

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V JAVNEM
ZDRAVSTVENEM ZAVODU**

PETRA KOLAREC

IZJAVA

Študentka Petra Kolarec izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom mag. Matjaža Žigona, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA.....	2
1.1 VRSTE MOTIVOV	3
1.2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	4
1.2.1 Individualne razlike.....	4
1.2.2 Značilnosti dela	4
1.2.3 Organizacijska praksa.....	4
1.2.4 Interakcija dejavnikov	5
1.3 UNIČEVANJE MOTIVACIJE - DEMOTIVATORJI	5
2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	6
2.1 TEORIJA HIERARHIJE POTREB PO MASLOWU	6
2.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA	6
2.3 McCLELLANDOVA TEORIJA PRIDOBLJENIH POTREB	7
2.4 ADAMSOVA TEORIJA ENAKOSTI	7
2.5 VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJ	7
2.6 SKINNERJEVA TEORIJA OKREPITVE	8
3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V JAVNEM ZDRAVSTVENEM ZAVODU	8
3.1 JAVNI ZDRAVSTVENI ZAVOD KOT NEPROFITNA ORGANIZACIJA	8
3.2 REZULTATI ANKETE IN NJIHOVA OBDELAVA	9
3.2.1 Struktura zaposlenih.....	9
3.2.2 Predstavitev rezultatov raziskave.....	11
3.2.2.1 Najpomembnejša vrsta potreb	12
3.2.2.2 Pomembnost dejavnikov za zaposlene	13
3.2.2.3 Merjenje potreb po rasti	14
3.2.2.4 Motivacija posameznikov	15
3.2.2.5 Splošno zadovoljstvo z delom.....	17
3.2.2.6 Dejavniki motiviranja v javnem zavodu	18
3.2.2.7 Dejansko stanje dela v javnem zavodu	19
3.3 ZAKLJUČKI RAZISKAVE.....	20
3.4 PREDLAGANE IZBOLJŠAVE	22
SKLEP.....	23
LITERATURA IN VIRI.....	25

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Osnovni motivacijski model</i>	<i>2</i>
<i>Slika 2: Spol anketirancev.....</i>	<i>9</i>
<i>Slika 3: Starost anketirancev.....</i>	<i>10</i>
<i>Slika 4: Stopnja izobrazbe anketirancev</i>	<i>11</i>
<i>Slika 5: Najpomembnejša vrsta potreb anketirancev.....</i>	<i>12</i>
<i>Slika 6: Motivacijski dejavniki</i>	<i>18</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Starost anketirancev</i>	<i>10</i>
<i>Tabela 2: Stopnja izobrazbe anketirancev</i>	<i>10</i>
<i>Tabela 3: Najpomembnejša vrsta potreb anketirancev.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 4: Pomembnost dejavnikov za zaposlene</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 5: Dejavniki razvrščeni po Herzbergu</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 6: Potrebe po rasti - moški.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 7: Potrebe po rasti - ženske.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabela 8: Motivacija posameznikov.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabela 9: Pet podskupin motiviranja posameznikov.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabela 10: Splošno zadovoljstvo z delom anketirancev.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabela 11: Dejansko stanje dela v javnem zavodu</i>	<i>19</i>

UVOD

Ljudje moramo delati zato, da preživimo, vendar nas mora za delo gnati neka »sila«, ki nas pri tem spodbuja. Zato se ljudje velikokrat vprašamo, kaj je pravzaprav tisto zaradi česar tudi delamo. Tako največkrat dobimo odgovor, da delamo z namenom, da dobimo nek zaslužek, s katerim si lahko kupimo najnujnejše pa tudi manj nujne dobrine. Nekateri so mnenja, da delajo zaradi uveljavitve v družbi, to pa so predvsem ljudje, ki se venomer trudijo, da bi se uveljavili. Tako dobimo različne odgovore, saj smo si ljudje različni in imamo zato različne družbene poglede. Na vprašanje zakaj ljudje delamo nimamo nekega splošnega odgovora, pač pa se pri interpretaciji osredotočimo na tiste dejavnike, ki so skupni večini populacije in so splošno uporabni. Tem dejavnikom pravimo motivacijski dejavniki, ki jih bom v nalogi osvetlila s teoretičnega in praktičnega vidika.

Sodobno poslovno okolje sili podjetja, da bi postala čimbolj uspešna. Razvoj organizacij je odvisen od managementa, ki mora biti sposoben zagotoviti primerno vzdušje, atmosfero in okolje v katerem vsak dan delujejo njegovi zaposleni, ki so pomemben vir za doseg ciljev podjetja. Ključni vir uspešnosti so torej delavci oziroma njihovo znanje ter sposobnosti, management pa je zadolžen, da ugotovi posameznikovo znanje ter delovne zmožnosti in jih pri tem usmerja na tiste projekte ter delovne naloge, kjer bodo lahko svoje sposobnosti čimbolj izkoristili.

V procesu motiviranja zaposlenih je glavna naloga vodij, da ugotovijo, kaj je za njihove delavce najbolj pomembno v posameznih obdobjih, da le-ti postanejo čim bolj uspešni pri svojem delu. Ko to spoznajo sta zadovoljni obe strani, tako podjetje kot njihovi zaposleni, ki se radi vračajo na svoje delovno mesto in so tako tudi bolj produktivni. Ključna sestavina v procesu motiviranja ljudi, da bi le-ti bolje delali, je ukvarjanje z razlogi za slabo storilnost in prizadevanje, da bi odpravili negativen odnos do dela, kakor tudi razumevanje potreb posameznikov. Dejstvo je, da so zaposleni, ki so primerno motivirani, pripravljeni veliko prispevati k vrednosti podjetja zato, ker sami tako želijo, ne pa zaradi svoje obveze do dela.

Tudi danes, v času gospodarske krize, je pomembno motivirati zaposlene, saj se bo vlaganje v njihov razvoj obrestovalo in ko bo kriza minila, se bo pokazalo, katera podjetja so dobro delala tudi v preteklem obdobju.

V zaključni strokovni nalogi se bom zato osredotočila na področje motivacije, saj je to ključen dejavnik uspešnosti poslovanja podjetij. Ker želim preučiti, kako poteka proces motivacije v slovenskih podjetjih oziroma ustanovah, sem se odločila in za praktični del svoje naloge izbrala javni zdravstveni zavod. Poleg praktičnega dela, ki mu bom namenila prvo in drugo poglavje naloge, bom skušala pojasniti, kaj motivira delavce izbrane neprofitne organizacije ter tudi kaj jim ustanova nudi oziroma omogoča, da so pri svojem delu čimbolj motivirani. Za ta namen bom sestavila anketni vprašalnik ter ga posredovala zaposlenim

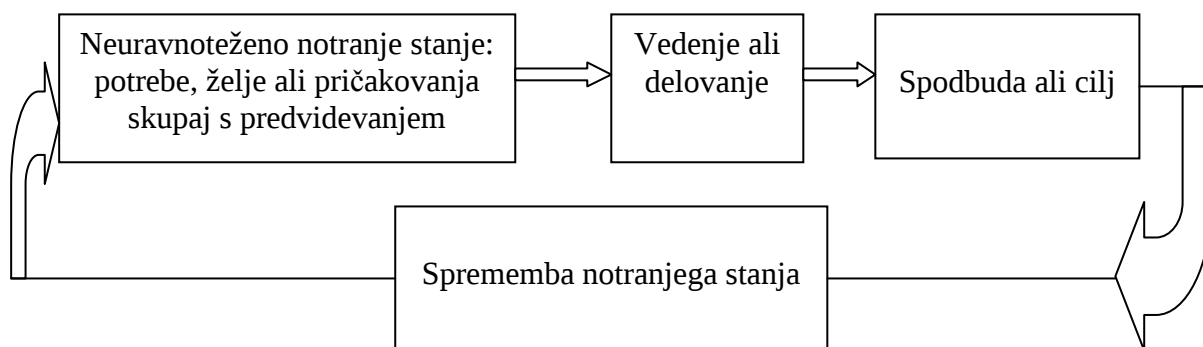
izbranega javnega zavoda, dobljene rezultate pa prikazala in komentirala v tretjem poglavju naloge.

1 MOTIVACIJA

Izraz motivacija prvotno izhaja iz latinske besede *movere*, kar pomeni gibati se. Za opredelitev motivacije obstajajo različne definicije, v prvi vrsti pa se ukvarja z vprašanji kot so kaj je tisto kar vpliva na človekovo obnašanje, kaj usmerja tako vedenje ter kako to obnašanje ohraniti. Vsaka od teh treh komponent predstavlja pomemben dejavnik v našem razumevanju človeškega vedenja na delovnem mestu (Steers & Porter, 1987, str. 5-6).

Osnovni gradniki splošnega motivacijskega modela so: 1. notranje stanje, 2. vedenje, 3. cilji in 4. nekatere oblike povratnih informacij. Interakcija teh spremenljivk je prikazana v sliki 1.

Slika 1: Osnovni motivacijski model



Vir: M. Richard Steers, W. Lyman Porter, *Motivation and work behaviour*, 1987, str. 6.

Ta model pravzaprav predpostavlja, da imamo posamezniki v številnih situacijah različne potrebe, želje in pričakovanja. Na primer, lahko imamo velike potrebe po pripadnosti, močno željo po dodatnem dohodku ali pa pričakovanje, da večja prizadevanja na delovnem mestu vodijo do napredovanja (Steers & Porter, 1987, str. 6).

Ko dosežemo zastavljeni cilj se motivacijski proces zaključi. Temu pravimo homeostatično zadovoljevanje potreb, velikokrat pa si po doseženih ciljih zaželim nove cilje oziroma dosego višjih potreb čemur pravimo progresivno zadovoljevanje potreb (Tomaš, 2002).

Grubiša (2001, str. 198) razdeli motivacijo na notranjo in zunanjo. Posameznik, ki je notranje motiviran, se ne drži zunanjih ciljev (nagrada, priznanje, dobra ocena, uveljavitev v javnosti), saj so za njega značilne notranje motivacijske spodbude (npr. vznburjenje, radovednost, interesi, pozitivna samopodoba, zanos), ki neposredno vplivajo na motivacijski proces. Pri zunanji motivaciji pa so značilni zunanji motivacijski dejavniki, ki izhajajo iz okolja in so posredni, uporablja pa jih nekdo od zunaj - npr. starši, vrstniki, učitelji, zato da bi z njimi sprožil motivacijski proces. Posameznik pri zunanji motivaciji deluje predvsem zaradi

zunanjih posledic kot so pohvala, nagrada, kazen, graja. Aktivnost ga ne zanima toliko, z delom želi doseči pozitivno stanje, negativnemu pa se skuša izogniti (Grubiša, 2001, str. 199).

