UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA MOTIVACIJE IN PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH NA PRIMERU IZBRANE KIRURŠKE KLINIKE

Ljubljana, marec 2017 SARA CERLINI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Cerlini, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije in pripadnosti zaposlenih na primeru izbrane kirurške klinike, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 3.4.2017 Podpis študentke:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 MOTIVACIJA **4**
1.1 Opredelitev motivacije 4
1.2 Motivacijska razmerja 6
1.3 Motivacijske teorije 8
1.3.1 Vsebinske motivacijske teorije 8
1.3.1.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu 8
1.3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija 10
1.3.1.3 ERG teorija 11
1.3.1.4 McClellandova teorija pridobljenih potreb 12
1.3.1.5 Hackman-Oldhamov model značilnosti dela 13
1.3.2 Procesne motivacijske teorije 14
1.3.2.1 Adamsova teorija enakosti 14
1.3.2.2 Vroomova teorija pričakovanj 14
1.3.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve 15
1.3.3 Ostale motivacijske teorije 15
1.4 Motivacijski dejavniki 17
1.4.1 Nedenarna motivacija 18
1.4.2 Denarna motivacija 19
1.5 Nemotiviranost 21

2 PRIPADNOST **22**
2.1 Opredelitev pripadnosti 22
2.2 Enodimenzionalni in večdimenzionalni modeli pripadnosti 25
2.3 Vzroki pripadnosti 27
2.4 Posledice pripadnosti 28
2.5 Merjenje pripadnosti 30
2.6 Povezanost pripadnosti z drugimi konstrukti 30
2.6.1 Povezanost pripadnosti in zadovoljstva 30
2.6.2 Povezanost pripadnosti in fluktuacije 31

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA **33**
3.1 Predstavitev kirurške klinike 33
3.2 Zasnovana raziskovanja in metodologije 34
3.2.1 Načrt raziskave 34
3.2.2 Omejitve raziskave 36
3.2.3 Cilj raziskave 36

3.2.4 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja 36
3.2.5 Metodologija raziskave 37
3.2.6 Oblikovanje vprašalnika 38
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov 39
3.3.1 Predstavitev vzorca 39
3.3.2 Analiza motivacije med zaposlenimi na kirurški kliniki 40
3.3.3 Analiza pripadnosti med zaposlenimi na kirurški kliniki 45
3.4 Zaključne ugotovitve 52
3.5 Analiza raziskovalnih vprašanj 52
3.6 Priporočila in predlogi 54

SKLEP 56

LITERATURA IN VIRI 57

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zakonitosti motivacije 5
Tabela 2: Tipi potrebo po Maslowu 9
Tabela 3: Opredelitev motivacijskih teorij 16
Tabela 4: Novi motivacijsko-kompenzacijski programi 20
Tabela 5: Dejavniki, ki povzročajo nemotiviranost posameznika 21
Tabela 6: Različni avtorji in njihove definicije pripadnosti 23
Tabela 7: Elementi pripadnosti 24
Tabela 8: Ostale strategije za vzdrževanje pripadnosti 25
Tabela 9: Posledice različnih stopenj pripadnosti za posameznika 29
Tabela 10: Posledice različnih stopenj pripadnosti za organizacijo 29
Tabela 11: Raziskovalna vprašanja 37
Tabela 12: Različni načini anketiranja 37
Tabela 13: Struktura vprašalnika 38
Tabela 14: Predstavitev vzorca 39
Tabela 15: Priporočila in predlogi vodjam za krepitev motivacije in pripadnosti 54

KAZALO SLIK

Slika 1: Preprosti model motivacije 4
Slika 2: Maslowova hierarhija potreb 8
Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija 10
Slika 4: Rezultati Herzbergovega raziskovanja 11
Slika 5: Povezava med Adelferjevimi potrebami, Maslowovo hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo 12
Slika 6: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo 13
Slika 7: Skinnerjeva teorija okrepitve 15
Slika 8: Trikomponentni model pripadnosti 27
Slika 9: Dejavniki nastanka organizacijske pripadnosti 28
Slika 10: Povezanost pripadnosti in fluktuacije zaposlenih 32
Slika 11: Načrt raziskave 35
Slika 12: Povprečne ocene strinjanja z navedenimi trditvami 40
Slika 13: Strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na motivacijo, prikazano v odstotkih 41
Slika 14: Povprečne ocene pomembnosti posameznega motivacijskega dejavnika 42
Slika 15: Pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov, prikazano v odstotkih 43
Slika 16: Povprečne ocene prisotnosti posameznega motivacijskega dejavnika 44
Slika 17: Prisotnost posameznih motivacijskih dejavnikov, prikazano v odstotkih 45
Slika 18: Povprečne ocene strinjanja z navedenimi trditvami 46
Slika 19: Strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na pripadnost, prikazano v odstotkih 47
Slika 20: Povprečne ocene pomembnosti posameznega dejavnika pripadnosti 48
Slika 21: Pomembnost posameznih dejavnikov pripadnosti, prikazano v odstotkih 49
Slika 22: Povprečne ocene prisotnosti posameznega dejavnika pripadnosti 50
Slika 23: Prisotnost posameznih dejavnikov pripadnosti, prikazano v odstotkih 51

UVOD

Motivacija se nanaša na sile znotraj ali zunaj osebe – te sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo pri tem vztrajati (Dimovski & Penger, 2008, str. 131). Koncept motivacije je kompleksen in neotipljiv. Motivacije ne moremo neposredno opazovati in je meriti. Opazujemo lahko le posameznika in njegovo vedenje. Na podlagi vedenja lahko nato sklepamo o stopnji motiviranosti posameznika. Tako lahko opazujemo delavca v delovnem okolju in skušamo oceniti, koliko se trudi, koliko časa porabi za določeno delo, kaj dela poleg predpisanega dela (Locke, 2009, str. 25). Obstaja več teorij, zakaj ljudje delajo, kakšni so njihovi motivi in kaj vpliva na samo motivacijo. Ljudje smo si med seboj različni in nikoli ne moremo poznati vseh motivov ter vzgibov za opravljanje neke aktivnosti (Dimovski & Penger, 2008, str. 131).

Poznamo številne definicije, ki skušajo pojasniti in opredeliti koncept motivacije. Tako poznamo več različnih teorij, ki skušajo koncept čim bolje razložiti. Nekateri avtorji menijo, da je motivacija psihološki proces, ki prek zunanjih in notranjih dejavnikov vpliva na izbiro, vložen trud in vztrajanje posameznika pri določenem delu (Latham & Ernst, 2006, str. 181). Drugi avtorji poskušajo motivacijo opredeliti in pojasniti prek iskanja povezave z doseganjem ciljev. Menijo, da so ljudje motivirani za delovanje, če verjamejo, da bodo s tem dosegli zastavljene cilje (Locke, 2009, str. 26). Poskusov opredelitve in pojasnitve pojma motivacije je veliko, lahko pa rečemo, da vsi avtorji povezujejo motivacijo s smerjo in intenziteto delovanja ali vedenja. Motivacija spodbuja ljudi k delovanju v danem okolju. Določala naj bi tudi intenziteto in čas tega delovanja. Managerji in vodje morajo razumeti potrebe zaposlenih, da jim jih lahko pomagajo zadovoljiti in da lahko zaposlene spodbujajo k usmerjanju energije in prioritet proti doseganju zastavljenih ciljev (Dimovski & Penger, 2008, str. 132).

Pomembna gonilna sila pri delu je prav tako tudi pripadnost podjetju. Sicer je po mnenju nekaterih pripadnost posameznika nekoliko manj pomembna za uspešnost in učinkovitost posameznika. Zaposleni je lahko pri delu uspešen, če je zadovoljen, pri tem pa ni potrebno, da je tudi pripaden (Mihalič, 2008, str. 6). Pripadnost je opredeljena kot multidimenzionalni konstrukt, ki je opredeljen zlasti z identifikacijo organizacije in delovne etike, kot njunih dveh temeljnih elementov. Lojalnost zaposlenih je tesno povezana s pripadnostjo in med njima gre za tako majhne razlike, da jih v vsakodnevni praksi nikoli ne bomo opazili, in to tudi ni potrebno. Posledično se pripadnost in lojalnost vedno obravnavata skupaj (Mihalič, 2006, str. 270). Samo pripadnost zaposlenega je mnogo težje doseči kot zadovoljstvo. Glavni razlog naj bi bil, da si za zadovoljstvo posameznika prizadevata tako delojemalec kot delodajalec, medtem ko si za pripadnost prizadeva večinoma le delodajalec. Pripadnost zaposlenega se razvije sama po sebi ali pa se sploh ne razvije (Mihalič, 2008, str. 7). Da bi lahko rekli, da je posameznik pripaden podjetju, mora zaposleni razmišljati kot podjetnik ter ves čas dokazovati svoje sposobnosti in prispevati k rasti podjetja. Pripadnost se lahko opredeli kot moč poistovetenja delavca z

organizacijo, psihološka navezanost zaposlenega na podjetje oz. organizacijo ali kot psihološko stanje posameznika, zaradi katerega je navezan na organizacijo (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 311).

Kirurška klinika obsega več kirurških oddelkov (Kirurški oddelek za abdominalno kirurgijo, Kirurški oddelek za anesteziologijo in intenzivno terapijo operativnih strok, Kirurški oddelek za kirurgijo srca in ožilja, Kirurški oddelek za kirurške okužbe, Kirurški oddelek za maksilofacialno in oralno kirurgijo, Kirurški oddelek za nevrokirurgijo, Kirurški oddelek za otroško kirurgijo in intenzivno terapijo, Kirurški oddelek za plastično, rekonstrukcijsko, estetsko kirurgijo in opekline, Kirurški oddelek za torakalno kirurgijo, Kirurški oddelek za travmatologijo, Kirurški oddelek za urologijo, operacijski blok in urgentni kirurški blok). Zaposleni so tako zdravstveni delavci kot nezdravstveni delavci. Vsi skrbijo, da je bolnikom čim bolj udobno in da jim pomagajo po svojih najboljših močeh. Zelo pomembna je motivacija posameznika, za katero se včasih zdi, da je primanjkuje, saj pogosto lahko slišimo in preberemo, kakšne razmere vladajo v zdravstvu. Vendar je treba poudariti, da se večina posameznikov resnično trudi in kljub vsem oviram in pomanjkljivostim, s katerimi se srečujejo vsakodnevno, dajo svoj maksimum.

Vsi se zavedamo, da verjetno ni zdravnika, ki se nikdar ne bi zmotil. Prav tako se napake dogajajo medicinskim tehnikom in administratorjem, seveda pa imajo napake različne razsežnosti. Obstaja veliko načinov, ki bi motivacijo zaposlenih na kirurški kliniki lahko dvignilo še na višji nivo. Vendar eden najpomembnejših dejavnikov ostaja – to je ugled v svetovnem merilu. Čeprav je zdravstveni sistem slab in ima mnogo pomanjkljivosti, so uspehi naših zdravstvenih delavcev vidni v svetu in cenjeni. To pa predstavlja tudi težavo, saj veliko usposobljenega kadra odhaja v tujino. Tu se vidi problem pomanjkanja pripadnosti zaposlenih. Delodajalec naredi za pripadnost posameznega delavca na kirurški kliniki zelo malo, skoraj nič, zato ni nič nenavadnega, ko vidimo, da delavci odhajajo v tujino, kjer je njihovo znanje bolj cenjeno in primerneje nagrajeno.

Vendar glede na povratne informacije, ki jih posamezni zaposleni dobiva ob opazovanju rezultatov svojega dela, lahko presodi, ali se bliža svojemu zastavljenemu cilju ali ne. Tako lahko zaposleni vidijo, ali je smiselno ohranjanje določenih vedenj, saj so vsi zaposleni ob prihodu na delovno mesto s seboj prinesli določen nabor potreb in pričakovanj, ki se skozi čas spreminjajo in razvijajo (Ivancevich & Matteson, 2002, str. 162).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature razširiti znanje o motivaciji in pripadnosti zaposlenih ter na osnovi kvantitativne raziskave, izvedene med zaposlenimi na kirurški kliniki, vodjam podati predloge, kako bi lahko zaposlene bolj motivirali in s tem povečali pripadnost posameznika. Delo zdravstvenega (zdravniki in medicinske sestre ter medicinski tehniki) in nezdravstvenega osebja (administracija) na kirurški kliniki je stresno, potrebna je visoka motivacija, saj delajo s pacienti, ki so v obdobju bolezni in nesreč še posebno občutljivi. Delavci se tako vsak dan srečujejo z

novimi izzivi, z novimi žalostnimi zgodbami pacientov. Vse pogosteje se dogaja, da so obremenitve zelo velike. Zaposleni imajo občutek, da so premalo plačani, da delovna klima ni podporna in da to ni okolje, ki bi zagotavljalo motivacijo.

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi tuje in domače literature, člankov in obstoječih znanj podrobno preučiti teorijo motivacije in pripadnosti zaposlenih ter izvesti anonimno anketo na primeru zaposlenih na kirurški kliniki.

Pri tem bodo **pomožni cilji** magistrskega dela naslednji:

1. s pomočjo ažurnih domačih in tujih znanstvenih in strokovnih člankov, literature, poročil in internetnih virov predstaviti in preučiti dva izbrana konstrukta – motivacija in pripadnost,
2. s pomočjo kvantitativne raziskave prepoznati pomembnost in stopnjo motivacije in pripadnosti zaposlenih na kirurški kliniki,
3. vodjam podati ugotovite, do katerih bom prišla s pomočjo raziskovalnega dela v magistrski nalogi.

Temeljna teza magistrskega dela je, da sta motivacija in pripadnost zaposlenih na kirurški kliniki ključnega pomena za doseganje dobrih rezultatov, ki se lahko primerjajo z rezultati, ki jih dosegajo v najbolj razvitih državah sveta. Pomanjkanje motivacije in pripadnosti zaposlenih bi vodilo v slabše rezultate, v povečanje nezadovoljstva, tako med zaposlenimi kot pacienti, ki so v našem primeru odjemalci storitev. Čeprav se zdi, da delavci niso primerno plačani, da imajo veliko ur, ki ostajajo neplačane, da vladajo kaotične razmere in se je na vsakem koraku treba spopadati s problemom varčevanja v zdravstvu, ostajajo delavci optimistični. Zavedajo se, kaj je njihova glavna naloga – da pozdravijo pacienta in mu hkrati čim bolj olajšajo dneve zdravljenja. Tudi vodstvo se zaveda, da so zadovoljni in motivirani delavci, ki čutijo močno pripadnost, ključ do uspeha.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala v empiričnem delu, so:

1. Ali so zaposleni na kirurški kliniki motivirani za delo?
2. Na kakšen način vodje motivirajo zaposlene?
3. Ali so zaposleni zadovoljni z metodami motiviranja na kirurški kliniki?
4. Ali so zaposleni na kirurški kliniki pripadni podjetju?
5. Na kakšen način skušajo vodje povečati pripadnost zaposlenih na kirurški kliniki?

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela. Prvi del je teoretični del, drugi je raziskovalni del. Teoretični del se nanaša na predstavitev dveh izbranih konstruktov. V mojem primeru sta to motivacija in pripadnost zaposlenih. Uporabljena je bila deskriptivna metoda znanstveno-raziskovalnega dela, s katero se opisujejo, opazujejo, primerjajo in analizirajo

pojavi. Osnovo teoretičnega dela predstavlja domača in tuja literatura ter različni članki, ki so sekundarni vir podatkov.

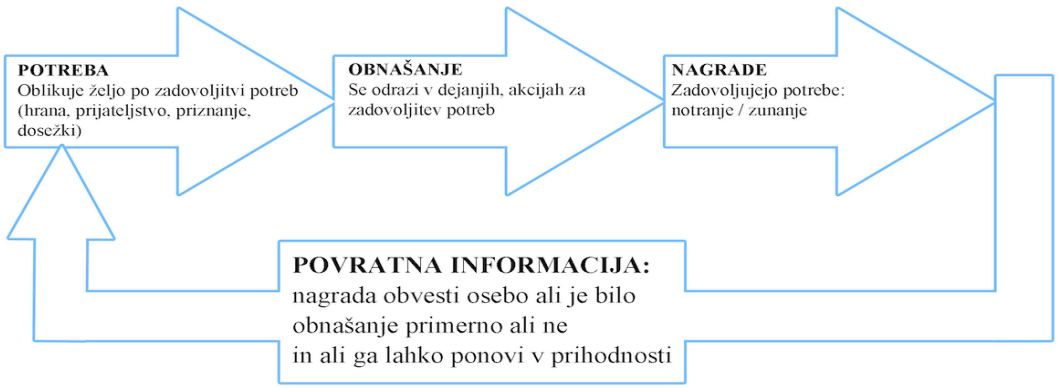
Drugi del je raziskovalni del. Temelji na kvantitativni raziskavi, torej sem izvedla empirično raziskavo na primeru zaposlenih na kirurški kliniki. Ta del vsebuje kratko predstavitev kirurške klinike ter predstavitev in analizo zbranih podatkov. Podatke sem zbrala na podlagi anonimnih anketnih vprašalnikov, ki sem jih razdelila med zaposlenimi na kirurški kliniki. V anketo so bili zajeti tako zdravstveni kot nezdravstveni delavci. Tako pridobljeni podatki predstavljajo primarne podatke. Sekundarne podatke, ki so predstavljeni v tem delu, sem pridobila s pomočjo spletne strani, internih gradiv, internih glasil in letnih poročil. Primarni podatki bodo v zaključku magistrskega dela s povezavo teoretičnih stališč z ugotovitvami iz raziskovalnega dela omogočili združitev mnenj in stališč. To metodo imenujemo metoda sinteze. Zbrane podatke bom nato predstavila vodjam, da bodo videli, kako bi lahko delavce še bolj motivirali in kako povečali njihovo pripadnost.

1 MOTIVACIJA

1.1 Opredelitev motivacije

Motivacija je za socialno vedenje ena najpomembnejših psihičnih funkcij in daje vsakemu človeku značilen pečat posebnosti ali celo unikatnosti. Je proces, ki sproži človekovo aktivnost, jo usmerja na določene objekte, uravnava obnašanje in ga poenoti, poveže celoto v prizadevanju za dosego ciljev, ki si jih je postavil (Krajnc, 1982, str. 21). Slika 1 najlažje prikaže in opiše model motivacije. Ljudje imajo potrebe, ki jih morajo zadovoljiti. Te potrebe so lahko potreba po hrani, vodi, razumevanju, ustvarjanju, sprejetju, denarju, ugledu. Vse človekove potrebe motivirajo določeno vrsto obnašanja. Če je obnašanje uspešno, je potreba zadovoljena in oseba je nagrajena (Dimovski & Penger, 2008, str. 130).

Slika 1: Preprosti model motivacije



Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 132.

Nekateri avtorji motivacijo razumejo tudi kot nagnjenost k določenim načinom delovanja za zadovoljevanje tistih potreb, ki sprožijo v človeku kakšno napetost. Drugi menijo, da je motivacija zaznani nagib delovati v določeni smeri ali uresničevati določen cilj (Lipovec, 1987, str. 109). Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za dosego cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov (Uhan, 2000, str. 11). V Tabeli 1 sledi prikaz devetih zakonitosti motivacije, ki jih je naštel Denny.

Tabela 1: Zakonitosti motivacije

Zakonitosti motivacije
Posameznik mora biti motiviran za motiviranje. Nemogoče je namreč motivirati nekoga drugega, če posameznik sam ni motiviran.
Za motiviranje je potreben cilj. Posameznik, ali skupina, na more biti motiviran brez jasnega in natančno določenega cilja.
Ko je motivacija enkrat vzbujena, ne traja dolgo.
Za motiviranje je potrebno priznanje. To je zelo močna zakonitost. Če se jo stalno krši, posamezniki nikoli niso resnično motivirani.
Soudeležba motivira.
Napredovanje. Ko posameznik vidi, da je uspešen, da napreduje in da nekaj doseže, je vedno bolj motiviran. Če opaža, da nazaduje, to motivacijo izgubi.
Izziv motivira samo, če ima posameznik možnost za zmago. Posameznika izziv motivira, če verjame, da ima možnost za uspeh.
Vsakdo ima motivacijsko varovalo. Včasih nima smisla, če posameznika še naprej spodbujamo k aktivnosti ali boljšemu delu.
Pripadnost skupini motivira. Ta zakonitost poudarja, kako pomembno je, da imajo ljudje občutek pripadnosti. Čim manjša je skupina, ki ji posameznik pripada, toliko bolj je zvest, motiviran in prizadeven.

Vir: R. Denny, O motivaciji za uspeh, 1997, str. 17–28.

Če pogledamo motivacijo še z drugega vidika, moramo razlikovati tudi med motiviranjem odnosa in motiviranjem s spodbudami. Motiviran odnos se kaže v načinu, kako ljudje mislijo in čutijo. To pomeni njihovo samozaupanje in njihov odnos do življenja, bodisi pozitiven ali negativen. Ta odnos kaže, kako čutijo glede prihodnosti in kako se odzivajo na preteklost. Vsak od nas se mora od časa do časa prepričati, ali ima pravi odnos. O motiviranju s spodbudo govorimo takrat, ko posameznik ali skupina požanje nagrado za svoje delo. Pomembno je, da razlikujemo med tema dvema vrstama motiviranja in se zavedamo, da sta najbolj učinkoviti, ko delujeta obe (Denny, 1997, str. 12).

Heller in Hindle (2001, str. 290) motivacijo opredelita kot voljo do delovanja. Nekoč so domnevali, da je na motivacijo mogoče vplivati od zunaj, vendar je danes jasno, da je vsakdo motiviran z več silami.

Nekoč so menili, da se motivacija uporablja le v eni smeri in to je od zgoraj navzdol, ko nadrejeni motivirajo podrejene. Danes to prepričanje ne velja več. V vseh organizacijah, kjer imajo podrejeni pomembnejšo in vidnejšo vlogo in njihova naloga ni le sprejemanje

naročil, bodo tudi nadrejeni potrebovali motivacijo za dobro in ustrezno opravljanje svojega dela (Heller & Hindle, 2001, str. 291).

Valero in Hirschi (2016, str. 68) trdita, da ima motivacija ključno vlogo pri prilagajanju v delovno okolje. V raziskavi, ki je trajala eno leto, so uporabili pristop, usmerjen k posamezniku, za raziskovanje motivacije, povezane z delom. Raziskava je bila izvedena med 577 učenci 8. razreda in 949 mladostniki, ki so na poklicnih šolah. V obeh raziskavah so ugotovili 4 skupine, ki so opredeljene z različnimi stopnjami motivacije in eno skupino z nizkimi pozitivnimi učinki in povprečnimi vrednostmi zastavljenih ciljev in učinkovitosti. Posamezniki imajo v skupini, kjer je motivacija na najvišji ravni, najvišjo raven pozitivnih delovnih izkušenj in najnižje ravni negativnih pričakovanj.

Sicer je bilo v zadnjih štiridesetih letih veliko raziskav o tem, kaj motivira zaposlene, da svoje delo opravljajo čim bolje in čim bolj zavzeto. Dejstvo je, da so delodajalci odvisni od svojih zaposlenih, saj morajo le-ti opravljati svoje delo učinkovito in zavzeto, da se dosegajo zastavljeni cilji podjetja. Zato je pomembno, da delodajalec razume, kaj motivira njegove zaposlene (Wiley, 1997, str. 276).

1.2 Motivacijska razmerja

Motivirano delovanje je torej sredstvo za uresničitev cilja. Vse, kar je na kakršen koli način povezano s ciljem, je sredstvo za uresničitev cilja in motiv za določeno delovanje. Motiv je torej razlog, da človek deluje. Pove nam, zakaj neko delovanje nastane (Lipovec, 1987, str. 109). Uspešnost delovanja vsakega posameznika je odvisna tudi od njegovega znanja. Z znanjem mislimo na usposobljenost, psihofizične in spoznavne spodobnosti in vedenje, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev in to v okolju, v katerem živi in dela (Uhan, 2000, str. 11). Motivi so hotenja, potrebe, goni, nagibi, nagnjenja, želje, težnje in interesi, ki se porajajo v človekovi notranjosti in ki usmerjajo človekovo delovanje. Zbujanje teh hotenj imenujemo motivacija. Motivi spreminjajo posameznikovo obnašanje, prav tako pa tudi njegova spoznanja. Nove informacije in obvestila spreminjajo spoznanje v okoliščinah. Takoj ko ljudje pridobijo nove potrebe, jih le-te silijo v iskanje novih znanj, v učenje. Ko bo posameznik o neki stvari vedel več in bo o njej bolj poučen, obstaja velika verjetnost, da se bodo pri njem oblikovale in pojavile nove potrebe, ki ga bodo silile v novo učenje (Krajnc, 1982, str. 21–22).

Psihologi pravijo, da ni nobeno človekovo obnašanje zgolj eksplozija energije, ki bi sprožila vrsto nesmotrnih reakcij, ampak je človekovo obnašanje vedno smotrno, za njim se vedno skriva neka notranja sila, nagib ali motiv. Prav tako je obnašanje ljudi vedno orientirano h kakemu cilju, ki zagotavlja, da bodo potrebe zadovoljene, interesi pa uresničeni. Večkrat se lahko zgodi, da se človek niti sam ne zaveda pravih motivov, vendar kljub temu deluje smotrno. Motivacija je kompleksen pojav, zato posameznik težko dojame, kaj je pri njem osnovno gibalo. Motivi namreč ne nastopajo posamično, vedno jih

deluje več. Tako oseba navede običajno en motiv zato, da bi opravičila celotno svoje početje in prizadevanje. Navadno izbere motiv, ki ji je najbolj pri roki, bodisi zato, ker se ji zdi razumljiv, enostaven, jasen ali zato, ker meni, da ga družba odobrava (Krajnc, 1982, str. 22). Takoj, ko skušamo razumeti, kaj posameznika motivira, lahko postanemo zbegani. Ko dobimo nalogo, naj ugotovimo, kaj nekoga motivira v določeni situaciji, največkrat navedemo razloge, ki motivirajo nas same v danih okoliščinah. Pri tem sklepamo, da se bodo drugi v določenih situacijah obnašali enako, kot bi se sami, če bi se znašli v enaki situaciji. To sklepanje je napačno, ker se vsak posameznik v določeni situaciji obnaša drugače (Keenan, 1996, str. 11).

Motivacija posameznika ni neodvisna od družbe, temveč je tudi družbeno pogojena. Razmerja med ljudmi v družbi določajo, kakšne potrebe se bodo kazale pri posameznikih in kakšne bodo možnosti za zadovoljitev ter tudi, kakšne cilje si bo posameznik postavljal za svoje delovanje. Celota vseh ciljev posameznika predstavlja njegovo korist ali interese. Interesi temeljijo na posameznikovih potrebah. V potrebah se poleg subjektivnih možnosti opazijo tudi družbene možnosti za uresničitev ciljev (Lipovec, 1987, str. 110). Schuster (2012, str. 90) razloži, kako se lahko sam motiviraš. Višja plača, službeni avto, pisarna in podobno so po njegovem statusni simboli, ki so zunanji dvigovalci motivacije. Ti delujejo le kratek čas. Dolgoročno motivacijo moraš najti v sebi. Tudi Sprenger (1997, str. 67) je mnenja, da nagrade, stimulacije, bonitete, hvala in graja le začasno motivirajo posameznika. Vse to bo posamezniku dalo dovolj prehodne energije, takoj ko bo popustilo delovanje vsega tega, pa bo posameznik zapadel v prejšnje stanje. Dejstvo je, da če si posameznik resnično želi nekaj narediti, bo bolj motiviran, če pa si nečesa ne želi, mu bo manjkalo samomotivacije (Denny, 1997, str. 11). Samomotivacija je opredeljena kot dolgoročna motivacija. Samomotivirani ljudje dobijo še večji navdih, če se jim zaupa delo v skladu z njihovo lastno iniciativo in se opogumljajo, da prevzamejo odgovornost za celotne naloge. Za spodbujanje samomotivacije se uporabljata prepričevanje in vpliv (Heller & Hindle, 2001, str. 291).

