

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO
VISOKOŠOLSKI STROKOVNI PROGRAM

DIPLOMSKA NALOGA

MOTIVACIJA MEDICINSKIH SESTER V SPLOŠNI BOLNIŠNICI CELJE

Mentor: doc.dr. Bojana Mesec

Kandidatka: Andreja Berglez

Ljubljana 2008

ZAHVALA

V nenehnem iskanju boljšega in novega pogostokrat pozabimo reči komu hvala. V mojem iskanju boljšega in v hotenju, da uspešno končam študij, sem spoznal in srečala mnogo ljudi, ki so mi pomagali priti do cilja.

Zahvaljujem se:

- doc.dr. Bojani Mesec za sprejem teme diplomske naloge, za pomoč, napotke, mnenja in sugestije pri pisanju naloge,
- vodstvu Splošne bolnišnice Celje, generalnemu direktorju, g.Ferjancu,
- brez članov negovalnega tima zamisel diplomske naloge ne bi izpeljala do konca, saj so aktivno sodelovali pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika, zato hvala vsem za razumevanje in sodelovanje pri anketiranju,
- vsem sodelavkam, ki so mi velikokrat zamenjale izmeno zaradi predavanj in izpitov,
- vsem »sošolcem« za prijetne ure študija in izmenjave svojega znanja in izkušenj,
- moji družini, ki je potrpežljivo prenašala obremenitve (sinovoma in hčeri),
- zahvaljujem se tudi svojem možu, ki me je znal vzpodbuditi tudi v primeru zahtevnejših izpitov,
- moji mami za potrpežljivo čakanje na »moj« prosti čas namenjen njej (glede nege in pomoči),
- zahvaljujem pa se tudi vsem, ki ste na kakršenkoli način pripomogli k nastanku diplomske naloge.

Vsem iskrena hvala!

KAZALO

1	TEORETIČNI UVOD.....	10
1.1	Predstavitev Splošne Bolnišnice Celje	11
1.2	Strateški razvojni program Bolnišnice Celje	14
1.2.1	Poklicna identiteta – status zaposlenega	17
1.2.2	Plača v zdravstvu	19
1.2.3	Kakovost življenja	20
1.2.4	Kakovost delovnega življenja.....	21
1.3	Teoretična obdelava motivacije in dejavnikov	25
1.3.1	Motivacija	25
1.3.2	Pomenskost	25
1.3.3	Zakaj ljudje delajo?	27
1.3.4	Delo	27
1.3.5	Delovna uspešnost	29
1.3.6	Najstarejša teorija	30
1.3.7	Teorija ekonomske motivacije	31
1.3.8	Maslawa motivacijska teorija.....	31
1.3.9	Herzbergova dvofaktorska teorija	32
1.3.10	Mcgregorjeva teorija X in teorija Y	34
1.3.11	Teorija Z.....	35
1.3.12	Druge motivacijske teorije	35
1.4	Komunikacijski vidik	35
1.5	Motivacijski vidik osebnosti.....	36
1.5.1	Osnovne vrste motivov.....	36
1.5.2	Primarni biološki motivi.....	38
1.5.3	Primarni socialni motivi	38
1.5.4	Sekundarni motivi.....	39
1.6	Delo in motivacijski dejavniki – materialni in nematerialni motivacijski dejavnik	40
1.6.1	Osebn dohodek kot materialni stimulator	41
1.6.2	Nematerialni motivacijski dejavniki	42
1.7	Filozofija delovne motivacije	42
1.7.1	Motivacija drugih.....	44
1.7.2	Pravila motiviranja.....	44

1.7.3	Motivacija pri vodenju.....	46
2	PROBLEM.....	49
2.1	Opredelevanje problema	49
2.1.1	Namen, cilji in osnovne trditve.....	51
2.1.2	Namen	51
2.1.3	Cilji	51
2.1.4	Trditve (teze, hipoteze)	52
2.1.5	Predvidene hipoteze.....	52
3	METODOLOGIJA	53
3.1	Predpostavke in omejitve raziskave	53
3.1.1	Predpostavke	53
3.1.2	Omejitve raziskave	53
3.1.3	Predvidene metode raziskovanja	53
3.1.4	Raziskovalni instrument – anketa.....	53
3.1.5	Subjekti raziskovanja	54
3.1.6	Obdelava podatkov	55
4	REZULTATI IN UGOTOVITVE RAZISKAVE MOTIVACIJE MEDICINSKIH SESTER V SB CELJE.....	56
4.1	Osnovni podatki.....	57
4.1.1	Starost	57
4.1.2	Spol	58
4.1.3	Izobrazba	59
4.1.4	Poklic	59
4.1.5	Delovna doba.....	60
4.2	Želje in pričakovanja medicinskih sester v zvezi z njihovim poklicem	62
4.2.1	H1: medicinske sestre radi opravljajo svoj poklic	62
4.2.2	Najpomembnejši vzrok odločitve za ta poklic je človekoljuben.....	64
4.2.3	H7: Medicinske sestre zelo moti hierarhični odnos med zdravniki in njimi.....	66
4.3	Materialne vzpodbude medicinske sestre za delo	69
4.3.1	H3: večina medicinskih sester ni zadovoljna s plačo, vendar so mnenja, da je osebni dohodek zelo pomemben motivacijski dejavnik	69
4.3.2	H4: Najpomembnejši motivacijski dejavnik medicinskih sester je stalnost in zanesljivost zaposlitve in s tem socialna varnost	72
4.4	Nematerialne vzpodbude medicinskih sester za delo.....	73
4.4.1	H5: Na motivacijo medicinskih sester vpliva celoten zdravstveni tim	73

4.4.2	Pohvala in priznanje nadrejenih in sodelavcev za trud pri delu, ima zelo močan motivacijski vpliv	74
4.4.3	H10: Vodja je pomemben del delovnega kolektiva s vplivom na motivacijo in management	76
4.5	De-motivacija medicinskih sester	78
4.5.1	Na de-motivacijo medicinskih sester vplivajo negativni dejavniki dela in vsa nepotrebna in nepomembna dela	78
4.5.2	H9: Kljub temu, da medicinske sestre rade opravljajo svoj poklic, je misel na odpoved službe pogosta	80
5	RAZPRAVA	82
6	SKLEP	84
7	PREDLOGI REŠITEV	86
8	LITERATURA IN VIRI	89
9	DODATEK	92
9.1	Seznam grafov	92
9.2	Vprašalnik	93
9.3	Izjava o avtorstvu	99

POVZETEK

MOTIVACIJA V SPLOŠNI BOLNIŠNICI CELJE

Znani rek pravi: »Človek je postal človek, ker je delal«. Anton Ingolič pa je izrazil svoj odnos do dela z besedami: »Življenje je delo in delo je življenje«.

Rečemo lahko: Odnos do dela je zrcalo kulturnega in civilizacijskega okolja.

Izrazi kot: »Rad delam, rad prihajam na delo, z dela se vračam zadovoljen« zvenijo idealistično kot pesem otrok, vendar naj v delovnem okolju velja naslednje:

Delo na bo izvor veselja in sreče.

Čeprav se v svetu in tudi pri nas poudarja pomen človeka, se motivaciji delavcev in delovnem zadovoljstvu posveča premalo pozornosti. Razsežnost in velikost pomena besede motivacija, potrjuje tudi trditev Inštituta za preučevanje delovne sile (Institute for Manpower Studies), da je beseda motivacija med šestimi najpogostejše uporabljenimi besedami v dokumentaciji raznih podjetij.

Sliši se lepo, vendar tudi samoumevno, če vemo, da je danes vedno večji poudarek na humanizaciji dela in vprašanjih, kot so: »Kako povečati človekovo zavzetost za delo? Kako z delom in pri delu zadovoljiti človekove potrebe? Kako doseči, da zadovoljstvo ustvarjanja prekrije posledice odtujevanje delu?« Odgovore dobimo, če vemo, kaj motivira ljudi. Brez tega znanja ni sodobnega vodenja, ne moremo razumeti odnosov med ljudmi, človekovega obnašanja, želja.

Še bolj kot v drugih gospodarskih in negospodarskih panogah pa je motivacij pomembna v zdravstvu. Člani negovalnega tima so 24 ur z bolniki.

Nezadovoljstvo oziroma zadovoljstvo z delom, vzdušje v kolektivu se odraža v odnosu medicinska sestra – bolnik, ki je intenziven, saj medicinske sestre dajejo del sebe, bolniki, ki iščejo pomoč, nasmeš, tople besede, pa to sprejemajo.

Mnogi so mnenja, daje največja motivacija za delo notranja motivacija posameznika, zunanji dejavniki motivacije so omejeni, oziroma vse ostalo je manipulacija s posameznikom, s čimer pa se mnogi ne strinjajo. Drugi do mnenja, da je največja motivacija za delo stalnost in zamenljivost zaposlitve.

Kakšnega mnenja pa so medicinske sestre v Splošni bolnišnici Celje nam pove raziskava, ki je zajela 184 članov negovalnega tima. Vprašanja raziskave se nanašajo na materialno in nematerialno motivacijo, na želje in pričakovanja medicinskih sester v Splošni bolnišnici Celje. Z motivacijo pa je zelo povezana tudi delovna uspešnost. Delovna uspešnost posameznika pomeni delovna uspešnost organizacijske enote, to pa je uspeh podjetja ali zavoda.

Uspeh podjetja oziroma zavoda je dober motivacijski dejavnik

Motivacija in uspeh pa sta možna le, če je dejavnost posameznika usmerjena h določenim ciljem, ki si jih določi posameznik ali vodja organizacijske enote ali vodstvo organizacije.

Če so znani cilji, je potrebno ugotoviti le še delovni rezultat. Primerjava delovnih rezultatov s cilji pa pomeni ocenjevanje delovne uspešnosti.

Odzivi na anketni vprašalnik so bili dobri. Pri analizi odgovorov pa sem tudi sama bila deležna motivacije, kritike in sugestije anketirancev.

Izjave kot :

- Veliko uspeha!
- Dobra anketa!

so mi vlile nove volje in energije za nadaljnjo delo.

Omejitev anketnega vprašalnika zaradi teme »Motivacija medicinskih sester«, dolžine in zahtevnosti , na glavne sestre oddelkov in njihove namestnice, diplomirane medicinske sestre, višje medicinske sestre in zdravstvene tehnike z dodatno usposobitvijo daje le delček slike dejanskega stanje v Splošni bolnišnici Celje.

Ključne besede: raziskava, anketni vprašalnik, motivacija, potrebe človeka, motivacijski dejavniki, motivacijski cilji, delovna motivacija, materialni in nematerialni motivacijski dejavniki cilji posameznika, tima, organizacije.

ZUSAMMENFASSUNG

MOTIVATION UND BEWERTUNG DER ARBEITSLEISTUNG IM ALLGEMEINEN KRANKENHAUS CELJE

Es heißt: » Der mersch wurde durch die Arbeit zum Menschen« Der Schriftsteller Anton Ingolič Faste seine Beziehung zur Arbeit mit folgenden Worten: »Die Arbeit ist das leben und das leben ist das Arbeit«.Man kann sagen: »Die Beziehung zur Arbeit ist das Spiegelbild der Kultur – und Zivilisationsumwelt.

Die Äußerungen: Ich arbeite gern, ich gehe mit Freunde zur Arbeit, von der Arbeit kehre ich zufrieden zurück fallen idealistisch wie ein kinderlied aus, aber im Arbeitsmilieu ist folgende regel immerhin überaus wichtig:

Die Arbeit soll eine Quelle von Freunde und Glück sein.

Obwohl man überall in der Welt und auch hierzulande von der Bedeutung des Menschen spricht, wird der Arbeitermotivierung und Arbeitszufriedenheit nicht die gebührende Achtung zugemessen. Dimension und Größenordnung des Begriffes Motivation bestätig auch eine Analyse des Institutes zur Erforschung der Arbeitskraft (Institute for Manpower Studies), demzufolge das Wort Motivation unter den vier meist angewandten Wörtern in Urkunden von verschiedenen Unternehmen vorkommt.

Es h?ort sich gut an und auch selbstverständlich, daß heutzutage immer mehr Bedeutung der Arbeitshumanisierung beigemessen wird, andererseits treten aber auch die Probleme auf, wie den Menschen zur größeren Arbeitshingabe zu bewegen, wie durch die Arbeit und mit derselbern seine Bedürfnisse zu befriedigen sind und wie durch Zufriedenheit am Schaffen die Folgen der Arbeitsentfremdung zu verwischen. Die Antwort darauf bekommt man durch die Klarstellung der Frage, wodurch der Mensch motiviert wird. Ohne dieses Wissen gibt es keine zeitgemäße Führung und bleiben gegenseitige Menschenverhältnisse Benekmen und Wünsche unverstanden.

Noch bedeutender als in anderen Arbeitsbereichen ist die Motivierung in Gesundheitswesen. Die Mitglieder eines Pfl egeteams kümmern sich rund um die Uhr um ihre Patienten. Die Zufriedenheit mit der Arbeit und das Arbeitsklima spiegeln sich im Verhältnis Krankenschwester – Patient wider. Diese Beziehung ist angenehm, wenn das Pflegepersonal ihr Bestet an menschlicher Wärme und freundlichem Entgegenkommen dem Hilfe erwartenden Patienten gibt.

Weit verbreitet ist die Ansicht, dass zur Arbeitsmotivierung am wichtigsten die innere Motivation des einzelnen Menschen ist und die auswärtigen Einflüsse nebensächlich sind bzw. Lediglich eine Manipulation auf den Menschen darstellen. Es gibt die andere Ansicht, daß die beste Motivierung durch Beständig keit und Zuverlässig keit des Arbeitsverhältnisses gegeben werden.

Welche Einstellung dazu die Krenkenschwester und männliche Krankenpleger im Allgemeinen Krankenhaus Celje haben ergab sich aus einer Meinungsumfrage unter den 184 Mitgliedern des betreffenden Pflegepersonals. Die frage bezogen sich sowohl auf materielle als auch auf nichtmaterielle Motivierung, sowie auf Wünsche und Erwartungen das Pflegepersonals im Krankenhaus.

Mit der Motivierung eng verbunden ist auch die Arbeitsleistung. Die Arbeitsleistung der einzelnen Mitarbeiter hat Die Leistung und somit der Anstalt und des Unternehmens als Ganzes zu Folge.

Erfolg der Anstalt bzw. des Unternehmens ist ein guter Motivationsfaktor.

Motivierung und Erfolg kann es aber nur geben, falls die Fähigkeit der einzelnen Mitarbeiter zu einer bestimmten, durch Abteilungs – oder Anstaltsleitung gestellten Zielsetzung gelenkt wird.

Motivierung und Bewertung der Arbeitsleistung im Allgemeinen Krankenhaus Celje.

Wenn die Ziele festgesetzt sind, hat man nur noch die Arbeitsleistung zu ermitteln. Die Bewertung der Arbeitsleistungen ergibt sich durch Gegenüberstellung von Arbeitsergebnissen zu festgesetzten Zielen. Die Einstellung des Pflegepersonals zur Prüfung der Arbeitsleistung ist aus dem zweiten Teil der Forschungsarbeit ersichtlich.

Der Wiederhaller auf die Befragung war gut. Die Analyse der eingegangenen Antworten ergab für mich einen guten Teil der Motivation, andererseits aber auch Kritik und nützliche Suggestionen seitens der Befragten.

Äußerungen als:

- Viel Glück!
- Eine gute Umfrage!

Geben mir neuen Mut und Energie zu künftigen Lebensaufgaben.

Die Umfrage über das Thema »Motivierung« war lediglich auf die Abteilungsoberschwester und männliche Krankenpfleger mit den zusätzlichen Berufsbildung begrenzt und spiegelt deshalb nur ein Teilbild des Gesamtzustandes im Allgemeinen Krankenhaus Celje wider.

Schlüsselwörter : Meinungsumfrage, Motivierung, Menschenbedürfnisse, Motivationsfaktor, Motivationsziele, Arbeitsmotivierung, materielle und Nichtmaterielle Motivationsfaktoren, Ziele des Einzelnen, des Teams, der Anstalt.

1 TEORETIČNI UVOD

Mnogi so mnenja, da v tem času ni treba več govoriti o delovni motivaciji. Toda izkušnje kažejo ravno nasprotno, celo mnogim vodilnim in vodstvenim delavcem se zdijo temeljne misli v tej temi povsem nove. Osnovno vprašanje omenjene teme: »Zakaj motivirati?«

Dobimo odgovor, ki se nanaša tudi na drugo, vendar povezano področje dela – delovne uspešnosti. Motivirati zato, da pri delu dosežemo uspeh in da je delo izvor sreče in zadovoljstva.

Vloga posameznika zaposlenega, del organizacije, pomeni zelo pomemben del njegovega življenja. Ta del ga nezavedno ali zavedno v veliki meri oblikuje. Običajno ima vloga prednost pred večino drugih vlog, ki jih posameznik igra v življenju. To je lahko zaradi svojega osebnega zadovoljstva, želje po uspehu, predvsem pa zaradi ekonomskega vidika vloge. Idealna bi bila sorazmerna kombinacija uspešne kombinacije in obveščenosti v sorazmerju z ustreznimi pogoji dela. Pogoji dela bi dodeljevali smiselne nagrade vsem na hierarhični lestvici za dodaten trud, v teoriji kot tudi v praksi. Zaposlenega bi spodbujali k ustvarjalnosti. Tako bi omogočil uspešen spopad organizacije s konkurenco. Opravičevali bi svoja sredstva za doseg ciljev, ker bi izpolnjevala zastavljene cilje. Hkrati bi mu omogočali uspešno usklajevanje delovnega življenja z zasebnim. Uravnoteženost različnih vlog posameznika bo bistveno prispevala k uspešnemu izpolnjevanju nalog, zapisanih v opisu njegovega delovnega mesta. Ostaja še vprašanje, ali je mogoče dejansko uskladiti zasebno in poklicno življenje? Verjetno so vse nagrade in dodatki slabši nadomestek kakovostnega zasebnega življenja.

Izgleda, da se je potrebno pri sebi že v samem začetku odločiti, kako nameravamo integrirati različne dele svojega življenja. Odločiti se, kateri deli bodo imeli prednost in kateri bodo potisnjeni nekoliko v ozadje. Prav tako je treba pri sebi razčistiti, ali pomeni kakovostno delovno življenje ostati celo življenje na istem delovnem mestu, ali pomeni to, da posameznik dela le v dopoldanskih urah ali to pomeni, da lahko praktično kadarkoli vzame prost dan s predhodnim obvestilom?

Kakovostno delovno življenje naj bi dopolnjevalo in nadgrajevalo osebnost zaposlenega, naj bo na dnu družbene lestvice ali pri samem vrhu piramide. Takšno življenje bi mu omogočalo uspešno integracijo in osebno rast tako na zasebni kot poklicni ravni, ki sta med seboj tesno povezani in se dopolnjujeta. Zaposlenega v idealni situaciji ne bi smeli implicitno prisiliti, da izbere med kakovostnim poklicnim ali kakovostnim zasebnim življenjem. Slednje kratkoročno škodi zaposlenemu, dolgoročno se kaže v slabih doseženih in ali sploh neuresničevanju ciljev organizacije.

Kakovostno poklicno življenje bi pomenilo, da lahko delavec raste znotraj organizacije. Slednje mu daje veliko mero svobode. Spodbuja njegovo ustvarjalnost in podpira njegove zamisli. Ko postane del organizacije, postane del skupnosti, kjer je navajen stalnih vzorcev obnašanja in so pravila igre zelo jasna. Različne situacije ne postanejo popolnoma nove situacije, kjer se počuti izgubljenega. V vsakem trenutku mu mora biti jasno, kaj lahko pričakuje od organizacije, kakšen je smiseln odziv v vsaki situaciji. Zavedati se mora svoje vloge v organizaciji. Vedeti mora, da je njegov prispevek pomemben, ne glede na mesto, ki ga zaseda na hierarhični lestvici. Njegov prispevek omogoča celovito delovanje organizacije, hkrati je tudi njemu kot posamezniku omogočeno celovito delovanje. Uspešno lahko uskladi zasebno s poklicnim življenjem.

Delovno življenje je proces, ki obsega približno polovico življenja in kot pravi dr.Ovsenikova (1988:193): »Ni dvoma, da je mogoče celoto »reke življenja« neke družbene skupnosti obravnavati kot živ organizem. V sliki imata reka življenja svoj osrednji, glavni, proizvodilno udarni, deroči tok življenja, oziroma družbe in njenega ustvarjanja dobrin, v kateri zaseda socialno delo pomembno mesto.«

Delovanje neprofitne organizacije ne temelji samo na njeni viziji in poslanstvu. Njeno ciljno in energijsko usmerjenost usmerjajo skupne vrednote. Skupne vrednote pogojujejo oziroma

sooblikujejo etiko neprofitne organizacije. Vrednostne običajno potisnejo na površje potrebo po poštenem in celovitem delovanju, ki temelji na zaupanju.

Vsaka organizacija, ki hoče biti konkurenčna v današnji družbi se mora zavedati:«Vsak človek lahko motivira sebe in bi moral motivirati še druge, da bo uspeh organizacije večji. Uspeh organizacije pa je opredeljen s cilji (vizija in poslanstvo) organizacije in kadri, ki si prizadevajo za uresničitev ciljev. Nekateri pri tem dosegajo boljše, drugi pa slabše delovne rezultate.»

1.1 Predstavitev Splošne Bolnišnice Celje

Zgodovina hospitalnega zdravstva v Celju se tesno navezuje na srednjeveški celjski špital. Špital je bila fevdalna ustanova celjskih grofov, ni predstavljal bolniške ustanove. Služil je zgolj kot pribežališče starim, onemoglim ali obubožanim meščanom brez sorodstva. V primeru bolezni jih je zdravil mestni zdravnik¹.

Nova bolnišnica je bila zgrajena 27.oktobra 1887 na sedanji lokaciji, imenovala pa se je po cesarjevi hčerki Gizeli.

Za tiste čase je bila bolnišnica izredno moderna in velikega pomena. Imela je dva klasična medicinska oddelka. Kirurški oddelak z ordinacijsko sobo, operacijsko dvorano z operacijskimi sobami ter interni oddelak z lekarno in nekaj sobami za otroke. Razpolagali so z dvestošestdesetimi bolniškimi posteljami, zaposlovala pa je dva zdravnika, dvajset sester in nekaj pomožnega osebja.

Skladno z razvojem medicinskih znanosti in tehnologije, potrebami prebivalstva in ekonomskimi sposobnostmi, se je razvila tudi celjska bolnišnica. Skozi desetletja se je razvila v sodobno opremljeno bolnišnico, s priznanimi medicinskimi strokovnjaki².

Nemogoči delovni pogoji v bolnišnici Celje so narekovali potrebo po razširitvi in modernizaciji. 1977 leta je bil podpisan prvi družbeni dogovor o združevanju sredstev za modernizacijo bolnišnice za obdobje 1977-1980. Drugi družbeni dogovor o združevanju sredstev za modernizacijo bolnišnice (1980-1985) je bil podpisan 1980 leta, 1985 leta pa je bil podpisan še tretji dogovor za obdobje 1986-1990³.

Program modernizacije bolnišnice je obsegal:

- gradnjo infrastrukturnih objektov,
- večje adaptacije dela obstoječe bolnišnice,
- gradnja novega objekta za potrebe bolnišnice in specialističnih ambulant⁴

V letu 1997 je bolnišnica s pomočjo sredstev iz republiškega sklada za investicije v zdravstvu in z lastnimi sredstvi uspelo v novogradnji dokončati prostore in jih tudi opremiti za potrebe:

- novega centralnega operacijskega bloka,
- odseka za intenzivno terapijo in intenzivnih strok,
- enote za zgodnji po operativni nadzor,
- oddelka za intenzivno interno medicino⁵.

¹ Fugger-Germadnik, R : 100 let Splošne bolnišnice v Celju, Zdravstveni center Celčje, 1987.1.

² Splošna bolnišnica Celje, Vodstvo Splošne bolnišnice Celje, 1998. 5-6.

³ Četina, J.: Zbornik o razvoju zdravstva na celjskem od leta 1953-1985,2

⁴ Splošna bolnišnica Celje, Strateški razvojni program, 1977, 15

⁵ Splošna bolnišnica Celje, Strateški razvojni program

V letu 1999 pa je bolnišnica iz istih virov pridobila še:

- sodobni dializni center
- oddelek za ledvične bolezni

V letu 2000 so pričeli z opremljanjem novih prostorov za ortopedski oddelek, nevrološki oddelek pa je dobil nove prostore za svoje ambulate.

Pokazala se je potreba po strategiji razvoja SB Celje. Projektno skupino so sestavljali najodgovornejši strokovnjaki z medicinskega, ekonomskega, pravnega in drugih področij⁶. Osnova za strategijo bolnišnice je bila vizija SB Celje⁷:

- SB Celje je osrednja medregijska bolnišnica za območje celjske, zasavske in posavske regije ter celotne savinjske in šaleške doline
- SB Celje se razvija skladno s poslanstvom enakomerno, uravnoteženo in z optimalnim izkoriščanjem razpoložljivih virov
- SB Celje opravlja vse storitve bolnišničnega in ambulantno specialističnega zdravljenja na sekundarni ravni organiziranosti zdravstvene dejavnosti
- Uveljavljen je profesionalizem. Spoštuje se etične kodekse, uveljavljene na področju izvajanja zdravstvene dejavnosti. EU.
- Zakonodajo na področju zdravstvene dejavnosti v celoti upoštevamo
- SB Celje je ekonomsko uspešen in gospodarsko trden subjekt.
- Storitve so konkurenčne. Trženje izvajamo na celotnem ozemlju Slovenije in tudi v tujini.
- Strokovnjaki bolnišnice aktivno sodelujejo pri oblikovanju doktrinarnih načel medicinske stroke v Sloveniji in pri razvoju sistema zdravstvenega varstva
- V SB Celje je uveljavljena znanstveno raziskovalna dejavnost. Bolnišnica oziroma njeni strokovnjaki sodelujejo pri domačih in tujih raziskovalnih projektih
- SB Celje ima uveljavljen status učne bolnišnice za vse profile delavcev v zdravstveni dejavnosti

Dokument - strategija razvoja SB Celje opredeljuje dolgoročni strateški razvoj⁸ :

- usmerjenost v bolnika,
- uravnotežen razvoj vseh dejavnosti v bolnišnici,
- partnerski poslovni odnos z drugimi izvajalci zdravstvenih storitev,
- partnerski poslovni odnos z dobavitelji, zavarovalnicami, svetom zavarovancev, ekonomizacija in preglednost poslovanj,
- razvijanje najzahtevnejših zdravstvenih storitev glede na potrebe regije,
- razvoj kadrov,
- vpetost v krajevno skupnost,
- stalno primerjanje s slovenskimi in tujimi bolnišnicami.

Strateški razvojni program je dinamičen dokument, zato je potrebno sprotno preverjanje doseženih ciljev in prilagoditi strategijo trenutnim dejavnikom, ki vplivajo na poslovanje SB Celje. V dopolnjevanje in izboljšanje strategije so vključeni vsi vodstveni delavci v bolnišnici in vsi tisti, ki so neposredno vključeni v pripravo in izvedbo strategije.

⁶ Splošna bolnišnica Celje, Strateški razvojni program. 1997, 7.

⁷ Splošna bolnišnica Celje, Povezujemo se v dobro bolnikov, Zbornik predavanj strokovnega srečanja medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov, 2000, 119-120.

⁸ Prav tam, str.9

V letih 1998 se je v vseslovenskem prostoru izvajala standardizacija bolnišnic, ki SB Celje prišteva med regijske bolnišnice. Osnova standardizacij slovenskih bolnišnic so izračuni povprečij bolniško – oskrbovanih dni, postelj in kadrov. SB Celje se od drugih regijskih bolnišnic razlikuje tudi še po velikosti kot tudi vsebinsko. Standardizacija bolnišnic je prinesla SB Celje negativne posledice, zmanjšan proračun za približno 10% letnega proračuna bolnišnice⁹.

Kljub tej negativni posledici, bolnišnica uresničuje cilje strateškega razvoja SB Celje, njeno vizijo in poslanstvo bolnišnice. Takšno poslovanje omogoča enakomeren in dolgoročni razvoj SB Celje, kar potrjuje priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost leta 1999. Nad vodenjem, delom racionalizacije, so bili ocenjevalci zelo navdušeni, v končnem poročilu so med drugim napisali: »Naša ocena je vzpodbudna, prav zato, ker so se v SB Celje začeli sistematično ukvarjati z racionalizacijo. Pred tremi leti je bila SB Celje med najbolj neracionalnimi bolnišnicami v Sloveniji. Sanacija in akcije, ki so sledile, pa jo danes postavljajo za zgled drugim bolnišnicam v naši državi. Napredek je očiten¹⁰.