Številna podjetja so že izvajala letna preverjanja zadovoljstva svojih zaposlenih, saj je še pred časom veljala teoretična tradicija, da je zadovoljstvo s strani zaposlenih ključnega pomena. Gallupova raziskava iz leta 2005 je pokazala, da je zadovoljstvo pomembno, vendar pa samo po sebi ne zagotavlja visoke ravni motivacije in zavzetosti med zaposlenimi. Raziskave tudi kažejo, da v podjetjih, kjer so zaposleni bolje motivirani, prihaja do manjše stopnje fluktuacije, zaposleni pa tako čutijo večjo lojalnost oziroma pripadnost podjetju. Prav tako ti delavci pri delu dosegajo boljše rezultate in so pod manjšim stresom, kar vodi do pozitivnega vzdušja v podjetju, hkrati pa so manj odsotni z dela (manj bolniških staležev). Vse to pa vodi tudi do večjega zadovoljstva z osebnim življenjem. Strokovnjaki torej ugotavljajo, da sta motivacija in primerna politika nagrajevanja ključnega pomena, podjetja pa se morajo v današnjem okolju hitro odzivati na okoliščine in hkrati prilagajati svoje poslovne strategije (Moj mentor, 2009; Čuček, 2005).

1.1 VRSTE MOTIVOV

Motivacija je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi. Motivi so zelo pomembni, saj je predvsem od njih odvisno kako bomo motivirani. So nekaj, kar človeka vzpodbuja k dejanju oziroma so želje znotraj posameznika, ki vplivajo na njegovo obnašanje.

Motive razvrščamo na več načinov. Lipičnik (1996, str. 154) navaja, da ločimo motive glede na vlogo, nastanek ter glede na razširjenost med ljudmi. Med prve spadajo primarni in sekundarni motivi. Primarni so tisti motivi, ki človeka usmerjajo k ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. Torej tu govorimo tudi o potrebah – bioloških ali socialnih. Sekundarni pa so motivi, ki nam zbujaajo zadovoljstvo, kadar so zadovoljeni, po drugi strani pa ne ogrožajo življenja, kadar niso zadovoljeni. Glede na nastanek ločimo podedovane in pridobljene motive. Tiste motive, s katerimi se človek rodi, imenujemo podedovani motivi, med pridobljene pa štejemo tiste, ki smo jih pridobili tekom življenja. V zadnjo skupino motivov pa sodijo univerzalni motivi, kateri pripadajo vsem ljudem, regionalni, katere srečamo le na določenih območjih in individualni motivi, ki jih srečamo samo pri posameznikih.

Človekovo aktivnost usmerjajo tri skupine silnic. Kaše, Lipičnik, Mihelič in Zupan (2007, str. 75-76) kot takšne navajajo primarne biološke potrebe, primarne socialne potrebe in sekundarne motive. Za prve je značilno, da človeku omogočajo preživetje. To so predvsem potrebe po vodi in hrani (potrebe po snoveh), potrebe po spanju, počitku, potrebe po izločanju, ipd. Te potrebe so univerzalne, saj jih najdemo pri vsakem človeku, ker jih enostavno mora zadovoljevati, zato jih uvrščamo pod podedovane potrebe, ni pa mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Za primarne socialne potrebe je značilno, da jih je človek že v zgodnji mladosti prevzel iz okolja in so zato v glavnem te potrebe pridobljene, poleg tega pa so še vedno primarne, zato je zadovoljevanje le-teh nujno. V to skupino silnic

spadajo potrebe po uveljavljanju, potrebe po spremembi, po družbi, itd. Glede na razširjenost jih uvrščamo med regionalne potrebe, saj se med kraji med seboj razlikujejo. Poleg omenjenih značilnosti pa lahko na primarne socialne potrebe tudi zavestno vplivamo in na ta način spreminjamo obnašanje ljudi v družbi. Med sekundarne motive pa sodijo navade, interesi in stališča. Kadar se ljudje vdajajo potrebam po substancah, lahko med te silnice štejemo tudi potrebo po alkoholu ali narkomaniji in v tem primeru se ti motivi spremenijo v potrebe. Po nastanku motive uvrščamo med pridobljene, glede na razširjenost pa med individualne, zato je potrebno za vsakega posameznika posebej najti ustrezna orodja. Pri teh silnicah se včasih zgodi, da je težko vplivati na smer vedenja, ki ga le-te povzročajo.

1.2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, med njimi pa avtorji izpostavljajo predvsem tri pomembne skupine. Možina et al. (1994, str. 495-497) med te spremenljivke uvrščajo individualne razlike, značilnosti dela in organizacijsko prakso. V nadaljevanju bom vsakega izmed treh dejavnikov tudi na kratko opisala.

1.2.1 Individualne razlike

Ljudje smo si med seboj različni in zato na motiviranost vsakega od nas učinkujejo različni motivacijski dejavniki. Tako kot se spreminjamo ljudje, tako se tudi spreminjajo dejavniki, ki delujejo na nas (danes nas motivira nekaj, jutri pa povsem nekaj drugega). Vsak človek prinese na delovno mesto svoje osebne potrebe, vrednote, interese in stališča. Med posamezniki se te lastnosti razlikujejo, zato se venomer postavlja vprašanje, kaj ljudi motivira. Nekatere bolj motivirajo materialni dejavniki, druge nematerialni, pomembno pa se je zavedati, da razlike med posamezniki izhajajo iz razlik v osebnosti in delovnih vrednotah (Kaše et al., 2007, str. 79).

1.2.2 Značilnosti dela

Pomembno se je zavedati, da dejavniki, ki vplivajo v eni organizaciji, po vsej verjetnosti ne bodo učinkovali v drugi. Značilnosti dela so lastnosti, ki delo določajo, izzivajo in hkrati vključujejo zahteve po različnih znanjih in sposobnostih. Sposobnost delimo na duševno (splošna inteligenca) in fizično (moč, hitrost) sposobnost. Narava dela določa, kdo od zaposlenih lahko opravi nalogo, pomembne značilnosti dela, avtonomijo pri delu ter vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Nekatera dela zelo cenimo po določenih značilnostih in manj po drugih ter obratno (Franca & Kepic, 2008, str. 78).

1.2.3 Organizacijska praksa

Za motiviranje je potrebno poznati organizacijo in potrebe zaposlenih. Ugotoviti je treba, kaj zaposlene motivira oziroma demotivira ter v skladu s tem določiti nagrade in spodbude. To je

naloga organizacijske prakse, ki jo sestavljajo pravila, managerska praksa, splošna politika ter sistem nagrajevanja. Zaposlene je potrebno pri uspešnem delu nagraditi, z izrazom nagrada pa mislimo predvsem na provizije in bonitete - torej vse, kar privlači nove zaposlene in preprečuje starim, da bi zapustili podjetje. Ugodnosti za zaposlene (zavarovanja, skrb za otroke, ipd.) pa določa splošna politika.

1.2.4 Interakcija dejavnikov

Za podjetje predstavljajo najbolj pomembno interakcijo zaposleni oziroma njihove dobre kvalitete, ki zaposlenega privedejo na delovno mesto. Druga interakcija je sposobnost zaposlenega kako se odziva v delovni situaciji ter kot tretje organizacijski sistem, ki pogojuje zaposlenčeve učinke na delovnem mestu. Pri ukvarjanju z motivacijo, morajo vodje upoštevati oziroma misliti na vse tri dejavnike. Paziti morajo, kako se lotijo sistema nagrajevanja, saj lahko delujejo bodisi kot motivator ali kot demotivator (Franca & Kepic, 2008, str. 78).

1.3 UNIČEVANJE MOTIVACIJE - DEMOTIVATORJI

Ko se spopadamo z vprašanjem, kako motivirati zaposlene, imamo na razpolago več različnih principov, ki pa jih je potrebno skrbno pripraviti ter še bolj odgovorno izvesti. Vendar pa se lahko kljub temu zgodi, da z motiviranjem ne bomo uspeli. Lahko se celo pripeti, da bomo že vzpostavljeno motivacijo z neprimernim vedenjem uničili. Lipičnik (1996, str. 183) tako navaja, da je že dovolj, če upoštevamo naslednje napotke, s katerimi lahko uničimo doseženo motivacijo:

1. sumljiva je vsaka nova ideja, ki prihaja od spodaj,
2. manager mora kritizirati sproščeno: pokazati mora kaj zna in kaj velja,
3. znak neuspešnosti je vsako opozarjanje na probleme,
4. situacijo je potrebno kontrolirati in obvladovati,
5. informacije naj ne krožijo prosto,
6. odločitve managerja morajo podrejeni čimprej izvajati,
7. manager se mora zavedati, da ve že vse, kar je potrebno.

Uničevanje motivacije je torej zelo preprosto dejanje. Zato Možina et al. (1994, str. 517) med nasvete, s katerimi se je moč izogniti uničevanju motivacije, štejejo:

1. motivacijo, kot nestabilno stanje, je potrebno neprestano vzdrževati,
2. nevarnost reševanja motivacijskih problemov, ki ga spremljajo konflikti, nevtraliziramo, če delo poteka v medsebojnem zaupanju,
3. izbiramo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo,
4. prvo je potrebno vzpostaviti primerno organizacijsko kulturo, s katero pridemo do mehanizmov, ki vplivajo na ravnanje ljudi.

2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Na vprašanje kaj motivira posameznika in kaj vse vpliva na njegovo delovno uspešnost, so skušali odgovoriti že mnogi. Danes poznamo desetine motivacijskih teorij, ki skušajo pojasniti učinke delovanja pri delu motiviranega ali pa tudi nemotiviranega človeka.

V nadaljevanju bom analizirala vsebinske motivacijske teorije, med katere uvrščamo: Maslowo teorijo hierarhije potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in McClellandovo teorijo pridobljenih potreb (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 233).

2.1 TEORIJA HIERARHIJE POTREB PO MASLOWU

Maslowa teorija hierarhije potreb zagotovo spada med najpomembnejše prispevke humanistične psihologije. Abraham Maslow je kot temeljne potrebe označil tiste, katerih zadovoljitev je nujno potrebna za psihično zdravje. Za prepoznavanje temeljnih potreb Lamovec (1986, str. 164) navaja pet kriterijev:

1. odsotnost zadovoljitve preprečuje človekovo psihično zdravje,
2. zadovoljitev potrebe preprečuje bolezen,
3. ponovna zadovoljitev potrebe premaga bolezen,
4. izmed ostalih potreb bo prikrajšana oseba izbrala ravno zadovoljitev te potrebe in
5. pri zdravih osebah so te potrebe neaktivne (odsotne).

Ko potrebo zadovoljimo, nas ta ne bo več motivirala, temveč bomo hrepeneli po zadovoljitvi drugih potreb. Človekova aktivnost je po Maslowem mnenju vedno usmerjena navzgor po lestvici, k bolj privlačnim ciljem. Tako hierarhično lestvico oziroma piramido sestavlja pet glavnih potreb, ki jih je Maslow razvrstil od najnižjih pa do najvišjih. Analizi teh potreb bom namenila podpoglavje 3.2.2.1.

2.2 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Dvofaktorska teorija motivacijskega teoretika in industrijskega psihologa Fredericka Herzberga opredeljuje dve skupini motivacijskih dejavnikov – motivatorje in higienike. Ti dve skupini vplivata na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih. Higieniki, ki jim pravimo tudi satisfaktorji, so mehanizmi, ki ne spodbujajo ljudi k delu, temveč odstranjujejo neprijetnosti. Obratno pa motivatorji direktno spodbujajo zaposlene k svojim aktivnostim. Herzberg je tudi ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator oziroma samo higienik (Pervanje, 2003; Kaše et al., 2007).

