



Fakulteta za zdravstvo **Angele Boškin**
Angela Boškin Faculty of Health Care

Diplomsko delo
visokošolskega strokovnega študijskega programa prve stopnje
ZDRAVSTVENA NEGA

**POMEN MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV ZA
USPEŠNO DELOVANJE ZAPOSLENIH V
ZDRAVSTVENI NEGI**

**THE IMPORTANCE OF MOTIVATIONAL
FACTORS FOR SUCCESSFUL WORK OF
NURSING EMPLOYEES**

Diplomsko delo

Mentorica: doc. dr. Sanela Pivač

Kandidatka: Eli Grbec

Jesenice, junij, 2021

ZAHVALA

Zahvaljujem se svoji mentorici, doc. dr. Saneli Pivač, za strokovno svetovanje, potrpežljivost in vzpodbudo pri izdelavi diplomskega dela. Prav tako se iskreno zahvaljujem tudi recenzentki, doc. dr. Ivici Avberšek Lužnik, in lektorici, dr. Alenki Čuš, za lektoriranje mojega diplomskega dela.

Posebna zahvala gre moji družini, ki mi je omogočila študij ter me je konstantno podpirala. Hvala tudi fantu za neverjetno moralno podporo in veliko mero potrpežljivosti tekom študija. Prav tako hvala prijateljem, kateri so me vedno razvedrili, ko mi je bilo najtežje.

Navsezadnje bi se rada zahvalila sami Fakulteti za zdravstvo Angele Boškin in vsem organom fakultete za ogromno pridobljenih izkušenj s področja zdravstvene nege ter za pridobljene življenjske izkušnje.

POVZETEK

Teoretična izhodišča: Motivacija je potreba ali zagon, ki človeka spodbuja k doseganju cilja ter k naravnosti do uspešnosti in odličnosti. Vsak zaposleni s področja zdravstvene nege je edinstven in prav zato ni edinstvenega načina motiviranja, ki bi veljal za vse zaposlene, je pa višja motiviranost odvisna od številnih motivacijskih dejavnikov. Namen diplomskega dela je obravnavati pomen motivacijskih dejavnikov za zaposlene v zdravstveni negi v delovnem procesu.

Metoda: Literaturo smo iskali s pomočjo slovenskih in tujih podatkovnih baz Google učenjak, Willey, CINAHL, Obzornik zdravstvene nege in PubMed. Iskali smo po ključnih besedah: »motivacija v zdravstveni negi«, »motivacija zaposlenih v zdravstveni negi«, »zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi«, »motivacija medicinskih sester«, »komunikacija«, »timsko delo« in v angleškem jeziku »motivation in health care employees«, »motivation among nurses«, »nurse motivation«, »health care professional manager motivation«. Uporabili smo Boolov operator »IN« ter »AND« pri ključnih besedah »motivation« in »nurses« ter »intrinsic motivation« in »extrinsic motivation«. Jezik besedila v člankih je večinoma angleški ter slovenski. Literaturo v polnem besedilu smo omejili na zadnjih deset let v obdobju od 2010 do 2020. Za končno analizo smo uporabili 17 člankov.

Rezultati: Od skupno 16.084 rezultatov smo izključili tisto literaturo, ki izbrani tematiki ni popolnoma ustrezala. Potencialno primernih virov za naše delo je bilo 40, končna analiza pa je sestavljena iz 17 člankov. Na podlagi člankov in vsebine diplomskega dela smo oblikovali kode in tri kategorije: Najpogostejši dejavniki povezani z motivacijo zaposlenih v zdravstveni negi, Zunanji in notranji motivacijski dejavniki kot vir zadovoljstva in Pomen motivacije za uspešno delo.

Razprava: Motivacija je ključnega pomena za zaposlitev, opravljanje dela in zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi. Prav pomanjkanje tè je lahko ključni element neuspešnega delovanja zaposlenih v sami organizaciji. V motivacijo zaposlenih zdravstvene nege je vpletenih veliko različnih, med seboj prepletenih notranjih in zunanjih dejavnikov.

Ključne besede: motivacija, zdravstvena nega, komunikacija, timsko delo

SUMMARY

Background: Motivation is the need or drive that encourages a person to achieve a goal, and to focus on success and excellence. Every employee in the field of nursing is unique and that is why there is no one-size-fits-all way of motivating all employees. However, better motivation depends on many motivational factors. This thesis aims to present the importance of motivational factors for nursing employees in the work process.

Methods: We used the method of systematic literature review. We searched for literature using Slovenian and foreign databases Google Scholar, Willey, CINAHL, Nursing Review and PubMed. We searched using the following keywords: “Nursing Motivation”, “Nursing Employee Motivation”, “Nursing Employee Satisfaction”, “Nurse Motivation”, “Communication” and “Teamwork”. We used the following English keywords: “Motivation in health care employees”, “motivation among nurses”, “nurse motivation”, “health care professionals manager motivation”. We used Boolean operator "AND" for "motivation", "nurses", "intrinsic motivation" and "extrinsic motivation" keywords. The language in the articles is mostly English and Slovenian. We limited the available full-text articles to those published in the last 10 years from 2010 to 2020. 17 articles were used for the final analysis.

Results: Out of a total of 16.084 results, we excluded literature that was not fully relevant to the selected topic. There is 40 potentially suitable sources for our work, and the final analysis consisted of 17 articles that met all the criteria. Based on the articles and the content of the thesis, we created codes and three categories: “The most common factors related to the motivation of employees in nursing”, “External and internal motivational factors as a source of satisfaction”, and “The importance of motivation for successful work”.

Discussion: Motivation is crucial for employment, job performance, and nursing employee satisfaction. The lack of motivation can be a key element of employee underperformance in the organization itself. Many different interrelated internal and external factors are involved in the motivation of nursing staff.

Key words: motivation, nursing, communication, teamwork

KAZALO

1 UVOD	1
2 EMPIRIČNI DEL.....	6
2.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA	6
2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	6
2.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA	6
2.3.1 Metode pregleda literature	7
2.3.2 Strategija pregleda zadetkov	7
2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature.....	8
2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature.....	9
2.4 REZULTATI	10
2.4.1 PRIZMA diagram.....	10
2.4.2 Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah.....	11
2.5 RAZPRAVA.....	24
2.5.1 Omejitve raziskave.....	33
2.5.2 Doprinos za prakso ter priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo.....	33
3 ZAKLJUČEK	35
4 LITERATURA	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija dokazov	9
Slika 2: PRIZMA diagram.....	10

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rezultati pregleda literature.....	8
Tabela 2: Tabelarični prikaz rezultatov	11
Tabela 3: Razporeditev kod po kategorijah.....	23

SEZNAM OKRAJŠAV

MEDICINSKA SESTRA

zaposleni v zdravstveni negi

1 UVOD

Izraz motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, ki pomeni "premikati se". V sedanjem kontekstu motivacija predstavlja proces, ki vzbuja, spodbuja, usmerja in ohranja vedenje in izvedbo. To pomeni, da gre za proces spodbujanja ljudi k delovanju in doseganju želene naloge. Na kratko lahko rečemo, da je oseba motivirana, ko hoče nekaj narediti. Motivacijo zaposlenih lahko kot orodje v organizacijah uporabljajo menedžerji in vodje timov. Če menedžerji vedo, kaj žene ljudi da delajo zanje, lahko določijo delovne naloge in nagrade za tisto, kar lahko te ljudi spodbuja k boljšim dosežkom pri delu (Orhan, et al., 2011). Motivacija je za človekovo socialno vedenje ena najpomembnejših funkcij in daje vsakemu človeku značilen pečat posebnosti ali celo enkratnosti. Vsakega človeka usmerjajo zanj značilni motivi in pri nobenem drugem se povsem isti motivi ne ponovijo. Trdimo lahko, da je motivacija proces, ki sproži človekovo aktivnost, jo usmerja na določene objekte, uravnava vedenje in ga poenoti, poveže v celoto v prizadevanju za doseg ciljev (Park & Word, 2012).

Motivacija je krovni koncept, ki zajame psihološke sile, ki usmerjajo, vzdržujejo in polnijo delovanje z energijo. Motiviranje zaposlenih za pozitivno in učinkovito opravljanje svojega dela ostaja ključen izziv za vodje ter izbiranje, ohranjanje in upravljanje visoko motiviranih ljudi (Park & Word, 2012). Delovna motivacija je rezultat zapletenega in dinamičnega procesa, ki vključuje interakcijo med posameznikom, delovnim okoljem in družbeno kulturo. Tako se izkaže, da ni osebni atribut, ampak rezultat interakcije med poklicnim in njihovim delovnim okoljem (Kjellstrom, et al., 2017). Nizka motivacija zaposlenih in nezadovoljstvo pri delu lahko povzroči, da posamezniki ne odražajo svojih znanj in veščin pri uspešnosti ter da zmanjšajo kakovost oskrbe (Negarandeh, et al., 2015).

Kadar so posamezni cilji strokovnjakov usklajeni z organizacijskimi cilji in z zasnovo reforme, lahko delovna motivacija še vedno obstaja (Chauhan, et al., 2017). Dobri predpogoji za delovno motivacijo so povezani z usmeritvijo, vztrajnostjo dejanj, oblikovanjem reform in dobrim vodstvom (Halldorsdottir, et al., 2018; Chauhan, et al., 2017). Prav tako je tesno povezana z zadovoljstvom z delom, kakovostnimi rezultati in

produktivnostjo, zato vzbuja veliko menedžersko zaskrbljenost (Halldorsdottir, et al., 2018).

