

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ŽIVA KRAMAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V DOMU STAREJŠIH OBČANOV

Ljubljana, december 2010

ŽIVA KRAMAR

IZJAVA

Študent/ka Živa Kramar izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom prof. dr. Nade Zupan, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 8.12.2010

Podpis:_____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	2
1.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE	2
1.2 DEJAVNIKI MOTIVIRANJA	3
1.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE	4
1.3.1 Maslowa teorija človeške motivacije	4
1.3.2 Teorija Frederica Herzberga.....	6
1.3.2.1 Notranji dejavniki (motivatorji).....	7
1.3.2.2 Zunanji dejavniki (higieniki)	8
1.3.3 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela.....	9
2 STARANJE PREBIVALSTVA	10
2.1 DEMOGRAFSKI PREGLED STARANJA V EVROPI IN SLOVENIJI.....	11
2.2 ODNOS ZDRAVSTVENIH DELAVCEV DO GERONTOLOGIJE	12
3 ORGANIZIRANO VARSTVO STAROSTNIKOV V SLOVENIJI.....	13
3.1 VRSTE OBLIK ORGANIZIRANE POMOČI STAROSTNIKOM.....	13
3.2 DOM STAREJŠIH OBČANOV	15
3.2.1 Storitve v domovih starejših občanov	15
4 RAZISKAVA O MOTIVIRANOSTI V DOMU STAREJŠIH OBČANOV.....	16
4.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE	18
4.1.1 Sestava vprašalnika	18
4.1.2 Izvedba raziskave	19
4.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE IN INTERPRETACIJA.....	19
4.2.1.1 Demografski podatki.....	19
4.2.1.2 Trditve o lastnostih dela ter izbira prednosti in pomankljivosti dela.....	21
4.2.1.3 Dejavniki zadovoljstva in trditve o dimenzijah motivacije	23
4.2.1.4 Ocenitev delovnih pogojev v DSO-ju, kjer so zaposleni.....	28
4.3 PREVERJANJE HIPOTEZ IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE	30
SKLEP.....	34
LITERATURA IN VIRI.....	37
PRILOGA	

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo</i>	<i>3</i>
<i>Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu</i>	<i>6</i>
<i>Slika 3: Hackman-Oldhamov model</i>	<i>10</i>
<i>Slika 4: Delež prebivalcev po starostnih skupinah v Sloveniji ter projekcije teh skupin.....</i>	<i>12</i>
<i>Slika 5: Struktura zaposlenih, sodelujočih v raziskavi, glede na starost</i>	<i>20</i>
<i>Slika 6: Struktura zaposlenih, sodelujočih v raziskavi, glede na stopnjo izobrazbe.....</i>	<i>20</i>
<i>Slika 7: Struktura zaposlenih, sodelujočih v raziskavi, glede na delovno dobo v trenutnem DSO-ju.....</i>	<i>21</i>
<i>Slika 8: Struktura zaposlenih, vključenih v raziskavo, glede na delovno dobo na splošno</i>	<i>21</i>
<i>Slika 9: Kako bi zaposleni, vključeni v raziskavo, opisali svoje delo</i>	<i>22</i>
<i>Slika 10: Največja prednost dela po mnenju zaposlenih.....</i>	<i>23</i>
<i>Slika 11: Največja pomankljivost dela po mnenju zaposlenih</i>	<i>23</i>
<i>Slika 12: Pomembnost dejavnikov, ki predstavljajo zadovoljstvo pri delu</i>	<i>25</i>
<i>Slika 13: Odnos zaposlenih z nadrejenim</i>	<i>26</i>
<i>Slika 14: Odnos zaposlenih s sodelavci</i>	<i>26</i>
<i>Slika 15: Vrednotenje časa, prisotnosti fizičnega napora in pomen odgovornosti pri delu, po mnenju zaposlenih</i>	<i>27</i>
<i>Slika 16: Poistovetenje posameznika s tovrstnim delom oz. prisotnost veselja med opravljanjem dela.....</i>	<i>27</i>
<i>Slika 17: Ocenitev delovnih pogojev v DSO Šiška v Ljubljani.....</i>	<i>29</i>
<i>Slika 18: Ocenitev delovnih pogojev v DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah.....</i>	<i>29</i>
<i>Slika 19: Odgovornost dela v povezavi s starostjo zaposlenih</i>	<i>31</i>
<i>Slika 20: Ali se zaposleni poistovetijo z delom, ki ga opravljajo</i>	<i>32</i>
<i>Slika 21: Ocena odnosov s sodelavci v DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah ter v DSO Šiška v Ljubljani</i>	<i>33</i>
<i>Slika 22: Ocenjevanje delovnega okolja v DSO Šiška v Ljubljani in DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah.....</i>	<i>34</i>

UVOD

Staranje prebivalstva, do katerega prihaja tako v naši državi kot tudi v vseh drugih evropskih državah, je eden pomembnejših demografskih izzivov, ki vplivajo na načrtovanje sistema socialne varnosti. Tu prihaja do povečanega števila vzdrževanega prebivalstva, povečane odvisnosti in večjih stroškov ter več stresa na delovnih mestih, kjer delajo z obolelimi starostniki. Vse se odraža na povečani skupni javni porabi in tudi na upočasneni gospodarski rasti (Koren, 2006). Vse to je še posebej neugodno v razmerah gospodarske in finančne krize.

Ljudje se v zrelejših letih srečujejo s številnimi spremembami pri njih samih pa tudi v njihovi (bližnji) okolici, ki jim še posebej, ko so spremembe med seboj povezane, lahko kasneje onemogočajo bivanje doma. Vse to pa seveda privede do tega, da se potrebe po različnih vrstah organiziranega varstva, med njimi še posebej po številu domov starejših občanov (v nadaljevanju DSO), povečujejo. Vzporedno s tem pa narašča tudi povpraševanje po delovni sili, ki je izobrazena za to področje.

Interes za preučevanje motivacije zaposlenih v DSO izhaja predvsem iz mojih izkušenj, ki sem jih do sedaj že pridobila z delom v različnih DSO-jih (počitniško delo; izkušnje, ki sem jih pridobila v Avstriji v času študentske izmenjave na Ekonomski fakulteti; praksa ob študiju na Zdravstveni fakulteti; obiski različnih DSO-jev, tako javnih kot tudi privatnih). V tem času sem namreč spoznala, kako zahtevno in izredno specifično je delo z oskrbovanci v DSO-ju. Lahko trdim, da primankuje zdravstvenih delavcev, ki so primerni za opravljanje tovrstnega dela. Le redki so namreč to delo sposobni opravljati strokovno in kakovostno. Prav zato bi po mojem mnenju morale biti več različnih kriterijev, ki bi botrovali pri izbiri zaposlenih na tem področju. Med opravljanjem prakse sem namreč nemalokrat opazila, da marsikdo izmed zaposlenih nima razvitega pravega odnosa do uporabnikov storitev v DSO. Zaposleni namreč večinoma opravljajo delo zelo pasivno, otopelo, hladno... torej popolnoma neprofesionalno. Posledice takšnega dela pa seveda najbolj občutijo prav uporabniki, hkrati pa tudi njihovi svojci, ki predstavljajo pomemben element pri načrtovanju in izvajanju aktivnosti. Ob tem gre lahko pri zaposlenih za različne dejavnike, ki vplivajo na njihov način delovanja, kot so: pomanjkanje čustvene inteligence, dolgoletno enolično delo, neprimerna izobrazba, premajhno plačilo, pomanjkanje ostalih nagrad in pohval ... Seveda je res, da je delo na tem področju izredno zahtevno, saj vključuje aktivno sodelovanje zaposlenih. Vendar pa je tudi skupina uporabnikov storitev, torej starostniki, specifična. Le-ti namreč potrebujejo zaposlene, ki bodo do njih strpni, razumevajoči ter jim ne le znali prisluhniti, temveč tudi uslišati njihove potrebe in želje.

Namen mojega diplomskega dela je torej ugotavljanje prisotnosti zgoraj omenjenih dejavnikov pri zaposlenih in njihov vpliv na oskrbovance oziroma uporabnike storitev v DSO. Kaj je torej tisto, kar ljudi oziroma zaposlene motivira za delo s starejšo populacijo; kateri so torej tisti dejavniki, ki jih privabljajo k delu s starejšimi in kateri so tisti, ki jih od tovrstnega dela odbijajo? Kako torej vplivati na to, da bi zaposleni delo v DSO opravljali z večjim veseljem in seveda zato tudi bolj kakovostno.

V diplomskem delu teoretično predstavim pojem motivacije, dejavnike motiviranja ter nekatere izmed motivacijskih teorij. Predvsem se osredotočim na Maslowo teorijo človeške motivacije, teorijo Frederica Ferzberga ter Hackman in Oldhamov model obogatitve dela. Vključim tudi demografski pregled staranja v Evropi in Sloveniji ter definiram pojem staranja prebivalstva. V zaključku teoretičnega dela pa navedem in opišem različne vrste organiziranega varstva starostnikov v Sloveniji. Nato pa se bolj natančno posvetim delovanju DSO-jev.

V drugem delu diplomskega dela izvedem anketiranje 20-tih zaposlenih v DSO Šiška v Ljubljani in 20-tih zaposlenih v DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah ter nato analiziram, kateri so tisti dejavniki, ki zaposlene pri delu s starejšimi motivirajo in kateri jih od tovrstnega dela odvračajo. Temu pa sledijo še moji predlogi o tem, kako bi lahko motivacijo oziroma zadovoljstvo zaposlenih pri delu s starostniki povečali.

1 MOTIVACIJA

Ljudje smo si enaki in podobni v tem, da se pri vsakem od nas pojavljajo določene lastnosti, povezane v osebnostno celoto. Pa vendar je vsak človek enkratna, individualna osebnost. Osebnost je celota vseh duševnih, telesnih in vedenjskih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih. Vse te osebnostne značilnosti se raztezajo vzdolž treh, medsebojno povezanih, a v načelu neodvisnih razsežnosti: telesnih, družbenih in duhovnih (Musek, 1999).

Mnogi raziskovalci osebnosti menijo, da je osebnost najlažje razlagati, če ugotovimo, kaj so njena glavna gibala. Ta gibala so najpogostejše iskali v motivacijskih dejavnikih – nagonih, potrebah in drugih motivih. Motivacija se ne pojavlja sama od sebe, ima svoje vzroke in cilje. Z motivacijo mislimo na vse tisto, kar nas spodbuja in usmerja. O motivaciji govorimo takrat, kadar imamo v mislih dejavnike, silnice in gibala našega delovanja. To so npr. potrebe, nagoni, želje, motivi, cilji, vrednote, ideali, interesi, volja (Musek, 2001).

1.1 Oprelitev motivacije

Vsa živa bitja imajo skupno značilnost – aktivnost. Človekova dejavnost je v primerjavi z dejavnostjo ostalih organizmov mnogo obsežnejša. Vsa aktivnost je plod motivacije, ni naključnih reakcij. Človekovo vedenje ni le sprostitelj notranje energije, ki bi imelo za posledico nesmotne, nepovezane ali naključne odzive. Človekovo vedenje in doživljanje je motivirano. Obnašanje je vedno orientirano k cilju. Proces, ki privede do aktivnosti, imenujemo motivacija. Glavna značilnost človekove motivacije je ta, da lahko svoje obnašanje zavestno spodbuja, usmerja in vodi (Musek & Pečjak, 2001).

Motivacija je v psihologiji koncept, ki mu je bilo posvečeno dolgo obdobje v zgodovini psihologije, saj ga je težko opredeliti. Večina sestavkov, posvečenih tej temi, se prične z opisom določenega vedenja in nato z vprašanjem o vzrokih takšnega obnašanja (Musek & Pečjak, 2001).

Lipičnik (1994) pravi, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti

svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji, kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v željeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje.

1.2 Dejavniki motiviranja

V nadaljevanju predstavljam tri izmed dejavnikov, ki pomembno vplivajo na motivacijo posameznika. In sicer so to (Lipičnik, 1998):

- individualne razlike;
- lastnosti dela;
- organizacijska praksa.

Njihov odnos prikazujem na sliki 1 v nadaljevanju.

Vsak človek je edinstven. Individualne razlike, kot so osebni cilji, zmožnosti, stališča in vrednote so tiste, ki jih človek prinese s seboj na delo. Te lastnosti se razlikujejo od posameznika do posameznika, zato se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Treba je iskati in upoštevati tiste motive v posamezniku, ki ga vodijo k boljšemu in učinkovitejšemu delu (Lipičnik, 1998).

Lastnosti dela določajo posamezno vrsto dela. Opredeljujejo različne možnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje ...), z nagradami (bonitete, provizije ...) pa definiramo, kar lahko privlači nove delavce in vendar prepričuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti. V nasprotnem primeru lahko delujejo kot demotivator (Lipičnik, 1998).

Slika 1: Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 162.

Na dobro počutje zaposlenih in s tem tudi večjo učinkovitost na delovnem mestu pa seveda vplivajo različni motivacijski dejavniki kot na primer (Jan, 2002):

- zanimivo delo;
- primerno delovno okolje;
- možnost strokovnega usposabljanja;
- možnost napredovanja;
- odnosi s sodelavci;
- plača;
- priznanje za uspešnost pri delu;
- stalnost zaposlitve.

1.3 Motivacijske teorije

V današnjih razmerah izredno konkurenčnega trga je razumevanje, kaj spodbuja motivacijo, ključnega pomena, saj podjetja konkurirajo med seboj predvsem z motiviranjem zaposlenih, da le-ti razvijajo svoj talent in s tem povečajo uspešnost podjetja. Cilj podjetij je torej ustvariti delovno mesto, ki bo za zaposlene tako privlačno, da bodo tam želeli ostati, rasti in prispevati svoje strokovno znanje in izkušnje (HRMagazine, 2010).

Že od nekdaj so ljudje želeli ugotoviti, zakaj čutimo potrebo po tem, da nekaj delamo. Kateri so torej tisti dejavniki, ki vplivajo na to, da smo čedalje bolj produktivni in kateri nas od tega odvračajo. Kot odgovor na ta vprašanje pa so se rodile številne motivacijske teorije, nekatere izmed njih bom predstavila v nadaljevanju.

1.3.1 Maslowa teorija človeške motivacije

Berl, Wiliamson in Powell (1984, str. 33) menijo, da je Maslowa teorija človeške motivacije oziroma hierarhija potreb temeljna teorija motivacije. Maslow je s pomočjo teorije potrebe posameznika hierarhično razdelil v pet različnih skupin, ki naj bi igrale vlogo motivatorja.

Potrebe obstajajo z namenom, da jih posamezniki zadovoljujejo in se hkrati ob tem trudijo ostati človeški (Berry, 1999).

Seveda pa zadovoljevanje potreb ne more potekati brez nekega vloženega truda posameznika oziroma skupine. Ta trud je v primeru Maslowa predstavljen kot lestev, na kateri so hierarhično predstavljeni dosežki posameznika. Lestev obsega več nivojev, skozi katere naj bi se oseba postopoma vzpenjala do vrha (Trigg, 2004).

Maslow (1943) pravi, da obstajajo splošne vrste potreb (fiziološke, preživetje, varnost, ljubezen in samospoštovanje), ki morajo biti izpolnjene preden se oseba lahko obnaša nesebično. To so t.i. osnovne potrebe (angl. deficiency needs), ki jih bom na kratko opisala v nadaljevanju.

Fiziološke potrebe

Nedvomno so fiziološke potrebe najmočnejše izmed vseh potreb, pravi Maslow, zato jih tudi postavi na najnižje mesto v svoji piramidi. Če organizem ne zmore zadovoljiti svojih fizioloških potreb, potem vse druge potrebe izginejo. Maslow navaja primer hrane: ko je v primeru lakote pri človeku vse usmerjeno le v zadovoljevanje te potrebe. V takem trenutku torej vsi drugi nagoni izginejo. Seveda se Maslow zaveda, da do takšnih primerov v današnjem razvitem svetu ne prihaja ravno pogosto. Kaj pa se torej dogaja, ko so fiziološke potrebe enkrat zadovoljene? Ko organizem zadovolji te potrebe, pridejo na vrsto višje potrebe.

