

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA MOTIVACIJE IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V
IZBRANI SLOVENSKI BOLNIŠNICI**

Ljubljana, 05.09.2016

SABINA KAJTAZOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sabina Kajtazović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije in nagrajevanja zaposlenih v izbrani slovenski bolnišnici, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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.

Ljubljana, 05. 09. 2016

Podpis avtorice:_____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	2
1.1 Motivacija v zdravstvenem sektorju	3
1.2 Motivacijske teorije.....	4
1.2.1 Motivacijska teorija hierarhije potreb po Maslowu	5
1.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	6
1.2.3 Vroomova motivacijska teorija pričakovanj	7
1.2.4 Adamsova motivacijska teorija enakosti.....	8
1.2.5 Skinnerjeva teorija okrepitve	8
1.2.6 Pristop korenčka in palice	9
2 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA.....	9
2.1 Vrste nagrad	10
2.1.1 Denarne in nedenarne oblike nagrajevanja	11
2.1.2 Eksitrinzične in intrinzične oblike nagrad.....	11
2.2 Sestavine sistema plač in nagrajevanja	12
2.3 Cilji sistema plač in nagrajevanja	12
2.4 Sistem nagrajevanja in plačevanja v zdravstvenem sektorju	13
3 ANALIZA MOTIVACIJE IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V IZBRANI SLOVENSKI BOLNIŠNICI.....	13
3.1 Namen, cilji in hipoteze raziskave	13
3.2 Predstavitev metodologije analize motivacije in nagrajevanja v izbrani bolnišnici ..	14
3.3 Predstavitev izbrane slovenske bolnišnice	14
3.4 Rezultati raziskave	15
3.4.1 Analiza demografskih vprašanj	15
3.4.2 Analiza vprašanj o motivaciji in nagrajevanju	15
3.4.3 Obravnava hipotez.....	23
SKLEP.....	24
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu	5
Slika 2: Herzbergova dvofaktorska teorija v kontekstu delovnega okolja.....	7
Slika 3: Kaj zaposlene najbolj motivira na delovnem mestu v %.....	16
Slika 4: Mnenje zaposlenih o pravičnem plačilu v %	16
Slika 5: Mnenje zaposlenih o pohvalah nadrejenih v %	17
Slika 6: Mnenje zaposlenih o napredovanju na delovnem mestu, ki ga opravljajo	17
Slika 7: Kako so zaposleni v izbrani bolnišnici zadovoljni s sistemom motiviranja	18

Slika 8: Zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki motiviranja v izbrani bolnišnici v %	18
Slika 9: Zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki motiviranja	19
Slika 10: Mnenje zaposlenih, ali je nagrajevanje odvisno od spola v %	20
Slika 11: Mnenje zaposlenih o lastni motiviranosti pri delu v izbrani bolnišnici v %.....	20
Slika 12: Denarne nagrade, ki motivirajo zaposlene na delovnem mestu.....	21
Slika 13: Nedenarne nagrade, ki motivirajo zaposlene na delovnem mestu.....	21
Slika 14: Dejavniki demotiviranosti med zaposlenimi v izbrani bolnišnici.....	22
Slika 15: Mnenja zaposlenih v izbrani bolnišnici, ki bi pri dejavniki nagrajevanja izboljšalo motiviranost na delovnem mestu.....	23

UVOD

Zadovoljstvo in motivacija sta dva izmed ključnih dejavnikov za uspešno delovanje organizacij. Vsak zaposlen ima možnost skozi svoje izkušnje izpopolnjevati svoje znanje ter svoja ravnanja v duhu kakovosti svojega dela. Zaposleni, ki so zadovoljni s pogoji oziroma okoljem ter organizacijsko klimo, lahko svoje delo opravljajo bolje kakor tisti, ki niso. Njihovo dobro delo pa se odraža na način, ki vodi do zadovoljstva uporabnikov. V primeru bolnišnice, ki je predmet moje zaključne strokovne naloge, so uporabniki bolniki. Motivacija je zato pomemben dejavnik zaposlenih v bolnišnicah, saj so le-ti odgovorni za skrb in zdravje bolnikov.

Veliko je načinov, kako motivirati zaposlene, od vseh pa igrajo pomembno vlogo denarne nagrade. Poleg denarnih pa na motivacijo zaposlenih vplivajo tudi nedenarne nagrade. Skupek denarnih in nedenarnih nagrad pa vodi k boljšemu in kakovostnejšemu delu.

Problem organizacij je velikokrat, da imajo nadrejeni napačen pristop pri motiviranju zaposlenih. Zaposleni v bolnišnicah lahko izkazujejo svoje nezadovoljstvo z delom in motiviranjem na delu tako, da so neprijazni do bolnikov, kar vodi do pritoževanja njih samih. Najbolj pomembno je, da nadrejeni znajo izkoristiti kakovostne sposobnosti zaposlenih v bolnišnicah ter da jih cenijo, saj skrbijo za naše zdravje. To usklajevanje motiviranosti vseh zaposlenih v bolnišnici je danes velik izziv za vodstva bolnišnic.

Namen moje zaključne strokovne naloge je predvsem analizirati in predstaviti dejavnike motivacije in nagrajevanja, ki vplivajo na zaposlene v delovnem okolju izbrane bolnišnice ter predlagati načine za izboljšanje motivacijskih shem v izbrani bolnišnici. Seveda so motivacijski dejavniki največkrat usmerjeni v nagrajevanje, za katerega menim, da vodi k največji stopnji zadovoljstva zaposlenih. Obenem pa je lahko motivacija zaposlenih tudi nedenarna kot na primer pohvala s strani nadrejenih. To vodi k povezavi nagrad med seboj, saj s pohvalo (nedenarni dejavnik) si lahko zaposleni pridobi večjo odgovornost na delovnem mestu, ki lahko vodi do napredovanja na samem delovnem mestu, kar pomeni višjo plačo (denarni dejavnik).

Cilji zaključne strokovne naloge so ugotoviti, ali zaposlene v izbrani bolnišnici motivirajo denarne nagrade, ugotoviti, ali so zaposleni v izbrani bolnišnici zadovoljni s sistemom motiviranja v izbrani bolnišnici in ugotoviti razloge demotiviranosti zaposlenih v izbrani bolnišnici.

V zaključni nalogi bom preverila naslednje **hipoteze**:

- Hipoteza 1: Zaposlene v izbrani bolnišnici spodbujajo zlasti denarne nagrade.

- Hipoteza 2: Zaposleni v izbrani bolnišnici niso zadovoljni s sistemom motiviranosti nadrejenih.
- Hipoteza 3: Zaposlene v izbrani bolnišnici demotivira ne-napredovanje na delovnem mestu.

Teoretični del naloge bo temeljil na sintezi ugotovitev iz literature na področju motivacije in nagrajevanja. Praktični del pa temelji na rezultatih raziskave z anketnim vprašalnikom med zaposlenimi v izbrani bolnišnici.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz treh delov. Uvodu sledi teoretični del, ki temelji na razlagi motivacijskih dejavnikov in sistemu nagrajevanja in plač. Pozornost sem namenila tudi motiviranju in nagrajevanju v zdravstvenem sektorju. Tretji del zajema empirično analizo motivacije in nagrajevanja v izbrani bolnišnici. Podatke sem zbrala preko anket na vzorcu 60 zaposlenih. Zaključno strokovno nalogo zaključujem s sklepom, v katerem podajam ključne ugotovitve.

1 MOTIVACIJA

Psihologija motivacije se ukvarja z vprašanjem, kaj nas pripravi do tega, da nekaj naredimo ali ne. Motivacija povzroča in usmerja naša dejanja. K motivaciji prištevamo vse procese spodbujanja, vzdrževanja in usmerjanja tako telesnih kot duševnih dejavnosti, da bi uresničili želeni cilj (Kompore & Stražišar & Dogša & Vec & Curk, 2006).

Eva Kovač meni, da je motivacija dinamični proces, ki vedenje usmerja k ciljem ter povečuje njegovo vztrajnost in človeka 'opremlja' z energijo. V svoji literaturi navaja, da se motivacija pod vplivom posledic spreminja in motivirani zaposleni lahko ustvarijo določen cilj, kadar je le-ta natančno in konkretno postavljen (Kovač, 2013).

Uspeh podjetja oziroma organizacij ustvarjajo najpogosteje prav zaposleni, saj so od njihovih sposobnosti in motivacije odvisni rezultati. V članku navaja, da mora pravzaprav vodja zaposlenim ponuditi cilj, ki ga želijo kot organizacija doseči. Vodja mora na pravilen način ustvariti in vzbuditi motivacijo zaposlenih ter zavzetost za delo in doseganje rezultatov (Smrekar, 2011).

Motivacija je eden izmed najpomembnejših dejavnikov v vsaki organizaciji, saj vpliva na doseganje boljših rezultatov tako v življenju posameznika kot tudi v podjetju. Konkurenčne prednosti v organizacijah tako ne predstavlja zgolj kapital ter nova in sodobna tehnologija, temveč usposobljeni in motivirani zaposleni, ki bodo s svojimi svežimi idejami in z inovativnim pristopom bistveno pripomogli k uspešnosti organizacije. Danes smo priča ostremu konkurenčnemu okolju in vplivu globalizacije, ki ustvarja specifična znanja, zato so

ustrezno motivirani zaposleni najmočnejše orožje organizacije za preživetje. Zaradi tega je zelo pomembno za vsako organizacijo, da vodstvo najde ustrezne načine in z zaposlenimi poišče ideje in rešitve, ki bi pripomogle k boljšemu delovanju same organizacije in s tem tudi boljšemu motiviranju samih zaposlenih, da bodo delali po svojih najboljših močeh (Čertalič, 2014).

Lipičnik (1998, str. 178) pravi, da se uničevanje motivacije ali demotiviranost lahko razširi na druga področja, na primer na sistem nagrajevanja, in sicer tako, da:

- zaposleni zaznajo, da plača ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem, ki ni povezano samo na količino opravljenega dela,
- zaposleni zaznajo, da sistem nagrajevanja v organizaciji ne poteka pravično in
- da plača zaposlenega izgubi prvoten pomen, na primer, če zaposleni začnejo prejemati državno socialno pomoč.

Motivacija torej usmerja človekove aktivnosti k želenim ciljem, vendar s pomočjo njegovih **motivov**. **Motiv** je razlog in težnja, da človek sploh deluje. To je seveda tudi odvisno od znanja zaposlenih ter usposobljenosti in vedenja, ki vodi do uresničevanju ciljev (Uhan, 2005).

Zaposleni, ki sledijo ciljem v blaginjo organizacije, je zelo pomembno, da so tudi posebno nagrajeni. Nagrade (na primer plača, priznanje in status) zaposlene še bolj spodbujajo, da delujejo učinkovito in usklajeno (Svetic, 2012).

1.1 Motivacija v zdravstvenem sektorju

Filej (1992, str. 291–292) pravi, da je zdravstvena dejavnost družbenega pomena in interesa in da zaposleni v zdravstvenem sektorju potrebujejo eno izmed najboljših načinov motivacije od svojih nadrejenih, ker:

- je manjša možnost avtomatizacije,
- se v glavnem dela z ljudmi, za ljudi,
- cilji zdravstva so bogatejši in obširnejši od ciljev katere koli dejavnosti,
- najrazličnejši profili delavcev zaposlenih so prav v zdravstvu in
- delo vključuje veliko napora, inovacij, nadur in delo je v stalnem pogonu.

Motivacija zaposlenih je ključen pogoj za uspešnost delovanja organizacij. Samo zadovoljni in motivirani delavci lahko svoje delo opravljajo v duhu kakovosti, saj je dobro opravljeno delo temelj zadovoljstva bolnikov. Prednostna naloga zdravstvene politike je vrednostno spodbujanje kakovosti in zdravstvenega varstva, s poudarkom na objektivni in pravični

dostopnosti oskrbe kakovosti življenja in zadovoljstva uporabnikov ter načrtni uporabi virov (Simčič, 2006).

