

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
MOTIVACIJA V SPLOŠNI BOLNIŠNICI BREŽICE

Ljubljana, december 2022

VASKA GJAKOV

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Vaska Gjakov, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motivacija v Splošni bolnišnici Brežice, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Barbaro Grah

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA PRI DELU	2
1.1 Opredelitev motivacije	2
1.2 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	3
1.3 Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih	4
1.4 Motivacijske teorije	5
1.4.1 Vsebinske motivacijske teorije.....	5
1.4.1.1 Maslowova teorija hierarhije potreb	5
1.4.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	6
1.4.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb.....	7
1.4.1.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	7
1.4.2 Procesne teorije motivacije	7
1.4.2.1 Teorija postavljanja ciljev.....	8
1.4.2.2 Teorija enakosti po Adamsu	8
1.4.2.3 Vroomova teorija pričakovanj	8
1.4.2.4 Skinnerjeva teorija okrepitve	8
1.4.2.5 Frommova motivacijska teorija	9
1.4.3 Opolnomočenje kot nov trend motivacije	9
2 EMPIRIČNI DEL	10
2.1 Metodologija dela	10
2.2 Predstavitev Splošne bolnišnice Brežice	11
2.3 Analiza rezultatov iz ankete	11
2.4 Analiza rezultatov iz intervjuja	19
2.5 Diskusija	20
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGE	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Novi motivacijsko-kompenzacijski programi	9
Tabela 2: Demografija	11
Tabela 3: Porazdelitev odgovorov po posameznih motivacijskih dejavnikih	14
Tabela 4: Porazdelitev odgovorov po stopnji strinjanja	16
Tabela 5: Značilnosti odgovorov po posameznih trditvah (Likertova lestvica od 1 do 5) ..	18
Tabela 6: Analiza zanesljivosti anketnega vprašalnika	19

KAZALO SLIK

Slika 1: Spol	12
Slika 2: Starostne skupine	13
Slika 3: Stopnja izobrazbe	13
Slika 4: Čas zaposlitve	13
Slika 5: Delovno razmerje	14
Slika 6: Motivacijski dejavniki	15
Slika 7: Strinjanje s trditvami	16
Slika 8: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami	17

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Intervjuvanec 1: Specialist iz ginekološko-porodniškega oddelka	5
Priloga 3: Intervjuvanec 2: Specialist iz internega oddelka	7
Priloga 4: Intervjuvanec 3: Specialist iz kirurškega oddelka	8
Priloga 5: Intervjuvanec 4: Medicinska sestra	9
Priloga 6: Intervjuvanec 5: Medicinski tehnik	10

UVOD

Poslovni svet je v trendu nenehnega spreminjanja. Konkurenca na trgu je iz dneva v dan večja, menjajo se pogoji poslovanja, kar od organizacij zahteva, da se na spremembe prilagajajo in obstanejo na trgu. Za organizacije ni dovolj, da vlagajo samo v najnovejšo opremo in tehnologijo, ampak morajo investirati v svoje zaposlene, slediti njihovim željam in potrebam, da jih motivirajo za delo. Motivacija zaposlenih je na prvem mestu, da se pridobi in obdrži usposobljen in produktiven kader, ki s svojimi zmožnostmi, veščinami in motiviranostjo zagotavlja uspešno poslovanje (Gorišek & Tratnik, 2003).

Ljudje imamo vsakdanje različne aktivnosti, v katerih uživamo, ampak ne vemo, zakaj uživamo. Delamo stvari, o katerih sploh ne razmišljamo in jih počnemo samoumevno: se zbudimo, gremo v šolo, v službo, k prijateljem, v prostem času imamo aktivnosti. Čeprav se obnašamo na vnaprej znane načine, ne da bi vedeli, zakaj, so vse te naše aktivnosti le z nečim motivirane. Motivacija se nanaša na zunanje in notranje sile, ki vplivajo na človeka. Da smo motivirani, pomeni, da smo navdušeni nad nečim, kar delamo, in ta motiviranost nam pomaga, da vztrajamo pri tem, kar počnemo (Dimovski & Penger, 2008, str. 131).

Motivacija je psihološko spodbujanje za delo, da je posameznik pripravljen za napor, da z zadovoljitvijo individualnih potreb doseže svoj določen cilj. Poleg znanja in spretnosti je za vsak poklic na splošno potrebna motivacija za delo, ker se razlike med ljudmi v organizaciji najbolj kažejo v njihovi motiviranosti (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 134).

Motivacija je psihološki in sociološki proces, saj se nanaša na človeško vedenje in medčloveške odnose. Motivacija preprečuje nezadovoljstvo, tekmovanje in nesodelovanje med zaposlenimi ter prinaša harmonijo in enotnost v kolektivu. Motivacija navdihuje ljudi in jih spodbuja, da delajo čim več ter s tem prispevajo k doseganju ciljev (Akrani, 2010).

Motiviran in zadovoljen zaposlenec je vedno pripravljen na spremembe, sodeluje z ostalimi sodelavci, navdušen je nad svojim delom in je delovno uspešen. Nasprotno pa nemotiviranega zaposlenca prepoznamo po tem, da se delu izmika, ne sodeluje z ostalimi, se pritožuje nad delom in delovne naloge prelaga na druge. Delavčeva motiviranost bo večja, če verjame, da njegov trud, vložen v opravljeno delo, pripomore k uspešnosti organizacije in da ga bo ta uspešnost vodila do nagrade (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 69).

Namen zaključne strokovne naloge je proučitev motivacije zaposlenih v Splošni bolnišnici (v nadaljevanju SB) Brežice ter podati predloge vodstvu.

Cilji naloge so:

1. S teoretičnega vidika proučiti dejavnike motivacije in motivacijske teorije.
2. Z empiričnega vidika proučiti motivacijo v SB Brežice ter ugotoviti, ali so zdravstveni delavci in ostali zaposleni v bolnišnici motivirani oziroma kaj jih najbolj motivira pri delu.

3. Podati predloge vodstvu za izboljšanje motivacije.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh poglavij, iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu bom s pomočjo znanstvene in strokovne literature prikazala dejavnike motivacije, pomembnost vloge vodje pri motiviranju zaposlenih ter motivacijske teorije in opolnomočenje zaposlenih kot nov trend motivacije.

V drugem empiričnem poglavju naloge bom predstavila Splošno bolnišnico Brežice ter anketni vprašalnik in metodologijo dela. V raziskovalnem delu naloge bom uporabila kombinacijo kvalitativne in kvantitativne metode. Kvalitativno v obliki intervjuja s petimi zaposlenimi v bolnišnici iz različnih oddelkov, in sicer iz ginekološkega, kirurškega in internega oddelka. Kot kvantitativno metodo pa sem zaposlenim v bolnišnici posredovala anketni vprašalnik, ki sem ga sestavila v orodju 1ka. Odgovore sem statistično obdelala v SPSS z Excelovim programom ter grafično in besedilno prikazala. Na koncu sem naredila povzetek naloge vključno z diskusijo in zaključkom.

1 MOTIVACIJA PRI DELU

1.1 Opredelitev motivacije

Motivacijo definiramo kot željo posameznika pri opravljanju določene aktivnosti. Motivacija je notranji proces, ki nas spodbuja, da ravnamo glede na svoje cilje in želje. Motivi spodbudijo človeka k dejanju in ga usmerjajo v delovanje. Motivi so različni pri vsakem človeku. Ljudje imamo različne potrebe, različne sanje, mnenja, stališča in navade. Glede na vlogo imamo primarne in sekundarne motive, po nastanku dedne in pridobljene, na področju delovanja pa jih razdelimo na biološke in socialne ter po razširjenosti na univerzalne, regionalne in individualne (Dimovski & Penger, 2008, str. 131).

Motivi so temelj človeškega vedenja. Delimo jih na pozitivne in negativne. Prvi izhajajo iz privlačnosti ciljev, ki jih posameznik želi doseči. To so zadovoljstvo, veselje, varnost, zaupanje. Negativni motivi pa izvirajo iz straha, občutka nevarnosti ali ogroženosti človekovih potreb (Treven, 2001, str. 125).

Motivacija je notranji proces, akcija, ki človeka sili, da dela stvari, da zadovolji svoje potrebe. Zaposleni bodo motivirani pri delu, če bodo vedeli, da jih bo njihov trud pripeljal do uspeha in če bodo vedeli, da jih bo uspešnost vodila do nagrade (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 69).

Če proučujemo motiviranost zaposlenih v povezavi z organizacijo, potem motivacijo označimo kot eno izmed strategij managementa. Managerji si prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli uspešnost in delovne rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Njihova naloga je, da delavce motivirajo, da delo opravljajo boljše in z večjo učinkovitostjo (Treven, 1998, str. 106).

Osnovni model človeške motivacije je povezava med potrebami človeka, posameznikovim obnašanjem, nagrado ter povratno informacijo (Dimovski & Penger, 2008, str. 131). Vsak človek ima posebno oblikovano željo za zadovoljevanje svojih potreb glede hrane, prijateljstva, službe in kariere, stremi k dosežkom in potrebuje denar za preživetje. Te potrebe motivirajo določeno vrsto obnašanja. Če so posameznikove potrebe zadovoljene, bo tudi njegovo obnašanje temu primerno. Posledično bo ta oseba nagrajena ter njene notranje in zunanje potrebe bodo zadovoljene. Nagrada da osebi povratno informacijo o tem, ali ravna primerno, da bo tako ravnala tudi v prihodnje ali pa je treba ravnanje spremeniti (Dimovski & Penger, 2008, str. 131).

1.2 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Razlike med posamezniki, značilnosti dela ter organizacijska praksa so trije od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Človekove potrebe, stališča, vrednote in interesi se razlikujejo od osebe do osebe. Različnosti teh lastnosti vplivajo na to, kaj človeka motivira za delo. Eni delajo samo za to, da bi zaslužili čim več denarja in jim je denar edini motivator. Druge motivira samo varnost in si želijo redno zaposlitev ter so pripravljeni delati za manj denarja, samo da so zaposleni. Nekateri pa v službo hodijo samo zaradi izzivov in napredovanja, da bi pokazali svoje zmogljivosti pri delu (Lipičnik, 1997, str. 160).

Značilnosti dela so dimenzije dela, ki določajo izzive in omejitve. Sem spadajo različne zmožnosti zaposlenca, prepoznavanje in značilnost delovnih nalog, avtonomija pri delu ter določajo povratne informacije, ki jih zaposlenec dobi glede na njegovo uspešnost pri delu. Med organizacijsko prakso spadajo sistem nagrad in pravila, splošna in managerska politika podjetja, sistem vodenja in nagrajevanje. Ugodnosti, kot so zavarovanje, plačilo počitnic, skrb za otroke, različne nagrade in bonitete, bodo pritegnile nove delavce in preprečile, da bi zaposleni zapuščali delovna mesta (Lipičnik, 1997, str. 160).

