

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV VODIJ NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH
V JAVNEM ZDRAVSTVENEM ZAVODU**

Ljubljana, oktober 2017

ANDREJ KRANJC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Andrej Kranjc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv vodij na motivacijo zaposlenih v javnem zavodu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izred. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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, 18. 10. 2017

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	4
1.1 Opredelitev pojma motivacija	4
1.2 Motivacijske teorije	5
1.2.1 Motivacijska teorija Maslowa	5
1.2.2 Herzbergova motivacijska teorija	7
1.2.3 Vroomova motivacijska teorija pričakovanja	8
1.2.4 Leavittova motivacijska teorija	9
1.2.5 McClellandova teorija o priučenih potrebah	10
1.2.6 McGregorjevi teoriji X in Y	10
1.2.7 Reddinova Teorija Z	11
1.2.8 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	11
1.2.9 Frommova motivacijska teorija	11
1.2.10 Teorija ekonomske motivacije	12
1.2.11 Skinnerjeva teorija okrepitve	12
1.2.12 Alderferjeva ERG teorija	13
1.3 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	13
1.4 Pomanjkanje motivacije za delo	15
1.5 Motiviranje z ustvarjanjem zadovoljstva	16
1.6 Vpliv vrednot in vrlin na motiviranost zaposlenih	17
1.7 Posebnosti motiviranja zaposlenih v zdravstveni organizaciji	18
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	20
2.1 Opredelitev in pomen zadovoljstva	20
2.2 Opredelitev dejavnikov zadovoljstva	21
2.3 Organizacijska klima in timsko delo	23
2.4 Razmerje med zadovoljstvom, motivacijo in uspehom na delovnem mestu	24
2.5 Ravnanje z ljudmi v zdravstveni organizaciji	25

3 VODJA IN VODENJE.....	27
3.1 Lastnosti vodje	28
3.2 Načini vodenja.....	30
3.3 Vplivanje vodij na ustvarjalnost zaposlenih.....	31
3.4 Vloge in naloge vodje za uspešno delovanje javno zdravstvenega zavoda	32

4 RAZISKAVA O MOTIVIRANOSTI IN VLOGI VODJE V JAVNEM ZDRAVSTVENEM ZAVODU.....	36
4.1 Raziskovalne metode.....	36
4.2 Raziskovalni vzorec	37
4.3 Rezultati in analiza raziskovalnih vprašanj	39

5 RAZPRAVA	45
-------------------------	-----------

SKLEP	50
--------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	53
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delovna doba v primerjavi z delovnim mestom	38
Tabela 2: Povprečje odgovorov na vprašanje o pomembnosti motivacijskih dejavnikov	39
Tabela 3: Trije najpomembnejši motivacijski dejavniki	40
Tabela 4: Povprečno ocenjevanje neposrednega vodja.....	41
Tabela 5: Povprečni demotivacijski dejavniki	41
Tabela 5: Povprečni demotivacijski dejavniki (nad.).....	42
Tabela 6: Izvori motivacije na delovnem mestu	42
Tabela 7: Izobraževanja na delovnem mestu	43
Tabela 8: Ali ima vodja dovolj znanja o vodenju in motiviranju.....	43
Tabela 9: Pomen odnosa z nadrejenim za motivacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu	44
Tabela 10: Slabi odnosi med zaposlenimi vplivajo na motivacijo.....	44

Tabela 11: Testiranje povprečja motiviranosti	45
Tabela 12: Stopnja motiviranosti.....	45

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu.....	6
Slika 2: Herzbergova motivacijska teorija	7
Slika 3: Vroomova motivacijska shema	9
Slika 4: Shema procesa Leavittove motivacijske teorije	9
Slika 5: Ravnanje z zaposlenimi v zdravstvu	26
Slika 6: Stebri voditeljstva.....	28
Slika 7: Hipotetični model pojasnjevanja variance stanja na področju uvajanja sprememb	36
Slika 8: Struktura vzorca po dejavnosti zdravstvenega zavoda v %	37
Slika 9: Struktura vzorca po starosti v %	38

UVOD

Ko se sprašujemo o razlogu za delo, se lahko opremo na misel psihologinje Marije Jahoda, da delo zagotavlja ljudem »smisel za uresničevanje«, ki ga ni mogoče pridobiti iz katere koli druge dejavnosti ali institucije. Delo dnevno narekuje potrebo po časovnem organiziranju aktivnosti (Overell, Mills, Roberts, Lekhi, & Blaug, 2010).

Čeprav tradicija zahodne kulture pripisuje visoko vrednost delu, pa v praksi delo izgublja pomen, saj zadovoljstvo pri delu sredi 20. stoletja ni več dovolj velik motivator, temveč prevladuje finančni motiv za delo. Zato je pomembno, da posameznik prepozna motiv za delo, saj slednji vpliva na kakovost življenja, ki v zahodni kulturi postaja vedno bolj spoštovan. Za kakovost življenja posameznika na delovnem mestu imajo pomembno vlogo vodje in organizacija (Overell in drugi, 2010).

Motivacija je proces, ki poteka po naravnih zakonitostih in ima dve lastnosti: smer in intenziteto (Možina & Kovač, 2006). Obstajajo osebni motivi, preko katerih posameznik sprejema svoje strokovne ideale, katere povezuje s svojimi talenti in interesi. Prav tako pa ima nadomestne motive za delo, katere lahko povežemo s plačilom, pa tudi z močjo, avtoriteto in prepoznavnostjo posameznika. Preko moralnih motivov pa posameznik zasleduje zaupanje, skrb in poslanstvo (Overell in drugi, 2010).

Motivi nas usmerjajo v dosego zastavljenega cilja, medtem ko nam čustva dajejo občutek, kako so posamezni motivi pomembni za nas (Cree, 2015). Za zaposlene v podjetju so njihovi motivi ključnega pomena. Glede na vlogo, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. Lahko jih imenujemo tudi potrebe, ki so biološke in socialne. Sekundarni motivi povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa življenja, če niso zadovoljeni (Lipičnik, 1998).

Strokovnjakinja za strateški management in procese managementa človeških virov (ang. *Human Resource Management*) je na peti konferenci managementa v zdravstvu poudarila, da je ključna naloga poslovnega managementa v zdravstvu poskrbeti za razvoj kadrov, katerih zaradi negativnih demografskih gibanj primanjkuje, kar je značilno za vso Evropo, tudi za Slovenijo. Drug problem, zaradi katerega je management zdravstva tako pomemben, je preobremenjenost z delom, stres, neustrezni delovni odnosi in delovne obremenitve, ki vodijo v izgorelost. Zato je pomembno, da javni zdravstveni zavodi poskrbijo za spremembo v organizacijski kulturi, da usposobijo vodje, poslovni in strokovni management pa za preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu, na primer z izobraževanjem, reševanjem konfliktov na delovnem mestu in timskim delom (Brečko, 2008).

Brečkova (2008, str. 83) pravi: »Vodje bi morali pri razvoju zaposlenih bolj posegati po sodobnih modelih in sredstvih vodenja, kot je ciljno vodenje, dajanje povratnih informacij,

pozitivno vodenje, uporaba osebnega pristopa, učnih pogodb. Zaradi specifičnega dela pa je potrebna tudi refleksija o delu zdravnika.«

Na delovnem mestu je motivacija zelo pogost pojem, ki opisuje prizadevanja za povečanje učinkovitosti in produktivnosti. Ljudje so motivirani zaradi lastnih potreb in ne potreb nekoga drugega. To dejstvo je prvi korak, ki ga je potrebno upoštevati pri motiviranju zaposlenih (Holladay, 2012). Pomembno je, da podjetja zaposlene motivirajo s plačo in ne za plačo. Z motivacijo in nagrajevanjem za plačo, bo zaposleni hotel vedno večjo plačo, če pa se bodo zaposleni navadili, da v primeru dobrega in nad pričakovanjem opravljenega dela dobijo nagrado, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna oba, vodja in zaposleni (Lipičnik, 1998).

Zaposlene je treba usmerjati k rezultatom svojega dela in ne le k izvrševanju dela, kar je zelo specifično glede naloge, delovnega področja in tudi glede organizacije. Pri inovativnem delu je pomembno, da merimo pričakovane rezultate. Zaposleni mora biti nagrajen za delo, ki ga dejansko opravi, ne pa za delo, ki formalno izvira iz opisa delovnega mesta (Rozman, 1993).

Uspešen vodja je tisti, ki poskrbi za motivacijo na način, da zaposleni z ustreznimi cilji ustvarjajo zadovoljitev svojih prirojenih potreb (Holladay, 2012). To so tisti vodje, ki se učijo in izobražujejo z namenom, da bi znali motivirati in izkoristiti ustvarjalnost, s tem pa doseči kar najboljše rezultate dela (Srića, 1999).

Seveda pa ni dovolj le iskati primerne motivacijske dejavnike, enako pomembno je tudi izogibanje demotivacijskim dejavnikom (Ivanko & Stare, 2007). Motivacijo lahko spodbudimo, če smo sposobni prepoznati, kdaj zaposleni niso zadovoljni s svojim delom. Zato moramo iskati razloge za slabo storilnost in si prizadevati, da bi spremenili odklonilni odnos do dela. Čeprav je nemotiviranost zaposlenih težko prepoznati, saj sami od sebe redko povedo, kako se počutijo oziroma zakaj niso zadovoljni, pa lahko nezadovoljstvo prepoznamo tudi iz vedenja zaposlenih, zato moramo biti pozorni na takšna znamenja.

Ključ do boljše motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih v javnem zavodu je v izboljšanju razmerij med motivacijskimi dejavniki, kot so strokovni in osebni razvoj zaposlenih, samostojnost, komunikacija, da imajo zaposleni dovolj časa za oskrbo bolnikov ipd. (Zydzianaite & Katiliute, 2007). Na motiviranost osebja vplivajo tudi nagrajevanje, altruizem in izogibanje kaznovanju na delovnem mestu. Pomembni dejavniki, ki vplivajo na boljšo delavnost in motiviranost zaposlenih v javnem zavodu so splošno zadovoljstvo pri delu, občutek sreče na delovnem mestu, zadovoljstvo s plačo in napredovanjem in tudi zadovoljstvo s samim zavodom. Da bi vodja zaposlenim omogočil učinkovito delovanje motivacijskih dejavnikov, mora uveljaviti svoje vodstvene lastnosti, uporabiti pridobljena znanja, spretnosti in sposobnosti vodenja, pokazati svoj značaj in vzpostaviti primeren odnos do zaposlenih v javnem zavodu (Wells & Hejna, 2009).

Vodja mora predvsem pridobiti zaupanje zaposlenih, da mu sledijo (Ovidiu-Iliuta, 2013). Prizadevati si mora za okolje, v katerem vodje in zaposleni pomagajo eden drugemu ter si

prizadevajo doseči visoko stopnjo morale in motivacije. Pomembno je tudi, da vodja razmišlja o prihodnosti organizacije in z vidika motiviranosti spodbuja zaposlene, kaj si mislijo o prihodnosti. Spodbujati mora zaposlene, da lažje premagujejo ovire (vzpone in padce), na primer s sporočili in komunikacijo, ki daje priložnost za povezovanje in navdih; biti mora dosleden in nenehno spodbujati pozitivno, navdihujoče in motivacijsko vedenje (Fukuda, 2014).

Z magistrskim delom želim ugotoviti, kako vodje vplivajo na motivacijo zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu, s katerimi dejavniki motivirajo zaposlene in ali so zaposleni dovolj motivirani za delo. Končni namen magistrskega dela je predlagati ukrepe, s katerimi bi lahko vodje vplivali na boljšo motiviranost zaposlenih v zdravstvenem zavodu. Na podlagi študija domače in tuje literature ter na podlagi pridobljenih podatkov v spletnem anketnem vprašalniku, katerega sem poslal na slovenske forume zdravstvenih delavcev, želim pridobiti realen pogled na trenutne razmere in motivacijo zaposlenih v delovni organizaciji.

Cilji magistrskega dela so:

- predstaviti dejavnike motivacije zaposlenih na podlagi teorije in predhodnih raziskav,
- ugotoviti kateri so dejavniki, ki vplivajo na motivacijo,
- predstaviti posebnosti motiviranja v javnem zdravstvenem zavodu,
- ugotoviti stopnjo motiviranosti zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu,
- ugotoviti ali so zaposleni v javnem zdravstvenem zavodu zadovoljni s celotnim delom organizacije,
- ugotoviti prispevek vodje k motiviranju zaposlenih,
- ugotoviti katere so tiste vrednote in vrline, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih ter kakšno vlogo imajo na delovnem mestu,
- proučiti stopnjo timskega sodelovanja v javnem zdravstvenem zavodu,
- na osnovi empiričnih in teoretičnih ugotovitev podati ustrezen predlog, kakšno bi lahko bilo vodenje v prihodnje, za boljšo motiviranost zaposlenih.

Glede na zastavljene cilje sem postavil naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kateri dejavniki dela pozitivno ali negativno vplivajo na motivacijo zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu?
2. Kako lahko vodja vpliva na motivacijo zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu?
3. Ali je odnos med zaposlenimi in vodjo najpogostejši dejavnik nezadovoljstva na delovnem mestu?
4. Ali so zaposleni dovolj motivirani za delo na delovnem mestu?

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabil deskriptivno (opisno metodo dela). Preštudiral sem domačo in tujo literaturo, pri opredelitvi teoretičnih izhodišč sem povezoval in kritično

analiziral dela različnih avtorjev in ugotovitve predhodnih raziskav. V empiričnem delu naloge sem uporabil spletni anketni vprašalnik o motiviranosti in vlogi vodje, katerega sem poslal na forum zdravstvenih delavcev v Sloveniji. Na različnih javno zdravstvenih zavodih je zaradi narave dela že na splošno potrebna dobra fizična in psihična pripravljenost, nasprotno je tudi veliko izčrpanosti in stresnih situacij. Zato sem z anketnimi vprašalniki skušal ugotoviti, kaj zaposlene motivira za delo, da še naprej opravljajo svoj poklic in kaj vpliva na njihove medsebojne odnose ter kako vodja lahko vpliva na motivacijo. Podatke pridobljene iz izpolnjenih anketnih vprašalnikov, sem prikazal v obliki grafikonov in tabel z uporabo programa Microsoft Excel 2007. Zbrane podatke sem obdelal s statističnim programom SPSS 22.0 (Spss Inc., Chicago (IL), Združene države Amerike).

Magistrsko delo je vsebinsko razdeljeno na pet poglavij. V prvem sem opisal teoretično ozadje motivacije in motivacijskih dejavnikov. Drugo poglavje je namenjeno opredelitvi pojma zadovoljstva pri delu in njegovi povezavi z motivacijo, še posebej v zdravstvu. O vodenju nasploh in o vlogi vodje pri motiviranju zaposlenih govori tretje poglavje, ki tudi zaokroža pregled literature v povezavi z glavnimi koncepti, ki jih preučujem v magistrskem delu. V četrtem poglavju sem predstavil raziskavo o motiviranosti zdravstvenih delavcev v javnih zdravstvenih zavodih, zadnje peto poglavje pa vsebuje razpravo o rezultatih in predloge izboljšav za večjo motiviranost zaposlenih v javnem zdravstvu.

1 MOTIVACIJA

Motivacija je močan a zapleten psihološki element. Včasih je enostavno postati motiviran za določene stvari in takrat postanemo pozitivno vznemirjeni za opravljanje nekega dela, saj motivacija deluje na nas kot neka gonilna sila. Spet drugič je nemogoče ugotoviti, kako postati čim bolj motiviran in takrat se znajdemo v krogu odlašanja. Motivacija je ključni element pri oblikovanju in doseganju ciljev posameznika ali organizacije, zato najdemo veliko raziskav in literature o tem, kaj je motivacija in kaj ljudi motivira za izvajanje določenih aktivnosti oziroma doseganje ciljev.

1.1 Opredelitev pojma motivacija

Velikokrat si zastavljamo vprašanje, zakaj ljudje delamo (Lipičnik, 1998). Motivacija pomeni prizadevati si za doseganje rezultatov, pri čemer je ključnega pomena dobro vodenje zaposlenih (Ivanuša-Bezjak, 2006). Lahko rečemo, da je motivacijo potrebno obravnavati kot ključno aktivnost vodenja, katere osrednji namen je pri zaposlenih doseči, da s svojim delom dosegajo rezultate. Naloga vodje je poskrbeti za motiviranost zaposlenih s ciljem, da bodo delovne naloge izvajali čim bolje in s čim večjo prizadevnostjo (Treven & Srića, 2001).

Motivacija je proces, ki skozi različne situacije vpliva na posameznikovo intenzivnost, smer in vztrajnost, ki jo vlaga v doseganje cilja (Robbins, 2001). Motivacija je tisti sprožilec

aktivnosti pri posamezniku na osnovi katere lahko ta zadovolji svoje potrebe (Lipičnik, 1998). Še posebej je to pomembno pri motivaciji zaposlenih, ko je potrebno za doseganje želenih rezultatov organizacije uskladiti osebne cilje posameznika in cilje organizacije. Ustrezno motiviran zaposleni se potruži, dela z veseljem, kar posledično praviloma vodi v bolj kakovostno opravljeno delo in v večjem obsegu. Seveda pa imajo pri tem zelo pomembno vlogo pričakovanja posameznika za doseg ciljev (Lipičnik, 1998).

Motivacija je tista sila, zaradi katere ljudje določenih sposobnostih in z določenim znanjem, delajo. Človek brez motivacije ne more opraviti nobene dejavnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacija je potrebna za delo, saj posameznika vodi do uresničevanja svojih ciljev in ciljev organizacije, v kateri je zaposlen. Managerji zato motivacijo uporabljajo kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer, torej v doseganje organizacijskih ciljev (Ivanuš-Bezjak, 2006).

Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega pritiska na posameznika (oziroma skupino), ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar se od njega pričakuje in tako, kot najboljše zmore. Za to obstajajo motivacijska sredstva, motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji in motivi (Uhan, 2000).

Motivacija je v bistvu sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Ni vedno pozitivna ali negativna, lahko je le zadovoljujoča ali jalova. Lahko je tudi vse, nekaj ali nič od tega (Sang, 2001). Aktivnosti zaposlenih so vedno odvisne od notranjih in zunanjih motivov, ki sprožajo smer, obliko, intenzivnost in trajanje motivacije. Za motivacijo lahko na splošno rečemo, da je proces, ki spodbuja zaposlenega, da z določenimi sredstvi učinkovito izvede svoje delo in doprinese k realizaciji zastavljenih ciljev organizacije (Avbar, 2016).

1.2 Motivacijske teorije

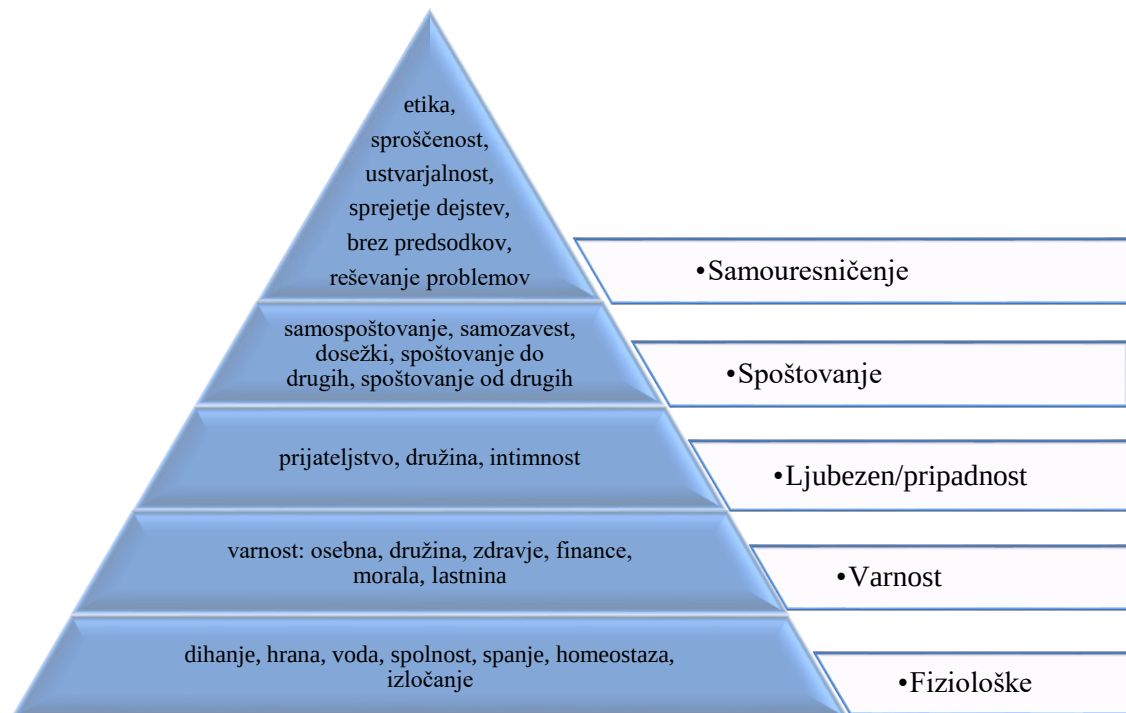
Zgodovina razvoja teorij motivacije sega že v obdobje klasične organizacije in Fredericka Winslowa Taylorja, ki je menil, da produktivnost lahko povečamo z izboljšanjem tehnik in metod dela (Jan, 2002). Problematiko motivacije obravnavajo številne motivacijske teorije, ki jih podrobneje obravnavam v naslednjih podpoglavjih.

1.2.1 Motivacijska teorija Maslowa

Abraham Maslow izhaja iz prepričanja, da mora človek najprej zadovoljiti svoje biološke oziroma fiziološke potrebe, šele nato pridejo v ospredje druge potrebe (Mihaljčič, 2009).

S Sliko 1 prikazujem glavne elemente motivacijske teorije Maslowa, ki temelji na hierarhiji potreb (Lipičnik, 1998).

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 165.

Zaporedje zadovoljevanja potreb poteka po naslednjem vrstnem redu (Huitt, 2007):

- fiziološke potrebe: potreba po zadovoljevanju lakote, žeje, telesnega udobja,
- potreba po varnosti: biti izven nevarnosti,
- potreba po pripadnosti in ljubezni: sožitje z drugimi in sprejemanje drugih, biti sprejet od drugih,
- potreba po ugledu in samospoštovanju: pridobiti kompetence, odobravanje in priznanje drugih,
- potreba po samouresničevanju: uresničitev lastnih potencialov.

Po Maslowi teoriji je dejavnost posameznika usmerjena navzgor, k vedno novim in privlačnejšim ciljem. Sprva posameznik stremi k zadovoljevanju primarnih potreb, zato, da lahko preživi, nato pa se osredotoči k zadovoljevanju potreb po varnosti, in nato višjih potreb po pripadnosti, samospoštovanju in samouresničevanju. Poudarjena je tudi uporabnost Maslowe teorije za managerje, ki lahko na osnovi vprašalnika in vprašanj, kaj motivira zaposlene v organizaciji, kjer delajo, ugotovijo, kje si zaposleni želijo dodatne motivacije in katere instrumente naj pri tem organizacija uporabi (kot na primer denarne ali nedenarne instrumente motiviranja) (Lipičnik, 1998).