2.3 McCLELLANDOVA TEORIJA PRIDOBLJENIH POTREB

Vsebinska teorija pridobljenih potreb, ki jo je razvil David McClelland zatrjuje, da nekatere vrste potreb pridobimo skozi življenje. To pomeni, da se ne rodimo z njimi, pač pa se jih naučimo tekom življenjskih izkušenj. Dimovski et al. (2003, str. 236) navajajo, da so to potrebe po vključitvi, potrebe po dosežkih in potrebe po moči. Med potrebe po vključitvi štejemo željo po oblikovanju osebnih odnosov, izogibanju nasprotij oziroma konfliktom ter vzpostavljanju prijateljskih stikov. V drugo skupino uvrščamo predvsem željo po dosegu nečesa težkega, doseganje visokih standardov uspešnosti, obvladovanje kompleksnih nalog in željo po prehitevanju drugih. Zadnja skupina pridobljenih potreb pa so potrebe po moči, kamor spadajo želja po vplivanju ali kontroliranju drugih, biti sposoben odgovarjati za druge ter imeti avtoriteto nad njimi.

Iz zgornjih vsebinskih teorij motiviranja ugotovimo, da pomagajo managerjem razumeti, kaj ljudi pravzaprav sploh motivira. Na ta način si managerji pomagajo, da oblikujejo takšno delo, ki bo zadovoljevalo potrebe zaposlenih. Poleg vsebinskih teorij pa ločimo tudi procesne teorije motiviranja, med katere uvrščamo: Adamsovo teorijo enakosti, Vroomovo teorijo pričakovanj ter Skinnerjevo teorijo okrepitve (Dimovski et al., 2003, str. 236).

2.4 ADAMSOVA TEORIJA ENAKOSTI

Teorija enakosti opredeljuje, kako pošteno so posamezniki obravnavani v primerjavi z drugimi ljudmi. Po tej teoriji ljudje za svoje dosežke iščejo družbeno enakost v nagradah. Enakost se ocenjuje kot razmerje med inputi (izobrazba, izkušnje, sposobnost in trud) in outputi (napredovanje, priznanje, bonusi ter plača). Če ljudje svojo nagrado oziroma output dojemajo enako tistemu, kar dobijo drugi za podobno velik trud, so mnjenja, da se z njimi ravna pošteno. Stanje enakosti torej obstaja, ko so razmerja med vložki in izločki približno enaka. Če pa ima zaposlena oseba občutek, da daje organizaciji več, kot od nje dejansko dobi, se v njej pojavi občutek neenakosti (Dimovski et al., 2003, str. 236).

2.5 VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJ

Vroomova instrumentalna motivacijska teorija opredeljuje obseg, do katerega so zaposleni prepričani, da lahko dobijo nagrado, ki jim je bila obljubljena, kar seveda deluje motivirajoče. Človek naj bi ocenil valenco, privlačnost cilja in verjetnost, s katero naj bi se le-ta zgodil. V primeru, da so njihova pričakovanja velika - torej so prepričani, da lahko dosežejo nagrado, bo motivacija velika. Če pa je njihovo pričakovanje za doseg obljubljene nagrade majhno, bodo temu primerno tudi manj motivirani (Medic Babusek, 2004, str. 53).

2.6 SKINNERJEVA TEORIJA OKREPITVE

Načinov okrepitve človeškega vedenja je več vrst. Eden izmed njih je pozitivna okrepitev, s katero skušamo doseči ponavljanje zaželenega stanja, torej vse tisto, kar je zaposleni naredil dobrega za organizacijo. Obratno od pozitivne okrepitve pa ločimo kaznovanje. To je tehnika, s pomočjo katere skuša manager odvrniti zaposlene od nezaželenega vedenja, uporabimo pa jo takrat, ko skušamo disciplinirati zaposlene. Kadar pa ne uporabimo niti nagrade niti kazni, se določeno vedenje enostavno prezre in zaradi tega lahko ugasne (Kaše et al., 2007, str. 91).

3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V JAVNEM ZDRAVSTVENEM ZAVODU

V tem poglavju se bom osredotočila na dejanski primer organizacije v Sloveniji glede motiviranja zaposlenih. V ta namen sem izbrala javni zdravstveni zavod, ki ga zaradi njegove anonimnosti ne bom poimenovala in v katerem sem tudi izvedla anketo o motiviranosti zaposlenih (glej prilogo 1).

3.1 JAVNI ZDRAVSTVENI ZAVOD KOT NEPROFITNA ORGANIZACIJA

Gledališča, šole, bolnišnice so organizacije, ki niso namenjene same sebi, temveč opravljajo določene naloge v družbi ter tako zadovoljujejo potrebe posameznikov in družbe. Neprofitne organizacije nastajajo zato, ker tržni mehanizem ne zagotavlja nekaterih dobrin in storitev na učinkovit način. Temeljni cilj takšnih organizacij je izpolnjevanje nekega poslanstva organizacije – ti cilji so torej odvisni od zvrsti neprofitne organizacije. Bistvo teh organizacij je, da dobička ustvarjenega pri svojem poslovanju ne smejo izplačevati lastnikom ali svojim udeležencem, kot je to značilno za podjetja. Ponavadi so takšne organizacije deležne raznih donacij in drugih podpor (Kranjc Žnidaršič, 1996, str. 9-12).

Najbolj tipična in razširjena oblika opravljanja neprofitne organizacije pri nas so zavodi. Njihovo delovanje je zapisano v Zakonu o zavodih (Ur.l. RS, št. 12/1991), ki zavod opredeljuje kot organizacijo za opravljanje dejavnosti s področja vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega, invalidskega in socialnega zavarovanja in drugih dejavnosti, katerih cilj opravljanja ni pridobivanje dobička. Glavni element za opredelitev zavoda je njegova neprofitnost. Morebitni dobiček zavod porabi za svoje potrebe ter za razvoj lastne dejavnosti. Zakon o zavodih loči zavode, javne zavode in zavode s pravico javnosti (Kranjc Žnidaršič, 1996, str. 18).

Med najpomembnejše funkcije managerjev neprofitnih organizacij Možina et al. (1996, str. 961) navajajo predvsem:

1. merjenje uspešnosti,
2. upravljanje s človeškimi viri in

3. osebni razvoj managementa.

Upravljanje s človeškimi viri je v neprofitnih organizacijah bolj zahtevno, pa tudi bolj kritično. Zahtevnost odnosov med managementom, zaposlenimi, donatorji, volonterji (volonter je član organizacije, ki prostovoljno opravlja neko dejavnost, ne da bi bil za to plačan ali prisiljen) in uporabniki je velika, ker so ti praviloma manj hierarhični. Zaradi tega je potrebno formalno podrejenost, ki prevladuje v profitnih organizacijah, nadomestiti s posrednimi oblikami vplivanja in reguliranja. To je potrebno doseči predvsem z dobrim motiviranjem in informiranjem vseh naštetih skupin (Možina et al., 1996, str. 962).

Širca Trunk (2000, str. 94) navaja, da motiviranje v neprofitnih organizacijah ne zajema le spodbujanja za učinkovito delovanje v organizaciji, temveč tudi čas, ki ga zlasti prostovoljski sodelavci (volonterji) namenijo za delo v nepridobitnih organizacijah. Notranja motivacija tako velja za vse sodelavce, velikokrat še posebej za prostovoljne sodelavce.

3.2 REZULTATI ANKETE IN NJIHOVA OBDELAVA

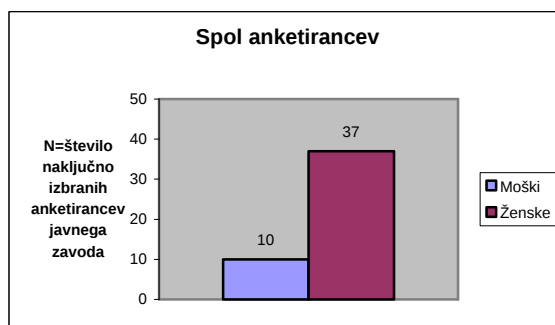
Raziskavo o motiviranosti zaposlenih sem izvedla v javnem zdravstvenem zavodu Republike Slovenije. Za ta namen sem izbrala kvantitativno metodo zbiranja podatkov, in sicer anketni vprašalnik, ki vsebuje 10 vprašanj ter ga posredovala naključno izbranim zaposlenim javnega zavoda. V nadaljevanju bom prikazala rezultate vprašalnika in jih komentirala.

3.2.1 Struktura zaposlenih

Vprašalnik sem posredovala 117 zaposlenim izbranega javnega zavoda (skupno zavod zaposluje 325 zaposlencev) in pridobila 52 anket. Ker sem v celoti prejela pravilno izpolnjenih le 47 anketnih vprašalnikov, preostalih 5 nisem vključila v analizo, saj ta ne bi bila pravilna. Naključno izbrane anketirance sem v celotni nalogi označila s črko N (N=47).

Od tega je bilo med anketiranimi osebami 10 moških in 37 žensk. Takšen odziv sem tudi pričakovala, saj so v organizaciji zaposlene pretežno ženske. Delež moških je bil torej 21,28%, delež žensk pa 78,72%. To prikazujem s sliko 2.

Slika 2: Spol anketirancev



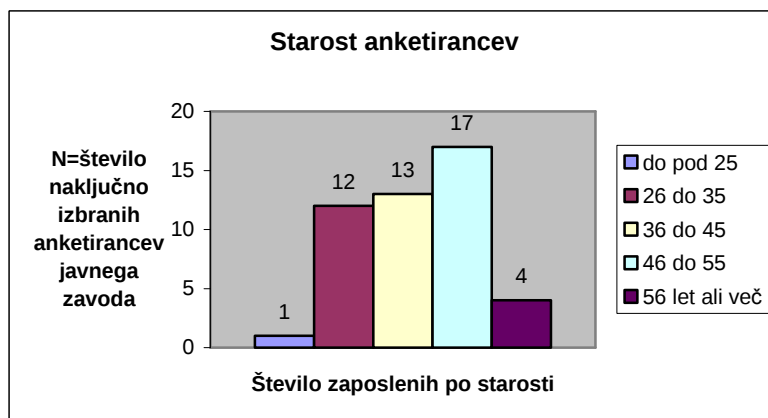
Po starosti sem zaposlene razdelila v pet razredov in dobila naslednji razpored:

Tabela 1: Starost anketirancev

Starost	Št. zaposlenih	Delež zaposlenih v %
Do pod 25	1	2,13
26 do 35	12	25,53
36 do 45	13	27,66
46 do 55	17	36,17
56 let ali več	4	8,51
<i>Skupaj</i>	<i>47</i>	<i>100,00</i>

Zgornja tabela jasno kaže, da se je na anketo odzvalo največ zaposlenih, ki so stari od 46 do 55 let. To spodaj prikazujem tudi grafično.

Slika 3: Starost anketirancev



Zaposlene sem razvrstila tudi glede na njihovo izobrazbo, kar prikazuje tabela 2.

