

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V JAVNEM
ZDRAVSTVENEM ZAVODU

Mentor:

mag. Boris Mrak

Obravnavana organizacija:

Javni zdravstveni zavod

KOPER, 2007

Maja Strajnar



POVZETEK

Odkar se ljudje zavedamo, delamo določena dela. Kaj nas motivira za določeno delo, skušajo razložiti številne teorije. Vsebinske motivacijske teorije proučujejo človekove potrebe, ki povzročajo določeno vedenje in skušajo razložiti kaj motivira vedenje ljudi. Procesne teorije se osredotočajo na proces motiviranja in skušajo razložiti kako motivirati vedenje posameznika. Ključno vlogo pri tem igrajo motivacijski dejavniki, s katerimi od zunaj vplivamo na motivacijo posameznika in skupin. Učinki uporabe motivacijskih dejavnikov se kažejo v stopnji zadovoljstva in pripadnosti k organizaciji. Diplomaska naloga skuša prikazati prenos teoretičnih izhodišč v prakso na primeru Javnega zdravstvenega zavoda.

Ključne besede: motivacija, motivacijske teorije, motivacijski dejavniki, javni zavod, zdravstvo.

ABSTRACT

Ever since a man has become aware of himself, he has performed certain tasks. The question of what it is that motivates us to carry out a specific job is being explained by various theories. The theories of motivation contents are examining human needs which cause specific behaviours and thus aim to describe what inspires us to do something. Process theories are focusing on the motivation process with the objective to show how to stimulate the behaviour of an individual. The key role is being set on motivation factors which are used from the outside to influence the motivation of a single person or a group. The effects of motivation factors used can be seen in the level of satisfaction and commitment to the organization. The objective of the present work was to demonstrate how theoretical starting-points are being put into practice in the case of a Public Health Institute.

Key words: motivation, motivation theories, motivation factors, public institution, health care

UDK 658.3:614.2 (043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Namen in cilji naloge.....	2
2 Motivacija	3
2.1 Potrebe	3
2.2 Motivi.....	4
2.3 Nezadovoljeni motivi.....	5
2.4 Moč motivacije in njen vpliv na zaposlene	6
3 Motivacijske teorije	9
3.1 Vsebinske motivacijske teorije	9
3.1.1 Motivacijska teorija Maslowa	9
3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	10
3.1.3 Adelferjeva teorija ali teorija ERG (Existence, Relatedness, Growth)	11
3.1.4 Leavittova motivacijska teorija	12
3.2 Procesne teorije.....	12
3.2.1 Vroomova motivacijska teorija (teorija pričakovanja).....	12
3.2.2 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	13
3.2.3 McGregorjeva teorija motivacije.....	13
3.2.4 Teorija ekonomske motivacije.....	14
3.2.5 Skinnerjeva teorija okrepitve.....	14
4 Motivacijski dejavniki	15
4.1 Nagrajevanje	16
4.1.1 Finančne nagrade	16
4.1.2 Ugodnosti pri delu	17
4.1.3 Nefinančne nagrade	19
4.2 Nagrade in motivacija.....	20
4.2.1 Finančne nagrade in motivacija.....	20
4.2.2 Nefinančne nagrade in motivacija	21
4.3 Značilnosti učinkovitega sistema nagrajevanja	23
5 Raziskava o nagrajevanju in motivaciji v javnem zavodu	25
5.1 Predstavitev Javnega zavoda Zvezda.....	25
5.1.1 Organizacijska struktura	26
5.1.2 Financiranje javnega zavoda	26
5.1.3 Nagrajevanje zaposlenih v javnem zavodu	26
5.2 Namen in cilji raziskave	28
5.2.1 Raziskovalne domneve	28
5.2.2 Oblikovanje vprašalnika	29
5.3 Metodologija zbiranja podatkov	29

5.4 Rezultati ankete in njihova razlaga	30
5.4.1 Struktura zaposlenih	30
5.4.2 Predstavitev rezultatov raziskave	32
5.5 Končne ugotovitve	40
6 Sklep	43
Literatura	45
Priloge	47

SLIKE

Slika 2.1 Mehanizem motiviranja.....	4
Slika 2.2 Dvosmerni tok uspešnosti	7
Slika 3.1 Motivacijska teorija Maslowa	10
Slika 3.2 Herzbergova dvofaktorna teorija.....	11
Slika 3.3 Leavittova motivacijska shema	12
Slika 3.4 Osnovni vedenjski krog.....	14
Slika 4.1 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	15
Slika 5.1 Struktura anketiranih po spolu	30
Slika 5.2 Struktura anketiranih po starosti	30
Slika 5.3 Struktura v anketo zajetih zaposlenih glede na čas zaposlitve (v%).....	31
Slika 5.4 Struktura v anketo zajetih zaposlenih glede na vrsto zaposlitve (v %).....	31
Slika 5.5 Struktura v anketo zajetih zaposlenih po izobrazbi (v %).....	32
Slika 5.6 Z delom v javnem zavodu sem zadovoljen/a	32
Slika 5.7 Želim si spremeniti delovno mesto znotraj zavoda.....	33
Slika 5.8 Želja po zamenjavi službe	33
Slika 5.9 Ugotavljanje trenutnega zadovoljstva zaposlenih z opravljanjem dela	35
Slika 5.10 Dejavniki, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo	35
Slika 5.11 Zadovoljstvo zdravstvenega osebja v preteklosti.....	36
Slika 5.12 Dejavniki, ki najbolj vplivajo na motiviranost zaposlenih.....	37
Slika 5.13 Vpliv nagrad na motivacijo zaposlenih.....	38
Slika 5.14 Vpliv nagrade na vloženi trud pri delu.....	39
Slika 5.15 Nagrade, ki jih prejema posameznik glede na ostale zaposlene	39
Slika 5.16 Minimalna pričakovana vrednost nagrade za dodatno vloženi trud.....	40

TABELE

Tabela 4.1 Nematerialni motivacijski dejavniki.....	22
---	----

KRAJŠAVE

JZZ Javni zdravstveni zavod Zvezda
ZZZS Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

1 UVOD

Zdravstvena dejavnost pri nas kot tudi v evropskih državah postaja ena od pomembnih dejavnosti oziroma panoga z dinamičnim strokovnim napredovanjem v razvoju in inovacijah. Spremembam, ki so postale naša edina stalnica, ne moremo uiti ali jih odriniti na stran, če seveda hočemo preživeti. Na spremembe se je potrebno pripraviti.

Ob hitrem strokovnem razvoju, uvajanju novih oblik in metod zdravljenja in vedno zahtevnejših nalogah, s katerimi se srečujejo zaposleni v zdravstvu, ostajajo pogoji za delo in razmere za življenje za večino zaposlenih in bolnikov v javnem zdravstvu nespremenjene. Proces reforme zdravstva, ki smo mu priča že poteka in ker reformo razumemo kot kontinuiran proces izboljševanja samega poslovanja in organizacije, bi reforma morala že v samem izhodišču vsebovati jasno definicijo sistema kakovosti.

V nacionalnih usmeritvah za razvoj kakovosti v zdravstvu je zapisano:

S sistemom kakovosti v zdravstvu v Republiki Sloveniji želimo omogočiti ljudem dostop do kakovostne in varne zdravstvene obravnave, pri čemer sodelujejo vsi udeleženci v sistemu zdravstvenega varstva. Da bi zdravstvenemu in nezdravstvenemu osebju omogočili vsakodnevno delovanje na področju kakovosti in varnosti bolnikov, jim mora vodstvo za tako dejavnost zagotoviti primerne pogoje (Robida, 2006, str. 14).

Za sistematično izboljševanje kakovosti morajo biti zaposleni motivirani. Raziskovanje motivacije je bilo že v preteklosti znanstveno aktualno, dandanes pa je še posebej pomembno, kajti motiviranost zaposlenih vpliva na zadovoljstvo posameznikov v organizaciji v ožjem smislu, ter na uspešnost in razvoj organizacije v širšem smislu. Če je osebje ponosno na svoje delo, ga tudi želi izboljšati, zato je potrebno energijo zaposlenih usmeriti v prizadevanja za izboljšanje uspešnosti njihovega dela. Vedno večje zahteve po učinkovitosti, racionalnosti in usmerjenosti k bolniku, zahtevajo vedno večji poudarek na vlogi zaposlenih pri uresničevanju teh zahtev. Pri tem motiviran in usposobljen kader pomeni konkurenčno prednost za organizacijo.

Diplomska naloga je namenjena predstavitvi pomena zadovoljstva zaposlenih in njihove motiviranosti za doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Uvajanje kakovosti v zdravstvu predstavlja spremembo, pri kateri bo ravno motivacija zaposlenih odigrala ključno vlogo. Kako ob danih pogojih poskrbeti za motiviranost zaposlenih, njihovo večjo uspešnost pri delu ter posledično njihovo zadovoljstvo?

Na to vprašanje sem skozi spoznavanje teoretičnih vsebin in kasneje empiričnega raziskovanja iskala ustrezne odgovore. Pri pisanju diplomske naloge sem glede na namen in vsebino naloge uporabila deskriptivni in analitični pristop. V prvem - teoretičnem delu diplomske naloge sem se osredotočila na motivacijo. Predstavljeno je

področje motivacije zaposlenih na splošno, motivacijske teorije in njihova uporabnost, ter motivacijski dejavniki v okviru katerih so opisani sistemi nagrajevanja z materialnimi in nematerialnimi motivacijskimi dejavniki. V drugem – empiričnem delu diplomske naloge sem s pomočjo opravljene ankete med zaposlenimi ugotavljala kakšna so pričakovanja in želje zaposlenih in kakšno je njihovo zadovoljstvo. Vse ugotovitve sem nato uporabila v primeru analize motiviranosti zaposlenih in sistema nagrajevanja ter podala rešitve za izboljšave.

1.1 Namen in cilji naloge

Namen diplomskega dela je predstaviti pomen motivacije in zadovoljstva zaposlenih za doseganje večje storilnosti in uspešnosti pri izvajanju zdravstvenih storitev.

Glede na različne dejavnike, ki kažejo na nezadovoljstvo zaposlenih, sem opredelila naslednje domneve:

1. Dober zaslužek večini zaposlenih predstavlja najpomembnejši dejavnik.
2. Metode nagrajevanja ne dosegajo pričakovanj in želja zaposlenih.
3. Dejavnika, ki pomembno vplivata na motivacijo zaposlenih sta osebni dohodek in odnosi med zaposlenimi.
4. Višja finančna nagrada bi povečala motiviranost zaposlenih za učinkovitejše in uspešnejše delo.

Na podlagi postavljenih domnev sem si v okviru diplomske naloge zastavila naslednje cilje :

1. Ugotoviti usklajenost dosedanjega nagrajevanja zaposlenih z njihovimi željami, potrebami in pričakovanji.
2. Ugotoviti kolikšna naj bi bila vrednost denarne nagrade, da bi le-ta imela ustrezno motivacijsko moč.
3. Ugotoviti pomen nefinančnih nagrad na motivacijo zaposlenih.

Diplomska naloga je razdeljena na pet poglavji. Prvemu, uvodnemu delu, sledijo drugo, tretje in četrto poglavje, v katerih so prikazana teoretična izhodišča. Peto poglavje je namenjeno empiričnemu prikazu, kjer sem predpostavke iz teoretičnega dela vpeljala v praktično raziskavo o motivaciji zaposlenih. V tem poglavju je predstavljena obravnavana organizacija, načini nagrajevanja zaposlenih in uporaba motivacijskih tehnik. Na koncu so predstavljeni rezultati raziskave, ter podani predlogi in rešitve za izboljšave.

2 MOTIVACIJA

Beseda »motiv« izhaja iz latinske besede »movere« in pomeni »gibati se«. Ljudje se pri delu ne razlikujemo med seboj zgolj po sposobnostih, pač pa tudi po delovni vnemi oziroma motivaciji za delo. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo (Kralj, 1999, str. 177). Je proces, ki spodbudi posameznika k določenemu obnašanju in je odvisen od moči motivov posameznika. Ključ do motivacije vsakega posameznika pa je v razumevanju motivov, ki se skrivajo za dejanji.

Če pogledamo pojem motivacije z bolj ekonomskega vidika, lahko rečemo, da je motivacija pripraviti zaposlene, da si želijo narediti, kar zahtevajo vodje od njih. Uhan opredeljuje motivacijo kot zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človeški notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost (Uhan, 2000, str. 11). Preučevanje motivacije pomaga managerjem razumeti, kaj spodbudi ljudi, da delujejo v določeni smeri, kaj vpliva na njihovo vedenje in njihov izbor dejanj. V nadaljevanju naloge je prikazana opredelitev potreb kot izhodišč za zbujanje motivov pri zaposlenih.

2.1 Potrebe

Osnovni pogoj za človekovo delovanje so potrebe, ki povzročajo določeno napetost. Z delovanjem skuša človek odpraviti napetost oz. priti do cilja.

Potreba je močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki povzroča neprijeten občutek, ki sili osebo k zmanjšanju nastale napetosti (Lipičnik, 1998, str. 415). Je torej razlika med želenim in dejanskim stanjem.

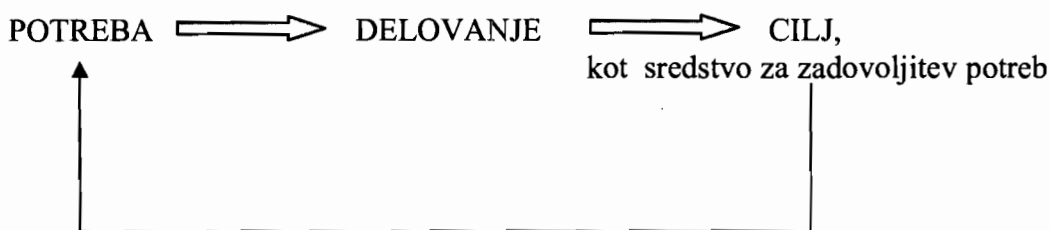
Obstajajo tri temeljna področja oziroma gonilne sile, ki oblikujejo lestvico potreb, na katerih se želijo ljudje uresničiti (Keenan, 1996, str.17):

1. **Osnovne potrebe** so eksistenčne potrebe, ki so povezane z biološkim obstajanjem življenja. Sem uvrščamo potrebo po hrani, vodi, toploti. Teh potreb ne moremo ignorirati. Zadovoljimo jih s pomočjo zasluženega denarja kot menjalnega sredstva. Vendar pa denar kljub vsemu ne predstavlja celotne motivacije pri opravljanju dela. Denar dejansko ljudi motivira le v tolikšni meri in toliko časa, dokler niso osnovne potrebe posameznika zadovoljene.
2. **Družbeni položaj:** takoj, ko so osnovne potrebe zadovoljene, se pojavi težnja po zadovoljitvi potreb višje stopnje - izkazovanje družbenega položaja. Le-ta je eden od motivov za zaposlene. Delajo namreč zato, ker želijo dobiti občutek pripadnosti.

3. **Osebne ambicije** so najmočnejša gonilna sila. Pri tem gre za postavljanje posameznih ciljev, ki pospešijo osebni razvoj. To je povezano z željo, prizadevanjem ljudi, da bi te cilje dosegli.

Osnovne potrebe, družbeni položaj in osebne ambicije lahko delujejo hkrati. Motivacije ne moremo spodbuditi, če potreb nižje stopnje ne zadovoljimo. Kadar ne zadovoljimo nižjih potreb, višje potrebe izgubijo svoj pomen.

Slika 2.1 Mehanizem motiviranja



Vir: Uhan, 2000, str. 27.

Za motiviranje je potreben cilj, s katerim ljudje usmerjamo svoje delovanje. Če cilji niso jasno postavljeni, ne vemo v katero smer kreniti. Ko oblikujemo cilje, moramo biti pozorni, da vključujemo tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko vpliva. Posameznik je tako najbolj motiviran za delo takrat, kadar so njegovi cilji enaki ciljem podjetja.

Človek s svojimi potrebami in cilji ves čas prihaja v stik z drugimi posamezniki in skupinami, ki imajo svoje cilje in potrebe. Takrat nastajajo **motivacijska razmerja**, v katerih se cilji dveh ali več subjektov medsebojno podpirajo ali ovirajo.

Iz teh razmerij nastaja struktura potreb, ciljev in interesov vseh posameznikov v združbi, ki pojasnjuje razloge, zakaj ljudje v družbi delujejo skladno, hkrati pa določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi. V tem primeru govorimo o **motivacijski strukturi**, ki nakazuje medsebojna razmerja ljudi v družbi (Lipovec, 1987, str. 365). Področje motivacijskih struktur je še dokaj neraziskano, kot navaja Uhan. Delovni proces je tem bolj učinkovit, čim več delavcev se istoveti s skupno dogovorjenimi cilji oziroma čim ugodnejša in višja je motivacijska struktura delavcev v posamezni organizaciji (Uhan, 2000, str. 30).

Izboljševanje motivacijske strukture delavcev je moč doseči z ustreznim delovanjem **motivacijskih dejavnikov**, ki so podrobneje opisani v naslednjem poglavju.

2.2 Motivi

Motivi (motivacijski dejavniki ali faktorji) so hotenja človeka, ki izhajajo iz njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje (Uhan, 2000, str. 94). Motiv je

povezava med potrebami in cilji – je stanje organizma, ki tega usmerja v določeno vrsto dejavnosti in k določeni vrsti ciljev (Lipičnik, 1998, str. 409).

Motive opredeljujemo: **glede na vlogo**, ki jo imajo motivi v človekovem življenju ločimo primarne in sekundarne motive; **glede na nastanek** podedovane in pridobljene; **glede na razširjenost** na univerzalne, regionalne in individualne. Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so sodila, ki se uporabljajo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost (Lipičnik, 1998, str.157).

Skupine silnic sestavljajo:

1. **Primarni motivi** so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku da preživi. V tem primeru lahko govorimo tudi o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne.
 - a. Med *primarne biološke potrebe* sodijo: potrebe po snoveh, potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, spanju, počitku. To so motivi, ki so podedovani in so v človeku od rojstva.
 - b. Med *primarne socialne potrebe* pa sodijo: potrebe po uveljavljanju, po družbi, po spremembi in po socialnem konformizmu. Za njih je značilno, da so večinoma pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja.
2. **Sekundarni motivi** pa so tisti motivi ali silnice, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njihovega življenja, če niso zadovoljeni. Med te sodijo interesi, stališča in navade.