Manjša motiviranost članov osebja pomeni zmanjševanje njihovega dela in s tem je lahko kakovost storitev ogrožena. Pomembno je ugotoviti, kaj lahko storimo za izboljšanje splošnega zanimanja uslužbencev, da bi tako spodbudili dobro počutje osebja in izboljšali njihovo uspešnost (Chauhan, et al., 2017).

Notranja motivacija ljudi se navezuje na izvajanje dejavnosti, ki izhaja iz spontanega zadovoljstva. Je notranja sila, ki zaposlene vodi k izpolnjevanju osebnih in organizacijskih ciljev. Sama po sebi je zanimiva in prijetna, ustvarja vedenje in spodbudo. Lastna motivacija je povezana z dejavnostmi, ki izpolnjujejo osnovne človekove potrebe po nadzoru in učinkovitosti. Poleg tega dejavnost naredi zanimivo, zahtevno in zabavno. Z drugimi besedami, bolj verjetno je, da se bo lastna motivacija vzpostavila sama, ne pa kot sredstvo za doseganje končnih rezultatov (Hee & Kamaludin, 2016).

Notranja motivacija se pojavlja v posameznikovi osebnosti, brez prisile ali spodbujanja drugih, kar pomeni, da izvajajo dejavnost na lastno željo. Opazi se lahko, da ljudje, ki so lastno motivirani, zagnani zaradi lastnega interesa ali zadovoljstva, se v dodeljenih nalogah ne zanašajo na nobene zunanje vplive (Hee & Kamaludin, 2016).

V okviru zdravstvene nege je lastna motivacija operativno opredeljena kot samozadovoljstvo in užitek in na ta način si delavci ne prizadevajo do zunanjih nagrad na delovnem mestu. Učinkovita lastna motivacija izboljša uspešnost medicinskih sester in jih spodbuja k prizadevnosti in predanosti. Ustvari občutek dosežka, odgovornosti, zadovoljstva, sodelovanja in lastništva, ki med njimi povezuje in posledično izboljšuje njihovo timsko delo. Poleg tega medicinske sestre, ki so lastno motivirane, so za organizacijo koristne in želijo tam tudi ostati. Zaposlenih na področju zdravstvene nege, ki uživajo v opravljanju svojega dela, ni potrebno spodbujati ali jih poučevati, da opravljajo svoje naloge, na ta način z lastno motiviranostjo prej dosežejo pripravljenost za nadaljnjo rast in razvoj v svoji karieri. Njihov nastop bo ustvarjen s samo intenzivnostjo in samoodločbo. Ti atributi nastanejo spontano z notranjimi dražljaji, ki so

običajno sestavljeni iz navdušenja, zaradi katerega se lahko ukvarjajo s svojim delom, ne da bi pričakovali dodatne nagrade. Očitno je, da lastna motivacija ne prinaša le pozitivnih rezultatov pri uspešnosti posameznika, temveč tudi pri doseganju celotne organizacije (Hee & Kamaludin, 2016).

Zunanja motivacija je zunanja sila, ki zaposlene vodi k izpolnjevanju osebnih in organizacijskih ciljev. Izhaja iz vpliva zunanjih dejavnosti, kot so nagovarjanje, poučevanje ali prisila, da posameznike usmerjajo k izvajanju nalog, da bi dobili povračilo. Vrste zunanjih motivatorjev segajo od pohval, spodbud, ugodnosti, plač, nagrad, ocen, odškodnin in priznanj, ki se podelijo za dobro uspešnost (Muogbo, 2013; Hee & Kamaludin, 2016).

V zdravstveni negi zunanjo motivacijo dojemajo kot silo, da medicinske sestre vzpodbudijo k izvajanju vedenja, ki bo prineslo koristi njim in organizaciji. Izjemno motivirana medicinska sestra bo nudila izjemne zdravstvene storitve v organizaciji zaradi zunanjih nagrad (Hee & Kamaludin, 2016). Ko se poveča zunanja motivacija, kot so politični, gospodarski, socialni, kulturni in tehnološki dejavniki, se poveča tudi uspešnost medicinskih sester – tako je ta oblika motivacije povezana z delovnim uspehom zaposlenih v zdravstvenih ustanovah (Muogbo, 2013).

V znanstveni skupnosti se nenehno in dolgotrajno razpravlja ali zunanji pritiski in izvedene reforme negativno vplivajo na delovno motivacijo v zdravstveni negi, saj prinašajo nenamerne posledice, kot so občutki nadzora, poškodovana samostojnost, omejena samoodločba in večja upravna delovna obremenitev (Kjellstrom, et al., 2017).

Motivacija zaposlenih v zdravstveni negi je ključni koncept pri poskusu doseganja učinkovitega in kakovostnega zdravstvenega varstva. Ker je zagotavljanje zdravstvenega varstva zelo delovno intenzivno, je treba priznati, da so človeški viri izredno kritični pri prizadevanju zdravstvenih organizacij, da dosežejo svoje organizacijske cilje (Skitsou, et al., 2015). Dobro motivirana medicinska sestra je ključna za zadovoljevanje stalnega in spreminjajočega se povpraševanja po zdravstvenih storitvah. Kadar pa so delavci zdravstvene nege demotivirani, zaradi različnih dejavnikov kot so nizke plače,

pomanjkanje družbenega priznanja, amortizacija, konfliktni odnosi in pretirane dejavnosti, se njihova uspešnost pri delu poslabša, lahko pa nezadovoljstvo vpliva tudi na osebno življenje in kakovost oskrbe pacientov. Vse to posledično vpliva na kakovost zdravstvenega varstva, ki se zagotavlja, ta pa je pogosto manj učinkovita (Bueno Somense & Marocco Duran, 2014). Delovna motivacija medicinskih sester je odvisna od več virov in številnih posameznih organizacijskih in kulturnih dejavnikov. Posamezni dejavniki se nanašajo na motivacijo strokovnjakov za skrb za paciente, zaznavanje smiselnosti njihovega dela, dosežkov in uskladitev delovnih ciljev z osebnimi cilji (Kjellstrom, et al., 2017).

Med vsemi zdravstvenimi delavci so medicinske sestre največja skupina, ki ima vsakodnevne tesne osebne stike s pacienti in njihovimi svojci. Zato neposredno vplivajo na kakovost in varnost zdravstvene oskrbe, vendar pri tem postanejo ranljive za delovni stres in zmanjšano delovno motivacijo, kar vključuje tveganje za slabo delovno uspešnost in odpovedovanje delovnemu mestu (Toode, et al., 2015). Potrebno jih je motivirati, saj se le na ta način lahko ustvari organizacijska zavezanost za paciente in zdravstveno ustanovo. Znanje o tem, kaj motivira medicinske sestre je zelo pomembno, prav tako pa tudi razumeti kako to znanje vpliva nanje. Končni cilj je ohraniti medicinske sestre v svojem poklicu, za katerega so se izobraževale. V situacijah, kot so zmanjšanja zdravstvenih organizacij, je za zdravstvene sisteme bistvenega pomena, da so medicinske sestre in drugi zdravstveni delavci pripravljeni ostati motivirani za zagotavljanje kakovostnih storitev (Halldorsdottir, et al., 2018).

Na podlagi pregleda strokovne in znanstvene literature ugotavljamo, da večina zaposlenih v zdravstveni negi še vedno išče način kako se samomotivirati, saj lahko dokaj hitro pride do nezmožnosti pridobitve te zelo pomembne vrline. V zdravstveni negi je motivacijo osvojiti še toliko težje, saj ta poklic zahteva dodatno energijo za delo z ljudmi, ki potrebujejo pomoč in jim ni lahko shajati z boleznijo. Iz tega razloga je vloga medicinskih sester vlivati motivacijo in željo pacientu, da nad bolezenskim stanjem ter nad dolgotrajnim zdravljenjem ne obupa, lahko pa na ta način pripomore k hitrejšemu času okrevanja. Zato menimo, da imajo zaposleni v zdravstveni negi s pravim pristopom in sodelovanjem velik vpliv na motivacijo pri okrevanju pacientov, vendar morajo v prvi

vrsti za motivacijo drugih znati motivirati sami sebe oziroma poiskati motivatorje kje drugje. Vsaka medicinska sestra se razlikuje po vrsti pridobivanja motivacije, katero pridobi bodisi z zunanjimi ali notranjimi načini. Smo mnenja, da kadar se medicinske sestre naučijo kako ustvarjati motivacijske pogoje za delo, so zmožne opravljati svoje nadaljnje delo z odliko.

2 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu so najprej predstavljeni namen in cilji diplomskega dela, raziskovalna vprašanja ter raziskovalna metodologija.

2.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA

Namen diplomskega dela je obravnavati pomen zunanjih in notranjih motivacijskih dejavnikov za učinkovito delovanje zaposlenih v zdravstveni negi.

Cilj 1: Ugotoviti najbolj pogoste dejavnike, ki so povezani z motivacijo pri delu zaposlenih v zdravstveni negi.

Cilj 2: Ugotoviti pomen zunanjih in notranjih motivacijskih dejavnikov za učinkovito delovanje zaposlenih v zdravstveni negi.