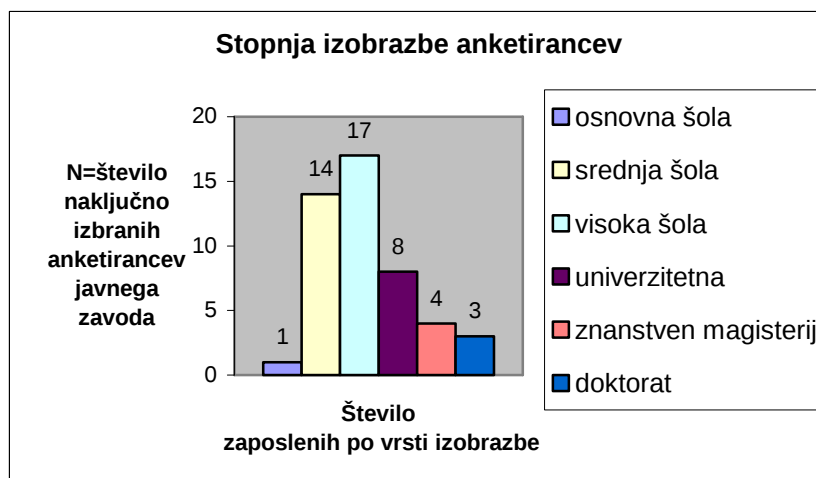
Tabela 2: Stopnja izobrazbe anketirancev

Stopnja izobrazbe	Št. zaposlenih	Delež zaposlenih v %
Osnovna šola	1	2,13
Poklicna šola	0	0,00
Srednja šola	14	29,79
Visoka šola	17	36,17
Univerzitetna	8	17,02
Znanstven magisterij	4	8,51
Doktorat	3	6,38
<i>Skupaj</i>	<i>47</i>	<i>100,00</i>

Med anketiranimi zaposlenimi jih je največ z visokošolsko stopnjo izobrazbe. Iz tabele 2 je razvidno, da je vse manj zaposlenih z osnovno in poklicno šolo, še vedno pa je veliko takih, ki

imajo srednješolsko izobrazbo. Končan doktorat imajo le trije anketiranci oziroma 6,38% zaposlenih. Slikovno to prikazujem s sliko 4.

Slika 4: Stopnja izobrazbe anketirancev



Na podlagi celotne analize strukture zaposlenih ugotavljam, da se je na anketo odzvalo največ žensk, zaposlenih starih od 46 do 55 let, poleg tega pa so to pretežno zaposleni, ki imajo končano visokošolsko stopnjo izobrazbe.

V primeru, da vse zaposlene razdelim po spolu, dobim 10 moških, izmed katerih so trije stari od 26 do 35 let, dva sodita v kategorijo 36 do 45 let, največ anketiranih moških (tj. 5 moških) pa je starih 46 do 55 let. Nihče ne sodi v prvo ali zadnjo kategorijo starosti. Glede na stopnjo izobrazbe pa moški sodijo v sam vrh, saj nima nihče izmed njih osnovne ali poklicne šole, le eden ima srednjo šolo, dva imata končano visoko šolo, dva univerzitetno fakulteto, prav tako tudi dva znanstven magisterij in kar trije končan doktorat. Naj spomnim, da imajo doktorat izmed vseh 47 anketiranih le trije zaposleni, torej trije moški.

Med ženskami, ki so se odzvale pa je 37 anketiranih, izmed katerih je ena stara do pod 25 let, 9 je starih 26 do 35 let, 11 žensk sodi v kategorijo 36 do 45 let, največ anketiranih žensk (tj. 12 žensk) je starih 46 do 55 let, štiri pa so stare 56 let ali več. Izmed 37 žensk ima le ena osnovno šolo, nobena nima končane poklicne šole, srednješolsko izobrazbo ima končanih 13 žensk, visoko šolo 15 anketiranih žensk, 6 jih ima univerzitetno stopnjo izobrazbe ter dve znanstven magisterij. Doktorata nima nobena izmed anketiranih žensk.

3.2.2 Predstavitev rezultatov raziskave

Medtem, ko je prvi del vprašalnika (glej točko 3.2.1) vseboval splošna vprašanja o zaposlenih, sem drugi del ankete namenila bolj vsebinskim vprašanjem. S tem mislim predvsem na vprašanja povezana s splošnim zadovoljstvom z delom anketirancev ter vprašanji, ki kažejo dejansko stanje dela v zavodu.

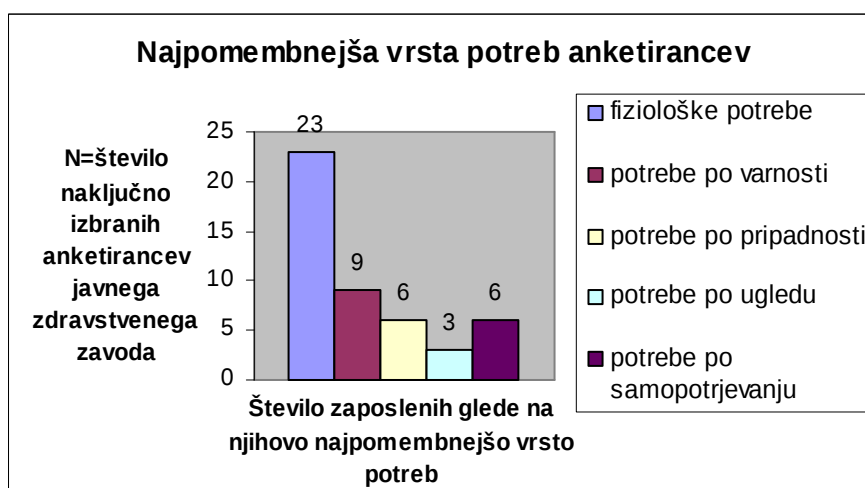
3.2.2.1 Najpomembnejša vrsta potreb

Pri prvem takem vprašanju (v anketnem vprašalniku glej vprašanje pod številko 4) me je zanimalo, katera vrsta potreb je zaposlenim javnega zdravstvenega zavoda trenutno najpomembnejša. Po Maslowu, ki je potrebe razdelil v 5 skupin, sem ugotovila naslednje:

Tabela 3: Najpomembnejša vrsta potreb anketirancev

Vrsta potreb	Št. zaposlenih	Delež zaposlenih v %
Fiziološke potrebe	23	48,94
Potrebe po varnosti	9	19,15
Potrebe po pripadnosti	6	12,77
Potrebe po ugledu	3	6,38
Potrebe po samopotrjevanju	6	12,77
Skupaj	47	100,00

Slika 5: Najpomembnejša vrsta potreb anketirancev



Iz tabele 3 in slike 5 je razvidno, da so približno polovici zaposlenih najpomembnejše fiziološke potrebe. To so osnovne življenjske potrebe, ki nam omogočajo preživetje, predvsem so to hrana, voda, osnovna plača. 19,15% zaposlenim pa so pomembnejše potrebe po varnosti oziroma potrebe po varnem okolju brez groženj in nasilja. Na delovnem mestu so to varno delo, zagotovljeno delovno mesto in bonusi. Na tretje in četrto mesto so anketiranci uvrstili potrebe po pripadnosti in samopotrjevanju, torej skupno 12 zaposlenih. Med potrebe po pripadnosti štejemo željo biti sprejet v družbi, biti v njej priljubljen in imeti dobre prijatelje. V organizaciji si torej želimo imeti dobre odnose s sodelavci ter nadzorniki. Potrebe po samopotrjevanju pa sodijo med najvišjo vrsto potreb, saj si tu ljudje želijo čim večjo osebno rast, usposabljanje za izzive in napredovanje. Le trije anketiranci pa so med najpomembnejšo raven potreb uvrstili potrebe po ugledu oziroma samospoštovanju. Ti ljudje si želijo v organizaciji, kjer so zaposleni prejeti priznanja za svoje dosežke, imeti večjo odgovornost in višji status (Dimovski et al., 2003, str. 233-234).

Odgovore zgornjega vprašanja sem primerjala tudi z dejanskimi podatki po svetu, oziroma pri različnih narodih. Kaše et al. prikazujejo rezultate britanske raziskave, ki je pokazala, da so fiziološke potrebe najbolj pomembne v Indiji in Malaviju. Podatek ni presenetljiv, saj je za Indijo značilno, da jo še vedno prizadeva visoka stopnja revščine, medtem ko je za Malavi značilna visoka stopnja umrljivosti dojenčkov, poleg tega pa je med prebivalstvom zelo razširjen AIDS. Tudi zaposlenim javnega zavoda so najbolj pomembne fiziološke oziroma osnovne življenjske potrebe. V državah, kot so Francija, Nemčija, ZDA in Japonska pa so po pomembnosti na najvišjem vrhu potrebe po samopotrjevanju – torej najvišja raven potreb, saj so te države najbolj razvite na svetu. Tudi 12,77% zaposlenim so najbolj pomembne potrebe po samopotrjevanju, to pa so predvsem zaposleni, ki so bolj izobraženi (Kaše et al.; Wikipedia).

3.2.2.2 Pomembnost dejavnikov za zaposlene

Frederick Herzberg je v svoji dvofaktorski teoriji razvil dimenzije oziroma dejavnike pomembne za zaposlene, ki jih vsebuje peto vprašanje anketnega vprašalnika. Podatke, ki sem jih pridobila od anketirancev, prikazuje tabela 4.

Tabela 4: Pomembnost dejavnikov za zaposlene

Trditve	1- nepomembno	2 - malo pomembno	3 - pomembno	4 - srednje pomembno	5 - zelo pomembno	Srednja vrednost
Zanimivo delo	0	2	3	14	28	4,45
Pohvala za dobro opravljeno delo	0	1	10	18	18	4,13
Napredovanje	1	2	9	18	17	4,02
Odgovornost pri delu	0	2	7	15	23	4,26
Možnost za razvoj z učenjem novih stvari	1	3	5	20	18	4,09
Dobri vrhnji sodelavci (nadrejeni)	0	0	5	12	30	4,53
Pomembno delo (prestižno delo)	3	7	20	14	3	3,15
Dobri delovni pogoji	0	0	5	14	28	4,49
Primerna politika podjetja (pravila, postopki)	0	0	8	16	23	4,32
Varnost zaposlitvenega mesta	1	0	9	10	27	4,32

Anketiranci so pri tem vprašanju imeli podanih 10 trditev, za katere so se morali odločiti kako pomembne so za njih. Tako so morali podati ocene od 1 (nepomembno) do 5 (zelo pomembno). Iz zgornje tabele se jasno vidi, da so vsem sodelujočim v anketi ti dejavniki zelo pomembni pri delu, saj se njihove srednje vrednosti gibljejo med 3,1 in 4,6. Predvsem so jim najpomembnejši nadrejeni, nekoliko manj pa jim je pomemben status dela, ki ga opravljajo.

Dejavnike tega vprašanja je Herzberg razdelil v dve veliki skupini, ena skupina so t. i. higieniki druga motivatorji. Ker sem želela ugotoviti v katero skupino sodijo zaposleni anketiranega javnega zavoda, sem v ta namen rezultate iz tabele 4 razporedila v novo tabelo 5. V tabeli 5 so torej prikazane ocene, pridobljene z zmnožkom srednjih vrednosti s tabele 4 in številom anketiranih oseb, torej s številom 47.