Stili vodenja organizacij, organizacijska kultura, delovna klima, samomotiviranje zaposlenih, pripadnost organizaciji ter spoštovanje zaposlenih so dejavniki, ki imajo velik vpliv na motivacijo za delo (Dimovski & Penger, 2008, str. 142).

Številne raziskave so pokazale, da je plača zelo pomembna, vendar ni edini motivator. Velik vpliv na motiviranost pri delu imajo nefinančni dejavniki, kot so pohvale, dobri odnosi v kolektivu in možnosti napredovanja in izobraževanja. Prav tako je lahko tudi možnost oblikovanja delovnega mesta ključnega pomena za delovno motivacijo (Robescu & Iancu, 2016).

1.3 Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih

Najpomembnejša vloga vodje je pomagati svojim zaposlenim, da spoznajo povezavo med njihovimi notranjimi motivi in zahtevnostjo dela, ki ga izvajajo. Vodje morajo prepoznati želje in pričakovanja svojih sodelavcev. Ko se bodo potrebe in cilji zaposlenecv uskladili z organizacijskimi cilji, bo tudi produktivnost večja (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 69).

Isti avtorji poudarjajo, da vodje potrebe prepoznajo, če opazujejo sodelavce, kdaj so zadovoljni, kako radi opravljajo svoje delo, da se jim da priložnost, da uporabljajo svoje metode pri delu. Pomembno je tudi, da vedno naredijo notranjo raziskavo o zadovoljstvu pri delu, proučijo talente svojih zaposlenih in vodijo razgovore z njimi. Vodja mora stremeti k temu, da zaposleni čim manj zapuščajo organizacijo. Zato so zelo pomembni tudi razgovori s tistimi, ki zapuščajo organizacijo, da se lahko naredi analiza konfliktnih situacij (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 69).

Vodje morajo delovati kot motivatorji svojih podrejenih. Za to so potrebni in koristni učinkovita komunikacija, ustrezno vrednotenje opravljenega dela in pozitivna spodbuda. Managerji morajo spodbuditi zaposlene, da delajo več, da zaslužijo več in na ta način prinesejo boljše rezultate organizaciji (Akrani, 2010).

Managerji se zavedajo, da nekateri zaposleni v službo hodijo z veseljem in z veliko želje, iščejo izzive in sodelujejo, spet drugi nimajo prave volje za delo in bi šli raje kam drugam. Prvi se spopadajo s problemi in jih skupaj z ostalimi sodelavci rešujejo, druge pa v taki situaciji zgrabi panika in so pod pritiskom v službi (Dimovski & Penger, 2008, str. 109).

Na učinkovito managersko vodenje in delo zaposlenih vplivata dva zelo pomembna pristopa, in sicer:

- Zadovoljstvo pri delu: zaposleni pristopijo k delu pozitivno, delo zadovoljuje njihove potrebe in interese, delajo pod dobrimi pogoji, so zadovoljni s plačilom za delo in sodelujejo z vsemi zaposlenimi. To zadovoljstvo seveda prinese boljše delovne učinke.
- Pripadnost organizaciji: govorimo o lojalnosti zaposlenih, zvestobi in močni vključenosti v organizacijo. Te osebe prispevajo k uspešnosti organizacije in si je ne želijo zapustiti (Dimovski & Penger, 2008, str. 109).

Vodenje se nanaša na usmerjanje ljudi ter njihovo motiviranje za boljše opravljanje delovnih nalog s čim manj potrošene energije in večjim osebnim zadovoljstvom. Vodja oblikuje tako posameznikovo kot skupinsko vodenje zaposlenih pri doseganju organizacijskih ciljev (Možina, Bernik, Merkač & Svetič, 2000, str. 9).

Če vodja računa na uspešne rezultate svojih sodelavcev in predvsem, če želi imeti v kolektivu motivirane zaposlene, potem to naredi z vnosom motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Vodje morajo biti sposobni razreševati napetosti med sodelavci, spremljati vsa dogajanja v organizaciji in biti vedno usmerjeni k zaposlenim. Še posebej morajo paziti

na medsebojne odnose delavcev, reševati težave in nagraditi njihove dosežke. Od vodij je odvisno, ali bodo znali za delavce napraviti delo zanimivo (Možina, 2002, str. 182).

1.4 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije se delijo na vsebinske in procesne. Med vsebinske teorije spadajo Maslowova teorija hierarhije potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija, McClellandova teorija pridobljenih potreb, Hackman-Oldhamov model obogatitve dela, Alderferjeva teorija ERG, Glasserjeva kontrolna teorija, Minerjeva teorija motivacijskih vlog in Murrayjeva motivacijska teorija. Med procesne teorije se uvrščajo teorija postavljanja ciljev, Adamsova teorija enakosti, Vroomova teorija pričakovanj, Skinnerjeva teorija okrepitve, Frommova motivacijska teorija, teorija ekonomske motivacije, Leavittova motivacijska teorija, Teorija socialnega učenja ter Porter-Lawlerjev model motivacije (Raspor, 2017).

1.4.1 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske motivacijske teorije pojasnjujejo človeške motive, potrebe in njihovo motivacijo. Vsak manager mora dobro razumeti potrebe svojih sodelavcev, da jih lahko spodbuja in usmeri k doseganju ciljev na delovnem mestu (Dimovski & Penger, 2008, str. 132).

1.4.1.1 Maslowova teorija hierarhije potreb

Ameriški psiholog ruskega porekla Abraham Harold Maslow je leta 1935 v svoji doktorski študiji predstavil eksperiment o spolnih odnosih in vedenju med opicami ter ugotovil, da so biološke potrebe na prvem mestu in imajo prednost pred ostalimi. Nekaj let kasneje je opazoval parado veteranov, kar mu je dalo misliti, da ima človek zaradi straha pred vojno in nasiljem tudi potrebe po varnosti. Tako je postopoma analiziral človekove potrebe in razvil svoje delo Teorije individualne motivacije, ki je bilo prvič objavljeno leta 1941. Motivacija in osebnost sta dva glavna koncepta, ki ju je proučeval (Bridgman, Cummings & Balard, 2019).

Ameriški znanstvenik je raziskal notranjo motivacijo ljudi oziroma njihove prirojene želje. Teorija po Maslowu trdi, da ljudi motivira več potreb in da obstaja hierarhija teh potreb. Človekova aktivnost je usmerjena navzgor po piramidi k privlačnejšim ciljem po tem, ko je prva nižja stopnja zadovoljena (Dimovski in drugi, 2014, str. 101).

Maslowa teorija razdeli potrebe v pet skupin v vrstnem redu od najnižje do najvišje:

- Fiziološke potrebe: človek ima osnovne potrebe po hrani, vodi, dihanju, spancu in seksualne potrebe (Florjančič, Bernik & Novak, 2004). V delovnem okolju so to potrebe po gretju, zraku in osnovni plači (Dimovski in drugi, 2014, str. 101).
- Potrebe po varnosti: zajemajo odpravo neugodnih učinkov, ki nastanejo v okolju. Človek ima potrebo, da je na varnem, da ima streho nad glavo, toplo obleko pozimi, da živi v okolju brez nasilja, vojne in groženj, v urejenem družbenem okolju (Florjančič, Bernik & Novak, 2004). Na delovnem mestu so pomembni varna in redna zaposlitev, dodatki in bonusi (Dimovski in drugi, 2014, str. 101).
- Potreba po pripadnosti: določa razmerje z drugimi ljudmi, čustveno povezanost, potrebo ljubiti in da biti ljubljen, druženje, biti del skupnosti. Če človeku primanjkuje te potrebe, lahko postane asocialen in se obnaša deviantno (Florjančič, Bernik & Novak, 2004). Na delovnem mestu ima vsak človek potrebo po pripadnosti k organizaciji, da je del kolektiva, da so odnosi med zaposlenimi dobri, da dobro sodeluje s strankami in nadrejenimi (Dimovski & Penger, 2008).
- Potreba po samospoštovanju: potreba, da smo cenjeni, spoštovani in imamo pozornost drugih. Na delovnem mestu je potreba po visokem statusu in priznanju (Dimovski in drugi, 2014, str. 101).
- Potreba po samouresnitvi: na Maslowo najvišjo lestvico spada želja po samouresnitvi, človekova potreba, da postane tisto, kar mora postati in kar si resnično želi (Florjančič, Bernik & Novak, 2004). Na delovnem mestu so te potrebe zadovoljene, kadar zaposlenec dobi možnost za usposabljanje, napredovanje in priložnost za rast in kreativnost pri delu (Dimovski in drugi, 2014, str. 101).

1.4.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Na osnovi Maslowe je nastala še druga priljubljena motivacijska teorija, ki jo je razvil znanstvenik Frederick Herzberg. Imenuje se dvofaktorska teorija. Znanstvenik je menil, da imajo zaposleni dve neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v različnih smereh. Ene izvirajo iz delovnega okolja, druge potrebe pa izhajajo iz neposrednega dela (Uhan, 2000, str. 24).

Herzberg je intervjuval stotine zaposlencev in jim postavil dve vprašanji, prvo za visoko motiviranost in zadovoljstvo pri delu, drugo pa za nezadovoljstvo in slabe okoliščine pri delu. Ugotovil je, da imata dve vrsti dejavnikov vpliv na motivacijo pri delu (Dimovski & Penger, 2008, str. 134):

- Higieniki: dejavniki, ki vplivajo na stopnjo nezadovoljstva na delovnem mestu, politika podjetja, nadzor, plača, varnost pri delu in odnos do sodelavcev. Nezadovoljstvo pri delu se pojavi, če so higienski dejavniki slabi. Dobre higienske navade pa samo odstranjujejo nezadovoljstvo in nimajo vpliva na povečanje delavčevega zadovoljstva ter motivacijo.

- Motivatorji: tukaj prevladajo zadovoljstvo in motiviranost delavcev, njihove potrebe po dosežkih, odgovornosti, samostojnost pri delu in napredovanje. Motivatorji se nanašajo na vsebino dela, in če so prisotni, povzročajo visoko motiviranost pri delu. Managerji z uporabo higienikov lahko odpravijo nezadovoljstvo pri delu, z motivatorji pa povečajo zadovoljstvo in izboljšajo delovne rezultate. Njihova naloga je, da ugotovijo, kaj posameznika bolj motivira pri delu (Dimovski & Penger, 2008, str. 134).

1.4.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

Znanstvenik David McClelland, ki je razvil vsebinsko teorijo pridobljenih potreb, pojasnjuje, da določene človekove potrebe niso prirojene, ampak jih pridobimo skozi življenje in z izkušnjami (Dimovski in drugi, 2014, str. 102):

- Potrebe po dosežkih: zaposleni stremijo k uspešnosti in si želijo izzivov, da rešujejo težke, zahtevne in kompleksne delovne naloge v želji, da prehitijo ostale sodelavce.
- Potreba po vključitvi: vključenost v organizaciji, brez konfliktov, topli in prijazni medsebojni odnosi.
- Potreba po moči: želja po moči in avtoriteti nad drugimi.