2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

V diplomskem delu smo si na podlagi zastavljenih ciljev zastavili dve raziskovalni vprašanji:

R 1: Kateri so najbolj pogosti dejavniki, ki vplivajo na motivacijo pri delu zaposlenih v zdravstveni negi?

R 2: Kakšen je pomen zunanjih in notranjih motivacijskih dejavnikov za učinkovito delovanje zaposlenih v zdravstveni negi?

2.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

V diplomskem delu smo uporabili metodo pregleda literature.

2.3.1 Metode pregleda literature

Za raziskovanje smo uporabili pregled slovenske in tuje strokovne in znanstvene oblikovane literature, objavljene v obdobju od leta 2010 do leta 2020. Uporabili smo podatkovne baze: Google učenjak, Willey, CINAHL, Obzornik zdravstvene nege in PubMed. Iskali smo po ključnih besedah, kot so: "motivacija", "motivacija v zdravstveni negi", "motivacija zaposlenih v zdravstveni negi", "motivacija medicinskih sester", "zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi", "motivacija medicinskih sester", "komunikacija", "timsko delo", "intrinsic and extrinsic motivation", "motivation in health care employees", "motivation among nurses", "nurse motivation", "health care professionals manager motivation", "motivation in health care employees". Uporabili smo Boolov operator »AND« pri ključnih besedah »motivation« in »nurses«.

2.3.2 Strategija pregleda zadetkov

Pridobljene podatke smo pregledali s ključnimi besedami, katere so izpolnjevale vse kriterije in omejitve iskanja. Pri iskanju zadetkov smo upoštevali vsebinsko ustreznost povezano s pomenom motivacijskih dejavnikov za uspešno delovanje zaposlenih v zdravstveni negi, prav tako pa smo upoštevali, da so članki v polnem besedilu in recenzirani. Zadetke smo glede vključitvenih in izključitvenih kriterijev vnesli v diagram PRISMA (poglavje rezultati), kjer je pregled literature prikazan shematsko. Tabelarično pa smo prikazali strategijo iskanja po posameznih bazah (tabela 1). Tabelarično smo prikazali število pridobljenih zadetkov. Skupno število vseh zadetkov je bilo 16.084. Nato smo v obravnavo uvrstili 148 zadetkov. Po pregledu izvlečkov smo dobili 40 zadetkov, ki so bili potencialno primerni. V končno analizo smo uvrstili 17 člankov v polnem besedilu, ki so ustrezali vsem kriterijem. Rezultate pregleda literature smo prikazali v tabeli 1, kjer smo s pomočjo ključnih besed pridobili število zadetkov literature in število izbranih zadetkov, ki smo jih izbrali za pregled v polnem besedilu.

Tabela 1: Rezultati pregleda literature

	Ključne besede	Število zadetkov	Izbrani zadelki za pregled v polnem besedilu
CINAHL	Intrinsic motivation AND extrinsic motivation AND nursing	188	11
	Motivation among nurses	32	
	Nurse motivation	39	
	Motivation in health care employees	15	
PubMed	Intrinsic AND extrinsic motivation among health care workers	69	3
	Health care professionals manager motivation	6.559	
	Nurse motivation	5.403	
Google Scholar	Motivation and work behaviour	948	1
	Motivacija zaposlenih v zdravstveni negi	2.110	
	Motivacija medicinskih sester	592	
Obzornik zdravstvene nege	Motivacija zdravstvenih delavcev	0	0
	Zadovoljstvo na delovnem mestu	7	
	Motivacija medicinskih sester	0	
	Komunikacija	17	
	Timsko delo	10	
Wiley	Nurses motivation	78	2

2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature

V diplomskem delu smo uporabili kvalitativno vsebinsko analizo po Vogrincu (2008). Literaturo smo izbrali po ustreznih naslovih, jih pregledali in izločili primerne članke za diplomsko delo. Uporabili smo tehniko kodiranja in oblikovanja vsebinskih kategorij.

2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature

Kakovost pregleda literature smo ocenili na podlagi hierarhije dokazov po Polit in Beck, (2018), dobljene vire smo razdelili na različne segmente in nivoje. Kakovost pregleda literature smo predstavili shematsko in opisno. S pomočjo hierarhije dokazov smo določili kakovost izbrane literature, kar prikazuje Slika 1.

Nivo 1 a) Sistematični pregled randomiziranih kliničnih raziskav (n = 0) b) Sistematični pregled nerandomiziranih kliničnih raziskav (n = 0)
Nivo 2 a) Posamezne randomizirane klinične raziskave (n = 3) b) Posamezne nerandomizirane klinične raziskave (n = 2)
Nivo 3 Sistematični pregled korelacijskih/opazovalnih raziskav (n = 5)
Nivo 4 Posamezne korelacijske/opazovalne raziskave (n = 4)
Nivo 5 Sistematični pregled opisnih/kvantitativnih/fizioloških raziskav (n = 2)
Nivo 6 Posamične opisne/kvalitativne/fiziološke raziskave (n = 1)
Nivo 7 Mnenje avtorjev, ekspertnih komisij (n = 0)

Slika 1: Hierarhija dokazov

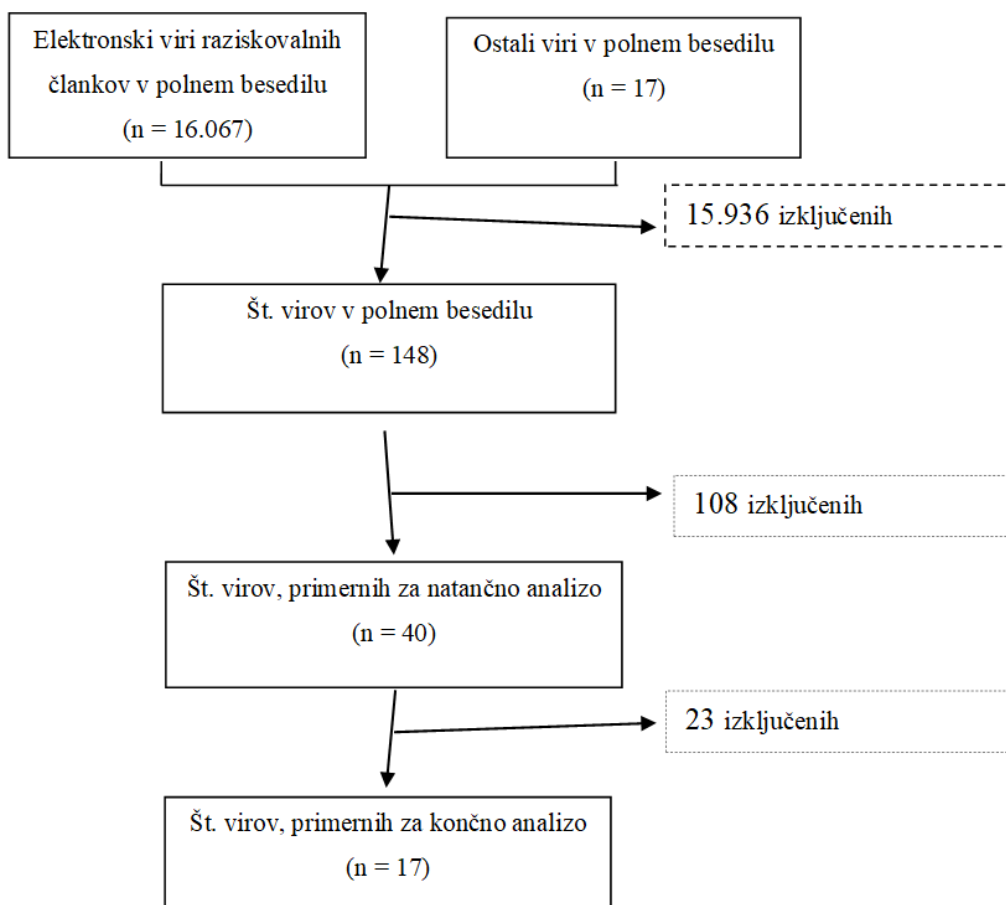
(vir: Polit & Beck (2008 cited in Skela Savič, 2009, p. 211))

Iz Slike 1 so razvidni članki, ki smo jih po hierarhični razporeditvi uvrstili v sedem nivojev, ki prikazujejo kakovost našega pregleda literature. Članki, ki smo jih uporabili, spadajo med posamezne randomizirane in posamezne nerandomizirane klinične raziskave, posamezne opazovalne raziskave, opisne ter sistematične preglede opisnih in

opazovalnih raziskav. Pri pregledu smo ugotovili, da smo največ uporabljenih člankov uvrstili v nivo 3 (pet člankov), ostale članke pa smo razvrstili v nivo 4 (štiri članke), nivo 5 (dva članka) in v nivo 6 (en članek).

2.4 REZULTATI

2.4.1 PRIZMA diagram



Slika 2: PRIZMA diagram

Slika 2 shematsko prikazuje število dobljenih zadetkov pri pregledu literature. S pomočjo PRIZMA diagrama je prikazana izključitev določenih virov in postopek, kako smo prišli

do končnega števila uporabljenih virov. Število zadetkov je bilo na začetku 16.084. Literaturo smo izbrali glede na primerne članke in tako dobili 148 zadetkov v polnem besedilu. Po pregledu povzetkov smo izključili 108 virov. Tako smo dobili 40 potencialno primernih virov, ki smo jih podrobno analizirali in v končno analizo uvrstili 17 člankov.

