

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH: ŠTUDIJA
PRIMERA ZAPOSLENIH V SLUŽBI NUJNE MEDICINSKE POMOČI**

Ljubljana, marec 2011

PETRA ZOBEC

I Z J A V A

Študentka Petra Zobec izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko doc. dr. Sandro Penger, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	2
1.1 Človek in njegove zmožnosti.....	3
1.2 Pomen in vrste motivov	5
1.3 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo.....	6
1.4 Motivacijske teorije	6
1.4.1 Vsebinske motivacijske teorije.....	8
1.4.2 Procesne motivacijske teorije	11
1.5 Denarno motiviranje	13
1.5.1 Sistem nagrajevanja.....	14
1.5.2 Psihološka pogodba	17
1.5.3 Plače po ZDR	18
2 ZADOVOLJSTVO	21
2.1 Dejavniki zadovoljstva	22
2.2 Pripadnost in uspešnost.....	24
2.3 Proces managementa zadovoljstva	26
2.3.1 Delo kot izziv	28
2.3.2 Uskladitev ciljev	28
2.3.3 Podpora zaposlenim.....	29
2.4 Merjenje zadovoljstva.....	30
2.4.1 Cilji merjenja zadovoljstva.....	30
2.4.2 Brayfield-Rotova lestvica	31
3 ŠTUDIJA PRIMERA ZAPOSLENIH V SLUŽBI NUJNE MEDINCINSKE POMOČI V LJUBLJANSKI REGIJI	32
3.1 Služba nujne medicinske pomoči	32
3.2 Metoda raziskovanja.....	33
3.3 Raziskovalni načrt	34
3.4 Analiza podatkov	35
3.4.1 Struktura anketirancev.....	35
3.4.2 Analiza rezultatov glede motivacije zaposlenih	37
3.4.3 Analiza rezultatov glede zadovoljstva zaposlenih.....	43
3.4.4 Glavne ugotovitve raziskave	47
3.5 Vrednotenje dela in prispevki.....	49
3.5.1 Omejitve dela.....	49
3.5.2 Priporočila vodstvu organizacije	49
SKLEP	52
LITERATURA IN VIRI	54
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovni model človekovega obnašanja	4
Slika 2: Maslowova hierarhija potreb.....	8
Slika 3: Vroomova teorija pričakovanj.....	12
Slika 4: Skinnerjeva teorija okrepitve	13
Slika 5: Sestavine sistema plač in nagrajevanja	16
Slika 6: Model uspešnosti.....	26
Slika 7: Stopnje v procesu upravljanja zadovoljstva in pripadnosti.....	27
Slika 8: Logotip nujne medicinske pomoči	32
Slika 9: Struktura anketirancev po spolu	35
Slika 10: Struktura anketirancev glede na starost.....	36
Slika 11: Struktura anketirancev glede na izobrazbo	37
Slika 12: Motivacija in zavzetost pri delu	38
Slika 13: Graf notranjih odnosov	39
Slika 14: Graf notranjega komuniciranja in informiranja	40
Slika 15: Graf razvoja kariere.....	41
Slika 16: Graf nagrajevanja	42
Slika 17: Graf zadovoljstva pri delu	43
Slika 18: Graf pripadnosti organizaciji.....	44
Slika 19: Graf organiziranosti	45
Slika 20: Graf poslanstva, vizije in ciljev.....	46
Slika 21: Graf vodenja.....	47

KAZALO TABEL

Tabela 1: Motivacijske teorije	7
Tabela 2: Najpomembnejši motivatorji in higieniki v petih industrijskih organizacijah	10
Tabela 3: Sestavni deli osnovne plače.....	19
Tabela 4: Nadomestila plače in drugi osebni prejemki	20
Tabela 5: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu	23
Tabela 6: Brayfield-Rotova lestvica in splošno merjenje zadovoljstva	31
Tabela 7: Tabela priporočil za izboljšave.....	51

UVOD

Neprimerno ravnanje z zaposlenimi postopno zavira motivacijo in stopnjuje nezadovoljstvo ter hkrati zmanjšuje stopnjo pripadnosti podjetju (Mihalič, 2008, str. 24). Zaposleni bi morali biti za svoje delo ustrezno motivirani, nagrajeni in plačani za njihov trud. Vodstvo se pogosto ne zaveda, kako pomembno je imeti motivirane in zadovoljne zaposlene. Delovno mesto, ki je popolno, verjetno ne obstaja, toda z zavedanjem in merjenjem zadovoljstva se stanje lahko postopno izboljšuje (Roelen, Koopmans & Groothoff, 2008, 433–439). Motiviranje je proces, ki z določenimi sredstvi spodbuja zaposlene, da bodo učinkovito opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Zaposlene se spodbuja z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude (Ivanko & Stare, 2007, str. 70). Ena najstarejših teorij je trdila, da ljudje delajo zato, da bi se približali ugodju ali pa z delom izognili neugodju. Bistvo je ostalo do danes nespremenjeno, če bi ljudem v zameno za njihovo delo vedno ponudili ugodje, ki si ga želijo, ali pa jih obvarovali raznih neprijetnosti, bi bili delavci motivirani za delo. Na vprašanje, zakaj ljudje delajo, je težko odgovoriti, pri tem se je potrebno vprašati po vseh vzrokih, ki človeka motivirajo, da dela, da se trudi, porablja svoje sile in pri tem pogosto prenaša različne fizične in psihološke napore (Lipičnik, 1998, str. 155). Pravilno motiviranje ima lahko na zaposlene izjemne učinke. Ljudi se uspešno motivira le z pozitivnimi ukrepi, kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navdušenje in podobno. Denar kot motivator se pojavlja v številnih oblikah, vključno s plačo in nagradami. Organizacije so pričele s prakso prilagoditve denarne spodbude posameznikovim potrebam, kar pomeni, da si ljudje izberejo obliko nagrade, ki se jim zdi najprimernejša (Hodgetts, 2002, str. 60).

Zadovoljstvo zaposlenih se nanaša na naravnost do dela, prikazuje želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela (Bjørk, Samdal, Hansen, Torstad & Hamilton, 2007, str. 747–757). Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, so: delovni dosežki, delo, odgovornost pri delu, napredovanje, priznanje za opravljeno delo in osebna rast. Nezadovoljstvo pa povzroča odsotnost ustrezne politike in ravnanja v organizaciji, ustreznega vodenja, dobrih odnosov zaposlenih z nadrejenimi in sodelavci, slabe delovne razmere in neustrezna plača (Ivanko & Stare, 2007, str. 76). Potrebno se je zavedati, da zadovoljstvo ni pogojeno z velikimi finančnimi investicijami, lahko jih uvede in osvoji prav vsaka organizacija (Mihalič, 2008, str. 40).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature ter virov preučiti konstrukt motiviranja in zadovoljstva zaposlenih ter ostalih povezanih pojavov. Teoretični del magistrskega dela bo uporabljen kot izhodišče za kritični pregled študije primera, ki bo prikazala stanje glede motivacije in zadovoljstva zaposlenih v službi nujne medicinske pomoči v ljubljanski regiji. Na podlagi doseženih spoznanj bo magistrsko delo odgovorilo na vprašanja o zadovoljstvu zaposlenih na različnih področjih. Rezultati bodo prikazali, na katerih področjih je priporočljivo ukrepati, da bo ob večjem zadovoljstvu dosežena tudi

večja učinkovitost zaposlenih. Osnovna **cilja** magistrskega dela sta dva. Prvi cilj je raziskati domačo in tujo literaturo in vire ter opredeliti konstrukt motivacije in konstrukt zadovoljstva ter raziskati s konstruktoma povezano problematiko. Drugi cilj predstavlja izvedbo študije primera zaposlenih v službi nujne medicinske pomoči v ljubljanski regiji. Prvi podcilj je ugotoviti, ali so zaposleni primerno motivirani in zadovoljni z delom. Drugi podcilj je prepoznati temeljne pomanjkljivosti oziroma razloge za morebitno nezadovoljstvo. Pomembno je, da so zaposleni v tako specifičnem poklicu, kot je reševanje, primerno motivirani in zadovoljni. Tretji podcilj je, da se na podlagi obstoječega stanja v organizaciji nujne medicinske pomoči v ljubljanski regiji pripravi priporočila vodstvu organizacije. Z omenjenimi priporočili bi lahko dosegli višjo stopnjo motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih. Magistrsko delo bo v pomoč tudi ostalim raziskovalcem, ki se bodo ukvarjali z obravnavano temo. Na osnovi postavljenih ciljev tako podajam **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, **da je potrebno motivaciji in zadovoljstvu pri delu namenjati več pozornosti in ju vedno znova izboljševati.**

Magistrsko delo bo strukturirano iz treh delov. Prva dva dela bosta vsebovala poglobljen pregled literature domačih in tujih avtorjev, strokovnih člankov ter spletnih virov s področja motivacije in zadovoljstva pri delu. Uporabljena bo opisna metoda, ki pojave opisuje, opazuje, primerja, analizira in sklepa povezave. Poleg opisne bo v magistrskem delu uporabljena tudi primerjalna metoda, s katero bo izvedena primerjava posameznih avtorjev. Različne ugotovitve bodo združene z uporabo metode kompilacije. Tretji del magistrske naloge bo vključeval študijo primera zaposlenih v službi nujne medicinske pomoči v ljubljanski regiji. Za izdelavo študije primera bo uporabljena kvalitativna analiza znanstveno raziskovalnega dela, ki bo opravljena s pomočjo anketnih vprašalnikov. Uporabljena bo metoda vprašalnikov, pri kateri bo osnova za raziskavo elektronska anketa, narejena s pomočjo programa eSurveysPro. Raziskava bo v vzorec zajela zaposlene v službah nujne medicinske pomoči na območju ljubljanske regije: Ljubljana, Kočevje, Ribnica. Vprašalnik bodo sestavljala vprašanja glede zadovoljstva pri delu, odnosa do kakovosti, inovativnosti, motivacije, priпадnosti k organizaciji in podobno.

1 MOTIVACIJA

Motiviranje je proces, ki z določenimi sredstvi spodbuja zaposlene, da bodo učinkovito opravili dane naloge in delovali v smeri določenih ciljev. Zaposlene se spodbuja z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude (Ivanko & Stare, 2007, str. 70). Pravilno motiviranje ima lahko na zaposlene izjemne učinke. Vedno motiviramo le s pozitivnimi ukrepi, kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navduševanje in podobno. V praksi se pogosto dogajajo napačni pristopi, da se s sankcijami motivira zaposlene. Omenjen primer ima lahko za posledico le ustraževane zaposlene in zaposlene pod vplivom stresa. Na podlagi prejšnjih trditev ne pomeni, da zaposlenih ne smemo kritizirati v primeru večje napake. Pri motiviranju pogosto prihaja do soočenja, na kakšen način motivirati zaposlene, da se bodo tudi sami motivirali. Potrebno je spodbujati

ambicioznost, verjeti v zaposlene in jim izkazovati zaupanje v njihove sposobnosti ter njihovo doseganje uspešnosti (Mihalič, 2008 str. 25–26). Ko govorimo o motiviranju, je z njim povezana tudi zavezanost do delodajalca, pri čemer gre za energijo in strast zaposlenega, ki jo namenja svojemu delodajalcu. Zaposleni, ki je motiviran in zavezan delodajalcu, se še dodatno potrudi in naredi nekoliko več, kot bi sicer. Zavezan in motiviran zaposleni pozitivno govori o podjetju, priporoča podjetje drugim ter prispeva več, kot se od njega zahteva. Bistvo je, da se zaposleni čutijo povezane s podjetjem in njegovim poslovanjem (Maruša, 2006).

1.1 Človek in njegove zmožnosti

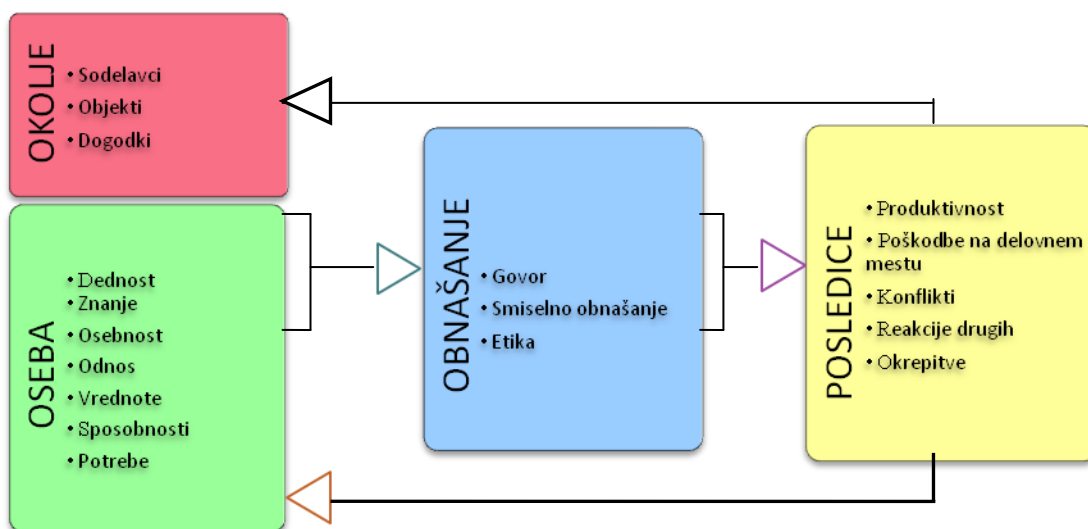
Osebnost človeka sestavljajo celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih. Osebnost se oblikuje pod vplivom treh dejavnikov: dednosti, okolja in samodejavnosti. Človekova osebnost se deli na tri lastnosti: temperament, značaj in sposobnosti. Temperament vključuje značilne načine človekovega vedenja in čustvovanja. Značaj se nanaša predvsem na človekovo moralno delovanje, sposobnosti pa kažejo na to, koliko je človek učinkovit in uspešen pri nekem delu, z drugimi besedami, kako ima razvite sposobnosti. Vsak človek ima svojo osebnost, ki jo sestavljajo karakterne značilnosti, ki so prirojene in osebnostne značilnosti, ki jih pridobi v prvih letih življenja. Pomemben del človekove osebnosti se oblikuje predvsem s socialnimi stiki, kar se kaže predvsem v znanju, odnosu, organiziranosti, pripadnosti in podobno. Veliko teorij o človekovi osebnosti obstaja in zelo uporabno je, da se managerji poučijo o odnosu do različnih tipov osebnosti in ravnanja z njimi. Osebnost je pomemben kazalec za razumevanje vidikov dela, načinov dela in motivacije.

Znano je, da managerji ne morejo biti psihologi, toda seznanjeni morajo biti z osnovami psiholoških modelov ljudi in odnosov z njimi. Pri vsakem posamezniku je pomembno okolje, ki nanj vpliva, v primeru, da govorimo o ravnanju z ljudmi pri delu, predstavlja okolje organizacijo, v kateri človek dela. Managerji bi se morali zavedati dejstva, da primerno ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na veliko dejavnikov v podjetju (Tosi & Mero, 2003, str. 5).

Ljudje smo zapletena bitja, zato je preučevanje človeškega obnašanja velikokrat zapleteno. Vsak človek je mešanica različnih obnašanj, zato je potrebno analizirati posameznika, ne pa skupine ljudi. Nihanja v obnašanju posameznikov se vseskozi pojavljajo. Na primer nekdo je enkrat racionalen, drugič izredno čustven, včasih usmerjen k popolnoma ekonomskemu razmišljanju, spet drugič proučuje samega sebe in podobno. Za boljše razumevanje človekovega vedenja je potrebno poznati štiri glavne skupine, ki ločujejo posameznike, to so: vrednote, dožemanje, odnos in osebnost (Hodgetts, 2002, str. 92).

Slika 1 predstavlja osnovni model človekovega obnašanja, iz katerega so razvidni odnosi med okoljem, osebo, obnašanjem in posledicami.

Slika 1: Osnovni model človekovega obnašanja



Vir: H. L. Tosi in N. P. Mero, *The fundamentals of Organizational Behavior: Basic model of human behavior*, 2006.

Vodstvo organizacije naj bi strmelo k vse boljšemu organizacijskemu upravljanju, predvsem pa k prizadevanju iskanja orodji za stalne izboljšave. Iz leta v leto se stopnjuje pomembnost počutja zaposlenih v organizaciji. V začetku so bila vodstva podjetij skeptična do vlaganja v management človeških virov, saj o tem niso vedela veliko. Pomembnost posvečanja pozornosti upravljanju s človeškimi viri je potrdilo veliko študij. S časom je rastlo zavedanje o vse večji vrednosti za organizacijo, če svojo pozornost usmeri v ljudi. Posledice ustreznega ravnanja s človeškimi viri so boljši zaposleni, ki so bolj izobraženi, spretni in z večjimi zmožnostmi za delo. Zaposleni so prav tako bolj motivirani na osebnostnem nivoju in v korist podjetja. Ustrezno motivirani zaposleni bolje opravljajo svoje delo, če jim ne predstavlja rutine, temveč pri opravljanju nalog čutijo odgovornost in izziv. V primeru, ko imajo delavci možnost izstopiti iz rutinskega dela, morajo biti za spremembe ustrezno motivirani. S povečevanjem pozornosti motivaciji zaposlenih, se v podjetju lahko poveča produktivnost, kar doprinese k večji konkurenčni prednosti (Liu, Combs, Ketchen & Ireland, 2007, str. 503–511).

Dandanes so v nekaterih primerih pomembnejši: sposobnost, znanje in motivacija, kot pa formalna izobrazba. Pri teh faktorjih gre za zmožnosti zaposlenih za delo, ki jih prinašajo v organizacijo, toda le-te je potrebno vseskozi izpopolnjevati in razvijati. Zagotovila za uspešno in učinkovito organizacijo so le dobro usposobljeni zaposleni. Včasih v vsakdanjih

pogovorih znanje nadomesti lastnosti človeka. Od zaposlenih se pričakuje, da bodo na različne situacije odreagirali ustrezno, kar jim samo znanje ne da. Velika konkurenčna prednost je, da človek reagira drugače, kar pomeni, da je potrebno znanje uporabiti ustvarjalno (Jakopec, 2007, str. 35–36).

Odnos ljudi do različnih stvari lahko pomeni naklonjenost ali nenaklonjenost do le teh. Pri odnosu do dela, so pomembni dejavniki, kot so: narava dela, plača, organizacijski odnosi, osebni razvoj in podobno. Potrebno se je zavedati, da tudi če so zaposleni zadovoljni, to ni samoumevno in se spreminja. Lahko se zgodi, da zadovoljni zaposleni, v trenutku niso več zadovoljni. Pomemben je pravi odnos do zaposlenih in poznavanje zaposlenih, njihov tip človeka in reagiranje na različne situacije (Tosi & Mero, 2003, str. 38). Strokovnjaki so na podlagi osnovnih čustvenih izkušenj poskušali identificirati neposredne in posredne poti, ki vplivajo na občutke človeka do različnih situacij. Pri tem so se osredotočili na poti, po katerih človek čustveno reagira in sprejema občutke pri delu. S preučevanjem omenjenih odzivov so opredelili tri dimenzije vedenjskih rezultatov, ki so: usmerjenost, intenzivnost in vztrajnost (Seo, Barrett & Bartuenk, 2004, str. 423–439).

1.2 Pomen in vrste motivov

Osnovni namen motiva je želja izpolniti primanjkljaj. Motiv lahko opredelimo, kot razlog oziroma hotenje, da človek deluje, in kot središče motivacijskega procesa ter temelj človekovega delovanja. Na obnašanje ljudi nikoli ne deluje le en motiv, temveč vedno več motivov hkrati (Ivanko & Stare, 2007, str. 69). Motiv je razlog, da se nekaj naredi. Motivacijske teorije se osredotočajo na faktorje, ki vplivajo na ljudi in njihovo obnašanje v drugačni smeri. Ljudje so motivirani, ko pričakujejo, da potek nekih aktivnosti in ukrepov vodi k uresnitvi cilja. Ta cilj je lahko tudi denarna nagrada, ki zadovolji njihove višje potrebe. Dobro motivirani ljudje imajo jasno definirane cilje in sprejemajo ukrepe, s pomočjo katerih pričakujejo dosego zastavljenih ciljev (Armstrong & Stephens, 2005, str. 70). V primeru, da motivi niso zadovoljeni, govorimo o nezadovoljenih motivih, ki jih glede na ovire ločimo na frustracije in konflikte. Frustracije pomenijo, da so ovire zunaj človeka, če pa so v človeku govorimo o konfliktih. Človek, ki se znajde v eni od omenjenih situacij, je nenehno psihično napet, zato ravna v smeri zmanjšanja te napetosti. Konflikti, ki nastajajo kot posebno stanje v človeku, so odločilni pri postavljanju ciljev. Svojevrsne nesporazume med posameznimi skupinami srečujemo v organizacijah, ko imajo le-te različna hotenja in različne cilje. Nesporazumi so odvisni tudi od konstrukta človekove osebnosti in vrednot, ki se zelo razlikujejo od človeka do človeka. Na motivacijo preko motivacijskih procesov, vsebin, motivov, ciljev in prizadevanj k ciljem močno vplivajo osebnost in vrednote posameznika (Parks & Guay, 2009, str. 675–684). Na motivacijo torej lahko gledamo tudi iz notranjega vidika, ki je skupek motivov posameznika. Notranja motivacija stimulira željo, da zaposleni dela predvsem za lastno vrednost in mu delo predstavlja osebno zadovoljstvo, kar pozitivno vpliva na ustvarjalnost pri delu (Stuhlafaut, 2010, str. 81).

1.3 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo

Motivacijo zaposlenih za delo se lahko izboljša s primernim oblikovanjem dela, kar vpliva na boljše delovne rezultate in večje zadovoljstvo zaposlenih. Za povečevanje motivacije je potrebno razumeti dejavnike, ki vplivajo na motivacijo (Ivanko & Stare, 2007, str. 74). Pri vprašanju, kako bi ljudi motivirali za delo, se je potrebno osredotočiti na svojo motivacijo oziroma želje. Poznano je dejstvo, da v primeru nemotiviranih delavcev, le-ti neuspešno motivirajo druge. Managerji, katerih cilj je biti uspešen vodja, morajo razumeti ljudi v organizaciji. Vsak posameznik ima določena znanja, lastnosti, izkušnje, potrebe in želje in dober manager mora to razumeti (Ivanko & Stare, 2007, str. 11). Managerji, z namenom, da bi učinkovito vodili zaposlene, uporabljajo predvsem dva pristopa za izboljšanje uspešnosti. Prvi pristop je zadovoljstvo z delom, kar pomeni, da imajo zaposleni pozitiven pristop, ko opravljajo delo, ki jim ustreza. Delo naj bi ustrezalo njihovim potrebam in interesom. Delovni pogoji in nagrade bi morali dosegati zadovoljivo raven in zaposlenim naj bi bili všeč njihovi sodelavci. Drugi pristop je pripadnost organizaciji, ki zajema zavezanost, lojalnost in močno vključenost v organizacijo. Oseba, ki čuti pripadnost organizaciji, poskuša prispevati k njenim uspehom in želi v njej ostati (Dimovski & Penger, 2008, str. 56).

Na področju motivacije za delo je bilo opravljeno veliko raziskav, nekaj poudarkov tovrstnega raziskovanja bo predstavljeno v nadaljevanju. Velik del omenjenih raziskav se izvaja v zdravstvu. Ena izmed njih je preučevala motivacijo medicinskih sester na Finskem. Raziskava je ugotovila, da tamkajšnje medicinske sestre niti ne razumejo niti niso soglasne glede pomena motivacije. Kljub temu je raziskava pokazala, da so splošno motivirane. Ugotovljenih je bilo pet ključnih faktorjev, ki po njihovem mnenju najbolj prispevajo k motivaciji. Ti faktorji so: delovni prostor, delovni pogoji, osebne karakteristike, individualne prednostne naloge in notranje psihološko stanje. Ugotovitev raziskave je, da je motivacija izredno pomemben pojem, ki vpliva na kakovost dela, kar je zelo pomembno v zdravstvu (Toode, Routasalo & Suominen, 2010, str. 246–257).

1.4 Motivacijske teorije

Skozi čas so se razvile številne motivacijske teorije. Vsaka teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo določeno vedenje. Motivacijske teorije, ki jih obravnavamo dandanes, so začele nastajati v začetku tridesetih let 20. stoletja. (Černetič, 2007, str. 223). Strokovnjaki se v današnjem času ukvarjajo z razvojem novejših in učinkovitejših motivacijskih teorij. Od prvotnih motivacijskih teorij, naj bi bile novejše bolj veljavne, popolne, obsežnejše in koristne. Za ustvarjanje ustreznih motivacijskih teorij predlagajo nekaj smernic. Prva smernica je vključitev oziroma upoštevanje obstoječih teorij in analiziranje ter preučevanje le teh. Pri tem je potrebno neomejeno graditi novo teorijo motivacije in preučiti različne vrste odnosov, ki bi lahko obdržali vzporednice med splošnimi in novimi teorijami motivacije. Pri nastajanju novih teorij je pomembna študija

tako podzavestnih, kot tudi zavestnih vplivov na motivacijo. Potrebno je samoopazovanje in volja za snovanje novih motivacijskih teorij. Motivacija je pomembna in priporoča se, da je prilagojena situaciji, kajti ne vpliva le na pridobivanje ljudi, spretnosti in sposobnosti, temveč tudi na to, kako zaposleni uporabijo svoje znanje in sposobnosti na delovnem mestu (Locke & Latham, 2004, str. 388–403).

Motivacijske teorije lahko delimo na vsebinske in procesne. Vsebinske teorije skušajo pojasniti oziroma odgovoriti na vprašanje kaj izzove, spodbudi ali prične novo vedenje. Procesne motivacijske teorije temeljijo na elementih, ki povzročijo vedenjske spremembe in zaporedje procesov, kot sta usmeritev in izbira vedenjskih vzorcev. Tabela 1 prikazuje delitev motivacijskih teorij na vsebinske in procesne. Med vsebinske motivacijske teorije se uvrščajo: Maslowova, Alderferjeva, McClellandova in Herzbergova dvofaktorska teorija. Procesne teorije so: teorija pričakovanja, cilja, enakosti in okrepitev.

Tabela 1: Motivacijske teorije

Motivacijske teorije	
Vsebinske	Zajemajo in poudarjajo potrebe, ki motivirajo ljudi.
Maslowova teorija	Človekova dejavnost je usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem.
Alderferjeva motivacijska teorija	Tristopenjska lestvica potreb: obstoj, pripadnost, razvoj.
McClellandova teorija	Tri bistvene potrebe človeka: potreba po dosežkih, po sodelovanju in po moči.
Herzbergova dvofaktorska teorija	Motivatorji – notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednost, higieniki – sami ne spodbujajo k delu.
Procesne	Proučujejo, na kakšen način zaposleni izbirajo svoje obnašanje.
Teorija pričakovanja – Vroom	Človek oceni vrednost stroškov in koristi pri različnih možnostih, izbere najugodnejšo.
Teorija cilja – Latham in Locke	Postavljanje težje dosegljivih ciljev.
Teorija enakosti – Adams	Enako obravnavanje v primerjavi z drugimi.
Teorija okrepitev – Skinner	Nagrade, ki spodbujajo in kazni, ki zavirajo negativno vedenje.