Zaradi individualnih razlik in medsebojnega omejevanja ciljev in potreb so v vsaki družbi cilji in potrebe vseh posameznikov na neki način medsebojno povezani. V teh povezavah so cilji posameznikov v medsebojnih razmerjih, v katerih se lahko bolj ali manj medsebojno podpirajo ali omejujejo. Iz teh razmerij nastaja neka mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v družbi. Ta struktura potreb in ciljev izraža medsebojna razmerja interesov ljudi v družbi. Imenujemo jo mreža motivacijskih razmerij ali tudi motivacijska struktura. Motivi posameznika pojasnijo razloge, zakaj ljudje v družbi delujejo skladno. Motivacijsko razmerje razumemo kot povezavo ali razmerje potreb dveh oseb ali kot povezavo ali razmerje ciljev ali interesov dveh oseb (Lipovec, 1987, str. 110).

1.3 Motivacijske teorije

Znanih je več 10 različnih motivacijskih teorij, ki nam skušajo razložiti motivacijo in delovanje motiviranega človeka. Motivacijske teorije delimo na vsebinske motivacijske teorije in procesne motivacijske teorije.

1.3.1 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske motivacijske teorije se osredotočajo predvsem na individualne potrebe posameznika. Te potrebe posameznik zazna kot pomanjkljivosti, ki ga silijo, da jih odpravi in ga s tem motivirajo za neko delovanje (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2011, str. 110).

1.3.1.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu

Najbolj znana motivacijska teorija je Maslowova teorija. Teorija pravi, da je človekova aktivnost vedno usmerjena po piramidi navzgor, od manj privlačnih ciljev k bolj privlačnim ciljem. Trdi, da so ljudje motivirani s strani več potreb in da obstaja neka hierarhija potreb.

Slika 2: Maslowova hierarhija potreb

Vir: M. R. Hodgetts, Organizational Behavior, 1979, str. 132.

Človek bo najprej zadovoljil svoje osnovne fiziološke potrebe, nato potrebo po varnosti, potrebo po ljubezni, potrebo po pripadnosti, potrebo po samospoštovanju in nazadnje potrebo po samopotrjevanju. Slika 2 prikazuje pet glavnih tipov potreb, ki jih je zaznal Maslow. Potrebe so prikazane v vrstnem redu od najnižjih do najvišjih (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2003, str. 233).

Tabela 2: Tipi potrebo po Maslowu

Potreba	Opis potrebe
Fiziološke potrebe	Tu gre za najbolj osnovne človeške fiziološke potrebe, kot je potreba po hrani, vodi, spolnih odnosih. V organizacijskem okolju gre na tej ravni za potrebo po ustreznem gretju, zraku in osnovni plači, ki zagotavlja preživetje.
Potrebe po varnosti	To so potrebe po varnem fizičnem in čustvenem okolju brez groženj in nasilja. Na delovnem mestu so to potrebe po varnem delu, dodatnem bonusu in zagotovljenosti delovnega mesta.
Potrebe po pripadnosti	Te potrebe odražajo željo biti sprejet v družbo, imeti prijatelje, biti del skupine in biti ljubljen. V organizaciji se odrazijo kot želja po dobrih odnosih s sodelavci, udeležbi pri delu v skupini in dobrih odnosih z nadzorniki.
Potrebe po samospoštovanju	Te potrebe odražajo željo po pozitivni samopodobi, pozornosti, priznanju in cenjenju s strani drugih. Znotraj organizacij gre za željo po priznanju za prispevke organizaciji, povečani odgovornosti in višjemu statusu.
Potrebe po samouresničitvi	Gre za najvišjo raven potreb, ki zadevajo razvijanje polnega potenciala neke osebe, povečanje njegove kompetentnosti in osebno rast. Samouresničitvene potrebe v organizaciji je mogoče doseči tako, da je posameznikom omogočena rast, ustvarjalnost in usposabljanje za prihodnje izzive in napredovanje.

Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 132–133; G. P. Latham, Work motivation: History, Theory, Research, and Practice, 2007, str. 31.

Manager mora ugotoviti, kje je posameznik in kaj ga v določenem trenutku motivira. Po Maslowovi teoriji je treba najprej zadovoljiti nižje potrebe, da bi lahko začutili višje (Dimovski & Penger, 2008, str. 132–133). Dokler niso zadovoljene osnovne fiziološke potrebe, se komaj oglašajo potrebe višje vrste. Toda takoj, ko so zadovoljene najpreprostejše osnovne potrebe, se začnejo pojavljati potrebe naslednje stopnje. Pri tem je pomembno vedeti, da zadovoljene potrebe ne morejo več motivirati ali spodbujati človekovega delovanja, temveč ga začne spodbujati naslednja, višja vrsta potreb (Lipovec, 1987, str. 113). Prejšnje potrebe nižjega ranga lahko postanejo ponovno dominantne in začnejo ponovno motivirati v primeru, če je porušeno njihovo utečeno zadovoljevanje in je treba vzpostaviti nov način njihovega zadovoljevanja (Krajnc, 1982, str. 38).

Hierarhično razvrstitev po Maslowu lahko uporabimo pri katerem koli drugem vidiku življenja. Čim bolj ambiciozna in zadovoljna je osebnost, večji je njen potencialni prispevek organizaciji. Hierarhija je še posebno ustrezna za delovna mesta, kjer posamezniki ne potrebujejo le denarja in nagrad, temveč tudi spoštovanje in občutek pripadnosti. Ko se oblikujejo službe, delovna razmerja in organizacijske strukture, se je treba ozirati na celotno paleto potreb, ki jo je oblikoval Maslow (Heller & Hindle, 2001, str. 292–293).

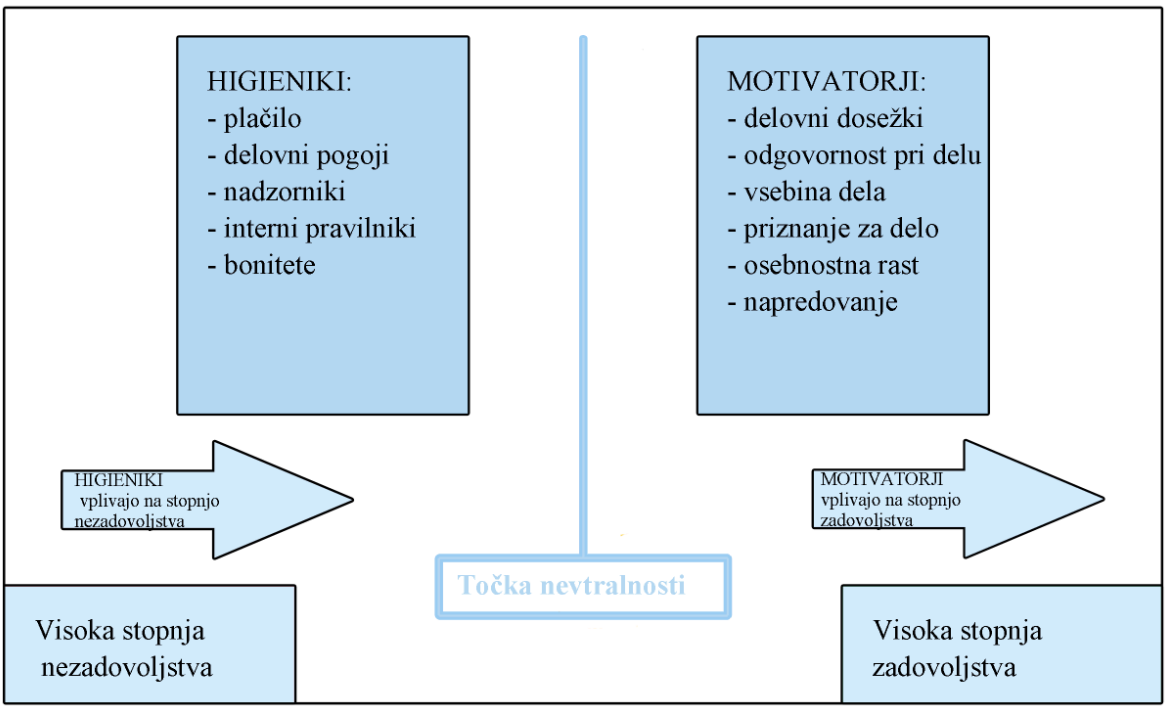
Kritiki očitajo Maslowu, da svoje teorije ni nikoli empirično dokazal ter da njegova teorija sloni zgolj na opazovanju vedenj posameznikov. Pravijo, da hierarhije potreb ni mogoče tako jasno ločiti, kot je to naredil on (Wahba & Bridwell, 1976, str. 220–222).

1.3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je s svojo teorijo pomembno dopolnil Maslowovo teorijo potreb (Lipovec, 1987, str. 114). Razvil je posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a da njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Herzberg je menil, da ima delavec dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druga vrsta pa potrebe, ki izvirajo iz dela. Poznamo dve vrsti dejavnikov, ki jih je Herzberg imenoval higieniki in motivatorji.

Higieniki so dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a s svojo prisotnostjo ne povzročajo zadovoljstva. Druga vrsta dejavnikov so motivatorji, ki izvirajo neposredno iz dela. Ti dejavniki delujejo kot pravi motivacijski dejavniki (Uhan, 2000, str. 24). Herzbergova teorija je prikazana na Sliki 3.

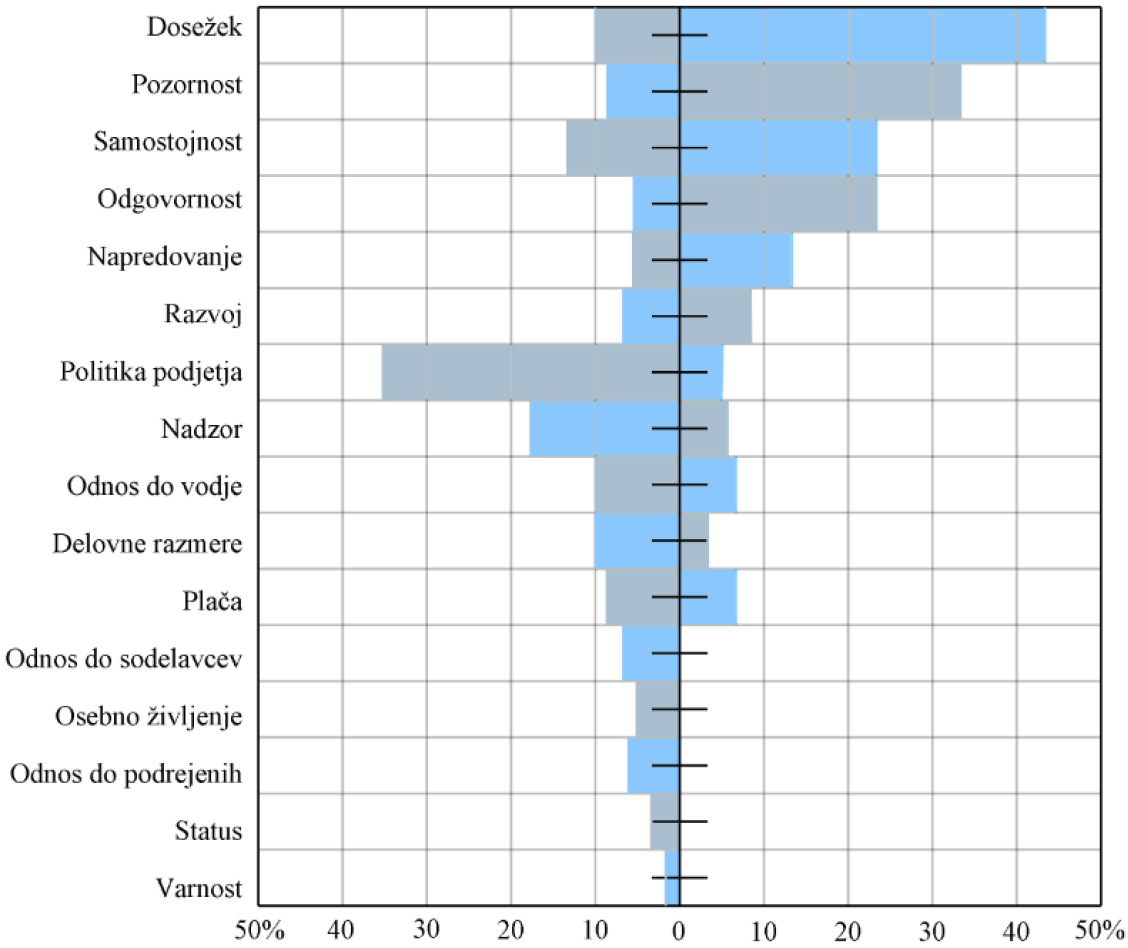
Slika 3: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: J. M. Ivancevich & M. T. Matteson, Organizational behavior and management, 2002, str. 154.

Herzberg tudi ugotavlja, da skoraj ne obstaja noben faktor, ki bi bil čisti higienik ali čisti motivator, kar prikazuje Slika 4. Lahko rečemo, da je neki faktor v večji meri higienik, vendar je v njem skritega tudi nekaj, zaradi česar posameznika motivira (Lipičnik, 1998, str. 169).

Slika 4: Rezultati Herzbergovega raziskovanja



Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 169.

Managerjeva naloga je, da v prvi fazi odpravi nezadovoljstvo z uporabo higienskih dejavnikov, nato pa uporabi motivatorje za doseganje zadovoljstva zaposlenih in boljše delovne rezultate. Nekateri ljudje naj bi se bolj nagibali k enim, drugi bolj k drugim faktorjem. Naloga managerja pa je, da ugotovi, kaj posameznega delavca bolj motivira za delo in doseganje ciljev (Dimovski & Penger, 2008, str. 134).

1.3.1.3 ERG teorija

Utemeljitelj teorije je Clayton Adelfer. Teorija dopolnjuje Maslowovo in Herzbergovo teorijo. Adelfer je naredil model potreb, ki so že dokaj usklajene s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Vse temeljne človekove potrebe je Adelfer razdelil v 3 skupine. Te tri

temeljne skupine predstavljajo potrebe po obstoju (angl. *existence*), potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (angl. *relatedness*) in potrebe po razvoju (angl. *growth*).

Potrebe po obstoju vključujejo potrebe po izpolnjevanju osnovnih potreb, tako materialnih kot eksistenčnih. Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi so potrebe, ki so povezane z željo posameznika po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Potrebe po razvoju odsevajo posameznikovo željo po osebnem razvoju (Treven, 1998, str. 118).

Slika 5: Povezava med Adelferjevimi potrebami, Maslowovo hierarhijo in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo

<table>
<tr><th>ADELFERJEVE POTREBE ERG</th><th>MASLOWOVA HIERARHIJA POTREB</th><th>HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA</th></tr>
<tr><td>potrebe po razvoju</td><td>samouresničitev</td><td rowspan="2">motivatorji</td></tr>
<tr><td rowspan="2">povezava z ljudmi</td><td>spoštovanje sebe in drugih</td></tr>
<tr><td rowspan="2">pripadnost in ljubezen</td><td rowspan="2">higieniki</td></tr>
<tr><td>potrebe po obstoju</td><td>varnost
fiziološke potrebe</td></tr>
</table>

Vir: S. Treven, Managemet človeških virov, 1998, str. 119.

1.3.1.4 McClellandova teorija pridobljenih potreb

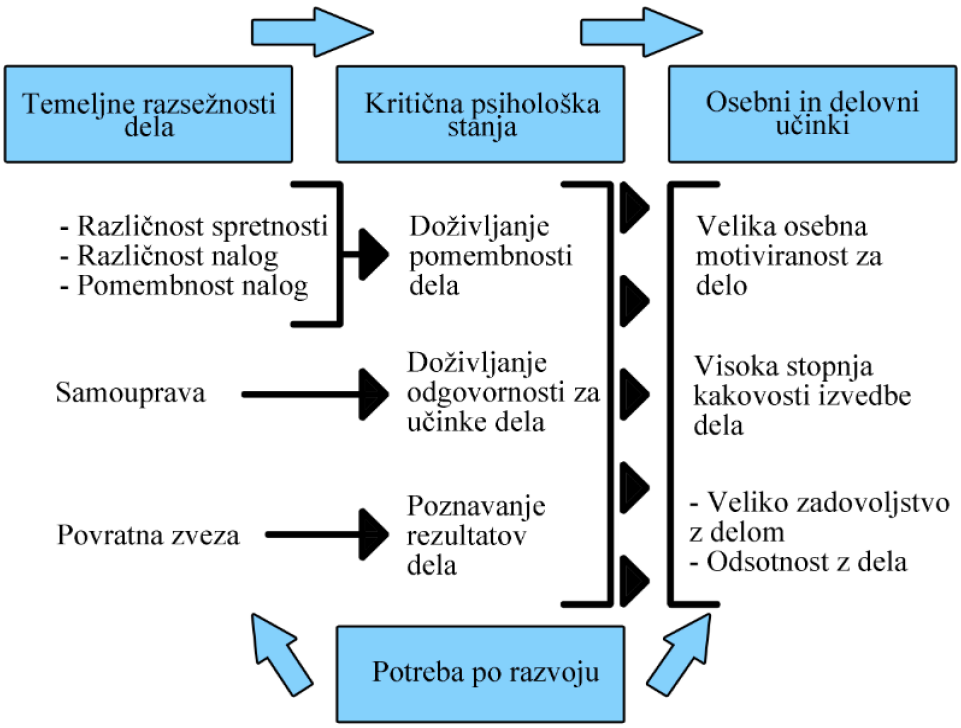
David McClelland je razvil teorijo pridobljenih potreb, ki trdi, da so določene vrste potreb skozi življenja pridobljene. To pomeni, da se ljudje s temi potrebami ne rodijo, vendar se jih naučijo v življenju z izkušnjami, ki jih pridobivajo v danih situacijah. Najpogostejše potrebe, ki naj bi jih posameznik pridobil v življenju, so potreba po dosežkih (potreba, da dosežemo nekaj težkega, da dosežemo visoke standarde uspešnosti, da obvladamo kompleksne naloge ali prehitimo druge), potreba po vključitvi (želja, da oblikujemo tesne osebne odnose, se izogibamo konfliktom in vzpostavimo prijateljske odnose) in potreba po moči (potreba, da posameznik vpliva na druge ali jih kontrolira oziroma ima avtoriteto nad drugimi) (Dimovski & Penger, 2008, str. 135).

McClelland meni, da imajo ljudje z visoko potrebo po dosežkih veliko željo, da jim uspe. Bolj hrepenijo po osebnem uspehu kot po nagradah ter želijo, da stvari opravljajo bolje ali učinkoviteje kot doslej. Takšni posamezniki zavzeto iščejo priložnosti in načine za reševanje problemov, s katerimi se srečajo. Pomembno je, da je uspeh jasno določen in merljiv. Ti ljudje se izogibajo zelo lahkim ali zelo težkim nalogam. Prelahke naloge jim ne predstavljajo izziva, pri pretežkih nalogah pa se lahko zgodi, da jim ne uspe, česar si ne želijo (Robbins & Judge, 2013, str. 241).

1.3.1.5 Hackman-Oldhamov model značilnosti dela

Hackman in Oldham sta zasnovala model značilnosti dela na temelju Herzbergove teze, da je delo eden izmed pomembnih motivacijskih dejavnikov (Treven, 1998 str. 120). Hackman-Oldhamov model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je katera od teh okoliščin na nizki ravni, je posledično motivacija zaposlenih nizka (Lipičnik, 1998, str. 169). Slika 6 govori o tem, da zato, ker posameznik doživlja pomembnost dela, zazna, da se delo izplača in ga je vredno opravljati. Doživljanje odgovornosti vpliva na to, da zaposleni dobi občutek osebne odgovornosti. Poznavanje rezultatov pomaga zaposlenemu oceniti raven uspešnosti. Zaznavanje, da se delo izplača, občutek odgovornosti in poznavanje uspešnosti dela vodi v visoko motiviranost zaposlenega (Lipičnik, 1997, str. 168).

Slika 6: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 169.

1.3.2 Procesne motivacijske teorije

Procesne motivacijske teorije poskušajo razložiti, kako vsak posameznik izbira vrsto obnašanja. Z izbiro obnašanja želi zadovoljiti potrebe in določiti, katere izbire so bile uspešne (Dimovski & Penger, 2008, str. 135).

1.3.2.1 Adamsova teorija enakosti

Teorija se osredotoča na zaznavanje posameznika, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi in ne temelji le na opažanju, da posameznika za določeno stopnjo vloženega truda zanima le nagrada v absolutnih vrednostih. Posameznik meni, da se ga obravnava pošteno, če je njegova nagrada za dosežek enaka tistemu, kar drugi dobijo za podobne dosežke. Enakost ljudje ocenjuje kot razmerje inputov in outputov. Inputi vključujejo izobrazbo, izkušnje, trud in sposobnost. Outputi vključujejo plačo, priznanje, bonus in napredovanje. Posameznik se primerja z drugimi in s povprečjem. Enakost obstaja, ko so razmerja približno enaka, neenakost pa pomeni, da posameznik odstopa od povprečja. Za odpravljanje neenakosti obstajajo različni načini (spreminjanje inputov, spreminjanje outputov, povišanje plače, popačenje percepcij in odpoved službe) (Dimovski & Penger, 2008, str. 135).

Zaposleni tudi v resnici primerjajo svojo nagrado za vloženi trud z nagradami drugih zaposlenih. Zaposleni, ki imajo občutek, da so nagrajeni več kot sodelavci, glede na vložen trud, so manj nagnjeni k odpravi neenakosti kot zaposleni, ki menijo, da so manj nagrajeni kot sodelavci (Latham, 2007, str. 44).

1.3.2.2 Vroomova teorija pričakovanj

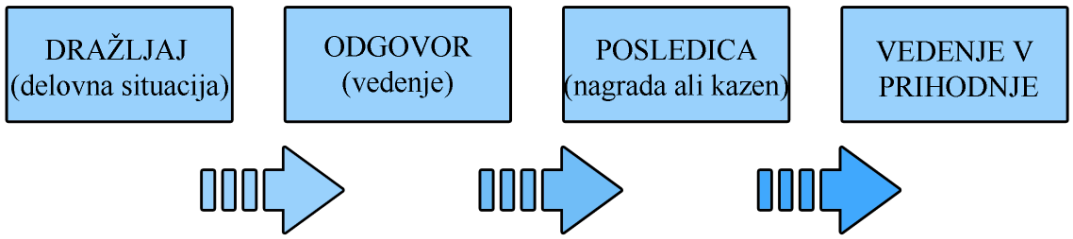
Ena izmed bolj znanih motivacijskih teorij je tudi Vroomova instrumentalna motivacijska teorija pričakovanj. Temelji na predpostavki, da je določen način vedenja odvisen od pričakovane nagrade, ki sledi dejanju in od privlačnosti te nagrade (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 91). Teorija pričakovanj motivacijske procese označuje kot izbiro vedenja. Posameznik izbere vedenje, za katero meni, da je najkoristnejše. Od izbranega vedenja je odvisna prizadevnost posameznika in njegovi dosežki. Vroomova teorija se ne ukvarja z iskanjem tipov potreb, ampak proučuje proces, s katerim želi posameznik priti do nagrad. Teorija pravi, da je motivacija posameznika odvisna od njegovega prepričanja, ali je sposoben opraviti neko nalogo in doseči želeno nagrado. Osnovana je na odnosu med trudom posameznika, njegovimi dosežki in željo po doseganju rezultatov. Pričakovanje posameznika je odvisno ali bo glede na trud, ki ga bo vložil v delo, to delo prineslo dosežke. Pričakovanje je višje, če ima posameznik že predhodno znanje, izkušnje, potrebne pripomočke (opremo in orodje) ter priložnost, da se dokaže. Odvisno je tudi, ali bo dosežek vodil do rezultatov, ki si jih posameznik želi (Dimovski & Penger, 2008, str. 136). Po mnenju Vrooma je valenca privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju.

Valenca se lahko spreminja. Lahko je pozitivna, kar pomeni, da cilji posameznika privlačijo, lahko je negativna, če se cilju posameznik želi izogniti, lahko pa ima valenca tudi vrednost nič, kar pomeni da je posameznik do nekega cilja indiferenten (Lipičnik, 1998, str. 167).

1.3.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve

Prvi, ki se je ukvarjal s teorijo okrepitve, je bil Skinner. Temelji na predpostavki, da obstaja večja verjetnost, da se bo delovanje posameznika ponavljalo tudi v prihodnje, če bo za to delovanje dobil nagrado in bo obnašanje prepoznal kot želeno. Takšen način nagrajevanja se imenuje pozitivna okrepitev. Obstaja pa tudi negativna okrepitev. To je kazen ali pa vsaj grožnja s kaznijo, če pride do delovanja posameznika, ki ni želeno. Tako naj bi se zmanjšalo vedenje, ki se mu skušajo managerji izogniti. Vedenje je torej posledica nekega dražljaja, ki pride iz okolja, odgovora na ta dražljaj in posledica, ki sledi odgovoru na dražljaj (Latham, 2007, str. 49).

Slika 7: Skinnerjeva teorija okrepitve



Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 138.

1.3.3 Ostale motivacijske teorije

Kot že omenjeno na začetku motivacijskih teorij poznamo veliko različnih teorij motivacije. V Tabeli 3 so navedene in na kratko pojasnjene ostale najpogostejše motivacijske teorije, kot so Leavittova motivacijska teorija, Froomova motivacijska teorija, problemsko-motivacijska teorija, Lackerjeva teorija ciljev, McGregorjeva teorija X in Y, Reddinova teorija Z, Likertova motivacijska teorija, socialno-kognitivna teorija in teorija ekonomske privlačnosti.

Tabela 3: Opredelitev motivacijskih teorij

Motivacijska teorija	Opis teorije
Leavittova motivacijska teorija	Teorija je v pomoč managerjem, da lažje razumejo celotni proces in faze ciklusa motivacije, saj razloži delovanje motivov nasploh. Sprožilec celotnega procesa je potreba (pomanjkanje nečesa). Potrebi sledi napetost in jo spremlja. Cilj je nekaj, kar zadovolji potrebo in zmanjša napetost. Aktivnost, ki je lahko motorična, intelektualna ali senzorična, povzročata potreba in napetost skupaj. Olajšanje je subjektivno stanje in je posledica tega, da je cilj dosežen. To je stopnja, ko posameznik natančno ve, da je cilj dosežen.
Froomova motivacijska teorija	Erich Froom je poskušal najti odgovor na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Ugotovil je, da posameznika žene k delu to, ker bi rad nekaj imel (ženejo ga materialne dobrine) ali to, da bi nekaj bil oziroma postal (rad bi se uveljavil in dosegel ugled). Manager tako lažje izbere orodje za motiviranje za vsakega zaposlenega posebej, saj materialno nagradi tiste, ki bi radi nekaj imeli in z napredovanjem tiste, ki bi radi dosegli ugled.
Problemsko-motivacijska teorija	Če je posamezniku v neki situaciji neprijetno, bo situacijo ovrednotil kot problem. Tako lahko problem definiramo kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in posameznika sili, da ta problem reši. Nemotivirani ljudje po navadi nimajo problemov ali pa jih sploh ne opazijo.
Lackerjeva teorija ciljev	Razvila sta jo Locke in Latham. Teorija pravi, da je vedenje posameznika usmerjeno v doseganje ciljev. Če so cilji natančno opredeljeni in posamezniku predstavljajo izziv, je njegova motiviranost večja. Cilji morajo biti realno dosegljivi, drugače vodijo v frustracije. Nujno je spremljanje rezultatov, saj le tako posameznik spremlja morebitni uspeh.
McGregorjeva teorija X in Y	McGregor je skušal zanikati takratno prepričanje, da so ljudje leni. Posameznike je razdelil v dve skupini (X in Y). Za posameznika v skupini X velja, da ne dela rad. V delo ga je treba siliti, zadovoljijo ga predvsem nižje potrebe. Tak posameznik teži k ustreznemu zaslužku. Za posameznika v skupini Y je značilno, da v svojem delu uživa. Postavlja si višje cilje, ki ga motivirajo.
Reddinova situacijska teorija Z	Teorija opazuje posameznika v realnosti, brez skrajnosti, ki jih najdemo pri teoriji X in Y. Osnove teorije so, da ima človek voljo, da je naklonjen dobremu in slabemu, da medčloveški odnosi spodbujajo posameznika, da razum motivira, da je medosebna odvisnost osnovni način človekovega medsebojnega delovanja in da je stvarnost najboljši opis za posameznikov pogled na drugega posameznika.
Socialno-kognitivna teorija	Temelji na predpostavki, da delovanje posameznika ni določeno le z dednostjo in okoljem. Na delovanje vplivajo tudi osebni dejavniki (biološki, kognitivni, čustveni).
Likertova modificirana teorija	Teorija pravi, da je produktivnost odvisna od načina vodenja in od stališč posameznikov v skupini ali vodij. Stališča, motivi, čustva in interesi so postavljeni v širši organizacijski okvir.

se nadaljuje

Tabela 3: Opredelitev motivacijskih teorij (nad.)