Tabela 5: Dejavniki razvrščeni po Herzbergu

HIGIENIKI	Ocene	MOTIVATORJI	Ocene
Dobri nadrejeni	205	Zanimivo delo	209
Prestizžno delo	148	Pohvala za dobro opravljeno delo	194
Dobri delovni pogoji	211	Napredovanje	189
Politika podjetja	203	Odgovornost pri delu	200
Varnost delovnega mesta	203	Možnost za razvoj	192
<i>Vsota:</i>	<i>970</i>	<i>Vsota:</i>	<i>984</i>

Higieniki oziroma satisfaktorji so temelji zadovoljstva zaposlenih. Šele, ko so ti dejavniki izpolnjeni (npr. urejeno osebno življenje, status, medsebojni odnosi, delovno okolje, politika podjetja) je smotrno zaposlenim višati zadovoljstvo z dejavniki, ki jim pravimo motivatorji. Zato so zaposlenim javnega zavoda tudi bolj pomembni motivatorji (glej tabelo 5), saj višanje higienikov v bistveni meri ne povečuje njihovega zadovoljstva. Torej anketirance bolj motivirajo motivatorji, kar pomeni, da jih ti dejavniki direktno spodbujajo k delu. Ker pa sta si vsoti ocen higienikov in motivatorjev zelo blizu, zaposlene težko razvrščam le v eno od omenjenih skupin.

3.2.2.3 Merjenje potreb po rasti

Ker imamo ljudje različne želje glede dela, ki bi ga raje opravljali, sem 6. vprašanje v anketi zastavila tako, da bom skušala ugotoviti za katero izmed dveh del bi se anketiranci odločili, če bi imeli možnost med njima izbirati. Dobljene rezultate sem razvrstila po spolu v tabeli 6 in 7, ki prikazujeta kako bi se anketiranci odločili med delom A oziroma delom B, če bi med njima lahko izbirali, pri predpostavki, da so pri vsakem paru ostali podatki za obe deli enaki.

Tabela 6: Potrebe po rasti - moški

MOŠKI	Popolnoma delo A	Malo bolj delo A	Neodločen	Malo bolj delo B	Popolnoma delo B
1. trditev	4	2	3	1	0
2. trditev	4	1	3	1	1
3. trditev	1	1	2	5	1
4. trditev	1	3	3	2	1
5. trditev	2	3	0	3	2
6. trditev	0	1	5	3	1

Tabela 7: Potrebe po rasti - ženske

ŽENSKE	Popolnoma delo A	Malo bolj delo A	Neodločen	Malo bolj delo B	Popolnoma delo B
1. trditev	11	7	10	2	7
2. trditev	17	10	3	3	4
3. trditev	1	0	15	8	13
4. trditev	9	4	8	8	8
5. trditev	10	4	8	5	10
6. trditev	3	7	23	2	2

Moške v povprečju zanima predvsem delo, ki jim omogoča, da popolno izkoristijo svoje potenciale, kakor tudi delo v prijaznem okolju. Veliko prej bi se odločili za službo, ki bi dala večjo odgovornost zaposlenim z daljšo delovno dobo, kakor za delo, kjer dobijo avtoriteto le tisti, ki imajo visoko izobrazbo. Ne morejo pa se odločiti med delom, ki bi jim nudilo zelo dobro plačo oziroma delom, kjer bi imeli veliko možnosti za ustvarjalnost in inovativnost. Prav tako, so si moški podobnega mnenja za delo, kjer je nadrejeni pogosto kritičen do zaposlenega in njegovega dela, kakor tudi za delo, ki onemogoča priložnosti za osebno rast in razvoj pri delu, saj bi se polovica izmed njih odločila popolnoma oziroma bolj za delo A, preostala polovica anketiranih moških pa za delo B. 50% moških se ravno tako ne more odločiti ali bi raje delali v podjetju s finančnimi težavami, ali v podjetju, kjer je slaba organizacija del. Med preostalo polovico pa bi se trije moški prej odločili za delo s slabo organizacijo in urnikom dela, zato to trditev kljub majhnemu vzorcu moških (tj. 10 moških) predpostavljam za celotno populacijo anketiranih moških.

Tudi pri ženskah bi se dobra polovica odločila za službo, ki bi jim nudila novo znanje, spretnosti in napredovanje, kakor za službo, ki bi jim omogočala odlične nagrade in ugodnosti. Prav tako tudi njih bolj zanima delo v prijaznem kolektivu, kjer je veliko prijetnih ljudi, s katerimi delajo. Dobra polovica anketiranih žensk je neodločena, če bi morala izbirati med delom, kjer je večja odgovornost dana tistim, ki imajo visoko izobrazbo oziroma delom, kjer je večja odgovornost dana lojalnim zaposlenim, ki so najdlje v podjetju. Toda kljub temu bi se kar 21 oziroma 56,76% izmed vseh anketiranih žensk popolnoma oziroma raje odločila za delo, ki daje odgovornost zaposlenim z daljšo delovno dobo v podjetju. Največ žensk (tj. 9 žensk) bi izbralo delo z zelo dobro plačo in večina izmed sodelujočih žensk v anketi (15 žensk) bi se popolnoma oziroma raje odločila za delo, ki bi jim onemogočalo uporabo spretnosti ter znanj, pridobljenih z dolgotrajnim učenjem, kakor za službo, kjer bi nadrejeni pokazali kritičnost do njih. Kar 62,20% pa je žensk, ki se ne bi mogle odločiti med delom v podjetju s finančnimi težavami ali delom s slabo organizacijo del.

3.2.2.4 Motivacija posameznikov

V nadaljevanju sem preučevala kaj je zaposlenim pomembno pri delu, zato to vprašanje zajema 13 trditev vezanih na motivacijo posameznika. Pri vsaki izmed trditev so anketiranci

morali označiti, kako pomembne so opisane situacije za njih osebno, in sicer od 1 (nepomembno) do 5 (zelo pomembno), kar prikazuje spodnja tabela.

Tabela 8: Motivacija posameznikov

Trditve	1- nepomembno	2 - malo pomembno	3 - pomembno	4 - srednje pomembno	5 - zelo pomembno	Srednja vrednost
1.Priložnost za napredovanje in osebno rast	1	1	9	18	18	4,09
2.Občutek varnosti pri delu	0	2	9	13	23	4,21
3.Odgovornost za delo	0	2	8	13	24	4,26
4.Sodelovanje pri postavljanju ciljev organizacije	2	3	8	24	10	3,78
5.Splet dobrih prijateljstev pri delu	0	5	17	13	12	3,68
6.Samozavest pri opravljanju dela	0	1	3	18	25	4,43
7.Možnost sodelovanja pri postavljanju poti do želenih ciljev	1	1	10	23	12	3,94
8.Priložnost da lahko pri delu pomagam drugim	0	1	7	22	17	4,17
9.Možnost uporabe lastnih znanj in sposobnosti	0	0	3	24	20	4,36
10.Dosežki pri delu	0	0	8	20	19	4,23
11.Možnost za samostojno ravnanje pri delu	0	0	4	21	22	4,38
12.Dober odnos s sodelavci	0	0	3	9	35	4,68
13.Prestiž zunaj podjetja (spoštovanje, ki izhaja iz okolja)	1	6	15	16	9	3,55

Vseh 13 trditev je anketirancem zelo pomembnih, saj se njihove izračunane vrednosti gibljejo od 3,5 do 4,7. Še zlasti jim je najpomembnejši odnos s sodelavci, najmanj pa prestiž zaradi dela, ki izhaja iz okolja. Ker sem želela ugotoviti kaj posameznike motivira, sem vseh 13 trditev razdelila v 5 podskupin in ocene iz tabele 8 spremenila v točke. Tega sem se lotila tako, da sem v vsako izmed 5 podskupin smiselno razdelila trditve iz tabele 8, zmnožila odgovore anketirancev s 5-stopenjsko lestvico ter na koncu dobljeni seštevek delila s številom trditev v posamezni podskupini. Tako sem dobila naslednji razpored, kar prikazuje tabela 9.

Tabela 9: Pet podskupin motiviranja posameznikov

PODSKUPINE	ZAPOREDNA ŠT. TRDITVE	TOČKE
<i>Varnost</i>	trditve 2	198,0
<i>Druženje</i>	trditvi 5 in 8	184,5
<i>Samozavest</i>	trditve 6, 12 in 13	198,3

se nadaljuje

nadaljevanje

PODSKUPINE	ZAPOREDNA ŠT. TRDITVE	TOČKE
<i>Samostojnost</i>	trditve 3, 4, 7 in 11	192,3
<i>Samoizpolnitev</i>	trditve 1, 9 in 10	198,6

Tabela 9 torej prikazuje 5 podskupin, in sicer so tu zajete trditve, ki so vezane na varnost, druženje, samozavest, samostojnost in samoizpolnitev. Največje število točk glede na moj izračun je prejela podskupina samoizpolnitev, kar pomeni, da so napredovanje in osebna rast, možnost uporabe lastnih zmožnosti ter dosežki pri delu za anketirance najbolj pomembna skupina dejavnikov pri delu. Vse podskupine imajo zelo visoke točke, vendar pa je najmanjše število točk dobila podskupina druženje. Sem sodijo možnosti za razvoj tesnih prijateljstev pri delu ter možnost, da pri delu lahko pomagajo drugim.

3.2.2.5 Splošno zadovoljstvo z delom

Zadovoljstvo z delom je odraz osebnosti posameznika. Povezano je s posameznikovimi čustvi in razpoloženjem ter lastnostmi dela. Pomemben pa je tudi vpliv dejavnikov, ki izhajajo iz okolja. Ti dejavniki so predvsem odnos z nadrejenimi in sodelavci, delovno okolje, možnost izpopolnjevanja, in podobno. V nadaljevanju bom na podlagi vprašanj, ki pripadajo Brayfield-Rotovi lestvici skušala izmeriti kako so v splošnem zaposleni zavoda zadovoljni s svojim delom.

