



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

Diplomsko delo  
visokošolskega strokovnega študijskega programa prve stopnje  
ZDRAVSTVENA NEGA

# **MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI ZA DELO MED ZAPOSLENIMI V ZDRAVSTVENI NEGI**

## **MOTIVATIONAL FACTORS FOR WORK AMONG NURSING STAFF**

Mentorica: Katja Vrankar, pred.

Kandidatka: Nataša Tavčar

Jesenice, junij, 2022

## **ZAHVALA**

*»Najboljši način za začetek je, da prenehamo govoriti in pričnemo delovati.«*

*(Walt Disney)*

Ob zaključku pomembnega in lepega obdobja v mojem življenju se iz srca zahvaljujem mentorici Katji Vrankar, pred., za uporabne nasvete, hitro odzivnost pri pisanju diplomskega dela, za vse usmeritve ter nesebično pomoč. Za strokovno recenzijo diplomskega dela se zahvaljujem doc. dr. Saneli Pivač.

Posebej pa bi se rada zahvalila tudi svoji družini, fantu in prijateljem, da ste verjeli vame, mi stali ob strani, da sem dosegla svoj cilj. Brez vas bi bila pot mnogo težja. Še enkrat hvala vsem!

## **POVZETEK**

**Teoretična izhodišča:** Zdravstvene organizacije bi se v današnjem času morale zavedati, kako pomembno je, da so zaposleni motivirani. V svetovnem merilu gre za pomanjkanje medicinskih sester, zato morajo imeti zdravstvene organizacije učinkovit sistem za dobro motivirane in usposobljene zdravstvene delavce. Namen diplomskega dela je s pregledom literature raziskati in preučiti pozitivne in negativne dejavnike, ki vplivajo na zaposlovanje in motivacijo oz. demotivacijo zaposlenih v zdravstveni negi.

**Metoda:** Uporabili smo deskriptivno metodo raziskovanja. S to metodo smo pregledali tujo in domačo literaturo. Zbrali smo jo s pomočjo znanstvene literature na področju virtualne knjižnice Slovenije, kot je digitalna revija Obzornik zdravstvene nege. Uporabili smo podatkovne baze: PubMed, SpringerLink, Researchgate in iskalnik Google učenjak. Uporabili smo ključne besedne zveze: motivacija, motivacija med zaposlenimi v zdravstveni negi, dobro vodenje zaposlenih in v angleškem jeziku: motivation, motivational factors, factors for work motivation. Za povezovanje ključnih besed smo uporabili Boolov operator AND. Omejili smo kriterije na obdobje od leta 2012 do leta 2022, recenzirani članki in celotno dostopno besedilo je v angleškem in slovenskem jeziku.

**Rezultati:** V končno analizo smo vključili 10 virov, ki so bili z omejitvami in analizo izbrani med 205.423 zadetkov. Identificiranih je bilo 25 kod, ki smo jih razdelili v 2 vsebinski kategoriji. V prvi kategoriji je opisana delovna motivacija zaposlenih, v zadnji kategoriji pa so dejavniki, ki vplivajo na motivacijo. Od znanstvene in strokovne literature, ki smo jo razvrstili hierarhično, je največji delež uvrščen v nivo 6: Dokazi presečnih raziskav.

**Razprava:** Uspešnost organizacije je odvisna od posameznikove sposobnosti, znanja in motivacije. Po naravi je delo medicinskih sester stresno zaradi dolgega delovnega časa, izmenskega dela, zaradi česar se morajo odpovedati normalnemu življenjskemu slogu. Vodstvo potrebuje vlagati več truda v motiviranje in zaposlene pogosteje pohvaliti.

**Ključne besede:** motivacija, motivacija med zaposlenimi v zdravstveni negi, dobro vodenje zaposlenih

## SUMMARY

**Background:** Health organizations today should be aware of how important it is for employees to be motivated. There is a global shortage of nursing staff so health organizations need to have an effective system for well-motivated and trained healthcare staff. The aim of this thesis is to research and examine which motivational factors have a positive impact on employees in nursing care.

**Method:** We used a descriptive research method. To review international and Slovenian literature. We collected it with the help of scientific literature found in virtual libraries in Slovenia such as the digital Slovenian Nursing Review. We used PubMed, SpringerLink and ResearchGate databases and the Google Scholar search engine. We used the following keywords: »motivation«, »motivation among employees in nursing«, »good management of employees« and in English: »motivation«, »motivational factors« and »factors for work motivation«. We used the Boolean AND operator to combine the keywords. We have limited the results to peer-reviewed articles published in the 2012-2022 period with full-text available in English and Slovenian.

**Results:** In the final analysis we included 10 sources which were selected from 205.423 hits using restrictive criteria and analysis. 25 codes were identified which were divided into 2 content categories. The first category covers the work motivation of employees and the second category includes factors that affect motivation. Of the scientific and professional literature that has been classified hierarchically the largest share is classified in level 6: Evidence of cross-sectional research.

**Discussion:** The success of an organization depends on the skills, knowledge and motivation of the individual. The work of nurses is inherently stressful due to long working hours and shift work which forces them to give up a regular lifestyle. Management needs to put more effort into motivating and praising employees more often.

**Keywords:** motivation, motivation among nursing staff, good management of employees

# KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1 MOTIVACIJA IN MOTIVACIJSKE TEORIJE .....	1
1.1.1 Motivacijska teorija Maslowa in ERG – teorija.....	2
1.1.2 Motivacijska teorija Herzberga .....	3
1.1.3 McGregorjeva motivacijska teorija X in Y .....	4
1.1.4 Vroomova motivacijska teorija .....	4
1.2 SREDSTVA ZA MOTIVIRANJE.....	5
1.3 VPLIV MOTIVIRANOSTI.....	6
1.4 VRSTE MOTIVACIJ .....	7
1.5 DEMOTIVACIJA.....	8
<b>2 EMPIRIČNI DEL.....</b>	<b>10</b>
2.1 NAMEN IN CILJ RAZISKOVANJA .....	10
2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA .....	10
2.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA .....	10
2.3.1 Metode pregleda literature .....	11
2.3.2 Strategija pregleda zadetkov .....	11
2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature.....	12
2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature.....	13
2.4 REZULTATI .....	15
2.4.1 PRIZMA diagram.....	15
2.4.2 Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah.....	16
2.5 RAZPRAVA .....	21
2.5.1 Omejitve raziskave.....	30
2.5.2 Doprinos za prakso ter priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo.....	31

<b>3 ZAKLJUČEK .....</b>	<b>32</b>
<b>4 LITERATURA .....</b>	<b>34</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Maslowa hierarhija potreb.....	2
Slika 2: PRIZMA diagram.....	15

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Alderferjeva ERG – teorija.....	3
Tabela 2: Rezultati pregleda literature.....	12
Tabela 3: Hierarhija dokazov .....	14
Tabela 4: Tabelarični prikaz rezultatov .....	16
Tabela 5: Razporeditev kod po kategorijah.....	21

## SEZNAM KRAJŠAV

UKC LJ	Univerzitetni klinični center Ljubljana
ERG razvoj)	Existence – relatedness - growth (obstoj – povezovanje –
MS	Medicinska sestra



## 1 UVOD

V današnjih časih se zdravstvene organizacije vedno bolj zavedajo, kako pomembno je, da so zaposleni motivirani. Vsak zaposleni potrebuje različno motivacijo, da bi dosegel določen cilj, zato bi vodje morale posvečati večjo pozornost motivacijskim dejavnikom in njihovemu vplivu na zaposlene. Zdravstvene organizacije še vedno premalo pozornosti posvečajo motivaciji zaposlenih, kar pa je odgovorna in zahtevna naloga (Mihelič, 2016). Vodje morajo prepoznati razloge in dejavnike nezadovoljstva in jih odpraviti (Armstrong, 2018). Ko organizacija razumno upravlja s svojimi zaposlenimi, so rezultat zadovoljni in motivirani zaposleni, ki zagotavljajo visoko kakovostno zdravstveno oskrbo (Daneshkohan, et al., 2014).

Na svetu je veliko pomanjkanje zdravstvenih delavcev. Majhno število zaposlenih je povezano s slabo kakovostjo zdravstvenih storitev. Da zaposleni ostanejo na delovnem mestu je pomembno, da zdravstvene organizacije oblikujejo strategije upravljanja, ki obravnavajo tako notranje kot zunanje dejavnike motivacije. Zdravstveni sistem mora vzpostaviti in spodbujati dobro motivirano in usposobljeno zdravstveno delovno silo (Maneskar & Saxena, 2016).

### 1.1 MOTIVACIJA IN MOTIVACIJSKE TEORIJE

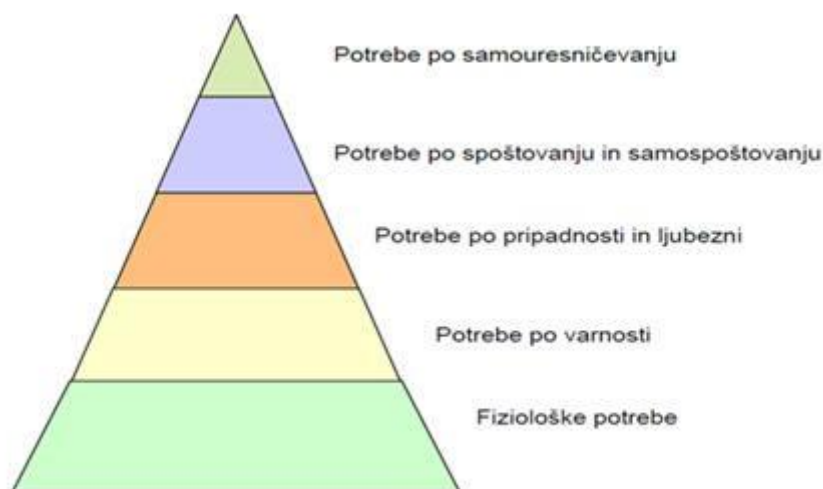
Beseda motivacija v latinščini izhaja iz besede motiv in pomeni gibati se. Obstaja več opredelitev za to besedo, saj se v svetu veliko avtorjev ukvarja s preučevanjem le-te. Motivacija je opredeljena kot pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji določene potrebe (Dovgan, 2020).