2.3 Nezadovoljeni motivi

Človek mora neprestano ohranjati določeno biološko in socialno ravnotežje, da se ga ne bi polotile razne motnje. V ta namen zadovoljuje svoje potrebe. Zadovoljevanje potreb pa je nemalokrat povezano z različnimi ovirami, ki nastajajo na poti med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti. Ovire so lahko dokaj različne: naravne ali socialne, v človeku ali zunaj njega.

Kadar naletimo na ovire zunaj človeka, ki zadržujejo, preprečujejo ali onemogočajo zadovoljitev potreb in doseganje cilja govorimo o *frustraciji*. Kadar pa naletimo na ovire v človeku govorimo o *konfliktih*. (Lipičnik, 1998, str. 159).

Človek v konfliktu, ali če je frustriran je nenehno psihično napet, zato vedno teži k zmanjševanju te napetosti in temu primarno tudi ravna. Za konflikte, ki nastajajo kot posebno stanje v človeku pa je odločilno postavljanje ciljev. Človek se pogosto znajde v položaju, ko mora razrešiti svoje konflikte in nasprotja, ki mu jih povzroča različnost in neuskkljenih lastnih ciljev. Primeri dokazujejo, da človek pri postavljanju ciljev ni povsem ravnodušen in da v proces vključuje svojo emocionalno komponento. Aktivnosti, ki vodijo do cilja, spremljajo pričakovanja. Če pričakovanja za posameznika niso pomembna, doseganje cilja zanj ni bistveno. Kadar pa so pričakovanja za

posameznika izredno pomembna in je cilj dosegel ali celo presegel, bo najverjetneje kasneje svoj cilj še povečal. Če cilja ne bo dosegel, ga bo poskušal v prihodnje zmanjšati. Tako se posameznik znajde v situaciji, ko mora uskladiti lastne cilje in s tem razrešiti svoje konflikte.

2.4 Moč motivacije in njen vpliv na zaposlene

Ljudje redko reagirajo na okolje pasivno. Vedno iščejo okoliščine, ki bi jih privedle do dosege njihovih ciljev. Ponavadi se tudi v določeni organizaciji zaposlijo z namenom zadovoljiti svoje lastne potrebe in cilje. Če vodji uspe prepoznati cilje delavcev, jim bo lahko pot do dosege njihovih ciljev predstavil skozi uresničevanje ciljev organizacije. To prinese pozitivne učinke obema stranema.

Bistvo motivacije je torej prepričati ljudi (zaposlene), da uporabijo svoje sposobnosti in znanje na način, ki poleg zadovoljevanja njihovih ciljev zadovolji tudi del ciljev organizacije. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih so: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa (pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja). Da bi manager lahko učinkovito deloval, mora misliti kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu (Možina & al., 1994, str. 495).

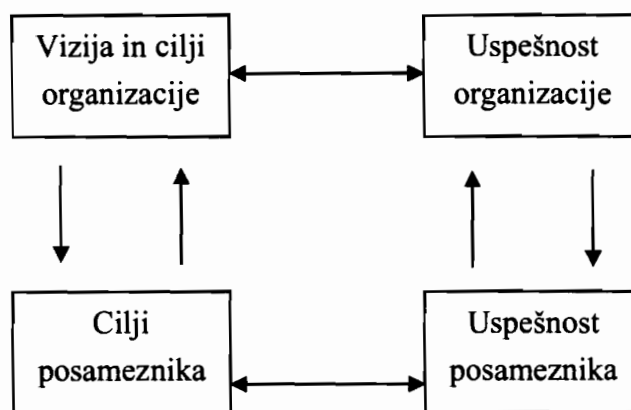
Lipičnik govori o *motivacijskem modelu*, ki predstavlja tisto zavestno konstrukcijo, ki je sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo (Lipičnik, 1998, str.171). Če želimo doseči, da bodo ljudje zelene določene aktivnosti ponavljali, moramo zgraditi motivacijski model, ki bo pri ljudeh izzval zeleno vedenje in hkrati omogočil, da se bo to ponavljalo, ko bo nastopil primeren čas. Pri tem se je potrebno osredotočiti predvsem na lastnosti kot so:

1. Pričakovanja: model, ki za motiviranje izkorišča pričakovanja temelji na Vroomovi motivacijski teoriji, ki je podrobneje opisana v poglavju 3.2.1. Predpostavlja se, da bodo ljudje izbirali med različnimi aktivnostmi tisto, ki naj bi dala njihovim pričakovanjem ustrezne rezultate.
2. Pravičnost: je eden od principov, po katerem zaposleni od organizacije pričakujejo ustrezno povračilo za svoje prispevke.
3. Enakost: z občutkom enakosti ali predvsem neenakosti lahko pojasnimo, kako se ljudje odzivajo, če občutijo, da so dobili več ali manj, kakor zaslužijo. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno takšno »vrednost«, kolikšno so ji dali. Občutek neenakosti ima izredno moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali da kar najbolj zmanjšajo njegovo neprijetnost. Takšen občutek se precej očitno pojavljajo v zvezi s plačo. Lahko povzroči resne probleme pri produktivnosti, zato je nujno, da ga zmanjšamo, koliko se le da. Vodja lahko to poskusi doseči zgolj s

spreminjanjem okoliščin na način, da le te postanejo za delavca stimulatивne (Lipičnik, 1998, str. 173).

V organizaciji je za njeno nemoteno delovanje nujno, da se cilji zaposlenih in organizacije vsaj delno povežejo. V ta namen mora podjetje razviti dvosmerno učinkovit prenos ciljev do posameznika. Posameznik mora čutiti, da aktivno prispeva k oblikovanju in uresničevanju ciljev organizacije, hkrati pa vedeti, da bo s tem dosegel tudi svoj cilj. Uspešnost organizacije koristi posamezniku tako, da zadovolji njegovim potrebam (npr. večje možnosti za napredovanje, nagrade za uspešnost...), organizacija pa ima korist od uspešnosti posameznika, ki jo merimo z doseganjem njegovih ciljev (Zupan, 2001, str. 14).

Slika 2.2 Dvosmerni tok uspešnosti



Vir: Zupan, 2001, str. 14.

Zaposleni se s cilji organizacije poistovetijo različno močno (Uhan, 1989, str. 194):

1. Svoje osebne cilje enačijo s cilji podjetja (po možnosti vsi vodilni delavci) – najučinkovitejši.
2. Svoje osebne interese lahko delavci prilagajajo ciljem podjetja – aktivni izvajalci; lahko se ciljem podjetja le podrejajo – delajo le za denar.
3. Lahko pa je zaposleni odločen ob prvi primerni priložnosti zapustiti podjetje – fluktuirajoči delavec.

Vodje, ki vedo kaj motivira zaposlene imajo s tem na voljo najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Motivirani zaposleni namreč prinesejo v organizacijo mnogo prednosti kot npr.: bolj kakovostno opravljeno delo in v načrtovanih časovnih rokih, radi bodo opravljali svoje delo in počutili se bodo koristne, delali bodo bolj zavzeto in bodo hoteli opravljati svoje delo sami, izvedba dela ne bo zahtevala veliko nadzоровanja, morala zaposlenih bo visoka, kar ustvarja odlično delovno klimo in vzdušje, vzorni odnosi med zaposlenimi.

Ker naša družba ni idealna, pa je v podjetjih najti tudi nemotiviranost, ki jo je težje odkriti. Delavci namreč ne povedo vedno, da niso zadovoljni, še posebej, če so v podjetju slabši odnosi. Ob pozornem spremljanju zaposlenih pa lahko nemotiviranost odkrijemo v nedoseganju zastavljenih norm, nesodelovanju kadar je treba vložiti dodaten trud ali prostovoljno opraviti dodatno delo, prihajanju pozno na delo in odhajanju zgodaj, podaljševanju odmora za malico, pritoževanju zaradi nepomembnih stvari, neupoštevanju navodil (Keenan, 1996, str. 6). Med dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo je slabo cenjeno delo na zelo visokem mestu, kar pomeni, da zaposleni za svoje delovne dosežke ne dobijo priznanj. Podatki kažejo, da so vodje v Sloveniji usmerjeni predvsem v delovne naloge in ne k ljudem. Ne spremljajo dovolj niti poteka niti rezultatov dela zaposlenih in raje uporabljajo neosebni tehnični nadzor. S takim načinom vodenja zaposleni ne dobijo povratne informacije o svojem delu.

Nezadovoljstvo na delovnem mestu se kaže kot izguba volje za delo, zmanjšanje delovnih naporov, širjenje nezadovoljstva med sodelavci, izostajanje z dela, odhodi iz organizacije. Prav skozi ugotovitve kaj povzroča nemotiviranost zaposlenih lahko vidimo kakšen vpliv ima motivacija na zadovoljstvo zaposlenih in uspeh podjetja.

Podrobno bom motivacijske dejavnike in strategije motiviranja zaposlenih v luči različnih motivacijskih teorij predstavila v naslednjem poglavju.

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Poglavje je namenjeno pregledu poglobitnih pristopov, ki poskušajo razložiti vedenje zaposlenih. Z ugotavljanjem dejavnikov, ki motivirajo ljudi za določeno delovanje, se ukvarja mnogo motivacijskih teorij. Vsaka teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in proces, ki povzročajo to vedenje.

Teorije, ki skušajo razložiti *kaj motivira vedenje* imenujemo **vsebinske teorije**. V to skupino sodijo motivacijske teorije Maslova, Adelferjeva, Herzbergova in Levita. Le te temeljijo na ugotovitvi, da je posameznik pripravljen vložiti napor za doseg nekega cilja, ker mu bo le ta pomagal zadovoljiti njegove potrebe. Gonilna sila v tem primeru je osebni interes.

V drugi skupini motivacijskih teorij so **procesne teorije**. Le te skušajo razložiti *kako motivirati vedenje*. Osredotočajo se na dinamičnost samega procesa.

3.1 Vsebinske motivacijske teorije

Za doseganje uspešnosti podjetja je ključno, da vodje razumejo potrebe zaposlenih, da jim pomagajo te potrebe uresničiti in jih spodbuditi tako, da uresničujejo svoje cilje in cilje podjetja, kjer so zaposleni. Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na proučevanje človeških potreb, ki povzročajo določeno vedenje. V nadaljevanju so podrobneje predstavljene nekatere od motivacijske teorij iz te skupine.

3.1.1 Motivacijska teorija Maslowa

Ta teorija se omenja kot ena temeljnih teorij na področju motivacije, ki jo je razvil Abraham Maslow. Menil je, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem.

V svoji motivacijski teoriji je razvil dva koncepta:

1. *obstaja pet temeljnih skupin potreb* (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju);
2. *temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju*.

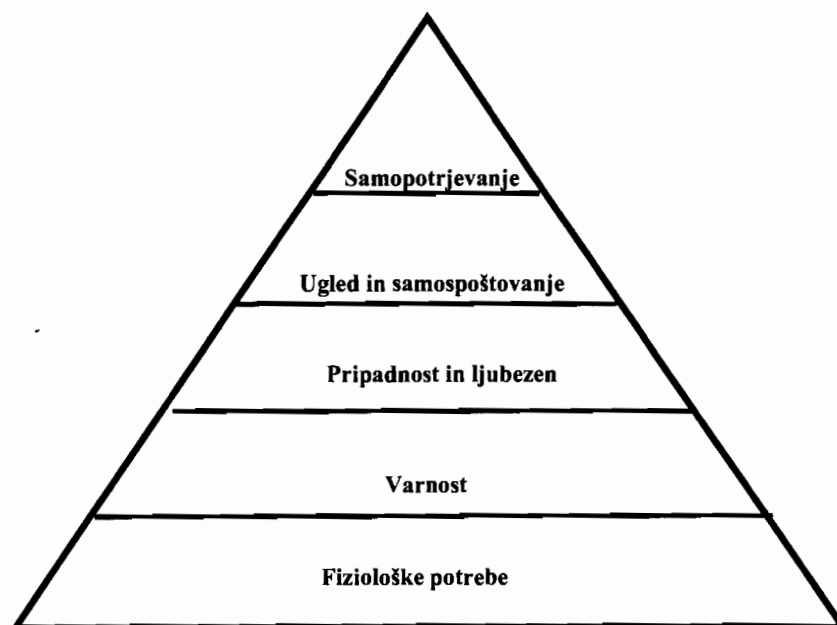
Po njegovi teoriji obstaja hierarhija potreb, ki predstavlja pomembnost zadovoljitve posamezne potrebe. Ljudje težimo k zadovoljevanju potreb na višjem nivoju le, če zadovoljimo potrebe na nižjem nivoju. Po Maslowu zadovoljena potreba človeka več ne motivira. Ob njej se pojavi potreba, ki je na lestvici naslednja in služi kot motivator dokler se ne zadovolji še ta (Uhan, 2000, str. 23).

Maslow potrebe razvršča v pet skupin in jih razporedi v hierarhijo glede na njihovo relativno pomembnost – prepotentnost.

Kot prve, morajo biti zadovoljene primarne biološke potrebe (eksistenčne oz. fiziološke: potreba po hrani, vodi, zraku, bivališču), zato predstavljajo prvi nivo. Nato nastajajo višje potrebe, ki si sledijo v določenem zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebo po varnosti, nato potrebo po pripadnosti in ljubezni, sledijo potrebe po ugledu

in samospoštovanju (pohvale, samospoštovanje, status, upoštevanje), kot zadnja pa potreba po samopotrjevanju (razvijanje osebnosti, sposobnosti, ustvarjalnost).

Slika 3.1 Motivacijska teorija Maslowa



Vir: Prirejeno po Lipičnik, 1998, str. 165.

Motivacijska teorija Maslowa je uporabna, ker je zelo preprosta. Vodja lahko s preprostim vprašalnikom ugotovi, kje na lestvici potreb se trenutno nahajajo delavci. (Lipičnik, 1998, str. 164). Vendar pa je pogosto napačno mnenje vodij, da lahko zaposlene najbolj motivirajo z višino plače. Če nimamo zadovoljenih svojih osnovnih eksistenčnih potreb, nam plača predstavlja močan motivator. Ko pa imamo potrebe zagotovljene, nas motivirajo povsem drugi dejavniki.

3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je na podlagi svojih raziskav ugotovil, da na zadovoljstvo pri delu ne vplivajo isti dejavniki kot na nezadovoljstvo. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo si tu torej nista nasprotna pojma, pač pa je nasprotje zadovoljstva odsotnost zadovoljstva in nasprotje nezadovoljstva odsotnost zadovoljitve. Dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo je poimenoval higieniki, dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pa motivatorji.

Higieniki so tisti dejavniki, ki so pogoj za delo in so nujno potrebni. Njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo, sami pa ne spodbujajo ljudi k dejavnosti ampak odstranjujejo napetosti in ustvarjajo pogoje za motiviranost.

Motivatorji pa so tisti dejavniki, ki človeka direktno motivirajo za delo. Če njihovo količino večamo se večja tudi človekova motiviranost .

Slika 3.2 Herzbergova dvofaktorna teorija



Vir: Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 575.

Za uspešno delo sta pomembna oba dejavnika. Pri odkrivanju motivacijskih dejavnikov moramo vedno izhajati iz vidika tistih, ki jih motiviramo, zaposlenih. Manager nezadovoljstvo zaposlenega z delovnim okoljem odpravi tako, da izboljša higienike. Če pa želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi motivatorje.

3.1.3 Adelferjeva teorija ali teorija ERG (*Existence, Relatedness, Growth*)

Adelfer je dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo s tem, da je oblikoval model potreb, ki je usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Določil je tri skupine temeljnih potreb:

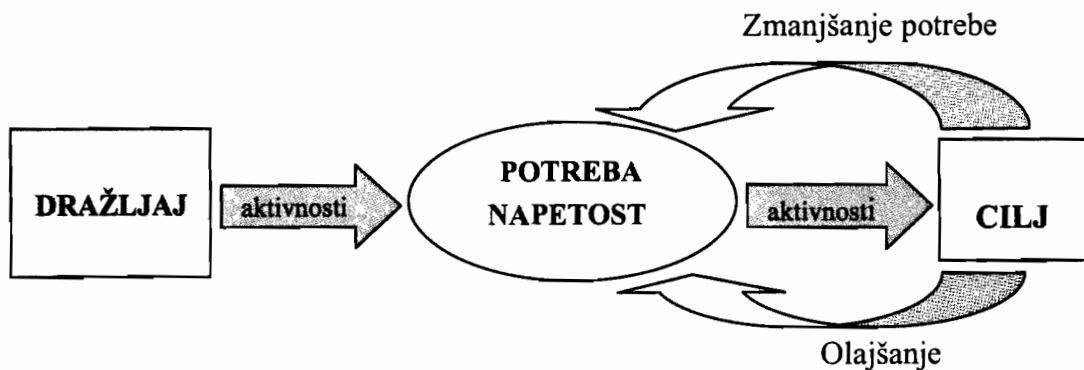
1. *Potrebe po obstoju ali eksistencialne potrebe* (fiziološke potrebe in potrebe po varnosti);
2. *Potrebe po pripadnosti ali povezovanju* (socialne potrebe, potrebe po ugledu);
3. *Potrebe po razvoju* (spoštovanje, samouresničevanje).

Ta teorija upošteva, da se lahko vse tri skupine potreb pojavijo hkrati, od posameznika pa je odvisno katera od skupin potreb je zanj najpomembnejša. Uvaja pa tudi frustracijsko – regresijsko načelo, ki predvideva, da se posameznik lahko pomika po lestvici navzgor in navzdol, če uspe oz. ne uspe zadovoljiti potreb na določeni stopnji (http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html).

3.1.4 Leavittova motivacijska teorija

Namen te teorije je razložiti shemo delovanja potreb na splošno. Vodji pomaga razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa iz katerega lahko sklepa, katerim aktivnostim posvetiti pozornost (Lipičnik, 1998, str. 167).

Slika 3.3 Leavittova motivacijska shema



Vir: Lipičnik, 1998, str. 166.

Dražljaj je sprememba v okolju ali v osebi, ki povzroča potrebo. Sprožilec procesa je tako potreba, kateri sledi napetost, ki potrebo spremlja ves čas do dosege cilja. Potreba in napetost skupaj sprožita aktivnost, ki vodi do cilja. Cilj je objekt, proces, pojav, ki vedno zadovolji potrebo, zmanjša napetost in s tem povzroči olajšanje, ki je zadnja faza cikla motivacije. Olajšanje je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja.