Zaposleni v zdravstvu, ki znajo z empatijo pristopiti k pacientu, so čustveno zreli zaposleni in so bolj iznajdljivi v težkih situacijah, ki nastajajo pri delu. Zaposleni dobro opravljajo stvari, ki jih radi počnejo in le-te opravljajo s srcem. V takšnih pogojih nezavedno gojijo pozitivna čustva in vzpostavljajo motivacijski pogoj, v katerem optimalno izkoriščajo svoj potencial. Olikanost čustveno zrelega zaposlenega je pravzaprav zavedanje in obvladovanje samega sebe, empatija, motiviranost in spretnost v medsebojnih odnosih. Vse te naštet lastnosti so potrebne pri zdravstveni oskrbi pacienta. Zaposleni v zdravstvu z razvitim povezovalnim mišljenjem vodijo v dvogovor z izkušnostjo, se znajdejo v vsaki situaciji ter se učijo s poslušanjem. S takimi sposobnostmi so zaposleni zmožni vzbuditi zanimanje v zdravstvenem timu za boljše opravljeno delo in povezovanje, kar pa je najpomembnejše, da znajo motivirati pacienta, da se sam vključi v proces zdravljenja, ga v tem procesu tudi psihično motivirati, vzgajati in izobraževati (Lokar, 2013).

Motivacija vpliva na produktivnost in doseganje skupnih ciljev zdravstvenih organizacij tako, da vodje poznajo želje in potrebe zaposlenih. Le na tak način lahko ustrezno ukrepajo v vsaki situaciji, ki se lahko zgodi ob slabi motiviranosti zaposlenih. Izboljšano zdravje v enem pogledu ne daje samo koristi posameznikom ter skupnosti, temveč v drugem pogledu tudi prispeva h gospodarski rasti (Atanasković, 2009). Prav tako tudi Miljković (2007, str. 53) v svojem članku navaja, da so zaposleni z jasnimi in definiranimi cilji bolj motivirani, energični in produktivnejši.

1.2 Motivacijske teorije

Marzel (2000, str. 349–350) pravi, da se je v preučevanju motivacije razvilo več skupin motivacijskih teorij: vsebinske in procesne teorije, behavioristične teorije in teorije socialnega učenja.

Vsebinske teorije temeljijo na razlagi potreb ljudi in pojasnjujejo, zakaj ljudje določene faktorje (varnost, plača, odgovornost) želijo, ter katere cilje si želijo izpolniti. Temelj za analizo potreb ljudi so prav vsi cilji, h katerim je usmerjeno ravnanje ljudi. Iz **procesnih teorij** izvirajo ključni procesi ravnanj ljudi, prav ti procesi pa vodijo do ciljev, ki so določeni s strani samega posameznika. Procesna teorija izhaja iz zavestnega ravnanja ljudi, pri čemer posameznik presodi, kakšne posledice bi bile možne pri sami presoji in šele potem izbere aktivnost na podlagi pričakovanega določenega rezultata.

Vedenjske teorije so tiste teorije, ki so usmerjene na ravnanje ljudi in na rezultat njihovih dejanj, saj človek ravna glede na posledice, ki sledijo prav ravnanju. Pri **teoriji socialnega učenja** je pomembno poudariti, da so zunanji in notranji procesi tisti, ki

vplivajo na ravnanje posameznika.

Vsekakor je treba upoštevati raznovrstnost in interaktivno delovanje raznovrstnih dejavnikov vplivanja na motivacijo, posledično pa tudi na pripadnost in uspešnost pri delu. Vsebinske teorije zajemajo teorijo potreb po Maslowu, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in teorijo ERG (Žižek & Čič, str. 7–9). Pri procesnih teorijah motivacije so najbolj pogosto omenjene Adamsova teorija enakosti, Vroomova teorija pričakovanj, teorija postavljanja ciljev ter integrativna teorija motivacije (Nićin & Vasiljević, str. 1–4). Behavioristična teorija je nastala leta 1930, razvil pa jo je B. F. Skinner (Komljanc, 2013).

1.2.1 Motivacijska teorija hierarhije potreb po Maslowu

Teorijo potreb je razvil Abraham Maslow leta 1940 (Lussier, 2000, str. 424). Teorija temelji na ravnovesju in preživetju človekovega organizma na podlagi potreb. Ta teorija pojasnjuje, zakaj ljudje reagiramo na določene potrebe, vendar ne razlaga načinov in vrste ukrepov, ki bi jih morali ljudje uporabiti, da bi zadovoljili te potrebe. Posameznikove potrebe in cilji se nenehno spreminjajo in razvijajo. Maslow je svojo teorijo potreb predstavil v določenem zaporedju, v katerem navaja, kako "višje" potrebe ne morejo biti zadovoljene, če pred tem niso zadovoljene "nižje" potrebe (Buntak, Droždek & Kovačić, 2013, str. 57). Prav to zaporedje potreb je predstavljeno v sliki 1.

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: R. Varg, *Teorija motivacije Abrahama Maslowa v humanistični psihologiji*, 2003, str. 346.

Fiziološke potrebe so biološke potrebe, ki so sestavljene iz potreb, kot so kisik, hrana, voda itd. Fiziološke potrebe so najosnovnejše in najpomembnejše potrebe, saj mora vsak posameznik najprej zadovoljiti te potrebe, da bi lahko sledili k naslednji stopnji potreb (Jerome, 2013, str. 42). Uresničitev teh potreb pri zaposlenih je, da zaposleni prejemajo

osnovne plače (Vesić, 2010, str. 266). **Varnostne potrebe** sledijo, kadar so vse fiziološke potrebe zadovoljene. Varnostne potrebe postanejo aktivne, kadar se zaposleni počutijo varne v okolju, v katerem so zaposleni in svoje delo opravljajo brez stresa ali nasilja (Jerome, 2013, str. 42). **Potrebe po ljubezni, naklonjenosti in pripadnosti** veljajo, kadar ljudje skušajo premagati občutek osamljenosti in odtujenosti. To vključuje dajanje in sprejemanje ljubezni, naklonjenosti in pripadnosti (Jerome, 2013, str. 42). V organizacijah pa zaposleni sledijo k temu, da se dobro razumejo s sodelavci in da imajo občutek pripadanja h kolektivu (Vesić, 2010, str. 266).

Kadar so izpolnjeni prvi trije razredi potreb po Maslowu, lahko **potreba po spoštovanju** postane prevladujoča. Posameznikom ni dovolj le, da so sprejeti in ljubljani (popularni) s strani sodelavcev, vendar potrebujejo tudi spoštovanje, ki vodi k samozavedi samega sebe (Jerome, 2013, str. 42). V organizacijah pri zaposlenih te potrebe vključujejo potrebe po statusu in moči (Vesić, 2010, str. 266). **Potreba po samouresničitvi** se nanaša na posameznikove potenciale in zmožnosti, ki jih ima na voljo, da doseže svoj zastavljeni cilj na podlagi tega, s čimer se ukvarja. To pomeni, da lahko izkaže svoje talente, znanja in sposobnosti, ki vodijo k uspehu (Vesić, 2010, str. 266).

1.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

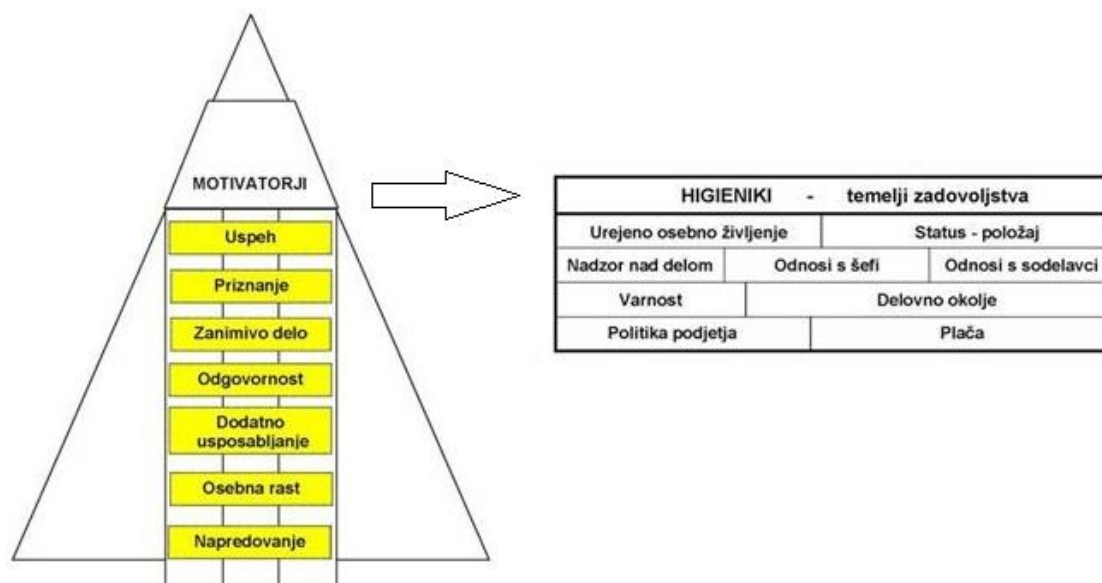
Herzbergova dvofaktorska teorija je vsebinska teorija motivacije, ki deli motivacijske faktorje v dve skupini: higienike in motivatorje (Doren, 2011).

Faktorji nezadovoljstva zaposlenih spadajo med higienike faktorje, medtem ko faktorje zadovoljstva opredelimo kot motivatorje (Vesić, 2010, str. 266–267). Herzbergova dvofaktorska teorija navaja, da na zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu vplivajo različni faktorji. Nezadovoljstvo pri delu se pojavi, kadar zaposleni niso zadovoljni z zunanjimi pogoji dela, to pa so plača, status, delovni pogoji ali način vodenja (Zekić, 2008). Kadar so higieniki dejavniki izpolnjeni, zaposleni niso motivirani, da svoje delo opravljajo bolje, ampak so demotivirani, če ti dejavniki niso izpolnjeni (Rajner, str. 4). Motivatorji pa ustvarjajo zadovoljstvo in izpopolnitev zaposlenih in njihovo osebno rast. Pri zaposlenih se kažejo motivatorji tudi kot dosežki, priznanja, večja odgovornost pri delu in napredovanje (Syptak, Marsland & Ulmer, 1999).

Vloga vodij v Herzbergovi dvofaktorski teoriji je, da zaposlene motivirajo na podlagi obeh faktorjev. To pomeni, da preko higienskih faktorjev lahko motivirajo zaposlene, vendar samo do določene mere, saj se na podlagi teh faktorjev ne morejo izkoristiti potenciali zaposlenih in njihove kreativnosti pri delu. Da bi managerji ali vodje izkoristili ves potencial zaposlenih, morajo zaposlene motivirati tudi z motivatorji, da bi dosegli zadovoljstvo na delovnem mestu (Vesić, 2010, str. 267).

Slika 2 prikazuje Herzbergovo dvofaktorsko teorijo v kontekstu delovnega okolja, v kateri je motivacija prikazana kot raketoplan. Da lahko raketoplan poleti, je potrebno, da ima zagotovljeno zanesljivo lansirno ploščad, ki čvrsto stoji na temeljih. Tako lahko metaforično ponazorimo, kako so pri motivaciji ključnega pomena izpolnjeni higieniki. Vse, dokler zaposlenim niso ponujene in omogočene razmere, v katerih bodo občutili zadovoljstvo, bo motivacija zaposlenih zelo nizka. Zato je zelo pomembno, da se tega zavedajo tudi vodje organizacij (Račnik, 2008).

Slika 2: Herzbergova dvofaktorska teorija v kontekstu delovnega okolja



Vir: M. Račnik, Herzbergova teorija motivacije, 2008.

1.2.3 Vroomova motivacijska teorija pričakovanj

Vroomova motivacijska teorija spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da procese motivacije in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja (Lipičnik, 1998, str. 167). Vroomova teorija pričakovanj je teorija, v kateri Vroom verjame, da bodo ljudje oziroma zaposleni, ki so motivirani, lažje uresničili zastavljene cilje. Ena od večjih prednosti te teorije je, da prepozna pomembnosti različnih individualnih potreb in motivacij zaposlenih (Lazibat & Dumičić, str. 8).

Po Vroomovi motivacijski teoriji so za zaposlenega ključni trije pojmi, ki se med seboj dopolnjujejo, ti pa so: pričakovanje, instrumentalnost in valenca (Pavlin, 2007, str. 660).