Tabela 10: Splošno zadovoljstvo z delom anketirancev

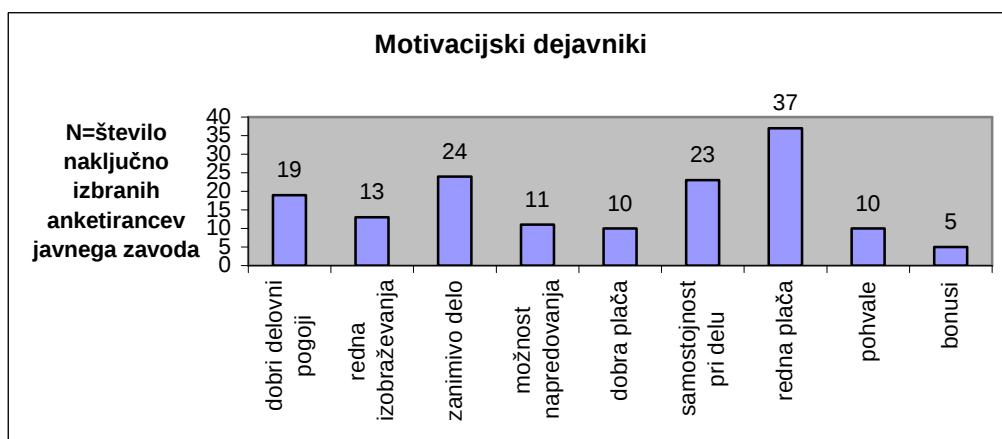
Trditve	1 - se zelo ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - nevtralen	4 - strinjam se	5 - popolnoma se strinjam	Srednja vrednost
1.Večina sodelavcev ne uživa pri delu tako kakor jaz	2	6	25	9	5	3,19
2.Pri delu bolj uživam kakor v prostem času	19	14	9	4	1	2,02
3.Prijatelji se bolj ženejo k delu, kakor jaz k svojemu	19	12	13	3	0	2,00
4.Največkrat se lotim dela s precejšnjim elanom	1	2	4	29	11	4,00
5.Z delom sem popolnoma zadovoljen	3	5	14	22	3	3,36
6.Pogosto se moram prisiliti, da odidem v službo	17	16	7	3	4	2,17
7.Mnenja sem, da so druga dela bolj zanimiva kakor moje	12	19	10	5	1	2,23
8.Vsak dan se mi delovni čas zelo vleče	24	13	4	4	2	1,87
9.Pri delu se ne dolgočasim in mi je v splošnem zanimivo	3	1	5	29	9	3,85
10.Ko delam mislim na vse drugo, le na delo ne	37	8	2	0	0	1,26

Tabela 10 prikazuje 10 trditev, pri katerih so morali anketiranci glede na 5-stopenjsko lestvico označiti kako se z njimi strinjajo. Dobljene srednje vrednosti se gibljejo od 1,2 do 4,0, poleg tega pa se jasno vidi, da so anketiranci v splošnem zadovoljni s svojim delom. Kljub podatku, da se kar 29,79% anketiranih ni moralo odločiti ali so z delom zadovoljni, menim, da anketirane osebe svoje delo radi opravljajo, saj je 22 oseb oziroma 46,81% takih, ki se strinjajo s tem, da so zadovoljne z delom, poleg tega pa tudi drugi dobljeni rezultati kažejo v prid temu. S tem mislim predvsem na podatek, ki nazorno kaže njihovo zadovoljstvo z delom, saj se pri delu ne dolgočasijo in sami menijo, da jim je delo, ki ga opravljajo v splošnem zanimivo. To meni kar 29 anketiranih oseb kar znaša 61,70% zaposlenih, ki so sodelovali v anketi. Prav tako se jim delovni čas ne vleče, ko opravljajo svoje delovne naloge so z mislimi pri njih, večine ni potrebno prisiliti da odidejo na delo, dela pa se največkrat lotijo s precejšnjim zagonom. Toda kljub tem podatkom, ki kažejo njihovo splošno zadovoljstvo z delom, jim delo ne pomeni toliko, kakor prosti čas.

3.2.2.6 Dejavniki motiviranja v javnem zavodu

Dalje so imeli anketiranci na voljo 9 motivacijskih dejavnikov, njihova naloga pa je bila, da so označili kaj od navedenega jim organizacija dejansko nudi oziroma s čim jih motivira. Tako so lahko označili enega ali pa kar vseh 9 razpoložljivih dejavnikov motiviranja. Slika 6 prikazuje kateri so ti dejavniki in kateri izmed njih so v organizaciji najbolj zadovoljeni s strani anketiranih delavcev.

Slika 6: Motivacijski dejavniki



Pri tem vprašanju so imeli anketiranci na razpolago več dejavnikov motiviranja, zato slika 6 ne prikazuje le 47 označenih dejavnikov, pač pa 152 (vsak je izbral najmanj 1 dejavnik).

Plača je v organizaciji najmočnejši motivacijski dejavnik, saj kar 37 zaposlenim le-ta predstavlja pomemben motivator, ki ga tudi redno prejmejo. Zanimivo je, da preostalih 10 sodelujočih v anketi redne plače ni označilo za dejavnik, s katerim naj bi jih javni zavod dejansko motiviral. Dobri polovici je delo, ki ga opravljajo zanimivo, kar je zelo pomemben faktor, saj enolično delo zaposlene dolgočasi, slednje pa jih utruja. Hkrati pa lahko zanimivo

delo tudi pomeni manj napak pri vsakodnevnem opravljanju dela in s tem povečanje zadovoljstva delavcev. Zaposleni javnega zavoda so pri delu radi samostojni, kar slabi polovici organizacija tudi dopušča. Da delajo v dobrih delovnih pogojih jih meni le 19 od 47 vseh anketiranih. 13 zaposlenim je pomembno tudi izobraževanje, ki jim ga zavod nudi, saj se zavedajo, da je uporaba pridobljenega znanja ključnega pomena za izboljšanje poslovnih rezultatov. Možnost napredovanja je prav tako eden izmed dejavnikov, ki spodbuja k boljšemu delu in večji motiviranosti. Toda zaposleni ga niso uvrstili visoko, morda zato, ker jim organizacija tega ne omogoča ali pa že opravljajo delo za katerega so usposobljeni in zato »ne morejo« napredovati. S pohvalo zavod motivira le 10 sodelujočih, kar je po mojem mnenju izredno malo, saj pohvala za dobro opravljeno delo ne stane prav nič, po drugi strani pa ima lahko zelo veliko moč. Prav tako je s svojo plačo zadovoljnih le 10 anketirancev, preostalih 37 pa s plačo ni zadovoljnih ali pa plača za njih ni pomemben motivator. Najmanj zaposlenih (tj. 5 zaposlenih) pa je kot motivacijski dejavnik označilo tudi bonuse, vsi preostali pa jih verjetno ne prejemaajo ali pa z njimi enostavno niso zadovoljni in jih zato niso označili.

3.2.2.7 Dejansko stanje dela v javnem zavodu

Pri zadnjem, 10. vprašanju, pa me je zanimalo kako dejansko poteka delo v javnem zdravstvenem zavodu. V ta namen sem podala 10 trditev in zopet dala anketirancem na voljo 5-stopenjsko lestvico, na podlagi katere so označili kako se strinjajo z danimi trditvami.

Tabela 11: Dejansko stanje dela v javnem zavodu

Trditve	1 - se zelo ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - nevtralen	4 - strinjam se	5 - popolnoma se strinjam	Srednja vrednost
1.Delo ni rutinsko zato imam dosti motivacije	5	3	8	23	8	3,55
2.Če je potrebno sem pripravljen tudi podaljšati delovni čas	1	3	6	19	18	4,06
3.O novostih glede dela sem vedno pravočasno obveščen	13	16	8	8	2	2,36
4.Nadzor nad izvajanjem del je dober	6	14	15	10	2	2,75
5.Glede na svoj trud sem primerno stimuliran	15	14	8	8	2	2,32
6.Vodja oz. nadrejeni me dobro motivira	11	17	11	6	2	2,38
7.Cilji podjetja so znani vsem (tudi zaposlenim na nižjih ravneh)	10	19	12	5	1	2,32
8.Nikoli me niso po krivici pograjali	9	13	12	9	4	2,70
9.Probleme rešujemo skupaj z vodjo	6	9	13	14	5	3,06
10.Delam v dobrem vzdušju, z dobrimi delovnimi pogoji	5	11	19	8	4	2,89

Pri tem vprašanju so se anketirane osebe težko odločile za pravo oceno, saj imajo v povprečju skoraj vse trditve veliko neodločenih odgovorov. Se pa predvsem strinjajo, da delo, ki ga opravljajo ni rutinsko in imajo zato veliko motivacije. Tako meni slaba polovica anketiranih oseb oziroma 40,43% zaposlenih. V večini pa so zaposleni tudi pripravljeni podaljšati svoj delovni čas kadar je to potrebno, zato sklepam, da se na svoje delovno mesto radi vračajo in ga tudi radi opravljajo.

29 anketiranih oziroma 61,70% oseb je označilo, da se ne ali pa se zelo ne strinjajo s trditvijo, da so o novostih glede dela pravočasno obveščeni. Tudi cilji organizacije kot navajajo zaposleni niso znani vsem ravno. Ljudem namreč veliko pomeni, če so obveščeni, če poznajo strateške cilje. To je še zlasti pomembno danes, ko se nahajamo v kriznem obdobju in je zato toliko bolj pomembno, da vodstvo vzpostavi pravilno komunikacijo s sodelavci.

Zaposleni so tudi mnenja, da so jih njihovi nadrejeni že pograjali po krivici, nekateri izmed njih pa so pri tej trditvi skeptični in se zaradi tega niso mogli odločiti. Menim, da je včasih potrebno, da nadrejeni izreče kritiko v zvezi z delom ali vedenjem podrejenega. Vendar pa je poleg vsebine kritike toliko bolj pomemben način, uporabljen pri izreku le-te. Zato sklepam, da je vodja, ki je anketirancem izrekel kritiko verjetno izbral napačen pristop, ki so ga zaposleni različno razumeli. To vsekakor vpliva na njihovo delovno uspešnost.

Tudi glede stimuliranja zaposleni javnega zdravstvenega zavoda niso zadovoljni, saj verjetno menijo, da glede na svoj trud, ki ga vložijo v delo, prejmejo premalo stimulacij, premalo nagrad,... Res je, da nefinančne spodbude pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, vendar pa se morajo nadrejeni zavedati, da dolgoročno mnogo pohval brez učinka oziroma stimulacije pri plači ne bo naletelo na ugoden odziv.

3.3 ZAKLJUČKI RAZISKAVE

Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika lahko povzamem, da je anketo pravilno izpolnilo 47 zaposlenih (37 žensk in 10 moških), ki v organizaciji na različnih delovnih mestih opravljajo svoje vsakodnevne naloge. Tako moških kot tudi žensk je največ starih od 46 do 55 let. Med ženskami prevladujejo tiste s končano visokošolsko izobrazbo, nobena nima doktorata, medtem ko je izmed 10 anketiranih moških največ takih, ki imajo končan doktorat.

Vsem trem moškim, ki so stari 26 do 35 let (po izobrazbi se sicer med seboj razlikujejo) so pomembne potrebe na najnižjih dveh ravneh, torej osnovne življenjske potrebe in potrebe po varnosti. Medtem ko so nekoliko starejši populaciji moških (tj. 46 do 55 let) bolj pomembne potrebe po pripadnosti in samospoštovanju. Moškim starosti 26 do 35 let je zelo pomemben odnos, ki ga imajo s sodelavci in svojimi nadrejenimi, zato bi se ta starostna skupina raje odločila za delo, ki bi onemogočala priložnosti za osebni razvoj kakor za delo, kjer bi imeli slab odnos z nadrejenimi. Oba anketiranca, stara 36 do 45 let, sta visoko izobražena, saj ima eden izmed njiju znanstven magisterij drugi pa končan doktorat, obema pa so trenutno najbolj

pomembne potrebe po pripadnosti. Tako enemu kakor drugemu so pomembni dobri delovni pogoji in primerna politika podjetja. Za njiju je zelo pomembna tudi možnost za neodvisno razmišljanje in ravnanje pri delu. Moški starosti 46 do 55 let pa so enotnega mnenja, da nastalih problemov ne rešujejo skupaj z vodjo, poleg tega pa so tudi že bili pograjani po krivici. Ti moški so zaradi tega nekoliko manj zadovoljni s svojim delom.