V SB Celje izvajamo celovito bolnišnično in ambulantno specialistično zdravstveno oskrbo prebivalcem iz šestnajstih občin celjske regije tudi iz sosednjih področij, kot je Savinjsko, Šaleško, Koroško, Zasavsko in Posavsko¹¹.

Ustanova je organizirana tako, da omogoča stalen strokovni in poslovni razvoj ob upoštevanju zahtev po kakovostnem zdravljenju pacientov in osebnem razvoju zaposlenih.

V SB Celje je zaposlenih 1500 ljudi¹²:

- 137 zdravnikov specialistov od 178 zdravnikov,
- 702 MS in zdravstvenih tehnikov – ZT:¹³
 - 473 ZT za nedoločen čas, 47b ZT za določen čas,
 - 162 višjih medicinskih sester – VMS in diplomiranih MS – dipl. MS za nedoločen čas,
 - 20 VMS in dipl. MS za določen čas,
- 27 bolničarjev za nedoločen čas in 1 bolničar za določen čas, ki so predvsem delavci v transportu.

Zdravstveni delavci se redno strokovno izpopolnjujejo doma in v tujini, kjer tudi sodelujejo kot aktivni udeleženci s svojimi strokovnimi prispevki.

SB Celje je tudi dejavna pri znanstveno raziskovalnem delu in izobraževanju. Na Ministrstvu za znanost in tehnologijo je služba za raziskovalno delo in izobraževanje – RDI organizirana kot samostojna raziskovalna enota, zdravstveni delavci delujejo kot raziskovalci. Na izobraževalnem področju se povezujejo z Medicinsko fakulteto v Ljubljani, z Visoko zdravstveno šolo v Mariboru in Srednjo zdravstveno šolo v Celju. V okviru RDI deluje Etična komisija, katere presojo priznava Republiška etična komisija za raziskovalno delo v biomedicini. Dejavnost RDI je tudi prirejanje strokovnih medicinskih sestankov in izobraževanj na republiškem in mednarodnem nivoju.

⁹ Povzeto po Celjski letopi 41998, Fit media, d.o.o. in NT RC d.d., 1998, 181-18

¹⁰ Povzeto po Celjski letopi 41998, Fit media, d.o.o., 2000, 324.

¹¹ Povzeto po Splošne bolnišnice Celje, Vodstvo Splošne bolnišnice Celje, 1998, 6

¹² Splošna bolnišnica Celje, Povezujemo sve v dobro bolnikov, Zbornik predavanj strokovnega srečanja medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov, 2000, 5

¹³ Pogovor z glavno sestro SB Celje, ga. Hilda Maze

1.2 Strateški razvojni program Bolnišnice Celje

Kadar razmišljamo o strateškem razvojnem programu bolnišnice, se nam v mislih poraja kopica operativnih nalog, ki jih vsakodnevno komaj še uspemo opraviti, zato nas »strateško razmišljanje« vznemirja in dodatno obremenjuje. Najraje bi ga pustili za takrat, ko bo zanj »več časa«. Ker pa vemo, da tega časa ne bo nikoli, ne smemo odlašati. Seveda pa moramo najprej sebi odgovoriti na nekatera vprašanja, s katerimi bomo razrešili osnovne dileme: »Kaj strateški razvojni program sploh je, zakaj ga potrebujemo, oziroma čemu nam bo koristil?«

Opozoriti moram na dva izraza, to sta *poslanstvo* in *vizija*. Temeljno *poslanstvo* bolnišnice je opredeljeno z ustanovitvenim aktom. V njem je določeno, da smo splošna bolnišnica in da zdravimo prebivalstvo te regije na sekundarni ravni. *Vizija* že dopušča večjo kreativnost, saj predstavlja zamisel in šele podobe organiziranosti bolnišnice v prihodnosti: Na primer: Čez deset let bomo naj bolj organizirana bolnišnica v Sloveniji; na posameznih medicinskih področjih bomo vodilni v Sloveniji ali v Evropi; postali bomo referenčni center za agencije v EU, ki nam bodo pošiljale na zdravljenje svoje goste kadar bodo kot turisti potovali v Južno Evropo; 80% zaposlenih v bolnišnici bo poleg slovenskega jezika znalo uporabljati vsaj še en tuj jezik in podobno. *Za doseganje vizije pa mora bolnišnica postaviti strategijo*. *Strategija* predstavlja nabor konkretnih dolgoročnih ciljev, s katerimi se opredeljujejo prednostne in odločilne smeri razvoja posameznih medicinskih področij ali posameznih medicinskih strok. Dolgoročni cilji morajo biti med sabo usklajeni tako, da bodo omogočali dosedanje enotne vizije bolnišnice. Da bi različne razvojne cilje poznali vsi zaposleni in jih enako razumeli jih je treba zapisati. *Zapišemo ji v dokument, ki se imenuje Strateški razvojni program*. Naša bolnišnica je s pripravo Strateškega razvojnega programa začela ob koncu preteklega leta. Vodstva oddelkov so že zajela vizijo in dolgoročne cilje predvsem z vidika njihovega lastnega oddelka. Tako zapisani cilji pa bodo zahtevali tudi načrt operativne izvedbe, kar pomeni, da jih bo potrebno dopolniti s potrebnimi kadrovskimi, opremskimi in prostorskimi načrti, načrti izobraževanja...

Parcialne strateške cilje v bolnišnici bo potrebno med sabo uskladiti in za njihovo izvedbo predvideti potrebne *operativne projekte*.

Razprave o viziji in določanju enotnih razvojnih strateških ciljev bodo v bolnišnici potekale predvsem v prvi polovici letošnjega leta s ciljem, do jeseni 2008. Strateški razvojni program za naslednje desetletno obdobje tudi sprejmemo. Do takrat bo predvidoma sprejeta tudi »Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2008-2013«, katere vsebino bomo prav tako vključilo v naš načrt. Odgovor na v začetku postavljeno vprašanje, »Zakaj bolnišnica potrebuje svoj dokument Strateško razvojni program?«, je preprost: Zato:

- da bolnišnica v njem z vsebino zdravstvenih programov enotno opredeli svojo razvojno pot, ki brez tehtnih razlogov ne dopušča sprememb razvojnih načrtov
- da so s postavljenimi dolgoročnimi cilji seznanjeni zaposleni v bolnišnici, ki bodo lahko svoje osebne cilje usklajevali s cilji bolnišnice
- da bomo pri prebivalcih našega območja povečali zaupanje v našo bolnišnico
- da bodo tudi ostali udeleženci v zdravstvu – lokalna skupnost, poslovni partnerji, Ministrstvo za zdravje in Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije lahko naše razvojne načrte vzajemno vključili v svoje strateške dokumente.

Naša bolnišnica je v preteklem letu dosegla dobre rezultate, Ti rezultati so plod dobrega dela in vzpodbuda za naprej. Nič nam ni bilo podarjeno. Zavedamo se tudi svojih slabosti, a predvsem s ciljem, da jih odpravljamo.

Ena osnovnih potreb vsakega človeka je najti smisel v svojem deli. Za zadovoljstvo pri delu potrebujemo občutek, da naše delo pozitivno vpliva na druge v organizaciji in na organizacijo kot celoto. Opredeljene vrednote, poslanstvo in vizija vzpostavijo standarde vodenja in etičnega ravnanja v organizaciji.

Za vsako organizacijo je torej pomembno, da razmisli, kakšni so njeni cilji, nameni, kakšne so njene vrednote njenih zaposlenih, ter kje in kako se vidi v prihodnosti. Vse skupaj se začne z vprašanjem Zakaj obstajamo in kaj nam je pomembno? Organizacija zadovoljuje potrebe in motive zaposlenih, skrbi za njihovo dobrobit, osebno in strokovno rast, ter zagotavlja urejeno in zaupljivo okolje, v katerem se dobro počutijo.

Nujni elementi za konstruktivno razpravo o vrednotah, poslanstvu in viziji v organizaciji so: zavest, volja, znanje in zmožnost ukrepanja. Potreba po tem, da razumemo, kam organizacija gre, je ravno tako pomembno kot razumevanje njenega cilja in poslanstva. Ali vemo, kje smo, kaj želimo in kam gremo? Ali imamo strategijo, kako priti tja?

Strateško načrtovanje je proces, v katerem določamo, kaj se bo z organizacijo dogajalo v določenem obdobju, kam bo šla, kako bo prišla tja in kako bo ugotavljala, ali je prišla tja.

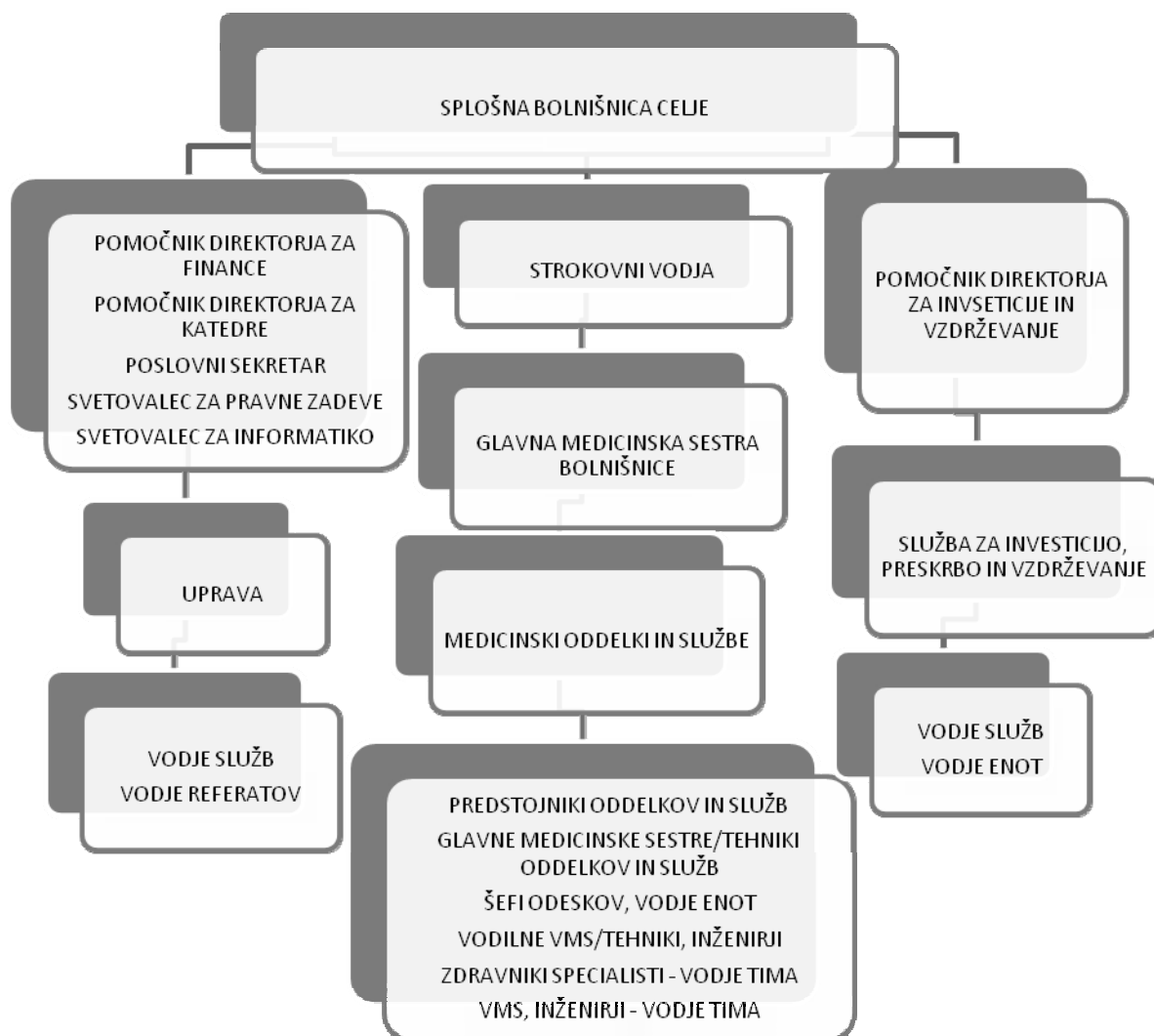
Strateški načrt pri zaposlenih izgrajuje občutek predanosti opredeljenim nalogam organizacije. Če ljudje jasno vedo, za kaj se njihova organizacija zavzema, če vedo, katere vrste in oblike vedenja in dela ceni, bodo lažje te vrednote podpirali tudi pri svojem delu in ravnanju.

POSŁANSTVO se nanaša na to, **KAJ** in **ZAKAJ** počne organizacija; medtem ko vrednote določajo, **KAKO** to počne in vizija opredeljuje, **KAM** želi organizacija s tem početjem priti. Organizacije, ki ne znajo izkoristiti bogatega potenciala svojih ljudi za raziskovanje svojega bistva, ostanejo duhovno prazne in ne zmorejo navdušiti zaposlenih za skupno prizadevanje k odličnosti.

Osebno poslanstvo ni omejen cilj, ampak celovita življenjska usmeritev. Le vizija, ki v ljudeh vzbudi močna pozitivna čustva, jih lahko vodi v spreminjanje vedenja.

PREDAVANJA – NEPROFITNE ORGANIZACIJE - 2007

Slika 1: ORGANIZACIJSKA SHEMA SB CELJE ¹⁴



SB Celje kot javni zavod ima ¹⁵ 23 bolniških oddelkov, 42 specialističnih ambulant in 8 služb v medicinskih dejavnostih.

Nemedicinsko dejavnost predstavlja:

- uprava s finančno-računovodsko službo,
- služba za informatiko
- kadrovska splošna služba
- skupna uprava ter služba za preskrbo in vzdrževanje, ki jo sestavljajo:

¹⁴ Interno gradivo Splošne bolnišnice Celje

¹⁵ Splošna bolnišnica Celje, Strateški razvojni program, 1997, 53-55

- pralnica
- kuhinja
- toplarna
- tehnično vzdrževalne in ostale službe. v okviru teh pa so organizirane naslednje delavnice:
 - elektro delavnica,
 - mizarska delavnica,
 - transportna služba,
 - služba za urejanje okolja,
 - telefonska centrala,
 - varnostna služba,
 - služba medicinske elektronike.

Izvajanje vizije in poslanstva SBC, spodbujanje in izvajanje pozitivne organizacijske kulture ter dosledno upoštevanje človekovih pravic je jamstvo za uspeh tudi v prihodnje.

Kadar smo bolni ali potrebujemo pomoč nas ni strah, ker vemo, da lahko pokličemo nekoga, ki nam bo pomagal, se z nami pogovoril, če bo potrebno tudi nudil strokovno pomoč, tako poleti kot pozimi, ob nedeljah in praznikih – ne glede na čas. Ne, ni nas strah, ker vemo, da je blizu dobra bolnišnica s prijaznimi ljudmi in strokovnjaki, ki jim lahko zaupamo kot svojemu prijatelju.

1.2.1 Poklicna identiteta – status zaposlenega

POKLICNA IDENTITETA

Življenje odraslega je za večino povezano z delom, zato je poklicna vloga v dobi odraslosti pomembna sestavina posameznikove identitete. Težave s poklicem se vedno odražajo tudi v občutjih identitete in samopodobe. Problem za posameznikovo identiteto lahko predstavlja tudi stopnjevana poklicna spremenljivost, kar je za poklic medicinske sestre zadnja leta prisotno dejstvo. Vsebuje na eni strani spreminjanje poklicne vloge, na drugi strani pa tudi spremenjene razmere v zdravstvu.

Druga dilema, ki je v poklicu medicinske sestre izjemno prisotna zaradi poudarjenega ženskega poklica, je, kako uskladiti poklicno delo in naloge na družinskem področju. Obstajajo trije modeli reševanja:

- usmeriti se v kariero na račun družine,
- usmeriti se v družino na račun kariere;
- omogočiti ženskam, da bodo nosečnost in posvečanje družini lažje povezale s poklicnimi obveznostmi in kariero.

Seveda je najbolj sprejemljiv tretji model, ki pa terja veliko od posameznikov v družinam, na primer zakonca, veliko pa tudi od družbe za bolj fleksibilne možnosti poklicnega dela.

Posameznikova zaposlitev je danes še vedno ena izmed ključnih mest za vzpostavitev njegove identitete. To dokazujejo tudi nezaposleni, ki zaradi spremenjene identitete preživljajo hude osebnostne krize. Posameznik, ki vse samozaupanje in samospoštovanje gradi na delovnih uspehih, že ob najmanjšem neuspehu postane depresiven in izgubi zaupanje vase. In ni večje nesreče zanj, kakor je upokožitev ali celo izguba dela in s tem povezana materialna varnost. Pri zahodnem človeku stopa v ospredje tudi proces izgradnje in nenehne rekonstrukcije poklicne identitete, ki sili ljudi v zrelih letih v strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje. Zaradi vse večjih sprememb poklicev in

vsebin dela pa se od zaposlenih danes ne zahteva več le funkcionalnega znanja, temveč gre vse bolj za premik v samem odnosu do dela. Zato pa sta pomembni vsaj dve vrsti sposobnosti:

- specifične (funkcionalne, poklicne) sposobnosti, ki se zahteva za opravljanje določenega dela
- posebne delovne sposobnosti, ki se manifestirajo v tem, koliko in kako je posameznik zmožen hoditi zaporedno s časom in igrati moči v specifičnem delovnem okolju. Sem vključujemo sposobnosti, kot so: samospoštovanje, sprejemanje, selekcioniranje, kritičnost, tolerantnost, prevzemanje odgovornosti in samozaupanje.

Pomembne značilnosti oblikovanje predstave o sebi pri odraslem je tudi, da to ni več enosmeren proces. Kakšno predstavo bodo imeli drugi o nas, je odvisno tudi od naših odnosov z njimi. Drugim ves čas zavedno in nezavedno sporočamo, kako se počutimo, ali smo uspešni, ali nas tarejo težave. Pozitivne predstave o sebi močno vplivajo tudi na odnose z drugim. Če imamo o sebi visoko mnenje, ga bomo izražali besedno in nebesedno in takšno mnenje bodo večinoma dobili tudi drugi, če pa bomo o sebi govorili slabo, negativno, češ, kako nam nič ne uspe, bomo v očeh drugih s časoma izgubili ugled in jih s tem sami prepričali o naši majhni vrednosti.

Pri poklicnem delu se veliko ljudi pusti voditi, igrajo po pravilih drugih in jim to tudi ustreza, saj se počutijo lagodno, ker jim ni treba razmišljati, kaj bodo delali jutri. To jim bodo povedali predpostavljeni. Medicinske sestre in zdravstveni tehniki se ne smemo zapeljati v tako igro. Vzgajati se moramo in zoreti celo življenje. Osebnostno zorimo doma, v družini, na delovnem mestu in v vseh pristočasnih aktivnostih. V vseh teh socialnih okoljih pridobivamo nova znanja in informacije o sebi in o svetu.

STATUS ZAPOSLENEGA

Kolektivna pogodba velja in se uporablja za vse zavode in delodajalce v dejavnosti zdravstva in socialnega varstva, ter za vse delavce v Republiki Sloveniji, ki so pri njih zaposleni. Izraz »zaposleni delavci« v smislu pogodbe pomeni delavce, ki so sklenili delovno razmerje za določen ali nedoločen čas, s polnim ali krajšim delovnim časom od polnega. Velja tudi za učence in študente na praksi. Določbe se uporabljajo kot splošen akt v smislu zakona o delovnih razmerjih, če ni določeno z drugo kolektivno pogodbo, statutom organizacije ali drugim njenim splošnim aktom drugače (kolektivna pogodba za dejavnost zdravstva in socialnega varstva Slovenije).

KAJ V PRVI VRSTI ODLOČILNO VPLIVA NA KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA?

Zaposleni delavec, ki se zaveda, da je sklenil delovno razmerje za nedoločen čas, se bo počutil bolj varnega. Z lažjo vestjo se bo postavil za svoje pravice. Znotraj okvirov organizacije se bo počutil bolj sproščenega. Zanj lahko sklepamo, da se bo boljše počutil znotraj organizacije v primerjavi s tistim, ki je sklenil delovno razmerje za določen čas. Zaposlen za nedoločen čas bolj upravičeno upa na napredovanje in izboljšanje svojega položaja. Slednje bi idealno pomenilo pozitivno nam in za njegovo osebno zadovoljstvo. Njegovo delovno življenje tako pridobi novo vrednost, daje mu novega zagona za delo in omogoča osebno rast tudi na delovnem mestu. Posledično bi to pomenilo bolj učinkovito izpolnjevanje svojih dolžnosti, ki so v opisu njegovega delovnega mesta.

SPODBUJANJE KREATIVNOSTI ZAPOSLENEGA

Delavcu, ki se izobražuje se po 41.členu zagotavlja pogoje za uspešno opravljanje učnih obveznosti. Zaposlenemu se mogoča izpopolnjevanje, ki je lahko obvezno ali izbirno. Obvezno naj bi bilo motivirano z dodatki in nagradami, največkrat v denarju pri plači. Izbirno je pobuda s strani zaposlenega, ki idealno pomeni njegov osebni razvoj in zadovoljstvo. Posledično to pomeni povečano kakovost njegovega delovnega življenja in prednost za organizacijo, ker bo takšen delavec bolj učinkovito delal.

1.2.2 Plača v zdravstvu

Plača v zdravstvu je fiksna, sestavljena iz izhodiščne plače in razporeditve v plačilni razred, dodatek za pogoje dela, minulo delo.

Pravna osnova za ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti v SB Celje so:

- a) Kolektivna pogodba za negospodarsko dejavnost v republiki Sloveniji, piše v 37.členu o plači na podlagi delovne uspešnosti.
Uspešnost delavca se meri s specifičnimi, za dejavnost in poklic značilnimi osnovami in merili, opredeljenimi v področnih zakonih oziroma drugih ustreznih dokumentih, ki so podlaga za pridobitev strokovnega naziva oziroma napredovanja. Podrobnejša opredelitev meril je predmet pomožnih kolektivnih pogodb.
Plačo na podlagi svoje individualne uspešnosti delavec pridobi dodatno k osnovni plači, določeni na podlagi izhodiščne plače iz 33.člena te pogodbe, povečane za dodatek iz 38.člena te pogodbe.
- b) Kolektivna pogodba za dejavnost zdravstva in socialnega varstva, pa v 80. In 81.členu govori o plači na podlagi delovne uspešnosti:

80.člen

Če je delavec pri svojem delu nadpovprečno uspešen – dosega nadpovprečne rezultate dela, je upravičen do plače iz osnovne povprečne delovne uspešnosti. Ta del plače se določa in obračunava v odstotku na osnovno plačo delavca (od vrednosti plačilnega razreda)

81. člen

Za ugotavljanje uspešnosti dela se praviloma upoštevajo naslednji kriteriji:

- kvaliteta dela,
- znanje in strokovnost,
- kvantiteta dela,
- iniciativnost in sposobnost prilagajanja,
- odnos do dela in delovnih sredstev,
- uspešnost vodenja in organiziranja dela.

Kriteriji so lahko za posamezne skupine delavcev različni. Pri delih, kjer uspešnosti ni mogoče ali ni racionalno meriti, se le- ta ocenjuje. Ocenjuje jo delavec, ki organizira in vodi delovni proces.

Merila za določanje in ocenjevanje delovne uspešnosti v zavodu pripravijo strokovne službe zavoda, sprejme pa jih organ upravljanja ali direktor zavoda. Pred sprejemom meril je direktor zavoda dolžan pridobiti mnenje sindikata.

- c) 91. in 92.člen Kolektivne pogodbe z a zaposlene v zdravstveni negi pišeta o plači na podlagi delovne uspešnosti:

91.člen

Če je delavec pri svojem delu nadpovprečno uspešen – dosega nadpovprečne rezultate dela, je upravičen do plače iz osnovne povprečne delovne uspešnosti. Ta del plače se določa in obračunava v odstotku na osnovno plačo delavca (od vrednosti plačilnega razreda)

92.člen

Za ugotavljanje uspešnosti dela se praviloma upoštevajo naslednji kriteriji:

- kvaliteta dela,
- znanje in strokovnost,

- kvantiteta dela,
- iniciativnost in sposobnost prilagajanja,
- odnos do dela in delovnih sredstev,
- uspešnost vodenja in organiziranja dela.

Kriteriji so lahko za posamezne skupine delavcev različni. Pri delih, kjer uspešnosti ni mogoče ali ni racionalno meriti, se le- ta ocenjuje. Ocenjuje jo delavec, ki organizira in vodi delovni proces.

Merila za določanje in ocenjevanje delovne uspešnosti v zavodu pripravijo strokovne službe zavoda, sprejme pa jih organ upravljanja ali direktor zavoda. Pred sprejemom meril je direktor zavoda dolžan pridobiti mnenje sindikata.

- d) Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in organih lokalnih skupnosti v 17. In 18. Členu govori o delovni uspešnosti.

17. člen

Del plače za delovno uspešnost pripada zaposlenemu, ki bistveno presega pričakovane delovne rezultate ali je nadpovprečno delovno obremenjen. Ta del plače lahko znaša največ 20% osnovne plače. Merila za ugotavljanje delovne uspešnosti drugih zaposlenih se določijo v aktu javnega zavoda.

18.člen

Skupen obseg sredstev za plačilo delovne uspešnosti mesečno lahko znaša največ 3 % sredstev za plače v javnem zavodu oziroma državnem organu. Pri določitvi sredstev za delovno uspešnost se republiški upravni organi in službe Vlade Republike Slovenije obravnavajo kot en organ.

Ugotavljanje delovne uspešnosti in določitev rezultatov dela je pomembna sestavina nalog managementa. Ugotavljanje delovne uspešnosti je evalvacija dosega ciljev in ugotovitev rezultatov dela. Pri postavljanju ciljev je potrebno upoštevati usmeritev in strategije organizacije kot celote, cilje posameznih služb in oddelkov in cilje posameznika.

CILJI UGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI:

- ustrezno nagrajevanje,
- optimalna zasedba delovnih mest,
- osnova za napredovanje,
- pogodba za izobraževanje, osebni razvoj delavca in planiranje kariere.

SB Celje naj bi v bodoče izplačevala plačo na podlagi delovne uspešnosti, saj splošni dogovor, ki ureja financiranje zdravstvenih zavodov določa, da je v cenah zdravstvenih storitvah vkalkulirana tudi delovna uspešnost v višini 2% sredstev za plače.

Mnenja sem, da si najuspešnejše medicinske sestre in drugi zdravstveni delavci zaslužijo nagrado. Ocenjevanje delovne uspešnosti bo povečalo konkurenco in tekmovanje delavcev, večjo prizadevnost za kakovostno delo na splošno. Kakovostno delo in s tem potrditev pa je cilj, ki si ga želi vsakdo in vsak.

1.2.3 Kakovost življenja

Metka *Klevišar* pravi:«Kakovost življenja pomeni, da ga doživljamo kot vrednoto, kot nekaj polnega in smiselnega, kljub vsem težavam. Sem spadajo bistveno naši medčloveški odnosi, naša medsebojna solidarnost in pripravljenost na pomoč, naše sprejemanje drugačno drugega...Kakovost ni nujno popolnost, ampak način, kako živimo z nepopolnostjo in zavestjo, da je to življenje tu končno...

Kakovost življenja pomeni, da ga spoštujemo od spočetja do smrti, da ga sprejemamo v njegovi realnosti in si ne delamo utvar. Kakovost življenja pomeni živeti tu in sedaj in ne neprestano sanjati, kako bi bilo, če bi bilo.«(Klevišar, 1994:114)

Trstenjak (1981) opredeli kakovost tako:«Res je sicer, da ni nobene kvalitete brez kvantitete, toda enako je res, da resnična blaginja človeštva raste le s kvalitetnim izboljšanjem življenja. K tem kvalitetnim sestavinam sodi med drugim tudi človekovo etično prizadevanje za »boljšega« ne samo »močnejšega« človeka; in čim boljši je človek, tem srečnejši je lahko, kajti tudi sreča je posebna kvaliteta. Človek je lahko ob kvantitativnim napredku srečen le, če s kvantiteto raste tudi kvaliteta življenja, in to v širšem (materialnem) in ožjem (etičnem) pomenu beseda.» (Trstenjak, 1981:24)

Splošna kvaliteta življenja je veriga zunanjih pogojev in osebnih karakteristik na osnovi katerih posameznik doživlja življenjsko zadovoljivost in težave, ter ohranja in spreminja okoliščine v katerih živi.

Kazalci, ki vplivajo na kakovost so lahko *objektivni* in *subjektivni*.