Zadovoljevanje potreb je pogosto povezano z različnimi ovirami, ki v času aktivnosti nastajajo na poti med potrebo in ciljem. Vsako oviro posameznik doživlja kot subjektivno stanje psihične napetosti (Kodermac, 2013).

### 1.1.1 Motivacijska teorija Maslowa in ERG – teorija

Ameriški psiholog Abraham Maslow je oblikoval teorijo hierarhije potreb. Hierarhija potreb prikazuje, da imamo ljudje različne potrebe, ki jih lahko razporedimo. V Maslowi teoriji so potrebe ljudi na delovnem mestu, kot jih predeljuje Franić (2015) predstavljene v petih fazah:

- Fiziološke potrebe: toplota, zrak, osnovna plača;
- Potrebe po varnosti: varno delo, bonitete, varnost zaposlitve;
- Potrebe po pripadnosti: stranke, sodelavci, nadrejeni;
- Potrebe po ugledu, spoštovanju: priznanje, sprejetje, večji status, povečana odgovornost;
- Potrebe po samoaktualizaciji (samouresničevanju): možnost izobraževanj, napredovanje, rast.



Slika 1: Maslowa hierarhija potreb

Vir: Repovš Drnovšek (2014)

Maslow je trdil, da ko so potrebe na prvi ravni (fiziološke potrebe) zadovoljene, lahko nadaljujemo z zadovoljevanjem potreb na naslednji ravni. To pomeni, da če je človek

zaspan, ga v tistem trenutku ne zanima nič drugega kot spanje. Razmišljal bo samo o spanju, koliko bo spal, kdaj bo spal. Prav zaradi tega je bila ta teorija deležna kritik in sicer, da vrstni red ravni ni vedno enak. Nastala je ERG-teorija, katero je razvila Clayton Paul Alderfer. ERG-teorija razvršča potrebe v tri ravni in prikazuje, da lahko motiviramo več potreb na različnih nivojih hkrati (Franić, 2015).

Prva skupina so eksistencialne potrebe, osnovne potrebe in potrebe po varnosti. Druga skupina so odnosne potrebe in družbene potrebe po priznanju in stikih. V tretjo kategorijo spadajo potrebe po rasti in razvoju ter samouresničitvi (Močilar, 2015).

**Tabela 1: Alderferjeva ERG – teorija**

Potrebe po obstoju	Potrebe po povezanosti	Potrebe po rasti
Višina plače	Delo s prijaznimi ljudmi	Izzivi pri delu in v prostem času

Vir: Franić (2015, p. 16)

### 1.1.2 Motivacijska teorija Herzberga

Herzberg je v svojih raziskavah skušal ugotoviti, kaj ljudi najbolj motivira oziroma kateri dogodki prinesejo nezadovoljstvo ali zadovoljstvo na delovnem mestu. V raziskavi je ugotovil, da največje zadovoljstvo prinašajo notranji dejavniki, največje nezadovoljstvo pa prinaša pomanjkanje zunanjih dejavnikov (Mihelič, 2016).

Razvil je dve skupini potreb. Prva skupina so higienski dejavniki, kamor sodijo medsebojni odnosi, dohodek, politika podjetja, delovne razmere, varnost, trdnost zaposlitve in položaja, druga skupina pa so motivatorji, mednje sodi uspešnost dela, priznavanje dela, odgovornost, napredovanje pri delu, možnost razvoja, smiselno doživljanje dela, napredovanje in delovni uspeh (Močilar, 2015).

Če so higienski dejavniki zadovoljeni, je rezultat kratkoročno zadovoljstvo pri delu, v nasprotnem primeru se posledice kažejo v nemotiviranosti in frustriranosti zaposlenih.

Ko so potrebe motivatorjev zadovoljene, so zaposleni motivirani za delo, kar je najbolj pomembno, saj je zadovoljstvo z delom dolgoročno (Močilar, 2015).

### **1.1.3 McGregorjeva motivacijska teorija X in Y**

McGregorjeva motivacijska X in Y teorija govori, da če želi biti neka organizacija uspešna, mora biti motivacija vseh zaposlenih najbolj pomembna (Gregorin, 2019).

Teorija X govori o posamezniku z nizko motivacijo. Tak posameznik je len, neproduktiven in se želi izogniti delu. Brez nadrejenih taki zaposleni ne bi želeli doseči ciljev organizacije, zato je pomembno, da jim nadrejeni določajo cilje, in jih za dosego le-teh nagradijo ali kaznujejo (Gregorin, 2019).

Teorija Y pa govori o posamezniku z visoko motivacijo za delo. Tak zaposleni se ne izogiba delu in odgovornosti, ampak je zainteresiran za delo. Največji problem McGregorjeve teorije je, da v praksi zaposleni niso vedno X in Y zaposleni, ampak so velikokrat kombinacija obeh (Močilar, 2015).

### **1.1.4 Vroomova motivacijska teorija**

Vroomova motivacijska teorija je osnovana na dveh dejavnikih in sicer, kako močno si nečesa želimo in kako ocenjujemo svoje možnosti za dosego cilja. Zaposleni, ki bo uspešen, bo za nagrado dobil napredovanje, vendar bo lahko podvržen stresu zaradi nezadovoljstva s strani sodelavcev. Za take rezultate uporabljamo pripadajočo vrednoto, ki se imenuje valenca. Valenca je indeks, ki prikazuje, kako zaposleni ceni rezultate. Če rezultatov ne ceni, bo njegova motivacija nizka, v nasprotnem primeru, ko je pričakovanje visoko, pa bo bolj motiviran (Gregorin 2019).

Vroom je oblikoval modele, s katerimi je razložil delavčevo zadovoljstvo. Pomagal si je s tremi pojmi. Prvi pojem je valenca, sledi instrumentalnost, ki je definirana kot povezava med dvema ciljema. Nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek

cilj, da bo lahko dosegel drugega, za katerega se motivira in mu je pomembnejši. Zadnji pojem pa je pričakovanje. Gre za posameznikovo prepričanje, da določeno vedenje pripelje do določenega cilja (Kodermac, 2013).

## 1.2 SREDSTVA ZA MOTIVIRANJE

Sredstva za motiviranje so lahko različne nagrade, priznanja in stimulacije, ki zadovoljujejo osebne potrebe (Mihelič, 2016). Denar je eden izmed najpomembnejših motivatorjev, vsaj do tiste meje, ki jo označujemo kot stopnjo zadovoljevanja primarnih bioloških potreb človeka. Šele, ko zaposleni menijo, da je njihov dohodek zadovoljiv, začnejo dajati prednost drugim stimulacijam (Grbič, 2016).

Hitro lahko pride do ponavljajočega vzorca, kjer zaposleni za vsako dodatno delo pričakuje finančno nagrado. Zaposlene v organizaciji se lahko motivira tudi z napredovanjem, ter dodeljevanjem večje odgovornosti (Avbar, 2016). Vsi se zavedajo pomembnosti nagrajevanja, vendar se v praksi ta zavest ne odraža vedno. Ljudje pričakujejo tudi, da jim bo opravljeno delo prineslo ugled, varnost in denarno nagrado, toda v zadnjem času jim služba prinaša vedno manj, čeprav delajo vedno več (Dragman, 2014).

Vodja si mora vzeti čas za zaposlene, da zaposlenemu vzpodbudi čut za smisel, občutek da dela za dragocen, skupen cilj (Grbič, 2016). Uspešen vodja mora imeti visoko stopnjo razumevanja tako do zaposlenih kot do delovnega okolja. Dober vodja ne potrebuje krize za razrešitev situacije, ampak bo nastalo situacijo izkoristil za spremembe v sistemu. Krizna situacija lahko vodi do občutka pomembnosti vodje, v nasprotnem primeru pa do panike. Strokovnjaki to opredeljujejo kot kakovost vodenja, ki lahko pripelje do ključnih razlik med vodji (Dragman, 2014).

Redno merjenje zadovoljstva zaposlenih v podjetju je pot do razkritja problemov, tudi tistih, ki se še ne opazijo. Podjetje jim lahko da anketo, ki zagotavlja anonimnost, saj

imajo anketiranci občutek varnosti, možnost odkritosti, kritičnosti in opazanj glede vodstva, kot tudi sodelavcev (Mihelič, 2016).

Medicinske sestre opravljajo zahtevno delo in prav zaradi narave dela potrebujejo vsaj besedo zahvale, ta bi zmanjšala stres na delovnem mestu in jih motivirala za zagotavljanje visoke standardne oskrbe. Če medicinsko osebje ne najde ničesar, kar bi jih motiviralo, je bolje, da se poklicu odpovedo, namesto da prihaja do napak, ki negativno vplivajo na njihovo dostojanstvo. Organizacije naj zdravstvenemu osebju dajo vedeti, da je njihovo delo dragoceno (Kodermac, 2013).

### **1.3 VPLIV MOTIVIRANOSTI**

Tudi v timih zdravstvene nege je pomembna dobra klima, ki jo oblikujejo zaposleni s svojim počutjem in zadovoljstvom pri delu in vplivajo na delovno učinkovitost. Motiviran in zadovoljen zaposleni bo z učinkovitim delom doprinesel k dobrim rezultatom dela. Čutil bo pripadnost, delo pa bo opravljeno odgovorno in zavzeto (Dragman, 2014). Zadovoljstvo z delom je tudi ključni element pri odločitvi o menjavi službe in pomembno vpliva na učinkovitost organizacije. Visoka nemotiviranost s strani medicinskih sester negativno vpliva na nezmožnost organizacije, da zadovolji pacientove potrebe in kakovost nujenih storitev. Pri svojem delu morajo sodelovati z drugimi člani zdravstvenega tima, da so zadovoljene potrebe pacientov (Lorber, 2015). Motivirane medicinske sestre bodo na delo prihajale z veseljem, se bodo lažje spopadale z različnimi problemi in bodo bolj sproščene, delo pa jim bom predstavljalo izziv. Opravljeno delo bo odvisno od tega, kakšna je stopnja motivacije na delovnem mestu. Organizacija mora zato zaposlenim ponuditi motivirano, raznoliko in odgovorno delo. Pomembno je, da vodstvo obogati delo tako, da zaposlenim ponujajo bolj izzivalno delo z večjo odgovornostjo, da vodstvo širi delo in zaposlenim ponuja več delovnih nalog na enaki ravni odgovornosti. Pomembno je, da zaposlenim omogočajo menjavo dela, delegiranje, kjer naj nadrejeni zaupajo naloge podrejenim. Organizacije naj zaposlenim nudijo splošno usposabljanje in prenos pooblastil: dajanje pooblastil zaposlenim glede njihovega dela (Kodermac, 2013).