Potrebe po varnosti

Tudi te potrebe lahko na nek način zaslužijo organizem. Maslow pravi, da ljudje veliko raje živijo v urejenem svetu kot pa v nekem nepredvidljivem, v katerem se dogajajo nepričakovane in lahko tudi »ne varne« stvari. Potreba po varnosti se v naši družbi uveljavlja predvsem kot potreba po zaposlitvi za nedoločen čas, želja po različnih vrstah zavarovanja, varčevanja za prihodnost ter želja po dobrih možnostih zdravljenja.

Potrebe po pripadanju in ljubezni

Te potrebe silijo ljudi k navezovanju stikov in vzpostavljanju toplih odnosov do soljudi. Zadovoljevanje teh potreb se kaže tako z dajanjem kot tudi s sprejemanjem ljubezni. Maslow v svoji knjigi primer ljubezni prikaže na primeru vojakov, kjer se kaže njihova kolegalnost v tem, da tudi po koncu vojne oz. nevarnosti še vedno ostajajo povezani.

Potrebe po spoštovanju

Po mnenju Maslowa imajo prav vsi ljudje željo po tem, da so v družbi spoštovani in imajo ugled. Te želje lahko razdelimo v dve podskupini. V prvo podskupino sodijo želje po moči, dosežkih, obvladovanju delovnih nalog in kompetentnosti, samozavesti, ko se soočamo z izzivi, potreba po svobodi, neodvisnosti. V drugo podskupino pa sodijo želje po prestižu, slavi, priznanjih, imetju, pozornostih ... V primeru, da le-te potrebe niso zadovoljene, se lahko pojavijo občutki manjvrednosti in nesamozavesti, kar seveda negativno vpliva na motiviranost za opravljanje določenega dela.

Potrebe po samouresničitvi

Šele potem, ko ima človek zadovoljene vse zgoraj našteje potrebe, se lahko pojavijo nove potrebe, t.i. potrebe po samouresničitvi. Te potrebe se pojavijo predvsem tedaj, ko človek ne opravlja tistega dela, za katerega je najbolj sposoben. Človek naj bi bil vedno zvest svoji naravi: pesnik naj bi se torej ukvarjal z glasbo, slikar naj bi slikal ...

Hierarhičen prikaz potreb po Maslowu je prikazan spodaj na sliki 2.

Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 114.

Na kakšen način torej lahko motiviramo zaposlene, ko se čedalje večkrat od njih zahteva, da naredijo več z manj? Velik del odgovora je skrit v tem, da moramo najprej pri zaposlenih zagotoviti varnost ter občutek, da jih potrebujemo in cenimo. V primeru, da vodje upoštevajo potrebe posameznika, nove tehnološke možnosti, ki zagotavljajo izzive in priložnosti za izpolnitev teh potreb, lahko povečajo motivacijo in predanost podjetju pri zaposlenih. Model Maslowa torej predstavlja sredstvo za razumevanje potreb posameznika in zaposlenih v povezavi z rastočo tehnologijo, ki omogoča nove načine za izpolnitev teh potreb. Poleg tega pa usposabljanje daje zaposlenim občutek varnosti ter lahko poveča njihov občutek pripadnosti in samozavesti. Hkrati pa jim zagotavlja tudi možnosti za samoaktualizacijo (Benson in Dundis, 2003).

Lea et al. (1987, str. 31) pravijo: "da temeljno načelo teorije Maslowa v tem, da si ljudje prizadevajo za udejanjanje oziroma uresničevanje svojih individualnih potencialov, ki so predvsem rast in izpopolnjevanje samega sebe." Ravno na to pa se osredotoča tudi ena imed kritik Maslowe hierarhije potreb, saj naj bi njegova teorija preveč izpostavljala pomen individualnosti in premalo pomen socialnih interakcij, kulture, znanja in učenja za razvoj posameznika (Trigg, 2004).

1.3.2 Teorija Frederica Herzberga

Herzberg (1990) na podlagi svojih raziskav ugotavlja, da na zadovoljstvo in motivacijo pri delu vplivajo drugi dejavniki kot na nezadovoljstvo pri delu. Iz tega sledi, da ni nasprotje nezadovoljstva zadovoljstvo, temveč odsotnost nezadovoljstva ter da je nasprotje zadovoljstva pri delu odsotnost zadovoljstva. Herzberg govori o dveh skupinah potreb. Prva skupina izvira iz človekove živalske narave, to je potreba izogniti se bolečini in priučene potrebe, ki jih pogojujejo osnovne biološke potrebe. Tako na primer denar potrebujemo za nakup hrane. Druga skupina potreb se nanaša na edinstveno človekovo naravo, na osebno rast, ki jo lahko

posameznik doživi s pomočjo svojih dosežkov. Potrebe iz druge skupine je moč zadovoljiti z vsebino dela, ki omogoča osebnostno rast, potrebe iz prve skupine pa iz delovnega okolja (Černetič, 2007).

Herzbergovi teoriji pravimo tudi dvofaktorska motivacijska teorija ali teorija vzdrževanja motivacije. Predstavlja motivacijske dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost, ustvarjalnost in zadovoljstvo človeka pri delu ob upoštevanju njegove narave, motivov in potreb (Hansen & Batten, 1998).

1.3.2.1 Notranji dejavniki (motivatorji)

Herzberg (1990) je s svojim povpraševanjem delavcev dokazal, kateri dogodki so pri delu povzročali največje zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo med zaposlenimi.

Največje zadovoljstvo so povzročali tako imenovani notranji dejavniki, ki dajejo vrednost že sami po sebi.

To so predvsem (Černetič, 2007):

- delovni dosežki;
- priznanja za primerno opravljanje dela;
- delo samo po sebi (zanimivost);
- odgovornost pri delu;
- napredovanje v organizaciji in strokovni razvoj;
- osebna rast.

Motivatorji (notranji dejavnik, motivacijski) izvirajo iz dela, nanašajo se na vsebino dela, njihova prisotnost pa povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo. Dajejo občutek, da je človek nekaj dosegel. Zadovoljitev teh potreb pomeni dolgoročno stopnjo motiviranosti za delo, dvig kakovosti in produktivnosti dela.

Vodstvo organizacij lahko računa na nadpovprečne delovne rezultate (prihranjen material in dobro kakovost življenja, dobro počutje, upočasnen potek bolezni starostnikov) in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem notranjih dejavnikov v delovno okolje. Navedeni dejavniki so v rokah vodij. Vprašanje je le, ali jih znajo uporabiti (Krstič, 2004).

Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. Tega so sposobni le vodje, ki so usmerjeni v ljudi, ki se vsak dan posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom, ki ugodno vplivajo na zadovoljstvo in ne le tehničnim vprašanjem.

Za povečanje samostojnosti in odgovornosti pri delu imajo v večji meri vzvode zaposleni sami, vendar pa imajo sredstva in v bistvu glavni adut v rokah prav vodje. Če so pripravljeni in če

znajo delegirati odločanje na nižji ravni, jim bo to uspelo. Potem je nekaj tveganja, še več pa sistematičnega dela z zaposlenimi. Čeprav se z dodeljevanjem nalog, pri katerih se delavci učijo in sistematično izpopolnjujejo, njihove sposobnosti povečujejo, se ob tem tveganje, da se pri razreševanju delovnih problemov ne bi prav odločali, zmanjšuje (Černetič, 2007).

1.3.2.2 Zunanji dejavniki (higieniki)

Higieniki (zunanji dejavnik, vzdrževalni) so dejavniki okolja, ki izvirajo iz delovnega okolja in vplivajo na človekovo počutje pri delu. Bistveno ne dvigujejo motivacije za delo in ne povzročajo zadovoljstva, njihova odsotnost pa povzroči padec motivacije in nezadovoljstvo.

Največje nezadovoljstvo med zaposlenimi pa povzroča odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov, ki pa so (Uhan, 2000):

- ustrezna politika in upravljanje v organizaciji;
- ustrezno vodenje;
- dobri odnosi z nadrejenimi;
- dobre delovne razmere;
- ustrezne plače in stimulacije;
- dobri odnosi s sodelavci;
- veze in poznanstva.

Sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje (Uhan, 1998).

Na podlagi teh ugotovitev je sklepati, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven. Če z ustreznim oblikovanjem dela in organizacijo uspemo vnesti v delovno okolje notranje dejavnike, bodo delavci zadovoljni, če pa uspemo vnesti v delovno okolje še zunanje dejavnike, bomo hkrati preprečili tudi nezadovoljstvo. Prisotnost higienikov zgolj preprečuje padec storilnosti delavcev oziroma vzdržuje obstoječo raven storilnosti, zato pa njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo pri delu (Herzberg, 1990).

Med drugim lahko omenimo tudi naslednje dejavnike, ki vplivajo na počutje zaposlenih (Lipičnik, 1998):

- sodelovanje pri odločanju v organizaciji;
- možnost izražanja o tem, kaj in kako posameznik dela;
- plača in dodatki k plači;
- telesni napor pri delu oziroma dobre fizične delovne razmere;
- verjetnost poškodb in obolenj pri delu;
- spori na delovnem mestu;
- možnost pridobivanja znanja pri delu;
- nizek neposredni nadzor vodij.

Herzberg higienike in motivatorje ločuje tudi po dolžini časovnega obdobja, znotraj katerega nek higienik oziroma motivator usmerja vedenje posameznika. V nasprotju s higieniki naj bi motivatorji imeli daljše časovno obdobje vpliva na motivacijo za delo zaposlenega, to pa je seveda odvisno od vsakega posameznika in dejavnikov okolja.

Motiviranost za delo, posebno še za nadpovprečne rezultate, je tesno povezana z možnostjo samouresničevanja, z opredeljevanjem za delo, za katero ima zaposleni veselje in sposobnosti ter z možnostjo napredovanja. Veliko potencialno sposobnih je v organizaciji izgubljenih, ker ni možnosti izbire dela, kjer bi lahko nekdo dosegel kar najboljše rezultate. Vsaka organizacija, ki vzpodbuja svoje zaposlene in jih podpira pri ustvarjanju delovne kariere, ima lahko dobre dosežke, ker ima zadovoljen kader (Možina, 1994).

1.3.3 Hackman-Oldhamov model obogative dela

Hackman in Oldham poskušata v svoji teoriji opredeliti osnovne pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, hkrati pa želita ugotoviti, kako se ti pogoji ustvarjajo. Pri tem postavljata osnovno tezo, da delajo ljudje učinkovito takrat, ko so zadovoljni s svojim delom. Njun model značilnosti dela pomeni podlago za motivacijski pristop pri oblikovanju dela. Model poudarja pomen individualnih razlik med zaposlenimi (Černetič, 2007, str. 227–228).

Osnovno vprašanje, ki si ga torej postavljata, je, kako spremeniti lastnost dela, da bodo zaposleni motivirani in zadovoljni. Hackman-Oldhamov model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka (Lipičnik, 1998, str. 169).

Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo zaposleni dosegli visoko notranjo motivacijo, so naslednji (Černetič, 2001, str. 12–13):

- zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela;
- zaposleni morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela;
- zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

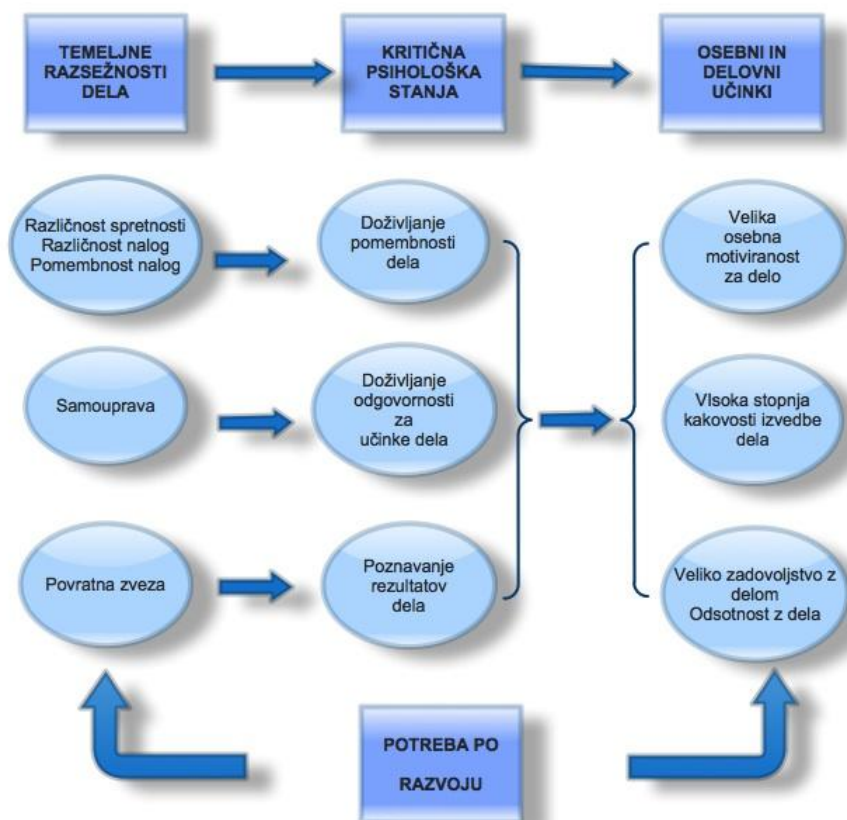
Ustrezno motivacijo za delo pa omogočajo naslednje najpomembnejše značilnosti oziroma zahteve dela (Černetič, 2001, str. 12–13):

- **raznolikost sposobnosti:** čim več znanja, talenta ter veščin terja določeno delo, tem večji je občutek pomembnosti dela za posameznika;
- **istovetenje z delom:** ljudje bolj skrbno in kvalitetno opravljajo delo, če se poistovetijo z delom;
- **pomembnost dela:** občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo bistven vpliv na boljše fizično ali psihično počutje drugih ljudi;
- **avtonomija pri delu:** posledica povečanja samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh;

- **povratne informacije:** vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela.

Povezava oziroma odnosi med posameznimi značilnostmi dela, ki pozitivno vplivajo na motivacijo, so prikazani na sliki 3 spodaj.

Slika 3: Hackman-Oldhamov model



Vir: S. Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 12.

2 STARANJE PREBIVALSTVA

Za staranje prebivalstva je značilno povečevanje deleža prebivalcev, starejših od 65 let. Proces staranja prebivalstva prikazujemo z naraščanjem odstotka starega prebivalstva in je definiran kot "povečevanje deleža starega prebivalstva nad neko starostno mejo v celotnem prebivalstvu" (Malačič, 2000, 23). Prebivalstvo je opredeljeno kot staro, ko delež prebivalcev, starejših od 65 let, preseže 7 %.

Staranje prebivalstva je dolgotrajen proces. Leta 1950 je bilo v svetu 8 % oseb starejših od 65 let, leta 2000 jih je bilo 10 %, do leta 2050 pa jih bo po projekcijah predvidoma 21,8 %. Starostna skupina starejših se vsako leto poveča za 2 %, kar pomeni, da narašča veliko hitreje kot celotno prebivalstvo (SURs, 2009).

Staranje sedaj v današnjem svetu predstavlja velik problem. Je pa seveda res, da se ljudje raje zavzemajo za podaljševanje svoje mladosti, kot da bi se trudili doseči dobro življenje v

starostnem obdobju. V povezavi s tem je motivacija ljudi za delo s starejšimi še toliko bolj občutljiva tema.

