

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANJA ŽBOGAR

KOPER, 2011



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

MOTIVACIJA ZA DELO MEDICINSKIH  
SESTER

Anja Žbogar

Koper, 2011

Mentor: viš. pred. mag. Suzana Sedmak



## POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je obravnavana motivacija za delo medicinskih sester. V teoretičnem delu naloge je pojasnjen pojem motivacija, podrobneje so opredeljeni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, opisane so najpogosteje uporabljene motivacijske teorije. Novejše študije motiviranja postavljajo zaposlene na prvo mesto, jih spodbujajo, nagrajujejo, vlagajo v njihov razvoj in jim dajejo občutek pripadnosti. Današnje negotovo poslovno okolje zahteva od vodstev različne motivacijske sposobnosti. V raziskovalnem delu je predstavljen obravnavani javni zavod, sledi predstavitev rezultatov raziskave, opravljene s pomočjo anketnega vprašalnika in intervjuja. Raziskava je pokazala, da so medicinske sestre motivirane za svoje delo, zaradi česar raste tudi njihovo zadovoljstvo. Za visoke motivatorje so se izkazali dejavniki, kot so: dobri medsebojni odnosi, stalna oziroma varna zaposlitev in zanimivo delo.

*Ključne besede:* zaposleni, motivacija, dejavniki, zadovoljstvo, medicinske sestre

## SUMMARY

The undergraduate thesis discusses the work motivation of nurses. The theoretical part explains the term "motivation," defines the factors influencing motivation in greater detail, and describes the most frequently used motivation theories. Contemporary motivation studies place employees at the forefront, encourage and award them, invest in their development, and give them a feeling of belongingness. Today's uncertain business environment demands various motivational skills from the management. The research part of the thesis presents the public institution studied, which is followed by a description of research results obtained using a questionnaire and an interview. The study showed that nurses are motivated for their work, which also increases their satisfaction. Good interpersonal relations, permanent or secure employment, and interesting work proved to be strong motivational factors.

*Keywords:* employees, motivation, factors, satisfaction, nurses

**UDK:** 658.3:159.9(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Motivacija</b>	<b>3</b>
2.1	Definicija motivacije	3
2.2	Vrste motivov	4
2.3	Motivirana in nemotivirana oseba	5
2.4	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	7
2.4.1	Kadrovska politika podjetja	8
2.4.2	Dejavniki, povezani s stilom vodenja in kulturo podjetja	8
2.4.3	Dejavniki delovnega mesta	9
2.4.4	Dejavniki delovnih razmer in okolja	10
2.5	Motivacijske teorije	10
2.5.1	Motivacijska teorija Maslowa	11
2.5.2	Herzbergova dvofaktorska teorija	12
2.5.3	McGregorjeva teorija motivacije	13
2.6	Nagrajevanje zaposlenih	14
2.7	Motivacija in zadovoljstvo	15
2.8	Vloga vodje pri motiviranju	16
<b>3</b>	<b>Zdravstveni dom Osnovno varstvo Nova Gorica</b>	<b>18</b>
3.1	Predstavitev zavoda	18
3.2	Predstavitev poklica medicinske sestre	19
<b>4</b>	<b>Raziskava o motivaciji medicinskih sester v zavodu</b>	<b>21</b>
4.1	Cilji raziskave	21
4.2	Vzorec raziskave in metode	21
4.3	Analiza rezultatov	22
4.3.1	Splošni podatki anketirancev	22
4.3.2	Veselje do prihoda na delovno mesto	24
4.3.3	Ponovna odločitev za poklic medicinske sestre	25
4.3.4	Zamenjava delovnega mesta	25
4.3.5	Motivacijski dejavniki	27
4.3.6	Vpliv na motivacijo	29
4.3.7	Zadovoljstvo anketirancev	30
4.3.8	Opredelevanje trditev	34
4.4	Ugotovitve in predlogi za izboljšanje motivacije medicinskih sester	39
<b>5</b>	<b>Sklep</b>	<b>43</b>
	<b>Literatura</b>	<b>45</b>
	<b>Prilogi</b>	<b>47</b>

## PONAZORILA

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	8
Slika 2: Hierarhija delovne motivacije.....	12
Slika 3: Spol anketirancev.....	22
Slika 4: Starost anketirancev.....	23
Slika 5: Delovna doba anketirancev.....	23
Slika 6: Izobrazba anketirancev.....	24
Slika 7: Veselje do prihoda na delovno mesto.....	24
Slika 8: Ponovna odločitev za poklic medicinske sestre.....	25
Slika 9: Zamenjava delovnega mesta.....	26
Slika 10: Motivacijski dejavniki.....	27
Slika 11: Vpliv na motivacijo.....	29
Slika 12: Povprečne ocene dejavnikov delovnega mesta.....	34
Slika 13: Povprečne ocene trditev.....	38
Preglednica 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije.....	13
Preglednica 2: Zadovoljstvo anketirancev.....	30
Preglednica 3: Rezultati trditev.....	35



## 1 UVOD

V današnjem, vse bolj konkurenčnem, poslovnem svetu so visoko motivirani in zadovoljni zaposleni pomembni za vsako organizacijo oziroma zavod, ki želi doseči dobre rezultate. Sodobno motiviranje je zahtevnejše in pomembnejše, saj so danes vrednote bistveno drugačne. Da bodo zaposleni motivirani za delo, jim mora to pomeniti vir zadovoljstva oziroma nekaj, za kar se je vredno potruditi. Motivacija posameznikov je v veliki meri odvisna od vodstva. Pomembno je, da vodstvo privede zaposlenega do tega, da delo želi opraviti in da v to ni prisiljen. Manager se mora zavedati, da vsakega zaposlenega motivirajo različne stvari, zato mora ugotoviti, kaj je tisto, kar posameznike motivira za delo. V teoretičnem delu bo zato opredeljeno, kaj je motivacija, opisano bo tudi, kakšne značilnosti imata motivirana in nemotivirana oseba. Nadalje bodo podrobneje opredeljeni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, pa tudi nekatere motivacijske teorije. Predstavljeno bo še denarno in nedenarno nagrajevanje ter pomembnost zadovoljstva zaposlenih. Ugotavljali bomo tudi, kako pomembna je vloga vodje pri motiviranju. V empiričnem delu naloge bo obravnavan Zdravstveni dom Osnovno varstvo Nova Gorica. Osredotočenost bo na raziskavi motivacije medicinskih sester v zavodu. Pri delu medicinskih sester je namreč motivacija zelo pomembna, saj se le-te dnevno soočajo s številnimi novimi izzivi. Stres in različni vsakodnevni izzivi pa povzročajo odgovornost za paciente in psihično obremenjenost.

Namen zaključne projektne naloge je ugotoviti, kateri so glavni dejavniki, ki pripomorejo k večji motivaciji medicinskih sester, da delo opravljajo kakovostno in s čim večjim zadovoljstvom. V nalogi bo predstavljeno, da se lahko z večjo motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih lažje rešujejo delovne naloge, zaposleni pa so uspešni. Cilji zaključne naloge so:

- opredeliti motivacijo;
- ugotoviti pomembnost motivacije;
- spoznati in razumeti področja motivacije;
- izpeljati raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika in intervjuja;
- spoznati in analizirati motivacijo medicinskih sester v Zdravstvenem domu Osnovno varstvo Nova Gorica;
- ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki spodbujajo medicinske sestre pri delu;
- ugotoviti, ali so medicinske sestre zadovoljne s svojim delom;
- primerjati mnenja medicinskih sester in glavne medicinske sestre.

V zaključku projektne naloge so na podlagi analize rezultatov anketnega vprašalnika medicinskih sester in intervjuja glavne medicinske sestre podana priporočila, ki bi lahko koristila zavodu oziroma zaposlenim.

Pri pripravi teoretičnega dela zaključne projektne naloge je bila uporabljena metoda deskripcije (opisovanja), metoda komparacije (primerjave) in metoda kompilacije

(povzemanja različnih virov). V empiričnem delu je bil povzet analitični pristop na osnovi metode anketiranja medicinskih sester in intervjuja glavne medicinske sestre.

Pri pridobivanju podatkov in pri iskanju literature ni bilo večjih težav. Pri tem je bila predpostavka, da motivirana medicinska sestra bistveno lažje opravlja svoje delo kot nemotivirana. Njeno delo je manj obremenjujoče in manj utrujajoče. Torej, motiviranost je za učinkovito storilnost bistvenega pomena.

## 2 MOTIVACIJA

Izvajanje motiviranja je ena izmed najpomembnejših nalog in odgovornosti vsakega vodje. Uspešno vodenje in motiviranost zaposlenih je posledica uspešnega poslovanja ter zadovoljstva v organizaciji. Motiviranje in stimuliranje zaposlenih je nujno potrebno ter zahtevno delo v današnjem času. Pomembno je, da vodilni čim boljše motivirajo zaposlene, da bodo le-ti uspešni pri svojem delu (Mihalič 2010, 4).

### 2.1 Definicija motivacije

Na podlagi prebrane literature različnih avtorjev bo opredeljena motivacija. Obstaja namreč veliko definicij o motivaciji, ki se od avtorja do avtorja razlikujejo. Beseda motivacija sicer izhaja iz latinske besede »motus«, ki pomeni gibanje.

Lipičnik (1998, 184) pravi, da je motivacija nekaj, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Človek brez motivacije ne more storiti nobene aktivnosti. Zelo pomembna je motivacija za delo, saj človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Managerji uporabljajo motivacijo kot orodje za usmerjanje človekove aktivnosti v zastavljeno smer.

Nemec (2005, 205) definira motivacijo kot nujno potrebno energijo za vsako človekovo delovanje. Navedel je primer, da tako kot elektromotor ne more delovati brez električne energije, tako tudi človek ne more dosegati zastavljenih ciljev brez motivacije.

Tudi Keenanova (1996, 6) poudarja, da je motiviranost zelo pomembna za učinkovito storilnost. Tukaj gre za vprašanja, ali so ljudje zainteresirani za svoje delo in koliko si prizadevajo doseči zastavljene cilje, četudi so tako preprosti, kot na primer želja po večjem zaslužku ali po predčasnem odhodu iz službe.

Vukasović Žontarjeva (2004, 75) opredeljuje motivacijo kot notranjo silo, ki spodbudi človeka k določeni dejavnosti in mu tako omogoča, da pri tej dejavnosti vztraja ter jo zaključi. Je naravna gonilna sila, ki vodi človekovo vedenje in ravnanje, spodbuja uporabo vseh znanj, sposobnosti ter izkušenj za doseganje zastavljenega cilja. Motivacija je notranja stvar posameznika, ki se jo lahko spodbuja ali zbija, ne da pa se jo izsiliti.

Heller in Hindle (2001, 290) pravita, da je motivacija volja do delovanja. V preteklosti so domnevali, da je na motivacijo mogoče vplivati od zunaj, vendar je danes znano, da je vsak motiviran z več različnimi silami.

Denny (1997, 10) opredeljuje razliko med motivacijo in manipulacijo tako:

Manipulacija je po mojem zelo poenostavljenem mnenju to, da nekoga pripravite, da nekaj naredi, ker vi tako hočete, medtem ko motivacija pomeni, da nekoga pripravite, da bo nekaj storil, ker bo sam hotel to storiti.

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, 232) razlagajo, da se motivacija nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe, ki sprožijo zanimanje za neko početje in pomagajo pri tem vztrajati. Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je ena izmed glavnih nalog managerjevega dela, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev organizacije.

Dornan (1998, 130) pravi: »Motivacija je naše notranje gorivo. Brez motivacije je le težko začeti z delovanjem – in nemogoče začeti zagon.«

»Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov.« (Uhan 2000, 11)

## 2.2 Vrste motivov

»Motiv je stanje organizma, ki tega usmerja k določeni vrsti dejavnosti in k določeni vrsti ciljev.« (Lipičnik 1998, 409)

Poznamo več vrst motivov, in sicer (Lipičnik 1998, 156):

- *Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju*, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi, ki omogočajo človeku, da preživi (biološke ali socialne potrebe). Sekundarni pa so motivi, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni.
- *Glede na nastanek* razlikujemo motive na podedovane in na pridobljene. Podedovani motivi so tisti, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih pridobi v življenju.
- *Glede na razširjenost med ljudmi* poznamo univerzalne, regionalne in individualne motive. Univerzalne motive srečujemo pri vseh ljudeh, regionalne na določenih območjih, individualne motive pa srečujemo pri posameznikih.

Človek ima različne motive. Kateri motivi prevladujejo, pa je odvisno od že uresničenih drugih motivov, človekove dejavnosti, stopnje kulturnega razvoja in okolja (Plut in Plut 1995, 63).

Tako organizacija kot tudi ljudje imajo nekaj skupnega. To so potrebe. Pri vodenju in pri odnosih med ljudmi v organizaciji se vedno poraja vprašanje: Kako individualne potrebe zaposlenih vključiti in jih uskladiti s potrebami delovne organizacije? Dejstvo je, da so nasprotja med zahtevami organizacije in zahtevami posameznikov neizogibna. Zato teoretiki

socialnega managementa iščejo najboljše načine motivacije na poti vodenja zaposlenih do ciljev organizacije (Černetič 2004, 143).

Potrebe so vir motivov. Ljudje so pri delu in obnašanju zelo različno motivirani za zadovoljevanje svojih potreb. Da lahko razumemo, kaj posameznika motivira, je treba upoštevati nekatere človekove potrebe, ki povzročajo rast in razvoj ljudi. Lipičnik (1998, 415) pravi: »Potreba je močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu. Povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti.«

Potrebe delimo v tri skupine, in sicer (Lipičnik 1998, 157–159):

- *Primarne biološke potrebe.* Sem spadajo potrebe po snoveh (vodi, hrani), potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, počitku, seksualne potrebe itd. Ker te potrebe človeku omogočajo preživetje, so to primarne potrebe. Ime biološke pa so dobile zato, ker se nanašajo na človekovo biološko zgradbo. Poleg tega so podedovane in univerzalne, saj jih najdemo pri vseh ljudeh. Na nastanek teh potreb ni mogoče vplivati. Tovrstne potrebe ima vsak človek in jih preprosto mora zadovoljevati.
- *Primarne socialne potrebe.* Sem spadajo potrebe po uveljavljanju, potrebe po družbi, potrebe po spremembi, potrebe po simpatiji, potrebe po socialnem konformizmu itd. Ker so tudi te potrebe primarne, je tudi za te potrebe nujno, da so zadovoljene. V nasprotnem primeru lahko pride do usodnih motenj pri življenju človeka v družbi. Če, na primer, ni zadovoljena potreba po uveljavljanju, navadno pride do občutka manjvrednosti, če ni zadovoljena potreba po družbi, privede do hudega občutka osamljenosti itd. Za tovrstne potrebe je značilno, da so pridobljene, saj jih je človek pridobil iz okolja v zgodnji mladosti. Ker se te potrebe razlikujejo med kraji, so to regionalne potrebe.
- *Sekundarne potrebe.* Lahko jim rečemo tudi motivi. V to skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje, med drugim spadajo tudi interesi, stališča in navade. Niso tako intenzivne kot primarne, ker niso nujne za preživetje. Velikokrat pa lahko postanejo tudi nuja zaradi socialne narave človeka. Zato mednje spadata tudi alkohol in narkomanija – velja za tiste ljudi, ki se temu vdajajo. Prav to tudi dokazuje, da gre za individualne potrebe in da so pridobljene. Ker so pridobljene, povzročajo pri ljudeh največje razlike.

### **2.3 Motivirana in nemotivirana oseba**

Nemotivirani zaposleni so za podjetje lahko zelo velik strošek. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo.

Vukasović Žontarjeva (2004, 75) ugotavlja, da motiviranost zaposlenih za delo lahko zaznamo posledično, in sicer, da motivirani delavci:

- delajo intenzivneje in hitreje;

- so natančnejši pri delu;
- njihov odnos do strank je pravilen in dostopen;
- so skrbnejši pri ravnanju z viri in sredstvi podjetja;
- odsotnost z dela je manjša;
- stopnja fluktuacije je nizka;
- delavni procesi potekajo učinkoviteje in z manj napakami.

Tudi trditve, navedene v nadaljevanju, kažejo na motivirane zaposlene (Heller in Hindle 2001, 297):

- pogosto se sami ponudijo za dodatno delo ali pomoč;
- njihove ideje in zamisli se izkažejo za pozitivne;
- pripravljeni so sprejeti novosti, s tem dosežejo kakovost in učinkovitost pri delu;
- ob svojem delu so zadovoljni;
- so odkritosrčni.

Dobro motivirani ljudje opravljajo delo kakovostno in v načrtovanem času. Ni jih treba nadzorovati. Ob svojem delu se počutijo koristne (Keenan 1996, 62). Motiviran človek je po zunanjem videzu videti urejen (počesani lasje, oprana in zlikana obleka, čisti čevlji). Ima videz nekoga, ki skrbi zase. Urejen zunanji videz zaposlenega je znak njegovega prizadevanja ustvarjati dobro podobo svoje službe. Tudi urejeno in organizirano delovno mesto kaže na pozitiven odnos do dela. Motiviran človek ima veselje do življenja, saj govori o prihodnosti, kaj bo naredil ali kaj načrtuje. Preteklost uporablja samo kot izkušnjo za prepoznavanje in spreminjanje priložnosti v uspeh. Je pozitiven, motiviran s ciljem in prepričan o uspehu. Na vsako kritiko se poskuša odzvati pozitivno. Zunanji znaki pozitivnega človeka so nasmeh, drža, navdušenje in sproščeno vedenje (Denny 1997, 14–15; Heller in Hindle 2001, 296–297).