Vsak posameznik s pozitivno naravnostjo in po svojih močeh prispeva delež k dobrim medsebojnim odnosom na delovnem mestu (Grbič, 2016). Raziskava Baljoon, et al. (2018), navaja, da je delo medicinskim sestram, ki so bile dobro motivirane, postalo zanimivo in zabavno. Dobro počutje medicinskih sester je odvisno predvsem od njihove motivacije in motiviranja s strani organizacije, v kateri so zaposlene. Na delovnem mestu je motivacijo mogoče opredeliti kot »stopnjo pripravljenosti« posameznika, da se trudi in si prizadeva za doseganje organizacijskih ciljev. Ker v številnih državah trenutno primanjkuje kvalificiranih zdravstvenih delavcev, ima izguba katerega koli zaposlenega resne posledice za zdravje ljudi v državi. Če zdravstveni delavci ostanejo zadovoljni in motivirani, celoten zdravstveni sistem deluje nemoteno (Wood, 2016). Za boljše počutje na delovnem mestu sodelavci lahko organizirajo druženja izven delovnega časa, na katerih se lahko utrdijo odnosi med zaposlenimi. Lahko se organizirajo mesečni sestanki, kjer se pogovori o težavah in išče skupne rešitve. Velikokrat je potrebno upoštevati dejstvo, da zadovoljen delavec ni vedno uspešen. Organizacije se morajo zavedati, da ravno izobraževanja pripomorejo k boljši samopodobi in večji samostojnosti zaposlenih (Mihelič, 2016).

## 1.4 VRSTE MOTIVACIJ

Pogosto govorimo o intrinzični (notranji) in ekstrinzični (zunanji) motivaciji. Intrinzična motivacija pomeni notranje zadovoljstvo, ekstrinzična pa prihaja zunaj posameznika. Obe motivaciji sta v kontrastu. Pri zaposlenih v zdravstveni negi na motivacijo vplivajo dobri odnosi s sodelavci, plača in zanimivo delo, kar je kombinacija ekstrinzičnih in intrinzičnih dejavnikov (Halbwachs, 2015). Vztrajno nezadovoljstvo z delovnimi pogoji lahko privede do zmanjšanja stopnje zavzetosti in motivacije medicinskih sester (Baljoon, et al., 2018).

Nekateri avtorji trdijo, da gre za intrinzično motivacijo takrat, ko je delo zaposlenemu zanimivo, medtem ko drugi pravijo, da je to zadovoljstvo, ki ga oseba dobi med delom. Ko ima oseba intrinzično motivacijo, naredi nekaj zaradi izziva in ne zaradi pritiska zunanjih dejavnikov.

Ekstrinzična motivacija je opravljanje dela zaradi posledic kot so napredovanje in denarne nagrade. Je bolj osredotočena na rezultate. Zaposleni verjamejo, da je koristno za njihovo zaposljivost in želijo doseči zastavljene cilje podjetja. Ekstrinzično dejavnost kot jo navaja Franić (2015), bi lahko razdelili v štiri podvrste:

- zunanja motivacija: plačilo, pohvala,
- introjecirana motivacija: da se izognemo krivdi, skrbem,
- identificirana motivacija: posameznik vidi vrednost v aktivnosti,
- integrirana motivacija: posameznik ima notranje razloge, da sodeluje v aktivnosti.

## 1.5 DEMOTIVACIJA

Pojem demotivacije lahko označimo kot vpliv zunanjih faktorjev na zmanjšanje ali izničenje motivacije. Pri ljudeh, ki se odločajo za poklice v zdravstveni negi, so prisotni intrinzični motivacijski faktorji. Pogosto imajo željo pomagati in skrbeti za druge. Ob vstopu v delovno okolje pa to notranjo motivacijo uničijo demotivirani pojavi, ki vplivajo na nezadovoljstvo v službi (Halbwachs, 2015).

Zavedati se moramo, da je motivacijo lažje uničiti kot vzpostaviti. Tudi če prepoznamo nemotiviranost, nam to nič ne pomaga, dokler ne odpravimo vzroka. Nizko motivacijo lahko prepoznamo z nekaterimi telesnimi gestami, kot so prekrizane roke, stiskanje pesti, nemir, nepazljivost pri delu, pomanjkanje navdušenja za delo, negativen odnos do dela. Demotivacijo lahko prepoznamo po treh opozorilnih znakih demotivirane delovne sile, med katerimi so slabo delovno mesto, vzdušje in zmanjšanje delovnih standardov ter produktivnosti (Ikechi - Ekpendu, 2019).

Vodje v organizacijah morajo preprečevati nezadovoljstvo na delovnem mestu. Zaposleni lahko nezadovoljstvo sporočajo na različne načine, kot so odsotnost, fluktacija in nezaželeno vedenje. Odsotnost iz delovnega mesta je najbolj ekstremen način izražanja, saj se z odsotnostjo organizaciji povečujejo stroški in težave pri organizaciji dela. Zaposleni je lahko odsoten v obliki bolniške ali varstva obolelega družinskega člana. Nezaželeno vedenje, se lahko kaže tako pri posamezniku, kot v skupini nezadovoljnih posameznikov (Pirih, 2021).



Poznamo več vrst fluktacij. Prva je željena, kjer si organizacija želi, da bi zaposleni zamenjal delovno mesto in bi njegovo mesto zasedel boljši kandidat. Sledi dejanska, ki ni povezana z nezadovoljstvom, ampak zaposleni le želi menjati delovno mesto. Potencialna fluktacija, pa je odvisna od nezadovoljstva v trenutni organizaciji (Pirih, 2021).

Pomembno je, da se organizacije zavedajo pomena motiviranja zaposlenih. Zaposlene morajo za dosežene cilje nagraditi, da svoje delo še naprej opravljajo celostno in učinkovito. Če kader ni motiviran, se to kaže z nezadovoljstvom pacientov in upadom kakovosti opravljenega dela. V diplomskem delu smo ugotavljali, kaj zaposlene v zdravstveni negi motivira in se osredotočili tudi na dejavnike, ki povzročajo demotivacijo. S pregledom literature smo pridobili izhodišča, ki so temelj za izboljšanje motivacije za delo med zaposlenimi v zdravstveni negi.

## **2 EMPIRIČNI DEL**

V diplomskem delu smo uporabili pregled znanstvene literature v angleškem in slovenskem jeziku.

### **2.1 NAMEN IN CILJ RAZISKOVANJA**

Namen diplomskega dela je bil s pregledom literature raziskati in preučiti kateri motivacijski dejavniki imajo pozitivni vpliv na zaposlene v zdravstveni negi, ter kateri povzročajo demotivacijo.

Cilj diplomskega dela:

- Poiskati motivacijske dejavnike za izboljšanje zadovoljstva in motivacije zaposlenih v zdravstveni negi.

### **2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA**

Zastavili smo si eno raziskovalno vprašanje:

- Kateri motivacijski dejavniki pripomorejo k izboljšanju zadovoljstva in motivacije zaposlenih v zdravstveni negi?

### **2.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA**

V diplomskem delu smo izbrali meta sintezo sistematičnega pregleda znanstvene in strokovne literature v slovenskem in angleškem jeziku.

### 2.3.1 Metode pregleda literature

V diplomski nalogi smo uporabili deskriptivno metodo raziskovanja. S to metodo smo raziskali domačo in tujo literaturo s področja motivacije med zaposlenimi v zdravstveni negi. Zbrali smo jo s pomočjo znanstvene literature na področju virtualne knjižnice Slovenije kot je digitalna revija Obzornik zdravstvene nege. Za pregled domače in tuje literature smo uporabili podatkovne baze: PubMed, SpringerLink, Researchgate in iskalnik Google učenjak.

Pri iskanju smo uporabili ključne besede oziroma besedne zveze: motivacija, motivacija med zaposlenimi v zdravstveni negi, dobro vodenje zaposlenih. V angleškem jeziku: motivation, motivational factors, factors for work motivation. Uporabili smo napredno iskanje z vključenim Boolovim tabulatorjem »and« oziroma »in« med večimi besednimi zvezami, določili smo naslednje vključitvene kriterije: članki v angleškem in slovenskem jeziku, raziskovalni članki (s kvalitativno in kvantitativno metodologijo). Omejili smo kriterije na obdobje od leta 2012 do leta 2022, celotno besedilo člankov je v angleškem in slovenskem jeziku.

### 2.3.2 Strategija pregleda zadetkov

Pregled literature smo prikazali shematsko in tabelarično. Shematsko smo pregled literature prikazali s pomočjo PRIZMA diagrama, kjer smo glede na vključitvene in izključitvene kriterije uvrstili članke v končno analizo. V tabelaričnem prikazu smo prikazali število dobljenih zadetkov glede na baze podatkov in ključne besede (Tabela 2). Strategija iskanja v podatkovnih bazah je skupno dala 205.423 zadetkov. Začetna merila je izpolnjevalo 90 potencialno ustreznih zadetkov, sledil je podrobnejši pregled. Po pregledu naslovov in izvlečkov smo izključili še 80 zadetkov in v polnem besedilu preučili 10 člankov. Shematsko je pregled literature prikazan s pomočjo PRIZMA diagrama, ki prikazuje izbrane kriterije, ki so vplivali na uvrstitev člankov v končno analizo.