Definiranje obdobja starosti se spreminja. Kar je nekoč predstavljalo 50 let, sedaj lahko enačimo s 35, hkrati pa 70. leta predstavljajo šele začetek pravega staranja. Pričakujemo lahko vedno več ljudi, ki bodo živeli dlje in seveda v povezavi s tem rojevanje novih potreb na zelo različnih področjih, poleg tega pa tudi več različnih bolezni ter posledično zdravljenj in različnih medicinskih storitev, ki jih bodo starejši potrebovali. Je pa seveda res, da ljudje vedno težje oz. manj sprejemajo staranje pasivno, saj se tudi v tem življenjskem obdobju vedno več izobražujejo ter želijo obdržati tako fizično kot tudi psihično kondicijo v starosti. Tako lahko opazimo, da se tudi starejši ljudje znajo vedno bolj postaviti zase in povedati svoje mnenje. Ponavadi so kritični uporabniki storitev in hkrati tudi dobri "advokati". Ravno to vse pa je razlog, da so potrebe po storitvah namenjenih njim in hkrati tudi po delovni sili, ki bo primerno izobražena in pripravljena na delo z njimi, čedalje večje (Rosowsky, 2005).

Svet Evrope v svojih priporočilih vztraja, da so vse pomoči na profesionalni ravni z višjo izobrazbeno ravno in usposobljenostjo. Vzpodbuja razvoj posebnih in dodatnih sistemov zdravstva, medicinske oskrbe ter da se vse dejavnosti načrtujejo in odvijajo v soglasju s starejšimi ljudmi ob upoštevanju njihovih želja, interesov in njihovih temeljnih človekovih pravic (Kalcina, 2003).

2.1 Demografski pregled staranja v Evropi in Sloveniji

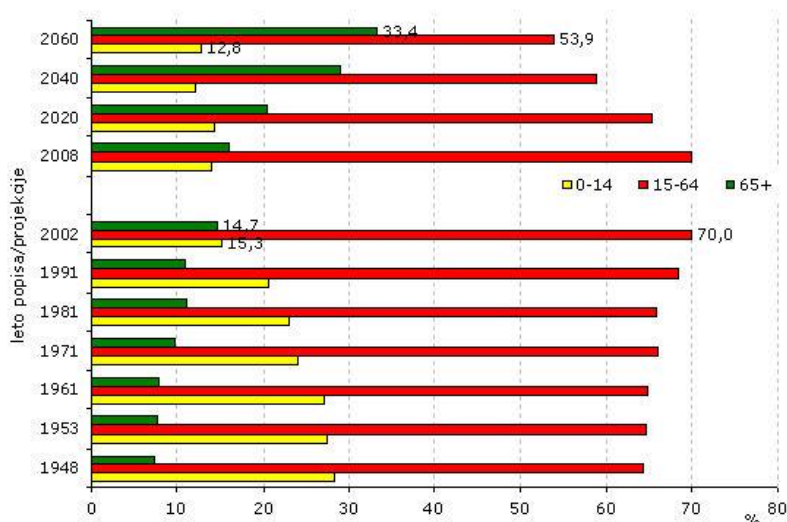
Staranje prebivalstva je velik izziv tudi za evropsko družbo, saj se z njim srečuje prvič v zgodovini. Do leta 2035 se bo po Eurostatovih projekcijah prebivalstva Evropop2008 število prebivalcev še povečevalo in se s 495 milijonov – toliko jih je leta 2008 – povečalo na 521 milijonov, potem pa se bo začelo zmanjševati in že leta 2060 bo (po projekcijah) štel le še 506 milijonov. Po teh projekcijah se bo staranje prebivalstva intenzivno nadaljevalo, saj se bo delež prebivalcev, starejših od 65 let, ki se je v letu 2008 povzpел na 17,1 %, povzpел leta 2060 na 30,0 %, delež prebivalcev, starih osemdeset let in več pa se bo z zdajšnjih 4,4 % povzpел na 12,1 % do leta 2060. Ker bodo posledice nizke rodnosti in vedno daljšega pričakovanega trajanja življenja ob rojstvu vrsto evropskih držav, posebej držav Vzhodne in Srednje Evrope (Slovenija, Hrvaška, Češka, Bolgarija, Madžarska), uvrstile med regije z najstarejšim prebivalstvom na svetu, bodo njihove vlade prisiljene vedno več vlagati v socialno in zdravstveno varnost starejših.

V Sloveniji je prebivalstvo najhitreje naraščalo v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, predvsem zaradi visoke rodnosti in velikega selitvenega prirasta. Z upadanjem števila rojstev in upočasnjevanjem umrljivosti se spreminja starostna sestava prebivalstva. Delež starejših od 65 let je v osemdesetih letih stagniral na ravni 10 %, od tedaj se stalno povečuje in je leta 2007 dosegel 14,9 %, od tega je bilo dobre 3 % starejših od 80 let (SURS, 2009).

Po Eurostatovih podatkih (Vertot 2008) projekcij prebivalstva naj bi se do leta 2060 število prebivalstva v Sloveniji zmanjšalo za okoli 5 %. Kot je prikazano na sliki 4 na naslednji strani,

naj bi bilo 33,4 % prebivalstva starejših od 65 let (kot je prikazano v tabeli 2.2), medtem ko naj bi bil delež mlajših od 15 let manjši od 13 % (SURS 2009). Po Eurostatovih podatkih Europop2008 za obdobje 2008–2060 in po študiji Svetovne banke bo imela Slovenija do konca tretjega desetletja tega stoletja eno najstarejših prebivalstev na svetu (Vertot, 2008, 29). Po starosti prebivalcev bo Slovenija v EU kmalu stara država.

Slika 4: Delež prebivalcev po starostnih skupinah v Sloveniji ter projekcije teh skupin



Vir: N. Vertot, 1. oktober, mednarodni dan starejših, 2008

2.2 Odnos zdravstvenih delavcev do gerontologije

Gerontologija je znanost oz. veda, ki iz biološkega in sociološkega vidika preučuje starost in staranje (SSKJ, 2000). Ločimo socialno, klinično in eksperimentalno gerontologijo.

Ko zaposlene v zdravstvu vprašamo, zakaj se neradi odločajo za delovanje na področju gerontologije, naštejejo različne razloge. Med drugimi tudi (Rosowsky, 2005; Sunh H. et al., 2005):

- da gerontologija na nek način ni privlačna;
- da starejši ljudje niso populacija, v povezavi s katero bi bilo delo zanimivo, vznemirljivo;
- da imajo pogosto slabe prognoze in se slabše odzivajo na zdravljenje in zdravstveno nego;
- da obdobje starosti deluje boleče in občutljivo ter na nek način tudi žalostno;
- da v obdobju starosti ljudje le še nazadujejo, ni več možnosti napredka;
- da se počutijo premalo izobražene za delo na tem področju;
- da imajo ob delu s starejšimi občutek nemoči in brezupa;
- da je to področje dela preveč stresno in težavno.

Seveda ni niti ena izmed trditev popolnoma pravilna. To so le neka prepričanja in predsodki, po katerih ljudje največkrat delujemo. Je pa seveda res, da se velika večina ljudi izogiba delu s starejšimi tudi zaradi določenih nejasnosti in nepoznavanja področja dela. Rešitev, ki bi bila primerna, je seveda dobra možnost izobraževanja ljudi, in sicer tako teoretično kot tudi praktično. Na ta način bi se ljudje počutili bolj sproščene v odnosu do starejših ljudi, bili bi manj

negotovi in bi lažje pristopili do njih, hkrati pa bi se začelo spreminjati tudi njihovo mišljenje. Znanje lahko namreč pozitivno vpliva na ljudi, da se počutijo bolj samozavestne in pripravljene za delo na določenem področju.

Rosowsky (2005) pravi, da je potrebno predvsem oblikovati takšne vrste izobraževanj, ki temeljijo na področju nepatološkega staranja, kar pomeni, da se posvečajo predvsem zdravim starostnikom. Poleg tega je potrebno ljudi dodatno izobraževati tudi o načinu vedenja v povezavi s starostniki in jih naučiti pravilnega reagiranja v določenih situacijah. S tem lahko dvignemo zadovoljstvo zaposlenih ter seveda tudi samih starostnikov. Seveda pa bi bilo potrebno spremeniti tudi odnos ljudi do staranja in starejših ljudi. Predvsem mlajše generacije se namreč pogosto izogibajo delu s starejšimi, predvsem zaradi občutka strahu pred nečim tujim in neznanim.

Hkrati pa je potrebno ljudem predstaviti tudi pozitivne vidike delovanja na področju gerontologije, kot so npr. (Rosowsky, 2005):

- izkušnje starejših;
- njihove življenjske zgodbe, ki so lahko zelo poučne;
- njihova prilagodljivost;
- njihova močna želja po spremembah: velikokrat se namreč zgodi, da so starejši ljudje veliko bolj motivirani za spremembe, ker nekako vedo, da čas hitro teče in morajo ukrepati takoj.

Po mnenju Cvahtejeve (2006) je družba, ki potenciale znanja in izkušenj svojih starejših članov ne zna uporabiti in se z njimi obogatiti, zelo revna družba.

3 ORGANIZIRANO VARSTVO STAROSTNIKOV V SLOVENIJI

Običajno se vsak starostnik sčasoma sooči s svojo delno ali popolno funkcijsko oslabelelostjo. Biti odvisen od drugih je za mnoge žaljivo in nezaželeno, vendar velikokrat nujno in neizbežno. Pri tem je na prvem mestu družina oz. svojci, ki naj bi spremljali oslabelega in mu nudili pomoč. Le-ti naj bi mu tudi pomagali sprejemati nov način življenja. V primeru pa, ko starostnik nima svojcev ali pa le-ti niso zainteresirani za sodelovanje, mu lahko pomoč nudijo tudi prijatelji, znanci ali pa seveda za to usposobljena socialna služba.

3.1 Vrste oblik organizirane pomoči starostnikom

V Sloveniji poznamo naslednje tri vrste organiziranih služb, ki nudijo pomoč starostnikom. To so (Hojnik- Zupanc, 1997):

- državne službe: DSO, centri za socialno delo, zdravstveni domovi;
- zasebni domovi in agencije;
- prostovoljne organizacije: različne verske organizacije, aktivni Rdečega križa, društva upokojencev.

V nadaljevanju bom navedla kratek opis za vsako izmed njih.

Domovi za starejše občane

DSO-ji, poleg institucionalnega varstva, nudijo tudi zunanje dejavnosti, ki se dogajajo izven doma. To je t.i. pomoč na domu, ki vključuje pomoč pri izvajanju higiene posameznika, pomoč pri gospodinjskih opravilih, raznašanje ali kuhanje in priprava obrokov, druženje ... Vse storitve v domu starejših občanov so plačljive. Osebe s slabšim finančnim položajem so delno ali v celoti oproščene plačevanja hrane in gospodinjske pomoči glede na veljavno lestvico o mesečnih prihodkih.

Centri za socialno delo

Tudi centri za socialno delo izvajajo gospodinjsko pomoč ali pomoč pri osebni negi prek javnih del ali posredujejo pri organizaciji obiska zasebne gospodinje na osnovi neposrednega dogovora o plačilu med uporabnikom in gospodinjo. Gospodinjsko pomoč prek javnih del izvajajo brezposelne ženske, ki jih vodi in nadzoruje socialni delavec, odgovoren za vprašanja starejših ljudi. Ta vrsta gospodinjske pomoči ima simbolično ceno, v nekaterih krajih pa je celo brezplačna. Dostop do nje imajo vsi starejši občani, ki potrebujejo takšno pomoč, ne glede na finančni položaj.

Zdravstveni domovi

Skrb za bolnika v zdravstvenih domovih izvaja osebni zdravnik, ki odredi pomoč patronažne medicinske sestre. Ta izvaja strokovno zdravstveno nego, kot je npr. dajanje injekcij, prevezovanje ran, pri večjih zdravstvenih težavah pa sodeluje tudi pri osebni negi (npr. pomoč pri kopanju). Osebni zdravnik poda predlog za pridobitev dodatka za pomoč in postrežbo, do katerega so opravičene tiste osebe, ki ne morejo samostojno opravljati osnovnih življenjskih potreb. Zdravstveno stanje oceni zdravstveni strokovni izvedenec.

Varovanje prek telefona

Med državnimi službami je potrebno omeniti še 24-urno dežurno službo za varovanje na domu s posebnim telefonom, ki ima "rdeč gumb" ali pa oseba na sebi nosi sprožilno z rdečim gumbom. S pritiskom na rdeč gumb oseba takoj vzpostavi stik z dežurnim operaterjem v centru za varovanje na domu. Takšno varovanje je pomembno pri nenadnih zdravstvenih težavah, ko je potrebno hitro ukrepanje. Predvsem je ta storitev potrebna v primeru, ko starostniki živijo sami.

Zasebne agencije

Zasebne agencije izvajajo gospodinjsko pomoč, nego, prevoze k zdravniku ali po drugih opravkih in izvajajo varstvo starejše osebe na domu. Njihove storitve so v celoti plačljive.

Prostovoljne organizacije

Prostovoljne organizacije so namenjene predvsem družabništvu: rednim ali občasnim obiskom, spremstvu na sprehodu ali v gledališče. Organizacije, ki imajo najpogostejše stik s starejšimi ljudmi, so: društva upokojencev, Rdeči križ Slovenije in katoliška organizacija Karitas. Vse prostovoljne organizacije družijo samoiniciativnost za pomoč starostnikom, da lažje premostijo osamljenost pri iskanju smisla v starosti (Hojnik-Zupanc, 1997, 120–125).

3.2 Dom starejših občanov

Kaj sploh je DSO oziroma kakšna je njegova naloga? Osnovna dejavnost DSO-jev v Sloveniji je izvajanje institucionalnega varstva za starejše. Zakon o socialnem varstvu (Uradni list RS št. 54/92, 56/92) jo uvršča v javno službo ter opredeljuje kot obliko socialnovarstvene storitve, ki je namenjena odpravljanju osebnih stisk in težav starejših od 65 let in drugih oseb, ki zaradi starosti, bolezni ali drugih razlogov ne morejo živeti doma. Institucionalno varstvo po zakonu obsega vse oblike pomoči v zavodu, drugi družini ali drugi organizirani obliki, s katerimi se upravičencem nadomeščajo ali dopolnjujejo funkcije doma in lastne družine, zlasti bivanje, organizirana prehrana, varstvo ter zdravstveno varstvo (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2010).

3.2.1 Storitve v domovih starejših občanov

Storitve v domovih starejših občanov delimo na osnovne ter dodatne.

Osnovne storitve, ki jih morajo DSO-ji zagotavljati, obsegajo (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2010):

- bivanje oziroma namestitve v eno-, dvo- ali več posteljnih sobah;
- vzdrževanje prostorov in perila;
- organizirano in zdravstvenemu stanju primerno prehrano ter tehnično oskrbo;
- osebno pomoč, socialno oskrbo ter varstvo;
- zdravstveno nego in zdravstveno rehabilitacijo;
- osnovno zdravstveno in specialistično konziliarno dejavnost, ki jo v domovih izvajajo zdravstveni domovi ali zasebni zdravniki.

Vse storitve v okviru osnovne dejavnosti so standardizirane. Odstopanja od standarda so dopustna navzgor zaradi boljših (nadstandardnih) bivalnih pogojev, odstopanja navzdol pa zaradi bivalnih pogojev, ki so nižji od standardnih. Omenjena odstopanja seveda vplivajo tudi na višino cene oskrbe.

Dodatne dejavnosti domov lahko obsegajo (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2010):

- različne dodatne oskrbne ali druge storitve za stanovalce domov, ki niso zajete v standardiziran obseg posamezne kategorije oskrbe;
- dnevno varstvo za starejše, ki živijo doma in vključuje oskrbne in zdravstvene storitve;
- oskrbne in zdravstvene storitve za stanovalce oskrbovanih stanovanj;
- zagotavljanje ustrezne prehrane in zdravstvene nege ter drugih oblik pomoči posamezniku in družini na domu;
- storitve socialnega servisa na domu za starejše oziroma druge, ki takšno pomoč potrebujejo;
- sodelovanje z drugimi sorodnimi organizacijami, društvi in posamezniki za izvajanje različnih oblik dejavnosti, namenjenih starejšim ljudem zunaj doma;
- opravljanje drugih storitev za starejše v njihovem domačem okolju.