1.4.1.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Hackman-Oldhamov model trdi, da imajo psihološke okoliščine velik vpliv na motivacijo na delovnem mestu. Njegov model temelji na ugotovitvi iz Herzbergove teorije, in sicer pojasnjuje, kako naj manager spremeni lastnosti dela, do bo čim bolj motiviral svoje zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo, so naslednje: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov. Če bo imela samo ena izmed njih nizko raven, bo tudi motivacija za delo nizka. Doživljanje pomembnosti pomeni, da se naše delo splača, ko zaznamo, da je vredno delati. Doživljanje odgovornosti je občutek, ko vemo, da smo odgovorni pri delu, poznamo rezultate svojega dela in spoznamo raven svoje uspešnosti. Vse te okoliščine vplivajo na motiviranost za delo (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 169).

1.4.2 Procesne teorije motivacije

Za razliko od vsebinske motivacijske teorije, kjer je glavni poudarek na tem, kaj ljudi motivira, procesne teorije pojasnjujejo, kako motivirati ljudi (Dimovski in drugi, 2014, str. 102).

1.4.2.1 Teorija postavljanja ciljev

Cilji, ki jih postavlja organizacija, morajo biti izziv za zaposlene, saj povečujejo njihovo motivacijo in uspešnost takrat, ko jih podrejeni sprejemajo in dobijo informacijo o napredovanju pri doseganju teh ciljev. Jasno postavljeni cilji omogočajo, da je energija zaposlenih osredotočena v pravo smer. Bistveno je, da so cilji (Dimovski in drugi, 2014, str. 102):

- jasni in konkretni,
- težje dosegljivi, ker se izkažejo kot bolj učinkoviti,
- za zaposlene sprejemljivi, da se z njimi poistovetijo,
- za zaposlene spodbuda za napredovanje.

1.4.2.2 Teorija enakosti po Adamsu

Teorija enakosti po Adamsu opisuje posameznikovo dožemanje in ga obravnava v primerjavi z drugimi. Za nagrade in dosežke zaposleni iščejo poštenost, enakost in pravično plačilo med zaposlenimi. Enakost je razmerje med inputi (izobrazba, delovna sposobnost, trud) in outputi (plača, nagrade, priznanja, bonitete in napredovanje). Če so razmerja med posamezniki enaka, potem obstaja enakost, če so odstopanja, se pojavijo neenakosti in nezadovoljstvo med zaposlenimi (Dimovski & Penger, 2008, str. 135).

1.4.2.3 Vroomova teorija pričakovanj

Vroom je proučeval posameznikovo obnašanje v organizaciji in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Privlačnost cilja in ocena verjetnosti sta temelj Vroomove teorije, ki spada med instrumentalne teorije. Posledica izbire vedenja je prizadevanje delavca za doseganje cilja. Po Vroomu so privlačnost cilja valenca, instrumentalnost ter pričakovanje trije pojmi, s katerimi je poskusil razložiti zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Ključno v njegovi teoriji je pričakovanje, ki ga razume kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do cilja (Lipičnik, 1997, str. 165).

Dimovski in Penger pojasnjujeta, da je Vroomova teorija pričakovanj zasnovana na: (1) trudu (E: effort), (2) dosežku (P: performance) in (3) rezultatih (O: outcomes). Valenca je vrednost rezultatov in privlači posameznika. Če zaposleni ne cenijo teh rezultatov, bo njihova motivacija nizka, nasprotno pa bo njihova motivacija visoka (Dimovski & Penger, 2008, str. 136).

1.4.2.4 Skinnerjeva teorija okrepitve

Znanstvenik Burrhus Frederic Skinner je kot utemeljitelj behavioristične teorije razvil teorijo okrepitev. Izhaja iz Vroomove teorije, ko posameznikovo vedenje nagradimo ali

kaznujemo. Pozitivno ukrepamo, kadar poskušamo doseči zaželeno vedenje zaposlenca. S kaznovanjem pa zaposlene odvrnemo od nezaželenega vedenja. Nazadovanje imamo takrat, ko ne uporabljamo ne nagrade ne kazni (Dimovski, Penger & Žnidarčič, 2005).

1.4.2.5 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm s svojo motivacijsko teorijo pojasnjuje, zakaj ljudje delajo. Odkril je, da delamo zato, da bi nekaj imeli, ali pa zato, ker bi radi nekaj postali. V prvem primeru zaposleni bolj delajo za denar, v drugem za ugled in status v službi. »Biti« in »imeti« sta dve skrajnosti na isti lestvici, ki se ne izključujeta. Fromm pojasnjuje, da je ta teorija uporabna za managerje, da bi vedeli, katere zaposlene nagraditi materialno in katere nematerialno. Pomembno je izbrati razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motivacijo zaposlenih (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 170).

1.4.3 Opolnomočenje kot nov trend motivacije

Opolnomočenje je nov trend v motivaciji. Gre za prenos moči na podrejene v organizaciji in spodbujanje zaposlenih, da predlagajo ideje oziroma da dobijo elemente za svobodno izvajanje dela: informacije, znanje, moč in nagrade. Če imajo zaposleni večjo moč, bo tudi njihova motivacija povečana, s tem pa še večji učinkovitost in kreativnost pri delu. Opolnomočenje pomeni tudi, da so zaposleni vedno informirani o poslovnih rezultatih podjetja, imajo znanje in spretnost pri delu, moč, da sprejemajo tudi pomembne odločitve. Za uspešnost so ustrezno nagrajeni (Dimovski & Penger, 2008, str. 141).

Tabela 1: Novi motivacijsko-kompenzacijski programi

Ime programa	Namen
Plačilo za rezultate	Posamezniki so plačani po zaslugah
Deljenje dobička	Ko so načrti doseženi, vsi zaposleni in managerji dobijo nagrado, kar spodbuja timsko delo
Solastništvo	V primeru dobrih rezultatov se zaposlenim razdeli določen lastniški delež
Bonusi v velikih zneskih	Zaposlenca se nagradi z enkratnim večjim denarnim zneskom
Plačilo za znanje	Nagradi se znanje, zato so delavci motivirani za učenje in pridobivanje novih spretnosti
Fleksibilno delo	Prilagodljiv delovni čas, delo od doma
Kompenzacija na timski osnovi	Zaposlenca se nagradi za obnašanje, poslušnost, delo v timu, sodelovanje, prenos moči na zaposlene

Vir: Dimovski & Penger (2008, str. 141).

Organizacije izvajajo prenos moči na zaposlene do različnih stopenj. V nekaterih podjetjih managerji spodbudijo zaposlene, da predlagajo nove ideje, vendar sprejemanje odločitev zadržijo zase. V nekaterih pa imajo zaposleni popolno svobodo in moč sprejemanja odločitev. Drugi sodobni motivacijski programi so še (Dimovski & Penger, 2008, str. 142):

- prepoznava dobro opravljenega dela,
- sprememba delovnih nalog,
- okrepitev,
- zastavljanje ciljev,
- doživljenjsko izobraževanje,
- jasno postavljen karierni razvoj.

2 EMPIRIČNI DEL

2.1 Metodologija dela

V raziskovalnem delu naloge sem uporabila kombinirano metodo, in sicer kombinacijo kvalitativne in kvantitativne metode v obliki intervjuja in ankete, ki je bila posredovana vsem zaposlenim v bolnišnici. V okviru kvalitativne metode sem intervjuvala pet zdravstvenih delavcev z različnih delovnih mest ter različnih oddelkov. To so specialisti iz ginekološko-porodniškega oddelka, kirurškega oddelka, internega oddelka, medicinska sestra in medicinski tehnik. Intervjuvanci so odgovarjali na vprašanja, ki sem jih vnaprej poslala po elektronski pošti.

Vprašanja so vezana na teoretični del naloge, in sicer na: motiviranost pri delu, motivacijske dejavnike, možnosti za izobraževanje in napredovanje v službi, samostojnost pri delu, pomembnost in vlogo vodje v bolnišnici ter predloge za izboljšavo. Postavljena vprašanja in odgovori so v prilogi zaključne strokovne naloge.

V okviru kvantitativnega dela raziskave sem vsem zaposlenim posredovala tudi anketni vprašalnik, ki sem ga sestavila v orodju 1ka. Anketni vprašalnik ima dva dela s sedmimi vprašanji. V prvem delu je pet vprašanj, ki se nanašajo na demografske podatke: spol, starostne skupine, stopnja izobrazbe, čas zaposlitve ter delovno razmerje. Drugi del zajema porazdelitev odgovorov za motivacijske dejavnike oziroma motiviranost ali nemotiviranost pri delu. Zadnje vprašanje je sestavljeno iz trditve, ki se stopnjuje po Likertovi lestvici od 1 do 5, pri čemer je vsaka ocena stopnja strinjanja. Anketni vprašalnik je bil odprt 14 dni, od 26. 9. 2022 do 9. 10. 2022. Odgovorilo je 97 zaposlenih v SB Brežice. Odgovore sem statistično obdelala v programu Excel ter jih grafično in besedilno prikazala s pomočjo opisne statistike. Vprašanja iz ankete so v prilogi zaključne naloge.

2.2 Predstavitev Splošne bolnišnice Brežice

Splošna bolnišnica Brežice opravlja zdravstveno dejavnost na sekundarni ravni v Posavski regiji. Po podatkih Statističnega urada Slovenije je bilo leta 2015 evidentiranih 75.727 prebivalcev, ki jim je bila nudena zdravstvena oskrba, in sicer iz občin Brežice, Krško, Kostanjevica na Krki, Sevnica, Bistrica ob Sotli in Radeče. V bolnišnici je bilo leta 2016 zaposlenih 335 oseb: 66 zdravnikom, 67 diplomiranih medicinskih sester, 8 diplomiranih babic, 76 medicinskih sester s srednjo izobrazbo, 9 bolničarjev, 25 drugih zdravstvenih delavcev ter 82 zaposlenih v upravi, higieničark ter administrativnih delavcev. SB Brežice opravlja specialistično bolnišnično dejavnost na področju interne medicine, ginekologije in porodništva, pediatrije, kirurgije, intenzivne nege z anestezijo in reanimacijo, ambulantno medicinsko rehabilitacijo, patološko službo, laboratorijsko in rentgensko diagnostiko, dejavnosti zdravstvene nege in zdravstvene administracije.

V sklopu bolnišnice delujejo specialistična ambulanta za ortopedijo, ambulanta za uho nos in grlo, okulistična ambulanta in nevrološka ambulanta z EMG diagnostiko (Splošna bolnišnica Brežice, brez datuma).