Objektivni kazalci so orodje s katerimi se merijo življenjski pogoji »fizična aktivnost«. S *subjektivnimi kazalci* merimo osebno oceno in vrednotenje življenjskih pogojev in so »psihična« kakovost. (Svetlih 1997:9)

Kot tudi Svetlih imajo visoko kakovost delovnega življenja tisti delavci, ki imajo visoko mesečno plačo (imeti),

- dobre fizične pogoje (varnost),
- so izpostavljeni nizki kontroli vodij (ljubiti),
- so pri delu samostojni, lahko pridobivajo in uporabljajo svoje znanje (biti), ter so z delom hkrati zadovoljni
- Skupina z visoko kakovostjo življenja razpolaga z veliko viri in je zadovoljna z življenjem
- Skupina z objektivno kakovostjo življenja razpolaga z veliko viri, vendar z življenjem ni zadovoljna
- Skupina z nizko kakovostjo življenja ima malo virov za zadovoljevanje potreb in je s takim položajem zelo nezadovoljna (Svetlih

Vendar viri sami po sebi še ne določajo kakovosti življenja zaposlenega. To je pogoj zanj. *Slabši pogoji* nakazujejo manjšo možnost za doseganje maksimalne ravni kakovostno delovnega življenja.

Boljši pogoji predstavljajo možnost za višjo kakovost delovnega življenja a vendar le možnost. Obstaja namreč še aktivna postavka: koliko iz danih pogojev nekdo res iztrži (ljudje vendar nismo le rekreativna bitja, temveč tudi (proaktivna) bitja in še posledice koliko zadovoljitve daje človeku, dosežemo.

1.2.4 Kakovost delovnega življenja

Rapoša – Tajnšek (1997) navaja Delamotta in Takezawo, ki pravita, da je kvaliteta delovnega življenja reševanje tistih sodobnih problemov, povezanih z delom, ki imajo velik vpliv na zadovoljstvo delavcev pri delu in na njihovo storilnost (Rapoša – Tajnšek 1997:74).

Zadovoljevanje teh potreb pripelje do socialnega delovanja ljudi, pri katerem so zadovoljni z življenjskimi vlogami, imajo občutek lastne vrednosti in pozitiven odnos z drugimi.

»Čeprav je vpliv kakovosti delovnega življenja na uspešnost organizacije težko izmeriti, lahko rečemo, da vpliva na zdravstveno stanje delavcev, zadovoljstvo pri delu, motivacijo, pripadnost organizaciji.

Po drugi strani način, kako organizacija ravna z zaposlenimi, vpliva na njeno podobo v javnosti in na možnost, da pridobi najboljše delavce. Od tega v veliki meri zavisi njena uspešnost.« (Kavar 1997:1)

Bolnišnica je organizacij, kjer delo poteka nepretrgoma, podnevi in ponoči, ob nedeljah in praznikih. Vse to potegne za sabo razporejanje delovnega in družinskega prostega časa in aktivnost vezane na celotno življenje. Prihaja do problemov, glede prostega časa in »za kakovost delovnega življenja je važno tudi to, da zaposleni za neko primerno obdobje v naprej vedo, kdaj bodo delali in kdaj bodo prosti«. (Kavar Vidmar; 1979:1)

Kakovost delovnega življenja je vrednota, ki se je v življenju skorajda ne zavemo. Vsakdanje življenje nas nenehno zasipava s vsakdanjimi izzivi, pa imamo občutek, da smo nekako ves čas v tako dogajanje.

Vse, kar se tako ali drugače dogaja v našem življenju nas potegne s seboj in skoraj na vse izzive, se odzivamo rutinsko ali avtomatično. V osnovi vsi čutimo isto in si želimo istih stvari. Vsi bi bili radi zdravi, ljubljani, imeli službo, ki jo radi opravljamo in za katero smo primerno plačani. Človeško stiki hranijo našega duha in osmišljajo naše življenje. Medsebojni odnosi zahtevajo tudi trud. Zato marsikdo odpove, ko se začnejo težave. Odnosi pomenijo tveganje, vendar nas tudi bogato nagrajujejo in na najbolj nas približajo sreči, zadovoljstvu in izpolnitvi. Večinoma radi mislimo, da se poznamo. Pogosto smo presenečeni, ko ob reševanju nekaterih zadev odkrijemo številne moči in lastnosti, ki jih nosimo v sebi, tako zelo radi ocenjujemo druge. Nič ni narobe, če kdaj tudi sami priznamo, da smo se zmotili, dokler nismo sposobni v svojem življenju vnesti harmonije, sočutja, razumevanja in skrbnosti pogosto nastanejo nesporazumi. Spreminjanje nesporazumov v sodelovanje je nekaj, kar lahko storimo prav vsi. Da bi izboljšal odnos z drugimi, se moramo naučiti poslušati in biti pripravljeni gledati tudi s stališča drugih. To vodi k strpnejšemu in prijaznejšemu sporazumevanju. Z razumevanjem drugih lahko prevzamemo nadzor nad sabo, pa tudi našimi okoliščinami.

Z dobrimi medsebojnimi odnosi, tečejo opravila gladko, storilnost in kakovost pa se dvigujeta. Iskrenost, poštenje, spoštovanje obrodijo zadovoljstvo za sodelovanje, na katerem temelji skupinsko delo. Priznanje in spoštovanje na delovnem mestu sta dragocena, vendar sta v sodobnem delovnem okolju nekaj redkega.

Če se delavcem nikoli ne izreče priznanje, spoznajo, da je dobro opravljeno delo enako ocenjeno kot slabo. Prijaznost in beseda hvala nič ne staneta, hkrati pa spodbujata ljudi. Kolikokrat so prezrti ljudje, ki so na položajih, kjer uspeh ni opazen. Sodelavce na nižjih položajih ponavadi zasenčijo bolj vidni uslužbenci. Ali bi lahko brez sodelovanja teh ljudi opravili svoje delo? Nikoli. Pravtako se trudijo in prav tako dosežejo. Ker pa njihovo nujno potrebno delo ni vidno, so pogosto prezrti.

Ne samo zunanji dejavniki, najmočnejši smo mi, ki ustvarjamo zadovoljstvo s seboj, okoljem in svojim življenjem. Ni potrebno, da smo kdorkoli drug, da bi bili uspešni in srečni. Največ, kar lahko naredimo, ni to da z drugimi delimo svoje bogastvo, temveč da jim pokažemo njihovo.

KVALITETA DELOVNEGA ŽIVLJENJA

Kakovost življenja postaja za ljudi vse večja vrednota.

Svetlik (1995:162-163) kakovost delovnega življenja opredeljuje kot sredstvo za povečanje produktivnosti s pomočjo boljše motiviranosti in večjega zadovoljstva delavcev, zmanjševanje

stresnih situacij, izboljšanje komunikacije, ter zmanjševanje napora do sprememb. Izhaja iz spoznanja, da produktivnosti dela dolgoročno ni mogoče povečevati z avtorskim vodenjem, saj ljudje tako organizacijo slej ko prej zapustijo, če ne fizično pa duhovno. Delavce je treba pritegniti k reševanju problemov, ki zadevajo njih in njihove odnose z organizacijo.

Kavarjeval (1998:92-93) poudarja, da je vpliv kvalitete delovnega življenja za uspešnost organizacije težko izmeriti. Lahko rečemo, da vpliva na zdravstveno stanje delavcev, zadovoljstvo pri delu, motivacijo, pripadnost organizaciji itd. Po drugi strani način kako organizacija ravna z zaposlenimi, vpliva na njeno podobo v javnosti in na možnost, da pridobi najboljše delavce.

Ljudje v delovnem okolju najdejo družbo, sodelavce, s katerimi prijateljujejo in rešujejo delovne naloge, pri tem pa izbirajo dela, pri katerih se potrjujejo kot ustvarjalna bitja.

Tako tudi pri delu ne le zunaj delovnega časa težijo k višji stopnji zadovoljevanja svojih potreb; *imeti*, *ljubiti* in *biti*.

Svetlik (1996:164-171) navaja Allardtovo razvrstitev potreb v tri skupine:

- potrebe imeti, vključno s potrebo po varnosti;
 - potrebe ljubiti;
 - potrebe biti
-
- **Potrebe »imeti«** so materialne potrebe. Viri zadovoljevanja teh potreb so mesečna plača, ugodnosti oziroma dodatki k plači, dnevna razporeditev delovnega časa. Pri razporeditvi delovnega časa je pomembna tudi prisotnost in odsotnost izrazito neugodnega in ugodnega delovnega časa. Med kazalce pogojev za zadovoljevanje potreb imeti je uvrščena prisotnost neugodnega delovnega časa na delovnem mestu. Čim večja je pojavnost neugodnega delovnega časa, tem manjša je možnost za zadovoljevanje osnovnih potreb. Potrebe po varnosti se običajno prištevajo k potrebam imeti, obravnavajo pa se ločeno. Pri tem je treba upoštevati fizično in socialno varnost posameznikov na delovnem mestu. Pri zadovoljevanju potreb »imeti« je potrebna tudi kakovost fizičnega delovnega okolja glede na delovne razmere (hrup, onesnaženost s plini, neustrezna temperatura, delo na prostem...), to vse kaže na stopnjo fizične varnosti dela. Prisotnost in odsotnost teh motenj v delovnem okolju je kazalec kakovosti delovnega okolja.
 - **Potrebe »ljubiti«** so socialne potrebe oziroma potrebe po pripadnosti, po tem, da v delovnem okolju posameznike sodelavci sprejmejo medse, da ga upoštevajo, da mu omogočijo, da on isto daje svojim sodelavcem, da nanje vpliva.
 - **Potrebe »biti«** so osebne potrebe. Z njihovo zadovoljitvijo posameznik doživlja samopotrditve in osebno rast. V delovnem okolju je pogoj za to delo, pri katerem posameznik lahko uporabi svoje znanje in pridobi novo. Prav tako mora biti pri delu avtonomen. Ko omenjamo potrebo biti, je pomembna prisotnost večjih ali manjših omejitev na delovnem mestu (točnost prihoda in odhoda z dela, urejanje zasebnih opravkov in telefoniranje med delovnim časom), ki kažejo na avtonomijo delovnega časa. Prisotnost omejitev v tem smislu lahko kaže na manjšo fleksibilnost delovnega časa, zaposlene osebe, manjšo avtonomijo delovnega časa in glede na to manjšo možnost za kakovostno zadovoljitev osebnostnih potreb. Avtonomija glede dela z vidika samostojnosti, odločanja ob predmetu dela in metodah dela je velika, če zaposleni lahko sam odloča, kaj in kako bo delal. Za zaposlene je zelo pomembno ali imajo možnost odločanja o tem! (Svetlik, 1996:164-171)

Delamotte in Takezawa (1984:2) pravita, da im pojem kvaliteta delovnega življenja podoben pomen, kot ga imajo v drugih okoljih in jezikih pojmi »humanizacija dela«, »izboljšanje delovnih razmer«, »varstvo delavcev«, »delovno okolje«, itd.

Kot kvaliteto delovnega življenja razumeta reševanje tistih sodobnih vprašanj v zvezi z delom, za katero je splošno priznано, da odločilno vplivajo na zadovoljstvo delavcev pri delu in na njihovo delovno storilnost.

Elemente kakovosti delovnega življenja Delamotte in Takezawa razvrščata v pet skupin:

1. Tradicionalne vrednote - trajanje delovnega časa
 - varstvo pri delu in varnost zaposlitve
2. Pošteno ravnanje z delavci - pravično in enakopravno obravnavanje posameznikov
 - pravično obravnavanje skupin delavcev
3. Vpliv delavcev na odločanje
4. Izziv vsebine dela - možnost osebne rasti ob delu, ki ga delavec opravlja
5. Delovno življenje - dolgoročen proces delovnega ciklusa, povezanega z življenjem v družini in družbi

Svetlik (1996) kakovost delovnega življenja opredeli po o(Allardtu), kot zmožnost, da delavci s svojim delom ali pri delu samem zadovoljujejo svoje temeljne potrebe »imeti«, »ljubiti«, »biti«.

Pojem IMETI opredeljuje potrebe po materialnih dobrinah in kazalci so gmotni viri, bivalne razmere, zaposlitev, delovno razmerje, zdravje, izobrazba.

Pojem LJUBITI se nanaša na objektivne kazalce stikov z drugimi ljudmi in subjektivne občutke sreče, oziroma nesreče v socialnih odnosih. Objektivni kazalci so odnos do družbe in narave, subjektivni po občutki odtujenosti in osebni razvoj.

Pojem BITI so potrebe po osebnem razvoju. V delovnem okolju pogoj za zadovoljitev potrebe biti je delo. Posameznik zadovolji te potrebe tako, da uporabi svoje znanje in pridobi novo (Svetlik, 1996:170)

ALLARDOV MODEL OPREDELITVE KAKOVOSTI DELOVNEGA ŽIVLJENJA

»IMETI« - MATERIALNE POTREBE	»LJUBITI«-SOCIALNE POTREBE	»BITI« - POTREBE PO OSEBNEM RAZVOJU
• mesečna plača • ugodnosti oz. dodatki plači • dnevna razporeditev delovnega časa • varnost pri delu • fizični pogoji dela	• potrebe po pripadnosti • potrebe po sprejemanju med sodelavci • potrebe po upoštevanju in priznavanju njegovega dela • potrebe po pomoči med sodelavci in medsebojnem sodelovanju (delo pri skupinah)	• avtonomija med delovnim časom • avtonomija dela • vključenost v odločanje • učenje in uporaba znanja

1.3 Teoretična obdelava motivacije in dejavnikov

1.3.1 Motivacija

1.3.2 Pomenskost

Ko človek dela in uporablja svoje sposobnosti, ne dosega vedno istih rezultatov, čeprav opravlja povsem enako delo. Tudi človekovo vedenje se spreminja iz ene situacije v drugo. Vse to nas sili, da si postavljamo vprašanje: »Kaj tiči za tem raznovrstnim vedenjem, zakaj ravna oseba zdaj tako, drugač drugače?«

Vzrok je motivacija posameznika ali skupine.

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. To je splošna opredelitev¹⁶.

Motivacija je eden izmed osnovnih dejavnikov, ki je povezan z angažiranostjo posameznika pri delu¹⁷.

Motivacija daje človeku energijo, zagon, ki bosta ob močnejši motivaciji večja in delo bo boljše opravljeno. Človek bo čutil zadovoljstvo in srečo, v nasprotnem primeru se pojavi utrujenost in razočaranje.

Kaj je gonilna sila oziroma »notranji motor« ljudi?

Slika 2: MOTIVACIJSKI PROCES¹⁸



Odgovor lahko razberemo iz slike. Kako uspešno človek doseže svoj cilj oziroma kako uspešno deluje, pa je odvisno od njegovega znanja, osebnih lastnosti in trenutne situacije.

Motiv je vzrok, ne kakšen zaznan občutek, impulzivno stanje v smeri akcije¹⁹. V organizacijah so občutki delavcev lahko potrebe po materialnih dobrinah kot na primer nagrada, osebni dohodek itd. In nematerialnih dobrinah kot na primer slava, moč, itd.

Med motivacijske izvode spada tudi plača²⁰.

Motivatorji so razni dejavniki, ki vplivajo na osebo in povražajo visoko stopnjo motiviranosti. Mednje sodijo: dosežki, odgovornost, razvoj, napredovanje.

¹⁶ Uhan, S.: Motivacija za delo, Organizacija, 31, 1998, št. 9, 518.

¹⁷ Možina, S.: Motiviranje kadrov za njihov in splošni razvoj, Organizacija in kadri, 19, 1986, št.7-8, 438.

¹⁸ Birkenbikl, F., V.: Trening uspešnosti, usatvarjajte si svojo resničnost sami, SLEDI, Žalec, 1992, 120.

¹⁹ Andrejčič, R.: Motivacija in povezovanje kakovosti z nagrajevanjem, Bilten 1990, št.1, 28.

²⁰ Lipičnik, B.: Za boljše razumevanje, Plače v Sloveniji, Moderna organizacija Kranj, 1995, 452.

Vsak motiv pa je tudi povezan z določenim ciljem – večja je valenca cilja, bolj nas žene oziroma bolj si prizadevamo cilj tudi doseči.

Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če le-ta zadovolji nekatere potrebe posameznika. Cilj izhaja iz potreb posameznika. Cilj je torej – izpolnitev stanja, v katerem čutimo pomanjkanje. Za doseg cilja so potrebni energija, napor in sredstva.

Delo nam nudi možnost zadovoljitve temeljnih človekovih potreb. Naše potrebe pa so mnogo večje kot menjava delovnega učinka v denarna sredstva. Z zadovoljitvijo temeljnih potreb se pojavijo višje potrebe: potreba po socialnem kontaktu, potreba po priznanju, potreba po napredovanju. Zato pa so potrebni dobri medsebojni odnosi, dobra organiziranost dela in notranja motivacija.

Skušajmo odgovoriti na vprašanje, kaj motivira delavca? Dobili bomo mnogo odgovorov, na primer: notranja motivacija, močna želja po uveljavljanju, težnja po samoaktualizaciji in razvijanje lastnih potencialov itd.

KAJ JE NOTRANJA MOTIVACIJA?

Razlikujemo zunanjo – ESTRINZIČNO IN NOTRANJO – INTRIZIČNO MOTIVACIJO.

ZUNANJA MOTIVACIJA je odvisna od zunanjih dejavnikov, na primer nagrada in kazen, NOTRANJA pa je odvisna od njih.

ZUNANJA MOTIVACIJA je tesno povezana z zadovoljevanjem nagonov, NOTRANJA MOTIVACIJA pa je notranje potrebe po obvladovanju situacije²¹.

Pomembna razlika med nagonsko in notranjo motivacijo pa je dolžina trajanja. Zunanja motivacija preneha, ko so potrebe zadovoljene in se pojavi zaradi ponovnega neravnotežja znotraj organizma ali med organizmom in okoljem, notranja motivacija pa deluje trajno in nepretrgoma.

Po rezultatih ankete med delavci v slovenskem gospodarstvu leta 1983, za Slovence delo ni vrednota in jim ne pomeni načina samouresničevanja in samopotrjevanja, kot večkrat pišemo. Delo ima drugačen pomen: « Ne živim zato, da delam, temveč delam zato da živim. » Z notranjo motivacijo je tesno povezano zadovoljstvo pri delu. Kar 48% delavcev v tej akciji pa ni zadovoljnih s svojim delom. Z močno notranjo motivacijo (zanimivo delo, možnost napredovanja, lahko razložimo vztrajanje delavcev²².

Notranja motivacija ne izključuje zunanje, pri inovativnem in ustvarjalnem delu pa lahko delujeta obe. Delavec dela zaradi svoje notranje potrebe, kar pa ga ne ovira, da bi za svoje delo, prejel nagrado.

Stopnja motiviranosti delavcev v posamezni organizaciji vpliva na aktivnost delavcev, s tem pa tudi na njihovo delovno učinkovitost. Če gledamo na daljši časovni rok, ima tudi posredni učinek na usposobljenost delavcev, tehnologijo, opremljenost, organiziranost in uspešnost podjetja v konkurenčnem svetu.

DELO, KI V NJEM NI DUŠE
SE DOLGO NE OPRAVI²³.
Karakalpaški pregovor

²¹ Povzeto po Pečjak, V. : Misliti, delati, živeti ustvarjalno, Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1987, 104.
²²

²³ Radić, T.: VOX POPULI: ZLATA KNJIGA PREGOVOROV VSEGA SVETA, MLADINSKA KNJIGA, LJUBLJANA, 1993, 49.

1.3.3 Zakaj ljudje delajo?

Velikokrat se vprašamo:« Zakaj delamo?»

Največkrat dobimo odgovor:« Delam zato, da si pridobim sredstva za preživetje ali delamo zato, da se uveljavimo itd.» Še bi lahko naštevali motive človekovega dela, pa ne bi nikoli končali.

Danes si pogosteje kot »Zakaj delamo?» postavljamo vprašanje:« Kako motivirati človeka da dela, da bolje dela, da rad dela, itd? Kako napraviti delo humanejše?» Ti odgovori pa so nemogoči, če ne ugotovimo dejavnikov, ki motivirajo delavce za delo. Brez poznavanja tega ni sodobnega vodenja, ne moremo razumeti medčloveških odnosov...

1.3.4 Delo

POMEN DELA ZA ŽIVLJENJE POSAMEZNIKA

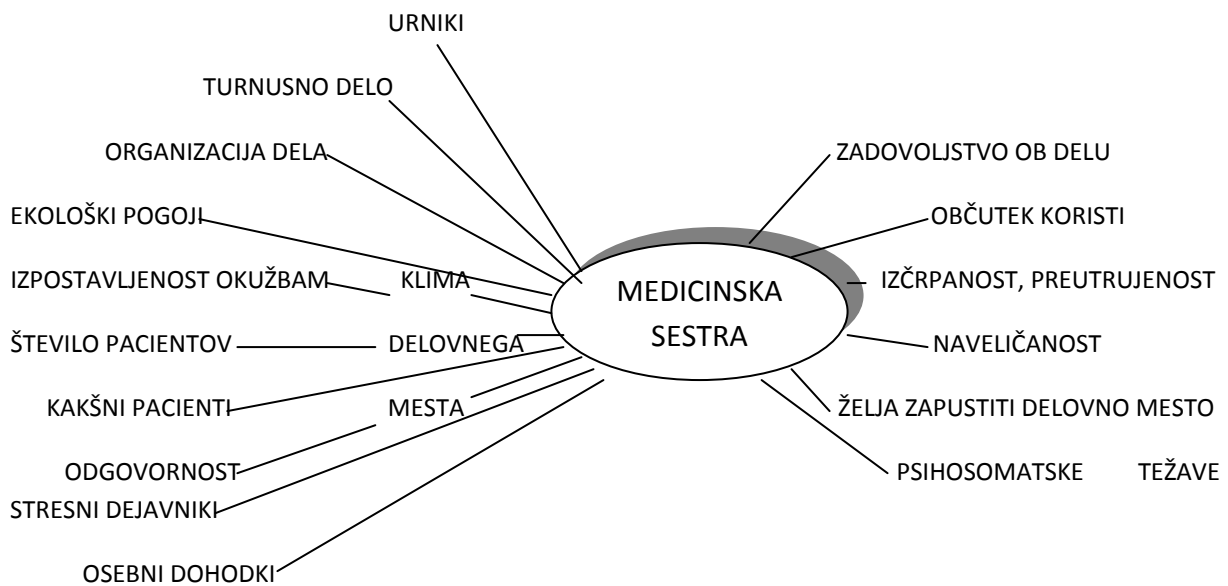
- delo nam daje status v družbi
- daje nam občutek lastne vrednosti
- daje nam notranje zadovoljstvo
- povezuje nas z drugim
- organizira nam čas

DELOVNO OKOLJE

- njegovi potenciali so veliki
- omogoča osebno rast
- zaposlenim nudi zdrave možnosti, ali jih fizično in psihično ogroža
- zaposlenim omogoča človeško oporo s strani nadrejenih in sodelavcev
- motivacija uporabnikov je velika osnovni cilj je ohraniti delo

Z organizacijskega vidika mora *»vsaka delovna organizacija upoštevati dva cilja: uresničevati mora temeljne organizacijske cilje ob čimbolj učinkoviti uporabi sredstev, ob tem pa mora zagotavljati primerno klimo, ki omogoča zadovoljujoče delovno okolje in blaginjo zaposlenih«*.

Slika 3: (KOS:1988:175)



DIMENZIJA DELA

- Raznoverstnost delovnih nalog – v kolikšni meri omogočajo sposobnosti in znanja delavcev.
- Razvidnost, prepoznavnost naloge, ali jo lahko spremlja od začetka do konca
- Pomembne naloge za druge (družbo, delovno organizacijo) – kako ta pomen doživlja delavec
- Avtonomija – doživljanje svobode, neodvisnosti, lastne odgovornosti pri delu!
- Pogostost povratnih informacij (pohvala, kritike,..)

ZGODOVINA DELA

Delo se je začelo najbolj spreminjati v *srednjem veku* predvsem je pomembna *protestantska etika*.

Delo je prišlo iz domačega prostora v industrijo. Z *industrializacijo* razumemo pomen dela tako kot danes. Prej tega ni bilo. Imeli smo sužnje in tlačane, ki niso imeli osebnih svobode. Kasneje so začeli uvajati krajši delovni čas, plačilo,....pokojninsko zavarovanje...

V zgodovini → *množična dela* – gradnja piramid, gradnja kitajskega zidu. S tem, da bi človek ustregel industriji je zapustil domači prostor delal in se podrejal industrijskim pogojem za plačilo in zadovoljstvo.

Danes je bolj v ospredju *profesionalna pripadnost*.

Spreminja se narava klasičnega dela (za trakom). Delo bi naj bilo bolj vezano na *produktivnost*.

S.Freud: KAKŠEN SMISEL IMA ZA ČLOVEK DELO?

Delo je težnja po sreči. Večina dela zaradi preživetja, predstavlja stres. Delo veže človeka na realnost. Ljubezen in delo sta dva temeljna vzgona za človeka.

PREDAVANJA: SB V DELOVNEM OKOLJU I 2006

1.3.5 Delovna uspešnost

Na posamezno delovno storitev oziroma delo ne smemo gledati preveč neposredno, ozko ampak celostno. Vprašati se moramo, kakšen pomen oziroma vpliv ima posamezna storitev oziroma delo na kolektiv, organizacijo, tako v kulturnem, socialnem, zdravstvenem, tehničnem in ekonomskem smislu.

Uspešnost podjetja ali organizacije, v kateri bi najraje delali, naj bi bila opredeljena po kazalnikih, ki povzemajo gospodarske, družbene, kulturne in politične vidike življenja.

Neposredni rezultat, ki ga ima posamezna storitev oziroma delo, imenujemo organizacijski učinek. Celostni rezultat storitve pa imenujemo organizacijski uspeh oziroma uspeh organizacije.

Delo oziroma storitve opravljajo ljudje, nekateri bolj, drugi manj uspešno. Delovna uspešnost posameznika pa je odvisna od njegove:

- Usposobljenosti,
- znanja,
- veščine,
- motivacije za delo.

Upoštevati pa je potrebno še tudi dejavnike sekundarnega pomena:

- osebne lastnosti (fiziološke lastnosti, temperament, motivacijske težnje in potrebe, interese, ustvarjalnost, inteligenco ter stališča in vrednote) delavca oziroma določene psihofizične lastnosti,
- osebno življenje delavca
- delovna situacija (vsebina dela, zahtevnost dela, medsebojni odnosi, plača, odgovornost, ugled organizacije, spoštovanje osebnosti, stil in način vodenja, itd),
- zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo z delom,
- zelo važne so tudi delovne zahteve; previsoke onemogočajo normalno delo, prenizke pa ne dovoljujejo ustvarjanja delavčevih sposobnosti.

Za delovno uspešnost moraš imeti *srečo – LUCK* (delo na podlagi znanja), *biti za delo motiviran, delati* oziroma *opravljati delo* in storitve in *doseči načrtovani cilj*.

V zvezi z ocenjevanjem delovne uspešnosti se pojavljajo različni izrazi, ki izhajajo iz znakov, kolektivnih pogodb. Najpogostejši so:

- učinek,
- uspeh,
- uspešnost,
- nagrajevanje.

Učinek, uspeh, uspešnost smo dosegli z rezultati dela nagrajevanje pa je nagrada, plačilo za uspešno delo.

- *Učinek* je pojem, s katerim *merimo, ocenjujemo, ugotavljamo, neposredne, kratkoročne, fizične* delovne dosežke delavcev kot razmerje med vložkom in izložkom v delovnem procesu. Tu gre v bistvu za količino in kakovost rezultatov dela (vloženega dela) posameznika sli skupine delavcev.

- Uspeh je pojem s katerim izražamo posamično ali skupinsko uresničevanje (*doseganje*) sprejetih srednje in dolgoročnih ekonomskih, tehničnih, strokovnih, socialnih, poslovnih in drugih ciljev.

Merila ali prvine te uspešnosti so lahko: prihodki, stroški, prihranki, dohodek.

Z učinkom običajno izražamo tehnične (fizične) dosežke delavcev. Z uspehom oziroma z uspešnostjo lahko izražamo *uresničevanje dogovorjenih* tehničnih, strokovnih in poslovnih ciljev javnega zavoda.

- *Učinkovitost* oziroma uspešnost, ki naj bi odražala usmerjenost delavcev k doseganju določenih ciljev javnega zavoda oziroma njegovih organizacijskih enot, je v vsakem primeru dosežena na osnovi usmerjene človekove aktivnosti, to je z *delom*. Zato lahko govorimo o *delovni* učinkovitosti in delovni uspešnosti, prilastek »deloven« ni nujno potreben ker samo po sebi razume, da sta bili doseženi z delom.