Cene storitev tega dela dejavnosti določajo organi upravljanja domov. Domovi lahko po zakonu opravljajo tudi tako imenovane tržne dejavnosti, pridobljena sredstva pa namenjajo za izboljševanje pogojev za izvajanje svoje osnovne dejavnosti.

Dejavnost domov spremljajo in nadzirajo:

- ministrstvi, pristojni za področji socialnega in zdravstvenega varstva (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Ministrstvo za zdravje);
- Socialna inšpekcija;
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije;
- Računsko sodišče.

Domovi si prizadevajo svojim stanovalcem zagotoviti čim bolj kvalitetno in strokovno ustrezno oskrbo, nego in pomoč ter življenje v takšnih okvirih, kot jih dopuščata njihova visoka starost in zdravstveno stanje. Domovi želijo biti tudi čim bolj odprte ustanove, ki se povezujejo z ožjim in širšim družbenim okoljem (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2010).

V Sloveniji se iz leta v leto povečujejo potrebe po novih mestih v DSO-jih oziroma v zavodih. Lahko samo navedem podatek, da je bilo v začetku leta 2009 v Sloveniji na voljo 18.494 mest v 91 domovih in posebnih zavodih na 100 lokacijah. Število čakajočih v istem obdobju pa je zelo visoko, saj zanaša kar 17.121 oseb (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2010). Vse to pa seveda pomeni, da se hrati povečujejo tudi potrebe po povečanju delovne sile na tem področju.

4 RAZISKAVA O MOTIVIRANOSTI V DOMU STAREJŠIH OBČANOV

V prvem, teoretičnem delu mojega diplomskega dela, sem predstavila pojem motivacije, naštela in opisala motivacijske teorije, opredelila področje staranja prebivalstva ter vrste organiziranega varstva starostnikov v Sloveniji. V drugem, empiričnem delu, pa predstavljam rezultate raziskave, izvedene s pomočjo anketiranja zaposlenih v DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah ter v DSO Šiška v Ljubljani. Cilj mojega empiričnega dela je ugotoviti tiste dejavnike, ki zaposlene v DSO-ju motivirajo za delo s starostniki ter tiste, ki jih od tovrstnega dela odvračajo.

Z anketo želim pridobiti odgovore na naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Zaposlene obremenjuje fizični napor, ki je prisoten ob delu z oskrbovanci.

Med delovanjem v različnih DSO-jih po Sloveniji sem večkrat opazila, da imajo zaposleni pogosto prisotne bolečine v hrbtenici, ki so največkrat povezane s fizično napornim delom. Predvsem nepokretni oskrbovanci ter tudi tisti z nekoliko večjo telesno težo namreč pogosto predstavljajo preveliko breme za negovanje eni sami osebi.

Hipoteza 2: Zaposleni menijo, da je njihovo delo premalo cenjeno.

Med opazovanjem zaposlenih sem večkrat zaznala prisotnost t.i. "manjvrednostnega kompleksa" predvsem v primerih, ko so npr. svojci oskrbovancev proti zaposlenim nastopili napadalno

oziroma so želeli prepričati zaposlene v nestrokovno opravljeno delo kljub temu, da je bilo delo opravljeno po standardih. Zaposleni se na nek način niso znali zagovarjati oziroma so se takoj postavili v podrejeni položaj. Med drugim je kar nekaj zaposlenih izrazilo prepričanje, da se jim večkrat zazdi, da ljudje premalo spoštujejo njihov poklic in se v resnici ne zavedajo, kako pomembno je delo, ki ga opravljajo.

Hipoteza 3: Mlajši zaposleni se bolj zavedajo odgovornosti svojega dela kot starejši zaposleni.

Do te hipoteze sem prišla tekom izobraževanja na Zdravstveni fakulteti, kjer sem ugotovila, da predvsem novejši avtorji raznih člankov in knjig iz področja zdravstvene nege izredno poudarjajo pomen odgovornosti pri delu v zdravstvu. Nekako se mi je zdelo, da se torej mladi, katerih znanje pridobljeno tekom šolanja je še bolj sveže, bolj zavedajo pomena odgovornega delovanja kot pa tisti zaposleni, ki so se izobraževali že nekaj časa nazaj.

Hipoteza 4: Zaposleni s krajšo delovno dobo v DSO-ju delo opravljajo z večjim veseljem kot tisti z daljšo.

Hipotezo sem postavila predvsem zaradi sindroma izgorevanja, ki se lahko pojavi pri zaposlenih, ki dlje časa opravljajo določeno delo, predvsem takšno, ki predstavlja fizičen napor. Delo z ljudmi je zelo specifično in menim, da je izredno pomembno, da se človek zna distancirati od problemov, s katerimi se vsakodnevno srečuje na delovnem mestu.

Hipoteza 5: Želje po dodatnem izobraževanju med zaposlenimi ni zaslediti.

Na splošno lahko opazimo pri zaposlenih v zdravstvu, da se zelo malo izmed njih odloča za nadaljno izobraževanje in izpopolnjevanje znanja. Seveda imajo na to odločitev velik vpliv tudi posamezni delodajalci. Vendar se mi kljub temu zdi, da se zaposleni premalo zavedajo pomena znanja.

Hipoteza 6: Zaposleni nimajo dovolj časa za posvečanje oskrbovancem.

Tudi to hipotezo sem postavila na podlagi ugotovitev med samim delovanjem v posameznih DSO-jih. Primanjkovanje delovne sile oziroma preveliko število oskrbovancev na posameznem oddelku povzroči nezmožnost delovanja na način, kot bi si zaposleni želeli. Seveda v povezavi s tem lahko opazimo tudi nejevoljo, ki se ob tem pojavi tako pri zaposlenih kot tudi pri oskrbovancih.

V nadaljevanju pa postavljam še dve hipotezi, s pomočjo katerih primerjam odnose s sodelavci in delovno okolje v posameznih DSO-jih, ki sem jih vključila v raziskavo.

Hipoteza 7: Zaposleni v DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah imajo boljše odnose s sodelavci kot tisti v DSO Šiška v Ljubljani.

Predvidevam, da se zaposleni v DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah boljše razumejo s svojimi sodelavci kot zaposleni v DSO Šiška v Ljubljani. To hipotezo postavljam s prepričanjem, da se zaposleni v manjšem kraju, kot so Izlake, med seboj bolje poznajo, imajo podoben način razmišljanja in zato lažje ter boljše funkcionirajo na delovnem mestu. Hkrati pa v DSO Šiška po mojem mnenju deluje bolj heterogena skupina zaposlenih, ki druženje omejujejo le na delovno okolje.

Hipoteza 8: Zaposleni v DSO Šiška v Ljubljani so bolj zadovoljni z delovnim okoljem kot tisti v DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah.

Na podlagi ogleda obeh DSO-jev sem ugotovila, da je DSO Šiška bolj sodobno opremljen kot DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah. Hkrati ima DSO Šiška v sklopu doma tudi precej velik ograjen botanični vrt, kjer se tako oskrbovanci kot tudi zaposleni lahko spočijejo in družijo na svežem zraku.

4.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Namen moje raziskave je pridobiti odgovore na zastavljene hipoteze. S pomočjo anketnega vprašalnika nameravam ugotoviti, kako zaposleni opisujejo svoje delo, kateri so dejavniki, ki najbolj vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu ter katere lastnosti jih pri delu, ki ga opravljajo, najbolj motijo.

Podatki o motivaciji za delo v DSO-ju so zbrani s pomočjo anketnega vprašalnika.

4.1.1 Sestava vprašalnika

Anketni vprašalnik je oblikovan predvsem na podlagi lastnih izkušenj, hkrati pa so v njih zajeta tudi spoznanja iz teorij s področja motivacije. Vprašalnik, ki se nahaja v prilogi, sestavlja trinajst vprašanj, ki so tako odprtega kot tudi zaprtega tipa. Vprašalnik je sestavljen na podlagi spoznanj iz teorij o motivaciji, ki so predstavljene v uvodu. Poleg tega pa uporabim tudi nekaj ugotovitev iz diplomskih del študentov Zdravstvene fakultete, in sicer predvsem iz diplomskega dela z naslovom "Motivacija za delo v zdravstveni negi", diplomskega dela z naslovom "Zadovoljstvo za delo v zdravstveni negi" ter diplomskega dela z naslovom "Zadovoljstvo zaposlenih v patronažnem varstvu".

Prvih pet vprašanj je pomembnih za demografsko analizo vzorca. S pomočjo teh vprašanj pridobim podatke o spolu in starosti zaposlenih, njihovi stopnji izobrazbe ter delovni dobi v DSO-ju in na splošno.

S pomočjo odgovorov na šesto vprašanje sem želela izvedeti, kako zaposleni opisujejo svoje delo. Pri sedmem vprašanju pa me je zanimalo, kaj bi izpostavili kot največjo prednost in največjo pomankljivost pri svojem delu.

Z osmim vprašanjem sem želela izvedeti, koliko so podani dejavniki, ki predstavljajo zadovoljstvo pri delu, pomembni za anketirance. Ocenjevali so z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se jim zdi dejavnik najmanj pomemben, 5 pa najbolj pomemben.

Vprašnji 9 in 10 nam povesta, kakšen odnos imajo anketiranci z nadrejenimi in sodelavci. Pri obeh vprašanjih so bile podane ocene od 1 do 5, kjer 1 predstavlja najslabšo oceno oz. zelo slab odnos.

Pri vprašanju 11 so lahko anketiranci izrazili strinjanje oz. nestrinjanje s tremi podanimi trditvami. Strinjanje so ocenili z lestvico od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjam in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjam. S tem vprašanjem sem želela ugotoviti, ali zaposlene njihovo delo fizično utruja, ali imajo dovolj časa za posvečanje oskrbovancem ter ali se jim zdi njihovo delo odgovorno. Odgovor na 12 vprašanje pa nam pove, ali zaposleni delo v DSO-ju opravljajo z veseljem.

Zadnje vprašanje se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi pogoji v DSO-ju, kjer so zaposleni. Tudi pri tem vprašanju je bila anketirancem podana lestvica od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da so z delovnimi pogoji zelo nezadovoljni, 5 pa pomeni, da so z delovnimi pogoji zelo zadovoljni.

4.1.2 Izvedba raziskave

V raziskavo sem kot enote izbrala zaposlene v DSO-ju. In sicer 20 zaposlenih v DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah ter 20 zaposlenih v DSO Šiška v Ljubljani. Zaposleni delujejo na različnih področjih: področje strežnika, področje zdravstvene nege, področje delovne terapije in področje fizioterapije. Skupno sem torej zaposlenim razdelila 40 anketnih vprašalnikov. Vrnjenih pa sem dobila le 23 vprašalnikov (57,5 %), ki sem jih prevzela osebno v posameznem DSO-ju. Menim, da so zaposleni imeli dovolj časa za reševanje vprašalnikov, saj sem jih prišla prevzeti šele po desetih dneh. Razlog za tako slab odziv pa je po mojem mnenju predvsem v nepripravljenosti in nezainteresiranosti zaposlenih za reševanje. Poleg tega sta bila 2 izmed vrnjenih vprašalnikov nepopolno izpolnjena, saj so bili podani odgovori le na nekaj vprašanj. Zato sem se odločila, da ta dva vprašalnika tudi izključim iz obdelave. Imela sem torej možnost obdelati rezultate 11 vprašalnikov iz DSO Šiška v Ljubljani in 10 vprašalnikov iz DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah. Podatke sem obdelala s pomočjo programa Excel.

4.2 Predstavitev rezultatov raziskave in interpretacija

V nadaljevanju predstavljam rezultate izvedene raziskave. Hkrati pa navajam tudi podatke ter ugotovitve, ki se nanašajo na posamezna vprašanja anketnega vprašalnika oziroma na odgovore zaposlenih nanjo.

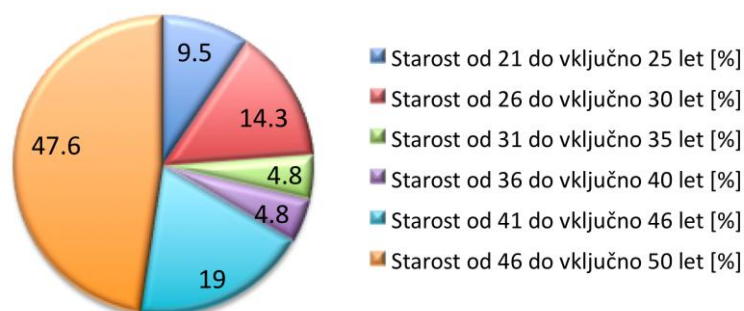
4.2.1.1 Demografski podatki

V anketiranju sta sodelovali 2 osebi moškega spola (9,5 %) in kar 19 oseb ženskega spola (90,5%). Ta podatek tudi kaže, da na tem področju dela prevladuje delež zaposlenih oseb ženskega spola.

Glede na starost lahko anketirance razdelim v šest starostnih skupin. In sicer na stare od 21 do vključno 25 let (9,5 %), od 26 do vključno 30 let (14,3 %), od 31 do vključno 35 let (4,8 %), od 36 do vključno 40 let (4,8 %), od 41 do vključno 45 let (19 %) ter od 46 do vključno 50 let, ki pa predstavljajo največji delež (47,6 %).

V povprečju so zaposleni v obeh DSO-jih v večini starejši od 40 let. Kar seveda še dodatno vpliva na povečano možnost poškodb pri delu ter pojav nezadovoljstva. Prav nič pozitivno pa na to ne vpliva niti dejstvo, da je zelo malo mladih zainteresiranih za tovrstno delo.

Slika 5: Struktura zaposlenih, sodelujočih v raziskavi, glede na starost



Vir: Lastna raziskava, 2010.

Iz slike 7 je razvidno, da med zaposlenimi prevladuje srednja stopnja izobrazbe (66,7 %), na drugem mestu je višja stopnja izobrazbe (19,0 %), na tretjem mestu fakultetna stopnja izobrazbe (9,5 %) ter na zadnjem mestu visoko strokovna stopnja izobrazbe (4,8 %). V povprečju je torej izobrazba zaposlenih precej nizka. Kljub temu pa zaposleni niso preveč naklonjeni izobraževanju.

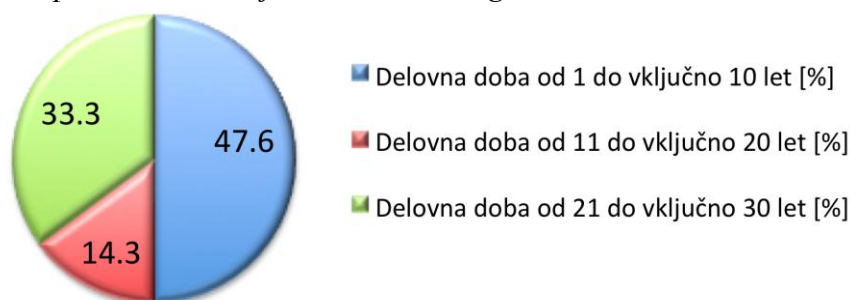
Slika 6: Struktura zaposlenih, sodelujočih v raziskavi, glede na stopnjo izobrazbe



Vir: Lastna raziskava, 2010.

Med anketiranci prevladujejo zaposleni z delovno dobo od 1 do vključno 10 let (47,6 %), sledijo jim zaposleni z delovno dobo od 11 do vključno 20 let (14,3 %), na zadnjem mestu pa so zaposleni z delovno dobo od 21 do vključno 30 let (33,3 %).