2.3 Analiza rezultatov iz ankete

V raziskavi je sodelovalo 97 anketiranih, zaposlenih v SB Brežice, od tega 86,6 % žensk ter 13,4 % moških. Anketiranci so bili v 15,5 % stari do 30 let, v 35,1 % od 31 do 40 let, v 27,8 % od 41 do 50 let ter v 21,6 % 51 let ali več. 57,7 % anketiranih je imelo dokončano visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo, 30,9 % srednješolsko izobrazbo, 6,3 % višješolsko izobrazbo, 4,1 % magisterij ali doktorat ter 1,0 % osnovnošolsko izobrazbo.

Od anketiranih je bilo 11,4 % zaposlenih manj kot 2 leti, 38,1 % od 2 do 10 let, 21,6 % od 11 do 20 let ter 28,9 % 21 let ali več. 86,6 % anketiranih je bilo v delovnem razmerju za nedoločen čas ter 13,4 % za določen čas. Tabela 2 prikazuje demografske podatke.

Tabela 2: Demografija

Spol	f	f (%)
Moški	13	13,4
Ženski	84	86,6
Starost		
Do 30 let	15	15,5
Od 31 do 40 let	34	35,1
Od 41 do 50 let	27	27,8
51 let ali več	21	21,6

se nadaljuje

Tabela 2: Demografija (nad.)

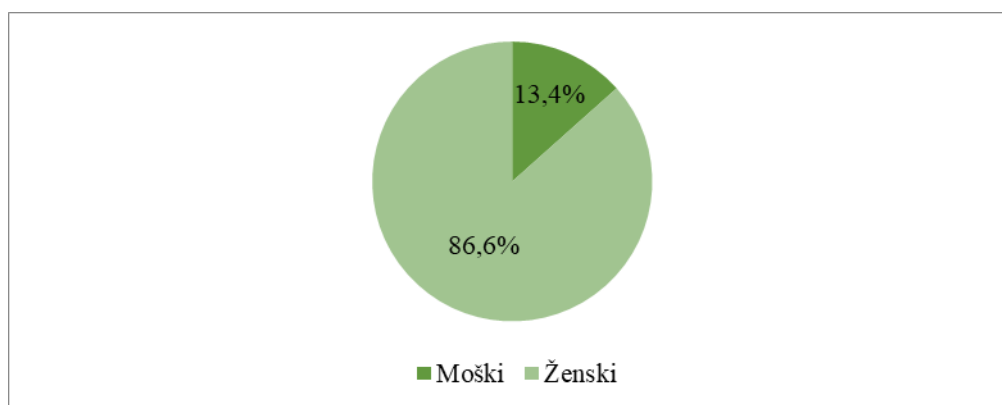
Stopnja izobrazbe	f	f (%)
Osnovnošolska	1	1,0
Srednješolska	30	30,9
Višja	6	6,3
Visokošolska/univerzitetna	56	57,7
Magisterij/doktorat	4	4,1
Čas zaposlitve		
Manj kot 2 leti	11	11,4
Od 2 do 10 let	37	38,1
Od 11 do 20 let	21	21,6
21 let ali več	28	28,9
Delovno razmerje		
Za določen čas	13	13,4
Za nedoločen čas	84	86,6

N = 97

Vir: lastno delo.

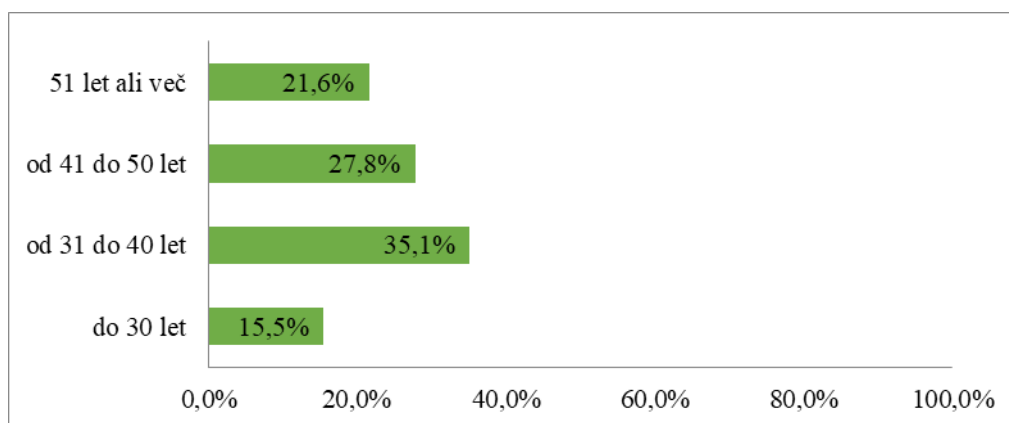
Slike 1, 2, 3, 4 in 5 grafično prikazujejo podatke o spolu, starostni skupini, stopnji izobrazbe, času zaposlitve in delovnem razmerju.

Slika 1: Spol



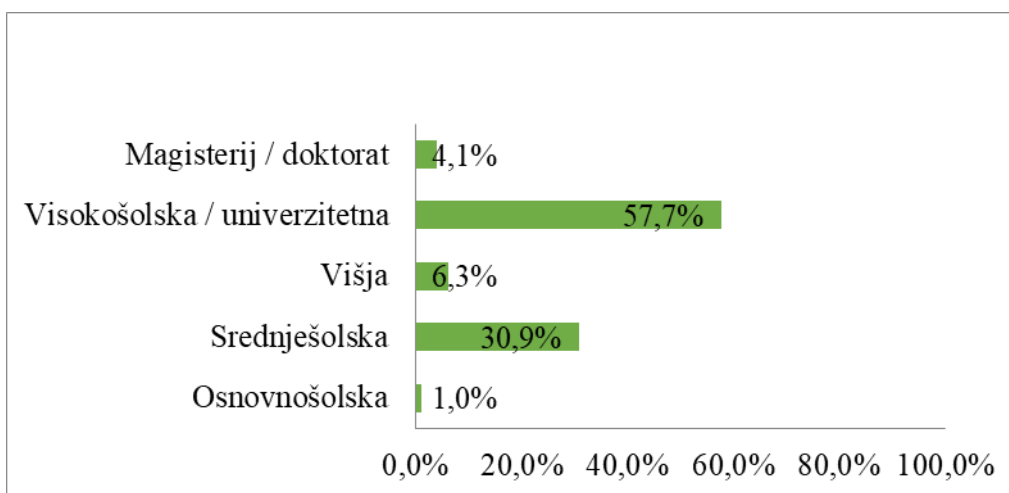
Vir: lastno delo.

Slika 2: Starostne skupine



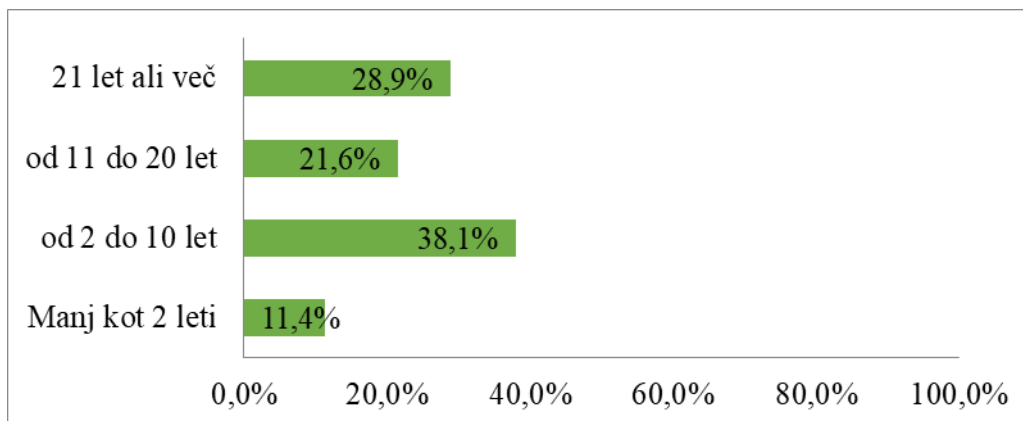
Vir: lastno delo.

Slika 3: Stopnja izobrazbe



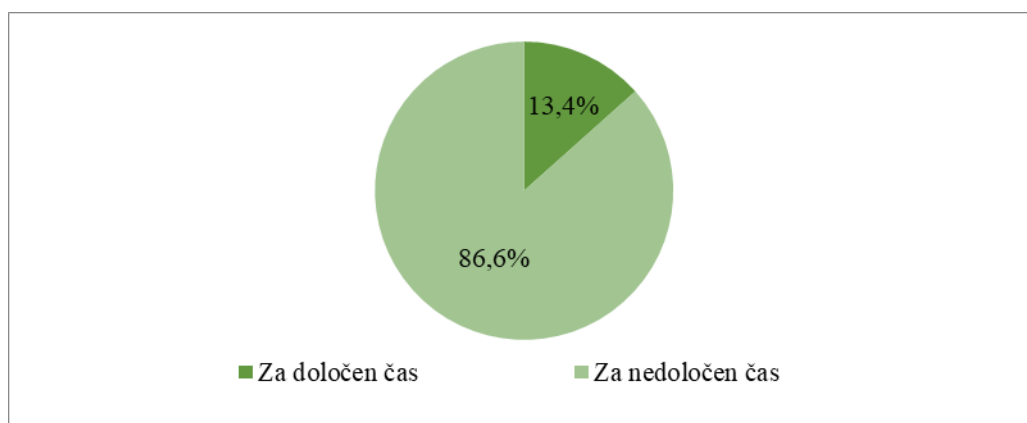
Vir: lastno delo.

Slika 4: Čas zaposlitve



Vir: lastno delo.

Slika 5: Delovno razmerje



Vir: lastno delo.

Zaposlene v bolnišnici v največji meri motivirajo dobri odnosi z vodjo (81,4 %), sledijo samostojnost pri delu (80,4 %), redno in varno delo (77,3 %), možnost napredovanja (74,2 %), povratne informacije (71,1 %), bonusi in dodatki (71,1 %) ter odnosi med zaposlenimi (68,0 %). Do neke mere jih motivirajo še osnovna plača (60,8 %), pripadnost organizaciji (59,8 %) ter sistem vodenja in nagrajevanja (58,8 %). Bolj nevtralni so pri značilnosti nalog (43,3 %), najmanj pa jih motivira managerska politika v bolnišnici (30,9 %). Podatki so tabelarno in grafično prikazani v tabeli 3 in na sliki 6.