Najbolj celovito izrazimo uspešnost podjetja v angleški besedi *PURE* (popoln, pravi), ki jo sestavljajo pojmi:

- proizvodnost, produktivnost,
- uspeh oziroma učinek,
- rezultat dela,
- ekonomičnost.

Uspešnost organizacije oziroma čim večjo vrednost *PURE*, dosežemo z ustreznim vodenjem, s katerim lahko zasledujemo doseganje ciljev, organizacije in načrtujemo dejavnosti za njegovo doseganje. Pomembno je, da je organizacija vodena tako, da v njej vlada organizacijska kultura, ki je usmerjena k doseganju ciljev in nagnjena k uvajanju sprememb.

Organizacija, ki si je zastavila takšne cilje, mora biti uspešna. Vsakemu delavcu, organizacijsko povezani skupini delavcev, je potrebno *določiti cilje njihovega delovanja* in ugotoviti realizacijo ciljev kot prispevek k rezultatom organizacije in s tem uspešnosti organizacije.

V zgodovini človeštva je nastalo mnogo teorij, ki skušajo razložiti človekov odnos do dela in odgovoriti na vprašanje: »Zakaj človek dela?«

1.3.6 Najstarejša teorija²⁴

Najstarejša teorija, ki je poskušala odgovoriti na vprašanje: »Zakaj ljudje delajo?«, je trdila, da ljudje delajo zato, da se približajo ugodju, oziroma, da se z delom izognejo neugodju. To teorijo lahko uporabimo za motiviranje delavcev, če bi jim v zameno za njihovo delo ponudili ugodje, ki si ga želijo ali pa bi jih obvarovali pred neprijetnostmi.

²⁴ Povzeto po Lipičnik, B, Možina, S.: Psihologija v podjetjih, Državna založba Slovenije, 1993,41.

1.3.7 Teorija ekonomske motivacije²⁵

Teorija ekonomske motivacije je nastajala daljše časovno obdobje, se spreminjala in dopolnjevala. Zagovarja stališče, da človek dela zato, da si pridobi denar in materialne dobrine. V zameno za opravljeno storitev, delo dobi človek denar, ki ga tudi motivira za delo, storitev.

Moč ekonomske motivacije na posamezne skupine delavcev je različna. Močno vpliva na skupine delavcev z nizkimi zasluži, s katerimi komaj pokrivajo svoje potrebe in potrebe družine. Na delavca z večjimi zasluži, katerih obstoj ni ogrožen pa poleg materialne motivacije delujejo še drugi motivacijski dejavniki.

Raziskave so tudi pokazale, da je stopnja zadovoljstva z delom največja, kadar je delo delavcev različno zahtevno, strokovno in je prisotna celota večjega števila delovanja motivacijskih dejavnikov.

Teorija ekonomske motivacije ima močen vpliv na naslednje delavce:

- delavci z nizkimi zasluži,
- mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom in imajo zato velike potrebe,
- vrsta ljudi, ki jim materialne dobrine predstavljajo smisel življenja – materialisti .

1.3.8 Maslowa motivacijska teorija

Hierarhija potreb, avtor jih imenuje temeljne potrebe in jih razdeli na pet stopenj:

1. fiziološke potrebe,
2. potrebe po varnosti in zaščiti,
3. potrebe po pripadnosti, prijateljstvu in ljubezni,
4. potrebe po spoštovanju in samospoštovanju ter ugledu,
5. potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju.

Kot temeljne potrebe je Maslow označil tiste, katerih zadovoljstvo je nujno potrebno za psihično zdravje.

Kriteriji za prepoznavanje temeljnih potreb so naslednji²⁶:

- odsotnost zadovoljitve preprečuje psihično zdravje,
- zadovoljitev preprečuje bolezen,,
- ponovna zadovoljitev premaga bolezen,
- prikrajšana oseba bo izmed ostalih izbrala zadovoljitev ravno te potrebe,
- pri zdravih osebah so te potrebe odsotne oziroma neaktivne.

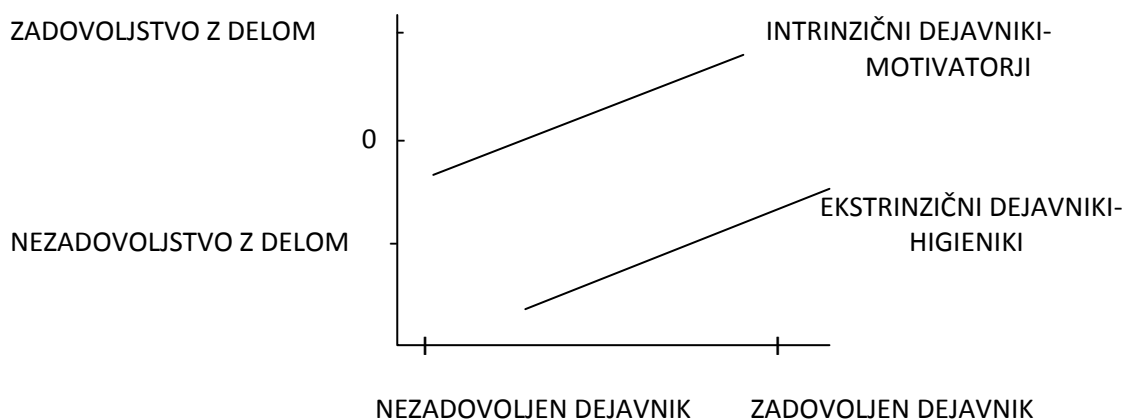
²⁵ Povzeto po Uhan, S.: Motivacija za delo, Organizacija, 31,1998, št.9, 524

²⁶ Lamovec, T.: Psihologija motivacije, Filozofska fakulteta: Univerza Edvarda kardelja v Ljubljani, oddelek za psihologijo, Ljubljana, 1997, 164.

Zadovoljitev nižje potrebe povzroči, da se pojavi višja potreba. Čim višja je potreba, v manjši meri je zadovoljena. Če je zadovoljen le manjši odstotek potreb, se višje ne pojavijo.

1.3.9 Herzbergova dvofaktorska teorija

SHEMATSKI PRIKAZ HERZBERGOVE DVOFAKTORSKE TEORIJE MOTIVACIJE



Herzberg govori o svoji teoriji tudi o preoblikovanju dela, ki omogoča individualni razvoj. Ljudje bodo pri svojem delu kreativni, avtonomni, odgovorni za delo, kar omogoča potrjevanje in samoaktualizacijo človeka. Bogatitev dela ima včasih enak pomen kot širitev delovnih nalog – govorimo o horizontalni bogatitvi dela. Pomembna je tudi vertikalna delitev dela, ki omogoča delavcem uporabo njihovih znanj in sposobnosti ter možnosti za priznanje.

Načelo bogatitve dela je: načrtuj, delaj in nadzoruj.

Herzbergova motivacijska teorija je pomembna zato, ker lahko vodja v konkretni situaciji najuspešnejše porabi različne dejavnike.

Nadpovprečne delovne rezultate, dobre medsebojne odnose delavcev in zadovoljstvo vodja doseže z motivacijskimi dejavniki v delovnem okolju. Zelo pomembno je, da se vodja posveča delavcem, da spremlja delo, da so prisotni pri reševanju konfliktov, da spremljajo dosežke delavcev, ne pa da se ukvarjajo samo z tehničnimi vprašanji del, kar je tudi razlog nezadovoljstvo delavcev. Njihovo delo ni dovolj cenjeno, za svoje delo ne dobijo priznanj in povratnih informacij. Vodje si morajo prizadevati, da se izognejo nezadovoljstvu delavcev, ki se lahko pojavlja v različnih oblikah: izostajanje z dela, stavke, izguba volje do dela, slabi medsebojni odnosi.

Svetlik, I.: Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja, Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998,16,43.

PREDAVANJA – SOCIALNO DELO V DELOVNIH ORGANIZACIJAH 2006

Frederik Herzberg je razvil teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva.

Torej, da obstaja mehanizem, s katerim je mogoče vplivati na zadovoljstvo in mehanizem, s katerim je mogoče vplivati na učinkovitost.

Herzbergova teorija deli faktorje na dve veliki skupini:

1. HIGIENIKI ALI VZDRŽEVALNI DEJAVNIKI ALI ZUNANJI – EKSTRINZIČNI DEJAVNIK

Higieniki ne vzpodbujajo k aktivnosti, ampak odstranijo neprijetnosti. Povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo. Higieniki so analogni preventivnim dejavnikom v medicini in imajo isto delovanje – preprečevanje.

EKSTRINZIČNI DEJAVNIKI – HIGIENIKI SO^{27, 28}:

- medsebojni odnosi,
- zaslužek,
- vodenje in voditelji: strokovna komponenta, odnosi,
- delovne razmere,
- kontrila dela,
- politika,
- položaj in varnost.

Higieniki omogočajo primerno nevtralno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov. Nanašajo se na delovne razmere – na delovne okoliščine, a ne na vsebino dela. Pomembni nastanejo takrat, ko niso več zadovoljne potrebe, ki jih pokrivajo.

2. MOTIVATORJI ALI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI ALI NOTRANJI – INTRINZIČNI DEJAVNIKI

Če s ustreznim oblikovanjem dela in organizacijo uspemo vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa uspemo vnesti v delovno okolje higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo.

Motivatorji so dejavniki motivacije in izvor zadovoljstva.

INTRINZIČNI DEJAVNIKI – MOTIVATORJI SO:

- dosežki in uspehi pri delu,
- odgovornost,
- napredovanje,
- priznanje,
- zanimivo delo,
- možnost rasti – samoaktualizacija,
- zanimivo delo,
- strokovno usposabljanje.

Avtor je s proučevanjem tudi ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil čist motivator ali čist higienik.²⁹

NAČELO BOGATITVE DELA JE: »NAČRTUJ, DELAJ IN NADZORUJ«.

²⁷ Povzeto po Uhan, S.: Motivacija za delo, Organizacija, 31, 1998, št.9, 520

²⁸ Povzeto po Bahtijarevič – Šiber, F: Motivacija i raspodjela, OOUR NOVINSKO – IZDAVAČKA KUČA.

²⁹ Lipičnik, B., Možina, S.: Psihologija v podjetjih, Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1993, 43.

Herzbergova motivacijska teorija je pomembna zato, ker lahko vodja v konkretni situaciji najuspešnejše porabi različne dejavnike.

Nadpovprečne delovne rezultate, dobre medsebojne odnose delavcev in zadovoljstvo vodja doseže z motivacijskimi dejavniki v delovnem okolju. Zelo pomembno je, da se vodja posveča delavcem, da spremlja delo, da so prisotni pri reševanju konfliktov, da spremljajo dosežke delavcev, ne pa da se ukvarjajo samo s tehničnimi vprašanji del, kar je tudi razlog nezadovoljstva delavcev. Njihovo delo ni dovolj cenjeno, za svoje delo ne dobijo priznanj in povratnih informacij.

Vodje si morajo prizadevati, da se izognejo nezadovoljstvu delavcev, ki se lahko pojavlja v različnih oblikah:

- izostajanje z dela,
- stavke,
- izguba volje do dela,
- slabi medsebojni odnosi, itd.

1.3.10 McGregorjeva teorija X in teorija Y

Douglas McGregor je trdil, da ločimo lene in delovne ljudi.

Lene ljudi moramo prisiliti k delu, potem pa moramo uporabiti prisilna sredstva. To prepričanost je označil s TEORIJO X³⁰. Delavce je potrebno siliti, da delajo in jih pri tem nadzirati.

- Če ne narediš vsega sam,....!
- Ljudje nočejo prevzemati odgovornosti in se angažirati.
- Povprečni delavec ne pozna ustvarjalnosti.
- Cilji morajo biti jasno opredeljeni, da jim ni treba misliti, potrebno pa je ukazovanje in preverjanje.

Nasprotno prepričanje je TEORIJA Y. Delovni ljudje radi delajo. Te je potrebno le usmerjati in jim omogočati ustvarjalnost.

Velja:

- Delo je tako nekaj naravnega kot igra in šport.
- Obstajati mora veselje do dela, ki ga je potrebno ohranjati in vzdrževati.
- Ljudje prevzamejo odgovornost in se tudi angažirajo za delo, če jim zaupamo in jih vzpodbujamo.
- Mnogi ljudje so lahko bolj ustvarjalni kot so.
Večina ljudi razmišlja z navdušenjem, če jim damo možnost. Ta teorija danes pridobiva na pomenu, saj obravnava motivacijo drugih.

³⁰ Povzeto po Lipičnik, B., Možina, S.: Psihologija v podjetjih, Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1993, 43.

1.3.11 Teorija Z

TEORIJA Z, ki se je uveljavila predvsem na Japonskem, je popolno nasprotje teoriji x in teoriji y. Predstavlja, da bodo ljudje postali delavni, če jim bomo zgradili ustrezne vrednote. To so ljudje, ki so marljivi, vestni, delo pa opravijo kvalitetno in ustvarjalno.

1.3.12 Druge motivacijske teorije

Motivacijskih teorij je veliko, Od tistih, ki obravnavajo tudi delovno motivacijo so najbolj znane³¹:

- Hackman – Oldhamova teorija,
- Leavittova teorija,
- Likertova teorija,
- Teorija potreb – Clayton Alderfer in David McClelland,
- Najnovejša motivacijska teorija (Maccoby, 1998) izhaja iz sedmih vedenjskih tipov in več motivacijskih dejavnikov s motivi in spodbudami. Med letom 1981 in 1986 je Maccoby opravil obširno raziskavo (čez 3000 intervjuvancev) v ZDA s pomočjo 20 vprašanj na zgoraj omenjene teme.

1.4 Komunukacijski vidik

Komunikacija je univerzalni pojem (po šoli Palo Alto), vse kar delamo, je neke vrste komunikacija. Tudi če v določenem trenutku ne verbaliziramo to ne pomeni, da ne komuniciramo.

Uspešna komunikacija je odvisna od kraja in časa, kjer poteka. Kateri so udeleženci komunikacije, kakšen status imajo znotraj komunikacijskega procesa in v družbi na splošno. Komunikacija je lahko jezikovna ali parajezikovna/neverbalna. Običajno nikoli ne obstajata ločeno, kvečjemu je mogoče, da je v določeni situaciji prisotna le neverbalna (npr. narisana cigareta in prečrtana, kar se verbalizira v tukaj je kajenje prepovedano). Jezikovno je vse tisto, kar verbaliziramo. Medtem, ko je parajezikovna tista komunikacija, ki se prenaša s kretnjami, z govorico telesa, z izrazom na licu udeležencev komunikacije, kontekstom situacije, sporočila, ki ga prenašajo oblačila govorcev in ton govorjenja.

To je še posebej pomembno v komunikaciji na delovnem mestu, običajno imenujemo organizacijska komunikacija. Isabelle Orgongozo jo imenuje, tu trajna komunikacija, ker redno vstopamo v komunikacijo in negujemo stalno odnose z udeleženci komunikacije. Avtorica najprej pojasnjuje, da ima vsaka vrsta komunikacije svoj vzorec obnašanje. Tako ima organizacija tudi svoj vzorec, ki je prilagojen času in prostoru, kjer komunikacija poteka. Upošteva hierarhično strukturo organizacije in posledično, kakšno mesto zasedajo sodelujoči v komunikaciji. S sodelavci (ki so na hierarhični lestvici enakovredni), kjer bi bila uspešna, bi ustvarjala bolj prijetno delovno ozračje. Motivirala bi delavce k timske delu in spodbujala delovni proces. Ta del njegovega življenja je kakovostno zapolnjen. USPEŠNA KOMUNIKACIJA omogoča pri komuniciranju z nadrejenim ustrezen potek delovnega

³¹ Povzeto po Uhan, S.: Motivacija za delo, Organizacija, 31, 1998, št.9, 526

procesa. Delavec je seznanjen s svojimi dolžnostmi, pravicami. Prav tako lahko redno spremlja svoj prispevek pri delovanju organizacije. V upanju, da uspešno prispeva k delovanju organizacije, mu slednji občutek daje osebno zadovoljstvo in tako postane njegovo delovno življenje smiselno.

1.5 Motivacijski vidik osebnosti

Razlaga motivacije je v veliki meri odvisna od tega, kako pojmujeemo človekovo naravo in družbene odnose.

Ljudje se obnašamo na najrazličnejše načine. Zakaj jemo? Zakaj spimo? Zakaj se učimo? Zakaj se izogibamo nevarnostim? Na nas delujejo sile, ki povzročajo takšno ali drugačno obnašanje. Motivi, ki vodijo naše obnašanje in osebnost so lahko v nas vrojeni, podobni kot tistim, ki so jih odkrili pri živalih, pravimo jim instinkt. Drugi pa nastane, kot posledica učenja, kulturnih vplivov in individualnih izkušenj³².

Motivi povzročajo naše delovanje, nekateri nas privlačijo, drugi nas odbijajo.

V dani situaciji deluje na posameznika navadno več motivov hkrati – motivacijski pluralizem. Med njimi obstajajo hierarhični odnosi, ki določajo, da bo v dani situaciji nadzor nad našim obnašanjem prevzel le en motiv v večji meri kot drugi.

1.5.1 Osnovne vrste motivov

Glede na pomen, ki ga imajo motivi v človekovem življenju ločimo PRIMARNE MOTIVE _ zadovoljeni omogočajo človekov obstoj. To so:

- biološki in
- socialni motivi

Sekundarni motivi so tisti, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni.

Temeljni človekovi motivi so³³:

- biološki motivi
- | Motiv | | Emocija |
|----------------------|---|-------------|
| potreba po hrani | ↔ | lakota |
| potreba po spolnosti | ↔ | poželenje |
| potreba po družbi | ↔ | osamljenost |
| starševska zaščita | ↔ | usmiljenje |

³² Povzeto po Musek.J.: Znanstvena podoba osebnosti, Educy, Ljubljana, 1993,130-13

³³ Pogačnik, V.: Lestvica delovne motivacije, Produktivnost, center za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana, 1997, 15.

Motiv		Emocija
potreba po raziskovanju	↔	radovednost
potreba po varnosti	↔	strah
potreba po statusu, ugledu	↔	ponos
potreba po udobju	↔	čutno ugodje
potreba po boju	↔	jeza
potreba po pridobivanju	↔	pohlep
potreba po počitku	↔	utrujenost
potreba po dejavnosti	↔	»ustvarjalni nemir«

- socialni motivi
 1. kariera, poklic
 2. starševski dom,
 3. partner,
 4. lastni jaz,
 5. superego,
 6. religija,
 7. šport rekreacija,
 8. mehanski interes,
 9. interes za znanost
 10. poslovno – ekonomski interes,
 11. pisarniški interes,
 12. estetsko izražanje,
 13. literatura, drama,
 14. ročna dela,
 15. teretiziranje, logika,
 16. filozofija, zgodovina,
 17. patriotizem, politika,
 18. družabne igre...

I.GLEDE NA NASTANEK LOČIMO:

- podedovane in
- pridobljene motive

Podedovane motive človek prinese na svet, pridobljene pa si človek pridobi tekom življenja z učenjem, opazovanjem, izkušnjami.

II.GLEDE NA RAZŠIRJENOST LOČIMO:

- Univerzalne motive, ki se pojavljajo pri vseh ljudeh.
- Regionalne motive, ki se pojavljajo pri določeni skupini ljudi na določenem območju.

- Individualne motive, srečamo pri posameznikih³⁴.

Če upoštevamo vse tri skupine, ki smo jih sedaj našeli, ločimo tri motivacijske skupine:

1.5.2 Primarni biološki motivi

Primarni biološki motivi vodijo človeka do takšnih ciljev, da mu omogočajo preživetje, zato jim pravimo primarni. Ker se nanašajo na človeka, so tudi biološki. Ti motivi so podedovani in jih najdemo pri vseh ljudeh³⁵.

Tabela1: PRIMARNI BIOLOŠKI MOTIVI

1.VLOGA • Primarne • Sekundarne 2.NASTANEK • podedovane • pridobljene 3.PODROČJA • biološke • socialne 4.RAZŠIRJENOST • univerzalne • regionalne • individualne	- POTREBE PO SNOVEH - POTREBE PO IZLOČANJU - POTREBE PO FIZIČNI CELOVITOSTI - SPANJE, POČITEK - SEKSUALNE POTREBE
--	---

1.5.3 Primarni socialni motivi

Vsi ti motivi so še vedno primarni, torej je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj človeka v družbi:

- občutek manjvrednosti
- občutek osamljenosti
- občutek zavrženosti, itd.

Človek si je te motive pridobil iz okolja, verjetno že v zgodnji mladosti. Ti motivi pa so raznoliki v določenem okolju pri določenem posamezniku. Nezadovoljevanje teh motivov ogroža socialno področje človekovega življenja³⁶.

³⁴ Povzeto po Lipičnik, B., Možina, S.: Psihologija v podjetjih, Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1993, 38.

³⁵ Povzeto po Lipičnik, B., Človeški viri in ravnanje z njimi, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, enota za založništvo, Ljubljana, 1997, 155.

³⁶ Povzeto po Lipičnik, B., Človeški viri in ravnanje z njimi, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, enota za založništvo, Ljubljana, 1997, 156

Tabela 2: PRIMARNI SOCIALNI MOTIVI³⁷

1.VLOGA • Primarne • Sekundarne 2.NASTANEK • podedovane • pridobljene 3.PODROČJA • biološke • socialne 4.RAZŠIRJENOST • univerzalne • regionalne • individualne	- POTREBE PO UVELJAVLJANJU - POTREBA PO DRUŽBI - POTREBE PO SPREMEMBI - POTREBE PO SOCIALNEM KONFORMIZMU
--	---

1.5.4 Sekundarni motivi

V tretjo skupino štejemo tudi nezaželene človekove motive (potreba po alkoholu, narkomaniji). Ti motivi so individualni, pridobljeni in se nanašajo na socialni del človeka. Sekundarne motive ljudje zadovoljujejo hote, zato vplivanje nanje pomeni vpliv na človekovo hotenje.

Tabela 3: SEKUNDARNI MOTIVI³⁸

1.VLOGA • Primarne • Sekundarne 2.NASTANEK • podedovane • pridobljene 3.PODROČJA • biološke • socialne 4.RAZŠIRJENOST • univerzalne • regionalne • individualne	- INTERESI - STALIŠČA - NAVADE - POTREBA PO ALKOHOLU - NARKOMANIJA
--	--

Vendar je pri navedenih primerih ključnega pomena, da se jezikovna in parajezikovna komunikacija ujemata. Delavec posluša obljube in oris celotne situacije, ki se bolj ali manj ujemajo s pisanimi pravili. Vendar v resnici vidi popolno drugačno sporočilo, ki ga prinašajo kretnje, pogled, govorica

³⁷ Povzeto po Lipičnik, B., Možina, S.: Psihologija v podjetjih, Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1993, 38.

³⁸ Povzeto po Lipičnik, B., Možina, S.: Psihologija v podjetjih, Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1993, 39.

telesa in ton, ki se niti v najmanjši meri ne ujemajo s kontekstom situacije. Vse to lahko izzove neprijetne reakcije, ki se lahko dogajajo le v notranjosti dela in se implicitno kažejo v njegovi uspešnosti. Lahko so vidne navzven in imajo neprijeten učinek na celoten delovni proces ter neposredno okolico. Ta pojav je nezaželen tako v odnosu s sodelavci (enakovredno mesto na hierarhični lestvici) kot tudi v odnosu z nadrejenimi.

Slednja situacija je še posebej občutljiva, ker lahko pretirano upiranje pomeni ali slabo ozračje na delovnem mestu ali celo izguba delovnega mesta, ki lahko resno ogrozi materialni obstoj delavca. Druga rešitev lahko pusti tudi psihološke posledice, ki vplivajo na njegovo obnašanje v prihodnosti. Za vedno lahko ogrozijo kakovost delovnega življenja v prihodnosti zaradi posledic pretekle situacije.

Poleg neposredne, predvsem korektna, medosebne komunikacije mora biti prisotna ustrezna mera obveščanja in kroženja informacij. Delavec mora vedeti, kakšne so njegove pravice in dolžnosti. Le tako se lahko uspešno integrira v organizacijo. To omogoča usklajevanje vseh stvari njegovega življenja. V novostih glede njegovega delovnega mesta in spremembah znotraj organizacije, bi moral biti takoj obveščen. Včasih bi bilo treba poskrbeti za dodatni obveščevalni material, še posebej, ko organizacija uvaja spremembe, ki niso najbolj v prid delavcem (z dolgoročno koristjo) ali ko želi neposredno sodelovanje delavca pri svojih projektih.

1.6 Delo in motivacijski dejavniki – materialni in nematerialni motivacijski dejavnik

Univerzalne resnice o človekovi motivaciji za delo ne bomo nikoli odkrili. Lahko le naštejemo številne motive za delo, vendar vseh ne bomo nikoli identificirali:

- plača, osebni dohodek, zaslužek,
- možnost napredovanja,
- možnost strokovnega usposabljanja,
- zanimivo delo,
- delovno okolje, delovni tim,
- stalnost zaposlitve,
- možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, odgovornosti,
- dobri in sposobni voditelji.
- Medsebojni odnosi.

Ti motivi so v različnih okoljih različni in se med seboj prepletajo. Za razmišljanje navajamo razporeditev motivov za delo v veliki Britaniji, ZDA in na Japonskem.

Tabela 4: RANG MOTIVOV V SVETU³⁹

VELIKA BRITANIJA	ZDA	JAPONSKA
• stalnost zaposlitve • plača • zanimivo delo • možnost napredovanja • šolanje ob delu • dobri voditelji • medsebojni odnosi • itd.	• stalnost zaposlitve • možnost napredovanja • medsebojni odnosi • plača • odgovornost • itd.	• identifikacija podjetjem • razumevanje sodelavcev • medsebojni odnosi • dobrobit zemlje • plača • itd.

1.6.1 Osebni dohodek kot materialni stimulator

V splošnem bi lahko rekli, da je plača kot motiv najpomembnejši motivacijski dejavnik za nekatere skupine delavcev⁴⁰.

- V prvi skupini so delavci z najnižimi zasluški, s katerimi ne morejo pokriti najpomembnejših življenjskih potreb.
- V drugi skupini so mladi delavci, ki si ustvarjajo dom in družino.
- V tretji skupini so ljudje, ki hlastajo za denarjem in materialnimi dobrinami, kar jim omogoča visok življenjski standard.

Pomen denarja kot motivacijskega sredstva se je povečal, predvsem zaradi velikega padca življenjskega standarda, ki je dosegel takšno stopnjo, da ogroža zadovoljevanje temeljnih potreb⁴¹.

Pri osebnih dohodkih naletimo na problem zaradi različne višine. Te razlike se pojavljajo, ker podjetja določajo višino osebnega dohodka na podlagi raz med posameznimi delavci, ne pa kot rezultat njihovega prispevka in uspešnosti.

Podjetja uporabljajo gesla, kot so: za enako delo enako plačilo, za različno delo različno plačilo. Takšen način mišljenja ni stimulativen⁴².

Če bi podjetja upoštevala pri oblikovanju osebnih dohodkov delovno uspešnost delavcev, dejavnike, ki vplivajo na delavčevo zavzetost za delo, bi razlike v osebnih dohodkih motivirali delavce za delo. Delavci bi vedeli, da je razlika v osebnih dohodkih rezultat lastnega dela in delovne uspešnosti delavcev.

Da bodo delavci zadovoljni z osebnim dohodkom, ki naj bo rezultat lastnega dela, morajo biti izpolnjeni trije pogoji⁴³:

³⁹ Marušić, S.: Upravljanje i razvoj ljudskih potenciala, Ekonomski inštitut Zagreb, Zagreb, 1994, 271.

⁴⁰ Povzeto po Uhan, S.: Raziskave o motivaciji, Organizacija, 31, 1998, št.10, 594-59:54.

⁴¹ Kavčič, B.: Kako motivirati? Bilten, 1998, št. 16, 17.

⁴² Povzeto po Možina, S.: Motiviranje kadrov za njihov in splošni razvoj, Organizacija in kadri, 19, 1986, št.7-8, 442.

⁴³ Povzeto po Možina, S.: Motiviranje kadrov za njihov in splošni razvoj, Organizacija in kadri, 19, 1986, št.7-8, 442-443.

- delitev osebnega dohodka mora biti pravična, glede na delovni prispevek in na delovno uspešnost delavca,
- delavec se mora strinjati z razliko osebnega dohodka v odnosu na druge, ki imajo enako izobrazbo in kvalifikacijo in delajo v enakih delovnih pogojih,
- osebni dohodki in razmere med njimi naj bodo stimulativna, tj. ne prevelika ne premajhna.