Maslow je bil torej prepričan, da ljudje pri zadovoljevanju potreb napredujejo po določeni hierarhiji. Teorija je kljub množični uporabi naletela na številne kritike, največ zaradi pomanjkanja empiričnih podatkov, ki bi potrjevali dejanski obstoj hierarhije potreb in zaporedje njihovega izpolnjevanja (Mihaljčič, 2009).

1.2.2 Herzbergova motivacijska teorija

Teorija motivacije po Herzbergu se osredotoča na dejavnike, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in dejavnike, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost, zaradi česar je Herzberg motivacijske dejavnike razdelil na higienike in motivatorje (Lipičnik, 1998; Ball, 2003). Najpomembnejši poudarek njegove teorije motivacije je v tem, da glavni dejavniki motivacije ne prihajajo iz okolja, ampak temeljijo na stopnji zadovoljstva posameznika z delom samim. Zato iz njegove teorije sledi, da mora delo samo motivirati posameznika, skratka, da mora biti dovolj zahtevno, zanimivo in daje možnost razvoja. Zaposleni morajo pri delu dobiti občutek dosežka in dejansko dodano vrednost delovnega mesta, priznanje in odgovornost, možnost za napredovanje in status (Ball, 2003).

Motivatorji vodijo k zadovoljstvu, dajejo občutek dosežka in rasti, zato neposredno spodbujajo ljudi k delu (Lipičnik, 1998; Ball 2003). Pomanjkanje motivatorjev vodi do prekomernega ustvarjanja higienikov, za katere pa je značilno, da ne vodijo do zadovoljstva z delom. Higieniki ne spodbujajo ljudi k delu, temveč odstranjujejo neprijetnosti (Lipičnik, 1998). S sliko 2 prikazujemo model Herzbergove motivacijske teorije, v kateri loči med motivatorji in higieniki.

Slika 2: Herzbergova motivacijska teorija

"Motivatorji"	ZADOVOLJSTVO (motiviranost)
Pomembni za navdihnjeno delo in zavzet trud ter izjemne delovne rezultate.	dosežki, prepoznavanje dosežkov, odgovornost, osebni razvoj, izvirno delo
"Higieniki"	NI (NE) ZADOVOLJSTVA (nemotiviranost)
Zagotavljajo minimalen trud in povprečne rezultate. So nujni, a ne zadosten pogoj delovne uspešnosti.	procedure in postopki, nadzor, odnosi s sodelavci, delovni pogoji, plača, varnost zaposlitve
NEZADOVOLJSTVO	

Vir: B. Gruban, *Motivacija 3.0: zakaj palica in korenček (ne) učinkujeta?*, 2011.

Herzbergova motivacijska teorija je uporabna, ker daje vodjem dve vrsti orodij z dejavniki za motiviranje in doseganje zadovoljstva, in sicer (Lipičnik, 1998):

- Motivatorje: za motiviranje zaposlenih in doseganje aktivnosti pri posamezniku,
- Higienike: za preprečevanje nezadovoljstva zaposlenih in odpravljanje napetosti, nesoglasij.

Katero vrsto dejavnikov bo vodja uporabil v dani situaciji, pa je odvisno od konkretnega stanja v organizaciji (Lipičnik, 1998). Kljub pogosti uporabi, je tudi Herzbergova teorija deležna številnih kritik, saj mnoge ponovitve raziskav niso uspele potrditi razdelitve motivacijskih dejavnikov na motivatorje in higienike, saj ločnica med tem, kaj ustvarja zadovoljstvo in kaj preprečuje nezadovoljstvo ni povsem jasna (Mihaljčič, 2009).

1.2.3 Vroomova motivacijska teorija pričakovanja

Eno od najbolj široko sprejetih razlag motivacije opredeljuje Victor Vroom. Njegova teorija je na splošno znana kot teorija pričakovanj in trdi, da je mogoče zaposlene motivirati z zakonom privlačnosti rezultata (Heinzmann, 2009). V praksi Vroomova motivacijska teorija deluje na način, da so zaposleni lahko bolj motivirani in delujejo bolje, če obstaja prepričanje, da boljše delovanje vodi do dobre ocene delovne uspešnosti in je ta rezultat realizacije osebnih ciljev v obliki nagrade. Teorija se osredotoča na (Heinzmann, 2009):

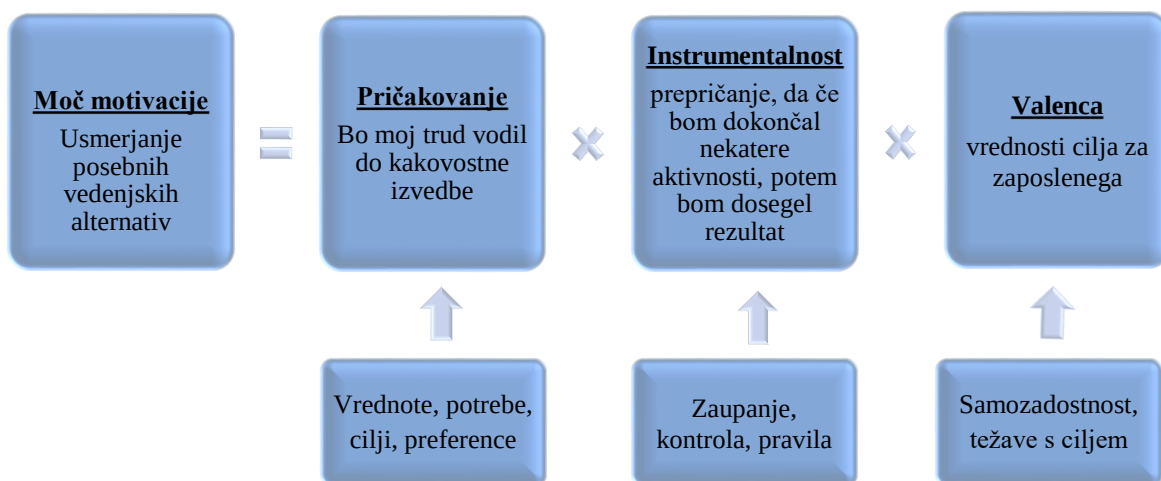
- razmerje med prizadevanji zaposlenih in odnosom vodstva do uspešnosti,
- razmerje med uspešnostjo in nagrado,
- razmerje med nagrado in osebnimi cilji zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih po Vroomovi teoriji temelji na kombinaciji (Heinzmann, 2009; Lipičnik, 1998):

- valence: vrednosti cilja za zaposlenega (kaj je v doseženem cilju vrednost za zaposlenega),
- instrumentalnosti: prepričanju, da če bom dokončal nekatere aktivnosti, potem bom dosegel rezultat,
- pričakovanja: prepričanje, da sem sposoben za dokončanje aktivnosti, ki je privlačna. Tako na primer zaposleni pričakuje, da bolj kot si bo prizadeval večji bo njegov zaslužek.

Povzetek zadovoljstva zaposlenih po Vroomovi teoriji nam prikazuje Slika 3.

Slika 3: Vroomova motivacijska shema



Vir: R. Heinzmann, *Theories of Motivation*, 2009.

1.2.4 Leavittova motivacijska teorija

Leavitt pojmuje ljudi kot posameznike, katerih poznavanje potreb je pomembno pri vodenju, tako z vidika doseganja učinkovitosti kot tudi vpliva na druge (Daniells, 1976). Leavittov koncept motivacijske teorije temelji na potrebi, ki predstavlja spremenljivo stanje in narekuje potrebo po aktivnosti. Neuresničeni potrebi sledi napetost, kot stanje, ki jo spremlja. Ta napetost ustvarja subjektivno doživljanje potrebe, ki je čustveno obarvano, kot na primer nemir (zaposleni je videti živčen) ali neprijeten občutek (npr. lakota) (Lipičnik, 1998). Na sliki 4 ponazarjam shemo procesa Leavittove motivacijske teorije.

Slika 4: Shema procesa Leavittove motivacijske teorije



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1988, str. 166.

Ko je dosežen cilj, torej je potreba zadovoljena, to posamezniku prinese olajšanje. Pri vodenju zaposlenih je Leavittova motivacijska teorija pomembna, saj vodi pomaga razumeti celoten proces in faze motivacije. Na tej osnovi lahko načrtuje aktivnosti, katerim mora posvetiti pozornost za doseganje ciljev tako, da bo zaposleni lahko dosegel olajšanje, ko bo cilj dosežen. Saj v nasprotnem, če zaposleni ne občuti olajšanja, ne ve, ali je njegov motiv zadovoljen (Lipičnik, 1998).

1.2.5 McClellandova teorija o priučenih potrebah

McClelland je s svojo teorijo opredelil tri ključne potrebe oziroma motive iz celote potreb zaposlenih in sicer motiv uspešnosti, motiv pripadnosti in motiv moči (Schneider & Potočnik, 2003). V vsaki življenjski situaciji si zaposleni prizadeva za učinkovitost in uspeh. Če je zaposleni na to ponosen, je zanj izjemno pomemben motiv uspešnosti. Ta zaposleni je namreč intrinzično (notranje) motiviran. Zato potreba po uspešnosti pri njem ustvarja še večjo delovno storilnost zlasti, če je delovno področje zanj primeren izziv in če je odgovoren za izvršitev nalog.

1.2.6 McGregorjevi teoriji X in Y

McGregor izhaja iz predpostavke, da obstajata dve nasprotujoči si človeški značilnosti in sicer optimistična in pesimistična, ki različno vplivata na vedenje in motiviranje (Schneider & Potočnik, 2003). Po teoriji X ima človek malo ambicij za delo in se mu poskuša izogniti, kolikor je mogoče. Ljudi moramo zato kontrolirati, jih voditi in prisiliti, da bodo produktivno prispevali k organizacijskim ciljem. Glavne človekove osebnostne lastnosti so, da se poskuša izogniti odgovornosti, želi si, da ga vodijo, ni izrazito častihlepen in želi si predvsem varnost, motivacije (Schneider & Potočnik, 2003). Teorija X temelji na predpostavki, da so v osnovi zaposleni leni in neodgovorni, zato potrebujejo usmeritve vodstva in nadzor, če želi organizacija učinkovito dosegati cilje (Ivanuša-Bezjak, 2006).

Teorija Y opredeljuje, da je za človeka delo pomemben vir zadovoljstva. Kadar se zaposleni identificira s cilji organizacije, ni potrebna zunanja kontrola, saj bo razvil samokontrolo in lastno iniciativo. Najpomembnejši delovni izzivi so zadovoljitev potreb po spoštovanju in osebnem razvoju (Schneider & Potočnik, 2003). Za delo človek išče lastno odgovornost. Najbolj razširjeni lastnosti delovnih ljudi sta domiselnost in ustvarjalnost. Teorija Y je nasprotje teoriji X in predpostavlja, da so zaposleni delovni in težijo k podjetniški iniciativnosti, ter prevzemu odgovornosti (Ivanuša-Bezjak, 2006).

McGregor je menil, da je za vodje bolje, če delujejo v skladu s predpostavkami teorije Y. Z večjo soudeležbo in odgovornostjo namreč lahko povečujemo motivacijo zaposlenih (Schneider & Potočnik, 2003).

1.2.7 Reddinova Teorija Z

Teorija Z predstavlja nadaljevanje teorij X in Y. Izhodišče teorije Z temelji na predpostavki, da ima človek voljo in je naklonjen sprejemanju dobrega in slabega, motivirajo pa ga predvsem medčloveški odnosi (Vila & Kovač, 1997). Mednje sodi občutek pripadnosti nečemu/nečesa. Zaposleni potrebujejo lastno uresničitev pripadnosti (Braden, 2000). Prav tako iz te motivacijske teorije izhaja, da zaposleni ne iščejo priložnosti za odgovornost, dejansko pa hrepenijo po priložnostih za napredovanje in pridobivanju novih znanj o organizaciji (Braden, 2000). Zato bi za večjo motiviranost vodja v skladu s teorijo Z razvijal okolje, v katerem se zaposleni postopoma naučijo poslovanja, dela v različnih oddelkih, kajti organizacija lahko dobi najboljše koristi od zaposlenega, če slednji opravlja dela, ki ga najbolj motivirajo ter ostaja daljše življenjsko obdobje zvest organizaciji, hkrati pa z delovnimi izkušnjami lažje prevzema odgovornost za odločitve.

1.2.8 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Ta teorija se osredotoča na odnos med značilnostmi dela in odzivom posameznika - zaposlenega nanje (Faturchman, 1997). Poudarja pet ključnih okoliščin, povezanih z delom, ki vplivajo na motivacijo in sicer (Mukul, Rayhan, Hoque, & Islam, 2013):

- zahtevana stopnja spretnosti delovnega mesta: znanja in talenti, ki so potrebni za opravljanje dela,
- zahtevnost naloge: gre za opravljanje posameznih faz delovnega procesa ali celotnega procesa izvedbe storitve,
- delovna naloga: stopnja vpliva delovnega mesta na življenje drugih,
- avtonomija: stopnja, do katere delo še zagotavlja svobodo, neodvisnost in diskretnosti na delovnem mestu,
- povratne informacije z dela: neposredne in jasne informacije o učinkovitosti dela.

Hackmann in Oldham v svoji teoriji poskušata opredeliti osnovne pogoje, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Če so ti pogoji prisotni, se pri ljudeh razvijejo kritična psihološka stanja, ki povečujejo njihovo motiviranost: doživljanje celovitosti in pomembnosti dela, ki ga opravljajo, prevzemanje odgovornosti za opravljeno delo ter poznavanje rezultatov svojega dela. Hackman in Oldham postavljata osnovno tezo, da ljudje delajo dobro, če so zadovoljni z delom oziroma jih določeno delo zadovoljuje (Černetič, 2004).

1.2.9 Frommova motivacijska teorija

Glede na Frommovo teorijo zaposlene lahko razdelimo v dve skupini (Ivanuša-Bezjak, 2006). V prvi skupini so ljudje, ki bi radi nekaj imeli (največkrat v materialni obliki). V

drugi skupini pa so tisti, ki bi radi nekaj bili ali nekaj postali (npr. imeli neko pozicijo, ugled). Vsako od skupin torej lahko motiviramo s povsem drugačnimi dejavniki. Denar kot motivator je pomemben predvsem za ljudi, ki bi radi nekaj imeli. Če je bila nekoč glavna spodbuda za delo strah pred gladovanjem, je danes pogosto povezana z željo zaposlenega, da bi zaslužil več denarja, prav to pa je motivator za vlaganje več napora pri delu (Uhan, 2000).

1.2.10 Teorija ekonomske motivacije

V skladu s teorijo ekonomske motivacije človek dela predvsem zato, da bi zaslužil. Denar in z njim pridobljene materialne dobrine so tista spodbuda, ki motivira posameznika za opravljanje določene aktivnosti kot načina za pridobivanje plačila. Raziskave o delovanju ekonomske motivacije tudi nakazujejo, da sta za motiviranost pomembna tudi oblika oziroma način plačevanja, saj delujeta motivacijsko samo, dokler sta dinamična in lahko zaposleni vidijo povezavo med vloženim naporom in zaslužkom. Če pa so izplačila stabilna in vedno enaka, jih zaposleni sprejmejo kot dejstvo in izgubijo motivacijski učinek (Jurančič, 1980).

Hkrati je učinek ekonomske motivacije odvisen tudi od višine zaslužka. Plačilo in denarna motivacija veliko več pomenita tistim, ki s plačo pokrivajo predvsem potrebe po eksistenci, manj pa tistim, ki imajo višje prejemke. Zato teorija ekonomske motivacije dobro razloži predvsem motivacijo zaposlenih z nizkimi prejemki, mladih, ki šele ustvarjajo družino in dom ter imajo zaradi tega večje potrebe po denarju ter za vse tiste, katerim so materialne dobrine smisel življenja, tako imenovani materialisti v potrošniški družbi (Uhan, 2000).

1.2.11 Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorija temelji na predpostavki, da vedenje usmerjajo posledice, ki so bodisi kazni ali nagrada za določeno vedenje. Ukvarja se z nagradami, ki naj bi željeno vedenje spodbujale in s kaznimi, ki bi preprečale neželeno vedenje (Černetič, 2007). Obstajajo štiri osnovne strategije, s katerimi lahko managerji spreminjajo vedenje (Černetič, 2007):

- **pozitivna okrepitev:** gre za vpeljavo pozitivnih posledic, kot so nagrade in priznanja, kadar zaposleni naredi kaj dobrega za podjetje.
- **negativna okrepitev:** pomeni nagraditi ljudi tako, da umaknemo negativne posledice, kadar je njihovo vedenje željeno.
- **kazen:** kazni so različnih vrst, od pogovora med managerjem in delavcem do denarnih kazni. Ta vrsta okrepitve pripomore takrat, kadar želimo disciplinirati nedisciplinirane delavce.

- **ugašanje:** tehnika, ko za neko vedenje ne uporabimo niti kazni niti nagrade niti druge pozitivne okrepitve, pač pa vedenje preprosto prezremo, tako da zaradi tega lahko ugasne.

1.2.12 Alderferjeva ERG teorija

Študije so pokazale, da imajo srednje ravni Maslowe hierarhične teorije nekaj prekrivanja. Alderfer je to vprašanje obravnaval z zmanjšanjem števila ravni na tri. Potrebe ERG teorije je Alderfer preslikal v naslednje ravni (Furnham, 2005):

- **Obstoj:** psihološke potrebe ter potrebe po varnosti.
- **Povezanost:** potrebe po socialni povezanosti z drugimi in spoštovanje, cenjenost.
- **Rast:** notranja potreba po spoštovanju in uresničevanju ciljev.

Vodje se morajo zavedati, da morajo zaposleni zadovoljiti več potreb hkrati. Prav tako mora vodja zagotoviti možnosti zaposlenih za rast, saj v nasprotnem to vodi posameznika v nazadovanje.

1.3 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Motivacija zaposlene usmerja k doseganju skupnih ciljev in v primeru javnih zdravstvenih zavodov tudi k izvajanju zdravstvenih storitev na visoki ravni kakovosti (Robida, 2004). Dejstvo je, da ima vsak posameznik praviloma nekaj lastne motivacije, ki ga usmerja pri delu. Vendar pa je poleg te nujna tudi motivacija zaposlenih s strani vodstva in neposrednih vodij, saj ta usmerja posameznika k doseganju ciljev, ki so v interesu organizacije. Od ravni motivacije je tudi odvisno, ali bo delodajalec lahko v čim večji meri izkoristil potencialne zaposlenih.

Na motivacijo pri delu vpliva veliko dejavnikov, zato je pomembno, da jih poznamo in razumemo njihovo prepletenost. Naslednji razlikovalni dejavniki, ki imajo učinek na motivacijo so (Lipičnik, 1998):

- **Razlike med posamezniki:** izhaja iz predpostavke, da vsak posameznik na delo prinese individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, stališča, interesi, zato so razlike med zaposlenimi v motivacijskih dejavnikih.
- **Lastnosti dela:** opredeljujejo, kateri zaposlen lahko opravi vse aktivnosti v procesu, od začetka do konca in z njim povezane lastnosti dela, avtonomnost pri delu ter obseg potrebnih povratnih informacij povezanih z uspešnostjo dela.
- **Praksa organizacije,** ki je povezana s politiko sistema nagrajevanja glede na dosežene rezultate posameznika (na primer ugodnosti pri dodatnem pokojninskem zavarovanju).

Pomembno je, da vodje vzpostavijo sistem nagrajevanja, ki temelji na vnaprej vzpostavljenih merilih.

Za zagotavljanje učinkovitosti dela vodje je pomembno, da razmisli, kako medsebojno delovanje navedenih dejavnikov vpliva na uspešnost zaposlenega pri delu. Pri tem pa je potrebno upoštevati, da vodja ne more nadzorovati teh dejavnikov, ki imajo vpliv na uspešnost zaposlenega. Eden od takih dejavnikov je, na primer, skrb zaposlenega za bolnega otroka. Bistveno pa je, da vsak manager upošteva vse tri dejavnike. Razumeti moramo, da način, s katerim skušamo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik, 1997).

Zaposlenega lahko zelo motivira, če mu vodja daje občutek pomembnosti njegovega dela, občutek odgovornosti in občutek lastne pomembnosti v organizaciji. Če želi vodja uspešno motivirati, mora upoštevati tudi naslednje dejavnike (Ivanuša-Bezjak, 2006):

- **Pričakovanja:** uresničitev pričakovanj ima vpliv na zadovoljstvo zaposlenega, večja kot so pričakovanja več motivacije ustvarjajo, za to je za vodjo pomembno, da postavi dosegljive cilje. Nerealni cilji delujejo demotivacijsko.
- **Enakost:** zaposleni pričakujejo uravnoteženost v razmerju med dajanjem z delom in dobivanjem z nagrajevanjem.
- **Pravičnost:** potrebno je vzpostaviti merljiv sistem nagrajevanja, saj v nasprotnem to sproži demotivacijo pri delu, (eni delajo več, eni manj).
- **Pohvala in graja:** oba dejavnika lahko delujeta pozitivno ali negativno. Pohvala vpliva na doseganje boljšega rezultata, če je opravljena javno, graja pa, če je dana na štiri oči. Premalo pohvale deluje demotivacijsko.
- **Informiranje zaposlenih:** o doseganju rezultatov dela povečuje samozavest zaposlenih.
- **Komunikacija in sodelovanje:** vpliva na dvig storilnosti v organizaciji.
- **Plača:** je motivator, ki daje zaposlenim zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Nizka plača je demotivacijski dejavnik.

Motivacijski dejavniki se po pomembnosti razlikujejo glede na različno okolje in obdobje. Kot najpomembnejša motivacijska dejavnika pri nas do leta 1990, naj bi bila na podlagi različnih raziskav opredeljena plača in zanimivo delo (Uhan, 2000).

Dolgoročna notranja motivacija je bolj učinkovita od zunanje. Ker smo si ljudje različni, je namreč zelo težko oblikovati nek splošen sistem oziroma način motiviranja od zunaj, ki bi bil prijeten za vse in bi pozitivno vplival na njihovo motiviranost. Ljudje bodo delali dobro in z veseljem le takrat, ko se bodo dobro počutili (Grubiša, 2001). Kot pomemben motivacijski dejavnik, poleg denarja in priznanja za dobro opravljeno delo, je tudi zadovoljstvo (Uhan, 2000).

Motivirano vedenje prepoznamo po naslednjih značilnostih (Lamovec, 1986; Radovan, 2001):

- posameznik ima več energije za doseganje določenega cilja,
- inspiracija, samozavest, vztrajnost pri nadaljnjih prizadevanjih,
- naravnost k cilju in prizadevanje posameznika za doseganje rezultatov.

Pomembno je razumeti, da motivirani zaposleni delajo veliko, kadar sami tako hočejo in ne zaradi prisile. Na primer v zdravstvu so dežurstva (nočna ali čez vikend in praznike) za mnoge glavna in edina možnost za dodatni zaslužek, ki je še vedno eden od glavnih motivatorjev pri delu (Robida, 2004). Takšno obnašanje zaposlenih je za delodajalca najučinkovitejše, saj zaposlenih ni potrebno pretirano nadzirati ali uporabljati prisile.