Vir: V. Dimovski in S. Penger, *Temelji managementa*, 2008; N. Zupan, I. Svetlik, M. Stanojević, S. Možina, A. Kohont in R. Kaše, *Menedžment človeških virov*, 2009; Š. Ivanko in J. Stare, *Organizacijsko vedenje*, 2007; H. L. Tosi in N. P. Mero, *The fundamentals of Organizational Behavior*, 2003.

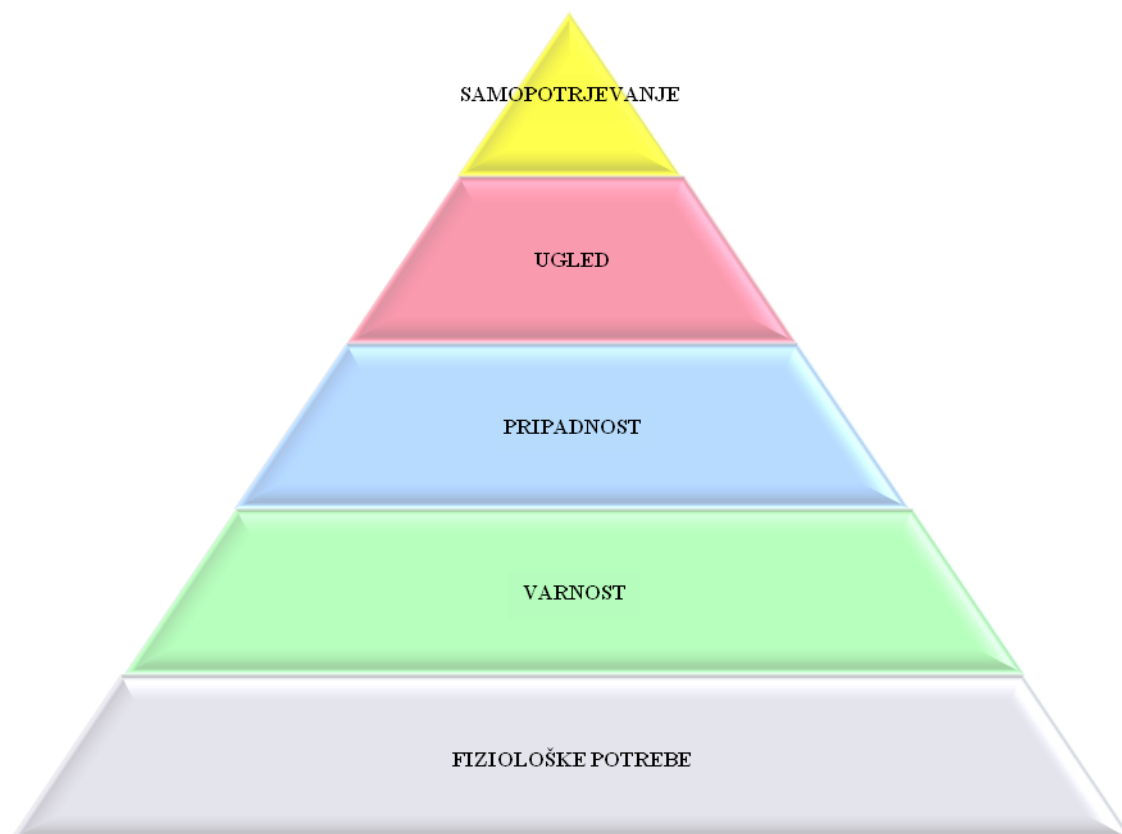
1.4.1 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske teorije zajemajo in poudarjajo potrebe, ki motivirajo ljudi. Ljudje imajo v vsakem trenutku osnovne potrebe, kot so: potreba po hrani, dosežkih ali denarni nagradi. Za zadovoljitev teh potreb je potrebno določeno obnašanje, ki jih zadovolji. Posamezniku predstavljajo potrebe nekakšen nabor stvari, ki si jih želi in bo, v smeri zadovoljitve teh potreb deloval (Dimovski & Penger, 2008, str. 132).

1.4.1.1 Maslowova teorija

Maslow je menil, da se vsaka višja potreba aktivira, ko je nižja potreba v hierarhiji zadovoljena. Višja potreba se dezaktivira v primeru, da zaradi pomanjkanja ni zadovoljena nižja potreba, ki je predhodno že bila zadovoljena (Zupan, et al., 2009, str. 338). Teorija temelji na predpostavki, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi specifične skupine potreb (Ivanko & Stare, 2007, str. 80). Slika 2 prikazuje Maslowovo hierarhijo potreb.

Slika 2: Maslowova hierarhija potreb



Vir: H. L. Tosi in N. P. Mero, *The fundamentals of Organizational Behavior: Maslow's Hierarchy of Needs*, 2006.

Maslow je bil med prvimi, ki je utemeljil teorijo motivacije. Trdil je, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor, in sicer k privlačnejšim ciljem. Potrebe se pri

obravnavani teoriji razvrščajo v pet kategorij. Prva kategorija so fiziološke potrebe, ki so osnovne potrebe, kot so potreba po hrani, po pijači, po počitku in podobno. Teh potreb se človek ne more naučiti, temveč jih pridobi ob rojstvu. Človek nima drugih potreb, dokler niso zadovoljene te potrebe. Odgovor na fiziološke so potrebe po varnosti, ki nastanejo, ko se pri človeku pojavi želja, da ne izgubi fizioloških potreb. Vključujejo željo živeti v stabilnem in predvidljivem okolju. Tudi te potrebe ne motivirajo več, ko so zadovoljene. Naslednje v hierarhiji potreb so potrebe po pripadnosti, ki odražajo človekovo željo po ljubezni, pripadnosti in sprejetosti v družbi oziroma čutiti se kot del skupine. Potrebam po pripadnosti sledijo potrebe po ugledu, ki se odražajo v tem, da se človek čuti spoštovan in da spoštuje sam sebe. V to skupino potreb spadajo potrebe po moči, po uveljavljanju in statusu. Najvišje mesto v hierarhiji potreb zaseda potreba po samopotrjevanju, ki se pojavi, ko je človek zadovoljil ali vsaj v večini zadovoljil vse štiri predhodne potrebe. Ta skupina potreb odseva človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben ali talentiran (Tosi & Mero, 2003, str. 73–74).

1.4.1.2 Alderferjeva motivacijska teorija

Alderferjeva teorija je skrčila potrebe s petih na tri stopnje, kajti sočasno bi lahko delovalo več potreb (Tavčar, 2006, str. 364). Omenjena teorija je sestavljena iz tristopenjske lestvice potreb, ki so: obstoj, pripadnost in razvoj. Potrebe so razvrščene v skupine in bistvena razlika je med potrebami višjih in nižjih ravni. Alderferjeva teorija ugotavlja, da lahko posameznika motivira istočasno več vrst potreb, kot so potreba po pripadnosti in potreba po osebnem razvoju. Pri tem se upošteva vpliv kulture, okolja, izobrazbe in družinskih vezi na ljudi ter individualne razlike med njimi (Ivanko & Stare, 2007, str. 80).

1.4.1.3 McClellandova teorija

David McClelland in njegovi sodelavci so pod drobnogled vzeli željo ljudi po dosežkih in potrebo po doseganju ciljev. Teorijo sestavljajo tri bistvene potrebe človeka. Prva potreba, je potreba po dosežkih, kar pomeni, da posameznik rad sprejema izzive oziroma opravlja dela, ki mu predstavljajo izziv. Pri tem strmi k odličnosti izpolnjevanja svojih nalog. Pogosto so to osebe, ki so osebno odgovorne za rezultate in za katere je izrednega pomena informacija o rezultatih, pridobljenih z njihovim delom. Druga od bistvenih potreb človeka je potreba po sodelovanju, ki se pojavlja, ko posameznik strmi k vzpostavljanju in vzdrževanju dobrih odnosov z drugimi ljudmi. Njegova želja ni zgolj, da je sam priljubljen med ljudmi, temveč mu je zelo pomembno, da se tudi drugi med seboj razumejo. Tretja potreba je potreba po moči, ki se izraža, ko ima posameznik željo uveljaviti čustveno in vedenjsko kontrolo ali vpliv nad ostalimi (Robins & Judge, 2009, str. 214–215).

1.4.1.4 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg se je preučevanja lotil z raziskavo, v kateri je spraševal zaposlene, kaj jih najbolj motivira in kaj ne. Raziskoval je mnenje zaposlenih o tem, kaj jim pri njihovem delu povzroči največje zadovoljstvo oziroma največje nezadovoljstvo. Njegovo teorijo sestavljajo dve skupini dejavnikov. Prva skupina so motivatorji, za katere je značilno, da njihova odsotnost ne povzroča nezadovoljstva. Druga skupina so higieniki, katerih prisotnost ne povečuje zadovoljstva nad pričakovano ravno (Zupan et al., 2009, str. 343). Z drugimi besedami, higieniki ali satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč le odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji direktno spodbujajo ljudi k delu. Herzberg je s preučevanjem ugotovil, da skoraj ni faktorja, ki bi bil čisti motivator ali čisti satisfaktor. Herzbergova teorija je zanimiva za managerje, ker jo sestavljajo dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih. Na eni strani so motivatorji, ki lahko izzovejo odzive ali aktivnosti pri posameznikih, na drugi strani pa so higieniki, ki omogočajo povzročitev zadovoljstva, ki odstrani napetosti in usmeri človeka (Lipičnik & Možina, 1993, str. 43).

Motivatorji so notranji dejavniki, ki delu dajejo vrednost, to so: delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in osebna rast. Največje nezadovoljstvo povzročajo zunanji dejavniki, ki se imenujejo higieniki, med katere štejemo: ustrezno politiko in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobre odnose z nadrejenimi, dobre delovne razmere, ustrezne plače ter dobre odnose s sodelavci (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovodnik, 2002, str. 181). Tabela 2 prikazuje najpomembnejše motivatorje in higienike v petih industrijskih organizacijah.

Tabela 2: Najpomembnejši motivatorji in higieniki v petih industrijskih organizacijah

Motivatorji	Higieniki
• Dobri medsebojni odnosi • Možnost uporabe znanja in sposobnosti • Samostojnost in odgovornost pri delu • Zanimivost in pestrost dela • Pridobivanje novega znanja in sposobnosti	• Primerni osebni dohodki • Ustrezna organizacija dela • Cenjeno delo • Ustrezni vodje

Vir: N. Zupan, et al., Menedžment človeških virov: Najpomembnejši motivatorji in higieniki v petih industrijskih organizacijah, 2009.

Bistvo teorije po sklepanju Herzberga je, da če uspe z ustreznim oblikovanjem dela vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa se v delovno okolje vnese higijene, bo to preprečilo nezadovoljstvo (Možina et al., 2002, str. 181).

Raziskava o Herzbergovi dvofaktorski teoriji dela in motivacije na primeru sezonskih delavcev v gostinstvu in turizmu je bila opravljena na Švedskem. Cilj raziskave je bil ugotoviti stanje motivacije za delo pri sezonskih delavcih v gostinstvu in turizmu. Pri tem ovreči ali potrditi tezo, da so sezonski delavci razdeljeni po podskupinah, v katere se razvrščajo po motiviranosti. Ugotovitve raziskave kažejo na »dvojno dvofaktorsko« teorijo motivacije. Rezultati kažejo, da so bili sezonski delavci manj osredotočeni na višino plačila, medtem ko jih je bolj pritegnilo spoznavanje novih ljudi. Glavna ugotovitev raziskave je spodbuda managerjem sezonskih gostinskih in turističnih delavcev, da razmislijo o rezultatih raziskave. Zavedati se morajo, da so omenjenim delavcem pomembni drugi dejavniki na delu in hkrati so to druga skupina, ki ima drugačne potrebe za zadovoljstvo na delovnem mestu. Temelj raziskave je bil razumeti motivacijo za delo v vzorcu sezonskih delavcev v gostinstvu in turizmu, pri kateri se je Herzbergova teorija preverjala empirično. Ugotovitve potrjujejo, da obravnavanim delavcem predstavlja motivacijo za delo zadovoljitev večjih potreb, pri tem pa se ne nanašajo na zadovoljitev osnovnih potreb, kot je plača. Pri obravnavanih delavcih je bil najbolj pomemben dejavnik motivacije spoznavanje ljudi (Lundberg, Gudmundson & Andersson, 2009, str. 890–899).

1.4.2 Procesne motivacijske teorije

Procesne teorije predstavljajo način, na katerega zaposleni izbirajo svoje obnašanje, z namenom zadovoljitve potreb in oceno uspešnosti izbir (Dimovski & Penger, 2008, str. 135). Procesne motivacijske teorije temeljijo na elementih, katerih posledica so vedenjske spremembe in zaporedje procesov, kot so usmeritev in izbira vedenjskih vzorcev.

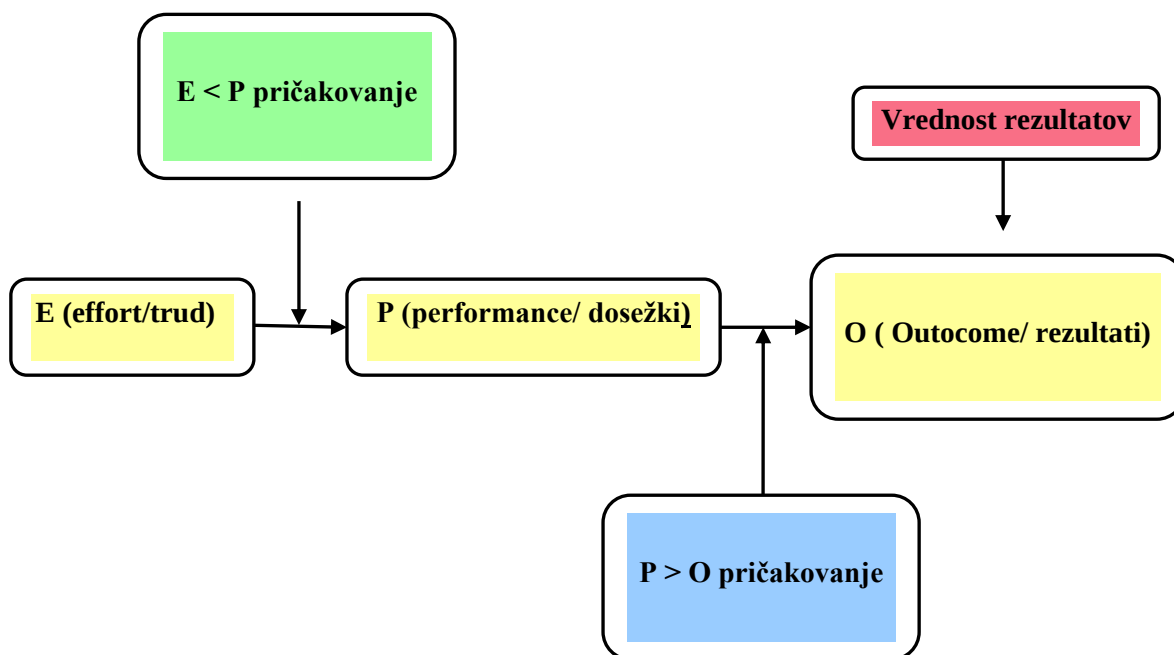
1.4.2.1 Teorija pričakovanja

Vroomova teorija pričakovanja temelji na tem, da bo človek delal in opravljal aktivnosti, ki bodo vodile k želenemu rezultatu. To je racionalni pristop k motivaciji, kar pomeni, da človek oceni vrednost stroškov in koristi različnih možnosti in na podlagi take analize izbere najugodnejšo rešitev (Tosi & Mero, 2003, str. 84). Bistvo teorije pričakovanja je v odnosu med trudom in posameznikom (E: effort), njegovimi dosežki (P: performance) in njegovo željo po doseženih rezultatih (O: outcome) v povezavi z dobrimi dosežki, pri čemer se pojavljata naslednja pričakovanja:

- $E \rightarrow P$ pričakovanje, ki izhaja iz vprašanja, ali bo vložen trud privedel do dobrih dosežkov,
- $P \rightarrow O$ pričakovanje, ki je v povezavi z vprašanjem, ali bo dosežek vodil do želenih rezultatov.

Poudarek oziroma valenca je vrednost, ki predstavlja privlačnost rezultatov za posameznika. V primeru, da oseba rezultatov ne ceni, bo motivacija nizka, v nasprotnem primeru pa bo motivacija visoka (Dimovski, Penger & Žnidarič, 2003, str. 237). Slika 3 prikazuje Vroomovo teorijo pričakovanj.

Slika 3: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: V. Dimovski, S. Penger in J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003.

1.4.2.2 Teorija cilja

Teorijo cilja sta razvila Latham in Locke, ki sta trdila, da je »država« lahko bolj uspešna, če ima zastavljene visoke cilje. Udeležba pri zastavljanju ciljev je ključna in pomembna, kar pomeni zavarovanje pred postavljanjem neprimernih ciljev. Zaposlene, v primeru, da so seznanjeni s ciljem, ki je težko dosegljiv, bo le-to dodatno pritegnilo in spodbudilo. V primeru, da so cilji natančno določeni, zaposlene le-ti bolj pritegnejo kot cilji, ki so določeni površno. Ljudi motivirajo cilji, ki so težje dosegljivi, toda do meje dosegljivosti. V primeru, da se zdijo cilji nedosegljivi, je učinek cilja ravno nasproten od motivacije, torej demotivacija. Pomembno pri obravnavani teoriji je, da zaposleni cilje organizacije sprejemajo, kot da so njihovi osebni cilji. V primeru skupine je potrebno cilje uskladiti med udeleženci (Armstrong & Stephens, 2005, str. 75–76).

1.4.2.3 Teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti temelji na posameznikovem dojetanju, kako je obravnavan v primerjavi z drugimi in ali je obravnavan pošteno. Po teoriji enakosti ljudje iščejo družbeno enakost nagrad za svoje dosežke. Pri enakosti gre za razmerje inputov in outputov. Inpute predstavljajo izobrazba, izkušnje, trud in sposobnosti, outpute pa predstavljajo plača, priznanje, bonusi in napredovanja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 236). Z drugimi besedami teorija enakosti pojasnjuje vložen napor posameznika ter nagrado, ki je bila posledica vloženega truda. V primeru, da je posameznik mnenja, da za enak napor prejme manjšo nagrado kot ostali zaposleni, bo skušal zmanjšati neenakost in postal bo nezadovoljen (Gibson, Donnelly, Ivancevich & Konopaske, 2003, str. 70).

1.4.2.4 Teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija okrepitve je ena od najpomembnejših in ena od najkompleksnejših motivacijskih teorij. Omenjena teorija je zelo uporabna za managerje, ker jim lahko pomaga razumeti, kako nagrajevanje in kaznovanje vpliva na uspešnost in zadovoljstvo pri delu. Teorija temelji na nagradah, ki zaposlene spodbujajo in na kaznih, ki zavirajo negativno vedenje. Skinner je v tej teoriji ugotovil, da se vedenja učimo na podlagi njegovih posledic (Tosi & Mero, 2003, str. 80). Slika 4 prikazuje Skinnerjevo teorijo okrepitve.

Slika 4: Skinnerjeva teorija okrepitve



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, Sodobni management, 2003.

Slika 4 prikazuje proces, ki ga predstavlja teorija okrepitve. Proces se prične z dražljajem, ki predstavlja delovno situacijo, sledi odgovor oziroma vedenje na delovnem mestu. Naslednja stopnja v procesu je posledica, ki je lahko nagrada ali kazen, zadnja stopnja procesa predstavlja vedenje v prihodnosti (Tosi & Mero, 2003, str. 81).

1.5 Denarno motiviranje

Ena od najbolj fundamentalnih skrbi v zvezi z nagrajevanjem je, kako doseči, da bodo s pomočjo nagrad zaposleni dosegali boljše rezultate. Potrebno je razumeti faktorje, ki

motivirajo ljudi, in vzpostaviti sistem nagrajevanja, ki bo povečal motiviranost za delo, pripadnost organizaciji, večje sodelovanje med sodelavci in pozitivno naravnost (Armstrong & Stephens, 2005, str. 69). Denarne spodbude in nagrade lahko motivirajo zaposlene. Ljudje potrebujejo denar in ga posledično tudi želijo. Denar lahko motivira, ni pa edini motivator. Wallance in Szilogyi sta preučevala, kako denar služi v smislu nagrajevanja. Denarna nagrada vpliva kot cilj, zaposleni si prizadevajo in strmijo k temu, pa čeprav v različnem obsegu. V povezavi z denarjem je zadovoljena direktno ali indirektno marsikatera potreba. Posamezniku lahko omogoči višji status, ko si kupuje stvari, ki si jih prej ni mogel privoščiti. Denar sam po sebi nima nobenega posebnega pomena, toda ima pomembno motivacijsko moč, ker simbolizira veliko neopredmetenih ciljev. Gre za simbolni pomen, ki vpliva na različne načine na različne ljudi in tudi na iste ljudi ob drugem času. Plača je pogosto glavni faktor pri odločanju, ali bodo zaposleni v prihodnje ostali v organizaciji ali ne (Armstrong & Stephens, 2005, str. 77). Denar je motivator, ki pomaga izpolnjevati nižje in višje potrebe. Denar kot motivator se pojavlja v številnih oblikah, vključno s plačo in prednostmi. V zadnjih letih so organizacije pričele s prakso prilagoditve denarne spodbude posameznikovim potrebam, kar pomeni, da si ljudje izberejo obliko nagrade, ki se jim zdi najprimernejša (Hodgetts, 2002, str. 60).

Raziskava, ki so jo opravili na Kitajskem, se je ukvarjala s preučevanjem vpliva višje plače na zadovoljstvo zaposlenih. Preučevali so kitajske vojake. Vprašalnik je bil uporabljen v dveh primerih, pred in po dvigu plače zaposlenih. Ključno je bilo, opaziti razlike v zadovoljstvu pri delu, glede na dvig plače. Preden se je plača dvignila je bilo delovno zadovoljstvo na razmeroma nizki ravni. Po dvigu plače, se je stanje bistveno izboljšalo. Rezultat raziskave je, da je višina plače tesno povezana z zadovoljstvom zaposlenih (Yang, Miao, Zhu, Sun, Liu & Wu, 2008, str. 1333–1340). Pri tem je pomembno omeniti raziskavo zaposlenih na Univerzi v Veliki Britaniji, ki je dokazala, da so ženske bolj zadovoljne s svojo plačo, kot moški (Smith, 2009, str. 46).

1.5.1 Sistem nagrajevanja

Tema, ob kateri malokdo ostane ravnodušen, je plačevanje in nagrajevanje zaposlenih. Gre za interese treh skupin, in sicer: delavske, podjetniške in narodnogospodarske. Na eni strani zaposleni vidijo plačo in nagrajevanje kot poplačilo za vloženi trud in priznanje za njihove dosežke, znanja in sposobnosti. Na drugi strani so delodajalci, ki plače in nagrajevanje obravnavajo z vidika stroškov dela in motivacijskih dejavnikov. Navsezadnje je tu tudi država, ki se najpogosteje odzove z izjavo, da so plače previsoke v primerjavi s produktivnostjo. V Republiki Sloveniji (v nadaljevanju Slovenija ali RS) se interesi skušajo uskladiti s pomočjo predstavnikov interesnih skupin. Opredeljen osnovni okvir plačne politike v gospodarstvu in negospodarstvu se zapiše socialnemu sporazumu (Možina, et al., 2002, str. 293). Sistem nagrajevanja v podjetju mora biti pošten, pravičen, dosleden in v skladu z vrednostjo dosežkov v organizaciji oziroma vloge pri doseganju ciljev. Glavni cilj nagrajevanja je, da je zaposleni nagrajen za to, kar je ustvaril, pri tem je

potrebno nagraditi prave aktivnosti, iz katerih mora izhajati pomembnost truda zaposlenega pri uresničevanju ciljev podjetja. Ljudi je potrebno nagraditi v skladu z vrednostmi in interesom organizacije po nagrajevanju in jih nagraditi za vrednost, ki jo ustvarijo. Namen nagrajevanja je tudi, ljudi motivirati in odkriti njihove prednosti in povečati angažiranost za opravljanje dela. V skladu s tem se razvija pozitiven odnos zaposlenih do organizacije oziroma zadovoljstvo s psihološko pogodbo, ki je obravnavana v nadaljevanju. Sistem nagrajevanja je potrebno uskladiti med zaposlenimi in organizacijo (Armstrong & Stephens, 2005, str. 3–4).

Veliko pozornost bi morale organizacije posvečati tako denarnim kot tudi nedenarnim nagradam. Pri nedenarnih nagradah je potrebno izpostaviti različne bonitete, ki predstavljajo poseben del nagrajevanja zaposlenih. Najbolj pogosto so uporabljene pri nagrajevanju predvsem vodilnih in vodstvenih ter drugih ključnih zaposlenih. Imajo zelo visoke učinke na posameznikovo motiviranost: službeni avto, službeni mobilni telefon, parkirni prostor, službeni prenosni računalnik, plačilo športnih aktivnosti in podobno. Nedenarni motivatorji lahko močno vplivajo na večjo motivacijo zaposlenih. V primeru, da je zaposleni zadovoljen z delovnim okoljem ali z možnosti napredovanja, bo le ta bolj motiviran za delo (Peters, Chakraborty, Mahapatra & Steinhardt, 2010).

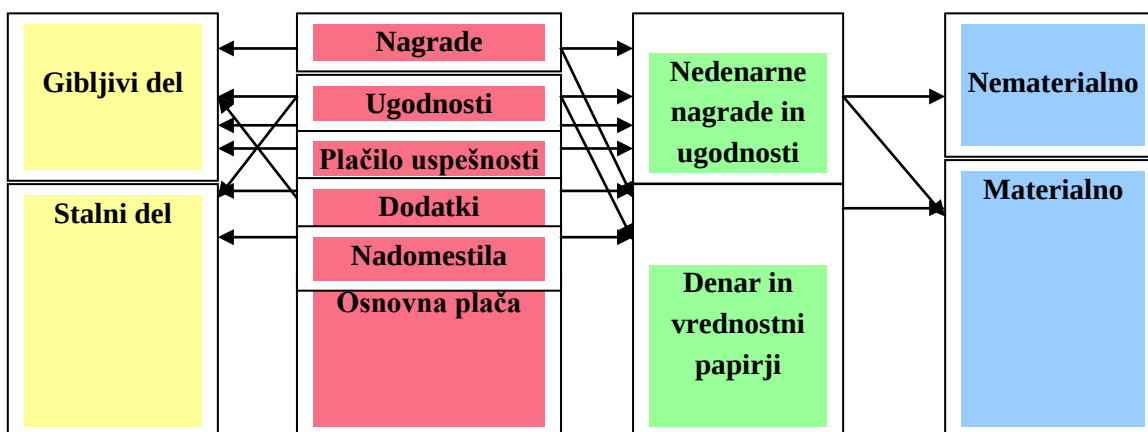
Glavni cilj sistema nagrajevanja je v prvi vrsti pritegniti usposobljene ljudi v organizacijo, jih v organizaciji obdržati in nenazadnje zaposlene motivirati, da bodo vse bolj in bolj učinkoviti. Za doseg omenjenega cilja sistema nagrajevanja bi morala vsaka nagrada zadovoljevati osnovne potrebe, morala bi biti premišljena in pravična ter usmerjena v posameznika (Gibson, Inancevich, Donnelly & Konopaske, 2003, str. 172).