Najpomembnejša dejavnika, ki vplivata na višino plače sta izobrazba, kvalifikacija in delovna uspešnost, na katero pa vpliva tudi motivacija z materialno in nematerialno stimulacijo. Tako delavci kot tudi strokovna literatura poudarjajo pomen delovne uspešnosti in ocenjevanja delovne uspešnosti ter izplačila gibljivega dela.

1.6.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Nematerialni motivacijski faktorji so prav tako pomembni kot materialni. Nematerialne stimulacije se ne poslužujejo samo na vzhodnih državah, pač pa tudi na zahodnih državah, ker ima materialna stimulacija veliko moč.

Nematerialni motivacijski faktorji so:

- dobri medsebojni odnosi,
- pohvale in priznanje za delo,
- zanimivo delo,
- možnosti napredovanje in izpopolnjevanja,
- sposobni vodje,
- pomoč pri stanovanjskih problemih,
- tekmovanje med sodelavci,
- odgovorno delo,
- pomoč pri osebnih problemih
- drugi dejavniki.

Danes podjetja premalo izkoriščajo možnosti nematerialnih motivacijskih faktorjev. Delavec, ki je na svojem delovnem mestu zadovoljen bo svoje delo opravljal z lahkoto in prispeval k doseganju ciljev organizacije, ter zadovoljil svojo vlogo in delo. Delo v prijazni okolici s pozitivno klimo, je veliko bolj uspešno. Uspešnost dela ni edina nagrada. Uspešen delavec, ki doživi vsestransko zadovoljstvo, s tem zadovolji tudi svoje socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in samoaktualizaciji. *Nematerialni motivacijski faktorji* spodbujajo delavca k boljšim delovnim rezultatom in boljši, delovni uspešnosti. Pohvala , priznanje nadrejenih, pa pomenijo mnogim delavcem veliko več kot denarne nagrade.

1.7 Filozofija delovne motivacije

Motiviranje delavcev za delo, za kakovostno delo se v današnjem času vedno bolj poudarja, kajti mnogi vidijo v tem boljše možnosti gospodarjenja, s tem pa boljše možnosti v konkurenčnem trgu.

Motiviranje je prisotno že dolgo časa. Že tedaj, ko se je človek zavedal samega sebe, svoje okolice in družbe, in ko je spoznal, da mu delo prinaša osebni napredek, boljše možnosti preživetja, boljše življenje,...⁴⁴

Mnogi se sprašujejo, kako motivirati ljudi, torej kako motivirati druge. Od hotenja do realizacije je dolga pot, še posebej, če vemo, da je težnja po motiviranju skrita v vsakem posamezniku in da se tudi njihovi cilji med seboj razlikujejo.

Če veste, kaj motivira ljudi, imate na razpolago najmočnejše orodje, za ravnanje z njimi. *MOTIVIRANJE POMEN:* «Pridobiti ljudi da radi delajo tiste stvari, ki bi morale biti narejene v vsakem primeru.»⁴⁵ Obsega sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila.⁴⁶

Motiviran človek govori o prihodnosti kot priložnost v kateri bo ustvarjal, preteklost pa vidi kot most spreminjanja priložnosti v uspeh.

Takšni ljudje izžarevajo energijo in kažejo značilnosti odnosa, ki je ⁴⁷:

- pozitiven,
- vztrajen, intenziven in učinkovit,
- motiviran s ciljem, prepričan o uspehu,
- spremenljiv pod vplivom njegovih posledic.

Motiviran človek vpliva pozitivno na ostale delavce tima, z njimi je prijetno delati, ker čutimo njegovo veselje do življenja in o dela.

Sposobnost motivirati sebe in druge je toliko lažje, kolikor *jasneje vidimo* pred seboj *svoj cilj* in če vložen napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov. Motivacija pomeni prizadevanje za prihodnost, torej prizadevanje brez cilja nima smisla.

Prav presenečeni smo ob ugotovitvi, da zelo malo ljudi ve, kaj hoče, kaj hoče doseči, torej zelo malo ljudi vidi svoj cilj. Na vprašanje: «Kaj je vaš cilj? Kaj bi radi dosegli?» dobimo splošne odgovore: »Rad bi bil srečen. Rad bi uspel v službi.« Mnogi ljudje pa si postavljajo previsoke cilje in so zlovoljni in nesrečni, ker jih ne dosežejo. Mnogo ljudi je prepričanih, da svojega cilja ne bodo nikoli dosegli:

- ker sploh ne vedo, kaj je njihov cilj,
- ker nimajo sredstev za doseg svojega cilja,
- ker ne vedo kako naj dosežejo svoj cilj, zanj niso dovolj motivirani,
- ker niso na pravem mestu ob pravem trenutku,
- ker so že prestari,
- ker je predolga pot za doseg svojega cilja,
- ker nimajo sreče in so rojeni pod nesrečno zvezdo, itd.

Delovni proces organizacije bo tem bolj učinkovit, čim več delavcev se istoveti s skupno dogovorjenimi cilji in čim večjega in čim ugodnejša je motivacijska struktura delavcev⁴⁸.

⁴⁴ Zeni, J.: nekaj misli o motiviranju delavcev za delo, Bilten, 1990, št.19, 30.

⁴⁵ Vergles Caf, S.: Potitivno vodenje delovnega tima, Storitveno obdobje v Splošni bolnišnici Celje, VITALIFE, Agencija za svetovanje in usposabljanje kadrov, Ljubljana, 1998, 17.

⁴⁶ Denny, R.: Kaj moramo vedeti o motivaciji za uspeh, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997, 5.

^{46/a} Znajo motivirati svoje Kdre, z njimi ne manipulirajo, ^{46/b} ker vedo, da takšen način ravnanja ne ustvarja idealnega delovnega okolja, v katerem bi se vodstvo in delavci zavzemali za doseg skupnih delovnih ciljev.

^{46/a} MOTIVACIJA pomeni, da nekoga pripravite, da bo nekaj storil, ker bo sam hotel to storiti (Denny, 1993, str.10) ^{46/b} MANIPULACIJA pomeni pripraviti nekoga, da stori tako, ker vi tako hočete.

⁴⁷ Denny, R.: Kaj moramo vedeti o motivaciji za uspeh, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997, 5

⁴⁸ Uhan, S.: Raziskave o motivaciji, Organizacija, 31,1998, št. 10, 593.

Za doseg svojega cilja, za svojo srečo je potrebno nekaj tudi narediti. Kar nam pove tudi slovenski prevod besede LUCK:

- L (LABOUR) – DELO
- U (UNDER) – NA PODLAGI
- C (CORRECT) – PRAVEGA
- K (KNOWLEDGE) – ZNANJA

DELO NA PODLAGI PRAVEGA ZNANJA. Znanje pa pomeni vedeti, kaj želimo doseči, kaj želimo biti v prihodnosti in kako ta cilj tudi doseči.

1.7.1 Motivacija drugih

Motiviranje drugih je spretnost. Že vzpostavljeno motivacijo lahko vodje z nespretnim ravnanjem in vodenjem uniči, za kar pa sploh ne potrebuje posebnega znanja. To se zgodi, ko se vodje hote ali nehote držijo naslednjih načel⁴⁹:

- ne zaupaj idejam, ki jih dajo tvoji podrejeni,
- vodje morajo kritizirati in s tem pokazati, kaj znajo in veljajo,
- opozarjanje podrejenih na probleme je znak neuspešnosti podjetja,
- vodja mora vedno kontrolirati in obvladovati situacijo,
- vodja mora poskrbeti, da informacije ne bodo krožile,
- vodje morajo svoje podrejene tako zadolžiti, da bodo čim hitreje izvajali svoje zadolžitve,
- vodja kot manager ve že vse, kar je pomembno za delo,...

Še bi lahko naštevali nerodnosti, do katerih pride v podjetju, ko vodje skušajo motivirati svoje delavce.

1.7.2 Pravila motiviranja

Poleg lastne motiviranosti morajo vodje zagotoviti tudi visoko stopnjo motiviranosti delavcev. To lahko dosežejo z upoštevanjem naslednjih pravil:

- *Delavca je potrebno navdušiti, motivirati za delo* že pred začetkom dela in ne ko je delo že slabo opravil ali pa ga sploh ni⁵⁰:
- *Navdušenost nad delom dosežemo s tem, da damo delavcem jasna navodila*. Ta navodila pa lahko da le vodja, ki natančno ve kaj hoče od delavcev in jim to tudi nedvoumno sporoči. Šest pomembnih načel, ki jih mora vodja upoštevati pri dajanju sporočil⁵¹:
 - Navodila dajajte jasno, tako da jih bodo razumeli tudi vaši podrejeni.
 - Ljudje naj obnovijo vaša navodila s svojimi besedami.
 - Ljudem dajte možnost, da vprašajo.
 - Pri dajanju navodil ukazujte, ampak raje izrazite svoje želje oziroma naročilo z vprašanji.
 - Delavcem povejte zakaj naročate ali želite.

⁴⁹ Povzeto po Lipičnik, B., Možina, S.: Psihologija v podjetjih, Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1993, 50.

⁵⁰ Povzeto po Lipičnik, B.: Motivacija in motiviranje, Bilten, 1989, št.16, 5-10

⁵¹ Povzeto po Lipičnik, B.: Motivacija in motiviranje, Bilten, 1989, št.16, 5-10

- Vseskozi izpolnjevanja navodil, ohranjajte stik z ljudmi, hkrati boste dobili tudi povratno informacijo.
- *Nemotiviran delavec ne more motivirati drugih.*
- Vodja mora razlikovati dva različna pojma: *zadovoljstvo in motivacijo.*
 - o Zadovoljstvo je stanje človeka, v katerem se počuti ugodno
 - o O motivaciji govorimo takrat, ko ljudje poleg zadovoljstva spremenijo tudi svoje aktivnosti z namenom, da bi dosegli še večje zadovoljstvo.
- *Delavci morajo biti seznanjeni s ciljem*, ki ga bodo dosegli z delom. Na podlagi stopnje motiviranosti lahko delavce razdelimo v 4. skupine:
 - o Na tiste, ki aktivnosti in interese organizacije istovetijo s svojimi in so učinkoviti nosilci delovnega procesa.
 - o Delavci, ki sledijo dogovorjenim ciljem organizacije in so aktivni izvajalci delovnega procesa.
 - o Na tiste, ki se podrejajo ciljem organizacije, cilji posameznikov so usmerjeni na področja in druge aktivnosti.
 - o Na tiste, ki se ne istovetijo z organizacijo in jo zapustijo – flukturni delavci.
- *Zelo pogosto se dogaja*, da delavec, ki *ne vidi cilja svojega dela* ali pa je ta zelo oddaljen, *zgublja voljo do dela*. Cilj njegovemu delu naj bo čim bližji, jasno in konkretno opredeljen.
- *Seznani se morajo s tehnikam uresničevanja ciljev.*
- *Zavzetost za delo hitro in vztrajno raste*, če so delavci *obveščeni* kaj so z delom prispevali ali so sploh dosegli cilj in ali so bili uspešni.
- *Vsak človek ima misli o svojih zmožnostih*, sposobnosti in znanju, ki jih želi s svojim delom potrditi.
- *Vsakemu posamezniku je potrebno zagotoviti občutek polne odgovornosti* za izvedbo nalog in ga seznani z vsemi koristmi in nagrado, ki mu jo prinaša delo.
- *Delovne razmere*. Slabe fizikalne delovne razmere, medsebojni odnosi in socialne delovne razmere imajo negativni učinek na zavzetost delavcev za delo.
- *Pohvala, priznanje, graja in kritika* imajo pozitivni učinek na posameznika, vendar je učinek graje manjši. Če delavec začuti, da ga vodja ne mara ali da ravna z drugimi bolje kot z njim bo trpela kakovost dela. *Priznanje v kakršnikoli obliki, ki ga vodja da delavcu za dobro in kakovostno opravljeno delo, je najmočnejši motivacijski dejavnik.*
Vendar mora vodja tudi od časa do časa koga usmeriti in kritizirati, da bo dosegel rezultate in kakovost, ki jih je sposoben doseči. Namen kritik ni izgubiti samozavest ali vero vase, temveč ustvarjanje boljše prihodnosti.
- Z sodelovanjem se dviga storilnost celih skupin in ne sam posameznika. Brez sodelovanja ne bi bilo možno timsko delo. Da bo sodelovanje oz. timsko delo učinkovito in kakovostno je potrebno pravo ozračje, to je spontano pozitivno ozračje za spodbujanje motivacije.
Da bodo ljudje motivirani in zadovoljni s svojim delom je potrebno upoštevati 5 načel:
 - Ljudje morajo imeti svoje delo radi.
 - Za svoje delo morajo biti usposobljeni in dorasli položaju, ki ga opravljajo.
 - Poleg znanja, izkušenj morajo biti tako telesno kot duševno pripravljeni za vlogo, ki jo opravljajo v timu
 - *Da bo delo opravljeno kakovostno* in da bodo delavci čutili zmagovalnost in zadovoljstvo pri delu.
 - *Da bo delo opravljeno kakovostno* in da bodo delavci čutili zmagovalnost in zadovoljstvo pri delu.
 - *Zadovoljstvo delavcev z delom bo večje, ozračje v timu bo pozitivno, kakovost dela bo večja, če bo tim deležen priznanja in nagrade nadrejenih.*

- *Ustvarjanje problemov.* Problem je stanje, ki po svoji naravi sili človeka v akcijo. Vodja svoje delavce nagovori na primer, kako bi se dalo kaj napraviti, kako bi se dalo kaj popraviti, ne pa z ukazom kako mora kaj narediti⁵².
- *Pravičen osebni dohodek.* Denar je najstarejši in istočasno najuniverzalnejši način motiviranja za delo. Je glavna motivacija, če ga ni dovolj za zadovoljevanje najnujnejših vsakodnevnih potreb (nabava hrane, plačilo elektrike,...). Plačilo in celotno nagrajevanje sodi med psihološke stimulatorje za delo. Ne višina, predvsem *razlog za plačo* vpliva na *delavčevo zavzetost za delo*⁵³.

Sistemi plač po rezultatih dela temeljijo na delavskih motivacijah, ki jih lahko strnemo v treh točkah (Whyte,55)⁵⁴:

- človek je razumna žival, ki želi doseči kar najvišje dohodke (klasična ekonomska teorija), ki želi participirati pri življenju v podjetju (klasična psihološka teorija) oziroma prispevati h graditvi nove družbe (klasična socialistična tema),
- človek je izoliran posameznik, ki odgovarja na finančne stimulacije,
- ljudi prav tako kot stroje lahko obravnavamo na standardiziran način.

V življenju ni nobena od teh hipotez točna. Človek ima številne motivacije, ki so vpete v družbene skupine, zato je vsak človek osebnost zase in se različno odziva na iste stimulacije. Motivacije so nestandardizirane. Na vedenje in delovanje delavcev,. Vodja ne more vplivati tako kot si to sam želi, če sistem nagrajevanja e upošteva motivacije in pričakovanja delavcev.

Organizacije motivirajo ljudi s plačo in ne za njo.

1.7.3 Motivacija pri vodenju

Vodilni in vodstveni delavci morajo biti sposobni in usposobljeni za spodbujanje delavcev k delu, za doseganje ciljev, za ustvarjanje pozitivne delovne klime in s tem ustvarjanje pozitivnih rezultatov. Vsak vodja se mora zavedati, da prednosti ali pomanjkljivosti oddelka oziroma organizacije zrcalijo prednost ali pomanjkljivost vodje.

Motiviranje sodelavcev bi morala biti stalna naloga vodij. Vprašanje pa je, koliko so vodilni in vodstveni delavci usposobljeni za zaznavo resničnih potreb sodelavcev⁵⁵.

Načela, ki jih mora upoštevati vodja, če želi doseči pozitivno delovno klimo so:

- **DOLOČITE CILJE**
Vodja si mora postaviti realen cilj in si prizadevati zanj. Delavci so navdušeni, če vidijo, da dosežejo zastavljen cilj in uspehe svojega dela.
- **POSTAVITE ZGLED**
Če delavci vidijo, da ste dober vodja, da spoštujete svoje delavce, da jim prisluhnete, da dosegate dosežke, vas bodo spoštovali in iskali zglede pri vas.
- **STALNO SE IZPOPOLNJUJTE**

⁵² Povzeto po Lipičnik, B., Možina, S.: Psihologija v podjetjih, Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1993, 48.

⁵³ Lipičnik, B.: Strategija plač v združbah, plače v Sloveniji, Moderna organizacija, Kranj, 1995, 48.

⁵⁴ Lipičnik, B.: Strategija plač v združbah, plače v Sloveniji, Moderna organizacija, Kranj, 1995, 103.

⁵⁵ Jereb, J.: Individualizacije motivacije, Bilten, 1990, št.19,28.

Motiviran človek vedno misli na prihodnost, preteklost uporablja kot most za ustvarjanje uspehov. Pozitivno naravnan človek ve, da lahko dela bolje, zato si želi pridobiti novo znanje, nove izkušnje in postati boljši človek.

- **VZEMITE SI ČAS ZA RAZMIŠLJANJE**
Vzemite si pol ure časa na dan za razmišljanje. Ugotovili boste, kako zelo se raven vaše motivacije zviša, po tem ko ste nekaj časa nemoteno razmišljali.
- **VODITE BREZ PRISILE**
Kot smo že napisali, vodenje z ukazi ni bilo nikoli uspešno. Vodite s svojim zgledom in ljudje vam bodo sledili.
- **SODITE PO DOSEŽKIH**
Sami veste, koliko truda in napora je potrebno, da dosežete uspeh, oziroma napredek. Tudi vas bodo ljudje sodili po dosežkih. Ali bodo ti dosežki pozitivni ali negativni, pa je odvisno od vašega motivacijskega načina vodenja.
- **PRIDOBIVAJTE IN UTRJUJTE SAMOZAVEST**
Pridobite si zaupanje vase, v svoje sposobnosti in jo vedno znova potrjujte. Na ta način vplivajte in dajte vzgled drugim. To je motivacijski način vodenja.
- **PRIČAKUJTE KRITIKO**
Vsakdo, ki je uspešen, mora biti pripravljen na kritiko. Pravična kritika ima motivacijski učinek, na zavist drugih pa ne bodite ranljivi.
- **MISLITE NA PRIHODNOST**
VEDNO MISLITE NA JUTRI, KAJ BOSTE JUTRI POČELI IN TISTO, KAR BOSTE NAREDILI BOSTE NAREDILI BOLJŠE KOT VČERAJ. To kaže na pozitivno naravnanega človeka, na motivacijski način vodenja.
- **RAZMIŠLJAJTE KOT ZMAGOVALEC**
Če ste pred pozitivno ali negativno situacijo, razmišljajte vedno, kako bi ravnal najuspešnejši človek.

VODJA mora razlikovati med motiviranjem odnosa in motiviranjem s spodbudo in se zavedati, da sta najbolj učinkoviti kadar delujeta obe:

- **MOTIVIRANJE ODNOSA**
Motiviran odnos se izraža v načinu, kako ljudje mislijo in čutijo, to pomeni: njihovo samozaupanje, njihovo vero vase in njihov odnos do življenja, bodisi pozitiven ali negativen. t odnos je odraz gledanja na preteklost in čutenj prihodnosti.
- **MOTIVIRANJE S SPODBUDO**
Vodja ima v proizvodnem procesu celo vrsto pooblastil. Z njimi vpliva na vedenje tistih, katerih delo organizira. Njihovo zavzetost za delo lahko dvigne z nagradami, s priznanjem, itd. Učinkovit program vzpodbud bo dvignil delovno ozračje, moralo delavcev, zavzetost delavec za delo in s tem tudi dobiček.

Vodja mora gledati na motivacijo z vidika celovitega zadovoljevanja potreb⁵⁶. Največ napak se dogaja pri proučevanju motiviranosti posameznika zaradi preozkega gledanja na motivacijo posameznika.

V obzir se vzame pogosto le delo v podjetju, ne pa tudi pričakovanja, potrebe, vrednote, želje, prepričanje posameznika, njegove družine in družbe. Formalno delo predstavlja le eno najpomembnejše sredstvo za zadovoljevanje potreb, je pa tudi osrednje mesto v strukturi potreb, če se posameznik z delom in organizacijo identificira.

Posameznik pa se bo z delom in organizacijo identificiral takrat, kadar bodo izpolnjeni trije najpomembnejši pogoji:

⁵⁶ Kavčič, B.: Kako motivirati? Bilten, 1989, št. 16, 20.

- zadovoljni delavci tako z delom kot s plačo so v delovnem kolektivu s pozitivnim ozračjem, kar je pogoj za uspeh v konkurenčnem svetu.
- Dober vodilni delavec, ki upošteva načela vodenja z motivacijo. Svojim delavcem daje pohvalo, priznanje in grajo, ker se zaveda, da je tudi neuspeh pri vodenju del igre.
- Rezultat napisanega so dobri medsebojni odnosi med vodstvenimi in vodilnimi delavci, ter vodilnimi in podrejenimi delavci.

Z motivacijo pa je tesno povezana tudi delovna uspešnost delavcev in obratno. Če delovno uspešnost delavcev ustrezno in pravično nagradim (materialni in nematerialni vidiki), vzdržujemo zadovoljstvo delavcev, s tem pa povečujemo ali vzdržujemo njihovo delovno motivacijo⁵⁷.

⁵⁷ Jereb, J.: Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov, Organizacija in kadri, 1192, št.3-4, 240.

2 PROBLEM

2.1 Opredelitev problema

Ko človek dela in izkorišča svoje sposobnosti, pridobljeno znanje ne dosega vedno istih delovnih rezultatov. Prav tako se tudi človekovo vedenje spreminja iz ene situacije v drugo situacijo. »Kaj tiči za tem raznovrstnim vedenjem, zakaj ravna oseba zdaj tako, drugič drugače?«

Motivacije medicinskih sester – MS v Splošni bolnišnici Celje – SB Celje se posveča premalo pozornosti, kar se odraža v rutinizaciji dela, nezadovoljstvu članov negovalnega tima in v slabih medsebojnih odnosih. Motivacija MS je zelo pomembna, saj se odraža tako v verbalni kot v neverbalni komunikaciji z bolniki in drugimi. Pozitivna motivacija vpliva na večjo pripadnost bolnišnici, na klimo oddelka in bolnišnice in na delo članov negovalnega tima. Uspeh, ki ga takšna organizacija doseže, pa je mnogo večji, kot v organizacijah, kjer se zmeraj postavljajo na prvo mesto tehnologijo in normiranje dela.

Motivacija posameznika ali skupine vpliva na delovno uspešnost posameznika, skupine ali organizacije.

Kakovost delovnega življenja vpliva na kakovost storitev. (Ker se od delavca pričakuje uspešnost in učinkovitost pri opravljanju njihovega dela. Tudi delavec za svoje delo pričakuje povračilo, kajti uspešen in učinkovit je takrat, kadar mu delo omogoča zadovoljevanje materialnih potreb, kadar mu delo razbremeni stresne dejavnike, da z delom ohranja pokončno profesionalno držo, sodeluje pri odločanju in se z delom potrjuje kot ustvarjalno bitje.)

NAMEN NALOGE OZIROMA PROBLEM

Danes, ko poznamo mnogo motivacijskih teorij, je vprašanje: »Kako motivirati posameznika – medicinsko sestro – MS za delo, za boljše delo?« vedno bolj prisotno. To nas opozarja, da je motivacija kompleksen pojav, za katero ni nekih trajnih, splošnih receptov za rešitev.

K določenemu cilju nas vodi potreba. Povezava med potrebo in motivacijo je dokazana. Prav pri zadovoljevanju potreb se pojavijo problemi. Potrebe medicinske sestre se razlikujejo. Vzroki potreb niso samo notranji motivi, ampak tudi okolje, v katerem živijo in delajo. Problem zadovoljevanja potreb pa so večji, kadar gre za zadovoljevanja višjih potreb.

Problemi, ki se pojavljajo pri motivaciji medicinskih sester v SB Celje so naslednji:

1. ALI INDIVIDUALNA ALI SKUPINSKA MOTIVACIJA?

Kolikor različnih potreb medicinskih sester v delovnem kolektivu, toliko različnih motivacij. Zadovoljitev individualne potrebe je lažja, vendar s tem rešimo samo problem individualne motivacije. V želji motivirati celoten zdravstveni oziroma negovalni tim, si vodje (glavna sestra in predstojnik oddelka) pogosto postavijo vprašanje: »Kako motivirati?« Najpogosteje se odločijo za enoten kalup oziroma recept, ki je največ »povprečen«

2. HIERARHIČNI ODNOS MED ZDRAVNIKI IN MEDICINSKIMI SESTRAMI

Delo medicinske sestre je premalo spoštovan poklic, kar se kaže tudi v hierarhičnem odnosu in v podrejenem položaju medicinske sestre. Tradicionalen hierarhični vpliv je še danes močno prisoten, kar je tudi vzrok večjih uspehov pri uveljavljanju zahtev zdravnikov.

3. TUDI MOTIVACIJSKI KONFLIKTI LAHKO OTEŽUJEJO MOTIVACIJO MEDICINSKE SESTRE
Gre za neravnovesje motivacijskih ciljev (na primer višja plača/večja zahtevnost dela, bolj zanimivo delo/manj prostega časa.)
4. NE SPREMLJAJOČ INDIVIDUALNE MOTIVACIJSKE CILJE, VODSTVO IN VODJE JO PRIČAKUJEJO SKLADNOST REAGIRANJA MEDICINSKIH SESTER Z MOTIVACIJSKIMI CILJI IN VREDNOTAMI ORGANIZACIJE. Ne zanima pa jih, kaj medicinske sestre mislijo o vrednosti posameznih ciljev, o možnih poteh in verjetnosti doseganja ciljev.
5. DENAR OZIROMA OSEBNI DOHODEK KOT MOTIVACIJSKI DEJAVNIK
Kako najoptimalneje urediti način plačevanja dela medicinskih sester z vidika motivacije? Kako nagraditi najuspešnejše medicinske sestre? Čeprav osebni dohodek oziroma plača ni najpomembnejši motivacijski dejavnik, večina medicinskih sester z njo ni zadovoljna.
6. MOTIVACIJSKE PROBLEMATIKE NI MOGOČE REDUCIRATI NA DENAR
Denar je pomemben motivator, vendar ni edini in tudi ne najpomembnejši.
Potrjuje se Herzbergova opredelitev denarja kot higienika in ne kot motivatorja. Motivacijski sistem vključuje tudi druge vidike:
 - a. *pohvala pacientov*
 - b. *pohvala nadrejenih*, ki jo medicinske sestre pogosto pogrešajo. *Moč in zagon za delo*, ki jo dasta *priznanje in pohvala nadrejenih sta neizmerna*.
 - c. *Vodenje in organizacija dela* (stil in način vodenja). Pogostokrat slišimo MS – MEDICINSKE SESTRE, kako se pritožujejo nad slabo organizacijo dela na oddelku. Vodilni oddelkov (glavne sestre in predstojniki) so strokovnjaki svojega področja: medicine in zdravstvene nege, primanjkuje pa jim znanja managementa in organizacije.
 - d. *Delovni pogoji in delovni prostori* močno vplivajo na *kakovost dela* medicinske sestre, pa *tudi na njihovo motivacijo*, vendar delovni prostori ne bi smeli biti vzrok demotivacije medicinske sestre, prej delovni pogoji.
 - e. *Obveščenost o dogodkih*
Vodstvo SB Celje je na tem področju doseglo določen napredek, hkrati pa se mora zavedati, da obveščenosti o dogodkih v podjetju pomeni prenos informacij vsem, ki so zaposleni v SB Celje, brez skrivanja informacij, ne glede na status. Vsi ti motivacijski dejavniki vplivajo na motivacijsko strukturo zaposlenih. Ali je vzrok prezaposlenost ali pomanjkanje časa, vodij, da ne ugotavljajo stališča in mnenja zaposlenih do teh dejavnikov.

»Ali vlagati v človeka, v človeški kapital ali v razvoj tehnologije in znanosti?« je vprašanje, ki se pojavlja tudi v SB Celje. Danes so medicinske sestre bolj kritične kot v preteklosti. Želijo se izobraževati, izpopolnjevati in postati kvaliteten izvajalec zdravstvene nege.

Toplo besedo, razumevanje, prijaznost, nasmeh medicinske sestre bo čutil bolnik, ki si vse to želi, saj je neogljen in občutljiv na vse, kar se dogaja okoli njega. Razumevanje tegob, stisk in pričakovanj bolnika povzroča napetost medicinske sestre. *Medicinska sestra je prva oseba*, ki ji *bolnik zaupa*, zato je *smiselno vlagati v razvoj* medicinskih sester in v *njihovo motivacijo*, kajti le motivirane medicinske sestre bodo izvajale kvalitetnejšo zdravstveno nego.