Pomemben motivacijski dejavnik so pohvale in graje. Pri tem je pomembno »zlato pravilo«, da vodja poskrbi za javno pohvalo zaposlenih in kritiko vedno le zasebno, torej na štiri oči (Mihalič, 2006). V praksi se žal pogosto dogaja ravno obratno. Dejstvo pa je, da z javno pohvalo enega zaposlenega, motiviramo tudi preostale. Pri tem moramo biti pozorni, da javno pohvalo izvedemo na primeren način, da bo vsem prisotnim jasno, zakaj je nekdo pohvalo zaslužil. Le tako bo imela motivacijski učinek na vse zaposlene, nikakor ne na način, ki bo povzročil zavist s strani drugih sodelavcev.

1.4 Pomanjkanje motivacije za delo

Zaposleni, ki nimajo motivacije za delo, negativno vplivajo na motivacijo drugih in zmanjšujejo uspeh organizacije. Zato je za vodjo pomembno, da zna na učinkovit način spodbuditi motivacijo pri zaposlenih. To lahko doseže na naslednje načine (Deeb, 2017):

- da si bolj prizadeva za spodbujanje zaposlenih in jim daje občutek, da so pomembni za delo, cenjeni,
- da si bolj prizadeva za pravično nagrajevanje zaposlenih.

Od zaposlenih s pomanjkanjem motivacije ni pričakovati, da bodo realizirali zastavljene cilje v skladu s pričakovanji. Pomanjkanje motivacije za delo, se kaže kot na posameznikovo spremembo delovnih navad, ki vodijo do večkratnega izostajanja od dela, izvajanje zasebnih del med delovnim časom (prek telefona ali interneta), dlje trajajoče odmore, pomanjkanje zbranosti pri delu, ipd. Pomanjkanje motivacije za delo sproža tudi pomanjkanje skrbi za kvalitetno izvajanje posla, prav tako se zmanjša doprinos k doseganju ciljev in učinkovitost dela (na primer hitrost opravljanja dela) (Forsyth, 2000). Poleg naštetih sprememb v navadah zaposlenih, ki so demotivirani, se lahko pojavi tudi slabše zdravstveno stanje.

Dejavniki, ki vplivajo na pomanjkanje motivacije za delo (Spitzer, 1995):

- Politika podjetja: pravila obnašanja in delovanja.
- Nejasna pričakovanja oziroma pogosto menjavanje prioritet v pričakovanju vodij.
- Neproduktivni sestanki: na katerih se zaposleni počutijo nemočne.
- Neprestane spremembe v procesu dela, določenih prioritetah in rokih izvedbe.
- Slabo informiranje zaposlenih, kar sproža njihov dvom, koliko jim organizacija, vodje zaupajo in nelagodje za delo v organizaciji.
- Nespodbudni odzivi vodstva na ideje zaposlenih, ne vključevanje zaposlenih v odločanje zmanjšuje delovno moralo in občutek, da ga nespoštujejo v organizaciji.
- Nepravično/neenotno obravnavanje zaposlenih, kar vodi v užaljenost in demotivacijo.
- Biti samoumeven. Če zaposleni ni nikoli pohvaljen za njegov trud, se bo nehal truditi.
- Pomanjkanje časa za izvajanje nalog zmanjšuje motiviranost za delo in kakovost izvedenih del.

Eden pomembnejših demotivatorjev pri nas je strah oziroma ustrahovanje, ki se pojavlja tudi v zdravstvenih organizacijah in lahko pomembno vpliva na slabšo kakovost storitev. Še bolj problematično je, da v naši kulturi mnogi uporabljajo strah kot motivator, čeprav uničuje ustvarjalnost. Če je ljudi strah, skrivajo informacije in se izogibajo nevšečnostim, saj se bojijo posledic (Robida, 2004).

Pomembno je, da vodje prepoznajo pomanjkanje motivacije za delo in poskušajo problem odstraniti z vplivanjem na motiviranost zaposlenih.

1.5 Motiviranje z ustvarjanjem zadovoljstva

Motiviranje in ustvarjanje zadovoljstva sodita med tiste aktivnosti vodenja, ki odločilno vplivajo na učinkovitost in uspešnost organizacije. Zadovoljstvo je čustven odziv, ki se pokaže v različnih vedenjskih odzivih posameznika na delovnem mestu (Shen Kian, Wan Jusuf, & Rajah, 2014). Oba koncepta pa sta povezana s kulturo organizacije, zato si mora vodstvo organizacije prizadevati za doseg večje motiviranosti zaposlenih in spremembe v organizaciji dela, organizacijske kulture (Roos & Eeden, 2008).

Oboje mora prilagoditi tako, da bodo zaposleni med seboj sodelovali pri doseganju zastavljene vizije, strategije, ciljev ter pri procesih oblikovanja dela, obogatitve dela, načrtovanju nagrajevanja (merila nagrajevanja, vrste nagrad) (Ivanuša-Bezjak, 2006).

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo in ustvarjanje zadovoljstva zaposlenih, so predvsem naslednji (Keenan, 1996):

- Koristnost in raznolikost dela, izpolnjevanje del in nalog od začetka do konca delovnega procesa.

- Spodbujanje samostojnosti pri delu, kar v praksi pomeni svobodo pri opravljanju nalog v sklopu zastavljenih ciljev in rokov, ki jih določi vodja procesa. Vodenje naj poteka na način, da imajo zaposleni čim več odgovornosti za rezultate svojega dela, saj so na ta način bolj ponosni, posledično pa motivirani, ker občutijo lastno odgovornost in se zato bolj potrudijo.
- Obveščanje zaposlenih o doseganju rezultatov dela, še pred tem pa jasna seznanitev zaposlenih o merilih za ocenjevanje doseganja rezultatov. Pomembno je, da imajo zaposleni zaupanje pri vodji, kateremu lahko poročajo o težavah, ki se v delovnem procesu pojavljajo.

1.6 Vpliv vrednot in vrlin na motiviranost zaposlenih

Vrednote sodijo med ključne psihološke dejavnike, ki usmerjajo delovanje človeka. Vrednota je tisto, čemur posameznik priznava veliko načelno vrednost in zato temu daje prednost pred drugimi stvarmi. V skladu z našimi vrednotami razvijamo tudi osebnostne vrline, standarde in načela našega vedenja, delujemo in sprejemamo odločitve (Kos, 2009).

Vpliv vrednot na človeka je kot globoko zakoreninjen standard, ki praktično vpliva na vsak del našega življenja. Vrednote so pomembne za usmerjanje delovanja zaposlenih, kadar so jasno opredeljene in jih organizacija zasleduje, predstavlja in deluje etično. Vrednote imajo neposreden vpliv na motiviranje, kar v praksi pomeni, da vodje pri vodenju in motiviranju spoštujejo vrednote, ki jih zaposleni pričakujejo v procesu dela. Zagotavljanje učinkovitega načina motiviranja pa posledično vodi k dobrim poslovnim rezultatom in višji produktivnosti. Le dobro motiviran zaposleni bo dosegal nadpovprečne rezultate, s svojim zgledom pa vplival tudi na tim, in organizacijo kot tako (Musek, 2000).

Pomembne so tudi razlike med intrinzičnimi (notranjimi) in ekstrinzičnimi (zunanji) motivacijskimi dejavniki (DeCenzo & Robbins, 1998). Zunanji motivacijski dejavniki se nanašajo na pridobivanje boljše službe, z višjo plačo in napredovanjem, družbenim priznanjem, materialno in socialno nagrado. Psihološke nagrade, povezane z uporabo osebnih virov, pa so notranji dejavnik motivacije, povezan z občutkom samozavesti, ki poveča kakovost dela in zadovoljstvo z delom (Martinko & Svedružić, 2015). Za zunanje motivacijske dejavnike je značilno, da so odvisni od zasnove in politike organizacije, torej vodstva. Notranje nagrade pa predstavljajo zadovoljstvo, ki ga posameznik doživlja pri svojem delu, kot je na primer ponos nad opravljenim delom in nad dosežki (DeCenzo & Robbins, 1998).

Vsak posameznik ima svoj sistem vrednot, ki je v bistvu neločljiv del njegove osebnosti in oblikuje njegov odnos do sveta in do sebe. Kadar ravnamo v skladu z vrednotami, ohranjamo in krepimo svojo samopodobo, samospoštovanje in samovrednotenje. In ravno obratno, če je vedenje v nasprotju z našimi najglobljimi vrednotami, trpita naša samopodoba in samospoštovanje (Musek Lešnik, 2006b). Podobno velja tudi v organizacijah. Kadar so

naloge, zadolžitve in pričakovano delovanje zaposlenih v nasprotju bodisi z osebnimi bodisi z organizacijskimi vrednotami, pride do negativnih pojavov kot so npr. stres, pesimizem, negativizem, jeza, občutki frustriranosti, občutki krivde. Podoben je učinek tudi takrat, ko se osebne vrednote močno razlikujejo od organizacijskih vrednot.

Če torej želimo visoko kakovost, učinkovitost in uspešnost zaposlenih, moramo zagotoviti usklajenost ciljev z vrednotami organizacije in z vrednotami zaposlenih (Musek Lešnik, 2006a). Če organizacija deluje v »duhu« tistega, kar ima sama in njeni zaposleni delajo za dobro in vredno truda, potem svojim zaposlenim zagotavlja primerne pogoje za razvoj zadovoljstva in pozitivnega odnosa do sebe, sodelavcev in podjetja. Zato je razjasnjevanje vrednot pomemben korak na poti k izboljšanim dosežkom in uspešnosti. Ko zaposleni pričnejo v organizaciji razmišljati o vrednotah, se jim odpre priložnost, da se pri delu sistematično osredotočijo na najgloblje in najpomembnejše vrednote – organizacijske in osebnostne.

Cilje za motiviranje zaposlenih si lahko predstavljamo na različnih ravneh, na najnižji so zelo specifični in konkretni cilji, ki se združujejo v kompleksne cilje, ti pa nadalje v splošne motivacijske cilje. To najvišjo raven navadno označujemo z izrazom vrednote. Pravzaprav lahko izpeljemo cilje iz naših vrednot ali pa vrednote iz naših ciljev. Slednje je smiselno predvsem takrat, ko želimo naše vrednote spreminjati, ko ugotovimo, da nas trenutne vrednote ne peljejo tja, kamor želimo (Musek, 2000).

1.7 Posebnosti motiviranja zaposlenih v zdravstveni organizaciji

Zaposleni so ključnega pomena za učinkovit zdravstveni sistem, njihova motivacija pa je tesno povezana z zadovoljstvom pri delu, ki tudi ohranja zaposlene na delovnih mestih (Vujicic & Pascal, 2006). Vsaka organizacija, tudi javni zdravstveni zavod, se pri svojem delovanju sooča z vprašanji ohranjanja in motiviranja zaposlenih, kot so (Svetlik, 2001):

- Kako iz zaposlenih pritegniti čim več ustvarjalne energije?
- Kako doseči, da bodo zaposleni svoje sposobnosti uporabljali?
- Kako doseči, da bo zaposleni pri doseganju ciljev organizacije motiviran kot, da bi bili cilji njegovi osebni?

Pri odgovorih na ta vprašanja v javnih institucijah, kamor spadajo tudi javni zdravstveni zavodi, naletimo na oviro, saj imajo velike finančne omejitve. Zato so vodje javnih zavodov omejeni pri uporabi nagrad, ki so eden od pomembnih motivacijskih dejavnikov za doseganje ciljev in za osebno zadovoljstvo zaposlenih (Svetlik, 2001). Zaposleni so v zdravstvu ključni za kakovost storitev, zato se vsaka pomanjkljivost v organizaciji in vodenju tem bolj izrazi v slabših rezultatih od pričakovanih. Velja seveda tudi obratno, da z dobrim vodenjem in razvojem zaposlenih lahko pomembno prispevamo k uspešnosti organizacije. Zato je zelo pomembno, katere motivatorje uporabljajo in koliko sredstev ima

zdravstvena organizacija na voljo za motiviranje, vključno z nagrajevanjem za uspešno delo (Svetlik, 2001).

Če so zdravstveni delavci zadovoljni in motivirani potem lahko pričakujemo, da bo celotno delo zdravstvenega sistema potekalo bistveno bolj nemoteno (Miller, Bennet, & Kamfer, 2002). Zato ne preseneča, da svetovna zdravstvena organizacija med merila uspešnosti zdravstvenih delavcev uvršča tudi motivacijo in zadovoljstvo pri delu ter stopnjo motiviranosti zaposlenih (World Health Organization, 2006).

Zaposlen je najbolj uspešen, ko ga motivira interes, zadovoljstvo ter uživanje in izziv samega dela, demotivira pa ga zunanji pritisk (Matelič, Mali, & Ferligoj, 2007). Dejavniki motivacije v javnem sektorju, ki so lahko relevantni tudi za zdravstvene organizacije so: občutek zaposlenih za službovanje državi (javna služba), delovanje v korist javnosti in državljanom, močan občutek za socialno pravičnost in pripravljenost za pomoč sočloveku (Kavčič & Smodej, 2003).

Za povečanje motiviranosti v zdravstvenih organizacijah je pomembna zaposlitev osebja, ki ima širok spekter strokovnega znanja, razvite socialne kompetence in čustveno stabilnosti, hkrati pa je njihov glavni motiv za delo socialni in ne denar. Pomembno je, da vodstvo v javnem zdravstvenem zavodu upošteva te dejavnike pri načrtovanju sistema motivacije, če želi doseči uspešnost poslovanja (Svetlik, 2002).

Za večjo motiviranost v javnem zdravstvenem zavodu lahko ustvarjamo tudi okolje za ustrezne nadenarne spodbude in promocijo teh spodbud. Javni zdravstveni zavod naj si prizadeva za naslednje nadenarne motivacijske dejavnike: organiziranost dela na način, ki omogoča samostojnost dela, manj hierarhičnih nivojev vodenja, delovni čas, ki je fleksibilen, da osebje lahko usklajuje družinsko in zasebno življenje, vključevanje v izobraževalne programe, programe usposabljanja, možnosti za koriščenje neplačanega dopusta (Brečko, 2010).

Prav tako lahko v javnem zdravstvenem zavodu izboljšamo motiviranost z upoštevanjem naslednjih dejavnikov (Brejc, 2004):

- ustvarjanjem dobrih delovnih pogojev,
- okolja, ki daje osebju možnost za strokovno in osebno rast,
- okolje, ki temelji na kulturi strpnosti,
- vzpostavljenim sistemom komuniciranja v vse smeri in timskim delom.

Zdravstveno osebje je motivirano, če ve kaj in zakaj dela, to pomeni, da mora razumeti, kako njihovo delo pripomore k doseganju ciljev javnega zavoda, to je zdravljenju pacientov. Potrebujejo povratno informacijo o njihovem delu. Pri tem pa ima pomembno vlogo vodstvo, za načrtovanje učinkovitega sistema motivacije, saj motivacija ni nekaj kar se

razvije čez noč, temveč potrebuje čas, znanja in izkušnje vodstva. Vodstvo si pri načrtovanju potrebnih izboljšav v sistemu motivacije pomaga z anketiranjem, da lahko vzpostavijo kar najbolj primeren način motiviranja zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu.

Vodstvo mora pri načrtovanju motivacije upoštevati vidik, da veliko zdravstvenega osebja z višjo/visoko izobrazbo zapusti zdravstveno organizacijo, zato je učinkovit način motivacije še kako pomemben (Brelade & Harman, 2003). Vodstvo namenja premalo pozornosti problematiki odhodov zaposlenih iz zdravstvenih organizacij, zato mora vodstvo povečati aktivnosti za razvoj zdravstvenega osebja, tudi s stalnim vključevanjem v izobraževalne programe (Svetlik, 2002).

Med slovenskimi zdravstvenimi organizacijami manjka zavedanje o pomembnosti uvajanja sodobnih menedžerskih pristopov. Razlog leži tudi v tem, da še ni vzpostavljenega ustreznega trga potrošnikov, ki bi se zaradi večjih pričakovanj odpravili na zdravljenje drugam in tako vplivali na pretok denarja. Zdravstveni zavodi imajo vsi dovolj dela, vendar pa po njihovem mnenju dobijo premalo denarja za vse, kar opravijo. Vendar pa rezerv ne iščejo v notranjih resursih, uvajanju kakovosti in izboljšavah, temveč v povečevanju dela in preobremenjenosti vseh akterjev. Žal pa ni kakovostnih podatkov o dejanskih obremenitvah in organizacijski učinkovitosti, kar bi lahko bila podlaga za izboljšave. Vse prevečkrat se pojavljajo zahteve po višjih plačah (predvsem zdravnikov), brez prave povezave s količino in kakovostjo opravljenega dela. To pa ustvarja idealno okolje za razvoj individualizma, hierarhije in kontrolnega vodenja. Na srečo pa je tudi čedalje več razumevanja, da je v slovenskih zdravstvenih organizacijah potrebno izobraževanje in stalno usposabljanje menedžerjev in vodij. Koristilo bi tudi, če bi razpisi za delovna mesta menedžerjev in vodij zahtevali motivacijska znanja in veščine (Skela Savič, Pagon, & Robida, 2007a).

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih je pogosto predmet preučevanja v organizacijah, saj je dober pokazatelj tako dobrih praks kot slabosti vodenja, organiziranja in ravnanja z zaposlenimi. V primeru javnih zdravstvenih organizacij, na katere zelo vpliva tudi gospodarsko in družbeno okolje, postaja zadovoljstvo medicinskega osebja precejšnji izziv. Zato je pomembno poznati dejavnike, ki vplivajo na (ne)zadovoljstvo medicinskega osebja. Le tako lahko načrtujemo ustrezne ukrepe za povečanje zadovoljstva in odpravljanje razlogov za nezadovoljstvo.

2.1 Opredelitev in pomen zadovoljstva

Zadovoljstvo z delom pomembno vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih, ter na kakovost delovnega življenja. Na ravni organizacije pa zadovoljstvo zaposlenih vpliva na

številne pojave, ki prispevajo k večji ali manjši uspešnosti organizacije, kot so na primer absentizem, fluktuacija, delovni spori, telesno in duševno zdravje, nezgode pri delu, pripravljenost na izobraževanje in usposabljanje (Skočir, 2001).

Zadovoljstvo pri delu opredeljuje splošen odnos do lastnega delovnega mesta. To pa pomeni, da je vodstvo vedno znova pred izzivom motiviranja zaposlenih in njihovega izpolnjevanja potreb in pričakovanj. Pri tem morajo analizirati in poznati individualne potrebe posameznika, kar lahko dosežejo, če osebju zdravstvene nege namenijo več pozornosti in usmerjajo njihovo vedenje k doseganju ciljev zdravstvene organizacije (Yurtseven & Halici, 2012).

Pomembnost zadovoljstva pri delu lahko vidimo, ko opazujemo pripadnost podjetju. To pomeni, ali ima posameznik interes postati in ostati član oziroma ostati zaposlen v tem podjetju ter koliko si pri delu prizadeva. V splošnem imajo zadovoljni zaposleni višjo stopnjo prihoda na delo, pri njih je manjša možnost nepojasnjenih izostankov od dela, kot pri nezadovoljnih delavcih (Stock, 2001). Zadovoljstvo pri delu lahko tudi vpliva na spremembo delovnega mesta in tudi na odločitve glede prenehanja delovnega razmerja z določeno organizacijo. Nezadovoljni delavci bodo prej pustili svojo službo kot zadovoljni.

2.2 Opredelitev dejavnikov zadovoljstva

Številni avtorji navajajo različne dejavnike zadovoljstva, zato bom le nekatere podrobneje predstavil. Glavni dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu so naslednji: odnosi s sodelavci, pogoji dela in način dela (organizacija dela), možnosti zaposlenih za strokovni in osebni razvoj, vodstvo in vodenje ter mesečni prejemki (plača, nagrade in druge oblike nagrajevanja) (Mihalič, 2008).

Šest ključnih dejavnikov, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih so (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan, & Vodovnik, 2002):

- delo, ki ga zaposleni opravlja, v povezavi z možnostmi rabe znanja, učenja, strokovne rasti in zanimivosti delovnega mesta,
- samostojnost pri delu, kar pomeni, da se zaposleni lahko sam odloča o delovnem času, vprašanjih, ki so povezana s samim procesom dela,
- plača, ugodnosti in dodatki na plačo,
- vodenje in organiziranje dela, kamor spada skrb za neprekinjen proces dela, usmerjenost k pacientom – uporabnikom zdravstvenih storitev, sistem nagrajevanja in pohval,
- dobri odnosi na delovnem mestu, timska usmerjenost k reševanju problemov,
- varno in zdravo delovno okolje, ki preprečujejo nastanek poškodb ali bolezni na delovnem mestu.

Dejavniki zadovoljstva, kateri izhajajo bolj iz posameznika pa so (George & Jones, 1996; Judge, Heller, & Mount, 2002; Parks-Leduc & Guay, 2009; Raziqa & Maulabakhsha, 2015; Cornett, 2015):

- Osebnost, ki predstavlja občutja, razmišljanje, obnašanje. Nanaša se na občutek zaposlenih na delovnem mestu oziroma na zadovoljstvo pri delu. Če vodja pozna osebnost zaposlenega, potem lažje razume njegove občutke, vedenje, misli in poskrbi za izboljšanje zadovoljstva na delovnem mestu.
Pri tem je pomembno poznavanje naslednjih osebnostnih lastnosti zaposlenih, od katerih je odvisno njihovo zadovoljstvo:
 - ekstravertnost oziroma dovzetnost posameznika za pozitivno čustvovanje in naravnost do reševanja problemov,
 - odprtost za spremembe, ki se nanaša na ustvarjalnost na delovnem mestu,
 - prijetnost v odnosu z drugimi, ki je pozitivno povezana z zadovoljstvom v življenju,
 - natančnost in vestnost, ko je zadovoljstvo mogoče povečati z nagradami za opravljeno delo, priznanjem, spoštovanjem in skrbjo za dobro počutje.
- Osebnostne vrednote, tako kot načela, so vodilo, kako naj se posameznik obnaša. Na primer zaposleni vrednotijo poštenost, dosežke, družbeno priznanje, odnose z drugimi, kar jih navdihuje z zadovoljstvom in motivacijo. Vodja mora prepoznati vrednote zaposlenega, če želi doseči zadovoljstvo in motivacijo. Na delovnem mestu se od zaposlenih pričakuje, da so poslušni, iznajdljivi ter ambiciozni in samoiniciativni, prav tako pa tudi, da spoštujejo nadrejene.
- Delovne razmere: v sodobnem času se organizacije soočajo z izzivi, kako zagotoviti dobro delovno okolje, ki bo na eni strani zagotavljalo zadovoljstvo zaposlenih in na drugi strani povečalo produktivnost, učinkovitost. Študije kažejo na pozitiven odnos med delovnim okoljem in zadovoljstvom zaposlenih. Pomembno je, da se podjetja zavedajo pomena dobrega delovnega okolja, da bi kar najbolj povečali zadovoljstvo pri delu. Zaposleni bodo bolj zadovoljni pri delu, če bodo imeli dobro plačo in zanesljivo zaposlitev, prav tako bodo posamezniki zadovoljni tudi z daljšim delovnim časom, če bodo za to plačani. Tudi odnosi s sodelavci, nadrejenimi ali podrejenimi, vplivajo na zadovoljstvo z delom.
- Družbeni vpliv ima zelo pomembno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih. Organizacija se mora osredotočiti na obnašanje organizacije kot celote v odnosu do vseh zainteresiranih strani v družbi (prejemnikov storitev, dobaviteljev organizacije). Ti odnosi imajo vpliv na splošno uspešnost organizacije in na zadovoljstvo zaposlenih.
Kadar ima zaposleni sodelavce, ki so nezadovoljni, potem bo tudi sam kmalu postal nezadovoljen ali obratno. Poleg osebnosti ter delovnih razmer in delovnih vrednot je družbeni vpliv pomemben dejavnik za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih.