Keenanova (1996, 6–7) nas opozarja, da nemotiviranih zaposlenih ni mogoče tako lahko prepoznati, saj zaposleni pogosto ne povedo, kako se počutijo in redko priznajo, da niso zadovoljni. Če vse poteka v redu, začutimo ozračje polno energije in zanimanja. Če pa tega ne zaznamo, moramo biti takoj na to pozorni in ukrepati. Demotiviranost se lahko kaže tudi v splošnem vedenju, zato moramo biti pozorni na nekatera znamenja, kot so:

- ljudje ne kažejo nobenega navdušenja za delo, kadar je treba vložiti dodaten trud;
- oklevajo, ko je treba opraviti prostovoljno dodatno delo;
- brez pojasnila prihajajo pozno na delo in odhajajo zgodaj ali pa si vzamejo prost dan;
- da bi bili čim več odsotni z dela, si podaljšujejo odmor za malico ali kosilo;
- dela ne opravijo pravočasno in tako zamujajo roke;
- ne dosežajo določenih norm;
- nenehno se pritožujejo;
- krivdo prenesejo na druge, kadar se kaj zaplete;
- ne ravnavajo po navodilih.

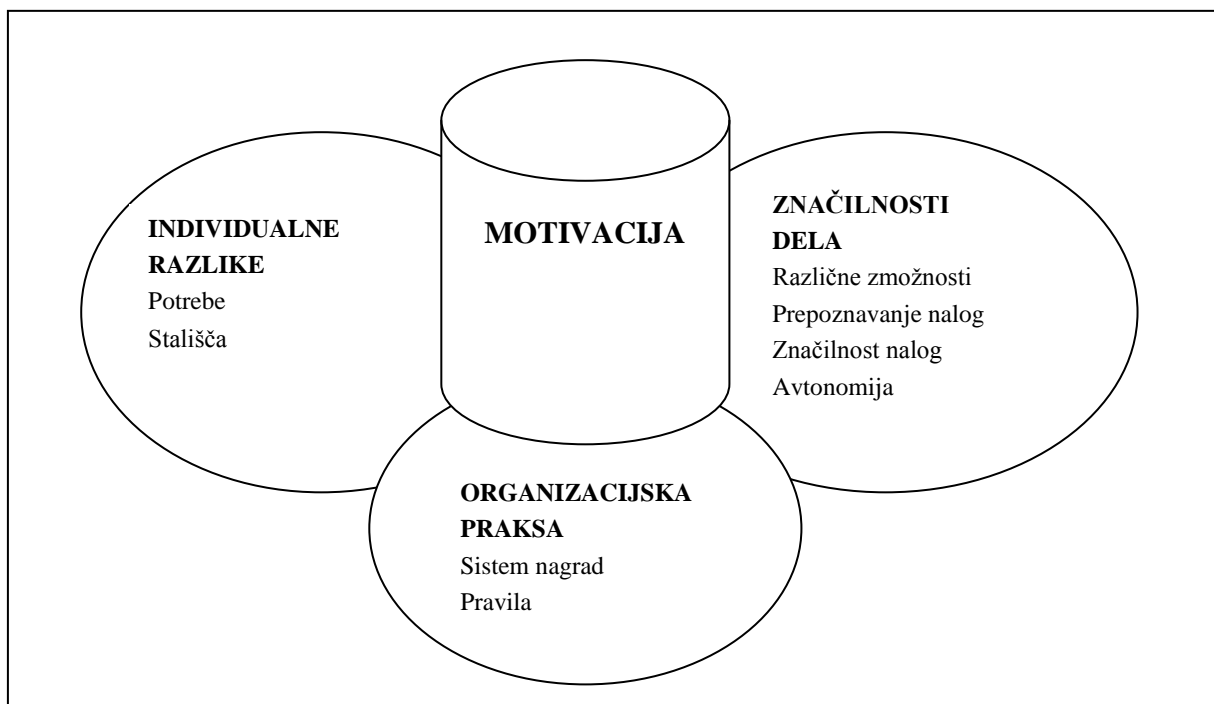
Najboljša tehnika za preprečevanje demotiviranosti je dobrohoten in razumevajoč človeški odziv - pogovor »na štiri oči«. Pri težavah z motiviranjem člana kolektiva je treba najprej ugotoviti, kako se počuti kot del tima. Na začetku pogovora je treba odstraniti vse strahove s pozitivno naravnostjo. Zaposlenemu je treba omogočiti, da pove, kaj ga pri delu moti in kaj bi spremenil. Na takšen način je treba reševati tudi čustvene težave. Težko je, da bo sogovornik odgovarjal v skladu s pričakovanji, vendar mora vodja pri tem ostati zbran in miren. Ugotoviti mora razloge za nezadovoljstvo in poiskati rešitev problema. Ukrepati je treba čim prej, da se stanje ne poslabša. Če vodja ni zmožen dovolj pomagati, mora poiskati nekoga, ki bo to zmožgal (Heller in Hindle 2001, 322–323).

## **2.4 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo**

Lipičnik (1998, 162–163) deli številne dejavnike, ki vplivajo na delovno motivacijo, v tri skupine:

- *Razlike med posamezniki*: ljudje se med seboj razlikujejo po osebnih potrebah, vrednotah, stališčih, interesih itd. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izziv. Vodja mora to upoštevati in iskati tiste motive pri posamezniku, ki ga vodijo k boljšemu ter učinkovitejšemu delu.
- *Lastnosti dela*: te določajo posamezno vrsto dela. Opredeljujejo različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.
- *Organizacijska praksa*: vključuje pravila, splošno politiko, managersko prakso in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika opredeljuje ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke in ostarele) in nagrade (bonitete, provizije). To lahko nove delavce privlači, starejšim pa preprečuje, da bi zapustili organizacijo.

Pri delu z ljudmi na področju motivacije morajo managerji misliti na vse tri dejavnike. Na sliki 1 je grafično ponazorjeno njihovo medsebojno sodelovanje.



**Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.**

Vir: Lipičnik 1998, 162.

Vukasović Žontarjeva (2004, 76–84) deli motivacijske dejavnike na štiri skupine. Razčlenjene in opisane bodo v nadaljevanju.

#### **2.4.1 Kadrovska politika podjetja**

*Sistem nagrajevanja:* Je pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in posledično tudi na motiviranost. Zajema celoten sistem plač, vključno z denarnimi in nedenarnimi nagradami. Več o nagrajevanju bo predstavljeno v poglavju 2.6.

*Sistem napredovanja in osebnega razvoja posameznika:* Je zelo pomemben motivacijski dejavnik. Še posebej je pomemben pri mlajših in višje izobraženih zaposlenih, ki imajo željo po osebem razvoju ter napredovanju. Možnost napredovanja je še posebej pomembna tistim zaposlenim, ki dosegajo pozitivne poslovne rezultate in so delovno uspešni. Težnja po samouresničevanju je ena najosnovnejših teženj vsakega zaposlenega.

#### **2.4.2 Dejavniki, povezani s stilom vodenja in kulturo podjetja**

*Medsebojni odnosi:* So zelo pomemben dejavnik. Dobri medsebojni odnosi spodbudno delujejo na motivacijo, slabi pa povzročajo nezadovoljstvo in upad motivacije za delo. Vilmanova (2007, 2) pravi, da organizacijo povezujejo trajni odnosi med zaposlenimi, najpomembnejši pa je odnos med podrejenim in nadrejenim. Zaposleni ostajajo dlje v



organizacijah, kjer so med zaposlenimi razvite prijateljske vezi, kjer s sodelavci težijo k kakovostnem delu in kjer je medsektorsko timsko delo.

*Stil vodenja:* Ustrezen stil in primerno izbran način vodenja prispeva k zadovoljstvu ter motiviranosti sodelavcev. Stil vodenja temelji na osnovnih vrednotah, kot so na primer zaupanje, spoštovanje, upoštevanje poslovne olike in zelenega načina komuniciranja v podjetju, ter na poznavanju osnovne veščine vodenja. V praksi je stil vodenja pogosto zagrešen, saj temelji na stilu vodenja, ki najbolj ustreza vodji in ne sodelavcu. Pravilen stil vodenja je takšen, ki se prilagaja posameznemu sodelavcu.

*Podjetniška klima in kultura:* Klima je posledica kulture in vseh načinov ravnanja v podjetju, kot so stil vodenja, medsebojni odnosi, način nagrajevanja ter spodbujanja itd. Klimo lahko merimo skozi zadovoljstvo zaposlenih z različnimi dejavniki. Prav tako kot podjetniška kultura, tudi podjetniška klima vpliva na stopnjo motiviranosti pri zaposlenih. Vrhovčeva (2003, 93) pravi, da kultura podjetja vpliva na počutje zaposlenih in s tem na uspešnost poslovanja. Smernice za oblikovanje organizacijske kulture pa večinoma postavljajo vodilni v organizaciji.

### **2.4.3 Dejavniki delovnega mesta**

*Delo v skupini / individualno delo:* Delo v skupini je lahko dejavnik motivacije sodelavcev, če je pravilno vodeno, načrtovano in spodbujano, pa tudi, če je za takšno delo izbran sodelavec, ki je nagnjen k delu v skupini. Če pa je za izrazito skupinsko delo izbran nekdo, ki je nagnjen k individualnemu delu, se lahko pri takšnem posamezniku pojavita nezadovoljstvo in upad motivacije.

*Zanimivost / monotonost dela:* Pri posameznikih, ki si želijo kreativnega dela in različnih delovnih nalog, je zanimivost dela pomemben dejavnik motivacije.

*Možnost iniciative in samostojnosti:* Dober znak za motivacijo je velika mera iniciativnosti in samostojnosti. Mihaličeva (2010, 21) meni, da je sodelavcem treba izkazati svoje zaupanje tudi na takšen način, da se jih ne preverja in ne nadzoruje preveč. Sodelavcem je treba pustiti določeno svobodo in občasno tudi možnost sprejemanja samostojnih odločitev.

*Smiselnost / pomembnost dela:* Posameznik bo bolj zadovoljen ter motiviran za delo, če bo imel jasno predstav o pomembnosti in vlogi svojega dela. Ko pa posameznik ne razume poslanstva in ciljev svojega dela, se mu njegovo delo postopoma zdi vse bolj nesmiselno, začne izgubljati veselje ter motivacijo za delo.

*Delovni čas:* Delovni čas je lahko tudi eden od dejavnikov motivacije. To se kaže takrat, ko je delovni čas predolg (veliko nadur), strogo omejen ali razporejen tako, da moti naravni bioritem posameznika (nočno delo, veliko potovanj, dežurstva tudi za vikende in praznike).

#### **2.4.4. Dejavniki delovnih razmer in okolja**

*Dejavniki varnosti in zdravja pri delu:* Ta dejavnik vpliva na motivacijo večinoma posredno in bolj v negativnem smislu. Če podjetje ne zagotovi primernih in ustreznih ukrepov za zaščito zdravja ter varnosti, se zadovoljstvo in motivacija zaposlenih postopoma zelo zmanjša ter tako vpliva na poslovne rezultate.

Urdih Lazarjeva (2010, 3), vodja Centra za promocijo zdravja pri Kliničnem inštitutu za medicino dela, prometa in športa, opozarja, da je delovno mesto izjemno pomembno za zdravje zaposlenih:

Ocenjuje se, da se zaradi ekonomskih posledic nevarnega in nezdravega delovnega okolja izgublja od 3 do 5 odstotkov bruto družbenega proizvoda. Samo v Sloveniji letno izgubimo več 10 milijonov delovnih dni zaradi bolniških odsotnosti. Stroški teh odsotnosti pa znašajo okoli 400 milijonov evrov. Delavci so odsotni z dela predvsem zaradi poškodb, bolezni kostno-mišičnega sistema in duševnih motenj.

*(Ne)prijetno delovno okolje:* Dejavniki, ki lahko vplivajo na dobro počutje, zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, so različni, in sicer: primerna razsvetljava, barve sten in pohištva, klimatiziran zrak, vonjave, velikost prostora, možnost skupnih prostorov (čajna kuhinja) in manjše pozornosti namenjene sodelavcem (voščilo za rojstni dan, manjša darila, prigrizki ob določeni priložnosti). Ti dejavniki so lahko z minimalnimi stroški na voljo večini podjetij in z malo domišljije lahko prispevajo k dobremu počutju ter motiviranosti zaposlenih.

## **2.5 Motivacijske teorije**

Motivacijske teorije razlagajo človekov odnos do dela, poskušajo razumeti človekovo obnašanje ter dati odgovor na vprašanje, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno delo posameznika. Skupna ugotovitev vseh motivacijskih teorij je, da je človekova navdušenost za delo večinoma odvisna od stopnje njegove motivacije, od tega pa njegova produktivnost in delovna uspešnost. Številne motivacijske teorije poudarjajo, da zaposleni delujejo pozitivno, če dobijo priložnost in ustrezno spodbudo za delo (Černetič 2007, 223; Heller in Hindle 2001, 292). Obstaja veliko motivacijskih teorij, med temi bodo predstavljene tri najpogosteje uporabljane v pojasnjevanju človekovega vedenja pri delu.

### 2.5.1 Motivacijska teorija Maslowa

Najbolj znana izmed motivacijskih teorij je zagotovo teorija Abrahama Maslowa. Pravi, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor po piramidi, k bolj privlačnim ciljem. Potrebe se zadovoljujejo po vrsti, ko se zadosti eni, dobi prednost druga. Ko pa je potreba zadoščena, spodbuda ni več potrebna (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 233).

Maslow je razdelil potrebe hierarhično na pet stopenj, in sicer (Brajša 1996, 65; Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 233–234):

1. *Fiziološke potrebe.* Sem spadajo najbolj osnovne človeške fiziološke potrebe, kot so potreba po hrani, vodi, spolnih odnosih, spanju in dihanju. Na delovnem mestu gre za potrebe po ustreznem gretju, zraku in osnovni plači. Dokler te potrebe niso zadovoljene, drugih potreb človek nima.
2. *Potrebe po varnosti.* Tu gre za varnost in pripadnost, zaščito pred nevarnostjo, red, trdnost, družbeni status, zagotovljeno kariero in pokojnino.
3. *Potrebe po pripadnosti in ljubezni.* To so potrebe po pripadnosti določeni skupini, po zaščiti v skupini, po potrjevanju, po stikih in komunikaciji. V organizacijskem okolju gre za željo po dobrih medsebojnih odnosih, udeležbi v skupini.
4. *Potrebe po ugledu in samospoštovanju.* To so potrebe po moči, priznanju in statusu, svobodi, spoštovanju, odgovornosti, ustvarjalnosti ter pohvalah. Na delovnem mestu gre za željo po priznanju za uspehe, povečani odgovornosti in višjem statusu.
5. *Potrebe po samouresnitvi.* Tu gre za potrebe po višjih ciljih, po osebni rasti, po znanju, estetske potrebe. V organizaciji gre za kreativnost, usposabljanje in napredovanje.

Potrebe, ki so zadovoljene, ne motivirajo. Motivirajo samo nezadovoljene potrebe. Bolj ko so potrebe zadovoljene, manj so spodbuda za delovanje (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 238). Na sliki 2 je ponazorjena hierarhija delovne motivacije.



**Slika 2: Hierarhija delovne motivacije**

Vir: Treven 1998, 116.

### **2.5.2 Herzbergova dvofaktorska teorija**

Psiholog Federick Herzberg je v svoji študiji preučeval, kako zadovoljstvo pri delu vpliva na učinkovitost in motiviranost človeka. Prišel je do ugotovitve, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve skupini, in sicer, na higienike in motivatorje, ki so prikazani v preglednici 1. Njegovi teoriji zato pravijo tudi dvofaktorska teorija (Treven 1998, 117). Herzberg se je ukvarjal s podobnim problemom kot Maslow, a je izhodišče raziskovanja drugačno, saj je izhajal iz ciljev delovanja. Kljub temu pa lahko potrebe povežemo s cilji (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 239).

Higienski dejavniki sami po sebi ne motivirajo, a zaposlenim povzročajo nezadovoljstvo, če niso izpolnjeni (Heller in Hindle 2001, 294). Če so prisotni, je nezadovoljstvo manjše, a zaradi njih zadovoljstvo ni nič večje. Urejen delovni prostor, ugodnosti v podjetju, primerni načrti dopustovanja vplivajo na zmanjšanje nezadovoljstva (Treven 1998, 117).

Motivatorji vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju. So potrebe višjega ranga in zajemajo dosežke, priznanje, odgovornost in razvoj. Herzberg je menil, da ob prisotnosti motivatorjev delavci postanejo motivirani in zadovoljni, v njihovi odsotnosti pa so delavci neopredeljeni (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 235).

## Preglednica 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

<i>Higieniki</i>	<i>Motivatorji</i>
1. Nadzor	1. Odgovornost
2. Odnos do vodje	2. Uspeh
3. Plača	3. Napredovanje
4. Delavne razmere	4. Samostojnost
5. Status	5. Pozornost
6. Politika podjetja	6. Razvoj
7. Varnost pri delu	
8. Odnos do sodelavcev	

Vir: Treven 1998, 117.