3.2 Procesne teorije

Procesne motivacijske teorije so nadgradnja vsebinskih. Namesto na potrebe se osredotočajo na proces motiviranja. Poskušajo ga natančno razčleniti in ugotoviti kako deluje. Motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. V nadaljevanju sem podrobneje prikazala nekaj teorij iz te skupine.

3.2.1 Vroomova motivacijska teorija (teorija pričakovanja)

Temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljnih organizacije, v katerih se izvaja delovni proces in delavcev, ki v tej organizaciji delajo. Teorija predpostavlja, da so se ljudje sposobni odločati kaj hočejo in spremeniti svoje vedenje, da bi dosegli svoj cilj (Lipičnik, 1998, str. 171). Ljudje bodo dobro motivirani, če verjamejo, da bo napor pripeljal do dobro opravljenega dela in dobro opravljeno delo do zelenega izida. Moč motivacije je tako odvisna od stopnje pričakovanja, da bo dejanju sledila neka posledica - nagrada in od privlačnosti, ki jo nagrada predstavlja za posameznika. Po Vroomovem mnenju predstavlja *valenca* privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Je lahko pozitivna (cilj je privlačen), ničelna

(indiferentnost) ali negativna (cilj je odbijajoč). Drugi pomembni sestavni del je *instrumentalnost*, ki pomeni povezavo med dvema ciljema, ki predstavlja za delavca neposredni instrument za doseganje cilja, ki je zanj bistvenega pomena. Tretji element pa predstavlja *pričakovanje*, da bo njegovo vedenje pripeljalo do določenega cilja.

Visoko stopnjo motivacije je moč doseči pod pogojem, da vodja uspe zvišati pričakovanja zaposlenih, instrumentalnost med individualnimi cilji in cilji organizacije ter valenco. Preko ciljev organizacije pa bodo delavci dosegali svoje cilje le v primeru, da se jim to prikaže kot najenostavnejša možnost. V praksi nam ta model pomaga pri vplivanju na zvezo med vedenjem in pričakovanjem posameznika (Možina et al. 1994, str. 501). Vroomova teorija je tako uporabna le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa (Uhan 2000, str. 26).

3.2.2 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Model izhaja iz Herzbergove dvofaktorske teorije. Ponazarjajo ga tri kritične okoliščine, katere morajo biti vse na visoki ravni, sicer je motivacija nizka. To so (Lipičnik 1998, str. 169 in 170):

1. Doživljanje pomembnosti dela, ki povzroči zaznavanje, da se delo izplača.
2. Doživljanje odgovornosti, ki vzbudi v delavcu občutek osebne odgovornosti.
3. Doznavanje rezultatov, ki omogoči zaposlenemu, da spozna raven svoje uspešnosti.

Vodja naj torej spremeni lastnosti dela na način, da bodo vse tri okoliščine na visoki ravni, s čemer bo dosegel visoko raven motiviranosti zaposlenih.

3.2.3 McGregorjeva teorija motivacije

Teorija temelji na dveh skrajnih možnostih človekovega vedenja. (Rozman et al., 1993, str. 240). Teorija X predpostavlja, da je povprečen človek po naravi len, zato ga je potrebno ves čas nadzirati. Ljudje tipa X imajo zelo majhne ambicije, neprestano bežijo pred odgovornostjo in zadovoljujejo predvsem nižje potrebe. Zainteresirani so predvsem za denarne nagrade, cilji podjetja pa jih ne zanimajo.

Popolno nasprotje teoriji X je teorija Y, po kateri ljudem tipa Y delo predstavlja zadovoljstvo, za katerega sami prevzemajo odgovornost, če le verjamejo in soglašajo z zastavljenimi cilji. Zato nadzorovanje in usmerjanje ni potrebno. Pri njih prevladujejo potrebe višjega reda, zato naj bo nagrajevanje temu prilagojeno. McGregor je bil prepričan, da so predpostavke teorije Y pravilnejše, čeprav raziskave niso potrdile nobene skupine predpostavk (Rozman et al., 1993, str. 240).

3.2.4 Teorija ekonomske motivacije

Izhaja iz trditve, da človek dela zato, da bi zaslužil. Po tej teoriji so denar oziroma materialne dobrine edina spodbuda, da človek opravi aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za zaslužek (Uhan, 2000, str. 22).

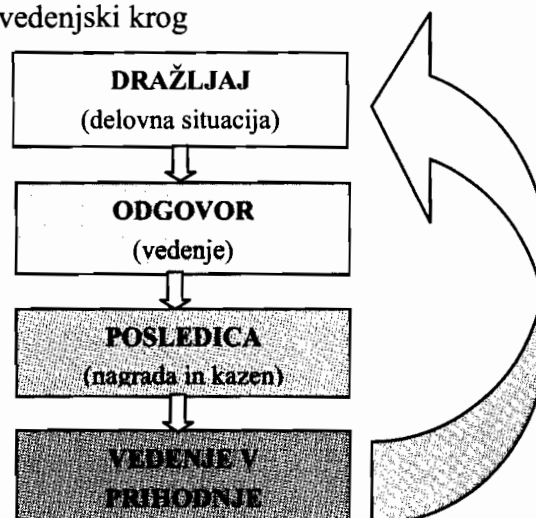
Na zadovoljstvo in stopnjo zadovoljenosti potreb in ciljev delavcev, v veliki meri vpliva že narava dela, ki ga delavci izvajajo v delovnem procesu. Delavci so bolj zadovoljni z delom, če je njihovo delo različno, strokovno in zahtevno.

Praksa kaže, da je denar motivator le kratkoročno. Praksa oblikovanja motivacijskih dejavnikov kaže najboljše rezultate v primeru, da je ekonomska motivacija kombinirana s hkratnim delovanje večjega števila motivacijskih dejavnikov. Ko namreč nagrada postane stalna, nima več motivacijskega učinka pač pa se jemlje kot nekaj samoumevnega. Prav tako ekonomska motivacija ne deluje na vse skupine delavcev enako. Delavci, ki s svojimi zaslužki komaj pokrivajo osnovne potrebe so bolj občutljivi na materialno motivacijo od tistih, ki imajo višje dohodke. Ta teorija je torej uporabna predvsem za delavce z nizkimi zaslužki, mlajše zaposlene in materialiste.

3.2.5 Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorijo imenujejo tudi teorija spodbujanja oziroma teorija učenja s pomočjo posledic. Po tej teoriji se zaposleni uči s pomočjo posledic. To pomeni, da zaposleni, ki je v tem primeru učenec, zazna povezavo med svojim vedenjem ter posledicami, ki jih tako vedenje povzroča. Posameznik po teh predpostavkah ve, da bo nagrajen oziroma pohvaljen, če bo do odjemalcev prijazen in ustrežljiv. Določena situacija predpostavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na vedenje. Le temu sledi posledica, nagrada ali kazen, ki vpliva na vedenje v prihodnje (Lipičnik, 1998, str. 175). Na sliki je prikazano učenje s pomočjo posledic.

Slika 3.4 Osnovni vedenjski krog



Vir: Lipičnik, 1998, str. 176.

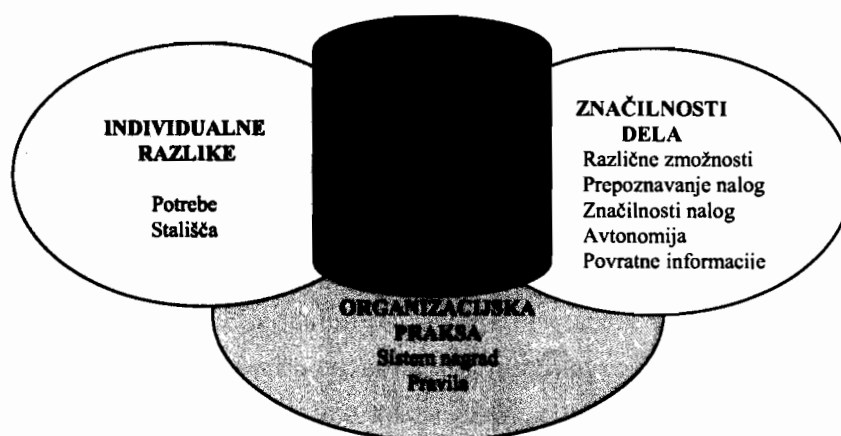
4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijski dejavniki so dejavniki, s katerimi skušamo od zunaj, iz okolja vplivati na motivacijo posameznika in skupin. Vključujejo nagrade in kazni. Prve pospešujejo želeno vedenje, druge pa odpravljajo neželeno vedenje. Uspešnost delovanja ljudi lahko ugotovljamo kot primerjavo med postavljenim ciljem in stanjem, ki smo ga dosegli – rezultatom. Z motivacijskimi dejavniki skuša organizacija vplivati na zaposlene, da bi čim bolj uresničevali cilje podjetja in s tem dosegli možnost zadovoljevanja lastnih potreb. Pri tem pa naletimo na temeljni problem, saj organizacija z motivacijskimi dejavniki skuša vplivati na vse zaposlene ali na vsaj večje skupine zaposlenih, medtem ko je motivacija povsem individualna, tako kot je individualna struktura potreb.

Lipičnik pravi, da na motivacijo izmed številnih dejavnikov najpogosteje vplivajo naslednji dejavniki (Lipičnik, 1998, str. 162):

1. *Individualne razlike:* Vsak človek je edinstven. Razlike med posamezniki so vidne v osebnih potrebah, vrednotah in stališčih in interesih.
2. *Lastnosti dela* so njihove sestavine, ki določajo omejujejo in izzivajo. Te značilnosti določajo, kateri delavec lahko opravlja delo od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti.
3. *Organizacijska praksa* je sestavljena iz pravil, splošne politike, managerske prakse ter sistema nagrajevanja v združbi. S politiko opredeljujejo posamezne ugodnosti, z nagradami pa tisto, kar lahko pritegne nove delavce in preprečuje odhode starejših iz organizacije.

Slika 4.1 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik v Možina & al., 1998, str. 496.

Vsi trije dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Glavno interakcijo oblikujejo človekove potrebe in stališča, aktivnosti zaposlenega na delovnem mestu ter

organizacijski sistem in pravila za učinke delavca na delovnem mestu. Managerji morajo pri delu z ljudmi na področju motivacije upoštevati vse tri dejavnike, pri čemer morajo razumeti način s katerim poskušajo uporabiti pravila in nagrade, saj le-te lahko delujejo kot motivator ali demotivator (Možina & al, 1994, str. 497).

4.1 Nagrajevanje

Organizacije želijo z ustreznim načinom nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost organizacije, kar je pomemben dejavnik za pridobivanje, motiviranje in ohranjanje zaposlenih v delovnem razmerju. Da bi dosegli čim večje učinke nagrad, je v organizaciji potrebno oblikovati kulturo uspešnosti, katera mora imeti sporočilno moč, kaj je v organizaciji pomembno, kako lahko zaposleni v največji meri prispevajo k uspešnosti organizacije in kakšno vedenje od njih pričakujemo.

Sistem nagrajevanja vključuje *finančne* in *nefinančne* nagrade, *ugodnosti pri delu* ter *sistem nagrajevanja uspešnosti* (Lipičnik 1998, str. 191). Skupek vseh nagrad, ki jih organizacija ponuja, njihov obseg in način, kako jih podeljuje, tvori celoten sistem nagrajevanja, ki pomembno vpliva na stopnjo motiviranosti zaposlenih v določeni organizaciji. Nagrajevanje zaposlenih mora biti namreč v skladu s strategijo in cilji podjetja in ga je potrebno skrbno oblikovati. Kot navaja Česen se s pravo mero pozitivnega oz. negativnega materialnega nagrajevanja (poviševanje oz. zniževanje plač), kot tudi nematerialnega (pohvale in druge sposobnosti) da vplivati na želeno vedenje delavcev, kot so pripravljenost za nadurno delo, dežurno službo, nadomeščanje sodelavcev (Česen, 2003, str. 144).

V nadaljevanju naloge bom predstavila različne skupine nagrad, pri čemer se bom osredotočila na predstavitev finančnih in nefinančnih nagrad, omenila pa bi še delitev nagrad na notranje nagrade – tiste, ki izhajajo iz samega dela, brez zunanjih stimulatorjev (npr. ponos nad delom, ki ga posameznik opravlja) in zunanje nagrade, ki prihajajo iz zunanjih virov (npr. denar, napredovanje...). Pomembno pri tem namreč je, da mora biti vodja na zunanje nagrade ves čas pozoren, da ne ugasnejo, medtem ko notranje nastajajo iz dela samega, neodvisno od vodje.

4.1.1 Finančne nagrade

Značilnost finančnih nagrad je, da izboljšajo finančno stanje zaposlenega. To se lahko zgodi neposredno z denarjem (plača, stimulacija,...) ali posredno z različnimi ugodnostmi (uporaba službenega avtomobila, plačan dopust, popusti pri nakupih,...).

Poleg tega delimo finančne nagrade še na stalne (npr. osnovna plača, plačilo za nedelo) in gibljive (stimulacije, nagrade). Seveda se vse kategorije med seboj prepletajo.

Večinoma osnovna plača kot stalna in neposredna finančna nagrada predstavlja največji delež vseh nagrad v organizaciji. Za celovit sistem plač in nagrajevanja je

pomembno, da je delavčeva nagrada za opravljeno delo sestavljena iz več različnih vrst plačil. Vsaka vrsta nosi posebno vlogo pri motiviranju delavca. Organizacija mora motivirati ljudi s plačo in ne zanjo.

Višino osnovnih plač organizacije določajo z različnimi metodami za vrednotenje dela. V slovenskem prostoru je osrednja dimenzija vrednotenja dela (osnovne plače) zahtevnost dela. Poleg nje se upošteva še uspešnost posameznika, skupin, ki prispevajo k uspešnosti cele organizacije. Organizacija, ki je predmet proučevanja v tej nalogi sodi v sektor zdravstva in je organizirana kot javni zavod. S tem je zavezana, da svoj sistem plač prilagaja določilom, ki jih za plače v javnem sektorju opredeljuje Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, uradno prečiščeno besedilo, Uradni list št.110, 2006) in kolektivne pogodbe. Mnoge načine uravnavanja prizadevnosti posameznega delavca pri delu je mnogo težje ali celo nemogoče uporabljati, če so nagrade za »normalne rezultate dela« določene s kolektivno pogodbo. Lažje je ustrezno nagraditi delavce, če so delovna razmerja urejena z individualnimi pogodbami o zaposlitvi. Le te pa po splošnem mnenju zmanjšujejo varnost zaposlitve in neproblematičnost pridobivanja dohodka, ki sta značilni za delavce v javnih sektorjih (Česen, 2003, str. 144).

Osnove in merila, ki se uporabljajo za vrednotenje dela, delujejo kot motivacijski dejavniki, tako da motivirajo določeno aktivnost, spodbujajo določene delovne in etične vrednote in dajejo prednost določenim delavcem, dejstvom ali aktivnostim (Uhan, 2000, str. 32).

Lipičnik priporoča, naj v strukturi prejemkov zaposlenega osnovna plača, ki je oblikovana glede na zahtevnost dela ne bo edina. Poleg nje naj bodo v strukturi vidni naslednji prejemki (Lipičnik, 1998, str. 208):

1. Za posebne zmožnosti, ki predstavljajo večjo uporabno vrednost delavca (znanje tujih jezikov, računalništva...).
2. Za omilitev naraščanja življenjskih stroškov - plača odvisna od življenjskih stroškov.
3. Nagrade za zvestobo delavcem, ki so v podjetju dlje časa.
4. Nagrade za požrtvovalnost (za dežurstva, nadure,...).
5. Plačilo za nedelo v času dopusta.
6. Nagrade za učinek ali uspešnost, s katero delodajalec želi delavca motivirati za povečanje storilnosti.
7. Nagrade za dobiček, ki se delavcem na koncu leta razdeli po posebnem ključu.

4.1.2 Ugodnosti pri delu

Večina organizacij uporablja ugodnosti kot dodatek k osnovnim plačam zaposlenih. Ugodnosti prejme delavec ne da bi kaj delal, pač pa samo zaradi tega, ker je zaposlen v

določeni organizaciji na določenem delovnem mestu (Lipičnik, 1998, str. 240). Na motivacijo zaposlenega imajo ugodnosti poseben učinek. Lipičnik ugotavlja, da se nanje zaposleni navadijo, tako da se njihova motivacijska moč sčasoma zmanjšuje (Lipičnik, 1998, str. 241).

Dodatki, prejemki in nadomestila predstavljajo nadgradnjo osnovne plače, katerih namen je za zaposlene enakovreden kot »čista plača«.

Med dodatke uvrščamo:

1. *Dodatke za pogoje dela*: zaradi dela v času, ki je za delavca manj ugoden (nedelje, nočno delo, nadure, ...), zaradi načina dela (dežurstvo), zaradi vplivov okolja (izpostavljenost ionizirajočemu sevanju, okužbam, dela, kjer mora delavec uporabljati zaščitna sredstva).
2. *Dodatke za delovno dobo*.

Prejemke pa lahko razdelimo v dve skupini in sicer:

1. *Prejemki, ki pomenijo podjetniško skupno rabo*, kamor uvrščamo regres za letni dopust, odpravnine, jubilejne nagrade, solidarnostno pomoč. Poleg tega zaposleni uživajo tudi številne druge ugodnosti (povračila stroškov izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja, izdatki za rekreacijo in počitniško dejavnost).
2. *Povračila stroškov v zvezi z delom*, ki jih z vidika podjetja glede na vir pokritja uvrščamo med nematerialne stroške (povračilo za prehrano med delom, povračilo stroškov za prevoz na delo in z njega, povračilo stroškov na službenih potovanjih, povračilo stroškov nastanitev in prehrano na terenu, nadomestila za življenje ločeno od družine).

Nadomestila (prejemki za nedelo) uvrščamo v tisti del plače, ki ga delavec prejme, ko zaradi različnih razlogov ne opravlja svojega dela. Glede na to, koga bremenijo plačila za nedelo, jih razdelimo na plačila, ki bremenijo podjetje, Zavod za zdravstveno zavarovanje, Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje ter plačila, ki bremenijo državni proračun (Lipičnik, 1998, str. 243).