2.3 Organizacijska klima in timsko delo

Organizacijska klima se nanaša na zaznavanje zaposlenih glede organizacije in njihovega dela (Neal, West, & Petterson, 2000). Posamezniki zaznavajo značilnosti organizacije glede na svoje vrednote in v tem smislu govorimo o psihološki klimi na ravni posameznika. Ko pa so neke zaznave skupne večjemu številu ljudi v organizaciji, govorimo o organizacijski klimi. Organizacijska klima je torej odvisna od zaznav zaposlenih o različnih dimenzijah, kot so na primer organiziranosti del in vodenje, značilnostih dela, medsebojnih odnosov, komuniciranju, nagradah, usposabljanju in razvoju. Organizacijska klima je zbir tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni, referenčni okvir pa je organizacija kot celota (Bitenc & Cimerman, 2008).

Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Pozitivna organizacijska klima vpliva na zavzetost zaposlenih, ustvarja ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, kar pozitivno vpliva tudi na odnose s strankami (Neal in drugi, 2000).

Ugodna organizacijska klima je temelj za dobro in hitro opravljeno delo (Ivanko & Stare, 2007). Delovno vzdušje je pogojeno s stopnjo zadovoljenosti potreb članov organizacije, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani organizacije (Rozman, 2000). Od kakovosti odnosov s sodelavci in nadrejenimi je odvisna uspešnost komuniciranja in usklajevanja dela. Zato je smiselno, da so odnosi v organizaciji v središču pozornosti vodij, ki so odgovorni za ustvarjanje ugodne organizacijske klime. Ker morajo vzpostavljati odnose z drugimi tudi znotraj timov in skupin, morajo ves čas usklajevati svoje povezave z drugimi tako, da dobri odnosi z eno osebo ne bodo poslabšali odnosov z drugimi (Hay, 1999).

Za ugodno organizacijsko klimo je pomembno tudi, kako izvajamo timsko delo, ki je pogosta in priljubljena oblika dela (Lipičnik, 1998). Timsko delo temelji na sodelovanju, poslušanju, sledenju, razpravi in uresničevanju skupnih idej. Kljub občasnim problemom in nasprotju vsak član prostovoljno posreduje informacije in znanje ter se pri delu popolno angažira (Turnšek, Mikačič, 2008). V uspešnih timih se pogosto smeji, se dobivajo tudi v neformalnih popoldanskih srečanjih, uživajo v družbi sodelavcev, v učenju novih stvari, se osredotočajo na doseganje ciljev in odločnosti. Značilno za uspešne time je, da »vidijo« težave, se o njih pogovarjajo in poiščejo ustrezne rešitve (Fele, 2010).

Timi so formalna združenja članov, kjer je med njimi izjemno tesno sodelovanje in poudarek na doseganju skupinskih ciljev tima (Rozman, 2000). Tim mora biti sestavljen iz ljudi z različnim znanjem, različnimi sposobnostmi in osebnostnimi lastnostmi. Ko je sestavljen, je potrebno opredeliti posameznikove naloge in vloge, ki pripadajo vsakemu članu tima. Te vloge niso formalno postavljene, ampak so posledica neformalnega procesa organiziranja skupine. V timu morajo biti tudi ljudje, ki znajo poslušati in reševati konflikte. Pomembno

izhodišče za sestavo uspešnega tima je poznavanje vedenjskih vzorcev, ki jih imajo posamezni kandidati za timsko delo. Če se ti razlikujejo in dopolnjujejo hkrati, lahko pričakujemo uspešno timsko delo (Skela Savič, 2004).

2.4 Razmerje med zadovoljstvom, motivacijo in uspehom na delovnem mestu

Zaposleni so pri delu lahko učinkoviti in uspešni le, če so zadovoljni, česar se organizacije v praksi premalo zavedajo. To pomeni, da v procese uvajajo različne nove tehnologije za povečanje učinkovitosti dela, pozabijo pa na ukrepe za zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2008).

Povečanje zadovoljstva z delom je neposredno povezano s povečanjem produktivnosti za 6,6 % (Edwards, 2015). V Harvard Business Review so objavili analizo različnih študij, ki so pokazale še večji vpliv in sicer kar za 31 % večjo produktivnost, kadar so zaposleni zadovoljni z delom (Achor, 2012). Tudi študija, ki so jo izvedli ekonomisti na Univerzi v Waricku je pokazala, da zadovoljstvo vpliva na povečanje produktivnosti za 12 %; delavci, ki niso zadovoljni z delom, pa so za 10 % manj produktivni pri delu (Oswald, Proto, & Sgroi, 2015). Za uspešno podjetje so zadovoljni zaposleni predpogoj. Zadovoljstvo zaposlenih je predpogoj za pripadnost in lojalnost zaposlenih, kar je nadgradnja zadovoljstva zaposlenih pri delu (Mihalič, 2008).

Po študiji Reyesencio možgani delujejo veliko bolje, če se človek počuti zadovoljnega, zato je tudi bolj ustvarjalen in boljši pri reševanju problemov. Zato je pomembno, da si organizacija z vidika motivacije in produktivnosti prizadeva za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, pri čemer naj (Edwards, 2015):

- Poslušaj zaposlene: če poslušaj zaposlene, pomeni, da spoštuje njihova mnenja in jih resnično ceni kot delo organizacije. Če zaposleni samo dobivajo vedno nove in nove informacije, nikoli pa nimajo možnosti, da bi povedali svoje mnenje, to sporočilo zanj predstavlja, da ne doprinaša nobenega prispevka organizaciji. Poslušanje pa za vodje vedno ni enostavno, potrebno se je dejansko naučiti poslušati zaposlene.
- Se vodja izogiba stalnemu nadzoru: pomembno je, da vodja spremlja delo zaposlenih in njihovo produktivnost, vendar jim mora omogočiti samostojnost pri delu, saj nenehen nadzor ovira zadovoljstvo in negativno vpliva na njihovo produktivnost.
- Organizacija spodbuja delo na daljavo, pri tistih aktivnostih, ki jih delovni proces dopušča.

Zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom, bodo čas namenili delovnim aktivnostim, bodo ustvarjalni in si bodo prizadevali za doseganje rezultatov, premagovanje ovir, pomagali bodo svojim kolegom in nadrejenim. To posledično pomeni, da bodo zaposleni zaradi zadovoljstva dosegali uspešnost, posledično pa bo uspešna organizacija. Je pa za vodstvo organizacije doseganje razmerja med zadovoljstvom pri delu in uspešnostjo organizacije

daleč od preprostega, zato si mora vodstvo nenehno prizadevati za doseganje obojega (Bakotič, 2016). Motiviranje izboljšuje delovne dosežke, po drugi strani pa povečuje zadovoljstvo zaposlenih (Možina, Bernik, & Svetič, 2004).

Brez motivacije zaposleni praktično ne more uspešno izvajati vsakodnevnih aktivnosti in zadovoljiti potrebe, zato je motivacija ključnega pomena. Zaposleni morajo dobiti občutek, da je delo izziv, ki glede na njihove zmožnosti daje največ za odgovorno doseganje ciljev (Merkač, 2005).

2.5 Ravnanje z ljudmi v zdravstveni organizaciji

Najpomembnejši del zdravstvenega sistema so zaposleni, njihovo znanje, veščine in motivacija vsakega posameznika, ki izvaja zdravstvene storitve (Skela Savič, Pagon, & Robida, 2007). Zato pa potrebujemo ustrezno ravnanje z ljudmi, ki zajema celoto dogodkov in dejavnosti v zvezi s planiranjem, sprejemanjem, razporejanjem, motiviranjem in razvojem sodelavcev ter skrbi za pogoje dela (Ferjan, 1999). Ravnanje z ljudmi pri delu postaja vse pomembnejši dejavnik uspešnosti organizacij, ki morajo zagotoviti zaposlovanje, razvijanje in ohranjanje visoko zmogljive delovne sile (Lipičnik, 1998).

Na ravnanje z ljudmi pri delu vpliva veliko dejavnikov (Lipičnik, 1998):

- scenarij, po katerem se ravna v posamezni organizaciji,
- gospodarsko in družbeno okolje v državi, v kateri deluje organizacija,
- znanje tistih, ki se v organizaciji ukvarjajo z ljudmi,
- uporabljeni model ravnanja z ljudmi,
- razvitost posameznih strok, ki napajajo podjetja z ustreznim znanjem.

V vseh državah, ne glede na družbeno - ekonomsko ureditev, se je po drugi svetovni vojni uveljavilo prepričanje, da je zdravje ena od osnovnih človekovih pravic, za katero je dolžna poskrbeti družba. V vsem tem času pa zaposleni v zdravstvu in problematika povezana z njimi, ni bila deležna večje pozornosti (Hauc, 2001). Vzroki za to so bili predvsem v vnaprej določenem deležu financiranja za zdravstvo, majhni konkurenci med izvajalci, veliki varnosti zaposlitve itd. Z zaposlenimi so se v smislu kadrovskih aktivnosti ukvarjale predvsem kadrovske službe, kar pa je bilo aktivnosti, povezanih neposredno z delom zaposlenih, pa so izvajali neposredno nadrejeni.

Pri ravnanju z zaposlenimi in pripravi delovnih procesov v zdravstvu je potrebno upoštevati raznolikost dela in posebnosti, značilne za posamezne poklice in vrste dela. Pri tem je potrebno biti še toliko bolj pozoren, saj napake lahko vodijo do neljubih posledic. Na primer, motivacijsko strategijo je potrebno oblikovati tako, da bi zdravstveno osebje občutilo večjo pripadnost zdravstveni organizaciji. Smiselno bi bilo uvajati poenoten sistem vodenja, timsko delo in jasno opredeljene delovne cilje. Hkrati pa je pomembno, da ustvarimo

ustrezne delovne pogoje in prispevamo k zadovoljstvu zaposlenih, saj bo le na ta način lahko zagotovljena ustrezna kakovost zdravstvenih storitev (Hauc, 2001).

Pri gospodarjenju z zaposlenimi v zdravstvu pa je potrebno upoštevati naslednje dejavnike - trg dela, kadrovska strategijo, organizacijsko kulturo, prav tako pa tudi procese načrtovanja, pridobivanja, razvoja in nagrajevanje zaposlenih, hkrati pa meriti rezultate zadovoljstva pacientov in zaposlenih (Slika 5) (Mayer, 2008).

Pristojnosti za ravnanje z zaposlenimi so v domeni vodstva zdravstvene organizacije in v neposrednem izvajanju kadrovske službe, ki skrbi za sprejemanje, uvajanje, odpuščanje zaposlenih, prav tako pa tudi za izobraževanje in posodabljanje znanj, razvoj kadrov v smislu komunikacije, javnega nastopanja in skrbi za lastno zdravje (Žurga, 2000).

Zdravstvo je v zadnjih desetletjih doživelo velik tehnološki napredek, na kar pa se zdravstvene organizacije niso primerno odzvale s hitrostjo in fleksibilnostjo za izboljševanje kakovosti procesov dela in zniževanje stroškov. Po njihovem mnenju je po svoje prav ironično, da v zdravstvenih organizacijah ne posvečajo več pozornosti menedžmentu sprememb v smislu uvajanja celovite kakovosti, vključevanja uporabnikov storitev, razvoja zaposlenih in timskega delu (Skela Savič, Pagon, & Robida, 2007a).

Slika 5: Ravnanje z zaposlenimi v zdravstvu



Vir: J. Mayer, *Vpliv sodobnih kadrovskih procesov na kakovost zdravstvenih zavodov*, 2008, str. 8, slika 1.

Kot ovira hitrejšemu uvajanju sprememb v zdravstvenih organizacijah je tudi ta, da je večina pozornosti usmerjena na tehnologijo, aparature, zdravnike in njihove strokovne dosežke. Po drugi strani pa se premalo govori o dejstvu, da vse poklicne skupine upravljajo s tehnologijo

in gradijo dosežke. Vendar pa to niso le slovenske izkušnje, saj večina bolnišnic malo deluje na področju uvajanja sprememb. To vpliva na slabše organizirane procese in manjšo učinkovitost, hkrati pa je pozornost usmerjena v uvajanje tehnoloških sprememb. Le-te vplivajo na uporabnike storitev, ki usposobljenost zdravstvenega sistema povezujejo predvsem s tehnološko usposobljenostjo in manj s procesnimi spremembami in človeškim dejavnikom (Skela Savič, Pagon, & Robida, 2007a).

3 VODJA IN VODENJE

Vodenje zdravstvene organizacije teži k temu, da z razpoložljivimi sredstvi dosežemo načrtovani rezultat. Za to pa je potrebno izvajati ustrezne aktivnosti, postopke in sprejemati dobre odločitve. Vodenje močno vpliva na poslovno kulturo zdravstvene organizacije. Vodja pa je tisti, ki mora dobro poznati svoje pozitivne naravnosti, kompetence, pomanjkljivosti in sebe kot osebnost, da lahko učinkovito vodi druge. Zaupati mora vase, da lahko zaupa drugim, prav tako mora znati obvladovati svoja čustva in za dosego ciljev uporabljati pristop zmaga-zmaga, skozi katerega lahko gradi dolgoročne poslovne vezi med zaposlenimi in okoljem zdravstvene organizacije. Pomembno je, da se vodja nenehno uči in razvija svoja znanja, išče nove ideje in rešitve za izboljšanje poslovanja (Ilgo, 2008).

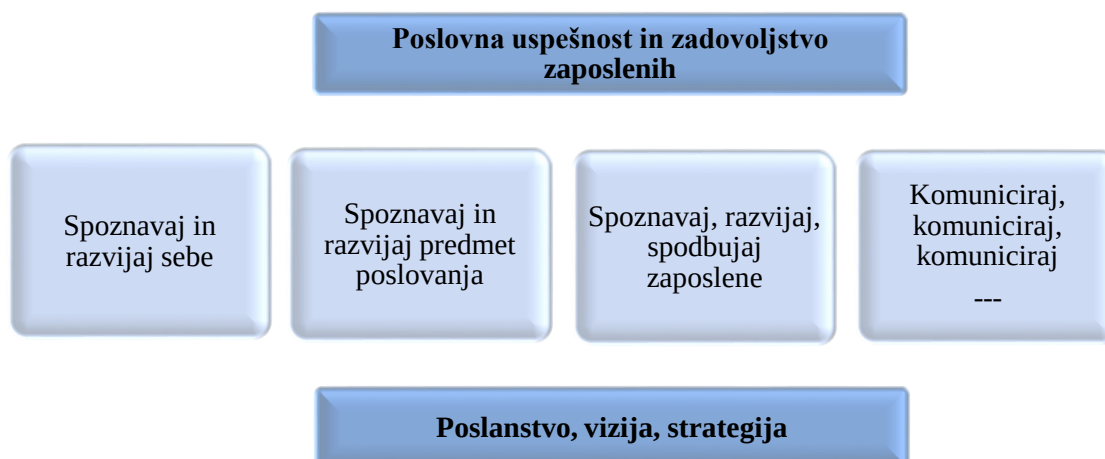
Dober vodja nenehno vnaša spremembe v delovno okolje (Huber, 2008). Poznati mora sistem vrednot kot osnovo delovanja organizacije ter ga po potrebi prilagaja in včasih tudi spreminja, z namenom doseganja učinkovitosti in uspešnosti organizacije (Račnik, 2010).

Vodenje lahko opredelimo kot eno izmed štirih funkcij managementa, poleg načrtovanja, vsakodnevnega organiziranja, izvajanja in nadzorom nad izvajanjem (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2003). Vodenje je kompleksna in zapletena aktivnost, saj je povezano s sposobnostjo vplivanja na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar smo prepričani, da mora biti storjeno. Potrebno je torej pripraviti ljudi, da si želijo dosežati cilje nekoga drugega, za kar pa moramo te cilje povezati s potrebami zaposlenih (Merkač, 2005).

Med stebre voditeljstva, ki jih ponazarja slika 6, uvrščamo (Ilgo, 2008):

- poznavanje in razvoj vodje kot osebnosti samega sebe,
- poznavanje in razvijanje posla, katero je poslanstvo organizacije,
- poznavanje in motiviranje ter skrb za zadovoljstvo zaposlenih (vodenje kadrov),
- skrb za nenehno komuniciranje v vseh smereh; to je načrtovanja, vzpostavitev in vzdrževanja poti, načinov za pridobitev ključnih informacij potrebnih za nemoteno izvajanje posla.

Slika 6: Stebri voditeljstva



Vir: P. Ilgo, Ključni dejavnik sprememb poslovne kulture so zaposleni (od direktorja do vratarja), 2008, str. 19, slika 4.

Obvladovanje konceptov in tehnik sodobnega menedžmenta je v zdravstvu izrednega pomena. Profesionalna menedžerska struktura in razvoj profesionalnega zdravstvenega menedžmenta, s poudarkom na procesih vodenja, bi lahko bistveno prispevala k večji učinkovitosti in uspešnosti zdravstvenih organizacij. Žal pa pogosto velja prepričanje, da zdravnik z dokončano medicinsko fakulteto dovolj obvlada tudi menedžersko delo in je lahko direktor bolnišnice, zdravstvenega doma itd. (Skela Savič, 2002).

Vodenje v zdravstvu je toliko bolj zapleteno, ker mora upoštevati celovitost zdravstvene organizacije in značilne dejavnike, ki so vključeni v zagotavljanje kakovosti zdravstvenih storitev (Firth-Cozens & Mowbray, 2001). Raziskave so potrdile, da je kakovost vodenja v bolnišnici odvisna od dela zdravnikov in od celotnega delovnega vzdušja (Skela Savič, Pagon, & Robida 2007).

3.1 Lastnosti vodje

Od učinkovitega vodje prihodnosti pričakujemo, da bo to osebnost, ki ima vizionarske sposobnosti in sposobnosti motiviranja sodelavcev ter kompetence, da mu zaposleni zaupajo, z veliko mero navdiha in pobud za uvajanje sprememb v poslovanje. Je intelektualno radoveden in ima strast in sposobnost za reševanje problemov (izzivov) organizacije (Gruban, 2007).

Med ključne lastnosti dobrega vodja v javnem sektorju, kamor spada tudi javni zdravstveni zavod, pa uvrščamo (Kasfi, 2007; Tavčar, 1999):

- osebne lastnosti: karizmo, sposobnosti motiviranja: znati mora ravnati z ljudmi, jih motivirati in pripraviti do maksimalne zavzetosti,
- organizacijske spretnosti in poznavanje kompleksnosti sodobnih organizacij, ki temeljijo na ustvarjanju dodane vrednosti s pomočjo komunikacije in ne ukazov,
- sposobnost dobrega sodelovanja z drugimi organizacijami za doseganja skupnih ciljev: zavedanje o pomenu razlik med generacijami in kulturami.

Med tipične značilnosti uspešnega vodje glede na preučevanje vodenja v praksi uvrščamo naslednje (Mayer, 2004):

- **Inteligentnost:** večina uspešnih vodij je nadpovprečno inteligentnih in imajo sposobnosti za opravljanje več opravil hkrati.
- **Osebnost v ožjem pomenu,** ki se nanaša na potrebne karakterne lastnosti (na primer gospodovalnost), ter potrebo po moči in vplivanju na druge. Vodja, ki nima takšnih lastnosti težko dosega zastavljene cilje. Pomembno je, da je odprt (ekstraverten) in naravn k sprejemanju drugačnosti, kar je temelj za komunikativnost in vzpostavljanje medsebojnih odnosov z zaposlenimi.
- **Ustvarjalnost:** kot zmožnost posameznika za ustvarjanje nekaj novega, razvoj obstoječih storitev, za kar pa je potrebno zagotoviti ustvarjalni duh v organizaciji, katerega izhodišče je prav vodja. Za vodje, katerih značilnosti so orientirane k ustvarjanju novosti, so vztrajni, z bogato domišljijo in znajo s svojo karizmo, voljo do dela in veselje podajati tudi sodelavcem, članom tima.
- **Izraznost,** ki kaže na prepričljivost v izražanju vodje, in sicer se odraža v lahkotnosti,
- zanimivosti in prepričljivosti izražanja, kar je še posebej pomembno pri javnem nastopanju, mentorstvu sodelavcem.
- **Empatija** oziroma zmožnost vživljanja v občutke drugega – sodelavca, podrejenega. Tu govorimo o naravni danosti, ki vodji omogoča še globlji vpogled v osebnost nasproti sebe.
- **Pozitivna samopodoba:** vodja, ki zaupa sebi in je zadovoljen s svojim življenjem, hkrati pa usmerjen k razvoju, napredovanju, lahko takšen odnos prenaša tudi na zaposlene, kar pa je ključnega pomena za uspešno vodenje organizacije.
- **Pogumnost vodje:** ta lastnost je odvisna od situacije v kateri se vodja nahaja in kadar se počutimo v situaciji, ki prinaša veliko čustveno obremenitev, je pričakovati, da bomo neodločni pri sprejemanju odločitev).
- **Etičnost ravnanj pri delu,** ki kažejo na verodostojnost vodje pri delu z zaposlenimi, poslovnimi partnerji (na primer pacienti, dobavitelji medicinskih pripomočkov).
- **Naravnost k sodelavcem,** da pridobivajo na občutku pomembnosti in potrebnosti. V praksi to pomeni, da dober vodja vedno najprej poskrbi za druge in ima z njimi dober odnos, saj le-ta tako lahko pričakuje kakovostno opravljeno delo – storitve do pacientov.

3.2 Načini vodenja

Vodenje da najboljše rezultate takrat, ko način vodenja prilagodimo značilnostim organizacije, sposobnostim vodje in značilnostim ljudi, ki jih ta vodi. Vpliv stila vodenja na uspešnost organizacij so potrdile številne raziskave (Možina, Bernik, & Svetič, 2004). Idealno bi potem seveda bilo, da vodja svoj stil prilagaja različnim okoliščinam in ne uporablja le enega stila vodenja v vseh situacijah. Zato je ena popularnejših teorij vodenja prav situacijska teorija (Vukasović Žontar, 2004).

Način vodenja izhaja iz osnovne ideje, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čim boljše delo (Skela Savič, 2004). Da bi to tudi dejansko dosegli, moramo spoštovati vsakega posameznika, graditi zaupanje in uporabljati ustrezen način komuniciranja. Z uporabo določenega stila vodenja vodja izbere način zastavljanja ciljev in nalog, kontroliranja, ocenjevanja uspešnosti posameznika, dajanje povratne informacije (izrekanje pohvale in konstruktivne kritike), način poverjanja nalog (delegiranja), skrb za razvoj sodelavca, medsebojno komunikacijo in še celo vrsto vedenj in ravnanj, ki so povezane z vlogo vodje v delovnem okolju (Vukasović Žontar, 2004).