Managerjeva naloga je, da najprej poskuša odpraviti nezadovoljstvo z uporabo higienskih dejavnikov, šele nato pa naj uporabi motivatorje za doseganje zadovoljstva zaposlenih in boljše poslovne rezultate. Nekateri ljudje so bolj usmerjeni k enim, drugi bolj k drugim faktorjem, naloga vodje pa je, da poskuša ugotoviti, kaj posameznega zaposlenega bolj motivira za delo (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 235–236). Trevnova (1998, 118) pravi, da če je zaposleni nezadovoljen pri delu, mora manager izboljšati higienike. Ko pa manager želi povečati učinkovitost pri zaposlenih, mora uporabiti motivatorje.

### 2.5.3 McGregorjeva teorija motivacije

McGregor je zaposlene razdelil v dva nasprotujoča si tipa: tip X in tip Y. Managerji morajo biti previdni pri tej teoriji, saj zaposleni le redko ustrezajo čistemu tipu enega ali drugega (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 241).

Po teoriji X ljudje niso samozavestni in ne delajo radi, zato jim je treba določiti naloge in jih k delu siliti. Treba jih je tudi nenehno nadzorovati in uporabiti avtoritativni način vodenja. Najpomembnejša spodbuda za to skupino ljudi je predvsem plača, saj veljajo za lene ljudi. To je negativni management (Brajša 1996, 73–74; Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 241).

Po teoriji Y pa ljudje radi delajo in jim ni treba določiti ter ukazovati vseh podrobnosti. Nadzor jim ni potreben. Ti ljudje so odgovorni, samostojni, samodisciplinirani in ustvarjalni. Managerji nanje najboljše vplivajo z omogočanjem osebnega razvoja in samopotrjevanjem. To je pozitivni management (Brajša 1996, 73–74; Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 241).

## 2.6 Nagrajevanje zaposlenih

Černetič (2004, 162) pravi, da je nagrajevanje zaposlenih zelo pomembno, saj z ustreznim načinom nagrajevanja lahko v podjetju dosežemo večjo učinkovitost in produktivnost. Sistem nagrajevanja je deljen na denarno in nedenarno nagrajevanje.

Denarne nagrade zajemajo osnovno plačo (glede na plačilni razred, ki ga posamezno delovno mesto zaseda) in variabilni del plače (stimulacija, ki je vezana na uspešnost posameznika ali kolektiva). Poznamo še letne nagrade, ki so vezane na dosego letnih obračunov in uspeha oziroma dobička podjetja (Vukasović Žontar 2004, 77). Nagrade v obliki povišanja plač ali finančnih ugodnosti delujejo na dva načina. Lahko preprečujejo, da bi pomembni strokovnjaki zapuščali organizacijo, ali pa spodbujajo posameznike, da prevzemajo večjo odgovornost pri svojem delu. Ta vrsta nagrade ima pogosto le kratkoročno motivacijsko vrednost. Lahko privede do slabih medsebojnih odnosov in negodovanja znotraj delovne skupine (Heller in Hindle 2001, 346).

Mihaličeva (2006, 216) priporoča naslednjo uporabo nedenarnih nagrad:

- razna izobraževanja in usposabljanja;
- omogočanje zahtevnejšega in odgovornejšega dela;
- dodatni prosti dnevi;
- omogočanje soudeležbe pri lastništvu;
- javna pohvala pred sodelavci;
- omogočanje boljših delovnih pogojev;
- podpora in zaupanje;
- razne simbolne nagrade.

Med nedenarne nagrade Mihaličeva (2006, 217) uvršča tudi različne oblike bonitet, ki so za zaposlene pomembne: službeni avto, službeni mobilni telefon, parkirni prostor, službeni prenosni računalnik, specialistični managerski zdravstveni pregled, plačilo športnih aktivnosti, izobraževanja v službenem času in plačilo šolnin.

Študijo o dejavnikih, ki najbolj vplivajo na motivacijo in zavzetost zaposlenih, je nedavno objavila ena vodilnih svetovnih svetovalskih družb. Nedenarne oblike nagrajevanja so se pokazale uspešnejše, kot pa tri najpogostejše denarne ugodnosti, kot so bonusi (nagrade) za rezultate, povečanje osnovne plače in nagrade v obliki delniških opcij. Med nedenarnimi oblikami spodbujanja in motiviranja zaposlenih so v raziskavi prevladali naslednji motivatorji: pohvala neposredno nadrejenega, pozornost vodij ter možnost sodelovanja ali vodenja v posebnih projektih. Opozoriti pa je treba na dejstvo, da nedenarne spodbude učinkujejo le takrat, če so osnovni temeljni denarni prejemki spodobni in pravični (Muc 2010, 27). Vukasović Žontarjeva (2004, 74) še dodaja, da je glede na visoko obdavčenost finančnih spodbud vse bolj smiselno uvajanje nefinančnih spodbud.

Mucova (2010, 27) poudarja:

Denar počasi izgublja moč glavnega motivatorja, saj se vse več ljudi zaveda, da nad minimalno vsoto, ki je potrebna za spodobno preživetje, denar dodaja le bore malo k subjektivnemu občutku dobrega počutja, sreče, zadovoljstva ali blaginje.

Nemec (2005, 209) dodaja: »Kdor misli, da ljudje delajo samo za denar, ne bi smel biti nikdar in nikjer izbran za menedžerja.«

## 2.7 Motivacija in zadovoljstvo

Pomanjkanje motivacije in nezadovoljstvo zaposlenih se pojavlja v številnih organizacijah in zavodih. V praksi je dokazano, da visoko motivirani in zadovoljni zaposleni delajo veliko več in bolje kot pa slabo motivirani ter nezadovoljni.

Motivacija ni zadovoljstvo, zato je za boljše razumevanje motivacije v delovnem okolju nujno potrebno opredeliti, kaj motivacija je in kaj motivacija ni. Motivacija je hotenje, da nekaj naredimo. Zadovoljstvo pa je posledica raznih zadovoljenih potreb, je predpogoj za motivacijo. Stopnja zadovoljstva nam z različnimi dejavniki pomaga posredno oceniti stopnjo motivacije (Vukasović Žontar 2004, 74). Zupan in sodelavci (2009, 656) opredeljujejo zadovoljstvo: »Zadovoljstvo z delom je prijeten občutek, ki je posledica zaznave, da posameznik pri delu izpolni svoje vrednote.«

Černetič (2004, 157) pravi, da zaradi nezadovoljstva zaposlenih v podjetjih lahko prihaja do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamujanje v službo, kraje, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Zato je nujno potrebno stalno vzdrževanje visoke stopnje zadovoljstva zaposlenih pri delu. Mihaličeva (2006, 266) opozarja, da je v praksi na tem področju velik problem. Vodstvo se z zadovoljstvom zaposlenih začne ukvarjati prepozno, ponavadi takrat, ko posameznik že izrazi željo po odhodu iz organizacije.

Različne raziskave v Sloveniji ugotavljajo, da so najpogostejši razlogi za nezadovoljstvo in morebitni odhod zaposlenih iz podjetja naslednji (Kvas in Seljak 2004, 151):

- premalo samostojnosti pri delu;
- premalo strokovnega izobraževanja;
- premajhna informiranost;
- razlike v sistemu nagrajevanja;
- neustrezno vodenje.

Poznamo tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu (Černetič 2004, 157):

- *vrednost* (kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči);

- *pomembnost* (vsak posameznik predpisuje različno mnenje o pomenu posameznih vrednosti; nekomu je najpomembnejši osebni dohodek, drugemu potovanje);
- *zaznavanje* (na kakšen način posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi; npr. posameznik je lahko s povišanje plače zadovoljen, lahko pa tudi ne, če jo primerja s povišanjem plače nekoga drugega).

Zadovoljstvo posameznika pri delu lahko proučujemo na dva načina (Černetič 2004, 157):

- *kot celovito zadovoljstvo pri delu* (kako je zaposleni zadovoljen s svojim delom kot celoto);
- *posameznikovo zadovoljstvo na določenem področju dela* (nadzor, plača ipd.).

## 2.8 Vloga vodje pri motiviranju

Motivacija predstavlja pomembno aktivnost managementa, s katero managerji poskušajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli pomembne rezultate za organizacijo. Naloga managerja je motivirati zaposlene tako, da bodo svoje delo opravljali boljše in z večjo prizadevnostjo (Treven 1998, 106). Mihaličeva (2010, 5) navaja dva najpogostejša vzroka za nemotiviranost zaposlenih. Prvi vzrok je ta, da vodja ne ve, da je on tisti, ki mora motivirati svoje sodelavce in tako problem motiviranja preloži na zaposlene. Za motiviranje sodelavcev je odgovoren vodja in nihče drug. Drugi vzrok za nemotiviranost sodelavcev pa je pomanjkanje znanj in veščin motiviranja. Vrhovčeva (2003, 65) pravi, da se vodje velikokrat spopadajo s težavami, ker ne vedo, kako ravnati v določenih situacijah. Takrat je njihova uspešnost odvisna od tega, koliko imajo znanj in spretnosti o vodenju, kakšne so njihove izkušnje z vodenjem in ljudmi nasploh ter kakšna je njihova odpornost za premagovanje stresnih situacij.

Manager kot motivator se mora zavedati, da vsakega zaposlenega motivirajo različne stvari. Posvečati se mora svojim sodelavcem, jih spoznavati in slediti njihovim potrebam (Cimerman idr. 2003, 58). Da vodja lahko ustrezno motivira svoje zaposlene, mora imeti številne pozitivne lastnosti. Mora biti predan delu, lojalen do kolegov, sodelovati mora s kolektivom, ne sme lobirati itd. Če te lastnosti manjkajo ali niso v celoti razvite, bodo zaposleni kmalu izgubili motivacijo. Vodje si morajo redno vzeti čas za pogovor z vsakim zaposlenim. Pozitivno morajo urejati tudi osebne težave zaposlenih, ki se včasih pojavljajo (Heller in Hindle 2001, 302–303). Dober vodja mora vedno jasno povedati svojim sodelavcem, kakšni so cilji organizacije, kakšne so njihove obveznosti, naloge, odgovornosti in plačilo (Uhan 2000, 21).

Za dobro opravljeno delo vodja ne sme pozabiti na motiviranje zaposlenih s stalnim navdušenjem, vzpodbujanjem pri delu, čestitkami za dosežke, dajanjem podpore, izkazovanju zaupanja in izražanju pohvale. Te pristope je treba izvajati pri vseh zaposlenih. Nekateri vodje



menijo, da odrasli ne potrebujejo pohval in da jih ni treba navduševati za delo. Prav tako delajo napako pri sodelavcih, ki kažejo največjo stopnjo navdušenja pri delu in jih zato ne motivirajo. Tudi sodelavce, ki izkazujejo nižjo stopnjo kakovosti dela, je treba ob vsakokratnem dosežku, čeprav manjšem, pohvaliti in jih tako vzpodbuditi k večjim uspehom. Sodelavce je treba hvaliti in nagrajevati javno ter pred drugimi sodelavci, grajati in kaznovati pa jih je treba vedno le na štiri oči. V praksi pa je to, žal, velikokrat ravno obratno. Vodje se morajo zavedati, da z javno pohvalo enega sodelavca obenem vzpodbudijo in motivirajo tudi vse ostale. Javna pohvala mora biti izvedena na način, tako, da ne bo povzročila zavisti pri drugih zaposlenih. Vse preveč vodij žal misli, da z javnim grajanjem sodelavcev utrjuje in vzpostavlja avtoriteto. S takšnim ravnanjem vodja izkazuje svoje nepoznavanje komuniciranja in vodenja na splošno (Mihalič 2006, 218–219).

Mihaličeva (2010, 48) navaja, da vodje ne smejo dovoliti takih dejavnikov, kjer se motivacija zmanjšuje ali celo uničuje. Takšni negativni dejavniki so:

- razlike med zaposlenimi ne smejo biti neupravičene oziroma ne sme priti do dvojnih meril (na primer pri napredovanju ali nagrajevanju ter prevelike razlike v plačah);
- različne možnosti pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih;
- različni kriteriji, previsoki ali prenizki, pri porazdelitvi opravljanja del in nalog med zaposlenimi;
- izsiljevanje, fizično in psihično nasilje na delovnem mestu ter nizka etična merila;
- neprilagodljiv ali neuskkljen delovni čas.

Izvajanje načinov motiviranja se iz obdobja v obdobje spreminja. Včasih je bilo vodjem lažje motivirati zaposlene kot je danes. Takrat je bilo delo višje vrednoteno in so bili zaposleni zadovoljni že, če so dobili delo. Danes pa so vrednote mnogo višje in bistveno drugačne. Sodobno motiviranje je zahtevnejše, zato morajo vodje še bolj poznati učinkovite pristope motiviranja. Višji splošni standard, boljše karijerne možnosti, večja izbira, višja stopnja zahtevnosti zaposlenih, boljša informiranost, večja samostojnost in osveščenost, obenem pa nižja stopnja tolerantnosti ter precenjevanje sposobnosti, so vzrok za to, da vodje morajo vložiti več časa in energije pri motiviranju zaposlenih. Vodje morajo svoje zaposlene motivirati pogosteje in v proces motiviranja vključiti vse zaposlene (Mihalič 2010, 9).

### 3 ZDRAVSTVENI DOM OSNOVNO VARSTVO NOVA GORICA

V nadaljevanju je podrobneje predstavljen obravnavan zavod ter poklic medicinske sestre.

#### 3.1 Predstavitev zavoda

Zdravstveni dom Osnovno varstvo Nova Gorica je neprofiten javni zavod, ki deluje v okviru javne zdravstvene mreže. Izvaja preventivne in kurativne storitve na področju osnovnega zdravstvenega varstva ter dispanzerski način dela v skrbi za paciente, strokovno izpopolnjevanje, obveščanje in osveščanje javnosti, za razvoj novih storitev zdravstvenega varstva ter povezovanje z drugimi zdravstvenimi ustanovami doma in po svetu.

Zavod opravlja zlasti naslednje dejavnosti:

- splošna oziroma družinska medicina;<sup>1</sup>
- zdravstveno varstvo otrok in mladine;
- zdravstveno varstvo žensk;
- nujna medicinsko pomoč;<sup>2</sup>
- diagnostične in specialistične dejavnosti (ultrazvočna diagnostika, dermato-venerološka dejavnost, okulistika, medicina dela, ambulanta za bolezni ščitnice in diabetes, ambulanta za motnje v razvoju);
- fizioterapija in fizioterapija;
- zdravljenje odvisnosti;
- patronažno varstvo z zdravstveno nego;<sup>3</sup>
- laboratorijske storitve (hematološki, urinski, biokemični in citološki laboratorij);
- reševalna služba;<sup>4</sup>
- sterilizacija in pomožne dejavnosti.

Zagotavljanje kakovosti zdravljenja, zdravstvene nege in drugih storitev, izboljševanje ponudbe ter dostopnosti zdravstvenega varstva in zadovoljstvo uporabnikov so, poleg storitev, ki omogočajo izboljšanje diagnostike, zdravljenja ter zdravstvene nege uporabnikov, temeljni cilji dejavnosti.

---

<sup>1</sup> Služba za družinsko medicino zagotavlja celovito in stalno zdravstveno oskrbo posamezniku, družinam in skupnosti, ne glede na starost, spol ter bolezen. V okviru službe za družinsko medicino delujejo splošne ambulante, ambulante v socialno-varstvenih zavodih in ambulantah v zaporu.

<sup>2</sup> Služba za nujno medicinsko pomoč nudi neprekinjeno medicinsko pomoč osebam, ki so zaradi bolezni ali poškodb neposredno življenjsko ogrožene oziroma, pri katerih bi, glede na bolezenske znake, v kratkem času lahko prišlo do takšne ogroženosti.

<sup>3</sup> Delo vključuje zdravstveno nego bolnikov po delovnem nalogu zdravnika, zdravstveno obravnavo nosečnic, otročnic in otrok do tretjega leta starosti, preventivne obiske invalidov, kroničnih bolnikov ter oseb z motnjami v razvoju in fizioterapijo ter delovno terapijo na domu.

<sup>4</sup> Reševalna služba izvaja nujne reševalne prevoze, nenujne reševalne prevoze, prevoze dializnih bolnikov, servisiranje in vzdrževanje voznega parka.

Ustanovitelji zavoda so:

- Mestna občina Nova Gorica,
- Občina Brda,
- Občina Kanal ob Soči,
- Občina Miren - Kostanjevica,
- Občina Šempeter - Vrtojba.

Zavod opravlja dejavnost na območju občin ustanoviteljic in na območju Občine Renče - Vogrsko, kar predstavlja 17 lokacij. Reševalna služba in specialistične dejavnosti pa pokrivajo tudi širše območje Goriške.

Omeniti je treba, da si v zadnjem času vse bolj stojijo nasproti interesi uporabnikov in izvajalcev storitev, zato tudi obstoj zdravstvenega doma ni samoumeven. Podeljevanje koncesij zmanjšuje obseg dejavnosti in načanja stroškovno učinkovitost zavoda, saj se v strukturi povečuje delež fiksnih stroškov.

### **3.2 Predstavitev poklica medicinske sestre**

V tim zdravstvene nege pod pojem »medicinska sestra« so vključeni tako moški kot ženske. Gre za poenostavitev pojma in ne jezikovni seksizem (Hajdinjak in Meglič 2006, 7).