Zaradi težnje po zmanjševanju stroškov dela skušajo podjetja določene ugodnosti postopoma odpraviti ali vsaj zmanjšati. To je ponavadi težko, saj je veliko ugodnosti predpisanih z zakonom, poleg tega pa jih delavci začnejo jemati kot nekaj samoumevnega (Lipičnik, 1998, str. 241).

De Cenzo in Robbins opozarjata tudi na dejstvo, da so ugodnosti predvsem primerne za privabljanje delavcev (De Cenzo, 1988, str. 452). Hkrati ponujata bolj motivacijsko naravnani koncept za ugodnosti – t.i. »cafeteria« program ugodnosti. Njegova posebnost je, da si zaposleni iz ponujenega paketa ugodnosti sami izberejo, katerih ugodnosti bi želeli biti deležni oz. si namesto njih izberejo denarno nadomestilo

(DeCenzo, Robbins, 1988, str. 470). Na ta način se dodeljevanje ugodnosti bolj individualizira. Tako se zagotovi, da se denar nameni za nagrade, katerih si zaposleni res želijo.

Strateško načrtovanje ugodnosti je eden od možnih pristopov za organizacije, ki želijo ohraniti usmeritev k prihodnjim ciljem. Osnovni cilji, ki jih imajo strateški programi ugodnosti, so naraščanje morale zaposlenih, pridobivanje in motiviranje zelo usposobljenih ljudi, pridobivanje konkurenčnih prednosti podjetja, čim bolj zadovoljiti osebne potrebe zaposlenih in povečati pripadnost podjetju (Treven, 1998, str. 232).

4.1.3 Nefinančne nagrade

Nefinančne nagrade pokrivajo vrsto različnih stvari, ki jim pripisujejo zaposleni neko vrednost in jih je podjetje sposobno in pripravljeno ponuditi. Te nagrade niso del plačnega sistema in ne izboljšajo posameznikovega finančnega položaja, lahko pa izboljšajo kvaliteto dela. Na ta način lahko vodje naredijo službo privlačnejšo zaposlenemu. Pri nefinančnih nagradah je še posebej pomembno, da jih čim bolj prilagodimo posamezniku, njegovim potrebam in željam. Med nefinančne nagrade ne štejemo le pohval, ki so najširše uporabljane. Podrobneje so predstavljene v tabeli 1, na strani 22.

Mnogi raziskovalci, ki se ukvarjajo z vedenjem ljudi pri delu poudarjajo pomembnost prav teh nagrad pri izboljšanju produktivnosti. V nadaljevanju bom proučevala nepridobitno organizacijo kjer nefinančne nagrade predstavljajo pomemben element v celotnem sistemu nagrajevanja.

Henderson (1989, str. 8-12) razvršča nefinančne nagrade v sedem skupin:

1. *Zagotavljanje zadovoljstva in dostojanstva* ob opravljenem delu. To je verjetno najcenejša, vendar pa zelo učinkovita nagrada. Podjetje zagotovi to nagrado zaposlenemu, ko ga sprejme kot koristnega in visoko cenjenega člana organizacije. To dosežemo na relativno enostaven način – zaposlenemu je potrebno dati vedeti, da ga potrebujemo in smo za njegov trud in delo, ki ga opravlja hvaležni.
2. *Zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti*. Ključ je v delovnem okolju, ki naj bo varno in na pogled prijetno ter v omogočanju izobraževanja delavcem.
3. *Spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov* med sodelavci. To vodja med drugim doseže s svojim zgledom ter ustreznim pravičnim sistemom nagrajevanja. V takem okolju se namreč lahko ustvari primerna klima, temelječa na zaupanju, lojalnosti, sodelovanju, kar neposredno vpliva na storilnost zaposlenih.

4. *Oblikovanje zahtevnih delovnih mest* omogoča delavcu več samostojnosti na delovnem mestu in več odgovornosti. Posredno to vpliva na občutek lastne vrednosti.
5. *Oskrba z viri* za nemoteno delo npr. delovno silo, tehnologijo, čas.
6. *Omogočiti zaposlenim večji nadzor nad delom*, ki ga opravljajo. Vse bolj se uveljavlja prepričanje, da bi bilo potrebno ljudem omogočiti, da sami naredijo časovni, prostorski in terminski načrt za izvedbo svojih delovnih nalog.
7. *Podpora vodstva*. Vodilni delavci morajo nastopati kot vzorniki, mentorji zaposlenim.

Negativni element motivacije je graja kot kazen, ki vedno deluje negativno, ko je posredovana javno in pozitivno, ko je izrečena v obliki prijateljskega pogovora.

4.2 Nagrade in motivacija

Namen poglavja je prikazati pomen posameznih skupin nagrad kot motivacijskih dejavnikov.

4.2.1 Finančne nagrade in motivacija

Teorija Maslowa temelji na principu hierarhije potreb. S stališča te teorije je denar predvsem sredstvo, s katerim se zadovoljuje potrebe nižjega reda, torej fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Če so te potrebe slabo zadovoljene, ima denar veliko motivacijsko moč.

Herzberg opredeljuje dejavnike, ki lahko povzročajo nezadovoljstvo, če so nezadovoljeni, hkrati pa njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva in ravno tako ne motivira posameznika, da bi vložil več navora. Med Herzbergove higienike spada tudi plača, vendar le osnovni, fiksni del, ki mora biti dovolj visok, da pri posamezniku ne vzbudi nezadovoljstva. Šele ko je ta pogoj izpolnjen, lahko z gibljivim delom plače motiviramo posameznika.

Teorija pričakovanja implicira, da so denarne nagrade močni motivatorji, vendar pa morajo biti za ustrezno motiviranost posameznika s pomočjo denarne nagrade zadovoljeni tudi naslednji pogoji:

1. Nagrada mora biti ustrezno visoka, da si jo bo posameznik želel.
2. Posameznik mora v njej videti povezavo med svojim vedenjem in nagrado.
3. Mora se čutiti sposobnega, da bo nalogo lahko izpeljal in nato dobil obljubljeni nagrado.

Pri razpravljanju glede pomembnosti denarja kot motivacijskega sredstva nekateri izsledki študij pričajo o tem, da zaposleni pripisujejo relativno nizko vrednost denarju in poudarjajo pomembnost zanimivega dela, priložnosti za napredovanje in priznanj; medtem ko druge študije zagotavljajo pomembnost denarja kot primarnega motivatorja.

Pri tem je pomembno poudariti, da je denar zelo kompleksen motiv, za katerim se lahko skrivajo številne potrebe, ki jih je težko natančno določiti, saj nekaterim denarna nagrada pomeni spoštovanje, drugim pa predstavlja sinonim za dosežke. Poleg tega, da ima denar neko tržno vrednost, lahko simbolizira katerokoli potrebo, če se posameznik tako odloči.

4.2.2 Nefinančne nagrade in motivacija

Nefinančnim nagradam je skupno, da ne izboljšujejo posameznikovega finančnega položaja, pač pa kvaliteto dela in časa, ki ga posameznik preživi v službi. Omejene so na managerjevo iznajdljivost in sposobnost oceniti, katere nagrade si zaposleni zaslužijo.

Pravilo, da je potrebno nagrade prilagoditi potrebam in željam posameznika, ki velja za celoten sistem nagrajevanja je pri nefinančnih nagradah še bolj pomembno. Z raziskavami so ugotovili, da je za zaposlene še vedno najpomembnejši njihov zaslužek, nato zanimivo delo, osebni uspeh pri delu in popolno upoštevanje njihovega opravljenega dela. Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne skupine ljudi. Zato je potrebno ugotoviti v vsaki organizaciji posebej, v določenih obdobjih, kateri izmed motivacijskih dejavnikov v tistem trenutku najbolj vplivajo na zaposlene. Na podlagi takšnih ugotovitev je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki lahko zagotovijo čimbolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, kar bo pripeljalo do največje možne delovne učinkovitosti v danih razmerah delovnega procesa (Uhan, 1989, str. 195). Maslow razlaga, da človekova motivacija nastaja redko samo z vedenjem ljudi. Pri proučevanju motivacije je potrebno upoštevati vpliv okolja in drugih ljudi, s tem tudi kulturno okolje (Maslow, 1982, str. 87). Vodje morajo torej vedeti, da različne ljudi motivirajo različni dejavniki, zato ne smejo ravnati z vsemi enako. Za učinkovito motiviranje za delo morajo vedeti, kaj je zaposlenim najbolj pomembno in na podlagi tega prilagoditi njihove delovne naloge tako, da bodo lahko uresničili svoje cilje.

Motivacijsko pot, ki vodi k večji produktivnosti zaposlenih se doseže z razvojem zadovoljstva z delom v organizaciji. Posameznik, ki najde delo, ki ga veseli, dosega učinkovitost in kvaliteto brez težav. Pri delu občuti možnost izpopolnjevanja svojih sposobnosti, sprejemanja odločitev in na podlagi tega izvršitve dela. Takšen posameznik prispeva veliko k doseganju ciljev organizacije, hkrati pa zadovolji še vse svoje potrebe. Delo v prijaznem okolju, z dobrimi medsebojnimi odnosi s sodelavci in nadrejenimi, pripomore k večjemu uspehu. Takšno delo je istočasno tudi nagrada za zaposlenega, saj mu nudi zadovoljitev socialnih potreb, potreb po varnosti, spoštovanju in samouresničevanju.

Če povzamem, lahko trdim, da vsi nematerialni motivacijski dejavniki spodbujajo posameznika k doseganju boljših delovnih rezultatov. Pohvale, uspeh, zanimivo in izzivov polno delo pomenijo nekaterim dosti več kot samo denarne nagrade.

Tabela 4.1 Nefinančni motivacijski dejavniki

DEJAVNIK	OPIS DELOVANJA POSAMEZNEGA NEMATERIALNEGA DEJAVNIKA
<i>Zanimivo delo</i>	Če se posameznik dolgočasi pri delu, to pomeni, da to delo ni dovolj zahtevno zanj. Delo se mu zdi enostavno, z lahkoto ga opravi in vanj ne vlaga veliko truda in energije. Takšnemu človeku je potrebno ponuditi izzivov polno delo in rezultati bodo zelo dobri.
<i>Pohvala</i>	Ljudje si želijo priznanje za svoje delo. Če ga ne dobijo, v prihodnosti ne bodo motivirani za delo. Le-to bo slabo opravljeno, ljudje bodo nesrečni, podjetje bo imelo slabše rezultate.
<i>Odnosi</i>	Sodelovanje med zaposlenimi povečuje njihovo motivacijo in s tem delovni učinek. Skupni napor in sodelovanje dajeta skupni občutek skupne pripadnosti, kar zopet povečuje delovni učinek, hkrati pa izboljšuje odnose med zaposlenimi.
<i>Vsebina dela</i>	Delo pri katerem posameznik lahko uporabi svoje znanje, kjer se lahko uči in strokovno raste, katero se mu zdi zanimivo.
<i>Samostojnosti pri delu</i>	Pomeni, da imajo zaposleni možnost odločanja o tem, kaj in kako bodo izpeljali delovno nalogo, samostojno si razporejajo delovni čas, vključeni so v odločanje o splošnih zadevah podjetja.
<i>Vodenje in organizacija dela</i>	Vodje, ki so usmerjeni k zaposlenim izvajajo ohlapen nadzor, jim dajejo priznanja in pohvale, izrekajo pripombe in graje ter skrbijo za nemoten potek dela.
<i>Delovni pogoji</i>	Zaposleni si kot dobre delovne pogoje predstavljajo majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup.
<i>Stalnost in varnost zaposlitve</i>	Ta motivacijski dejavnik je pomemben v negotovih razmerah, v obdobju gospodarskih kriz ter strukturnih sprememb.
<i>Napredovanje</i>	Če zaposleni vedo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje ter da je le-to odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo bolj motivirani in pripravljeni vložiti več truda v delo.
<i>Cilji in poznavanje rezultatov lastnega dela</i>	Zaposleni bodo motivirani za delo, če bodo imeli jasno opredeljene cilje in bodo jasno vedeli, kdaj so uspešno prišli do njih.
<i>Delovna klima</i>	Če bodo delali zaposleni posamezniki v okolju, kjer se bodo počutili sproščeno, zadovoljno, potem bodo kreativni in se bolj potrudili pri svojih delovnih nalogah. Klima, ki to omogoča mora biti odprta, kooperativna, posvetovalna in osredotočena na posameznika.

Vir: Prirejeno po Možina & al., 1998, str. 156, Treven, 1998, str.122

4.3 Značilnosti učinkovitega sistema nagrajevanja

Lipičnik opredeljuje sistem nagrajevanja kot usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik, 1998, str. 191).

S sistemi nagrajevanja opredeli organizacija, kako bo zaposlene spodbujala k določenemu zelenemu načinu vedenja in dela. Hkrati so del zaposlitvene pogodbe in določajo naravo odnosov med zaposlenimi in delodajalci. Če so učinkoviti niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč odražajo prispevke posameznikov in gradijo privrženost k organizaciji. S pomočjo motiviranja oz. vzpodbujanja zaposlenih lahko aktiviramo njihov vodstveni in ustvarjalni potencial hkrati pa bodo motivirani sodelavci bolj naravnani k zasledovanju in doseganje zastavljenih ciljev organizacije (Dullinger, 1996 str. 60).

Raziskave kažejo, da se učinkovitost nagrade pokaže v največji meri takrat, ko je prilagojena zaposlenemu in odraža razlike v vrednotenju nagrad med zaposlenimi. Pomembno je, da izpolnjujejo pogoj enakosti in pravičnosti, da so vidne in fleksibilne in ne predstavljajo prevelikih stroškov.

Ena izmed ključnih pravil managementa pravi, da delovanje zaposlenih temelji na treh med seboj odvisnih dejavnikih in sicer na njihovih sposobnostih, motiviranosti in sredstvih. To je pogosto zapisano v enačbi delovanja (Snoj, 1998, str.107):

$$\text{Delovanje} = f(\text{sposobnost} \times \text{motiviranost} \times \text{sredstva})$$

Da bodo ravni delovanja zaposlenih visoke, mora biti vsak izmed dejavnikov na visoki ravni. Motiviranost je nedvomno eden ključnih dejavnikov za doseganje boljših dosežkov zaposlenih v storitvenih organizacija tudi zato, ker so številni zaposleni v pogostem stiku z odjemalci. Zato morajo v zvezi z motiviranostjo managerji upoštevati zahtevnost pogojev in učinkovanje motiviranja nanje (Snoj, 1998, str. 107).

Prva naloga managerjev v zvezi z nagrajevanjem je, da ugotovijo kaj vsak zaposleni potrebuje oziroma želi. Po opredelitvi potreb morajo managerji zagotoviti tudi osnovne pogoje za motiviranje osebja in sicer mu morajo nuditi možnosti za osebno rast, za dosežke, za sodelovanje, za odgovornost in za pridobivanje priznanj.

Načelo individualnosti nagrade je v večjih sistemih težko dosežati. Ljudje imajo različne potrebe glede na starost, zakonski stan, število otrok. Eden od načinov je ponudba raznolikih nagrad, ki bi morale biti enakovredne, da zadostijo načelu pravičnosti in enakosti. V poglavju 4.1.2 omenjam »cafeteria« program ugodnosti, ki bi se lahko uporabljal v ta namen. Hkrati ne smemo pozabiti, da mora učinkoviti sistem nagrajevanja nagrade tesno povezovati tako z uspešnostjo posameznikov oz. skupin kot tudi z doseganjem ciljev podjetja. Zaradi tega, bi moral biti dober sistem nagrajevanja

oblikovan tako, da bi ponujal raznolike nagrade, namenjene heterogeni sestavi zaposlenih.

Naslednji korak pri oblikovanju učinkovitega sistema nagrajevanja je opredelitev ciljev nagrajevanja, ki morajo biti usklajeni z ostalimi sestavinami strukture ciljev organizacije in z okoliščinami, v katerih organizacija deluje. Cilji nagrajevanja morajo biti stvarni. Kot navaja Snoj dober program nagrajevanja olajša pridobivanje in zadrževanje zelenih sodelavcev, usmerja osebje v zeleno smer delovanja, pospešuje delovne vloške in izboljšuje uspešnost ter poenostavlja nadzor (Snoj, 1998, str. 110).

V tistih okoljih, kjer vsi zaposleni sodelujejo pri odločitvah, ki jih sprejemajo nadrejeni, enaki med seboj ali celo podrejeni, se motivacija res lahko uveljavi. Posebej še, če se ljudje dogovarjajo o tistih odločitvah, ki jih neposredno prizadenejo.

Sodelovanje naj bi prineslo zavezanost ciljem, od česar je odvisen dosežek. Kadar povabimo ljudi k sodelovanju jim pokažemo priznanje in tako povečamo njihov čut za odgovornost (Everard, 1996, str. 50). Kjer so medsebojni odnosi in motivacija dobri, bodo ljudje pripravljeni sprejeti in tudi premagati marsikatero organizacijsko pomanjkljivost.

5 RAZISKAVA O NAGRAJEVANJU IN MOTIVACIJI V JAVNEM ZAVODU

Namen diplomskega dela je predstaviti pomen motivacije in zadovoljstva zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu za doseganje večje storilnosti in uspešnosti pri izvajanju zdravstvenih storitev.

Kot piše Dullinger predstavlja zadovoljstvo in motiviranost sodelavcev odraz nivoja kakovosti delovnega okolja in je hkrati tudi osnova za fluktuacijo zaposlenih in podlaga za oceno aktivnosti v zvezi z zastavljenimi cilji. Zadovoljstvo zaposlenih in njegova pripadnost se odražata v produktivnosti kot tudi v stopnji oskrbe, ki je ponujena bolniku in vpliva na zadovoljstvo bolnikov z zdravljenjem (Dullinger, 1994, str. 58). Kot piše Rus se uspešnost nepridobitne organizacije, ne meri s količino storitev temveč s stopnjo zadovoljitve potreb, ki jih ima uporabnik nepridobitne organizacije (Možina & al., 1994, str. 957). Poleg tega navaja, da je vodenje v nepridobitnih organizacijah oblikovanje, preoblikovanje, uresničevanje in evalvacija poslanstva, ki pripada organizaciji. Uresničevanje poslanstva omogoča anticipativno regulacijo, saj glede na operacionalizacijo dolgoročnih ciljev ni težko predvideti, kje, kdaj in kako se bodo v organizaciji pojavili konflikti. Anticipacija konfliktov omogoča ukrepati prej predno se v polni meri razrasejo. Vodenje brez takšne anticipacije konfliktov in brez njihovega anticipativnega reševanja je po Druckerjevem mnenju odpoved vodenja (Drucker, 1990, str. 9). Za uresničevanje nacionalnih programov je potrebna ustrezna motivacija, za uresničevanje poslanstva organizacije pa zavzetost in aktivna udeležba zaposlenih (Možina & al., 1994, str. 958).