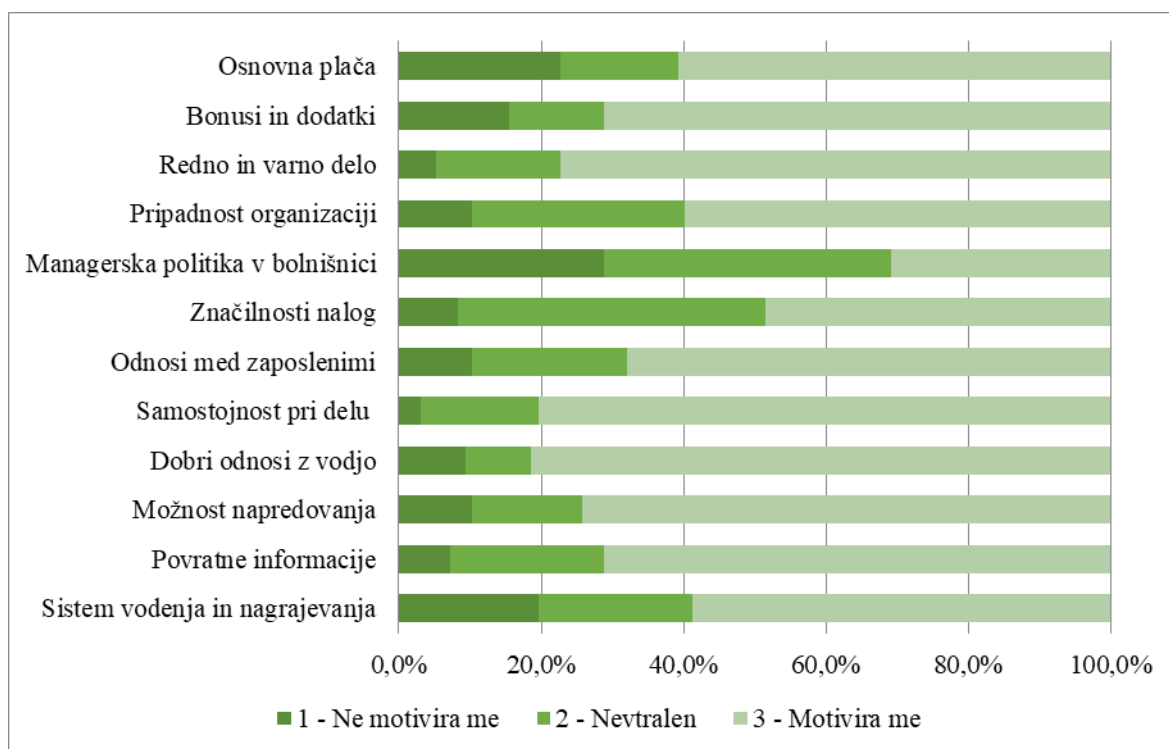
Tabela 3: Porazdelitev odgovorov po posameznih motivacijskih dejavnikih

Motivacijski dejavniki	Ne motivira me		Nevtralen		Motivira me	
	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)
Osnovna plača	22	22,7	16	16,5	59	60,8
Bonusi in dodatki	15	15,5	13	13,4	69	71,1
Redno in varno delo	5	5,2	17	17,5	75	77,3
Pripadnost organizaciji	10	10,3	29	29,9	58	59,8
Managerska politika v bolnišnici	28	28,9	39	40,2	30	30,9
Značilnosti nalog	8	8,2	42	43,3	47	48,5
Odnosi med zaposlenimi	10	10,3	21	21,7	66	68,0
Samostojnost pri delu	3	3,1	16	16,5	78	80,4
Dobri odnosi z vodjo	9	9,3	9	9,3	79	81,4
Možnost napredovanja	10	10,3	15	15,5	72	74,2
Povratne informacije	7	7,2	21	21,6	69	71,1
Sistem vodenja in nagrajevanja	19	19,6	21	21,6	57	58,8

N = 97

Vir: lastno delo.

Slika 6: Motivacijski dejavniki

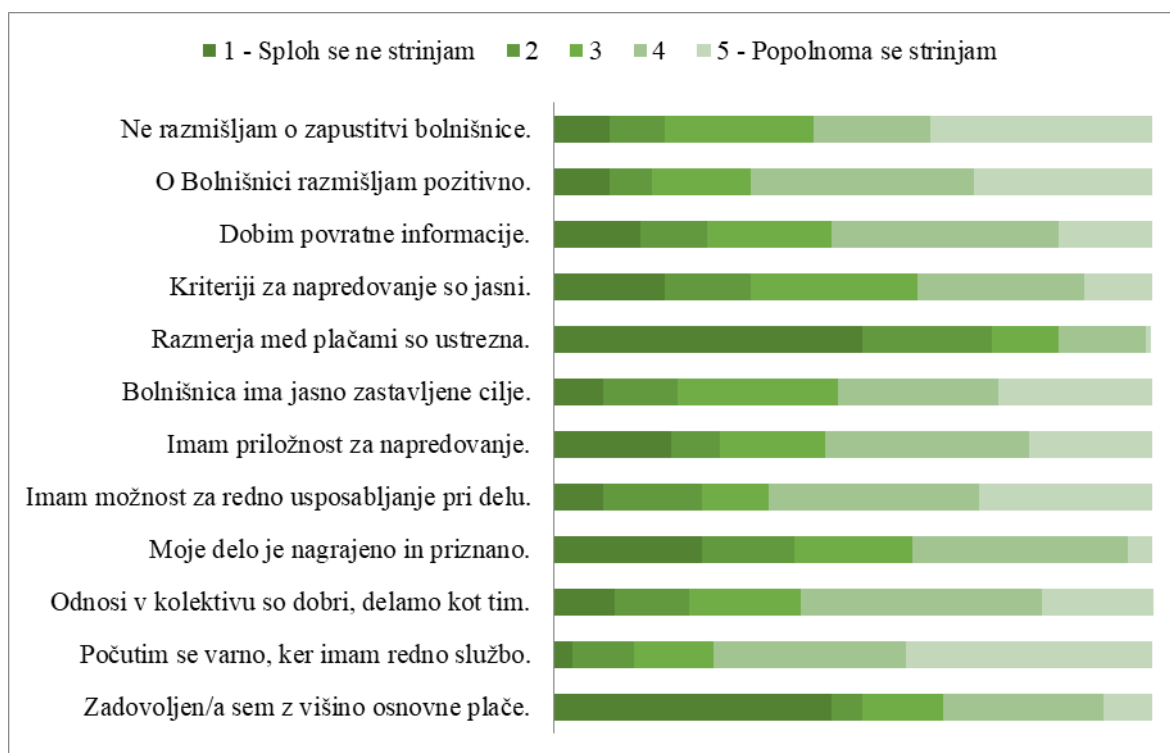


Vir: lastno delo.

Največ oziroma 73,2 % anketiranih se strinja, da se počutijo varno, ker imajo službo, v 67,0 % menijo, da o bolnišnici razmišljajo pozitivno, v 64,0 % se strinjajo, da imajo možnost za redno usposabljanje pri delu, v 58,8 % menijo, da so odnosi v kolektivu dobri, v 56,7 % ne razmišljajo o zapustitvi bolnišnice, v 54,6 % menijo, da imajo možnost za napredovanje, v 53,6 % se strinjajo, da dobijo povratne informacije ter v 52,6 %, da ima bolnišnica jasno zastavljene cilje.

V manjši meri se strinjajo, da je njihovo delo nagrajeno in priznано (40,2 %), da so kriteriji za napredovanje jasni (39,1 %), da so zadovoljni z višino osnovne plače (35,0 %) ter da so razmerja med plačami ustrezna (15,0 %). Na sliki 7 je prikazano strinjanje s trditvami na lestvici od 1 do 5.

Slika 7: Strinjanje s trditvami



Vir: lastno delo.

Anketiranci so odgovarjali tudi na trditve glede različnih dejavnikov pri njihovem delu. Trditve so ocenjevali po Likertovi lestvici od 1 do 5. Rezultati trditve so prikazani v tabeli 4, kjer je dodatno navedeno še, kakšni sta bili povprečna vrednost (\bar{x}) in standardna deviacija (σ) posameznih trditve. Kot smo že ugotovili iz prejšnje tabele, so se povprečno gledano v največji meri strinjali s trditvijo, da se počutijo varne, ker imajo redno službo ($\bar{x} = 3,98$, $\sigma = 1,118$), sledijo trditve, da o bolnišnici razmišljajo pozitivno ($\bar{x} = 3,71$, $\sigma = 1,233$), da ne razmišljajo o zapustitvi bolnišnice ($\bar{x} = 3,66$, $\sigma = 1,314$) ter da imajo možnost za redno usposabljanje pri delu ($\bar{x} = 3,60$, $\sigma = 1,288$).

V tabeli 4 je prikazana porazdeljenost odgovorov glede na stopnjo strinjanja s trditvami.

Tabela 4: Porazdelitev odgovorov po stopnji strinjanja

Trditve	Sploh se ne strinjam		Se ne strinjam		Niti se ne strinjam niti se strinjam		Se strinjam		Popolnoma se strinjam	
	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)
Zadovoljen/na sem z višino osnovne plače.	45	46,4	5	5,2	13	13,4	26	26,8	8	8,2
Počutim se varno, ker imam redno službo.	3	3,1	10	10,3	13	13,4	31	32,0	40	41,2
Odnosi v kolektivu so dobri, delamo kot tim.	10	10,3	12	12,4	18	18,6	39	40,2	18	18,6

se nadaljuje

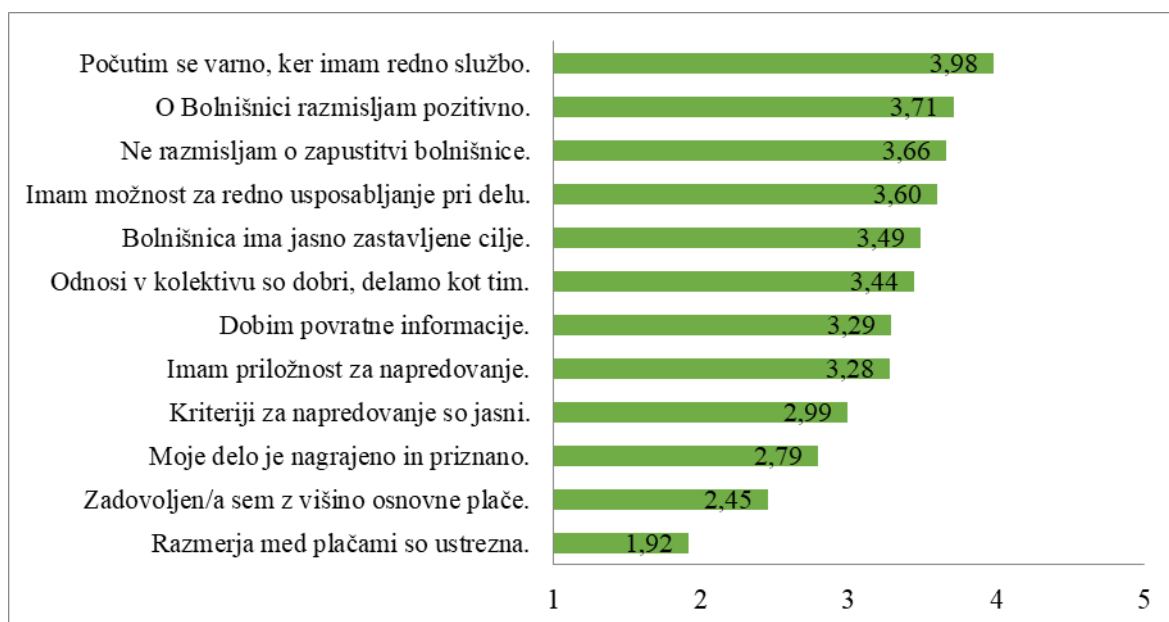
Tabela 4: Porazdelitev odgovorov po stopnji strinjanja (nad.)