Motivacijska teorija	Opis teorije
Teorija ekonomske privlačnosti	Temeljno izhodišče te teorije je, da človek dela zato, da bi zaslužil. Spodbudo predstavlja denar oziroma materialne dobrine. Spodbude motivirajo posameznika. Teorija ekonomske motivacije ustreza predvsem delavcem z nizkimi zaslužki, mladim delavcem, ki imajo večje potrebe zaradi ustvarjanja družine in doma ter materialistom.

Vir: M. Fesel Martinčevič, Samoučinkovitost v kontekstu organizacijske psihologije, 2004, str. 79; R. Kaše, B. Lipičnik, K. Mihalič, & N. Zupan, Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradivo za vaje, 2007, str. 82–86; G. P. Latham, Work motivation: History, Theory, Research, and Practice, 2007, str. 54; B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 167-170; S. Možina, Osnove vodenja, 1994, str. 169; R. Rozman, J. Kovač, & F. Koletnik, Management, 1993, str. 241; S. Uhan, Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek), 2000, str. 22; A. Vila & J. Kovač, Osnove organizacije in managementa: skripta, 1998, str. 96.

To so manj poznane in ne tako pogosto uporabljene motivacijske teorije. Tudi avtorji teh teorij niso tako poznani kot avtorji pomembnejših in bolj uporabljenih motivacijskih teorij.

1.4 Motivacijski dejavniki

Keenan (1996, str. 15) pravi, da moramo pri razumevanju, kaj vsakega posameznika motivira, upoštevati osnovne človekove potrebe, ki vsakega posameznika ženejo, da raste in se razvija. Strokovnjaki razvrščajo motivacijske dejavnike oziroma motive na več načinov. Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v posameznikovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo preživetje. V tem primeru govorimo tudi o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne. Sekundarni motivi pa so tisti, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njihovega življenja, če niso zadovoljeni. Glede na nastanek ločimo motive na podedovane in na pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih pridobi v življenju. Glede na razširjenost med ljudmi ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo univerzalni, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih, in jim rečemo regionalni ter takšne, ki jih srečamo samo pri posameznikih in se jim pravi individualni (Lipičnik, 1997, str. 154).

Motivacijske dejavnike lahko razdelimo tudi na denarne in nedenarne. Za čim višjo stopnjo motivacije posameznika je potrebna kombinacija tako denarnih kot nedenarnih spodbud ali nagrad. Vsaka nagrada pa je sama po sebi dober motivator, vendar deluje le toliko časa, dokler si posameznik, ki je nagrajen, to želi (Lisac, 2000, str. 125). Pri uporabi nagrad in priznanj moramo biti pozorni na več dejavnikov, če želimo, da so učinkovite. Treba je zgraditi kulturo uspešnosti, v kateri bo jasno, da so glavno merilo dosežki, ki jih posameznik ali tim doseže in ne samo prizadevanje zaposlenih. Nagrada ima največjo moč

takrat, ko odseva želje nagrajenca in je osebno darilo. Vrednost nagrade mora biti primerna dosežku, za katerega se podeljuje nagrada. Pomembno je, kdo izroči nagrado in tudi kako jo izroči – objava v časopisu, sprejem pri vodstvu (Zupan, 2001, str. 212).

1.4.1 Nedenarna motivacija

Armstrong in Murlis (2007, str. 68) navajata, da med nedenarne nagrade sodijo uspeh, prepoznavanje, odgovornost, vpliv in osebna rast. Denny (1997, str. 21) temu dodaja tudi priznanje, za katerega meni, da je najmočnejši motivator. Priznanje je po njegovo lahko tudi navadna pohvala. Prav vsakega posameznika je treba pri delu spodbujati, navduševati ter dajati podporo in pohvale. Včasih managerji delajo napako, saj menijo, da odrasli ne potrebujejo pohvale. Treba je vedeti, da si vsak zaposleni želi pohvale, če svoje delo dobro opravi. Vsak posameznik bo delal bolje in z večjim veseljem, če bo za svoje delo pohvaljen. Velika napaka se največkrat naredi pri delavcih, ki kažejo visoko stopnjo navdušenja pri delu in se zato ne motivirajo, ker dajejo vtis, kot da ne potrebujejo dodatne pohvale. Vendar se velikokrat zgodi, da delavec, ki za svoje delo ni pohvaljen ali nagrajen, odpove (Mihalič, 2006, str. 218). Posamezniki, ki si pohvalo zaslužijo, morajo biti pohvaljeni javno, grajanje pa naj bi bilo individualno. S tem ko se posameznik javno pohvali, se motivirajo tudi vsi ostali zaposleni (Lisac, 2000 str. 125). S pohvalo odobrimo vedenje, ki je želeno. Pohvalo moramo izpeljati tako, da motiviramo sodelavce in ne da povzročimo zavist (Mihalič, 2006, str. 219). DuBrin (2002, str. 121) pravi, da je sama pohvala zaposlenega veliko vredna in eno izmed najmočnejših priznanj. Če je pohvala pristna, bo imel delavec boljšo samopodobo. Z njim se strinja tudi Denny (1997, str. 122), ki meni, da se lahko priznanje posamezniku podeli v obliki pohvale, plakete, pokalov.

Eden izmed novejših trendov v motivaciji je opolnomočenje. To bi lahko imenovali tudi prenos moči na zaposlene. Pomeni, da damo določeno moč ali pristojnosti podrejenim. Večja moč zaposlenih vpliva na motivacijo posameznika in jo poveča. Tako lahko vsak zaposleni izboljša svojo učinkovitost z izbiranjem dela in z uporabo različnih kreativnih rešitev. Opolnomočenje pomeni, da zaposleni dobijo informacije o poslovanju podjetja, imajo potrebno znanje in spretnosti za dosego ciljev podjetja, moč pri sprejemanju odločitev in so nagrajeni na podlagi uspeha podjetja kot celote (Dimovski et al., 2003, str. 242).

Ambrose in Kulik (1999, str. 280) sta se spraševala, kako bo motivacija opredeljena v prihodnosti. Opredelila sta tri področja, ki naj bi dopolnila tradicionalne motivacijske pristope. To so ustvarjalnost, timi in kultura podjetja. Do sedaj se je to pojavljajo v organizaciji dela in ciljih podjetja, vendar naj bi bilo to sedaj ločeno. Verjameta, da so ta področja zanimiva in pomembna za nadaljnje raziskave motivacije in pozivata k dodatnim raziskavam na tem področju, vendar poudarjata, da se pri tem ne sme pozabiti na že poznane temelje motivacije.

Tudi Latham in Ernst (2006, str. 191–194) sta se ukvarjala z motivacijo zaposlenih v prihodnosti. Menita, da vodstvo ne bo več gledalo individualnih lastnosti posameznika, temveč bodo našli svoje dejavnike, s katerimi bodo definirali, kako je posameznik povezan z drugim posameznikom v organizaciji. Neka raziskava je pokazala, da so se dolgotrajne napetosti in konflikti v družbi prenesli na organizacijo v obliki sprožilnih dogodkov. Sprožilec je dogodek, ki vpliva in ruši strukturo organizacije in ločuje člane tima. Vodje bodo tako morale določiti cilje organizacije, ki bodo združevali zaposlene. Tako bodo delavci še naprej ostali motivirani.

Rahimić, Resić in Kožo (2012, str. 535) ugotavljajo, da se današnje poslovno okolje in izzivi, s katerimi se srečujejo managerji v podjetju, razlikujejo od tistih v preteklosti. Vsi sektorji so ujetniki hitrih sprememb, ki zahtevajo hitre odzive. Pravijo, da je motivacija zaposlenih ena najtežjih nalog, ki jih ima vodja. Ugotavljajo, da morajo biti vodje sposobne pri opazovanju svoje okolice in zaposlenih, saj, kot povedano že v uvodu naloge, motivacije ne moremo opazovati ali meriti z lestvico.

1.4.2 Denarna motivacija

Posameznika motivira tudi denarna spodbuda za dobro opravljeno delo (DuBrin, 2002, str. 122). Zelo pogosto se zavzema stališče, da plača, ki predstavlja osebni dohodek, bolj motivira zaposlene, ki imajo nizko raven potrošnje in nizek življenjski standard. To pa ne drži, saj se potrebe med posamezniki razlikujejo, poleg tega pa motivacijske vrednosti ne predstavlja le materialna, ampak tudi moralna vrednost plače. Plača deluje kot motivator na vse zaposlene, vendar deluje na tiste, ki imajo nižji življenjski standard bolj izrazito kot na tiste z višjim življenjskim standardom (Uhan, 2000, str. 32). Plača je najbolj očitna nagrada, hkrati pa tudi najbolj zapletena. Ko plačni sistem dobro deluje, lahko pomaga podjetju obdržati sposobne delavce. Prav tako lahko pomaga zadovoljiti delavce in jih motivirati za težka dela. Vendar ko gre kaj narobe, so učinki nepravilnega plačila veliki. Pojavi se nezadovoljstvo zaposlenih, bojkot dela in slaba klima v podjetju (Schermerhorn et al., 2011, str. 132).

Plača je določena z zahtevnostjo dela in z uspešnostjo podjetja. K temu prištejemo še različne dodatke, kot so dodatek na izmensko delo, za nedeljsko delo, za delo v težkih pogojih, za izpostavljenost sevanju in udeležbo v dobičku ter dobimo celotno plačo oziroma nagrado, ki jo prejme posameznik (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 245). Skupna nagrada zaposlenih v podjetju je določena družbeno-ekonomsko, kar pomeni, da podjetje ne more povsem samo postavljati višine plače, ker je to odvisno od okolja in tudi od uspešnosti podjetja (Rozman et al., 1993, str. 243).

Motiviranje v obliki povišanja plač ali kakšnih drugih finančnih nagrad preprečuje, da bi izobražen kader zapustil organizacijo in svoje znanje uporabil v drugi organizaciji, ali spodbuja posameznike, da prevzamejo večje odgovornosti. Ta oblika motiviranja ima

velikokrat kratkoročno motivacijsko vrednost in lahko pripelje so negodovanja in slabe volje pri drugih zaposlenih. Privede lahko tudi do slabih medsebojnih odnosov znotraj tima (Heller & Hindle, 2001, str. 346).

Prav nasprotno pa meni Denny (1997, str. 127), ki pravi, da denar sam po sebi ni motivator, razen če ima posameznik prihodke, ki ne zadostujejo za pokritje nujnih življenjskih potreb. Če želimo z denarjem motivirati posameznika, mora biti znesek precejšen in mora ustrezati prejemkom posameznika, ki dobi nagrado.

Tabela 4: Novi motivacijsko-kompenzacijski programi

Ime programa	**Namen**
Plačilo glede na dosežene rezultate	Posameznik je nagrajen glede na njegov prispevek organizaciji. Njegova redna plača se poveča v skladu z zastavljenimi cilji, ki jih je dosegla organizacija.
Delitev dobička	Delitev dobička spodbuja timsko delo. Tako so nagrajeni vsi zaposleni znotraj poslovne enote. Večji, kot je dobiček, več je denarja, ki se bo razdelil med zaposlene. Vendar povečanje ali zmanjšanje dobička ni vedno neposredna posledica prizadevanj zaposlenih. Veliko je tudi drugih dejavnikov, vključno z nihanjem svetovnega gospodarstva, na katerega zaposleni nimajo vpliva.
Solastništvo	Zaposleni imajo v lasti delnice organizacije. To je najučinkovitejše motivacijsko sredstvo in vedno bolj popularna oblika motiviranja, saj so izplačila lahko zelo visoka. Tako imajo svoj lastniški delež in so udeleženi pri delitvi dobička. Če bo zaposleni delal dobro, bo tudi podjetje poslovalo dobro in bo vrednost delnice narasla. Solastništvo spodbuja lojalnost in daje občutek vključenosti.
Bonusi	Če organizacija dosega dobre rezultate in dosega ali presega cilje, so zaposleni nagrajeni z bonusom (večji enkratni denarni znesek, ki je vezan na cilje). Izplačevanje bonusov, kot oblika motivacije, je zelo pogost način nagrajevanja. Bonusi povečujejo motivacijo in zadovoljstvo pri delu, vendar lahko pride do težav pri določanju višine in razmerja nagrad glede na osnovno plačo.
Plačilo za znanje	Višina plače zaposlenega je odvisna od njegovega znanja in spretnosti. Plačilo, ki temelji na spretnostih posameznika, nagrajuje in motivira ljudi za pridobivanje in razvijanje novih znanj in sposobnosti. S tem se povečuje učinkovitost podjetja.

Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Žnidaršič, Sodobni management, 2003, str. 242; A. J. DuBrin, Fundamentals of organizational behavior, 2002, str. 123; R. Heller & T. Hindle, Veliki poslovni priročnik, 2001, str. 346; J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt, R. Osborn, & M. Uhl-Bien, Organizational behavior, 2011, str. 133, 134.

Podjetja ali organizacije lahko uporabijo tudi druge motivacijske metode za usmerjanje naporov k večji uspešnosti pri doseganju ciljev. Druge motivacijske metode oziroma programi so prikazani v Tabeli 4.

1.5 Nemotiviranost

Prav tako, kot je pomembno poznati dejavnike motiviranja, je treba prepoznati tudi vzroke za nemotiviranost. Nekdo, ki je nemotiviran, bo z govorico svojega telesa, videzom in izrazom pokazal, kako se počuti (Denny, 1997, str. 31). Demotiviranost je treba najprej analizirati in ugotoviti, kaj jo povzroča. Šele nato lahko ukrepamo. Nemotiviranost lahko povzroča strah, čustvene težave, bolezni, delovno mesto ali način dela (Heller & Hindle, 2001, str. 324). Včasih se zgodi, da že doseženo motivacijo z nespametnim ravnanjem uničimo. Uničevanje motivacije pa se pojavi na več področjih v podjetju. Motivacija se zmanjša, če zaposleni ugotovijo, da plača ni odvisna samo od delovne uspešnosti, če zaposleni ocenijo, da nagrajevanje ni pravično, če plača izgubi svoj prvotni namen. Motivacijo zelo hitro uničimo. Zavedati se je treba, da je to nestanovitno stanje in je potrebno vzdrževanje in neprestano prilagajanje motivacije. Prav tako lahko motivacijo uničijo konflikti in nesporazumi, ki se pojavijo ob nepravilnem reševanju problemov. Treba je izbrati le tista motivacijska orodja, ki jih uvrščamo v organizacijsko kulturo (Lipičnik, 1998, str. 178).

Tabela 5: Dejavniki, ki povzročajo nemotiviranost posameznika

Dejavniki nemotiviranosti	**Opis**
Zunanji znaki	Sem uvrščamo videz posameznika. Nemotiviran človek ne skrbi za svojo zunanjo podobo. O pomanjkanju motivacije lahko sklepamo tudi iz načina, kako posameznik dela, pospravljenosti pisarne, skrbi za avto, izraza obraza, govorice telesa, načina govora ...
Pomanjkanje samozavesti	Najpogosteje se to izrazi z dvomom v to, da je posameznik nekaj sposoben narediti in da je dovolj dober. Velikokrat na posameznikovo samozavest vplivajo govorice, razmere v otroštvu in izkušnje iz preteklosti.
Skrbi	Skrb povzroči, da se posameznik počuti neprijetno. V nekaterih podjetjih je skrb povezana s strahom pred napako.
Negativna mnenja	Posameznika prizadene, kar nekdo reče. Negativna mnenja in opazke so porušila več sreče in možnosti za srečo kot kateri koli drugi dejavnik. Zelo hitro se nemotiviranost in negativizem enega posameznika prenese po organizaciji. Treba je tudi vedeti, kdo je podal mnenje o stvari in ali je to primerna oseba za podajanje mnenja o tem.
Občutek brezperspektivnosti	Posameznik, ki meni, da nima prihodnosti izgubi motivacijo. Treba je vedeti, da ni vedno slabo, če organizacija ne zagotavlja uspešne kariere. Velikokrat posameznik uporabi svojo začetno zaposlitev kot odskočno desko za doseganje svojih ciljev.
Občutek nepomembnosti	Včasih lahko počutje posameznika spremeni že pohvala, ki jo prejme za svoje delo ali osebno pismo. Nekaj, kar mu bo dalo vedeti, da je opažen.

se nadaljuje

Tabela 5: Dejavniki, ki povzročajo nemotiviranost posameznika (nad.)

Dejavniki nemotiviranosti	Opis
Ne vem, kaj se dogaja	To pomeni, da posamezniki v organizaciji nimajo povratne informacije in ne vedo, kaj se dogaja. To lahko označimo kot slabo komuniciranje in sporazumevanje.
Ljudje niso nagrajeni za to, kar naredijo, temveč za to, kar so	To pomeni, da so posamezniki v organizaciji nagrajeni, napredujejo, dobivajo višjo plačo, nagrade ter priznanja zaradi svojih poznanstev in osebnih zvez ali pa zgolj zato, ker se znajo komu prikupiti.

Vir: R. Denny, O motivaciji za uspeh, 1997, str. 33–42.

V Tabeli 5 so prikazani dejavniki, ki povzročajo nemotiviranost posameznika. Naštetih je le nekaj dejavnikov nemotiviranosti, tistih, ki so najpomembnejši in najpogostejši.

2 PRIPADNOST

2.1 Opredelitev pripadnosti

Pojem pripadnosti (angl. *commitment*) skriva veliko neznanega. Besedo bi lahko iz angleščine prevedli kot »prostovoljno nalaganje dolžnosti samemu sebi«. To velikokrat povežemo z odrekanjem, se pa temu pridruži tudi obljuba in dolžnost. Tako razumevanje te besede obsega pojme samostojnost, angažma in ustvarjalnost (Sprenger, 1997, str. 32–33).

V zadnjih letih se je zanimanje za raziskovanje pripadnosti močno povečalo, še vedno pa obstaja veliko različnih definicij, saj obstaja veliko nestrinjanj glede razvoja same pripadnosti, usmeritve in vpliva na vedenje (Conway & Monks, 2009, str. 141). Cezanne (2014, str. 845) je v raziskavi dokazal povezanost med pripadnostjo zaposlenih in uspešnostjo organizacije, vendar je naletel na težavo, saj v literaturi ni enotne opredelitve pojma pripadnosti, čeprav je to pomembno vprašanje, še posebej v času gospodarske krize.

Mihalič (2006, str. 270) pripadnost definira kot multidimenzionalni konstrukt, ki je opredeljen z identifikacijo s poslanstvom organizacije in delovne etike kot njunih dveh temeljnih elementov. Tudi Gibson, Ivancevich, Donnelly in Konopaske (2011, str. 182) pripadnost definirajo podobno kot Mihalič. Pravijo, da je pripadnost občutek identifikacije in vključevanja, kar posameznik izraža skozi samo organizacijo ali poslovno enoto.

Skozi leta se je pripadnost definirala in merila na veliko različnih načinov. Nekateri avtorji so jo opredelili kot enodimenzionalni konstrukt (Becker, 1960; Mowday, Steers, & Porter, 1979; Wiener, 1982) nekateri kot večdimenzionalni konstrukt (Allen & Meyer, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986) (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 300).

V poskusu, da bi bolje napovedali posebna vedenja zaposlenih pri delu, so znanstveniki začeli raziskovati pripadnost zaposlenih do drugih žarišč in ne samo pripadnosti do organizacije kot celote. Tako se lahko pripadnost nanaša na kolektiv, dejavnost, kariero, strategijo, organizacijske spremembe ali cilje organizacije (van Steenbergen & Ellemers, 2009, str. 411). V Tabeli 6 so navedene različne pripadnosti in njihove definicije ter avtorji.

Tabela 6: Različni avtorji in njihove definicije pripadnosti

Avtorji	**Leto**	**Definicije pripadnosti**
Becker	1960	Pripadnost se kaže kot težnja po ohranjanju obstoječega toka aktivnosti zaradi predvidenih stroškov, ki bi nastali, če bi neko stvar naredili drugače.
Oxford English Dictionary	1969	Pripadnost je sodelovanje, ki omejuje svobodo delovanja.
Salanick	1977	Pripadnost je stanje, v katerem posameznik s svojimi dejanji pomaga pri ohranjanju dejavnosti.
Mowday	1979	Organizacijska pripadnost je relativna moč identifikacije posameznika in vključevanje v organizacijo.
Scholl	1981	Pripadnost je stabilizacijska sila, ki deluje za ohranitev ciljev, kadar niso izpolnjena pričakovanja.
Wiener	1982	Organizacijska pripadnost je skupek normativov, da posameznik deluje na način, ki sledi ciljem in interesom organizacije.
Rusbult & Farrell	1983	Delovna pripadnost se nanaša na verjetnost, da posameznik obdrži službo in je ne zamenja, tudi če so mu drugje ponujeni boljši pogoji.
Blau	1985	Karierna pripadnost je posameznikov odnos do njegovega poklica.
O'Reilly & Chatman	1986	Organizacijska pripadnost je psihološka navezanost posameznika na organizacijo.
Brickman	1987	Pripadnost je sila, ki stabilizira vedenje v okoliščinah, v katerih posameznik nasprotuje temu, da bi spremenil svoje ravnanje.
Oliver	1990	Pripadnost je nagib, da deluje posameznik v določenem trenutku tako, da se zavzema za cilje organizacije.
Allen & Meyer	1990	Organizacijska pripadnost je psihološko stanje, ki veže posameznika na organizacijo.
Methieu & Zajac	1990	Organizacijska pripadnost je vez, ki povezuje posameznika z organizacijo.
Carson & Bedeian	1994	Karierna pripadnost je motivacija za delo v izbranem poklicu.
Brown	1996	Pripadnost je sila, ki zahteva, da se posameznik, ki je pripaden, sooči s fluktuacijo v organizaciji.
Weissbein, Plamond & Ford	1998	Pripadnost strategiji vključuje pripravljenost posameznika, da si prizadeva za sprejetje določene strategije.
Herscovitch	1999	Pripadnost organizacijskim spremembam je psihološko stanje, ki veže delavca na dejavnost in je potrebna za uspešne spremembe v organizaciji.

Vir: J. P. Meyer & L. Herscovitch, Commitment in the Workplace, 2001, str. 302–203; E. F. Van Steenbergen & N. Ellemers, Feeling Committed to Work: How Specific Forms of Work-Commitment Predict Work Behavior and Performance Over Time, 2009, str. 411–412.

O občutku pripadnosti podjetju govorimo, kadar zaposleni zaupajo in verjamejo v cilje podjetja, ki jih sprejmejo kot svoje, ko so zaposleni pripravljeni trdo delati za dobro podjetja in ko so odločeni, da bodo ostali v podjetju. Pomembno je, da podjetje loči med pravo in navidezno pripadnostjo. Samo z vedenjem, kjer posameznik stremi za cilji podjetja, bo podjetje doseglo vrhunske dosežke in bo učinkovito. Pripadnost ima lahko tri izvore. Prvi izvor je vdanost. Posameznik je vključen v podjetje zaradi specifičnih nagrad in ima od tega korist. Drugi izvor je identificiranje oziroma poistovetenje. Posamezniki se v podjetju počutijo sprejeti in so vključeni v samo podjetje. Tretji izvor je ponotranjenje in nastopi takrat, ko je posameznik vključen v podjetje zaradi skladnosti med osebnimi vrednotami in vrednotami, ki jih ima podjetje. Visoko pripadnost označujejo dejanja posameznikov, ki so bila izvedena zaradi notranjega občutka posameznika in ne zaradi morebitnih nagrad. Ta dejanja so pripravljenost pomagati, poštenost, dobronamernost, prispevanje novih zamisli za dobro podjetja, zavzetost in skrb za osebni razvoj zaradi razvoja podjetja (Pripadnost in predanost zaposlenih, 2006). Najbolj nazorno bomo pripadnost zaposlenega lahko prepoznali kot izražen občutek, da posameznik pripada podjetju in timu, da želi pomagati sodelavcem, da podpira vodjo, da se zavzema za dobro podjetja in ravna v skladu z delovno etiko (Mihalič, 2008, str. 7).

Občutek pripadnosti lahko vsebuje pozitivne in negativne elemente. Pozitivni elementi so elementi, ki nastanejo zaradi tega, ker posameznik nekaj želi. Če posameznik nekaj mora storiti, se osredotoči na izpolnjevanje dolžnosti in to predstavlja negativne elemente. Občutek pripadnosti je sestavljen iz racionalnih in iracionalnih elementov. Oboji so lahko notranji ali zunanji. Notranjim pravimo tudi zasebni, zunanjim pa javni elementi (Pripadnost in predanost zaposlenih, 2006). Natančneje so razloženi v Tabeli 7.

Tabela 7: Elementi pripadnosti

Element pripadnosti	**Opis**
Racionalni elementi	Vključujejo prostovoljne obveznosti, izrecne, jasne in natančne obljube, odgovornost, da bodo obljube izpolnjene. Ti elementi so lahko tako pozitivni kot negativni.
Iracionalni elementi	Vključujejo čustvene izkušnje naklonjenosti, navezanosti, privlačnosti, občutek povezanosti z nečim večjim, občutek skladnosti vrednot ...
Notranji (zasebni) elementi	Ti elementi so zunanjim opazovalcem skriti načini, kako posameznik doživlja pripadnost podjetju.
Zunanji (javni) elementi	Sem uvrščamo obljubo in zavezo. S tem posameznik javno in jasno izkaže svojo pripadnost podjetju.

Vir: Pripadnost in predanost zaposlenih, 2006.

Vidimo, da je pripadnost zaposlenih podjetju pomembna in prvi korak je, da se jasno opredelijo cilji in z njimi seznanijo zaposleni. Če zaposleni ne bodo imeli cilja pomeni, da ne bodo videli smisla, zakaj nekaj delajo. Poleg jasno zastavljenih ciljev podjetja so v Tabeli 8 še nekatere strategije, s katerimi lahko podjetje skrbi za pripadnost.

Tabela 8: Ostale strategije za vzdrževanje pripadnosti

Strategije za vzdrževanje pripadnosti
Skrb za primerne medosebne odnose (med sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi).
Skrb, da struktura podjetja in strategije nagrajevanja spodbujajta k pripadnosti zaposlenih.
Skrb za toplino, podporo in poistovetenje s podjetjem.
Skrb za povezanost v podjetju.
Skrb za takšen način nagrajevanja, ki spodbuja tisto pripadnost, ki temelji na občutku osebnih pridobitev.
Poudarjanje koristnosti dela.
Postavitev jasnih pravil in dosledno upoštevanje teh navodil, sicer so potrebne sankcije.
Skrb za dajanje občutka, da podjetje podpira zaposlene ter vidi in ceni njihove prispevke in dosežke.

Vir: Pripadnost in predanost zaposlenih, 2006.

Članek Pripadnost in predanost zaposlenih (2006) in Smrekar (2011, str. 3) omenita, da na pripadnost vplivajo tudi odnosi v podjetju. Posamezniki, ki se s sodelavci in nadrejenimi dobro razumejo in so med seboj povezani, po navadi čutijo več pripadnosti podjetju. Prav tako je pomemben tudi način reševanja konfliktov. Bolj, kot je reševanje konfliktov učinkovito, večja je pripadnost.