Pričakovanje zaposlenega na delovnem mestu se nanaša na trenutno verjetnost, da bo z dobro opravljeno nalogo uresničil svoje cilje, ki so zanj pomembni. Instrumentalnost je, po

Vroomovi teoriji pričakovanj, razmerje med osebnim pričakovanjem ustrezne nagrade za svoj napor in prepričanjem v pravičnost nagrade. Valenca je lahko izražena pozitivno, negativno ali indiferentno do posamezne aktivnosti zaposlenega ali delovnega mesta kot celote. Zaposleni pa stremijo k pozitivnim predznakom, negativnim pa se, kar se da izogibajo. Pri tem vsak zaposleni upošteva verjetnost, kako dobro lahko delovno nalogo v resnici opravi (Pavlin, 2007, str. 660).

1.2.4 Adamsova motivacijska teorija enakosti

Johnu Staceyju Adamsu pripisujemo teorijo pravičnosti, ki navaja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji zaposlenih v organizaciji (Drnovšek, 2012). V svoji teoriji Adams poimenuje osebni trud in nagrade ter sklepanje kompromisov na delovnem mestu, na kar prištevamo kot vnos (inputs) in donos (outputs). Vnos je vse, kar damo oziroma vse, kar naredimo na delovnem mestu. Donos pa je vse, kar pridobimo iz vložka. Pomen Adamsove teorije je v tem, da se zaposleni trudijo poiskati ravnotežje med tem, kar vnašajo v svoje delo in kar iz le-tega dobijo. Adamsova teorija je toliko bolj kompleksen in prefinjen motivacijski model, kako vrednotiti trud (vnos) in nagrade (donos).

Dejanski pomen pravičnosti (ali nepravičnosti) s teorijo enakosti je v skladu s sodelovanjem truda zaposlenih. Seveda prihaja tudi do nepravičnosti, za katero Ljubotina (2003, str. 161) meni, da je to eden od mehanizmov v motivaciji, vendar samo v situacijah, kadar se primerjamo z drugimi ljudmi v organizaciji. Primer nepravičnosti lahko nastane v primeru, kadar zaposleni dolgo tolerirajo, da so premalo plačani za svoje delo.

1.2.5 Skinnerjeva teorija okrepitve

Lee in Raschke (2016, str. 3–4) trdita, da Skinnerjeva teorija okrepitve (angl. *Skinner's reinforcement theory*) navaja, da se bo vedenje zaposlenih, ki vodi do pozitivnih rezultatov, ponavljajo, medtem ko se bodo dejanja zaposlenih, ki vodijo do negativnih posledic, zmanjšala ali pa se sploh ne bodo ponovila. Vodstva organizacij morajo okrepiti vedenje zaposlenih z nagradami (finančnimi ali nefinančnimi), saj le motivirani zaposleni ustvarjajo dolgoročne cilje organizacij. Vsaka od motivacijskih teorij navaja upraviteljem, nadrejenim ali vodstvu zaposlenih, kako in na kakšen način motivirati svoje zaposlene.

Skinnerjeva teorija okrepitve se nanaša na poštenost in pravičnost med zaposlenimi, medtem pa je zelo pomembno, da je delo oblikovano tako, da zaposlenega vodi k najboljši motiviranosti na delovnem mestu. Prav tak odnos pojasnjuje motiviranost in uspešnost zaposlenih (Lee & Raschke, 2016, str. 3–4).

Po Lipičniku (1998, str. 177) je navedeno, da poznamo v Skinnerjevi teoriji okrepitve več načinov, s katerimi lahko spremenimo vedenje, z različnimi načini lahko vedenje okrepimo ali

pa povzročimo njegovo opustitev. Med dejavnike, s katerimi okrepimo vedenje, spadata pozitivna okrepitev in izogibanje, med dejavnike, s katerimi zmanjšamo, ali odpravimo nezaželeno vedenje, pa spadata kazen in ugašanje.

Pozitivna okrepitev je način, s katerim skušamo doseči ponavljanje zaželenih vedenj. Vse, kar zaposleni naredi dobrega za organizacijo, uvrščamo med pozitivne okrepitve. **Kaznovanje** je tehnika, s pomočjo katere želimo zaposlene odvrniti od nezaželenega vedenja. To se predvsem nanaša na discipliniranje zaposlenih pri netočnem prihajanju na delovno mesto ali pri nespoštovanju reda v organizaciji. **Kazni** so lahko odvisne od vsake organizacije posebej ali pa od dejanja, ki ga je zaposleni naredil. Lahko gre le za oster pogovor med managerjem in zaposlenim, kazen pa je lahko tudi strožja, lahko gre za visoko denarno kazen. **Ugašanje** se pojavi takrat, kadar se ne oziramo na dejanja zaposlenih, se pravi, da ne nagradimo dobrega in ne kaznujemo slabega (Lipičnik, 1998, str. 177).

1.2.6 Pristop korenčka in palice

Sistem korenčka in palice lahko pripišemo filozofu Jeremy Benthamu, ki navaja, da se motivacija tvori v dveh komponentah, in sicer v strahu in spodbudi. V svoji teoriji navaja, da so nekateri delavci motivirani z željo in hrepenijo po doseganju rezultatov, kot sta moč in status. V nasprotju pa nekateri zaposleni delujejo le iz strahu. To pomeni, da opravljajo svoje delo zaradi strahu, da bi svoje delo izgubili ali delujejo le v primeru, kadar so za to prisiljeni in dobivajo opomine s strani vodstva (Joseph, 2010). Odsotnost motivacije vodi k popolni pasivnosti, saj brez motivacije ni nobene dobro opravljene dejavnosti, ne rutinske in ne ustvarjalne (Energos, 2012).

Ray Williams v svojem članku izrazi, da je pristop korenčka in palice učinkovit v primeru, kadar gre za naloge, kjer je postopek zelo enostaven in poglobljeno razmišljanje s strani vodij ni potrebo, saj nagrade zaposlenim zagotovijo motivacijo brez negativnih stranskih učinkov (nezadovoljstvo) (Williams, 2013). Delovna storilnost, učinkovitost zaposlenih in dosežki se spodbujajo z nagrajevanjem dobrega, v nasprotju pa kaznovanje slabo storjenega dela (Kleindienst, 2012).

Sistem korenčka je pozitiven način motiviranja zaposlenih, kar pomeni, da kolikor bodo zaposleni vložili v delo, tako bodo tudi nagrajeni. V nasprotju s korenčkom je sistem palice negativen način motiviranja, ki pravi, da bodo zaposleni naredili, kar bo potrebno, samo da bi se izognili negativnim posledicam v delu (PLB, b. l.).

2 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Nagrajevanje ni čarobna palčka, ki nam bo sama po sebi prinesla rezultate (Đukić, 2014). Nagrajevanje zaposlenih temelji na uvajanju ter ohranjanju dejavnikov, ki spodbujajo

zaposlene k delu, večajo produktivnost na delovnem mestu in s tem gradijo dolgoročni odnos med kadrom in delodajalcem (Mehadžič, 2008).

Sistem nagrajevanja običajno zajema skupek denarnih in nedenarnih nagrad. Med denarne nagrade sodijo fiksni del plače, spremenljivi del plače in druge oblike denarnih ugodnosti. Med nedenarne nagrade pa sodijo priznanja, pohvale, dosežki in še kaj (Možina et al., 2002, str. 488).

Nagrajevanje zaposlenih je proces, ki omogoča spremembo dolgoročnih poslovnih ciljev in rezultate dela (Antončič & Antončič, str. 115). Plače in nagrajevanje so pomemben dejavnik, saj vplivajo na obseg zmožnosti v podjetju, motivacijo in obvladovanje stroškov dela. Pri tem pa ni pomembna višina plače, temveč to, kako so plače sestavljene (razmerje med fiksnim in gibljivim delom ter programi povezovanja plač z uspešnostjo) (Svetilnik & Zupan, 2009, str. 568).

Prav nagrajevanje je tisto, s katerim se delodajalci in vodje srečujejo in so zadolženi za upravljanje s človeškimi viri. V sistem nagrajevanja je treba vključevati tudi zaposlene, ne le vodje in delodajalce. Uspešen sistem nagrajevanja temelji na (N. M., 2009):

- jasni povezavi med nagrado in rezultatom dela,
- sistem nagrajevanja mora temeljiti na pozitivnih posledicah obnašanja ter delovanja zaposlenih na delovnem mestu,
- med dobrimi in slabimi delavci mora biti nagrajevanje tako visoko, da se lahko stimulira dobro delo,
- nagrajevanje mora potekati pravično in mora voditi k neposredno boljšim delovnim rezultatom.

Vodstvu organizacij in delodajalcem mora biti jasno, da nezadostno nagrajevanje vodi k nezadovoljstvu zaposlenih, saj, če zaposleni niso deležni priznanja, je delo, ki ga opravljajo, delo brez pomena ali razvrednoteno (Dvojmi & Draginc, str. 60). Unikatni zaposleni, sistem nagrajevanja in zadovoljstvo na delovnem mestu, strateško vodijo k unikatni stopnji konkurenčnosti organizacij (Jehanzeb, M. F. Rasheed, A. Rasheed & Aamir, str. 273).

2.1 Vrste nagrad

Nagrade, ki so dane zaposlenim s strani vodij ali delodajalcev, so kombinacija materialnih in nematerialnih nagrad, ki so prilagojene kulturi organizacije in okolju, v katerem organizacija deluje. Vsak zaposlen je kot kompleksni psihološki sistem, ki zahteva različne instrumente motiviranja. Vsak ima različne želje in potrebe, ki zahtevajo različno osnovo motiviranja. Nekaterim zaposlenim so pomembne materialne nagrade (plača in ostala korist), v nasprotju

pa so nekaterim pomembne nematerialne nagrade (pohvala, prepoznavanje truda, možnost sodelovanja) (Vidaković, 2012, str. 162).

2.1.1 Denarne in nedenarne oblike nagrajevanja

Denarne nagrade lahko opredelimo kot močan motivator zaposlenih. Prav denarne nagrade med vsemi faktorji v največji meri vplivajo na delovno motivacijo in učinkovitost zaposlenih. Denarne nagrade motivirajo zaposlene h kakovostnejšemu delu, vendar pa z denarnimi nagradami ne moremo izboljšati znanja zaposlenih, njihovih spretnosti in sposobnosti, ki so pomembne za delo. Poleg tega denarne nagrade tudi ne vplivajo na obogatitve dela. Poleg vseh pozitivnih možnosti, ki jih nudijo denarne nagrade, lahko prav te vodijo k neetičnemu vedenju zaposlenih (Zakrajšek, 2014).

Z **nedenarnim nagrajevanjem** podjetje želi zaposlenim izkazati priznanje za prizadevnost in lojalnost v organizaciji. Vodje ali delodajalci s tem utrdijo organizacijsko kulturo in usmerjajo zaposlene k izpopolnjevanju dolgoročnih ciljev (Dolenc, 2008). K nedenarnim nagradam lahko prištejemo tudi to, da imajo večjo težo kot denarne nagrade, saj imajo spominsko vrednost in se z njimi lahko lažje pohvalimo kot pa z denarjem (npr. potovanje) (Ovsenik, 2014). Takim nagradam lahko štejemo tudi fleksibilen delovni čas, število prostih dni, pozitivne spremembe na delu ipd. (Lewis, 2016).

Kakšen je namen denarnih in nedenarnih nagrad je odvisno od posameznega zaposlenega. Razlike so sicer podobne, saj denarna spodbuda, ki je na voljo v obliki nekega denarnega dodatka, je pravzaprav tisto, za kar si zaposleni prizadevajo. Za razliko pa je moč nedenarnih nagrad prav v tem, da vodje ali delodajalci s pohvalo ali priznanjem spodbujajo delavce k dobro opravljenemu delu (Lewis, 2016).

2.1.2 Eksitrinzične in intrinzične oblike nagrad

K motivaciji zaposlenih vključujemo tako ekstrinzične kot tudi intrinzične nagrade. **Ekstrinzične nagrade** vsebujejo finančno motiviranje zaposlenih za njihovo odlično delovanje v organizaciji. V nasprotju pa **intrinzične nagrade** vsebujejo elemente, ki jih lahko povezujemo z izboljšanjem medsebojnih odnosov v organizaciji ter priložnosti za osebno rast (Rijavec, 1999, str. 622)

Ekstrizična motivacija posameznemu zaposlenemu omogoča zadovoljevanje potreb z doseganjem denarnih virov. V organizacijah taki motivatorji vključujejo plačila po enoti dela ali pa plačila za uspešnost in karierno napredovanje. Ekstrizično nagrajevanje lahko signalizira zaposlenim, da vodstvo ceni njihov trud in da je tak način zelo pomemben za tovrstno organizacijo (Andolšek & Andolšek, 2011, str. 149).