Hajdinjak in Meglič (2006, 208) nam v naslednjih stavkih opisujeta definicijo zdravstvene nege, ki jo je Virginia Henderson prvič predstavila leta 1955:

Medicinska sestra pomaga zdravemu ali bolnemu v tistih aktivnostih, ki pripomorejo k ohranitvi zdravja, vrnitvi zdravja ali mirni smrti in bi jih le-ta opravil samostojno, če bi imel za to voljo, moč ter znanje. Na tem področju je medicinska sestra strokovnjak in ima pravico pobude ter nadzora. Medicinska sestra sodeluje pri realizaciji diagnostično-terapevtskega načina, o katerem odloča zdravnik. Medicinska sestra je član širšega zdravstvenega tima, v katerem sodeluje pri načrtovanju in izvajanju celotne zdravstvene oskrbe pacienta ali varovanca.

Dela in naloge medicinske sestre zahtevajo ustrezne sposobnosti, kot so psihofizične ter osebnostne lastnosti. To je posledica, da ima medicinska sestra odgovoren in human odnos do pacienta ter do širše družbene skupnosti, v kateri se nahaja. Medicinska sestra mora biti strokovno usposobljena in pri svojem delu natančna. Odzvati se mora hitro in kritično ter pravilno presoditi v določeni situaciji ali problemu. Biti mora komunikativna, prijazna in imeti mora primerno stopnjo optimizma, kar je pogoj za uspešno opravljanje poklica v zdravstveni negi. Medicinska sestra mora biti odgovorna za izvajanje svojih nalog. To je tudi vzrok, da se mora neprestano usposablјati in izobraževati v managementu, poučevanju, klinični praksi in raziskovalnem delu (Pajnkihar 1999, 22–24). Medicinske sestre vsega znanja ne morejo osvojiti med formalnim šolanjem, zato mora biti izobraževanje vseživljenjsko. Znanje se hitro spreminja in hitro zastara. Medicinske sestre morajo svoje

znanje sproti obnavljati in potrjevati za čim kakovostnejšo zdravstveno nego. Za današnji čas so značilne hitre spremembe na področji tehnologije in znanosti, zato znanje, pridobljeno v šoli, ne zadostuje več. Pridobljeno znanje morajo uporabiti v praksi, tako sodelujejo pri oblikovanju svojega delovnega mesta in poklicne kariere. Če se učijo nekaj, kar jih zanima, so toliko bolj motivirane.

K zdravstveni negi pacienta ne štejemo samo proces zdravljenja, temveč tudi promocijo zdravja, ohranjanje zdravja in preprečevanje bolezni (Trobec 2007, 13).

Medicinska sestra ima lahko več različnih vlog, ki jih lahko opravlja tudi istočasno. Te vloge so (Trobec 2007, 22–24):

- *negovalka* (pomaga pacientu pri dobrem počutju ter doseganju najvišje možne samostojnosti, upošteva fizične, psihične in duhovne nivoje);
- *komunikator* (ugotavlja pacientove potrebe in probleme ter jih posreduje pisno ali ustno drugim članom zdravstvenega tima);
- *učiteljica* (poučuje pacienta o svoji bolezni in postopkih zdravljenja);
- *zagovornica* (pacientu pomaga izražati njegove pravice, če je potrebno);
- *svetovalka* (svetuje o zdravem življenju);
- *nosilka sprememb* (sodeluje pri spremembah v sistemu zdravstvenega varstva);
- *vodja* (vpliva na druge pri doseganju skupnih ciljev);
- *manager* (spretno postavlja naloge in nadzira druge izvajalce zdravstvene nege);
- *raziskovalka* (raziskuje in bogati strokovno znanje).

## **4 RAZISKAVA O MOTIVACIJI MEDICINSKIH SESTER V ZAVODU**

V empiričnem delu zaključne projektne naloge bo predstavljena lastna raziskava o motivaciji medicinskih sester v Zdravstvenem domu Osnovno varstvo Nova Gorica. Raziskava je bila opravljena na podlagi predstavljene teorije v prejšnjih poglavjih.

### **4.1 Cilji raziskave**

Glavni cilji v raziskovalnem delu zaključne projektne naloge so bili:

- spoznati in analizirati motivacijo medicinskih sester v zavodu;
- ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki spodbujajo medicinske sestre pri delu;
- ugotoviti, ali so medicinske sestre zadovoljne s posameznimi dejavniki delovnega mesta;
- ugotoviti, kdo ima največji vpliv na motivacijo pri njihovem delu;
- primerjati mnenja medicinskih sester in glavne medicinske sestre.

### **4.2 Vzorec raziskave in metode**

V empiričnem delu je kot metoda za doseganje ciljev zaključne naloge uporabljen anketni vprašalnik in intervju. Pisno anketiranje ima poleg slabosti, kot sta: nikoli vrnjene vse ankete in nerazumevanje vprašanj, tudi prednosti, kot so: lažje vrednotenje odgovorov, realni odgovori zaradi anonimnosti in preudarnejši odgovori zaradi časa za odgovarjanje. Za čim realnejše rezultate je v raziskavo treba zajeti čim več zaposlenih, zato je bil anketni vprašalnik razdeljen med vseh 108 medicinskih sester. Z namenom vrnitve čim večjega števila vprašalnikov so bili za pomoč zaproseni zaposleni v upravi, ki so z veseljem pomagali in apelirali na zaposlene, da v čim večjem številu izpolnijo anketne vprašalnike. Anketiranje je potekalo od konca decembra 2010 do konca januarja 2011. Anketirancem je bila zagotovljena anonimnost. Seznanjeni so bili z namenom in cilji raziskave. Vrnjenih in pravilno izpolnjenih je bilo 77 vprašalnikov, kar pomeni, da je anketni vprašalnik izpolnilo 71 % zaposlenih medicinskih sester.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz enajstih vprašanj, ki so zaprtega tipa, s ponujenimi odgovori. Takšen način vprašalnika je lažji za analizo in interpretacijo rezultatov. Predstavljen je v prilogi 1. Vsebinsko je razdeljen na dva dela. Prvi del je namenjen osebnim podatkom anketirancev, iz kateri je mogoče razbrati spol, starost, delovno dobo in stopnjo izobrazbe (od 1. do 4. vprašanja). Drugi del ankete pa zajema naslednja področja: veselje do dela, motivacijske dejavnike, vpliv na motivacijo, zadovoljstvo s posameznimi dejavniki delovnega mesta, medsebojne odnose, informiranost, vodenje ipd.

Intervju z glavno medicinsko sestro je omogočil primerjavo stališč medicinskih sester s stališči glavne medicinske sestre. Izveden je bil polstrukturirani intervju. Vprašanja so bila

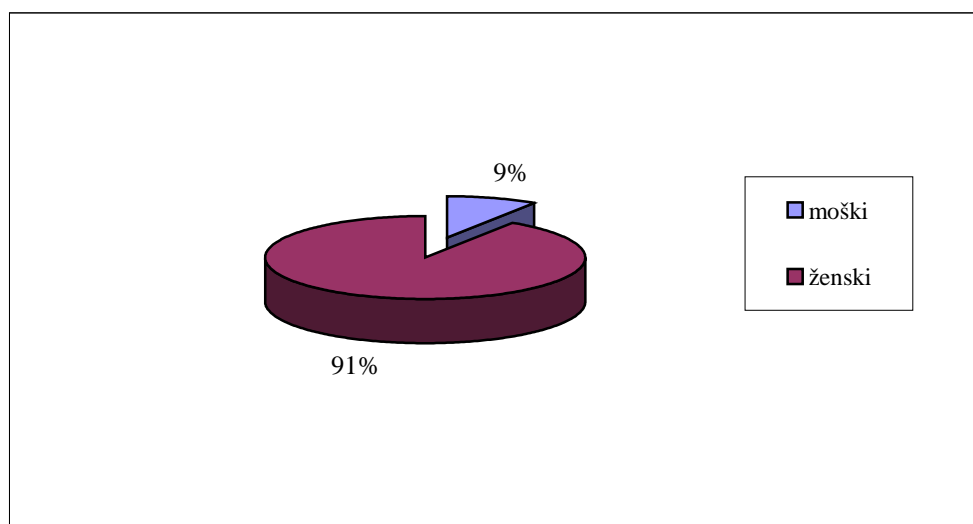
postavljena vnaprej, kar je bilo vodilo skozi intervju, vendar je bila dopuščena tudi možnost postavljanja podvprašanj. Vprašanja so predstavljena v prilogi 2. Odgovori so bili posneti s snemalnikom na prenosnem telefonu. Natančni rezultati raziskave so predstavljeni v nadaljevanju naloge.

### 4.3 Analiza rezultatov

Rezultati raziskave so predstavljeni opisno in slikovno ter v nekaterih primerih še tabelarično.

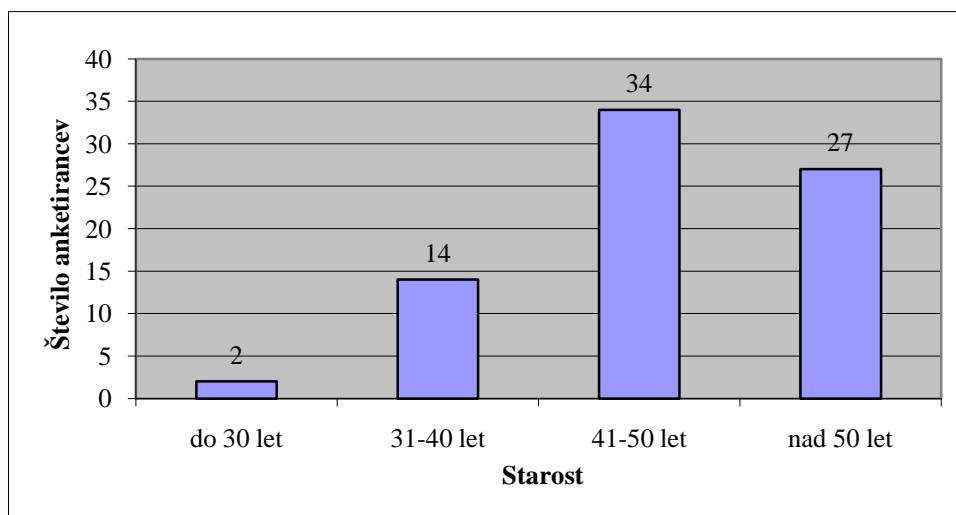
#### 4.3.1 Splošni podatki anketirancev

Na sliki 3 je prikazana struktura anketirancev po spolu. V anketi je bilo anketiranih 70 (91 %) žensk in 7 (9 %) moških. Takšen rezultat je bilo pričakovano, saj med zaposlenimi v zdravstveni negi še vedno močno prevladujejo ženske. V zdravstvenem domu je večji delež moških zaposlenih v reševalni službi.



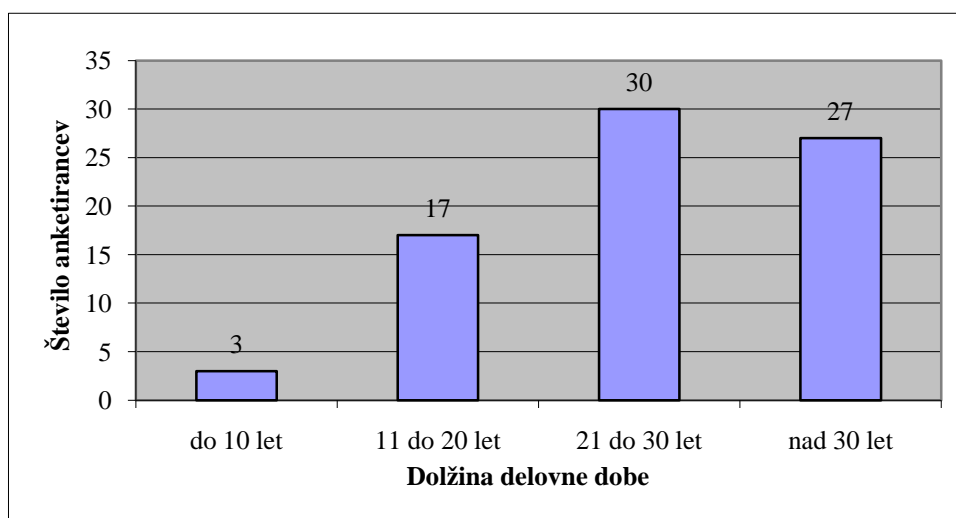
**Slika 3: Spol anketirancev**

Na sliki 4 je prikazana starostna struktura anketirancev. Iz podatkov je mogoče ugotoviti, da je največ anketirancev, to je 34 (44 %), starih od 41 do 50 let, 27 (35 %) jih je starih nad 50 let, 14 (18 %) od 31 do 40 let in 2 (3 %) do 30 let. Najmlajša anketirana oseba je bila stara 24 let, najstarejša pa 58 let. Povprečna starost vseh anketirancev je 46 let.



**Slika 4: Starost anketirancev**

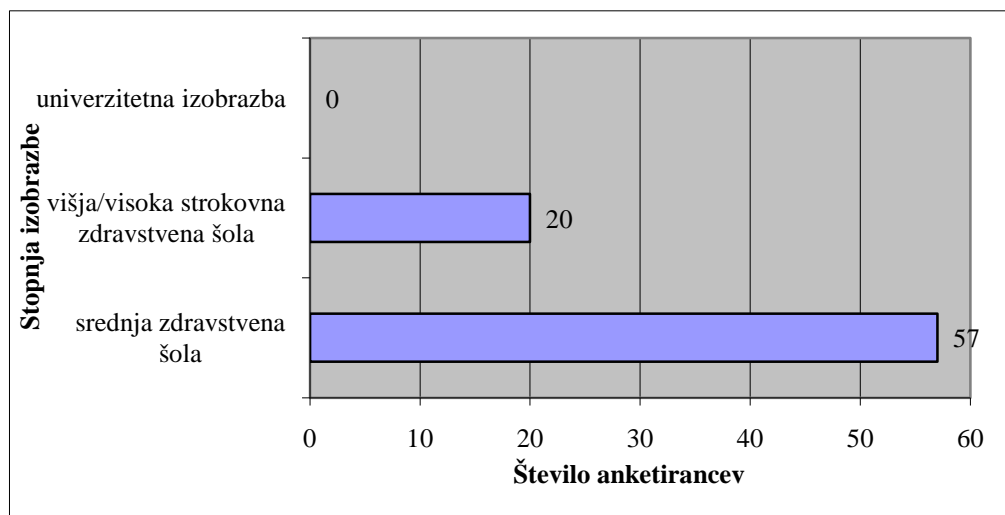
Na sliki 5 je prikazana struktura anketirancev po skupni delovni dobi. Največ anketirancev 30, (39 %), ima delovno dobo od 21 do 30 let. Več kot 30 let skupne delovne dobe ima 27 (35 %) anketirancev, od 11 do 20 let delovne dobe ima 17 (22 %) anketirancev, do 10 let delovne dobe pa imajo 3 (4 %) anketiranci.



**Slika 5: Delovna doba anketirancev**

Na sliki 6 je prikazana struktura anketirancev po strokovni izobrazbi. Anketiranih je bilo 57 (74 %) oseb s srednjo zdravstveno šolo in 20 (26 %) oseb z višjo oziroma visoko strokovno zdravstveno šolo. Glavna medicinska sestra je v intervjuju povedala: »Trenutno se sedem zaposlenih na področju zdravstvene nege izobražuje v okviru programov za pridobitev višje stopnje izobrazbe. Trudimo se, da bi zaposlenim, ki se izobražujejo, omogočili tudi zaposlitev, ki ustreza pridobljenemu znanju in delovnim izkušnjam. Eden od ciljev za leto 2011 je dvig izobrazbene strukture zaposlenih in spodbujanje zaposlenih k stalnemu

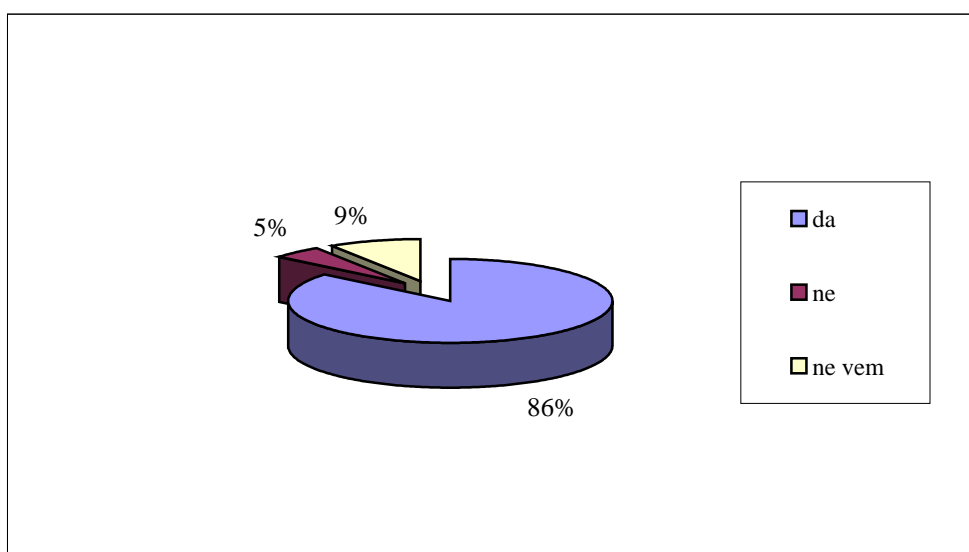
izobraževanju.« Dodala je še: »Glede na aktivnosti oziroma kompetence v zdravstveni negi je pričakovati vedno večji delež zaposlenih tudi na primarnem nivoju z visoko strokovno izobrazbo. Že z uvajanjem referenčnih ambulant se je uvrstila diplomirana medicinska sestra na primarni nivo v ambulanti družinske medicine.«



**Slika 6: Izobrazba anketirancev**

#### 4.3.2 Veselje do prihoda na delovno mesto

Iz slike 7 je razbrati, da kar 66 (86 %) anketiranih z veseljem prihaja na delovno mesto, 7 (9 %) jih je neodločenih, 4 (5 %) pa na delovno mesto ne prihajajo z veseljem. Na podlagi odgovorov na vprašanje je možno sklepati, da je večina medicinskih sester zadovoljnih in motiviranih za delo.