Z RAZISKAVO SEM SKUŠALA UGOTOVITI, KAKŠNA JE MOTIVACIJA MEDICINSKIH SESTER V SB CELJE IN KATERI SO NAJPOMEMBNEJŠI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.

Najpomembnejši dejavniki, ki pripomorejo k zadovoljstvu medicinskih sester so:

- zadovoljstvo, ker se pomaga bolniku (uspeh zdravljenja, priznanje bolnikov),
- notranje zadovoljstvo (smisel v dosežkih) in ponos zaradi dobro opravljenega dela,
- upoštevanje idej in predlogov vsakega člana negovalnega tima.,

- priznanje in pohvala (nadrejenih, kolegov, bolnikov),
- redni zaslužek in nagrajevanje,
- pridobivanje informacij (dogajanje v zavodu, dolgoročni in kratkoročni načrti,
- možnost dodatnega izobraževanja in napredovanja (izobraževanje za vsakogar, možnost koriščenja študijskega dopusta in pomoč pri financiranju šolnine), dobri medsebojni odnosi v timu (enakovredno upoštevanje mnenj in predlogov, sprotno reševanje problemov),
- dobra organiziranost dela,
- delitev dela in s tem povezana delitev odgovornosti.

PODROČJE DIPLOMSKE NALOGE

- PREDSTAVITEV SPLOŠNE BOLNIŠNICE CELJE
- TEORETIČNA OBDELAVA MOTIVACIJE IN DEJAVNIKOV
- VPLIVI, KI POVEČUJEJO, ZMANJŠUJEJO ALI UNIČUJEJO MOTIVACIJO
- MOTIVACIJSKI VIDIK OSEBNOSTI
- FILOZOFIJA DELOVNE MOTIVACIJE
- MOTIVACIJA MS V SB CELJE

2.1.1 Namen, cilji in osnovne trditve

2.1.2 Namen

Kako motivirati člane negovalnega tima za kakovostno delo v SB Celje? Temu vprašanju se je posvečalo premalo pozornosti. Težave in krize, s katerimi se spopada naše vodstvo, so vzrok usmerjenosti vodstva v materialne dobrine. V stvarnem svetu, ki je svet ljudi, pa so pozabili na nas člane negovalnega tima. Ne samo vodstvo, vsi ki delujemo v timu se moramo zavedati, da čudovite in presenetljive rezultate dosežejo prav motivirani posamezniki. Motivacija pa pomeni tudi izplačilo variabilnega dela plače na osnovi ocenjene delovne uspešnosti. Kljub pravnim podlagam pa v SB Celje še vedno nimamo izdelanega načrta ocenjevanja uspešnosti zdravstvenega kadra in tudi članov negovalnega tima. Cilje, ki si jih je vodstvo SB Celje postavilo v dobrobit naše organizacije in kadrov so strateškega pomena. Na doseganje teh ciljev neposredno ali posredno vpliva vsak, kako pa je posameznik uspešen pri doseganju ciljev, pa bi pokazala ocena delovne uspešnosti.

2.1.3 Cilji

- Večja motiviranost članov negovalnega tima.
- Vodilni kader, ki bi znal prisluhniti, komunicirati in s tem motivirati MS.
- Motivirane MS svoje delo opravljajo z veseljem, kakovostno, čutijo pripadnost zdravstvenemu timu in bolnišnici, kar pozitivno vpliva na bolnika.
- S pomočjo ugotavljanja delovne uspešnosti povečati ali vzdrževati zadovoljstvo MS, s tem pa povečati in vzdrževati delovno motivacijo.

2.1.4 Trditve (teze, hipoteze)

DIPLOMSKA NALOGA OBRAVNAVA KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA, KI VPLIVA NA KAKOVOST STORITEV IN MOTIVACIJO, KAJTI USPEŠEN IN UČINKOVIT DELAVEC JE TAKRAT, KADAR MU DELO OMOGOČA ZADOVOLJEVANJE MATERIALNIH POTREB, KADAR MU DELO RAZBREMENJUJE STRESNE DEJAVNIKE, DA Z DELOM OHRANJA POKONČNO PROFESIONALNO DRŽO, SODELUJE PRI ODLOČANJU IN SE Z DELOM POTRJUJE KOT USTVARJALNO BITJE.

MOTIVACIJA MS POSTAVLJA NASLEDNJE TRDITVE:

- MS SB CELJE RADE OPRAVLJAJO SVOJ POKLIC.
- NAJPOMEMBNEJŠI VZROK ODLOČITVE ZA TA POKLIC JE ČLOVEKOLJUBEN.
- VEČINA MS NI ZADOVOLJNA S PLAČO, VENDAR SO MNENJA, DA JE OSEBNI DOHODEK ZELO POMEMBEN MOTIVACIJSKI DEJAVNIK.
- NAJPOMEMBNEJŠI MOTIVACIJSKI DEJAVNIK JE ZANESLJIVOST IN STALNOST ZAPOSLOTITVE IN S TEM SOCIALNA VARNOST.
- NA MOTIVACIJO MS VPLIVA CELOTEN ZDRAVSTVENI TIM.

POHVALA IN PRIZNANJE NADREJENIH IN SODELAVCEV ZA TRUD PRI DELU IMA ZELO MOČAN MOTIVACIJSKI VPLIV.

MS ZELO MOTI HIERARHIČNI ODNOS MED ZDRAVNIKI IN NJIMI.

NA DE-MOTIVACIJO MS VPLIVAJO NEGATIVNI DEJAVNIKI DELA IN VSA NEPOTREBNA IN NEPOMEMBNA DELA.

KLJUB TEMU, DA MS RADE OPRAVLJAJO SVOJ POKLIC, JE MISEL NA ODPOVED ALI ZAMENJAVO SLUŽBE POGOSTA.

VODJA JE ZELO POMEMBEN DEL DELOVNEGA KOLEKTIVA Z VPLIVOM NA MOTIVACIJO IN TUDI MANAGEMENT.

2.1.5 Predvidene hipoteze

Z raziskavo sem skušala dokazati naslednje hipoteze –H :

- H1: medicinske sestre SB Celje rade opravljajo svoj poklic.
- H2: najpomembnejši vzrok odločitve medicinske sestre za ta poklic je človekoljuben.
- H3: večina medicinskih sester ni zadovoljna s plačo, vendar so mnenja, da je osebni dohodek zelo pomemben motivacijski dejavnik.
- H4: najpomembnejši motivacijski dejavnik je zanesljivost in stalnost zaposlitve in s tem socialna varnost.
- H5: na motivacijo medicinskih sester vpliva celoten zdravstveni tim.
- H6: pohvala in priznanje nadrejenih in sodelavcev za trud pri delu ima zelo močan motivacijski vpliv.
- H7: medicinske sestre zelo moti hierarhični odnos med zdravniki in njimi.
- H8: na de-motivacijo medicinskih sester vplivajo negativni dejavniki dela in vsa nepotrebna in nepomembna dela.
- H9: kljub temu, da medicinske sestre opravljajo poklic, je misel na odpoved ali zamenjavo službe pogosta.
- H10: vodja je zelo pomemben del delovnega kolektiva z vplivom na motivacijo in na management.

3 METODOLOGIJA

3.1 Predpostavke in omejitve raziskave

3.1.1 Predpostavke

- PREDPOSTAVLJAMO VEČJO FLEKSIBILNOST VODILNEGA KADRA, KI BO PRISLUHNIL ČLANOM NEGOVALNEGA TIMA IN JIH ZNAL MOTIVIRATI ZA DELO.
- PREDPOSTAVLJAMO VEČJO MOTIVIRANOST MS, KI BODO SVOJE DELO OPRAVLJALE KAKOVOSTNO IN STROKOVNO.
- PREDPOSTAVLJAMO VEČJO PRIPADNOST MS K ZDRAVSTVENEMU TIMU IN ORGANIZACIJI.
- PREDPOSTAVLJAMO ORGANIZIRANO IN STROKOVNO IZVAJANJE UGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI MS.

3.1.2 Omejitve raziskave

- Ker sem zaposlena v SB Celje, je raziskava omejena le na člane negovalnega tima v SB Celje in ne na ostale bolnišnice v Sloveniji.
- Raziskava ni zajela vse člane negovalnega tima, ampak le določene profile že prej naštetih MS.
- Prisotnost subjektivnih faktorjev pri anketiranju MS.

3.1.3 Predvidene metode raziskovanja

Glavna metoda dela je anketiranje MS v SB Celje. Anketni vprašalnik obravnava motivacijo MS.

POTREBNE PODATKE SEM ŠE DOBILA Z/S:

- OPAZOVANJEM,
- INTERVJUJEM VODSTVA SB CELJE,
- ŠTUDIJEM STROKOVNEGA GRADIVA,
- METODA DESKRIPTIJE S POSTAVITVIJO OZIROMA HIPOTEZ, KI JIH V NALOGI RAZISKUJEM.

3.1.4 Raziskovalni instrument – anketa

Odločila sem se za raziskovalni postopek s pomočjo anketnega vprašalnika, s katerim sem želela potrditi postavljene hipoteze, predvsem pa ugotoviti MOTIVE, VREDNOTE DELA MEDICINSKIH SESTER IN NJIHOVE ŽELJE (glej prilogo 1).

Anketni vprašalnik je sestavljen:

- Nanaša se na obravnavano problematiko – MOTIVACIJA MEDICINSKIH SESTER V SB CELJE.

Vprašanja sem razdelila na štiri sklope:

- Splošna vprašanja, ki sprašujejo po starosti, spolu, delovnem mestu, delovni dobi in dobi zaposlenih v SB Celje anketirank – cev.
- Želje in pričakovanja medicinskih sester v zvezi z njihovim poklicem.
- Materialne in nematerialne vzpodbude medicinske sestre za delo.
- De-motivacija medicinskih sester.

Anketni vprašalnik obsega 27 vprašanj motivacija medicinske sestre v SB Celje.

Pri vprašanjih zaprtega tipa so bila vprašanja postavljena tako, da je bilo možnih več ali en odgovor. (17 JIH OBRAVNAVA MOTIVACIJO).

Vprašanja odprtega tipa pa so omogočala razlago odgovora (4 VPRAŠANJA ODPRTEGA TIPA) 6.VPRAŠANJ je splošnih.

Vprašalnik je bil anonimen. Navodila za izpolnjevanje so bila navedena v uvodu, prav tako namen uporabe vprašalnika. Vprašalnik sem razdelila s pomočjo glavnih sester oddelkov. Časovne omejitve vrnitve vprašalnika ni bilo. 126 vprašalnikov od 184 pa je bilo vrnjenih v roku treh tednov.

3.1.5 Subjekti raziskovanja

V raziskavo sem vključila vse člane negovalnega tima, predvsem pa:

- Glavne sestre oddelkov in njihove namestnice, zahtevnost anketnega vprašalnika
- Diplomirane medicinske sestre
- Višje medicinske sestre
- Zdravstveni tehniki z dodatno usposobitvijo

K tej odločitvi me je vodila tema diplomske naloge – Kakovost delovnega življenja – motivacija medicinske sestre v SB Celje.

Vprašalnik sem posredovala 184 MEDICINSKIM SESTRAM; kirurških oddelkov in sicer:

- oddelek za kirurgijo roke in plastike
- travmatologija,
- ortopedija,
- enota intenzivne terapije,
- otroški oddelek kirurških strok,
- urologija,
- okulistika in

internim oddelkom in sicer:

- otroški oddelek
- oddelek za bolezni ledvic,
- dializa,
- dermatovenerološki oddelek,
- oddelek za bolezni prebavil,
- oddelek za presnovne bolezni,
- oddelek za bolezni srca, pljuč in ožilja,
- nevrologija,
- oddelek za nalezljive bolezni in vročinska stanja,
- hematološki oddelek,
- oddelek za intenzivno interno medicino.

V raziskavo pa sem vključila tudi člane negovalnega tima:

- transfuzije,
- sterilizacije,
- ginekologije in porodništva in
- poliklinika s specialističnimi ambulantami

3.1.6 Obdelava podatkov

Pri pregledu vprašalnikov sem ugotovila nedoslednost anketirank-cev,

Kar kaže bodisi časovno stisko medicinskih sester, bodisi na pomanjkljivo disciplino anketirank-cev. Za obdelavo podatkov sem uporabila deskriptivno statistično metodo.

Boljši nazorni prikaz pa sem dosegla z grafičnimi ponazoritvami s pomočjo tabel računalniškega programa. Excel for Windows, kjer so rezultati prikazani s številom odgovorov.

4 REZULTATI IN UGOTOVITVE RAZISKAVE MOTIVACIJE MEDICINSKIH SESTER V SB CELJE

Tabela 5: POVEZAVA MED POSTAVLJENIMI HIPOTEZAMI IN VPRAŠANJI

VPRAŠANJA																												
H I P O T E Z E	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	26	27		
	SPLOŠNI PODATKI																											
	1						X			X				X														
	2							X	X																			
	3											X				X										X	X	
	4								X		X	X				X					X							
	5										X	X				X					X							
	6											X				X						X	X					
	7														X		X	X										
	8												X		X				X									
9																			X									
10																								X				

V nadaljevanju naloge sledi obrazložitev navedene povezave po sklopih anketnega vprašalnika, kjer je pod vsakim sklopom navedena hipoteza in vprašanja, ki jo potrjujejo ali zavračajo.

4.1 Osnovni podatki

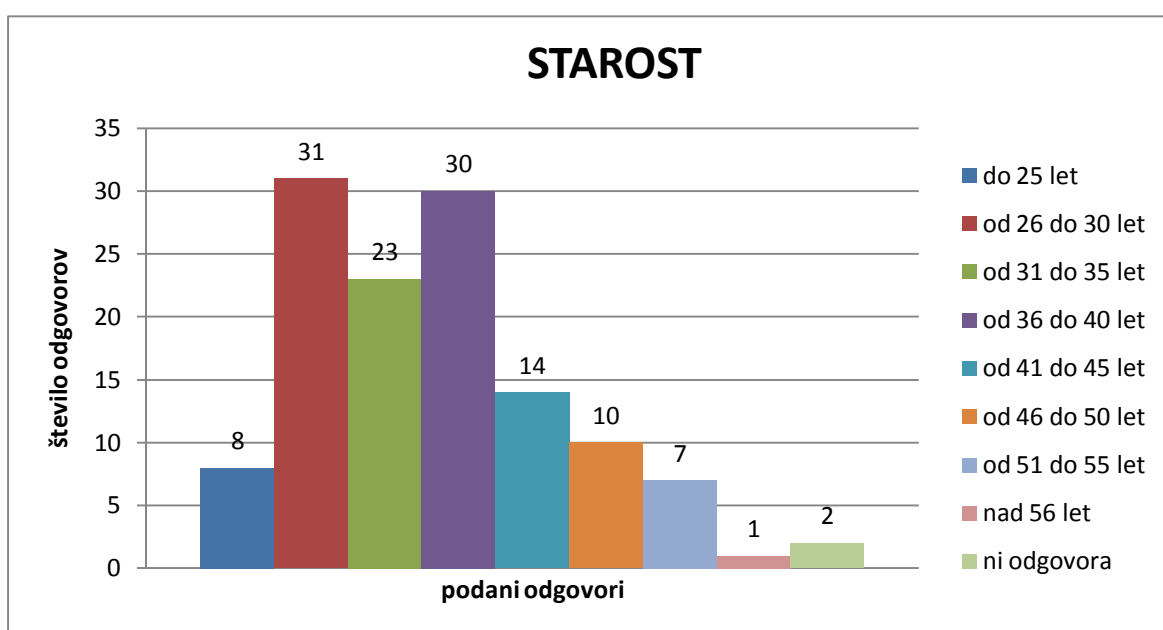
SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCIH

Splošne podatke o anketiranih nam dajejo odgovori od 1. do 6. vprašanja.

4.1.1 Starost

1.VPRAŠANJE:NAVEDITE SVOJO STAROST

Graf 1:STAROST ANKETIRANCEV

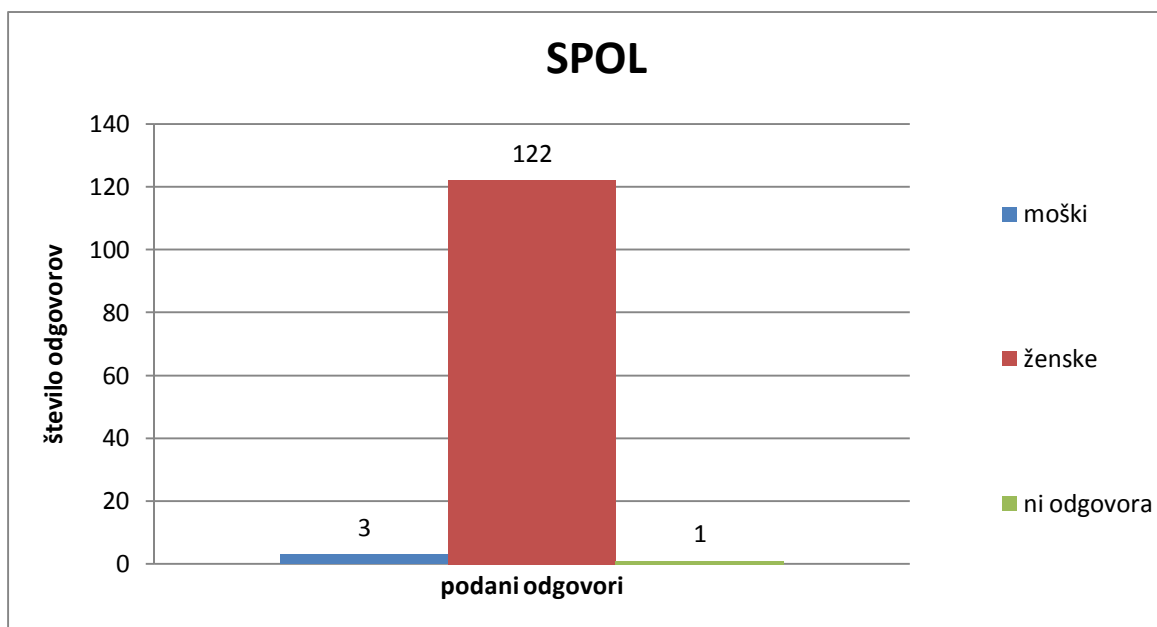


Vsak delež starih od 26 do 30 let nam pove, da se danes mladi po končani srednji šoli odločijo za nadaljnji študij in šele nato iščejo zaposlitev. Na visok delež starejših od 36 do 40 let pa vpliva dejstvo, da so se mnoge medicinske sestre po končani srednji šoli najprej zaposlile in šele nato odločile za študij ob delu (to potrjuje tudi odgovor na tretje vprašanje). Rezultati pa nam tudi povedo, da se je v SB Celje največ zaposlovalo v letih po osamosvojitvi Republike Slovenije in v bivši Jugoslaviji.

4.1.2 Spol

2.VPRAŠANJE: OBKROŽITE USTREZEN SPOL

Graf 2: SPOL ANKETIRANK-CEV

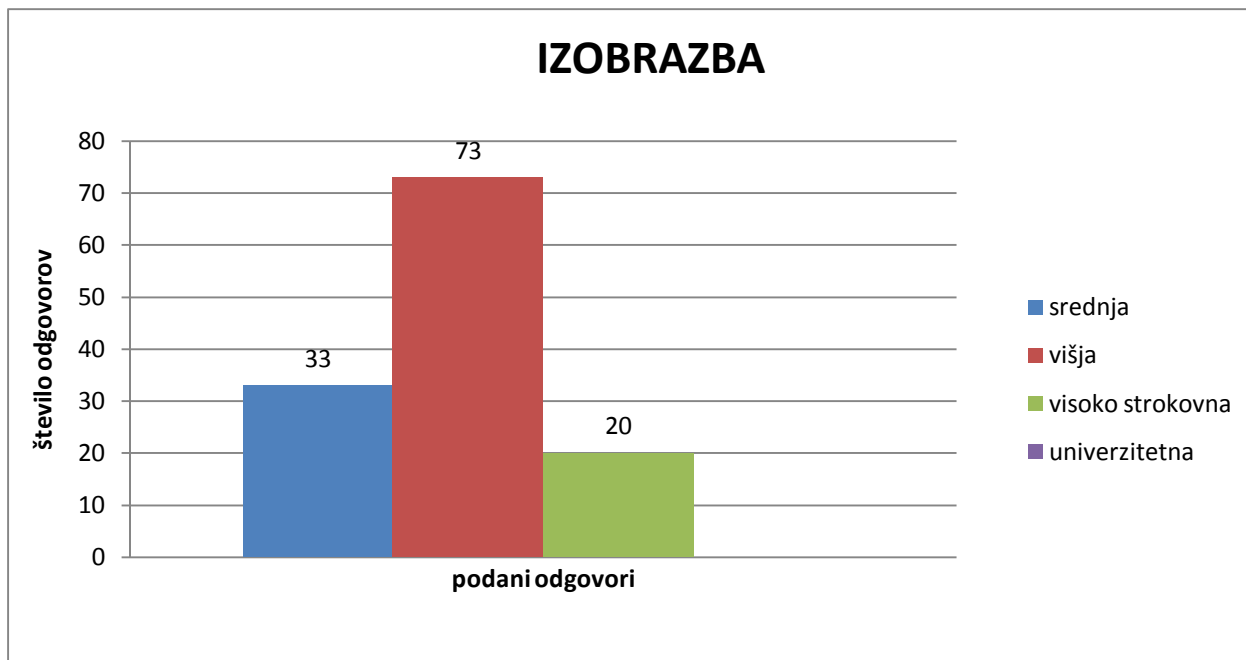


Že bežen pogled rezultatov nam potrdi znano dejstvo, da je delo medicinske sestre »ženski« poklic, kajti sposobnosti empatije, pogovora, poslušanja,....so lastnosti, ki so značilne predvsem za ženske.

4.1.3 Izobrazba

3.VPRAŠANJE: VAŠA IZOBRAZBA

Graf 3: IZOBRAZBA ANKETIRANK – CEV



Rezultat potrjuje omejitev anketirank-cev na določene profile poklicev. V SB Celje imamo tudi nekaj medicinskih sester z univerzitetno izobrazbo, ki pa jih z anketo nisem zajela.

4.1.4 Poklic

4.VPRAŠANJE: NAZIV DELOVNEGA MESTA, KI GA OPRAVLJATE?

Analiza tega odgovora je bila zelo težavna, zaradi pomanjkljivih odgovorov. Ugotovim pa raznovrstnost sistematiziranosti dela medicinskih sester v SB Celje:

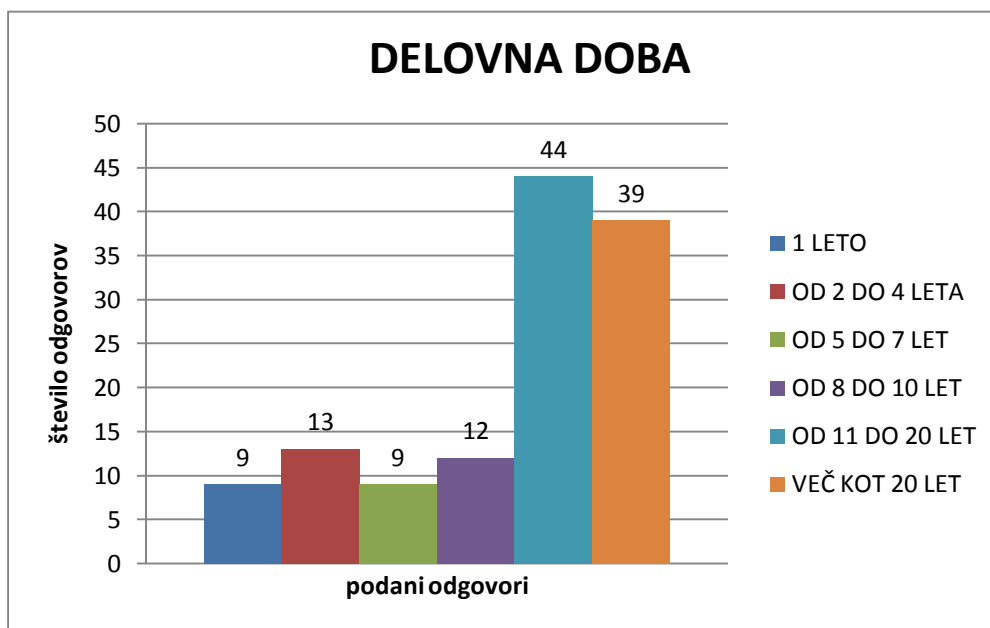
- glavna sestra oddelka: 14 odgovorov,
- ZT v negovalni enoti: 10 odgovorov, ZT (zdravstveni tehnik)
- višja medicinska sestra v transfuziji: 3 odgovori,
- vodilne višje medicinske sestre v negovalni enoti: 7 odgovorov,
- zdravstveni tehnik z dodatno usposobitvijo v negovalni enoti: 10 odgovorov,
- višja medicinska sestra v negovalni enoti: 15 odgovorov,
- višja medicinska sestra vodja tima v negovalni enoti: 13 odgovorov,
- zdravstveni tehnik z dodatno usposobitvijo v intenzivni terapiji III: 2 odgovora,
- višja medicinska sestra v anesteziologiji: 1 odgovor,
- višja medicinska sestra inštrumentalka: 9 odgovorov,
- višja medicinska sestra na hemodializi: 4 odgovori,
- zdravstveni tehnik na hemodializi: 3 odgovori,

- zdravstveni tehnik v operacijski: 2 odgovora,
- višja medicinska sestra v ambulantni: 1 odgovor,
- zdravstveni tehnik v ambulantni: 2 odgovora,
- zdravstveni tehnik v intenzivni negi: 1 odgovor,
- višja medicinska sestra v intenzivni negi: 1 odgovor,
- ni odgovora oziroma nepravilni odgovori: 28 odgovorov.

4.1.5 Delovna doba

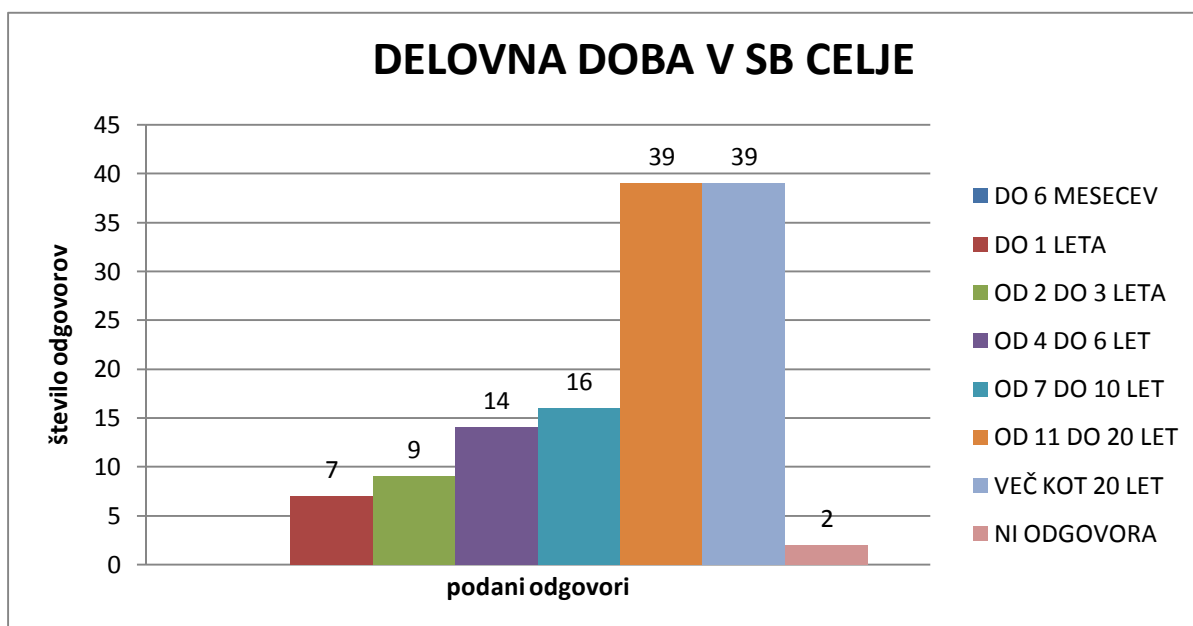
5.VPRAŠANJE: KOLIKO LET DELOVNE DOBE IMATE?

Graf 4: DELOVNA DOBA ANKETIRANK-CEV



6.VPRAŠANJE: KOLIKO LET ŽE DELATE V SB CELJE?

Graf 5: DELOVNA DOBA ANKETIRANK-CEV V SB CELJE



Ugotovitve 5. in 6. vprašanja sem združila, saj sta medsebojno povezana. Ugotovim, da ima največ anketirank – cev 11 do 20 let delovne dobe. Prav tako ugotovim, da je delovna doba anketirank – cev skoraj identična z delovno dobo zaposlitve v SB Celje.