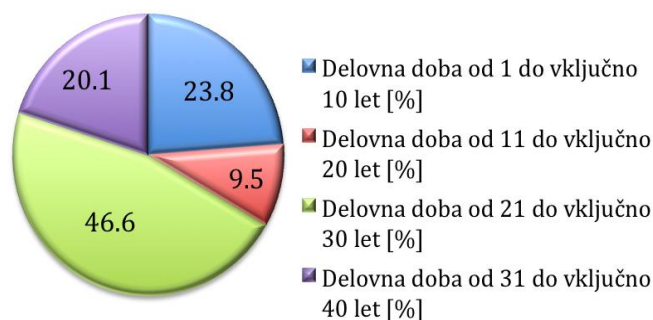
Slika 7: Struktura zaposlenih, sodelujočih v raziskavi, glede na delovno dobo v trenutnem DSO-ju



Vir: Lastna raziskava, 2010.

Iz slike 9 lahko razberemo, da je med anketiranci 23,8 % zaposlenih z delovno dobo od 1 do vključno 10 let, 9,5 % zaposlenih z delovno dobo 11 do vključno 20 let, 46,6 % zaposlenih z delovno dobo 21 do vključno 30 let ter 20,1 % zaposlenih z delovno dobo 31 do vključno 40 let.

Slika 8: Struktura zaposlenih, vključenih v raziskavo, glede na delovno dobo na splošno



Vir: Lastna raziskava, 2010.

4.2.1.2 Trditve o lastnostih dela ter izbira prednosti in pomankljivosti dela

V tem delu raziskave prikazujem, kako zaposleni opisujejo svoje delo. Poleg tega pa navajam tudi, kaj so zaposleni izbrali kot glavno prednost in kaj kot glavno pomankljivost dela, ki ga opravljajo.

Kar 17 izmed zaposlenih se popolnoma strinja s trditvijo (5), da je njihovo delo naporno. Ostali 4-je zaposleni pa se s trditvijo strinjajo (4). V povprečju torej ocenjujejo prisotnost napora z oceno 4,8. To potrjuje moja predvidevanja o tem, da je delo resnično fizično naporno.

Kar 15 zaposlenih bi svoje delo ocenilo kot zelo koristno (5), 4-je izmed zaposlenih svoje delo ocenjujejo kot koristno (4), le 3-je pa kot nekoliko manj koristno (3). V povprečju pa ocenjujejo koristnost svojega dela z oceno 4,7. Že med samim delom lahko zaposleni opazijo dimenzijo koristnosti, saj večina oskrbovancev brez pomoči zaposlenih ne bi mogla normalno bivati v DSO-ju ter zadovoljevati temeljnih življenjskih potreb.

Večina zaposlenih meni, da je njihovo delo zelo odgovorno, saj ta dejavnik ocenjujejo s številko

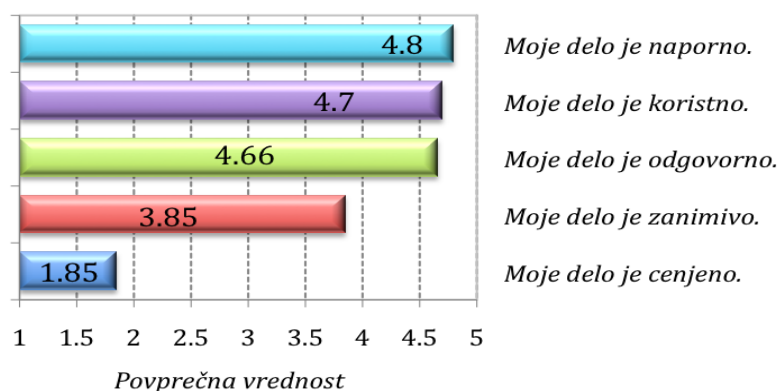
5. In sicer je takšnih zaposlenih kar 16. 4 izmed zaposlenih menijo, da je njihovo delo odgovorno (4), le eden izmed zaposlenih pa meni, da njegovo delo ni posebej odgovorno in je ta dejavnik ocenil s številom 2. Povprečna ocena odgovornosti, ki znaša 4,7 kaže predvsem na to, da se zaposleni zavedajo namena svojega dela in predvsem pomena pravilnega in pazljivega izvajanja postopkov. Le majhna napaka lahko namreč pripelje do nepopravljivih posledic.

Kar 11 izmed vprašanih ocenjuje svoje delo kot zelo zanimivo (5), 4-je izmed zaposlenih ocenjuje svoje delo kot zanimivo (4), eden ocenjuje svoje delo kot srednje zanimivo (1), 4 osebe kot manj zanimivo (2) ter ena oseba kot nezanimivo (1). V povprečju pa zanimivost ocenjujejo s 3,9. Zaposleni, kljub dolžini delovne dobe na tem področju, delo še vedno vidijo kot zanimivo. Po mojem mnenju je razlog za to predvsem v tem, da je delo z ljudmi izredno dinamično. Kljub ponavljajočim vsakodnevnim aktivnostim je namreč prav vsak dan mogoče spoznati kaj novega, se zblížati s stanovalci, spoznati njihove življenjske zgodbe ter se pogosto tudi iskreno nasmejati.

Kar 9-im zaposlenim se zdi njihovo delo izredno podcenjeno (1), prav tako 9-im zaposlenim pa se zdi njihovo delo podcenjeno (2), ostali 3-je pa to lastnost ocenjujejo s številom 3. V povprečju cenjenost svojega dela zaposleni vrednotijo z oceno 1,9, iz česar izhaja, da ta lastnost dela resnično predstavlja velik problem, ki pa ga je potrebno reševati širše. Pomembno je namreč ozaveščati javnost o potrebah po skrbi za starostnike in paliativni oskrbi ter razumeti ljudi, ki v tovrstnem delu najdejo svoj smisel.

Le eden izmed anketiranih je pododal pri tem vprašanju tudi dodaten opis svojega dela pod drugo. In sicer je anketiranka napisala, da se ji zdi njeno delo nenadomestljivo.

Slika 9: Kako bi zaposleni, vključeni v raziskavo, opisali svoje delo

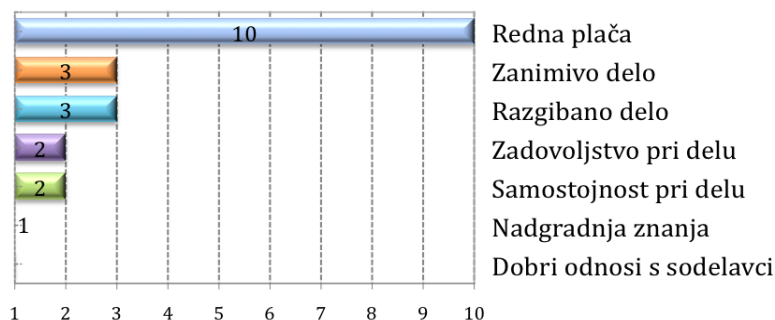


Vir: Lastna raziskava, 2010.

Po mnenju zaposlenih je največja prednost njihovega dela redna plača, saj je to lastnost izpostavilo kar deset zaposlenih. Razlog za to izbiro so po mojem mnenju predvsem trenutne ekonomske razmere, zaradi katerih se zaposleni še bolj zavedajo prednosti delovanja v javnem zavodu. Na drugem mestu sta razgibano delo ter zanimivo delo, za kar so se odločili 3-je zaposleni, sledita pa samostojnost pri delu ter zadovoljstvo, za kar sta se odločila po 2 zaposlena. Zanimivo pa je, da je le eden izmed zaposlenih kot glavno prednost svojega dela označil

nadgradnjo znanja. To kaže na to, da pridobivanje znanja ni prioriteta zaposlenim, saj temu ne posvečajo veliko poudarka. Prav nihče izmed zaposlenih pa kot prednost ni izpostavil dobrih odnosov s svojimi sodelavci.

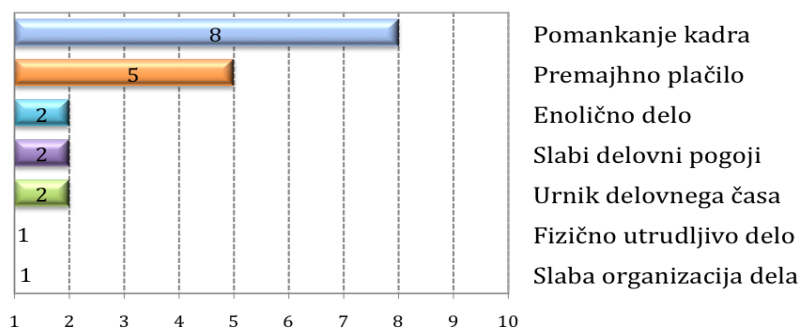
Slika 10: Največja prednost dela po mnenju zaposlenih



Vir: Lastna raziskava, 2010.

Kot največjo pomankljivost dela je večina anketirancev izbrala možnost pomankanje kadra, in sicer 8. Očitno se zaposleni sami zavedajo, da je resnično preveč obveznosti in intervencij za tako majhno število zaposlenih. 5 izmed njih jih je kot glavno pomankljivost izbralo premajhno plačilo, kar je po mojem mnenju povezano s podcenjenostjo dela zaposlenih. Sledijo pa urnik delovnega časa (2), slabi delovni pogoji (2), enoličnost (2), slaba organizacija dela (1) ter fizično utrudljivo delo (1).

Slika 11: Največja pomankljivost dela po mnenju zaposlenih



Vir: Lastna raziskava, 2010.

4.2.1.3 Dejavniki zadovoljstva in trditve o dimenzijah motivacije

V nadaljevanju predstavim, katere dejavnike zadovoljstva so zaposleni izpostavili pri svojem delu ter kako opisujejo svoj odnos z nadrejenim in sodelavci. Predstavim tudi ugotovitve, do katerih sem prišla s pomočjo odgovorov na podlagi ocenjevanja trditev. In sicer z njimi ugotavljam prisotnost fizičnega napora pri delu, časovno omejenost zaposlenih ter zavedanje odgovornosti svojega dela. Zanima pa me tudi, če se zaposleni poistovetijo z delom, ki ga opravljajo oziroma, ali delo opravljajo z veseljem.

Kar 12 izmed zaposlenih je dejavnik varnosti ocenilo kot najbolj pomemben, 4-je kot bolj pomemben, 2 kot pomemben, 3-je kot manj pomemben in eden kot najmanj pomemben. V povprečju so dejavnik varnosti ovrednotili z oceno 4,4. Varnost se torej zdi zaposlenim izredno pomembna. Seveda lahko sem vključimo tudi zaščito pred morebitnimi telesnimi poškodbami zaposlenih, ki se lahko pojavijo med opravljanjem dela. Predvsem nasilno vedenje dementnih stanovalcev je lahko pogosto problematično, saj zaposleni v primeru le-tega nimajo možnosti prostovoljno (brez naročila zdravnika) ukrepati.

Kar 12 izmed zaposlenih je dobro plačo navedlo kot najbolj pomemben dejavnik zadovoljstva pri delu, 5 zaposlenih kot bolj pomemben dejavnik, 2 zaposlena kot manj pomemben dejavnik in le 1 oseba kot najmanj pomemben dejavnik. V povprečju ta dejavnik ocenjujejo z oceno 4,2. Zaposlenim torej veliko pomeni tudi ustrezno plačilo za njihovo delo.

Zanimivo delo, 11 izmed zaposlenih, ocenjuje kot najbolj pomemben dejavnik, 4-je kot bolj pomemben dejavnik, prav tako 4 kot pomemben dejavnik, po eden pa kot manj in najmanj pomemben dejavnik. V povprečju zanimivo delo ocenjujejo s 4,1. Delo na tem področju lahko z malo truda poteka na izredno zanimiv način. Potrebno je le motivirati zaposlene, da se potrudijo ustvariti čim več možnosti za različne vrste delavnic (likovne, glasbene, terapevtske, kuharske, filmske ...). Vključijo lahko posebne tematske urice, telesno vadbo, pogovore o zdravem načinu življenja, sprehode, izlete, družabne igre ... Sami lahko med opravljanjem ostalih aktivnosti (jutranja nega, hranjenje, oblačenje, kopanje, pomoč pri hoji ...) s stanovalci delijo mnenja o tekočem političnem, kulturnem, športnem ... dogajanju. Skratka v primeru, da so zaposleni pripravljeni na delo in druženje z oskrbovanci, lahko njihova služba postane mnogo bolj zanimiva.

Napredovanje in osebno rast kar 12 anketirancev ocenjuje kot najbolj pomemben dejavnik, 3-je kot bolj pomemben dejavnik, 3-je kot pomemben dejavnik ter 3-je kot manj pomemben dejavnik. V povprečju temu dejavniku namenjajo oceno 4,1. Tudi napredovanje in osebna rast sta torej po mnenju zaposlenih pomembna dejavnika zadovoljstva. Seveda pa je le-to v neposredni povezavi z izobraževanjem, kateremu pa bi morali zaposleni posvečati nekoliko več pozornosti.

Dobre delovne razmere 8 izmed zaposlenih izpostavi kot najbolj pomemben dejavnik, 5 kot bolj pomemben dejavnik, 4-je kot pomemben dejavnik, 3-je kot manj pomemben dejavnik in eden kot najmanj pomemben dejavnik. V povprečju pa pomen delovnih razmer ocenjujejo s 3,8. Seveda so dobre delovne razmere prav tako pomembne za zaposlene. Predvsem opremljenost kopalniških prostorov ponavadi predstavlja problem. Večkrat primankuje tudi pripomočkov za izvajanje zdravstvene nege (sterilen material, geli, pripomočki za prevezovanje ran ...), saj se potrebe po zdravstveni oskrbi oskrbovancev v DSO-jih povečujejo.

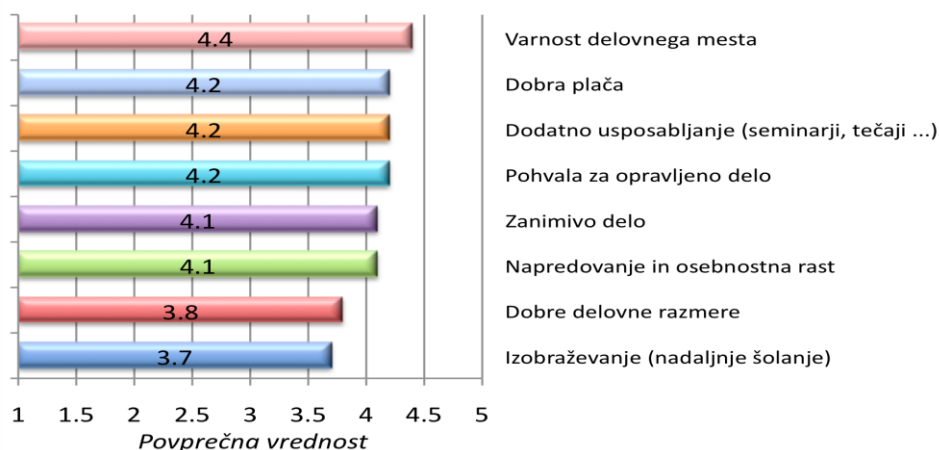
Kar 10 izmed zaposlenih namenja izobraževanju najvišjo oceno, 2 izmed zaposlenih ta dejavnik ocenjujeta kot bolj pomemben, 5 kot pomemben, 2 kot manj pomemben in 2 kot najmanj pomemben. V povprečju izobraževanju namenjajo oceno 3,7. Izobraževanju so zaposleni torej v povprečju naklonjeni, vendar še vseeno ne v tolikšni meri, kot bi bilo potrebno. Dognanja o

rokovanju z oskrbovanci z različnimi obolenji se namreč spreminjajo in potrebno je slediti novjšim trendom.

Dodatno usposabljanje 12 izmed zaposlenih izpostavi kot najbolj pomemben dejavnik, 4-je kot bolj pomemben dejavnik, eden kot pomemben dejavnik ter 4-je kot manj pomemben dejavnik. V povprečju dodatno usposabljanje ocenjujejo z oceno 4,2. Zaposleni so torej naklonjeni možnosti dodatnega usposabljanja, katerega pa po mojem mnenju v omenjenih DSO-jih ni dovolj. Nadrejeni se premalo zavedajo pomena novejših tehnik in pristopov do oskrbovancev. Lahko bi organizirali različna usposabljanja kar v prostorih posameznih DSO-jev. Na marsikatero izmed predavanj pa bi lahko povabili tudi oskrbovance in njihove svojce.