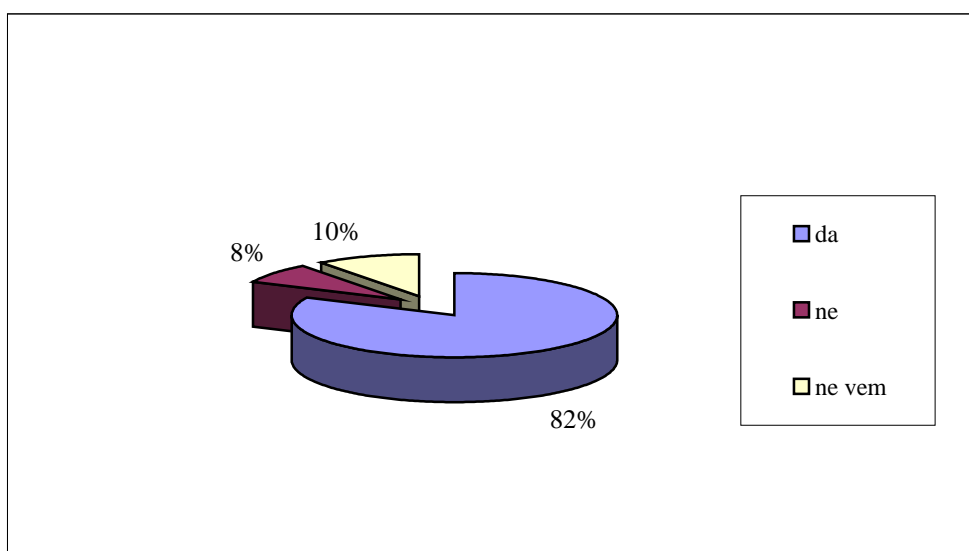


**Slika 7: Veselje do prihoda na delovno mesto**



### 4.3.3 Ponovna odločitev za poklic medicinske sestre

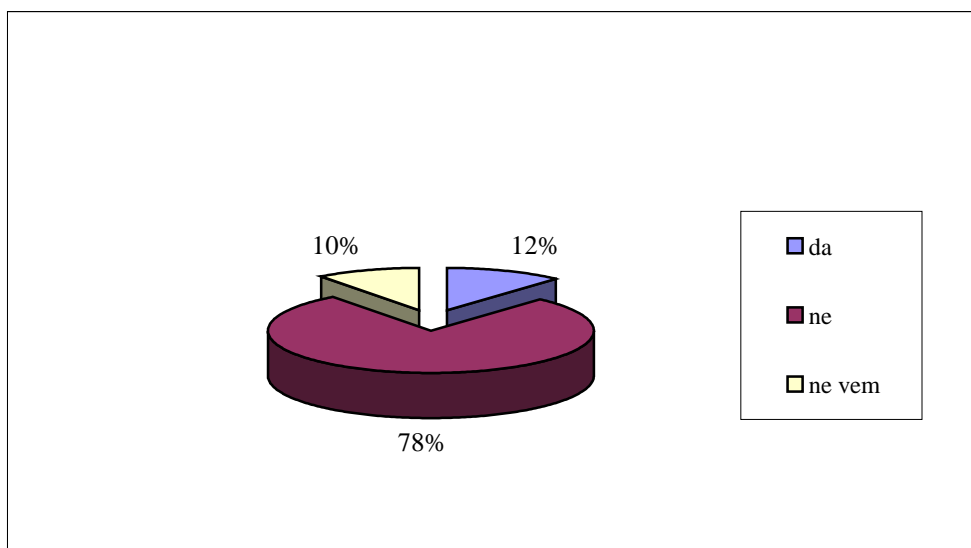
Iz podatkov na sliki 8 je razvidno, da bi se večina anketiranih 63 (82 %) ponovno odločila za izbiro poklica medicinske sestre, 8 (10 %) jih je neodločenih, 6 (8 %) pa se jih nikakor ne bi še enkrat odločilo za ta poklic. Pri izbiri poklica se je treba odločati s srcem. Delo medicinske sestre je delo z ljudmi, ki so potrebni pomoči, zato je pri tem delu pomembno, da imajo veselje do dela, saj ga bodo le tako opravljale kakovostno. Anketiranci, ki se ponovno ne bi odločili za izbiro tega poklica, so verjetno nezadovoljni z delom. Sklepati je mogoče, da je njihovo delo opravljeno manj kakovostno in škoduje pacientom. Včasih se mladi ljudje, ki se odločajo za poklic medicinske sestre, ne zavedajo povsem, da je to odločitev, ki pomeni tudi izbiro določenega življenjskega sloga. Ko je bila glavna medicinska sestra seznanjena z rezultati s poklicno odločitvijo zaposlenih v zdravstveni negi, je zadovoljstvo izrazila z naslednjimi besedami: »Veseli me za vseh 82 %, ki bi se ponovno odločili za ta poklic, za ostalih 18 % anketiranih pa bi me zanimalo nezadovoljstvo. Zanima me, ali je to vezano na organizacijo dela, finančni vidik, ali pa na popolno nezadovoljstvo s poklicno izbiro in poslanstvom.«



**Slika 8: Ponovna odločitev za poklic medicinske sestre**

### 4.3.4 Zamenjava delovnega mesta

Slika 9 prikazuje, da v kolikor bi anketiranci imeli možnost zamenjave delovnega mesta v kateri drugi zdravstveni ustanovi, bi se jih 9 (12 %) odločilo za, 60 (78 %) anketirancev delovnega mesta ne bi zamenjalo, 8 (10 %) pa jih je neodločenih. Večina anketiranih ne čuti potrebe po zamenjavi delovnega mesta, kar kaže na pomemben kazalec zadovoljstva z delom.



**Slika 9: Zamenjava delovnega mesta**

Tisti, ki bi delovno mesto zamenjali, so navedli naslednje razloge:

- neprimerni medsebojni odnosi;
- neustrezen delovni čas;
- prenizka plača, neustrezni plačilni razred, neustrezne stimulacije;
- preobremenjenost;
- preveč administracije;
- neurejene delovne razmere.

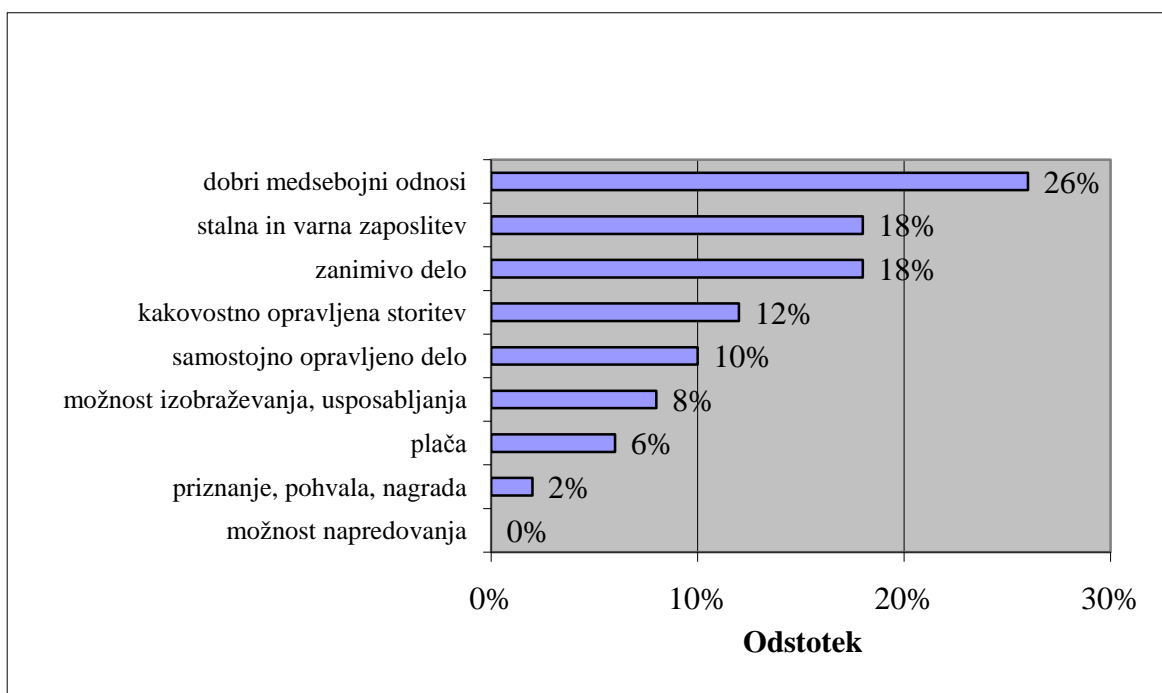
V intervjuju je glavna medicinska sestra obrazložila: »Na primarnem nivoju je izpostavljeno administrativno delo v okviru del in nalog zaposlenih v zdravstveni negi v večji meri kot to opravljajo zaposleni v zdravstveni negi na sekundarnem nivoju, na primer v bolnišnici, ko to delo opravljajo administratorji.« Glede preobremenjenosti pa je povedala: »Zaposleni na primarni ravni so večinoma preobremenjeni za kakovostno izvajanje zdravstvenih storitev. Največji problem v zdravstvenem domu je pomanjkanje zdravnikov in s tem preobremenitev ostalih timov, katerega članice so tudi medicinske sestre, kar privede tudi do velikega števila nadur in povečanje stroškov. Zato so zdravniki in medicinske sestre pogosto izgoreli ter iztrošeni zaradi preseganja normalnih obremenitev. Manjši problem v zavodu pa je tudi pomanjkanje medicinskih sester, zlasti v času nadomeščanja porodniških dopustov, bolniških staležev in izobraževanj.« Povedala je tudi, da se v zavodu trudijo za druženje in sprostitve zaposlenih. Dejala je: »V letu 2010 smo organizirali neformalno srečanje vseh zaposlenih, ki je bilo dobro obiskano, udeleženci pa so ga pohvalili. Vsako leto priredimo novoletno zabavo, organiziramo plesne vaje za vse zaposlene, prek društva Medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Nova Gorica pa so organizirana razna srečanja in pohodi. Neformalno druženje se mi zdi pomembno. Opažam, da se posamezne skupine zaposlenih v zdravstveni negi družijo tudi izven delovnega časa, kar pripomore k pozitivnemu vzdušju. To je lažje

razviti v delovni sredini, kjer se zaposleni že počutijo povezani med seboj, kakor je to primer v reševalni in patronažni službi. Težje je povezanost doseči med medicinskimi sestrami, ki delajo v posamezni ambulanti in nimajo veliko stikov z ostalimi.«

#### 4.3.5 Motivacijski dejavniki

Z osmim vprašanjem naj bi ugotovili, kateri motivacijski dejavniki so anketirancem najpomembnejši pri delu. Anketiranci so lahko obkrožili največ tri dejavnike.

Iz slike 10 je razvidno, da medicinske sestre pri delu najbolj motivirajo dobri medsebojni odnosi (26 %), drugo mesto si delita dejavnika zanimivo delo in stalna ter varna zaposlitev (18 %), na tretjem mestu je kakovostno opravljena storitev (12 %), na četrtem samostojno opravljeno delo (10 %), na petem možnost izobraževanja in usposabljanja (8 %), na šestem plača (6 %), na sedmem priznanje, pohvala, nagrada (2 %), na zadnjem mestu pa se je znašel motivacijski dejavnik možnost napredovanja.



**Slika 10: Motivacijski dejavniki**

Prevladujoči motivacijski dejavnik so dobri medsebojni odnosi. Zelo pomembno je, v kakšnih razmerah ljudje delajo in kakšni odnosi tam vladajo. Dobri medsebojni odnosi so osnova za dobro timsko delo. Iz tega je mogoče sklepati, da medicinske sestre dobro sodelujejo kot članice zdravstvenega in/ali negovalnega tima. Dobri medsebojni odnosi pomembno prispevajo k motivaciji za delo. Tudi glavna medicinska sestra je v intervjuju povedala:

»Prepričana sem, da so medsebojni odnosi na delovnem mestu pomembni in pomembno vplivajo na doživljanje uspešnosti, stresa, posledično tudi na delovno motivacijo.«

Zelo pomemben motivacijski dejavnik pri medicinskih sestrah je tudi zanimivo delo, ki je predpogoj za to, da bodo delale dobro. Ker jim je delo zanimivo, so zadovoljne, vztrajajo na delovnem mestu in ga kvalitetnejše opravljajo.

Povsem razumljivo je, da se je dejavnik stalna in varna zaposlitev uvrstil med pomembnejše motivacijske dejavnike. Danes so namreč razmere na trgu delovne sile takšne, da je varnost delovnega mesta in s tem zaposlitve iz dneva v dan bolj negotova. Stalnost zaposlitve pomeni preskrbljenost in s tem občutek varnosti.

Kot je razvidno iz raziskave, medicinske sestre pri delu zelo motivira tudi kakovostno opravljena storitev, nekaterim pa je pomembno tudi, da samostojno opravljajo delo.

Iz odgovorov na anketne vprašalnike je mogoče ugotoviti, da se je za motivacijski dejavnik možnost izobraževanja in usposabljanja odločil predvsem mlajši kader. Glavna medicinska sestra je ob tem povedala: »Vsi zaposleni morajo imeti možnost stalnega strokovnega izobraževanja in usposabljanja, saj je to temeljnega pomena za uspešno opravljanje del in nalog. Ustrezna strokovna usposobljenost nam omogoča utrjevanje dobrega imena in ugleda zavoda.«

Zanimivo je, da se je motivacijski dejavnik plača uvrstil na spodnji del lestvice. Plača je nujen pogoj za to, da se zaposleni lahko posveti delu, saj je s tem poskrbljeno za njegovo gmotno varnost, vendar je raziskava pokazala, da plača ni tako pomemben dejavnik. Zaposlene ženejo drugi motivi, kot so dobri medsebojni odnosi, zanimivo delo, stala in varna zaposlitev itd. Rezultati so pokazali, da so se za materialni dejavnik plača odločili predvsem zaposleni s srednjo izobrazbo. Plača je torej kot motivacijski dejavnik bolj vplivna pri manj izobraženih.

Motivacijski dejavnik priznanje, pohvala, nagrada se je uvrstil šele na predzadnje mesto. Po mnenju nekaterih avtorjev pa je ta dejavnik najmočnejša spodbuda za motivacijo.

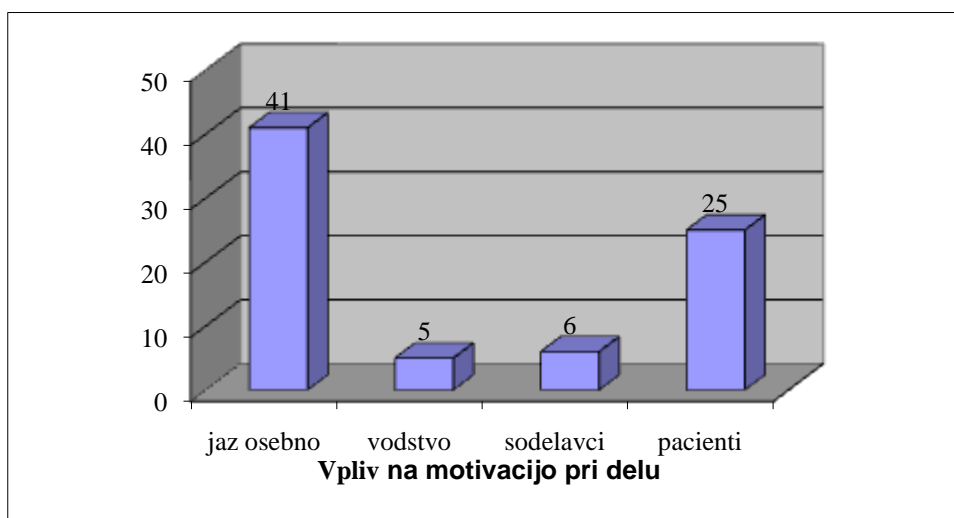
Dejavnik možnost napredovanja se je uvrstil na zadnje mesto, kot najmanj pomemben pri motivaciji medicinskih sester pri delu.