Če povzamem ugotovitve navedenih vprašanj ugotovim, da je v SB Celje največ zaposlenega kadra v starosti od 30 do 40 let.

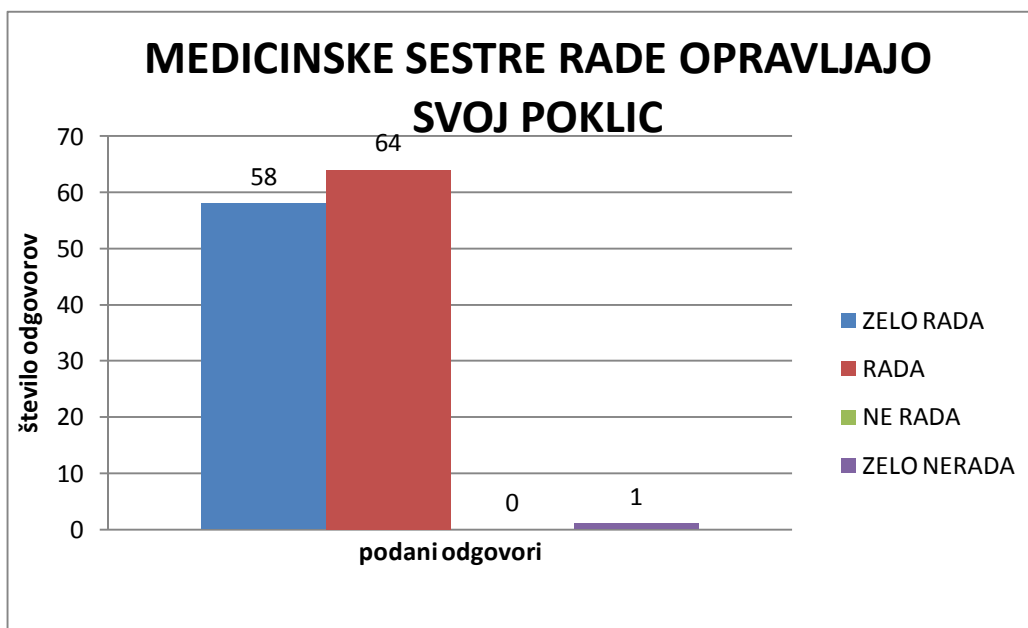
Prav fleksibilnost medicinskih sester in želja po novem znanju sta vzrok večanja števila medicinskih sester s končano visoko strokovno izobrazbo. Da je delo medicinskih sester zahtevno in odgovorno in da ni možna splošna razporeditev, nam povedo tudi odgovori 4. vprašanja. Tako kot zdravniki se tudi medicinske sestre specializirajo formalno in neformalno za določena področja, da lahko svoje delo opravljajo kakovostno. Ker je SB Celje osrednji zdravstveni objekt 16.občin, celjske regije in tudi učna in znanstveno raziskovalna ustanova, ki omogoča tako strokovni, osebni in tudi delovni razvoj, je večina medicinskih sester v SB Celje zaposlena celotno dobo svoje zaposlitve.

4.2 Želje in pričakovanja medicinskih sester v zvezi z njihovim poklicem

4.2.1 H1: medicinske sestre rade opravljajo svoj poklic

7.VPRAŠANJE: ALI RADE OPRAVLJATE SVOJE DELO?

Graf 6: ALI RADI OPRAVLJATE SVOJ POKLIC

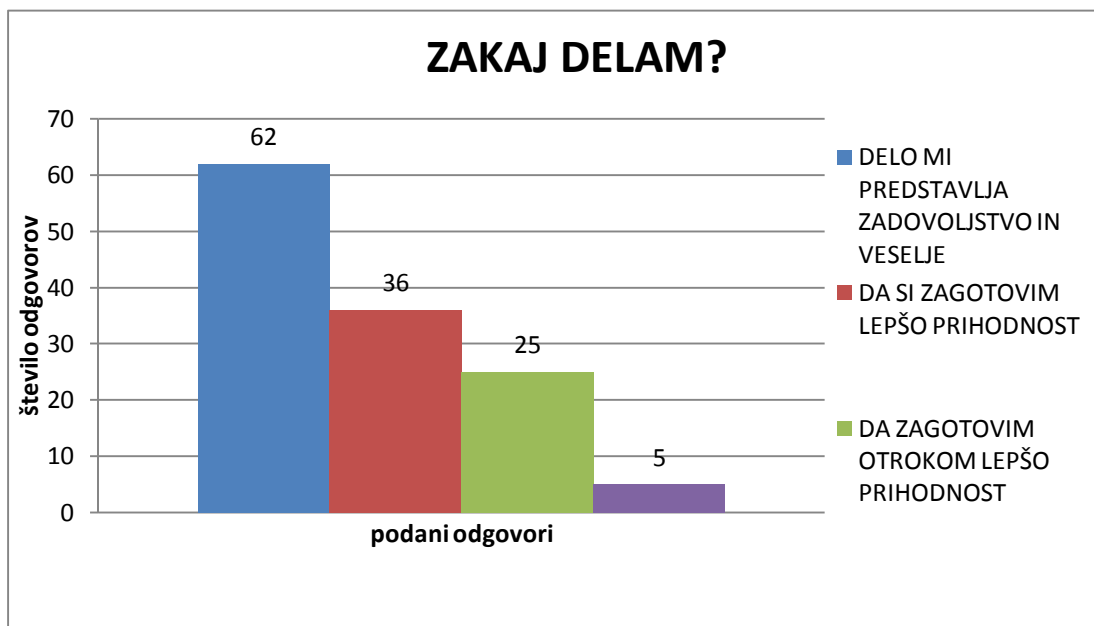


Rezultati tega vprašanja potrjujejo naša pričakovanja, da medicinske sestre rade opravljajo svoj poklic. Kakršenkoli drug odgovor bi dal pomislek o dajanju pomoči, tople besede, nasmeha in kakovostne zdravstvene nega medicinske sestre bolniku.

Kaj a odgovor:«Zelo nerada opravljam svoj poklic?»

10.VPRAŠANJE: ZAKAJ PRAVZAPRAV DELAMO?

Graf 7: ZAKAJ PRAVZAPRAV DELAM?

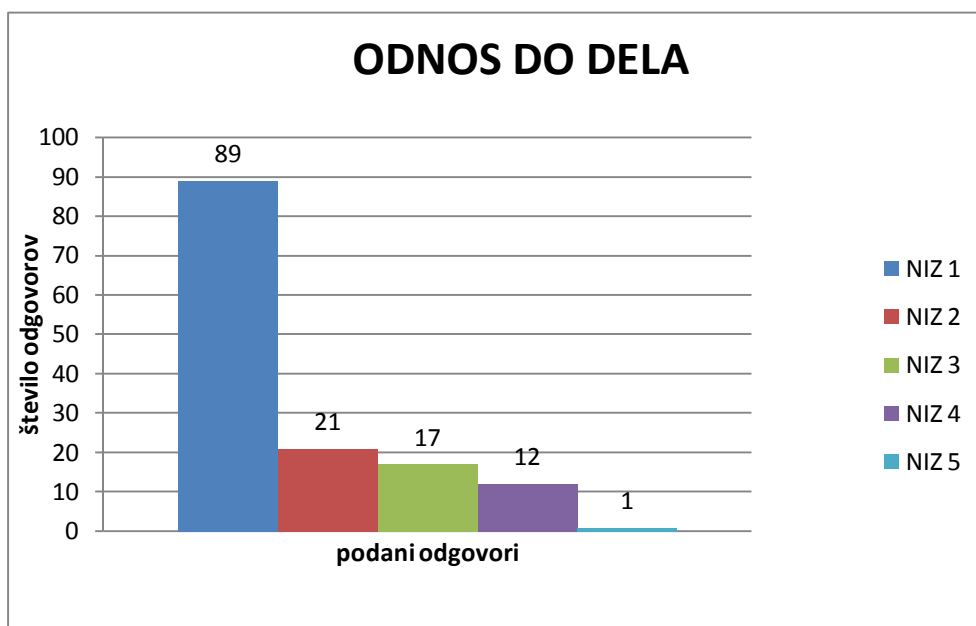


Ker medicinske sestre radi opravljajo svoj poklic, jim delo predstavlja zadovoljstvo in veselje. Z delom si pridobivajo finančna in materialna sredstva, s tem pa lepšo prihodnost, kar daje tudi zavest, da lahko nekomu pomagajo. Odgovor, da zagotovim otrokom lepšo prihodnost ima močno težo, če upoštevamo dejstvo, da nimajo vse anketirane – ci otrok.

Odgovorov na to vprašanje je mnogo, na primer: zelo rad-a delam, pa sploh ne vem zakaj, da dočakam upokojitev in sredstva za pokojnino, da si zagotovim sredstva za preživetje in da lahko pomagam drugim, ki potrebujejo mojo pomoč, da pokažem kaj znam in kaj sem se naučila v šoli.

14.VPRAŠANJE: KATERA OD NAVEDENIH TRDITEV OPISUJE VAŠ ODNOS DO DELA?

Graf 8: ODNOS DO DELA MEDICINSKIH SESTER



- 1) rad-a hodim v službo in rad-a opravljam svoje delo,
- 2) delo mi predstavlja zadovoljstvo in užitek,
- 3) veliko delam vendar ne toliko, da bi me to omejevalo pri ostalih stvareh v življenju,
- 4) v službo hodim zato, da dobim denar,
- 5) delam toliko, kolikor je potrebno.

Odgovorov je več kot 126, saj je mnogo anketirank-cev podalo več odgovorov. Prednjači prvi odgovor, kar potrjuje ugotovitve prejšnjih vprašanj.

Osnova za uspešno in kakovostno delo in sploh za delo medicinske sestre je, da rade opravljajo svoj poklic. *Rad opravljati svoje delo* pomeni *prisotnost notranje motivacije*, ki je trajna in je temelj vsake motivacije.

Na podlagi odgovorov na 7., 10. in 14. vprašanje, lahko H1:

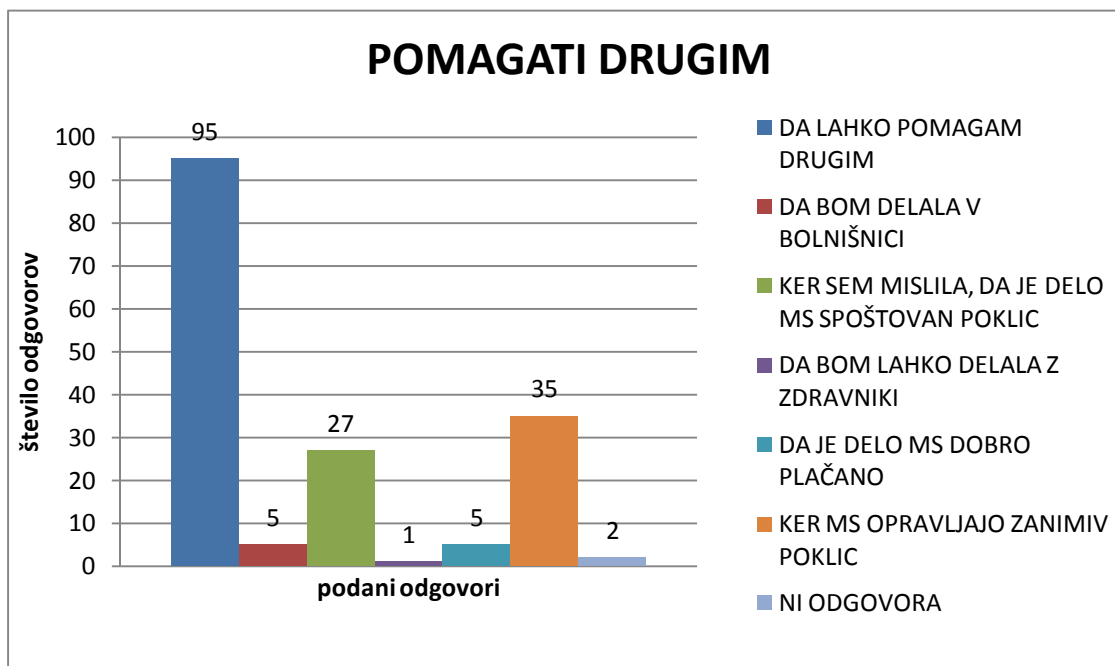
»Medicinske sestre rade opravljajo svoj poklic.«, potrdim.

4.2.2 Najpomembnejši vzrok odločitve za ta poklic je človekoljuben

Z 8. in 9. vprašanjem sem preverjala hipotezo H2.

8.VPRAŠANJE: ZA POKLIC MEDICINSKE SESTRE SEM SE ODLOČILA

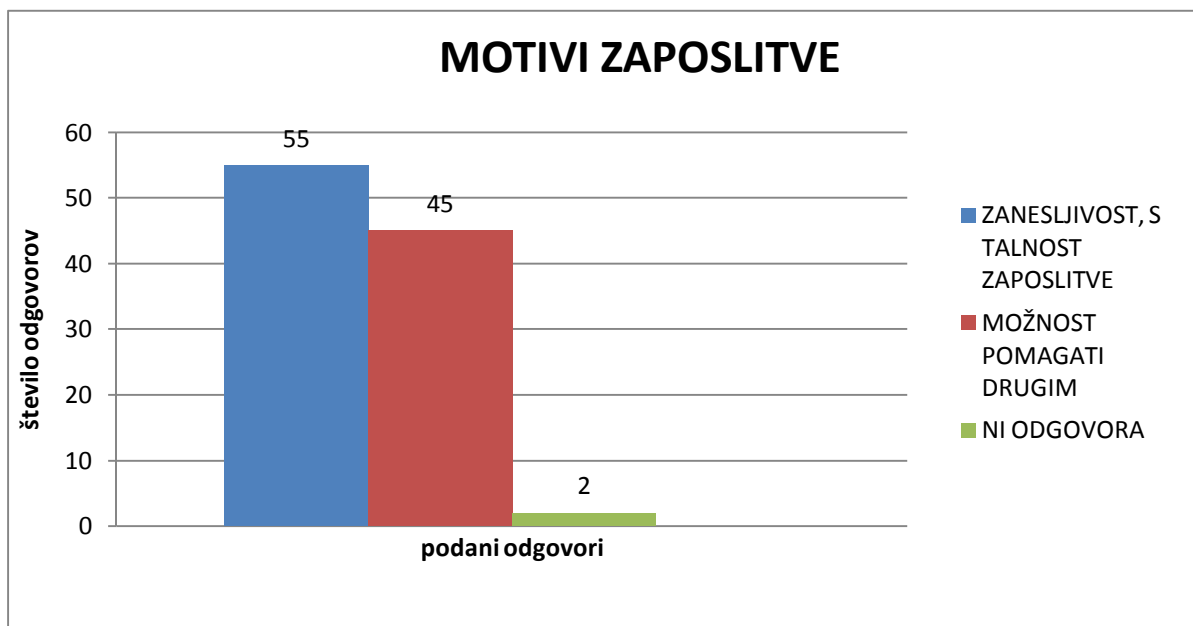
Graf 9: NAJPOGOSTEJŠI MOTIV ZA ODLOČITEV POKLICA MEDICINSKE SESTRE



Ker je vzrokov oziroma motivov za odločitev tega poklica več, so anketiranke-ci dali več odgovorov. Iz odgovorov je razvidno, da se je največ medicinskih sester odločilo za ta poklic *iz človekoljubnih nagibov – pomagati drugim*.

9.VPRAŠANJE: KATERI SO BILI VAŠI MOTIVI ZA ZAPOSLOITEV V SB CELJE?

Graf 10: GLAVNA MOTIVA ODLOČITVE ZAPOSLOITVE V SB CELJE



Največji motiv za zaposlitev v SB Celje je *zanesljivost in stalnost zaposlitve*, s tem pa tudi socialna in materialna varnost. Visok delež drugega odgovora potrди identičnost motiva medicinskih sester za zaposlitev v bolnišnici z vzrokom odločitve za ta poklic.

Motivi za zaposlitev v SB Celje pa so poleg podanih odgovorov še: prosto delovno mesto, zaposlitev blizu doma, obvezna zaposlitev v SB Celje – štipendist.

Najpomembnejši in najpogostejši motiv za odločitev poklica medicinske sestre in kasneje za zaposlitev v SB Celje je *človekoljuben* – nuditi pomoč tistim, ki jo potrebujejo.

Odgovori 8. in 9. vprašanja potrjujejo hipotezo:

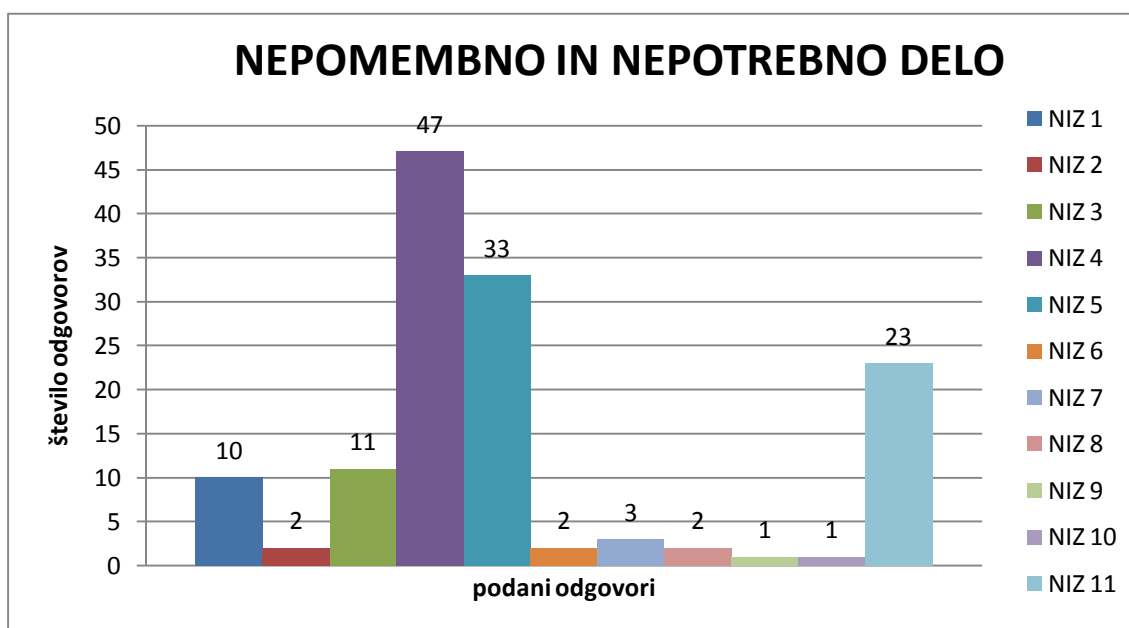
H2: Najpomembnejši vzrok odločitve za poklic je človekoljuben.

4.2.3 H7: Medicinske sestre zelo moti hierarhični odnos med zdravniki in njimi

H7 smo preverjali na podlagi odgovorov na 15., 17. in 18. vprašanje.

15.VPRAŠANJE: KATERE SO TISTE NALOGE, KI JIH OPRAVLJATE V SLUŽBI IN ZA KATERE MENITE, DA SO NEPOTREBNE IN NEPOMEMBNE?

Graf 11: NEPOMEMBNA IN NEPOTREBNA DELA MEDICINSKIH SESTER

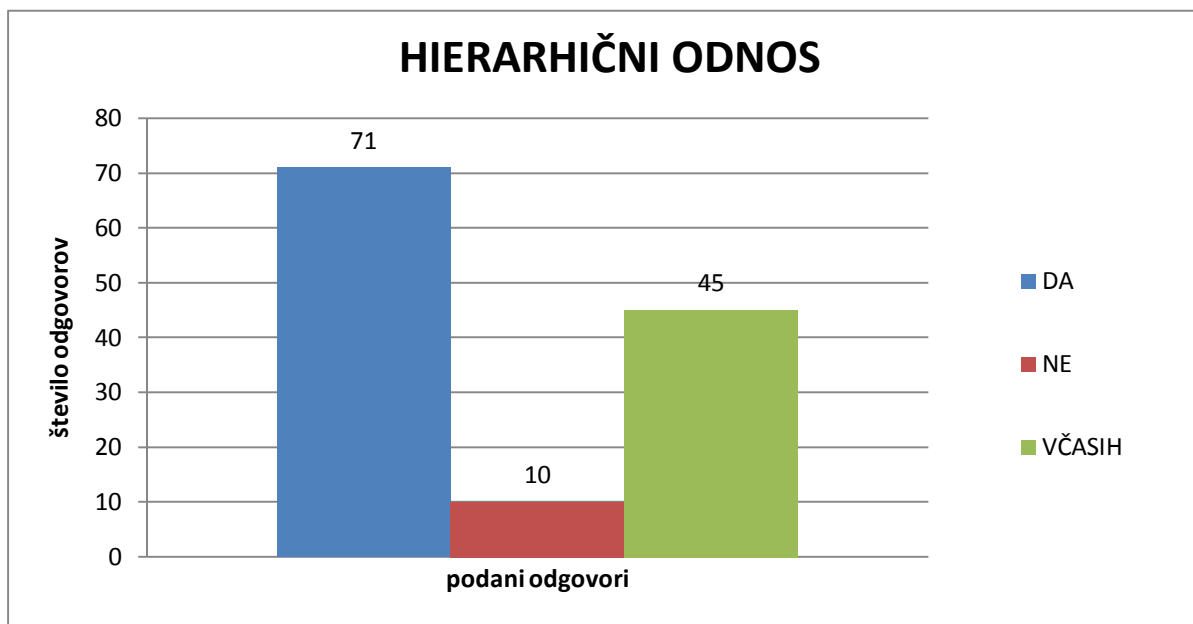


- 1.) strežba zdravnikom
- 2.) opozarjanje na neprofesionalnost drugih
- 3.) delo, ki je v dobro pacientu ni nepomembno in nepotrebno delo
- 4.) preveč administracije, tudi obračun osebnih dohodkov
- 5.) delo, ki ni v mojem opisu del in nalog (delo ISS,..)
- 6.) iskanje zdravnikov
- 7.) zagovarjanje zdravnikov
- 8.) telefonski pogovori
- 9.) poslušanje »neumnih« pogovorov sodelavcev
- 10.) veliko korakov
- 11.) ni odgovora

Poleg mnogih nepotrebnih in nepomembnih del so tudi odgovori: strežba zdravnikov, zagovarjanje zdravnikov, iskanje zdravnikov, kar kaže na hierarhični odnos zdravnik – medicinska sestra.

17. VPRAŠANJE: ALI ČUTITE HIERARHIČNI ODNOS ZDRAVNIK – MEDICINSKA SESTRA?

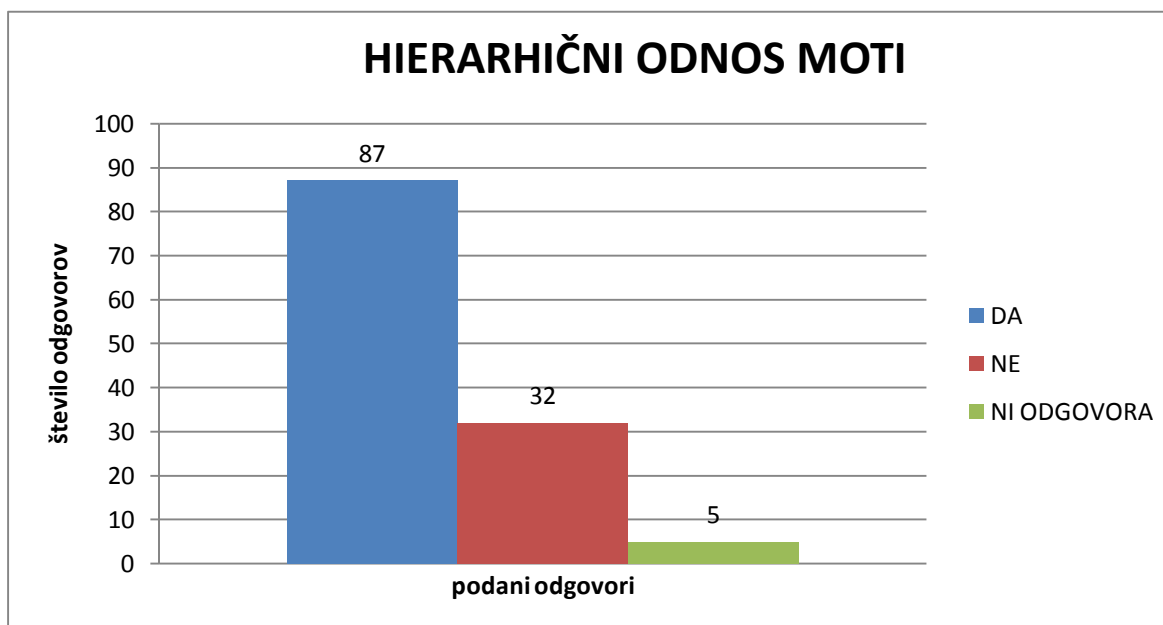
Graf 12: PRISOTNOST HIERARHIČNEGA ODNOSA MED ZDRAVNIKI IN MEDICINSKIMI SESTRAMI



Hierarhični odnos je bil, je in bo prisoten, dokler se ne bo spremenilo splošno mnenje o pomembnosti dela in moči zdravnikov. Le s skupnim delom in s sodelovanjem delujeta tako zdravnik, kot tudi medicinska sestra v dobro bolniku.

18.VPRAŠANJE: ALI VAS TA ODNOS MOTI?

Graf 13: ALI HIERARHIČNI ODNOS MOTI?



Danes se sodobne medicinske sestre močno razlikujejo od negovalnega osebja v preteklosti, ki so slepo izražale pokorščino zdravnikom. Hierarhični odnos jih zelo moti.

Zagovarjam profesionalno in strokovno hierarhijo v zdravstvenem timu, ne pa tudi absolutno hierarhijo med zdravniki in medicinskimi sestrami. Oba sta specialista svojega področja, z medsebojnim sodelovanjem pa delujeta v dobro bolniku. Zagovarjanje zdravnikom, strežba zdravnikom in opravljanje še drugih del v dobro zdravniku, ki niso v opisu del in nalog medicinske sestre, kaže na hierarhični odnos.

Na podlagi odgovorov 15., 17. in 18. vprašanja lahko H7:

»Medicinske sestre zelo moti hierarhični odnos med zdravniki in njimi«, potrdimo.

4.3 Materialne vzpodbude medicinske sestre za delo

4.3.1 H3: večina medicinskih sester ni zadovoljna s plačo, vendar so mnenja, da je osebni dohodek zelo pomemben motivacijski dejavnik

H3 sem preverjala na podlagi odgovorov na 12., 16., 26 in 27. vprašanje.

12.VPRAŠANJE: KAKO POMEMBNI SO POSAMEZNI DEJAVNIKI, DA BI SE USTVARILA IDEALNA MOTIVACIJA DELO?

Dejavniki, ki so zelo pomembni za idealno motivacijo za delo:

- medsebojni odnosi,
- odgovornost,
- osebni dohodek, plače,
- zanesljivost, stalnost zaposlitve,
- dober vodja,
- dobra organiziranost dela.

Dejavniki, ki so pomembni za idealno motivacijo za delo:

- možnost izobraževanja,
- priznanje, pohvala nadrejenih,
- dobra obveščenost o dogodkih v podjetju,
- ugled dela,
- dobre možnosti strokovnega razvoja.

Nepomembni dejavniki za idealno motivacijo za delo:

- delo, ki mu je človek brez težav kos.

Vsi dejavniki vplivajo na motivacijo medicinskih sester, nekateri bolj drugi manj. Če to vodja ve, ve tudi, v kateri smeri mora delovati, da bi se ustvarila idealna motivacija za delo.

16.VPRAŠANJE: ZNAČILNOSTI VAŠEGA SEDANJEGA DELA OZIROMA KAJ SI PRI DELU NAJBOLJ ŽELITE?

Takšno je moje delo:

- stalnost zaposlitve,
- dober vodja,
- zanimivo delo,
- dobri odnosi s sodelavci,
- organiziranost dela.

Takšno delo bi želela:

- dobra plača,
- dobre možnosti strokovnega razvoja,
- pohvala, priznanje nadrejenih,
- pohvala, priznanje sodelavcev,
- pohvala, priznanje pacientov,
- organiziranost dela,
- delo, ki sem mu brez težav kos,
- razporeditev delovnega časa,
- ugled dela.