Pravičnost sistema nagrajevanja pomeni, pravično obravnavo zaposlenih v skladu z vrednostjo njihovega dela za organizacijo. Pri nagrajevanju je potrebno upoštevati načelo razdelitve in prednostne pravice, kar doprinese k pravičnemu razdeljevanju nagrad. Zaposleni v organizaciji so mnenja, da se do njih ravna pošteno, če je nagrada v skladu z vrednostjo vloženega dela in truda. Pomembno pri tem je, da zaposleni dobijo, kar jim je bilo obljubljeno in nekaj, kar potrebujejo (Armstrong & Stephens, 2005, str. 5). Nagrade in priznanja so za zaposlene velikega pomena, saj jih spodbujajo k dobremu delu tudi v prihodnosti. Čeprav ni nujno, da vsebujejo denarno vrednost, je pomembno sporočilo, da managerji in sodelavci cenijo njegovo delo in dosežke posameznika ali skupine. Nagrada je lahko pomemben kratkoročen motivator, če je dodeljena v pravem trenutku. Na dolgi rok nagrada prispeva k večji privrženosti podjetju (Možina, et al. 2002, str. 316).

Velikokrat se nenamerno zgodi, da so nagrade zaposlenim neustrezne. V večini primerov zaradi novih konceptov in praks na področju nagrajevanja. Pogosto pomanjkanje časa za temeljito raziskovanje novih idej in sprememb v delovnem okolju pripomore k neustreznim načinom nagrajevanja. Večinoma se dogaja, da je vodstvo preveč samozavestno in verjame v svojo intuicijo, iz česar izhaja nepremišljeno nagrajevanje. Pri

nagrajevanju je vredno upoštevati zmote, ki vplivajo na neprimerno nagrajevanje. Strokovnjaki so preučevali napake pri sistemu nagrajevanja, ker pogosto nagrade povzročijo drage in napačne korake. Na podlagi preučevanja je bilo ugotovljeno, da so glavne zmote neupoštevanje razlik med generacijami ter neupoštevanje konkurenčnih plač znotraj in zunaj podjetja (Giancola, 2010). Slika 5 prikazuje sestavine sistema plač in nagrajevanja.

Slika 5: Sestavine sistema plač in nagrajevanja



Vir: N. Zupan e tal., *Menedžment človeških virov: Sestavine sistema plač in nagrajevanja*, 2009.

Pri nagrajevanju je potrebno upoštevati, da se nagradi tisto, kar pripomore k uspešnemu poslovanju podjetja. Potrebno je zgraditi kulturo uspešnosti, pri kateri je poudarek na dosežkih in ne na prizadevanju. Nagrada doseže največjo moč, kadar odseva želje posameznika in je njena vrednost primerljiva dosežku. Navsezadnje pa je pomembno, kdo nagrado izroči in kako. Pojem nagrada opredeljuje vse, kar privlači nove delavce in preprečuje starim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade, ki motivirajo zaposlene, morajo temeljiti na uspešnosti (Ivanko & Stare, 2007, str. 75). Sistem nagrajevanja sestavljata dve vrsti nagrad. Prva vrsta nagrad so finančne, ki vključujejo fiksno in variabilno plačo ter ugodnosti pri delu. Druga vrsta nagrad so nefinančne, ki vključujejo priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in podobno (Možina, et al., 2002, str. 318).

Osnovna razdelitev sistema plač in nagrajevanj je stalni del, ki je odvisen od vrste dela, in gibljivi del, katerega poudarek je kvaliteta opravljanja dela. Stalni del je enak za enaka dela, gibljivi del se spreminja glede na uspešnost posameznika. Stalni del v največji meri sestavlja osnovna plača, ki jo delavec prejme za opravljeno število ur določene zahtevnosti dela. Med stalni del prejemkov se uvrščajo tudi nadomestila plače, ki temeljijo na urah upravičene odsotnosti, kot so: dopusti, prazniki in bolezenski izostanki. V večini primerov so tudi dodatki in ugodnosti uvrščeni med stalni del prejemkov, kot na primer: dodatek za težke delovne razmere, dodatek na nočno delo in dodatek na delovno dobo. Velik delež

ugodnosti se prav tako navezuje na delovno mesto (dodatno zdravstveno zavarovanje, pokojninsko zavarovanje) pri tem preostanek ugodnosti zaposlenim pripada glede na njihovo uspešnost. Gibljivi del v celoti predstavljata plačilo za uspešnost in nagrade, ki se lahko izplačajo v denarni ali nedenarni obliki. Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti se praviloma izplačujejo v denarju ali vrednostnih papirjih (delnicah, delniških opcijah in vrednostnih bonih).

V Sloveniji je po veljavnem institucionalnem okviru plač in nagrajevanj tipična slovenska plača sestavljena iz osnovne plače, dodatkov za posebne obremenitve, dodatek za delovno dobo in za stalnost (delovna doba v konkretnem podjetju), ugodnosti (pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje), bonitete (mobilni telefon, službeni avtomobil in podobno), nadomestila za čas, ko delavec ne dela (dopust, bolniška, porodniška, čakanje na delo), plačilo za delovno uspešnost (individualna ali skupinska uspešnost), plačilo za uspešnost poslovanja (uspešnost podjetja), nagrade za posebne dosežke (inovativnost, nagrade najboljšim), drugi osebni prejemki (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostne pomoči), povračila stroškov v zvezi z delom (prehrana, prevozi, službena potovanja, terenski dodatek), druge ugodnosti po presoji delodajalca (dodatni dnevi dopusta, obseg izobraževanja) (Zupan et al., 2009, str. 526–528).

1.5.2 Psihološka pogodba

Psihološka pogodba predstavlja skupek pričakovanj, na eni strani zaposlenega do organizacije in na drugi strani organizacije do zaposlenega. Sestavine te pogodbe so vir notranje motivacije zaposlenih in imajo vpliv na opravljanje dela podobno kot plača, nagrade in druge ugodnosti. V psihološko pogodbo so vključeni materialni (plača in ugodnosti) in nematerialni dejavniki (odnos delodajalca do zaposlenega, občutek varnosti zaposlitve). Pri občutku kršitve psihološke pogodbe se občuti padec motiviranosti in nezadovoljstvo, lahko se poveča tudi odsotnost z dela in podobno. Razlike med pričakovanji s strani zaposlenih in njihovo uresničevanje s strani organizacije, praviloma nebi smele biti prevelike. Omenjene razlike privedejo do negativnih učinkov (Zupan et al., 2009, str. 530). Psihološka pogodba je posebna oblika neformalne poslovne pogodbe med zaposlenim in organizacijo. Gre za medsebojni psihološki sporazum, ki predstavlja pričakovanja, želje, cilje, obljube, ambicije in podobno. Psihološka pogodba temelji na dvostranski obljubi, sklene pa se v vsakem primeru, zavedno ali nezavedno. Ta pogodba se lahko oblikuje šele v konkretni situaciji, ko si organizacija in bodoči zaposleni med seboj predstavita svoja pričakovanja, želje, stališča in podobno. »V psihološki metodi, kot izredno mehki metodi, se ne skriva le potencial za humanizacijo delovnih mest, temveč tudi za razvoj zaposlenim prijaznih organizacij« (Mihalič, 2007, str. 11).

1.5.3 Plače po ZDR

Delovno pravo temelji predvsem na načelih solidarnosti, svobode dela, varstva pri delu, sindikalne svobode ter človekovega dostojanstva in njegovega varovanja. Hkrati pa je delovno razmerje v veliki meri vnaprej normativno določeno. Pravna podlaga za nastanek delovnega razmerja med delavcem in delodajalcem je Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 42/02, – v nadaljevanju ZDR), s katerim je pogodba o zaposlitvi postala najpomembnejši institut delovnega prava. Bistvena elementa pogodbe o zaposlitvi sta delo in plačilo, kar pomeni, da se delavec zaveže opravljati delo zaradi plačila, delodajalec pa se zaveže delavcu dati plačilo za opravljeno delo. Delovno razmerje je lahko sklenjeno le s pogodbo o zaposlitvi, torej s soglasjem volj obeh pogodbenih strank, ki sta delavec in delodajalec (Belopavlovič, 2002).

Plača je vedno v središču razmerja med delodajalcem in delavcem. Pogodbeni stranki v pogodbi o zaposlitvi avtonomno, upoštevajoč minimum pravic delavca, določen z zakonom in kolektivnimi pogodbami, določita raven pravic s ciljem, da posamezne institute uredita tako, da je podjetje uspešno, delo delavcev pa dobro plačano (Cvetko, 2005). Osnovna plača delavca je določena za polni delovni čas, vnaprej določene delovne rezultate in normalne delovne pogoje. Plača za posamezen tarifni razred ne more biti nižja od izhodiščne. Osnovna plača se določi upoštevajoč zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Delovna uspešnost delavca se določi upoštevajoč gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljanja dela. Dodatki se določijo za posebne pogoje dela in izhajajo iz razporeditve delovnega časa, in sicer nočno delo, nadurno delo, delo v nedeljo, delo za praznike in dela proste dneve po zakonu. Dodatki za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja in nevarnosti pri delu, ki niso vsebovani v zahtevnosti dela, se določijo lahko s pogodbo. Dodatki se izračunajo na način, da je osnova za izračun osnovna plača delavca za polni delovni čas oziroma urna postavka (Kresal, Kresal & Senčur, 2002).

Vprašanje glede višine plač je dandanes neprestano razpeto med nasprotujoče si interese vseh udeležencev, delodajalske organizacije na eni strani in delavskih organizacij na drugi strani. Ustrezna višina plače bi bila tista, ki usklajeno upošteva vse interese tako potrebe delavcev kot tudi zmožnosti in zahteve delodajalcev ter interese države po stabilnem gospodarskem in socialnem razvoju. Tega vprašanja pravo ne more razrešiti, je pa pomembno pri ugotovitvi in opredelitvi razmerja med različnimi interesi. Plača dandanes mora zadostiti določenim zahtevam, in sicer: delavcu naj zagotavlja dostojno življenje in naj mu pripada brez diskriminacije, za delodajalca pa naj bo čim manjši strošek, čim bolj naj motivira delavce za delo, ustrezno naj deluje na kupno moč prebivalstva, porabo, investicije, prihranke, stabilno rast gospodarstva in podobno (Kresal, 2001, str. 245–255). Tabela 3 prikazuje sestavne dele osnovne plače, tabela 4 pa prikazuje nadomestila plače in druge osebne prejemke.

Tabela 3: Sestavni deli osnovne plače

Sestavni deli osnovne plače	
Napredovanje na delovnem mestu	Napredovanje je lahko horizontalno, to je napredovanje v višji plačilni razred istega tarifnega razreda. Napredovanje je lahko tudi vertikalno, to je napredovanje v višji tarifni razred. Možnost napredovanja se lahko pogojuje z delovno uspešnostjo. Pri vertikalnem napredovanju se z delavcem sklene nova pogodba o zaposlitvi, ker bo delavec opravljal dela na drugem delovnem mestu. Pri horizontalnem napredovanju bo delavec ostal na istem delovnem mestu, zato se mu bo z aneksom k pogodbi spremenila le osnovna plača (Cvetko, 2005, str. 454).
Dodatki, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa	Zakon o delovnih razmerjih določa tudi dodatke, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa. Mišljeni so dodatki za delo, ki so za delavce manj ugodni, in sicer za nočno delo, delo prek polnega delovnega časa in dela prostih dni (ZDR, 127. člen).
Dodatki iz posebnih obremenitev pri delu	Dodatki, ki nastanejo v primeru posebnih obremenitev pri delu, ki so jim delavci občasno izpostavljeni in niso vsebovane v zahtevnosti dela, so dodatki, ki se določijo s pogodbo. Ti dodatki so: dodatki za delo na višini, delo z dvigovanjem težkih bremen in podobno. (ZDR, 127. člen).
Dodatki iz neugodnih vplivov okolja	Dodatki zaradi neugodnih vplivov okolja, do katerih so delavci upravičeni, so lahko naslednji: za delo v smradu, prahu, vlagi, mrazu, ropotu in drugi (ZDR, 127. člen).
Dodatki iz nevarnosti pri delu	Nekatera dela so taka, da je nevarnost pri delu večja. To so na primer dela, kjer mora delavec uporabljati zaščitna sredstva, kot so: očala, čelada in drugo (ZDR, 127. člen).
Dodatek na delovno dobo	Višina dodatka za delovno dobo se določi v pogodbi. Bistvena razlika med dodatkom za delovno dobo in drugimi dodatki je v tem, da le-ta pripada delavcu poleg osnovne plače (ZDR, 129. člen).
Dodatki mentorjem	Pri mentorstvu gre za dodatno obremenitev delavca, ki postane mentor pripravniku, učencu, dijaku ali študentu na praksi, zato je smiselno, da se mu za mentorstvo prizna dodatek (Cvetko, 2005, str. 457).
Del plače za delovno uspešnost	Delovna uspešnost je odvisna od obsega opravljenega dela, kvalitete in gospodarnosti dela, za katero je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Če delavec ne dosega rezultatov, ki se od njega pričakujejo po pogodbi, se mu lahko osnovna plača zniža zaradi slabe delovne uspešnosti. Plača se ne sme znižati pod višino minimalne plač. (127. člen ZDR).
Del plače za poslovno uspešnost	Do dela plače za poslovno uspešnost so delavci upravičeni le v primeru, če je določena v pogodbi o zaposlitvi. Torej ni obvezna sestavina plače po zakonu. Običajno se poslovna uspešnost meri s finančnimi kazalniki, lahko pa tudi z drugimi kazalniki: povečano proizvodnjo, zmanjšanimi stroški poslovanja, zmanjšano izgubo itd. Del plače za poslovno uspešnost se izplača kot božičnica ali trinajsta plača (126. člen, ZDR).

Vir: Prirejeno po virih v tabeli, 2011.

Tabela 4: Nadomestila plače in drugi osebni prejemki

Nadomestila plače	
Nadomestila plače	Po ZDR delavcu pripada nadomestilo plače v breme delodajalca za čas odsotnosti z dela v naslednjih primerih: bolezen ali poškodba, ki ni povezana z delom, poklicna bolezen, letni dopust, z zakonom določeni prazniki in dela prosti dnevi, izobraževanje, čas ko ne dela zaradi razlogov na strani delodajalca, plačana odsotnost (ZDR, 137. člen).
Drugi osebni prejemki	
Regres za letni dopust	Delavec, ki je upravičen do letnega dopusta ali njegovega sorazmernega dela, je upravičen do regresa za letni dopust najmanj v višini minimalne plače oziroma do sorazmernega dela regresa. Regres za letni dopust ne sme biti manjši od minimalne plače in se izplača enkrat letno, najpozneje do prvega julija tekočega koledarskega leta. V primeru nelikvidnosti delodajalca se regres izplača najpozneje do 1. novembra tekočega koledarskega leta (ZDR, 131. člen).
Odpravnina ob upokojitvi	Po Zakonu o delovnih razmerjih delavcu pripada odpravnina v višini dveh povprečnih mesečnih plač v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece oziroma v višini dveh povprečnih mesečnih plač delavca za pretekle tri mesece, če je to za delavca ugodneje (ZDR, 132. člen).
Jubilejna nagrada	Jubilejna nagrada v ZDR ni določena. Delavcu je priznana le v primeru, da je tako določeno v kolektivni pogodbi. Določi se višina in osnova, od katere se obračuna višina jubilejne nagrade. Za osnovo se lahko upošteva samo delovna doba pri zadnjem delodajalcu ali pa skupna delovna doba (Cvetko, 2005, str. 463).
Solidarnostna pomoč	V ZDR solidarnostna pomoč ni določena. Odvisna je od opredelitve v kolektivni pogodbi, ki določa ali se ta pravica delavcem prizna. Po zdaj veljavnih kolektivnih pogodbah pripada solidarnostna pomoč delavcu in njegovim družinskim članom v primeru smrti družinskega člana, ki ga je delavec vzdrževal, ob nastanku težje invalidnosti (2. kategorija invalidnosti oziroma 70-odstotna telesna okvara delavca) ter pri elementarni nesreči in podobno (Cvetko, 2005, str. 464).
Povračila stroškov v zvezi z delom	Delavec je upravičen do povračila stroškov za prehrano med delom v primeru, če strošek dejansko nastane, zato se delavcu ti stroški priznajo le za dneve prisotnosti na delu. Med povračila stroškov v zvezi z delom ZDR določa tudi prevoz na delo in z dela. Delodajalec je dolžan povrniti te stroške od delavčevega prebivališča, določenega v pogodbi o zaposlitvi, do kraja, kjer opravlja delo, in nazaj. Delavec je upravičen tudi do povračila stroškov, ki jih ima pri opravljanju določenih del na službenem potovanju. Višina povračila stroškov v zvezi z delom je določena s kolektivno pogodbo, v nasprotnem primeru se določi z izvršilnim predpisom (ZDR, 130. člen).

Vir: Prirejeno po virih v tabeli, 2010.

2 ZADOVOLJSTVO

Zadovoljstvo je neko pozitivno ali želeno emocionalno stanje, s katerim zaposleni ocenjuje delo, njegova doživljanja in izkušnje na delovnem mestu. Zadovoljstvo zaposlenih se nanaša na zadovoljstvo pri delu in na zadovoljstvo s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta. Zadovoljstvo zajema vse od zadovoljstva z nalogami, do zadovoljstva z vodstvom, z možnostjo izobraževanja, s sodelavci, z opremljenostjo in fizičnimi pogoji dela, z možnostjo za napredovanje, z načinom dela, z nagrajevanjem, s plačo, z delovnim časom in podobno. Pomanjkljivost, ki se dogaja v praksi, je da se z zadovoljstvom zaposlenega organizacija in managerji začnejo ukvarjati šele od trenutka, ko posameznik izrazi željo o odhodu iz organizacije, takrat je to že prepozno (Mihalič, 2006, str. 266). Managerji pogosto ravnaajo napačno, saj se osredotočajo le na sposobnosti in intelektualne zmogljivosti zaposlenih, pri tem se ne zavedajo, kako pomembno je pridobiti njihovo zaupanje. Zaradi različnih oblik ignorance managementa zaposleni pri delu doživljajo predvsem negativna čustva, kot so jeza, bes, strah, dvom, sumničenje in podobno. Omenjena čustva prej ali slej vplivajo na slabo produktivnost (Majcen, 2009, str. 198).

V podjetju dela veliko ljudi z različnimi značaji, vrednotami, stališči, življenjskimi slogi, izkušnjami, vizijami in odnosi do dela in tudi kariernimi pričakovanji, ki se ne skladajo med seboj. Vsak zaposleni ima za ideal zadovoljstvo na delovnem mestu, ki ga sestavljajo razmere, za katere je zadolžen delodajalec (Volk, 2005). V delovnem okolju so naključno izbrani zelo različni ljudje, lahko so ekstrovertirani, ki psihično energijo usmerjajo navzven, ali avtoritativne osebnosti, ki jim je pomembna poslušnost sodelavcev in spoštovanje nadrejenih. Eden od tipov osebnosti so tudi birokratične, ki cenijo hierarhijo in predpise, ter osebnosti, ki so pripravljene tvegati. Različnost med ljudmi si lahko razlagamo na način, da ima vsak človek svojo resnico in vsaka je lahko prava, odvisno od pogleda na problem. Mišljenje o problemu je vpliv kulture in načina življenja, ki ji posameznik pripada. Kompleksnost osebnosti in medsebojnih odnosov zahteva posebno obravnavo s strani organizacije, saj bodo s primernim ravnanjem le-te lahko obdržale zaposlene čim dlje v svojem podjetju ter posledično povečale njihovo produktivnost. Pomembnost zadovoljnih zaposlenih se kaže tudi pri pridobivanju novih sodelavcev in ugodnih učinkih poslovanja organizacije, kar vpliva na konkurenčno prednost na trgu. Različna stališča zaposlenih v organizaciji vplivajo na njihovo ustvarjalnost. Sprejemanje različnosti pomeni večjo fleksibilnost, kar pomeni, da je podjetje bolj dovzetno za nove zamisli in se lažje prilagaja zaposlenim. Manager bi moral znati upravljati z različnostjo, kar pomeni sposobnost vživeti se v človeka in biti dovzeten za občutke drugih, njihove potrebe in skrbi.

Zadovoljstvo zaposlenih lahko opredelimo kot pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja delovnega okolja ter občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu je največ, kar si lahko želi, po drugi strani so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi

vsaka organizacija. V primeru zadovoljnih zaposlenih je organizacija lahko močna in uspešna, kajti človeški kapital lahko hitreje in intenzivneje generirajo posamezniki, ki so zadovoljni. Zadovoljstvo zaposlenih pomeni, da se le-ti z veseljem vsako jutro odpravijo na delo, se veselijo novih izzivov, se radi vračajo med sodelavce in se dobro počutijo pri opravljanju dela. Na zadovoljstvo vplivajo različni dejavniki, kot so odnosi s sodelavci, fizični pogoji dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejeni, plača, način dela in podobno. Potrebno se je zavedati, da zadovoljstvo ni pogojeno z velikimi finančnimi investicijami, ampak jih lahko uvede in osvoji vsaka organizacija. Pomembno pri tem postopku je, da je cilj ne zgolj zadovoljen zaposleni, temveč srečen zaposleni (Mihalič, 2008, str. 4). Zadovoljstvo je izraz, ki opisuje pozitivno naravnost, glede zaposlitve in je rezultat ocenjevanja več lastnosti delovnega mesta. Zaposleni z visoko stopnjo zadovoljstva pri delu ima pozitivna mnenja glede njegovega dela. Nezadovoljni zaposleni imajo negativne občutke. Ko se govori o odnosu zaposlenih, se govori tudi o zadovoljstvu zaposlenih. Pojma odnos zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih se pogosto uporabljata kot sopomenki (Robin & Juge, 2009, str. 113).

2.1 Dejavniki zadovoljstva

Ljudje si postavljajo različne cilje in pomembne so jim različne vrednote. Stvari, ki nekomu pomenijo spodbudo in povzročajo zadovoljstvo, se nekomu drugemu zdijo samoumevne ali celo ovirajoče. Univerzalna formula, ki bi zagotavljala zadovoljstvo in motiviranost vseh zaposlenih, ne obstaja. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, so: delovni dosežki, delo, odgovornost pri delu, napredovanje, priznanje za opravljeno delo in osebna rast. Nezadovoljstvo povzroča odsotnost ustrezne politike in upravljanja v organizaciji, ustreznega vodenja, dobrih odnosov zaposlenih z nadrejenimi in sodelavci, slabe delovne razmere in neustrezna plača (Ivanko & Stare, 2007, str. 76). Med zelo pomembne dejavnike zadovoljstva na delovnem mestu sodijo tisti, ki se nanašajo na naravo in vsebino dela. To so: raznolikost, pomembnost izvajanja nalog, dosežena priznanja, vsakodnevni izzivi in podobno (Navarro, Llinares & Montanana, 2010, str. 4).

Ko govorimo o glavnih vzrokih za zadovoljstvo, imamo v mislih elemente, kot so: delo, plačilo za delo, možnost napredovanja, nadzor, odnos s sodelavci. Delo se smatra za bolj zanimivo tudi, če so omogočena razna izobraževanja, neodvisnost pri delu in usmerjanje pozornosti na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni imajo raje delo, ki je polno izzivov, ki jih spodbuja k ustvarjalnosti kot rutinsko opravljanje nalog (Robin & Juge, 2009, str. 118).

Dejavnike bi na splošno lahko združili v šest skupin, kot so prikazani v tabeli na naslednji strani. Potrebno je upoštevati, da ljudje vrednotijo različne stvari in imajo postavljene različne cilje. Nekaterim je denar vse, drugim veliko pomeni mir, da razrešujejo tehnična in organizacijska vprašanja, spet tretji sprejmejo raznovrstne naloge, samo da ostanejo v organizaciji. Tabela na naslednji strani prikazuje dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu

pri delu (Zupan et al., 2009, str. 341). Tabela 5 prikazuje dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu.

Tabela 5: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja o tem kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanja o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
Plača, dodatki in ugodnosti	Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.
Vodenje in organizacija dela	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
Odnosi pri delu	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
Delovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup itd.

Vir: N. Zupan et al., Menedžment človeških virov: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu, 2009.

Pojem zadovoljstva pri delu je koncept sestavljen iz osebnostnih lastnosti in dejavnikov okolja. Zadovoljstvo na delu je povezano tudi z duševnim stanjem oziroma zdravjem človeka. Zaposleni bi morali imeti omogočeno svetovanje, kjer bi lahko odkrito spregovorili o tem, kako se počutijo na delu. V primeru, da njihov vidik na delovnem mestu povzroča predvsem nezadovoljstvo, bi zaposleni potrebovali pomoč, da bi se nezadovoljstvo izboljšalo vsaj do zadovoljivega stanja. Nobeno delovno mesto ni popolno, toda z zavedanjem in merjenjem zadovoljstva se stanje lahko postopno izboljša.

Za informacije o počutju zaposlenih je potrebno izvajati raziskave. Ena takih raziskav o zadovoljstvu zaposlenih je potekala leta 2006 na Nizozemskem, kjer so preučevali zadovoljstvo zdravstvenih sester. Raziskava je potekala s pomočjo vprašalnika, ki je zajemal pregled glavnih faktorjev zadovoljstva. V skladu s tem tudi iskanje predlogov in ukrepov za izboljšanje. Vprašalnike so razposlali naključno izbranim 822 zaposlenim od skupno 1908 zaposlenih. Na vprašalnik se je odzvalo 63 % zaposlenih. Zaposleni so se v 45 % vseh vprašanih strinjali s tem, da ima največji vpliv osebnost. Raziskava je prav tako ugotovila veliko povezavo med nezadovoljstvom in izgorelostjo. Manjše nezadovoljstvo je bilo pri ljudeh z depresijo, tesnobo in slabo samopodobo. Pri raziskavi je bilo pomembno osredotočiti se in izvedeti, kakšno je mnenje zaposlenih o delovnem mestu, vprašalnik je

moral zajemati vse dejavnike, povezane z delom, ki vplivajo na zadovoljstvo. Veliko je faktorjev, kot na primer: avtonomija, različnost nalog, vrsta nalog, plača, odziv, promocijski vpliv, pohvale vodstva, odnos s sodelavci, delovni pogoji, organizacijska kultura in podobno. Vsi naštetih dejavniki vplivajo na odnos in občutke zaposlenega na delovnem mestu. Pri raziskavi so avtorji upoštevali faktorje, ki so morda bolj primerni za raziskovanje zadovoljstva medicinskih sester, toda lahko se jih upošteva tudi pri raziskovanju drugih poklicnih skupin. Devet glavnih faktorjev, ki so jih proučevali v omenjeni analizi, je bilo: plača, spodbujanje, nadzor, bonitete, pogojne nagrade, postopki dela, sodelavci, delo in komunikacija.