Glavna medicinska sestra je v intervjuju povedala, kateri so glavni dejavniki, ki pripomorejo k večji motivaciji: »Menim, da so glavni motivatorji za delo medicinskih sester pohvale uporabnikov, dobro opravljeno delo v okviru kompetenc, dobri medosebni odnosi, pa tudi to, da vodja delo vidi in ga pohvali. Medicinske sestre ob opravljanju večjega števila ur izrazijo večjo pripravljenost za dodatno delo, če jim omogočimo prerazporeditev delovnega časa

oziroma dodaten prost dan, kot pa plačilo nadur.« Dodala je še: »Ne vem pa, če se zaposleni zavedajo ostalih nefinančnih bonitet, kot so na primer službeni mobilni telefon, plačilo šolnin, dodatni dnevi študijskega dopusta ..., ali pa to jemljejo kot samoumevno.«

#### 4.3.6 Vpliv na motivacijo

Slika 11 prikazuje, kdo ima največji vpliv na motivacijo pri delu medicinskih sester. Velik vpliv na njihovo motivacijo pri delu imajo večinoma medicinske sestre same 41 (54 %), 25 (32 %) anketiranih trdi, da na njihovo motivacijo vplivajo pacienti, 6 (8 %) jih trdi, da nanje vplivajo sodelavci, 5 (6 %) pa jih meni, da ima nanje največji vpliv vodstvo.



**Slika 11: Vpliv na motivacijo**

Večina medicinskih sester meni, da imajo vpliv na svojo motivacijo. Različni avtorji v svojih delih pravijo, da je za samomotivacijo potrebna samozavest in če človek verjame vase, bodo v njega verjeli tudi drugi. Iz tega bi lahko sklepali, da je večina medicinskih sester samozavestnih pri svojem delu. Glavna medicinska sestra je ob tem povedala, kakšne lastnosti imajo motivirane medicinske sestre: »Motivirane medicinske sestre sprejemajo dodatne naloge in zadolžitve, dajejo pobude in predloge, prispevajo k pozitivnemu delovnemu vzdušju, skrbijo za dobre medosebne odnose in posredujejo konstruktivno kritiko.«

Dobra motivacija za nadaljnje delo medicinskih sester so tudi rezultati anonimne ankete o zadovoljstvu pacientov, ki so jo izvedli v zdravstvenem domu. Rezultati so namreč pokazali, da je 89 % anketirancev zelo zadovoljnih z zdravstveno storitvijo. Medicinske sestre motivirajo tudi uspehi pri zdravljenju pacientov, njihova pohvala in medsebojno razumevanje.

Na vprašanje, kakšne lastnosti ima kot vodja, je glavna medicinska sestra odgovorila: »Uporabljam sodelujoč način vodenja, ne ukazujoč in ne avtoritativen. Posvečam se

sodelavcem, posameznike obravnavam različno, glede na njihove osebnostne lastnosti, motivatorje.«

#### 4.3.7 Zadovoljstvo anketirancev

Z desetim vprašanjem je bil namen ugotoviti, v kolikšni meri so medicinske sestre zadovoljne s posameznimi dejavniki delovnega mesta. Anketiranci so ocenjevali posamezne dejavnike s pomočjo lestvice, z ocenami od 1 do 5, pri čemer pomeni:

- a) 1 - zelo nezadovoljen/-na
- b) 2 - nezadovoljen/-na
- c) 3 - niti nezadovoljen/-na, niti zadovoljen/-na
- d) 4 - zadovoljen/-na
- e) 5 - zelo zadovoljen/-na

V preglednici 2, prikazani v nadaljevanju, sta pri vsakem dejavniku prikazani število in odstotek odgovorov.

#### Preglednica 2: Zadovoljstvo anketirancev

	Rezultati prikazani v številih in odstotkih				
	1	2	3	4	5
Višina plače	5 oz. 6 %	8 oz. 10 %	40 oz. 52 %	22 oz. 29 %	2 oz. 3 %
Oprema, delovni prostor		5 oz. 6 %	14 oz. 18 %	46 oz. 60 %	12 oz. 16 %
Možnost izobraževanja		2 oz. 3 %	18 oz. 23 %	47 oz. 61 %	10 oz. 13 %
Možnost napredovanja	12 oz. 16 %	13 oz. 17 %	34 oz. 44 %	15 oz. 19 %	3 oz. 4 %
Samostojnost pri delu		3 oz. 4 %	19 oz. 25 %	40 oz. 52 %	15 oz. 19 %
Varnost zaposlitve		3 oz. 4 %	12 oz. 16 %	41 oz. 53 %	21 oz. 27 %
Delovni čas	2 oz. 3 %	2 oz. 3 %	4 oz. 5 %	37 oz. 47 %	32 oz. 42 %

V Zdravstvenem domu Osnovno varstvo Nova Gorica vsako leto z anonimno anketo preverjajo stopnjo zadovoljstva vseh zaposlenih. Posamezne trditve ocenjujejo tudi z ocenami od 1 (najnižja stopnja zadovoljstva) do 5 (najvišja stopnja zadovoljstva). Nekatere dejavnike delovnega mesta, ki so jih ocenjevale medicinske sestre, je bilo zato mogoče primerjati z ocenami vseh zaposlenih v zavodu.

### *Višina plače*

Dobljeni rezultati kažejo, da večina medicinskih sester 40 (52 %) z višino plače ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih. Z višino plače je zelo nezadovoljnih 5 (6 %) medicinskih sester, 8 (10 %) jih je nezadovoljnih, 22 (29 %) jih je zadovoljnih, 2 (3 %) pa sta zelo zadovoljni. Na podlagi dobljenih podatkov je tako mogoče ugotoviti, da so z višino plače zadovoljni oziroma zelo zadovoljni večinoma anketiranci z višjo oziroma visoko strokovno zdravstveno šolo. Povprečna ocena zadovoljstva z višino plače v zdravstveni negi je 3,10, kar nakazuje nekoliko nižjo povprečno oceno v primerjavi z oceno 3,30, ki so jo ocenili vsi zaposleni v zavodu. Glavna medicinska sestra je v intervjuju še povedala: »Nadurno delo v reševalni službi in ambulantni za nujno medicinsko pomoč je plačano, vendar pa to za zaposlene predstavlja obremenitev, saj imajo neustrezno razporeditev delovnega časa, nočno delo, delo ob nedeljah in praznikih.« V kolektivni pogodbi je določen datum izplačila 10. v mesecu za pretekli mesec. Zavod tako določen datum upošteva, plače zaposlenim pa niso nikoli izplačane z zamudo. Stabilne in redne plače se zavedajo vsi zaposleni, saj je zdravstveni dom javni zavod in financiran iz državnega proračuna.

### *Oprema, delovni prostori*

Z opremo in delovnimi prostori je zelo zadovoljnih 12 (16 %) anketirancev, 46 (60 %) jih je zadovoljnih. V skupnem seštevku je to 58 (76 %) anketirancev, kar kaže, da je večina zaposlenih zadovoljna z delovnimi pogoji oziroma samim delovnim prostorom. Iz primerjave povprečne ocene v zdravstveni negi, ki znaša 3,84, je razvidno, da je ocena nekoliko nižja kot ocena, ki so jo ocenili vsi zaposleni v zavodu in znaša 3,90. Dejstvo, da zavod stalno izboljšuje in posodablja opremo ter storitve, potrjujejo zaposleni v zavodu, ki so trditev ocenili s povprečno oceno 4,05. Prostori v zavodu so prijetno in kakovostno opremljeni, z ustreznimi prezračevalnimi ter klimatskimi napravami, s primerno temperaturo in razsvetljavo. Anonimna anketa o zadovoljstvu uporabnikov v zavodu je pokazala, da je 95 % anketiranih zelo zadovoljnih s čistočo in urejenostjo prostorov. Tudi glavna medicinska sestra je z opremo in delovnimi prostori v zavodu zadovoljna, dodala pa je še morebitno izboljšavo: »Ob pregledu standarda opreme v splošni ambulanti smo ugotovili, da bi lahko bili prostori večji, pri delu medicinskih sester bi to pripomoglo k boljšemu razporedu dela, pacienti pa bi imeli večjo zasebnost.«

### *Možnost izobraževanja*

Raziskava je pokazala, da je kar 47 (61 %) vseh anketirancev z možnostjo izobraževanja zadovoljnih, 10 (13 %) pa jih je zelo zadovoljnih. Nihče izmed vprašanih ni zelo nezadovoljen. Povprečna ocena zadovoljstva z možnostjo izobraževanja v zdravstveni negi znaša 3,84. V anketi, ki jo je izvedel zdravstveni dom, so zaposleni z oceno 4,18 ocenili

trditev, da se pri izobraževanju upoštevajo želje zaposlenih. Da je razpoložljiv obseg sredstev za izobraževanje dovolj visok, pa potrjuje tudi povprečna ocena 4,01. Zaradi hitrega razvoja na raznih področjih medicinske sestre potrebujejo širok obseg znanja (računalniška znanja, upravljanje z opremo, dodatna strokovna znanja glede na področje dela). Imeti morajo možnost stalnega izobraževanja in usposabljanja. Svoje znanje morajo obnavljati sprotno in se potrjevati za čim kakovostnejšo zdravstveno nego. Več znanja zmanjšuje negotovosti in tveganja pri delu ter jim omogoča hitrejšo odločitve. Glavna medicinska sestra je v intervjuju povedala: »Zaposleni v zdravstveni negi se redno strokovno izobražujejo. V okviru strokovnega izpopolnjevanja je za vsakega zaposlenega v zdravstveni negi fond sredstev za izobraževanja 500 evrov, ki ga posameznik lahko porabi za udeležbo na strokovnem izpopolnjevanju ali za nakup strokovne literature.« Dodala je še: »Zaposleni v zdravstveni negi se strokovno izpopolnjujejo v okviru zavoda, izobraževanja potekajo v okviru strokovnih srečanj in učnih delavnicah. Vsebine določamo glede na potrebe, na primer kapilarni odvzem, zdravstvena nega sladkornega bolnika v patronažni službi, komunikacija z uporabniki in med zaposlenimi. Zunanja strokovna izpopolnjevanja pa potekajo v okviru strokovnih sekcij in izpopolnjevanj, ki so potrebna za delo, na primer zagotavljanje kakovosti ravnanj s cepivi, temeljni postopki oživljanja ter strokovne vsebine s področja dela. Zaposleni lahko na spletni strani zavoda sledijo vsem poročilom strokovnih izpopolnjevanj.« Povedala je tudi: »Z namenom, da bi izboljšali medsebojne odnose, dosegli večje zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih ter s tem tudi večje zadovoljstvo uporabnikov, smo v novembru 2010 za vse zaposlene v zavodu organizirali dvodnevno delavnico osnov metodologije WMD (Whole Mind Development). Seminarja se je udeležilo 56 zaposlenih. V primeru izraženega interesa bomo izobraževanje ponovili za vse tiste, ki se tega niso uspeli udeležiti.«

### *Možnost napredovanja*

Z možnostjo napredovanja je 12 (16 %) anketiranih zelo nezadovoljnih, 13 (17 %) jih je nezadovoljnih, 34 (44 %) jih ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih, 15 (19 %) jih je zadovoljnih, samo 3 (4 %) pa so zelo zadovoljni. Če bi bile možnosti za napredovanje boljše, bi zavod pridobil bolj izobražen kader. Glavna medicinska sestra je pri tem pojasnila: »Zaposleni v zdravstveni negi spadajo v kategorijo javne uprave, ki so ob podpisu pogodbe o zaposlitvi razporejeni v plačilni razred, ki je vezan na pridobljeno izobrazbo in na delovno mesto. Omogočeno je napredovanje ob predhodni oceni delavca v večini primerov za en plačilni razred. Največji razpon napredovanj v celotni delovni dobi je deset plačilnih razredov.«

### *Samostojnost pri delu*

Kar 55 (71 %) medicinskih sester je s samostojnostjo pri delu zadovoljnih oziroma zelo zadovoljnih, 19 (25 %) jih ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih, 3 (4 %) medicinske sestre pa



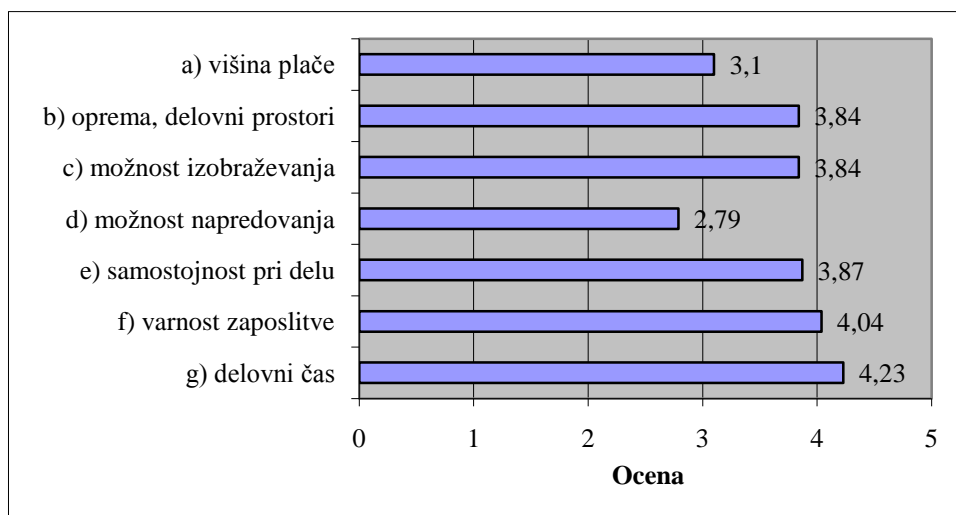
so nezadovoljne. Veliko jim pomeni, da nadrejeni zaupa v njihove sposobnosti in jim omogoča samostojno opravljanje dela. Glavna medicinska sestra je povedala: »Določena dela in naloge s področja zdravstvene nege medicinske sestre opravljajo samostojno, del pa je vezan na opravljanje diagnostično-terapevtskega programa, katerega pobudnik je zdravnik. Medicinska sestra samo sodeluje v timu.«

### *Varnost zaposlitve*

V tem delu je 62 (80 %) anketiranih zadovoljnih oziroma zelo zadovoljnih z varnostjo zaposlitve. Nihče izmed anketiranih ni zelo nezadovoljen. Povprečna ocena z varnostjo zaposlitve v zdravstveni negi je 4,04, kar nakazuje nekoliko večjo povprečno oceno, kot so jo ocenili vsi zaposleni v zdravstvenem domu in znaša 3,96. Glede na to, da je zdravstveni dom javni zavod, je zaposlitev bolj varna v primerjavi z drugimi zasebnimi in gospodarskimi družbami. Zaposleni zapuščajo zavod le po svoji lastni odločitvi. Poleg tega je zdravstvo zelo specifična dejavnost, saj se v primeru, če zaprosijo za koncesijo, zaposlijo v bolnišnici ali domu upokoencev, lahko zamenjajo zaposlitev, če želijo ostati v zdravstvu.

### *Delovni čas*

Z delovnim časom je zadovoljnih oziroma zelo zadovoljnih kar 69 (89 %) medicinskih sester. Povprečna ocena zadovoljstva z delovnim časom v zdravstveni negi je 4,23, kar nakazuje nekoliko nižjo povprečno oceno v primerjavi z oceno 4,51, ki so jo ocenili vsi zaposleni v zavodu. Tudi glavna medicinska sestra je v intervjuju povedala, da je delovni čas medicinskih sester v zdravstvenem domu ustrezen: »Medicinske sestre v ambulantah imajo ugoden delovni čas, nimajo nočnega turnusa, imajo proste konce tedna in praznike. Neustrezna razporeditev delovnega časa je samo v reševalni službi in ambulanti za nujno medicinsko pomoč, kjer delo poteka 24 ur dnevno, vse dni v letu. Glede na potrebe bolnikov se tudi patronažno zdravstveno varstvo izvaja ob nedeljah in praznikih. Za medicinske sestre v zdravstvenem domu je delovni čas bistveno bolj ugoden, kot na primer za medicinske sestre v bolnišnici.«



**Slika 12: Povprečne ocene dejavnikov delovnega mesta**

Na sliki 12 so prikazane povprečne ocene anketirancev o zadovoljstvu dejavnikov delovnega mesta. Iz podatkov v grafu je mogoče ugotoviti, da je z najvišjo oceno 4,23 ocenjen dejavnik delovni čas, z najnižjo oceno 2,79 pa možnost napredovanja. Razvidno je, da gre za zadovoljive ocene, vendar ne najboljše, saj noben dejavnik ni dosegel povprečne ocene 5.

#### **4.3.8 Opredeljevanje trditev**

Enajsto vprašanje je sestavljeno iz devetih trditev. Pri vsaki trditvi so anketiranci morali obkrožiti vrednost od 1 do 5, ki najbolj ustreza njihovi oceni, pri čemer pomeni:

- a) 1 - sploh se ne strinjam
- b) 2 - se ne strinjam
- c) 3 - delno se strinjam
- d) 4 - se strinjam
- e) 5 - popolnoma se strinjam

V preglednici 3 sta pri vsaki trditvi prikazani število in odstotek odgovorov.