Intrinzičnim nagradam ali nedenarni motivaciji pa lahko, poleg pozitivne organizacijske klime in pozitivnega odnosa med nadrejenimi in podrejenimi, prištejemo raznovrstne pohvale, nagradna izobraževanja, voščila ob rojstnih dneh ali proste dni (Mehadžič, 2008).

2.2 Sestavine sistema plač in nagrajevanja

Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja je nehvaležno delo, saj je na koncu redko kateri zaposleni zadovoljen. Morda zaposleni pričakujejo višje plače, vsekakor pa management zahteva nižje stroške in večjo zavzetost zaposlenih pri delu (Zupan, 2001, str. 132). Vsaka oseba, ki je v delovnem razmerju, mora za svoje delo prejeti plačilo. Plačilo pa je sestavljeno iz plače, ki je vedno v denarni obliki. Delodajalec mora pri plači upoštevati plačilni minimum in plače, ki so odvisne za delovno uspešnost zaposlenega (Mercina, 2015).

V samem izhodišču razlikujemo med fiksnim in variabilnim delom prejemkov zaposlenih. Fiksni del je odvisen od dela, ki ga nekdo opravlja, gibljivi del pa je odvisen od tega, kako dobro ga zaposleni opravlja. Variabilni del plače se spreminja glede na uspešnost posameznega zaposlenega, medtem ko je fiksni del plače enak za enaka dela (Svetlik & Zupan, 2009, str. 526).

V svoji knjigi Svetlik in Zupan (2009, str. 527–528) navajata, da tipično slovensko plačo sestavljajo **osnovna plača** (plačilo za polni delovni čas, za normalne delovne razmere in normalno uspešnost), **dodatki** (nadure, izmensko ali nočno delo) za obremenitve ali neugodne vplive okolja, **dodatek za delovno dobo in stalnost, ugodnosti, kot so zavarovanja** (socialno, pokojninsko ali zdravstveno), **bonitete**, na primer službeni avto, službeni telefon ali prenosni računalnik, **nadomestila za čas, ko zaposleni ni na delovnem mestu** (plačila med dopustom, porodniško ali čakanje na delo), **plačilo za delovno uspešnost** (skupinska ali posamična uspešnost), **plačilo za uspešnost poslovanja** (organizacije), **nagrade za posebne dosežke** (nagrada za inovativnost), **drugi osebni prejemki** (regres za letni dopust ali odpravnine), **povračila stroškov v zvezi z delom** (prevoz, obrok na delovnem mestu, terenski dodatki ali službena potovanja) in **druge ugodnosti**, za katere presodi delodajalec.

2.3 Cilji sistema plač in nagrajevanja

Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja je nehvaležno delo, saj je na koncu redko kateri zaposleni zadovoljen. Morda zaposleni pričakujejo višje plače, vsekakor pa management zahteva nižje stroške in večjo zavzetost zaposlenih pri delu (Zupan, 2001, str. 132).

Vsaka oseba, ki je v delovnem razmerju, mora za svoje delo prejeti plačilo. Plačilo pa je sestavljeno iz plače, ki je vedno v denarni obliki. Delodajalec mora pri plači upoštevati plačilni minimum in plače, ki so odvisne za delovno uspešnost zaposlenega (Mercina, 2015).

V samem izhodišču razlikujemo med fiksnim in variabilnim delom prejemkov zaposlenih. Fiksni del je odvisen od dela, ki ga nekdo opravlja, gibljivi del pa je odvisen od tega, kako dobro ga zaposleni opravlja. Variabilni del plače se spreminja glede na uspešnost posameznega zaposlenega, medtem ko je fiksni del plače enak za enaka dela (Svetlik & Zupan, 2009, str. 526).

2.4 Sistem nagrajevanja in plačevanja v zdravstvenem sektorju

Na področju zdravstvene nege v Sloveniji se vodje že več desetletij ukvarjajo z iskanjem pravičnega načina vrednotenja dela in raznih spodbud, ki bi zaposlene navdušile za doseganje čim boljših delovnih izidov (Rešetič, 2010, str. 165).

Vrednote v zdravstveni negi se nanašajo na čim boljše oskrbovanje porabnikovih storitev. V tej dejavnosti ustvarjanje dobička ni možno, s tem pa tudi pridobitništvo ni v ospredju. Lajšanje trpljenja in duhovni razvoj so vrednote, ki prevladujejo v zdravstveni negi. Delavci v zdravstveni negi se ne zavedajo teh vrednot, med člani v organizaciji pa obstaja krepka pripadnost k enotnim vrednotam. To postane najbolj očitno zlasti tedaj, ko so potrebne spremembe ali pa se organizacija znajde v krizi. Zaposleni v zdravstveni negi so usmerjeni bolj ali manj na materialno bogastvo oz. denarne nagrade. Zahtevajo pa tudi več prostega časa, samouresničevanje, osebni razvoj, smiselno delo, več zabave in kakovostno dejavnost (Rešetič, 2010, str. 158).

Zdravstveni sektor mora zaposlenim nuditi možnost osebnega ter kariernega razvoja. Seveda pa je tudi zelo pomembno, da jih znajo nagraditi za dobro opravljeno delo (Kaučič, 2014).

Priča smo velikim novicam na družbenih omrežjih, socialnih medijih ali drugih medijih, da se vlada in zdravniški sindikati pogajajo glede izboljšanja plač. Med drugim se pogajanja navezujejo tudi na napredovanje na delovnem mestu. Osnovni pogoj pogajanja je izboljšanje osnovne plače, sprejem standardov in normativov, česar temelj pogajanja je to, da bi iz uravnilovke šli v variabilni del plače oziroma nagrajevanje po delovni uspešnosti in dopustov. Rezultat razprave pa je še vedno neznanka (E.R., 2016).

3 ANALIZA MOTIVACIJE IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V IZBRANI SLOVENSKE BOLNIŠNICE

3.1 Namen, cilji in hipoteze raziskave

Namen moje zaključne strokovne naloge, kot sem že predstavila v uvodu, je bil predvsem, da s pomočjo literature analiziram in predstavim dejavnike motivacije in nagrajevanja zaposlenih v zdravstvenem sektorju. Ker sem si kot primer izbrala zdravstveni sektor, sem s pomočjo

literature skušala uskladiti splošno teorijo motivacije in nagrajevanja zaposlenih in zaposlenih v zdravstvenem sektorju. Pri raziskovanju različnih literatur sem vedno želela poudariti to, da so zaposleni v izbrani bolnišnici vredni nagrajevanja in motivacije, saj so oni tisti, ki skrbijo za naše zdravje, nas spodbujajo k zdravemu načinu življenja in so ob nas, kadar nam se pripeti nekaj hudega.

Cilj zaključne strokovne naloge je bil, da s pomočjo literature in praktičnega dela naloge ugotovim, ali zaposlene v izbrani bolnišnici motivirajo denarne nagrade, ali so zadovoljni s sistemom motiviranja in ali je razlog demotiviranosti na delovnem mestu prav ne-napredovanje na delovnem mestu. Cilje, ki sem si jih zastavila in so predstavljeni tudi v uvodu, sem potrdila ali pa zavrnila s postavljenimi hipotezami.

Pred začetkom pisanja zaključne strokovne naloge sem si postavila **3 hipoteze**, ki so analizirane v poglavju 3.5.

3.2 Predstavitev metodologije analize motivacije in nagrajevanja v izbrani bolnišnici

Zaključna strokovna naloga analizira motivacijo in nagrajevanje s pomočjo anketnega vprašalnika, ki predstavlja metodo za analizo dela. Za anketo sem se odločila predvsem zaradi večjega števila zaposlenih, zaradi anonimnosti anket pa sem lahko pridobila iskrene odgovore.

Anketni vprašalnik sem razdelila 100 zaposlenim v izbrani bolnišnici. Vrnjenih in popolnoma izpolnjenih sem dobila 60 anketnih vprašalnikov. Anketiranje pa je potekalo tako, da sem osebno pristopila do izbrane bolnišnice in zaposlenih, v kateri sem zaposlenim razdelila ankete. Po zaključenem reševanju anket sem ankete osebno vzela zaradi varovanja podatkov. Anketiranje je v izbrani bolnišnici potekalo od 4. 7. 2016 do 14. 7. 2016. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 12 vprašanj zaprtega tipa ter dveh vprašanj odprtega tipa, saj sem s tem želela izvedeti predvsem njihova mnenja glede demotiviranosti na delovnem mestu in njihova mnenja glede izboljšav na delovnem mestu glede sistema plač in nagrajevanja, ki bi pomagale pri motiviranosti zaposlenih. S pomočjo 60 ustrezno izpolnjenih anket bom v nadaljevanju preverila hipoteze, ki sem si jih zastavila že v uvodu zaključne strokovne naloge.

3.3 Predstavitev izbrane slovenske bolnišnice

Izbrana bolnišnica je ustanova, ki zajema veliko oddelkov in drugih služb, namenjenih skrbi za zdravje ljudi. Skupaj je zaposlenih 400 ljudi, bolnišnica opravlja veliko dejavnosti, med njimi pa so:

- specifično-ambulantno dejavnost,
- bolnišnično dejavnost,
- dializno dejavnost,
- dejavnost primarnega zdravstva – ginekološki dispanzer.

V izbrani bolnišnici se zavedajo, da je uspeh kakovostnega zdravljenja odvisen od sposobnosti, znanja, veščin in motivacije zdravstvenega osebja in njihovega odnosa z bolniki.

Ugled, fleksibilnost in kakovost storitev so temeljni cilji in vizije, na katerih bolnišnica temelji. Poleg tega se trudijo, da nudijo in zagotavljajo najkakovostnejše zdravstvene storitve na sekundarnem nivoju zdravstvenega varstva tako v Sloveniji kot tudi v Evropi. Poslovna uspešnost stremi k visokemu standardu zdravstvenih storitev, zadovoljevanju potreb in pričakovanju uporabnikov.

3.4 Rezultati raziskave

3.4.1 Analiza demografskih vprašanj

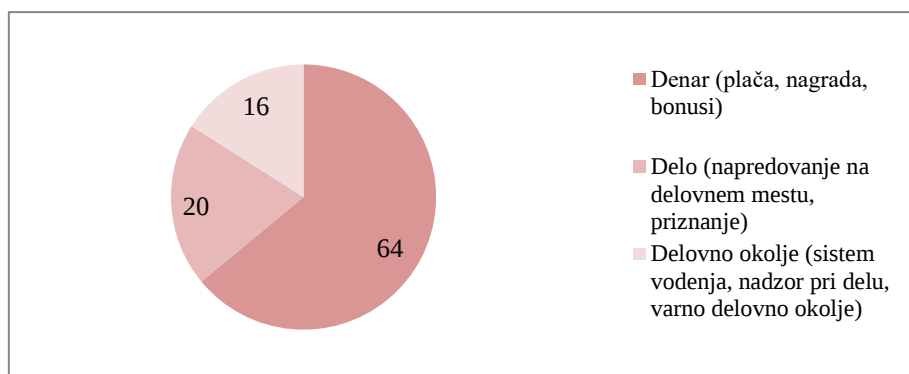
Na podlagi 60 ustreznih (rešenih) anketnih vprašalnikov, je sodelovalo 40 žensk in 20 moških. To pomeni, da ženske zajemajo 67 % vseh anketirancev, medtem ko moška populacija tvori 33 % anketirancev. Največ oseb, ki so izpolnile anketo, spada v starostni interval od 21 do 40 let. Teh oseb je bilo 42, kar predstavlja 70 % vseh anketirancev. Zaposleni, ki spadajo v starostni interval do 20 let, zavzemajo 7 % vseh anketirancev, to pomeni, da le 4 osebe, ki so izpolnile anketo, sodijo v ta interval. 14 zaposlenih, to pomeni 23 % anketirancev je bilo teh, ki spadajo v starostni interval od 41 do 60 let. V anketnem vprašalniku je bil dan odgovor tudi starostni interval 61 let ali več, vendar nobeden od anketirancev ni označil tega starostnega razreda.