Pohvalo za opravljeno delo kar 12 izmed zaposlenih oceni kot najbolj pomemben dejavnik, 4-je kot bolj pomemben dejavnik, 2 kot pomemben dejavnik, 3-je kot manj pomemben dejavnik in le eden kot najmanj pomemben dejavnik, ki predstavlja zadovoljstvo pri delu. Povprečna ocena za pohvalo ob opravljenem delu znaša 4,2. Pri pohvali nisem posebej izpostavila, ali je mišljena od nadrejenih, stanovalcev, svojcev ali od sodelavcev. Se pa po mojem mnenju večina zaposlenih strinja, da je kakršnakoli oblika pohvale še kako dobrodošla. Pomeni namreč nekakšno potrditev za dobro opravljeno delo in spodbudo za nadaljno vlaganje truda in energije.

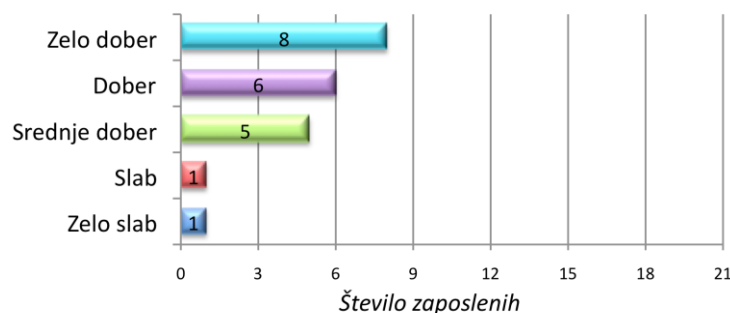
Slika 12: Pomembnost dejavnikov, ki predstavljajo zadovoljstvo pri delu



Vir: Lastna raziskava, 2010.

Kar 8 zaposlenih ocenjuje svoj odnos z nadrejenim kot zelo dober, 6 zaposlenih kot dober, 5 zaposlenih kot srednje dober, eden kot slab ter prav tako eden kot zelo slab. Odnos zaposlenih z nadrejenim je lahko pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih pri delu. V omenjeni raziskavi ugotovim, da imajo zaposleni v povprečju dober odnos s svojim nadrejenim. Po mojem mnenju je pomembno, da nadrejeni pokaže zanimanje za delo zaposlenih, pohvali dobro opravljeno delo, hkrati pa je pripravljen jasno izraziti tudi kritiko. Potrebno je, da vzpostavi kolegialen odnos do zaposlenih, hkrati pa še vedno ohrani določeno distanco in avtoriteto. Po mojem mnenju je smiselno, da se nadrejeni čim več giba med zaposlenimi in na ta način pridobi možnost vpogleda v njihovo delo.

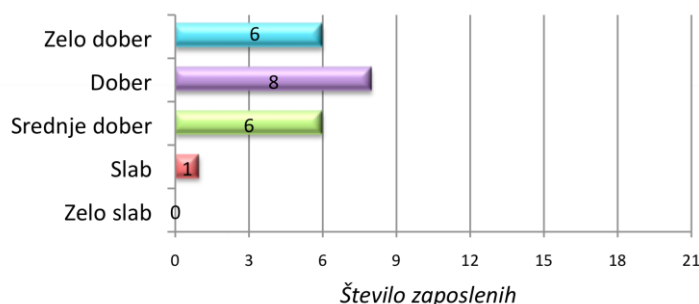
Slika 13: Odnos zaposlenih z nadrejenim



Vir: Lastna raziskava, 2010.

Le 6 izmed zaposlenih ocenjuje odnos s svojimi sodelavci kot zelo dober, 8 zaposlenih kot dober, 6 zaposlenih kot srednje dober ter le eden kot slab. Po mojem mnenju je smiselno organizirati čim več različnih srečanj, izletov ... kjer se lahko zaposleni družijo in spoznavajo tudi izven delovnega mesta. Dobra rešitev je tudi delo na različnih oddelkih, kar pomeni, da zaposleni npr. enkrat mesečno zamenjajo oddelek ter tudi multidisciplinarni tim, s katerim so delovali. Tako bodo zaposleni bolje spoznali tudi druge sodelavce, hkrati pa to zmanjšuje možnost, da delo zaposlenim postane enolično. Potrebno bi bilo poskrbeti tudi za večjo heterogenost zaposlenih, predvsem v večjem zaposlovanju oseb moškega spola.

Slika 14: Odnos zaposlenih s sodelavci



Vir: Lastna raziskava, 2010.

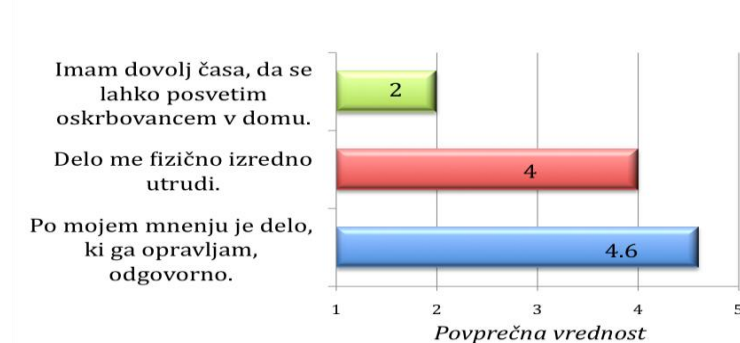
Pri vrednotenju trditve: "Delo me fizično izredno utruja," je kar 9 izmed zaposlenih izbralo možnost, da se s trditvijo popolnoma strinja (5), 5 izmed zaposlenih se s trditvijo strinja (4), 6 izmed zaposlenih se s trditvijo delno strinja (3), le 1 zaposleni pa se z navedeno trditvijo ne strinja (2). Morebitna uvedba popustov pri koriščenju masažnih storitev v posameznem DSO-ju bi bila po mojem mnenju lahko ena izmed možnosti za zaposlene. Poleg tega pa bi lahko npr. z izjemnim delom in trudom zaposleni bon za koriščenje podobnih storitev (frizerske storitev, masaža, bazenske storitve, kopeli, pedikura ...) prejeli tudi brezplačno.

Pri vrednotenju trditve: "Imam dovolj časa, da se lahko posvetim oskrbovancem v domu", se kar 10 izmed zaposlenih s trditvijo sploh ne strinja (1), 4-je izmed zaposlenih se ne strinjajo s trditvijo (2), 5 izmed zaposlenih se deloma strinja s trditvijo (3), eden od zaposlenih se strinja s trditvijo (4) in prav tako 1 izmed zaposlenih se popolnoma strinja s trditvijo (5). Čas je očitno velik problem. Tu je razlog predvsem v slabi organiziranosti dela, hkrati pa seveda tudi v

premajhnem številu zaposlenih. Poleg tega pa je seveda dejstvo tudi to, da oskrbovanci potrebujejo osebo, ki se jim je pripravljena posvetiti, se z njimi pogovarjati in jim predvsem prisluhniti. Potrebno bi bilo povabiti k obiskovanju in druženju s starejšimi tako otroke z vrtcev, osnovnih in srednjih šol, študente iz različnih fakultet s socialnega področja, organizacije, ki izvajajo obiske s pomočjo živali... Na ta način bi oskrbovanci potrebovali manj pozornosti od zaposlenih in tako bi lahko le-ti nekoliko lažje opravljali svoje delo.

Pri vrednotenju trditve: "Po mojem mnenju je delo, ki ga opravljam, odgovorno", se kar 15 izmed zaposlenih popolnoma strinja s trditvijo (5). 5 izmed zaposlenih se strinja s trditvijo (4), le eden izmed vprašanih pa se le delno strinja s trditvijo (3). Odgovornosti se zaposleni pri svojem delu torej zavedajo.

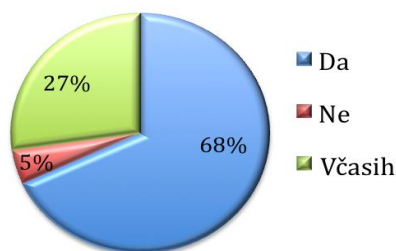
Slika 15: Vrednotenje časa, prisotnosti fizičnega napora in pomen odgovornosti pri delu, po mnenju zaposlenih



Vir: Lastna raziskava, 2010.

Kar 15 izmed vprašanih (68 %) je na vprašanje, ali se poistovetijo z delom, ki ga opravljajo, odgovorilo pritrdilno. 5 izmed zaposlenih (27 %) se poistoveti s tovrstnim delom le občasno, le eden izmed zaposlenih (5 %) pa se z delom, ki ga opravlja, ne poistoveti oziroma dela ne opravlja z veseljem. Iz tega je razvidno, da zaposlene delo, ki ga opravljajo, veseli. Po mojem mnenju je veselje do dela nujen predpogoj, da se človek odloči za delovanje na tem področju. Vendar pa se moramo zavedati, da veselje še zdaleč ni dovolj tudi za profesionalno opravljanje tovrstnega dela.

Slika 16: Poistovetenje posameznika s tovrstnim delom oz. prisotnost veselja med opravljanjem dela



Vir: Lastna raziskava, 2010.

4.2.1.4 Ocenitev delovnih pogojev v DSO-ju, kjer so zaposleni

V tem delu prikažem, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi delovnimi pogoji v DSO Šiška v Ljubljani ter v DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah.

6 zaposlenih v DSO Šiška v Ljubljani je z zdravstveno in socialno zaščito zadovoljnih (5), 3 izmed zaposlenih so nezadovoljni (2) ter 2 izmed zaposlenih zelo nezadovoljna (1). V DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah pa sta z zdravstveno in socialno zaščito zelo zadovoljna 2 izmed zaposlenih (5), 4-je izmed zaposlenih so zadovoljni (4), 2 izmed zaposlenih sta srednje zadovoljna (3) ter 2 zaposlena zelo nezadovoljna z zdravstveno in socialno zaščito (1). Zaposleni v DSO Polde Eberl Jamski so torej s tem dejavnikom bolj zadovoljni kot zaposleni v DSO Šiška. Le eden izmed zaposlenih v DSO Šiška v Ljubljani je z delovnim okoljem zelo zadovoljen (5), 3 izmed zaposlenih so z delovnim okoljem zadovoljni (4), 4 so srednje zadovoljni (3) ter 3 nezadovoljni (2). 2 izmed zaposlenih v DSO Polde Eberl Jamski sta z delovnim okoljem zadovoljna (4), prav tako 2 izmed zaposlenih sta srednje zadovoljna (3), eden je z delovnim okoljem nezadovoljen (2), kar 5 pa jih je zelo nezadovoljnih (1). Z delovnim okoljem so torej v povprečju bolj zadovoljni zaposleni v DSO Šiška v Ljubljani.

3 izmed zaposlenih so v DSO Šiška s svojimi sodelavci zelo zadovoljni (5), prav tako so 3-je zadovoljni (4), srednje zadovoljni so 4-je izmed zaposlenih (3), nezadovoljen s svojimi sodelavci pa je le eden izmed zaposlenih (2). 4-je izmed zaposlenih v DSO Polde Eberl Jamski so s svojimi sodelavci zadovoljni (4), 3-je izmed njih so srednje zadovoljni (3) ter le eden zelo nezadovoljen (1). Tudi s svojimi sodelavci so zaposleni v DSO Šiška v Ljubljani bolj zadovoljni.

2 izmed zaposlenih sta v DSO Šiška z vodjo zelo zadovoljna (5), štirje izmed zaposlenih so zadovoljni (4), trije izmed zaposlenih so srednje zadovoljni (3) ter le 2 izmed zaposlenih sta nezadovoljna (2). V DSO Polde Eberl Jamski pa je le eden zaposleni z vodjo zelo zadovoljen (5), 3-je so zadovoljni (4), 5 jih je srednje zadovoljnih (3) ter le eden izmed njih zelo nezadovoljen (1). Zaposleni so torej v obeh DSO-jih približno enako zadovoljni s svojim nadrejenim.

5 izmed zaposlenih v DSO Šiška je z zaslužkom zadovoljnih (4), le eden je srednje zadovoljen (3), kar 5 zaposlenih pa je z zaslužkom zelo nezadovoljnih (1). V DSO Polde Eberl Jamski pa sta 2 izmed anketirancev z zaslužkom zadovoljna (4), 4-je izmed njih so srednje zadovoljni (3), 2 sta nezadovoljna (2) ter prav tako 2 izmed zaposlenih zelo nezadovoljna (1). V povprečju so torej zaposleni tako v DSO Šiška kot v DSO Polde Eberl Jamski nezadovoljni s svojim zaslužkom.

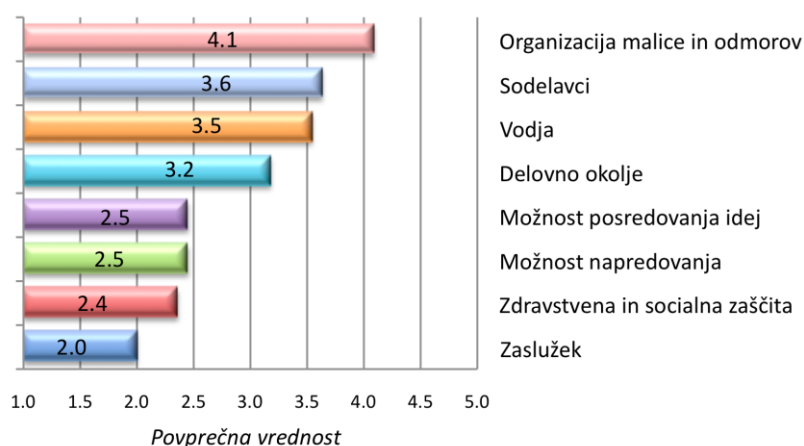
2 izmed zaposlenih v DSO Šiška sta z možnostjo napredovanja zadovoljna (4), 3-je izmed njih so srednje zadovoljni (3), 4-je izmed njih nezadovoljni (2) ter 2 zelo nezadovoljna (1). V DSO Polde Eberl Jamski pa je eden izmed anketirancev z možnostjo napredovanja zadovoljen (4), 4-je so srednje zadovoljni (3), 2 sta nezadovoljna (2) ter 3-je zelo nezadovoljni (1). Prav tako je pri zaposlenih v obeh DSO-jih zaznati nezadovoljstvo tudi z možnostjo napredovanja.

2 izmed zaposlenih v DSO Šiška sta z možnostjo posredovanja idej zadovoljna (4), 3-je izmed zaposlenih so srednje zadovoljni (3), 4-je izmed njih nezadovoljni (2) ter dva zaposlena zelo

nezadovoljna (1). V DSO Polde Eberl Jamski pa sta 2 izmed zaposlenih z možnostjo posredovanja idej zelo zadovoljna (5), 4-je so zadovoljni (4), 2 srednje zadovoljna (3), eden nezadovoljen (2) ter prav tako eden zelo nezadovoljen (1). Možnost posredovanja idej v povprečju torej zaposleni v DSO Polde Eberl Jamski ocenjujejo bolje kot zaposleni v DSO Šiška.