### Preglednica 3: Rezultati trditvev

	Sploh se ne strinjam				Popolnoma se strinjam
	1	2	3	4	5
Odnosi v timu med zaposlenimi v ZN so dobri.	4 oz. 5 %	4 oz. 5 %	14 oz. 18 %	29 oz. 38 %	26 oz. 34 %
Odnosi med zaposlenimi v ZN in glavno medicinsko sestro so dobri.		1 oz. 1 %	6 oz. 8 %	31 oz. 40 %	39 oz. 51 %
Odnosi med zaposlenimi v ZN in vodstvom zavoda so dobri.	4 oz. 5 %	9 oz. 12 %	35 oz. 46 %	21 oz. 27 %	8 oz. 10 %
Za dobro opravljeno delo prejmem pohvalo.	12 oz. 16 %	15 oz. 19 %	36 oz. 47 %	9 oz. 12 %	5 oz. 6 %
Pohvala vodje mi je zelo pomembna.	2 oz. 3 %	2 oz. 3 %	15 oz. 19 %	28 oz. 36 %	30 oz. 39 %
Informacije, ki jih potrebujem pri delu dobim redno.	3 oz. 4 %	8 oz. 10 %	16 oz. 21 %	34 oz. 44 %	16 oz. 21 %
O spremembah v zavodu smo zaposleni pravočasno obveščeni.	6 oz. 8 %	8 oz. 10 %	16 oz. 21 %	31 oz. 40 %	16 oz. 21 %
Vodja me vzpodbuja in ustrezno motivira za delo.	8 oz. 10 %	5 oz. 6 %	26 oz. 34 %	29 oz. 38 %	9 oz. 12 %
Nadrejeni upošteva moja mnenja, predloge.	6 oz. 8 %	6 oz. 8 %	28 oz. 36 %	27 oz. 35 %	10 oz. 13 %

*Prva trditev: Odnosi v timu med zaposlenimi v zdravstveni negi so dobri.*

Odgovor popolnoma se strinjam je izbralo 26 (34 %) medicinskih sester, odgovor se strinjam je podprlo 29 (38 %) anketirancev. V skupnem seštevku je to 55 (72 %) anketirancev, kar kaže, da so odnosi v timu med zaposlenimi v zdravstveni negi dobri. Iz tega je mogoče sklepati, da medicinske sestre medsebojno dobro sodelujejo, so povezane in kažejo na kolegialnost, kar se izkazuje tudi v pomoči pri prerazporejanju delovnega časa. Povprečna ocena te trditve je 3,90. Povprečna ocena trditve »Odnosi med zaposlenimi so dobri«, ki so jo v sicer anonimni anketi ocenili vsi zaposleni v zavodu, pa je nekoliko nižja, in sicer 3,75.

*Druga trditev: Odnosi med zaposlenimi v zdravstveni negi in glavno medicinsko sestro so dobri.*

Dejstvo, da so odnosi med zaposlenimi v zdravstveni negi in glavno medicinsko sestro dobri, potrjuje kar 39 (51 %) anketirancev, ki so izbrali odgovor popolnoma se strinjam. To potrjuje še dodatnih 31 (40 %) anketirancev, ki je izbralo odgovor se strinjam. Dobri odnosi, tako z zaposlenimi kot tudi z nadrejenimi, pomembno vplivajo na počutje zaposlenih na delovnem mestu, kar je zagotovo povezano z bolj kakovostnim delom. Ko je na koncu intervjuja glavna medicinska sestra izvedela, da so odnosi z njo dobri, je povedala: »Vesela sem, da je 91 % anketirancev zadovoljnih v odnosih z mano, saj se pri tem zelo trudim. Ker je 9 % anketirancev takšnih, ki niso popolnoma zadovoljni z odnosi z menoj, se mi poraja vprašanje, če so to tisti anketiranci, ki so vključeni v tim reševalne ali patronažne službe, ki nimajo veliko osebnih stikov z glavno medicinsko sestro, temveč ti potekajo le z vodjo reševalne in patronažne službe.«

*Tretja trditev: Odnosi med zaposlenimi v zdravstveni negi in vodstvom zavoda so dobri.*

Večina anketirancev 35 (46 %) se delno strinja, da so odnosi med zaposlenimi v zdravstveni negi in vodstvom zavoda dobri, 21 (27 %) se s strditvijo strinja, 8 (10 %) se popolnoma strinja, 9 (12 %) se s trditvijo ne strinja, 4 (5 %) pa se s trditvijo, da so odnosi dobri, sploh ne strinja.

*Četrta trditev: Za dobro opravljeno delo prejmem pohvalo.*

Večina anketirancev 36 (47 %) se delno strinja, da za dobro opravljeno delo prejme pohvalo. Odgovor sploh se ne strinjam oziroma se ne strinjam je izbralo 27 (35 %) anketirancev, odgovor popolnoma se strinjam oziroma se strinjam pa 14 (18 %) anketirancev. Glavna medicinska sestra je pri vprašanju o pohvalah in nagrajevanju odgovorila: »Zavedam se, da je dajanje pohval moja šibka točka. Pohvale dajem na štiri oči. Denarne stimulacije ni, podeljuje se samo tistim medicinskim sestram, ki so bolj obremenjene glede na glavarino v ambulanti, kot povečan obseg dela. Formalne pohvale potekajo prek društva in zbornice, kjer zaposleni imenujejo oziroma predlagajo podelitev pohvale oziroma znaka kolegici za dolgoletno delo.«

*Peta trditev: Pohvala vodje mi je zelo pomembna.*

Pohvala vodje je medicinskim sestram zelo pomembna. S trditvijo se popolnoma strinja kar 30 (39 %) anketirancev. Trditev potrjuje tudi 28 (36 %) anketirancev, ki je izbralo odgovor se strinjam. Nadalje se 15 (19 %) anketirancev s trditvijo delno strinja, 4 (6 %) pa se jih s trditvijo ne strinjajo oziroma sploh ne strinjajo. Iz četrte in pete trditve je mogoče ugotoviti, da je medicinskim sestram pohvala vodje pomembna, radi jo slišijo, a je žal velikokrat ne prejmejo. Glavna medicinska sestra je povedala, kako pomembna je pohvala: »Pohvala vpliva na doživljanje uspeha pri delu, medosebne odnose in pripomore k večji motiviranosti.« Nato je še dodala: »Priznanje strokovnega društva in Zbornice zdravstvene in babiške nege je prejela diplomirana medicinska sestra Slavica Babič, ki se je v letu 2010 upokojila. Bila je nesebično predana svojemu zdravstveno-vzgojnemu delu in je podoba medicinske sestre javnosti predstavljala kot promotorka zdravja.« Priznanje je motivacija kolektivu za nadaljevanje dela.

*Šesta trditev: Informacije, ki jih potrebujem pri delu, dobim redno.*

Večina, 34 (44 %) medicinskih sester se strinja, da informacije, ki jih potrebujejo pri delu, dobijo redno, sledi jim 16 (21 %) anketirancev, ki pravijo, da se s trditvijo popolnoma strinjajo, prav tako jih 16 (21 %) pravi, da se s trditvijo delno strinja, 8 (10 %) se jih s trditvijo ne strinja, 3 (4 %) pa se sploh ne strinjajo. Glavna medicinska sestra je pri tem povedala: »Zaposleni v zdravstveni negi se soočamo na mesečnih sestankih, kjer obravnavamo

organizacijske tematike, strokovne vsebine ter vzdržujemo primerno raven vzdušja in medsebojnih odnosov. V kolikor pa se tematika navezuje samo na določeno skupino zaposlenih, se sestanki organizirajo posebej. Z namenom ohranjati dobre medsebojne odnose, pozitivno vzdušje in primerno komunikacijo smo organizirali tudi neformalna srečanja zaposlenih v zdravstveni negi.« V anketi, ki jo je izvedel zavod za vse zaposlene, je povprečna ocena trditve: »Imam dovolj informacij za dobro opravljanje svojega dela«, znašala 3,90. Glavna medicinska sestra je še dodala: »Zaradi dislociranosti enot na kar 17. lokacijah nekateri zaposleni mogoče pridejo kasneje do informacij, kot pa tisti, ki so zaposleni na glavni enoti v Novi Gorici. Informiranost poteka prek e-pošte, telefona in sestankov. Nekatere informacije pa zaposleni prejmejo tudi prek kurirja, ki je zaposlen v zavodu.«

*Sedma trditev: O spremembah v zavodu smo zaposleni pravočasno obveščeni.*

Večina, 31 (40 %), medicinskih sester se strinja, da so o spremembah v zavodu pravočasno obveščeni. Sledi jim 16 (21 %) anketirancev, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo, prav tako jih 16 (21 %) pravi, da se s trditvijo delno strinjajo, 8 (10 %) se jih s trditvijo ne strinja, 6 (8 %) pa se jih sploh ne strinja. Glavna medicinska sestra je dejala: »Vse medicinske sestre imajo na delovnem mestu dostop do osebnega računalnika oziroma svetovnega spleta. Zavod zaposlene po e-pošti redno obvešča o pomembnih dogodkih, novostih, odsotnostih nekaterih delavcev itd. Vsi zaposleni imajo na spletni strani zavoda tudi dostop do povzetkov izobraževanj in strokovnih priporočil.« V anketi, ki jo je izvedel zavod za vse zaposlene, je povprečna ocena trditve: »Redno prebiram informacije na spletnih straneh zavoda«, znašala 4,15. Povprečna ocena trditve: »Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način«, je znašala 4,07.

*Osma trditev: Vodja me vzpodbuja in ustrezno motivira za delo.*

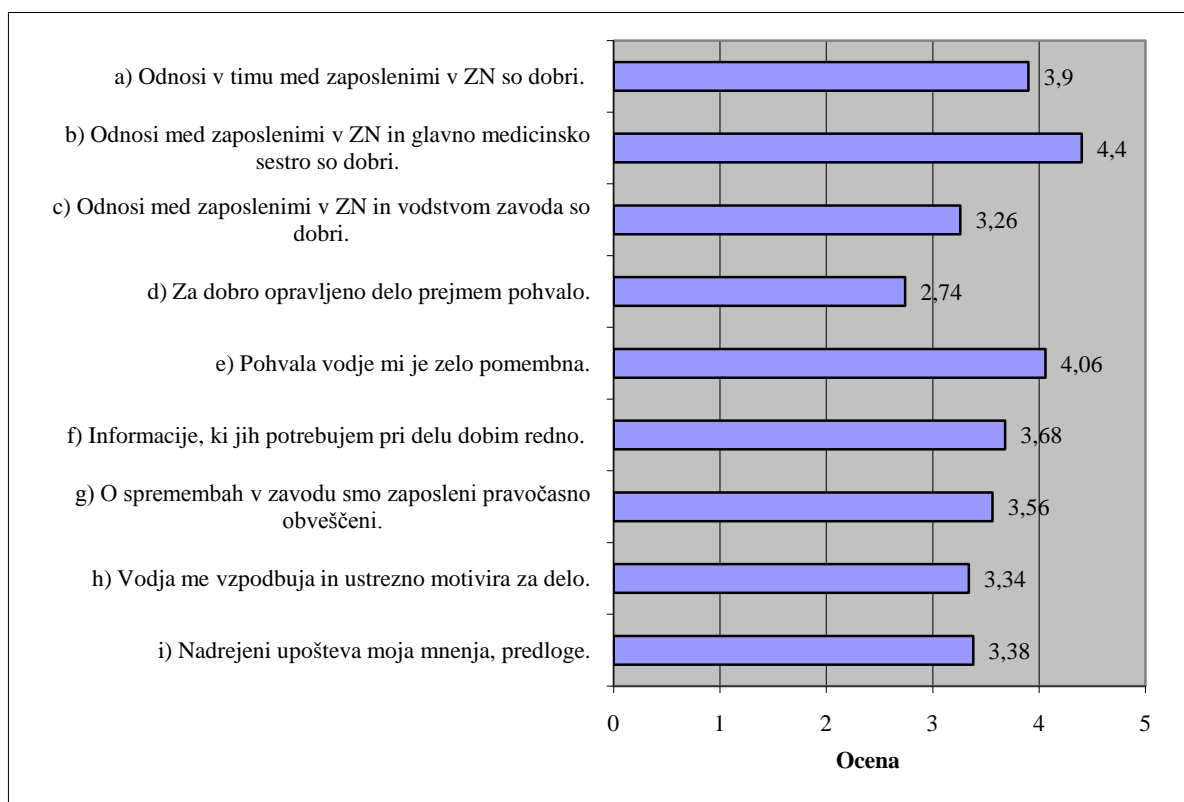
Večina, 29 (38 %), medicinskih sester se strinja, da jih vodja vzpodbuja in ustrezno motivira za delo, 9 (12 %) se jih popolnoma strinja s trditvijo, 26 (34 %) se jih s trditvijo delno strinja, 5 (6 %) se jih s trditvijo ne strinja, 8 (10 %) pa se jih sploh ne strinja. Na vprašanje, kako pomembna je motivacija za delo medicinskih sester, je glavna medicinska sestra povedala: »Motivacija je eden od najpomembnejših dejavnikov, ki pripomore k učinkovitemu delovnemu procesu. Posebno skrb je treba nameniti zaposlenim, ki so najpomembnejši vir za uresničitev zastavljenih ciljev, dobremu vzdušju v kolektivu in dobrim medsebojnim odnosom.«

*Deveta trditev: Nadrejeni upošteva moja mnenja, predloge.*

Večina, 28 (36 %), medicinskih sester se delno strinja, da nadrejeni upošteva njihova mnenja in predloge. Takoj za njimi je 27 (35 %) anketirancev, ki se s trditvijo strinjajo, nato sledi 10

(13 %) anketirancev, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo. V enakem številu, 6 (8 %), pa so anketiranci, ki se s trditvijo ne strinjajo oziroma sploh ne strinjajo. Glavna medicinska sestra je povedala: »Upoštevam mnenja in predloge medicinskih sester, vključujem jih pri odločanju, vabim k sodelovanju, vendar o končni odločitvi ne odločam jaz. So situacije, kjer se je treba odločati hitro in ni mogoče vključiti zaposlenih. Takšne situacije pojasnim in stremim k temu, da vsak pozna svojo vlogo v timu.«

Iz šeste, sedme, osme in devete trditve je razvidno, da je 14 do 18 % anketiranih nezadovoljnih z informacijami, neustrezno motiviranih s strani vodje, njihovi predlogi pa niso upoštevani.



**Slika 13: Povprečne ocene trditev**

Na sliki 13 so prikazane povprečne ocene posameznih trditev. Iz grafa je razvidno, da je z najvišjo oceno 4,4 ocenjena trditev o odnosih med zaposlenimi v zdravstveni negi in glavno medicinsko sestro. Najnižjo oceno, 2,74, pa so anketiranci pripisali trditvi, da za dobro opravljeno delo prejmejo pohvalo.

#### **4.4 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje motivacije medicinskih sester**

V tem poglavju so povzete ugotovitve raziskave in podani predlogi za izboljšanje motivacije medicinskih sester pri delu. V splošnem merilu je ocena motivacije medicinskih sester v Zdravstvenem domu Osnovno varstvo Nova Gorica v zadovoljivem stanju.

Raziskava je pokazala, da večina medicinskih sester v zavodu z veseljem prihaja na delovno mesto, večina se jih bi tudi ponovno odločila za izbiro poklica medicinske sestre in tudi ne čutijo potrebe po zamenjavi delovnega mesta. To so pozitivni kazalci, ki kažejo na zadovoljstvo in posledično na motiviranost za delo.

Za uspešno motiviranje zaposlenih je treba spoznati njihove potrebe in motive za delo ter dejavnike, ki jih motivirajo za delo. Ljudje smo različni in zato ima vsak zaposlen svoje potrebe, katerih zadovoljitev ga motivira. Rezultati ankete so pokazali, da medicinske sestre v zavodu pri delu najbolj motivirajo dobri medsebojni odnosi. Za zelo pomembna motivacijska dejavnika pa sta se izkazala tudi dejavnika zanimivo delo ter stalna in varna zaposlitev. Medicinskim sestram je njihovo delo zanimivo, zato tudi v službo prihajajo z veseljem. To je ena glavnih prednosti, ki jo lahko zavod doseže pri zaposlenih. Dejavnik možnost napredovanja se je izkazal kot najmanj pomemben motivacijski dejavnik. Zaposleni verjetno ne pričakujejo, da bodo sploh napredovali, saj pri tem obstajajo omejitve. Ugotovljeno je bilo, da plača ni tako pomemben motivacijski dejavnik. Rezultati raziskave so pokazali, da so odnosi v timu med zaposlenimi v zdravstveni negi dobri. Izkazalo se je tudi, da so medicinske sestre v dobrem odnosu z glavno medicinsko sestro. Zaposlenim veliko pomenijo dobri medsebojni odnosi in pomoč med sodelavci. Odnosi med zaposlenimi so pozitivni, kar pomeni, da je socialna klima prijateljska, zaupna in nekonfliktna. Medicinske sestre imajo na delovnem mestu kolegialne odnose in občutek pripadnosti kolektivu. Ker delajo v timu, kjer so dobri medsebojni odnosi, to pripomore k boljši motiviranosti za delo. Večina medicinskih sester meni, da imajo same največji vpliv na svojo motivacijo.