Kot rečeno že v uvodu, sta pojma pripadnost in lojalnost močno povezana in ju največkrat obravnavamo kar skupaj. Pripadnost in lojalnost organizaciji sta po raziskavah povezani z občutkom zaposlenih glede stopnje naporov vzpostavljanja komunikacije s strani vodstva, z vključevanjem zaposlenih v procese sodelovanja pri odločanju in z učinkovitostjo timov, v katere so vključeni. V splošnem ločimo tri vrste pripadnosti, in sicer pripadnost delu, karieri in organizaciji. Najpomembnejša je pripadnost organizaciji (Mihalič, 2006, str. 270).

2.2 Enodimenzionalni in večdimenzionalni modeli pripadnosti

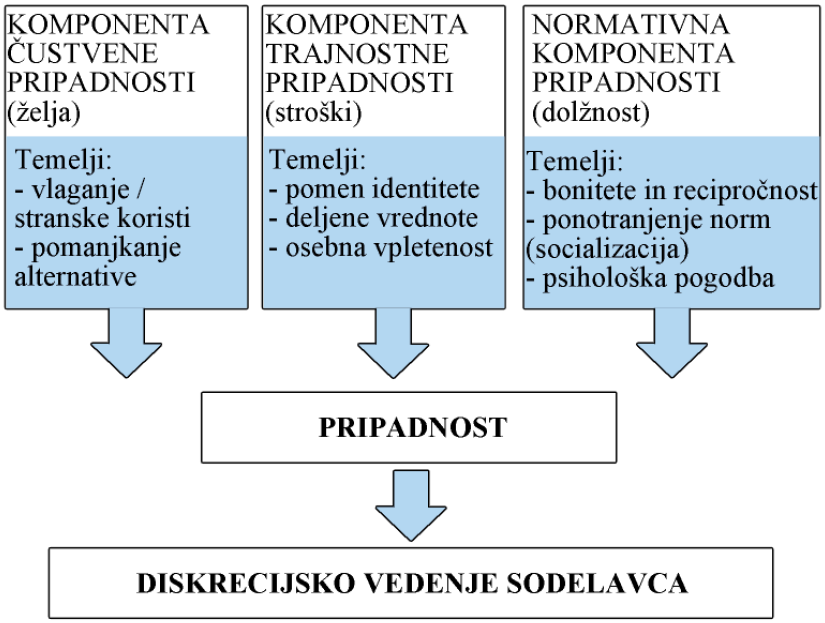
Porter z raziskovalci je začetnik enodimenzionalnega modela pripadnosti. Po Porterju se pripadnost organizaciji nanaša na relativno moč posameznikove identifikacije in njegove vpetosti v organizacijo (Allen & Meyer, 1990, str. 2). Mowday z raziskovalci je pripadnost opredelil kot relativno moč identifikacije posameznika in vpetost v organizacijo (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 302).

Cook in Wall sta zasnovala večdimenzionalni model. Pripadnosti sta pripisala tri oblike: identifikacijo, vpetost in lojalnost. Operacionalizacija teh oblik je potekala v obliki lestvice pripadnosti, ki so jo imenovali BOCS (angl. *British Organizational Commitment Scale*) (Mathews & Shepherd, 2002, str. 369). Meyer in Allen sta pripadnost opredelila kot psihološko stanje, ki opredeli odnos posameznika do organizacije in vpliva na odločanje o tem, ali bo posameznik ostal v organizaciji, ali jo bo zapustil (Allen & Meyer, 1990, str. 14). Tudi O'Reiley in Chatman sta zagovarjala večdimenzionalni model pripadnosti.

Prejšnji pristopi niso razlikovali med vzroki ter posledicami pripadnosti. Prav tako niso bile jasno določene osnove, na katerih naj bi posameznik gradil pripadnost. O'Reiley in Chatman sta vzpostavila tri neodvisne faktorje, ki vplivajo na psihološko navezanost, in sicer nagnjenost k specifičnim nagradam, identifikacija na osnovi želje, da nečemu pripadamo, in ponotranjenje na osnovi skladnosti med željami in vrednotami posameznika ter organizacije (Cohen, 2007, str. 339). Meyer in Herscovitch (2001, str. 300–304) sta predlagala neki splošni model pripadnosti, ki bi bil večdimenzionalen. Vključeval je čustveno, normativno in trajnostno komponento pripadnosti. Pripadnost sta ponazorila s koncentričnimi krogi. Notranji krog prikazuje enotno bistvo vseh opredelitev pripadnosti, zunanji pa odnose sodelavcev. S tem modelom sta prikazala tudi temelje in posledice pripadnosti.

Allen in Meyer (1990, str. 14) sta zagovornika večdimenzionalnega modela pripadnosti. Izpostavljata predvsem psihološko stanje, ki naj bi posameznika povezovala z organizacijo. Ta model, imenovan Trikomponentni Allen-Meyerjev model pripadnosti, je bil večkrat preizkušen in se zdi, da je najbolj celovit pregled konstrukta (Guerrero & Herrbach, 2009, str. 1537). Allen in Meyer sta skušala pripadnost pojasniti s trikomponentnim modelom pripadnosti, kar je prikazano na Sliki 8. Ta model je vključeval čustveno pripadnost, trajnostno pripadnost in normativno pripadnost. Čustvena pripadnost predstavlja pozitivno čustveno navezanost posameznika na organizacijo. Tako se posameznik počuti vključenega v organizacijo, lahko izrazi svoje želje in hotenja glede dela. Tak posameznik se lahko identificira s cilji organizacije in si želi ostati del organizacije. Pozitivni učinki čustvene pripadnosti se kažejo kot zadovoljstvo pri delu. Allen in Meyer pravita, da je težko opredeliti dejavnike, ki vplivajo na emotivno pripadnost, vseeno pa pravita, da na emotivno pripadnost vplivajo starost posameznika, delovno mesto, spol in izobrazba. Trajnostna pripadnost se kaže kot nastala škoda zaradi odhoda posameznika z delovnega mesta. Ta pripadnost kaže izgubo, ki bi jo posameznik utrpel, ker ne bi bil več del neke organizacije. Ta izguba je lahko ekonomska ali socialna. Če posameznik ugotovi, da mu delovno mesto povzroča več škode kot koristi, bo začel razmišljati o novem delovnem mestu. Normativna pripadnost se razvije iz občutka nuje do ohranitve delovnega mesta. Ta pripadnost lahko izvira iz želje po delu v določeni organizaciji (Meyer & Allen, 1997, str. 23–40).

Slika 8: Trikomponentni model pripadnosti



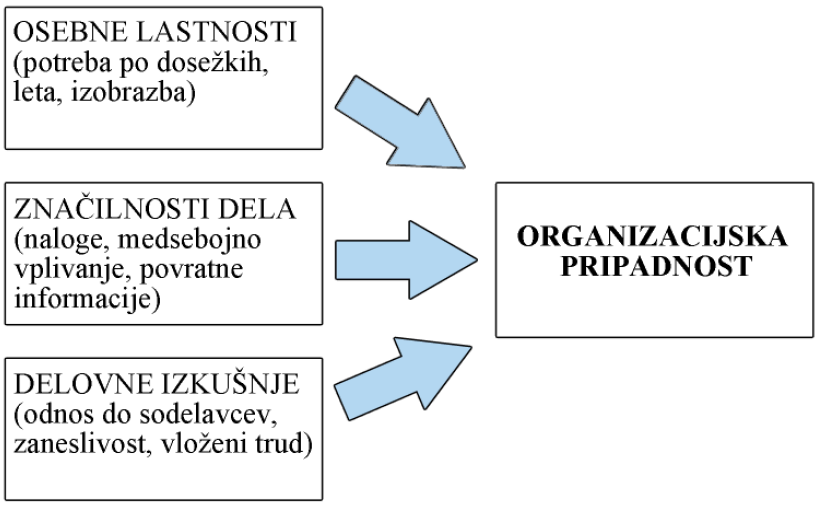
Vir: J. P. Meyer & L. Herscovitch, Commitment in the workplace: Toward a general model, 2001, str. 317.

Allen-Meyerjev model je največkrat uporabljen in preizkušen model. Velja za najboljšo rešitev obravnavanja konstrukta pripadnosti (Allen & Meyer, 1990, str. 4). Cohen (2007, str. 337) je Allen-Meyerjevemu modelu priznaval večdimenzionalnost, a je dvomil o prispevku posameznih komponent k razumevanju pripadnosti. Predlagal je dvodimenzionalni štirikomponentni model pripadnosti, ki loči med pripadnostjo pred vstopom v organizacijo in med pripadnostjo po vstopu v organizacijo. Model naj bi razlikoval tudi med osnovami pripadnosti, kamor sodita instrumentalna in psihološka navezanost.

2.3 Vzroki pripadnosti

Steers (1977, str. 47) trdi, da so vzroki pripadnosti osebne lastnosti posameznika, značilnosti dela, ki jih ima organizacija in delovne izkušnje, ki jih ima vsak posameznik. To prikazuje Slika 9.

Slika 9: Dejavniki nastanka organizacijske pripadnosti



Vir: R. M. Steers, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, 1977, str. 47.

Osebne lastnosti, ki so povezane s pripadnostjo, so starost posameznika, njegova izobrazba, priložnost za dosežek in interesi posameznika. Značilnosti dela se povezujejo z izzivi na delovnem mestu, ki se kažejo skozi delovne naloge, priložnostmi za interakcijo med zaposlenimi in povratnimi informacijami. Delovne izkušnje, povezane s pripadnostjo, do organizacije pa prestavlja odnos skupine ali tima, odvisnost od organizacije ter zaupanje vanjo in zaznava pomena vložka posameznika za organizacijo (Steers, 1977, str. 47). Allen in Meyer (1990, str. 9) menita, da na pripadnost najbolj vplivajo potrebe po dosežku, izobrazba, odvisnost od organizacije, odnosi skupine ali tima, povratne informacije, zaznan osebni pomen za organizacijo in pomen samih nalog.

2.4 Posledice pripadnosti

Posledice pripadnosti sežejo na različna področja. Na eni strani se pozna na učinkovitosti podjetja, na drugi pa znižuje stopnjo odsotnosti z dela. Vendar današnja, vse večja, mobilnost zaposlenih negativno vpliva na pripadnost in lojalnost zaposlenih, zato mnogi verjamejo, da je prava pripadnost podjetju vse bolj ogrožena. Ljudje so dandanes vse bolj izobraženi in neodvisni ter se vse manj navezujejo na podjetja. Hkrati pa tudi spremembe v podjetjih otežujejo in zavirajo razvijanje pripadnosti podjetju. Pomembno je, da podjetje skrbi za klimo in okolje, ki pomaga razvijati pripadnost in se lahko posameznik poistoveti z vrednotami in poslanstvom podjetja (Pripadnost in predanost zaposlenih, 2006). Smrekar (2011, str. 3) se pridružuje mnenju in doda, da lahko odhod zaposlenega vpliva na doseganje ciljev, lahko povzroči dodatne stroške, časovno zamakne projekt ali pa celo ogrozi cilje, ki si jih je postavilo podjetje. Čeprav je neka mera pretoka kadrov zdrava in zaželena, vodje najraje vidijo, da se na svoje zaposlene lahko zanesejo.

Tabela 9: Posledice različnih stopenj pripadnosti za posameznika

Stopnja pripadnosti	Pozitivne posledice	Negativne posledice
NIZKA	Ustvarjalnost posameznika, njegova inovativnost in originalnost. Učinkovitejše izrabljanje človeškega vira.	Počasnejše napredovanje in poklicna uspešnost. Lahko pride do izključitve ali nasprotovanja ciljem organizacije.
ZMERNA	Občutek pripadanja, varnosti, učinkovitosti, lojalnosti in dolžnosti se stopnjujejo.	Priložnosti za napredovanje so omejene. Kompromisi v odnosu do pripadnosti drugim objektom.
VISOKA	Posameznikovo karierno napredovanje. Vedenje posameznika je nagrajeno s strani organizacije. Posameznik goji strast do dela.	Lahko pride do potlačenja posameznikove rasti, ustvarjalnosti, inovacije in priložnosti. Prisotnost stresa in napetosti v družbenih in družinskih odnosih.

Vir: M. D. Randall, Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, 1987, str. 462.

Tabela 10: Posledice različnih stopenj pripadnosti za organizacijo

Stopnja pripadnosti	Pozitivne posledice	Negativne posledice
NIZKA	Odhod ali odsotnost delavcev z nizko pripadnostjo preprečuje, da bi naredili večjo škodo. Osebe, ki nadomestijo te posameznike, lahko v organizacijo pripeljejo nova znanja.	Visoka fluktuacija kadrov, pomanjkanje želje po dolgotrajnem odnosu, nizka kakovost dela, nelojalnost organizaciji, nelegalne aktivnosti, slab vzor drugim, ustvarjalnost, ki ima negativne posledice, omejen nadzor organizacije nad zaposlenimi.
ZMERNA	Podaljševanje dela zaposlenih, zmanjševanje odpovedi, omejena fluktuacija, večje zadovoljstvo z delom.	Omejen trud, postavljanje zahtev organizaciji, ki niso povezane z delom, lahko privede do padca v organizacijski uspešnosti.
VISOKA	Zanesljivi zaposleni, ki sprejemajo zahteve organizacije po večji produktivnosti. Visoka raven konkurenčnosti. Organizacijski cilji so lahko dosegljivi.	Neizkoriščenost človeških virov, pomanjkanje organizacijske fleksibilnosti, zaupanje v pretekle politike organizacije, neetična dejanja, narejena v imenu organizacije.

Vir: M. D. Randall, Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, 1987, str. 462.

Vsekakor pripadnost zaposlenih prispeva k pozitivnemu vzdušju v organizaciji in boljšim delovnim odnosom, kar vodi k boljši produktivnosti in učinkovitosti organizacije. Randall (1987, str. 462) predstavi posledice različnih stopenj pripadnosti za posameznika in za organizacijo. Te posledice so prikazane v Tabeli 9 in Tabeli 10.

2.5 Merjenje pripadnosti

Stopnjo pripadnosti zaposlenih v organizaciji je mogoče izmeriti z vprašalnikom, ki vključuje različne navedbe, le-te pa posameznik ocenjuje na Likertovi lestvici, glede na to, koliko se strinja s posamezno navedbo. Ena pomeni, da se z navedbo sploh ne strinja, 5 pa, da se popolnoma strinja (Mihalič, 2006, str. 270).

Steers (1977, str. 49) se je merjenja pripadnosti lotil nekoliko bolj natančno. Kot že zgoraj omenjeno je trdil, da na pripadnost vplivajo osebne lastnosti, značilnosti dela in delovne izkušnje. Vsak dejavnik, ki vpliva na pripadnost, pa naj bi se meril z drugačnimi orodji. Steers in Braunstein sta leta 1975 predstavila vprašalnik MNQ (angl. *Manifest Needs Questionnaire*), s katerim se merijo osebne lastnosti. Značilnosti dela se merijo z lestvico, ki sta jo razvila Hackman in Lawler leta 1971. Delovne izkušnje se merijo z instrumentom, ki ga je razvil Buchanan leta 1974.

2.6 Povezanost pripadnosti z drugimi konstrukti

Že od leta 1960, odkar so natančneje začeli preučevati konstrukt pripadnosti zaposlenih in je to ena izmed zanimivejših tem, opazimo, da so študije pripadnosti zaposlenih močno povezane z zadovoljstvom zaposlenih in njihovo fluktuacijo (Suliman & Iles, 2000, str. 71). Najpogostejši način, ki se uporablja za povečanje zadovoljstva in ohranjanje zaposlenih v organizaciji, so nagrade. Številne študije so pokazale, kako ustrezna nagrada vpliva na vedenje zaposlenega in povečuje njegovo pripadnost podjetju (Gibson et al., 2011, str. 188).

Prav tako je pripadnost zaposlenih močno povezana s pomembnostjo dela, ki ga posameznik opravlja. Vse, odkar je bilo to ugotovljeno, si organizacije, ki želijo povečati pripadnost svojih zaposlenih, prizadevajo za usklajenost med višino nagrad in pomembnostjo določenega delovnega mesta (Elizur, 1996, str. 29).

2.6.1 Povezanost pripadnosti in zadovoljstva

Cranny, Smith in Stone so zadovoljstvo opredelili kot kombinacijo kognitivnih in čustvenih reakcij na odločitve, kaj želi zaposleni v primerjavi s tem, kaj dejansko dobi (Hellman, 1997, str. 678). Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva možnost izobraževanja, ustrezna plača, ugodnosti, stalnost zaposlitve, dobri odnosi med sodelavci ... Povečanje zadovoljstva zaposlenih je ena od osrednjih nalog upravljanja, saj zadovoljstvo, zaupanje in posledično pripadnost vodi do boljših poslovnih rezultatov (Auer Antončič & Antončič, 2011, str. 593). Zadovoljstvo zaposlenih pri delu je ena pomembnejših raziskovalnih tem v zadnjih letih. Pomembno je vedeti, ali so zaposleni pri delu zadovoljni, saj to vpliva na delovno uspešnost in pripadnost zaposlenih (White & MacKenzie-Davey, 2003, str. 228).

Pripadnost in lojalnost zaposlenih lahko pridobimo z višjo stopnjo njihovega zadovoljstva. V tem kontekstu je pripadnost pogojena z zadovoljstvom zaposlenih, z delovnim mestom in delom. Posledično je visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih mogoče zaslediti v tistih organizacijah, ki temeljijo na empowermentu, nehierarhičnemu komuniciranju, izraziti participaciji in demokratičnem vodenju. Najboljši zgled lojalnosti je vodstvo, ki pripadnost skozi lasten primer tudi komunicira (Mihalič, 2006, str. 270).

Mihalič (2008, str. 7) pravi, da je lahko pripaden zaposleni samo tisti, ki je tudi zadovoljen. V praksi se velikokrat zgodi, da delodajalec zahteva, da je njegov zaposleni lojalen, vendar mu ne omogoča takšnega delovnega okolja, da bi lahko bil ta zaposleni zadovoljen. Takšni poskusi pridobitve pripadnih zaposlenih so največkrat neuspešni. Najprej je treba doseči zadovoljstvo zaposlenih, šele nato je lahko tak zaposleni tudi pripaden. Vendar je to le predpogoj, ni nujno, da bo zadovoljen zaposleni tudi pripaden. Pripadnost je kompleksno področje in ustvarjanje ter povečevanje pripadnosti zaposlenih je zahtevnejše kot zagotavljanje zadovoljstva. Kot omenjeno v uvodu, se lahko zgodi, da zadovoljen posameznik ne bo lojalen, je pa veliko več možnosti, da bo lojalen, če bo hkrati tudi zadovoljen.

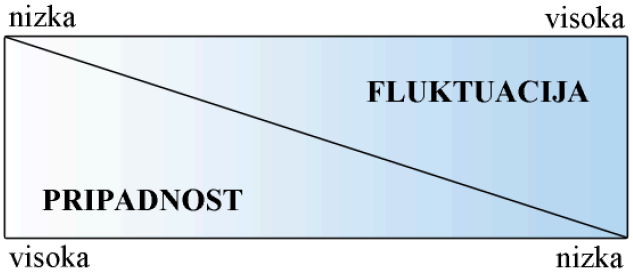
2.6.2 Povezanost pripadnosti in fluktuacije

Tako kot sta povezana pojma pripadnosti in zadovoljstva, sta povezana tudi pojma pripadnosti in fluktuacije. Možina (2002, str. 405) fluktuacijo opredeli kot menjavanje kadra. Poznamo prostovoljno in neprostovoljno fluktuacijo. O prostovoljni fluktuaciji govorimo, ko se delavci sami odločijo zapustiti organizacijo, o neprostovoljni pa, kadar jo morajo zapustiti po želji delodajalcev ali določbah zakonov. Hellman (1997, str. 677) pravi, da je prostovoljna fluktuacija škodljiva za organizacijo zaradi stroškov, ki pri tem nastanejo, in motenj v samem delovnem procesu. Določena stopnja fluktuacije je v podjetju sicer želena, saj novi kadri v organizacijo prinesejo nove informacije in novo znanje. Različni avtorji navajajo različne stopnje, vendar se jih večina strinja, da je zaželena fluktuacija med 1,25 % in 1,65 %. Če je fluktuacija višja, to predstavlja negativne vplive za organizacijo in potrebno je ukrepanje (Branham, 2001, str. 5).

Najpogostejši razlogi za fluktuacijo v podjetju so slabi odnosi med zaposlenimi, slabi ali težki delovni pogoji, majhne možnosti napredovanja, ni izobraževanja, stresno in zahtevno delo ter nezadovoljstvo in nelojalnost zaposlenih. Tako se organizacija loti ukrepov, s katerimi bi povečala zadovoljstvo in s tem pripadnost. Na ta način bi se tudi zmanjšala fluktuacija. Ti ukrepi so pošteno plačilo, nagrajevanje dosežkov, usposabljanje, povečanje zaupanja v vodstvo, zagotavljanje stabilnosti podjetja in delovnih mest, priložnost za napredovanje, izboljšanje delovnih pogojev, kulture in vzdušja, seznanjanje zaposlenih z odločitvami vodstva. Večina podjetij si želi, da so kadri čim bolj ustaljeni, še posebno, če gre za kader, kjer je potrebno veliko izobraževanja in uvajanja (Florjančič, Ferjan, &

Bernik, 1999, str. 147–150). Pripadnost organizaciji in fluktuacija sta v negativnem odnosu, kar prikazuje Slika 10 (Blau & Boal, 1987, str. 297).

Slika 10: Povezanost pripadnosti in fluktuacije zaposlenih



Vir: J. A. Colquitt, J. A. LePine, & M. J. Wesson, Organizational behavior, 2015, str. 64.

Dlje, kot je posameznik zaposlen v organizaciji, bolj je pripaden tej organizaciji. Bolj, kot so cilji in vrednote posameznika skladni s cilji in vrednotami organizacije, tem bolj se identificira z organizacijo, torej je fluktuacija manjša (Hom & Griffeth, 1995, str. 94).

Kljub temu da podjetja želijo imeti pripadne zaposlene in nizko fluktuacijo, ima le malokatero podjetje aktiven pristop v pridobivanju nadarjenih zaposlenih, kjer bi se lahko razvila močna pripadnost. Organizacija mora v povezavi s strateškim vlaganjem v znanje in sposobnosti svojih zaposlenih negovati in ohranjati tudi stopnjo pripadnosti. To vodi do ohranjanja prednosti organizacije, ki jo dosežejo tudi z vlaganjem v človeški kapital (Gellatly, Hunter, Currie, & Irving, 2009, str. 869). Raziskava je pokazala, da kar 39 % zaposlenih največkrat zapusti organizacijo, ker se jim je nekje drugje ponudila možnost bolje plačanega dela. Sledijo jim tisti, pri katerih so prevladali osebni razlogi. Teh je 20 %. Šele nato sledijo tisti, ki niso dovolj motivirani in se ne čutijo pripadne. Predstavljajo 13 % zaposlenih. Nato pa se najdejo takšni, ki niso zadovoljni s svojo kariero, poklicem, ki ga opravljajo in takšni, na katere vpliva trg (Horwitz, Heng, & Quazi, 2006, str. 35).

Branham (2005, str. 15) poudarja, da obstajata dve različni obdobji v postopku, ko zaposleni razmišlja, ali bo ostal v organizaciji ali pa jo bo zapustil. Prvo obdobje je obdobje med prvo mislijo zaposlenega, da zapusti organizacijo in kasnejšo odločitvijo, da to res stori. Drugo obdobje je čas, ki mine med odločitvijo zaposlenega, da organizacijo zapusti in njegovim dejanskim odhodom. V drugem obdobju so možnosti vodstva, da na svojo stran ponovno pridobijo zaposlenega veliko manjše kot v prvem obdobju. Zato je pomembno, da je vodstvo pozorno na znake zaposlenih, da s svojim delom niso zadovoljni. Takrat je namreč še čas, da nekaj storijo in zaposlenega obdržijo.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Predstavitev kirurške klinike

Preden smo dobili bolnišnice, kakršne poznamo danes, je minilo veliko let. Začetki kirurške klinike segajo v leto 1940. Takrat je bilo na kliniki 312 postelj, ki so bile večino časa prezasedene. Na posamezni postelji sta ležala dva bolnika, bolniki so ležali tudi na nosilih in na pogrnjenih tleh. Univerzitetni klinični center (v nadaljevanju KC) v Ljubljani, kot ga poznamo danes, je bil zgrajen leta 1975. Kirurška klinika ima 796 postelj. KC je po svojem poslanstvu tercialna bolnišnica, kar pomeni, da izvajajo najzahtevnejše zdravstvene storitve, zdravijo najtežje bolnike, oblikujejo medicinsko doktrino, uvajajo in preizkušajo nove metode zdravljenja, izobražujejo zdravstvene delavce na dodiplomski in podiplomski stopnji, izvajajo raziskovalno dejavnost in prenašajo dosežke na izvajalce zdravstvenih storitev v Republiki Sloveniji (Univerzitetni klinični center Ljubljana, 2016a).

KC je ustanova, ki zajema veliko različnih klinik, oddelkov in služb, ki skrbijo za zdravje ljudi. Osnovna dejavnost kirurške klinike je diagnostična obdelava, kirurško zdravljenje, zdravstvena nega in zdravstvena vzgoja bolnikov s kirurškimi obolenji. Oddelki, ki sestavljajo kirurško kliniko, so Kirurški oddelek za abdominalno kirurgijo, Kiruršk oddelek za anesteziologijo in intenzivno terapijo operativnih strok, Kirurški oddelek za kirurgijo srca in ožilja, Kirurški oddelek za kirurške okužbe, Kirurški oddelek za maksilofacialno in oralno kirurgijo, Kirurški oddelek za nevrokirurgijo, Kirurški oddelek za otroško kirurgijo in intenzivno terapijo, Kirurški oddelek za plastično, rekonstrukcijsko, estetsko kirurgijo in opekline, Kirurški oddelek za torakalno kirurgijo, Kirurški oddelek za travmatologijo, Kirurški oddelek za urologijo, operacijski blok in urgentni kirurški blok (Kirurška klinika, 2016).

Zdravstveni delavci se strokovno izpopolnjujejo doma in v tujini. Svoje raziskave objavljajo v strokovnih revijah. Pogosto so vključeni tudi na znanstveno-raziskovalnem področju, saj ima KC status učne bolnišnice, kar pomeni, da si v njej znanje nabirajo dijaki in študenti. KC vodi generalni direktor, ki je imenovan za obdobje štirih let, imenuje pa ga Svet zavoda. Letos je KC po skoraj treh letih dobil novega generalnega direktorja. V teh treh letih se je na položaju zamenjalo veliko število ljudi, ki pa so KC vodili kot v. d. Za strokovno in poslovno vodstvo skrbita strokovni in poslovni direktor, ki sta prav tako imenovana za obdobje štirih let. Oddelke in službe vodijo predstojniki, ki so jim dodeljena pooblastila in odgovornosti. Zdravstveno nego vodijo glavne medicinske sestre oddelkov. Najvišji organ upravljanja je Svet zavoda, ki je sestavljen iz predstavnikov ustanovitelja (5 oseb), predstavniki zaposlenih (3 osebe), predstavnik mesta Ljubljana (1 oseba) in predstavnik uporabnikov (1 oseba) (Vodstvo in uprava, 2016).

Na oddelku kirurške klinike, ki sem ga izbrala za analizo motivacije in pripadnosti, je zaposlenih 253 ljudi. Upravno-administrativnih delavcev, ki predstavljajo nezdravstveni

kader, je 31. Zdravnikov, tako specialistov kot specializantov, je 53. Radioloških inženirjev je 13, medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov je 156 (Univerzitetni klinični center Ljubljana, 2016b).

3.2 Zasnovana raziskovanja in metodologije

Prvo in drugo poglavje magistrskega dela predstavljata teoretični del in izhodišče. Poglavji sta namenjeni natančni predstavitvi konstrukta motivacije zaposlenih in njihove pripadnosti. Uporabljena je deskriptivna metoda znanstveno-raziskovalnega dela, s katero se opisujejo, opazujejo, primerjajo in analizirajo pojavi. Osnovo teoretičnega dela predstavlja domača in tuja literatura ter različni članki, ki predstavljajo sekundarni vir podatkov. Tretje poglavje je sestavljeno iz empiričnega dela in temelji na raziskovalnem pristopu. Ta pristop je sestavljen iz kvantitativnega dela. Uporabila sem tako primarne kot sekundarne podatke. Primarne podatke sem zbrala na podlagi anonimnega anketnega vprašalnika, ki sem ga objavila na internetu. V to anketo so bili vključeni tako zdravstveni kot nezdravstveni delavci. Sekundarne podatke sem pridobila s pomočjo spletnih strani, internih gradiv, internih glasil in letnih poročil.