Splošno zadovoljstvo zaposlenih je bilo 5,3, in sicer na lestvici, ki se je začela pri vrednosti 1, kar je pomenilo močno nestrinjanje, in končna vrednost lestvice je bila 7, kar je predstavljalo močno strinjanje s posamezno trditvijo iz vprašalnika. Večje zadovoljstvo se je prikazalo pri vrstah nalog, sodelavcih, delovnih pogojih in delovnih obremenitvah, ki so se izkazale za pozitivne, za razliko od kariernih ciljev in delovne avtonomije, ki sta bila ocenjena negativno. Največji del zadovoljstva oziroma dejavniki zadovoljstva, ki so se pri obravnavani raziskavi izkazali za najpomembnejše, so: vrste nalog, odnosi s sodelavci, delovni pogoji in delovne obremenitve. Upoštevač izboljšanje omenjenih dejavnikov, bi koristno vplivalo na izboljšanje zadovoljstva pri delu. Pri raziskovanju delovnega zadovoljstva ni zlatega pravila, s katerimi faktorji se le-ta meri, so pa najpogostejši, ki najbolj prispevajo k delovnemu zadovoljstvu (Roelen, Koopmans & Groothoff, 2008, str. 433–139). Ena od raziskav, opravljena pri delavcih v zdravstvu na Kitajskem je dokazala, da ni zlatega pravila za zadovoljstvo zaposlenih. Pri preučevanju učinkov in s tem povezanih faktorjev zadovoljstva na delovnem mestu so prišli do zaključka, da je potrebno za vzpostavitev modela vključiti vse faktorje. Z drugimi besedami to pomeni, da je za uspešno vzpostavitev celovitega modela delovnega zadovoljstva, potrebno vključiti faktorje, ki so pomembni za zaposlene v določeni organizaciji (Gui, Barriball & While, 2009, str. 477–497).

2.2 Pripadnost in uspešnost

Arie de Gues je izjavil: »Cenjena so, in v prihodnosti bodo še bolj, podjetja z visoko stopnjo zaupanja. To z drugimi besedami pomeni, da zaposlene v njih družijo skupne vrednote, pripadnost podjetju, zaupanje med njimi in zaupanje v vodstvo.« (Majcen, 2009, str. 199). Pripadnost organizaciji zajema zavezanost, lojalnost in močno vključenost v organizacijo. Oseba, ki čuti pripadnost organizaciji, poskuša prispevati k uspehom organizacije in želi v njej nadaljevati s svojim delom (Dimovski & Penger, 2008, str. 109). Pripadnost zaposlenega do organizacije je zahtevnejša in težje dosegljiva značilnost kot zadovoljstvo zaposlenih. Pripadnost pomeni izražanje občutka posameznika, da le-ta pripada organizaciji in svojemu timu, da želi pomagati sodelavcem v organizaciji, da podpira vodjo, da ravna v skladu z delovno etiko in profesionalnostjo, da se zavzema za kolektivno dobro, da ob krizah ne zapusti organizacije, da mu je v čast opravljati svoje

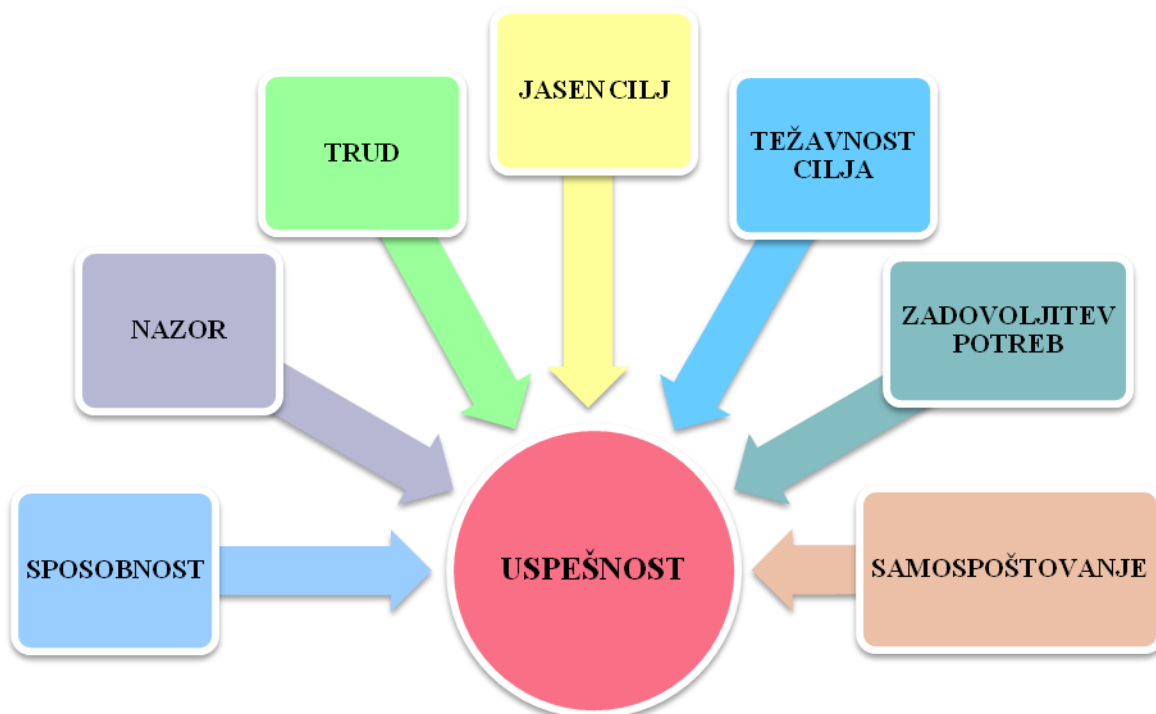
delo, da širi dobro ime o organizaciji in podobno. Pripadnost se lahko doseže, če organizacija poskrbi za zadovoljstvo zaposlenih. Ustvarjanje in povečevanje pripadnosti je veliko zahtevnejše, kot zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih, kajti lojalnost in pripadnost sta izjemno kompleksni področji. Pripadnost in lojalnost zaposlenih se zagotavljata in razvijata le na način, da skrbimo za zagotavljanje in povečevanje zadovoljstva zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 6–8). Pripadnost zaposlenih se lahko pridobi z višjo stopnjo njihovega zadovoljstva. V tem primeru je pripadnost pogojena z zadovoljstvom zaposlenih z delovnim mestom in z delom. Pripadnost je na podlagi mnogih raziskav povezana z občutkom zaposlenih glede stopnje naporov vzpostavljanja komunikacije s strani vodstva, z vključevanjem zaposlenih v procese pri odločanju in z učinkovitostjo timov, katerih del so (Mihalič, 2006, str. 270). Z odpiranjem čim širših možnosti za ustvarjalno sodelovanje zaposlenih v procesih organizacijskega odločanja na vseh ravneh lahko gradimo pripadnost zaposlenih. Tisti ljudje, ki so pripravljeni prispevati več za organizacijo oziroma največ, kar je v njihovi moči za doseg rezultata lastnega in skupinskega dela, so ljudje, ki se identificirajo z organizacijo (Jakopec, 2007, str. 46). Pripadnost zaposlenih se pogosto odraža na vodstvenih in strokovnih delovnih mestih. Omenjeni zaposleni delajo več kot drugi delavci, kar pomeni, da opravljajo nadure. Zaposleni opravljajo nadure iz različnih razlogov, eden od njih pa je tudi, da se čutijo pripadni v organizaciji (Burke & Fiksenbaum, 2009, str. 349, 365).

Povezanost med zadovoljstvom in uspešnostjo pri delu so preučevali že mnogi. Ruh, Itheshover in Wright so ugotovili, da so nekateri srečni zaposleni uspešni pri delu. Pri proučevanju se je pojavilo dejstvo, da so nekateri srečni zaposleni neuspešni pri delu. Skozi čas so se glede raziskovanja povezave med zadovoljstvom in uspešnostjo pri delu razvili različni modeli. Eden izmed strokovnjakov, ki je razvil različne modele, je Judge. Pri prvem modelu je trdil, da je zadovoljstvo vzrok uspešnosti pri delu. Drugi model je od prvega ravno obraten. Trdil je, da je uspešnost vzrok za zadovoljstvo. Pri tretjem modelu je združil predhodna dva in ugotovil, da sta zadovoljstvo in uspešnost pri delu odvisna drug od drugega. Pri naslednjem modelu je ugotovil, da ni nikakršne povezave med zadovoljstvom in uspešnostjo pri delu. Naslednji model je odkril, da eden drugega dopolnjujeta. Zadnji njegov model pa je trdil, da boljše zadovoljstvo in boljša uspešnost pri delu pripomoreta k boljšim odnosom (Cartwright & Cooper, 2008, str. 334).

Vsi ukrepi za povečanje uspešnosti in učinkovitosti, morajo biti pripravljeni na način, da posledično povečajo posredno ali neposredno tudi zadovoljstvo oziroma da vsaj ne povzročijo nezadovoljstva. Pri uspešni in učinkoviti organizaciji so predpogoj zadovoljni zaposleni (Mihalič, 2008, str. 10). Na temo povezave med zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih je bilo opravljeno veliko raziskav. Rezultati pa se od avtorja do avtorja razlikujejo. Skupno vsem je, da včasih že majhen poudarek na boljši komunikaciji, prispeva k boljšim odločitvam in boljšemu, kvalitetnejšemu izvajanju dela. Pogosto tudi boljše sodelovanje koristno doprinese k temeljitejšemu postavljanju ciljev in k večjemu

uresničevanju le-teh (Giancola, 2010, 34–38). Slika 6 prikazuje dejavnike modela uspešnosti.

Slika 6: Model uspešnosti



Vir: H. Sharp, N. Baddoo, S. Beecham, T. Hall in Robinson M., *Models of motivation in software engineering: Integrated model of performance*, 2008.

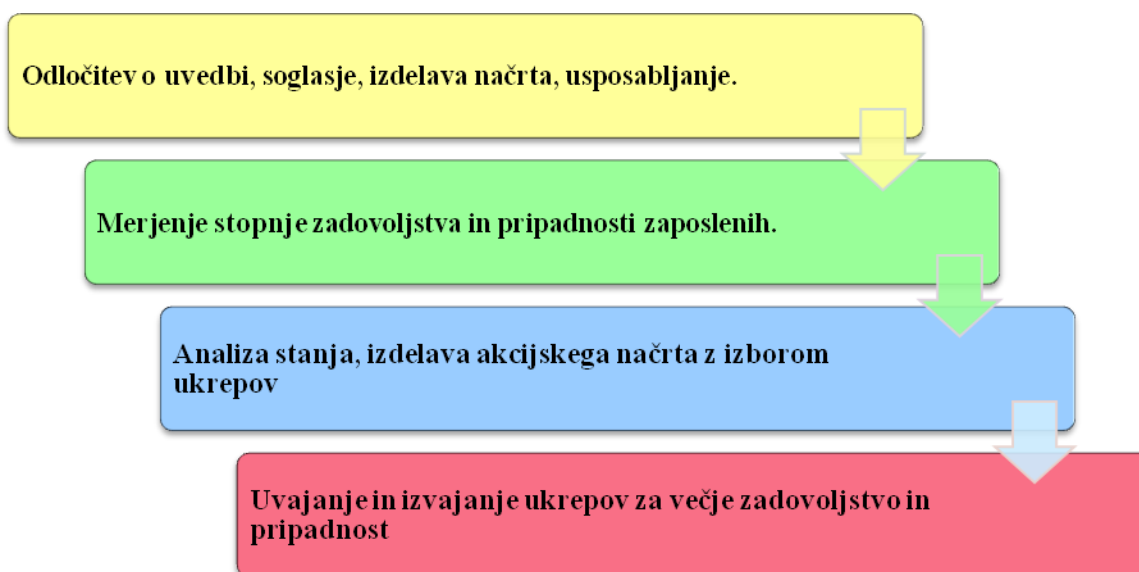
2.3 Proces managementa zadovoljstva

Vsak manager, vsaka organizacija in vsak delodajalec mora biti vključen v koncept managementa zadovoljstva zaposlenih, to vključuje tudi vsakega zaposlenega, vsakega člana tima in vsakega delojemalca. Koncept oziroma proces upravljanja zadovoljstva, je potrebno izvajati, ker je nedopustno, če organizacija za to ne skrbi. Zadovoljen zaposleni je temelj uspeha. V primeru, da se tega manager ne zaveda oziroma mu zadovoljstvo zaposlenih ni pomembno, s tem kaže svojo nevednost, saj se ne zaveda, kakšno škodo dela tako zaposlenim kot sebi in celotni organizaciji. Koncept za management zadovoljstva se lahko izvaja kot projekt, ki je sestavljen iz različnih stopenj. Prva stopnja je merjenje obstoječega zadovoljstva, ki mu sledi načrtno uvajanje ukrepov za povečanje stopnje zadovoljstva ter analiziranje individualnih dejavnikov zadovoljstva in njihovega uvajanja na vsakem posameznem zaposlenem.

Management zadovoljstva lahko izvajamo tudi manj načrtno in ne tako sistematično. Pri omenjenem gre za postopno uvajanje elementov zadovoljstva, pri tem se ni potrebno držati nekega določenega zaporedja. Ne glede na izbiro koncepta bo učinek večji, če seznanimo zaposlene o namenu povečanja zadovoljstva in jim predstavimo koncept. Pomembno je, da

se zaposleni z uvedbo ukrepov strinjajo, kar v praksi načeloma ni nikoli problem. Zanimivo je, da se že takoj z napovedjo uvajanja ukrepov za zadovoljstvo, takoj poveča stopnja zadovoljstva. Skokovito pa omenjena stopnja naraste, ko manager dejansko v praksi začne izvajati tovrstne ukrepe. Pri nesistematičnem pristopu se lahko sami odločimo za izbiro in vrstni red ukrepov, pri čemer je dobro, da začnemo z enostavnejšimi ukrepi, kasneje pa preidemo na zahtevnejše. Zelo pomembno je to, kateri ukrep bomo izvedli, da le ti sploh začnejo izvajati. Pri projektnem načinu upravljanja zadovoljstva pa se lotimo pristopa bolj načrtno. Ključne stopnje v procesu upravljanja zadovoljstva in pripadnosti so prikazane v sliki 7.

Slika 7: Stopnje v procesu upravljanja zadovoljstva in pripadnosti



Vir: Prirejeno po R. Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008.

Prva stopnja pri procesu upravljanja zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih vsebuje nekaj aktivnosti. Začnejo se z oblikovanjem pobud vodstva, da se izboljša zadovoljstvo zaposlenih. Pobude se nato predstavijo zaposlenim in ugotavlja se doseganje soglasja, sledi opredelitev in izdelava projektnega načrta ter usposabljanje vodstva in vseh zaposlenih, na koncu pa se pripravi akt o zadovoljstvu in pripadnosti. Druga stopnja zajema aktivnosti, ki zajemajo meritve zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, pripravo in oblikovanje skupnih rezultatov meritev in predstavitev skupnih rezultatov vodstvu in vsem zaposlenim, upoštevajoč individualni pristop k zadovoljstvu posameznika. Tretja stopnja se nanaša predvsem na skupno analizo stanja na osnovi rezultatov meritev, izdelavo akcijskega načrta za izbiro ukrepov in predstavitev rezultatov vodstvu in vsem zaposlenim. Četrta stopnja v procesu upravljanja zadovoljstva in pripadnosti pa zajema uvedbo in izvajanje splošnih ukrepov in dodatnih ukrepov na osnovi individualnega pristopa zaposlenih. V četrto stopnjo se uvršča tudi spremljanje učinkov s ponovnimi periodičnimi meritvami in pogovori z zaposlenimi o njihovem zadovoljstvu pri delu. Pri tem je potrebno vse

spremembe oziroma ukrepe izvajati v soglasju z zaposlenimi. Potrebno je spodbuditi sodelavce, da razmišljajo o ukrepih in željah, pri tem je pomembno, da se upošteva njihove povratne informacije (Mihalič, 2008, str. 13–16).

2.3.1 Delo kot izziv

Pri delu je za zaposlene pomembno, da je vseskozi prisoten izziv, kar omogoča, da zaposleni dela vedno bolj kakovostno, z manj napakami, pa tudi lažje in hitreje. Izziv pri delu je potrebno spodbujati tako, da je zahtevnost del in nalog vedno v skladu z njegovimi sposobnostmi ter da skrbimo, da delo ne postane monotono. Napredek zaposlenega se mora spremljati in nagrajevati. Visoka stopnja zavzetosti je povezana s tem, da čutijo zaposleni pri opravljanju dela izziv. Načrtno spodbujanje zavzetosti in prizadevnosti se lahko zagotavlja z ukrepi, ki omogočajo, da se cilje definira skupaj z zaposlenimi. Pri tem se sposobnosti zaposlenih vseskozi razvijajo s pogovori, da se omogoča samoiniciativnost in se zaposlene pri delu spodbuja in podobno (Mihalič, 2008, str. 18–19). Ambicioznost je dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo, prek katerega zaposlenim vpliva voljo in moč, da lahko postanejo boljši. Spodbujanje ambicioznosti nenazadnje privede do pozitivnega vpliva na posameznikovo samozavest. Vse zaposlene je potrebno načrtno spodbujati k boljšemu in kvalitetnejšemu delu, postavljanju in doseganju višjih ciljev in osebnemu ter kariernemu razvoju. Pri zviševanju zahtevnosti del in nalog se morajo cilji zviševati postopno in pri tem se ne sme izvajati pritiska na zaposlene. Pozornost pa se mora osredotočati tudi na to, da ne zaspijo na trenutnih lovorikah, temveč morajo imeti občutek, da lahko dosegajo vedno več.

2.3.2 Uskladitev ciljev

Pomen in namen doseganja posameznega cilja sta za zaposlene pomembna, zato je dobro temu nameniti dovolj časa. Cilji morajo biti realno določeni in dosegljivi, prilagojeni sposobnostim in zmožnostim posameznikov. Za doseganje višje stopnje zadovoljstva je na področju doseganja ciljev potrebno zagotoviti, da se cilje oblikuje v soglasju z zaposlenimi, da se pri tem cilje organizacije usklajuje s cilji timov, skupin in posameznikov. Predstavljanje vseh elementov ciljev mora biti jasno in prisotna mora biti visoka stopnja zavezanosti ciljem s strani vodstva na način, da preverjajo, ali zaposleni pravilno razumejo cilje. Pomembno je usklajevanje in popravljanje ciljev glede na spremembe, na podlagi razgovorov o ciljih z zaposlenimi in preverjanje, ali so zaposleni skupne cilje prevzeli za svoje.

Realizacija ciljev je pomembna tudi zaposlenim, zato skupaj z njimi pregledujemo stanje ciljev in stopnjo doseganja. Poiskati moramo vzroke za nedoseganje ali doseganje posameznega cilja. Na podlagi teh informacij lahko zaposleni samoocenjujejo svoje delo, napredek in razvoj in lažje načrtujejo svoje delo in imajo širši pogled na stanje opravljenih del, smeri razvoja in dosežke. Vsak zaposleni mora ob vsakem trenutku vedeti, kaj se od

njega pričakuje. Pričakovanja do zaposlenega morajo biti natančno opredeljena in jasno predstavljena vsakemu zaposlenemu posebej. Dobro je, da zaposleni svoja pričakovanja predstavi, in sicer kaj pričakuje od dela in samega sebe. Po drugi strani se mora manager pogosto vprašati, kaj zaposleni pričakujejo od njega pri izvajanju vodenja. Le na ta način se lahko manager prilagodi in izbere način vodenja, ki bo zaposlenim ustrežnejši in bodo zato tudi zadovoljnejši (Mihalič, 2008 str. 30-31). Pri pričakovanju zaposlenih je pomembno, da organizacija že na intervjuju za delovno mesto poda kandidatu realne informacije o pogojih dela. Pri novih zaposlenih je bolje, da ima organizacija manjša pričakovanja glede opravljanja dela. Z omenjenim ravnanjem se pogosto zviša zadovoljstvo novega zaposlenega. Pogosto se dogaja obratno, da novi zaposleni čutijo veliko napetost in stres pri opravljanju dela zaradi nerealnih pričakovanj s strani managerjev (Marchand, 2010).

2.3.3 Podpora zaposlenim

Če vodja podpira svoje zaposlene, mu sledijo in tudi oni podpirajo njega. V primeru, da vodja ne podpira svojih zaposlenih, po vsej verjetnosti ne podpira tudi samega sebe. Podpora pomeni, da vsakemu posamezniku vedno in povsod nudimo podporo. Podpora mora manager nuditi, ne glede na dejanja in odločitve zaposlenega ter njegovo reagiranje. Občutek zaposlenega, da ga bo vodja podprl pri vseh dejanjih, je težko razviti. V primeru, da se občutek brezpogojne podpore razvije, so taki zaposleni veliko bolj samozavestni, odločni in neprimerno bolj uspešni (Mihalič, 2008, str. 35). Nekatera podjetja posvečajo veliko pozornosti izobraževanju vodji oziroma managerjev. Izobraževanja managerjev, ki so temeljila na kritičnih vodstvenih sposobnostih in modelih učinkovitega upravljanja, so pritegnila pozornost v zadnjih petindvajsetih letih. Temelj takih izobraževanj so bila tri ključna področja, in sicer v prvo področje spadajo motivacija, nagrajevanje, razvoj podrejenih. Drugo področje vključuje razvijanje spretnosti za uspešno reševanje konfliktov in grajenje uspešnih timov. Tretje področje pa zajema predvsem uspešno reševanje problemov.

Pri obravnavanju podpore zaposlenih je vredno omeniti raziskavo, ki je bila namenjena ugotavljanju vpliva učinkov. Temeljno vprašanje raziskave je bilo, v kolikšnem obsegu vplivajo pozitivni in negativni učinki na posameznikovo zadovoljstvo pri delu. Udeleženci te raziskave so bili učitelji, ki so izpolnili test, ki je prikazal rezultate na lestvici čustvene inteligence in lestvici različnih faktorjev, ki vplivajo na delo. Sodelujoči v analizi so morali odgovarjati tudi na vprašanja o zadovoljstvu pri delu. Analiza dobljenih rezultatov je dokazala, da čustvena inteligenca bistveno vpliva na občutke posameznika glede zadovoljstva pri delu, ki ga opravlja. Obstaja več razlogov, za povezavo med čustveno inteligenco in zadovoljstvom pri delu, kar je povezano s socialnimi odnosi, ki pripomorejo k izkušnjam na čustvenem področju (Kafetsios & Zampetakis, 2008, str. 712–722).

2.4 Merjenje zadovoljstva

Kot je bilo že omenjeno, predstavlja zadovoljstvo zaposlenih pozitivno naravnano do ocenjenih več lastnosti dela. Definicija je jasna in zelo široka, širina je sestavni del pojma. Pomisliti je potrebno, da posameznikovo delo ne zajema le aktivnosti, kot so: pisanje člankov, pisanje programskih kod, čakanje na kupce, vožnja tovornjaka in podobno. Opravljanje dela zahteva tudi komuniciranje s sodelavci in vodstvom, sledenje organizacijskim pravilom in predpisom ter doseganje standardov. Ocena o tem, ali je zaposleni na delu zadovoljen, vključuje ocenjevanje posameznih elementov dela (Robins & Judge, 2009, str. 117).

2.4.1 Cilji merjenja zadovoljstva

Cilj merjenja zadovoljstva je ugotoviti pozitivne ali negativne vplive na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Običajno organizacije z merjenjem zadovoljstva poskušajo določiti tiste dejavnike, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, pri tem pa merijo tudi njihov vpliv. Zaposleni najbolj pogosto naštevajo odnose s sodelavci, odnose z nadrejenimi, delovne razmere, možnosti napredovanja, vsebino dela, možnosti izobraževanja in strokovnega razvoja, plačo, stalnost zaposlitve, zaupanje organizaciji in podobno. Strokovnjaki so mnenja, da merjenje zadovoljstva ni namenjeno le ugotavljanju stanja v organizaciji, temveč je potrebno delati tudi na izboljšavah. Ukrepanje v smeri izboljšav postopno privede do zadovoljstva zaposlenih z delom, posledično pa tudi k večji zavzetosti in učinkovitosti pri delu.

V Sloveniji je pogosta praksa, da se podjetja za merjenje zadovoljstva vključijo v projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih podjetjih (v nadaljevanju SiOL). Projekt SiOK uporablja anketni vprašalnik, ki ima 80 standardnih vprašanj za vse organizacije. 69 vprašanj se navezuje na merjenje organizacijske klime, 11 pa se jih navezuje na zadovoljstvo pri delu. Anketni vprašalnik vsebuje kategorije, kot so: pripadnost, odnos do kakovosti, inovativnost, iniciativnost, motivacija in zavzetost, notranji odnosi, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje, razvoj kariere, splošno zadovoljstvo. Za odgovore se uporablja Likertova ocenjevalna lestvica z vrednostjo odgovorov od 1 do 5, pri čemer celotno anketiranje poteka anonimno. Raziskava o organizacijski klimi v Sloveniji iz leta 2004, ki se imenuje projekt SiOK 2004, je bila izdelana v okviru Gospodarske zbornice Slovenije. Vse ocene se iz leta v leto nižajo, zanimiv pa je podatek, da so bili zaposleni že takrat najmanj zadovoljni s plačo in možnostjo napredovanja. Omenjeno raziskavo so v Sloveniji prvič opravili leta 2001 in so ugotovili, da so se do leta 2004 znižale vse kategorije (Stankovič, 2005). Eno od raziskav o merjenju zadovoljstva delavcev v zdravstvu, so opravili na Norveškem. Cilj raziskave je bil opisati in proučiti zaposlene, proučiti razmerja med zaposlenimi in ugotoviti stopnjo delovnega zadovoljstva. Ključno je bilo tudi ugotoviti način in zadovoljstvo s sodelovanjem med zaposlenimi oziroma raziskavo odnosov do tega, kako zaposleni

razmišljajo glede vprašanja, ali ostati v organizaciji ali ne. V raziskavi je bilo zajetih 2095 zaposlenih v štirih različnih bolnišnicah. Vprašalnik je vključeval demografska vprašanja, vprašanja o zadovoljstvu in instrumentih zadovoljstva in zadovoljstva z različnimi delovnimi faktorji. Pri preučevanju rezultatov je bilo ugotovljeno, da so ključnega pomena faktorji, ki se uvrščajo med plačevanje in samostojnost na delovnem mestu. V organizaciji zaposleni ostajajo več kot eno leto, kar je lahko znak zadovoljstva (Bjork, Samdal, Hansen, Torstad & Hamilton, 2007, str. 747-757).

2.4.2 Brayfield-Rotova lestvica

Pri merjenju zadovoljstva zaposlenih z delom je najbolj pogosto uporabljena Brayfield-Rotova lestvica. S pomočjo omenjene uveljavljene lestvice merimo splošno stopnjo zadovoljstva z delom. Oblikuje se lestvica strinjanja ali nestrinjanja s posamezno navedbo, in sicer od 1 do 5 (1 – nikakor se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam in niti se strinjam, 4 – strinjam se in 5 – popolnoma se strinjam). Elementi Brayfield-Rotove lestvice so naštet v spodnji tabeli, na levi strani. Elementi splošnega merjenja zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom, pa so navedeni na desni strani Tabele 6.