**Tabela 2: Rezultati pregleda literature**

Baza podatkov	Ključne besede	Število zadetkov	Izbrani zadetki za pregled v polnem besedilu
Google učenjak	Zadovoljstvo zaposlenih	26.240	1
	Delovna motivacija zaposlenih v zdravstveni negi	7	1
	Demotivation and discipline	25.500	1
PubMed	Management of nursing	84.400	1
	Factors for work motivation	3.000	1
Obzornik zdravstvene nege	Demotiviranost	2	1
SpringerLink	Motivation in health work	66.172	2
Researchgate	Nurses work motivation	2	1
	Motivacija v zdravstveni negi	100	1
SKUPAJ		205.423	10

### 2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature

Pri pregledu literature smo izvedli kvalitativno vsebinsko analizo podatkov, ki temelji na modelu po Vogrincu (2013). Uporabili smo tehniko odprtega kodiranja in oblikovanja vsebinskih kategorij. S pomočjo kodiranja podatkov smo zmanjšali obseg podatkov in povezavo med razdrobljenim pomenom raziskovalne tematike v vsebinsko in pomensko zaključeno celoto.

### 2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature

V pregled literature smo zajeli različne teoretične in empirične vire literature, ki so bolj pregledne. Vsa uporabljena literatura je dostopna, strokovna in ustreza našemu raziskovalnemu problemu. Naš cilj je bil najti čim bolj ustrezne raziskave, ki našo temo in raziskovalni problem najbolje opisujejo. V končni pregled smo vključili literaturo, ki je bila aktualna, vsebinsko pomembna in ni bila starejša od desetih let. V končno analizo smo vključili 10 virov literature.

Po opisu kakovosti pregleda literature smo upoštevali hierarhijo raziskav v znanstveno raziskovalnem delu po avtorjih Polit & Beck (2018), ki temelji na 8 nivojih hierarhije dokazov. Začne se s sistematičnim pregledom raziskav, nadaljuje se s pregledom randomiziranih kliničnih raziskav, nerandomiziranih raziskav oz. kvazi eksperimentov, kohortnih prospektivnih raziskav, kontroliranih retrospektivnih raziskav, presečnih raziskav (npr. ankete), podrobnih kvalitativnih raziskav ter se konča z mnenji avtorjev in poročili posameznih primerov. Vse članke smo tudi ocenili glede na vrsto in velikost vzorca.

Iz tabele 3 je razvidno, da smo skupaj pregledali in analizirali 10 člankov. Najvišje na hierarhični lestvici se nahajajo članki, ki so opredeljeni pod nivojem 1: sistematični pregled dokazov (n=1). Največ dokazov (n=5) smo zbrali na nivoju 7: dokazi celostnih kvalitativnih raziskav in nivoju 6: dokazi presečnih raziskav (n=4).

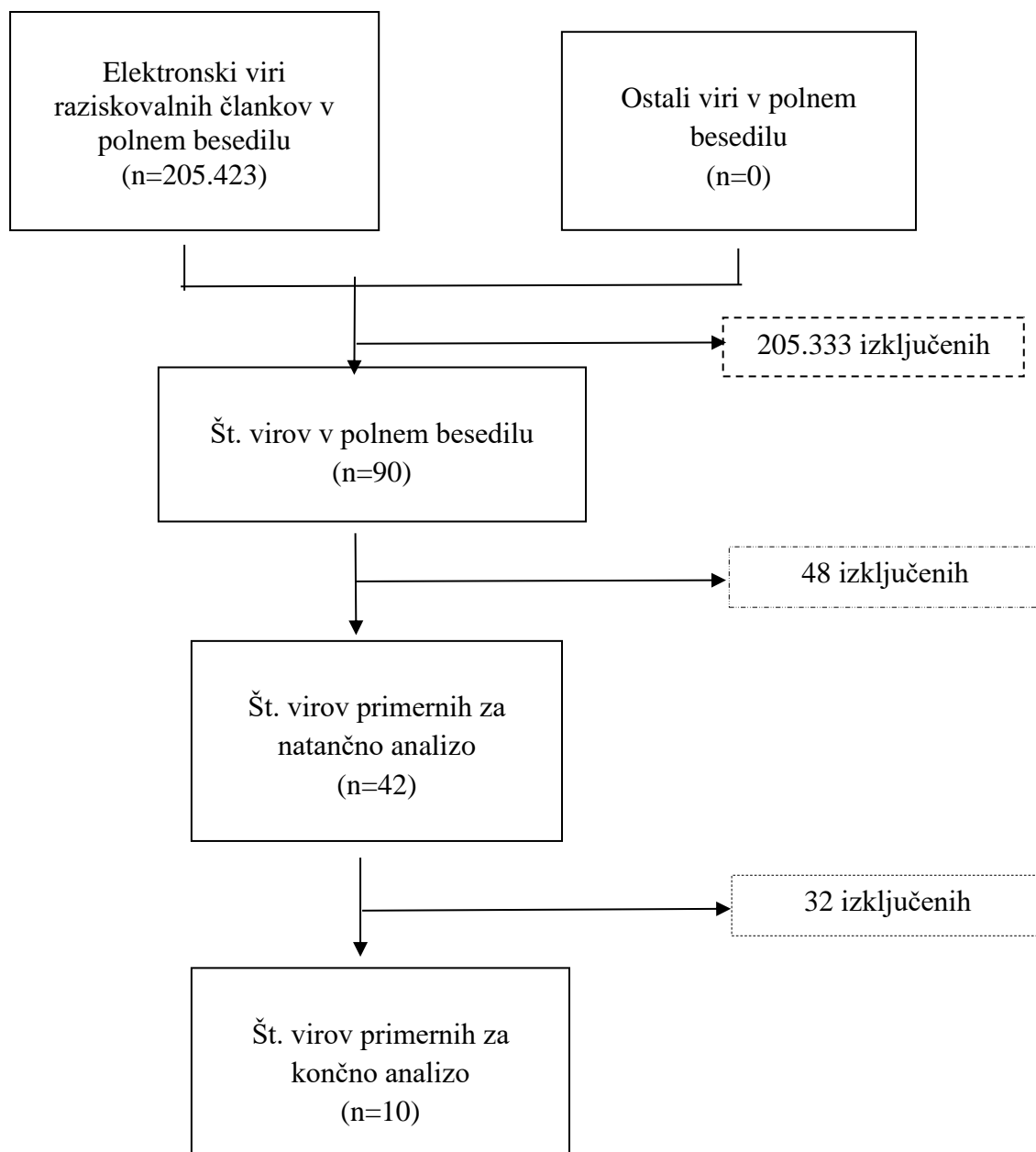
**Tabela 3: Hierarhija dokazov**

Hierarhija dokazov	Število vključenih strokovnih virov
Nivo 1 Sistematični pregled dokazov	1
Nivo 2 Dokazi kliničnih vzročnih randomiziranih raziskav	0
Nivo 3 Dokazi nerandomiziranih raziskav (kvazi eksperiment)	0
Nivo 4 Dokazi prospektivnih kohortnih raziskav	0
Nivo 5 Dokazi retrospektivnih raziskav s kontrolami	0
Nivo 6 Dokazi presečnih raziskav	4
Nivo 7 Dokazi celostnih kvalitativnih raziskav	5
Nivo 8 Mnenja strokovnjakov, poročila posameznih primerov	0

Vir: Polit &amp; Beck (2018)

## 2.4 REZULTATI

### 2.4.1 PRIZMA diagram



Slika 2: PRIZMA diagram

V bazah podatkov smo s pomočjo ključnih besed skupno pridobili 205.423. Glede na ustreznost našega naslova smo jih v polnem besedilu pregledali 90 in jih od tega

izključili 48. Po podrobnejšem pregledu smo izločili še 32 člankov. V končno analizo smo vključili 10 člankov. Vključeni članki so predstavljeni v tabeli 4.

#### 2.4.2 Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah

V Tabeli 4 smo rezultate prikazali po avtorju in letu objave, raziskovalnem dizajnu, namenu ter vzorcu in državi. Tabela prikazuje ključna spoznanja raziskav.

**Tabela 4: Tabelarni prikaz rezultatov**

Avtor in leto objave	Raziskovalni dizajn	Namen raziskave	Vzorec in država	Ključna spoznanja
Armstrong, 2018	Kvalitativna sistematična raziskava.	Povzeti najnovejše razpoložljive intervencije, ki pomagajo medicinskim sestram v neprijaznih zdravstvenih ustanovah.	Pregled in analiza literature, ZDA.	Slabe delovne razmere lahko povzročijo čustveno in fizično stisko, kar se kaže pri doseganju ciljev zdravstvene nege. Potrebno je izboljšati komunikacijo na delovnem mestu ter se aktivno odzivati na težave posameznika ali skupine. Pojavljajo se programi, ki vključujejo izobraževanja o slabih delovnih razmerah, njenih učinkih na posameznika. Te programi prikazujejo kako na asertiven način komunicirati, ko pride do konflikta. Programi prikazujejo vaje in igre kako medicinskim sestram pomagati da na učinkovit način preprečijo slabe delovne razmere in na njih opozorijo vodstvo. Izobraževanje in aktivno učenje sta najpomembnejši komponenti, ki pomagata medicinskim sestram pri preprečevanju slabih delovnih razmer.
Avbar, 2016	Kvalitativna opisna raziskava.	Pozitivni načini motivacije, k boljši učinkovitosti	Pregled in analiza literature, posamezniki v	Motivacija in učinkovitost sta neposredno povezani. Ko so zaposleni nemotivirani v neki