3.4.2 Analiza vprašanj o motivaciji in nagrajevanju

Sprva me je zanimalo, kaj najbolj motivira zaposlene na delovnem mestu, ki ga opravljajo. Analiza, kaj zaposlene najbolj motivira na delovnem mestu v %, je prikazana na sliki 3. Na to vprašanje je bilo možno izbirati med tremi odgovori. Najbolj me je zanimalo, ali jih motivirajo predvsem denarni dejavniki (denar) ali nedenarni dejavniki (delo ali delovno okolje). Na podlagi prejetih odgovorov sem izvedela, da večino zaposlenih motivirajo denarne nagrade. Ta odgovor je obkrožilo 38 zaposlenih, kar predstavlja 64 % vseh odgovorov. 12 zaposlenih na delovnem mestu motivira delo, in sicer v smislu napredovanja na delovnem mestu ali pa razna priznanja, ki jih lahko pridobijo na delovnem mestu. Ta odgovor predstavlja 20 % vseh odgovorov. Dva anketiranca manj, se pravi 10 zaposlenih je

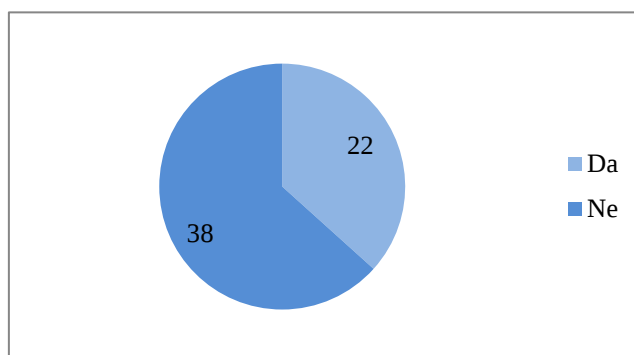
odgovorilo, da jih motivira delovno okolje (sistem vodenja, nadzor pri delu, varno delovno okolje). Zadnje vprašanje tvori 16 % vseh odgovorov.

Slika 3: Kaj zaposlene najbolj motivira na delovnem mestu v %



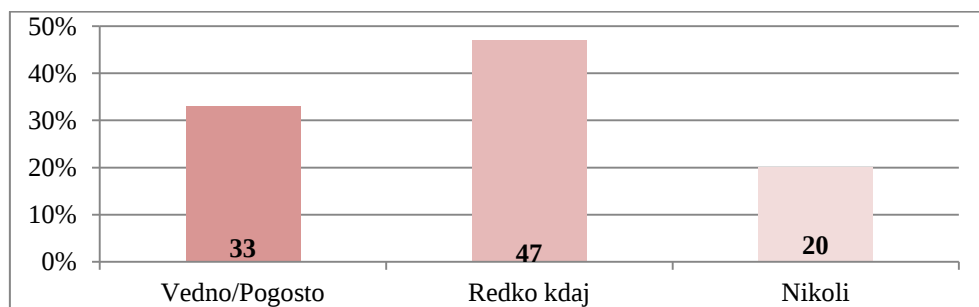
Najprej sem izvedela, kaj jih motivira na delovnem mestu, nato pa me je zanimalo ali menijo, da so za svoje delo primerno plačani, kar je prikazano na Sliki 4. To je seveda relevantno vprašanje, saj na primer zaposleni, ki jih motivirajo samo denarne nagrade, bi seveda odgovorili, da niso primerno plačani za svoje delo. 38 izmed 60 zaposlenih jih meni, da za svoje delo niso primerno plačani, 22 zaposlenih pa jih meni, da so primerno plačani za svoje delo.

Slika 4: Mnenje zaposlenih o pravičnem plačilu v %



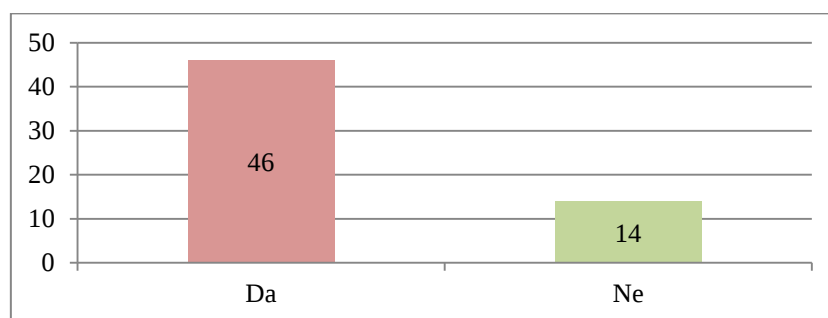
Slika 5 prikazuje, ali nadrejeni zaposlene pohvalijo, kadar dobro opravijo delo. 33 % zaposlenih ali 20 anketirancev je odgovorilo, da jih nadrejeni vedno/pogosto pohvalijo. 47 % jih meni, da jih nadrejeni le redko kdaj pohvalijo, za razliko pa jih 20 % meni, da jih nadrejeni nikoli ne pohvalijo.

Slika 5: Mnenje zaposlenih o pohvalah nadrejenih v %



Sledilo je vprašanje, ali zaposleni menijo, da imajo možnost napredovanja na delovnem mestu. To je prikazano na Sliki 6. 46 zaposlenih je mnenja, da lahko napredujejo na delovnem mestu, le 14 pa jih meni, da ne morejo napredovati. Seveda je to odvisno tudi od zaposlenih samih, kako so motivirani pri delu in kakšne cilje imajo pri svojem delovnem mestu.

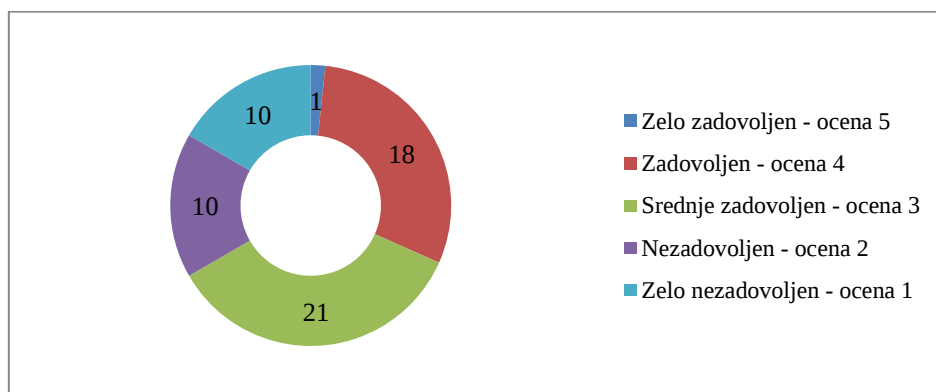
Slika 6: Mnenje zaposlenih o napredovanju na delovnem mestu, ki ga opravljajo



Kako so zaposleni zadovoljni s sistemom motiviranja, je bilo naslednje vprašanje in analiza je prikazana na Sliki 7. To me je zanimalo zgolj zaradi tega, ali nadrejeni v izbrani bolnišnici, kljub napornemu in stresnemu delu, najdejo čas tudi za zaposlene, da jih spodbujajo in motivirajo pri delu, saj je delo v zdravstvenem sektorju življenjsko pomembno.

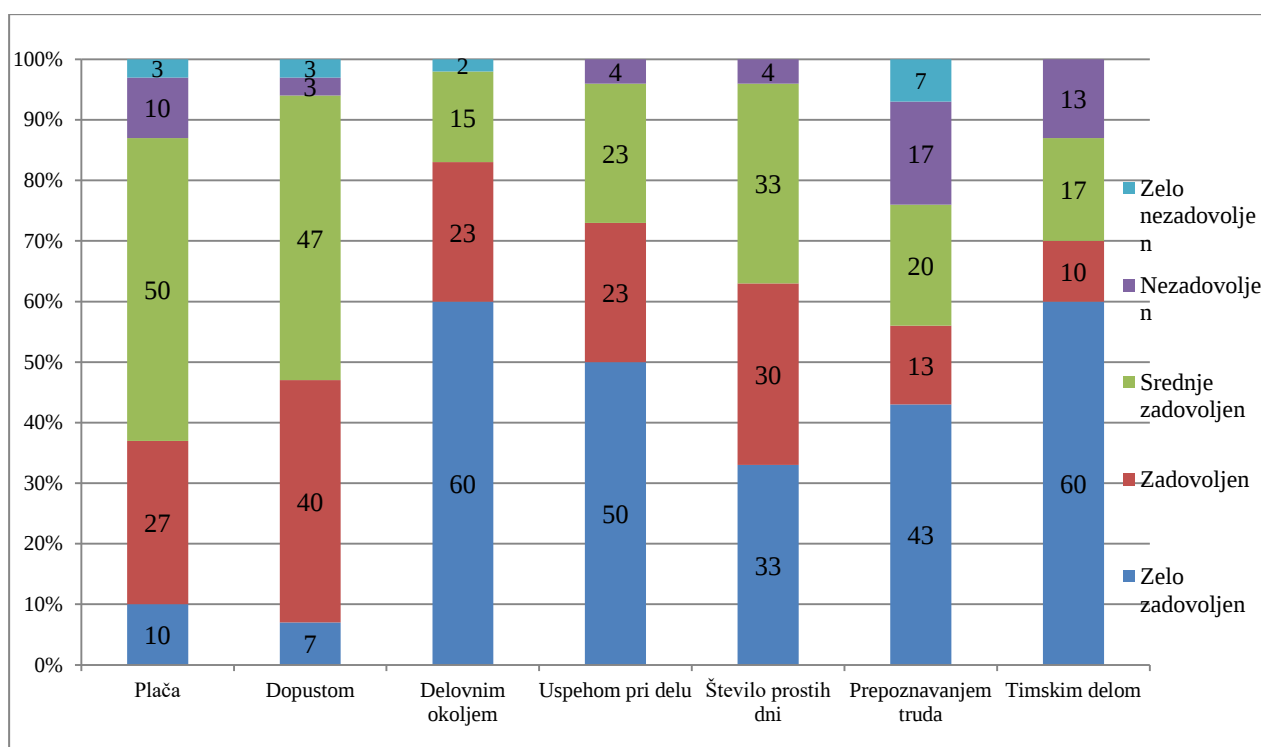
V anketnem vprašalniku je bilo vprašanje zadano tako, da je število 1 pomenilo, da so zaposleni zelo nezadovoljni s sistemom motiviranja, število 5 pa je pomenilo, da so zelo zadovoljni s sistemom motiviranja v izbrani bolnišnici. Rezultati kažejo, da so zaposleni srednje zadovoljni s sistemom motiviranja, kar je odličen rezultat, na podlagi velikega števila zaposlenih v izbrani bolnišnici in anketirancev, katera vprašanja sem analizirala. Srednje zadovoljnih z načinom motiviranja je 21 zaposlenih. Zelo zadovoljen je le 1 zaposleni. 18 zaposlenih je zadovoljnih s sistemom motiviranja v izbrani bolnišnici. 10 anketirancev pa je nezadovoljnih s sistemom motiviranja, prav takšen rezultat je tudi pri tistih zaposlenih, ki so nezadovoljni s sistemom motiviranja. Morda je razlog nezadovoljnih rezultatov prav tisto, kar demotivira zaposlene pri delovnem mestu, kar je analizirano pod Sliko 14.

Slika 7: Kako so zaposleni v izbrani bolnišnici zadovoljni s sistemom motiviranja



Zelo me je zanimalo, kako so zaposleni v izbrani bolnišnici zadovoljni z naslednjimi motivacijskimi dejavniki, ki so v odstotkih prikazani na Sliki 8.