Analizo o nagrajevanju in motivaciji sem opravila v javnem zdravstvenem zavodu, za katerega sem zaradi varstva podatkov izbrala anonimno ime in ga poimenovala Javni zdravstveni zavod Zvezda (JZZ).

Poglavje je sestavljeno iz kratke predstavitev glavnih značilnosti JZZ, organizacijske strukture in financiranja. Sledi predstavitev sistema plač in nagrajevanja v JZZ. V nadaljevanju sem opredelila cilje moje raziskave ter hipoteze in podrobneje predstavila strukturo vprašalnika. Sledi predstavitev metode zbiranja podatkov, opis vzorca ter način obdelave podatkov, predstavitev rezultatov in na koncu ugotovitve ter predlogi.

5.1 Predstavitev Javnega zavoda Zvezda

Javni zavod Zvezda (v nadaljevanju JZZ) sodi med negospodarske javne službe in je organiziran kot nepridobitna organizacija. Značilnost nepridobitnih organizacij je, da delujejo v javnem interesu njihov namen pa je trajno zagotavljanje storitev in dobrin, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka in niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička (Trunk-Širca, str. 3).

JZZ deluje na področju zdravstva in je ena od devetih bolnišnic v Sloveniji, ki združuje multidisciplinarne zdravstvene storitve pod okriljem ene ustanove. Za razliko od ostalih opravlja zdravstveno dejavnost na sekundarni in terciarni ravni ter izobraževalno in raziskovalno dejavnost na področju zdravstva kot temeljne dejavnosti. Izjemoma lahko tudi opravlja primarno zdravstveno dejavnost. Poleg tega javni zavod opravlja tudi druge dejavnosti, ki so potrebne za izvajanje temeljnih dejavnosti kot dejavnosti skupnega pomena. (Vir: Statut javnega zavoda).

V tem pogledu predstavlja referenčno zdravstveno ustanovo, saj s pomočjo svojih kadrov prinaša novo znanje iz sveta ter uvaja sodobne metode diagnostike in zdravljenja. Poleg tega zagotavlja državljanom strokovno najzahtevnejše zdravstvene storitve, zdravljenje redkih bolezni ter omogoča izobraževanje zdravnikov in medicinskega kadra. JZZ je učna baza Medicinske fakultete v Ljubljani in Visoke šole za zdravstvo, Fakultete za farmacijo ter drugih zdravstvenih šol na dodiplomski in podiplomski ravni. Ob tem JZZ opravlja tudi široko raziskovalno dejavnost, med katero ne gre prezreti strokovnega testiranja vseh zdravil, ki v Republiki Sloveniji še niso registrirana.

5.1.1 Organizacijska struktura

Statut javnega zavoda določa, da temeljne dejavnosti JZZ izvajajo strokovno organizacijske enote: klinike, klinični inštituti, klinični oddelki, centri in službe. Ustanovitelj JZZ je Republika Slovenija, izvrševalec ustanoviteljskih pravic Vlada Republike Slovenije.

V javnem zavodu je bilo v letu 2006 skupaj zaposlenih 7462 od tega 1390 zdravnikov in zobozdravnikov 3166 zdravstvenih delavcev ter 2032 nezdravstvenih delavcev.

5.1.2 Financiranje javnega zavoda

Osnovni vir financiranja zavoda so sredstva obveznega zdravstvenega zavarovanja, ki jih zavod letno na podlagi pogodbe o financiranju zagotovi od Zavoda za zdravstveno zavarovanje (ZZZS). S temi sredstvi zavod v celoti financira zdravstveno dejavnost, ki izhaja iz pravic obveznega zdravstvenega zavarovanja. Del izobraževalne dejavnosti kamor sodi predvsem izobraževanje zdravstvenega osebja (zdravnikov in medicinskih sester) se financira s strani Ministrstva za zdravje, raziskovalna dejavnost pa v veliki meri s strani Ministrstva za visoko šolo, znanost in tehnologijo.

5.1.3 Nagrajevanje zaposlenih v javnem zavodu

Najpomembnejšo vlogo pri nagrajevanju v javnem zavodu predstavljajo t.i. finančne nagrade, v okviru katerih plača predstavlja najpomembnejši element.

Plačni sistem v javnem zavodu ureja Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, uradno prečiščeno besedilo, Uradni list RS, št.

110/06), panožno pa to področje dopolnjujejo Kolektivne pogodbe (Kolektivna pogodba za dejavnosti zdravstva in socialnega varstva Slovenije, Uradni list RS, št.15/94, 57/95, 19/96, 56/98, 76/98, 76/98, 102/00 in 62/01; Kolektivna pogodba za zaposlene v zdravstveni negi, Uradni list RS, št. 60/98, 73/98, 39/99 in 73/00; Kolektivna pogodba za zdravnike in zobozdravnike v Republiki Sloveniji, Uradni list RS, št. 14/94, 15/94, 22/96, 23/96, 39/98, 46/98 in 97/00).

Plače v javnem sektorju so javne. Plača javnega uslužbenca je sestavljena iz dela *osnovne plače*, kamor se štejejo tudi napredovanja, *dodatkov* in dela plače za *delovne uspešnosti*.

Osnovna plača je tisti del plače, ki ga prejema uslužbenec na posameznem delovnem mestu, nazivu ali funkciji za opravljeno delo v polnem delovnem času in za pričakovane rezultate dela v posameznem mesecu. V ta del je všteto tudi napredovanje javnega uslužbenca. Osnovna plača javnega uslužbenca je določena s plačnim razredom, v katerega je uvrščeno delovno mesto oziroma naziv, na katerega je javni uslužbenec razporejen oziroma, ki ga je pridobil z napredovanjem.

O *napredovanju* v višji plačilni razred uslužbenca odloča predstojnik. Pogoj za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačilni razred je delovna uspešnost, izkazana v napredovalnem obdobju. Postopek in način preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje javnih uslužbencev v javnih zavodih je določeno z uredbo vlade. Urejata ga Pravilnik o napredovanju delavcev, zaposlenih v zdravstvu in Pravilnik o spremembah in dopolnitvah pravilnika o napredovanju delavcev zaposlenih v zdravstvu.

Del plače *za delovno uspešnost* lahko prejme javni uslužbenec za nadpovprečno uspešno opravljeno delo v tekočem letu in lahko letno znaša največ dve osnovni mesečni plači. Delovna uspešnost se ocenjuje glede na rezultate dela, samostojnost, ustvarjalnost, zanesljivost in natančnost pri opravljanju dela, kvaliteto sodelovanja in organizacijo dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela. Skupen obseg sredstev za plačilo delovne uspešnosti znaša največ 5 % letnih sredstev za osnovne plače in se letno določi s kolektivno pogodbo za javni sektor. Del plače za delovno uspešnost se javnemu uslužbencu določi na podlagi meril in kriterijev, dogovorjenih s kolektivno pogodbo za javni sektor. Nagrajevanje delovne uspešnosti v javnem zavodu ureja tudi Pravilnik o ocenjevanju in izvajanju nagrajevanja delovne uspešnosti zaposlenih v javnem zavodu.

Del plače javnega uslužbenca sestavljajo tudi dodatki za posebne delovne pogoje, nevarnost in obremenitve, ki niso upoštevane pri vrednotenju zahtevnosti delovnega mesta, naziva ali funkcije. Vrste dodatkov, ki se lahko izplačujejo zaposlenim v javnem zdravstvenem zavodu so: položajni dodatek, dodatek za delovno dobo, dodatek za mentorstvo, dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat, če to ni pogoj za zasedbo delovnega mesta, dodatek za manj ugodne delovne pogoje, ki niso upoštevani v

vrednotenju delovnega mesta, dodatek za nevarnosti in posebne obremenitve in dodatek za delo v manj ugodnem delovnem času.

Položajni dodatek in dodatek za delovno dobo se izplačujeta v višini določeni z zakonom, uredbo vlade ali Kolektivno pogodbo za dejavnosti zdravstva in socialnega varstva. Višina vseh dodatkov iz naslova manj ugodnih delovnih pogojev, ki niso upoštevani v vrednotenju delovnega mesta in dodatka za nevarnosti in posebne obremenitve ne sme presegati 20 % osnovne plače. Pogoji, pod katerimi se navedeni dodatki lahko izplačujejo posameznim zaposlenim so določeni z zakonom oziroma s kolektivno pogodbo.

Osnovne plače v javnem sektorju se usklajujejo letno z rastjo življenjskih stroškov. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju določa, da se socialni partnerji lahko dogovorijo, da se del sredstev iz naslova uskladitve osnovnih plač nameni za vplačilo premij kolektivnega dodatnega ali prostovoljnega pokojninskega zavarovanja.

Z raziskavo o motiviranosti zaposlenih v javnem zavodu, ki jo podrobneje predstavljam v naslednjem poglavju, sem iskala podatke za potrditev oziroma zavrnitev domnev, ki sem jih opredelila v okviru raziskave o zadovoljstvu zaposlenih.

5.2 Namen in cilji raziskave

Zaposleni v JZZ se dnevno srečujejo z velikimi obremenitvami pri delu, delujejo v slabo urejenem delovnem okolju in slabih delovnih pogojih.

Namen raziskave je opozoriti na dejavnike, ki ovirajo zaposlene pri doseganju ciljev zmanjšujejo veselje do dela in motiviranost za delo, povzročajo upad delovne storilnosti. Da bi ugotovila, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih, kaj je tisto, kar jih spodbuja, motivira pri delu in kaj je tisto, čemur bi bilo potrebno posvetiti več pozornosti in morda tudi izboljšati, sem izvedla anketo med zaposlenimi v javnem zavodu.

Cilji, ki sem si jih v okviru raziskave zastavila so: ugotoviti usklajenost dosedanjega nagrajevanja zaposlenih z njihovimi željami, potrebami in pričakovanji, ugotoviti kolikšna naj bi bila vrednost denarne nagrade, da bi le-ta imela ustrezno motivacijsko moč in ugotoviti pomen nefinančnih nagrad na motivacijo zaposlenih. Cilji raziskave temeljijo na domnevah, ki sem jih preizkusila z vprašalnikom (Priloga 1) med zaposlenimi.

5.2.1 Raziskovalne domneve

Glede na različne dejavnike, ki kažejo na nezadovoljstvo zaposlenih in na podlagi, lastnih predvidevanj in izkušenj, sem opredelila naslednje domneve:

1. Dober zaslužek večini zaposlenih predstavlja najpomembnejši dejavnik.
2. Metode nagrajevanja ne dosegajo pričakovanj in želja zaposlenih.

3. Dejavnika, ki pomembno vplivata na motivacijo zaposlenih sta osebni dohodek ter odnosi med zaposlenimi.
4. Višja finančna nagrada bi povečala motiviranost zaposlenih za učinkovitejše in uspešnejše delo.

5.2.2 Oblikovanje vprašalnika

Vprašalnik obsega 13 vprašanj, ki so vsebinsko razdeljena na dva dela. Prvi del se nanaša na vlogo motivacijskih dejavnikov zdravstvenega osebja. Za vprašanja je uporabljen strukturiran neprikrit tip vprašalnika, katerega značilnost je, da ima že vnaprej določena vprašanja in odgovore, pri čemer se anketiranec zaveda namena raziskave. Za ocenjevanje stopnje zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki in strinjanja s postavljenimi trditvami sem uporabila naraščajočo lestvico zadovoljstva, strinjanja. Pri vprašanju, kjer so morali anketiranci označiti motivacijske dejavnike po pomembnosti, je bil uporabljen koncept polzaprtga tipa. Anketiranec je po pomembnosti razvrščal 12 motivacijskih dejavnikov in jih označil s številkami od 1 do 12, pri čemer je pomenilo število 1 »je najbolj pomembno«, število 12 pa »je najmanj pomembno«. Poleg tega sem v vprašalnik vključila tudi dva vprašanja z dvema možnima odgovoroma in izločitveno vprašanje, ki je anketirano zdravstveno osebje ločilo na tiste, ki so v zavodu zaposleni več kot 5 let in na tiste, katerih delovna doba v zavodu je krajša. Iskala sem informacije o zadovoljstvu z delom v zavodu, kako so zaposleni zadovoljni z določenimi motivacijskimi dejavniki v primerjavi s preteklostjo, kakšna je njihova pripadnost k zavodu, kateri je zanje najpomembnejši motivacijski dejavnik.

Drugi del vprašalnika pa je vseboval tri vprašanja, s katerimi sem dobila podatek o spolu, starosti in izobrazbi.

Raziskava je bila narejena v januarju 2007. Vprašalnik sem poslala 121 zaposlenim različnih profilov, na eno od večjih strokovnih enot. Vrnjenih sem dobila 83 vprašalnikov, od katerih je bilo pravilno izpolnjenih 75.

5.3 Metodologija zbiranja podatkov

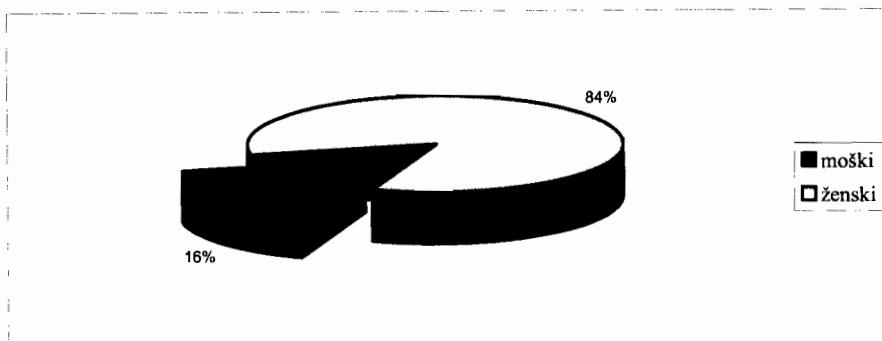
Pri izpeljavi empirične raziskave o motivaciji zaposlenih sem se odločila, da kot metodo za zbiranje podatkov uporabim metodo pisnega anketiranja. Ta metoda ima poleg slabosti kot so: nikoli vrnjene vse ankete, nerazumevanje vprašanj pri manj izobrazjenih, težka kontrola izpolnjevanja vprašalnikov, tudi prednosti kot so: lažje vrednotenje odgovorov, realni odgovori zaradi anonimnosti, preudarnjši odgovori zaradi časa za odgovarjanje.

5.4 Rezultati ankete in njihova razlaga

5.4.1 Struktura zaposlenih

Vzorec zajema 75 vrnjenih in v celoti izpolnjenih vprašalnikov anketiranih oseb, ki so zaposlene v JZZ. Od tega je med anketiranimi 63 žensk in 12 moških, kar ocenjujem kot realno razmerje, saj v JZZ prevladuje ženska populacija. Delež oseb ženskega spola, ki so vrnile pravilno izpolnjen vprašalnik je 84 %, delež oseb moškega spola pa 16 %. To je prikazano s sliko 5.1.

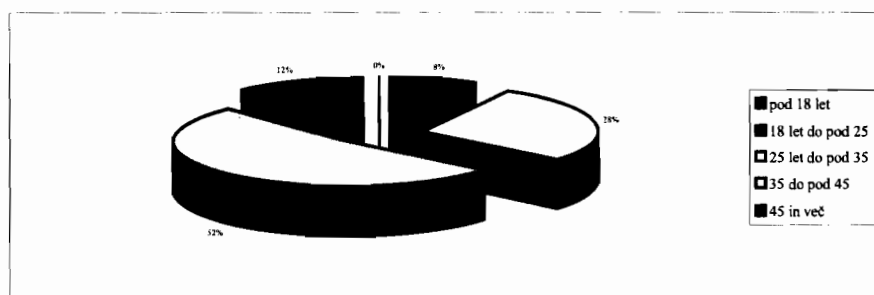
Slika 5.1 Struktura anketiranih po spolu



Vir: Vprašanje 11 v anketnem vprašalniku (glej prilogo)

V anketi sem zaposlene razdelila v pet starostnih skupin. Slika 5.2 kaže, da je največji delež v anketo zajetih zaposlenih iz 4. starostne skupine od 35 do pod 45 let in sicer 52 %. 25 % anketiranih se je uvrstilo v 3. starostno skupino od 25 do 35 let. Delež anketiranih iz 5. starostne skupine 45 let in več znaša 12 %, z 8 % pa je zastopan delež anketiranih iz 2. starostne skupine od 18 do 25 let. Iz skupine pod 18 let ni bilo nobenega anketiranega. Gre za dokaj realen prikaz starostne strukture zaposlenih v JZZ. Rezultat bi bil drugačen, če bi bila analizo narejena za posamezne profile zaposlenih. Starostna struktura pri nekaterih profilih namreč kaže mnogo višji odstotek zaposlenih iz skupine 45 let in več, kar je odraz neustrezne kadrovske politike v preteklosti.

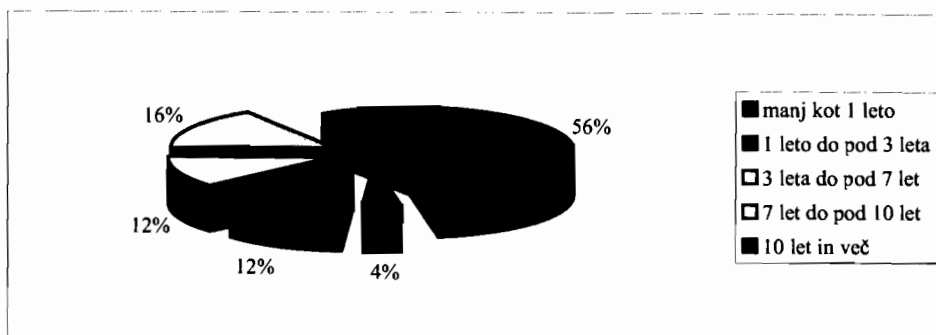
Slika 5.2 Struktura anketiranih po starosti



Vir: Vprašanje 12 v anketnem vprašalniku (glej prilogo)

Slika 5.3 prikazuje strukturo zaposlenih glede na čas zaposlitve. Večina anketiranega zdravstvenega osebja skupaj 56 %, je v JZZ zaposlena 10 let in več. Sledi skupina anketiranih, ki je v zavodu zaposlena od 7 do pod 10 let z 16 %. Delež anketiranih, ki so v zavodu zaposleni od 3 do pod 7 let in 1 leto do pod 3 leta je enak in znaša 12 %, najmanj pa je takih, ki so v JZZ zaposleni manj kot 1 leto in sicer 4 %.