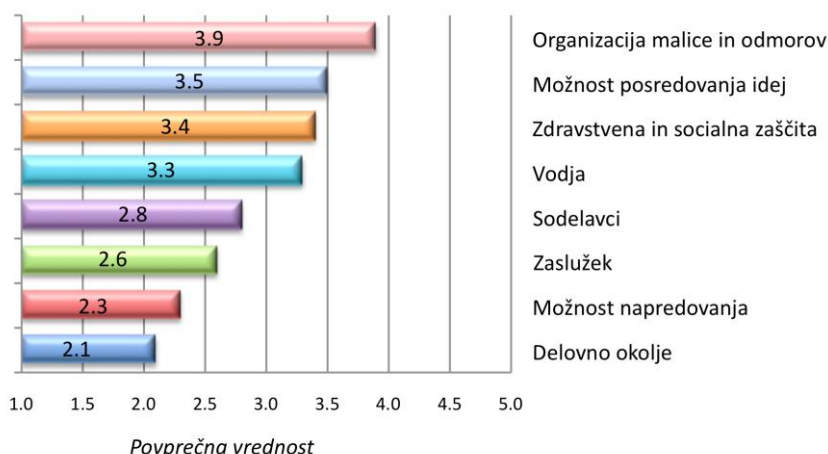
5 izmed vprašanih v DSO Šiška so z organizacijo malice in odmorov zelo zadovoljni (5), 3-je so zadovoljni (4), 2 sta srednje zadovoljna (3) ter le eden nezadovoljen (2). V DSO Polde Eberl Jamski pa so 4-je anketiranci z organizacijo malice in odmorov zelo zadovoljni (5), 3-je so zadovoljni (4), 2 sta srednje zadovoljna (3) ter le eden zelo nezadovoljen (1). Glede organizacije malice in odmorov so torej zadovoljni tako zaposleni v enem kot tudi zaposleni v drugem DSO-ju.

Slika 17: Ocenitev delovnih pogojev v DSO Šiška v Ljubljani



Vir: Lastna raziskava, 2010.

Slika 18: Ocenitev delovnih pogojev v DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah



Vir: Lastna raziskava, 2010.

4.3 Preverjanje hipotez in predlogi za izboljšanje

V prejšnjem poglavju sem predstavila rezultate raziskave, s pomočjo katere sem želela ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih v DSO Šiška v Ljubljani ter DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah. Na podlagi pridobljenih in ugotovljenih rezultatov v nadaljevanju podajam potrditve oziroma zavrnitve hipotez, katere sem izpostavila na začetku pisanja tega diplomskega dela. Poleg tega zraven dopišem tudi predloge, ki bi jih vodstvo oziroma nadrejeni lahko upoštevali ter na ta način povečali zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, s tem pa seveda tudi zadovoljstvo uporabnikov oziroma stanovalcev samega zavoda.

Moja prva postavljena hipoteza se glasi:

H1: Zaposlene obremenjuje fizični napor, ki je prisoten ob delu z oskrbovanci.

Glede na rezultate, prikazane na sliki 10 in sliki 16 zgoraj, lahko prvo hipotezo potrdim. Iz obeh grafov je namreč razvidno, da zaposlene obremenjuje fizični napor, ki je prisoten ob delu z oskrbovanci. Pri opisovanju svojega dela namreč kar 17 izmed vprašanih opiše svoje delo kot zelo naporno. Poleg tega pa se tudi pri enajstem vprašanju z navedeno trditvijo: "delo me fizično utruja", kar 9 izmed zaposlenih popolnoma strinja oziroma ocenjuje to trditev na lestvici od 1 do 5 s številom 5.

Fizični napor je po mojem mnenju v največji meri povezan s premajhnim številom zaposlenih na posameznih oddelkih, ki nato onemogoča delo v parih pri posameznih oskrbovancih. Individualni pristop k oskrbovancem pa nemalokrat povzroča trajne poškodbe in bolečine pri zaposlenih, saj posege in negovalne intervencije izvajajo samostojno, poleg tega pa jih nimajo časa izvajati počasi in na pravilen način. Seveda se zavedam, da je zaradi omejitev trenutno marsikje težko zaposliti dodaten kader, lahko pa bi npr. z nakupom dvizhnih sistemov (angl. *ambu lift*) olajšali delo zaposlenim in tako preprečili število poškodb.

Hkrati se v zavodih premalo posvečajo pomenu jutranje telovadbe in raztezanja, ki bi lahko preprečilo marsikatero poškodbo pri zaposlenih. Lahko bi uvedli le 15-minutno skupinsko vadbo vsako jutro pred začetkom dela in po mojem mnenju bi bilo poškodb in s tem tudi občutka fizičnega napora pri zaposlenih manj.

Moja druga postavljena hipoteza se glasi:

H2: Zaposleni menijo, da je njihovo delo premalo cenjeno.

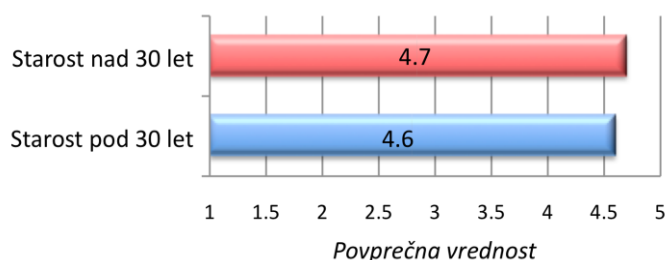
Glede na rezultate, prikazane na sliki 10, lahko tudi drugo hipotezo potrdim. Na podlagi izvedene raziskave namreč vidimo, da zaposleni ocenjujejo svoje delo kot premalo cenjeno. Razlogov za to je po mojem mnenju več. K takšnemu mnenju veliko doprinese prav odnos okolice do tovrstnega dela. Nemalokrat lahko zasledimo stigmatiziranje in nerazumevanje zaposlenih, ki se ukvarjajo s starostniki, saj je to delo mnogokrat predstavljeno kot "umazano". Poleg tega je po mojem mnenju pomemben dejavnik tudi odnos svojcev oziroma obiskovalcev do zaposlenih. Večkrat lahko iz njihove strani opazimo hladno in nespoštljivo komuniciranje z zaposlenimi. Redko se tudi zgodi, da si kdo izmed svojcev vzame čas in se osebno zahvali oziroma pokaže nek pozitiven odnos do zaposlenih.

Tu se mi zdi, da bi morali v posameznih zavodih spodbujati druženje ne samo med oskrbovanci in svojci, temveč tudi med zaposlenimi in svojci. Potrebno bi bilo vzpostaviti čim več možnosti za medsebojno komuniciranje in spoznavanje (večerna druženja, krožki, delavnice ...). Poleg tega bi lahko k uvedbi t.i. "knjige pritožb in pohval" (omenjena je prisotna v obeh zavodih) uvedli tudi možnost glasovanja za izjemnega zaposlenega, ki bi nato prejel neke vrste priznanje za svoje delo. Večkrat je namreč opaziti, da zaposlenim več pomeni iskrena zahvala oskrbovancev oziroma njihovih svojcev kot pa pohvala, ki jo prejmejo od svojih nadrejenih.

Moja tretja postavljena hipoteza se glasi:

H3: Mlajši zaposleni se bolj zavedajo odgovornosti svojega dela kot starejši zaposleni.

Slika 19: Odgovornost dela v povezavi s starostjo zaposlenih



Vir: Lastna raziskava, 2010.

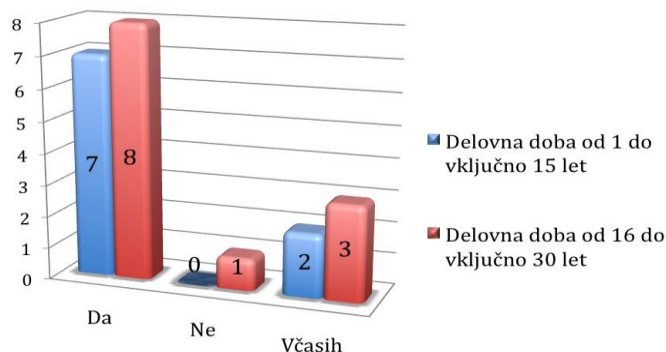
S pomočjo raziskave sem ugotovila, da odgovornost zaposlenih v posameznem DSO-ju ni povezana s starostjo zaposlenih. V povprečju so namreč zaposleni starejši od 30 let ocenili odgovornost svojega dela z oceno 4,7, tisti zaposleni v starosti pod 30 let pa s 4,6. Kar pomeni, da je razlika res zanemarljiva. Ugotovljeno je torej, da se tako mlajši zaposleni kot tudi starejši zavedajo pomembnosti odgovornega delovanja v svojem poklicu.

Moja četrta postavljena hipoteza se glasi:

H4: Zaposleni s krajšo delovno dobo v DSO-ju delo opravljajo z večjim veseljem kot tisti z daljšo.

Tudi to hipotezo ne morem potrditi, saj je iz slike 21 razvidno, da tisti z daljšo delovno dobo delo opravljajo z nekoliko večjim veseljem kot tisti s krajšo. Razlika je sicer res majhna, zato lahko rečemo, da so v povprečju vsi zaposleni naklonjeni tovrstnemu delu in se z njim poistovetijo. Zaposlene torej delo, kljub fizičnim naporom ter slabšim delovnim pogojem, veseli in osrečuje.

Slika 20: Ali se zaposleni poistovetijo z delom, ki ga opravljajo



Vir: Lastna raziskava, 2010.

Moja peta postavljena hipoteza se glasi:

H5: Želje po dodatnem izobraževanju med zaposlenimi ni zaslediti.

Glede na rezultate, prikazane na sliki 13, ugotovim, da so zaposleni v povprečju naklonjeni dodatnemu izobraževanju in usposabljanju. Zato lahko to hipotezo zavržem. Napotek za boljše delovanje obeh zavodov bi bil, da poizkušajo organizirati čim več seminarjev in predavanj iz različnih področij, ne nujno direktno povezanih le s posameznimi oddelki, kjer zaposleni delujejo. Smiselno je namreč, da zaposleni pridobijo čim več znanja iz različnih področij in tako širijo svoja obzorja. Potrebno je tudi spodbujati zaposlene k nadaljnemu izobraževanju in delitvi svojega znanja v obliki predstavitev in predavanj znotraj posameznih oddelkov. Seveda pa bi lahko s tem zaposleni pridobili tudi kreditne točke in z njimi možnost za napredovanje.

Moja šesta postavljena hipoteza se glasi:

H6: Zaposleni nimajo dovolj časa za posvečanje oskrbovancem.

Omenjeno hipotezo lahko potrdim, saj sem na podlagi raziskave ugotovila, da tako zaposlenim v DSO Polde Eberl Jamski kot tudi zaposlenim v DSO Šiška v Ljubljani primanjkuje časa za posvečanje oskrbovancem. Menim, da je vzrok za to v največji meri prav pomankanje kadra in s tem veliko število obveznosti in zadolžitvev, ki jih nato prevzame manjše število zaposlenih, ki pa se nato ne more posvečati posameznim uporabnikom oziroma oskrbovancem na način, kot bi se lahko sicer. Poleg tega je večja obremenitev zaposlenih hkrati povezana tudi z večjo možnostjo napak, ki se lahko med tem pojavijo. To pa seveda povzroča med drugim tudi nezadovoljstvo tako pri uporabnikih storitev kot tudi pri njihovih svojcih.

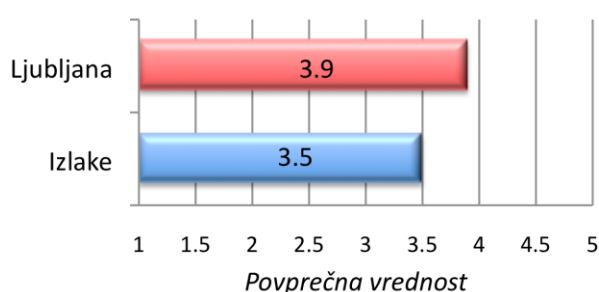
Po mojem mnenju se torej tako v eni kot tudi v drugi ustanovi nadrejeni premalo zavedajo pomena dobrega počutja oskrbovancev ter seveda tudi zaposlenih. Seveda bi lahko marsikaj spremenila reorganizacija dela, s pomočjo katere bi lahko med drugim zmanjšali količino, nemalokrat nepotrebne, administrativnega dela na oddelkih ter na ta način pridobili čas, ko bi se lahko zaposleni posvečali oskrbovancem. Predvsem pa se morajo v posameznih ustanovah zavedati, da konkurenca na tem področju narašča, kar pomeni, da morajo postaviti na prvo mesto zadovoljstvo uporabnika, ki pa je seveda med drugim odvisno tudi od časa, ki jim ga zaposleni lahko namenijo.

Moja sedma postavljena hipoteza se glasi:

H7: Zaposleni v DSO Polde Eberl Jamski imajo boljše odnose s sodelavci kot tisti v DSO Šiška v Ljubljani.

S pomočjo raziskave sem ugotovila, da bi bilo potrebno odnose s sodelavci izboljšati tako v DSO Šiška kot tudi v DSO Polde Eberl Jamski. Le 6 izmed zaposlenih namreč ocenjuje odnos s svojimi sodelavci kot zelo dober. Ta vidik se mi zdi izredno pomemben za dobro delovanje organizacije, saj zaposleni, glede na to, da delo poteka v treh izmenah ter seveda vse dni v letu, veliko časa preživijo na delovnem mestu. Zato bi bilo po mojem mnenju smiselno uvesti dodatne možnosti, kjer bi se lahko zaposleni družili in spoznavali (športni dnevi, kulturne prireditve, izleti ...). Lahko bi uvedli npr. delavnice s področja dela v skupinah in medsebojnega zaupanja. Ključno je namreč, da se zaposleni na delovnem mestu počutijo dobro, saj lahko le na takšen način optimalno opravljajo svoje delo.

Slika 21: Ocena odnosov s sodelavci v DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah ter v DSO Šiška v Ljubljani



Vir: Lastna raziskava, 2010.

Moja zadnja postavljena hipoteza se glasi:

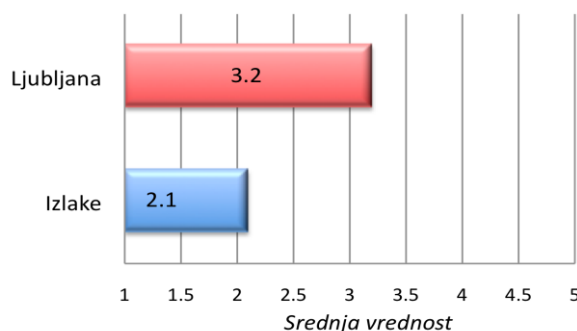
H8: Zaposleni v DSO Šiška v Ljubljani so bolj zadovoljni z delovnim okoljem kot tisti v DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah.

Omenjeno hipotezo lahko na podlagi rezultatov raziskave potrdim, saj zaposleni v DSO Šiška ocenjujejo delovno okolje z oceno 3,2, zaposleni v DSO Polde Eberl Jamski pa z oceno 2,1.

Ob obisku in delu v omenjenih organizacijah sem namreč ugotovila, da je opremljenost DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah precej slabše kakovosti od tiste v DSO Šiška v Ljubljani. Poleg tega občasno primankuje tudi negovalnega materiala in zato zaposleni po mojem mnenju mnogo težje opravljajo svoje delo kakovostno in v skladu s standardi.

Nujno bi torej bilo posodobiti opremljenost prostorov, kar bi pripomoglo k ne le boljšemu počutju zaposlenih, temveč tudi k večjemu zadovoljstvu uporabnikov storitev.

Slika 22: Ocenjevanje delovnega okolja v DSO Šiška v Ljubljani in DSO Polde Eberl Jamski na Izlakah



Vir: Lastna raziskava, 2010.

SKLEP

Namen mojega diplomskega dela je bil ugotoviti dejavnike, ki ljudi oziroma zaposlene motivirajo za delo s starejšo populacijo ter dejavnike, ki jih od tovrstnega dela odvračajo. Hkrati pa sem s pomočjo raziskave želela ugotoviti, kako bi lahko vplivali na to, da bi zaposleni v posameznih DSO-jih delo opravljali z večjim zadovoljstvom ter seveda na podlagi tega tudi bolj kakovostno.