2.4.2 Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah

V tabeli 2 so predstavljeni članki, ki smo jih vključili v diplomsko delo. Navedli smo avtorje, leto objave, raziskovalni dizajn, vzorec ter ključna spoznanja.

Tabela 2: Tabelarični prikaz rezultatov

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
Abu Yahya, et al.	2019	Kvantitativni raziskovalni dizajn	550 medicinskih sester, Arabija	Visok odstotek motivacije za samopodobo med medicinskimi sestrami pomeni, da medicinske sestre potrebujejo več kot samo uživanje v svojem delovnem vzdušju, druženju, priznanju, višji plači in dobri utemeljitvi za maksimalni trud. Motivacijski dejavniki, kot so možnost profesionalnega razvoja, izobraževanja, podporna administracija, prilagoditev urnikov,

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				<p>zdravje in varnost pri delu izboljšajo odnose med organizacijo in zaposlenimi v zdravstveni negi. Več pozornosti je potrebno nameniti praksam, ki izboljšajo izziv, samostojnost, notranjo vrednost in kompetenco pri zaposlenih v zdravstveni negi.</p>
Ahlstedt, et al.	2020	Kvalitativni raziskovalni dizajn	Deset diplomiranih delavcev ZN, Švica	<p>Dobra komunikacija in skupno reševanje problemov med sodelavci zdravstvene nege ter drugimi sodelavci lahko med vsakodnevnim delom poleg boljših rezultatov pripomore tudi k večji notranji motivaciji posameznega delavca zdravstvene nege ter k privlačnosti delovnih mest.</p>
Ayalew, et al.	2019	Kvantitativni raziskovalni dizajn	125 zdravstvenih ustanov, 424 naključno izbranih	<p>Ugotovitve raziskave so znak ministrstvu za zdravje za</p>

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
			medicinskih sester, Etiopija	okrepitev človeških virov sistem upravljanja in prakse za izboljšanje splošnega zadovoljstva in motivacije medicinskih sester, zlasti med medicinskimi sestrami, ki imajo od pet do deset let delovnih izkušenj. Za povečanje zadovoljstva in motivacije medicinskih sester so potrebni razširjeni sistemi prepoznavanja in priložnosti za napredovanje.
Bueno Somense & Marocco Duran,	2014	Sistematični pregled literature	Brazilija	Kadar so zaposleni zdravstvene nege demotivirani, zaradi različnih dejavnikov kot so nizke plače, pomanjkanje družbenega priznanja, amortizacija, konfliktni odnosi in pretirane dejavnosti se njihova uspešnost pri delu poslabša,

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				lahko pa vpliva nezadovoljstvo tudi na osebno življenje in kakovost oskrbe pacientov. To posledično vpliva na kakovost zdravstvenega varstva, ki se zagotavlja, ta pa je pogosto manj učinkovita, zato se imamo še veliko naučiti o zadovoljstvu in motivaciji medicinskih sester.
Chauhan, et al.	2017	Sistematični pregled literature	Kanada	V timu, kjer strokovnjaki sodelujejo kot kohezivne skupine, in jim je zagotovljen prostor za izboljšanje kakovosti, so ključnega pomena pri reševanju ustvarjanja višje motivacije medicinskih sester. Voditelji morajo dosledno prevajati in vključevati reforme s cilji in vrednotami strokovnjakov. To dosežemo s spodbujanjem

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				sodelovanja s timskim delom, časom za strukturiran razmislek in z delom za izboljšanje kakovosti.
Enjian, et al.	2019	Kvantitativni raziskovalni dizajn	1212 geriatričnih medicinskih sester, Kitajska	Izboljšati motivacijo medicinskih sester ter zdravstvenih tehnikov zaposlenih v geriatričnih ustanovah z načinom notranje in zunanje motivacije. Izgorelost na delovnem mestu se da preprečiti z zgodnjo ugotovitvijo medosebnih stresorjev, ki se porajajo pri posamezniku, ter tako preprečiti nižanje motivacije in odhajanje zaposlenih v zdravstveni negi.
Goktepe, et al.	2020	Kvantitativni raziskovalni dizajn	172 medicinskih sester, Turčija	Podporni odnosi članov ekipe in menedžerjev v delovnem okolju so pomembni dejavniki za povečanje motivacije, na ta način se delijo dobra delovna okolja, kjer

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				se lahko izmenjujejo znanje in izkušnje.
Halldorsdottir, et al.	2018	Kvalitativni raziskovalni dizajn	Deset medicinskih sester primarne ZN povprečne starosti 44 let, Islandija	Vodje zdravstvene nege, menedžerji, sodelavci, strokovna usposabljanja in boljša komunikacija motivira člane tima zdravstvene nege, da ohranjajo potrebno ambicioznost in osebno rast pri svojem delu. Tako lahko pripomorejo k boljši uspešnosti dela v zdravstveni negi. V primeru odpuščanj, menedžerji zdravstvene nege povečajo posvetovanja z osebjem in se morajo prepričati, da medicinske sestre ohranijo svojo neodvisnost, samostojnost, priložnost za poklicno usposabljanje in spoštovanje za dobro opravljeno delo.

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
Hee & Kamaludin,	2016	Sistematični pregled literature	Malezija	Notranja kot zunanja motivacija sta pozitivno povezani z delovno uspešnostjo medicinskih sester. Raziskava raziskovalcem nudi pot do preučevanja dela medicinskih sester ter uspešnost z uporabo notranje in zunanje motivacije. Vodstvenim zaposlenim ponuja tudi prepoznati potrebe svojih medicinskih sester, tako da je mogoče oblikovati ustrezne motivacijske programe za motiviranje in jih tako vodijo k doseganju zelene delovne uspešnosti.
Kinsella, et al.	2018	Kvalitativni raziskovalni dizajn	34 delavcev ZN, Avstralija	Notranji dejavniki motivacije vplivajo na sodelovanje pri podiplomskih specialnih programih za medicinske sestre v zgodnji karieri. Ti rezultati poudarjajo pomen notranjih dejavnikov

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				<p>motivacije za negovalno delovno silo in kako to lahko vodi k vedenju in odločanju. A boljše razumevanje motivacijskih dejavnikov v karieri medicinske sestre bi lahko vodilo v izobraževanje strategije, ki optimizira sodelovanje na podiplomskem programu za boljšo podporo zdravstvu in kulturi vseživljenjskega učenja.</p>
Kjellstrom, et al.	2018	Kvalitativni raziskovalni dizajn	43 delavcev ZN, Švedska	<p>Najpogosteje opisan dejavnik za delovno motivacijo in temeljne vrednote posvetovanja in ambicijo imajo zaposleni po zagotavljanju kakovostne oskrbe. Uslužbenci so opisali užitek srečevanja ljudi vsak dan, oskrbe in pomoči bolnikom, da izboljšajo svoje</p>

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				<p>zdravje. K dobremu počutju ter višji motiviranosti prispevajo tudi spoštovanje in podpora vodstva ali sodelavcev. Delovne naloge in izzivi so motivirajoči dejavniki, na primer reševanje težav, kot so postavljanje pravih diagnoz ali podpiranje sprememb življenjskega sloga. Strokovnjaki zdravstvene nege so bili motivirani z izzivi, kot je doseganje ciljev enote.</p>
Muogbo,	2013	Kvalitativni raziskovalni dizajn	63 zaposlenih, Etiopija	<p>Obstaja razmerje med zunanjo motivacijo in uspešnostjo zaposlenih. Vsa podjetja bi morala sprejemati zunanje nagrade, da se poveča produktivnost ter motiviranost zaposlenih. Na podlagi teh ugotovitev bi mogli delodajalci nenehno</p>

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				izzivati politiko plačil in postopke, ki bodo pritegnili, motivirali, obdržali in zadovoljili svoje zaposlene.
Negarandeh, et al.	2015	Kvantitativni raziskovalni dizajn	310 medicinskih sester	Zunanji dejavnik razvoja kariere je imel največjo potencialno zmožnost motivirati delavce zdravstvene nege ter jih navdihovati pri svojem poklicu. Nujno je, da menedžerji zdravstvene nege posvetijo več pozornosti učinkovitemu nadzoru, spodbujanju in službeni obogatitvi.
Orhan, et al.	2011	Kvalitativni raziskovalni dizajn	Turčija	Motivacija je že dolgo ena najtežjih in najpomembnejših nalog vodstva. Uspeh pri tej temi postaja izziv v organizacijskih trendih, ker se poslovno okolje hitro spreminja in postaja vse bolj

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				konkurenčno. Raziskave o motivaciji zaposlenih še posebej izpostavljajo dve vrsti dejavnikov: notranje in zunanje.
Park & Word,	2012	Kvantitativni raziskovalni dizajn	Indiana/ZDA	Zaposleni potrebuje občutek samokontrole, da bi izkusil notranjo motivacijo. V bistvu je treba čutiti, da se odloča za dejavnost, ki temelji na ponotranjenih motivih in vrednotah. Oseba s pretežno zunanjo motivacijo se z nalogami lahko premakne k notranji motivaciji. Če posameznik doživi večji nadzor nad nalogo in njenimi dejanji v zvezi z njo, je oseba bolj ponotranjila cilje in vrednote naloge, zato je bolj motivirana.
Skitsou, et al.	2015	Kvantitativni raziskovalni dizajn	Ciper	Za zadovoljstvo in obstoj medicinskih sester na svojem delovnem mestu so potrebni dejavniki