Raziskavo sem izvedla med zaposlenimi na kirurški kliniki. Zaposleni so tako zdravstveni kot nezdravstveni delavci. Osredotočila sem se na proučevanje metod, ki jih na kirurški kliniki uporabljajo za motivacijo in krepitev pripadnosti med zaposlenimi ter vprašanjem, ali so s temi metodami zaposleni zadovoljni. Verjetno je pri večini zdravstvenih delavcev že v mladosti prisotna neka motivacija in želja, ki jih žene k vpisu študija, ker vedo, da bodo po končanem šolanju opravljali poklic, kjer bodo pomagali bolnim in pomoči potrebnim ljudem. Seveda pa to ni dovolj. Na poklicni poti vsak posameznik potrebuje dodatno motivacijo. Poleg vseh, bolj ali manj, poznanih dejavnikov motivacije na motivacijo močno vpliva tudi smisel, ki ga vidimo v delu. Tudi, ko delo postane rutinsko, je lahko posameznik motiviran za delo, če le najde smisel in pomen svojega dela. Kot omenjeno že večkrat v tej magistrski nalogi pa je pomembno vprašanje za vodje tudi pripadnost njihovih zaposlenih. Glede na trenutno stanje v slovenskem zdravstvu me je zanimalo, kako pripadni so zdravstveni delavci, saj jih veliko odhaja v tujino. Enako vprašanje sem si zastavljala za nezdravstveni kader, saj je fluktuacija zelo velika. Veliko jih namreč odhaja v zasebni sektor.

3.2.1 Načrt raziskave

Raziskave in samega procesa se moramo lotiti sistematično. Pozorni moramo biti, da ne preskočimo ali prezremo kakšnega pomembnega koraka. To bi nas lahko vodilo do napačnih zaključkov. Na Sliki 11 je opisan raziskovalni model, ki je sestavljen iz dveh delov. Prvi del se nanaša na samo načrtovanje raziskave, drugi del na izvedbo oziroma realizacijo raziskave (Kumar, 2011, str. 36).

Slika 11: Načrt raziskave

NAČRTOVANJE RAZISKAVE
- opredelitev raziskovalnega problema - izdelava koncepta raziskave - izdelava instrumenta za zbiranje podatkov - izbira vzorca - pisanje raziskovalnega problema
IZVEDBA RAZISKAVE
- zbiranje podatkov - obdelava podatkov - pisanje raziskovalnega poročila

Vir: R. Kumar, Research Methodology: a step-by-step guide for beginners, 2011, str. 40–44.

Opredelitev raziskovalnega problema je prvi in najpomembnejši korak pri raziskovalnem procesu. Tukaj natančno opredelimo cilj raziskave in kaj bomo proučevali. Od cilja raziskave je odvisna vsebina ostalih faz raziskovalnega procesa, zato mora biti cilj jasno in natančno opredeljen. Z izdelavo koncepta pojasnimo, kako bomo našli odgovore na naša raziskovalna vprašanja, postavljena na začetku. Raziskovalna orodja predstavljajo vsa sredstva, s katerimi raziskovalec zbira podatke, ki jih potrebuje za raziskavo. To so lahko intervju, vprašalnik, navodila za izvedbo intervjuja. Izbira vzorca vpliva na natančnost in zanesljivost ugotovitev. Z izbiro vzorca mora raziskovalec zmanjšati razlike med vrednostmi, ki jih dobi iz vzorca, in tistimi, ki veljajo za statistično množico. Temelj vzorčenja je, da z majhnim številom izbranih statističnih enot dobimo čim bolj realno sliko o preučevani statistični množici. Pri izbiri vzorčenja izbiramo med slučajnim, neslučajnim ter mešanim vzorčenjem. V raziskovalnem predlogu je natančno predstavljen načrt raziskave, s katero želimo dobiti odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Raziskovalni predlog je združitev vseh dosedanjih štirih faz, ki smo jih opravili do sedaj. Po teh petih korakih preidemo k izvedbi raziskave. Raziskava se začne z zbiranjem podatkov, ki nam bodo pomagali pri odgovorih na raziskovalna vprašanja. Sledi korak, kjer se zbrani podatki obdelajo v informacije, s katerimi skušamo čim bolj zanesljivo odgovoriti na raziskovalna vprašanja. Konec raziskave predstavlja raziskovalno poročilo. V poročilu predstavimo odkritja in zaključke, ki sledijo našim ugotovitvam (Kumar, 2011, str. 40–44).

3.2.2 Omejitve raziskave

Omejitve, ki so se pojavljale pri moji raziskavi, so vsebinske in metodološke. Vsebinske omejitve se pojavijo pri uporabi spletnih strani, internih gradiv, internih glasil in letnih poročil, ki predstavljajo sekundarne podatke. Metodološke omejitve predstavlja subjektivni pogled zaposlenih. Motivacija in pripadnost nista neposredno merljiva konstrukta.

Med omejitve raziskave pa ne štejem tega, da ni omenjeno, za kateri oddelek kirurške klinike gre. Pričakujem iskrene odgovore zaposlenih, ki so mi pomagali pri analizi motivacije in pripadnosti zaposlenih. Vodstvo izbrane kirurške klinike je seznanjeno z izvedbo ankete in se je s tem strinjalo. So pa izrazili zahtevo, da ime klinike ostane anonimno, saj ne želijo nikakršnega izpostavljanja.

3.2.3 Cilj raziskave

Cilj raziskave je na podlagi anonimne ankete preučiti teorijo motivacije in pripadnosti zaposlenih na kirurški kliniki. Do rezultatov, ki sem jih lahko predstavila vodjam, sem prišla z analizo tako domačih kot tujih člankov, ki so mi pomagali pri razumevanju motivacije in pripadnosti zaposlenih v zdravstvu. S pomočjo analize vprašalnika, ki sem ga razdelila na izbrani kirurški kliniki, pa sem dobila vpogled na motiviranost in pripadnost pri nas. Tako sem lahko pripravila priporočila vodjam na področju učinkovitejših metod, ki bi jih lahko uporabili pri motivaciji in pri zadržanju ključnih zaposlenih pri nas.

3.2.4 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela je, da sta motivacija in pripadnost zaposlenih na kirurški kliniki ključnega pomena za doseganje dobrih rezultatov, ki se lahko primerjajo z rezultati, ki jih dosegajo v najbolj razvitih državah sveta. Pomanjkanje motivacije in pripadnosti zaposlenih bi vodilo v slabše rezultate, v povečanje nezadovoljstva, tako med zaposlenimi kot pacienti, ki so v našem primeru odjemalci storitev. Čeprav se zdi, da delavci niso primerno plačani, da imajo veliko ur, ki ostajajo neplačane, da vladajo kaotične razmere in se je na vsakem koraku treba spopadati s problemom varčevanja v zdravstvu, ostajajo delavci optimistični. Zavedajo se, kaj je njihova glavna naloga – da pozdravijo pacienta in mu hkrati čim bolj olajšajo dneve zdravljenja. Tudi vodstvo se zaveda, da so zadovoljni in motivirani delavci, ki čutijo močno pripadnost, ključ do uspeha. Vendar gre za javno ustanovo, tako da so plača in oprema odvisni od proračuna in politike in samo vodstvo klinike nima vedno vpliva na vse dejavnike, ki vplivajo na motivacijo in pripadnost zaposlenih. Raziskava, ki sem jo izvedla, temelji na spodnjih raziskovalnih vprašanjih, ki so prikazana v Tabeli 11.

Tabela 11: Raziskovalna vprašanja

Zaporedna številka	Raziskovalno vprašanje
1.	Ali so zaposleni na kirurški kliniki motivirani za delo?
2.	Na kakšen način vodje motivirajo zaposlene?
3.	Ali so zaposleni zadovoljni z metodami motiviranja na kirurški kliniki?
4.	Ali so zaposleni na kirurški kliniki pripadni podjetju?
5.	Na kakšen način skušajo vodje povečati pripadnost zaposlenih na kirurški kliniki?

Vprašalnik, ki sem ga sestavila, mi bo pomagal odgovoriti na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja. Tako bom lahko potrdila ali ovrgla temeljno tezo magistrskega dela. Na koncu bom oblikovala tudi priporočila za možne izboljšave vodjam.

3.2.5 Metodologija raziskave

Podatke, s katerimi skušam zagotoviti čim večjo objektivnost sestavljenega vprašalnika, pridobim s sekundarnimi viri. Iz domače in tuje literature sem uporabila podatke, ki so bili najbolj relevantni in so mi omogočili sestavo vprašalnika. Vprašalnik je namenjen vsem zaposlenim na enem izmed oddelkov kirurške klinike.

Anketa je najpogostejši način neposrednega zbiranja podatkov v ekonomiji in poslovnih vedah pa tudi v družboslovju nasploh. V anketi zbiramo podatke s pomočjo anketnih vprašalnikov. Vprašalnik sestavljajo vnaprej določena vprašanja. Predvidena je tudi oblika odgovorov. V spodnji tabeli je prikazano, kako lahko ankete razvrstimo glede na vrsto stika z anketirancem, vključenost anketarja in možnost uporabe računalnika (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005, str. 86).

Tabela 12: Različni načini anketiranja

	Anketiranje s pomočjo anketarja		**Samoizpolnjevanje**	
	PAPIR	RAČUNALNIK	PAPIR	RAČUNALNIK
Osebno srečanje z anketirancem	Osebni intervju s papirnim vprašalnikom	Osebni intervju s pomočjo računalnika	Dnevnik	Samoizpolnjevanje s pomočjo računalnika
Brez neposrednega stika z anketirancem	Telefonski intervju s papirnim vprašalnikom	Telefonski intervju s pomočjo računalnika	Poštne ankete	Spletne ankete

Vir: L. Bregar, I. Ograjenšek, & M. Bavdaž, Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme, 2005, str. 86.

Sama sem uporabila način, pri katerem so respondenti sami izpolnjevali vprašalnike s pomočjo računalnika in z njimi nisem imela neposrednega stika. To pomeni, da sem uporabila spletno anketo.

3.2.6 Oblikovanje vprašalnika

Vprašalnik sem sestavila s pomočjo številnih domačih in tujih virov. Oblikovala sem vprašanja in jih smiselno razdelila po poglavjih. Vprašalnik je anonimen. Natančna struktura vprašalnika je prikazana v Tabeli tabeli 13.

Tabela 13: Struktura vprašalnika

Ime poglavja	Število vprašanj	Opis
Motivacija	3	Respondenti vrednotijo posamezne trditve ali dejavnike, ki se nanašajo na motivacijo.
Pripadnost	3	Respondenti vrednotijo posamezne trditve ali dejavnike, ki se nanašajo na pripadnost.
Demografija	5	Respondenti so odgovorili na vprašanja o spolu, starosti, dokončani izobrazbi, številu let na kirurški kliniki in tem, ali opravljajo zdravstvena ali nezdravstvena dela.

Vprašalnik je sestavljen iz zaprtega tipa vprašanj. Pri dveh poglavjih – Motivacija in Pripadnost – so respondenti izbirali stopnjo strinjanja ali pomembnosti s podano trditvijo tako, da so označili ocene od ena do pet. Ocena ena je pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo oziroma sploh ni pomembna, ocena pet, da se s trditvijo povsem strinjajo oziroma da je zelo pomembno. Tretje vprašanje pri poglavju Motivacija in poglavju Pripadnost sestavljajo različni dejavniki. Respondenti so ocenjevali prisotnost teh dejavnikov na kirurški kliniki na lestvici ena do pet. Ena pomeni, da navedeni dejavnik sploh ni prisoten, pet, da je zelo prisoten. Uporabljena je Likertova petstopenjska ordinalna merska lestvica. Tretje poglavje sestavljajo demografska vprašanja. Tukaj so respondenti obkrožili odgovor, ki velja za njih. Prav tako kot pri vseh vprašanjih pri poglavju Motivacija in poglavju Pripadnost je tudi tukaj možen le en odgovor. Demografski podatki za samo raziskavo niso ključni, vendar so prav tako pomembni. Celoten vprašalnik je v Prilogi 1.

Za spletno oblikovanje vprašalnika sem uporabila orodje 1ka, na spletnem naslovu www.1ka.si. Za vprašalnik na spletu sem se odločila, ker sem želela respondentom zagotoviti čim večjo stopnjo anonimnosti, prav tako se mi je zdelo lažje, da osebam, za katere želim, da odgovorijo na moj vprašalnik, pošljem povezavo, preko katere lahko dostopajo do vprašalnika, kot da jih osebno iščem in jim izročim vprašalnik. Ta opcija je seveda tudi bolj ekološka in enostavnejša, saj so pridobljeni podatki pripravljeni za izvoz v program za statistično obdelavo. Videz spletne ankete je v Prilogi 2.

Vprašalnik sem aktivirala in objavila 4. decembra 2016. Nato sem ga poslala preko elektronske pošte. Želela sem dobiti odgovore čim več zaposlenih na kirurški kliniki. Spletni vprašalnik sem zaprla 23. decembra 2016. Anketo je odprlo 134 ljudi, kar predstavlja 53-odstotni delež vseh zaposlenih na oddelku. Do konca je vprašalnik pravilno izpolnilo 98 ljudi. Predviden čas reševanja je bil do 11 minut, povprečen realni čas, ki so ga respondenti porabili, je bil okoli 7 minut.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Analiza vključuje 98 pravilno in v celoti rešenih vprašalnikov. V nadaljevanju so prikazani rezultati vprašalnika. Odgovori so predstavljeni tudi grafično.

3.3.1 Predstavitev vzorca

S pomočjo spletnega vprašalnika sem dobila podatke o spolu, starosti, dokončani izobrazbi, številu let na kirurški kliniki in temu, ali opravlja dela kot zdravstveni delavec ali nezdravstveni delavec. Poskušala sem pridobiti čim bolj raznolik vzorec respondentov. V Tabeli 14 je natančneje predstavljen vzorec.

Tabela 14: Predstavitev vzorca

Demografski podatki		**Število ljudi**	**V odstotkih**
Spol	Moški	32	32,7
	Ženski	66	67,3
Starost	Do 30 let	16	16,3
	Od 31 do 40 let	41	41,8
	Od 41 do 50 let	22	22,5
	Nad 50 let	19	19,4
Dokončana izobrazba	Osnovna šola ali manj	1	1
	Srednja šola	8	8,1
	Poklicna šola (2 leti)	2	2,1
	Višja šola (3 oziroma 4 leta)	26	26,5
	Diploma	48	49
	Magisterij	9	9,2
	Doktorat	4	4,1
Število let na kirurški kliniki	Do 1 leta	7	7,1
	Od 1 do 5 let	19	19,4
	Od 5 do 10 let	29	29,6
	Nad 10 let	43	43,9
Katere delovne naloge opravlja	Zdravstveni delavec	82	83,7
	Nezdravstveni delavec	16	16,3

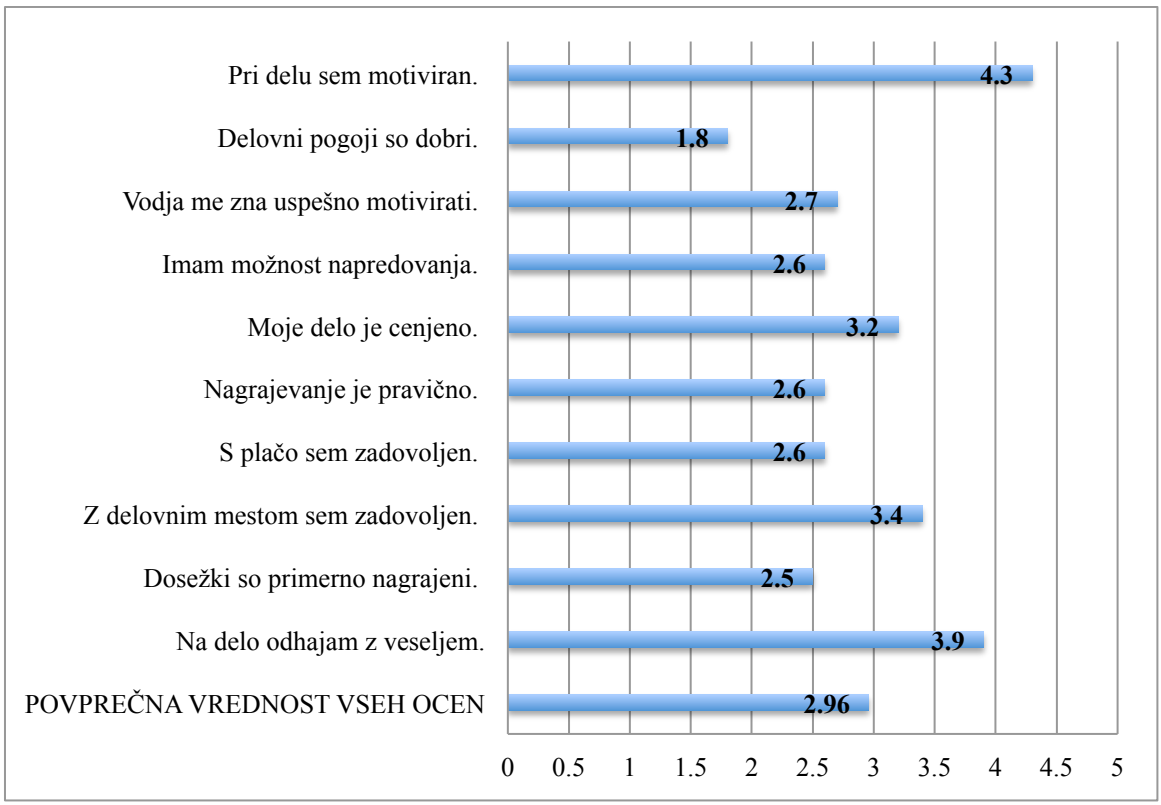
Na vprašalnik je odgovorilo več žensk kot moških, 67,3 %. V večji meri so vprašalnik izpolnili zdravstveni delavci. Teh je bilo 83,7 %. To je povsem razumljivo, saj je tudi

zaposlenih večina zdravstvenih delavcev in so nezdravstveni delavci v manjšini. Največ respondentov je starih od 31 do 40 let, kar 41,8 %. Iz tabele je razvidno, da ima največ respondentov univerzitetno izobrazbo, le 1 % vprašanih pa ima osnovno šolo ali celo manj. To so nezdravstveni delavci, ki opravljajo lažja administrativna dela. Doktorat ima 4,1 % vprašanih. Skoraj polovica respondentov je na kirurški kliniki že več kot 10 let, je pa tudi nekaj novo zaposlenih. Teh je 7,1 %.

3.3.2 Analiza motivacije med zaposlenimi na kirurški kliniki

Motivacijo med zaposlenimi na kirurški kliniki sem ocenjevala s pomočjo treh sklopov vprašanj. Prvi sklop je sestavljalo 10 vprašanj, kjer so respondenti ocenili, koliko se strinjajo s posamezno trditvijo glede njihove motivacije na delovnem mestu. Drugi sklop sestavlja devet motivacijskih dejavnikov, respondenti pa so morali oceniti, koliko se jim določen motivacijski dejavnik zdi pomemben pri delu. V tretjem sklopu je bilo devet istih motivacijskih dejavnikov kot v drugem sklopu, respondenti pa so morali oceniti, koliko je posamezen dejavnik prisoten v njihovem delovnem okolju.

Slika 12: Povprečne ocene strinjanja z navedenimi trditvami

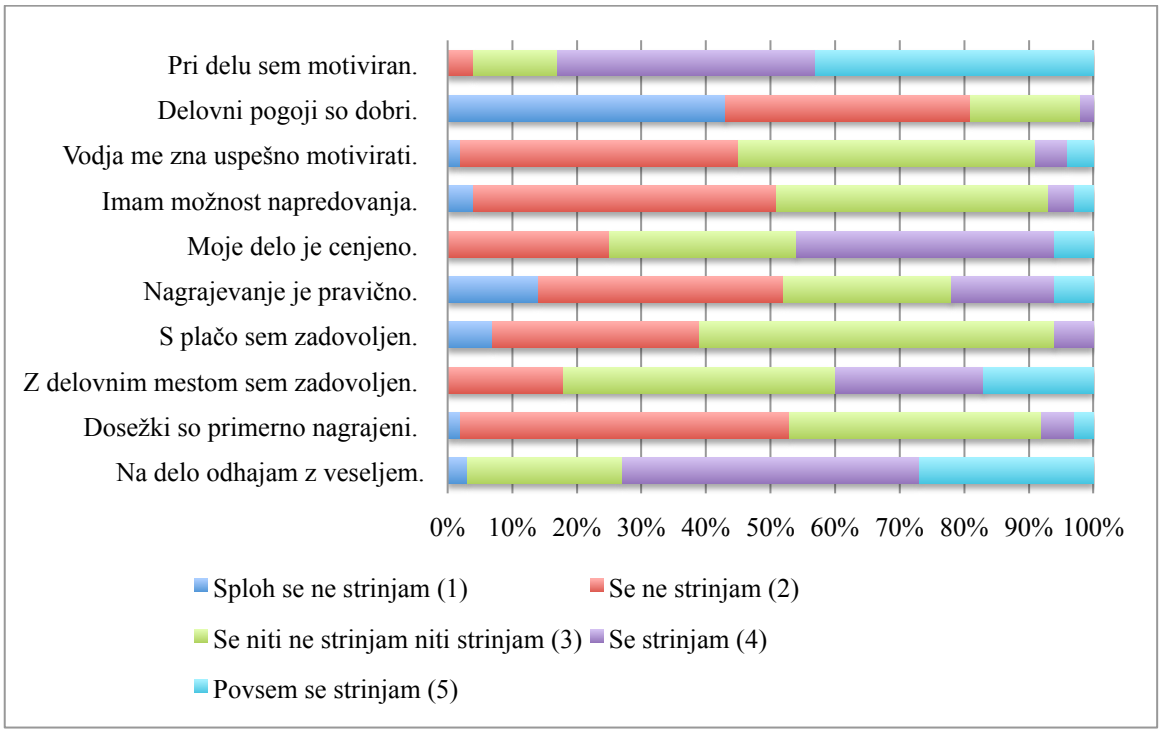


S Slike 12 so razvidne povprečne ocene zaposlenih glede na to, koliko se strinjajo s posameznimi trditvami. Z najvišjo oceno (4,3) so zaposleni ocenili trditev, da so pri delu motivirani. Trditev z drugo najvišjo oceno (3,9) je trditev, da zaposleni na delo odhajajo z

veseljem. Najslabše so ocenili trditev, da so delovni pogoji dobri. Ta trditev ima povprečno oceno le 1,8. Enake povprečne ocene imajo trditve, da imajo zaposleni možnost napredovanja, da je nagrajevanje pravično in da so zaposleni zadovoljni s plačo. Te tri trditve imajo povprečno oceno 2,6. Povprečna vrednost vseh ocen je le 2,96, kar pripisujem trenutnemu slabemu stanju v zdravstvu. Menim, da bi, če bi isti respondenti odgovarjali na vprašalnik pol leta prej, bile povprečne ocene nekoliko višje.

S Sliko 13 želim pokazati, kateri od odgovorov na določeno trditev se največkrat pojavlja. Odgovori se gibljejo na petstopenjski Likertovi lestvici.

Slika 13: Strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na motivacijo, prikazano v odstotkih

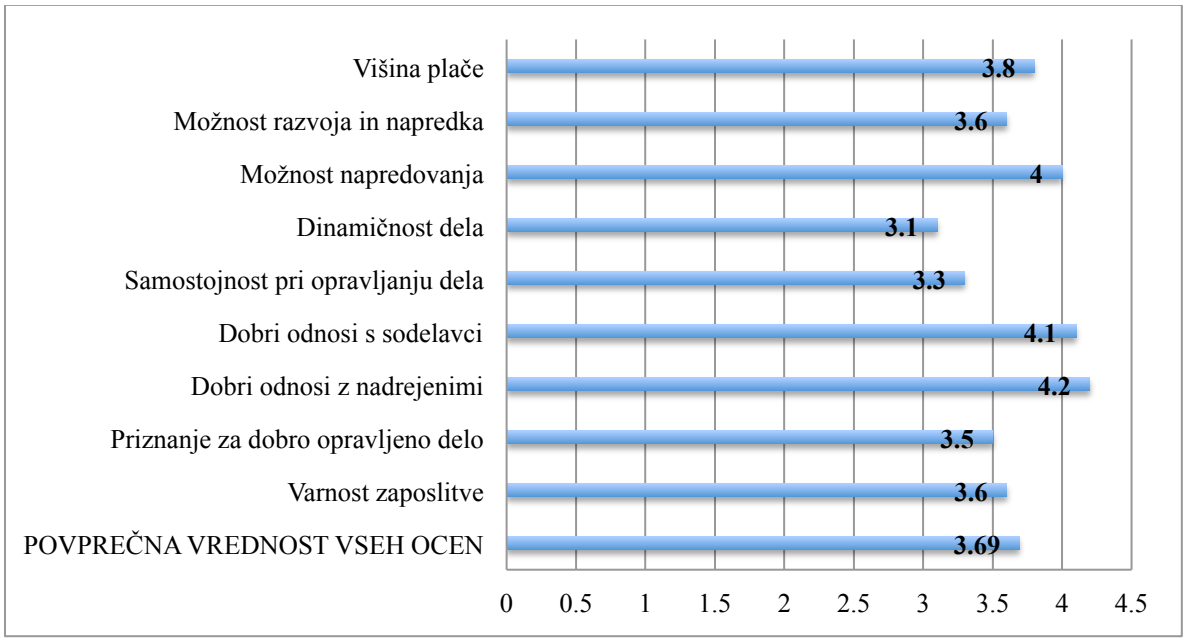


Prvo trditev je kar 43 % vprašanih ocenilo z oceno 5. Večina zaposlenih je na delu motiviranih, saj imajo pomembno poslanstvo, in sicer pomagati bolnim in pomoči potrebnim ljudem. Drugi najpogostejši odgovor pri tej trditvi je 4, na ta odgovor je odgovorilo kar 40 % vprašanih. Nihče ni trditve ocenil z oceno 1. Podobno pozitivne odgovore sem dobila tudi pri zadnji trditvi, in sicer, da zaposleni na delo odhajajo z veseljem. Z oceno 4 je odgovorilo 46 % vprašanih, z oceno 5 pa 27 % vprašanih. Pri drugi trditvi so ocene popolnoma drugačne, saj jih je kar 43 % odgovorilo z oceno 1. Večina jih meni, da so delovni pogoji slabi. Na trditev, da so delovni pogoji dobri, ni nihče odgovoril z oceno 5. Na trditev, da zna vodja zaposlene dobro motivirati, je največ respondentov odgovorilo z oceno 3, kar 46 %. Drugi najpogostejši odgovor je bil ocena 2, 43 %. Le nekaj posameznikov je podalo ocene 1, 4 in 5. Odgovor, ki ga je izbralo kar 51 %

vprašanih, je pri trditvi, da so dosežki primerno nagrajeni. To je odgovor z oceno 2. Zanimivo je tudi dejstvo, ki je bolj ali manj pričakovano, in sicer, da nihče ni pri trditvi, da je zadovoljen s plačo, odgovoril z oceno 5. Verjetno je to že v naravi posameznika, da si želi vedno več in nikoli s trenutno situacijo ni popolnoma zadovoljen. Tudi ko napreduje, ga to zadovolji le za kratek čas, nato pa si ponovno želi več.

V nadaljevanju so respondenti povedali, kako pomemben se jim zdi posamezen motivacijski dejavnik, ki je bil naštet. Povprečne vrednosti odgovorov so prikazane na Sliki 14.