Avtor in leto objave	Raziskovalni dizajn	Namen raziskave	Vzorec in država	Ključna spoznanja
		dela.	različnih organizacijah.	organizaciji, se občuti zmanjšana učinkovitost na delovnem mestu. Z določenimi pristopi lahko ugotovimo, kateri so tisti dejavniki, ki jih motivirajo. Organizacije si naj izberejo več motivacijskih teorij in s temi naj poskušajo ugotoviti tiste dejavnike, ki bi zadovoljili čim več potreb zaposlenih. Za nekatere je organizacija sinonim za organiziranost. Uspešnost na delovnem mestu je odvisna od posameznikove motivacije, znanja in sposobnosti. Le tisti zaposleni, ki so motivirani in usposobljeni dosegajo pričakovane rezultate in delujejo na samorazvoju. Obstajajo različni motivacijski pristopi, ki pomagajo motivirati posameznika ali celotne skupine.
Baljoon , et al., 2018	Kvalitativna opisna raziskava.	Preučiti delovno motivacijo medicinskih sester in dejavnikov, ki vplivajo na njo.	Pregled in analiza literature, Savdska Arabija.	Na delovno motivacijo medicinskih sester vplivajo starost, leta izkušenj, izobrazba in položaj, plača, napredovanje, nagrade. Motivacija je sila znotraj posameznika, ki vpliva na vedenje in ga usmerja. Je rezultat interakcij med posamezniki in njihovim delovnim okoljem. Ugotovljeno je bilo, da je vodstvo, ki je cenilo komunikacijo na delovnem mestu in jo spodbujalo imelo bolj motivirane medicinske sestre. Prav tako je študija pokazala, da so medosebni odnosi in spoštovanje na delovnem mestu povezani z delovno motivacijo.
Daneshkohan, et al., 2015	Kvantitativna presečna raziskava.	Ugotavljanje dejavnikov, ki vplivajo na	N: 212 zdravstvenih delavcev	Glavni motivacijski dejavniki za zdravstvene delavce je dobro vodstvo

Avtor in leto objave	Raziskovalni dizajn	Namen raziskave	Vzorec in država	Ključna spoznanja
		motivacijo zdravstvenih delavcev.	teheranskih zdravstvenih centrov novembra in decembra 2011, Iran.	ter dobri odnosi na delovnem mestu. Demotivacijski dejavniki so krivičnost, slabo vodstvo in pomanjkanje spoštovanja. Vodje morajo vsakodnevno pravično uporabljati kadrovske politike, ter vsem zaposlenim posredovati ustrezne informacije o pravičnosti in ravnati transparentno. Prav tako je potrebno več pozornosti nameniti razvoju poštenega in objektivnega sistema ocenjevanja uspešnosti ter izvajanju podpornih strategij nadzora.
Dragman, 2014	Kvalitativna metoda – intervju.	Na osnovi opravljenih intervjujev določenega oddelka, ugotoviti ali zadovoljstvo zaposlenih vpliva na kreativnost in učinkovitost zaposlenih.	Raziskava v enem oddelku podjetja, Slovenija.	Zadovoljstvo zaposlenih močno vpliva na motiviranost pri delu ter njihovo učinkovitost. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo pohvale vodstva, ki posledično vplivajo tudi na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov. Organizacija mora imeti vpeljan sistem dela, ki zaposlenim nudi strokovno usposobljenost, motivacijo za delo, ustrezno organiziranost dela in kar se da visoko delovno učinkovitost. Vodstvo se premalo zaveda pomena svojih zaposlenih in njihove vrednosti na trgu. Uspešen vodja ima visoko stopnjo razumevanja in nenehno aktivnost prilagajanja in razumevanja procesov.
Halbwachs, 2015	Kvalitativna opisna raziskava.	Kako povečati motivacijo zaposlenih oz., na ukrepe, ki vplivajo na motivacijo.	Pregled in analiza literature, Avstrija.	Demotivacija je zaskrbljujoč pojav v zdravstveni negi. Na področju demotivacije je potrebnih več raziskav. V zadnjih letih narašča število nezadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Preveliko delovno obremenitev predstavljata

Avtor in leto objave	Raziskovalni dizajn	Namen raziskave	Vzorec in država	Ključna spoznanja
				<p>pomanjkanje kadrovskih normativov in prevelika zahtevnost dela. Demotivacijo lahko označimo kot vpliv specifičnih zunanjih faktorjev na zmanjšanje ali izničenje motivacije. Medicinskim sestram demotivacija povzroča občutek nemoči in izčrpanosti, ker ne znajo dovolj pomagati pacientom. To jim daje občutek nemoči, saj jih je strah, kaj bo z pacienti.</p>
Ikechi-Expendu, 2019	Kvantitativna metoda raziskovanja – anketa.	Iskanje rešitev za motiviranost zaposlenih, s katerimi se organizacije soočajo.	N: 200 zaposlenih v Univerzitetni bolnišnici Babcook, Velika Britanija.	<p>Demotivacija pomembno vpliva na disciplino zaposlenih. Organizacije bi morale zagotoviti, da bodo njihovi zaposleni ves čas motivirani, spodbujati njihovo motivacijo in disciplino z individualnim in organizacijskim nagrajevanjem. Vodstvo organizacije mora ustvariti podporno, prijetno in delovno okolje. Demotivacija je opozorilni znak za organizacije. Le te morajo pravočasno ukrepati. Potrebno je spodbujati zadovoljstvo zaposlenih in ohranjati strokovnost. Zaposleni, ki uživajo v prijateljskih odnosih z njihovimi sodelavci tako zunaj kot znotraj delovnega mesta, so ponavadi zelo učinkoviti in disciplinirani na delovnem mestu.</p>
Maneskar & Saxena, 2016	Kvantitativna metoda raziskovanja – anketa.	Ocena motivacije uporabnikov.	N: 154 uporabnikov zdravstvenih storitev, Indija.	<p>Neustrezno število zdravstvenih delavcev je povezano s slabo kakovostjo zdravstvenih storitev. Zdravstveni sistem zato potrebuje dobro motivirano in usposobljeno zdravstveno silo. Obstaja velika potreba po razvoju instrumentov za ocenjevanje motivacije</p>

Avtor in leto objave	Raziskovalni dizajn	Namen raziskave	Vzorec in država	Ključna spoznanja
				izvajalcev zdravstvenih storitev. Ta študija ponovno poudarja dejstvo, da je notranja motivacija pomemben pojav, zato morajo intervencije namenjene obravnavanju motivacije upoštevati notranje dejavnike motivacije. Ta študija lahko pomaga raziskovalcem in zdravstvenikom zagotoviti orodje za ocenjevanje motivacije med izvajalci zdravstvenih storitev in izboljša delovno uspešnost zaposlenih
Wood, 2016	Kvalitativna opisna raziskava.	Opozoriti na številne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo medicinskih sester, vključno s tem, zakaj so se odločile opravljati ta poklic, kjer se vsakodnevno srečujejo z ovirami in stresnimi dejavniki.	Pregled in analiza literature, Kalifornija .	Delo zdravstvene nege bi moral biti eden najbolj nagrajujočih poklicev, saj medicinske sestre vplivajo na življenje posameznikov, skupnosti in družbe. Medicinske sestre, ki pridejo na položaj vodenja ali poučevanja, imajo priložnost, da spremenijo miselnost svojih učencev in jih dodatno motivirajo za delo, saj so videle pomanjkljivosti na delovnem mestu skozi svoje delovne izkušnje.

V procesu kodiranja smo identificirali 25 kod, ki smo jih glede na vsebinsko povezanost združili v 2 vsebinski kategoriji (Tabela 5). V prvi kategoriji so dejavniki, ki vplivajo na delovno motivacijo, v drugi kategoriji pa so motivacijski dejavniki.

**Tabela 5: Razporeditev kod po kategorijah**

Kategorija	Kode	Avtorji
Kategorija 1: Delovna motivacija.	Uporaba dokazov – nevljudnost – vodstvo – upravljanje – duševno zdravje – negovanje – raziskave – zadovoljstvo – osebno zadovoljstvo – motivacija – učinkovitost – ustvarjalnost – bolnišnica – počutje .  N = 14	Armstrong, 2018 Baljoon, et al., 2018 Dragman, 2014
Kategorija 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.	Motivacija – organizacija – samoučinkovitost – uspešnost – delo – delovna motivacija – zdravo delo – demotivacija – zdravstvena nega – zdravi odnosi – ponudniki storitev.  N = 11	Avbar, 2016 Daneskhkohan, et al., 2015 Halbwachs, 2015 Ikechi – Ekpendu, 2019 Maneskar & Saxena, 2016 Wood, 2016

## 2.5 RAZPRAVA

Ugotavljali smo dejavnike, ki vplivajo na delovno motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi in dejavnike, ki povzročajo demotivacijo.

S pregledom literature sta bila namen in cilj naše raziskave dosežena. Ugotovili smo, kako zelo je pomembno, da se vodje zavedajo pomembnosti motivacije na delovnem mestu ter kako jo izboljšati. Naše zaključke bomo podrobneje prikazali v razpravi po dveh analiziranih kategorijah.

Kodermac (2013), navaja, da motivatorji dvignejo posameznikovo pripravljenost, zavzetost in učinkovitost za delo. Motivirani zaposleni radi prihajajo na delo ter ga učinkovito opravljajo. Avbar (2016) je ugotovil, da sta motivacija in učinkovitost medsebojno odvisni, kar pomeni, da če so zaposleni nemotivirani, se to opazi v zmanjšani učinkovitosti organizacije. V primeru, da so motivirani zaposleni z večjo motivacijo, pridobijo večjo učinkovitost.

Avtor svojo raziskavo zaključi z navedbo, da je motivacija eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki pripomore k učinkovitosti in uspešnosti medicinske sestre v timu in kot posamezniku .

V našem diplomskem delu se je raziskovalno vprašanje glasilo: **Kateri motivacijski dejavniki pripomorejo k izboljšanju zadovoljstva in motivacije zaposlenih v zdravstveni negi.**

Na podlagi pregledane literature, smo motivacijske dejavnike za delo med zaposlenimi v zdravstveni negi razdelili v dve kategoriji.