V osnovi vodja lahko izbira med bolj centraliziranim vodenjem, kjer večinoma vse odločitve sprejema vodja sam, ali bolj demokratičnim vodenjem, kjer imajo zaposleni večjo vlogo v procesih odločanja. Tako razlikujemo štiri različne stile vodenja (Treven & Srića, 2001):

- **Direktivno vodenje**, pri katerem je management procesov centraliziran in vodja pretežno sam usmerja delo, saj je dobro opravljeno delo najpomembnejše. Ljudem v organizaciji vodja ne namenja posebne pozornosti, saj verjame, da je njihova vloga predvsem delovanje v skladu s predpisi in navodili. Vodje torej načrtujejo delo, sprejemajo odločitve, postavljajo pravila in dajejo navodila, nagrajujejo in kaznujejo, ne da bi v te procese vključevali zaposlene.
- **Očetovsko vodenje** kombinira centraliziran management procesov s skrbjo za zaposlene. Vodje, ki uporabljajo ta stil, so podobni očetom, ki sicer sami sprejemajo vse pomembnejše odločitve, vendar pa pri njihovem uresničevanju pričakujejo sodelovanje vseh družinskih članov. Tudi zanje je dobro opravljeno delo zelo pomembno, vendar verjamejo, da bodo zadovoljni zaposleni delali boljše in hitreje. Zato je za odnos med vodjem in njegovimi sodelavci značilno sodelovanje, pri čemer ni dvomov, da ima glavno vlogo in pravico odločanja vodja sam.
- **Vodenje s podporo** temelji na decentraliziranem managementu procesov ob veliki podpori zaposlenim. Pri tem stilu vodja verjame, da je za uspešno delo pomembno, da vsak posameznik dela tisto, v čemer uživa in ima hkrati dovolj znanja in sposobnosti, da delo dobro opravi. Odnos med vodjo in sodelavci temelji na zaupanju in medsebojnem spoštovanju. Vodja upošteva mišljenje in razpoloženje sodelavcev, stiki so pogosti in komunikacija dvosmerna. Vodja sodelavcem rad pomaga in svetuje.

- **Vodenje s prepuščanjem** pa je povezano z decentraliziranim managementom procesa, pri čemer se vodja ne ukvarja s podrejenimi. Delo se izvaja spontano, saj vodja verjame, da so sodelavci dovolj usposobljeni za opravljanje svojih nalog in zato vodenje s strani vodje niti ni potrebno. Zato se vodja minimalno vključuje v delovni proces, komunikacije je malo, ni niti nadzora niti prave podpore ljudem.

Različni avtorji navajajo še druge načine in stile vodenja, med najpogostejše omenjenimi v literaturi so (Lipičnik & Možina, 1993; Dye & Garman, 2010; Benincasa, 2012; Ferguson, 2017):

- **vodenje z izjemami:** pri tem načinu je najbolje da vodja zgradi zaupanje, aktivno posluša in poskrbi za medsebojno komunikacijo. Poskrbeti mora za doseganje ravnovesja med danimi in povratnimi informacijami. Stil vodenja pa vodja prilagaja situaciji.
- **Vodenje s pravili odločanja:** ta stil deluje na temelju pravil, ki jih sprejmejo vodje in omogočajo zaposlenemu, da se pri delu lahko samostojno odloča.
- **Vodenje z motiviranjem:** brez vodenja so zaposleni izgubljeni, kar sproži kaotično delovno okolje. Brez motivacije pa zaposleni ne uspejo najbolje izkoristiti svojih delovnih sposobnosti. Vodstvene in motivacijske teorije omogočajo vodenje zaposlenih in organizacije do uspeha. To pa lahko doseže tako, da vodja razume ključne elemente motivacijskih teorij in jih ustrezno uporabi.
- **Vodenje s soudeležbo oziroma demokratično vodenje:** je najučinkovitejši stil vodenja v razmerah poslovanja, ki niso krizne.
- **Vodenje z delegiranjem:** je učinkovit način vodenja v kriznih razmerah organizacije, ko je potrebno vpeljati spremembe, preobrat v delovanju podjetja. V vseh drugih razmerah pa se je tega stila vodenja potrebno izogibati, saj duši fleksibilnost in iznajdljivost zaposlenih.
- **Vodenje s cilji** predstavlja dejavnost, s pomočjo katere usmerjamo člane organizacije k uspešnemu doseganju zastavljenih ciljev.
- **Vodenje s pomočjo usmeritev, inštruiranja** (angl. coaching): vodja želi pomagati zaposlenim zgraditi trajne osebne prednosti, ki jih naredijo bolj uspešne.

Vodja lahko z izbiro ustreznega stila vodenja v posameznih situacijah pomembno prispeva k ustvarjanju pozitivne naravnosti in reševanju konfliktov, kar vodi k večji motiviranosti in zadovoljstvu zaposlenih (Vukasovič Žontar, 2004).

3.3 Vplivanje vodij na ustvarjalnost zaposlenih

Ustvarjalnost zaposlenih skupaj z nenehnim učenjem zagotavlja uspešnost organizacije v čedalje bolj zahtevnih pogojih poslovanja. Da bi sprostili ustvarjalnost in spodbujali učenje, morajo vodje uporabljati drugačne pristope od tradicionalnih. Novo vodenje je umerjeno k

vključevanju celotnega umskega potenciala posameznika. Poleg inteligentnosti postajajo zelo pomembni še domišljija, čustvovanje, intuicija in izraznost (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004).

Vodenje ustvarjalnosti zahteva popolno predanost delu, široko razgledanost, odlično učljivost, predvsem pa etično neoporečnost. Le vodji, ki je dober človek, osebnostna in strokovna avtoriteta, bodo ljudje zaupali svoje najintimnejše misli, poglede in zamisli, ki so dostikrat zelo občutljive, a izredno pomembne zadeve, saj izhajajo iz posameznikove neponovljive enkratnosti. Uresničili jih bodo lahko le z izjemno stopnjo poguma, vztrajnosti, entuziasma in vzajemnosti. Misel Harveya Firestona pravi, da najboljše iz drugih dobiš takrat, ko daš najboljše iz sebe (Ziglar, 1999).

Za vodenje ustvarjalnih ljudi moramo uporabiti tudi drugačne, ustvarjalne načine vodenja. Kot glavni motivator mora vodja uporabljati spodbujanje, ne pa npr. ukazovanje, preganjanje ali prisilo (Sriča, 1999). Vodje naj bi bili ustvarjalni ljudi podobni dirigentu ali trenerju. Dirigent namreč prepusti mojstrstvo posameznikom, dopušča osebno izvirnost, sam pa jih usklajuje in skrbi za njihovo uglašenost. Posebej uspešen bo vodja takrat, ko bo prepoznal skrite talente, jih pomagal razvijati do popolnosti ter skrbeti za zmagovalno vzdušje. Vodja mora namreč upoštevati, da so njegovi sodelavci izključni lastniki svojega znanja, zato naj naloge poverjajo, tj. zaupajo nekomu, da bo opravil nalogo kakovostno, pravočasno, tako kot si jo je sam zamislil in bo tudi sprejel odgovornost za rezultate. Za ustvarjalnost zaposlenih mora biti zagotovljeno, da svoje delo opravljajo z veseljem (Mayer, 2002).

Vodstvo je temelj za doseganje ustvarjalnosti glavnih medicinskih sester, katere preko idej predlogov, projektov vplivajo na sodelavce. Zato je pomembno ustvarjalnost ovrednotiti in nagradjevati in na ta način ustvarjati motivacijsko okolje. Saj ustvarjalnost določi moč (kakovost) posameznika hkrati pa moč organizacije (Mayer, 2008). Ustvarjalnost zaposlenih doprinaša k reševanju težav, saj kreativni zaposleni najdejo nove priložnosti in z drugačnim razmišljanjem pomagajo organizaciji najti nove priložnosti za rast. Organizacije, tudi zdravstvene potrebujejo ustvarjalce, ki se znajo dobro odzivati na spremembe in na ta način spremeniti potek dela na bolje (Turner, 2013).

3.4 Vloge in naloge vodje za uspešno delovanje javno zdravstvenega zavoda

Rezultati raziskav managementa in vodenja v slovenskih zdravstvenih organizacijah nakazujejo, da prevladujoča organizacijska kultura, stopnja timskega dela in stili vodenja niso usmerjeni k uveljavljanju večje fleksibilnosti v organizacije, timskega dela, medpoklicnega sodelovanja ali vključevanju zaposlenih v procese managementa sprememb (Robida, 2006). Slovenski managerji so v zdravstvenih organizacijah premalo aktivni, saj večina pobud za uvajanje kakovosti pride z Ministrstva za zdravje. Ministrstvo je v obdobju 2002 do 2007 organiziralo tudi številna strokovna srečanja za menedžerje in vodje v bolnišnicah, leta 2006 pa so pripravili Nacionalno strategijo uvajanja kakovosti v

bolnišnicah s predstavljenimi posameznimi kazalniki kakovosti. Vendar pa se zdi, da managerji in vodje v bolnišnicah te strategije niso nikoli v celoti sprejeli, kljub veliki podpori strategiji v medijih in s strani združenj bolnikov (Skela Savič, Pagon, & Robida 2007a).

Dejstvo je, da učinkovito vodenje vpliva na kakovost in varnost izvajanja zdravstvenih storitev. Raziskave so na primer pokazale, da sodobni model organizacije z manj hierarhičnimi ravni in dobro usposobljen management bolnišnice, kjer je vodenje dobro uveljavljeno, pozitivno vpliva na zadovoljstvo in motivacijo medicinskih sester za kakovost zdravstvene obravnave pacientov (Uhan, 2000). Vendar pa vodenje zdravstvenega tima ni enostavno, zato morajo vodje pridobivati najnovejša znanja iz organizacije in nove kompetence za bolj učinkovito sodelovanje na različnih ravneh managementa, kar bo vplivalo na kakovost delovnega okolja in priznanje posameznika v timu (Škerjanec Hodak & Bohinc, 2010).

Raziskave iz Velike Britanije, kažejo, da si zaposleni v zdravstvenih organizacijah od svojih vodij želijo predvsem servilnosti in pravičnosti ter vključevanja zaposlenih kot partnerjev, kar se izkaže tudi kot pomemben dejavnik zniževanja stresa med zaposlenimi v zdravstvu (Firth-Cozens & Mowbray, 2001).

Vsak vodja mora bi moral zagotoviti, da njegovi ljudje nemoteno opravljajo svoje naloge. Še bolj uspešen pa bo tisti, ki zna pri svojih sodelavcih vzbuditi notranji nemir, pozitivna pričakovanja, upanje in vizije, ki vodijo k iskanju boljših in bolj učinkovitih rešitev (Musek Lešnik, 2006b). To seveda ne pomeni, da dober voditelj sebi in svojim ljudem »natika rožnata očala«, da se vedno smehlja, in da se izogiba problemom s ponavljanjem mantre o pozitivnem mišljenju. Predvsem mora pomagati sodelavcem, da se soočijo in razrešijo probleme.

Vloga vodje, poleg tega, da skrbi za odnose z zaposlenimi, je tudi, da skupaj s sodelavci določi cilje organizacije, oblikuje strategijo za doseg ciljev, pripravi delovna pravila oziroma pravilnike za delo in razdeli delovne naloge. Zato je pomembno, da je vodja zavzet za spremembe in zagotavljanje učinkovite komunikacije v organizaciji, tako, da bo timsko delo kot seštevek znanja, sposobnosti in strokovnosti doprineslo k uspešnosti organizacije (Brajša, 1996).

Vodje v sodobnih organizacijah imajo tri pomembne naloge (Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005; Micić, 2015; Suttle, 2017):

- **oblikovanje organizacijske strukture**, ki je še posebej pomembno za odločanje. Bolj kot je organizacijska struktura ploska hitreje poteka sprejemanje odločitev, kar je značilno za majhne organizacije. Velike organizacije pa imajo praviloma več hierarhičnih ravni, zato je pomembno, da so vloge in pristojnosti jasno opredeljene, da vsak v organizaciji ve, kdo nadzira posamezne funkcije.

- **Uslužno vodenje** pomeni, da vodje služijo poslanstvu organizacije in drugim sodelavcem. V sodobnih organizacijah vodenje in znanje postajata najdragocenejši viri organizacije, saj vodja s svojim vedenjem vrednotami, stališči, spretnostmi in sposobnostmi močno vpliva na delovanje organizacije.
- **Ustvarjanje skupne vizije:** vsaka organizacija ima neko skupno vizijo v prihodnosti, vodja pa je tisti, ki s svojo sposobnostjo izražanja vizije vpliva na zaposlene, jih motivira in skrbi za uvajanje sprememb, na ta način pa poskrbi za dvig produktivnosti in uspešnosti organizacije.

Ena od nalog vodje je tudi, da zadrži najboljše zaposlene, tako da jim ponudi višjo plačo, boljše delo in delovne pogoje, napredovanje. V primeru, če vodja ne zadovolji pričakovanja sodelavcev, postanejo nezadovoljni in začnejo iskati delo drugje (Dimovski in drugi, 2005).

Učinkovito upravljanje s človeškimi viri ima ključno vlogo pri uspehu reforme zdravstvenega sektorja. V raziskavi med 8 bolnišnicami v Sloveniji, v kateri je sodelovalo 778 zaposlenih in 119 vodstvenih delavcev, ugotavljajo, da je sodelovanje zaposlenih v procesih sprememb nizko, prav tako je nizko zavedanje o pomenu razvoja zaposlenih. Izobraževanje zaposlenih v slovenskih bolnišnicah za vodstvo še vedno ni zaznati kot potrebno naložbo za izboljšanje delovnih procesov in uvajanju sprememb (Skela Savič & Robida, 2013).

V bolnišnicah v Sloveniji je premalo transformacijskega vodenja, za katerega je značilno vodenje z motiviranjem in premagovanjem ovir pri upravljanju sprememb, kar v praksi pomeni, da vodja upošteva posameznika, na ta način pa omogoča doseganje večje produktivnosti, večje zadovoljstvo in nižjo stopnjo izostanka iz delovnega mesta (Skela Savič & Pagon, 2007b).

Ker pa veščine vodij niso dane, jih lahko razvije le s pomočjo usposabljanja, ima v zdravstvenih organizacijah pomembno vlogo kultura razvoja vodij, ki pa v slovenskem zdravstvu ni vzpostavljena v smislu, da vodje pridobivajo znanja in veščine (Skela Savič, 2008).

Programe za usposabljanje vodij je potrebno načrtovati, tako za vodje v zdravstveni organizaciji, kot tudi za člane uprave, medicinske sestre, zdravstvene delavce. Saj le s takšnim timskim pristopom dosežemo in okrepimo medsebojno povezanost, hkrati pa povečamo razumevanje vodij in tima kot celote, na ta način pa dosegamo uspešno vodenje zdravstvene organizacije (Skela Savič, 2008).

Zdravstvene organizacije potrebujejo vodje, ki poudarjajo standarde odličnosti, spodbujajo interakcijo, sporočajo jasne cilje in pričakovanja, se odzivajo na spreminjajoče se potrebe, pridobivajo potrebne vire in skrbijo za pravočasno, natančno in odprto komunikacijo med člani tima (Ferilea & Shortella, 2001). V praksi se je pokazalo, da so vodje v slovenskih

zdravstvenih ustanovah dobri strokovnjaki, vendar potrebujejo dodatna znanja za izboljšanje vodenja, na kar so pokazali rezultati raziskave za zagotavljanje kakovosti zdravstvenih storitev (Skela Savič, 2008).

Za zagotavljanje celovitega upravljanja kakovosti zdravstvenih storitev in izboljševanja slednjega ima pomembno vlogo srednji nivo vodenja. Kot je pokazala raziskava med osmimi bolnišnicami v Sloveniji, na terciarni in sekundarni ravni, je raven usposobljenosti srednjega nivoja vodenja z vidika izboljševanja kakovosti in upravljanja s tveganji relativno nizka, kljub temu, da je vodstvo bolnišnic – uprava ocenilo njihove kompetence relativno visoko (Skela Savič & Robida, 2012).

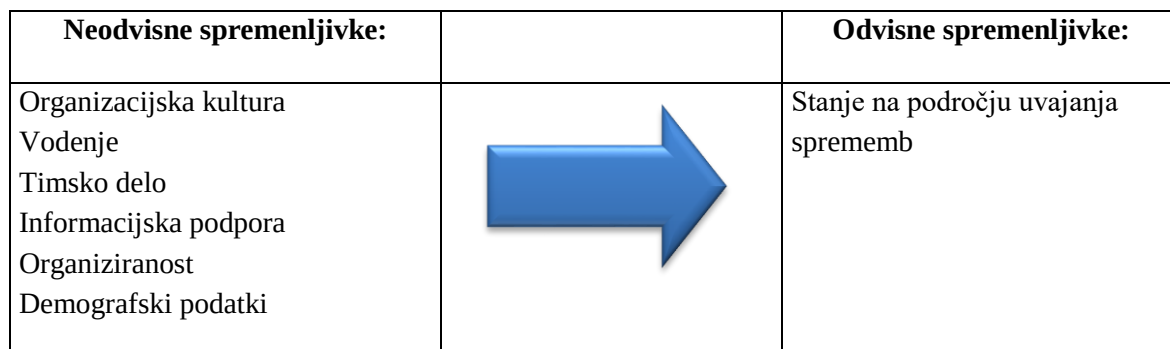
Z vidika zagotavljanja kakovostnega izvajanja zdravstvenih storitev z raziskavo o poglobljenih mnenjih in stališčih intervjuvanih na vodstvenih delovnih mestih v Sloveniji zdravstvene nege ugotavljajo, da obstaja vrzel med vodstvenimi procesi in procesi zdravstvene nege. Intervjuvani vodje se zavedajo, da imajo premalo vodstvenih znanj, ki pa so nujno potrebna, še posebej ob dejstvu nenehnih racionalizacij in z njimi povezanega zmanjševanja zaposlenih in hkratnem uvajanju novosti, kot so informacijska orodja za komunikacijo s pacienti in zaposlenimi, pri čemer še poudarjajo pomembnost hkratnega vključevanja v izobraževanje tudi medicinskih sester (Erjavec, 2016).

V okviru projekta eZdravje potekajo različni projekti uvedbe informacijskih orodij za zagotavljanje učinkovitega zdravstvenega sistema v smislu izboljšanja kakovosti storitev, kot je na primer e-recept, e-čakalne dobe, enoten informacijski model, s pomočjo katerega se med zdravstvenimi institucijami uporablja enoten model klasifikacijskih šifrantov in klasifikacije dokumentov, oddelkov za hitro izmenjavo informacij (Albreht in drugi, 2016).

Vodstvene kompetence imajo pomembno vlogo za doseganje uspeha pri učinkovitosti vodenja. V raziskavi je sodelovalo 265 vodstvenih zaposlenih v zdravstvu in 267 poslovnih menedžerjev, ki so ocenili svojo stopnjo vodstvenih kompetenc. Študija je pokazala, da se v Sloveniji kompetence vodij v zdravstveni negi bistveno razlikujejo od kompetenc poslovnih, kar kaže na zaostajanje v vodstvenih kompetencah v slovenskem zdravstvu. Danes so potrebne vodstvene kompetence in znanje za spopadanje z izzivi zdravstvenega sistema (Kovačič & Rus, 2015).

Poznamo razvit model dejavnikov uspešnega izvajanja sprememb v slovenskih bolnišnicah, za doseganje izboljšav tako v vodenju posameznika, tima in organizacije. V model (Slika 7) so vključeni naslednji dejavniki izboljšanja: organizacijska kultura, timsko delo, model vodenja, organiziranost dela, ter razpoložljivost informacijske podpore procesom. Rezultati raziskave med 759 zaposlenimi v slovenskih bolnišnicah kažejo, da je potrebno v zdravstvenih organizacijah narediti korenite izboljšave v hierarhični organiziranosti vodenja dela, ki spodbuja individualnost, hkrati pa zavira timsko delo (Skela Savič & Pagon, 2007b).

Slika 7: Hipotetični model pojasnjevanja variance stanja na področju uvajanja sprememb



Vir: B. Skela Savič et al., Predictors of the level of personal involvement in an organization: a study of Slovene hospitals, 2007, str. 241.

4 RAZISKAVA O MOTIVIRANOSTI IN VLOGI VODJE V JAVNEM ZDRAVSTVENEM ZAVODU

Namen raziskave in odgovorov na raziskovalna vprašanja je ugotoviti, kako vodje vplivajo na motivacijo zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu, s katerimi dejavniki motivirati zaposlene in na podlagi odgovorov anketnega vprašalnika predstaviti ali so zaposleni dovolj motivirani za delo. Glavna raziskovalna vprašanja so naslednja:

1. Kateri dejavniki dela pozitivno ali negativno vplivajo na motivacijo zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu?
2. Kako lahko vodja vpliva na motivacijo zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu?
3. Ali je odnos med zaposlenimi in vodjo najpogostejši dejavnik nezadovoljstva na delovnem mestu?
4. Ali so zaposleni dovolj motivirani za delo na delovnem mestu?

4.1 Raziskovalne metode

Za pridobivanje podatkov sem uporabil anketno metodologijo in sicer spletno anketiranje. Pri oblikovanju vprašanj sem sledil temeljnemu cilju in raziskovalnim vprašanjem magistrskega dela. Anketni vprašalnik je oblikovan na podlagi preučene literature in ima 13 vprašanj, od tega se 8 vprašanj nanaša na temo motivacije in vodje (vprašalnik je v prilogi). Odgovori vsebujejo petstopenjsko lestvico (1-popolnoma nepomemben, 5-zelo pomemben; 1-se ne strinjam s trditvijo, 5-popolnoma se strinjam in 1-nič, 5-zelo veliko). Od teh sta dve vprašanji odprtega tipa. Ostalih 5 vprašanj pa se nanaša na demografske podatke in sicer spol, starost, delovno dobo, delovno mesto ter delovišče v zavodu. Anketni vprašalnik je bil

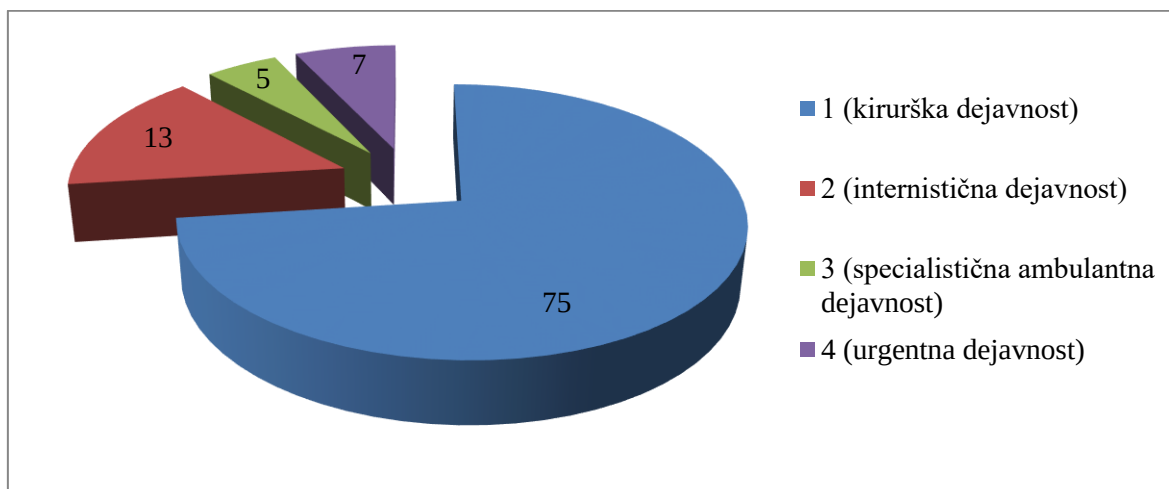
poslan na slovenske forume zdravstvenih delavcev in je bil aktiven od 21. 5. 2016 do 26. 7. 2016. Vprašalnik je bil anonimen, v raziskavi pa je sodelovalo 77 anketirancev.