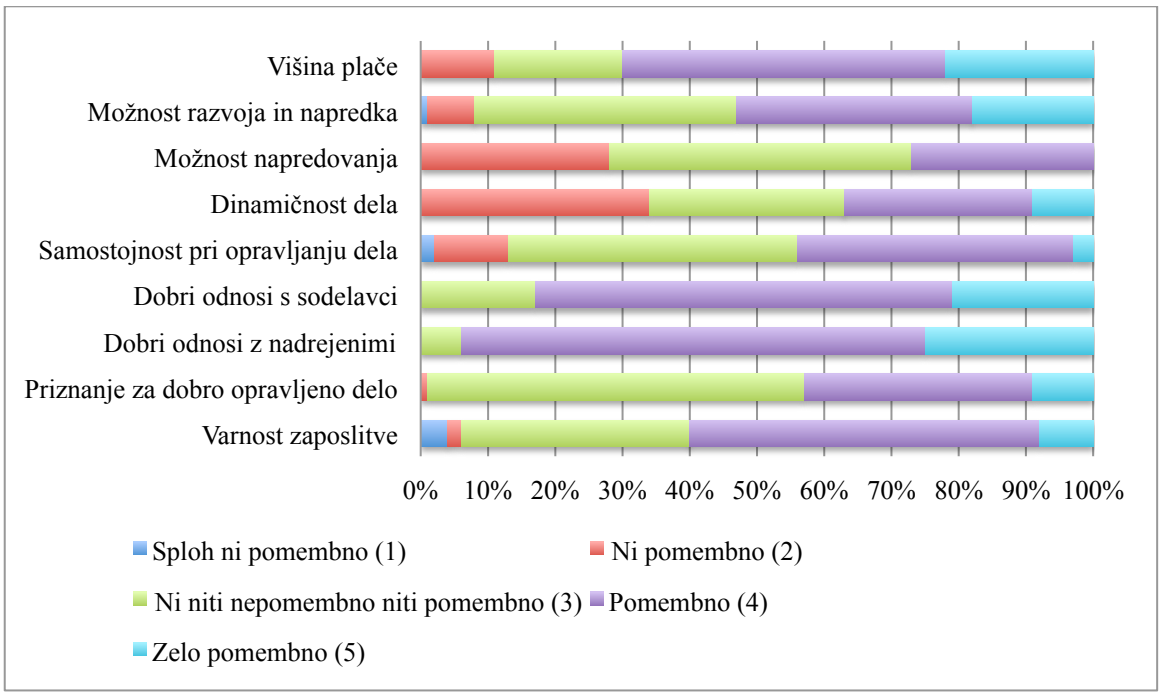
Slika 14: Povprečne ocene pomembnosti posameznega motivacijskega dejavnika



Povprečna vrednost vseh ocen, ki so kazale na to, kako so za posameznike pomembni določeni motivacijski dejavniki, je 3,69. Najpomembnejši dejavnik po mnenju respondentov je dober odnos z nadrejenimi. Ta odgovor ima povprečno vrednost 4,2. Skoraj enako pomembni se jim zdijo odnosi s sodelavci. Povprečna ocena tega odgovora je 4,1. Najmanj pomemben dejavnik je dinamičnost dela, ki ima povprečno oceno 3,1. Sicer se vsi odgovori gibljejo v majhnem razponu od najnižje povprečne ocene, ki je 3,1 do najvišje, ki je 4,2. Morda sem pričakovala, da je zaposlenim višina plače bolj pomemben dejavnik in bo imel višjo povprečno oceno, kot jo ima, vendar je to morda samo mnenje, ki sem si ga ustvarila na podlagi trenutne grožnje zdravnikov s stavko.

S Sliko 15 sem želela pokazati, kateri odgovori so bili največkrat podani pri posameznem motivacijskem dejavniku. Kot lahko vidimo na spodnji sliki, nihče od respondentov ni odgovoril z oceno 1, kar bi pomenilo, da motivacijski dejavnik sploh ni pomemben zanj. Tudi odgovorov z oceno 2 je malo.

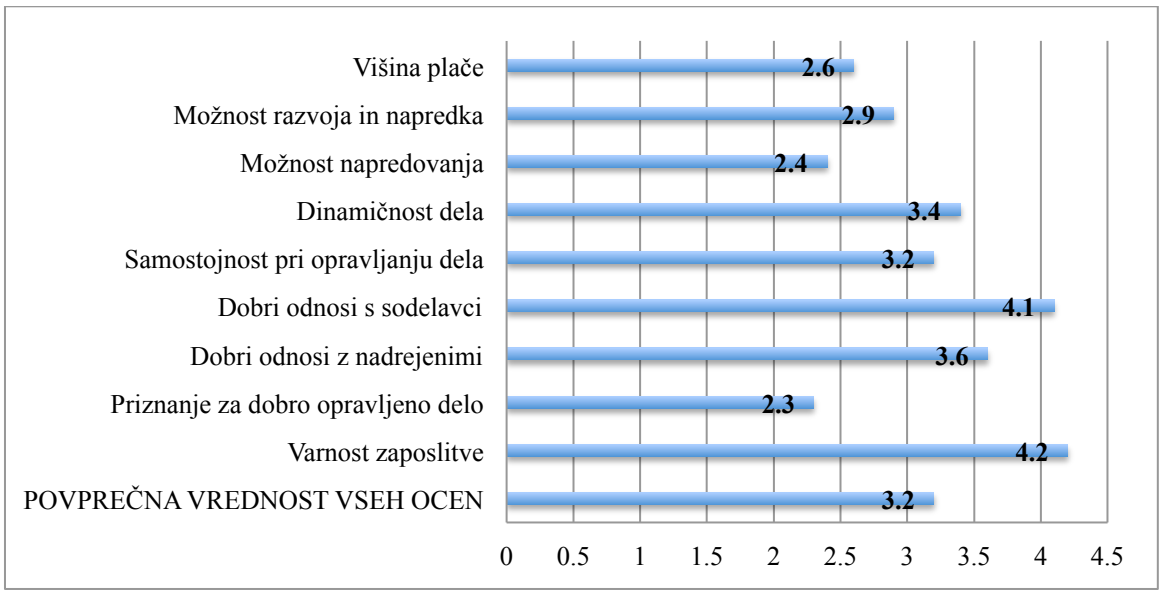
Slika 15: Pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov, prikazano v odstotkih



48 % vprašanih je pri dejavniku višina plače odgovorila z odgovorom 4. To pomeni, da se jim dejavnik zdi pomemben. 22 % jih je odgovorilo z odgovorom 5, medtem ko je odgovor 2 dobil 11 %, odgovor 3 pa 19 %. Pri večini motivacijskih dejavnikov so respondenti odgovorili z vsemi možnimi odgovori, le pri dejavnikih, ki se dotikajo odnosov s sodelavci in nadrejenimi ni bilo odgovorov, ki bi govorili, da ta dejavnik ni pomemben. Pri dejavniku možnost napredovanja ni bilo podanih skrajnih odgovorov, to sta odgovora 1 in 5. Le 7 % respondentov je pri naštetih dejavnikih izbralo odgovor 1, da našteti dejavnik sploh ni pomemben na delovnem mestu.

Še zadnje vprašanje, ki se je nanašalo na sklop motivacije na delovnem mestu je zahtevalo, da respondenti ocenijo prisotnost posameznih motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu. Motivacijski dejavniki so bili isti kot že pri prejšnjem vprašanju.

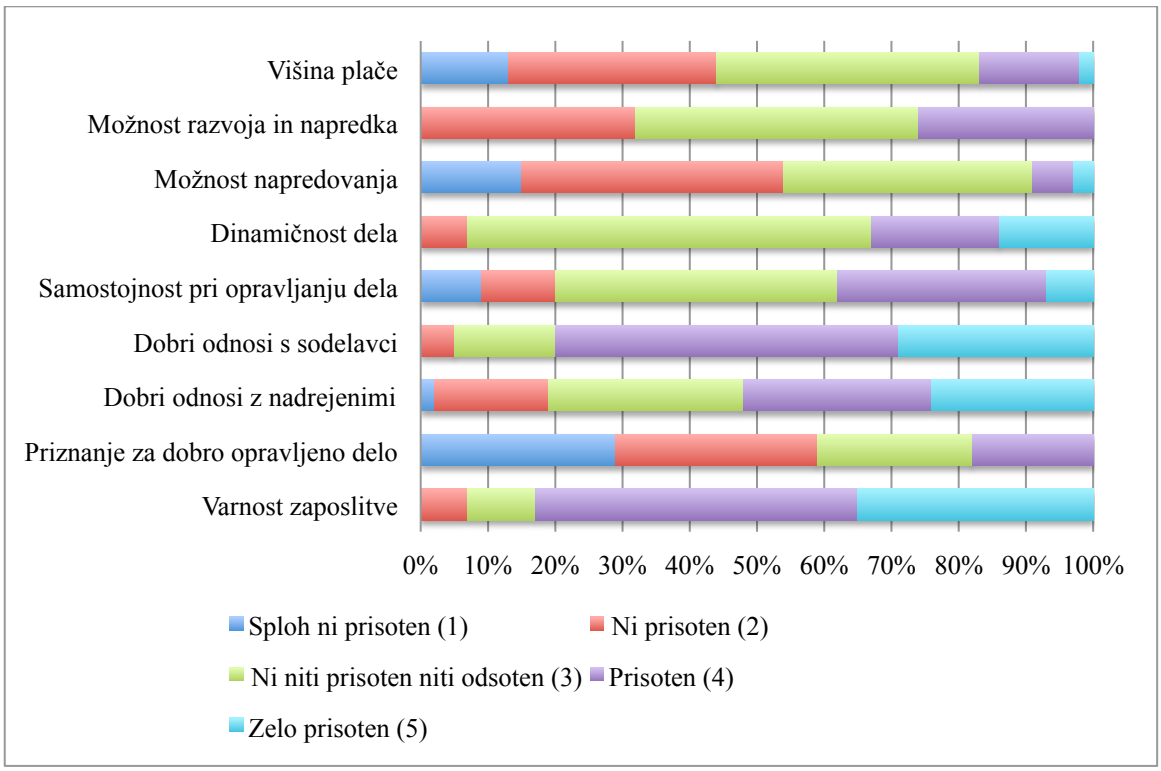
Slika 16: Povprečne ocene prisotnosti posameznega motivacijskega dejavnika



Respondenti so odgovorili, da je najbolj prisoten dejavnik varnost zaposlitve, povprečna ocena tega odgovora je 4,2. Sledi dejavnik dobri odnosi s sodelavci, kar tudi sama menim, da je zelo pomemben dejavnik in da je v tako veliki organizaciji to zelo pomembno in velikokrat tudi težko. Najmanj prisoten dejavnik se zdi respondentom priznanje za opravljeno delo s povprečno oceno 2,3, sledi pa mu dejavnik možnost napredovanja, z oceno 2,4. Če primerjam odgovore, dobljene pri tem in prejšnjem vprašanju, ugotavljam, da je dejavnik, ki se je udeležencem v tej anketi zdel najpomembnejši, dobri odnosi z nadrejenimi prisoten tudi v realnosti. Tudi dejavnik, ki se nanaša na dobre odnose s sodelavci in se zdi respondentom pomemben, je v praksi prisoten. Povprečna ocena tega dejavnika je pri obeh vprašanjih enaka, to je 4,1. Dejavnik dinamičnost dela, ki je imel pri prejšnjem vprašanju najnižjo povprečno oceno, je v praksi bolj prisoten. Ima povprečno oceno 3,4. Največja razlika med povprečnimi ocenami dejavnika, ki se zdi posamezniku pomemben in povprečno oceno dejavnika, ki se zdi posamezniku prisoten v njegovem delovnem okolju, je pri priznanju za dobro opravljeno delo. Respondenti so odgovorili, da se jim ta dejavnik zdi pomemben, povprečna ocena je bila 3,5, medtem ko so pri prisotnosti tega dejavnika v praksi ocenili dejavnik s povprečno oceno 2,3.

Tudi pri tem vprašanju sem pripravila graf, kjer lahko vidimo, katere ocene so respondenti podali pri določenih dejavnikih. Tudi pri tem vprašanju nihče ni odgovoril z oceno 1, čeprav imamo nekaj odgovorov z oceno 2, kar pomeni, da določen motivacijski dejavnik ni prisoten na njihovem delovnem mestu.

Slika 17: Prisotnost posameznih motivacijskih dejavnikov, prikazano v odstotkih

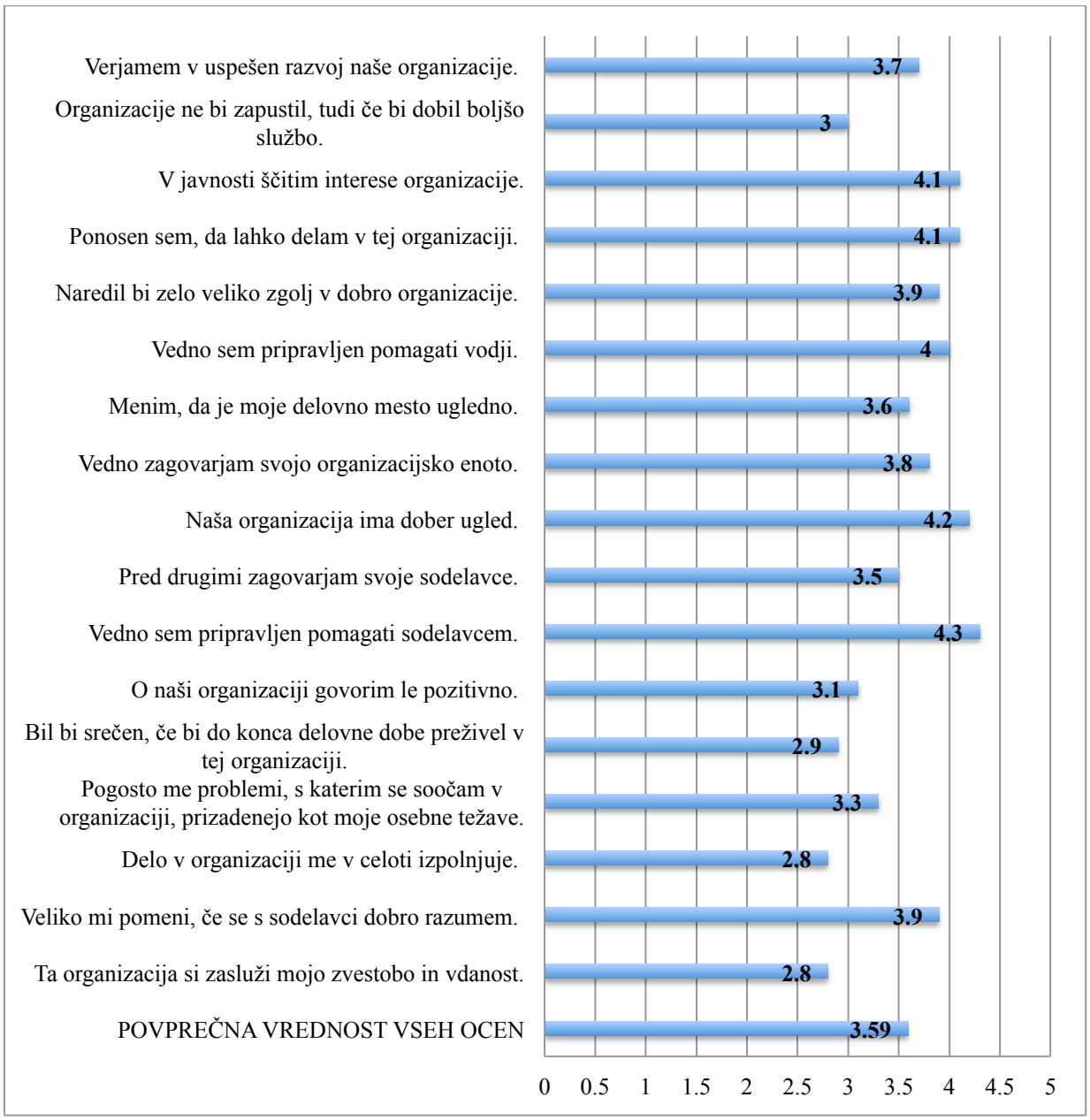


Tudi pri tem vprašanju so bile ocene lepo porazdeljene in niso bile osredotočene samo na skrajne ali vmesne dogovore. Največ respondentov je odgovorilo z oceno 3 pri dejavniku dinamičnost dela. Odstotek zaposlenih, ki so odgovorili na ta odgovor, je bil 60 %. Naslednji odgovor z najvišjim odstotkom odgovorov je bil odgovor 4 pri dejavniku varnost zaposlitve. Kar 29 % odgovorov je bilo 1 pri motivacijskem dejavniku priznanje za dobro opravljeno delo. Pri tem dejavniku ni nihče odgovoril z odgovorom 5. Pri dejavniku možnost razvoja in napredka pa nimamo skrajnih odgovorov, torej nihče ni odgovoril z odgovorom 1 ali 5. 42 % jih od izbralo odgovor 3, 32 % odgovor 2 in 26 % odgovor 4. Največ odgovorov z najvišjo možno oceno, torej 5, je bilo podanih pri dejavniku varnost zaposlitve. Pri tem dejavniku nihče ni izbral odgovora 1.

3.3.3 Analiza pripadnosti med zaposlenimi na kirurški kliniki

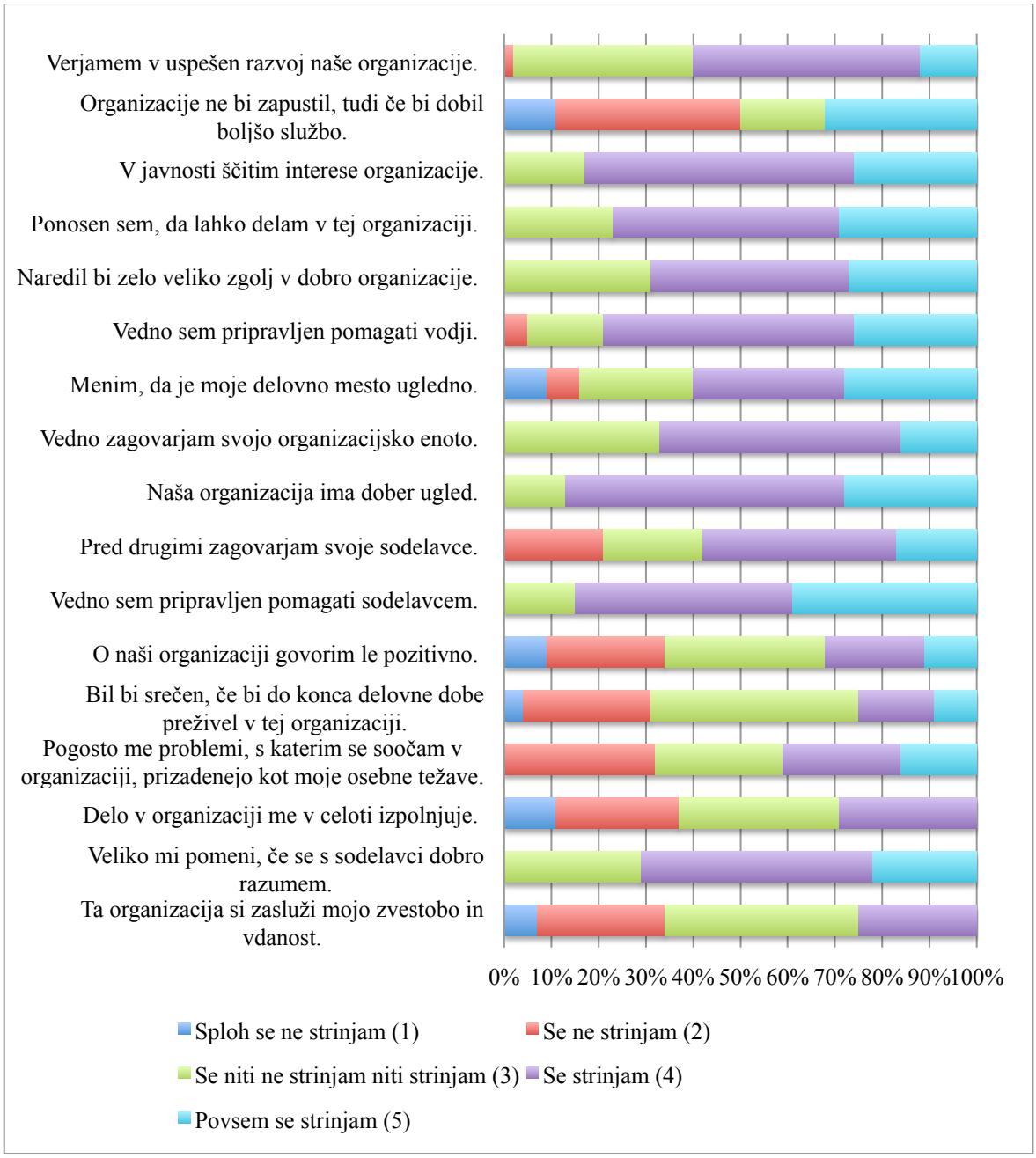
Drugi konstrukt, ki sem ga izbrala v svoji zaključni nalogi, je pripadnost. Prav tako kot pri motivaciji so vprašanja razdeljena v tri sklope. Prvi sklop je sestavljalo 17 vprašanj. Respondenti so morali na lestvici od 1 do 5 oceniti strinjanje s posamezno trditvijo, ki se nanaša na pripadnost na delovnem mestu. V drugem sklopu je bilo naštetih 9 dejavnikov pripadnosti. Respondenti so ocenili, koliko je posamezen dejavnik pomemben na delovnem mestu. V tretjem sklopu pa so na petstopenjski Likertovi lestvici ocenili, koliko je ta dejavnik prisoten v njihovem delovnem okolju.

Slika 18: Povprečne ocene strinjanja z navedenimi trditvami



Na Sliki 18 lahko vidimo, da ima najvišjo povprečno oceno trditev, da je posameznik vedno pripravljen pomagati sodelavcem. Ta trditev ima povprečno oceno 4,3. S povprečno oceno 4,2 sledi trditev, da ima organizacija dober ugled. Nato imata dve trditvi enako povprečno oceno, to je 4,1. Ti dve trditvi sta, da v javnosti zaposleni ščitijo interese organizacije in da so ponosni, da lahko delajo v tej organizaciji. Najnižjo povprečno oceno, ki je 2,8, imata trditvi, da si ta organizacija zasluži vdanost in zvestobo zaposlenega ter da posameznika delo v tej organizaciji izpolnjuje. Še dve trditvi imata enako povprečno vrednost ocene. To sta trditvi, da bi posameznik veliko naredil zgolj v dobro organizacije in da posamezniku veliko pomeni, če se s sodelavci dobro razume. Povprečna ocena teh dveh trditev je 3,9, povprečna vrednost vseh ocen je 3,59.

Slika 19: Strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na pripadnost, prikazano v odstotkih

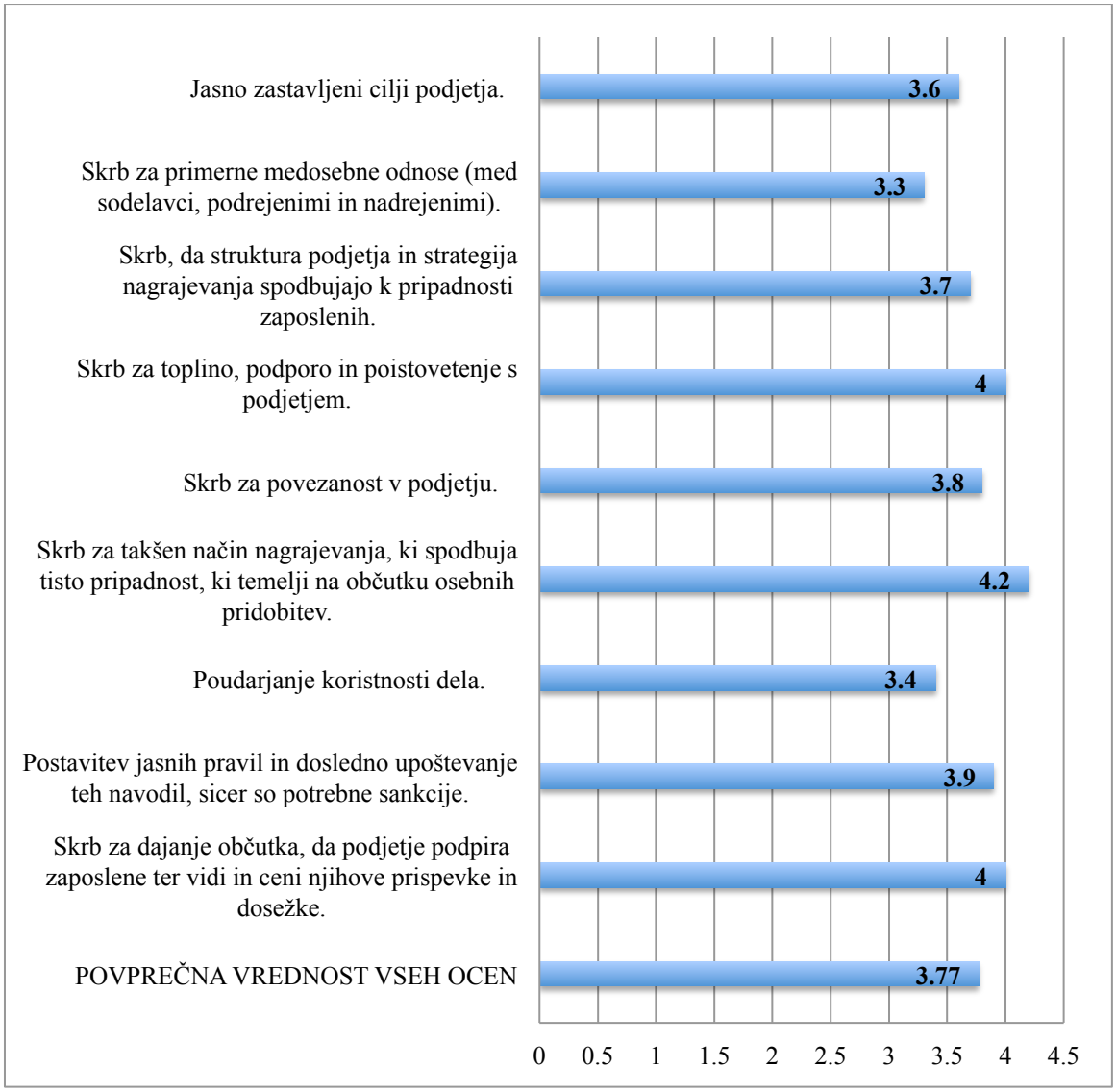


S Slike 19 lahko razberemo, da kar nekaj trditev ni dobilo ocene 1 ali 2, kar bi pomenilo, da se respondent s trditvijo sploh ne strinja ali samo ne strinja. Teh trditev je kar 7. Kar 59 % vprašanih je pri trditvi, da ima organizacija dober ugled, obkrožilo odgovor 4. 28 % jih je podalo odgovor 5, 13 % pa odgovor 3. Trditev, ki je imela najvišjo povprečno oceno, je trditev, da je posameznik vedno pripravljen pomagati sodelavcem, tudi nima odgovora 1 in 2. 15 % vprašanih je odgovorilo s 3, 46 % s 4 in 39 % s 5. Trditev, kjer je največ posameznikov obkrožilo odgovor 1, to je 11 %, je trditev, da organizacije ne bi zapustil, tudi če bi dobil boljšo ponudbo. 39 % respondentov je pri tej trditvi podalo odgovor 2, 18

% odgovor 3, 32 % pa odgovor 5. Nihče ni izbral odgovora 4. Vidimo lahko, da je pri večini trditev vsaj nekdo obkrožil odgovor 5, pri dveh trditvah, da si organizacija zasluži posameznikovo zvestobo in da posameznika delo v organizaciji izpolnjuje, pa nihče. Odgovor 3, ki predstavlja neko srednjo vrednost, je podan prav pri vseh trditvah.

Kot že rečeno, se je drugi sklop pri temi pripadnost nadaljeval z naštetimi dejavniki, ki kažejo na pripadnost zaposlenih. Respondenti so morali pri vsakem dejavniku oceniti, kako pomemben se jim zdi. Povprečne ocene teh odgovorov so prikazane z grafom na Sliki 20.