Tabela 6: Brayfield-Rotova lestvica in splošno merjenje zadovoljstva

Brayfield-Rotova lestvica	Splošno merjenje zadovoljstva
Moje delo je zame zabava.	Zadovoljstvo z delom in nalogami.
Moje delo je v glavnem zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam.	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim.
Mislim, da moje delo ni prijetno.	Zadovoljstvo z ožjimi sodelavci.
Bolj uživam pri delu, kot v prostem času.	Zadovoljstvo z možnostmi izobraževanja.
Na delu se pogosto dolgočasim.	Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.
Popolnoma sem zadovoljen z delom.	Zadovoljstvo z delovnim časom.
Najpogosteje se prisiljujem, da grem na delo.	Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja.
Vedno bolj sem zadovoljen z delom.	Zadovoljstvo s plačilom za opravljeno delo.
Menim, da moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil.	Zadovoljstvo s svojim statusom v organizacijski enoti in v organizaciji kot celoti.
Svojega dela sploh ne maram.	Zadovoljstvo z možnostjo svojih kompetenc.
Čutim, da sem pri delu srečnejši od večine ljudi.	Zadovoljstvo z oblikami nagrajevanja .
Najpogosteje opravljam delo z velikim elanom.	Zadovoljstvo z fizičnimi pogoji dela.
Vsak delovnik se mi zdi neznansko dolg.	
Raje imam svoje delo, kot večina sodelavcev.	
Moje delo je razmeroma nezanimivo.	
V delu ne najdem pravega zadovoljstva.	
Razočaran sem nad tem, da sem sprejel delo.	

Vir: R. Mihalič, Management človeškega kapitala: Primerjava med Brayfield-Rotovo lestvico in splošnim merjenjem zadovoljstva, 2006.

3 ŠTUDIJA PRIMERA ZAPOSLENIH V SLUŽBI NUJNE MEDICINSKE POMOČI V LJUBLJANSKI REGIJI

3.1 Služba nujne medicinske pomoči

V Sloveniji se je razvoj predbolnišnične nujne medicinske pomoči (v nadaljevanju NMP) začel z uvedbo prve ekipe NMP v Zdravstvenem domu Celje leta 1986. Leta 1990 se je ustanovila Sekcija zdravstvenih tehnikov in medicinskih sester reševalcev, ki so začrtali strategijo razvoja in usposabljanja negovalnega kadra na reševalnih postajah. Sekcija reševalcev od 1995 leta dalje pripravlja vsako leto vsaj dve strokovni srečanja, na katerih svojim članom poskuša ponuditi čim več uporabnega znanja. Formalno se je uokvirila dejavnost NMP leta 1996, ko je stopil v veljavo Pravilnik o službi nujne medicinske pomoči (Pretor, 2006). Služba NMP je sestavni del mreže javne zdravstvene službe, ki je organizirana za zagotavljanje neprekinjene nujne medicinske pomoči in reševalnih prevozov poškodovanih in obolelih oseb na območju RS, da bi se kar najbolj skrajšal čas od nastanka nujnega stanja do začetka medicinske oskrbe (Pravilnik o službi NMP, 2. člen). Nujna medicinska pomoč pomeni izvajanje ukrepov zdravnika ali zdravnika in njegovih sodelavcev pri osebi, ki je zaradi poškodbe ali bolezni neposredno življenjsko ogrožena oziroma pri kateri bi glede na zdravstveno stanje v kratkem lahko prišlo do takšne ogroženosti (Pravilnik o službi NMP, 3. člen). Slika 8 prikazuje logotip službe NMP.

Slika 8: Logotip nujne medicinske pomoči



Vir: Zdravstveni dom Nova Gorica, Nujna medicinska pomoč, 2011.

Služba NMP se organizacijsko deli na predbolnišnično in bolnišnično nujno pomoč. Predbolnišnična se izvaja z organizacijskimi oblikami: 1a ekipa, 1b ekipa, 1b okrepljena enota, prehospitalna enota in helikopterska enota NMP. Ekipo 1a sestavljata zdravnik in zdravstveni tehnik, pri tem ekipa intervenira z vozilom urgentnega zdravnika. Ekipo 1b sestavljajo zdravnik, zdravstveni tehnik in zdravstveni tehnik voznik. Ta ekipa intervenira z nujnim reševalnim vozilom. Obstaja tudi 1b okrepljena enota, ki jo sestavljajo zdravnik, zdravstveni tehnik in zdravstveni tehnik voznik, omenjena ekipa intervenira z nujnim reševalnim vozilom. Prehospitalno enoto sestavljajo zdravnik, zdravstveni tehnik in zdravstveni tehnik voznik, ekipa intervenira z nujnim reševalnim vozilom. Razlika med 1b okrepljeno enoto in prehospitalno enoto je tudi v tem, da 1b okrepljene enote poleg

osnovne dejavnosti opravljajo tudi dežurno službo, prehospitalne enote pa imajo izključno nalogo izvajanja predbolnišnične nujne pomoči. Na treh lokacijah prehospitalnih enot v državi (Ljubljana, Koper in Maribor) so rednim ekipam pridruženi še reševalci na motorjih, ki izvajajo predbolnišnično nujno medicinsko pomoč s pomočjo prirejenih in opremljenih motorjev. Med enote predbolnišnične NMP se uvršča tudi helikopterska enota NMP, ki jo sestavljajo zdravnik in dva zdravstvena tehnika ter letalska posadka reševalnega helikopterja. Bolnišnično NMP sestavljajo naslednje organizacijske oblike, in sicer: H1, H2 in center za zastrupitve. H1 pomeni bolnišnično urgentno službo, ki kot posebna služba deluje v Kliničnem centru Ljubljana in Splošni bolnišnici Maribor. Bolnišnična služba tipa H2 pa deluje v preostalih splošnih bolnišnicah v državi kot združena dežurna služba bolnišnice. Med bolnišnične službe se uvršča tudi center za zastrupitve, ki je organiziran centralno v Kliničnem centru Ljubljana z nalogo opravljanja 24-urne konzultativno-informacijske službe (Fink, 2006, str. 24–42).

3.2 Metoda raziskovanja

Študija primera temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne analize, ki preučuje motivacijo in zadovoljstvo pri delu zaposlenih v službi NMP na območju ljubljanske regije. Izdelava študije primera je bila opravljena s pomočjo ankete, ki je bila osnova za zbiranje podatkov in izvedbo raziskave. Anketo so sestavljale različne trditve o raziskovalni temi. Anketiranci so pri vsaki trditvi označili stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo in s tem izrazili svoje mnenje o navedeni trditvi. Anketa je vsebovala navodila za izpolnjevanje in nagovor anketirancem. Navodila za izpolnjevanje ankete morajo biti jasna in razumljiva, vprašanja morajo biti pregledna in urejena (Rozman, 2000, str. 109). Poznamo več vrst anketiranja, glavno razločevanje je v tem, da vprašalnik anketiranci izpolnijo sami in med tistimi anketami, ki jih izpolnjuje anketar v skladu z anketirančevimi odgovori. V prvo skupino se uvrščajo spletni vprašalniki, poštni vprašalniki in vprašalniki, ki se razdelijo ob neki določeni priložnosti in na nekem določenem mestu. Drugo skupino pa sestavljajo telefonski vprašalniki ter vprašalniki strukturiranega intervjuja (Dimovski, Škerlavaj & Penger, 2008). V primeru zbiranja podatkov o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih v službi nujne medicinske pomoči je bila uporabljena metoda vprašalnikov, pri kateri je bila osnova za raziskavo elektronska anketa, narejena s pomočjo programa eSurveysPro. Raziskava je v vzorec zajela zaposlene v službi nujne medicinske pomoči na območju ljubljanske regije. Vključevala je kraje, kot so: Ljubljana, Ribnica, Kočevje. V vzorec raziskave je bilo vključenih 100 zaposlenih, pri tem je bila odzivnost ankete 26 %. Vprašalnik je zajemal demografska vprašanja, vprašanja o motivaciji in vprašanja o zadovoljstvu. V prvem delu so bila postavljena vprašanja, ki se nanašajo na demografke značilnosti, kot so: spol, starost in dokončana izobrazba. Drugi del je zajemal vprašanja glede motivacije in zavzetosti, notranjih odnosov, notranjega komuniciranja in informiranja, razvoja kariere in glede nagrajevanja. Tretji del anketnega vprašalnika pa je zajemal vprašanja glede zadovoljstva pri delu, pripadnosti organizaciji, organiziranosti, poslanstva, vizije in ciljev in vprašanja glede vodenja.

3.3 Raziskovalni načrt

I. IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE	
I. a Oblikovanje raziskovalnih vprašanj	I. b Oblikovanje hipotez modela
II. RAZVOJ IN POJASNITEV KONCEPTUALNEGA MODELA (zanesljivost, veljavnost, triangulacija)	
III. ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA KVALITATIVNE RAZISKAVE	
III. a Sekundarna analiza arhivskih podatkov	III. b Analiza vsebine pomembnih dokumentov
IV. KVALITATIVNA ELEKTRONSKA ANKETA	
V. OPAZOVANJE ODZIVNOSTI	
VI. METODA KVALITATIVNE ANALIZE	
VII. UREJANJE DOKUMENTACIJE	
VIII. KVALITATIVNA ANALIZA NA KONKRETNI ŠTUDIJI PRIMERE	
IX. ANALIZA IN RAZLAGANJE ŠTUDIJE PRIMERA	
X. ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

Zbiranje podatkov se je začelo s posredovanjem elektronske ankete oziroma povezave do ankete vodi kočevske reševalne službe, ki je razposlal omenjeno povezavo na elektronske naslove sodelavcev in zaposlenih v drugih enotah NMP v ljubljanski regiji. Zbiranje podatkov je potekalo od 23.12.2010 do 2.2.2011, zaposleni so bili o anketi obveščeni na elektronskem naslovu. Od 100 zaposlenih v službi NMP v ljubljanski regiji je anketo izpolnilo 26 zaposlenih, kar predstavlja 26 % zaposlenih v ljubljanski regiji.

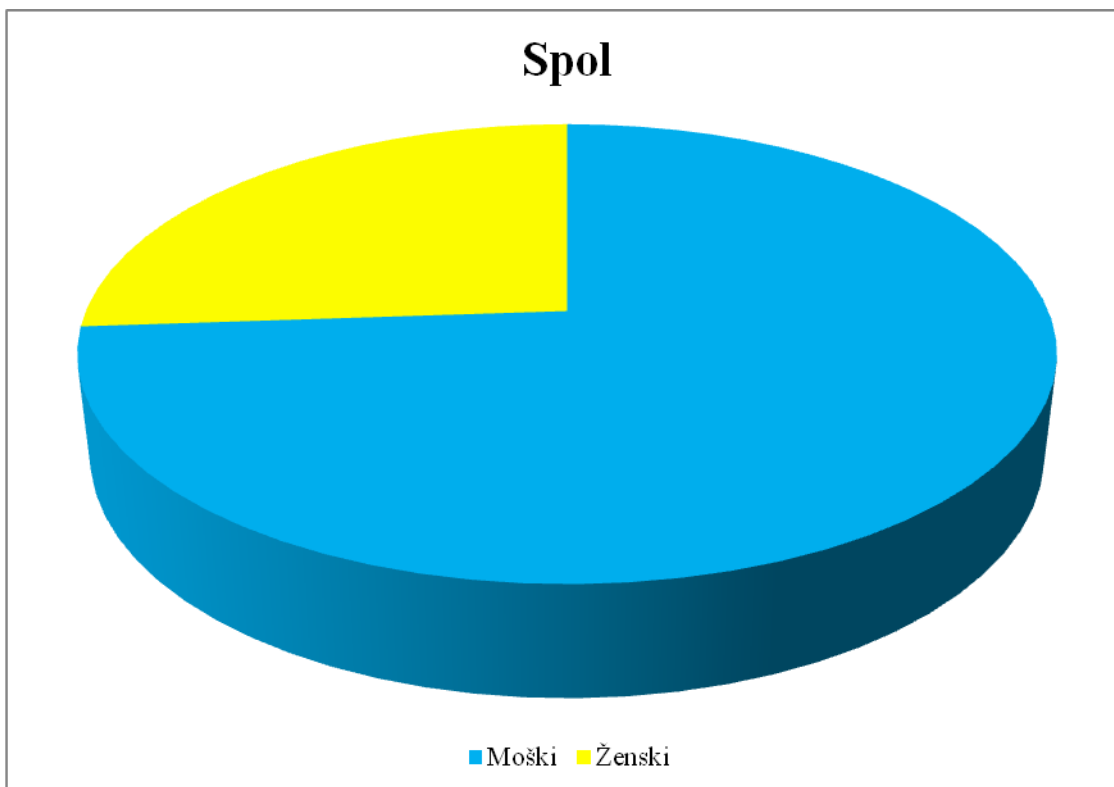
3.4 Analiza podatkov

Rezultati ankete so predstavljeni po strukturah vprašanj, torej v treh sklopih. Prvi sklop bo analiziral odgovore glede demografskih podatkov, z drugimi besedami bo opredelil strukturo anketirancev. Drugi sklop bo analiziral odgovore na vprašanja o motivaciji anketirancev za delo. Tretji sklop bo predstavil rezultate o zadovoljstvu anketirancev na delovnem mestu.

3.4.1 Struktura anketirancev

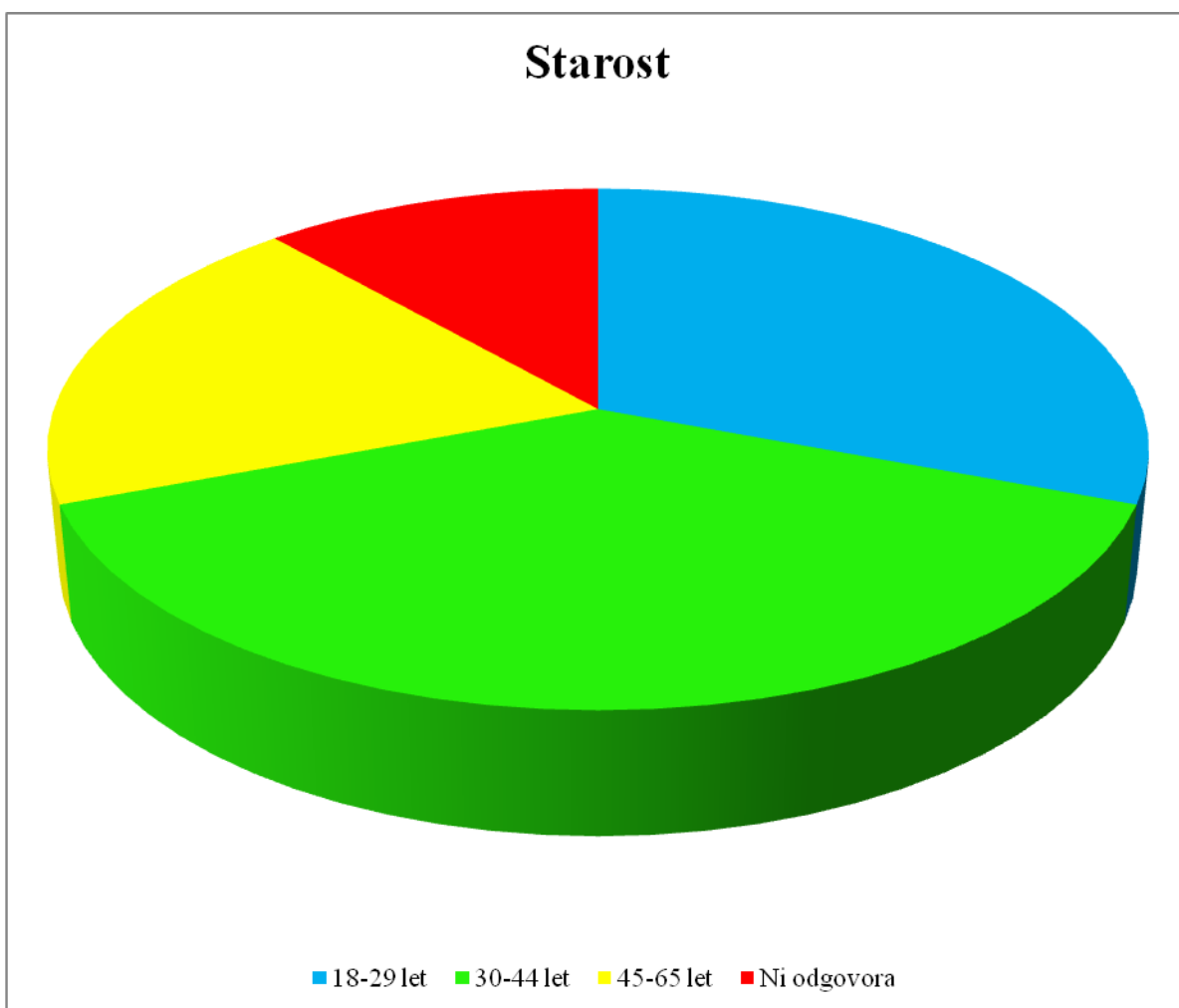
Slike v nadaljevanju predstavljajo strukturo anketirancev po spolu, starosti in izobrazbi zaposlenih v službi Nujne medicinske pomoči v ljubljanski regiji.

Slika 9: Struktura anketirancev po spolu



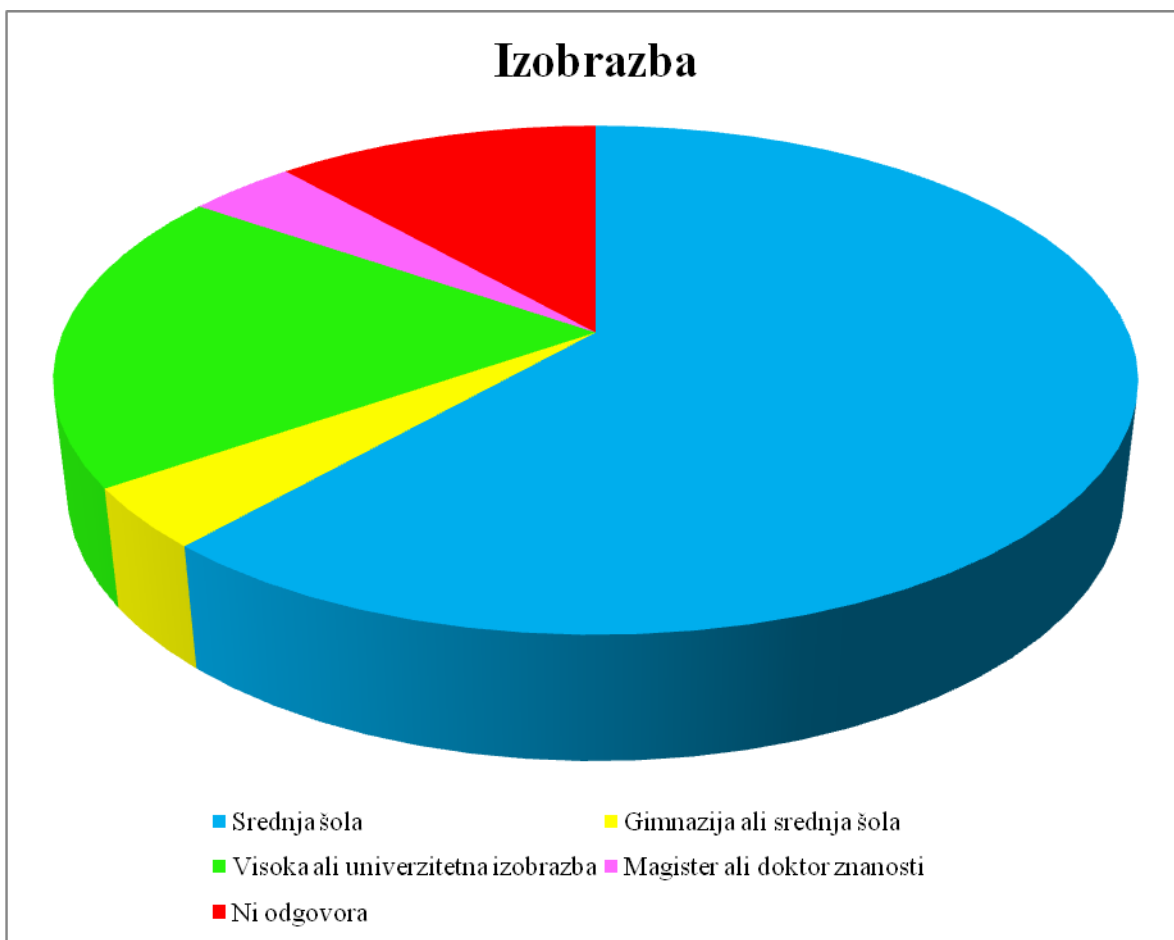
Slika 9 prikazuje strukturo anketirancev po spolu, iz katere je razvidno, da je od 26-ih zaposlenih, 17 moških (73,91 %) in 6 žensk (26,09 %), 3 anketiranci oziroma 13,04 % ni odgovorilo na to vprašanje. Na podlagi obravnavanega vprašanja lahko sklepamo, da v službi nujne medicinske pomoči prevladujejo moški.

Slika 10: Struktura anketirancev glede na starost



Slika 10 prikazuje, da je v službi nujne medicinske pomoči največje število zaposlenih, ki spadajo v starostno strukturo 30–44 let, teh je 10 oziroma 43,48 %, najmanj je tistih med 45–65 leti, ki jih je 5, njihov delež znaša 21,74 %. Veliko je zaposlenih, ki spadajo v starostno skupino 18–29 let, teh je 8, kar je 34,78 % anketirancev, pri tem vprašanju trije niso odgovarjali, kar predstavlja 13,04 %

Slika 11: Struktura anketirancev glede na izobrazbo

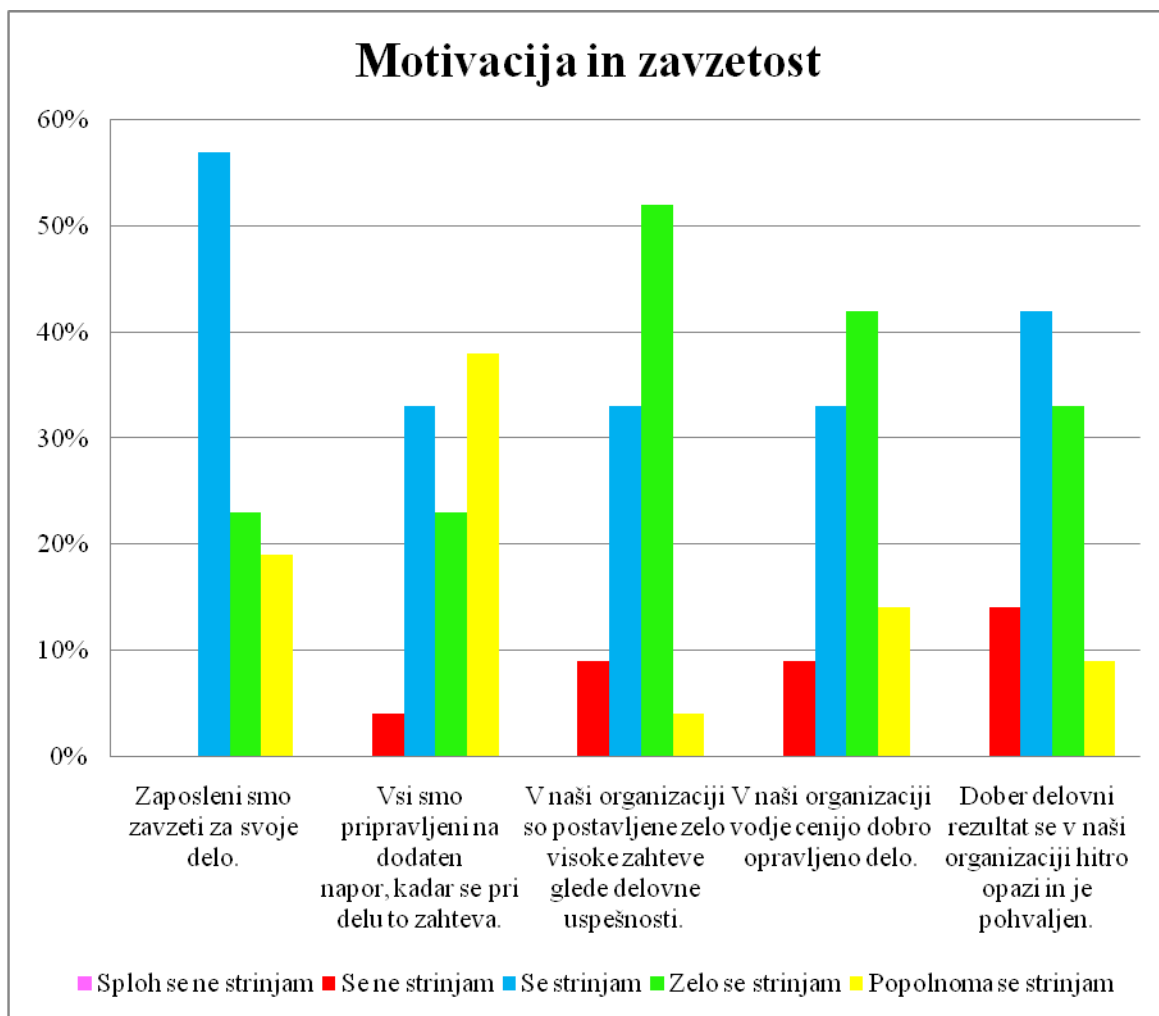


Slika 11 prikazuje strukturo anketirancev glede na izobrazbo, potrebno je omeniti, da ni nikogar samo z osnovno šolo in nikogar z višješolsko izobrazbo. Največje število anketirancev ima končano srednjo šolo, in sicer 16, kar je 69,57 %. Kar precej je zaposlenih z visoko ali univerzitetno izobrazbo, in sicer 5, kar pomeni 21,74 %. Od anketirancev ima eden gimnazijo ali srednjo šolo, eden pa je magister ali doktor znanosti, kar predstavljata vsak po 4,35 %. Pri tem vprašanju zopet 3 anketiranci niso odgovarjali, kar predstavlja 13,04 %.