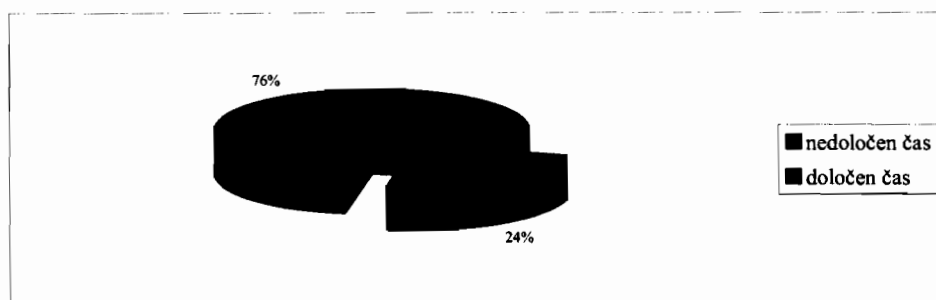
Slika 5.3 Struktura v anketo zajetih zaposlenih glede na čas zaposlitve (v%)



Vir: Vprašanje 1 v anketnem vprašalniku (glej prilogo)

Pregled vzorca v anketo zajetih zaposlenih glede na vrsto zaposlitve, ki je prikazan v sliki 5.4 kaže, da ima kar 76 % anketiranih z JZZ sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas. Stalnost zaposlitve je s stališča zadovoljstva zaposlenih pomemben dejavnik, saj je anketirano zdravstveno osebje kar v 76 % zadovoljno s tem dejavnikom, v preteklosti pa je bilo s stalnostjo zaposlitve zadovoljnih kar 85 % vseh anketiranih.

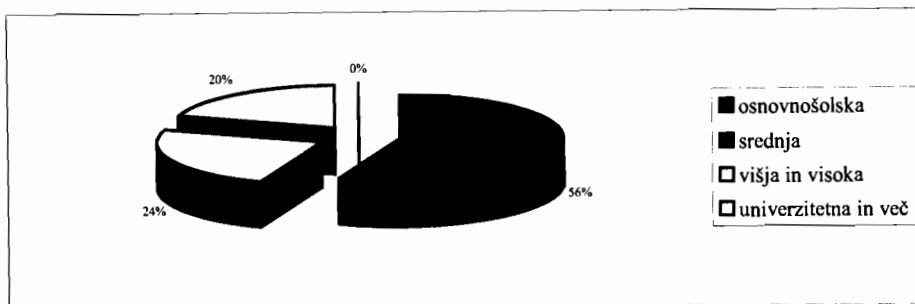
Slika 5.4 Struktura v anketo zajetih zaposlenih glede na vrsto zaposlitve (v %)



Vir: Vprašanje 1 v anketnem vprašalniku (glej prilogo)

Glede na strukturo vzorca v anketo zajetih zaposlenih po izobrazbi, ki je prikazan v sliki 5.5, je bilo največ tistih s srednjo izobrazbo 56%, sledijo tisti z višjo in visoko izobrazbo skupaj 24 % in z univerzitetno izobrazbo in več, ki jih je bilo med anketiranimi 20 %. Med anketiranimi ni bilo nobenega z osnovnošolsko izobrazbo.

Slika 5.5 Struktura v anketi zajetih zaposlenih po izobrazbi (v %)



Vir: Vprašanje 13 v anketnem vprašalniku (glej prilogo)

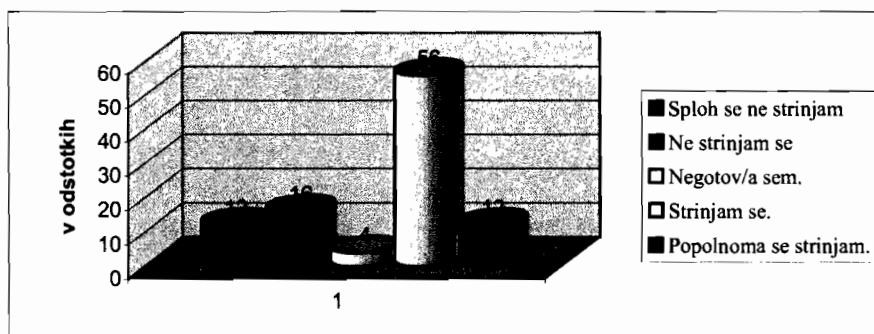
5.4.2 Predstavitev rezultatov raziskave

Zadovoljstvo zaposlenih z delom v zavodu

Pogosto je zapisano, da so ljudje največje bogastvo organizacije. Ljudje so tisti, po katerih se organizacije v poslovnem okolju medsebojno najbolj razlikujejo. Ker je njihova učinkovitost precej odvisna od njihovega zadovoljstva lahko rečemo, da zadovoljni zaposleni v današnjem času predstavljajo ključ do uspeha organizacije.

V anketnem vprašalniku sem s 3. vprašanjem želela poiskati odgovor ali so zaposleni v JZZ zadovoljni z delom oziroma želijo spremeniti delovno mesto znotraj zavoda ali si celo želijo zamenjati službo. Odgovori so podrobneje predstavljeni v slikah od 5.6 do 5.8.

Slika 5.6 Z delom v javnem zavodu sem zadovoljen/a



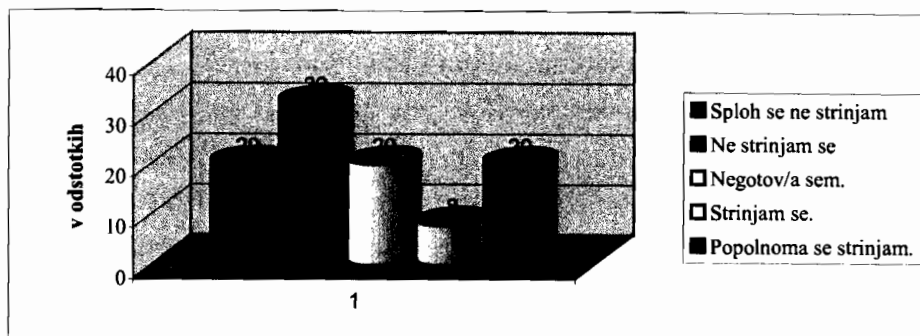
Vir: Vprašalnik, vprašanje št. 3 a

Na prvo vprašanje, ki se je nanašalo na zadovoljstvo zaposlenih je 68 % anketiranih odgovorilo, da je zadovoljno z delom v JZZ. Odgovori so v odstotkih prikazani v sliki 5.6.

V drugem vprašanju so bili odgovori anketiranega zdravstvenega osebja bolj poenoteni. 52 % anketiranih ne želi zamenjati delovnega mesta znotraj JZZ, 20 % je

glede tega negotovih, 28 % pa se strinja s spremembo delovnega mesta znotraj zavoda. Delež posameznih odgovorov je prikazan v sliki 5.7.

Slika 5.7 Želim si spremeniti delovno mesto znotraj zavoda

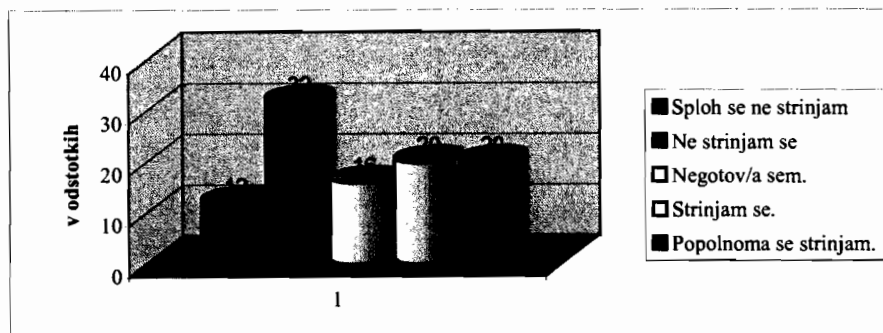


Vir: Vprašalnik, vprašanje 3 b

Za organizacijo je pomembno, da zadrži svoje zaposlene, vendar ji bo to uspelo le, če bodo posamezniki z delom zadovoljni in se bodo v njej dobro počutili. Zanimalo me je, kakšen je delež tistih, ki bi radi zamenjali službo.

Na to vprašanje je 44 % anketiranega zdravstvenega osebja odgovorilo, da si menjava službe ne želi, 16 % je bilo glede tega negotovih, 40 % anketiranih pa je odgovorilo, da si želi oz. zelo želi zamenjati službo. Rezultati so prikazani v sliki 5.8. Glede na prvo ugotovitev, da je 68 % anketiranega zdravstvenega osebja zadovoljno z delom v JZZ, me je zanimalo, zakaj si 40 % anketiranih želi zamenjati službo. Odstotek le-teh je sorazmerno visok in zahteva podrobnejšo analizo vzrokov, ki povzročajo nezadovoljstvo in s tem željo po zamenjavi službe. Domnevala sem, da je razlog v višini celotne plače in nenazadnje tudi v nezadovoljstvu z vzpodbudami in priznanjem za opravljeno delo.

Slika 5.8 Želja po zamenjavi službe



Vir: Vprašalnik, vprašanje 3 c

V nadaljevanju sem se osredotočila na analizo dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Ugotavljanje trenutnega zadovoljstva osebja z opravljanjem dela v zavodu

Zanimalo me je kakšno je trenutno zadovoljstvo anketiranega osebja glede na različna področja, ki so povezana z njihovim delom v zavodu.

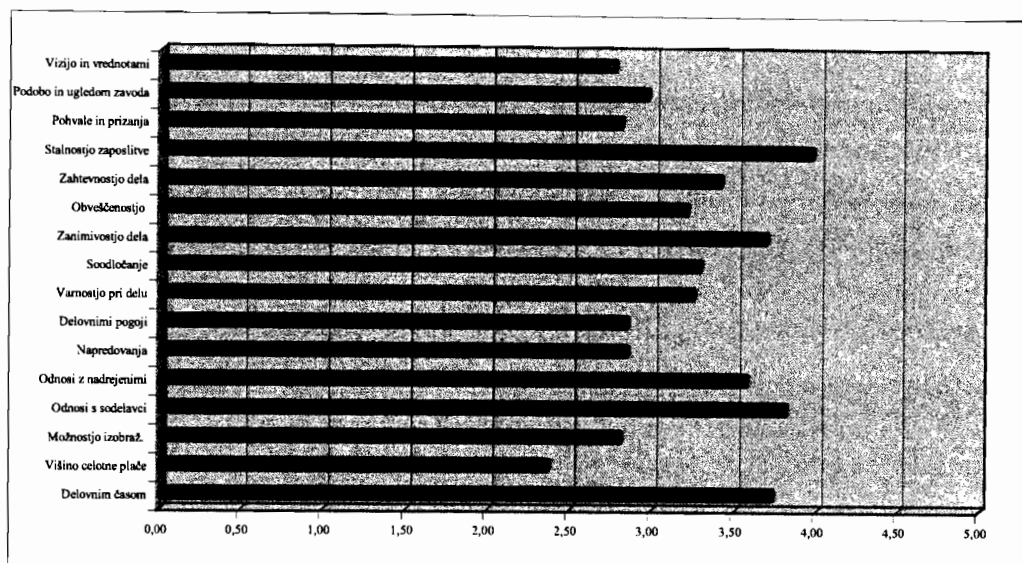
Postavila sem domnevo, da metode nagrajevanja v JZZ ne dosegajo pričakovanj in želja zaposlenih in da sta višina celotne plače ter odnosi med zaposlenimi dva ključna dejavnika, ki vplivata na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih.

Anketirano zdravstveno osebje je v 4. vprašanju s pet stopenjsko lestvico ocenjevalo zadovoljstvo z dejavniki, ki sem jih navedla v vprašalniku, pri čemer ocena 1 pomeni zelo nezadovoljen/a, ocena 5 pa zelo zadovoljen/a. Hkrati sem anketirano osebje zaprosila, da posebej označi tiste tri dejavnike, za katere meni, da najbolj vplivajo na njihovo zadovoljstvo.

Glede na rezultate analize prejetih odgovorov lahko ocenim, da je anketirano zdravstveno osebje v povprečju zadovoljno z naštetimi dejavniki, saj se povprečne vrednosti nahajajo na pozitivni strani ocenjevalne lestvice. Iz slike 5.9 je razvidno, da so zaposleni najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve (ocena 3,96), saj je pri omenjenem dejavniku aritmetična sredina najvišja. Stalnost zaposlitve je v današnjih neugodnih razmerah eden tistih motivacijskih dejavnikov, ki pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Sledijo odnosi s sodelavci (ocena 3,80), delovni čas (ocena 3,72), zanimivo delo (ocena 3,68), odnosi z nadrejenimi (ocena 3,56) in zahtevnost dela (ocena 3,40).

Manj so zadovoljni z delovnimi pogoji (ocena 2,84) in možnostjo napredovanja (ocena 2,84). Na motivacijo zaposlenih ima namreč velik vpliv njihovo zavedanje, da imajo v svoji poklicni karieri možnost napredovanja na višja, zahtevnejša, samostojnejša in odgovornejša delovna mesta, saj jim to poleg materialnih dobrin prinese možnost samouresničevanja, ugled in samopotrditve. Najmanj pa so bili anketirani zadovoljni z višino celotne plače (ocena 2,36).

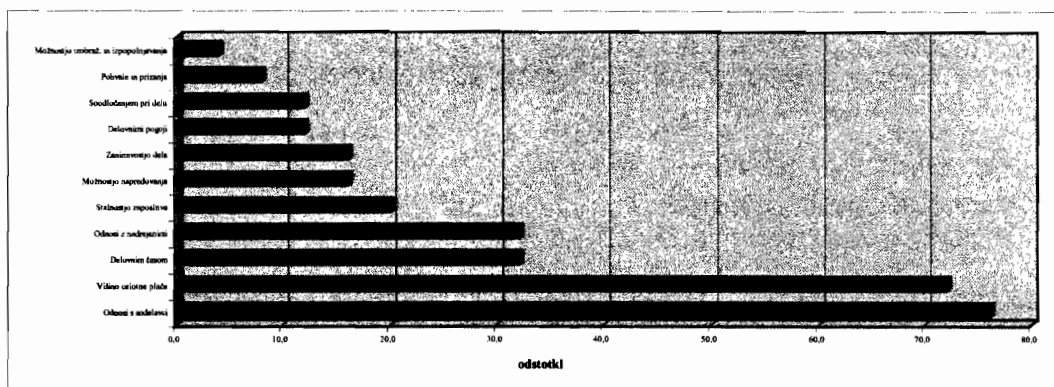
Slika 5.9 Ugotavljanje trenutnega zadovoljstva zaposlenih z opravljanjem dela



Vir: Vprašalnik, vprašanje 4 a.

Kot rečeno sem anketirano zdravstveno osebje zaposlila, da v okviru 4. vprašanja posebej označi tri dejavnike, za katere ocenjuje, da najbolj vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Pri tem so se anketirani najpogosteje odločili za odnose s sodelavci in višino celotne plače. Rezultati so prikazani v sliki 5.10.

Slika 5.10 Dejavniki, ki najbolj vplivajo na trenutno zadovoljstvo



Vir: Vprašalnik, vprašanje 4 b.

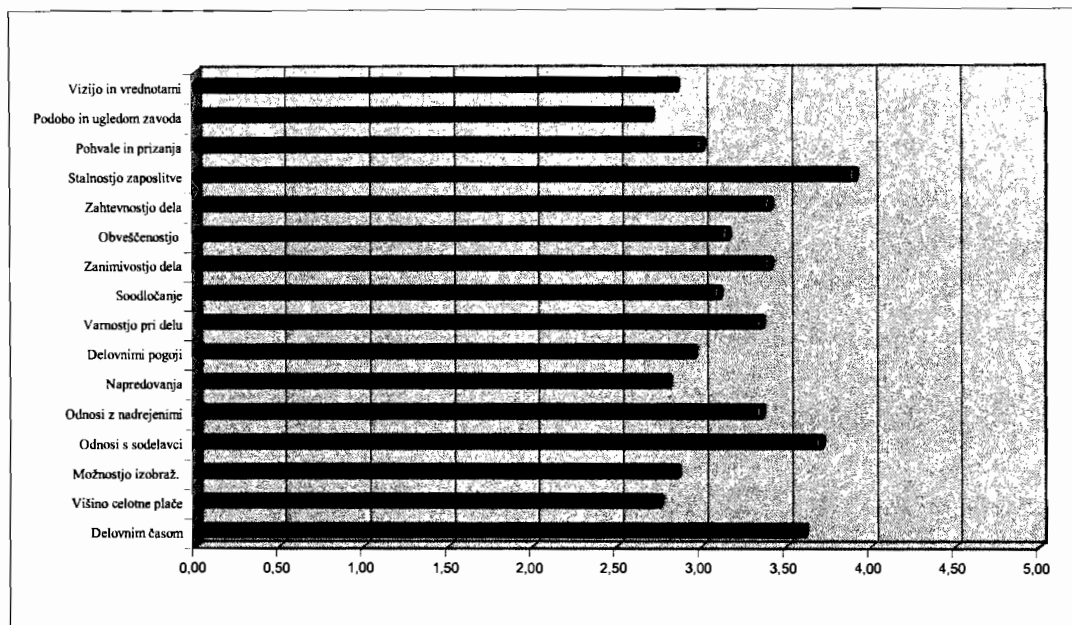
V povezavi z rezultati analize predhodnega vprašanja (vprašanje 4a) lahko ocenim, da so rezultati, ki zadevajo odnose s sodelavci ugodni, saj je kar 76 % anketiranega zdravstvenega osebja zadovoljna z njimi. Rezultat analize zadovoljstva z višino celotne plače pa kaže ravno nasprotno. Kar 60 % anketiranih ni zadovoljno s svojo plačo. Glede na dobljene podatke lahko potrdim svojo domnevo, da metode nagrajevanja v JZZ ne

dosegajo želja in pričakovanj zaposlenih ter da na zadovoljstvo zaposlenih najbolj vplivajo ravno odnosi med zaposlenimi in višina celotne plače.