Ženskam starosti 26 do 35 let so v povprečju najbolj pomembne fiziološke potrebe. Tej starostni skupini, ki ima končano visokošolsko izobrazbo je zelo pomembna varnost zaposlitvenega mesta, dobri delovni pogoji, dober odnos s sodelavci in nadrejenimi. Vse se tudi strinjajo, da delo ni dolgočasno in jim je zato v splošnem zanimivo. Tudi ženskam, ki so stare 36 do 45 let, so v povprečju trenutno najpomembnejše fiziološke potrebe. Iz te starostne skupine je največ žensk, ki imajo končano visoko šolo (to so 4 ženske), poleg tega pa je vsem skupno, da mora biti delo, ki ga opravljajo zanimivo. Tudi dejansko so z delom zadovoljne, saj se pri opravljanju nalog ne dolgočasijo, pripravljene pa so tudi podaljšati delovni čas. Zato se tudi zelo ne strinjajo, da pri delu mislijo na vse drugo, le na delo ne. Največ žensk pa sodi v kategorijo starosti 46 do 55 let. To so ženske, katerim so predvsem pomembne osnovne življenjske potrebe. Glede na izobrazbo jih je v omenjeni starostni skupini največ s končano srednjo šolo (tj. 6 žensk). Izstopajo predvsem po tem, da vse organizacija v kateri so zaposlene motivira z redno plačo. Zanimiv je tudi podatek, da kar tri od šestih žensk, ki spadajo v to skupino, pravijo, da je delo rutinsko in so zato premalo motivirane, kajti od vseh 47 anketiranih, je takšnega mnenja le pet anketiranih oseb. Predvidevam, da je delo za njih bolj enolično, saj imajo končano le srednjo šolo in so zato verjetno zaposlene na manj ovrednotenih delovnih mestih. Tudi zadnji starostni skupini (tj. 56 let ali več) so prav tako kakor zgoraj opisanim skupinam na prvem mestu po pomembnosti fiziološke potrebe. Po izobrazbi jih je v tej starostni skupini največ s končano visoko šolo, pa še to sta le dve anketirani ženski. Njiju organizacija dejansko motivira z redno plačo in delom, pri katerem sta obe samostojni. Zato jima je zelo pomembno, da imata veliko odgovornosti pri delu in da je njuno delovno mesto zagotovljeno na dolgi rok. Ker pa sodi v starostno skupino do pod 25 let le ena anketirana ženska, ki ima univerzitetno izobrazbo, o tej starostni skupini ne morem ničesar sklepati.

Pomembna razlika med moškimi in ženskami na podlagi dobljenih rezultatov, je vsekakor ta, da bi se moški prej odločili za delo, ki ponuja zelo dobro plačo kakor ženske, katerim je bolj pomembno delo z danimi možnostmi za ustvarjalnost in inovativnost. Zato tudi ni presenetljivo, da bi se moški v primerjavi z ženskami kasneje odločili za delo v podjetju s finančnimi težavami. Moški bi se namreč v tem primeru raje odločili za delo, kjer bi bila slaba organizacija del. Moram pa tu še enkrat poudariti, da bi bili morda rezultati drugačni, če bi se na anketo odzvalo več moških in bi bilo tako razmerje med spoloma bolj enakomerno.

Večina izmed anketiranih je neodločena pri trditvi, da je nadzor nad izvajanjem del dober. Preostali, ki so se pri tej trditvi odločili pa so se bolj nagibali k ne strinjanju z njo. Zatorej menim, da je nadzor nad izvajanjem del v organizaciji premajhen. Tudi komunikacija med

vodjem in zaposlenimi ne poteka zadovoljivo, saj rezultati anketnega vprašalnika kažejo, da zaposleni niso pravočasno obveščeni o novostih glede dela. Vodje posameznih oddelkov bi torej morale izvajati nadzore nad delom, ugotoviti kdo dela ne opravlja dobro in ga seveda na to tudi na primeren način opozoriti. Poleg omenjenega bi vodje lahko svoje zaposlene tudi več motivirale s pohvalami, saj le-te nič ne stanejo. V tem primeru zaposleni ne bi dobili le informacij glede opravljenega dela, ampak bi se tudi zavedali, da je njihovo delo cenjeno.

Da jih organizacija motivira z rednim izobraževanjem, je odgovarjala pretežno mlajša populacija anketirancev. Na podlagi tega sklepam, da so mladi izobraževanju bolj naklonjeni kakor starejši delavci, ki verjetno menijo, da svoje znanje dobro izkoriščajo in jih zaradi tega učenje novih stvari motivira manj, saj kar 24 izmed vseh 47 anketirancev rednega izobraževanja ni navedlo kot motivacijski dejavnik.

Kljub podatku, da zavod zaposlene dejansko motivira predvsem z redno plačo, so zaposlenim bolj pomembni nefinančni motivacijski dejavniki. Namreč redna plača jim predstavlja le osnovni vir preživetja, po drugi strani pa jim je bolj pomembno delo, ki ga opravljajo. Njihovo delo mora biti predvsem zanimivo, delodajalec pa jim mora nuditi svobodo pri opravljanju le-tega. Nefinančni motivacijski dejavniki temeljijo predvsem na potrebi po odgovornosti, dosežkih, vplivu in osebni rasti. Tu pa ima zopet glavno nalogo vodja, saj je on tisti, ki mora biti pozoren na potrebe in želje svojih zaposlenih, kajti pri tem načinu nagrajevanja ni univerzalnega pristopa.

Zaposleni javnega zdravstvenega zavoda imajo torej glede na dobljene rezultate dosti motivacije za delo, ki ni ponavljajoče in je zanimivo (toda kljub temu zaposleni niso deloholiki), vendar pa jim hkrati le-ta pada, ker je vodja tisti, ki jih slabo motivira in takega mnenja je večina izmed sodelujočih v anketi. To je vsekakor škoda tako za delavce, kakor tudi za samo organizacijo, saj je zaposlenim delo, ki ga opravljajo v splošnem zanimivo in jih ne dolgočasi.

3.4 PREDLAGANE IZBOLJŠAVE

Obstaja veliko strategij, ki jih lahko vodja uporabi, da motivira svoje zaposlene. Toda teoretično poznavanje strategij ni dovolj, ključno je, da vodja zelo dobro pozna svoje delavce in tako za vsakega zaposlenega najde primeren motivacijski pristop.

Ena izmed strategij motiviranja je lahko širitev dela za tiste, ki menijo, da opravljajo preveč enolično delo. Med anketiranimi je takšnih 8 oseb, ki imajo zaradi omenjenega dela premalo motivacije. Zato zavodu svetujem, da ugotovi, kdo od zaposlenih je zaradi monotonega dela premalo motiviran in jim tako da več različnih nalog, vendar pa s tem zaposlenih ne sme izkoriščati in jim naložiti preveč dela. To je način motiviranja zaposlenih, ki jih morda njihovo trenutno delo dolgočasi in si zato želijo novih izzivov.

V zavodu se izobražujejo, večjo korist pa bodo imeli, če bodo še več vlagali v izobraževanje, saj zavod z izobraževanjem motivira le 13 anketirancev. Predvsem naj novo znanje ponudi tistim delavcem, ki si tega želijo – glede na rezultate so to predvsem mlajši zaposleni z manj delovne dobe. Vsekakor pa ne sme prezreti tudi takih, ki si želijo bolj odgovorno in zahtevno delo.

Vodja naj svoje zaposlene tudi sproti in redno obvešča o vseh dogajanjih v ustanovi, saj bodo tako zaposleni dobili občutek varnosti in zaupanja. To zavodu primanjkuje, saj zaposleni niso redno obveščeni o vseh novostih, ki se jih tičejo in to jih pri delu ovira. Pri tem so zelo koristni redni sestanki, ki jih zavod sicer ima, vendar vsak oddelek posebej, zato predlagam, da bi se morali vsaj enkrat mesečno sestati vsi skupaj, še naprej pa naj imajo oddelčne sestanke vsaj enkrat tedensko. Tako bi zaposleni skupaj z vodjo iskali rešitve za nastale probleme oziroma izboljšave za delo, da ne bi prihajalo do konfliktov. Poleg omenjenega pa bi moral vodja poostriti nadzor nad izvajanjem del, težave pa reševati skupaj z zaposlenimi.

Priporočljiv bi bil tudi mesečni interni časopis z jasno navedeno vizijo, poslanstvom ter cilji zavoda. Ker vodja zaposlene premalokrat pohvali, bi to lahko storil kar preko omenjenega časopisa, v katerem bi objavil pohvale za delo svojih zaposlenih. Tako bi se zaposleni čutili bolj pomembne, hkrati pa bi morda le-ti tudi »tekmovali« med seboj in si želeli, da bi vodja v naslednji interni izdaji časopisa pohvalil prav njih.

Pri svojem delu si zaposleni želijo tudi boljše delovne pogoje, zato naj zavod naredi čim več za zdravje delavcev in dobro počutje na delovnem mestu, kakor tudi za možnost razvijanja spretnosti in znanj. Vodja naj njihovo delo presoja na podlagi ocenjevanja uspešnosti, ki je pomembna tehnika razvijanja uspešne delovne sile. Tu gre za opazovanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenega, beleženje le-te in nudenje povratne informacije zaposlenemu bodisi preko pohvale, denarne nagrade ali preko opozorila, da je potrebno pri opravljanju dela nekaj popraviti. Vodja naj torej zaposlenim nudi tako denarne kot nedenarne nagrade za njihov vložen trud. Predvsem moške naj motivira z višjo plačo, saj glede na dobljene rezultate zavod dejansko s plačo motivira le dva od vseh desetih moških.

Ker sem mnenja, da je zelo pomemben tudi odnos med sodelavci na delovnem mestu, in ker vem, da zavod ponuja le sindikalne izlete in novoletna srečanja, predlagam zavodu, da večkrat letno organizira izlete za še boljšo povezanost zaposlenih med seboj. Na te izlete (morda samo piknik v naravi) bi lahko zaposleni povabili tudi svoje najbližje. Tako bi se razbremenili od vsakdanjega dela in morebitnega stresa, hkrati pa bolje spoznali ljudi s katerimi vsakodnevno skupaj delajo, kakor tudi sodelavce z drugih oddelkov zavoda.

SKLEP

Vedno in na vsakem delovnem mestu se najdejo zaposleni, ki so nadpovprečni, storilnostno povprečni pa tudi taki, za katere vodstvo pravi, da so podpovprečni in zato nanje niso prav

ponosni. Kakor se ljudje med seboj razlikujemo po znanju, spretnostih in sposobnostih, tako se tudi razlikujemo po delovni vnemi oziroma stopnji storilnostne motivacije. Vsako človekovo obnašanje je torej tako ali drugače motivirano. Zato je motivacija področje, ki je odločilno za zaposlene. Motivacija je torej notranji proces spodbujanja, ki pripravi zaposlene, da opravljajo naloge, katere so pogoj, da podjetje oziroma organizacija doseže kakovostne cilje, hkrati pa zaposlenim omogoča, da zadovoljujejo svoje potrebe.