**Prvo kategorijo smo razčlenili na delovno motivacijo, drugo pa na dejavnike, ki vplivajo na motivacijo.**

Obstajajo različni zdravstveni sistemi, zato se stopnja delovne motivacije medicinskih sester in dejavniki, ki nanjo vplivajo, med zdravstvenimi organizacijami razlikujejo. Ugotovitve raziskave navajajo, da če so izvajalci zdravstvenih storitev v delovni organizaciji zadovoljni, to še ne pomeni, da bodo tudi motivirani (Baaljon, et al., 2018). V prvi kategoriji, kjer smo ugotavljali kakšna je delovna motivacija zaposlenih, avtorji (Armstrong, 2018; Baaljon, et al., 2018 in Dragman, 2014;) ugotavljajo negativno delovno motivacijo, na katero vpliva preobremenjenost z delom, pomanjkanje nadzora nad delom, pomanjkanje poštenosti in konflikti vrednot. Baaljon, et al. (2018) so še izpostavili, da je veliko zdravstvenih delavcev izgorelih. Izraz izgorelost so uporabili za opredelitev stanja telesne, čustvene in duševne utrujenosti, ki je posledica dolgotrajnih delovnih razmer, ki so čustveno zahtevna. Navajajo da, izgoreli zdravstveni delavci ne doživljajo svojih delovnih dejavnosti kot vznemirljive, zadovoljujoče ali prijetne. Tudi Armstrong (2018) je dejal, da težave na delovnem mestu povzročajo čustveno in fizično stisko zdravstvenih delavcev, kar se pozna na kakovosti oskrbe. Za reševanje stiske zdravstvenih delavcev je potrebno takojšno aktivno reševanje težav ter zaposlene naučiti komunikacijskih veščin. S komunikacijo se naučijo obvladovati težave in le tako strmeti k skupnim in individualnim ciljem. Izobraževanje in aktivno učenje sta najpomembnejši komponenti, ki pomagata medicinskim sestram, kako se naučiti soočati s konflikti na delovnem mestu. Lorber (2015) dodaja, da so medicinske sestre strokovnjaki za reševanje problemov. Da bi zadovoljile potrebe pacientov, morajo usklajevati sodelovanje z zdravstvenim timom. Svoje spretnosti morajo uporabljati vsak dan, da

premagujejo ovire, s katerimi se srečujejo pri delu. Za reševanje problemov v zdravstveni negi sta potrebna čas in trud. Na učinkovitost zdravstvenega tima, ter na dvig motivacije na delovnem mestu vplivajo vodenje, podpora, prilagodljivost, spremljanje uspešnosti, komunikacija, timska naravnost zaposlenih in zaupanje. Pomembno je, da se zdravstveni delavci zavedajo, da timsko delo vpliva na medsebojno povezanost in posledično izboljša kakovost zdravstvene nege. Raziskavi (Baaljon, et al., 2018 in Dragman, 2014) pa sta žal pokazali, da je timsko delo v zdravstvu slabše razvito, čeprav vemo, da posameznik, ki opravlja zdravstveno storitev ne more obvladovati vsega znanja in veščin.

Po naravi je delo medicinskih sester stresno zaradi dolgega delovnega časa, izmenskega dela, dela med prazniki, zaradi česar se morajo odpovedati normalnemu življenjskemu slogu. Z nasmeškom na obrazu morajo nadaljevati svoje delo, čeprav obvladujejo različne situacije kot so oskrba umrlega pacienta in izraziti sožalje družini umrlega. Na demotivacijo na delovnem mestu vplivajo nevarnosti in poškodbe na delovnem mestu, dolgi delavniki, vplivi nočnih izmen, pomanjkanje osebja in pogosto menjavanje, občutek nezadostne plače, pomanjkanje priznanja, ter nasilje na delovnem mestu (Baljon, et al., 2018). Ikechi – Ekpendu (2019) ugotavlja, da demotivacija pomembno vpliva na disciplino zaposlenih. Organizacije bi morale zagotoviti, da bodo njihovi zaposleni ves čas motivirani, da pripomorejo k doseganju ciljev. Vodstvo organizacij mora ustvariti podporno in prijetno delovno okolje. Motivacijo lahko spodbujajo z nagrajevanjem, s čimer dosežejo tako individualni kot organizacijski cilj. Organizacije zahtevajo polno angažiranost in predanost svojih delavcev, da dosežejo optimalno delovno uspešnost. Ker lahko angažiranost, predanost in disciplina različnim ljudem pomenijo različne stvari, je smiselno razumeti, kaj posameznika žene. Opozorilni znak kot je demotivacija zahteva pozornost in je potreben hitre obravnave, le tako lahko vodstvo spodbudi zadovoljstvo zaposlenih. Demotivacija v tej študiji je bila merjena z uporabo predanosti zaposlenih, zadovoljstva in kariernega razvoja, ta v različnih stopnjah vplivajo na disciplino zaposlenih. Ugotovili smo, da mora vodstvo zaposlenim v zdravstveni negi ustvariti podporno in prijetno delovno okolje, da bodo njihovi zaposleni motivirani in disciplinirani. Menimo, da mora biti dano delo zmogljivo za zaposlene in jim predstavljati izziv, saj le tako ne bodo demotivirani in bodo napredovali.

Dragman (2014) opisuje, da so mlajše generacije zaposlenih v zdravstvu bolj intrinzično motivirane ter se nagibajo k delu, ki je prijetnejše in zabavnejše. Intrinzična motivacija daje zagon za opravljanje dolžnosti na delovnem mestu. V raziskavi je avtorica dokazala, da so zaposleni v zdravstvu še vedno dovolj motivirani, saj jim je pomembno vlaganje truda v delo, ker je skladno z njihovimi vrednotami ter se s tem tudi samodokazujejo. Motivacija delavcev je rezultat interakcij med posamezniki (notranji psihološki proces), njihovim delovnim okoljem (transakcijski proces) in usklajenosti med temi interakcijami in družbenim kontekstom. Primerno osebje, dobre podporne strukture in možnost delitve dela s sodelavci so povečale intrinzično motivacijo medicinskih sester, medtem ko so bile možnosti za fleksibilen delovni čas, kot sta starševski dopust in menjava izmen, povezane samo z ekstrinzično motivacijo. Prav tako so Baljoon, et al. (2018) poročali o fleksibilnem delovnem času kot pomembnem motivatorju za medicinske sestre. Poleg tega je bila motivacija zelo nizka med zdravstvenimi delavci, ki so delali pogosteje v nočnih izmenah ali se soočajo z veliko delovno obremenitvijo. Neprimerni delovni pogoji lahko povzročijo nezadovoljstvo z organizacijo kot celoto.

Dragman (2014) prav tako opisuje, da se visok odstotek zaposlenih zaveda, kako pomembno je njihovo delo. V veliki meri so z vso močjo pripravljeni pristopiti k reševanju problemov, ki povzročajo demotivacijo in delati v skladu z interesi vodstva podjetja. Prav zaradi tega vodstvo organizacije od svojih zaposlenih vsak dan zahteva in pričakuje več.

V raziskavi avtorice Armstrong (2018) smo prišli do spoznanja, da imajo slabe delovne razmere lahko uničujoč učinek na delovno mesto in oskrbo bolnikov. Medicinske sestre so poročale, da so slabe delovne razmere na delovnem mestu povzročile motnje in čustveno razburjenje do te mere, da je ogrožala paciente. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da so medicinske sestre, ki so bile pogosto izpostavljene slabim delovnim razmeram podlegle v 92% dolgotrajni odsotnosti zaradi bolezni. Pomanjkanje kadra pa vodi do zmanjšane kakovostne zdravstvene nege, ta pa vpliva tudi na finančni status bolnišnice.

Dragman (2014) navaja tudi, da se morajo delovne organizacije zavedati, da bo motiviran in zadovoljen zaposleni s svojim kakovostnim delom doprinesel k poslovanju



podjetja, kar se kaže tudi pri rezultatih dela. V raziskavi opisuje, da se delodajalci premalo zavedajo pomembnosti zaposlenih. Na podlagi intervjuvanih oseb je avtorica opisala, da na delovno učinkovitost in delovno ustvarjalnost vpliva osebno zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Izpostavila je, da v primeru storjene napake, ne sme biti večjega nezadovoljstva s strani vodje. Neizvajanje pohval na delovnem mestu vpliva na delovno učinkovitost in na zadovoljstvo zaposlenih. Za dobro klimo na delovnem mestu pa da je potreben prijeten in zdrav medsebojni odnos zaposlenih. Seveda pa so v delovnem okolju potrebne za učinkovito delo in zadovoljstvo vseh zaposlenih tudi kritike s strani organizacije in vodstva. Te morajo biti v ustreznem trenutku, da se zaposleni zavedajo njihove pripadnosti organizaciji, ter jih privede do lastnega mnenja.

Baljoon, et al. (2018) navajajo, da ima vodja poglobljeno vlogo pri motiviranosti zaposlenih, saj s svojim vodenjem, zgledom, ustrezno komunikacijo vpliva na ustvarjanje pozitivne organizacijske klime. Menijo, da dobri medosebni odnosi vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in na kakovost opravljenih storitev. Največ zaposlenih se je v raziskavi strinjalo, da so zadovoljni na delovnem mestu, saj od svojega sodelavca dobijo pomoč v kolikor jo potrebujejo, to je zelo pomembno v zdravstveni negi, saj delo poteka timsko. Zadovoljstvo na delovnem mestu jim daje občutek odgovornosti, kar jim daje inovativnost in kreativnost. Zaposleni so z vodenjem v organizaciji zadovoljni, če jim vodja daje vzgled, je odprt, jim pomaga in je spoštljiv, kar pripisujejo vlaganje v razvoj vodij in v odnos do zaposlenih.

Dragman (2014), je ugotovila, da je polovica zaposlenih nezadovoljna z delom, življenjem, svoje počutje pa ocenjujejo psihološko in subjektivno kot slabo. Ugotovila je, da so za vodje in njihove zaposlene v zdravstveni negi ustrezni medosebni odnosi zelo pomembni. Motivacijo je opisala kot proces, ki opredeli posameznikovo vztrajnost, da doseže nek cilj in njegovo intenzivnost. Vodje v zdravstveni negi pa svoje počutje ocenjujejo kot dobro. Vodje so tiste, ki skrbijo za dobro počutje zaposlenih, da lažje dosegajo zastavljene cilje, vendar ne smemo pozabiti, da tudi vodje potrebujejo znanja s področja vodenja. Z znanjem si vodje dvigujejo samozavest, se notranje bogatijo, njihovi podrejeni pa vanje okrepijo zaupanje in jim pri delu sledijo. Dobro počutje je zgrajeno iz psihološkega, fizičnega in socialnega stanja posameznika. Dobro počutje na

delovnem mestu koristno vpliva na zaposlene. Delo, ki ga zaposleni opravljajo ljudem prinaša različne prednosti, cilje in priložnosti, da dosežejo tisto kar si želijo.