Ugotavljanje preteklega zadovoljstva z opravljanjem dela v podjetju

Ugotoviti sem želela, kakšno je bilo zadovoljstvo zdravstvenega osebja v preteklosti. Zato sem anketirano zdravstveno osebje, ki je v JZZ zaposleno več kot 5 let zaprosila, da odgovori na 5. vprašanje. Anketirani so tako kot pri predhodnem vprašanju s petstopenjsko lestvico ocenjevali zadovoljstvo z dejavniki, ki sem jih navedla v vprašalniku. Ocena 1 je pomenila »zelo sem bil/a nezadovoljen/a« in ocena 5 »zelo sem bil/a zadovoljen/a«.

Slika 5.11 Zadovoljstvo zdravstvenega osebja v preteklosti



Vir: Vprašalnik, 5. vprašanje.

Glede na pridobljene rezultate lahko ugotovimo, da je aritmetična sredina pri dejavniku »Stalnost zaposlitve« najvišja (3,90), kar pomeni, da so bili zaposleni v preteklosti s tem dejavnikom najbolj zadovoljni. Iz grafa (glej sliko 5.11) je razvidno, da je v preteklosti v splošnem prevladovalo zadovoljstvo glede vseh naštetih motivacijskih dejavnikov, saj se povprečne vrednosti nahajajo na pozitivni strani ocenjevalne lestvice. Največje zadovoljstvo so anketirani poleg stalnosti zaposlitve izrazili tudi glede odnosov s sodelavci (3,70) in delovni čas (3,60). Sledijo zanimivost in zahtevnost dela (3,40), odnosi z nadrejenimi (3,35) in varnost pri delu (3,34).

Manj zadovoljni so bili z višino celotne plače (2,75), možnostjo napredovanja (2,80), možnostjo dodatnega izobraževanja (2,85), vizijo in vrednotami zavoda (2,85) in podobo in ugledom zavoda (2,70). Mnenja anketiranih glede zadovoljstva naštetih

motivacijskih dejavnikov se najbolj razlikujejo pri »možnosti napredovanja« (standardni odklon 1.09), najbolj enotnega mnenja pa so bili glede »podobe in ugleda zavoda« (standardni odklon 0.72).

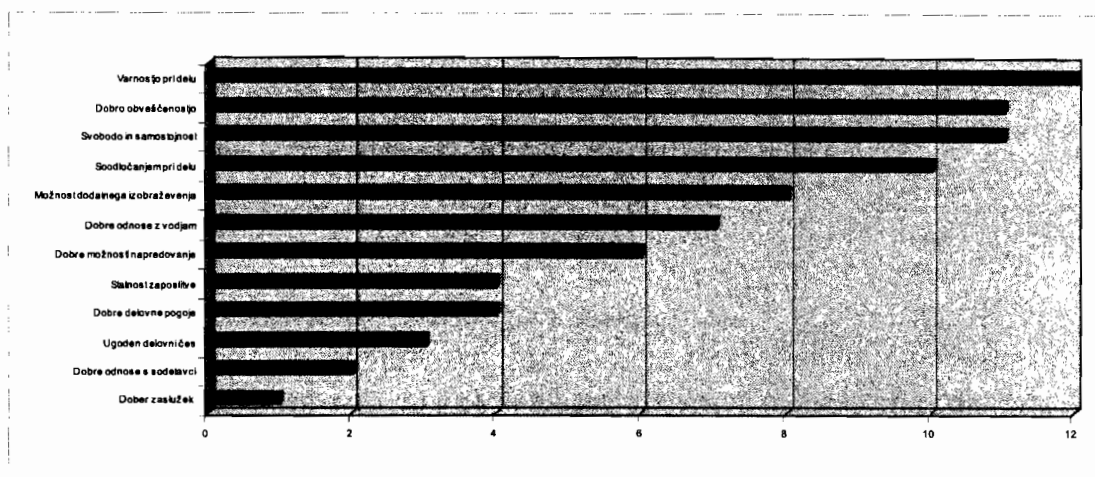
Na podlagi rezultatov lahko povzamem, da je v preteklosti na splošno prevladovalo zadovoljstvo z vsemi naštetimi dejavniki. V primerjavi s sedanjim zadovoljstvom pa je evidentirano zmanjšanje zadovoljstva z dejavnikom »višina celotne plače«.

Dejavniki, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu

V tem delu sem želela ugotoviti kaj najbolj motivira zaposlene pri njihovem delu. Vse ugotovitve prikazujem v nadaljevanju v sliki 5.12.

Zanimalo me je, kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu oziroma katerim dejavnikom zaposleni pripisujejo največji pomen. Dejavnike so razvrščali po pomembnosti na naraščajoči lestvici, kjer ocena 1 pomeni »je najbolj pomembno«, ocena 12 pa »je najmanj pomembno«.

Slika 5.12 Dejavniki, ki najbolj vplivajo na motiviranost zaposlenih



Vir: Vprašalnik, vprašanje 7.

Postavila sem domnevo, da večini anketiranih najpomembnejši dejavnik predstavlja dober zaslužek. Glede na to, da ocena 1 pomeni »je najbolj pomembno« in ocena 12 »je najmanj pomembno«, sem statistično analizo naredila na podlagi tistega dejavnika, ki je imel najmanjšo aritmetično sredino.

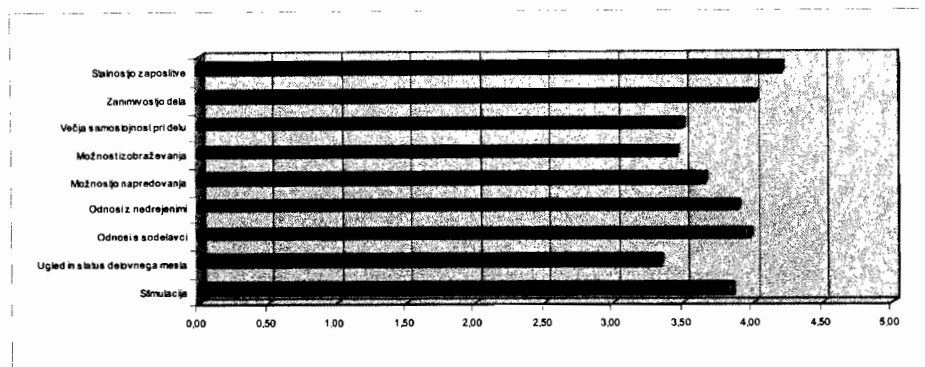
Iz grafa (glej sliko 5.12) je razvidno, da predstavlja zaposlenim najpomembnejši dejavnik dober zaslužek, saj je imel najnižjo aritmetično sredino (2,26). Sledijo dobri odnosi s sodelavci (3,39), ugoden delovni čas (5,04) in dobri delovni pogoji (5,09) ter stalnost zaposlitve (5,43). Kot najmanj pomembni dejavnik so anketiranci navedli varnost pri delu, dobro obveščeno, svobodo in samostojnost pri delu in soodločanje.

Na podlagi podatkov lahko privzamem domnevo, da večini zaposlenih predstavlja dober zaslužek najpomembnejši dejavnik.

Nagrajevanje zaposlenih

Uspešnost dela, ki se odraža v zadovoljstvu odjemalcev in rezultatih zdravljenja, je odvisna predvsem od medsebojnega sodelovanja in zadovoljstva zaposlenih. Zato je potrebno delo in rezultate neprestano spremljati, jih spodbujati in za dobro delo ustrezno nagraditi. Kot piše Dullinger motivirano in izurjeno zdravstveno osebje pomembno vpliva ne le na učinkovit sistem zdravljenja temveč tudi na kvaliteto obravnave bolnika (Dullinger, 1996, str. 61). Želela sem ugotoviti, kateri način nagrajevanja zdravstveno osebje bolj spodbuja k večji učinkovitosti pri delu.

Slika 5.13 Vpliv nagrad na motivacijo zaposlenih

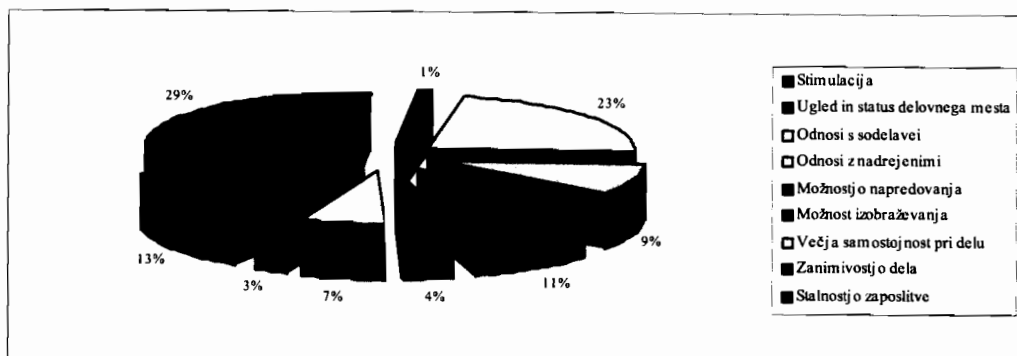


Vir: Vprašalnik, vprašanje 8 a.

Anketirano zdravstveno osebje je pri tem vprašanju s petstopenjsko lestvico ocenjevalo vpliv dejavnikov na motivacijo, ki sem jih navedla v vprašalniku. Ocena 1 je pomenila »nima vpliva« in ocena 5 »zelo velik vpliv«. Kot je razvidno iz grafa (glej sliko 5.13) ima največji vpliv na motivacijo anketiranega zdravstvenega osebja stalnost zaposlitve (ocena 4.20) in zanimivost dela (ocena 4,0). Sledijo odnosi s sodelavci (3.96), odnosi z nadrejenimi (3.88) in stimulacija (ocena 3.84).

Anketirano osebje sem zaprosila, da tudi pri tem vprašanju posebej označi tri dejavnike, ki imajo po njihovem največji vpliv na vloženi trud pri delu in najbolj prispevajo k spodbujanju večje učinkovitosti in uspešnosti pri delu. Kot je razvidno iz slike 5.14, je večina anketiranih (29%) stimulacijo označila kot najpomembnejši dejavnik. Sledijo odnosi s sodelavci (23 %), stalnost zaposlitve (13 %) in možnost napredovanja (11%).

Slika 5.14 Vpliv nagrade na vloženi trud pri delu

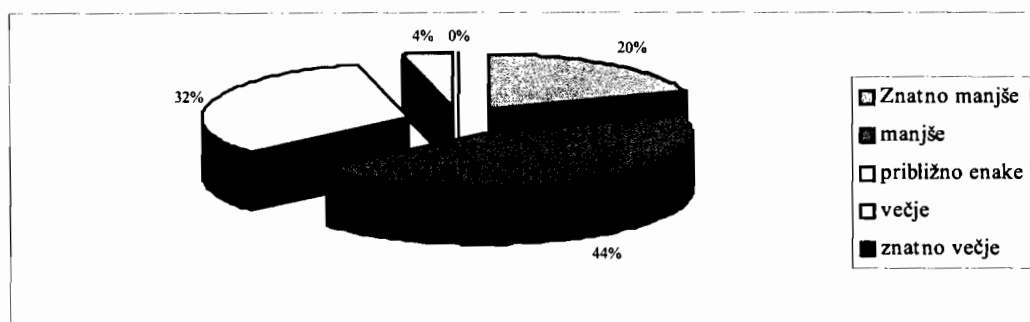


Vir: Vprašalnik, vprašanje 8 b.

Ker so anketirani stimulacijo postavili na prvo mesto, so za nadaljnjo analizo vsekakor zanimivi rezultati, ki sem jih zbrala z naslednjim vprašanjem (Priloga 1, 9. vprašanje). Želela sem izvedeti, kako zaposleni ocenjujejo prejete nagrade glede na nagrade, ki jih prejema ostali zaposleni, ki opravljajo isto delo v zavodu.

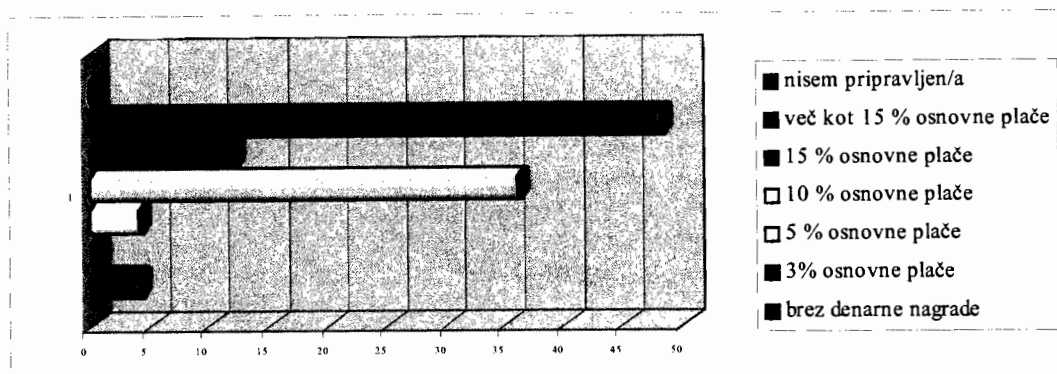
Kar 44 % vseh anketiranih je odgovorilo, da so nagrade, ki jih prejema manjše od nagrad, ki jih za isto delo prejema ostali zaposleni. Dodatnih 20 % anketiranih ocenjuje, da so njihove nagrade znatno manjše. Takšni občutki lahko vodijo v nemotiviranost, ki jo lahko v JZZ že opazimo. Gre predvsem za nepripravljenost zaposlenih za dodatno delo. Menim, da ta podatek kaže na neučinkovitost sistema nagrajevanja v JZZ, saj le ta ne dosega pričakovanj zaposlenih in ne deluje stimulatивно. Težavo namreč vidim v tem, ker zaposleni ne dobijo povratne informacije o svojem delu s strani nadrejenih.

Slika 5.15 Nagrade, ki jih prejema posameznik glede na ostale zaposlene



Vir: Vprašalnik, vprašanje 9.

Slika 5.16 Minimalna pričakovana vrednost nagrade za dodatno vloženi trud



Vir: Vprašalnik, vprašanje 10.

V zavodu zaradi različnih dejavnikov vedno znova prihaja do potrebe po dodatnem delu, delu preko rednega delovnega časa ali nadurnem delu. Zato sem želela izvedeti, če so zaposleni pripravljeni prevzeti takšno delo in če so, kakšno vrednost nagrade pričakujejo. Rezultati ankete kažejo, da se je večina anketiranih odločila, da je pripravljena delati več, če bi bili za dodatno delo nagrajeni z več kot 15 % osnovne plače.

5.5 Končne ugotovitve

Podatki, ki sem jih zbrala s pomočjo ankete o motivaciji zaposlenih v JZZ po mojem mnenju kažejo, da obstoječ sistem nagrajevanja zaposlenih v zavodu ne dosega pričakovanj in želja zaposlenih.

V splošnem so glede na rezultate ankete zaposleni zadovoljni z delom v zavodu, saj se je za takšen odgovor odločilo 68 % anketiranih. To zadovoljstvo pa se ne odraža v pripadnosti zaposlenih k zavodu. 40 % zaposlenih želi zamenjati službo, 16 % pa je glede tega negotovih. Poleg tega je 64 % anketiranih navedlo, da svojih delovnih ciljev ne enači s cilji zavoda, 52 % anketiranih pa delovne cilje prilagaja ciljem zavoda. Razlogi, za takšen delež zaposlenih, ki razmišlja oz. želi zamenjati službo sem iskala v odgovorih na vprašanja v anketnem vprašalniku.

Pri oceni sedanjega zadovoljstva z delom je višina osebnega dohodka tisti dejavnik, s katerim so bili anketirani najmanj zadovoljni. Le 12 % anketiranih je navedlo, da je zadovoljno s svojo plačo. Manj zadovoljni so zaposleni tudi z možnostjo izobraževanja, napredovanja, delovnimi pogoji in prejemanjem pohval in priznanj. Zanimiv je podatek, da je bilo pri vprašanju zadovoljstva z vizijo in vrednotami zavoda kar 48 % anketiranih neodločenih glede tega kar po mojem mnenju kaže, da zaposleni vizije zavoda ne poznajo. Podobno je bilo tudi pri vprašanju podobe in ugleda zavoda.

Primerjava preteklega zadovoljstva s sedanjim pokaže, da se zadovoljstvo zaposlenih ni dosti spreminjalo. Opazna je le sprememba glede celotne plače, saj so

anketirani v primerjavi s preteklostjo sedaj z njo še manj zadovoljni. Višina celotne plače je v celotni anketi predstavljala dejavnik, s katerim je bilo anketirano zdravstveno osebje najmanj zadovoljno, zato lahko ocenim, da je to razlog za sorazmerno veliko željo po zamenjavi službe.

Izboljševanje motivacijske strukture delavcev bi lahko dosegli z ustreznim delovanjem motivacijskih dejavnikov. Naloga JZZ je izdelati celovit motivacijski sistem, ki bo zadovoljil potrebe in pričakovanja zaposlenih s stališča materialnih in nematerialnih dejavnikov. Ker gre za javni zavod je uporaba slednjih zelo pomemben element v sklopu motiviranja še posebno, ker je glede finančnih vzpodbud zavod omejen s stališča predpisov. Zato je potrebno večjo pozornost nameniti vnašanju nematerialnih motivacijskih dejavnikov v proces dela. Sem sodijo tudi pohvale in priznanja, ki jih nadrejeni v zavodu kot kaže analiza (40 % anketiranih ni zadovoljno s prejemanjem pohval in priznanj) ne uporabljajo dovolj. Tudi javna priznanja zaposlenim, ne glede na profil, ki se pri svojem delu še posebej izkažejo, bi pripomogla k večji motiviranosti zaposlenih za delo. Gre torej za vzpostavitev in razvijanje organizacijske kulture kot tudi osebne kulture zaposlenih.

Rezultati raziskave kažejo, da na zadovoljstvo zaposlenih pomembno vplivajo odnosi s sodelavci. Za opravljanje zdravstvene dejavnosti so ustrezne osebne lastnosti neogibne. Delo z ljudmi in za ljudi terja smisel za timsko delo, gibkost in kreativnost pri reševanju zdravstvenih problemov bolnikov, občutek za socialnost in človeško širino. Brez dobrega sodelovanja med člani tima ni uspešnih in učinkovitih rezultatov dela. Dobro sodelovanje pa je pomembno tudi s stališča zadovoljstva odjemalcev, saj se večina dela odvija ravno pred njimi.