Motivacija je zato bila in bo vse bolj pomembna tema tudi v prihodnosti. Z njo se torej srečujejo v vsakem podjetju, pa naj bo veliko ali majhno. Predvsem je pomembno, da vodstvo podjetja zna odkriti, kaj je tisto česar njihovim delavcem najbolj ustreza in v čem so najboljši. To namreč vodi k vsesplošnemu zadovoljstvu delavca, motivirani zaposleni so tako tudi bolj učinkoviti in kakovostnejši pri delu, imajo višjo delovno storilnost, poleg tega pa so tudi pripravljeni sodelovati in se hitro prilagajati okolju, kakor tudi sprejemanju sprememb. Ker motivacija zaposlenih neprestano niha, je v podjetju potrebno imeti primeren motivacijski sistem, ki vzpostavlja motivacijski proces in, ki zna k sebi privabiti najboljše sodelavce in jih hkrati z dobrim motivacijskim sistemom tudi znati obdržati.

V podjetjih in organizacijah je pomembno kako je delo organizirano. Motivacijsko delo mora biti namreč takšno, da ni rutinsko, da je enakomerno porazdeljeno in takšno, ki omogoča zaposlencem veliko odgovornosti pri svojem delu. Prav tako mora delo potekati v dobrih delovnih pogojih. Zaposleni med seboj in skupaj z vodjo pa si morajo pomagati kadar pride do problema in drug drugega spodbujati. Pri vsem tem pa morajo vodje sproti in pravočasno obveščati zaposlene glede dela.

Poleg vseh zgoraj naštetih značilnosti dela mora podjetje ali organizacija ponuditi tudi primerne in poštene nagrade za delo ter obvestiti zaposlene kako lahko te nagrade dosežejo in jih spodbujati k njihovim zmožnostim, k dosegu le-teh. Vendar pa morajo paziti, da motivacija ne bo temeljila le na denarnih nagradah. Med drugim so te nagrade lahko tudi: osnovna plača, prehrana med delovnim časom, služben avto, pohvala, napredovanje, redna izobraževanja, zagotovitev delovnega mesta, prispevek k zdravstvenemu in pokojninskemu zavarovanju, pokojnina, ipd.

Primarni cilj vsake organizacije naj bi torej bili zadovoljni zaposleni, saj so le-ti bolj produktivni. Da pa bo temu tako, mora imeti podjetje vodjo, ki je motiviran za delo, saj v nasprotnem primeru vodja pri motiviranju zaposlenih ne more biti uspešen. Če torej želi vodja izboljšati svoj tim, mora prvo preveriti, kaj lahko izboljša pri sebi. Poznati mora torej tako sebe kakor tudi zaposlene in točno vedeti kaj je tisto česar zaposlenega motivira. Da zaposlene motivira jim mora omogočiti le prijazno delovno okolje in ustrezno komunikacijo med vsemi udeleženci v podjetju, vse ostalo pa pride na podlagi tih dveh pomembnih lastnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Čuček, V. (2005, 25. februar). Kako motivirati zaposlene? *Revija.mojedelo*. Najdeno 07. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-motivirati-zaposlene-133.aspx>
2. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Franca, V. & Kepic, N. (2008, 01. oktober). Motiviranje zavarovalnih zastopnikov. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, (25), str. 77-81.
4. Grubiša, N. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
5. *Indija*. Najdeno 11. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Indija>
6. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K.K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Kranjc Žnidaršič, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.
8. Lamovec, T. (1986). *Psihologija motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
9. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. *Malavi*. Najdeno 11. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Malavi>
11. Medic Babusek, M (2004, 16. februar). Motivacija v teoriji in praksi. *Gospodarski vestnik*, (8), str. 53.
12. *Motivacija, zadovoljstvo, zavzetost zaposlenih v podjetju*. Najdeno 07. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.moj-mentor.si/motivacija-zaposlenih-v-podjetju.html>
13. Možina et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
14. Pervanje, M. (2003, 22. april). Motivacija je lahko tudi zastonj. *Finance*, (77), str. 11.
15. Steers, M.R. & Porter, W.L. (1987). *Motivation and work behaviour*. (4th ed.) New York: McGraw-Hill.
16. Širca Trunk, N. (2000). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
17. Tomaš, T. (2002, maj). Vse je usmerjeno k zmagi. Najdeno 11. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.educa.fmf.uni-lj.si/izodel/sola/2001/ura/tomas/index.html>
18. Zaposleni javnega zdravstvenega zavoda.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik o motiviranosti

VPRAŠALNIK O MOTIVIRANOSTI

Pozdravljeni!

Sem Petra Kolarec, absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pred vami je vprašalnik, gleda vaše motiviranosti za delo. Zelo bi vam bila hvaležna, če ga izpolnite, saj boste na ta način pomagali meni, da uspešno napišem svojo Zaključno strokovno nalogo.

Naj vas opozorim, da je vprašalnik anonimen.

1. Obkrožite spol:

- a) M
- b) Ž

2. Starost:

- a) do pod 25
- b) 26 do 35
- c) 36 do 45
- d) 46 do 55
- e) 56 let ali več

3. Stopnja vaše izobrazbe:

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) visoka šola
- e) univerzitetna
- f) znanstven magisterij
- g) doktorat

4. Katera vrsta potreb vam je trenutno najpomembnejša? (označite samo eno vrsto potreb)

- a) fiziološke potrebe (osnove življenjske potrebe)
- b) potrebe po varnosti
- c) potrebe po pripadnosti
- d) potrebe po ugledu (samospoštovanju)
- e) potrebe po samopotrjevanju

5. Ocenite dejavnike glede na to, kako pomemben je vsak izmed njih za vas (glede na 5-stopenjsko lestvico)

	<i>nepomembno</i>	<i>pomembno</i>	<i>zelo pomembno</i>		
1. zanimivo delo	1	2	3	4	5
2. pohvala za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
3. napredovanje	1	2	3	4	5
4. odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
5. možnost za razvoj z učenjem novih stvari	1	2	3	4	5
6. dobri vrhnji sodelavci (nadrejeni)	1	2	3	4	5
7. pomembno delo (prestižno delo)	1	2	3	4	5
8. dobri delovni pogoji	1	2	3	4	5
9. primerna politika podjetja (pravila, postopki)	1	2	3	4	5
10. varnost zaposlitvenega mesta	1	2	3	4	5

6. Odločite se za enega izmed obeh del (A ali B), ki bi ga raje opravljali, če bi lahko izbirali, tako, da pri vsaki trditvi označite eno izmed petih možnosti (1=popolnoma sem za delo A, 2=malo bolj delo A, 3=neodločen, 4=malo bolj delo B, 5=popolnoma bi se odločil za delo B) pri predpostavki, da so pri vsakem paru ostali podatki za obe deli enaki

DELO A	1	2	3	4	5	DELO B
1. Delo, ki ponuja novo znanje, spretnosti in napredovanje	1	2	3	4	5	1. Delo, kjer lahko dobim dobre nagrade in ugodnosti
2. Delo v prijaznem kolektivu	1	2	3	4	5	2. Delo, kjer sprejemam pomembne odločitve
3. Delo, kjer dobijo avtoriteto le tisti, ki imajo visoko izobrazbo	1	2	3	4	5	3. Delo, ki daje večjo odgovornost zaposlenim z daljšo delovno dobo v tem podjetju
4. Delo, ki nudi zelo dobro plačo	1	2	3	4	5	4. Delo, ki ponuja veliko inovativnosti
5. Delo z nadrejenim, ki pokaže kritičnost do mene	1	2	3	4	5	5. Delo, ki ti onemogoča priložnost za osebno rast in razvoj pri delu
6. Delo v podjetju s finančnimi težavami	1	2	3	4	5	6. Delo, kjer je slaba organizacija dela

7. Ocenite trditve tako, da označite kako pomembne so za vas osebno

	<i>nepomembno</i>	<i>pomembno</i>	<i>zelo pomembno</i>		
1. priložnost za napredovanje in osebno rast	1	2	3	4	5
2. občutek varnosti pri delu	1	2	3	4	5
3. odgovornost za delo	1	2	3	4	5
4. sodelovanje pri postavljanju ciljev organizacije	1	2	3	4	5
5. splet dobrih prijateljev pri delu	1	2	3	4	5
6. samozavest pri opravljanju dela	1	2	3	4	5
7. možnost sodelovanja pri postavljanju poti do zelenih ciljev	1	2	3	4	5
8. priložnost, da lahko pri delu pomagam drugim	1	2	3	4	5
9. možnost uporabe lastnih znanj in sposobnosti	1	2	3	4	5
10. dosežki pri delu	1	2	3	4	5
11. možnost za samostojno ravnanje pri delu	1	2	3	4	5
12. dober odnos s sodelavci	1	2	3	4	5
13. prestiž zunaj podjetja (spoštovanje, ki izhaja iz okolja)	1	2	3	4	5

8. Spodnje trditve merijo vaše splošno zadovoljstvo z delom (označite kako se strinjate z danimi trditvami)

	se zelo ne strinjam		nevtralen		popolnoma se strinjam	
1. večina sodelavcev ne uživa pri delu tako kakor jaz	1	2	3	4	5	
2. pri delu bolj uživam kakor v prostem času	1	2	3	4	5	
3. prijatelji se bolj ženejo k delu, kakor jaz k svojemu	1	2	3	4	5	
4. največkrat se lotim dela s precejšnjim elanom	1	2	3	4	5	
5. z delom sem popolnoma zadovoljen	1	2	3	4	5	
6. pogosto se moram prisiliti, da odidem v službo	1	2	3	4	5	

7. mnenja sem, da so druga dela bolj zanimiva kakor moje	1	2	3	4	5
8. vsak dan se mi delovni čas zelo vleče	1	2	3	4	5
9. pri delu se ne dolgočasim in mi je v splošnem zanimivo	1	2	3	4	5
10. ko delam mislim na vse drugo, le na delo ne	1	2	3	4	5

9. Obkrožite tisto, s čimer vas organizacija dejansko motivira (možnih več odgovorov)

- a) dobri delovni pogoji
- b) redna izobraževanja
- c) zanimivo delo
- d) možnost napredovanja
- e) dobra plača
- f) samostojnost pri delu
- g) redna plača
- h) pohvale
- i) bonusi

10. Glede na spodnje trditve, ki so povezane z dejanskim stanjem dela v zavodu, označite v kolikšni meri se z njimi strinjate

	<i>se zelo ne strinjam</i>		<i>neodločen</i>		<i>popolnoma se strinjam</i>
1. delo ni rutinsko zato imam dosti motivacije	1	2	3	4	5
2. če je potrebno sem pripravljen tudi podaljšati delovni čas	1	2	3	4	5
3. o novostih glede dela sem vedno pravočasno obveščen	1	2	3	4	5
4. nadzor nad izvajanjem del je dober	1	2	3	4	5
5. glede na svoj trud sem primerno stimuliran	1	2	3	4	5
6. vodja oz. nadrejeni me dobro motivira	1	2	3	4	5
7. cilji podjetja so znani vsem (tudi zaposlenim na nižjih ravneh)	1	2	3	4	5
8. nikoli me niso po krivici pogrjali	1	2	3	4	5
9. probleme rešujemo skupaj z vodjo	1	2	3	4	5
10. delam v dobrem vzdušju, z dobrimi delovnimi pogoji	1	2	3	4	5

Hvala za vaše sodelovanje! ☺