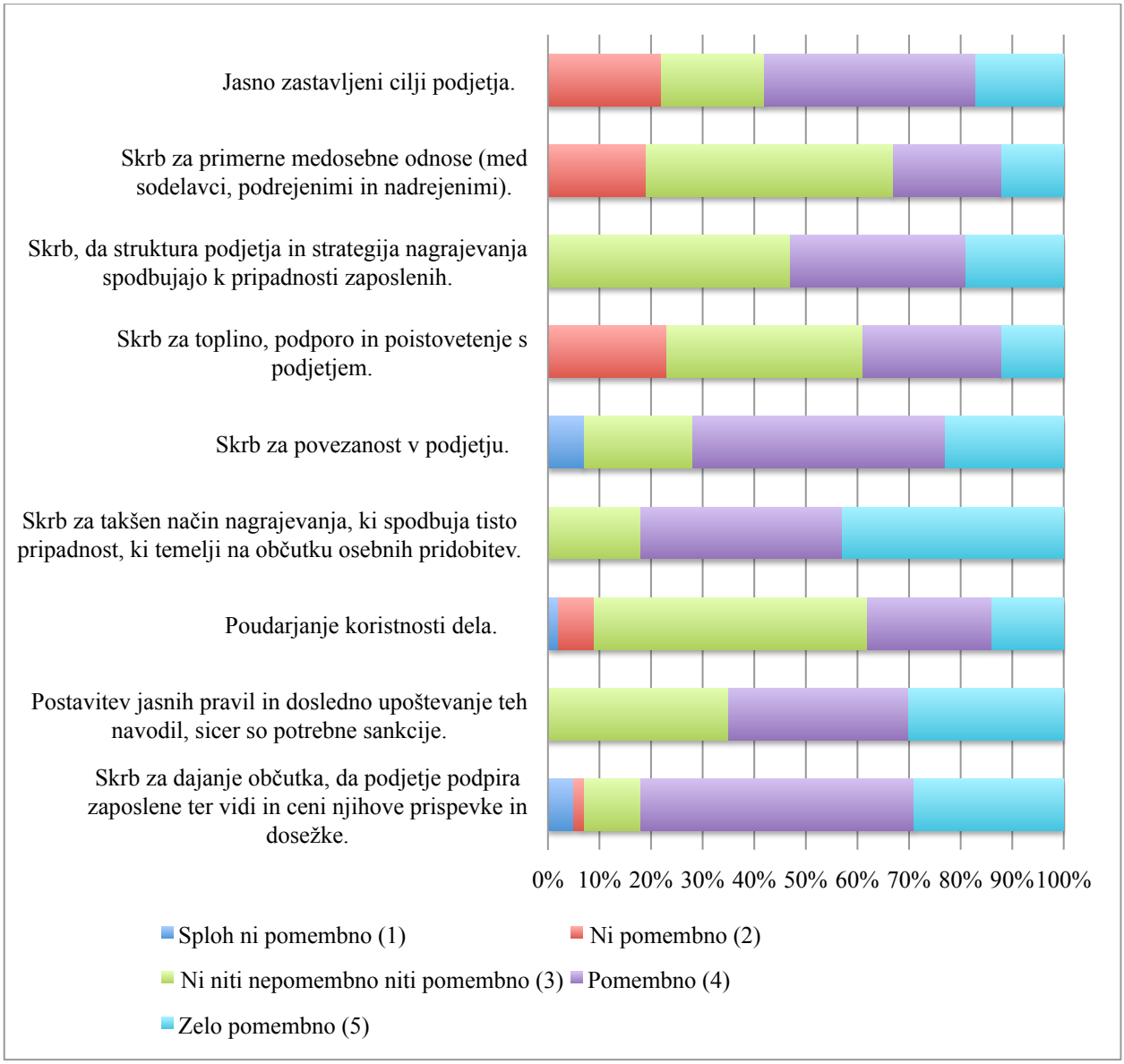
Slika 20: Povprečne ocene pomembnosti posameznega dejavnika pripadnosti



Povprečna vrednost vseh ocen je 3,77, kar je najvišja povprečna ocena pri vseh vprašanjih. Najvišjo povprečno oceno ima dejavnik pripadnosti, ki govori za takšen način nagrajevanja, ki spodbuja tisto pripadnost, ki temelji na občutku osebnih pridobitev. S povprečno oceno 4 sledi dejavnik, ki naj bi dajal občutek, da podjetje podpira zaposlene ter

vidi in ceni njihove prispevke in dosežke. Enako povprečno oceno kot prejšnji dejavnik ima tudi skrb za toplino, podporo in poistovetenje s podjetjem. Najnižjo povprečno oceno, 3,3, ima skrb za primerne medosebne odnose. Le nekoliko višjo oceno pa poudarjanje koristnosti dela.

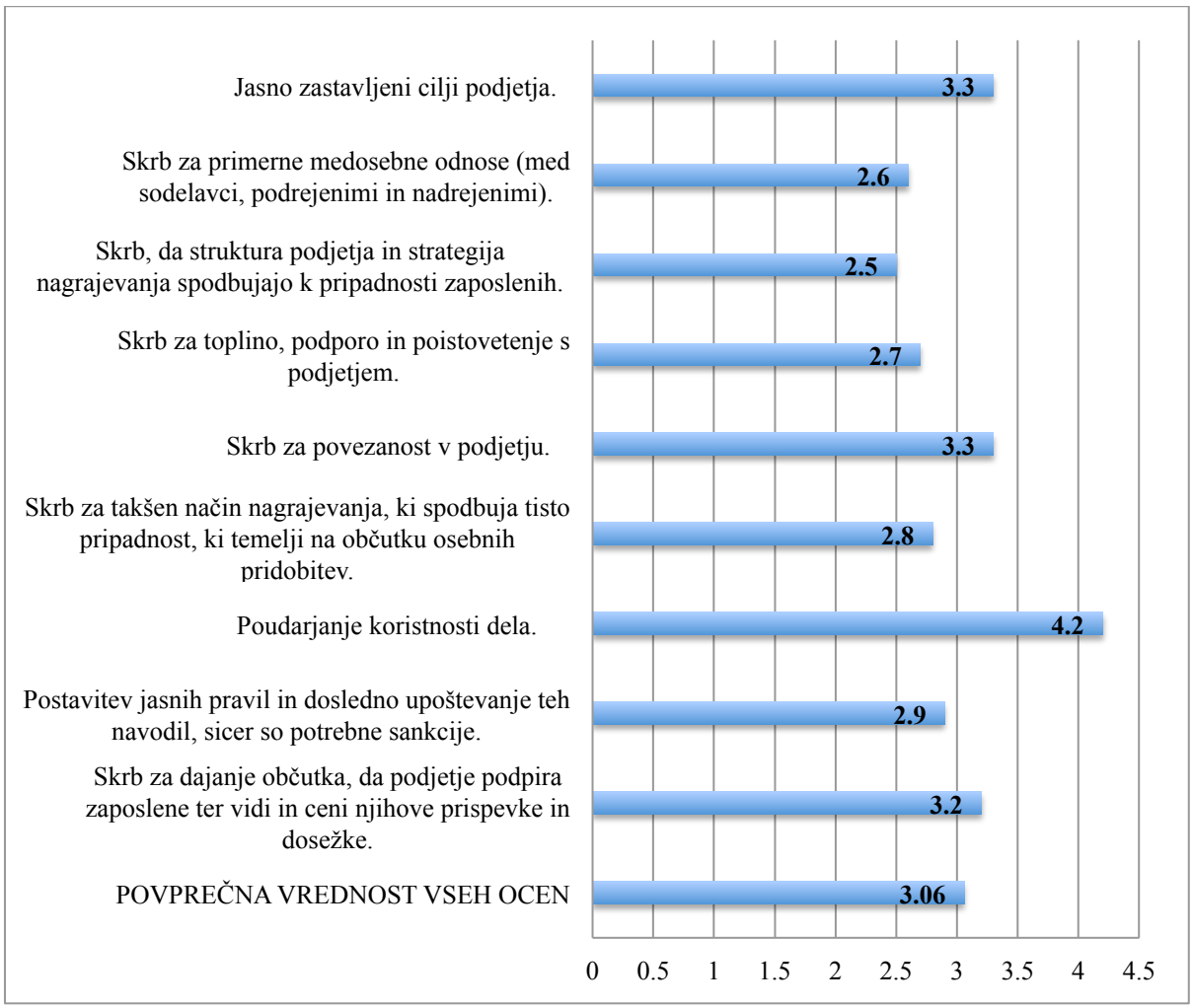
Slika 21: Pomembnost posameznih dejavnikov pripadnosti, prikazano v odstotkih



S Slike 21 lahko razberemo, da pri treh dejavnikih respondenti niso odgovorili z odgovorom 1 ali 2. To so dejavniki postavitve jasnih pravil in dosledno upoštevanje teh navodil, sicer so potrebne sankcije, skrb za takšen način nagrajevanja, ki spodbuja tisto pripadnost, ki temelji na občutku osebnih pridobitev, in skrb, da struktura podjetja in strategija nagrajevanja spodbujata k pripadnosti zaposlenih. Vseh pet odgovorov so obkrožili le pri dveh dejavnikih, to sta poudarjanje koristnosti dela in skrb za dajanje

občutka, da podjetje podpira zaposlene ter vidi in ceni njihove prispevke in dosežke. Kar 53 % vprašanih je pri zadnjem dejavniku obkrožilo odgovor 4, le 2 % pa odgovor 2.
Pri tretjem sklopu so našteti isti dejavniki pripadnosti kot pri prejšnjem sklopu. Respondenti so vsak dejavnik ocenili, pri tem pa so upoštevali, koliko je prisoten na njihovem delovnem mestu.

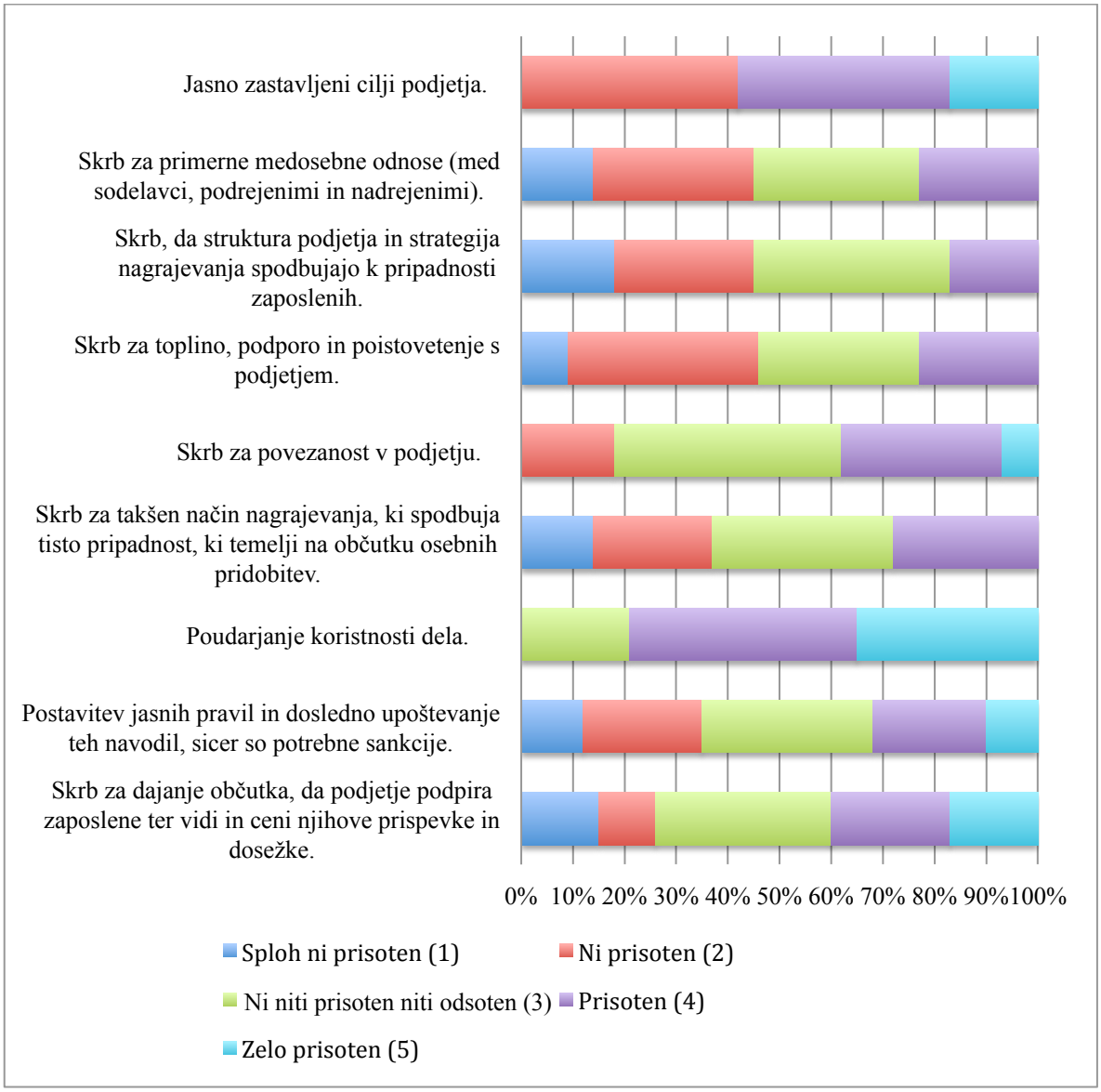
Slika 22: Povprečne ocene prisotnosti posameznega dejavnika pripadnosti



S Slike 22 lahko vidimo, da ima najnižjo povprečno oceno dejavnik skrb, da struktura podjetja in strategija nagrajevanja spodbujata k pripadnosti zaposlenih. Ta dejavnik ima povprečno oceno vseh podanih odgovorov 2,5. S povprečno oceno 2,6 mu sledi dejavnik skrb za primerne medosebne odnose, nato z oceno 2,7 skrb za toplino, podporo in poistovetenje s podjetjem. Najbolj izstopa dejavnik poudarjanje koristnosti dela, ki ima povprečno oceno 4,2, nato pa dolgo časa ni nobenega dejavnika. Dejavnik z drugo najvišjo povprečno oceno, ki znaša 3,3, je skrb za povezanost v podjetju. Povprečna vrednost vseh ocen pri tem vprašanju je 3,06. Dejavnik, ki se zaposlenim zdi najbolj pomemben, ima pri

ugotavljanju prisotnosti povprečno oceno 2,8. To je dejavnik skrb za takšen način nagrajevanja, ki spodbuja tisto pripadnost, ki temelji na občutku osebnih pridobitev.

Slika 23: Prisotnost posameznih dejavnikov pripadnosti, prikazano v odstotkih



S Slike 23 lahko razberemo, da kar pri štirih dejavnikih ni bila izbrana ocena 5. Največ odgovorov 5 je pri dejavniku poudarjanje koristnosti dela, kjer je ta odgovor izbralo 35 % respondentov. Pri prvem dejavniku, ki je jasno zastavljeni cilji podjetja, ni srednjega odgovora, to je odgovor 3. Prav tako nihče ni izbral odgovora 1. 42 % vprašanih je izbralo odgovor 2, 41 % odgovor 4 in 17 % odgovor 5. Odgovor 1 ni bil izbran pri treh dejavnikih, pri enem dejavniku pa ni bil izbran odgovor 2. To je dejavnik poudarjanje koristnosti dela.

3.4 Zaključne ugotovitve

S pomočjo ankete, ki je bila namenjena vsem zaposlenim na izbranem oddelku kirurške klinike, sem lahko podala bistvene zaključne ugotovitve magistrskega dela, dogovorila na 5 zastavljenih raziskovalnih vprašanj in oblikovala priporočila in predloge vodjam.

Raziskava, ki sem jo opravila, je dala pričakovane rezultate. Zaposleni so pri svojem delu motivirani, saj se zavedajo svojega poslanstva, hkrati pa jih moti kup birokratskih zapletov, za katere menim, da so javnosti bolj ali manj poznani. Treba se je zavedati, da gre za javno zdravstvo, potrebna so javna naročila, finance so odvisne od državnega proračuna. Tukaj pride do vseh znanih problemov korupcije in financiranja stvari, ki dejansko niso najbolj pomembne, zmanjkuje pa denarja za nujno potrebne stvari, kot je dokončanje nove urgence, nakup aparatov, ki rešujejo življenja, menjava dotrajanega inventarja. Prav to so glavne stvari, ki zaposlene vlečejo na delo drugam.

Iz rezultatov raziskave ugotavljam, da zaposlene najbolj motijo slabi delovni pogoji. Čeprav imamo morda vtis, da je najbolj pereč problem višina plač, raziskava pokaže, da ni tako. Zaposleni sicer niso prav zadovoljni s svojimi plačami, vendar so zelo nezadovoljni z nagradami, ki jih skoraj ni, prav tako z napredovanjem. So mnenja, da delajo v dobri delovni klimi in se s sodelavci in nadrejenimi dobro razumejo. S trditvijo, da organizacije ne bi zapustili, tudi če bi dobili boljšo službo pa se zaposleni niti ne strinjajo, niti strinjajo. Večina ljudi si želi poskusiti delo tudi v drugih bolnišnicah, drugih ustanovah, večina jih meni, da odhaja na boljše, vendar se jih prav tako tudi veliko vrne, kar kaže na to, da v Kliničnem centru le ni vse tako slabo, kot se zdi na prvi pogled. Res je, da za pripadnost ljudi vodilni naredijo bore malo, vendar prijetno delovno okolje, dobro vzdušje in redno plačilo tudi veliko pomenijo.

V zaključku magistrskega dela predstavljam, kaj bi vodje morale v prihodnje spremeniti, da bi bila motivacija in pripadnost zaposlenih višja. Vendar tudi, če se vodje zavedajo, kaj bi morali spremeniti in izboljšati, velikokrat trčijo v birokratske prepreke in težave. Tako je uvajanje sprememb dolgotrajen postopek in velikokrat vodje pri tem izgubijo zagon in voljo za uresničitev izboljšav.

3.5 Analiza raziskovalnih vprašanj

Že v uvodu je predstavljenih 5 raziskovalnih vprašanj. Na podlagi strokovnih virov, ki sem jih uporabila v sami magistrski nalogi in na podlagi odgovorov, ki sem jih dobila pri vprašalniku, analiziram raziskovalna vprašanja, zastavljena na začetku magistrskega dela.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali so zaposleni na kirurški kliniki motivirani za delo?

S pomočjo raziskave, izvedene med zaposlenimi na kirurški kliniki, sem prišla do ugotovitve, da so zaposleni pri delu motivirani. Za delo v takšni ustanovi in za tak poklic so se odločili, ker želijo pomagati bolnim in pomoči potrebnim ljudem. Za mnoge zaposlene je nagrada že prijazna zahvala in lepa beseda pacientov. Zadovoljni in ozdravljeni pacienti predstavljajo osebju največjo stopnjo motivacije. Iz raziskave je jasno razvidno, da prostora za izboljšave ostaja še ogromno. Številni motivacijski dejavniki, ki so zaposlenim pomembni, v praksi niso toliko prisotni, kot bi si posamezniki želeli.

Raziskovalno vprašanje 2: Na kakšen način vodje motivirajo zaposlene?

Najočitneje je, da zaposlene veselijo dobri odnosi z nadrejenimi, prav tako s sodelavci. To za seboj potegne tudi dejstvo, da zaposleni radi odhajajo na delo. Vodje izkazujejo zaposlenim dovolj zaupanja, da delo opravljajo sami in brez njihovega neposrednega nadzora. Prav tako vodje skrbijo za dinamično delo, da ne postane vse preveč monotono. To pomeni, da so zaposleni razpisani na različnih deloviščih in imajo različne zadolžitve, odvisno od delovišča. Samostojnost in dinamičnost dela zaposlenemu omogočajo, da se utrdi in sam znajde v različnih situacijah. Včasih odziv in reakcija posameznika odloča o življenju ali smrti pacienta. S pomočjo različnih internih gradiv sem ugotovila, da se vodje, kljub varčevalnim ukrepom v zdravstvu, trudijo zaposlenim omogočiti čim več izobraževanj, tudi v tujini. Vse to vodi do izobraženega kadra, kar so opazili tudi v tujini. Slovenski kirurgi veljajo za ene izmed boljših, čeprav morda slovenska javnost nima takšnega mnenja. Vse prevečkrat so namreč izpostavljene napake in žalostne zgodbe, napredki, inovativnost, lasten trud posameznikov in prizadevanja za vpeljavo česa novega pa so spregledani.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali so zaposleni zadovoljni z metodami motiviranja na kirurški kliniki?

Obstaja razlika med tem, koliko se posamezen motivacijski dejavnik zdi posamezniku pomemben in koliko je v resnici prisoten. Zaposleni bi si poleg prijaznih besed in nenehnih obljub želeli tudi priznanje za dobro opravljeno delo, večje možnosti za razvoj in napredek. To je povezano s finančnim stanjem, ki je v Kliničnem centru slabo, saj je že več let v rdečih številkah. Tako se lahko zgodi, da je posameznik motiviran in ima znanje za vpeljavo česa novega, vendar na razpolago ni finančnih sredstev. To se morda za tako organizacijo, kot je KC zdi smešno, vendar je to resničnost. V pripravi je kar nekaj projektov in zanimivih idej posameznikov, ki pa bodo morali počakati na odobritev in financiranje.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali so zaposleni na kirurški kliniki pripadni podjetju?

Kot že rečeno v tej magistrski nalogi je posameznik podjetju pripaden takrat, ko se počuti pripaden timu in podjetju, želi pomagati sodelavcem, podpira vodjo, se zavzema za dobro podjetja in ravna v skladu z delovno etiko. Posameznik se mora počutiti sprejetega in vključenega v samo podjetje oziroma organizacijo. S pomočjo vprašalnika sem ugotovila, da zaposleni v javnosti ščitijo interese organizacije, so ponosni, da delajo v tej organizaciji in so pripravljeni narediti stvari v dobro organizacije. Zaposleni se s sodelavci razumejo in si med seboj tudi pomagajo. Prav tako so pripravljeni pomagati vodji. Večina zaposlenih meni, da delajo v organizaciji, ki ima dober ugled. Vse to kaže, da so zaposleni na kirurški kliniki pripadni podjetju.

Raziskovalno vprašanje 5: Na kakšen način skušajo vodje povečati pripadnost zaposlenih na kirurški kliniki?

Tudi pri pripadnosti obstajajo razlike med pomembnostjo posameznih dejavnikov pripadnosti in njihovo prisotnostjo. Čeprav je večina zaposlenih prepričana, da so odnosi med zaposlenimi dobri in se na delovnem mestu počutijo sprejeti, si želijo, da bi vodstvo naredilo več za medosebne odnose. Dobri medosebni odnosi so se stkali med tem, ker zaposleni veliko časa preživljajo skupaj, skupaj so tudi ponoči, ko večina ljudi ne dela. Prav tako zaposlene povežejo različni primeri, ki so lahko žalostni ali veseli. Prav tako se kot pomanjkljivost kaže nedodelana strategija nagrajevanja in pravila, ki niso dovolj jasna in velikokrat ne veljajo za vse. Večina zaposlenih se strinja, da vodje dovolj storijo na področju poudarjanja koristnosti dela.

3.6 Priporočila in predlogi

Na začetku magistrskega dela sem predstavila teorijo motivacije in pripadnosti. Tako sem razširila znanje o preučevanih konstruktih. V Tabeli 15 sem predstavila zaključne ugotovitve, priporočila in predloge vodjam. Te sem oblikovala s pomočjo teoretičnega znanja, pridobljenega na začetku magistrske naloge, in povezovanjem ugotovitev raziskave.

Tabela 15: Priporočila in predlogi vodjam za krepitev motivacije in pripadnosti

Priporočilo	Razlaga
1. Možnost napredovanja zaposlenih	Napredovanje zaposlenih je možno vsaki 2 leti v skladu z Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. Motivacija zaposlenih bi bila višja, če bi bilo napredovanje povezano z njihovimi prizadevanji in znanjem. Že vnaprej je določen okvir plačilnih razredov, v katerih je s svojo izobrazbo lahko posamezen zaposleni, kar pomeni, da je napredovanje možno le v začetnih letih zaposlitve, kasneje pa se to ustavi in zaposleni nima več možnosti napredovanja.

se nadaljuje

Tabela 15: Priporočila in predlogi vodjam za krepitev motivacije in pripadnosti (nad.)

Priporočilo	Razlaga
2. Nagrajevanje dosežkov posameznikov	V podjetju oziroma organizaciji bi zaposleni morali čutiti, da jih podjetje podpira in ceni njihove prispevke in dosežke. Dosežki zaposlenih so premalokrat individualno nagrajeni in posameznik lahko dobi občutek, da je njegov trud in prizadevanje zaman. Morda je v tej organizaciji to težje izvedljivo, vendar bi zaposleni ob koncu leta vseeno lahko bili deležni bonusov, če bi dosegli zastavljene cilje.
3. Višina plače	Čeprav se v zadnjem času najbolj izpostavljajo plače zdravnikov, s čimer je bila povezana tudi zadnja stavka v javnem sektorju, bi bilo treba zvišati plačo predvsem tistim, ki plačo potrebujejo za pokritje nujnih življenjskih potreb. Če veš, da boš šel v službo in dobil plačo, ki ti bo omogočila dostojno življenje, bo motivacija za delo gotovo višja.
4. Pohvala zaposlenih	Pohvala je po mnenju mnogih najpomembnejša nedenarna motivacija. Prav vsakega je treba pri delu spodbujati, mu dajati podporo in ga pohvaliti za dobro opravljeno delo. Vsak zaposleni bo delal bolje in z večjim veseljem, če bo za svoje delo pohvaljen, saj bo čutil, da je njegov trud opažen.
5. Opolnomočenje	Podrejenim je treba dati moč in pristojnosti, da so lahko pri svojem delu samostojni. To vpliva na njihovo samozavest in motivacijo za delo. Tako zaposleni dobi potrebno samozavest, da se znajde tudi v težkih situacijah in ko je sam. Seveda pri tem ne sme trpeti strokovnost zdravja ljudi.
6. Dosledno upoštevanje pravil	Pravila in cilji v podjetju oziroma organizaciji morajo biti jasno zastavljeni. Ko je to urejeno, pa jih je treba še dosledno upoštevati. Vodje ne smejo zaposlenih obravnavati različno, za vse morajo veljati enaka pravila. Tako tudi vodja dobi spoštovanje zaposlenih. Zaposleni vodjo tudi spoštujejo. Takoj ko se pojavijo razlike v obravnavi zaposlenih, pa to načne razumevanje med zaposlenimi in vodjo.
7. Določitev ciljev, ki jih mora vsak posameznik doseči	Ob letnem ocenjevanju, ki je obvezno za vsakega zaposlenega, bi vodja moral določiti cilje vsakemu posamezniku, ki bi jih ta moral v prihajajočem letu izpolniti. Ti cilji bi morali biti postavljeni realno in dosegljivo, tako da bi se posameznik ob tem kaj naučil in soočil s tistimi platmi, pri katerih je šibkejši. Veliko podjetij to že uporablja, vendar je v Kliničnem centru morda problem veliko število zaposlenih. Vodje morajo vsako leto oceniti veliko število zaposlenih, določitev ciljev za vsakega posameznika bi bilo zelo zahtevno.
8. Krepitev zaupanja med zaposlenimi in vodjami	Vodje bi morale skrbeti za zaupanje, ki se mora vzpostaviti med zaposlenimi in vodjami. Tako so zaposleni na delovnem mestu bolj zadovoljni, bolj motivirani in se lažje prilagodijo spremembam, saj zaupajo vodji, da dela v njihovo dobro. Je pa meja med tem, kaj je službeno in kaj osebno zelo tanka in vodja mora paziti, da se ne vmeša v zasebno življenje zaposlenih.