Trditve	Sploh se ne strinjam		Se ne strinjam		Niti se ne strinjam niti se strinjam		Se strinjam		Popolnoma se strinjam	
	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)	f	f (%)
Moje delo je nagrajeno in priznano.	24	24,7	15	15,5	19	19,6	35	36,1	4	4,1
Imam možnost za redno usposabljanje pri delu.	8	8,2	16	16,5	11	11,3	34	35,1	28	28,9
Imam priložnost za napredovanje.	19	19,6	8	8,2	17	17,5	33	34,0	20	20,6
Bolnišnica ima jasno zastavljene cilje.	8	8,2	12	12,4	26	26,8	26	26,8	25	25,8
Razmerja med plačami so ustrezna.	50	51,5	21	21,6	11	11,3	14	14,4	1	1,0
Kriteriji za napredovanje so jasni.	18	18,6	14	14,4	27	27,8	27	27,8	11	11,3
Dobim povratne informacije.	14	14,4	11	11,3	20	20,6	37	38,1	15	15,5
O bolnišnici razmišljam pozitivno.	9	9,3	7	7,2	16	16,5	36	37,1	29	29,9
Ne razmišljam o zapustitvi bolnišnice.	9	9,3	9	9,3	24	24,7	19	19,6	36	37,1

Vir: lastno delo.

Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami so prikazane na sliki 8.

Slika 8: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami



Vir: lastno delo.

V tabeli 5 so prikazane značilnosti odgovorov po posameznih trditvah.

Tabela 5: Značilnosti odgovorov po posameznih trditvah (Likertova lestvica od 1 do 5)

Trditve	N	\bar{x}	Me	Mo	σ	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Min	Max
Zadovoljen/na sem z višino osnovne plače.	97	2,45	2,00	1	1,493	0,293	-1,563	1	5
Počutim se varno, ker imam redno službo.	97	3,98	4,00	5	1,118	-0,964	0,066	1	5
Odnosi v kolektivu so dobri, delamo kot tim.	97	3,44	4,00	4	1,224	-0,631	-0,538	1	5
Moje delo je nagrajeno in priznано.	97	2,79	3,00	4	1,282	-0,209	-1,360	1	5
Imam možnost za redno usposabljanje pri delu.	97	3,60	4,00	4	1,288	-0,639	-0,764	1	5
Imam priložnost za napredovanje.	97	3,28	4,00	4	1,405	-0,488	-1,052	1	5
Bolnišnica ima jasno zastavljene cilje.	97	3,49	4,00	3	1,234	-0,446	-0,700	1	5
Razmerja med plačami so ustrezna.	97	1,92	1,00	1	1,143	0,934	-0,467	1	5
Kriteriji za napredovanje so jasni.	97	2,99	3,00	3	1,279	-0,194	-1,009	1	5
Dobim povratne informacije.	97	3,29	4,00	4	1,274	-0,531	-0,773	1	5
O bolnišnici razmišljam pozitivno.	97	3,71	4,00	4	1,233	-0,893	-0,069	1	5
Ne razmišljam o zapustitvi bolnišnice.	97	3,66	4,00	5	1,314	-0,609	-0,717	1	5

Legenda: N = število anketirancev, \bar{x} = povprečna vrednost, σ = standardni odklon, Me = mediana, Mo = Modus, min. = minimalna vrednost, max. = maksimalna vrednost

Vir: lastno delo.

Bolj neopredeljeni so bili povprečno gledano pri trditvah, da ima bolnišnica jasno zastavljene cilje ($\bar{x} = 3,49$, $\sigma = 1,234$), da so odnosi v kolektivu dobri ($\bar{x} = 3,44$, $\sigma = 1,224$), da dobijo povratne informacije ($\bar{x} = 3,29$, $\sigma = 1,274$), da imajo možnost napredovanja ($\bar{x} = 3,28$, $\sigma = 1,405$), da so kriteriji za napredovanje jasni ($\bar{x} = 2,99$, $\sigma = 1,279$) ter da je njihovo delo nagrajeno in priznано ($\bar{x} = 2,79$, $\sigma = 1,282$).

Najmanj pa so se povprečno gledano strinjali, da so zadovoljni z višino osnovne plače ($\bar{x} = 2,45$, $\sigma = 1,493$) ter da so razmerja med plačami ustrezna ($\bar{x} = 1,92$, $\sigma = 1,143$).

V tabeli 6 je prikazana analiza zanesljivosti anketnega vprašalnika.

Tabela 6: Analiza zanesljivosti anketnega vprašalnika

Cronbach alfa	Št. spremenljivk
0,923	25

Vir: lastno delo.

Izbrani merski indikatorji oziroma trditve v anketnem vprašalniku merijo raziskovan pojav z visoko zanesljivo z vrednostjo Cronbachove alfe 0,923. Če bi vprašanja tovrstnega sklopa nespremenjeno ponovili na novem vzorcu, bi zelo verjetno prišli do podobnih odgovorov. Cronbach alfa zavzema vrednosti od 0 do 1 (pod 0,5 je zanesljivost anketnega vprašalnika vprašljiva). Večja oziroma bližje kot je vrednost Cronbachove alfe k 1, bolj konsistentni so odgovori in v večji meri ponovljivi. Glede na to, da je v nalogi vzorec Cronbachove alfe okoli 0,9, to v grobem pomeni, da so anketirani odgovarjali enotno oziroma konsistentno. Če bi vprašanja tovrstne tematike nespremenjeno ponovili na novem vzorcu, bi zelo verjetno prišli do podobnih odgovorov.

2.4 Analiza rezultatov iz intervjuja

Zaposleni, ki so odgovarjali na vprašanja, menijo, da so delovni odnosi in vodenje bolnišnice najpomembnejši motivacijski dejavniki. Za intervjuvance je osnovna plača zelo pomemben dejavnik motivacije. Bolnišnično vodstvo bi lahko letno ocenilo pomembnost in delavnost posameznika v kolektivu in mu dodelilo ustrezno stimulacijo. Vsekakor pa bi morali tudi zelo uspešnim in posebno pridnim delavcem vseh profilov omogočiti pohvalo in dodelitev uspešnostne finančne stimulacije. »Od države sicer dobimo nekaj dodatnega denarja, vendar ta ne pokriva pomanjkanja kadrov,« pravi intervjuvanka iz ginekološko-porodniškega oddelka v SB Brežice. Strinja se, da zaposleni potrebujejo pohvale, tako ustne kot pisne, priznanja in obdobjno finančno stimulacijo. Osnovna plača zdravnika mora biti primerna za univerzitetno izobraženega človeka. Dežurstvo posameznega zdravnika bi moralo biti omejeno na največ trikrat mesečno, meni specialist iz ginekološko-porodniškega oddelka.

Zaposleni, ki dela kot medicinski tehnik, meni, da bi dvig plačilnega razreda, redno izplačilo nadur ob preseganju programa ter tudi posodabljanje opreme zelo pomembno vplivali na motiviranost pri delu.

Za intervjuvanca iz internega oddelka pa je najpomembnejši motivacijski dejavnik poleg zadovoljstva pacientov prepoznavanje dela oziroma to, da vodstvo in nadrejeni prepoznajo dobro in uspešno opravljeno delo svojih podrejenih.

Specialist iz kirurškega oddelka pravi, da v zadnjem času sodelavci bolj tekmujejo kot sodelujejo med seboj, kar negativno vpliva na medsebojne odnose in posledično tudi na motivacijo, saj v službi preživi veliko časa.

Vodje bi morali poskrbeti, da bi imeli zaposleni v kolektivu enake možnosti za delo, izboljšati bi morali medsebojno komunikacijo in dati takojšne povratne informacije svojim podrejenim za opravljeno delo.

Medicinska sestra, ki je bila ena izmed mojih intervjuvank, meni, da sta najboljša motivacijska dejavnika dobro delovno okolje in razumevanje s sodelavci. Zanj je zelo pomembna tudi odgovornost pri delu, »saj je le od nas samih, ki to delo opravljamo, odvisno, kako kvalitetno ga bomo opravili, da bo to odražalo kakovost«.

Zaradi obsežnih odgovorov na vprašanja iz intervjuja te dodajam med priloge 2, 3, 4, 5 in 6 v zaključni strokovni nalogi.

2.5 Diskusija

Dobri odnosi z vodjem so le eden izmed motivacijskih dejavnikov, ki je najpomembnejši za večino zaposlenih v Splošni bolnišnici Brežice. Analiza je pokazala, da denar ni edini razlog za delo, temveč tudi dobri odnosi v kolektivu, predvsem odnosi z nadrejenimi. To jih najbolj motivira v službi. Izkazalo se je, da nefinančni dejavniki prevladujejo pred finančnimi. Odnosi z vodjem in odnosi z ostalimi zaposlenimi, samostojnost pri delu ter komunikacija in povratne informacije precej motivirajo in vplivajo na vedenje zaposlenih. Sistem vodenja in nagrajevanja, pohvale, bonusi in nagrade so zelo pomembni, da se zaposleni počutijo dobro, ko gredo v službo. Prav tako je zelo pomemben dejavnik motivacije tudi, da imajo redno zagotovljeno delo in se počutijo varni glede tega. Majhen odstotek zaposlenih se strinja, da njihovo delo ni nagrajeno in priznано, zato je motivacija nizka. Zaposleni so nezadovoljni tudi z višino osnovne plače in se ne strinjajo s tem, da so razmerja med plačami ustrezna.

Glede na to, da večina o bolnišnici razmišlja pozitivno in ne razmišlja o zapustitvi organizacije, je glavni poudarek za vodstvo bolnišnice, da dela na tem, da so dobri odnosi med vsemi zaposlenimi, posebno z vodji oddelkov. Vsako uspešno delo naj bo pohvaljeno in ustrezno nagrajeno. Vsaj enkrat letno je lahko dodatna stimulacija za uspešno delo. Možnosti interne odobritve bonusov v obliki enkratne nagrade za delovno uspešnost ali možnosti napredovanja so zagotovo dobra motivacija. Na ta način se spodbuja zaposlene, da bo delo dobro opravljeno in bo bolnišnica še uspešnejša.

Vodstvu bolnišnice predlagam, da poskrbi za boljšo delovno klimo tako, da deli povratne informacije o rezultatih poslovanja bolnišnice. Redno naj izvaja sestanke z vsemi zaposlenimi ter letne razgovore glede organizacije dela.