3.4.2 Analiza rezultatov glede motivacije zaposlenih

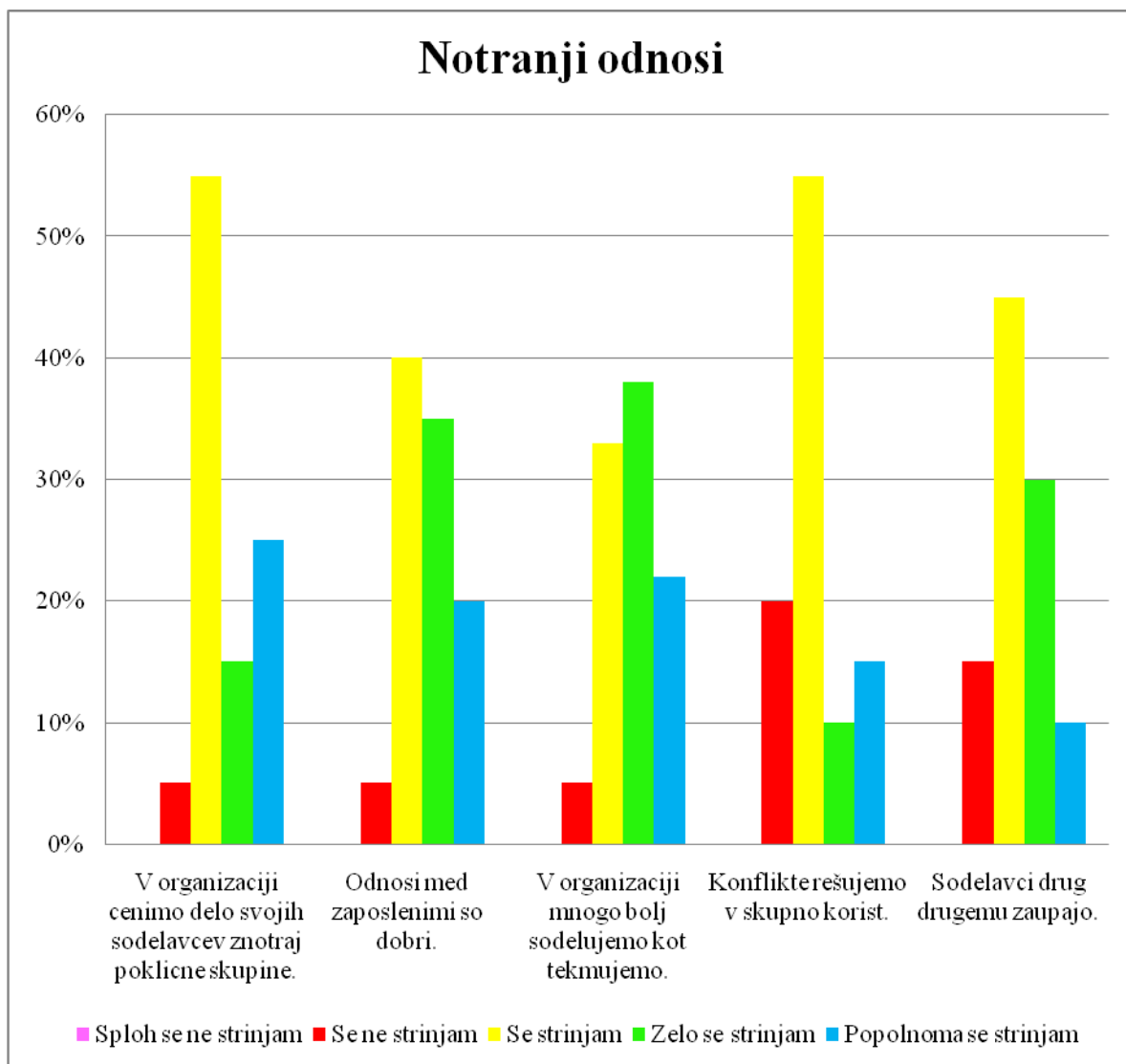
Zaposlenim v službi nujne medicinske pomoči so bila v drugem delu ankete zastavljena vprašanja glede motivacije in zavzetosti, notranjih odnosov, komuniciranja in informiranja, razvoja kariere in nagrajevanja. Zaposleni so na posamezne sklope vprašanj o motivaciji v večini odgovarjali pozitivno, razen pri razvoju kariere in nagrajevanja.

Slika 12: Motivacija in zavzetost pri delu



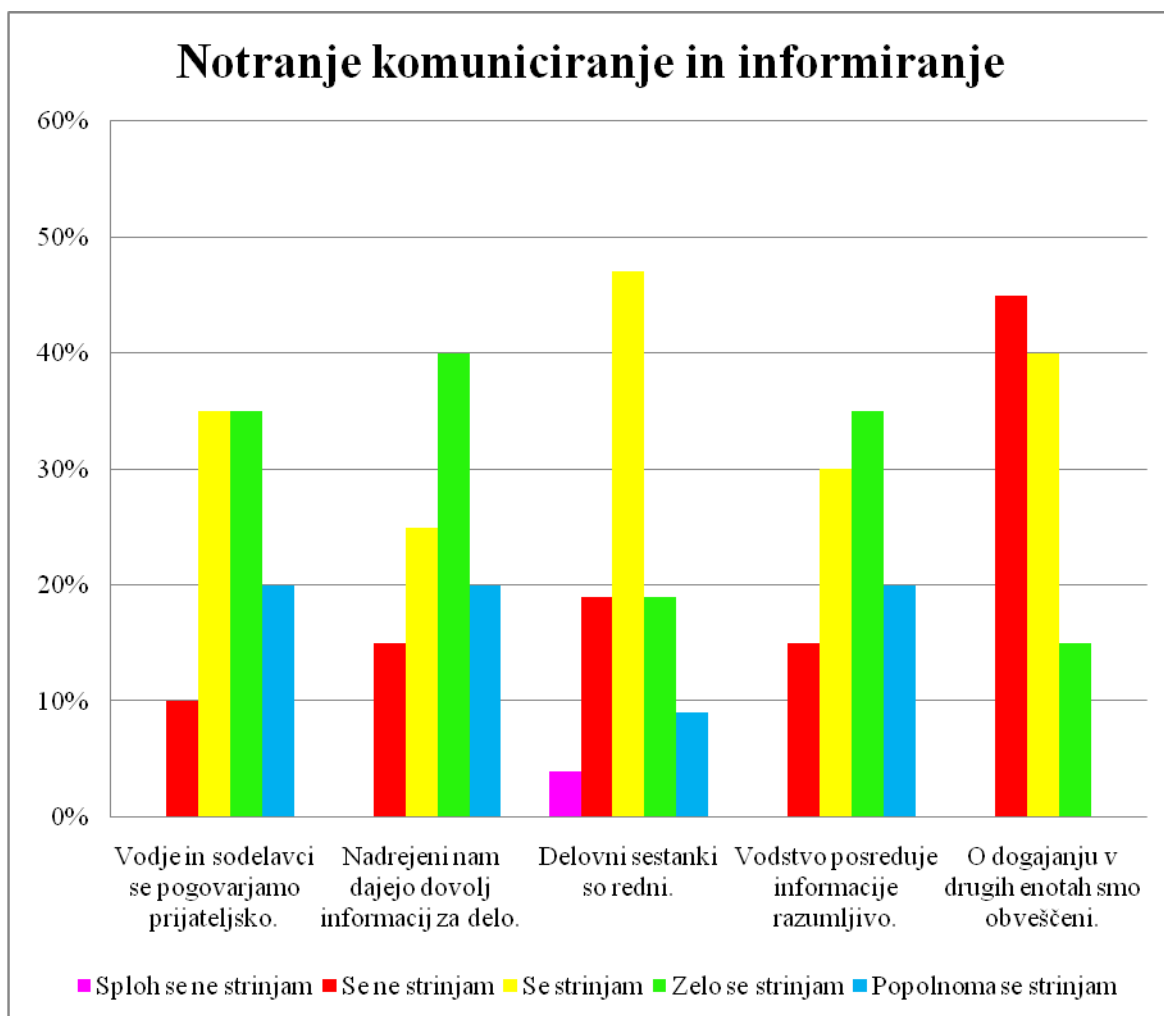
Slika 12 prikazuje graf motivacije in zavzetosti za delo, prikazuje, da je zavzetost zaposlenih pozitivna, 57 % oziroma 12 anketirancev se strinja, da so zavzeti za svoje delo, 23 %, kar je 5 zaposlenih, se zelo strinja z omenjeno trditvijo in 19 % oziroma 4 zaposleni se popolnoma strinjajo s trditvijo, in sicer, da so zavzeti za svoje delo. Zaposleni so se v 52%, kar predstavlja 11 zaposlenih, zelo strinjali, da so v organizaciji postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Na druga vprašanja v tem sklopu so zaposleni odgovarjali s povprečnim strinjanjem. Iz česar sledi, da so vsi pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu od njih to zahteva, da v organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo in, da dober delovni rezultat organizacija hitro opazi in je pohvaljen. Odgovarjanja na ta sklop vprašanj se je vzdržalo 5 ljudi, kar predstavlja 19,23 % vprašanih.

Slika 13: Graf notranjih odnosov



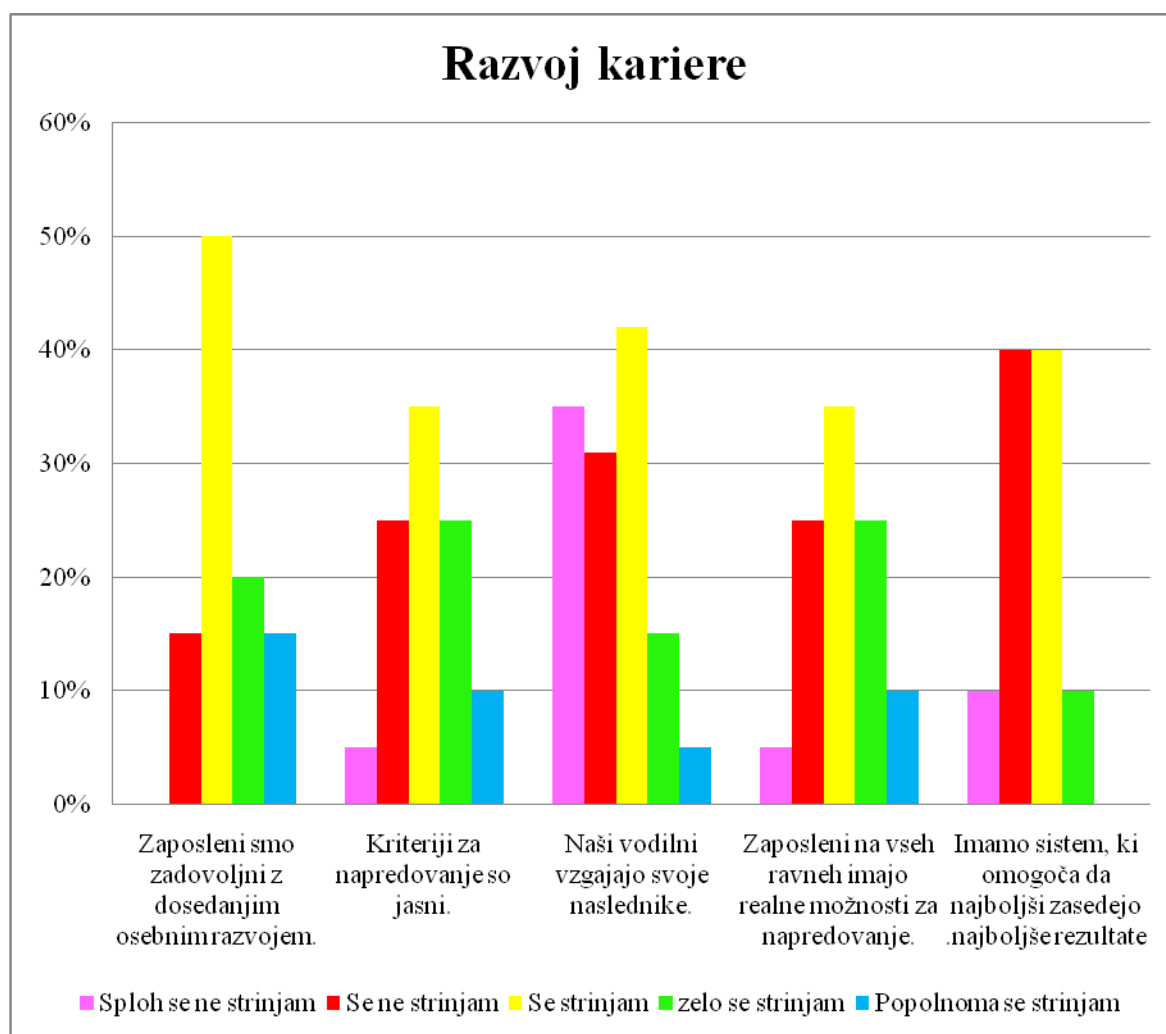
Slika 13 prikazuje graf notranjih odnosov. Na omenjenem področju se 55 % zaposlenih, kar je 11 anketirancev, strinja, da se v organizaciji ceni delo sodelavcev znotraj poklicne skupine in da se konflikte rešuje v skupno korist. Zaposleni so povprečno zadovoljni glede trditve, da so odnosi med njimi dobri, da se v organizaciji mnogo bolj sodeluje kot tekmuje in da sodelavci drug drugemu zaupajo. Pri tem vprašanju ni odgovarjalo 6 ljudi, kar predstavlja 30 % anketirancev.

Slika 14: Graf notranjega komuniciranja in informiranja



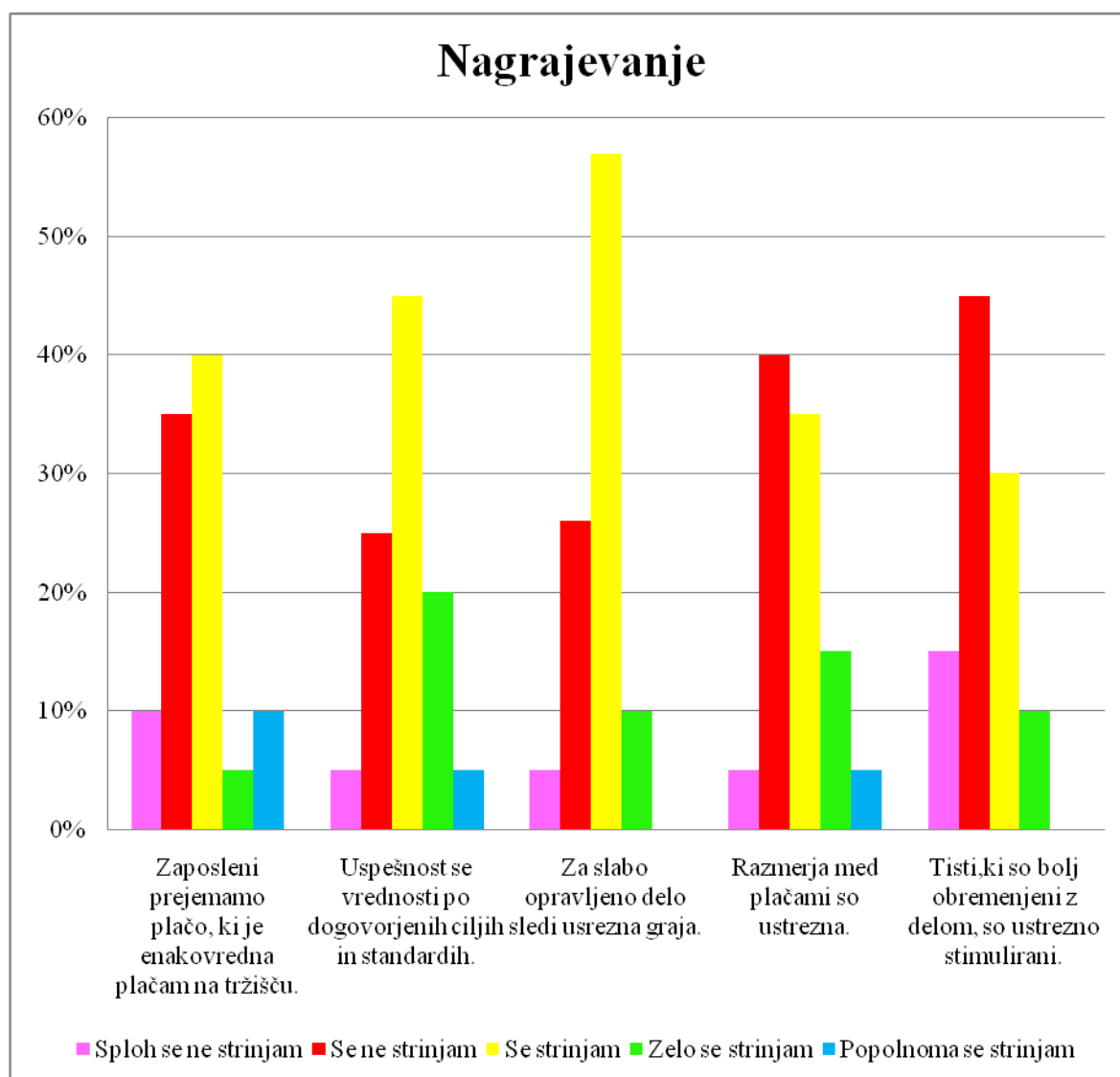
Slika 14 prikazuje graf notranjega komuniciranja in informiranja. Pri vprašanjih glede notranjega komuniciranja in informiranja ni niti en odgovor dosegel 50 % strinjanja zaposlenih o določeni trditvi, kar nam prikazuje zgornji graf. Zaposleni so se najbolj strinjali, in sicer 47 %, kar je 10 anketirancev, s trditvijo, da so delovni sestanki redni. 40 % oziroma 8 zaposlenih se jih je zelo strinjalo s tem, da jim nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje njihovega dela. Pri čemer se 45 % vprašanih oziroma 9 zaposlenih ni strinjalo s tem, da dobijo dovolj informacij o dogajanju v drugih enotah. Na vprašanja glede notranjega komuniciranja in informiranja ni odgovorilo 6 zaposlenih, kar predstavlja 23,07 % anketirancev.

Slika 15: Graf razvoja kariere



Slika 15 prikazuje graf razvoja kariere, ki kaže rahlo nezadovoljstvo, in sicer zaposleni se v 40 %, kar predstavlja 8 zaposlenih, ne strinjajo s trditvijo, da ima organizacija sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasadejo najboljše položaje. Na omenjeno vprašanje je 10 %, to sta 2 zaposlena, odgovorilo z močnim nestrinjanjem. Zaposleni se strinjajo v 50 %, kar je 10 anketirancev, da so v organizaciji zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem. Prav tako se v 42 %, kar je 8 zaposlenih strinja da njihovi vodilni vzgajajo svoje naslednike. Za trditve o razvoju kariere se ni opredelilo 6 ljudi, kar predstavlja 23,07 % vprašanih.

Slika 16: Graf nagrajevanja

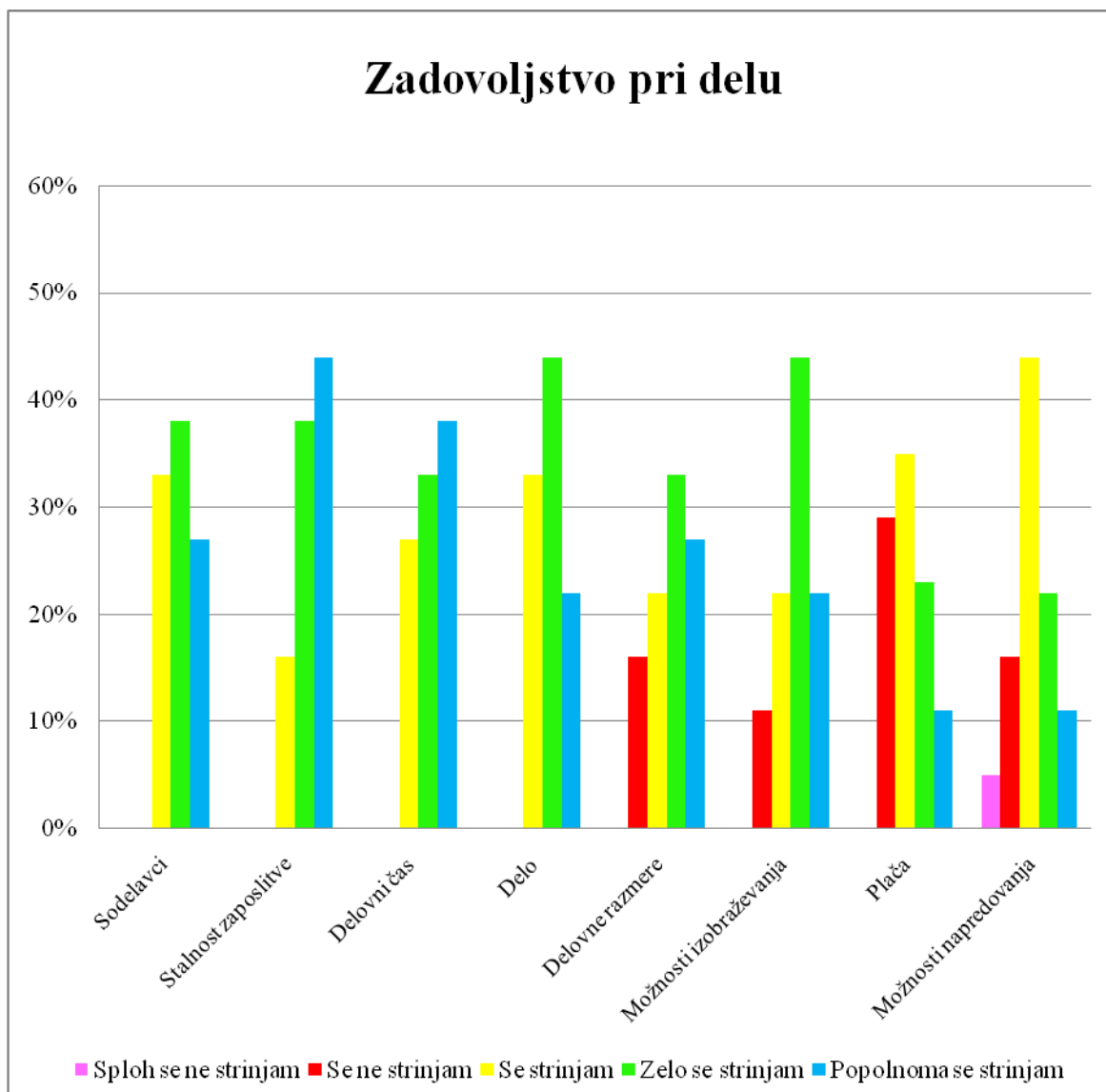


Slika 16 prikazuje graf nagrajevanja. Pri vprašanjih o nagrajevanju se zaposleni v 40 %, kar je 8 zaposlenih, ne strinjanja s trditvijo, da so razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji ustrezna. Prav tako se 45 %, kar je 9 zaposlenih, ne strinja, da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirani. Pri tem sklopu vprašanj je najvišji odstotek, in sicer 57 %, kar je 11 zaposlenih, doseglo strinjanje s tem, da za slabo opravljeno delo sledi usrezna graja oziroma kazen. Velik odstotek, in sicer 45 %, kar predstavlja 9 zaposlenih, se je tudi strinjalo s trditvijo, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih. Na vprašanja o nagrajevanju ni odgovarjalo 6 zaposlenih, kar predstavlja 23,07 % anketirancev.

3.4.3 Analiza rezultatov glede zadovoljstva zaposlenih

Zaposleni v službi nujne medicinske pomoči so v zadnjem delu ankete odgovarjali na vprašanja glede zadovoljstva pri delu, pripadnosti organizaciji, organiziranosti, poslanstvu, viziji in ciljih ter na vprašanja glede vodenja. Zaposleni so na posamezne sklope vprašanj o zadovoljstvu v večini odgovarjali pozitivno, razen pri vprašanjih o poslanstvu, viziji in ciljih.

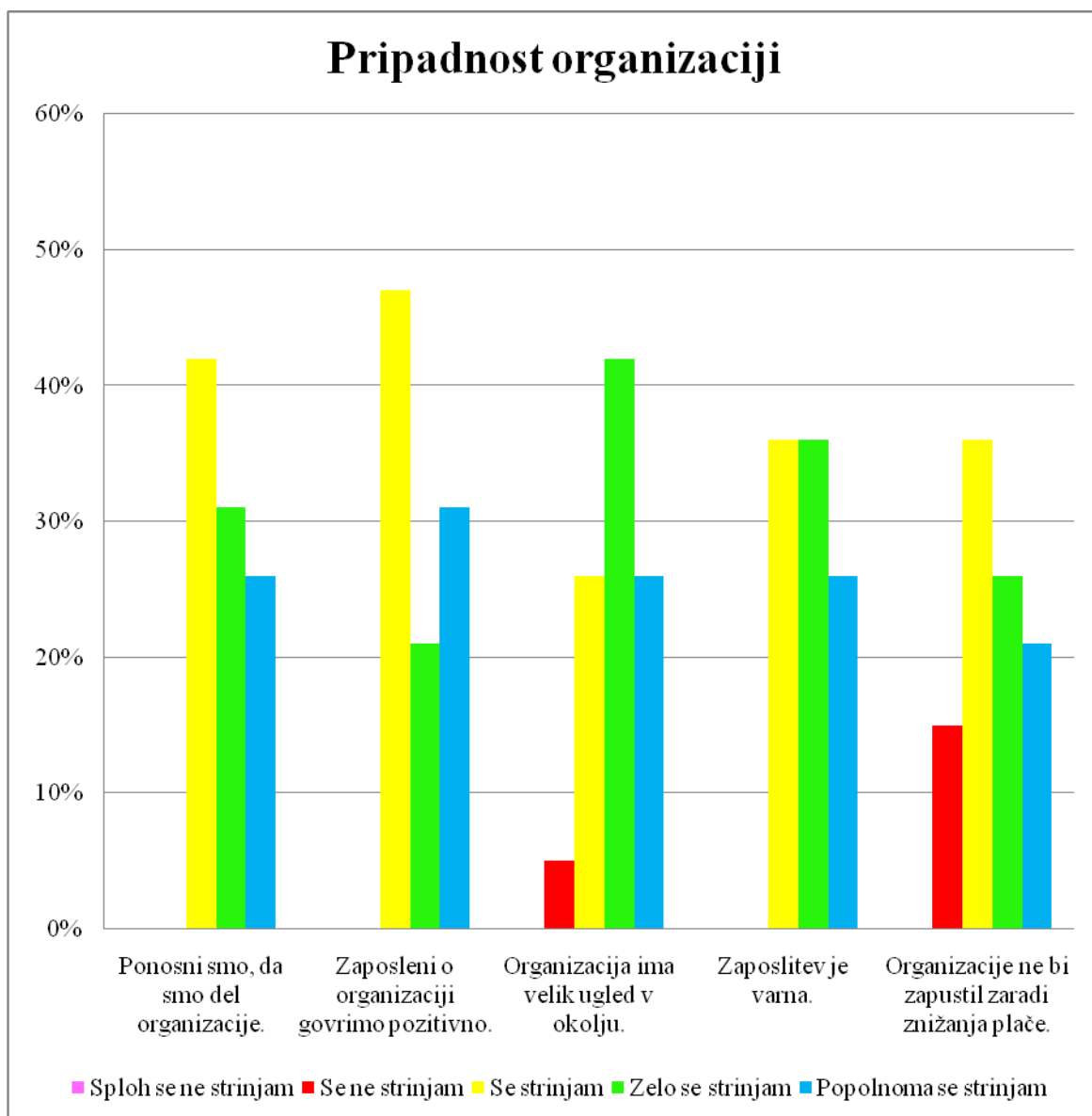
Slika 17: Graf zadovoljstva pri delu



Slika 17 prikazuje graf zadovoljstva zaposlenih pri delu. Vsi zaposleni so s strinjanjem odgovorili na vprašanja o zadovoljstvu s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom in z zadovoljstvom z delom. Pri tem so v 44 %, kar predstavlja 8 zaposlenih, popolnoma zadovoljni s stalnostjo zaposlitve. Pri ostalih vprašanjih je vredno omeniti, da je zelo zadovoljnih 44 % oziroma 8 zaposlenih z možnostmi za izobraževanje. Pri

vprašanju o plači jih 29 %, kar pomeni 5 zaposlenih, ni zadovoljnih s svojo plačo. Na vprašanja o zadovoljstvu pri delu ni odgovarjalo 8 vprašanih, kar predstavlja 30,76 % anketirancev.