Slika 8: Zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki motiviranja v izbrani bolnišnici v %

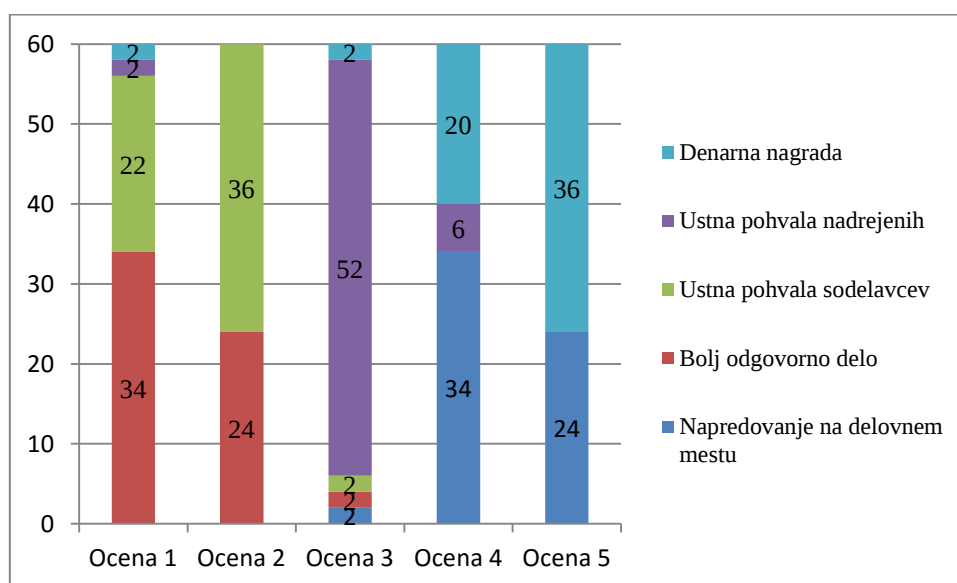


V anketnem vprašalniku so imeli zaposleni na voljo naslednje motivacijske dejavnike: plača, dopust, delovno okolje, uspeh pri delu, število prostih dni, prepoznavanje truda in kako so zaposleni zadovoljni s timskim delom. Odgovarjali so tako, da so pod vsakim dejavnikom le enkrat obkrožili, ali so zelo zadovoljni, zadovoljni, srednje zadovoljni, nezadovoljni ali pa zelo nezadovoljni. Rezultat je pokazal, da so zaposleni najbolj zadovoljni s timskim delom in delovnim okoljem, v katerem so zaposleni. Na tak izid odgovorov je bilo možno pričakovati,

saj delo v zdravstvenem sektorju temelji na timskem delu. Zelo majhen odstotek zaposlenih, ki so izpolnjevali anketo, je zelo nezadovoljnih s plačo (samo 3 %), kar je zelo dober rezultat v zdravstvenem sektorju. Majhen odstotek anketiranih zaposlenih je zelo nezadovoljnih z dopustom (3 %) ali pa delovnim okoljem, v katerem so zaposleni (2 %). Z uspehom pri delu, številu prostih dni in timskim delom, anketiranci sploh ne čutijo velikega nezadovoljstva. Le 7 % je teh, ki niso zelo zadovoljni s prepoznavanjem truda.

Pri naslednjem vprašanju sem se konkretno osredotočila na nagrade, saj sem želela raziskati, na lestvici od 1 do 5, kako bi bili zaposleni v izbrani bolnišnici z njimi zadovoljni. To je prikazano na Sliki 9.

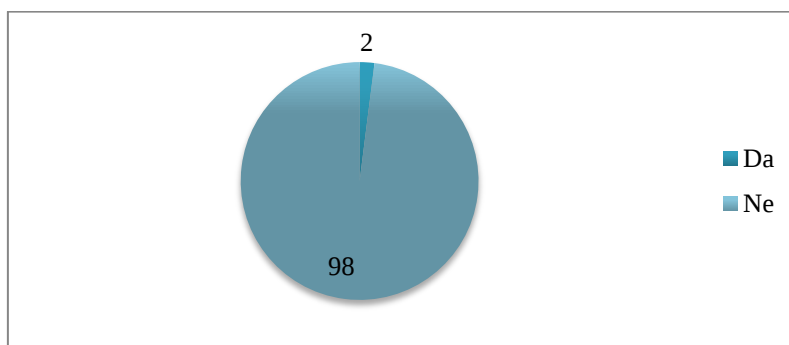
Slika 9: Zadovoljstvo zaposlenih z dejavniki motiviranja



Pri vprašanju, kaj vas na vašem delovnem mestu najbolj motivira, so anketiranci navedene nagrade morali razporediti po lestvici od 1 do 5. Ocena 1 je pomenila, da jim nagrada pomeni najmanj, ocena 5 pa je pomenila, da imajo to nagrado najraje in so z njo najbolj motivirani. Ugotovila sem, da anketirance najbolj motivirajo denarne nagrade, saj jih je 36 od 60 v vzorec izbranih anketirancev izbralo, da so z oceno 5 najbolj motivirani z denarnimi nagradami. Druga nagrada, ki zaposlene v izbrani bolnišnici najbolj motivira pa je napredovanje na delovnem mestu. Kot sem že analizirala pri vprašanju "Ali menite, da imate v organizaciji, v kateri ste zaposleni možnost napredovanja?" je velik delež anketirancev odgovorilo, da ima možnost napredovanja. Kar zaposlene najmanj motivira pa je odgovorno delo, saj so oceno 1 pri bolj odgovornem delu obkrožili kar 34-krat.

Naslednje, kar me je zelo zanimalo, je, ali zaposleni menijo, da je nagrajevanje odvisno od spola. To je v odstotkih prikazano na Sliki 10.

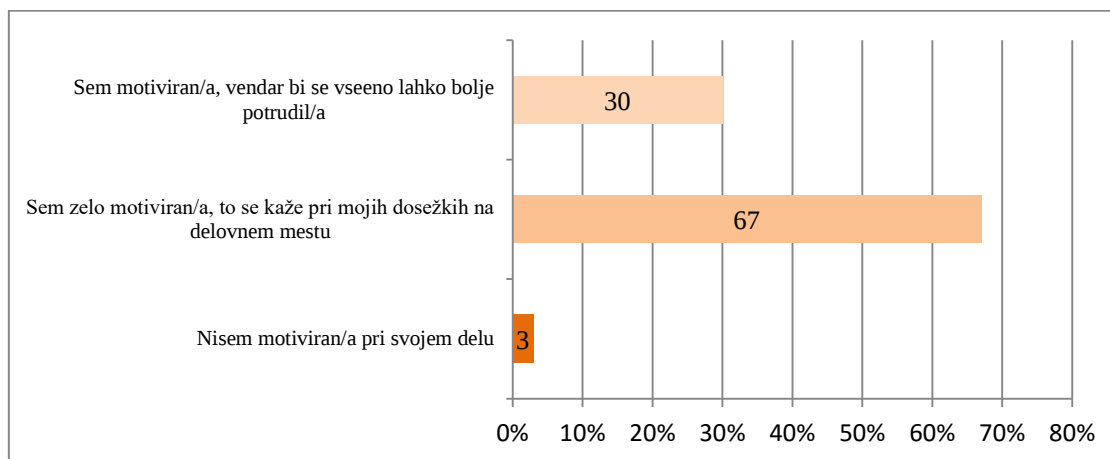
Slika 10: Mnenje zaposlenih, ali je nagrajevanje odvisno od spola v %



Odgovori zaposlenih, ki so reševali anketo, so več ali manj pričakovani, saj je videti, da v izbrani bolnišnici ne vlada diskriminacija med spoloma. Prevladujoč (98 %) odgovor je potrdil, da nagrajevanje v izbrani bolnišnici ni odvisno od spola. Odgovor "da" je označilo 2 % anketirancev.

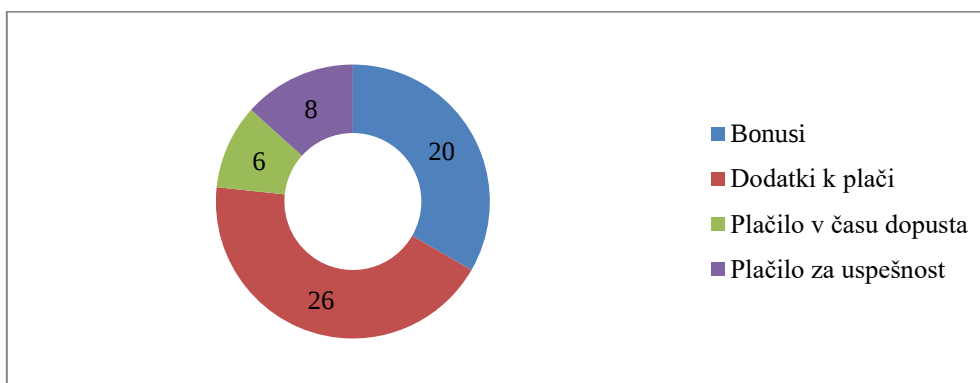
Slika 11 prikazuje mnenje zaposlenih o lastni motivaciji pri delu. 67 % vseh anketirancev je zelo motiviranih pri svojem delu in se to kaže tudi pri njihovih dosežkih. Da so motivirani, vendar bi se lahko bolj potrudili, je izmed vseh anketirancev le 30 % teh, ki so obkrožili ta odgovor. Zanimljivih 3 % odgovorov vseh, v vzorec izbranih anketirancev, je teh, ki niso motivirani pri svojem delu. Izmed teh 3 % je po vsej verjetnosti tudi teh, ki menijo, da ne morejo napredovati na svojem delovnem mestu.

Slika 11: Mnenje zaposlenih o lastni motiviranosti pri delu v izbrani bolnišnici v %

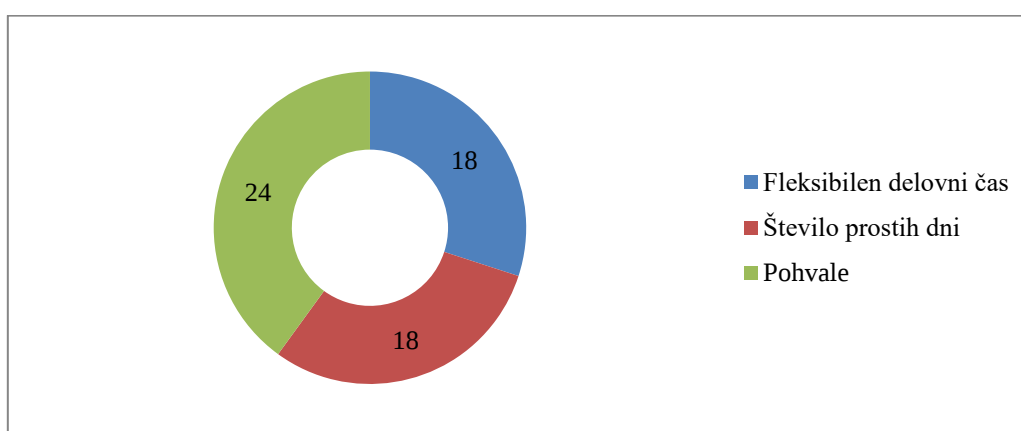


Vrste denarnih in nedenarnih nagrad so tisto, kar me je nadalje zanimalo pri zaposlenih v izbrani bolnišnici. Slika 12 prikazuje denarne nagrade, ki motivirajo zaposlene na delovnem mestu, Slika 13 pa prikazuje nedenarne nagrade, ki motivirajo zaposlene na delovnem mestu.

Slika 12: Denarne nagrade, ki motivirajo zaposlene na delovnem mestu



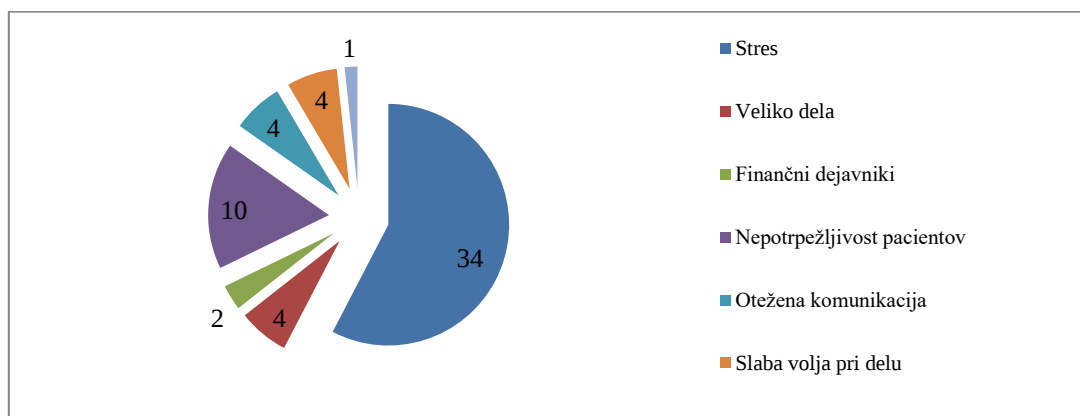
Slika 13: Nedenarne nagrade, ki motivirajo zaposlene na delovnem mestu



Pri nenenarnih nagradah pohvale motivirajo 24 od 60 v vzorec izbranih anketirancev, zaposlenih v izbrani bolnišnici. 18 je teh, ki jih motivira število prostih dni, prav tako pa je 18 teh, ki jim je kot nenenarna nagrada pomemben fleksibilen delovni čas.