Kot je pokazala anketa je poleg dobrih odnosov med sodelavci tudi ustreznost finančna nagrada eden od ključnih dejavnikov, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. V zavodu prevladuje timsko delo, zato je pomembno, da zaposleni, ki sodelujejo v timu čutijo, da vsak izmed njih prispeva svoj delež k uspešno in učinkovito opravljenemu delu. Za svoj prispevek pa morajo biti ustrezno nagrajeni. Zgolj 12 % anketiranih je v anketi odgovorilo, da je zadovoljno s celotno plačo. Glede na rezultate analize je v zavodu potrebno izboljšati finančno nagrajevanje. Najprej je potrebno posodobiti sistemizacijo delovnih mest v zavodu. Sistemizacija namreč temelji na zastarelih definicijah delovnih mest, ki ne ustrezajo več sedanji organizaciji dela v timu. Z novo sistemizacijo bi na novo ocenili zahtevnost delovnih mest na primerljivih deloviščih in s tem zmanjšali možnost različnega vrednotenja. Rezultati ankete so namreč pokazali, da poleg nezadovoljstva z celotno plačo kar 64 % zaposlenih meni, da so slabše nagrajeni za enako opravljeno delo kot ostali sodelavci. Za bolj stimulatивно nagrajevanje zaposlenih bi bilo potrebno izdelati tudi stimulatívni sistem razdeljevanja delovne uspešnosti z natančno opredeljenimi pogoji za ocenjevanje posameznikov. Sedaj ta

ocena ne temelji na merljivih kriterijih, temveč na subjektivni oceni vodje. Ocena delovne uspešnosti bi morala temeljiti na rezultatih dela, samostojnosti, ustvarjalnosti in natančnosti pri opravljanju dela, zanesljivosti pri opravljanju dela, kvaliteti sodelovanja in organizaciji dela ter drugih sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela. Za ta namen bi morali ustrezno izobraziti vodilni kader.

Rezultati ankete nakazujejo, da v JZZ obstaja problem obveščanja zaposlenih o dogodkih. Menim, da zaposleni zaradi nezadostne obveščenosti ne poznajo vizije, podobe in ugleda zavoda, zato tudi ne morejo biti motivirani za doseganje zastavljenih ciljev. Obveščenost zaposlenih bi izboljšali s pomočjo internega glasila, v katerem bi JZZ zaposlenim približal vizijo in cilje zavoda ter zaposlene sproti obveščal o doseganju ciljev na strokovnem in ekonomskem področju.

Na podlagi opravljene analize lahko v celoti, ob določeni stopnji tveganja, povzamem naslednje domneve:

- Dober zaslužek večini zaposlenih predstavlja najpomembnejši dejavnik.
- Metode nagrajevanja ne dosegajo pričakovanj in želja zaposlenih.
- Dejavnika, ki pomembno vplivata na motivacijo zaposlenih sta osebni dohodek ter odnosi med zaposlenimi.
- Višja finančna nagrada bi povečala motiviranost zaposlenih za učinkovitejše in uspešnejše delo.

Zavod torej čaka uvajanje sprememb na področju ravnanja s človeškimi viri in večja skrb glede zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih. Razvijati mora tudi pripadnost zaposlenih k organizaciji, kar bo dosegel z aktivnejšim vključevanje vseh zaposlenih v različne stopnje odločanja in sodelovanja pri postavljanju ciljev.

6 SKLEP

Motiviranje zaposlenih kot osrednja tema diplomske naloge je v nalogi prikazano skozi teoretična izhodišča različnih motivacijskih teorij ter izkustveno na podlagi analize stanja v JZZ.

Motivirati pomeni spodbuditi, navdušiti ljudi z določenimi sredstvi, motivacijskimi dejavniki, da bodo opravili dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve (Bajec et al., 2000, str. 577). Motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti je treba iskati v človekovih potrebah in željah. Le-te so odvisne od mnogih tako družbeno-ekonomskih kot osebnih dejavnikov. Bistvo motivacije je torej prepričati ljudi (zaposlene), da uporabijo svoje sposobnosti in znanje na način, ki poleg zadovoljevanja njihovih ciljev zadovolji tudi del ciljev organizacije. Kako v organizaciji vpeljati tak motivacijski sistem, ki bo zadovoljil želje in potrebe zaposlenih in pri tem upošteval individualnost motivacijskih faktorjev posameznikov ali skupin ni enostavna naloga.

Ugotovitve raziskav kažejo, da vzpodbujajo motiviranost zaposlenih v uspešnih podjetjih s širjenjem njihovega obzorja. To pomeni, da jih seznanjajo s problemi dela, poslovanja, z ustvarjanjem ugodne klime v kolektivu, s spodbujanjem strokovnih delavcev k izobraževanju, z neformalnimi oblikami informiranja, z neposrednimi stiki, z dobro organiziranostjo dela, z večjo skrbjo za osebni in družbeni standard, s krepitvijo medsebojnega zaupanja, z enakostjo pri delitvi stimulacij za delo (Možina, 1999, str. 3).

Na podlagi rezultatov raziskave, ki je bila narejena v januarju 2007 v JZZ sem ugotovila, da je večina zaposlenih zadovoljna z delom v JZZ, kar je vzpodbuden rezultat. Razlogi za zadovoljstvo se nanašajo na stalnost zaposlitve, zanimivost dela, delovni čas in zahtevnost dela. Na drugi strani pa je raziskava pokazala, pomemben delež zaposlenih, ki si želi zamenjati službo ali zamenjati delovno mesto znotraj JZZ. Razloge za to sem iskala med rezultati ankete, pri čemer sem ugotovila, da v JZZ obstaja pomanjkanje motivacijske strategije. Najpomembnejši dejavnik, ki prispeva k nezadovoljstvu je višina celotne plače, nestimulativen je tudi način delitve stimulacije oziroma delovne uspešnosti. JZZ nima urejenega spodbujanja inovativnosti in kreativnega dela s pomočjo nagrajevanja. Zaposleni dobijo obdobjno dodatek za uspešnost, ki pa se največkrat razdeli vsem enako, ne glede na rezultate ali pa kot nadomestilo za njihovo povečano obremenjenost. Hkrati so rezultati ankete pokazali, da so zaposleni v JZZ manj zadovoljni s pohvalami in priznanjem za opravljeno delo. Manj zadovoljni so tudi z obveščenostjo o dogodkih, ne poznajo vizije in vrednot zavoda, ravno tako ne podobe in ugleda zavoda v zunanjem okolju.

Področja, ki jim bo JZZ v prihodnje moral nameniti več pozornosti se glede na rezultate ankete nanašajo na obveščenost zaposlenih, razvijanje organizacijske kulture in izboljšanje učinkovitost delitve nagrad za delovno uspešnost. Kot piše Uhan, raven

motiviranosti delavcev v posamezni organizaciji neposredno vpliva na njihovo delovanje in s tem delovno učinkovitost; posredno in na daljši rok pa vpliva tudi na usposobljenost delavcev za delo in tudi na opremljenost, tehnologijo in organizacijo delovnega procesa (Uhan, 2000, str. 33). Ta ugotovitev je s stališča razmer v JZZ najboljši prikaz sedanjega stanja.

Področje motiviranja bo poleg stalnega spremljanja zadovoljstva zaposlenih moralo postati pomemben element, s pomočjo katerega bo JZZ zadržal kadre in kvaliteto storitev. Moral bo izdelati učinkovit motivacijski načrt, kot osnovo za sistematično delo z obstoječim kadrom, ki bo sposoben zadovoljiti potrebe in želje različnih profilov in izobrazbenih struktur v zavodu.

In kakšne oblike motiviranosti in nagrajevanja lahko pričakujemo v javnem zavodu?

V zavodu je potrebno ob znanih predpostavkah izdelati sistem za uspešno motiviranje zaposlenih, spodbujati sodelovanje in timsko delo ter omogočiti hiter pretok informacij. Več časa in pozornosti je potrebno nameniti tudi ozaveščanju vsakega posameznega uslužbenca. Hkrati pa bo potrebno razvijati uporabo nedenarnih motivatorjev, saj so kot kaže raziskava pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Mnogo energije lahko ohrani dobro vodstvo, dobra organizacija del, načini motiviranja, primerni dogovori o skupnih ciljih, timsko delo in predvsem dobri medsebojni odnosi. Pomembno je, kakšna je vloga motiviranosti pri delu, kaj pomeni razgovor za medsebojne odnose in učinkovitost pri delu ter način komuniciranja. Dokazano je, da visoko motivirani ljudje dosegajo rezultate, za katere ostali trdijo, da so nemogoči.

LITERATURA

- Bajec, Anton (et al.). 2000. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
- Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb. Golden marketing.
- Česen, Marjan. 2003. *Management javne zdravstvene službe*. Ljubljana. Center za tehnološko usposabljanje.
- De Cenzo, A. David in Robbins, P. Stephen. 1988. *Personnel/Human Resource Management*. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Drucker, Peter. 1990. *Managing the non-profit organization*. New York: Harper Collins Publisher.
- Dullinger, Florjan. 1996. *Krankenhausmanagement im Spannungsfeld zwischen Patientenorientierung und Rationalisierung*. München. FGM-Verlag
- Everard, Bertie in Morris, Geoffrey. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Henderson, Richard. 1989. *Compensation Management*. Fifth Edition. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice Hall.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana. Mladinska knjiga.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. 2. popravljena izdaja. Koper. Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan in Mežnar, Drago. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor. Založba obzorja.
- Maslow, Abraham H. 1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd. Nolit.
- Možina, Stane. 1999. *Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih*. Ljubljana. Industrijska demokracija.
- Možina, Stane et al. 1994. *Management*, Radovljica. Didakta
- Možina, Stane et al. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede
- Možina, Stane et al. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
- Robida, Andrej. 2006. *Nacionalne usmeritve za razvoj kakovosti v zdravstvu*. Ljubljana. Ministrstvo za zdravje
- Rozman et al. 1993. *Management*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper. Visoka šola za management.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Trunk-Širca, Nada in Tavčar, Mitja I.: 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj. Založba Moderna organizacija
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj. Založba Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.

VIRI

Interna gradiva javnega zdravstvenega zavoda

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html.

Kolektivna pogodba za dejavnosti zdravstva in socialnega varstva. Uradni list RS, št.15/94.

Kolektivna pogodba za zdravnike in zobozdravnike v Republiki Sloveniji. Uradni list RS, št. 14/94.

Kolektivna pogodba za zaposlene v zdravstveni negi, Uradni list RS, št. 60/98, 73/98, 39/99 in 73/00

Pravilnik o ocenjevanju in izvajanju nagrajevanja delovne uspešnosti zaposlenih v javnem zavodu. Ljubljana. 1998. Ljubljana.

Pravilnik o napredovanju delavcev, zaposlenih v zdravstvu. Uradni list RS, št. 41/94, 14/97, 101/00, 45/02.

Pravilnik o spremembah in dopolnitvah pravilnika o napredovanju delavcev zaposlenih v zdravstvu. Uradni list RS, št. 45/021998. Ljubljana.

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, uradno prečiščeno besedilo, Uradni list RS, št. 110/06

Statut javnega zavoda

PRILOGE

Priloga 1 Anketa o motivaciji zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu



Spoštovani,

Moje ime je Maja Strajnar. Sem absolventka Fakultete za management v Kopru in že vrsto let zaposlena v javnem zdravstvenem zavodu. Za temo svoje diplomske naloge sem si izbrala » Motiviranje zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu«.

Ocenjujem, da so se zaradi različnih dejavnikov v zadnjih letih močno spremenila notranja razmerja med zaposlenimi kot tudi odnos zaposlenih do samega zdravstvenega zavoda. Kakšna so ta razmerja bi želela ugotoviti s pomočjo krajše empirične raziskave, ki bo temeljila na pisnem vprašalniku, ki je pred Vami. Podatki pridobljeni s pomočjo tega vprašalnika bodo služil zgolj za namen diplomske naloge.

Vprašalnik je anonimen, vsi odgovori v njem so enakovredni, zato vas prosim, da na vprašanja odgovarjate odkrito.

Za Vaše sodelovanje in Vaš čas se vam vnaprej zahvaljujem.

VPRAŠALNIK : Motivacija zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu

1. Koliko časa ste zaposleni v javnem zdravstvenem zavodu?

(Odgovor označite s križcem v kvadratu pred odgovorom.)

- manj kot 1 leto
- 1 leto do pod 3 leta
- 3 leta do pod 7 let
- 7 let do pod 10 let
- 10 let in več

2. Zaposlen/a sem (označite):

- za nedoločen čas (za stalno)
- za določen čas (začasno)

3. V kolikšni meri se strinjate oziroma se ne strinjate z naslednjimi trditvami?

(Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko)

	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Negotov/a sem.	Strinjam se.	Popolnoma se strinjam.
a) Z delom v javnem zavodu sem zadovoljen/a.	1	2	3	4	5
b) Želim si spremeniti delovno mesto znotraj javnega zavoda.	1	2	3	4	5
c) Želim zamenjati službo.	1	2	3	4	5

4. Kako zadovoljni oz. nezadovoljni ste z :

- a) Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko.
 b) Izmed naštetih izberite 3 dejavnike, ki so za Vas najpomembnejši s stališča zadovoljstva in jih spredaj označite s križcem ☒.

	Zelo nezadovoljen/a	Nezadovoljen/a	Negotov/a	Zadovoljen/a	Zelo zadovoljen/a
<input type="checkbox"/> Delovnim časom	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Višino celotne plače (osnovna plača + dodatki)	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Možnostjo dodatnega izobraž. in strokovnega izpopolnjevanja	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Varnostjo pri delu	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Soodločanjem pri delu	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Zanimivostjo dela	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Obveščenostjo o dogodkih	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Zahtevnostjo dela	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Podobo in ugledom zavoda	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Vizijo in vrednotami zavoda	1	2	3	4	5

V primeru, da ste v podjetju zaposleni VEČ KOT PET LET prosim odgovorite na vprašanje 5, v nasprotnem primeru pojdite prosim na vprašanje 6.

5. Kako zadovoljni oziroma nezadovoljni ste bili pred petimi leti z naslednjim:

- a) Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko.
 b) Izmed naštetih izberite 3 dejavnike, ki so za Vas najpomembnejši s stališča zadovoljstva in jih spredaj označite s križcem ☒.

	Zelo nezadovoljen/a	Nezadovoljen/a	Negotov/a	Zadovoljen/a	Zelo zadovoljen/a
<input type="checkbox"/> Delovnim časom	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Višino celotne plače (osnovna plača + dodatki)	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Možnostjo dodatnega izobraž. in strokovnega izpopolnjevanja	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Varnostjo pri delu	1	2	3	4	5

<input type="checkbox"/> Soodločanjem pri delu	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Zanimivostjo dela	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Obveščenostjo o dogodkih	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Zahtevnostjo dela	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Podobo in ugledom zavoda	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Vizijo in vrednotami zavoda	1	2	3	4	5

6. V kolikšni meri se strinjate oziroma se ne strinjate z naslednjimi trditvami?
(Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko)

	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Negotov/a sem.	Strinjam se.	Popolnoma se strinjam.
a) Moji delovni cilji so enaki ciljem javnega zavoda.	1	2	3	4	5
b) Svoje delovne cilje prilagajam ciljem javnega zavoda.	1	2	3	4	5
c) Delo mi predstavlja le vir zaslužka.	1	2	3	4	5

7. Prosim, da spodaj naštete značilnosti rangirate glede na to, kaj si pri delu v prihodnje najbolj želite, glede na pomembnost.
(Pri čemer 1 pomeni »najbolj pomembno« in 12 pomeni »najmanj pomembno«.)

- Dobre delovne pogoje. _____
- Dobre možnosti napredovanja. _____
- Dober zaslužek. _____
- Možnosti dodatnega izobraževanja. _____
- Ugoden delovni čas. _____
- Dobre odnose s sodelavci. _____
- Dobre odnose z neposrednim vodjem. _____
- Varnost pri delu. _____
- Soodločanje pri delu in poslovanju. _____
- Stalnost zaposlitve. _____
- Dobro obveščenost o dogodkih v podjetju. _____
- Svobodo in samostojnost pri delu _____

8. Kako vzpodbudne so za vas naslednje nagrade, koliko ste se pripravljene potruditi in koliko dodatnega napora ste pripravljene vložiti pri svojem delu za posamezno nagrado.

- a) Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko.
 b) Izmed naštetih izberite 3 dejavnike, ki imajo največji vpliv na Vaš vloženi trud pri delu in jih spredaj označite s križcem ☒.

	Nima vpliva	Majh en vpliv	Sred nje velik vpliv	Velik vpliv	Zelo velik vpliv
<input type="checkbox"/> Stimulacija (DUPO – delovna uspešnost posameznega delavca)	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Ugled in status Vašega delovnega mesta	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Večja samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Zanimivo dela	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5

9. Nagrade, ki jih v podjetju prejemam za vloženi trud pri svojem delu, so glede na nagrade za vloženi trud zaposlenih, ki opravljajo isto delo v zavodu (označite):

- znatno manjše manjše približno enake večje znatno večje

10. Pripravljen/a bi bil/a povečati svoj vloženi napor pri delu – dodatna naloga, ki bi jo opravljal/a cel mesec in/ali dodatna odgovornost – če bi mi to zagotovilo denarno nagrado najmanj v višini (obkrožite en odgovor):

- a) Pripravljen/a sem povečati svoj vloženi napor brez zagotovljene denarne nagrade,
 b) 3 % moje osnovne plače,
 c) 5 % moje osnovne plače,
 d) 10 % moje osnovne plače,
 e) 15 % moje osnovne plače,
 f) več kot 15 % moje osnovne plače,
 g) nisem pripravljen/a povečati svoj vloženi napor za denarno nagrado.

Še nekaj demografskih podatkov in pri kraju ste z vprašanji.

11. Spol:

- moški ženski

12. Starost:

- pod 18 let
 18 let do pod 25 let
 25 let do pod 35 let
 35 let do pod 45 let
 45 let in več

13. Izobrazba

- osnovnošolska
 srednja strokovna izobrazba
 višja in visoka strokovna izobrazba
 univerzitetna in več

HVALA ZA VAŠE SODELOVANJE.