Prav tako predlagam, da bolj poskrbi za sodelovanje kot za tekmovanje med zaposlenimi. Pomembna je tudi interna raziskava oziroma letna anketa z vsemi zaposlenimi.

Raziskava je imela nekatere omejitve, in sicer le omejen čas, ko je bila anketa aktivna, lahko bi dobila še več odgovorov in naredila še več intervjujev, tudi število intervjuvancev bi bilo lahko večje, glede na to, da na anketo niso odgovorili vsi zaposleni v bolnišnici.

Priporočam nadaljnje kontinuirane raziskave tako za motivacijo kot tudi za zadovoljstvo zaposlenih ne samo v SB Brežice, ampak tudi po ostalih bolnišnicah v Sloveniji. Pomembno je spremljati in opazovati motiviranost ter zadovoljstvo pri delu vseh zaposlenih zdravstvenih delavcev.

SKLEP

V teoretičnem delu zaključne strokovne naloge sem s pomočjo strokovne literature in znanstvenih člankov proučila motivacijske teorije ter prikazala motivacijske dejavnike in pomembnost vloge vodje pri motiviranju zaposlenih. Na osnovi teoretičnega dela sem naredila anketni vprašalnik in metodologijo dela. V drugem poglavju naloge sem uporabila kombinirano metodo, in sicer kvalitativno v obliki intervjuja s petimi zaposlenimi v bolnišnici iz različnih oddelkov. Med kvantitativno metodo v bolnišnici sem posredovala anketni vprašalnik med vse zaposlene. Na osnovi teoretičnega in empiričnega dela sklepam, da je motivacija velikega pomena za vsako organizacijo. Dosegla sem namen naloge, ki je bil proučiti motiviranost zaposlenih v SB Brežice ter podati predloge vodstvu. Dosegla sem tudi cilje naloge, ki so bili: 1) s teoretičnega vidika proučiti dejavnike motivacije in motivacijske teorije, 2) z empiričnega vidika proučiti motivacijo v SB Brežice ter ugotoviti, ali so zdravstveni delavci in ostali zaposleni v bolnišnici motivirani oziroma kaj jih najbolj motivira pri delu, 3) podati predloge vodstvu za izboljšanje motivacije.

Motiviran in zadovoljen zaposlenec je pripravljen na spremembe, sodeluje z ostalimi sodelavci, je navdušen nad svojim delom in je delovno uspešen. Nasprotno pa se nemotiviran zaposlenec delu izmika, ne sodeluje z ostalimi, se pritožuje nad delom in delovne naloge prelaga na druge (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 69).

Raziskava je pokazala, da so zaposleni motivirani, če so odnosi v kolektivu dobri, če so slišani od nadrejenih, samostojni pri delu in če je njihovo delo ustrezno nagrajeno. Prišla sem do zaključka, da je plača pomembna, vendar ni edini motivator za delo. Delovna klima, dobri delovni odnosi in politika vodstva so najpomembnejši motivacijski dejavniki.

Pomembna dejavnika motivacije za zaposleni v bolnišnici sta tudi vodenje in managerska politika v organizaciji.

Managerji in vodje organizacij morajo stremeti k temu, da pridobivajo kakovostne kadre, da jih obdržijo in jih motivirajo, da delo opravljajo čim boljše in učinkovitejše (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 69).

Bolnišnici predlagam, naj izvaja redne interne ankete za ugotavljanje zadovoljstva in motivacije zaposlenih, saj je to zelo pomembno za vsako organizacijo. S tem bi vodstvo dobilo povratne informacije od delavcev o njihovi motiviranosti. Na osnovi njihovih izkušenj bi vodstvo dobilo smernice za izboljšave za še uspešnejše in učinkovitejše delo.

LITERATURA IN VIRI

1. Akrani, G. (2010, 30. junij). *Motivation Motivational Factors Incentives Theories of Motivation* [objava na blogu]. Pridobljeno 16. novembra 2022 iz <https://kalyan-city.blogspot.com/2010/06/motivation-motivational-factors.html>
2. Bridgman, T., Cummings, S. & Ballard, J. (2019). Who built Maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education. *Academy of management learning & education*, 18(1), 81–98.
3. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
4. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management* (2. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Florjančič, J. & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*, Kranj: Moderna organizacija.
7. Florjančič, J., Bernik, M. & Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Gorišek, K. & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
9. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi* (3. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Možina, S., Bernik, J., Merkač, M. & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
13. Raspor, A. (2017). *Prepletenost motivacijskih teorij in teorij menedžmenta v sistemih nagrajevanja*. Dolga Poljana: Perfectus, Svetovanje in izobraževanje. Pridobljeno 16. novembra 2022 iz https://www.researchgate.net/profile/Andrej-Raspor/publication/328615923_PREPLETENOST_MOTIVACIJSKIH_TEORIJ_IN_TEORIJ_MENEDZME

*NTA_V_SISTEMIH_NAGRAJEVANJA/links/5bd8debb6fdcc3a8db2c467/PREPLETE
NOST-MOTIVACIJSKIH-TEORIJ-IN-TEORIJ-MENEDZMENTA-V-SISTEMIH-
NAGRAJEVANJA.pdf*

14. Robescu, O. & Iancu, A. G. (2016). The effects of motivation on employees performance in organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 49–56.
15. Splošna bolnišnica Brežice. (brez datuma). *Predstavitev*. Pridobljeno 19. maja 202 iz [2https://www.sb-brevice.si/o-bolnisnici.html](https://www.sb-brevice.si/o-bolnisnici.html)
16. Treven, S. (1998). *Management človeških virov* (1. Izd.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
18. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Zaključujem študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in pripravljam strokovno nalogo z naslovom Motivacija v Splošni bolnišnici Brežice. Prosim vas, da si vzamete 3 minute časa in izpolnite anketni vprašalnik, ki je anonimen in namenjen izključno za izdelavo zaključne strokovne naloge.

Za iskrene odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem.

Vaska Gjakov

1. del: Demografski podatki

Q1 – Spol
a) moški
b) ženski

Q2 – Starost
a) do 30 let
b) od 31 do 40 let
c) od 41 do 50 let
d) 51 let ali več

Q3 – Izobrazba
a) osnovnošolska
b) srednješolska
c) višja
d) visokošolska, univerzitetna
e) magisterij, doktorat
f) drugo:

Q4 – Čas zaposlitve
a) manj kot 2 leti
b) od 2 do 10 let
c) od 11 do 20 let
d) 21 let ali več
Q5 – Delovno razmerje
a) za določen čas

b) za nedoločen čas
c) študentsko delo
d) delo po pogodbi
e) drugo

2. del:

6. Motivacijski dejavniki

	Q6 – Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	a)	b)	c)
Q6a	Osnovna plača	Ne motivira me	Nevtralen	Motivira me
Q6b	Bonusi in dodatki	Ne motivira me	Nevtralen	Motivira me
Q6c	Redno in varno delo	Ne motivira me	Nevtralen	Motivira me
Q6d	Pripadnost organizaciji	Ne motivira me	Nevtralen	Motivira me
Q6e	Managerska politika v bolnišnici	Ne motivira me	Nevtralen	Motivira me
Q6f	Značilnosti nalog	Ne motivira me	Nevtralen	Motivira me
Q6g	Odnosi med zaposlenimi	Ne motivira me	Nevtralen	Motivira me
Q6h	Samostojnost pri delu	Ne motivira me	Nevtralen	Motivira me
Q6i	Dobri odnosi z vodjo	Ne motivira me	Nevtralen	Motivira me
Q6j	Možnost napredovanja	Ne motivira me	Nevtralen	Motivira me
Q6k	Povratne informacije	Ne motivira me	Nevtralen	Motivira me
Q6l	Sistem vodenja in nagrajevanja	Ne motivira me	Nevtralen	Motivira me

7. S pomočjo navedene lestvice obkrožite številko od 1 do 5, ali se strinjate ali ne strinjate s posameznimi trditvami, pri čemer 1 pomeni – sploh se ne strinjam, 2 pomeni – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti strinjam, 4 pomeni – se strinjam in 5 pomeni – popolnoma se strinjam

	Q7 – Likertova lestvica strinjanj	1	2	3	4	5
Q7a	Zadovoljen/a sem z višino osnovne plače.	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Q7b	Počutim se varno, ker imam redno službo.	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Q7c	Odnosi v kolektivu so dobri, delamo kot tim.	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Q7d	Moje delo je nagrajeno in priznано.	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Q7e	Imam možnost za redno usposabljanje pri delu.	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Q7f	Imam priložnost za napredovanje.	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Q7g	Bolnišnica ima jasno zastavljene cilje.	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Q7h	Razmerja med plačami so ustrezna.	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam

Q7i	Kriteriji za napredovanje so jasni.	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Q7j	Dobim povratne informacije.	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Q7k	O bolnišnici razmišljam pozitivno.	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Q7l	Ne razmišljam o zapustitvi bolnišnice.	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam

Najlepša hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Intervjuvanec 1: Specialist iz ginekološko-porodniškega oddelka

1. Kako pomembna je po vašem mnenju motivacija pri delu?

Motivacija je zelo pomembna. Sicer motivacijo imaš ali je pa nimaš in je po mojem mnenju bolj odvisna od značaja posameznika, njegov etičnih in moralnih vrednot in splošne delavnosti, kot pa da bi bila odvisna od nagrajevanja in mesta zaposlitve. Tisti, ki ima rad svoje delo in ni len, bo vedno rad delal. Seveda na dolgi rok to človeka izčrpa. Zato bi morali posebej pohvaliti in nagrajevati ravno take posameznike. V naši državi in na večini delovnih mest pa takšnega samo še bolj vprežejo v delo in mu ne pomagajo, niti mu ne priznavajo njegove vrednosti. Vsaj ne na glas.

2. Kateri motivacijski dejavniki so najpomembnejši za dobro opravljeno delo?

Najpomembnejši so zadovoljstvo pacientov, strokovno opravljeno delo in velikokrat rešena življenja. Plača in priznanje sodelavcev in celotnega tima.

3. Kakšen odnos do podrejenih imate kot vodja oddelka? Kako jih motivirate za delo? Med seboj sodelujejo ali bolj tekmujejo?

Trudim se, da so slišani in da je njihovo delo cenjeno. Rada vidim, če so zadovoljni. Seveda pa na finančne stimulacije nimam velikega vpliva, ker jih deli in o njih odloča vodstvo bolnišnice. Ocene za napredovanja posameznikov korektno ovrednotim. Timski duh in delo sta v bolnišnici ključna. Nobenega zdravljenja ne moremo izpeljati sami. Zato mi je pomembno, da zaposleni to občutijo in da se trudijo dati svoj doprinos za skupno dobro in še posebej za dobro pacienta. Mislim, da pri nas na oddelku med seboj veliko bolj sodelujemo, kot tekmujejo. Sicer bi bolj realno to znali oceniti moji sodelavci

4. Ali so zaposleni vedno obveščeni o pomembnih dogodkih in spremembah v bolnišnici?

O spremembah in novostih jih obveščam na jutranjih raportih; včasih tudi po mailu. Vsaj 1-krat na dva meseca imamo tudi oddelčne sestanke, kjer se zberemo vsi in se pogovorimo o novostih, spremembah, pomembnih zapletih, rešujemo konflikte, se izobražujemo. Vsi zaposleni občasno poročamo o strokovnih novostih z izobraževanj, na katerih smo bili. V primeru zapletov izvedemo mortalitetne in morbiditetne konference; poročamo o neželenih dogodkih in jih poskusimo odpraviti.