Naslednji dve vprašanji sta bili odprtega tipa vprašanj, in sicer sem hotela izvedeti, kaj demotivira zaposlene v izbrani bolnišnici in katere predloge bi predlagali, da bi na delovnem mestu, ki ga opravljajo, izboljšali motivacijo. Analizi sta prikazani na Sliki 14 in Sliki 15.

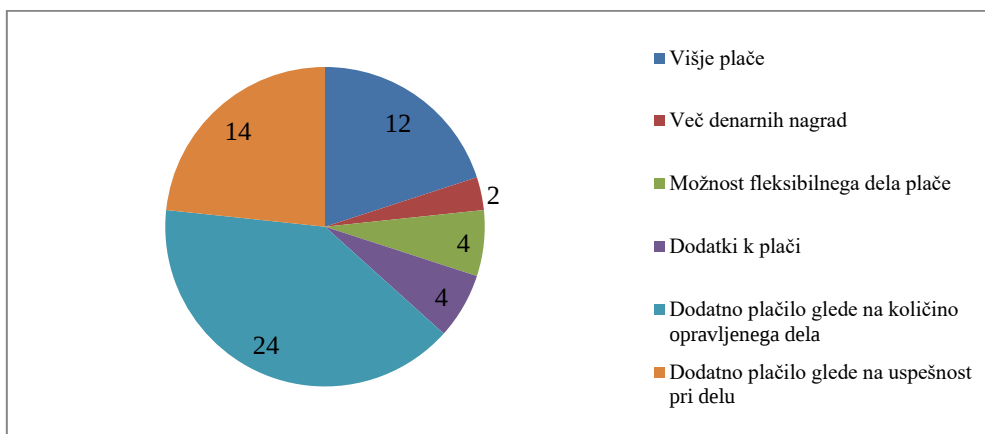
Slika 14: Dejavniki demotiviranosti med zaposlenimi v izbrani bolnišnici



Kar 34 od 60 anketirancev, ki so zaposleni v izbrani bolnišnici, demotivira stres pri izvajanju dela. To je predvsem razumljivo, saj morajo le-ti biti potrpežljivi in vedno ohranjati 'hladno glavo' pri izvajanju dela, saj so navsezadnje zaposleni v zdravstvenem sektorju tisti, ki skrbijo za naše zdravje. 10 jih je kot razlog navedlo nepotrpežljivost pacientov. Zaposleni v izbrani bolnišnici se trudijo ugoditi vsakemu pacientu, vendar so lahko čakalne dobe pri zdravnikih zelo dolge, kar vodi do nepotrpežljivost pacientov in s tem tvorijo demotiviranost zaposlenih na delovnem mestu. Vsak naslednji odgovor je bil napisan od 12 reševalcev anket, zaposlenih v izbrani bolnišnici, ki so mnenja, da so dejavniki, ki jih demotivirajo, slaba volja pri delu (4 odgovori), otežena komunikacija (4 odgovori) in veliko dela (4 odgovori). 2 zaposlena vidita razlog demotiviranosti v finančnih dejavnikih, le 1 zaposleni, da je demotiviran zaradi kadrovskih in finančnih krčenj na vseh organizacijskih nivojih.

Slika 15 prikazuje mnenja zaposlenih, ki bi predlagali, kaj bi pri dejavnikih nagrajevanja na delovnem mestu izboljšalo njihovo motiviranost. Vsi anketiranci skupaj so napisali 6 različnih dejavnikov, ki bi s pomočjo nagrajevanja pripomogli k izboljšanju motivacije. Ti pa so: višje plače, več denarnih nagrad, možnost fleksibilnega dela plače, dodatki k plači, dodatno plačilo glede na količino opravljenega dela in dodatno plačilo glede na uspešnost pri delu.

Slika 15: Mnenja zaposlenih v izbrani bolnišnici, ki bi pri dejavnikih nagrajevanja izboljšalo motiviranost na delovnem mestu



Največ napisanih mnenj zaposlenih je dodatno plačilo glede na količino opravljenega dela. Ta rezultat kaže, da imajo zaposleni res veliko dela, saj jih je kar 24 od vseh 60 zaposlenih napisalo takšen odgovor. 14 anketirancev meni, da bi plačilo glede na uspešnost izboljšalo motiviranost pri delu. Naslednjih 12 anketirancev je mnenja, da bi višje plače bile dober dejavnik nagrajevanja, ki bi izboljšal motiviranost zaposlenih. 4 zaposleni menijo, da dodatki k plači lahko vodijo k boljši motiviranosti, 4 zaposleni so tudi mnenja, da možnost fleksibilnega dela plače lahko vodi k boljši motiviranosti. Le dva zaposlena v izbrani bolnišnici sta mnenja, da bi več denarnih nagrad povečalo motiviranost zaposlenih.

3.4.3 Obravnava hipotez

– Hipoteza 1: Zaposlene v izbrani bolnišnici spodbujajo zlasti denarne nagrade.

S pomočjo zbranih podatkov lahko hipotezo potrdim, saj so 36 zaposlenim, se pravi večini, ki so rešili anketo, najpomembnejše denarne nagrade in so obkrožili oceno 5. Za oceno 5 sledi drugi najpomembnejši dejavnik, ki jih motivira, in sicer napredovanje na delovnem mestu. To spodbuja 24 anketirancev. Kar zaposlene v izbrani bolnišnici najmanj motivira, je bolj odgovorno delo. Od 60 anketirancev jih je bilo 34, ki so pri bolj odgovornem delu dali oceno 1.

– Hipoteza 2: Zaposleni v izbrani bolnišnici niso zadovoljni s sistemom motiviranosti nadrejenih.

Hipotezo lahko zavrnem, saj so zaposleni v bolnišnici srednje zadovoljni s sistemom motiviranja. Zavrnjeno hipotezo lahko potrdim s tem, da je 21 izmed vseh 60, v vzorec vzetih zaposlenih, obkrožilo, da so srednje zadovoljni s sistemom motiviranja na delovnem mestu (ocena 3). Samo 1 anketiranec je zelo zadovoljen z načinom motiviranja na delovnem mestu,

medtem ko pa jih je 18, ki so zadovoljni z načinom motiviranja (ocena 4). Če povzamem predpostavki nezadovoljen (ocena 2) in zelo nezadovoljen (ocena 1), so anketirani zaposleni v izbrani bolnišnici enakomerno zadovoljni in nezadovoljni, saj je bil rezultat pri obeh nezadovoljstvih obkrožen po desetkrat.

– **Hipoteza 3: Zaposlene v izbrani bolnišnici demotivira ne-napredovanje na delovnem mestu.**

To hipotezo lahko zavrnem s pomočjo dveh vprašanj, ki sem ju zastavila v anketnem vprašalniku. Pri vprašanju "Ali menite, da imate v organizaciji, v kateri ste zaposleni, možnost napredovanja," jih je 46 od 60, v vzorec izbranih zaposlenih v izbrani bolnišnici, odgovorilo, da menijo, da imajo možnost napredovanja na delovnem mestu.

Pri vprašanju odprtega tipa sem želela izvedeti, kateri dejavniki demotivirajo zaposlene v izbrani bolnišnici. Vprašanje je bilo sestavljeno "Kateri dejavniki Vas demotivirajo na Vašem delovnem mestu?" 37 anketirancev je odgovorilo, da jim največjo demotiviranost na delovnem mestu povzroča stres.

SKLEP

V zaključni nalogi sem ugotavljala, kako so zaposleni v izbrani bolnišnici motivirani in s katerimi nagradami so najbolj zadovoljni, da jih vodijo še k večji motiviranosti.

Zaposleni bi morali biti ključnega pomena vseh organizacij, saj so oni tisti, ki tvorijo uspešen proces in dolgoročne cilje organizacije. V zdravstvenem sektorju imajo zaposleni še drugo pomembno dodatno funkcijo, ki bi jo vsi nadrejeni morali upoštevati in to je, da so oni tisti, ki skrbijo za naše zdravje, nam svetujejo in nas usmerjajo, kako in na kakšen način zdravo živeti. Zato je pomembno, da se v vsaki organizaciji vzpostavi dober sistem motiviranja in nagrajevanja, saj se bodo zaposleni le na ta način dobro počutili v organizaciji, v kateri so zaposleni in z veseljem opravljali svoje delo. Pri takih sistemih je dobro upoštevanje kompromisov med zaposlenimi in nadrejenimi, vendar menim, da v velikem sektorju, kot je zdravstveni sektor, je to težko izvedljivo. Teorijo sem na grobo predstavila že v uvodu, nato pa sem v drugem delu predstavila motivacijske teorije in sistem nagrajevanja, ki se upošteva pri zaposlenih in so za njih zelo pomembni. Teorijo sem skušala uskladiti s praktičnim delom.

Rezultati anket so spodbudni, saj sem ugotovila, da so zaposleni v izbrani bolnišnici srednje zadovoljni s sistemom motiviranja. To je relativno dober rezultat na podlagi stresnega dela in velikega števila zaposlenih.

V izbrani slovenski bolnišnici, kljub velikemu številu zaposlenih, bi, po mojem mnenju, bilo bolj učinkovito in priporočam izbrani bolnišnici, da bi vodje oddelkov in seveda nadrejeni

skušali izboljšati stike z zaposlenimi, saj menim, da bi z boljšo komunikacijo in dialogom prispevali k boljši motivaciji zaposlenih pri delu. Velika omejitev sicer je, da na vsakega zaposlenega vpliva prav stres, saj okoliščine, v katerih zaposleni delajo, niso nič kaj preveč navdušujoče v smislu, da je bolnišnica ustanova, kamor ljudje prihajajo samo, kadar niso zdravi ali pa se ne počutijo v redu.

Pri opravljanju praktičnega dela se pravi, pri analiziranju zaposlenih v izbrani bolnišnici, sta mi omejitev predstavljala dva dejavnika, in sicer prvi je, da zaposleni v izbrani bolnišnici ne bodo imeli časa, da izpolnijo anketo zaradi prevelike količine dela. Druga omejitev pa mi je predstavljala to, da je v bolnišnici veliko zaposlenih na različnih oddelkih, zato sem se odločila, da v vzorec vzamem 100 zaposlenih iz različnih oddelkov, saj lahko le na podlagi tega splošno povzamem rezultate anket. Zelo sem vesela in moram poudariti, da so vsi anketiranci, ki so izpolnjevali anketo, bili prijazni in komunikativni ter z veseljem rešili anketo, da s tem lahko pomagajo meni in tudi sebi, saj so obveščeni o analizi rezultatov anket.

Najprej na podlagi teorije o motiviranosti in o sistemu nagrajevanja v zdravstvenem sektorju, nato pa pri ugotavljanju motiviranosti in nagrajevanja v izbrani bolnišnici sem ugotovila, kako zelo so zaposleni v zdravstvenem sektorju pomembni za naše življenje. Čeprav je delo, ki ga opravljajo zelo stresno in se marsikdo tega ne zaveda, se mi zdi zelo pomembno, da bi ljudje morali dati večji pomen na vse zaposlene v zdravstvenem sektorju, saj so tisti, ki nas sprejmejo, kadar smo bolni ali pa nas nekaj boli. Zelo je lepo, kadar pridemo do zaposlenih v zdravstvenem sektorju, oni pa nas pričakajo s potrpežljivostjo in z nasmehom. Tega bi se morali vsi zavedati, kako zelo velik pomen imajo v našem življenju, zato bi morali dajati večjo pozornost, da smo tudi mi do njih potrpežljivi in strpni.