Povprečne ocene zadovoljstva z dejavniki delovnega mesta so dosegle zadovoljive ocene. Medicinske sestre največje nezadovoljstvo izražajo na področju napredovanja, ki se je izkazal tudi za najmanj pomembnega motivatorja. Napredovanje zaposlenih v javnih zavodih je določeno z zakonom o sistemu plač v javnem sektorju, tako da ima zavod pri tem zavezane roke. Z višino plače so zadovoljne predvsem medicinske sestre z višjo oziroma visoko zdravstveno šolo. Povišanje plač bi za določen čas mogoče delovalo pozitivno na motivacijo, ker pa so medicinske sestre zaposlene v javnem zavodu, je to področje z zakonom zelo omejeno. Treba je poudariti, da je za zaposlene velikega pomena pravična porazdelitev plačila. Vodstvo zavoda bi moralo poskrbeti za občutek enakosti med zaposlenimi, kar pomeni, da naj bi zaposleni prejeli plačo ustrezno vložku njihovega dela, saj nezadovoljstvo s plačami povzročajo tudi neustrezna razmerja med plačami. Z najvišjo povprečno oceno je bil ocenjen dejavnik delovni čas. Medicinske sestre so z delovnim časom v zdravstvenem domu

večinoma zadovoljne, saj v ambulantah nimajo nočnega turnusa, so proste ob koncih tedna in praznikih. Delovni čas je tudi eden od dejavnikov delovne motivacije. Raziskava je pokazala, da so možnosti za izobraževanje ugodne, zavod zaposlene podpira k izobraževanju in upošteva njihove želje. Za zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih pa pripomorejo tudi urejeni in čisti delovni prostori, kakovostna in nova oprema, samostojnost pri delu, varnost zaposlitve itd.

Nezadovoljstvo se izkazuje na področju pohvale nadrejenih za dobro opravljeno delo. Izkazuje se, da je medicinskim sestram pohvala vodje pomembna, a je žal pogosto ne prejmejo. Denarne stimulacije v zavodu ni. Ker zakonodaja ne daje prav veliko možnosti za stimuliranje dobrega dela, bi vodstva zato še posebej morala poskrbeti za motiviranje zaposlenih z uporabo nedenarnih nagrad. Pri zaposlenih bi bilo treba ugotoviti, katere nefinančne spodbude so za posameznike najbolj privlačne. Vodja ne sme pozabiti na motiviranje zaposlenih s stalnim navdušenjem in vzpodbujanjem pri delu, čestitanjem za dosežke ter dajanjem podpore. Uspeh zaposlenih je treba nagraditi, pohvaliti in počastiti. Glavna medicinska sestra pohvale daje na štiri oči. Zaposlene bi morala pohvaliti javno in pred drugimi sodelavci. Javna pohvala enega sodelavca namreč motivira in vzpodbudi tudi ostale sodelavce. Javno pohvalo je treba izvesti na takšen način, da ne bo povzročala zavisti pri drugih sodelavcih. Kaznovati oziroma grajati pa jih je treba na štiri oči. Paziti je treba, da se hvali oziroma kritizira samo delo in dejanja zaposlenega, pri tem pa ne omenjati njegove osebnosti, lastnosti in sposobnosti. Pohvala za dobro delo je zelo dobrodošla, saj poleg tega, da posamezniku polepša dan, vlije tudi več motivacije za lažje opravljanje novih nalog. V zavodu bi se vodje morali bolj potruditi pri vzpodbujanju in motiviranju za delo.

Informiranje zaposlenih poteka prek sestankov, elektronske pošte, telefona in osebnih stikov. Nekaj medicinskih sester ob tem še vedno pravi, da informacij, ki jih potrebujejo pri delu, ne dobijo redno in o spremembah v zavodu niso pravočasno obveščene. Popolno informiranost je sicer težko doseči zaradi dislociranosti enot. Zaposlenim veliko pomeni tudi obveščенost, poznavanje planov in ciljev. S tem se zaposlenim utrjuje prepričanje, da so del skupnosti in so spoštovani. Tudi težavna krizna obdobja so ob pravilnem komuniciranju vodstva s sodelavci lažje premagljiva. Dobri, pošteni pogovori med zaposlenimi zelo malo stanejo, zahtevajo pa komunikacijske, diplomatske in retorične spretnosti.

Predlagani predlogi, ki bi pripomogli k dvigu motivacije za delo medicinskih sester in bi izboljšali organizacijsko klimo, so:

- Izobraževati vodje služb na področju motiviranja zaposlenih, voditeljstva, komunikacije in na področju reševanja konfliktov.
- Omogočiti stalno izobraževanje vsem zaposlenim iz strokovnega področja, obravnave bolnika, komunikacije in računalniških programov.
- Uvesti strokovni kolegij za zdravstveno nego.



- Uvesti letne razgovore z zaposlenimi. Vodja se mora posvečati vsakemu zaposlenemu posebej, ugotoviti mora, katere so njegove sposobnosti, želje, lastnosti in kje ima težave.
- Vsako leto je treba izvesti podrobnejšo raziskavo o motiviranosti zaposlenih, saj so dosedanje raziskave splošnejše. Samo z načrtnim in sistematičnim pristopom bo vodstvo lahko spremljalo, primerjalo in izboljšalo obstoječe stanje.
- Natančno je treba opredeliti dela in naloge srednjih ter višjih medicinskih sester, saj bi tako bile srednje medicinske sestre razbremenjene nekaterih nalog, ki ne sodijo v njihov delokrog. Država bi morala sprejeti kadrovske normative, ki bi temeljili na dejanskih obremenitvah medicinskih sester in ne na osnovi racionalizacij Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
- Za izboljšanje pogojev dela v zdravstvu bi država morala vzpostaviti pravičen in vzpodbuden plačni sistem.
- Nagrajevati je treba dobre pobude oziroma ideje. Kot nagrado bi posameznik lahko prejel knjižno nagrado, bon za masažo, organiziran izlet ipd.
- Zaposlene je treba nagrajevati z majhnimi presenečenji, na primer z ogledom športne prireditve, razstave cvetja, koncerta ali gledališke predstave. S tem se zaposlenim sporoči, koliko se jih ceni.
- Organizirati je treba družabna srečanja, kjer bi zaposleni lahko izrazili tudi svoje sposobnosti, kot na primer slikanje, petje, igranje inštrumentov ipd.
- Vsako leto naj poteka izbor »Naj medicinska sestra zavoda«. Priznanje bi bilo motivacija ostalim za nadaljevanje dela.
- Vodje bi morali predanim, požrtvovalnim zaposlenim in tistim z velikim številom nadur ustreči pri njihovi želji za koriščenje prostih dni.
- Poskrbljeno naj bo za čim prijaznejše delovno okolje, saj zaposleni preživijo večji del dejavnega življenja na delovnem mestu. Zaposlenim naj bo dovoljeno, da si po svojem okusu uredijo delovno okolje. Primerna barva sten lahko izboljša razpoloženje in deluje pomirjajoče.
- Poskrbljeno naj bo, da se zaposleni počutijo varno in se jih obravnava pravično ter pošteno.
- Poskrbljeno naj bo, da zaposleni dobijo povratne informacije o tem, kako so opravili svoje delo.
- Za dobro opravljanje delovnih nalog, uspehov ali dosežkov naj ne bo nikoli pozabljeno na izrečeno pohvalo. Pohvala in priznanje ne povzročata stroškov, imata pa pozitiven učinek na zaposlene. Zaposleni morajo občutiti, da se ceni njihov trud in dosežke.
- Vodje timov nikoli ne bi smeli pozabiti na voščilo svojim zaposlenim za rojstni dan.
- K dobri klimi v podjetju bi pripomoglo tudi skupno praznovanje raznih dosežkov, na primer za uspešno zaključeno poslovno leto. Takšni dogodki krepijo skupinski duh, zaposleni se bolje spoznajo in se povežejo, poglobi se tudi pomen dobrih rezultatov. Ni treba prirejati velikih slovesnosti, to so lahko le skromna srečanja z nekaj prigrizki.

- Zaposlenim je treba omogočiti brezplačne delavnice, na primer o zdravem načinu življenja, zdravi prehrani, hujšanju, odvajanju od kajenja, nordijski hoji ipd.
- Glede na precejšnje število zaposlenih bi v zavodu lahko organizirali topel obrok. Organizirana prehrana bi bila še posebej zaželena za zaposlene, ki imajo dnevno in nočno izmeno.
- Več obiskov glavne medicinske sestre na vseh lokacijah zdravstvenega doma z namenom boljše obveščenosti in informiranosti zaposlenih.

## 5 SKLEP

Vodilni v vsaki organizaciji morajo znati motivirati zaposlene, da bodo ti opravljali svoje delo lažje in bolje, kakovostnejše, z večjo prizadevnostjo, z veseljem ter bodo bolje izkoristili svoja znanja in druge kompetence. Visoka motivacija daje človeku zagon, voljo in moč. Zaposleni so namreč najpomembnejše premoženje in ne stroški, ki jih je treba zmanjševati. Pomembno prispevajo tudi k uspehu organizacije. Vodilni si danes ne smejo privoščiti možnosti, da svojih zaposlenih ne bi motivirali. Če z denarnimi sredstvi to ni mogoče, je na voljo še vedno veliko učinkovitih načinov motiviranja, za katere je potrebno le znanje, volja in čas.

V teoretičnem delu je navedenih nekaj različnih definicij pojma motivacije, ki se od avtorja do avtorja nekoliko razlikujejo, vsi pa stremijo k pomembnosti motiviranja. Pomen motiviranja ni pomemben le z vidika uspešnosti poslovanja organizacije, temveč tudi z vidika kakovostne zdravstvene oskrbe ljudi. Ljudje so različni, zato jih pri delu motivirajo različni dejavniki. Če želi vodstvo motivirati svoje zaposlene, mora ugotoviti, kaj posameznike motivira za delo. V nalogi so predstavljeni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, opisane so tri pogostejše uporabljene motivacijske teorije, predstavljeno je denarno in nedenarno nagajevanje. Vse večji pomen avtorji pripisujejo nedenarnim nagradam, a je treba opozoriti na dejstvo, da nedenarne spodbude učinkujejo le takrat, če so osnovni temeljni denarni prejemki spodobni in pravični. Namen zaključne projektne naloge je bil raziskati motivacijo medicinskih sester v zavodu. Opravljena je bila anketa z medicinskimi sestrami in intervju z glavno medicinsko sestro. Tako je bil pridobljen vpogled o motivaciji medicinskih sester z obeh zornih kotov.

Raziskava je pokazala, da je ocena motivacije medicinskih sester v Zdravstvenem domu Osnovno varstvo Nova Gorica v zadovoljivem stanju. Glede na poznavanje dejanskega stanja so rezultati dokaj realni. Izkazalo se je tudi, da so medsebojni odnosi dobri in so tudi največji motivator za delo medicinskih sester. Za visokega motivatorja sta se izkazala tudi zanimivo delo ter stalna in varna zaposlitev. Največje nezadovoljstvo pa medicinske sestre pripisujejo dejavniku možnost napredovanja, ki se je izkazal tudi kot najmanj pomemben motivacijski dejavnik. Raziskava opozarja na večji pomen dajanja pohval za dobro opravljeno delo, ki nekaterim lahko pomeni bistveno več kot denarna nagrada. Na podlagi teorije in rezultatov raziskave je mogoče zaključiti, da je za uspešno motiviranje treba poznati potrebe in želje zaposlenih, jih ceniti ter spoštovati, spodbujati s pohvalo, omogočiti strokoven razvoj, jih redno informirati, upoštevati njihova mnenja in krepiti dobre medsebojne odnose.



## LITERATURA

- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
- Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dornan, James. 1998. *Strategije uspeha*. Ljubljana: TwentyOne Network.
- Hajdinjak, Geli in Roža Meglič. 2006. *Sodobna zdravstvena nega*. Ljubljana: Visoka šola za zdravstvo.
- Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kvas, Andreja in Janko Seljak. 2004. *Slovenske medicinske sestre na poti v postmoderno*. Ljubljana: Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2010. *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Muc, Maja Barbara. 2010. Zakaj denar ne motivira? *Primorske novice*, 25. oktober, 27.
- Nemec, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
- Pajnkihar, Majda. 1999. *Teoretične osnove zdravstvene nege*. Maribor: Visoka zdravstvena šola.
- Plut, Helena in Tadeja Plut. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Trobec, Irena. 2007. *Zdravstvena nega I*. Izola: Visoka šola za zdravstvo.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Urdih Lazar, Tanja. 2010. Čili za delo - pot do celostne skrbi za zdravje zaposlenih. *Novis 7* (5): 3–5.
- Vilman, Lea. 2007. *Kaj motivira talentirane posameznike?* [Http://www.socius.si/si/knjiznica/](http://www.socius.si/si/knjiznica/) (15. 12. 2010).
- Vrhovec, Stanka. 2003. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Celje: Šolski center Celje.
- Vukasović Žontar, Maja. 2004. Motivacija zaposlenih - finančne in nefinančne spodbude. V *Motivacija, kompetence in plače zaposlenih*, ur. Ivan Kejžar, 74–86. Kranj: DVD.

Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## **PRILOGI**

Priloga 1	Anketni vprašalnik
Priloga 2	Vprašanja za intervju





## ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

sem Anja Žbogar, študentka Fakultete za management v Kopru. V svojem diplomskem delu obravnavam motivacijo medicinskih sester pri delu. Prosim, da odgovorite na vprašanja in mi tako pomagate pri diplomski nalogi. Rezultati bodo prikazani skupinsko in uporabljeni le za namen diplomskega dela, tako da je anonimnost zagotovljena.

Za sodelovanje in vložen trud se Vam najlepše zahvaljujem.

Obkrožite ustrezen odgovor ali dopolnite.

**1. Starost:** \_\_\_\_\_ let

**2. Delovna doba:** \_\_\_\_\_ let

**3. Spol:** \_\_\_\_\_

a) ženski

b) moški

**4. Stopnja izobrazbe:** \_\_\_\_\_

a) srednja zdravstvena šola ali manj

b) višja/visoka strokovna zdravstvena šola

c) univerzitetna izobrazba

**5. Ali z veseljem prihajate na delovno mesto?**

a) da

b) ne

c) ne vem, sem neodločen-a

**6. Ali bi se ponovno odločili za poklic medicinske sestre?**

a) da

b) ne

c) ne vem, sem neodločen-a

**7. V kolikor bi imeli možnost, ali bi svoje sedanje delovno mesto zamenjali z delovnim mestom v kateri drugi zdravstveni ustanovi?**

a) da

b) ne

c) ne vem/sem neodločen-a

Če ste odgovorili z DA, navedite zakaj.

---

*Priloga 1*

**8. Kateri od spodnjih dejavnikov vas najbolj motivirajo pri delu? Prosim, obkrožite največ 3 dejavnike.**

- a) dobri medsebojni odnosi
- b) zanimivo delo
- c) plača
- d) priznanje, pohvala, nagrada
- e) možnost napredovanja
- f) možnost izobraževanja in usposabljanja
- g) stalna in varna zaposlitev
- h) kakovostno opravljena storitev
- i) samostojno opravljeno delo
- j) drugo \_\_\_\_\_

**9. Kdo ima največji vpliv na motivacijo pri vašem delu? (Obkrožite en odgovor ali dopolnite.)**

- a) jaz osebno
- b) vodstvo
- c) sodelavci
- d) pacienti
- e) drugi \_\_\_\_\_

**10. V kolikšni meri ste zadovoljni oziroma nezadovoljni s posameznimi dejavniki delovnega mesta? V vsaki vrstici obkrožite vrednost, ki najbolj ustreza vaši oceni.**

	zelo nezadovoljen/-na	nezadovoljen/-na	ni zadovoljen/-na	zadovoljen/-na	zelo zadovoljen/-na
a) višina plače	1	2	3	4	5
b) oprema, delovni prostori	1	2	3	4	5
c) možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
d) možnost napredovanja	1	2	3	4	5
e) samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
f) varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
g) delovni čas	1	2	3	4	5

**11. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami? Za vsako trditev obkrožite vrednost, ki najbolj ustreza vaši oceni. (ZN = zdravstvena nega)**

	sploh se ne strinjam	—————→			popolnoma se strinjam
	1	2	3	4	5
Odnosi v timu med zaposlenimi v ZN so dobri.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi v ZN in glavno medicinsko sestro so dobri.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi v ZN in vodstvom zavoda so dobri.	1	2	3	4	5
Za dobro opravljeno delo prejmem pohvalo.	1	2	3	4	5
Pohvala vodje mi je zelo pomembna.	1	2	3	4	5
Informacije, ki jih potrebujem pri delu dobim redno.	1	2	3	4	5
O spremembah v zavodu smo zaposleni pravočasno obveščeni.	1	2	3	4	5
Vodja me vzpodbuja in ustrezno motivira za delo.	1	2	3	4	5
Nadrejeni upošteva moja mnenja, predloge.	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje.

Prosim, da izpolnjene anketne vprašalnike vrnete v kuverti Nastji Žbogar na upravo.



## **VPRAŠANJA ZA INTERVJU**

1. Kako pomembna je po vašem mnenju motivacija zaposlenih?
2. Katere lastnosti imajo motivirane medicinske sestre?
3. Kateri motivacijski dejavniki so po vašem mnenju najučinkovitejši pri delu medicinskih sester? Katere dejavnike uporabljate? Finančne, nefinančne?
4. Katere lastnosti imate vi kot vodja? Kakšen je vaš način vodenja? Kakšen odnos imate do podrejenih?
5. Ali upoštevate mnenja in predloge medicinskih sester? Ali svoje sodelavce vključujete pri odločanju?
6. Ali za dobro opravljeno delo medicinske sestre pohvalite? Na kakšen način?
7. Kakšen vpliv ima po vašem mnenju pohvala na motivacijo zaposlenih?
8. Ali so zaposleni obveščeni o vseh pomembnih dogodkih, spremembah in novostih, ki vplivajo na njihovo delo?
9. Koliko časa namenite sestankom z medicinskimi sestrami?
10. Kakšne so možnosti izobraževanja, napredovanja v zavodu?
11. Ali je v zavodu poskrbljeno za druženje in sprostitev zaposlenih?