Upam, da bodo zgoraj našteta priporočila, ki sem sem jih oblikovala s pomočjo teoretičnega znanja in odgovorov na vprašalnik, pomagala vodjam in služila pri morebitnih izboljšavah. Kljub temu da gre za javni sektor, se mora organizacija prilagajati, razvijati ter slediti trendom in napredku v medicini. V nasprotnem primeru bi lahko začeli stagnirati, kar pa zagotovo ne bi pomenilo ničesar spodbudnega za največjo bolnišnico v Sloveniji.

SKLEP

Kot rečeno že velikokrat v tem magistrskem delu sta motivacija in pripadnost zelo pomembna pri uspešnem delovanju podjetja oziroma organizacije. Sicer je morda prvi vtis posameznika, ki ni del te organizacije in le spremlja novice, ki so dnevno dosegljive, da motivacije in pripadnosti v tej organizaciji ni, sem s samim magistrskim delom dokazala nasprotno. Brez motivacije in pripadnosti ne bi bilo vseh uspehov, ki jih dosegajo slovenski zdravniki in so opaženi tudi v tujini. Povezanost in pripadnost zaposlenih v Kliničnem centru se je nazadnje pokazala prav letos januarja, ko so vsi zaposleni stopili skupaj in v kaotičnih razmerah pomagali vsem poškodovancem, ki so pomoč potrebovali po padcih na ledu. Tukaj je lep primer, kjer se vidi, da nedenarna motivacija, torej pohvala in zahvala za pripravljenost pomagati s strani nadrejenih, ki so je bili deležni zaposleni, pomeni veliko.

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi tuje in domače literature, člankov in obstoječih znanj podrobno preučiti teorijo motivacije in pripadnosti zaposlenih ter izvesti anonimno anketo na primeru zaposlenih na kirurški kliniki. V **prvem poglavju** sem s pomočjo domače in tuje literature ter različnih strokovnih člankov preučila in razčlenila konstrukt motivacije. Razložila sem različne motivacijske teorije, ki jih delimo na vsebinske motivacijske teorije in procesne motivacijske teorije. Naštela sem tudi veliko motivacijskih dejavnikov, ki so tako denarni kot nedenarni. Na samem koncu preučevanja tega konstrukta sem se dotaknila tudi nemotiviranosti in naštela osem dejavnikov, ki so razlog nemotiviranosti. V **drugem poglavju** sem preučevala drugi izbrani konstrukt, to je pripadnost zaposlenih. Tudi tukaj sem si pomagala z domačo in tujo literaturo ter z različnimi članki, ki so bili dostopni na spletu ali v tiskani obliki. Tako sem predstavila enodimenzionalni in večdimenzionalni model pripadnosti ter vzroke in posledice pripadnosti. Dotaknila sem se tudi načina merjenja pripadnosti v podjetju. Na koncu tega poglavja sem skušala predstaviti, kako je konstrukt pripadnosti povezan z lojalnostjo, zadovoljstvom pri delu in fluktuacijo zaposlenih. V **tretjem poglavju** magistrskega dela sem s pomočjo vprašalnika, objavljenega na spletni strani, dobila odgovore na v začetku zastavljena raziskovalna vprašanja. Natančno sem predstavila načrt raziskave, omejitve in cilje raziskave ter samo metodologijo. Na podlagi odgovorov na vprašalnik sem oblikovala priporočila in predloge vodjam.

Poleg osnovnega cilja sem oblikovala še tri **pomožne cilje**. Potrdila sem **temeljno tezo** magistrskega dela, da sta motivacija in pripadnost zaposlenih na kirurški kliniki ključnega pomena za doseganje dobrih rezultatov, ki se lahko primerjajo z rezultati, ki jih dosegajo v najbolj razvitih državah sveta. Pomanjkanje motivacije in pripadnosti zaposlenih bi vodilo v slabše rezultate, v povečanje nezadovoljstva tako med zaposlenimi kot pacienti, ki so v našem primeru odjemalci storitev.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, J. N., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology, 63*(1), 1–18.
2. Ambrose, M., & Kulik, C. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in 1990s. *Journal of Management, 25*(3), 231–292.
3. Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice* (5th ed.). Philadelphia: Kogan Page.
4. Auer Antončič, J., & Antončič, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data System, 111*(4), 589–607.
5. Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review, 12*(2), 288–300.
6. Branham, L. (2001). *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent.* New York: AMACOM.
7. Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. New York: AMACOM.
8. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Cezanne, O. G. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey. *Journal of Organizational Change Management, 27*(5), 839–850.
10. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 17*(3), 336–354.
11. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving Permofmance and Commitment in the Workplace* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
12. Conway, E., & Monks, K. (2009). Unravelling the complexities of high commitment: an employee-level analysis. *Human Resource Management Journal, 19*(2), 140–158.
13. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh* (1st ed.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa.* Harlow: Pearson Educationa Limited.
15. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management* (1st ed.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. DuBrin, A. J. (2002). *Fundamentals of organizational behavior* (2nd ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
17. Elizur, D. (1996). Work values and commitment. *Inernational Journal of Manpower, 17*(3), 25–30.
18. Fesel Martinčevič, M. (2004). Samoučinkovitost v kontekstu organizacijske psihologije. *Psihološka obzorja, 13*(3), 77–106.

19. Florjančič, J., Ferjan, M., & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov.* Kranj: Moderna organizacija.
20. Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G., & Irving, P. G. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *The Inernational Journal of Human Resource Management, 20*(4), 869–884.
21. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: behavior, structure, processes (*14th ed.). New York: McGraw-Hill.
22. Guerrero, S., & Herrbach, O. (2009). Manager organizational commitment: a question of support or image? *The International Journal of Human Resource Management, (20)*7, 1536–1553.
23. Heller, R., & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
24. Hellman, C. M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave. *The Journal of Social Psychology, 137*(6), 677–689.
25. Hodgetts, R. M. (1979). *Organizational behavior.* Philadelphia: W. B. Saunders.
26. Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover.* Ohio: South-Western College Publishing.
27. Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2006). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal, 13*(4), 23–44.
28. Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2002). *Organizational behavior and management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
29. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja.* Maribor: Pro-Andy.
30. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihalič, K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradivo za vaje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo.* Ljubljana: Mladinska knjiga.
32. *Kirurška klinika.* Najdeno 10. decembra 2016 na spletnem naslovu http://www.kclj.si/index.php?dir=/pacienti_in_obiskovalci/klinike_in_oddelki/kirurska_klinika
33. Krajnc, A. (1982). *Motivacija za izobraževanje* (1st ed.). Ljubljana: Delavska enotnost.
34. Kumar, R. (2011). *Research Methodology: a step-by-step guide for beginners* (3rd ed.). London: SAGE Publications Ltd.
35. Latham, G. P. (2007). *Work motivation: History, Theory, Research, and Practice* (2nd ed.). London: SAGE Publications Ltd., 2012.
36. Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review, 16*(2), 181–198.
37. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi.* (4th ed.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Lisac, A. (2000). *Korak pred konkurenco.* Ljubljana: Lisac & Lisac.

41. Locke, E. A. (2009). *Handbook of Principles of Organizational Behavior.* Chichester: John Wiley & Sons.
42. Mathews, B. P., & Shepherd, J. L. (2002). Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment Scale revisited. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*(3), 369–375.
43. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application.* New Delhi: Sage.
44. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: toward general model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299–326.
45. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja.* Ljubljana: Pleško.
46. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji* (1st ed.). Ljubljana: Pleško.
47. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. *Pripadnost in predanost zaposlenih.* Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.ipsos.si/webdata/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html
50. Rahimić, Z., Resić, E., & Kožo, A. (2012). Determining the Level of Management Competencies in the Process of Employee Motivation. *Procedia – Social and Behavioral Science, 41*(1), 535–543.
51. Randall, M. D. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review, 12*(3), 460–471.
52. Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Boston: Pearson.
53. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R., & Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational behavior* (11th ed.). New York: J. Wiley.
55. Schuster, K. (2012). *Se ne greš več: več veselja in motivacije v menedžmentu* (1st ed.). Ljubljana: Delo.
56. Smrekar, M. (2011). Motivacija zaposlenih z visokimi cilji podjetja. *Finance*, str. 3-4.
57. Sprenger, R. K. (1997). *Načelo samoodgovornosti: poti k motivaciji* (1st ed.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
58. Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*(1), 46–56.
59. Suliman, A. M., & Iles, P. A. (2000). The multi-dimensional nature of organizational commitment in a non-western context. *Journal of Management Developement, 19*(1), 71–83.

60. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organisational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science, 41*(4), 213–226.
61. Treven, S. (1998). *Management človeških virov* (1st ed.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
62. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek).* Kranj: Moderna organizacija.
63. Univerzitetni klinični center Ljubljana (2016a). *Katalog informacij javnega značaja*. Ljubljana: Univerzitetni klinični center Ljubljana.
64. Univerzitetni klinični center Ljubljana (2016b). *Seznam notranjih organizacijskih enot* (interno gradivo). Ljubljana: Univerzitetni klinični center Ljubljana.
65. Valero, D., & Hirschi, A. (2016). Latent profiles of work motivation in adolescents in relation to work expectations, goal engagement and changes in work experiences. *Journal of Vocational Behavior, 93*(1), 68–80.
66. Van Steenbergen, E. F., & Ellemers, N. (2009). Feeling Commited to Work: How Specific Forms of Work-Commitment Predict Work Behavior and Performance Over Time. *Human Performance, 22*(5), 410–431.
67. Vila, A., & Kovač, J. (1998). *Osnove organizacije in managementa: skripta.* Kranj: Moderna organizacija.
68. *Vodstvo in uprava.* Najdeno 10. decembra 2016 na spletnem naslovu http://www.kclj.si/index.php?dir=/ukc_ljubljana/o_nas/vodstvo_in_uprava_ukcl
69. Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*(2), 212–240.
70. White, M., & MacKenzie-Davey, K. (2003). Feeling valued at vork? A qualitative study of corporate training cosultants. *Career Developement International, 8*(5), 228–234.
71. Wiley, C. (1997). What motivates employees according to 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower, 18*(3), 263–280.
72. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih* (1st ed.). Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene 1

Priloga 2: Videz spletnega vprašalnika v orodju 1ka..... 7

PRILOGA 1: Vprašalnik za zaposlene

Spoštovani,

sem Sara Cerlini, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo na temo motivacije in pripadnosti na kirurški kliniki. Teoretični del zaključne naloge moram dopolniti z empiričnimi podatki, ki jih lahko pridobim le z vašo pomočjo. Odgovori na vprašanja vam ne bodo vzeli več kot 15 minut časa. Vprašalnik je anonimen, zato vas prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali dejansko stanje. Zagotavljam, da bodo odgovori na vprašanja služili izključno za mojo strokovno nalogo. Tudi analize bodo temeljile na skupinski obdelavi podatkov in ne individualno.

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem!

I. MOTIVACIJA

1. Označite stopnjo strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, ki se navezujejo na motivacijo na delovnem mestu. Strinjanje ocenjujte na lestvici od 1 do 5. Obkrožite samo en odgovor.
(1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam 4 – se strinjam, 5 – povsem se strinjam)

	Sploh se ne strinjam (1)	**Se ne strinjam (2)**	**Niti se ne strinjam niti strinjam (3)**	**Se strinjam (4)**	**Povsem se strinjam (5)**
Pri delu sem motiviran.	1	2	3	4	5
Delovni pogoji so dobi.	1	2	3	4	5
Vodja me zna uspešno motivirati.	1	2	3	4	5
Imam možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Moje delo je cenjeno.	1	2	3	4	5
Nagrajevanje je pravično.	1	2	3	4	5
S plačo sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
Z delovnim mestom sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
Dosežki so primerno nagrajeni.	1	2	3	4	5
Na delo odhajam z veseljem.	1	2	3	4	5

2. Spodaj so podani pomembnejši motivacijski dejavniki. Označite motivacijske dejavnike na lestvici od 1 do 5 glede na pomembnost posameznega motivacijskega dejavnika za vas. Obkrožite samo en odgovor.
(1 – sploh ni pomembno, 2 – ni pomembno, 3 – ni niti nepomembno niti pomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno)

	Sploh ni pomembno (1)	**Ni pomembno (2)**	**Niti ni nepomembno niti pomembno (3)**	**Pomembno (4)**	**Zelo pomembno (5)**
Višina plače	1	2	3	4	5
Možnost osebnega razvoja in napredka	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Dinamičnost dela	1	2	3	4	5
Samostojnost pri opravljanju dela	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5

3. Spodaj so podani pomembnejši motivacijski dejavniki. Označite motivacijske dejavnike na lestvici od 1 do 5 glede na prisotnost posameznega motivacijskega dejavnika na kirurški kliniki. Obkrožite samo en odgovor.
(1 – sploh ni prisoten, 2 – ni prisoten, 3 – ni niti prisoten niti odsoten, 4 – prisoten, 5 – zelo prisoten)

	Sploh ni prisoten (1)	**Ni prisoten (2)**	**Niti ni prisoten niti odsoten (3)**	**Prisoten (4)**	**Zelo prisoten (5)**
Višina plače	1	2	3	4	5
Možnost osebnega razvoja in napredka	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Dinamičnost dela	1	2	3	4	5
Samostojnost pri opravljanju dela	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5

II. PRIPADNOST

1. Označite stopnjo strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, ki se navezujejo na pripadnost posameznika organizaciji. Strinjanje ocenjujte na lestvici od 1 do 5. Obkrožite samo en odgovor.
(1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam 4 – se strinjam, 5 – povsem se strinjam)

	Sploh se ne strinjam (1)	**Se ne strinjam (2)**	**Niti se ne strinjam niti strinjam (3)**	**Se strinjam (4)**	**Povsem se strinjam (5)**
Verjamem v uspešen razvoj naše organizacije.	1	2	3	4	5
Organizacije ne bi zapustil, tudi če bi dobil boljšo službo.	1	2	3	4	5
V javnosti ščitim interese organizacije.	1	2	3	4	5
Ponosen sem, da lahko delam v tej organizaciji.	1	2	3	4	5
Naredil bi zelo veliko zgolj v dobro organizacije.	1	2	3	4	5
Vedno sem pripravljen pomagati vodji.	1	2	3	4	5
Menim, da je moje delovno mesto ugledno.	1	2	3	4	5
Vedno zagovarjam svojo organizacijsko enoto.	1	2	3	4	5
Naša organizacija ima dober ugled.	1	2	3	4	5
Pred drugimi zagovarjam svoje sodelavce.	1	2	3	4	5
Vedno sem pripravljen pomagati sodelavcem.	1	2	3	4	5
O naši organizaciji govorim le pozitivno.	1	2	3	4	5
Bil bi srečen, če bi do konca delovne dobe preživel v tej organizaciji.	1	2	3	4	5
Pogosto me problemi, s katerim se soočam v organizaciji, prizadenejo kot moje osebne težave.	1	2	3	4	5
Delo v organizaciji me v celoti izpolnjuje.	1	2	3	4	5
Veliko mi pomeni, če se s sodelavci dobro razumem.	1	2	3	4	5
Ta organizacija si zasluži mojo zvestobo in vdanost.	1	2	3	4	5

2. Spodaj so podani pomembnejši dejavniki spodbujanja pripadnosti v organizaciji. Označite dejavnike pripadnosti od 1 do 5 glede na pomembnost posameznega dejavnika v vaši organizaciji.
(1 – sploh ni pomembno, 2 – ni pomembno, 3 – ni niti nepomembno niti pomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno)

	Sploh ni pomembno (1)	**Ni pomembno (2)**	**Niti ni nepomembno niti pomembno (3)**	**Pomembno (4)**	**Zelo pomembno (5)**
Jasno zastavljeni cilji podjetja.	1	2	3	4	5
Skrb za primerne medosebne odnose (med sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi).	1	2	3	4	5
Skrb, da struktura podjetja in strategija nagrajevanja spodbujata k pripadnosti zaposlenih.	1	2	3	4	5
Skrb za toplino, podporo in poistovetenje s podjetjem.	1	2	3	4	5
Skrb za povezanost v podjetju.	1	2	3	4	5
Skrb za takšen način nagrajevanja, ki spodbuja tisto pripadnost, ki temelji na občutku osebnih pridobitev.	1	2	3	4	5
Poudarjanje koristnosti dela.	1	2	3	4	5
Postavitev jasnih pravil in dosledno upoštevanje teh navodil, sicer so potrebne sankcije.	1	2	3	4	5
Skrb za dajanje občutka, da podjetje podpira zaposlene ter vidi in ceni njihove prispevke in dosežke.	1	2	3	4	5

3. Spodaj so podani pomembnejši dejavniki spodbujanja pripadnosti v organizaciji. Označite dejavnike pripadnosti od 1 do 5 glede na prisotnost posameznega dejavnika v vaši organizaciji.
(1 – sploh ni prisoten, 2 – ni prisoten, 3 – ni niti prisoten niti odsoten, 4 – prisoten, 5 – zelo prisoten)

	Sploh ni prisoten (1)	**Ni prisoten (2)**	**Niti ni prisoten niti odsoten (3)**	**Prisoten (4)**	**Zelo prisoten (5)**
Jasno zastavljeni cilji podjetja.	1	2	3	4	5
Skrb za primerne medosebne odnose (med sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi).	1	2	3	4	5
Skrb, da struktura podjetja in strategija nagrajevanja spodbujata k pripadnosti zaposlenih.	1	2	3	4	5
Skrb za toplino, podporo in poistovetenje s podjetjem.	1	2	3	4	5
Skrb za povezanost v podjetju.	1	2	3	4	5
Skrb za takšen način nagrajevanja, ki spodbuja tisto pripadnost, ki temelji na občutku osebnih pridobitev.	1	2	3	4	5
Poudarjanje koristnosti dela.	1	2	3	4	5
Postavitev jasnih pravil in dosledno upoštevanje teh navodil, sicer so potrebne sankcije.	1	2	3	4	5
Skrb za dajanje občutka, da podjetje podpira zaposlene ter vidi in ceni njihove prispevke in dosežke.	1	2	3	4	5

III. DEMOGRAFIJA

1. Spol:
a. Moški
b. Ženski

2. Starost:
a. do 30 let
b. od 31 do 40 let
c. od 41 do 50 let
d. nad 50 let

3. Dokončana izobrazba:
a. osnovna šola ali manj
b. srednja šola
c. poklicna šola (2 leti)
d. višja šola (3 oziroma 4 leta)
e. diploma
f. magisterij
g. doktorat

4. Koliko let ste že zaposleni na kirurški kliniki?
a. do 1 leta
b. od 1 do 5 let
c. od 5 do 10 let
d. nad 10 let

5. Opravljam delovne naloge na področju:
a. zdravstveni delavec
b. nezdravstveni delavec

Vir: Povzeto po R. Heller & T. Hindle, Veliki poslovni priročnik, 2001, str. 350–353; J. P. Meyer & N. J. Allen, Commitment in the Workplace: toward a general model, 1997, str. 118–119; R. Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji, 2008, str. 93; Pripadnost in predanost zaposlenih, 2006; S. P. Robbins & T. Judge, Organizational behavior, 2007, str. 274–283; A. M Suliman & P. A. Illes, The multi-dimensional nature og organizational commitment in a non wesern context, 2000, str. 74; M. A Tremblay, C. M. Blanchard, S. Taylor, L. G. Pelletier, & M. Villeneuve, Work extrinsic and intrinsic motivation scale its value for organizational psychology research, 2009, str. 226.

PRILOGA 2: Videz spletnega vprašalnika v orodju 1ka

EnKlikANKETA
KOMPETENTNO O PODATKIH

0% 100%

Dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na kirurški kliniki

Spoštovani,

sem Sara Cerlini, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo na temo motivacije in pripadnosti na kirurški kliniki. Teoretični del zaključne naloge moram dopolniti z empiričnimi podatki ki jih lahko pridobim le z vašo pomočjo. Odgovori na vpršalnik vam ne bodo vzeli več kot 15 minut časa. Vprašalnik je anonimen zato vas prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali dejansko stanje. Zagotavljam, da bodo odgovori na vprašanja služili izključno za mojo strokovno nalogo. Tudi analize bodo temeljile na skupinski obdelavi podatkov in ne idividualno.

Naslednja stran

1KA - spletne ankete
Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja
Politika zasebnosti

EnKlikANKETA
KOMPETENTNO O PODATKIH

0% 100%

Dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na kirurški kliniki

Označite stopnjo strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, ki se navezujejo na motivacijo na delovnem mestu. Strinjanje ocenjujte na lestvici od 1 do 5.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Pri delu sem motiviran.	○	○	○	○	○
Delovni pogoji so dobi.	○	○	○	○	○
Vodja me zna uspešno motivirati.	○	○	○	○	○
Imam možnost napredovanja.	○	○	○	○	○
Moje delo je cenjeno.	○	○	○	○	○
Nagrajevanje je pravično.	○	○	○	○	○
S plačo sem zadovoljen.	○	○	○	○	○
Z delovnim mestom sem zadovoljen.	○	○	○	○	○
Dosežki so primerno nagrajeni.	○	○	○	○	○
Na delo odhajam z veseljem.	○	○	○	○	○

EnKlikANKETA
KOMPETENTNO O PODATKIH

0% 100%

Dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na kirurški kliniki

Spodaj so podani pomembnejši motivacijski dejavniki. Označite motivacijske dejavnike na lestvici od 1 do 5 glede na pomembnost posameznega motivacijskega dejavnika za vas.

	Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti ni nepomembno niti pomembno (3)	Pomembno (4)	Zelo pomembno (5)
Višina plače	○	○	○	○	○
Možnost osebnega razvoja in napredka	○	○	○	○	○
Možnost napredovanja	○	○	○	○	○
Dinamičnost dela	○	○	○	○	○
Samostojnost pri opravljanju dela	○	○	○	○	○
Dobri odnosi s sodelavci	○	○	○	○	○
Dobri odnosi z nadrejenimi	○	○	○	○	○
Priznanje za dobro opravljeno delo	○	○	○	○	○
Varnost zaposlitve	○	○	○	○	○

EnKlikANKETA
KOMPETENTNO O PODATKIH

0% 100%

Dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na kirurški kliniki

Spodaj so podani pomembnejši motivacijski dejavniki. Označite motivacijske dejavnike na lestvici od 1 do 5 glede na prisotnost posameznega motivacijskega dejavnika na kirurški kliniki.

	Sploh ni prisoten (1)	Ni prisoten (2)	Niti ni prisoten niti odsoten (3)	Je prisoten (4)	Zelo prisoten (5)
Višina plače	○	○	○	○	○
Možnost osebnega razvoja in napredka	○	○	○	○	○
Možnost napredovanja	○	○	○	○	○
Dinamičnost dela	○	○	○	○	○
Samostojnost pri opravljanju dela	○	○	○	○	○
Dobri odnosi s sodelavci	○	○	○	○	○
Dobri odnosi z nadrejenimi	○	○	○	○	○
Priznanje za dobro opravljeno delo	○	○	○	○	○
Varnost zaposlitve	○	○	○	○	○

EnKlikANKETA
KOMPETENTNO O PODATKIH

0% 100%

Dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na kirurški kliniki

Označite stopnjo strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, ki se navezujejo na pripadnost posameznika organizaciji. Strinjnje ocenjujte na lestvici od 1 do 5.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Verjamem v uspešen razvoj naše organizacije.	○	○	○	○	○
Organizacije ne bi zapustil, tudi če bi dobil boljšo službo.	○	○	○	○	○
V javnosti ščitim interese organizacije.	○	○	○	○	○
Ponosen sem, da lahko delam v tej organizaciji.	○	○	○	○	○
Naredil bi zelo veliko zgolj v dobro organizacije.	○	○	○	○	○
Vedno sem pripravljen pomagati vodji.	○	○	○	○	○
Menim, da je moje delovno mesto ugledno.	○	○	○	○	○
Vedno zagovarjam svojo organizacijsko enoto.	○	○	○	○	○
Naša organizacija ima dober ugled.	○	○	○	○	○
Pred drugimi zagovarjam svoje sodelavce.	○	○	○	○	○
Vedno sem pripravljen pomagati sodelavcem.	○	○	○	○	○
O naši organizaciji govorim le pozitivno.	○	○	○	○	○
Bil bi srečen, če bi do konca delovne dobe preživel v tej organizaciji.	○	○	○	○	○
Pogosto me problemi, s katerim se soočam v organizaciji, prizadenejo kot moje osebne težave.	○	○	○	○	○
Delo v organizaciji me v celoti izpolnjuje.	○	○	○	○	○
Veliko mi pomeni, če se s sodelavci dobro razumem.	○	○	○	○	○
Ta organizacija si zasluži mojo zvestobo in vdanost.	○	○	○	○	○

Prejšnja stran Naslednja stran

Dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na kirurški kliniki

Spodaj so podani pomembnejši dejavniki spodbujanja pripadnosti v organizaciji. Označite dejavnike pripadnosti od 1 do 5 glede na pomembnost posameznega dejavnika v vaši organizaciji.

	Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti ni nepomembno niti pomembno (3)	Pomembno (4)	Zelo pomembno (5)
Jasno zastavljeni cilji podjetja.	○	○	○	○	○
Skrb za primerne medosebne odnose (med sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi).	○	○	○	○	○
Skrb, da struktura podjetja in strategija nagrajevanja spodbujajo k pripadnosti zaposlenih.	○	○	○	○	○
Skrb za toplino, podporo in poistovetenje s podjetjem.	○	○	○	○	○
Skrb za povezanost v podjetju.	○	○	○	○	○
Skrb za takšen način nagrajevanja, ki spodbuja tisto pripadnost, ki temelji na občutku osebnih pridobitev.	○	○	○	○	○
Poudarjanje koristnosti dela.	○	○	○	○	○
Postavitev jasnih pravil in dosledno upoštevanje teh navodil, sicer so potrebne sankcije.	○	○	○	○	○
Skrb za dajanje občutka, da podjetje podpira zaposlene ter vidi in ceni njihove prispevke in dosežke.	○	○	○	○	○

Dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na kirurški kliniki

Spodaj so podani pomembnejši dejavniki spodbujanja pripadnosti v organizaciji. Označite dejavnike pripadnosti od 1 do 5 glede na prisotnost posameznega dejavnika v vaši organizaciji.

	Sploh ni prisoten (1)	Ni prisoten (2)	Niti ni prisoten niti odsoten (3)	Prisoten (4)	Zelo prisoten (5)
Jasno zastavljeni cilji podjetja.	○	○	○	○	○
Skrb za primerne medosebne odnose (med sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi).	○	○	○	○	○
Skrb, da struktura podjetja in strategija nagrajevanja spodbujajo k pripadnosti zaposlenih.	○	○	○	○	○
Skrb za toplino, podporo in poistovetenje s podjetjem.	○	○	○	○	○
Skrb za povezanost v podjetju.	○	○	○	○	○
Skrb za takšen način nagrajevanja, ki spodbuja tisto pripadnost, ki temelji na občutku osebnih pridobitev.	○	○	○	○	○
Poudarjanje koristnosti dela.	○	○	○	○	○
Postavitev jasnih pravil in dosledno upoštevanje teh navodil, sicer so potrebne sankcije.	○	○	○	○	○
Skrb za dajanje občutka, da podjetje podpira zaposlene ter vidi in ceni njihove prispevke in dosežke.	○	○	○	○	○

EnKlikANKETA
KOMPETENTNO O PODATKIH

0% 100%

Dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na kirurški kliniki

Spol:

- Moški
- Ženski

Starost:

- do 30 let
- od 31 do 40 let
- od 41 do 50 let
- nad 50 let

Dokončana izobrazba:

- osnovna šola ali manj
- srednja šola
- poklicna šola (2 leti)
- višja šola (3 oziroma 4 leta)
- diploma
- magisterij
- doktorat

Koliko let ste že zaposleni na kirurški kiniki?

- do 1 leta
- od 1 do 5 let
- od 5 do 10 let
- nad 10 let

Opravljam delovne naloge na področju:

- zdravstveni delavec
- nezdravstveni delavec

EnKlikANKETA
KOMPETENTNO O PODATKIH

0% 100%

Dejavniki motivacije in pripadnosti zaposlenih na kirurški kliniki

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem!

Prejšnja stran Konec

1KA - spletne ankete
Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja
Politika zasebnosti