LITERATURA IN VIRI

1. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary reward can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56, 241–249.
2. Andolšek, M. D., & Andolšek, S. (2011). Prenos znanja skozi perspektivo teorije družbene menjave, 4, 149. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/viewFile/401/802>
3. Antončič, A. J., & Antončič, B. (2010). Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/5_115-130.pdf
4. Atanasković, N. (2009). Uloga liderstva u upravljanju motivacijom zaposlenih u zdravstvenim organizacijama. *Timočki medicinski glasnik*, 34(3–4), 183–188. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.tmg.org.rs/v343406.htm>
5. Buntak, K., Droždek, I., & Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehcnical journal* 7(1), 56–63. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147
6. Čertalič, B. (2014). Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize. Najdeno 29 marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/>
7. Dolenc, T. (2008). Tudi tako lahko podjetje spodbudi lojalnost zaposlenih in njihovo motivacijo za delo. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://akademija.finance.si/206176>
8. Doren, D. (2011). Kaj motivira delavca in kaj mu zgolj prepreči nezadovoljstvo pri delu? *E-priporočnik*. Najdeno 28. marca na spletnem naslovu <http://daisydoren.blogspot.si/2011/05/herzbergova-teorija-motivacije.html>
9. Drnovšek, P. R. (2012). Motivacija za izredni študij. Najdeno 30. marca 2016 na spletnem naslovu <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/55-letnik-4-t-3/194-petra-repov-drnovsek-motivacija-za-izredni-tudij->
10. Dvojmoč, G. L., & Draginc, A. (2015). Vpliv ekonomske krize na pojav izgorelosti medicinskih sester. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 2(2). Najdeno 3. aprila 2016 na spletnem naslovu http://fpuv.vsnm.si/uploads/revija_eb/vol2no2/revija_eb_2015_vol2_no2_5.pdf
11. Đukić, D. (2014). Pasti in priložnosti nagrajevanja prodajnega osebja. Najdeno 3. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.uspesna-prodaja.com/f/docs/Clanki-tekst/Pasti-in-priloznosti.pdf>
12. E.R. (2016). *Zdravniki za višje plače*. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu <http://svet24.si/clanek/novice/slovenija/56ea7391965f8/koliko-znasajo-skupne-zahteve-zdravnikov-je-se-neznanka>

13. Energoss. (2012). *Motivacijska kultura v času motivacije 3.0*. Najdeno 3. aprila na spletnem naslovu <http://www.energoss-svetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=162&print=1>
14. Filej, B. (1992). Management v zdravstveni negi. *Zdrav Obzor*. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.obzornikzdravstvenenege.si/Celoten_clanek.aspx?ID=d36ff366-c2fe-4092-9100-546a0d043b90
15. Jehanzeb, K., Rasheed, F. M., Rasheed, A., & Aamir, A. (2012). Impact of Rewards and Motivation on Job satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), 273. Najdeno 29. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_21_November_2012/29.pdf
16. Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International journal of business and management invention* 2(3), 39–45.
17. Joseph, C. (2016). Three Main Theories of Motivation. *Small Business*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/three-main-theories-motivation-1888.html>
18. Kleindienst, J. (2012). Korenček in palica. Najdeno 3. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://akcept.wordpress.com/tag/korencek-in-palica/>
19. Komljanc, N. (2013). Teorije učenja za vajo pri Formativnem spremljanju. Najdeno 3. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.zrss.si/pdf/090415111331_teorije_ucenja_za_vajo_pri_fs.pdf
20. Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., & Curk, J. (2006). *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: DZS.
21. Kovač, E. (2013). O motivaciji za rekreacijo. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.aktivni.si/ostali-sporti/o-motivaciji-za-rekreacijo/>
22. Kreft, T., & Kaučič, M. (2014). Vpliv demografskih dejavnikov na pripadnost zaposlenih v zdravstveni negi. *Revija za zdravstvene vede*, 1(2). Najdeno 5. junija 2016 na spletnem naslovu http://fzv.vs-nm.si/uploads/FZV_pripone/revija_jhs_2014_v1n2.pdf
23. Lazibat, T., & Dumičić, K. (2002). Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete. *Zbornik 4*, (str. 127–134). Zagreb: Ekonomski fakultet.
24. Lee, M. T., & Raschke, R.L. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge* 1(2), (str. 3–4). Najdeno 10. junija na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
25. Lewis, J. (2011). Differences Between Monetary and Non-Monetary Incentives. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/differences-between-monetary-nonmonetary-incentives-26139.html>
26. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

27. Ljubotina, D. (2003). Mladi i socijalna pravda. *Revija za socialnu politiku* 11(2), 159–175.
28. Lokar, M. (2013). Čustvena inteligenca. *Vizita*. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.sbm.si/Portals/0/Content/Vizita_dokumenti/vizita%2060%20julij%202013_www\(3\).pdf](http://www.sbm.si/Portals/0/Content/Vizita_dokumenti/vizita%2060%20julij%202013_www(3).pdf)
29. Lussier, R. (2000). *Management fundamentals: concepts, applications, skill development*. United states of America: South-Western, Cengage Learning.
30. Marčič, K. (2011). Koliko nas zaposleni stane v enem letu? Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/racunovodstvo/koliko-nas-zaposleni-stane-v-enem-letu>
31. Mercina, J. (2015). Kako je sestavljena plača. Najdeno 9. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/racunovodstvo/kako-je-sestavljena-placa>
32. Marzel, K. (2000). Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://dk.fdv.unilj.si/tip/tip20002marzel.PDF>
33. Mehadžič, A. (2008). Sistem nagrajevanja mora biti pravičen in jasen pri vseh oblikah nagrad. Najdeno 10. aprila na spletnem naslovu <http://akademija.finance.si/224441>
34. Miljković, S. (2007). Motivacija zaposlenih i modifikovanje ponašanja u zdravstvenim organizacijama. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0365-4478/2007/0365-44780702053M.pdf>
35. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakata.
36. N. M. (2011). Kako nagrajevati zaposlene. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.zurnal24.si/kako-nagrajevati-zaposlene-clanek-59520>
37. Ničin, N., & Vasiljević, J. (b. l.). Procesne teorije motivacije. Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.meste.org/fbim/fbim_srpski/FBIM_najava/VI_Nicin_6.pdf
38. Novak, P. J. (2008). Motivacija za delo v zdravstveni negi - spodbude na delovnem mestu. Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.zbornica-zveza.si/sites/default/files/kongres_zbn_7/pdf/133D.pdf
39. Ovsenik, A. (2014). Denar ali pohvala – kaj bolj motivira zaposlene? Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu <http://siol.net/novice/slovenija/denar-ali-pohvala-kaj-bolj-motivira-zaposlene-80266>
40. PLB. (b. l.) *Causes of Bullying – the Carrot and the Stick*. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://k12teacherstaffdevelopment.com/tlb/causes-of-bullying-the-carrot-and-the-stick/>
41. Pavlin, S. (2007). Karierna orientacija v družbi znanja. *Teorija in praksa* 44(5), 659–660.
42. Račnik, M. (2008). Herzbergova teorija motivacije. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=herzbergova-teorija-motivacije&more=1&c=1&tb=1&pb=1>

43. Rešetič, J. (2010). Pomembne vrednote pri delavcih v zdravstveni negi v prihodnosti. Najdeno 6. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.sb-nm.si/Portals/0/Content/zbornik_DMT_2010.pdf
44. Simčič, B. (2006). Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih bolnišnicah. *Vizita*. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.sb-nm.si/Portals/0/Content/Vizita_dokumenti/vizita_35_maj_2007.pdf
45. Smrekar, M. (2011). Motivacija zaposlenih z visokimi cilji podjetja. *Finance*, 59, 2011.
46. Svetic, A. (2012). Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://porocevalec.ibs.si/en/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ukinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji->
47. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.
48. Syptak, J. M., Marsland, D. W., & Ulmer, D. Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice (1999). *Family practice management* 6(9), 26–30. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.aafp.org/fpm/1999/1000/p26.html>
49. Uhan, S. (1999). Misli o motivaciji. Najdeno 1. marca 2016 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/priloge/ID990503.doc
50. Varga, R. (2003). Teorija motivacije Abrahama Maslowa v humanistični psihologiji. Najdeno 29. julija 2016 na spletnem naslovu [related: www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-LT4IAZAJ/8b626f04-9b61-45d7-9a42-701aea3b9949/PDF](http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-LT4IAZAJ/8b626f04-9b61-45d7-9a42-701aea3b9949/PDF)
51. Vesić, D. (2010). *Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih*. Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.
52. Vidaković, T. (2012). Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije* 2(1), 161–177.
53. Williams, R. (2013). A new look at the "carrot and stick" approach to motivation. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://business.financialpost.com/executive/careers/a-new-look-at-the-carrot-and-stick-approach-to-motivation>
54. Zekić, I., (2008). Što nas motivira na poslu? Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.dugirat.com/novosti/76-gospodarstvo/6291->
55. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
56. Žižek, S. Š., & Čič, Ž. V. (b. l.) Pomen motivacije, zavzetosti in pripadnosti zaposlenih. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.osha.mdds.gov.si/resources/files/AROTAR_VEINGERL_2dan_Razvoj_motivacije_zavzetosti_in_pripadnosti_zaposlenih.pdf

PRILOGA

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Sabina Kajtazović, študentka 3. letnika visokošolskega programa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V svoji zaključni nalogi z naslovom Analiza motivacije in nagrajevanja v izbrani bolnišnici izvajam raziskavo o tem, kako in na kakšen način so zaposleni v zdravstvenem sektorju motivirani ter kako so zaposleni zadovoljni z načinom nagrajevanja v organizaciji, v kateri so zaposleni. Anketo bodo izpolnjevali le zaposleni v zdravstvenem sektorju, rešene ankete bodo anketiranci oddali meni osebno, podatki pa bodo obravnavani strogo zaupno in splošno analizirani.

Prosila bi Vas za iskrene odgovore, vprašalnik je kratek in anonimen, za izpolnjevanje ankete pa boste potrebovali približno 5 minut!

Že vnaprej se Vam iskreno zahvaljujem.

SPOL

- Moški
- Ženski

STAROST

- Do 20 let
- 21–40 let
- 41–60 let
- 61 let ali več

1. Kaj od naštetega Vas najbolj motivira pri delu, ki opravljate (Novak, 2008)?

- Denar (plača, nagrada, bonusi)
- Delo (napredovanje na delovnem mestu, priznanje)
- Delovno okolje (sistem vodenja, nadzor pri delu, varno delovno okolje)

2. Menite, da ste za svoje delo primerno plačani (Novak, 2008)?

- Da
- Ne

3. Menite, da vas neposredni nadrejeni pohvalijo, kadar delo dobro opravite (Novak, 2008)?

- Vedno/Pogosto
- Redko kdaj
- Nikoli

4. Menite, da imate v organizaciji, v kateri ste zaposleni možnost napredovanja (Novak, 2008)?

- Da
- Ne

5. Kako ste zadovoljni s sistemom motiviranja na Vašem delovnem mestu? 1 – pomeni najmanj, 5 – pomeni največ.

Zelo nezadovoljen	1	2	3	4	5	Zelo zadovoljen
-------------------	---	---	---	---	---	-----------------

6. Kako ste v podjetju zadovoljni z/s:

	Zelo zadovoljen	Zadovoljen	Srednje zadovoljen	Nezadovoljen	Zelo nezadovoljen
Plačo					
Dopustom					
Delovnik okoljem					
Uspehom pri delu					
Število prostih dni					
Prepoznavanjem truda					
Timskim delom					

7. Katera od navedenih nagrad Vas pri Vašem delu najbolj in katera najmanj motivira? Označite od 1 do 5, katera nagrada vam pomeni največ in katera najmanj. 1 – pomeni najmanj, 5 – pomeni največ. Vsako številko lahko samo enkrat obkrožite.

	1	2	3	4	5
Napredovanje na delovnem mestu					
Bolj odgovorno delo					
Ustna pohvala sodelavcev					
Ustna pohvala nadrejenih					
Denarne nagrade					

8. V podjetju je sistem nagrajevanja odvisen od spola.

- Da
- Ne

9. Kaj menite o svoji motiviranosti pri opravljanju nalog na svojem delovnem mestu?

- Nisem motiviran/a pri svojem delu.
- Sem zelo motiviran/a, to se kaže pri mojih dosežkih na delovnem mestu.
- Sem motiviran/a, vendar bi se vseeno lahko bolje potrudila.

10. Katere nagrade Vas že motivirajo pri Vašem delu? V vsaki izmed tabel lahko izberete samo eno denarno in eno nedenarno nagrado, za katero mislite, da Vas najbolj motivira pri Vašem delu in jo označite z X. V vrstici "drugo" lahko dopišete nagrado, ki Vas motivira, vendar ni omenjena.

DENARNA NAGRADA	X
Bonusi	
Dodatki k plači	
Plačilo v času dopusta	
Plačilo za uspešnost	

Drugo	
-------	--

NEDENARNA NAGRADA	X
Fleksibilen delovni čas	
Število prostih dni	
Pohvale	
Drugo	

11. Kateri dejavniki Vas demotivirajo na Vašem delovnem mestu?

12. Katere predloge bi predlagali, da bi pri izboljševanju nagrajevanja na delovnem mestu, ki ga opravljate, izboljšalo motiviranost zaposlenih?