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Vzorec (velikost in država)	Ključna spoznanja
				motivacije; le tako se lahko zmanjša nezadovoljstvo zaposlenih.
Toode, et al.	2015	Kvantitativni raziskovalni dizajn	Estonija, 201 medicinskih sester	Ta študija razkriva, da imajo bolnišnične medicinske sestre bolj samostojno in notranje značilno motivacijo kot zunanjo delovno motivacijo, vendar sta kljub vsemu skozi delovno kariero prisotni obe obliki. Poleg tega so navedene spremembe v naravi motivacijske kategorije medicinskih sester. Pri njihovi karieri se utrjuje stališče, da zunanji motivatorji ne zadoščajo, da bi se lahko izkoristil maksimalen potencial v sodobnem delovnem zdravstvenem okolju.

tabela 3: Razporeditev kod po kategorijah

Kategorija	Kode	Avtorji
Najpogostejši dejavniki povezani z motivacijo zaposlenih v zdravstveni negi	Podpora vodij – dobra komunikacija – vzpodbuda zaposlenih – plača – uspešnost na delovnem mestu – delovna klima – možnost napredovanja – osebna rast – dobro razumevanje – nekonfliktno okolje – dobri medsebojni odnosi – starost	Abu Yahya, et al., 2019 Ahlstedt, et al., 2020 Ayalew, et al., 2019 Bueno Somense & Marocco Duran, et al., 2014 Chauhan, et al., 2017 Enjian, et al., 2019 Goktepe, et al., 2020 Halldorsdottir, et al., 2018 Hee & Kamaludin, 2016 Kinsella, et al., 2018 Kjellstrom, et al., 2018 Muogbo, 2013 Negarandeh, et al., 2015 Skitsou, et al., 2015 Toode, et al., 2015
Zunanji in notranji motivacijski dejavniki kot vir zadovoljstva	Plačilo – nagrade – podpora zaposlenim – tim bildingi – možnost napredovanja – zaupanje v zaposlene – odgovornost – izobraževanja – vlivanje upanja – možnost usposabljanja za doseg višje stopnje	Abu Yahya, et al., 2019 Ahlstedt, et al., 2020 Ayalew, et al., 2019 Chauhan, et al., 2017 Enjian, et al., 2019 Goktepe, et al., 2020 Halldorsdottir, et al., 2018 Hee & Kamaludin, 2016 Kinsella, et al., 2018 Muogbo, 2013 Negarandeh, et al., 2015 Orhan, et al., 2011 Park & Word, 2012 Skitsou, et al., 2015 Toode, et al., 2015
Pomen motivacije za uspešno delo	Boljša uspešnost – manjše odhajanje zaposlenih – zadovoljstvo – timska uspešnost	Abu Yahya et al., 2019 Ayalew et al., 2019 Bueno Somense & Marocco Duran et al., 2014

Kategorija	Kode	Avtorji
	– večja volja po delu – boljše sodelovanje	Chauhan et al., 2017 Enjian et al., 2019 Goktepe et al., 2020 Halldorsdottir et al., 2018 Hee & Kamaludin, 2016 Kinsella et al., 2018 Kjellstrom et al., 2018 Muogbo, 2013 Negarandeh et al., 2015 Orhan et al., 2011 Park & Word, 2012 Skitsou et al., 2015 Toode et al., 2015

V tabeli 3 so prikazane kategorije, katere so razporejene po kodah, navsezadnje pa so pod vsako kategorijo pripisani avtorji, ki spadajo pod določeno kategorijo. Identificirali smo 28 kod ter oblikovali tri kategorije: 1. Najpogostejši dejavniki povezani z motivacijo zaposlenih v zdravstveni negi, 2. Zunanji in notranji motivacijski dejavniki kot vir zadovoljstva, ter 3. Pomen motivacije za uspešno delo.

2.5 RAZPRAVA

V diplomskem delu smo pregledali domačo in v večini tujo literaturo s področja dejavnikov, ki motivirajo zaposlene v zdravstveni negi. Pregled smo opravili z namenom, da bi ugotovili, kateri so najbolj pogosti motivacijski dejavniki ter kakšen pomen imajo motivacijski dejavniki za učinkovito delovanje zaposlenih v zdravstveni negi; pri tem smo vključili pomen notranje in zunanje motivacije. Rezultati pregleda literature so pokazali, da so najbolj pogosti dejavniki motivacije zaposlenih v zdravstveni negi zadovoljstvo ter uspešnost zaposlenih, kar vodi tudi v večjo produktivnost in uspešnost zdravljenja pacientov, tako je uspešna tudi sama organizacija. Velik pomen za motivacijo zaposlenih imajo lahko tudi vodje s podpiranjem ter vzpodbujanjem zaposlenih. Dobra komunikacija ter dobro sodelovanje je tudi visoko na lestvici skupaj z razumevanjem in občutkom enakosti med vsemi zdravstvenimi sodelavci. Zelo so pomembni tudi notranji in zunanji motivacijski dejavniki, saj se lahko z zmanjšanjem teh povečajo možnosti

izgorelosti ter odhajanja medicinskih sester z delovnih mest. S pregledom literature in natančnejšo analizo smo dobili odgovore na raziskovalna vprašanja in dosegli namen diplomskega dela.

Oblikovali smo tri kategorije, in sicer: Najpogostejši dejavniki povezani z motivacijo zaposlenih v zdravstveni negi, Zunanji in notranji motivacijski dejavniki kot vir zadovoljstva in Pomen motivacije za uspešno delo.

Ugotovili smo, da ima delovna sila v zdravstveni negi posebno strukturo, tega ni mogoče prezreti in motivacija ima lahko bistveno vlogo pri številnih nujnih izzivih, s katerimi se danes soočajo medicinske sestre ali zdravstveni tehniki. Čeprav je motivacija medicinskih sester pomemben element delovne uspešnosti, je v veliki meri premalo preučevana in boljše razumevanje virov motivacije med njimi nam lahko da globlje razumevanje motivatorjev, ki jih lahko uporabimo za ohranitev in povečanje števila delavcev zdravstvene nege po državah na splošno. Poleg tega je motivacija povezana s številnimi drugimi pomembnimi dejavniki pri upravljanju zdravstvenega varstva. Najpogostejši dejavniki, ki so povezani z motivacijo, lahko vključujejo zadovoljstvo, uspešnost in stopnjo prometa. Visoka stopnja motivacije in zadovoljstva na koncu izboljša stopnjo uspešnosti in produktivnosti zaposlenih. Poleg tega lahko motivacija znatno zmanjša težnjo k prometu in izboljša stabilnost organizacijske uspešnosti (Abu Yahya, et al., 2019).

Zaposleni v zdravstveni negi, ki so notranje motivirani, se ukvarjajo z oskrbo zaradi sebe in ne zaradi zunanjih nagrad, torej motivacija izhaja iz lastnih preferenc in prioritete medicinskih sester, ki temeljijo na občutku moralne obveznosti, smiselnosti in izpolnjenosti ter avtonomije pri delu, kot so afektivni odnosi s prejemniki zdravstvene nege in skladnost z negovalnimi normami same oskrbe. Navadno jih pri svojem delu motivira tako notranja kot zunanja motivacija in so lahko tako bolj pozorni na užitek, navezanost in družbeno vrednost, ki jim prinaša samo delo, ter moralni pomen lastnega vedenja. Teorija kompenzacije razlik v plačah pravi, da če bo vse ostalo enako, bo oseba pripravljena na nižjo plačo za delo z značilnostmi, ki jih ima raje kot za delo z manj

prijetnimi lastnostmi. Če oskrbovalni delavci menijo, da so lastnosti njihovega dela prijetnost zase, bodo verjetno sprejeli nižje plačilo (Enjian, et al., 2019).

Na podlagi predhodnih raziskav so Toode in sodelavci (2015) ugotovili, da so posamezni dejavniki, kot so starost, izobrazba, spol, imeti otroke in organizacijski dejavniki, kot so vrsta bolnišnice, delovna enota in položaj osebja, povezani z delovno motivacijo delavcev zdravstvene nege. V skladu s starostjo medicinskih sester se zdi, da raven njihove delovne motivacije raste in dosega najvišjo raven na sredini njihove kariere. Enako napredovanje je opaziti z izboljšanjem strokovne usposobljenosti in z višjim samoocenjenim strokovnim znanjem. Medicinske sestre zaznavajo priložnosti učenja in usposabljanja kot pomembne motivatorje; tiste, ki so imele učinkovit klinični nadzor, so bile bolj motivirane kot tiste, ki tega niso bile deležne. Poleg tega so bile medicinske sestre ter zdravstveni tehniki starejši od 35 let in osebe s podiplomsko izobrazbo bolj motivirani za določene attribute dela (npr. avtoriteto, odločanje in izkoriščanje spretnosti) kot mlajši in manj izobraženi kolegi. Poročalo se je, da imajo medicinske sestre enake motive za zaposlitev, čeprav so medicinske sestre bolj motivirane prejemnice kot njihovi moški kolegi. Glede na organizacijske dejavnike so nekatere značilnosti delovnega mesta in delovni pogoji različno vplivali na motivacijo med medicinskimi sestrami iz različnih enot in bolnišnic. Medicinske sestre, ki delajo v kirurgiji, naj bi bile bolj motivirane od tistih iz splošnih oddelkov ali interne medicine. Še posebej bolj pa jih motivirajo poklicni odnosi z nadzorniki in sodelavci, ponos, spoštovanje in družbena sprejemljivost. Zdi se, da je položaj osebja pomemben tudi za motivacijo, pokazalo pa se je, da imajo oddelčni delavci zdravstvene nege višjo stopnjo motivacije v primerjavi z glavnimi medicinskimi sestrami. Kljub temu poročajo, da so glavne medicinske sestre še posebej motivirane za attribute zaposlitve, kot so odločanje, ustvarjalnost in izkoriščanje spretnosti kot drugi zaposleni v zdravstveni negi (Toode, et al., 2015).