5. Ali ste samostojni pri delu? Imate svobodo odločanja pri zapletenih situacijah?

Pri delu sem samostojna do določene mere. Ker je delo timsko, popolnoma samostojen poklic zdravnika ni nikoli.

So pa odločitve, ki jih sprejemamo, sploh tiste nujne/urgentne, vedno samo odločitve enega človeka, specialista, ki je vodja tima in v danem trenutku odloča za pacientko, daje

navodila drugim udeležencem v timu in hkrati nadzira stanje. To je del odgovornosti, ki jo marsikateri specialist težko dolgoročno prenaša, zato marsikdo zamenja službo za delo, ki je manj odgovorno in manj stresno. Redko, pa vendarle, se lahko pogovorimo o zapletenih primerih tudi kot tim zdravnikov in nato sprejmemo neko skupno odločitev, ki se nam zdi najboljša za pacientko.

6. Ali se čutite odgovorni za kakovost svojega dela?

Za svoje delo se čutim izjemno odgovorna. Nihče ni bolj odgovoren za svoje odločitve kot posameznik sam. Tudi za napačne ali ne najbolj primerne odločitve moraš prevzeti odgovornost. Znati se moraš spoprijeti tudi z zapleti pri zdravljenju, ki so neizogiben del našega poklica. Tudi, če smo sicer dobri in zavzeti zdravniki. Še posebej težko pa je sprejeti, da se kdaj zmotiš ali narediš nehoteno napako, ki je sicer človeška, ampak v našem poklicu lahko tudi usodna. Živeti s tem pa je drugi del bremena, ki ti ga ne more olajšati nobena finančna stimulacija in noben vodja.

7. Imajo zaposleni na vseh deloviščih enake možnosti za napredovanje?

Imajo podobne možnosti. Seveda napredujejo glede na svoje začetne plačne razrede, ki so odvisni od njihove osnovne izobrazbe in delovnega mesta, kjer so zaposleni. S tem je povezana tudi njihova odgovornost. Kljub temu da je tudi njihovo delo pomembno za timsko obravnavo določenega primera/pacienta/operacije, pa glavno odgovornost še vedno nosi vodja tima – zdravnik specialist. Tako da ostali delavci seveda nikoli niso in ne morejo biti izenačeni v plačni lestvici z zdravniki, kar se mi zdi normalno. Vsekakor pa bi morali tudi zelo uspešnim in posebno pridnim delavcem vseh profilov omogočiti pohvalo in dodelitev uspešnostne finančne stimulacije. Vsaj občasno, na primer 1-krat letno.

8. Vaše mnenje ali predlogi za izboljšave:

Okrepitev specialističnega zdravniškega kadra, da bi bili delovniki znosnejši; motivacija mladih zdravnikov za delo v bolnišnici na periferiji (lahko tudi z dodatnimi finančnimi stimulacijami, nudenjem stanovanj, sprejemanjem specializantov, ki bi bili plačani s strani bolnišnice (znani plačnik) in vsaj zato obvezani oddelati vsaj 1 dobo specializacije (5–6 let) – državni (z znanim izvajalcem, javna mreža) niso vezani na ustanovo; dvig osnovnih zdravniških plač do mere, da za normalen zaslužek univerzitetno izobraženega človeka ne rabiš dežurat več kot 3-krat mesečno; sicer so to bolj zahteve na nivoju države in za Fides, kot pa da bi lahko nanje vplivala bolnišnica. Bolnišnično vodstvo – bi lahko letno ocenilo pomembnost in delavnost določenega posameznika v kolektivu in mu dodelilo ustrezno stimulacijo vsaj 2-krat letno; na državni ravni sicer nekaj dobimo; za pomanjkanje kadra, ki ga pokrivamo, pa nič. Pohvale – ustne, pisne, priznanja in obdobja finančna stimulacija. Najbolj nujno pa je kadrovsko okrepiti specialističen kader, da trenutni specialisti popolnoma ne izgorimo.

Priloga 3: Intervjuvanec 2: Specialist iz internega oddelka

1. Kako pomembna je po vašem mnenju motivacija pri delu?

Motivacija je zelo pomembna, ker nam pomaga dodatno izboljšati naše delo, ki je sicer precej pomembno, ker delamo na takem področju, zdravimo ljudi, in nemotiviranost bi slabo vplivala na delo.

2. Kateri motivacijski dejavniki so najpomembnejši za dobro opravljeno delo?

Uspešnost zdravljenja pacientov, zadovoljstvo pacientov z vašim zdravljenjem, odnosom do dela ter prepoznavanje dobro opravljenega dela s strani vodstva.

3. Ali so zaposleni vedno obveščeni o pomembnih dogodkih in spremembah v bolnišnici?

Moje mnenje je, da zaposleni niso vedno oziroma pravočasno obveščeni o pomembnih dogodkih in spremembah v bolnišnici.

4. Ali ste samostojni pri delu? Imate svobodo odločanja pri zapletenih situacijah?

Ja, vendar zapletene situacije zahtevajo dodatne konzultacije oziroma konzilije več zdravnikov, pogostokrat tudi mnenja na multidisciplinarnih konzilijih.

5. Ali se čutite odgovorni za kakovost svojega dela?

Da, čutim odgovornost, saj je le od nas, ki to delo opravljamo, odvisno, kako kvalitetno ga bomo opravili, da bo to odražalo kakovost.

6. Imajo zaposleni na vseh deloviščih enake možnosti za napredovanje?

Prisrčno upam, da je odgovor ja, vendar nisem popolnoma sigurna.

7. Vaše mnenje ali predlogi za izboljšave:

Spoštovanje nadrejenega, boljši medsebojni odnosi med kolegi, nagrade oziroma stimulacije za dobro opravljeno delo.

Priloga 4: Intervjuvanec 3: Specialist iz kirurškega oddelka

1. Kako pomembna je po vašem mnenju motivacija pri delu?

Ker v službi preživim veliko časa, je zame motiviranost na prvem mestu. Če nisi motiviran, se bo to poznalo pri delu. Ker zdravimo ljudi in rešujemo življenja, je motivacija ključna.

2. Kateri motivacijski dejavniki so najpomembnejši za dobro opravljeno delo?

Dobri odnosi s sodelavci, dobro organizirano delo in seveda plača.

3. Ali so zaposleni vedno obveščeni o pomembnih dogodkih in spremembah v bolnišnici?

Določeni zaposleni so obveščeni o spremembah, menim pa, da niso vsi enako obveščeni.

4. Ali ste samostojni pri delu? Imate svobodo odločanja pri zapletenih situacijah?

Samostojnost je relativna stvar. V določeni primerih smo samostojni. Velikokrat pa je to odvisno od nadrejenih, od njihovih navodil in pomoči pri delu, ki je bolj zahtevno.

5. Imajo zaposleni na vseh deloviščih enake možnosti za napredovanje?

V javnem sektorju so možnosti za napredovanja žal zelo omejene.

6. Kakšni so odnosi med sodelavci?

Menim, da v zadnjem času sodelavci bolj tekmujejo med seboj. Glede tega je potrebna izboljšava.

7. Vaše mnenje ali predlogi za izboljšave:

Redne anonimne ankete, anonimno ocenjevanje vodje in nadrejenih ter ustrezno ukrepanje, če se bo izkazalo nezadovoljstvo, in čim manjše vpletanje politike.

Priloga 5: Intervjuvanec 4: Medicinska sestra

1. Kako pomembna je po vašem mnenju motivacija pri delu?

Menim, da je motivacija pomembna, saj je zaradi tega delo opravljeno bolje, hitreje in še bolj kakovostno.

2. Kateri motivacijski dejavniki so najpomembnejši za dobro opravljeno delo?

Najboljši motivacijski dejavniki so dobro delovno okolje in dober kolektiv (razumevanje s sodelavci), možnost napredovanja, dobro plačilo za opravljeno delo, pohvala za dobro opravljeno delo.

3. Ali so zaposleni vedno obveščeni o pomembnih dogodkih in spremembah v bolnišnici?

Menim, da skoraj vedno. Ob pomembnih dogodkih, spremembah smo obveščeni preko elektronske pošte. Vseeno pa se občasno pojavijo informacije, ki jih izvemo tako preko druge roke, pa bi zanje morali izvedeti že prej.

4. Ali ste samostojni pri delu? Imate svobodo odločanja pri zapletenih situacijah?

Pri delu sem samostojna v okviru svojih kompetenc. Pri zapletenih situacijah pa se obračamo na nadrejene. Da, čutim odgovornost, saj je le od nas, ki to delo opravljamo, odvisno, kako kvalitetno ga bomo opravili, da bo to odražalo kakovost.

5. Imajo zaposleni na vseh deloviščih enake možnosti za napredovanje?

Ne vem zagotovo, menim pa, da ne, četudi gledamo osebe z isto izobrazbo.

6. Vaše mnenje ali predlogi za izboljšave:

Zvišanje izhodiščne plače, dobre možnosti napredovanja. Dovolj kadra in materiala za delo.

Priloga 6: Intervjuvanec 5: Medicinski tehnik

1. Kako pomembna je po vašem mnenju motivacija pri delu?

Motivacija in motivi so vodilne sile našega dela, če so motivi visoki, bo tudi delo dobro opravljeno.

2. Kateri motivacijski dejavniki so najpomembnejši za dobro opravljeno delo?

Dober kolektiv, sodelovanje, dober vodja in seveda plača in druge finančne nagrade za uspešno delo.

3. Ali so zaposleni vedno obveščeni o pomembnih dogodkih in spremembah v bolnišnici?

Zaposleni zelo malo vedo, kaj se bo v bolnišnici delalo in spreminjalo ali pa izvedejo v zadnji minuti.

4. Imajo zaposleni na vseh deloviščih enake možnosti za napredovanje?

Se ne strinjam, da imajo vsi enake možnosti napredovanja. Menim, da bolj napredujejo tisti, ki so pri vodji bolj priljubljeni.

5. Odnosi v kolektivu so dobri, sodelujete?

Zaposleni v večini primerov bolj tekmujejo med seboj, so pa tudi izjeme.

6. Vaše mnenje ali predlogi za izboljšave:

Dvig plačilnih razredov, izplačevanje nadur, dodatno plačilo ob preseganju programa in posodabljanje opreme.