Baljoon, et al. (2018) poudarjajo, da je vrednota medicinske sestre znanje, ki je temelj za strokovni napredek in doseg ciljev. Najbolj nezadovoljni so zaposleni v organizacijah, kjer jih za dobro opravljeno delo ne nagradijo zaradi varčevalnih ukrepov. Prav tako avtorji ugotavljajo, da so zaposleni nezadovoljni s praznimi obljubami vodstva in razlikami med posameznimi oddelki in enotami.

Osebnosti kot so starost, spol, zakonski status, izobrazba itd., so bile v raziskavi Baljoon, et al. (2018) izpostavljene kot osebni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo medicinskih sester. Ugotovljeno je bilo, da so socio-demografske spremenljivke pomembni napovedovalci, ki pojasnjujejo spremenljivost ocene faktorja intrinzične motivacije. Raziskava je pokazala, da so starost, spol, izobrazba, leta delovnih izkušenj in zakonski status pomembne spremenljivke, ki vplivajo na motivacijske dejavnike.

Ugotovili smo tudi, da so denarne spodbude bistveno bolj motivirajoče za ločene in samske v primerjavi s poročenimi zaposlenimi. Motivacija za delo je ključnega pomena za uspešnost zdravstvenega delavca. V več študijah, izvedenih v različnih zdravstvenih organizacijah, je bilo ugotovljeno, da delovna motivacija vpliva na delovno uspešnost in rezultate dela v zdravstvu. Na primer v študiji katere cilj je bil preučiti razmerje med motivacijo in uspešnostjo med medicinskimi sestrami, ki delajo v Evropski bolnišnici Gaza, je navedlo, da so visoko motivirane medicinske sestre dosegle boljše rezultate kot nizko motivirane. Ta rezultat je povečal potrebo po usposabljanju in pravičnem delovnem urniku za povečanje motivacije in učinkovitosti (Daneskhkohan et al., 2015).

Po naravi je delo medicinskih sester stresno zaradi dolgega delovnega časa, izmenskega dela, dela med prazniki, zaradi česar se morajo odpovedati normalnemu življenjskemu slogu. Z nasmeškom na obrazu morajo nadaljevati svoje delo, čeprav obvladujejo različne situacije kot so oskrba umrlega pacienta in izraziti sožalje družini umrlega (Baljon, et al., 2018)

**V drugi kategoriji smo opisovali dejavnike, ki vplivajo na motivacijo.**

Zadovoljstvo zaposlenih vsebuje tri vidike. Prvi vidik je vrednost, sledi pomembnost in zaznavanje. K vrednosti strmi vsak posameznik zavestno ali nezavestno. Vsakemu posamezniku je pri delu pomembna drugačna stvar. Nekdo bo zadovoljen z primerno plačo, drugemu pa bo boj pomemben kolektiv v organizaciji. Pri zaznavanju pa lahko pride do razlik v organizaciji med posamezniki, saj vsak drugače zaznava določeno situacijo (Armstrong, 2018).

Na podlagi pregledane literature avtorja Avbar (2016) smo ugotovili, da obstaja pet dejavnikov spodbujanja dela. V prvega sodijo individualne razlike med posamezniki, kjer so prisotna različna mnenja, želje, ter so si različni s inteligenci in osebnosti. V drugega sodi značilnost dela. Ta značilnost dela zajema raznovrstnost dela, pomembnost in koristnost naloge. Tretji dejavnik o katerem govori je nagrajevanje. Kot smo že omenili organizacije želijo stimulirati zaposlene, da bi dosegli specifične cilje. V četrti dejavnik sodita napredovanje in kariera. Napredovanje delimo na dve skupini. Prvo je vertikalno, ki gre po liniji navzgor, ter horizontalno, ki gre v globino. Znotraj teh dveh pa vodstveno in strokovno napredovanje. V zadnji dejavnik sodi vodenje. Vodenje vpliva na posameznika in skupino, tako da dosežejo organizacijski in delovni cilj.

Danes pogosto omenjamo intrinzično (notranjo) in ekstrinzično (zunanjo) motivacijo. Izvedeno aktivnost zaradi notranjega zadovoljstva imenujemo intrinzična motivacija. Ekstrinzična motivacija pa prihaja zunaj posameznika. To so različni faktorji, ki posameznika motivirajo, npr.: plača, ugodnosti, položaj. Osebno in poklicno rast pa uvrščamo med intrinzične faktorje. Obe motivaciji sta v kontrastu. Halbwasch (2015) navaja, da če želimo, da je motivacija uspešna, da sta potrebni obe vrsti motivacije.

Ikechi – Ekpendu (2019) v raziskavi navaja, da je notranja motivacija pomemben napovedovalec učinkovitosti zaposlenih in igra pomembno vlogo pri izboljšanju učinkovitosti delavcev in ravni produktivnosti v organizaciji. Vodje bi morale zagotoviti, da se dobro počutje zaposlenih jemlje resno in da so navzven dobro nagrajani, da ostanejo intrinzično disciplinirani.

Maneskar & Saxena (2016) sta raziskovala, kako pomembni so inštrumenti za merjenje motivacije, saj najbolje prikažejo, kako najbolje motivirati zaposlene, da bodo učinkovito opravljali delo. Za raziskavo sta uporabljala Kaiser-Meyer-Olkinova mera primernosti vzorčenja in Bartlettov test. Močno priporočata, da organizacije obravnavajo tako notranje kot zunanje motivacijske dejavnike. Prav s temi inštrumenti organizacijam pomagati oceniti motivacijo zaposlenih, dobljeni rezultati pa so pomembni pri oblikovanju strategij, ter pripomorejo k izboljšanju delovne uspešnosti izvajalcev zdravstvenih storitev. O delovni motivaciji zdravstvenega osebja je bilo narejenih malo raziskav, ta merska inštrumenta pa imata potencial, da zdravstvenim organizacijam zagotovita orodje za oceno motivacije.

Avbar (2016) navaja, da obstajajo mnogi motivacijski pristopi, ki pripomorejo k večji motiviranosti posameznika ali celotne skupine. Med najpogostejšimi so ugodne delovne razmere, možnost napredovanja, plača in druge materialne ugodnosti, odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve, možnost strokovnega razvoja, ugled dela, varnost dela, zahtevnost dela (fizična in psihična), ter soodločanje pri delu in poslovanje. Omeniti pa je potrebno tudi nedenarne motivacijske dejavnike. Organizacija zaposlenim lahko omogoči, službeni mobilni telefon, prenosni računalnik, šolnine za izobraževanja, ki so v interesu organizacije. Eden pomembnejših motivacijskih dejavnikov je spodbudna beseda vodstva. S tem načinom se ustvarja prijetnejše delovno okolje in se povečuje učinkovitost in motiviranost zaposlenih.

Armstrong (2018), navaja, da so na delovnem mestu najbolj motivirani moški, ki imajo visokošolsko izobrazbo, so zaposleni manj kot 5 let, in spadajo v starostno skupino od 33-44 let, ter nad 59 let. Navaja, da mora vodstvo vlagati več truda v motiviranje zaposlenih ter zaposlene pogosteje pohvaliti. Preko pridobljenih rezultatov je avtorica prikazala, da zaposleni, ki so starejši in že dolgo opravljajo delo v organizaciji, sčasoma izgubijo motivacijo in jih je težje motivirati. Nezačudenost zaposlenih lahko privede do prenehanja delovnega razmerja, zamud in odsotnosti. Dokazala je, da je zadovoljen posameznik bolj usmerjen k motivaciji, zadovoljstvo posameznika pa je v veliki meri odvisno od njegovih pričakovanj. Če posameznik trdo delo povezuje z nagrado, ter jo dobi je zadovoljen v nasprotnem primeru pa zelo nezadovoljen.

V raziskavi, kjer je sodelovalo 212 zdravstvenih delavcev Teheranskih zdravstvenih centrov, so Daneshkohan, et al. (2015) ugotovili, da je treba posebno pozornost nameniti vodstvenim kompetencam, socialni podpori na delovnem ocenjevati in nadzorovati njihovo uspešnost. Prav tako krepitev vodstvenih zmogljivosti v organizacijah poveča motivacijo za delo in izboljša uspešnost zdravstvenih delavcev. Zaposleni so izpostavili, da če so vodstvo in njihove vodstvene sposobnosti nadrejenih nezadostne, jim povzroča demotivacijo. Ko vodstvo ugotovi, kako motivirati zaposlene je rezultat zadovoljno in motivirano osebje, ki zagotavlja visoko kakovostno zdravstveno oskrbo. Anketiranci so finančne nagrade uvrstili na 15. mesto od 17 motivacijskih dejavnikov. Poleg tega, čeprav morajo zdravstveni delavci prejemati plačo za preživljanje, dokazi kažejo, da ima lahko prevelika osredotočenost na finančne spodbude za motiviranje posameznikov nekatere negativne učinke. Organizacije morajo več pozornosti nameniti razvoju poštenega in objektivnega sistema ocenjevanja uspešnosti ter izvajanju podpornih strategij nadzora.

V posameznih organizacijah je pomembnost motivacijskih dejavnikov velika. Posamezniki z višjo stopnjo izobrazbe so mnenja, da si na podlagi težine dela zaslužijo višjo plačo, zato je za takega posameznika potrebno najti druge motivacijske pristope, kot je naprimer napredovanje. Posameznike, ki imajo nižjo stopnjo izobrazbe in zato nižjo plačo, pa lahko motiviramo z denarno nagrado. S tem dejanjem ga motiviramo za nadaljnje delo (Avbar, 2016).

Na podlagi pregledane literature smo želeli ugotoviti dejavnike, ki medicinske sestre pri delu motivirajo. Ugotovili smo, da si želijo dobrih odnosov, finančnih in nefinančnih nagrad... Če so te potrebe zadovoljene, vplivajo na dobro počutje zaposlenih, zmanjšujejo stres na delovnem mestu, ter so zaposleni bolj učinkoviti (Avbar, 2016; Halbwasch, 2015 in Wood, 2016).