Za obdelavo podatkov sem uporabil program SPSS 22 for Windows. Podatke sem predstavil grafično, s pomočjo tabel in opisno. Oblikoval sem tabele frekvenc in strukturnih odstotkov spremenljivk ter nekaj grafičnih prikazov frekvenčnih porazdelitev. Prikaz podatkov v obliki tabel in grafikonov sem naredil s pomočjo računalniškega programa Microsoft Office Excell.

4.2 Raziskovalni vzorec

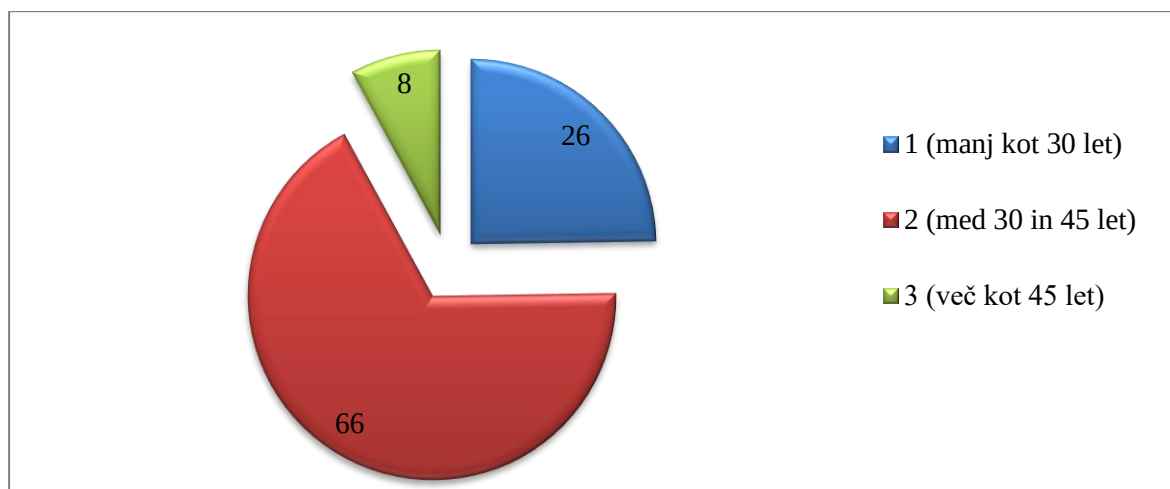
V raziskavi je sodelovalo 77 zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu, od tega je bilo 62 (81 %) žensk in 15 (19 %) moških. Na vprašalnik je odgovorilo 33 diplomiranih medicinskih sester, 18 zdravnikov, 14 srednjih medicinskih sester, 11 vodij tima in eden anketiranec, kateri se ni opredelil. Anketirance sem razdelil v štiri dejavnosti zdravstvenega zavoda. Kot prikazuje slika 8 je največ anketirancev zaposlenih v kirurški dejavnosti in sicer 58 (75 %), naslednja je internistična dejavnost 10 (13 %) anketirancev, urgentna dejavnost 5 (7 %) anketirancev in specialistična ambulantna dejavnost 4 (5 %) anketirancev.

Slika 8: Struktura vzorca po dejavnosti zdravstvenega zavoda v %



Slika 9 prikazuje starostno razvrstitev anketirancev, ki pa je bila največja med 30 in 45 let, in sicer 51 (66 %) anketirancev, nato sledijo z manj kot 30 let - 20 (26 %) anketirancev in 6 (8 %) anketirancev z več kot 45 let starostjo. Starostna struktura zaposlenih sicer ni igrala vloge v mojih raziskavah.

Slika 9: Struktura vzorca po starosti v %



Glede skupne delovne dobe v javnem zavodu ima največ anketirancev delovno dobo od 6 - 15 let in sicer 44 anketirancev, kar znaša 57 %. Od tega je 17 diplomiranih medicinskih sester, 15 zdravnikov, 8 vodij timov in 4 srednjih medicinskih sester (tabela 1). Največ delovne dobe med anketiranci (26 let in več) pa imajo 3 srednje medicinske sestre in 1 zdravnik, kar znaša 5 % vseh anketirancev.

Tabela 1: Delovna doba v primerjavi z delovnim mestom

Delovno mesto	Delovna doba v zdravstvenem zavodu							
	0-5 let		6-15 let		16-25 let		26 let in več	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
Vodja tima	0	0,0	8	10,4	3	3,9	0	0,0
Diplomirana medicinska sestra	13	16,9	17	22,1	3	3,9	0	0,0
Srednja medicinska sestra	1	1,3	4	5,2	6	7,8	3	3,9
Zdravnik	0	0,0	15	19,5	2	2,6	1	1,3
Drugo	1	1,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Skupaj	15	19,5	44	57,1	14	18,2	4	5,2

Najmanj delovne dobe, od 0 do 5 let, pa ima 15 anketirancev in sicer 13 diplomiranih medicinskih sester, 1 srednja medicinska sestra in anketiranec kateri se ni opredelil, kar znaša 20 % vseh. Prav tako ima delovno dobo od 16 do 25 let, 14 (18 %) anketirancev od katerih pa je 6 srednjih medicinskih sester, 3 diplomirane medicinske sestre, 3 vodje tima in 2 zdravnika (tabela 1).

4.3 Rezultati in analiza raziskovalnih vprašanj

Prvo vprašanje ankete je bilo: Ocenite kako pomembni so za vas našeti motivacijski dejavniki, pri tem pa je bila podana petstopenjska lestvica posameznega motivacijskega dejavnika, in sicer 1 pomeni popolnoma nepomembno in 5 zelo pomembno. Pri ocenjevanju dejavnikov so zaposleni podali relativno visoke ocene in sicer v povprečju od 3,83 do 4,84 (prikazano v tabeli 2). Glede na rezultate vprašanja lahko izpostavimo tri dejavnike, ki so najbolj pomembni za zaposlene, to so medsebojni odnosi med sodelavci (4,84), urejene delovne razmere (4,83) in zadovoljstvo na delovnem mestu (4,82). Najnižjo oceno so anketiranci dodelili dodatnemu pokojninskemu zavarovanju (3,83). Glede na rezultate tega vprašanja je dejavnik, višina plače, v povprečju dobil nižjo oceno od ostalih dejavnikov (4,58), vendar spada še vedno pod oceno 5 kar pomeni, da je anketirancem zelo pomemben dejavnik za motivacijo.

Tabela 2: Povprečje odgovorov na vprašanje o pomembnosti motivacijskih dejavnikov

Opisna statistika					
Motivacijski dejavniki	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Medsebojni odnosi med sodelavci	77	3	5	4,84	0,461
Urejene delovne razmere	77	3	5	4,83	0,410
Zadovoljstvo na delovnem mestu	77	3	5	4,82	0,421
Kakovostno opravljeno delo	77	2	5	4,75	0,542
Varnost in stalnost zaposlitve	77	3	5	4,73	0,577
Odgovornost pri delu	77	3	5	4,71	0,483
Zadovoljstvo bolnikov z našim delom	77	2	5	4,70	0,608
Možnost timskega dela	77	3	5	4,65	0,580
Odnos z nadrejenim	77	2	5	4,65	0,602
Samostojnost pri delu	77	2	5	4,61	0,610
Delovni čas	77	3	5	4,60	0,712
Višina plače	77	3	5	4,58	0,570
Možnost napredovanja	77	2	5	4,58	0,656
Sodelovanje pri izboljševanju kakovosti dela	77	2	5	4,53	0,736
Informiranost v delovni sredini	77	3	5	4,47	0,699
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	77	2	5	4,47	0,771
Možnost stalnega strokovnega izobraževanja	77	3	5	4,44	0,678
Ugled delovnega mesta	77	2	5	4,10	0,821
Sodelovanje z drugimi enotami zdravst. zavoda	77	1	5	4,09	0,962
Dodatno pokojninsko zavarovanje	77	1	5	3,83	1,163

Drugo anketno vprašanje se je glasilo: Iz zgoraj navedene tabele (tabela v prvem vprašanju) zapišite tri dejavnike, ki se vam zdijo najpomembnejši. Iz tabele 3 je razvidno, kateri motivacijski dejavniki so najpomembnejši za zaposlene v javnem zdravstvenem zavodu in sicer najvišji odstotek je dosegla višina plače, katerega je označilo 58,4 % vseh anketiranih, zatem so medsebojni odnosi med sodelavci z 48,1 % anketiranih in urejene delovne razmere z 31,2 % anketiranih.

Tabela 3: Trije najpomembnejši motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavnik	Odgovori		Odstotek navedb glede na št. anketirancev
	N	Odstotek	
Višina plače	45	19,7	58,4
Medsebojni odnosi med sodelavci	37	16,2	48,1
Urejene delovne razmere	24	10,5	31,2
Zadovoljstvo bolnikov z našim delom	23	10,0	29,9
Varnost in stalnost zaposlitve	21	9,2	27,3
Delovni čas	16	7,0	20,8
Kakovostno opravljeno delo	14	6,1	18,2
Možnost stalnega strokovnega izobraževanja	11	4,8	14,3
Možnost napredovanja	8	3,5	10,4
Odnos z nadrejenim	6	2,6	7,8
Možnost timskega dela	6	2,6	7,8
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	5	2,2	6,5
Samostojnost pri delu	5	2,2	6,5
Odgovornost pri delu	3	1,3	3,9
Sodelovanje z drugimi enotami zdravst. zavoda	2	0,9	2,6
Sodelovanje pri izboljševanju kakovosti dela	2	0,9	2,6
Ugled delovnega mesta	1	0,4	1,3
Skupaj	229	100	297,4

Naslednje vprašanje se je glasilo: na podlagi naštetih kriterijev ocenite neposrednega vodjo. Pri tem vprašanju so anketiranci ocenjevali vodjo na podlagi pet-stopenjske lestvice od 1 se ne strinjam s trditvijo do 5 popolnoma se strinjam. Rezultate prikazujem v tabeli 4, iz katere lahko razberemo, da so najvišjo oceno dobili kriteriji in sicer vodja je strokoven na delovnem mestu (4,01), zna organizirati (3,91), skrbi za kakovost dela (3,82), ljudem pušča svobodo pri opravljanju dela (3,81) ter uvaja novosti iz stroke (3,81). Pri tem velja omeniti, da razmeroma visoke vrednosti standardnih odklonov kažejo, da so mnenja anketirancev zelo različna. Sklepamo lahko, da razlike izhajajo iz tega, da imajo različne vodje in ne iz tega, da bi istega vodjo ocenjevali zelo različno.

Tabela 4: Povprečno ocenjevanje neposrednega vodja

Opisna statistika					
Opis lastnosti	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Je strokoven	77	1	5	4,01	1,118
Zna organizirati	77	1	5	3,91	0,989
Skrbi za kakovost dela.	77	1	5	3,82	1,109
Uvaja novosti iz stroke	77	1	5	3,81	1,124
Ljudem pušča svobodo pri opravljanju dela.	77	1	5	3,81	1,101
Obvešča o novostih.	77	1	5	3,73	1,188
Jasno in učinkovito postavlja naloge	77	1	5	3,73	1,199
Sprejema in ceni naše predloge in kritiko.	77	1	5	3,58	1,341
Je pravičen.	77	1	5	3,57	1,499
Je vedno dostopen.	77	1	5	3,55	1,372
Izrazi pohvalo za dobro opravljeno delo.	77	1	5	3,52	1,363
Mu zaupam.	77	1	5	3,49	1,344
Je pravi voditelj.	77	1	5	3,39	1,378
Vzpodbuja ljudi in jih ustrezno motivira.	77	1	5	3,39	1,443
Skrbi za dobre odnose med sodelavci.	77	1	5	3,34	1,501
Ustrezno in učinkovito rešuje konflikte	77	1	5	3,30	1,424

Četrto vprašanje je bilo: na podlagi 5-stopenjske lestvice obkrožite v koliki meri vas demotivirajo sledeči dejavniki. Na vprašanje so anketiranci odgovorili s pomočjo lestvice na kateri 1 pomeni popolnoma se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam. Anketiranci so se najbolj strinjali s trditvijo, da je krivično vodenje glavni demotivacijski dejavnik (4,38) zatem slabi odnosi med zaposlenimi (4,34), nezmožnost napredovanja (4,31), stres na delovnem mestu (4,29) ter nizka plača (4,27). Najmanj so se strinjali s trditvijo zahtevnost na delovnem mestu (3,23), kar lahko vidimo v tabeli 5.

Tabela 5: Povprečni demotivacijski dejavniki

Opisna statistika					
Dejavniki	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Krivično vodenje	77	1	5	4,38	0,904
Slabi odnosi med zaposlenimi	77	1	5	4,34	0,982
Nezmožnost napredovanja	77	2	5	4,31	0,877
Stres na delovnem mestu	77	1	5	4,29	0,944

se nadaljuje

Tabela 5: Povprečni demotivacijski dejavniki (nad.)

Opisna statistika					
Dejavniki	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Nizka plača	77	2	5	4,27	0,912
Birokracija na delovnem mestu	77	1	5	4,25	0,989
Slaba informiranost zaposlenih	77	1	5	4,10	1,008
Nezmožnost izobraževanja	77	2	5	4,09	0,861
Varčevanje z materiali	77	1	5	4,05	0,972
Zastarela oprema	77	1	5	4,04	1,081
Neprilagojen delavnik	77	1	5	4,01	1,082
Nemotiviranost s strani vodje	77	1	5	3,95	0,985
Nezanimivost dela	77	1	5	3,73	1,199
Zahtevnost dela	77	1	5	3,23	1,287

Peto vprašanje se je glasilo: ali menite, da imate pri svojem delu dovolj motivacije? Podane so bile štiri trditve, na katere so morali anketiranci odgovoriti ponovno s pet-stopenjsko lestvico, pri kateri 1 pomeni nič in 5 zelo veliko. Na to vprašanje smo dobili zanimive odgovore (tabela 6), in sicer, da imajo anketiranci veliko lastne motivacije (3,99), nekaj povprečnega motivacije s strani sodelavcev (3,13) in malo motivacije s strani neposrednega vodje (2,83) ter s strani vodstva (2,49).

Tabela 6: Izvori motivacije na delovnem mestu

Opisna statistika					
Dejavniki	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Lastne motivacije	77	1	5	3,99	0,866
Motivacije s strani neposrednega vodje	77	1	5	2,83	1,056
Motivacije s strani sodelavcev	77	1	5	3,13	0,965
Motivacije s strani vodstva	77	1	5	2,49	1,119

Na šesto vprašanje: ali imate v vašem zdravstvenem zavodu dovolj izobraževanj na temo motivacija, so bili podani odgovori da, ne in ne vem. Tabela 7 prikazuje da je največ anketirancev odgovorilo, da imajo na delovnem mestu premalo izobraževanj na temo motivacija (65), samo trije so odgovorili da imajo dovolj in 9 se jih ni opredelilo.

Tabela 7: Izobraževanja na delovnem mestu

	Število	Odstotek
Da	3	3,9
Ne	65	84,4
Ne vem	9	11,7

Sedmo anketno vprašanje je bilo: Ali menite, da ima vaš vodja dovolj znanj o vodenju in motiviranju sodelavcev? Tukaj so bili odgovori različni, saj 42 anketirancev meni, da vodja nima dovolj znanja o vodenju in motiviranju, 15 anketirancev je odgovorilo pritrdilno in 20 anketirancev se ni opredelilo (tabela 8).

Tabela 8: Ali ima vodja dovolj znanja o vodenju in motiviranju

	Število	Odstotek
Da	15	19,5
Ne	42	54,5
Ne vem	20	26,0

V magistrskem delu sem si zastavil štiri raziskovalna vprašanja na katera bom odgovoril na podlagi analize pridobljene iz anketne raziskave.

1. Kateri dejavniki dela pozitivno ali negativno vplivajo na motivacijo zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu? Med analiziranjem ankete sem prišel do ugotovitve, da so dejavniki, ki pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih višina plače, tako je odgovorilo 19,7 % anketiranih, potem medsebojni odnosi med sodelavci, na katerega je odgovorilo 16,2 % anketiranih ter urejene delovne razmere 10,5 % anketiranih (tabela 3). Negativno na motivacijo pa vplivajo dejavniki krivičnega vodenja z oceno 4,38, sledijo slabi odnosi med zaposlenimi z oceno 4,34, nezmožnost napredovanja z oceno 4,31 in stresa na delovnem mestu z oceno 4,29 (tabela 5). Presenetni me podatek, da je plača z negativnim vplivom na petem mestu z oceno 4,27.

2. Kako lahko vodja vpliva na motivacijo zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu? Odgovor na to vprašanje sem dobil iz anketnih vprašalnikov in sicer eno izmed vprašanj je bilo odprtega tipa in se je glasilo: na kakšen način bi vi motivirali zaposlene v javnem zdravstvenem zavodu, da bi bolj motivirano opravljali delo? Na to vprašanje je odgovorilo 61 % anketiranih, ostali so pustili odgovor prazen. Glede na analizo vprašanja sem dobil več enakih odgovorov, zato bom najprej navedel najpogostejše. Anketiranci menijo, da lahko vodja na boljšo motivacijo zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu vpliva predvsem z javno pohvalo in enakovrednostjo do vseh zaposlenih. Predlagali so še boljše plačilo za opravljeno delo oziroma višje plače. Ta dva dejavnika sta najbolj izpostavljeni med

odgovori. Anketirani si želijo od vodje več komunikacije in boljših medsebojnih odnosov, vodja bi izboljšal njihovo motivacijo z denarnimi nagradami in napredovanji, z več udeleževanjem na strokovna izobraževanja in z strokovnimi delavnicami za zaposlene. Predlagali so več skupinskih sestankov pri katerih bi reševali osebne oziroma timske konflikte, so za uvedbo izplačevanja nadur, da vodja poskrbi za pravičen delovni raspored za vse zaposlene in tudi z upoštevanjem želja glede delovnega urnika. Motivacijo bi lahko dvignili z boljšimi delovnimi pogoji, z manj birokracije in odgovor katerega bi bilo res dobro izvesti, z anonimnim ocenjevanjem vodij s strani zaposlenih.

3. Ali je odnos med zaposlenimi in vodjo najpogostejši dejavnik nezadovoljstva na delovnem mestu? Pri tem vprašanju sem dobil različne odgovore. 70 % anketiranih je mnenja, da je za motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, odnos med zaposlenimi in nadrejenimi zelo pomemben (tabela 9), vendar, ko sem spraševal kateri so trije najpogostejši dejavniki za motivacijo na delovnem mestu, se dejavnik odnos z nadrejenim pojavil zelo redko (7,8 % anketirancev) (tabela 3).

Tabela 9: Pomen odnosa z nadrejenim za motivacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu

	Število	Odstotek
Ni pomembno	1	1,3
Manj pomembno	2	2,6
Srednje pomembno	20	26,0
Zelo pomembno	54	70,1

Zato je moj odgovor na to vprašanje sledeč in sicer, da je odnos med zaposlenimi in vodjo bistvenega pomena, saj s tem vodja vpliva na motivacijo in posledično na zadovoljstvo zaposlenih, ampak se ne uvrsti med najpogostejše dejavnike nezadovoljstva na delovnem mestu.

Hkrati pa je skoraj 60 % anketiranih odgovorilo, da slabi odnosi med zaposlenimi zelo vplivajo na motivacijo na delovnem mestu, kar lahko predvidevamo, da vpliva tudi na nezadovoljstvo na delovnem mestu (tabela 10).

Tabela 10: Slabi odnosi med zaposlenimi vplivajo na motivacijo

	Število	Odstotek
Sploh se ne strinjam	2	2,6
Se ne strinjam	2	2,6
Niti se strinjam niti se ne strinjam	10	13,0
Se strinjam	17	22,1
Popolnoma se strinjam	46	59,7

4. Ali so zaposleni dovolj motivirani za delo na delovnem mestu? Glede na izračun testiranja petega vprašanja v anketnem vprašalniku, sem na podlagi one-sample testa v programu SPSS dobil odgovor, da so zaposleni na delovnem mestu dovolj motivirani za delo. Rezultati t-testa so prikazani v tabelah 11 in 12. P-vrednost (angl. significance, oznaka Sig.) enostranskega t-testa je enaka $0.000 < 0.05$ ($t_{sp=76} = 35,397$), torej ničelno domnevo zavrne pri 5 % stopnji značilnosti. To pomeni, da je povprečna motiviranost pri zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu višja od ocene 3, kar pomeni, da lahko na raziskovalno vprašanje odgovorimo pritrdilno.

Tabela 11: Testiranje povprečja motiviranosti

	t	df	Stopnja značilnosti (2-tailed)	Povprečna razlika	95% Interval zaupanja	
					Spodnji	Zgornji
Ali menite, da imate pri svojem delu dovolj motivacije?	35,397	76	0,000	3,11039	2,9354	3,2854

Tabela 12: Stopnja motiviranosti

	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
Ali menite, da imate pri svojem delu dovolj motivacije?	77	3,11	0,77108	0,08787

5 RAZPRAVA

V magistrskem delu sem v teoretičnem in empiričnem delu skušal predstaviti vpliv vodij na motivacijo zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu, v katerem delam tudi sam. Pri izdelavi raziskovalnega dela sem uporabil anketne vprašalnike in jih z uporabo spletnega orodja 1ka razposlal na slovenske forume zdravstvenih delavcev. Celotno rešenih vprašalnikov sem nazaj dobil 77 in na podlagi le-teh naredil raziskavo.

Vprašalnike so reševali zdravstveni delavci različnih delovnih mest ter v različnih zdravstvenih zavodih, sicer največ v kirurški dejavnosti, vendar to ni bistvenega pomena magistrskega dela. Glavni namen magistrskega dela je bilo ugotoviti, kako vodje vplivajo na motivacijo zaposlenih v javnem zavodu, s katerimi dejavniki motivirati zaposlene in na podlagi odgovorov ankete predstaviti ali so zaposleni dovolj motivirani za delo.

Iz odgovorov na vprašanje o pomembnosti motivacijskih dejavnikov, pri katerem sem ponudil 20 dejavnikov, sem ugotovil, da so za zaposlene, glede na dosežene povprečne

vrednosti ocen pomembnosti, na prvem mestu medsebojni odnosi, na drugem mestu urejene delovne razmere in na tretjem mestu zadovoljstvo na delovnem mestu. Presenetili me, da je motivacijski dejavnik višina plače šele na dvanajstem mestu. Ker lahko iz tabele 2 razberemo, da je ta dejavnik dobil najmanjšo oceno 3, skupno pa dosega še vedno visoko oceno 4,58, sklepam, da je še vedno zelo pomemben dejavnik pri motivaciji zaposlenih. Prav tako se odnos z nadrejenimi ne uvrsti med pomembnejše motivacijske dejavnike, saj z skupno oceno 4,65 zasede šele deveto mesto.