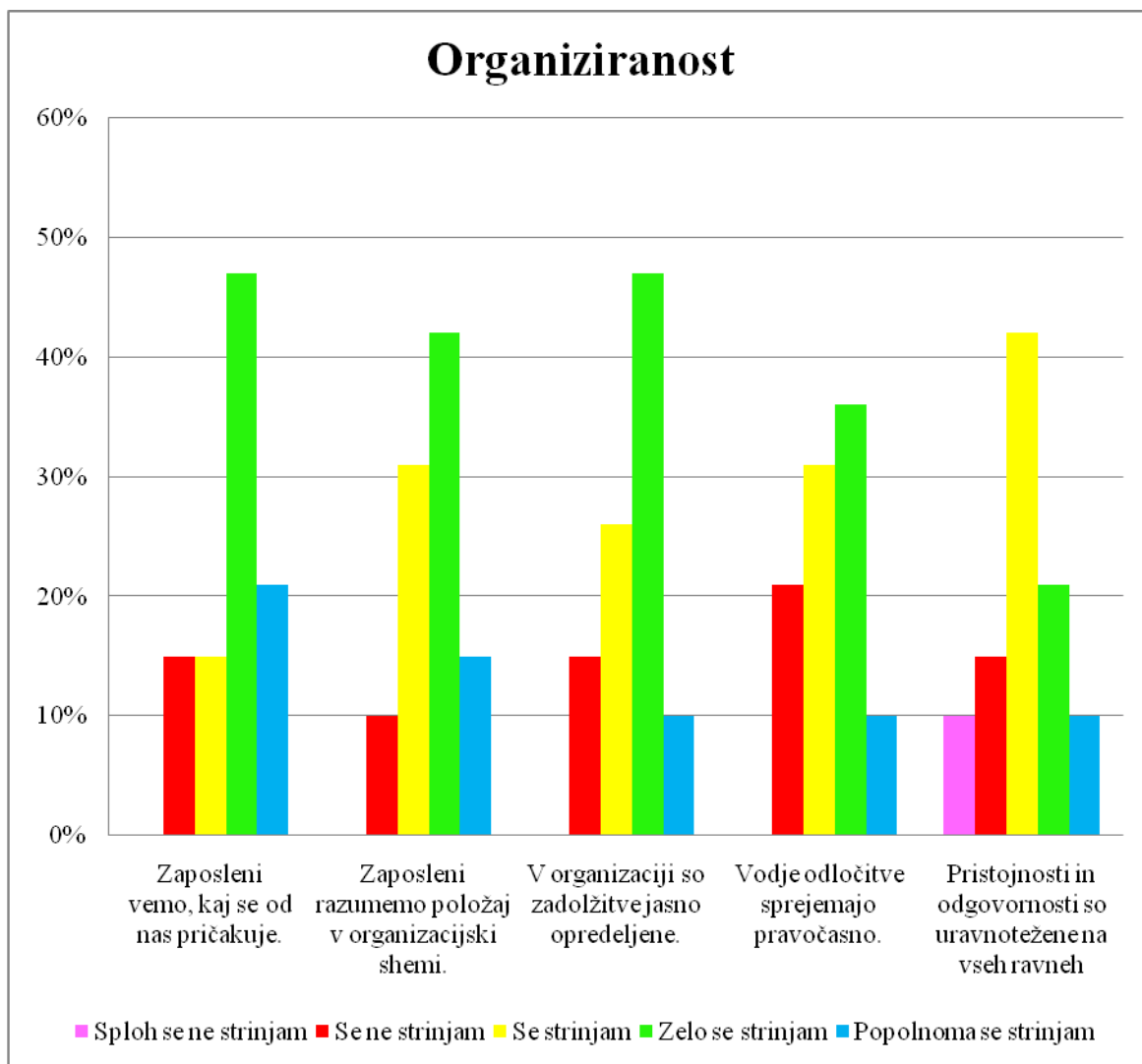
Slika 18: Graf pripadnosti organizaciji



Slika 18 prikazuje graf pripadnosti zaposlenih organizaciji. Največje strinjanje so anketiranci, in sicer v 47 %, kar predstavlja 9 vprašanih, izrazili pri trditvi, da zaposleni o organizaciji, tudi zunaj nje, govorijo pozitivno. Veliko strinjanje 42 %, kar je 8 zaposlenih, je izrazilo, da so ponosni na to, da so zaposleni v organizaciji. Kljub zadovoljstvu glede omenjenih trditev bi zaposleni v 15 %, kar predstavlja 3 zaposlene, zapustili organizacijo,

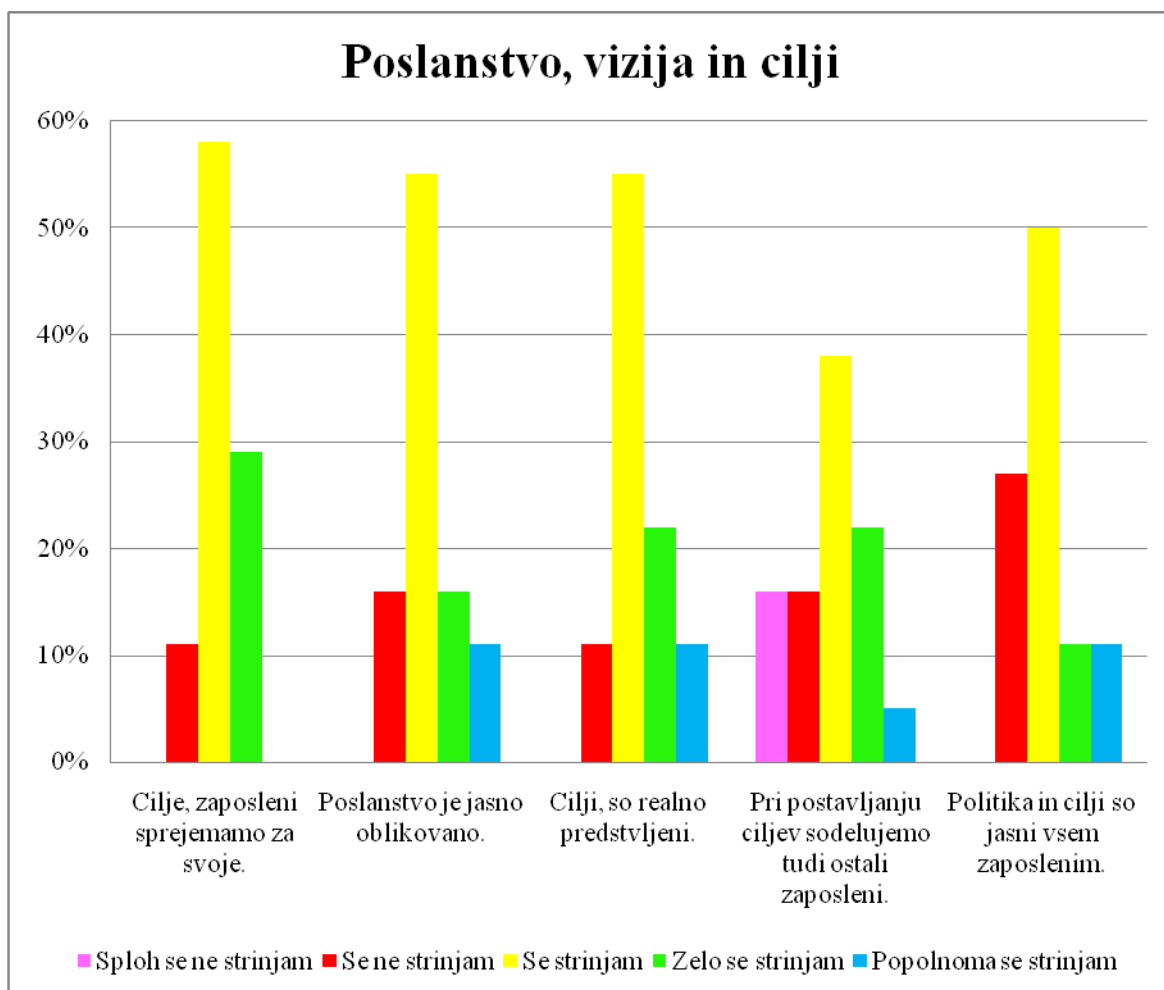
če bi se jim v primeru finančnih težav znižala plača. Na vprašanja o pripadnosti organizaciji ni odgovorilo 7 zaposlenih, kar predstavlja 26,92 % anketiranih oseb.

Slika 19: Graf organiziranosti



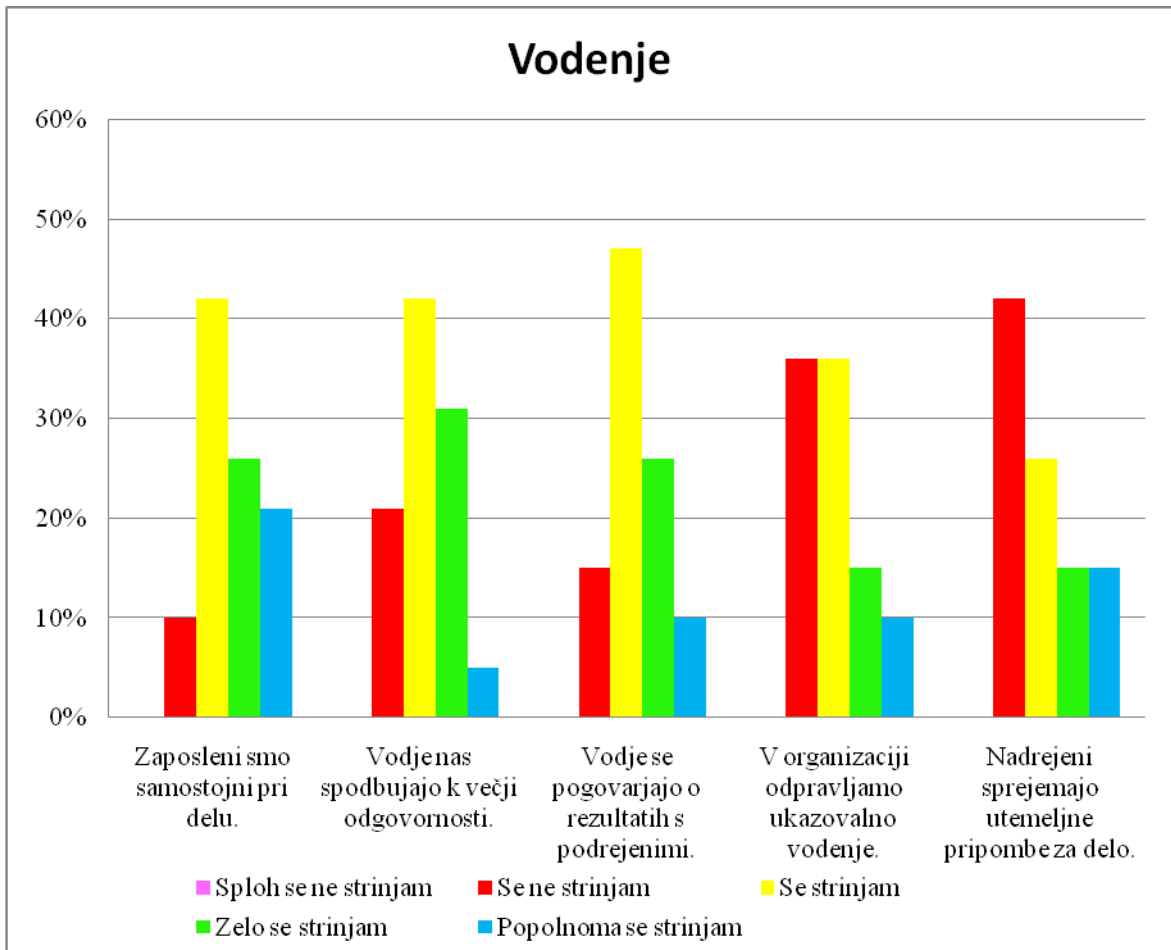
Slika 19 prikazuje graf organiziranosti. Pri sklopu vprašanj o organiziranosti sta največje strinjanje, in sicer 47 %, kar predstavlja 9 zaposlenih, dosegli dve trditvi. Zaposleni so se zelo strinjali, da imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, in s tem, da so v organizaciji zadolžitve jasno opredeljene. Velik odstotek, in sicer 42 %, kar predstavlja 8 zaposlenih, se je strinjalo, da so v organizaciji pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh. Z omenjeno trditvijo se ni strinjalo 15 % zaposlenih, kar predstavlja 3 zaposlene, in najnižjo stopnjo strinjanja je izrazilo 10 % vprašanih, kar predstavlja 2 anketiranca. Na obravnavano vprašanje ni odgovorilo 7 vprašanih, kar predstavlja 26,92 %.

Slika 20: Graf poslanstva, vizije in ciljev



Slika 20 prikazuje graf strinjanja s trditvami o poslanstvu, viziji in ciljih. Iz grafa je razvidno, da se kar 58 % zaposlenih, kar predstavlja 10 anketirancev, strinja s tem, da cilje organizacije, zaposleni sprejemajo za svoje. 55 % vprašanih oziroma 10 zaposlenih je pri dveh trditvah izrazilo strinjanje. In sicer so se strinjali, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo in, da so cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, realno predstavljeni. Pri tem sklopu vprašanj je potrebno omeniti, da se 16 % oziroma 3 zaposleni niso strinjali s trditvijo, da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni, medtem ko se je za omenjeno trditev opredelilo 16 % oziroma 3 anketiranci, ki so izrazili najmočnejše nestrinjanje. Na vprašanja glede poslanstva, vizije in ciljev ni odgovorilo 8 zaposlenih, kar predstavlja 30,76 % vprašanih.

Slika 21: Graf vodenja



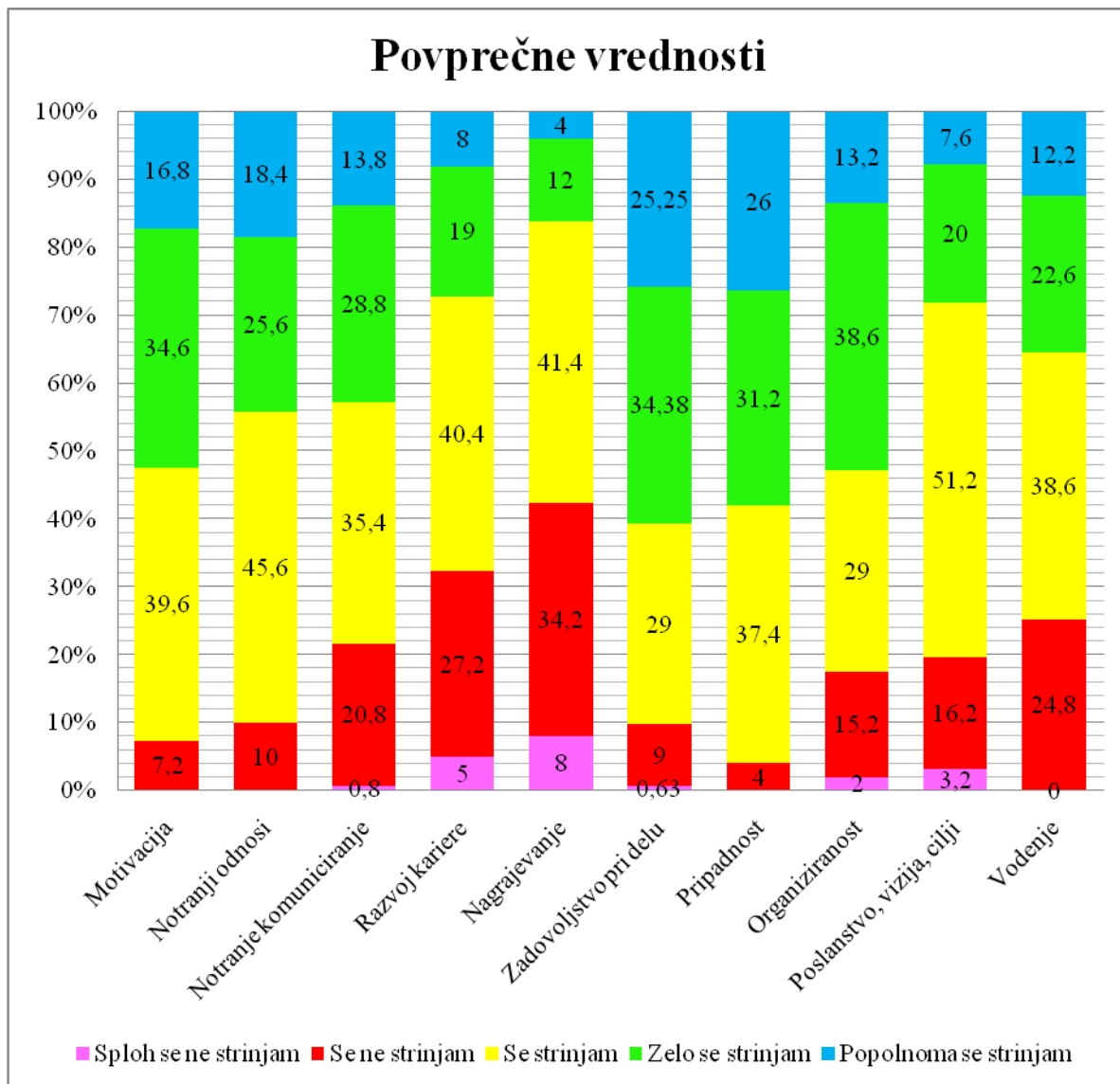
Slika 21 prikazuje opredelitev zaposlenih glede vodenja. Največje strinjanje, in sicer 47 % oziroma 9 zaposlenih je izrazilo pri trditvi, da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela. Po drugi strani je potrebno omeniti, da se 42 % oziroma 8 zaposlenih ne strinja s tem, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe za svoje delo. Veliko nezadovoljstvo, in sicer 36 % anketirancev oziroma 7 zaposlenih se ne strinja s trditvijo, da v organizaciji odpravljajo ukazovalno vodenje. Glede trditev o vodenju se ni opredelilo 7 zaposlenih, kar predstavlja 26,92 %.

3.4.4 Glavne ugotovitve raziskave

V nadaljevanju so prikazane povprečne vrednosti rezultatov o strinjanju ali nestrinjanju anketirancev za posamezen sklop vprašanj. Največ zaposlenih je zadovoljnih z načinom vodenja, velik procent zaposlenih je zadovoljnih s poslanstvom, vizijo in cilji organizacije. Najmočnejše nestrinjanje je bilo vidno pri nagrajevanju, ki je tudi v skupini nestrinjanja doseglo najvišji odstotek. Pri popolnem strinjanju je dobilo največji odstotek zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Slika 22 prikazuje graf, ki prikazuje povprečne vrednosti, jasno je prikazano, da so anketiranci v glavnem odgovarjali na vprašanja s strinjanjem, in sicer s tem, da so označili številko 3. Pomembno pa je tudi dejstvo, da je poleg zelene barve, ki prikazuje strinjanje, veliko rdeče barve, ki pomeni nestrinjanje. Posebno poudarjeno je nestrinjanje pri nagrajevanju, razvoju kariere, notranjem komuniciranju in vodenju.

Slika 22: Graf povprečnih ocen zadovoljstva pri delu



Slika 22 prikazuje, da so bile dobro ocenjene trditve glede pripadnosti, motivacije, notranjih odnosov in zadovoljstva pri delu. Povprečno so zaposleni zadovoljni na področju notranjega komuniciranja, organiziranosti, poslanstva, vizije in ciljev ter vodenja. Najslabše sta bila ocenjena sklopa trditev o razvoju kariere in nagrajevanju.

3.5 Vrednotenje dela in prispevki

Teoretični prispevek magistrskega dela je potrditev, da bo v prihodnosti potrebno večjo pozornost posvetiti motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih. V nalogi poskušam predstaviti pomembnost konstrukta motivacije in zadovoljstva za uspešnost organizacije. Pomemben je metodološki prispevek konstruktov motivacije in zadovoljstva, ki služita preverbi raziskovalnega modela. Oblikovan vprašalnik oziroma pripadajoče merske lestvice se izkažejo za zanesljive in veljavne. Potrjen strukturni model nakazuje pravilno uporabo opredelitev in teorij ter predpostavk. Teza, da je potrebno motivaciji in zadovoljstvu pri delu namenjati več pozornosti in ju vedno znova izboljševati, je potrjena. Omenjeno dejstvo vodi v sklep, da morajo vodje v prihodnosti, če želijo izboljšati rezultat, posvečati večjo pozornost obravnavanima konstruktoma.

3.5.1 Omejitve dela

Omejitev pri izdelavi magistrskega dela je več, in sicer so tako metodološke kot tudi vsebinske in časovne. Vsebinske omejitve predstavljajo predvsem uporabo sekundarnih podatkov v magistrski nalogi, saj je poslovanje organizacije preobsežno, da bi ga bilo lahko kratko predstaviti v magistrski nalogi. Metodološko omejitev predstavlja problematičnost merjenja motivacije in zadovoljstva pri delu zaradi napak pri zaznavanju bodisi samega sebe, v primeru, da so odgovarjali vodje, bodisi drugih, v primeru, ko so odgovarjali sledilci. Pri obravnavani raziskavi gre za izrazito subjektivno zaznavanje, podvrženo napakam v zaznavanju. Pri tem je potrebno na odgovarjanje o mnenju glede motivacije in zadovoljstva vzeti v obzir morebitno pristransko odgovarjanje sledilcev, ki so verjetno imeli občutek, da bi se s slabim mnenjem zamerili vodji. Na ravni posameznika je bila zagotovljena anonimnost, zato se v magistrskem delu ta slabost v največji meri omeji.

Uporabljen merski instrument vključuje tudi nekatere omejitve oziroma pomanjkljivosti lastne raziskovanju motivacije in zadovoljstva na splošno s pomočjo vprašalnikov. Tako ne vključuje upoštevanja različnih kontekstualnih dejavnikov pri merjenju motivacije in zadovoljstva. Pri tem bi bilo potrebno vključiti še druge dejavnike, ki so povezani z motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih. Potrebno bi bilo izvesti analizo na več nivojih. Ena od pomembnih omejitev je tudi elektronska anketa. Anketiranci jo prejmejo po elektronski pošti in velika verjetnost je, da se elektronska pošta spregleda. Pri tem se pojavi časovna omejitev, in sicer potrebno je sproti pregledovanje elektronske pošte. V primeru da, se le-ta ne pregleduje redno, se pogosto zgodi, da se določena elektronska pošta spregleda.

3.5.2 Priporočila vodstvu organizacije

Organizacija se mora zavedati, da je potrebno k zviševanju motivacije in zadovoljstva zaposlenih pristopiti postopno in aktivnosti za doseganje navedenega oblikovati kot

samostojen proces. Za izvajanje slednjega potrebuje organizacija kvalitetne informacije o trenutnem stanju. Slednje namreč povečuje sposobnost, da organizacija usmeri delovanje k želenim ciljem in k doseganju pričakovanih rezultatov. Nadaljnji razvoj posvečanja pozornosti motivaciji in zadovoljstvu mora biti v skrbi vodstva, katerega naloga je, da v prihodnosti razvija in nadgrajuje usmeritve k izboljšanju stanja v organizaciji. Konkretni rezultati na podlagi izvedene raziskave so pokazali, na katerih področjih organizacija potrebuje najaktivnejše ukrepe za izboljšave. V ta namen se predlaga priprava akcijskega načrta ukrepov, ki naj se začne z raziskavo motivacije in zadovoljstva pri delu, v katerem bodo opredeljene posamezne aktivnosti, nosilci aktivnosti ter roki za izvedbo.

Raziskava motivacije in zadovoljstva zaposlenih v službi nujne medicinske pomoči je prikazala najboljše in najslabše ocenjene sklope trditev. V nadaljevanju bodo opredeljene najslabše ocenjene kategorije motivacije in zadovoljstva in bodo na podlagi tega podani predlogi za izboljšanje stanja. Zaposleni so najslabše ocenili nagrajevanje in razvoj kariere. Nagrajevanje so zaposleni ocenili kot neprimerno. V izogiba takšni oceni je potrebno v prihodnosti tiste, ki so bolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirati, kajti le tako bodo vseskozi motivirani za delo. Pomembna so prav tako razmerja med plačami, za katere zaposleni menijo, da so neustrezna. Za zadovoljstvo zaposlenih je potrebno razmerja glede plač urediti pravično in enakopravno med različne funkcije v organizaciji. Zaposlene je potrebno za slabo opravljeno delo ustrezno grajati oziroma kaznovati, pri čemer je zelo pomembno na kakšen način se kaznuje napaka in kakšne so posledice. Za motivirane in zadovoljne zaposlene je potrebno uspešnost vrednotiti po dogovorjenih ciljih in standardih, s katerimi je potrebno seznaniti zaposlene. Eden izmed poglobitvenih vzrokov za zadovoljstvo je, da zaposleni prejema plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. Vsi omenjeni dejavniki so pomembni za večje zadovoljstvo zaposlenih glede nagrajevanja.

Pri sklopu trditev o razvoju kariere so anketiranci mnenja, da bi stanje lahko bilo boljše. Veliko zaposlenih v organizaciji ni zadovoljnih z dosedanjim razvojem, omenjeno dejstvo bi lahko organizacija upoštevala in poizkušala izboljšati stanje. Prav tako v organizaciji vsem niso jasni kriteriji za napredovanje, z omenjenimi kriteriji bi morali biti seznanjeni vsi zaposleni, kar bi jim omogočalo večjo motiviranost za doseg ciljev na delovnem mestu. Iz rezultatov anket je razvidno, da vodilni ne vzgajajo svojih naslednikov, kar bi pripomoglo k večjemu zadovoljstvu z delom. Motivirani in zadovoljni zaposleni morajo čutiti, da imajo realne možnosti za napredovanje. Eden od glavnih razlogov za nezadovoljstvo glede razvoja kariere je mnenje zaposlenih, da organizacija nima sistema napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Tabela 7 prikazuje priporočila za izboljšave.

Tabela 7: Tabela priporočil za izboljšave

PODROČJE	Potrebne izboljšave
Motivacija	• Povečati pripravljenost zaposlenih za dodaten napor. • Zmanjšati previsoke zahteve glede delovne uspešnosti. • Vodje bi morali bolj ceniti dobro opravljeno delo. • Dober delovni rezultat bi moral biti hitreje opažen in pohvaljen.
Notranji odnosi	• Bolj ceniti delo sodelavcev znotraj poklicne skupine. • Izboljšati odnose med zaposlenimi, bolj sodelovati kot tekmovati. • Konflikte reševati v skupno korist. • Sodelavci bi morali drug drugemu zaupati.
Notranje komuniciranje	• Vodje bi se morali pogovarjati bolj sproščeno, enakopravno. • Nadrejeni naj dajejo več informacij za opravljanje dela. • Delovni sestanki naj bodo bolj redni. • Posredovane informacije morajo biti bolj razumljive. • O dogajanju v drugih enotah bi morali dobiti več informacij.
Razvoj kariere	• Povečati zadovoljstvo zaposlenih z dosedanjim razvojem. • Kriteriji za napredovanje bi morali biti bolj jasni. • Vodilni naj bi vzgajali svoje naslednike. • Vsi zaposleni bi morali imeti realne možnosti za napredovanje. • Sistem bi moral omogočati, da najboljši zasedejo najboljše položaje.
Nagrajevanje	• Plača bi morala biti enakovredna plači na tržišču. • Uspešnost naj bi se vrednotila po dogovorjenih standardih. • Morebitne kazni in razmerja med plačami naj bi bila ustrezna. • Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, naj bi bili ustrezno stimulirani.
Zadovoljstvo pri delu	• Delovne razmere in možnosti za izobraževanje bi lahko bile boljše. • Zadovoljstvo s plačo in možnostmi napredovanja naj bi bilo večje.
Pripadnost	• Zaposleni bi zapustili organizacijo v primeru nižje plače.
Organiziranost	• Zaposleni bi morali imeti jasno predstavo, kaj se od njih pričakuje. • Vsak bi moral razumeti položaj v organizacijski shemi. • Zadolžitve bi morale biti jasno opredeljene. • Vodje bi morali pravočasno sprejemati odločitve. • Pristojnosti bi morale biti uravnotežene na vseh ravneh.
Poslanstvo, vizija	• Zaposleni naj bi cilje organizacije sprejemali za svoje. • Organizacija bi morala imeti jasno oblikovano poslanstvo. • Zaposleni bi morali imeti realno postavljene cilje, ki bi bili jasni. • Zaposleni naj bi sodelovali pri postavljanju ciljev .
Vodenje	• Zaposleni so lahko bolj samostojni in sprejemajo večje odgovornosti. • Vodje bi se lahko več pogovarjali o rezultatih dela. • Ukazovalno vodenje bi se lahko bolj odpravljalo. • Nadrejeni bi morali sprejemati utemeljene pripombe na delo.