S pomočjo raziskave sem spoznala, da zaposlene delo s starostniki v večini veseli in osrečuje kljub dejstvu, da jim hkrati to delo predstavlja velik fizični napor. Glavni problem, ugotovljen tekom analize vprašalnikov, je namreč premajhno število zaposlenih, ki ne dopušča opravljanje intervencij in postopkov v parih in tako povečuje obremenjenost zaposlenih. Dejstvo je, da je število zaposlenih, ki se neposredno ukvarja z oskrbovanci, omejeno. To še posebej velja za tiste DSO-je v Sloveniji, in ti so v veliki večini, ki poslujejo na osnovi podeljenih koncesij s strani države oziroma ministrstva. Marsikje je tako zaradi finančnih omejitev praktično nemogoče povečati število zaposlenih. V večini primerov tako postane izziv, kako izboljšati učinkovitost obstoječih zaposlenih v posameznem DSO-ju. Menim, da v takšnih razmerah ni ene same idealne rešitve. S številnimi posameznimi ukrepi vodilnih na področju izobraževanja in mikroorganizacije dela bi bilo potrebno poudariti skrb zaposlenih za lasten razvoj psihofizičnih sposobnosti ter hkrati stalno izboljševati kakovost dela.

Kot primer enega od možnih ukrepov lahko navedem spodbujanje zaposlenih k redni telesni vadbi (organizirali bi jo lahko tudi v prostorih DSO-jev), s pomočjo katere bi okrepili telesne mišice ter s tem zmanjšali možnost nastanka poškodb. Lahko bi uvedli tudi jutranjo skupinsko vadbo oziroma razgibavanje pred samim začetkom dela. Hkrati pa bi bilo smiselno razmisliti o nakupu dvizžnih sistemov (angl. *ambu lifts*), z uporabo katerih lahko bistveno zmanjšamo prisotnost fizičnega napora pri delu.

Na podlagi raziskave ter tudi lastnih izkušenj lahko navedem, da je pomankanje časa, ki ga lahko zaposleni v DSO-ju namenjajo stanovalcem, eden od največjih problemov ter hkrati tudi izzivov za razvoj te dejavnosti v prihodnje. V skladu s postavljenimi standardi, ki praktično onemogočajo povečanje števila zaposlenih, sta zato stalni proces izboljševanja organizacije in

izobraževanje oziroma razvoj zaposlenih, ki sem ju že izpostavila, edini oziroma najpomembnejši možnosti.

Kot primer notranjega ukrepa, z uvedbo katerega bi zaposleni lahko pridobili čas za druženje s stanovalci, navajam zmanjšanje administrativnega bremena pri zaposlenih, saj je mnogo obrazcev in dokumentov, ki jih morajo zaposleni dnevno izpolnjevati, brezpomembno. Veliko bi lahko k temu pripomogla reorganizacija dela na tem področju, s pomočjo katere bi lahko uvedli tudi elektronski način beleženja dela.

Kot zunanji ukrep pa bi bilo smiselno uvesti npr. popoldanske obiske osnovnošolcev ter srednješolcev, ki bi lahko na ta način pridobili kakšne dodatne točke oziroma priznanja. Lahko bi se povezali tudi z vrtci, s pomočjo katerih bi lahko organizirali različne aktivnosti (delavnice ročnih del, prebiranje pravljic, pripovedovanje zgodb ...). Pozitiven učinek na starostnike imajo tudi živali, torej bi bilo smiselno uvesti sodelovanje tudi s tovrstnimi društvi. Hkrati pa bi lahko uvedli tudi obiske preko javnih del. Skratka, na nek način bi bilo potrebno razbremeniti zaposlene, da bodo le-ti lahko nemoteno opravljali svoje delo. Uporabniki storitev v posameznih DSO-jih namreč potrebujejo izredno veliko pozornosti, predvsem izrazijo željo po pogovoru oziroma poslušanju, ki pa jo na žalost zaradi časovne omejenosti od zaposlenih ne morejo dobiti v takšni količini, kot bi si želeli.

Glede na precej omejene možnosti, ki jih imajo zaposleni in še posebej vodstva posameznih DSO-jev za izboljšanje njihovih storitev, so nekateri mehki ukrepi oziroma veščine vodenja še toliko bolj pomembni. Iz analize anketnega vprašalnika jasno izhaja, da so zaposleni izredno občutljivi oziroma pogrešajo ustrezno motivacijo na delovnem mestu. Pravzaprav je ustrezen pozitiven odnos vodstva do zaposlenih predpogoj za njihov stalni razvoj in uspešno delo s stanovalci.

Zaposleni so kot eno izmed glavnih pomankljivosti dela v anketnem vprašalniku navedli občutek, da po njihovem mnenju delo, ki ga opravljajo, ni cenjeno. Predvsem imajo pri tem v prvi vrsti pomembno vlogo nadrejeni, ki pri zaposlenih s pravilnim pristopom lahko vzbudijo občutek cenjenosti dela, ki ga opravljajo. Po mojem mnenju bi bila med drugim dobra rešitev uvedba pohval in nagrad za dobro opravljeno delo. Predvsem zaposlenim veliko pomenijo pohvale, prejete s strani stanovalcev in njihovih svojcev. Uvedba dodatnih možnosti za druženje stanovalcev, zaposlenih in svojcev bi bila torej smiselna, saj bi se lahko na takšen način bolje spoznali in povezali med seboj.

Napotek za boljše delovanje obeh organizacij bi tudi bil, da poizkušajo organizirati čim več seminarjev in izobraževanj iz različnih področij, ne nujno direktno povezanih le s posameznimi oddelki, kjer zaposleni delujejo. Smiselno je namreč, da zaposleni pridobijo čim več znanja iz različnih področij in tako širijo svoja obzorja. Potrebno je tudi spodbujati zaposlene k nadaljnemu izobraževanju in delitvi svojega znanja v obliki predstavitev in predavanj znotraj posameznih oddelkov. Zaposleni bi na ta način pridobili nova znanja ter tako postali mnogo bolj samozavestni in prepričani v pomembnost svojega dela.

S pomočjo raziskave sem med drugim tudi ugotovila, da zaposleni v DSO Polde Eberl Jamski ter v DSO Šiška v povprečju ocenjujejo svoje odnose s sodelavci kot slabe. Izboljšanje tega dejavnika je izredno pomembno za dobro počutje in delovanje zaposlenih, še posebej, ker je predpogoj za kakovostno delo s stanovalci dobro medsebojno sodelovanje med zaposlenimi. Pri tem bi po mojem mnenju bilo potrebno nameniti večjo pozornost organizaciji različnih dogodkov in srečanj, kjer bi se lahko zaposleni družili in spoznavali tudi izven delovnega mesta. Hkrati pa bi bilo smiselno uvesti tudi izobraževanja s področja medosebne komunikacije na delovnem mestu.

Tekom pisanja mojega diplomskega dela sem spoznala, da na motivacijo zaposlenih v DSO-ju vpliva zelo veliko različnih dejavnikov. Težko bi izpostavila razlog, ki zaposlene najbolj in najmanj motivira za delo s starostniki. Prav gotovo pa je eden od predpogojev veselje zaposlenih do tovrstnega dela samega, ki pa je v veliki meri odvisno od njih samih. Seveda to ne zmanjšuje pomena in odgovornosti vodstva in vseh zaposlenih za stalno izboljševanje kakovosti njihovega dela. Pri tem je potrebno s številnimi, predvsem organizacijskimi ukrepi, povečati učinkovitost vseh procesov v posameznem DSO-ju in vzporedno namenjati skrb razvoju zaposlenih. Pri vsem tem je pozitivna motivacija še posebej pomembna. Samo kombinacija motiviranih zaposlenih in dobrih vodilnih namreč zagotavlja uresničevanje temeljnega cilja, ki je izvajanje kakovostnih storitev. Oskrbovanci pa si to prav gotovo želijo.

LITERATURA IN VIRI

1. Benson, G. S. (2003). Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology. *Journal of Nursing Management*, 11(5), 315-320.
2. Berl, R. L., Williamson, C., & Powell, T. (1984). Industrial Salesforce Motivation: A Critique and Test of Maslow's Hierarchy of Need. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4(1), 33-39.
3. Berry, C. J. (1999). Needs and Wants. V P. E. Earl & S. Kemp, *Elgar companion to consumer Research and Economic Psychology* (str. 401-404). London: Edward Elgar.
4. Cvahte, B. (2005). *Varovanje pravic starejših*. Najdeno 11. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.varuh-rs.si/publikacije-gradiva-izjave/govori-referati-in-clanki/novice/?tx_ttnews%5Bpointer%5D=2&tx_ttnews%5Btt_news%5D=1690&tx_ttnews%5BbackPid%5D=53&cHash=7701b89286.
5. Černetič, M. (2001). *Vrednotenje dela in motivacija – ravnanje z ljudmi pri delu*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
6. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
7. Drašler, M. (2003). *Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi* (diplomsko delo). Ljubljana: Visoka šola za zdravstvo.
8. Hansen, M.V. & Baten, J. (1998). *Mojster motiviranja*. Bled: Vernar Consulting.
9. Herzberg, F. (1990). One more time: How Do You Motivate Employees? V Vroom HV (1990). *Manage people, not Personnel: Motivation and Performance Appraisal. A Harvard Business Review Book*, 49-75.
10. Motivation in Today's Workplace: The Link to Performance. (2010). *HRMagazine*, 55(7), 1-9.
11. Jan, I. (2002). *Motivacija zaposlenih v upravnih enotah*. Kranj: Organizacija.
12. Kalcina, L. (2003). *Položaj starejših v sodobni družbi*. Festival za tretje obdobje. Ljubljana: Narodno univerzitetna knjižnica.
13. Koren, M. (2006). *Ocena zdravstvenih in socialnih potreb starejših oseb za nove oblike pomoči* (diplomsko delo). Ljubljana: Visoka šola za zdravstvo.
14. Krstič, F.S. (2004). *Nagrade in motivacija zaposlenih*. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

16. Loboda, K. (2007). *Zadovoljstvo zaposlenih v patronažnem varstvu zdravstvenega doma Ljubljana* (diplomsko delo). Ljubljana: Zdravstvena fakulteta.
17. Malačič, J., (2003). *Demografija. Teorija, analiza, metode in modeli*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Maslow's Theory of Motivation - *Hierarchy of Needs*. Najdeno 9. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.envisionsoftware.com/articles/Maslows_Needs_Hierarchy.html
19. Maslow H. A. (1943) : A Theory of human Motivation. *Psychological Review*, 50, str. 370-396. Najdeno 13. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.altruists.org/f62>
20. Možina, S. (1994). *Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost*. Ljubljana: Industrijska demokracija.
21. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta (str. 1072).
22. Musek, J., Tušek, M., & Zalokar, Divjak, Z. (1999). *Osebnost in zdravje*. Ljubljana: EDUCY.
23. Musek, J. & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: EDUCY.
24. Rosowsky, E. (2005). Ageism and Professional Training in Aging: Who Will Be There To Help? *The Journal of Retirement Planning* (May-June 2005). CCH Incorporated.
25. Skupnost socialnih zavodov Slovenije (2010). *Splošno o domovih in posebnih zavodih*. Najdeno 10. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.ssy-slo.si/slo/main.asp?.id=2361E17F>
26. Slovar slovenskega knjižnega jezika (2000). Najdeno 3. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
27. Statistični urad Republike Slovenije. (2009). Statistični letopis Republike Slovenije 2008. Najdeno 6. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2079
28. Sung, H., Chang, S. & Tsai, C. (2005). Working in long-term care settings for older people with dementia: nurses' aides. Blackell Publishin Ltd, *Journal of Clinical Nursing*, 14(5), 597-593.
29. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Trigg, B. (2004). Deriving the Engel Curve: Pierre Bourdieu and the Social Critique of Maslow's Hierarchy of Needs. *Review of Social Economy*, 62(3), 393-406.
31. Uhan, S. (1998). *Motivacija za delo*. Organizacija (9), 518-527.

32. Valjavec, G. (2000). *Motivacija za delo v zdravstveni negi* (diplomsko delo). Ljubljana: Visoka šola za zdravstvo.
33. Vertot, N. (2008a). *Prebivalstvo Slovenije se stara - potrebno je medgeneracijsko sožitje*. Ljubljana: SURS.
34. Vertot, N. (2008b). *1. Oktober, mednarodni dan starejših*. Najdeno 3. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1908
35. Zakon o socialnem varstvu (ZSV). (1993). *Uradni list RS*. (št. 54/1992, 13.11.1992).

PRILOGA

Vprašalnik o motivaciji zaposlenih za delo v DSO-ju

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni! Sem Živa Kramar, absolventka Ekonomske fakultete, smer Trženje, Univerze v Ljubljani, hkrati pa sem študentka 2. letnika Zdravstvene fakultete, smer Zdravstvena nega. Ob zaključku svojega študija na Ekonomski fakulteti pripravljam diplomsko delo z naslovom: Motivacija zaposlenih v domu starejših občanov. S to anketo bi rada identificirala dejavnike, ki vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo delavcev v domu starejših občanov.

Anketa je anonimna. Pridobljene podatke bom uporabila izključno za potrebe diplomskega dela.

Za sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Ustrezno obkrožite oz. dopišite!

1. Spol:

- a) ženski
- b) moški

2. Starost:

_____let.

3. Stopnja izobrazbe (obkroži):

- a) srednja
- b) višja
- c) visoko strokovna
- d) fakultetna

4. Delovna doba v tem DSO:

_____let.

5. Delovna doba na splošno:

_____let.

6. Označite od 1 do 5 (s črko X), kako se strinjate s spodaj navedeno trditvijo. Kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjam ter 5, da se s trditvijo popolnoma strinjam.

Moje delo je:

	1	2	3	4	5
Odgovorno					
Zanimivo					

Naporno					
Cenjeno					
Koristno					
Drugo _____.					

7. Največja **prednost in pomanjkljivost** pri mojem delu je (ustrezno označite s črko X pred ENO izmed prednosti in ENO izmed pomanjkljivosti):

PREDNOSTI		POMANJKLJIVOSTI	
Nadgradnja znanja		Urn timer delovnega časa	
Samostojnost pri delu		Slabi delovni pogoji	
Zadovoljstvo		Pomankanje kadra	
Zanimivo delo		Premajno plačilo	
Redna plača		Slaba organizacija dela	
Dobri odnosi s sodelavci		Fizično utrudljivo delo	
Razgibano delo		Enoličnost	
Drugo _____		Drugo _____	

8. Na lestvici od 1 do 5 označite (s črko X), koliko je za vas pomemben dejavnik, ki predstavlja zadovoljstvo pri delu? (1 – najmanj pomemben, 5 – najbolj pomemben)

	1	2	3	4	5
Varnost delovnega mesta					
Dobra plača					
Zanimivo delo					
Napredovanje in osebnostna rast					
Dobre delovne razmere					
Izobraževanje (nadaljnje šolanje)					
Dodatno usposabljanje (seminarji, tečaji ...)					
Pohvala za opravljeno delo					

9. Na lestvici od 1 do 5 obkrožite, kakšen odnos imate s svojim nadrejenim (1 – zelo slab, 5 – zelo dober):

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Na lestvici od 1 do 5 obkrožite, kakšen odnos imate s svojimi sodelavci (1 – zelo slab, 5 – zelo dober):

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Preberite trditev in od 1 do 5 ocenite (obkrožite), v kakšni meri se z njo strinjate. Pri tem upoštevajte, da pomeni 1 – se sploh ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se deloma strinjam, 4 – se strinjam, 5 – se popolnoma strinjam).

Delo me fizično izredno utruja.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Imam dovolj časa, da se lahko posvetim oskrbovancem v domu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Po mojem mnenju je delo, ki ga opravljam, odgovorno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Ali se poistovetite z delom, ki ga opravljate oz. ali radi in z veseljem opravljate delo?

- a.) da
- b.) ne
- c.) včasih

13. Na lestvici od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen) ocenite, kako ste zadovoljni z naslednjimi delovnimi pogoji v DSO, kjer ste zaposleni:

	1	2	3	4	5
Zdravstvena in socialna zaščita					
Delovno okolje (opremljenost sob, kopalnic, zadostna količina pripomočkov in materiala za negovanje ...)					
Sodelavci					
Vodja					
Zaslужek					
Možnost napredovanja					
Možnost posredovanja idej					
Organizacija malice in odmorov					