Precej drugačni pa so odgovori, ko so morali anketiranci izmed 20 ponujenih dejavnikov izbrati tri najpomembnejše dejavnike. Tu je bila višina plače največkrat izbrana, saj jo je izbrala več kot polovica anketirancev (58,4 %). Tako tudi navajajo v različnih literaturah, da višina plače še vedno predstavlja največji odstotek pojasnjene (ne)motiviranosti zaposlenih. Poleg plače so anketirancem najpomembnejši dejavnik še medsebojni odnosi med zaposlenimi (48,1 %) in urejene delovne razmere (31,2 %), kar je skladno z najvišjimi povprečnimi ocenami pomembnosti na lestvici od 1 do 5. Ponovno lahko ugotovim, da za zaposlene v javnem zdravstvenem zavodu odnos z nadrejenimi oziroma z vodjo ni najpomembnejši motivacijski dejavnik, saj jih je le 7,8 % navedlo da je.

Zaposleni z veseljem prihajajo na delo, če so jim delovna opravila ravno prav velik izziv in je delo zanimivo. To je običajno osnovna motivacija in razlog za zadovoljstvo v zvezi z delom, vendar pa to ni nujno dovolj. Naslednji pomemben dejavnik zadovoljstva so odnosi med sodelavci (Račnik, 2007). Dobro medsebojno poznavanje in spoštovanje, sta naslednja dva bistvena razloga zaradi katerih so ljudje pripadni neki organizaciji. Plača, ki sicer vpliva na motivacijo zaposlenih, na dolgi rok ne uspe nadomestiti slabih ali nekvalitetnih odnosov. Če so odnosi slabi, se prej ali slej ljudje odločijo za odhod drugam, ali pa delajo le tisto kar je najbolj nujno. A to le še dodatno zapleta odnose med zaposlenimi in zmanjšuje kvaliteto do minimuma.

V anketnem vprašalniku sem želel ugotoviti tudi, kako zaposleni oziroma anketiranci ocenjujejo svojega vodjo. Po analizi odgovorov ugotavljam, da vodjo ocenjujejo slabše (pod oceno 3,5) pri reševanju konfliktov, pri skrbi za dobre medsebojne odnose, pri vzpodbujanju in motiviranju zaposlenih ter da ocenjujejo, da niti ni pravi voditelj. Ocenjujejo tudi, da nimajo dovolj motivacije s strani neposrednega vodje in s strani vodstva, saj ocenjujejo motivacijo s strani vodje z oceno 2,83, s strani vodstva pa z oceno 2,49. Anketiranci so tudi v 54,5 % prepričani, da vodja nima dovolj znanja o vodenju in motiviranju zaposlenih. Boljše ocene (nad 4) pa so bile pri trditvah, da je vodja strokoven, da zna organizirati ter da skrbi za kakovost. Na podlagi teh odgovorov lahko sklepam, da vodje v današnjem času še vedno ne znajo na pravilen način pristopiti do zaposlenih ter jih motivirati za delo. Nasprotno pa lahko rečemo, da vodje skrbijo za strokovnost in organiziranost dela.

Motivacija zaposlenih je v bistveni meri povezana z delovanjem in ravnanjem vodje. Vodja, ki zelo jasno pozna vrednote, poslanstvo in vizijo svoje organizacije, bo imel zelo jasne in smiselne cilje. Ko so vodji jasni cilji, lahko na osnovi njih določi procedure in opredeli vloge

zaposlenih. Vedenje in odnosi so v takšni pregledni in dobro vodeni ekipi na najvišjem možnem nivoju. In takšen vodja se zaveda še nečesa: da je nenehno vseživljenjsko učenje nekaj povsem običajnega. Iz tega razloga odlični in vrhunski vodje mnogo berejo, se družijo z ljudmi ob katerih se lahko učijo ter obiskujejo treninge, delavnice in seminarje (Račnik, 2007).

Krivično vodenje ter nemotiviranost s strani vodje sta glavna demotivacijska dejavnika anketirancev. Ustrezna motiviranost zaposlenih je ključna za uspešnost organizacije in zato ena od pomembnih nalog vodje. Motivacija je ključen dejavnik pri dvigovanju zavesti zaposlenih, njihove pripadnosti in ustvarjanju ustrezne organizacijske klime, ki je osnova za nekatere druge spremenljivke. Motiviranje zaposlenih za boljše delo vsebuje ključne faktorje: zavzetost zaposlenih, vizijo in vrednote podjetja, nagrado oziroma pohvalo vodstva za dobro opravljeno delo ter zaupanje vodstva (Lockwood, Anderson, Fiester, & Sommers, 2010).

Ukrepi, namenjeni dvigovanju motivacije in stopnje inovativnosti ter iniciativnosti zaposlenih, kar bi v nadaljevanju pripomoglo k izboljšanju in dvigovanju ravni zavzetosti, so (Lockwood in drugi, 2010):

- usmeriti se v dvigovanje stopnje zadovoljstva zaposlenih,
- vzpostaviti in vzdrževati boljši sistem nagrajevanja (stimulacija),
- več sodelovanja z zaposlenimi,
- omogočiti soodločanje, iskanje predlogov in idej s strani sodelavcev. V povezavi s tem je nujna vključitev zaposlenih pri odločitvah ter s tem sprejemanje odgovornosti. Zbuditi zavest pri zaposlenih za prevzemanje tveganja za uveljavitev svojih pobud in s tem izboljšanje vzdušja, ki bo pripomoglo k povečanju inovativnosti,
- usmeriti se predvsem v vodje na katere lahko najprej vplivamo glede zavzetosti,
- usmeriti se tudi v izvajalce, ki so v neposrednem stiku s strankami in so po številu in organiziranosti številčni in ključnega pomena.

Eden izmed ciljev magistrskega dela je bil ugotoviti, kakšna je motiviranost zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu. Na podlagi danih odgovorov anketirancev ugotavljam, da so zaposleni dokaj dobro motivirani za delo, saj skupna ocena motiviranosti doseže vrednost 3,1 od 5, vendar k tej oceni največ prispeva samomotiviranost z oceno 3,99. Vendar pa nam to tudi pove, da smo na tanki meji motiviranosti zaposlenih saj je ocena blizu srednji vrednosti. Anketiranci so slabo ocenili motiviranost s strani vodstva, saj ocena dosega višino 2,49 od 5. Ugotovim lahko, da so zaposleni zelo slabo motivirani s strani vodstva, prav tako s strani neposrednega vodje (ocena 2,89). Zaposleni tudi navajajo, da je v javnem zdravstvenem zavodu premalo izobraževanj na temo motivacije, saj se s to trditvijo strinja kar 84,4 % anketirancev.

Izobraževanja ter delavnice na temo motivacija bi bila zelo dober prispevek k motivaciji na delovnem mestu, tako za zaposlene kot tudi za vodje, saj le z učenjem o motivaciji lahko vodje pokažejo zaposlenim pravo skupno pot ter način dobrega medsebojnega sodelovanja. Ne moremo pričakovati, da bodo zaposleni motivirani kar sami po sebi in da se bodo samomotivirali praktično iz nič. Tako mora vodja zaposlenega preko izvajanja različnih pristopov in tehnik motiviranja stalno spodbujati in tudi neprestano razvijati. Motivacijo je namreč možno spodbuditi od zunaj, da se lahko razvija znotraj posameznika. Poleg tega je motivacija dolgoročno neobstoja in zelo krhka, zato je treba zaposlene motivirati, še preden pride do znižanja ali odsotnosti motivacije (Mihalič, 2010).

Na podlagi odprtega vprašanja v anketnem vprašalniku sem prišel do predlogov, kako bi vodje lahko vplivali na boljšo motiviranost zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu. Zaposleni menijo, da je prva stvar, katero bi morale storiti vodstvo, enakovredno obravnavanje vseh zaposlenih in javna pohvala za dobro opravljeno delo. Nato sledi boljše plačilo za delo oziroma višje plače ter sprostitev napredovanj. Po mnenju anketirancev je to zelo pomemben motivacijski dejavnik, saj je denar tisti, zaradi katerega ljudje prihajamo na delo in zaradi njega lahko dosežemo normalen življenjski standard. Informacija o možnostih napredovanja in kakšna so merila za to, je razlog za visoko stopnjo motivacije. Zdravo in normalno je, da človek raste in se razvija. Ko pozna postopek napredovanja, je motiviran, da doseže in preseže merila. V kolikor nekdo ne ve, kakšne so njegove možnosti napredovanja, bo odšel, ko se pojavita dovolj velik izziv in priložnost (Račnik, 2007).

Kljub temu pa plača in druge ugodnosti niso dovolj, da bi nas motivirale. Raziskave v različnih literaturah so celo pokazale, da lahko nagrade ali plačilo spodkopljejo veselje do dela (Lipičnik & Možina, 1993). Najprimernejša služba bi bila tista, ki bi jo opravljali tudi, če ne bi bila plačana in zato je zelo na mestu vprašanje, ali imam vsaj približno tako službo. Žal v današnji družbi ne gre, da bi bili brez denarja, kljub temu pa plačilo ne sme biti edino, kar bi nas motiviralo za delo. Če delavci, ko primerjajo svojo plačo s plačo kolegov v drugih ustanovah ali s svojo plačo prej, ugotovijo, da je sistem nepravičen in če ugotovijo, da njihova plača ni povezana z njihovim delom in dobijo vedno enako plačo, ne glede na to, kaj so naredili, izgubijo motivacijo do dela.

Zanimiva je ideja, ki so jo podali anketiranci, in sicer, da bi morali v javnih zdravstvenih zavodih opravljati anonimno ocenjevanje vodij s strani zaposlenih. Tako bi lahko vodstvo dobilo vpogled o svojem delu in vodstvu organizacije in bi lahko spremenili način svojega vodenja in ga prilagodili tako, da bi bili zadovoljni zaposleni ter vodje in bi na ta način dobili boljšo motiviranost zaposlenih in posledično tudi boljše opravljeno storilnost s strani zaposlenih.

Prav vodstveni kader je tisti, ki mora pravilno ravnati z ljudmi, jih razvijati, motivirati in skrbeti za njihovo zavzetost. Potrebno je zagovarjati dejstvo, da odgovornost za motivacijo prevzemajo trije nivoji v podjetju: najvišje vodstvo, neposredni vodja in zaposleni. V motivacijo je vključenih veliko dejavnikov, od zaupanja, zavzetosti in vrednot (posameznika

in podjetja), zadovoljstva z delom, dosežkov, do znanja in nagrad. Prav zaradi tega je potrebno povečati zavzetost najvišjih vodstvenih kadrov ter operativnih vodij z nekaterimi ukrepi (Lockwood in drugi, 2010):

- dvig stopnje interne komunikacije in s tem spodbujanje medsebojno pristnega delovnega odnosa,
- potrebno je vključiti vse zaposlene v vse kategorije poslovanja podjetja, sodelovanja in morebitnega skupnega soodločanja pri postavljanju ključnih planov, ciljev in vrednosti (vsaj po organizacijskih enotah posebej). Tako se bodo pokazale tudi kreativne rešitve posameznikov in ob dejstvu, da bodo vključeni v nekatere nove in bolj odgovorne procese v podjetju, pričakujem pozitiven rezultat in dvig stopnje zavzetosti.

Seveda pa s tem, ko zaposleni delujejo v dobro organizacije, upravičeno pričakujejo, da jim bo tudi organizacija izpolnila njihove cilje, pričakujejo nagrade. Nagrade (plača, priznanje, status ali podobno) ljudi spodbujajo, da delujejo učinkovito in usklajeno. Z nagradami tako menedžment poskuša doseči želeno vedenje zaposlenih. Čeprav se pogledi in načini nagrajevanja spreminjajo, gre v osnovi za princip nagrad in kazni (Svetič, 2012). Pomemben ukrep s katerim bi vodje lahko dosegli boljšo motiviranost je tudi denarna nagrada. Če bi vodstvo za dobro opravljeno delo oziroma za dodatno opravljeno delo izplačalo zaposlenim neko nagrado v obliki denarja, so anketiranci prepričani, da bi na ta način dosegli višjo motivacijo za delo v javnem zdravstvenem zavodu.

Kako najti pravi način motiviranja zaposlenih, ugotavljamo da je rešitev v spremembi mišljenja. Rešitev je torej v tem, da se začne v organizaciji več pozornosti namenjati manj otipljivim stvarim, kot so na primer privlačna prihodnost, osebna rast, vpletenost v organizacijo, zaupanje nadrejenih in podobno. Sistemi naj se čim bolj prilagodijo posameznikom in njihovim motivacijskim vzvodom, kar je mogoče doseči s tem, da vodja vsakega zaposlenega dobro pozna in se z njim dovolj ukvarja. Vodenju se nameni več pozornosti in časa, vodje naj več delajo z ljudmi in tako bodo z ustreznim vodenjem dosegli precej več. Vodja je lahko uspešen motivator predvsem s karizmatičnim vodenjem, katerega značilnosti so navduševati, pokazati smisel in pozitivna naravnost, tako da se daje pohvali prednost pred kritiko (Urbanija, 2008; Zupan, 2008).

Glede na rezultate anketnega vprašalnika lahko povzamem, da so vodje po mnenju anketirancev v 70 % odgovorni za motivacijo zaposlenih. Vendar pa z določenimi ravnanji, kot so krivično vodenje, slabimi medsebojnimi odnosi, nespoštovanjem zaposlenih, lahko vplivajo tudi na upad motiviranosti. Zato bi bilo pomembno, da bi za boljšo motiviranost zaposlenih spremenili način razmišljanja, organizacijo in vodenje.

Raziskava je v povprečju pokazala, da so zaposleni na splošno dovolj motivirani za delo, vendar je ta ocena zelo na meji. Da bi bila motivacija s strani vodstva boljša, je nujno potrebno vključevati zaposlene v uvajanje sprememb in izboljšav, lastno motivacijo

zaposlenih pa je potrebno spodbujati ter jo vzdrževati, vodja pa mora zaposlene spoznati ter s skupnimi pogovori ter sestanki ugotoviti, na kakšen način bo pripeljal svoje zaposlene do boljše motivacije. Dodatna izobraževanja so tista, katera bodo zaposlene pripeljala do višjega nivoja znanja ter učinkovitosti, vodje pa si bodo z dodatnimi izobraževanji o motiviranosti osebja pridobili več znanja in strokovnosti o pravilnem vodenju zaposlenih v svoji dejavnosti.

Moje mnenje je, da je glavna naloga vodje pripraviti svoje zaposlene do te točke, da so dovolj motivirani za delo, kar pomeni, da z veseljem prihajajo na delovno mesto, da so dovolj učinkoviti za svoje delo, ter da je vodja dovolj sposoben za ustvaritev dobrega motivacijskega delovnega okolja.

SKLEP

V poslovnem svetu je motiviranje zaposlenih izrednega pomena, saj motiviranost zaposlenih vodi k dobrim poslovnim rezultatom in zadovoljstvu zaposlenih. Hkrati je zelo pomembno tudi dejstvo, da se zavedamo, da so zaposleni ena glavnih konkurenčnih prednosti podjetja, zato je zelo pomembna naloga vodstva, da se v organizaciji ustvarja taka klima, kjer si zaposleni zaupajo, spodbujajo, medsebojno sodelujejo, imajo pozitiven odnos do dela, so zavzeti za delo, niso tekmovalni in dejstvo, da so zaposleni v taki organizaciji, ki prinaša ugled v širšem okolju. Vodje so bistveni pri visoki motiviranosti na delovnem mestu. Vsak vodja bi se moral zavedati truda svojega podrejenega, kar lahko privede do zelo dobre delovne uspešnosti. Bolj je zaposlen zadovoljen s svojim delom, bolj je pri tem motiviran (Kušar, 2014).

Rezultati raziskave so pokazali, da je zaposlenim v javnem zdravstvenem zavodu poleg dobrih medsebojnih odnosov na delovnem mestu, urejenega delovnega razmerja in zadovoljstva na delovnem mestu, zelo pomembno tudi kakovostno opravljeno delo, da imajo varnost in stalnost na delovnem mestu, odgovornost pri delu, zelo pomembno jim je zadovoljstvo bolnikov z njihovim opravljenim delom, možnost timskega dela, odnos z nadrejenimi, samostojnost pri delu, delovni čas, višina plače ter možnost napredovanja. To so vsi motivacijski dejavniki, ki niso dobili ocene manjše kot 4 in so povprečne vrednosti večje od 4,5, zato jih uvrščam med zelo pomembne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo.

Vodje imajo lahko le takšne podrejene, v smislu kvalitetnega opravljanja dela in vedenja do drugih, kot so oni sami. Če želi vodja izboljšati svoj tim, je prvi korak ta, da preveri, kaj lahko on izboljša pri sebi. Vedenjski vzorci, strategije, prepričanja in vrednote vodje so dejavniki, ki vplivajo na to kako deluje celoten tim. Vlaganje časa in energije v razvijanje komunikacijskih spretnosti, vodij in direktorjev, se zelo obrestuje.

Ker sam delam v timu, že več kot 10 let na oddelku intenzivne terapije kot vodja tima, vem kako malo je potrebno, da motiviraš zaposlene, sodelavce. Iz izkušenj sklepam, da je problem, ki se v javnih zdravstvenih zavodih dogaja ta, da so na vodilna mesta postavljeni

ljudje, ki nimajo pravih kompetenc. Kaj to pomeni? Večina ljudi, je na ta mesta postavljena brez znanj in izkušenj managementa ali motivacijskih znanj, včasih celo strokovnih, se pa zaradi poznanstev in morda delovne dobe znajdejo na položajih, ki jim kasneje niso kos, ostali pa nekako pričakujejo, da se bodo taki delavci zaradi let izkušenj že nekako znašli, vendar vsak ni za vse. Tega se nekateri premalo zavedajo.

Menim, da predstojniki klinik, v obliki, kot jih poznamo, danes ne bi smeli več obstajati, temveč bi morala vsaka klinika določiti oziroma zaposliti tako imenovanega managerja klinike, ki bi skrbel za finančno plat klinike poleg tega pa bi se ukvarjal še s človeškimi viri, medtem ko bi bil predstojnik odgovoren izključno za strokovni del klinike. Današnje vodje oddelkov tako skrbijo za strokovni del kot tudi za finančnega, poleg tega pa se ukvarjajo še z izbiro zaposlenih, tekočimi problemi in na koncu koncev s primarno službo zaradi katere so sploh zaposleni. Znanja za motivacijske prijeme največkrat nimajo. In, ko nastanejo težave jih ena oseba težko opazi, poleg tega pa časa za reševanje sprotih problemov nima, ti pa se kopičijo iz dneva v dan. Jasno je, da bi moral razpis za tako delovno mesto, poleg drugih pogojev zahtevati še specialna znanja motivacijskih prijemov. Vendar pa se tu spet pojavi vprašanje razmejitve tega delovnega mesta in financiranje le tega, potrebno pa je tudi razumeti, da ta odprta logika, za nekatere, ki jim sistem kakršen je, ne odgovarja.

Vodje so prevečkrat premalo pozorni do svojih zaposlenih, njihovih mnenj, verbalnih in neverbalnih sporočil. Menim, da bi morali uvesti redno letno anonimno anketo o zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih, ter oceni vodje. Na podlagi rezultatov bi samokritičen vodja razumel, da odgovori niso posledica težkega dela, urnika, plače ampak zrcalo njega samega, ki je dovolil, da je recimo do slabih rezultatov ankete sploh prišlo.

Ker smo odvisni od javnega financiranja in ker so javno zdravstveni zavodi neprofitna organizacija, je iluzorno pričakovati, da bomo zaposlene motivirali samo z najbolj enostavnim dejavnikom, dvigom plač, ki se na moje presenečenje v anketi sploh ni pojavil na prvem mestu. Menim, da bi zaposlene bolj motivirali z različnimi izobraževanji, team buildingom ter najbolj pomembno – imeti konkretne pogovore, kjer mora vodja zaposlene seznaniti s cilji in poslanstvom javnega zdravstvenega zavoda. Zaposleni mora razumeti svoje kompetence in naloge, obenem pa mora zaposleni dobiti povratne informacije o svojem delu. Vodja se mora z zaposlenim pogovarjati ne samo o delu, ki ga opravlja, temveč tudi o njegovih željah, pričakovanjih, potrebah in na njih ustrezno reagirati.

Predvsem pa je pomembno, da se vodja v javnem zdravstvenem zavodu zaveda, da klinika oziroma oddelek, kjer deluje ni zasebno, privatno in ne njegovo podjetje, ter da se zaveda, da je v vsakem trenutku zamenljiv, s tem pa način vodenja iz direktnega poskušati usmeriti v tako imenovani očetovski način vodenja, ki mislim, da je eden bolj primernih za vodenje v javnem zdravstvenem zavodu.

V zdravstvu prostora za napake praktično ni in tega se mora vodja še kako zavedati, saj motiviran posameznik delo opravljal natančno, profesionalno in brez napak. Dejstvo pa je,

da naj se vodja še tako trudi in dela vse kar je možno, da svoje zaposlene kar najbolj motivira, če v posamezniku ni želje po strokovnem in osebnostnem napredku potem je lahko vse zaman. Vsak človek je individuum, zato enaki motivacijski prijemi ne dosežejo enakih rezultatov pri vseh. Vodja se mora znati prilagoditi.

Motivacija v svetu postaja eden bolj pomembnih faktorjev organizacij in tega bi se morali vodje še posebno zavedati. Motivacija bi morala postati prioriteta vodji, kar tudi ugotovim na podlagi lastne raziskave, da je motiviran in zadovoljen posameznik, bistveno bolj uspešen pri doseganju rezultatov v javnem zdravstvenem zavodu.