Halbwasch (2015), v raziskavi ugotavlja, da so najpomembnejši dejavniki za uspešno motivacijo v zdravstveni negi dobri odnosi s sodelavci, plača in zanimivo delo. Navaja, da na motiviranost zaposlenih vpliva pomanjkanje zagotavljanja kadrovskih normativov, ki zaposlenim prinaša preveliko delovno obremenitev in zahtevnost dela.

Ikechi – Ekpendu (2019) je v raziskavi tudi opisala, da je ekstrinzična motivacija bolj podprta kot intrinzična. Navaja, da zaposleni, ki uživajo v prijateljskih odnosih s sodelavci na delovnem mestu in v prostem času, so zelo učinkoviti in disciplinirani na delovnem mestu.

Wood (2016) navaja, da so plače medicinskih sester odvisne od stopnje izobrazbe ter dela, ki ga opravljajo. Toda večina medicinskih sester ceni svojo kariero iz drugih razlogov. Medicinske sestre rade opravljajo svoje delo, ker so ponosne na izbiro svojega poklica. Pravijo, da je to eden najbolj nagrajujočih poklicev, saj vplivajo na življenja posameznikov, skupnosti in družbe. Avbar (2016) opisuje, da ima vsako nagrajevanje neko mejo. Hitro lahko pride do ponavljajočega vzorca, kjer zaposlen pričakuje za vsako dodatno delo denarno nagrado. Poleg finančnega vira se lahko uporabljajo tudi drugi viri motivacije z možnostjo napredovanja ter dodeljevanja večje odgovornosti. Na učinkovitost pa vpliva tudi spodbuda na delovnem mestu. Le tako zaposleni delajo v dobrobit organizacije in se ustvarja prijetno delovno okolje.

Armstrong (2018) navaja, da je na voljo vedno več programov, ki podpirajo uporabo kombinacije izobraževanja in preprečevanja izkoriščanja zaposlenih na delovnem mestu. Preko programov so ugotovili, da so slabe delovne razmere povzročile motnje na delovnem mestu in čustveno razburjenje do te mere, da je ogrožala paciente. Če bi določen program večkrat testirali bi obstajala bolj natančna priporočila, kateri program najbolje deluje. Prav tako je avtorica ugotovila, da je potrebno opraviti splošnejše raziskave o intervencijah, ki bi medicinskim sestram pomagale pri obvladovanju slabih delovnih razmer. Na tem področju je na splošno premalo raziskav, medtem ko je študij o razširjenosti in posledicah o slabih delovnih razmerah v praksi zdravstvene nege veliko

### **2.5.1 Omejitve raziskave**

Pri pisanju diplomskega dela smo naleteli na nekaj omejitev. Glede na zastavljeno raziskovalno vprašanje in cilja smo se osredotočili na slovensko literaturo. V vseh izbranih literaturah se je bistvo motivacije, motivacijskih dejavnikov in motiviranosti zaposlenih ponavljalo. Pri iskanju literature smo imeli nekaj težav z dostopom do

celotnega besedila člankov, saj so bili plačljivi. Pri prevajanju angleške literature smo bili previdni, da ne bi zgrešili bistva člankov.

Kljub omejitvam smo s pregledom literature prikazali pomembne motivacijske in demotivacijske dejavnike, ki pomembno vplivajo na delo medicinske sestre.

### **2.5.2 Doprinos za prakso ter priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo**

Rezultati naše raziskave predstavljajo uporabno gradivo za vodstvo, da se zavedajo pomembnosti motivacije na delovnem mestu. Spoznanja, ki smo jih navedli, predstavljajo dobro podlago za nadaljnja raziskovanja na področju dodatnih motivatorjev. Glede na to, da v Sloveniji vse več zdravstvenih delavcev zapušča zdravstvene organizacije ter da je kader težko pridobiti, je v prihodnje potrebno večjo pozornost posvečati ukrepanju na področju odstopanj, da ne pride do demotivacije, nezadovoljstva zaposlenih in posledično odhajanja na druga delovna mesta v druge poklice. Na tem področju bi nadaljnje raziskave prispevale k boljšemu prepoznavanju demotivacijskih dejavnikov in lažjemu razumevanju vedenja zaposlenih.

### 3 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi smo želeli raziskati dejavnike, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih v zdravstveni negi. V pregledu literature smo ugotovili, da je motivacija eden izmed najpomembnejših dejavnikov za delo. Na splošno se zdi, da vsak posameznik potrebuje drugačno motiviranost za delo. Če bo motiviran, bo delo opravil z zadovoljstvom in dosegel pričakovan cilj, pripomogel bo k uspešnosti in učinkovitosti medicinske sestre in tima zdravstvene nege. Kljub temu samo zadovoljstvo na delovnem mestu ni zagotovilo, da bo nekdo motiviran za opravljanje svojega dela.

V današnjem času je prisotno veliko stresa in negotovosti. V motivacijo je vključenih več zunanjih in notranjih dejavnikov, ki se med seboj prepletajo, prav zaradi tega je težko vzdrževati visoko motiviranost.

Zavedati se moramo, da je vsak posameznik unikaten ter da vsakega motivirajo različni dejavniki. Ugotovitve raziskav kažejo, da demotivacijo povzročajo slabi delovni pogoji, nizek dohodek, preobremenjenost, slabi odnosi s sodelavci. Dejavniki, ki najpogosteje motivirajo zaposlene, pa so pohvala, dobri odnosi s sodelavci, plača, možnost izobraževanja in napredovanja. Zaposleni v zdravstvu si najbolj želijo dobrih delovnih razmer, med katere spada dobra organizacija dela, varnost na delovnem mestu, pozitivno vodstvo in dobri medosebni odnosi.

Ne smemo pozabiti, da je težko vzdrževati visoko raven motiviranosti, saj je v motivacijo vpletenih več različnih notranjih in zunanjih dejavnikov. Organizacije se morajo zavedati, da je potrebno pravočasno prepoznavanje in ukrepanje, da ne pride do demotivacije. Pri tem imajo zelo pomembno vlogo vodje, ki si prizadevajo prepričati zaposlene, da bi z motivacijo dosegali rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo, v zdravstveni negi pa morajo to nalogo prevzeti vodilne medicinske sestre.

Glede na pregled literature smo prišli do zaključka, da je zadovoljstvo zaposlenih osnovni pogoj za dobro počutje vseh zaposlenih na delovnem mestu in hkrati učinkovitost ter dobro timsko sodelovanje. Po naši presoji bi bilo potrebno v vsaki



organizaciji spremljati zadovoljstvo, počutje in motiviranost zaposlenih v zdravstveni negi, da bi se lahko pravočasno ukrepalo ob zaznanih odstopanjih. Vsak posameznik pa se mora vprašati, kaj ga pri delu osrečuje in zadovoljuje, da je lahko za delo motiviran. Zadovoljen in motiviran posameznik, tako osebno, kot na delovnem mestom, ter pod pravim načinom spodbujanja in vodenja bo organizacijo pripeljalo do željenega cilja.

## 4 LITERATURA

Armstrong, N., 2018. Management of Nursing Workplace Incivility in the Health Care Settings. *Workplace health & safety*, 66(8), pp. 403-410.

Avbar, D., 2016. Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela. *Revija za univerzalno odličnost*, 5(3), pp. 222-232.

Baljoon, R. & Banjar, H. & Banakhar, M., 2018. Nurses` Work Motivation and the Factors Affecting It. *International Journal of Nursing & Clinical Practices Volume*, 5(5), pp. 277-287.

Daneshkohan, A., Zarei, E., Mansouri, T., Maajani, K., Ghasemi, M. S. & Rezaeian, M., 2015. Factors Affecting Job Motivation among Health Workers: A study from Iran. *Global Journal of Health Science*, 7(3), pp. 153-160.

Dovgan, P., 2020. *Delovna motivacija zaposlenih v zdravstveni negi in sprejemanje novih informacijsko komunikacijskih tehnologij: Magistrska naloga*. Izola: Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju.

Dragman, D., 2014. Vpliv zadovoljstva zaposlenih na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(3), pp. 102–112.

Franič, S., 2015. *Analiza ekstrinzičnih in intrinzičnih motivacijskih dejavnikov ter sodobnih načinov motiviranja zaposlenih v izbranih državah: Magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Grbič, A., 2016. *Medosebni odnosi v zdravstveni negi v procesu vodenja: Diplomsko delo*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Gregorin, N., 2019. *Motivacija za izobraževanje zaposlenih v podjetju T-2, d. o. o. Diplomsko delo*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Halbwachs, H. K., 2015. Motivacija v zdravstveni negi. *Endoskopija skozi oči medicinske sestre*, 2015, pp. 14-17.

Ikechi-Ekpendu, C., 2019. *Demotivation and Discipline in Nigerian Hospitals Case Study: Babcock University Teaching Hospital. (pdf)* International Conference on Research in Human Resource Management. Available at: <https://www.dpublication.com/wp-content/uploads/2019/05/ICRHRM-1-177.pdf> (Accessed 31 May 2022).

Kodermac, M., 2013. *Motivacija in njen vpliv na uspešnost medicinske sestre v izvajanju zdravstvene nege: Magistrsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede.

Lorber, M., 2015. *Značilnosti in kompetence vodij v povezavi s počutjem zaposlenih v zdravstveni negi: Doktorska disertacija*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Maneskar, A. & Saxena, D., 2016. Developing a tool to assess motivation among health service providers working with public health system in India. *Human Resources for Health*, 2016(15), pp. 0-12.

Mihelič, B., 2016. *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi v UKCLJ: Diplomsko delo*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Močilar, V., 2015. *Vodenje in motivacija: Diplomsko delo*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.

Pirih, N., 2021. *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju x: Diplomsko delo*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Polit, D.F. & Beck, C.T., 2018. *Essentials of Nursing Research: Appraising Evidence for Nursing Practice*. 10th ed. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.

Repovš Drnovšek, P., 2014. Motivacija za izredni študij. *IBS newsletter poročevalec*, 4(3).

Vogrinc, J., 2013. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.

Wood, D., 2016. The Heart of a Nurse: Why Nurses Do What they do. *Nurse finders*.