Vir: Prirejeno po rezultatih ankete, 2011.

SKLEP

Temeljna cilja magistrskega dela sta bila dva. Prvi cilj je bil raziskati konstrukt motivacije in konstrukt zadovoljstva pri delu ter raziskati s konstruktoma povezano problematiko. Za dosego cilja je bil potreben poglobljen pregled literature domačih in tujih avtorjev, strokovnih člankov ter spletnih virov s področja motivacije in zadovoljstva zaposlenih pri delu. Drugi cilj je bil izvedba študije primera zaposlenih v službi nujne medicinske pomoči v ljubljanski regiji in prepoznati temeljne pomanjkljivosti oziroma razloge za morebitno nezadovoljstvo.

Prvi del magistrskega dela se je nanašal na motivacijo zaposlenih za delo. Pomembno se je zavedati, da če je organizaciji interes motivirati zaposlene, mora spoznati vsakega človeka posebej. Ko govorimo o motivih za človekovo delo, je na prvem mestu, da si človek prikrbi sredstva za življenje. V primeru, ko gledamo na motive bolj podrobno, gre za številne zelo zapletene, poznane in nepoznane dejavnike, ki vplivajo na to, da človek dela. Človeka se motivira vedno samo s pozitivnimi ukrepi, v zaposlene je potrebno verjeti in zaupati v njihove sposobnosti. Zelo pomemben kazalec za razumevanje vidikov dela, načinov dela in motivacije je osebnost, zato je pomembno, da se managerji poučimo o odnosu do različnih tipov osebnosti in ravnanj z njimi. Trije najpomembnejši dejavniki motivacije so: individualne razlike, skupek lastnosti dela in organizacijska praksa. Pri različnih oblikah motiviranja je zelo pomembno denarno motiviranje. Denar ima pomembno motivacijsko moč, ker simbolizira veliko neopredmetenih ciljev. Na splošno mora biti v organizaciji sistem nagrajevanja pošten in pravičen.

Drugi del magistrskega dela je raziskoval konstrukt zadovoljstva pri delu. Potrebno bi se bilo zavedati, da četudi so zaposleni zadovoljni, to ni samoumevno in se spreminja. Pogosto se dogaja, da se managerji začnejo ukvarjati z zadovoljstvom šele od trenutka, ko zaposleni izrazi željo po odhodu iz organizacije, takrat je to že prepozno. Zadovoljstvo pri delu opisuje pozitivno naravnost, s katero zaposleni ocenjuje delo, njegova doživljanja ali izkušnje na delovnem mestu. Tesno povezana z zadovoljstvom je pripadnost zaposlenih, kar zajema zavzetost, lojalnost in močno vključenost v organizacijo. Eden od faktorjev, ki je prav tako povezan z zadovoljstvom, je uspešnost. Pri uspešni in učinkoviti organizaciji so predpogoj zadovoljni zaposleni. Pri procesu upravljanja zadovoljstva je pomembno, da zaposleni sprejemajo delo kot izziv, da čutijo podporo s strani organizacije in, da so cilji realno določeni in dosegljivi ter prilagojeni sposobnostim posameznikov.

Tretji del magistrskega dela zajema študijo primera zaposlenih v službi nujne medicinske pomoči. Služba nujne medicinske pomoči je organizirana za zagotavljanje neprekinjene nujne medicinske pomoči. Zbiranje podatkov o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih v omenjeni službi je potekalo s pomočjo elektronskega vprašalnika. Vzorec raziskave je bil 100 zaposlenih v službi nujne medicinske pomoči na območju ljubljanske regije. Vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov, in sicer, je prvi del vključeval demografska

vprašanja, drugi del je zajemal vprašanja glede motivacije za delo, tretji del pa je vključeval vprašanja glede zadovoljstva pri delu.

Glavne ugotovitve raziskave so, da je največ zaposlenih zadovoljnih z načinom vodenja, veliko zaposlenih je zadovoljnih s poslanstvom, vizijo in cilji organizacije. Najslabše ocenjeni kategoriji motivacije in zadovoljstva zaposlenih v službi nujne medicinske pomoči sta bili področje nagrajevanja in področje razvoja kariere. Organizacija bi morala v prihodnje za izboljšanje stanja na področju nagrajevanja, večjo pozornost posvečati stimuliranju in razmerjem med plačami. V primeru napak bi bilo potrebno zaposlene primerno grajati, uspešnost bi bilo potrebno vrednotiti po dogovorjenih ciljih in standardih in najpomembnejše bi bilo, da bi zaposleni prejeli plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču. Pri področju razvoja kariere, bi morala organizacija seznaniti zaposlene o kriterijih za napredovanje, prav tako bi morali zaposleni čutiti, da imajo realne možnosti za napredovanje.

Na osnovi predstavljenih rezultatov je potrjena glavna teza magistrskega dela, ki pravi, da je potrebno motivaciji in zadovoljstvu pri delu namenjati več pozornosti in ju vedno znova izboljševati.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of Employee reward management and practice*. London: Kogan Page Limited.
2. Belopavlovič N. (2002). *Zakon o delovnih razmerjih z uvodnimi pojasnili*. Ljubljana: Založba Uradni list Republike Slovenije.
3. Bjørk, I. T., Samdal, G. B., Hansen, B. S., Torstad, S., & Hamilton G. A. (2007). Job satisfaction in a norwegian population of nurses: A questionnaire survey. *Intrernational Jouranl of Nursing Studies*, 44(5), 747–757.
4. Burke, R. J. & Fiksenbaum, L. (2009). Work Motivations, Satisfaction, and Health Among Managers. *Cross-Culural Research*, 43(4), 349–365.
5. Cartwright, S. & Cooper, C. L. (2008). *Personnel Psychology*. New York: Oxford University Press.
6. Cvetko, A. (2004). *Pogodba o zaposlitvi in podjetniška kolektivna pogodba*. Ljubljana: GV Založba.
7. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Dimovski V., Penger S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dimovski V., Škerlavaj, M. & Penger, S. (2008). *Poslovne raziskave* (3th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
10. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Dorchester: Henry Ling Limited at the Dorset Press,
11. Fink, A. (2006). Informacijski sistem nujne medicinske pomoči v Sloveniji. *Informatica Medica Slovenija*, 11(2), 24–42.
12. Gašper, M. (2006, 27. november). Od zadovoljstva k zavezanosti zaposlenih. *Revija Mojedelo*. Najdeno 25. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/od-zadovoljstva-k-zavezanosti-zaposlenih-484.aspc>
13. Giancola, F. L. (2010). Common Misconceptions in Employee Rewards Management. *International Foundation of Employee Benefit Plans*, 47(9) 34–38.
14. Gibson, J. L., Donnelly, H. Jr., Ivancevich, J.M. & Konopaske, R. (2003). *Organizations* (11th ed.). New York: The McGraw – Hill Companies.
15. Gui, L., Barriball, K. L. & While, A. E. (2009) Job satisfaction of nurse teachers: A literature review. Part II: Effects and related factors. *Nurse Education Today* 29(5), 477–487.
16. Hodgetts, R. M. (2002). *Modern Human Relations at Work* (8th ed.) Florida: Harcourt College Publisher.
17. Ivanko, Š. & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

18. Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
19. Kafetsios, K. & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 712–722.
20. Kresal, B. (2001). *Prava ureditev plače*. Ljubljana: Bonex Založba.
21. Kresal, B., Kresal, Š. K. & Senčur, P. D. (2002). *Zakon o delovnih razmerjih*. Ljubljana: Založniška hiša Primath.
22. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
23. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Liu, Y, Combs, J. G., Ketchen, D. J. Jr. & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503–511.
25. Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the Twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388–403.
26. Lukančič, T. (2005, december). Dejavniki motivacije v multinacionalnih podjetjih s področja informacijskih tehnologij. Najdeno 3. marca na spletnem naslovu <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/lukancic2699.pdf>
27. Lundberg, C., Gudmundson, A. & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890–899.
28. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba.
29. Marchand, G. (2010). The Relationship Between Newcomers' Expectations of Job Demand Stressors, Job Satisfaction, and Days of Field Experience: A Study of Field Instructors in Wilderness Therapy. *Journal of Experiential Education*, 32(3), 305–308.
30. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o.
31. Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
32. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o.
33. Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije. (2007a). *Mreža službe NMP..* Najdeno 15. januarja 2011 na spletnem naslovu http://www.uradni-list.si/files/RS_-2007-057-03039-OB~P001-0000.PDF
34. Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije. (2007). *Organizacija projekta NMP..* Najdeno 17. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.mz.gov.si/si/delovna_podrocja/zdravstveno_varstvo/projekt_nujne_medicinske_pomoci/organizacija_projekta_nmp/

35. Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije. (2007b). *Oznake izvajalcev in vozil službe NMP*. Najdeno 15. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.uradni-list.si/files/RS_-2007-057-03039-OB~P005-0000.PDF
36. Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije. (2007c). *Pravilnik o službi nujne medicinske pomoči*. Najdeno 29. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/content?id=89126>
37. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Navarro, E., Llinares, C., & Montanana A., (2010). Satisfaction Factors at Work Recalled by Construction Professionals in the Valencian Community. *Revista de la Construcción*, 9(1), 4–16.
39. Parks, L., & Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 675–684.
40. Peters, D. H., Chakraborty, S., Mahapatra, P. & Steinfardt, L. (2010). Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states. *Human resources for health*, 8(27), 1–11.
41. Poslovni bazar. (2009). *Merjenje zadovoljstva zaposlenih*. Najdeno 26. februarja na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?article=2075&mod=articles>
42. Prestor, J. (2006) Razvoj predbolnišnične nujne medicinske pomoči. *Reševalec* 3(4), 74–75.
43. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.) New York: Pearson Education.
44. Roelen, C. A. M., Koopmans, P. C. & Groothoff, J. W. (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work: A Journal of Prevention Assessment and Rehabilitation*, 30(4), 433–439.
45. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Seo, M., Barrett, L. F. & Bartuenk, J. M. (2004) The Role of Affective Experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 423–439.
47. Sharp, H., Baddoo, N., Beecham, S., Hall, T. & Robinson, M. (2008). Models of motivation in software engineering. *Information and Software Technology* 51(5), 219–233.
48. Smith, M. (2009). Gender, Pay and Work Satisfaction at UK University. *Gender, Work and Organization*, 16(5), 621–641.
49. Stankovič, T. (2005, 22. februar). Organizacijska klima v slovenskih podjetjih. *Delo*. Najdeno 26. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/tiskano/search>
50. Stuhlafaut, M. W. (2010). Evaluating the Work Inventory and its Measurement of Motivation in Creative Advertising Professionals. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 32(1), 31–45.
51. Tavčar, M. I. (2006). *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.

52. Toode, K., Routasalo, P. & Suominen, T. (2010). Work motivation of nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 48(2), 246–257.
53. Tosi, H. L. & Mero, N. P. (2003). *The fundamentals of Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell Publisher LTD.
54. Volk, L. (2005, 13. december). Učinkovito ravnanje z ljudmi. *Delo*. Najdeno dne 25. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/tiskano/search>
55. Wilson, F. M. (2004). *Organizational Behavior and Work* (2th ed.). Chippenham: Antony Rowe.
56. Yang, H., Miao, D., Zhu, X., Sun, Y., Liu, X & Wu, S. (2008). The influence of a pay and increase on Job satisfaction: A study with the Chinese Army. *Social Behavior and Personality*, 36(10), 1333–1340.
57. Zakon o delovnih razmerjih. Uradni list RS št. 42/2002.
58. Zakon o zdravstveni dejavnosti. Uradni list RS št. 9/1992.
59. Zdravstveni dom Nova Gorica. (2007). *Nujna medicinska pomoč*.. Najdeno 16 februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.zdgo.si/index.php?option=com_content&task=view&id=88&Itemid=71
60. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga: 1: Mreža službe NMP	1
Priloga: 2: Anketni vprašalnik.....	3
Priloga: 3: Rezultati ankete.....	15

Priloga: 1: Mreža službe NMP

Javni zdravstveni zavod	Tip Nmp	Nmp	Št. ekip	Ds
ZD+KC LJUBLJANA	PHE	3		5
ZD GROSUPLJE	A		1	
ZD DOMŽALE	C		1	
ZD LITIJA	B-ok		1	
ZD KAMNIK	B		1	
ZD VRHNIKA	A		1	
ZD CERKNICA	B		1	
ZD IDRIJA	B-ok		1	
ZD LOGATEC	A		1	
ZD KOČEVJE	B-ok		1	
ZD RIBNICA	B-ok		1	
ZD TRBOVLJE	C		1	
ZD HRASTNIK	A		1	
ZD ZAGORJE	B		1	
ZD DRAVOGRAD	A2		1	
ZD RADLJE	B-ok		1	
ZD RAVNE	B		1	
ZD RAVNE - Črna	A2		1	
ZD SLOVENJ GRADEC	PHE	1		1
ZD VELENJE	PHE	1		1
ZD MOZIRJE	B-ok		1	
ZD KOPER	A		1	
ZD KOPER	PHE	1		1
ZD IZOLA	A		1	
ZD PIRAN	A		1	
ZD POSTOJNA	C		1	
ZD ILIRSKA BISTRICA	B-ok		1	
ZD SEŽANA	B-ok		1	
ZD CELJE	PHE	1,5		1,5
ZD LAŠKO	B		1	
ZD SLOVENSKE KONJICE	B		1	
ZD ŠENJUR	A		1	
ZD ŠMARJE Kozje	A2		1	
ZD ŠMARJE Rog.Slat.	A2		1	
ZD ŠMARJE	B-ok		1	
ZD ŽALEC	A		1	
OZ GOR. KRANJ	PHE	1		1

se nadaljuje

nadaljevanje

OZ GOR. JESENICE	C		1	
OZ GOR. ŠKOFJA LOKA	B-ok		1	
OZ GOR. BLED	B		1	
OZ GOR. TRŽIČ	B		1	
OZ GOR. KRANJSKA GORA	A		1	
ZD BREŽICE	B		1	
ZD KRŠKO	C		1	
ZD SEVNICA	B		1	
ZD MARIBOR	PHE	2		2,5
ZD LENART	B		1	
ZD SLOVENSKA BISTRICA	B		1	
ZD PTUJ	PHE	1		1
ZD ORMOŽ	B		1	
ZD GORNJA RADGONA	B		1	
ZD LENDAVA	B		1	
ZD LJUTOMER	B		1	
ZD MURSKA SOBOTA	PHE	1		1
ZD GORNJI PETROVCI	A		1	
ZD AJDOVŠČINA	B		1	
ZD NOVA GORICA	PHE	1		1
ZD TOLMIN	B-ok		1	
ZD ČRNOMELJ	B-ok		1	
ZD METLIKA	A		1	
ZD NOVO MESTO	PHE	1		1
ZD TREBNJE	B		1	

Priloga: 2: Anketni vprašalnik

Anketni vprašalni

Spoštovani!

Prosim Vas za pomoč v okviru moje magistrske naloge z naslovom » Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih: študija primera zaposlenih v službi nujne medicinske pomoči.« Pred vami je anonimna anketa, ki Vam ne bo vzela več kot 10 minut. Z reševanjem boste pomembno prispevali k znanosti na področju motiviranja in zadovoljstva zaposlenih. Prosim Vas, da na vprašanja odgovarjate čim bolj natančno ter iskreno, da bi lahko dobili podatke, ki izražajo dejansko stanje.

Anketa se nahaja na spodnji povezavi:

<http://www.esurveyspro.com/Survey.aspx?id=25c7491c-dccd-4d3b-a2a5-e87c65fb961b>

Najlepša hvala

Lep pozdrav,

Petra Zobec

Page 1. DEMOGRAFSKI PODATKI			
1. Spol		% of Respondents	Number of Respondents
Moški		0.00%	0
Ženski		0.00%	0
Number of respondents			0
Number of respondents who skipped this question			0
2. Starost		% of Respondents	Number of Respondents
18 - 29		0.00%	0
30 - 44		0.00%	0
45 - 65		0.00%	0
Number of respondents			0
Number of respondents who skipped this question			0

3. Izobrazba		% of Respondents	Number of Respondents
Osnovna šola		0.00%	0
Srednja šola		0.00%	0
Gimnazija ali srednja šola		0.00%	0
Višješolska izobrazba		0.00%	0
Visoka ali univerzitetna izobrazba		0.00%	0
Magister ali doktor znanosti		0.00%	0
Number of respondents			0
Number of respondents who skipped this question			0

Page 2. MOTIVACIJA

1. Vprašanja glede motivacije in zavzetosti

	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
Zaposleni smo zavzeti za svoje delo	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Vsi smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Number of Respondents						0
Number of respondents who skipped this question						0

2. Vprašanja glede notranjih odnosov						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
V organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev znotraj poklicne skupine	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Odnosi med zaposlenimi so dobri	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
V organizaciji mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Konflikte rešujemo v skupno korist	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Sodelavci drug drugemu zaupajo	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Number of Respondents						0
Number of respondents who skipped this question						0

3. Vprašanja glede notranjega komuniciranja in informiranja						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
V organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Delovni sestanki so redni	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Vodstvo organizacije posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
O tem kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Number of Respondents						0
Number of respondents who skipped this question						0

4. Vprašanja glede razvoja kariere						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
Zaposleni v organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Number of Respondents						0
Number of respondents who skipped this question						0

5. Vprašanja glede nagrajevanja						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Number of Respondents						0
Number of respondents who skipped this question						0

1. Vprašanja glede zadovoljstva pri delu

	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
Zadovoljen-a sem s sodelavci	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Zadovoljen-a sem s stalnostjo zaposlitve	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Zadovoljen-a sem z delovnim časom	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Zadovoljen-a sem z delom	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Zadovoljen-a sem z delovnimi razmerami (oprema, prostori)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Zadovoljen-a sem z možnostmi za izobraževanje	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Zadovoljen-a sem s plačo	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Zadovoljen-a sem z možnostmi za napredovanje	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Number of Respondents						0
Number of respondents who skipped this question						0

2. Vprašanja glede pripadnosti organizaciji						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Zaposleni o organizaciji, tudi zunaj nje govorimo pozitivno	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Naša organizacija ima velik ugled v okolju	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oziroma zagotovljena	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Organizacije nebi zapustili, če bi se zaradi finančnih težav znižala plača	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Number of Respondents						0
Number of respondents who skipped this question						0

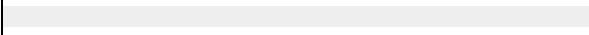
3. Vprašanja glede organiziranosti						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Naši vodje odločitve sprejemajo pravočasno	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Number of Respondents						0
Number of respondents who skipped this question						0

4. Vprašanja glede poslanstva, vizije in ciljev						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
Cilje organizacije, zaposleni sprejemajo za svoje	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Cilji, ki jih moramo zaposlenih doseči, so realno predstavljeni	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Number of Respondents						0
Number of respondents who skipped this question						0

5. Vprašanja glede vodenja						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
V organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0
Number of Respondents						0
Number of respondents who skipped this question						0

Priloga: 3: Rezultati ankete

Page 1. DEMOGRAFSKI PODATKI			
1. Spol		% of Respondents	Number of Respondents
Moški		73.91%	17
Ženski		26.09%	6
	Number of respondents		23
	Number of respondents who skipped this question		3
2. Starost		% of Respondents	Number of Respondents
18 - 29		34.78%	8
30 - 44		43.48%	10
45 - 65		21.74%	5
	Number of respondents		23
	Number of respondents who skipped this question		3

3. Izobrazba		% of Respondents	Number of Respondents
Osnovna šola		0.00%	0
Srednja šola		69.57%	16
Gimnazija ali srednja šola		4.35%	1
Višješolska izobrazba		0.00%	0
Visoka ali univerzitetna izobrazba		21.74%	5
Magister ali doktor znanosti		4.35%	1
Number of respondents			23
Number of respondents who skipped this question			3

Page 2. MOTIVACIJA

1. Vprašanja glede motivacije in zavzetosti

	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
Zaposleni smo zavzeti za svoje delo	0% (0)	0% (0)	57% (12)	23% (5)	19% (4)	21
Vsi smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva	0% (0)	4% (1)	33% (7)	23% (5)	38% (8)	21
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti	0% (0)	9% (2)	33% (7)	52% (11)	4% (1)	21
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo	0% (0)	9% (2)	33% (7)	42% (9)	14% (3)	21
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	0% (0)	14% (3)	42% (9)	33% (7)	9% (2)	21
	Number of Respondents					21
	Number of respondents who skipped this question					5

2. Vprašanja glede notranjih odnosov						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
V organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev znotraj poklicne skupine	0% (0)	5% (1)	55% (11)	15% (3)	25% (5)	20
Odnosi med zaposlenimi so dobri	0% (0)	5% (1)	40% (8)	35% (7)	20% (4)	20
V organizaciji mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo	0% (0)	5% (1)	33% (6)	38% (7)	22% (4)	18
Konflikte rešujemo v skupno korist	0% (0)	20% (4)	55% (11)	10% (2)	15% (3)	20
Sodelavci drug drugemu zaupajo	0% (0)	15% (3)	45% (9)	30% (6)	10% (2)	20
	Number of Respondents					20
	Number of respondents who skipped this question					6

3. Vprašanja glede notranjega komuniciranja in informiranja						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
V organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno	0% (0)	10% (2)	35% (7)	35% (7)	20% (4)	20
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela	0% (0)	15% (3)	25% (5)	40% (8)	20% (4)	20
Delovni sestanki so redni	4% (1)	19% (4)	47% (10)	19% (4)	9% (2)	20
Vodstvo organizacije posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	0% (0)	15% (3)	30% (6)	35% (7)	20% (4)	20
O tem kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij	0% (0)	45% (9)	40% (8)	15% (3)	0% (0)	20
	Number of Respondents					20
	Number of respondents who skipped this question					6

4. Vprašanja glede razvoja kariere						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
Zaposleni v organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem	0% (0)	15% (3)	50% (10)	20% (4)	15% (3)	20
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	5% (1)	25% (5)	35% (7)	25% (5)	10% (2)	20
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike	5% (1)	31% (6)	42% (8)	15% (3)	5% (1)	19
Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje	5% (1)	25% (5)	35% (7)	25% (5)	10% (2)	20
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	10% (2)	40% (8)	40% (8)	10% (2)	0% (0)	19
	Number of Respondents					20
	Number of respondents who skipped this question					6

5. Vprašanja glede nagrajevanja						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	10% (2)	35% (7)	40% (8)	5% (1)	10% (2)	20
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih	5% (1)	25% (5)	45% (9)	20% (4)	5% (1)	20
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazni	5% (1)	26% (5)	57% (11)	10% (2)	0% (0)	19
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna	5% (1)	40% (8)	35% (7)	15% (3)	5% (1)	20
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani	15% (3)	45% (9)	30% (6)	10% (2)	0% (0)	20
	Number of Respondents					20
	Number of respondents who skipped this question					6

1. Vprašanja glede zadovoljstva pri delu						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
Zadovoljen-a sem s sodelavci	0% (0)	0% (0)	33% (6)	38% (7)	27% (5)	18
Zadovoljen-a sem s stalnostjo zaposlitve	0% (0)	0% (0)	16% (3)	38% (7)	44% (8)	18
Zadovoljen-a sem z delovnim časom	0% (0)	0% (0)	27% (5)	33% (6)	38% (7)	18
Zadovoljen-a sem z delom	0% (0)	0% (0)	33% (6)	44% (8)	22% (4)	18
Zadovoljen-a sem z delovnimi razmerami (oprema, prostori)	0% (0)	16% (3)	22% (4)	33% (6)	27% (5)	18
Zadovoljen-a sem z možnostmi za izobraževanje	0% (0)	11% (2)	22% (4)	44% (8)	22% (4)	18
Zadovoljen-a sem s plačo	0% (0)	29% (5)	35% (6)	23% (4)	11% (2)	17
Zadovoljen-a sem z možnostmi za napredovanje	5% (1)	16% (3)	44% (8)	22% (4)	11% (2)	18
	Number of Respondents					18
	Number of respondents who skipped this question					8

2. Vprašanja glede pripadnosti organizaciji						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji	0% (0)	0% (0)	42% (8)	31% (6)	26% (5)	19
Zaposleni o organizaciji, tudi zunaj nje govorimo pozitivno	0% (0)	0% (0)	47% (9)	21% (4)	31% (6)	19
Naša organizacija ima velik ugled v okolju	0% (0)	5% (1)	26% (5)	42% (8)	26% (5)	19
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oziroma zagotovljena	0% (0)	0% (0)	36% (7)	36% (7)	26% (5)	19
Organizacije ne bi zapustili, če bi se zaradi finančnih težav znižala plača	0% (0)	15% (3)	36% (7)	26% (5)	21% (4)	19
	Number of Respondents					19
	Number of respondents who skipped this question					7

3. Vprašanja glede organiziranosti						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu	0% (0)	15% (3)	15% (3)	47% (9)	21% (4)	19
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi	0% (0)	10% (2)	31% (6)	42% (8)	15% (3)	19
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene	0% (0)	15% (3)	26% (5)	47% (9)	10% (2)	19
Naši vodje odločitve sprejemajo pravočasno	0% (0)	21% (4)	31% (6)	36% (7)	10% (2)	19
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh	10% (2)	15% (3)	42% (8)	21% (4)	10% (2)	19
	Number of Respondents					19
	Number of respondents who skipped this question					7

4. Vprašanja glede poslanstva, vizije in ciljev						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
Cilje organizacije, zaposleni sprejemajo za svoje	0% (0)	11% (2)	58% (10)	29% (5)	0% (0)	17
Organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo	0% (0)	16% (3)	55% (10)	16% (3)	11% (2)	18
Cilji, ki jih moramo zaposlenih doseči, so realno predstavljeni	0% (0)	11% (2)	55% (10)	22% (4)	11% (2)	18
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni	16% (3)	16% (3)	38% (7)	22% (4)	5% (1)	18
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim	0% (0)	27% (5)	50% (9)	11% (2)	11% (2)	18
	Number of Respondents					18
	Number of respondents who skipped this question					8

5. Vprašanja glede vodenja						
	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se strinjam	4 - zelo se strinjam	5 - popolnoma se strinjam	Number of Respondents
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	0% (0)	10% (2)	42% (8)	26% (5)	21% (4)	19
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	0% (0)	21% (4)	42% (8)	31% (6)	5% (1)	19
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela	0% (0)	15% (3)	47% (9)	26% (5)	10% (2)	19
V organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje	0% (0)	36% (7)	36% (7)	15% (3)	10% (2)	19
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo	0% (0)	42% (8)	26% (5)	15% (3)	15% (3)	19
	Number of Respondents					19
	Number of respondents who skipped this question					7