Motivacija lahko ima pomembno vlogo pri zaposlovanju, zadrževanju in strokovni usposobljenosti delavcev zdravstvene nege. Razumevanje motivacije za medicinske sestre v zgodnji karieri lahko bolje zagotovi, da se ohrani pristop vseživljenjskega učenja. Motivacijo določa proces ciljno usmerjenih dejavnosti. Teorija samoodločbe trdi, da morajo posamezniki za optimizacijo uspešnosti ponotranjiti notranje ali zunanje

motivacijske vrednosti in razumeti, kako vodijo vedenje. Preučitev kaj spodbuja učenje v poklicu kot je zdravstvena nega, je ključnega pomena za zagotavljanje zmogljivosti in spretnosti za boljše upravljanje zapletenega in zahtevnega okolja v zdravstvu. Zato morajo organizacije in vodje zdravstvene nege, ki želijo optimizirati uspešnost delovne sile, artikulirati in pojasniti vrednost podiplomskih programov za osebno rast. Motivacija je pomembna za izboljšanje kakovosti prakse in izidov pacientov. Za posameznega delavca zdravstvene nege je motivacija bistvenega pomena, da se vključi v željo po strokovnem izboljšanju. Najpomembnejši motivacijski razlogi, ki lahko usmerijo že zaposlene delavce zdravstvene nege v podiplomski študij, so, da bodo s pomočjo višje izobrazbe postali bolj kompetentni na trenutnem delovnem mestu, znali bodo bolje se prilagoditi potrebam pacienta ter izboljšati obravnavo pacienta na podlagi boljše vodljivosti dela. Ključni pri motivaciji delavcev za dodatno izobraževanje so tudi menedžerji ter vodje zdravstvene nege posameznih oddelkov. Lažje je motivirati k študiju medicinske sestre ali zdravstvene tehnike v zgodnji karieri, saj želijo na ta način preko izobraževanja razširiti znanje in klinično spretnost ter izboljšati rezultate pacientov. Pri delavcih zdravstvene nege v zgodnji karieri so notranji dejavniki motivacije višji kot zunanji dejavniki. V nasprotju pa so izkušenim delavcem zdravstvene nege pomembnejši zunanji motivatorji, kot je višji dohodek, razvoj poklicne poti in kariere (Kinsella, et al., 2018).

Ugotovitve v raziskavi Negarandeh in sodelavci (2015) so pokazale, da je imel dejavnik kariernega razvoja največjo možno sposobnost, da navdihuje delavce zdravstvene nege v svojem poklicu. Torej, potrebno je, da vodje zdravstvene nege posvečajo več pozornosti uporabi elementa omenjenih dejavnikov, kot so učinkovit nadzor, spodbuda in obogatitev delovnih mest. Vendar pa ne bi smeli zanemariti drugih motivirajočih dejavnikov, vključno z delovnimi lastnostmi, pooblastilom za delo in priznavanjem, da bi motivirali zaposlene v zdravstveni negi. Ugotovitve te raziskave kažejo, da je potrebno poudariti pomembnost dejavnika delovnih lastnosti, kot sta uporaba različnih in negovanih veščin na visoki ravni ali povratne informacije in kritično razmišljanje za večjo dosego motiviranosti delavcev. Poleg tega srednja stopnja motivacije udeležencev kaže na potrebo po več pozornosti do motivirajočih dejavnikov za izboljšanje motivacije pri medicinskih sestrah.

Ugotovitve raziskave Halldorstottir in sodelavci (2018) kažejo, da so udeleženci kot glavne notranje motivacijske dejavnike, v povezavi z njihovim delom, opredelili samo delovno mesto, samostojnost in neodvisnost, dobro komunikacijo in izmenjavo znanja s sodelavci ter možnost strokovnega usposabljanja, nadaljnega izobraževanja in razvoja. Udeleženci so izpostavili tudi pozitivno interakcijo med direktorjem in osebjem, kot so varnost zaposlitve, dobre plače in možnosti za nagrade kot glavni zunanji motivacijski dejavniki. Medicinske sestre imajo vso pravico zahtevati za dobro sodelovanje možnosti za poklicni razvoj, kar je lahko močan motivacijski dejavnik pri dobrem delovanju v določeni organizacijski ustanovi.

Vodje zdravstvene nege se spodbujajo, da se več posvetujejo z osebjem in zagotavljajo informacije o kateri koli situaciji, saj lahko to pomaga zmanjšati negotovost in napetost. Sistematično urejanje sestankov s celotnim osebjem bi lahko bil način, kako to doseči. Glede na multidisciplinarno naravo timskega dela v zdravstvu bi morali biti v posvetovanje vključeni vsi zdravstveni delavci. Vodje zdravstvene nege bi si morali prizadevati tudi za ohranjanje raznolikosti nalog, neodvisnost in samostojnost nalog, saj se zdi, da so to zelo pomembni motivacijski dejavniki med delavci zdravstvene nege v primarnem zdravstvenem varstvu. Tudi poklicno usposabljanje, učenje in razvoj so pomembni motivacijski vidiki njihovega dela. Zato bi morali menedžerji poskusiti obdržati neko obliko poklicnega usposabljanja, nenehnega izobraževanja in osebnega razvoja v času skrajšanih pogojev. Vodenje pomeni določitev jasne vizije, merjenje dejavnosti in procesov ter podporo in spodbujanje osebja. V času organizacijskih osipov je še posebej nujna potreba po jasni viziji ter podpori in spodbudi. Vodje zdravstvene nege se morajo zavedati, da imajo varnost zaposlitve in zunanje nagrade v času finančne negotovosti višjo motivacijsko vrednost. Nazadnje, v primerih zmanjšanja je potrebno menedžerje spodbujati, da se sestajajo na predpisanih sestankih, kjer se obravnavajo stanja zmanjšanja in se razpravlja o predlaganih spremembah. Prav tako jih je potrebno spodbujati naj osebju pripravijo rešitve, kot so: imenovati delovne skupine, katerih vloga je predlagati nadaljnja zmanjšanja; če je potrebno, naj poiščejo učinkovitejše načine zmanjšanja, ne da bi blokirali nadaljnje izobraževalne priložnosti, in naj nikoli ne

pozabijo priložnosti za praznovanje majhnih zmag za namene team buildinga (Halldorsdottir, et al., 2018).

Ugotavljamo, da zunanji in notranji motivacijski dejavniki predstavljajo vir zadovoljstva. V raziskavi Enjian in sodelavci (2019) so notranjo motivacijo pri zaposlenih v zdravstveni negi opredelili kot kognitivno stanje, ki se odraža v tolikšni meri kot delavec silo svojega vedenja ter naloge pripisuje rezultatom, ki izhajajo iz naloge same po sebi. Za notranjo motivacijo so značilni navdušenje, zanimanje, sreča, samoodločba, usposobljenost, radovednost in visoka stopnja vključenosti v naloge. Rezultat je pokazal, da je notranja motivacija močno prispevala k namenu prometa, tudi če je dovolila tako neposredne kot posredne poti. Medtem ko se opravljanje negovalnih del v domovih za ostarele prebivalce na Kitajskem morda zdi slaba izbira službe v ekonomskem smislu, bi lahko bila resnična narava služb geriatričnih delavcev zdravstvene nege zelo koristna. Ta notranja vrednost lahko kompenzira nizko plačane geriatrične medicinske sestre in tehnike zdravstvene nege, ki izpolnjujejo pričakovanja in vrednote. Zato bi lahko geriatrični delavci zdravstvene nege in zaposleni v domovih za ostarele uživali čustveno intimnost, izpolnjevanje moralnih obveznosti in smiselnost, ki jo doživljajo ob tesnem sodelovanju s starešinami, ki jim služijo. Analiza je pokazala tudi negativno razmerje med notranjo motivacijo in namero prometa med zaposlenimi v domovih za ostarele, pri katerih je bilo izgorevanje na delovnih mestih najmočnejša posredniška pot.

Ugotovili smo, da je motivacija povezana z uspešnim delom zaposlenih v zdravstveni negi. Široko sprejeta opredelitev izgorelosti na delovnem mestu med zaposlenimi v zdravstveni negi je psihološki sindrom, ki se pojavlja kot dolgotrajen odziv na kronične medosebne stresorje na delovnem mestu. Ta opredelitev vključuje tri razsežnosti, kot so čustvena izčrpanost, ki se nanaša na čustveno izčrpanost in izgubo energije; depersonalizacija, ki je opredeljena kot razčlovečenje; ločenost od dela in strank; ter čustveno utrjevanje in zmanjšana osebna uspešnost ali neučinkovitost, to je občutek osebne ali poklicne neustreznosti ter zmanjšana produktivnost in veščine spopadanja. Notranje motivirani delavci so bolj samoodločni, izkazujejo pozitivne psihološke prilagoditve, imajo avtonomijo in kompetentnost; tako se lahko na bolj učinkovit način spopadajo s stresom in bolj verjetno uravnotežijo svoje poklicno in družinsko življenje.