LITERATURA IN VIRI

1. Achor, C. (2012). Positive Intelligence: Three ways individuals can cultivate their own sense of well-being and set themselves up to succeed. *Harvard Business Review*, 90(1/2), 100–102.
2. Albreht, T., Pribaković Brinovec, R., Jošar, D., Podrugovac, M., Kostnapfel, T., Zateletel, M., Panteli, D., & Maresso, A. (2016). Slovenia health system review. *Health Systems in Transition*, 18(3), 34.
3. Avbar, D. (2016). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost. *Revija za univerzalno odličnost*, 5(3), 222-232.
4. Ball, J. (2003). Understanding Herzberg's motivation theory. Najdeno 26. maja na spletnem naslovu http://www.chinaacc.com/upload/html/2013/06/26/lixingcun_841e7885772f4e7f907bf6272b185c41.pdf
5. Bakotič, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisaitonal performance. *Economic Research*, 29(1), 118-130.
6. Benincasa, R. (2012). 6 Leadership Styles, And When You Should Use Them [objava na blogu]. Najdeno 26. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.fastcompany.com/1838481/6-leadership-styles-and-when-you-should-use-them>
7. Bitenc, P., & Cimerman, M. (2008). Uvajanje izboljševanja kakovosti v bolnišnice: merjenje organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih v letu 2007. *Strokovno srečanje ekonomistov in poslovnih delavcev v zdravstvu. Sodobni vidiki vodenja v zdravstvu* (str. 51). Ljubljana: Društvo ekonomistov v zdravstvu.
8. Braden, A. P. (2000). Participative Management Styles: Theory Z - William Ouchi. Najdeno 6. maja 2017 na spletnem naslovu http://www.redbead.com/docs/theory_z_management.pdf
9. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Brečko, D. (2008). Na konferenci Management v zdravstvu letos o kadrih. *HRM*, 6(22), 82-86.
11. Brečko, D. (2010). Kako pridobiti in zadržati ključne kadre v javnem sektorju: Javni sektor mora postati konkurenčen zaposlovalec. *HRM*, 8(33), 32-40.
12. Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
13. Brelade, S., & Harman, C. (2003). Knowledge workers want to reap rewards. *Strategic HR Review*, 2(2), 18-21.
14. Cornett, B. (2015). The impact of job satisfaction on performance [objava na blogu]. Najdeno 25. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.linkedin.com/pulse/impact-job-satisfaction-performance-benjamin-cornett>
15. Cree, M. (2015). *Postnatal Depression usiong comassion focused therapy to enhance mood, confidence and bonding*. Great Britain: Robinson.
16. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

17. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Daniells, M. L. (1976). *Business Information Sources*. California: University of California press.
19. Deeb, C. (2017). Consequences of No Employee Motivation [objava na blogu]. Najdeno 14. maja 2017 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/consequences-employee-motivation-41238.html>
20. Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1998). *Personnel/Human Resource Management* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
21. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
23. Dye, F. C., & Garman, N. A. (2010). *Leadership in Healthcare: Essential Values and Skills* (2nd ed.). Chicago: Health Administration Press.
24. Edwards, S. (2015). Examining the Relationship Between Workplace Satisfaction and Productivity [objava na blogu]. Najdeno 20. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.inc.com/samuel-edwards/examining-the-relationship-between-workplace-satisfaction-and-productivity.html>.
25. Erjavec, K. (2016). Vloga menedžmenta v zdravstveni negi v Sloveniji. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 3(1) 34-41.
26. Faturochman, M. A. (1997). The job characteristics theory: A review. *Buletin Psikologi* 2(5), 1-2.
27. Fele, Z. (2009). Kako izvabiti ustvarjalni potencial iz delovnih timov. *HRM*, 7(31), 40-43.
28. Ferguson, G. (2017). Key Elements of Leadership and Motivation Theory [objava na blogu]. Najdeno 26. maja 2017 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/key-elements-leadership-motivational-theory-35182.html>
29. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
30. Ferlie, B. E., & Shortell, S. M. (2001). Improving the Quality of Health Care in the United Kingdom and United States. A Framework for Change. *The Milbank Quarterly*, 79(2), 295.
31. Firth-Cozens, J., & Mowbray, D. (2001). Leadership and the Quality of Care. *Quality Health Care*, 10(1), 3-7.
32. Forsyth, P. (2000). *How to motivate people*. London: Kogan Page.
33. Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organisation*. New York: Psychology Press.
34. Fukuda, M. (2014). *6 Things Effective Leaders Should Do to Inspire Their Teams* [objava na blogu]. Najdeno 29. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.Entrepreneur.com/article /237203>

35. George, M. J., & Jones, R. G. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
36. George, M. J. (1992). The role of personality in organizationa life: Issues and evidence. *Journal of Management*, 18(2), 185-213.
37. Gruban, B. (2007). Virtualni ali začarani krog vodenja? [objava na blogu]. Najdeno 5. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krog-vodenja/>
38. Gruban, B. (2011). Motivacija 3.0: zakaj palica in korenček (ne) učinkujeta? [objava na blogu]. Najdeno 25. maja 2017 na spletnem naslovu https://www.slideshare.net/Zdruzenje_Manager/brane-gruban-motivacija-30-zakaj-palica-in-korenek-ne-uinkujeta
39. Grubiša, N. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
40. Heinzmann, R. (2009). Theories of Motivation [objava na blogu]. Najdeno 25. maja 2017 na spletnem naslovu <http://flvsmotivation.pbworks.com/w/page/7154171/February%3A%C2%A0Theories%C2%A0of%C2%A0Motivation>
41. Hauc, A. (2001). Management v zdravstvenih zavodih, specifičnost managementa v zdravstvu. *Management v zdravstvu*. Ljubljana: Društvo ekonomistov in poslovnih delavcev v zdravstvu.
42. Hay, J. (1999). *Uspešni na delu: razumevanje naravnosti in gradnje odnosov*. Grosuplje: Potrditev.
43. Holladay, N. 2012. Company Orientation and Employee Motivation [objava na blogu]. Najdeno 27. maja 2017 na spletnem naslovu https://www.na.fs.fed.us/wihispanic/pubs/company_orientation.pdf
44. Huber, N. (2008). Being A Leader [objava na blogu]. Najdeno 5. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.emergingleader.com/article10.shtml>
45. Huitt, W. (2007). Educational Psychology Interactive: Maslow's hierarchy of needs [objava na blogu]. Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.edpsycinteractive.org/topics/conation/maslow.html>
46. Ilgo, P. (2008). Ključni dejavnik sprememb poslovne kulture so zaposleni (od direktorja do vratarja). Ravnanje z zaposlenimi in s sodelavci. *11. jesensko srečanje članov Društva ekonomistov v zdravstvu* (str. 19). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije društvo ekonomistov v zdravstvu.
47. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
48. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
49. Jan, I. (2002). Motivacija zaposlenih v upravnih enotah. *Organizacija*, 35(2), 115-116.
50. Judge, A. T., Heller, D., & Mount, K. M. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
51. Jurančič, I. (1980). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.

52. Kasfi, A. (2007). Leadership Roles and Characteristic in Improving Public Service Quality [objava na blogu]. Najdeno 26. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.faradalemedia.com/iqc/plenary/hesam.pdf>
53. Kavčič, B., & Smodej, V. (2003). *Javni sektor*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
54. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
55. Kos, B. (2009). Osebne vrednote [objava na blogu]. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/osebne-vrednote.php>
56. Kovačič, H., & Rus, A. (2014). Leadership Competences in Slovenian Health Care. *Slovenian journal of public health*, 54(1), 11-17.
57. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
58. Kušar, A. (2014). Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih. *Slovenija Revija za univerzalno odličnost*, 3(2), (125-136).
59. Lamovec, T. (1986). *Psihologija motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
60. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
61. Lipičnik, B., Belak, J., Duh, M., Mulej, M., Polajnar, A., Andrejčič, R., & Jurše, B., (1997). Podjetništvo in management malih podjetij. V B. Lipičnik (ur.), *Ljudje in organizacija* (str. 125-126). Maribor: Fakulteta za strojništvo in ekonomsko-poslovna fakulteta.
62. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
63. Lockwood, N. R., Anderson, C., Fiester, M., & Sommers, K. (2010). Motivation in Today's Workplace: The Link to Performance. *Research Quarterly*, 55(7), 1-9.
64. Matelič, U., Mali, F., & Ferligoj, A. (2007). Kreativno okolje in uspešnost mladih raziskovalcev. *Družboslovne razprave*, 55(23), 71-94.
65. Martinko, J., & Svedružić, A. (2015). Oblici i motivacija doživotnog obrazovanja osnovnošolskih učitelja [objava na blogu]. Najdeno 21. maja 2017 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/epale/sl/node/13988>
66. Mayer, J. (2002). *Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja*. Ljubljana: Organizacija.
67. Mayer, J. (2004). Lastnosti uspešnih vodij. *Lex localis*, 2(3), 51-68.
68. Mayer, J. (2008). Vpliv sodobnih kadrovskih procesov na kakovost zdravstvenih zavodov. Ravnanje z zaposlenimi in s sodelavci. *11. jesensko srečanje članov Društva ekonomistov v zdravstvu* (str. 8). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije društvo ekonomistov v zdravstvu.
69. Merkač, S. M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
70. Micić, R. (2015). Leadership role in certain phases of knowledge management processes. *Ekonomika*, 61(4), 47-56.
71. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

72. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
73. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviramo sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
74. Mihaljčič, Z. (2009). *Delo s strankami*. Ljubljana: Jutro.
75. Miller, F. L., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social science & medicine* 54(8), 1255–1266.
76. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
77. Možina, S., Bernik, J., & Svetič, A. (2004). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
78. Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja - Znanje kot temelj razvoja - na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
79. Mukul, A. Z. A., Rayhan, S. J., Hoque, F., & Islam, F. (2013). Job characteristics model of Hackman and Oldham in garment sector in Bangladesh: a case study at Savar area in Dhaka district. *International journal of economics, finance and management sciences*, 1(4), 188-195.
80. Musek, J. (2000). *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Educy.
81. Musek Lešnik, K. (2006a). Pomen organizacijskih vrednot za podjetje [objava na blogu]. Najdeno 25. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-dat/templates/podjetje-vrednotepomenorganizacijskihvrednotzapodjetje.html>
82. Musek Lešnik, K. (2006b). *Vodenje ni stanje pač pa gibanje*. Ljubljana: Založba GV.
83. Neal, A., West, M., & Petterson, M. (2000). An Examination and Interactions between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations [objava na blogu]. Najdeno 15. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003>
84. Oswald, J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(5), 789-822.
85. Overell, S., Mills, T., Roberts, S., Lekhi, R., & Blaug, R. (2010). *The employment relationship and the quality of work*. London: The Work Foundation.
86. Ovidiu-Iliuta, D. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53-60.
87. Parks-Leduc, L., & Guay, P. R. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences* 47(4), 675-684.
88. Račnik, M. (2007). Visoka motivacija zaposlenih. Čudež ali stvar pristopa? [objava na blogu]. Najdeno 7. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=53&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
89. Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: Samozaložba M. Račnik.

90. Radovan, M. (2001). *Motivacija odraslih za izobraževanje: vrednotni, kognitivni in socialno-kulturni vidik motivacije brezposlenih za izobraževanje*. Ljubljana: Androgoški center Republike Slovenije.
91. Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(4), 17-725.
92. Robida, A. (2004). *Priročnik za samoocenjevanje in notranjo presojo*. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje.
93. Robida, A. (2006). *Razmislek o razvoju timskega dela v zdravstvu. Sodelovanje med medicinskimi sestrami in zdravniki v zdravstvenem timu: priložnost za izboljšanje kakovosti*. Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehniko.
94. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
95. Roos, W., & Eeden, V. R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 54-63.
96. Rozman, R. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
97. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
98. Sang, K. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite*. Ljubljana: Založba Tuma.
99. Schneider, W., & Potočnik, V. (2003). *Gospodarsko poslovanje 4*. Ljubljana: Mohorjeva založba.
100. Shen Kian, T., Wan Yusoff, F.W., & Rajah, S. (2014). Job Satisfaction and motivation: what are the difference among these two? *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.
101. Skela Savič, B. (2002). *Dejavniki in kriteriji uspešnega vodenja v zdravstvu*. Kranj: Univerza v Mariboru.
102. Skela Savič, B. (2004). *Management v zdravstvu: odličnost vodenja in upravljanja*. Ljubljana: GV izobraževanje.
103. Skela Savič, B., & Pagon, M., Robida, A. (2007a). Predictors of the level of personal involvement in an organization: a study of Slovene hospitals. *Health care management review*, 32(3), 271-283.
104. Skela Savič, B., Pagon, M. (2007b). *Model delavnikov uspešnega izvajanja sprememb v slovenskih bolnišnicah*. Kranj: Organizacija.
105. Skela Savič, B. (2008). Ali vemo, kje smo in kaj potrebujemo na področju vodenja [objava na blogu]. Najdeno 7. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.fzab.si/uploads/file/Vodenje,%20motivacija%202008.pdf>
106. Skela Savič, B., & Robida, A. (2012). Quality and Safety of Health Care provision: the role of middle management. *Obzornik zdravstvene nege*, 46(1), 9-35.
107. Skela Savič, V., & Robida, A. (2013). Capacity of middle management in health-care organizations for working with people-the case of Slovenian hospitals. *Human Resources for Health*, 11(18), 1-10.

108. Skočir, N. (2001). Zadovoljstvo zaposlenih. *Zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo Management in organizacija, 20. znanstveno posvetovanje razvoju organizacijskih ved* (str. 1097) Kranj: Moderna organizacija.
109. Spitzer, D. R. (1995). *Supermotivation. A blueprint for energizing your organization from top to bottom*. New York: Amacom.
110. Sriča, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
111. Stock, R. (2001). *Der zusammenhang zwischen Mitarbeiter und Kundenzufriedenheit*. Wiesbaden: Gabler.
112. Suttle, R. (2017). The Importance of Organizational Structure? [objava na blogu]. Najdeno 27. maja 2017 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/importance-organizational-structure-2783.html>
113. Svetič, A. (2012). Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji [objava na blogu]. Najdeno 7. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ufinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji>
114. Svetlik, I. (2001). Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij [objava na blogu]. Najdeno 21. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-67-8/001-010.pdf>
115. Svetlik, I. (2002). Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V D. Jelovac (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij* (str. 47-50). Koper: Visoka šola za management.
116. Škerjanec Hodak, A., & Bohinc, M. (2010). *Vpliv vodenja na kakovost delovnega okolja medicinskih sester*. Portorož: Fakulteta za organizacijske vede, Univerza Maribor.
117. Tavčar, M. (1999). *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
118. Treven, S., & Sriča, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
119. Turner, J. (2013). 5 Benefits of Hiring Creative Employees [objava na blogu]. Najdeno 27. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.workitdaily.com/hiring-creative-employees-benefits/>
120. Turnšek Mikačič, M. (2008). *Ekonomika in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.
121. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
122. Urbanija, A. (2008). V Nucorju obravnavajo zaposlene kot lastnike [objava na blogu]. Najdeno 25. maja 2017 na spletnem naslovu <https://manager.finance.si/209392>
123. Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
124. Vujcic, M., & Pascal, Z. (2006). "The dynamics of the health labour market." *The International journal of health planning and management*, 21(2), 101-115.

125. Vukasović Žontar, M. (2004). *Motivacija, kompetence in plače zaposlenih*. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
126. Yurtseven, G., & Halici, A. (2012). Importance of the Motivational Factors Affecting Employees Satisfaction. *International Business Research*, 5(1), 72-79.
127. Ziglar, Z. (1999). *Vidimo se na vrhu – priročnik za odpravljanje negativnega mišljenja in preseganje povprečnosti*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
128. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
129. Zupan, N. (2008). Preveč se ukvarjamo z otipljivimi stvarmi. *Manager*, (1), 5.
130. Zydziunaite, V., & Katiliute, E. (2007). Improving motivation among health care workers in private health care organizations: A perspective of nursing personnel. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 213-224.
131. Žurga, G. (2000). Spremljanje delovanja organizacij v javni upravi. *Teorija in praksa*, 37(2), 330-347.
132. Wells, W., & Hejna, W. (2009). Developing leadership talent in healthcare organizations. *Journal of the healthcare Financial Management association*, 63(1), 66-69.
133. World Health Organization. (2006). *Improving health worker performance in search of promising practices*. Najdeno 7. avgusta 2017 na spletnem naslovu http://www.who.int/hrh/resources/improving_hw_performance.pdf

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik	1
PRILOGA 2: Odgovori anketirancev na način motivacije.....	5

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Prosimo, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

Q1 - 1. Ocenite kako pomembni so za vas našeti motivacijski dejavniki?

1 - popolnoma nepomembno, 2 - ni pomembno, 3 - manj pomembno, 4 - srednje pomembno, 5 - zelo pomembno

	1	2	3	4	5
a) Višina plače	☐	☐	☐	☐	☐
b) Varnost in stalnost zaposlitve	☐	☐	☐	☐	☐
c) Možnost stalnega strokovnega izobraževanja	☐	☐	☐	☐	☐
d) Urejene delovne razmere	☐	☐	☐	☐	☐
e) Medsebojni odnosi med sodelavci	☐	☐	☐	☐	☐
f) Odnos z nadrejenim	☐	☐	☐	☐	☐
g) Zadovoljstvo bolnikov z našim delom	☐	☐	☐	☐	☐
h) Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	☐	☐	☐	☐	☐
i) Možnost napredovanja	☐	☐	☐	☐	☐
j) Informiranost v delovni sredini	☐	☐	☐	☐	☐
k) Samostojnost pri delu	☐	☐	☐	☐	☐
l) Odgovornost pri delu	☐	☐	☐	☐	☐
m) Delovni čas	☐	☐	☐	☐	☐
n) Ugled delovnega mesta	☐	☐	☐	☐	☐
o) Dodatno pokojninsko zavarovanje	☐	☐	☐	☐	☐
p) Sodelovanje z drugimi enotami zdravst. zavoda	☐	☐	☐	☐	☐
r) Zadovoljstvo na delovnem mestu	☐	☐	☐	☐	☐
s) Kakovostno opravljeno delo	☐	☐	☐	☐	☐
t) Možnost timskega dela	☐	☐	☐	☐	☐
u) Sodelovanje pri izboljševanju kakovosti dela	☐	☐	☐	☐	☐

Q2 - 2. Iz zgoraj navedene tabele zapišite tri dejavnike (dejavniki od črke a do črke u), ki se vam zdijo najpomembnejši!

--	--	--

Q3 - 3. Na podlagi naštetih kriterijev ocenite neposrednega vodjo!

1 - se ne strinjam s trditvijo, 2 - delno se strinjam s trditvijo, 3 - se niti ne strinjam ni strinjam s trditvijo, 4 - delno se strinjam s trditvijo, 5 - popolnoma se strinjam.

	1	2	3	4	5
a) Zna organizirati.	☐	☐	☐	☐	☐
b) Uvaja novosti iz stroke.	☐	☐	☐	☐	☐
c) Jasno in učinkovito postavlja naloge.	☐	☐	☐	☐	☐
d) Je strokoven.	☐	☐	☐	☐	☐
e) Ljudem pušča svobodo pri opravljanju dela.	☐	☐	☐	☐	☐
f) Sprejema in ceni naše predloge in kritiko.	☐	☐	☐	☐	☐
g) Ustrezno in učinkovito rešuje konflikte	☐	☐	☐	☐	☐
h) Izrazi pohvalo za dobro opravljeno delo.	☐	☐	☐	☐	☐
i) Vzpodbuja ljudi in jih ustrezno motivira.	☐	☐	☐	☐	☐
j) Skrbi za dobre odnose med sodelavci.	☐	☐	☐	☐	☐
k) Je pravi voditelj.	☐	☐	☐	☐	☐
l) Mu zaupam.	☐	☐	☐	☐	☐
m) Je pravičen.	☐	☐	☐	☐	☐
n) Obvešča o novostih.	☐	☐	☐	☐	☐
o) Je vedno dostopen.	☐	☐	☐	☐	☐
p) Skrbi za kakovost dela.	☐	☐	☐	☐	☐

q4 - 4. Na podlagi 5-stopenjske lestvice obkrožite v koliki meri vas demotivirajo sledeči dejavniki?

1- Sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 - se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam.

	1	2	3	4	5
a) Nizka plača	☐	☐	☐	☐	☐
b) Nezmožnost napredovanja	☐	☐	☐	☐	☐
c) Nezmožnost izobraževanja	☐	☐	☐	☐	☐
d) Slabi odnosi med zaposlenimi	☐	☐	☐	☐	☐
e) Nezanimivost dela	☐	☐	☐	☐	☐
f) Nemotiviranost s strani vodje	☐	☐	☐	☐	☐
g) Zahtevnost dela	☐	☐	☐	☐	☐
h) Neprilagojen delavnik	☐	☐	☐	☐	☐
i) Stres na delovnem mestu	☐	☐	☐	☐	☐
j) Slaba informiranost zaposlenih	☐	☐	☐	☐	☐
k) Zastarela oprema	☐	☐	☐	☐	☐
l) Varčevanje z materiali	☐	☐	☐	☐	☐
m) Birokracija na delovnem mestu	☐	☐	☐	☐	☐
n) Krivično vodenje	☐	☐	☐	☐	☐

Q5 - 5. Ali menite, da imate pri svojem delu dovolj:

1 - nič, 2 - malo, 3 - povprečno, 4 - veliko, 5 - zelo veliko

	1	2	3	4	5
a) Lastne motivacije	☐	☐	☐	☐	☐
b) Motivacije s strani neposrednega vodje	☐	☐	☐	☐	☐
c) Motivacije s strani sodelavcev	☐	☐	☐	☐	☐
d) Motivacije s strani vodstva	☐	☐	☐	☐	☐

Q6 - 6. Ali imate v vašem zdravstvenem zavodu dovolj izobraževanj na temo motivacija?

- ☐ DA
☐ NE
☐ NE VEM

Q7 - 7. Ali menite, da ima vaš vodja dovolj znanj o vodenju in motiviranju sodelavcev?

- ☐ DA
☐ NE
☐ NE VEM

Q8 - 8. Na kakšen način bi vi motivirali zaposlene v zdravstvu, da bi bolj motivirano opravljali delo?

XSPOL - Spol:

- ☐ Moški
☐ Ženski

XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?

- ☐ manj kot 30
☐ med 30 in 45
☐ več kot 45

Q9 - Delovna doba v zdravstvenem zavodu?

- ☐ 0 - 5 let
☐ 6 - 15 let

- ☐ 16 - 25 let
- ☐ 26 let in več

Q10 - V kateri dejavnosti zdravstvenega zavoda delate?

- ☐ kirurška dejavnost
- ☐ internistična dejavnost
- ☐ specialistična ambulantna dejavnost
- ☐ urgentna dejavnost

Q11 - Vaše delovno mesto?

- ☐ Srednja medicinska sestra
- ☐ Diplomirana medicinska sestra
- ☐ Vodja tima
- ☐ Zdravnik
- ☐ Drugo:

PRILOGA 2: Odgovori anketirancev na način motivacije

Q8	8. Na kakšen način bi vi motivirali zaposlene v zdravstvu, da bi bolj motivirano opravljali delo?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek %	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	skupaj bi postavili prioritete in jih skušali doseči	1	1	2	2
	boljše delo, več možnosti napredovanja	1	1	2	4
	predvsem večje oz.boljše plačilo za delo, ki ga opravljamo, pohvale kadar si zaposleni zaslužijo in predvsem dobra komunikacija do zaposlenih s strani vodilnega kadra.	1	1	2	6
	dobri odnosi, pravičnost	1	1	2	8
	z napredovanji, izobraževanji ter temu tudi primerno plačilo	1	1	2	10
	višje plače, boljši pogoji dela	1	1	2	12
	pravičen razpored za vse zaposlene, plačane nadure	1	1	2	14
	nagrajevanje nedenarno in denarno	1	1	2	16
	izobraževanje, medsebojno sodelovanje, dobra organiziranost, denarni dodatki	1	1	2	18
	denarna motivacija, možnost napredovanja, možnost izobraževanja	1	1	2	20
	z višjo plačo in boljšim urnikom	1	1	2	22
	razlike v dohodku glede na kakovost opravljenega dela in znanja	1	1	2	24
	denar	1	1	2	25
	pohvale, nagrade	1	1	2	27
	pohvala, skrb za dobro komunikacijo, sprotno reševanje konfliktov	1	1	2	29

	/	2	2	4	33
	skrb za boljše odnose in komunikacijo	1	1	2	35
	višje plače, izobraževanja, pohvale	1	1	2	37
	pohvale, dober pristop	1	1	2	39
	s pozitivnim pristopom do dela, pohvalo, finančno	1	1	2	41
	stimulacija	1	1	2	43
	z višjo plačo	1	1	2	45
	osebni dohodek in napredovanja	1	1	2	47
	z urejenimi razmerami, brez vsakdanjega improviziranja	1	1	2	49
	nekako narediti razliko med dobrim delavcem in slabim, s pohvalami, stimulacijami, napredovanji, dodatnim izobraževanjem	1	1	2	51
	pohvala	2	2	4	55
	menim, da so zgled in dobri odnosi najpomembnejši	1	1	2	57
	za začetek s pohvalo	1	1	2	59
	skupinski sestanki	1	1	2	61
	z javno pohvalo in denarno stimulacijo.	1	1	2	63
Veljavni	Skupaj	51	61	100	