Izgorelost zaposlenih zdravstvenih delavcev je povezana z odhajanjem. Eden od možnih razlogov za to ugotovitev je lahko, da imajo dejansko motivirani delavci večjo pravico do izbire in odločanja, do predanosti svojemu delu in do pozitivnih čustev kot rezultat svojega dela. Tako bi višja stopnja notranje motivacije prispevala k boljšemu psihološkemu in fizičnemu počutju ter okrepila sposobnost delavcev zdravstvene nege za obvladovanje stresa, kar bi jim nato pomagalo pri obvladovanju izgorelosti na delovnem mestu (Enjian, et al., 2019).

Solidarnost kolegov lahko med motivacijskimi elementi štejemo med psihosocialne notranje dejavnike, saj zaposlenim omogoča, da vzpostavijo pozitivne odnose s svojimi kolegi, se počutijo varne, zaupajo drugim, se učijo od drugih in se razvijajo. Prav tako lahko odraža organizacijsko kulturo in prakse vodenja v kliničnem okolju. Podporni odnosi članov ekipe in menedžerjev v delovnem okolju zdravstvene nege so pomembni dejavniki za povečanje motivacije; na ta način se delijo dobra delovna okolja, kjer se lahko izmenjujejo znanje in izkušnje. Prejemanje dobre partnerske podpore motivira zaposlene, neustrezen ali slab podporni nadzor pa jih lahko demotivirata. Tisti delavci v zdravstveni negi, ki imajo pozitivna mnenja o solidarnosti in dobronamernosti, so odločeni prispevati k svoji kar se da visoki motivaciji za uspešno delo. Kakršna koli osebna ali službena nesoglasja med delavci, ki se štejejo kot vzroki za konflikte v zdravstveni negi, lahko povzročijo horizontalno nasilje ali agresijo med sodelavci. Če delavci zdravstvene nege prejemajo podporo sodelavcev, so bolj motivirani kot če so prisotni slabi kolegijski odnosi, saj ti povečajo delovni stres in vodijo do konfliktov. Neurejeni konflikti v delovnem okolju vodijo do zmanjšanja zadovoljstva in motivacije pri delu ter uspešnosti ekipe in negativnih izidov bolnikov. V današnjem zdravstvenem sistemu je spoštljiva in kolegialna komunikacija bistvenega pomena, medicinske sestre ter zdravstveni tehniki pa naj bi bili zanesljivi sodelavci in člani tima v svojih organizacijskih vlogah. Navedeno je, da je treba za povečanje motivacije zaposlenih v zdravstveni negi spodbujati njihove medosebne odnose ter veščine komunikacije in povratnih informacij (Goktepe, et al., 2020).

Zaznali smo, da se bolnišnice, ki vključujejo zaposlene v zdravstveni negi pri sprejemanju odločitev v zvezi z negovalnimi problemi in podpirajo visokokakovostno odprto

komunikacijo med zdravniki in medicinskimi sestrami, pogosto štejejo za zelo privlačne in motivirane bolnišnice, ki imajo izjemno sposobnost zadrževanja osebja. Delavci zdravstvene nege vedno iščejo več možnosti za izobraževanje in poklicni razvoj, kar jim nedvomno predstavlja izjemen motivacijski dejavnik. Poleg tega pa lahko ustrezni viri, podpora administracija, pravična razporeditev delovne obremenitve, prilagodljiv urnik, zdravje in varnost pri delu, plače in spodbude veljajo za glavne motivacijske delovne pogoje v zdravstvenih organizacijah. Na podlagi razlik v motivacijskih dejavnikih in virih v zdravstveni negi ter razlik v demografskih razmerah se bodo ti dejavniki in viri spremenili. Zavedanje teh razlik in njihova pozornost z vidika motivacijskih vzorcev organizacij lahko vodjem pomagata povečati motivacijo zaposlenih (Abu Yahya, et al., 2019).

Razumevanje in občutek enakosti, spoštovanja in varnosti med diplomirano medicinsko sestro in zdravnikom je velikega pomena pri sporočanju občutka sorodnosti ter visoke motivacije pri zaposlenih v zdravstveni negi. To je pomembno, saj bi lahko dobro sodelovanje ter komunikacija zdravstvenih tehnikov oz. medicinskih sester in zdravnikov lahko spodbujalo delovno okolje, ki zmanjšuje namere zaposlenih na področju zdravstvene nege, da zapustijo svoj poklic. Dobro delujoče timsko delo in dober kolegijski odnos med diplomirano medicinsko sestro in zdravnikom lahko poveča varnost pacientov. Dobro je znano, da so se v zdravstvenih organizacijah zmanjšale resne napake, kjer se zaposleni počutijo udobno, ko drug drugemu pomagajo, postavljajo vprašanja in govorijo o svojih napakah. Na ta način lahko dosežemo večjo ozaveščenost o treh osnovnih motivacijskih potrebah: samostojnosti, usposobljenosti in sorodnosti, katere so v pomoč pri ustvarjanju delovnega okolja, kjer želijo delavci zdravstvene nege delati in lahko cvetijo. Ovire za učinkovito timsko delo ter konstantno aktivno motiviranost delavcev zdravstvene nege vključujejo hierarhično strukturo med različnimi strokovnjaki in kadar imajo strokovne skupine različna pričakovanja kako je treba opraviti delo. Menedžerji in vodje so pomembni za ustvarjanje dobre komunikacije, ti bi morali biti pozorni na odnose med delavci zdravstvene nege in zdravniki v komunikacijskih situacijah, da bi se izognili medpoklicnim oviram in okrepili motivacijo in sorodnost (Ahlstedt, et al., 2020).

V raziskavi Ahlstedt in sod. (2020) ugotovitve zajemajo tri osnovne motivacijske potrebe delavcev zdravstvene nege, kot so samostojnost, kompetentnost in povezanost v vsakodnevni komunikaciji v skladu s teorijo samoodločbe. Poglobljeno poznavanje motivacije pri vsakodnevem delu bi lahko podprlo organizacijsko kulturo, kjer bi delavci zdravstvene nege želeli še naprej delati. S poudarkom, da ločeno in posebej različne motivacijske potrebe prinašajo koristi, čeprav so med seboj povezane in medsebojno delujejo, saj to omogoča ustvarjanje orodij za izboljšanje motivacije s komunikacijo med vsakodnevnim delom. Ugotovitve raziskave so poudarile samoregulacijo učenja delavcev zdravstvene nege v vsakodnevni komunikaciji z drugimi sodelavci istega področja, npr. skupno reševanje problemov je pomembno za avtonomijo. Pomembno je, da je delo s strani glavnih medicinskih sester organizirano tako, da delavcem zdravstvene nege omogoči, da med vsakodnevnim delom med seboj razmišljajo in razpravljajo o delovnih izzivih. Bistvena za avtonomijo ter motiviranost delavcev zdravstvene nege je dobra predaja, kjer so prejete dobro organizirane informacije, saj slednje omogoči dobro načrtovanje in nadzor nad vsakodnevnim delom. Poleg tega je dobro znano, da je jasna in zadostna predaja pomembna z vidika varnosti pacientov. To znanje je dragoceno tudi za samo organizacijo, saj lahko na ta način doseže višjo stopnjo uspešnosti. Osvojeno znanje pa je za same delavce pomembno, ker lahko na ta način dosežejo visoko stopnjo notranje motivacije (Ahlstedt, et al., 2020).

Na podlagi analize člankov se je izkazalo, da visok odstotek motivacije za samopodobo med delavci zdravstvene nege pomeni, da zaposleni potrebujejo več kot prijetno delovno vzdušje, družbeno priznanje, višjo plačo in vredne razloge, da se čim bolj potrudijo. Čeprav bi jih bilo treba upoštevati, bi bilo treba več pozornosti nameniti praksam, ki izboljšujejo izzive medicinskih sester ter zdravstvenih tehnikov, samostojnost, notranjo vrednost in usposobljenost. Priporočene tehnike, ki izboljšujejo motivacijo notranje samopodobe, vključujejo dajanje suverenosti za strukturiranje in opravljanje svojih nalog, ki jim omogočajo, da opravljajo naloge v svojem individualnem pristopu, jim dajejo izzivalne naloge, ki se spopadajo z njihovimi sposobnostmi, spoštujejo njihove sposobnosti in kompetence ter vzpodbujajo spretnosti za dokončanje nalog, pa tudi iskanje načinov za razširitev njihovih notranjih sposobnosti. Poleg tega bo izboljšanje ozaveščenosti o zdravstveni negi in spodbujanje družinske podpore povečalo zanimanje za samo zdravstveno nego kot poklicno pot in s tem izboljšalo zunanjo samomotivacijo

zaposlenih na tem področju. Mediji imajo velik vpliv na prevladujočo negativno podobo zdravstvene nege. Če bi torej televizija in lokalni časopisi imeli vlogo pri oblikovanju pozitivne podobe zdravstvene nege v javnosti, je tudi to lahko vir motivacije (Abu Yahya, et al., 2019).

2.5.1 Omejitve raziskave

Diplomsko delo je oblikovano na podlagi pregleda literature, ki nam je pomagala poiskati ključne podatke o obravnavanem problemu. Pri iskanju in prebiranju literature so bile prisotne naslednje omejitve:

- obdobje iskanja člankov smo omejili na deset let;
- nismo uporabili literature, ki je bila plačljiva;
- omejitve iskanja člankov na slovenski in angleški jezik;
- razumevanje in interpretacija člankov iz angleškega jezika;
- premalo lastnih raziskav o motivaciji delavcev zdravstvene nege v Sloveniji.

2.5.2 Doprinos za prakso ter priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo

Nizka motivacija zaposlenih v zdravstveni negi je vse večji sodobni problem za uspešno delovanje medicinskih sester predvsem zato, ker je motiviranost v upadu zaradi vse slabših delovnih pogojev, ki jih s seboj prinaša zahtevnost poklica.

Ugotavljamo, da je v Sloveniji bistveno premalo raziskanega o tem, kakšen pomen imajo motivacijski dejavniki za zaposlene v zdravstveni negi. Več raziskav bi se moralo osredotočiti na temo motivacije, saj le tako bi se lahko uspešnost ter zadovoljstvo zaposlenih povečala. V povezavi z motivacijo je premalo osredotočanja na same zaposlene, premalo je povezovanja med timi, regijami in strokami. Pozornost bi morali posvetiti višanju motivacije že v začetkih kariere bodočih delavcev zdravstvene nege. Primanjkuje podatkov o izboljšavi timskih odnosov ter kako si lahko zaposleni med seboj v večji meri višajo motivacijo. Potrebna bi bila večja skupna vključenost in podpora

zdravnikov, medicinskih sester ter drugih zdravstveno varstvenih strokovnjakov pri medosebnih odnosih na različnih strokovnih področjih.

3 ZAKLJUČEK

S pomočjo pregleda literature smo ugotovili, da je motivacija zaposlenih zdravstvene nege izredno pomemben dejavnik za dobre osebne uspehe zaposlenih, uspešnost organizacije ter v končni fazi najpomembnejšega dejavnika napredovanja pacienta v boljše zdravstveno stanje. Na uspešno delovanje zaposlenih v zdravstveni negi lahko vplivajo notranji in zunanji motivacijski dejavniki, katerih mora biti deležen vsak zaposleni, saj le tako so lahko uspešni na osebni in poklicni ravni. Dejstvo pa je, da če so medicinske sestre motivirane, so posledično tudi bolj uspešne ter produktivne pri dnevnih delovnih nalogah, ki jih poklic zdravstvene nege prinaša.

Odkrivanje dejavnikov, povezanih z delovno motivacijo in ohranjanjem dobre kakovosti delovnega življenja medicinskih sester je nujno, če želimo doseči kakovostno oskrbo in dobre rezultate pacientov. Poleg tega ima dobro počutje tima zdravstvene nege pomembno vlogo pri zaposlovanju in zadrževanju, pa tudi pri zmanjšanju ekonomskih stroškov, ki so posledica odhajanja, prometa in konfliktov na delovnem mestu. Pomembno je, da imajo zaposleni v zdravstveni negi možnost delati v timu, kjer se spodbuja učinkovito delovno okolje ter kjer vodje in nadrejeni razumejo kateri dejavniki so povezani z motivacijo na delovnem mestu v zdravstvenih ustanovah.

Zadovoljstvo s poklicnimi možnostmi, ki jih ponuja organizacija, je pomemben motivacijski dejavnik. Ta dejavnik lahko obravnavamo kot izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri doseganju njihovih poklicnih ciljev in kot poklicni razvoj, kjer vodje cilje organizacije dosegajo z ustvarjanjem načrtov sistema. Izobraževanje in razvoj kariere imata pomembno vlogo pri motivaciji delavcev zdravstvene nege. Prav tako lahko k višji motivaciji prispevata možnost napredka in višja izobrazba, ki jo ponuja sama organizacija za posameznega delavca zdravstvene nege.

Prav vsak zaposleni s področja zdravstvene nege rad deluje v dobrih delovnih pogojih ter vzdušju, zato za svojo osebno višjo motiviranost potrebuje od delodajalca ter vodje tima nekaj vrednega, kar ga bo vzpodbujalo, da v ustanovi ostane, bodisi je to le skromna pohvala ali vzpodbuda. Na ta način lahko zaposleni doživljajo zadovoljstvo, saj vedo, da delajo kar je potrebno, da z leti in izkušnjami postanejo kar se da najboljša medicinska

sestra. Še vedno se lahko prav vsakemu zaposlenemu zgodi, da pri njemu nastopi izgorelost ter se zaposleni včasih pokaže kot zelo občutljiv z veliko mero eksplozije emocij, zato je vedno dober način za vrnitev na pravo pot vsekakor razmislek zakaj se je vsak posamezen zaposleni v zdravstveni negi v prvi vrsti za ta plemenit poklic odločil.

4 LITERATURA

Abu Yahya, O., Ismaile, S., Allari, S.R. & Hammoudi, B.M., 2019. Correlates of nurses' motivation and their demographic characteristics. *Nursing forum*, 54(1), pp. 7–15.

Ahlstedt, C., Eriksson Lindvall, C., Holmstrom, I.K. & Muntlin, A., 2020. Flourishing at work: Nurses' motivation through daily communication. *Nursing & health sciences*, pp. 1–8.

Ayalew, F., Kibwana, S., Shawula, S., Misganaw, E., Abosse, Z., Van Roosmalen, J., Stekelenburg, J., Young Mi, K., Mihereteab, T. & Dantew Wolde, M., 2019. Understanding job satisfaction and motivation among nurses in public health facilities of Ethiopia: A cross-sectional study. *BMC nursing*, 18(1), pp. 1–13.

Bueno Somense, C. & Marocco Duran, E.C., 2014. Satisfaction/motivation of nurses: Integrative review. *Journal of nursing UFPE*, 8(9), pp. 3172–3181.

Chauhan, B.F., Jeyaraman, M., Mann, A.S., Lys, J., Skidmore, B., Sibley, K.M., About Setta, A. & Zarychanski, R., 2017. Behaviour change interventions and policies influencing primary healthcare professionals practice: An overview of reviews. *Implementation science*, 12(1), pp. 1–16.

Enjian, W., Hongwei, H., Shan, M. & Hongting, L., 2019. Intrinsic motivation and turnover intention among geriatric nurses employed in nursing homes: the roles of job burnout and pay satisfaction. *Contemporary Nurse*, 55(2/3), pp. 195–210.

Goktepe, N., Turkmen, E., Yalcin, B., Dirican, U. & Aydin, M., 2020. The relationship between nurses' work-related variables colleague solidarity and job motivation. *Journal of nursing management*, 28(1), pp. 514–521.

Halldorsdottir, S., Einarsdottir, E.J. & Runar Edvardson, I., 2018. Effects of cutbacks on motivating factors among nurses in primary healthcare. *Scandinavian journal of caring sciences*, 32(1), pp. 397–406.

Hee, O.C. & Kamaludin, N.H.B., 2016. Motivation and job performance among nurses in the private hospitals in Malaysia. *International journal of caring sciences*, 9(1), pp. 342–347.

Kinsella D., Fry M. & Zecchin A., 2018. Motivational factors influencing nurses to undertake postgraduate hospital-based education. *Nurse education in practice*, 31(1), pp. 54–60.

Kjellstorm, S., Avby, G., Areskoug Josefsson, K., Anderson Gare, B. & Anderson Back, M., 2017. Work motivation among healthcare professionals: a study of wellfunctioning primary healthcare centers in Sweden. *Journal of health organisation and management*, 31(4), pp. 487–502.

Muogbo, U.S., 2013. The influence of motivation on employees performance: a study of some selected firms in Anambra state. *International journal of arts and humanities*, 2(3), pp. 134–151.

Negarandeh, R., Dehghan Nayeri, N. & Ghasemi, E., 2015. Motivating factors among iranian nurses. *Iran journal of nursing and midwifery research*, 20(4), pp. 436–441.

Orhan, C., Cetin, B. & Imran, A., 2011. A motivational study on the effectiveness of intrinsic and extrinsic factors. *Journal of economics and management*, 16(1), pp. 690–695.

Park, S.M. & Word, J., 2012. Driven to service: intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit managers. In: J. Word, ed. *International public service motivation research conference. Bloomington, 7.–9. junij 2009*. Indiana: *Public personel management*, pp. 705–734.

Polit, D.F. & Beck, C.T., 2018. *Essentials of Nursing Research: Appraising Evidence for Nursing Practice*. 9th ed. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.

Skela Savič, B., 2009. Zdravstvena nega in raziskovanje: nekateri vplivni dejavniki za razvoj zdravstvene nege kot znanstvene discipline v Sloveniji. *Obzornik zdravstvene nege*, 43(3), pp. 209–222.

Skitsou, A., Anastasiou, M., Charalambous, G. & Andriom, D., 2015. Job satisfaction of nurses in psychiatric hospital in Cyprus. *International journal of caring studies*, 8(3), pp. 97–683.

Toode, K., Rovtasalo, P., Helminen, M. & Suominen, T., 2015. Hospital nurses work motivation. *Scandinavian journal of caring sciences*, 29(2), pp. 248–257.

Vogrinc, J., 2008. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.