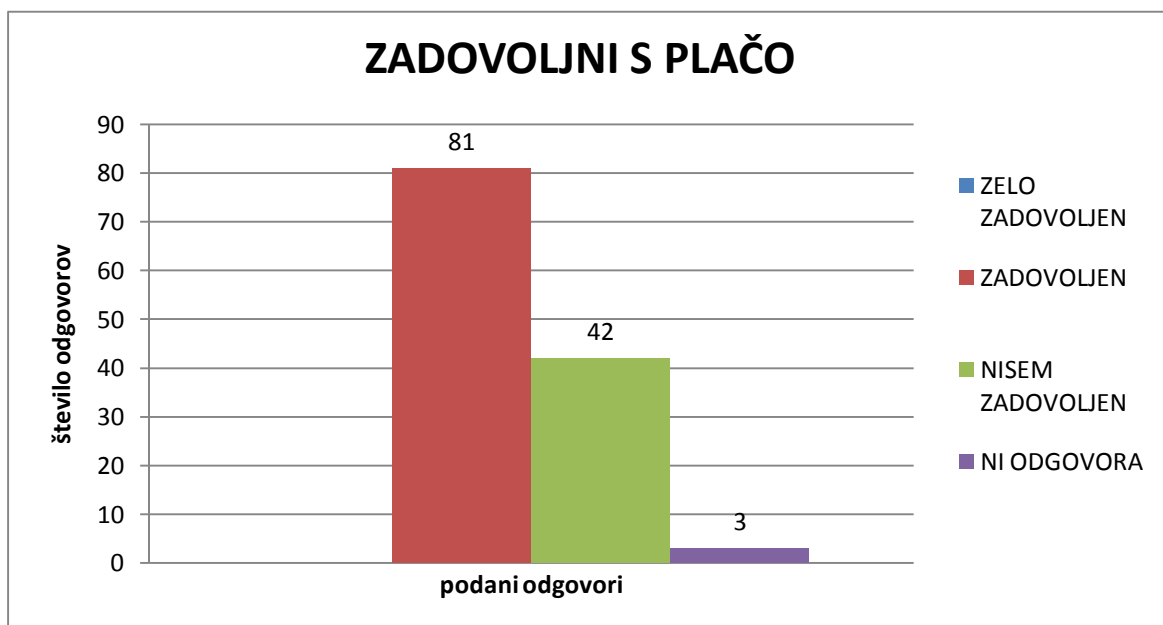
Ni odgovorilo 33 anketirank-cev.

Tudi analiza tega odgovora je bila zelo težavna zaradi pomanjkljivih odgovorov in »prirejenih« odgovorov. Zaradi omenjenih vzrokov analiza naloge kot je podana v navodilu, ni bila možna. Odgovore sem razdelila na takšno je moje delo in takšno delo bi želela.

Presenečata zadnja dva odgovora pod takšno je moje delo, saj so pogosto slabi medsebojni odnosi vzrok zamenjave službe in trenj v kolektivu in organiziranost dela, če upoštevamo dejstvo, da pogosto slišimo pripombe prav na to področje. Organizacija dela se pojavlja v obeh sklopih odgovorov, v obeh primerih je bilo število točk izenačeno. Tako člani negovalnega tima kot tudi vodje lahko z upoštevanjem teh odgovorov vplivajo in ustvarjajo idealno motivacijo za delo.

26.VPRAŠANJE: ALI STE ZADOVOLJNI S SVOJO PLAČO?

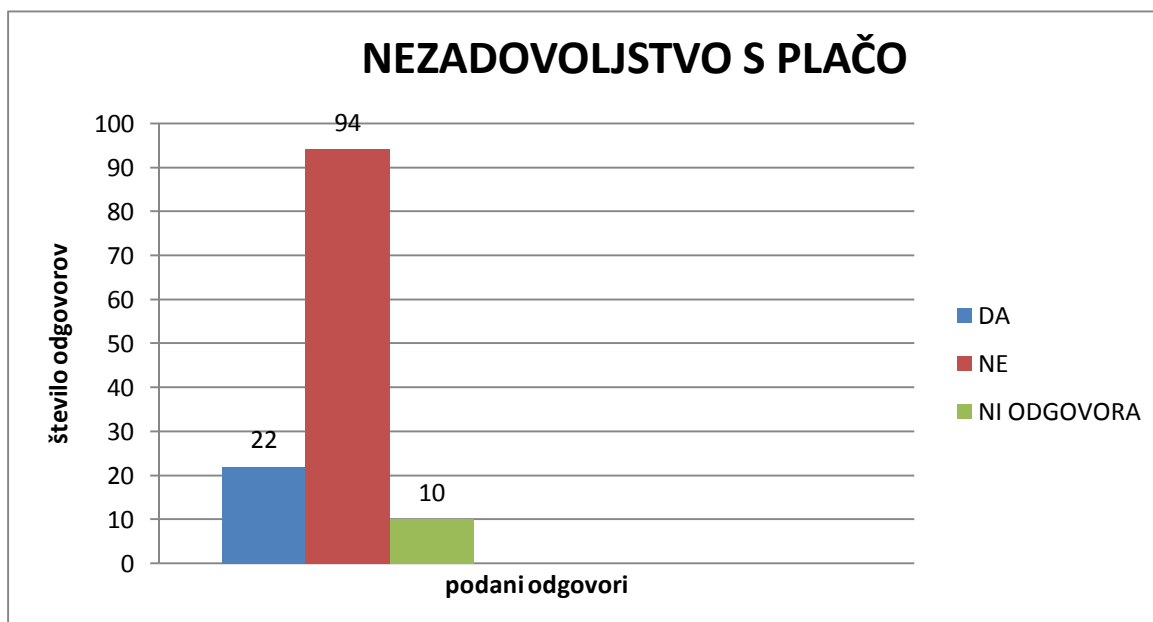
Graf 14: STE ZADOVOLJNI S SVOJO PLAČO?



Anketirank – cev, ki bi bili zelo zadovoljni s svojo plačo ni. Večina anketirank – cev je zadovoljnih, kar gre predvsem na račun dodatka izmenskega dela, delo na praznik in nedelje, ter nočnega dela. Osnovna plača medicinskih sester je prenizka glede odgovornosti njihovega dela, kar tudi potrjuje 42 odgovorov tega vprašanja in odgovori naslednjega vprašanja.

27.VPRAŠANJE: ALI DOBITE GLEDE NA SVOJO USPOSOBLJENOST IN TRUD PRI DELU, DOVOLJ VISOKO PLAČO?

Graf 15: ALI STE ZADOVOLJNI S PLAČO GLEDE NA USPOSOBLJENOST IN TRUD?



Kar 94 anketirank –cev ni zadovoljnih s svojo plačo glede na usposobljenost in trud pri delu. Medicinske sestre, ki opravljajo svoje delo, se trudijo po svojih najboljših močeh in zmožnostih, zato so mnenja, da so pri svojem delu uspešna.

Ali je res tako bi nam pokazala ocena delovne uspešnosti.

Če povzamem ugotovitve navedenih vprašanj ugotovim, da medicinske sestre morajo biti zadovoljne s plačo, saj jim drugega ne preostane. To dokazujejo odgovori na 26. in 27. vprašanje. Medicinske sestre so v mnogo slabšem položaju kot delavci z enako izobrazbo v gospodarstvu.

Odgovori navedenih vprašanj potrjujejo H3: Večina medicinskih sester ni zadovoljna s plačo, mnenja so, da je osebni dohodek zelo pomemben motivacijski dejavnik.

4.3.2 H4: Najpomembnejši motivacijski dejavnik medicinskih sester je stalnost in zanesljivost zaposlitve in s tem socialna varnost

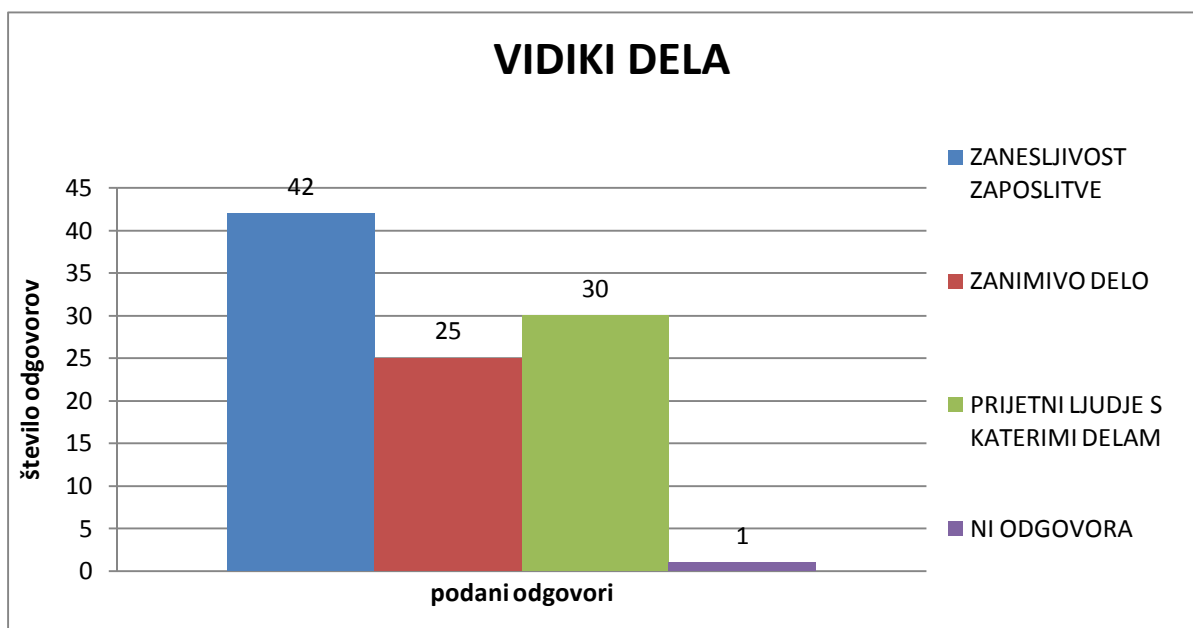
9., 11., 12. in 16. vprašanje se nanašajo na H4.

9.VPRAŠANJE: KATERI SO BILI VAŠI MOTIVI ZA ZAPOSLOITEV V SB CELJE?

GLEJ VPRAŠANJE 9: KATERI SO BILI VAŠI MOTIVI ZA ZAPOSLOITEV V SB CELJE? GRAF 18 (STR.64).

11.VPRAŠANJE:VIDIKI DELA, KI JIH LJUDJE OCENJUJEJO KOT POMEMBNE

Graf 16: POMEMBNI VIDIKI DELA



Odgovori na to vprašanje povedo, da je v današnjem času najpomembnejši motivacijski dejavnik imeti poklic in delo, kar zagotavlja socialno varnost. Opravljanje zanimivega dela in ne prepuščanje rutinizaciji omogoča tako strokovni, delovni in osebni razvoj. Pika na i vsega tega pa so dobri medsebojni odnosi in razumevanje v kolektivu.

12.VPRAŠANJE: Kako pomembni so posamezni dejavniki, da bi se ustvarila idealna motivacija za delo? Glej 12.vprašanje, str.67

16.VPRAŠANJE: Značilnosti vašega sedanjega dela, oziroma kaj si pri delu najbolj želite? Glej 12.VPRAŠANJE, str.67

Bolj kot plača je za mnoge v današnjem času najpomembnejši motivacijski dejavnik zanesljivost in stalnost zaposlitve in s tem socialna varnost. Vemo, da število brezposelnih danes raste, posledično pa se večja število kriminalnih dejanj, delo na črno in kratenje osnovnih človekovih pravic, beračenje in obolelost. Zavest, da imaš delo za katerega dobiš plačo in s katero si lahko zagotoviš vsaj osnovne življenjske potrebščine, je za mnoge najpomembnejši motivacijski dejavnik, tudi za medicinske sestre SB Celje. Glede na povedano lahko potrdimo H4: Najpomembnejši motivacijski dejavnik dela medicinskih sester v SB Celje je stalnost in zanesljivost zaposlitve in s tem socialna varnost.

4.4 Nematerialne vzpodbude medicinskih sester za delo

4.4.1 H5: Na motivacijo medicinskih sester vpliva celoten zdravstveni tim

To potrditev smo preverjali na podlagi odgovorov 11., 12., 16. in 21. vprašanja.

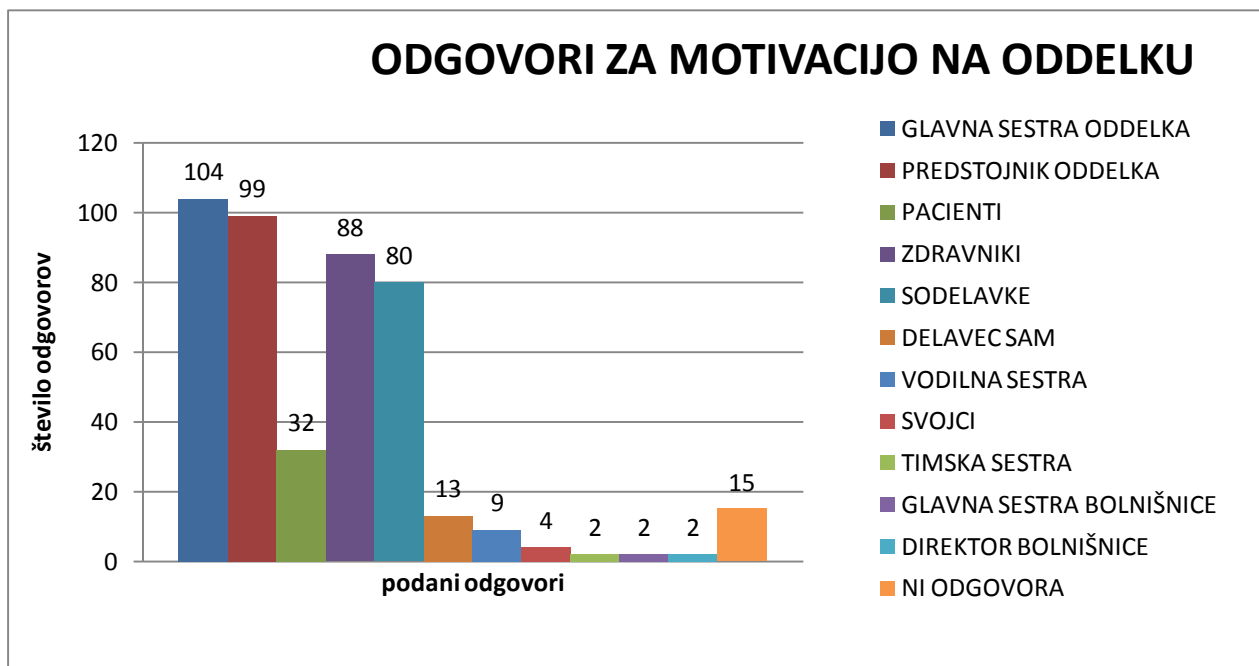
11.vprašanje: Vidiki dela, ki jih ljudje ocenjujejo kot pomembne. Glej 11. VPRAŠANJE, str.67

12.vprašanje: Kako pomembni so posamezni dejavniki, da bi se ustvarila idealna motivacija za delo? Glej 12. VPRAŠANJE, str.67

16.vprašanje: Značilnosti vašega sedanjega dela, oziroma kaj si pri delu najbolj želite? Glej 12.VPRAŠANJE, str.67

21.vprašanje: Kdo najbolj vpliva na motivacijo medicinskih sester na oddelku?

Graf 17: KDO VPLIVA NA MOTIVACIJO DELAVCEV NA ODDELKU?



Največji vpliv imajo nadrejeni (glavna sestra in predstojnik oddelka), saj so tudi v neposrednem stiku s člani negovalnega tima. Preseneča nizek delež odgovorov »Delavec sam«, saj je pogosto za opravljanje določenega dela potrebna prav samomotivacija.

Nematerialni motivacijski dejavniki, med katerimi so tudi dobri medsebojni odnosi, imajo pogosto večjo motivacijsko vrednost kot materialni.

Razumevanje, spoštovanje in medsebojna pomoč članov negovalnega tima je porok za dobro in uspešno opravljeno delo. Nerazumevanje negativno vpliva na delo medicinskih sester. Negativen odnos pa bo čutil tudi bolnik.

Ugotovim, da odgovori na 11., 12., 16., 21. vprašanje potrjujejo hipotezo: H5: Na motivacijo medicinskih sester vpliva celoten zdravstveni tim.

4.4.2 Pohvala in priznanje nadrejenih in sodelavcev za trud pri delu, ima zelo močan motivacijski vpliv

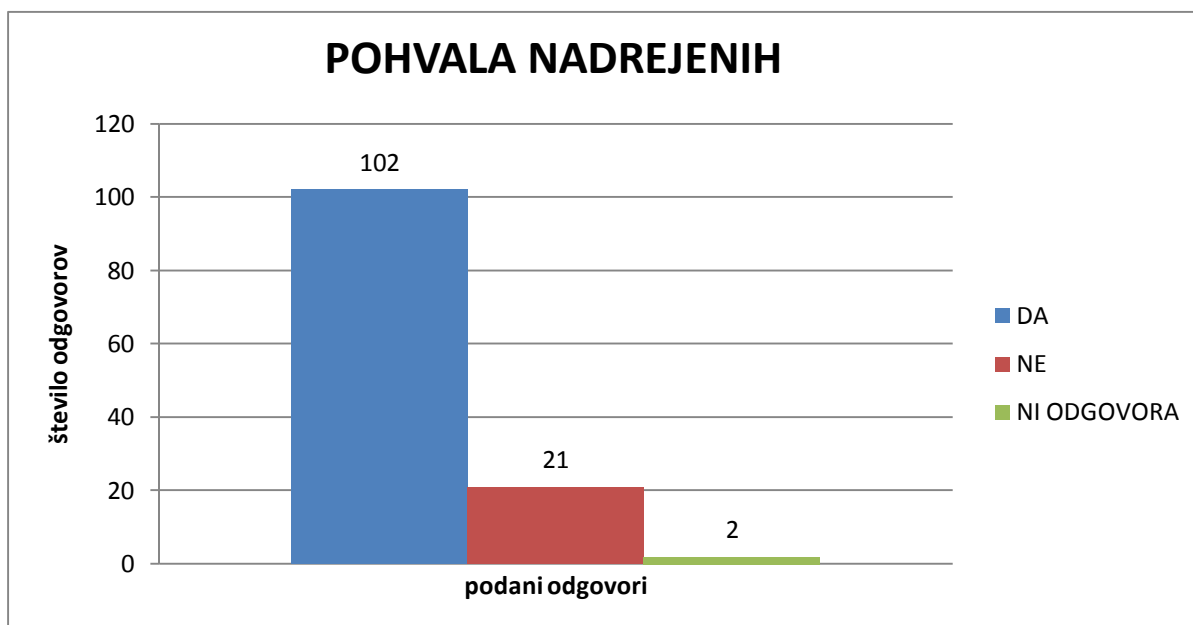
Vprašanja s katerimi sem skušala potrditi to trditev so: 12., 16., 22., 23.

12.vprašanje: Kako pomembni so posamezni dejavniki, da bi se ustvarila idealna motivacija za delo? Glej 12. VPRAŠANJE, str.67

16.vprašanje: Značilnosti vašega sedanjega dela, oziroma kaj si pri delu najbolj želite? Glej 12.VPRAŠANJE, str.67

22.vprašanje: Ali ste že bili kdaj pohvaljeni od vodje oziroma nadrejenega?

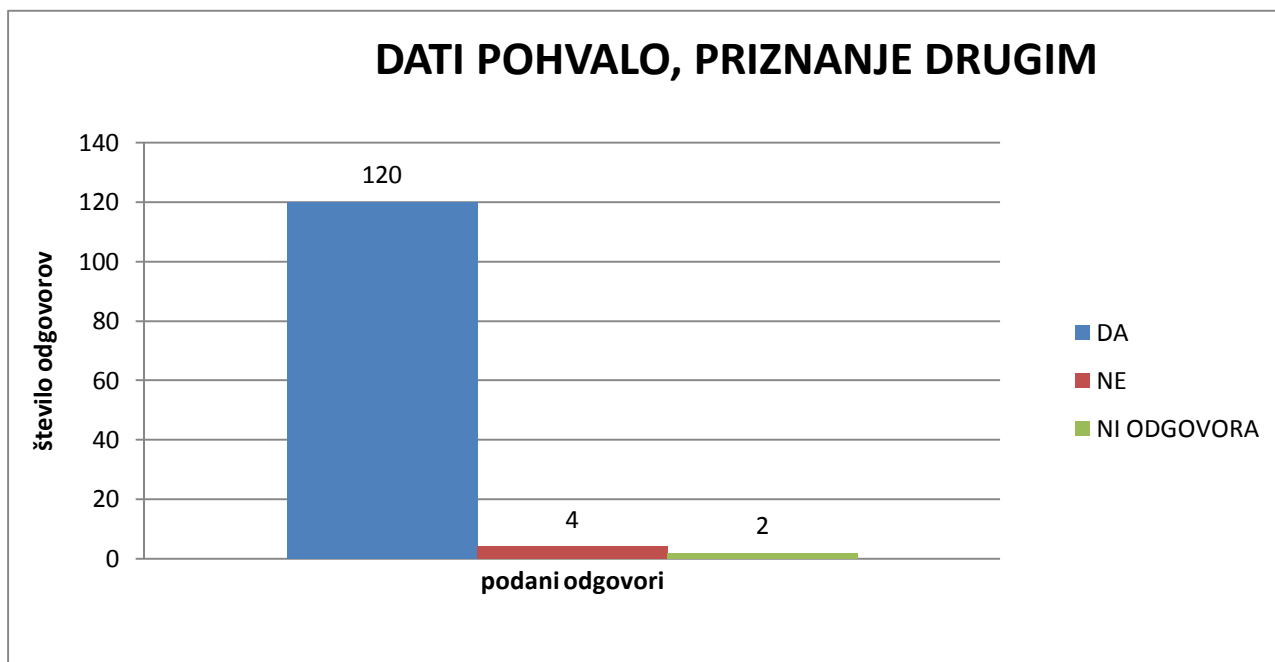
Graf 18: POHVALA NADREJENIH



Večina medicinskih sester je odgovorilo na to vprašanje z DA. Glede na odgovore, ki sem jih dobila, bi bili rezultati realnejši, če bi še dodala točko c včasih ali premalokrat. Več kot polovica anketirank-cev je na to vprašanje odgovorilo prav s tem odgovorom.

23.vprašanje: ALI STE ŽE TUDI VI DALI POHVALO, PRIZNANJE DRUGIM?

Graf 19: ALI STE DALI PRIZNANJE, POHVALO DRUGIM?



Tudi pri tem vprašanju bi lahko dodala ugotovitev 22.vprašanja: »Pohvalo, priznanje dami, vprašanje pa je, kolikokrat.«

Dati pohvalo oziroma priznanje za opravljeno delo pomeni dobiti povratno informacijo opravljenega dela. Če pa je povratna informacija pozitivna je uspeh dela še večji. Pohvala oziroma priznanje nadrejenih ima pogosto večji motivacijski učinek kot simbolične denarne nagrade.

Dati pohvalo oziroma priznanje drugim pomeni, da ceniš delo drugih in njihov trud.

Odgovori na 12., 16., 22., 23. vprašanje potrjujejo hipotezo

H6: Pohvala in priznanje nadrejenih in sodelavcev za trud pri delu ima zelo močan motivacijski vpliv.

4.4.3 H10: Vodja je pomemben del delovnega kolektiva s vplivom na motivacijo in management

Hipotezo sem preverjala s 24. vprašanjem.

24.VPRAŠANJE: V KOLIKŠNI MERI NAJ BO VODJA DEL DELOVNEGA KOLEKTIVA?

Odgovori, ki sem jih dobila, so me prijetno presenetili. Večina anketirank-cev je k odgovoru dodala še mnenje, kakšen naj bo vodja. Odgovore sem združila v naslednje sklope.

- V celoti, s svojo strokovnostjo, demokratičnostjo, vzgledom in spoštovanjem mnenja drugih: 8 odgovorov
- Dober vodja mora biti del kolektiva: 7 odgovorov
- 100%: 13 odgovorov

- V zelo veliki meri: 27 odgovorov
- V 20%: 1 odgovor
- Naj bi bil predvsem človeški, posluh in razumevanje – tega ni.: 1 odgovor
- Vodja mora biti fleksibilen, prilagodljiv, dovzeten za težave in probleme sodelavcev. Biti mora hiter in se znajti v vsaki situaciji : 4 odgovori
- Močna in zanesljiva osebnost, da se lahko vedno nanj zanesesh: 2 odgovora
- Da je zainteresiran, pripravljen pomagati in iniciator rešitev: 3 odgovori
- Strokovno dobro podkovan, zna pohvaliti, korekten in enak do vseh: 3 odgovori
- V takšni meri, da pozna obseg in zahtevnost dela na določenih delovnih mestih: 2 odgovora
- V popolni meri – vsem v zglede glede obnašanja, prijaznosti, točnosti, natančnosti, usposobljenost: 3 odgovori
- Dober vodja naj bi bil dober manager in tudi velik del kolektiva: 2 odgovora
- Dober vodja je s svojim znanjem in strokovnostjo dobra motivacija za celoten kolektiv: 2 odgovora
- Delo naj bi organiziral, ga koordiniral in nadziral, v primeru potreb je tudi sam enakovredno opravil delo: 7 odgovorov
- Po najboljših zmožnostih, glede na ostale obremenitve, ki jih ima: 2 odgovora
- Vodja je nadrejena oseba in ni strogo del kolektiva, njegova naloga je organizacija, motivacija, pohvala,...: 1 odgovor
- Dober vodja naj bi bil vedno na razpolago, predvsem mlajšim in začetnim sodelavcem: 1 odgovor
- Vodja mora biti vzgled vsem, tako z delom in odnosom do svojih sodelavcem: 6 odgovorov
- Mora vedeti kaj se dogaja na oddelku, kdo dela dobro in odgovorno: 1 odgovor.
- V celoti, če vodja dobro pozna delovni kolektiv in njegovo delo lahko popolnoma v celoti motivira in tudi ve v kateri smeri: 2 odgovora
- Predvsem natančen, sposoben motivirati, da bi se zavzel za nas in ne samo kimal, možnost izobraževanja srednjega kadra: 1 odgovor
- Naj priskoči na pomoč, ko je nujno potrebno, predvsem pa naj uči podrejene: 1 odgovor
- 30% delovnega časa: 2 odgovora
- Vodja mora biti dober manager in strokovni delavec svojega področja, iznajdljiv in fleksibilen v vsaki situaciji, če je slednje, trditve v kolikšni meri , naj bo v dani situaciji del delovnega kolektiva: 1 odgovor
- 50% delovnega časa: 1 odgovor
- 80% delovnega časa: 1 odgovor
- Vodja naj bi bil dosegljiv ob vsakem času in v vsaki situaciji, komunikativnem in razumnem hitrih reakcij in konstruktivnih rešitev: 1 odgovor
- 7 anketirancev ni odgovorilo.

Vidimo, da mora biti vodja 100% človek tako v smislu strokovnosti in osebnosti. Zaradi problemov in obveznosti vodja pogosto pozablja na drugo plat vodenja: posluh, razumevanje, spoštovanje mnenja drugih. Kakšnega vodjo si želijo medicinske sestre in v kolikšni meri naj bo ta del delovnega kolektiva, nam povedo odgovori 24.vprašanja, ki tudi potrjujejo hipotezo:

H10: VODJA JE POMEMBEN DEL DELOVNEGA KOLEKTIVA Z VPLIVOM NA MOTIVACIJO IN MANAGEMENT.

4.5 De-motivacija medicinskih sester

4.5.1 Na de-motivacijo medicinskih sester vplivajo negativni dejavniki dela in vsa nepotrebna in nepomembna dela

Kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na de-motivacijo medicinskih sester, nam povedo odgovori na 13., 15. in 19.vprašanja.

13.vprašanje: Katere so tiste naloge, ki jih opravljate v službi in za katere menite, da so nepotrebne in nepomembne? Glej graf 19, str.65

Mnogo nepotrebni in nepomembni del lahko opravi dobra organizacija dela na oddelku. Odgovori, kot so: strežba zdravnikom, zagovarjanje zdravniku, iskanje zdravnikov, pa kaže na hierarhični odnos zdravnik - medicinska sestra.

Tudi sama se strinjam, da preveč administracije jemlje še tako potrebno energijo za delo, vendar je nujno potrebna, posebno v današnjem času, ko je potrebno vse delo pri bolniku in v zvezi z bolnikom dokumentirati. Sestavni del poklica medicinske sestre pa je: veliko korakov (posebno v dežurstvu), telefonski pogovori. Obračun osebnih dohodkov pa je najpogostejši odgovor tega vprašanja glavnih sester oddelkov, saj so mnenja, da je to delo računovodske službe.

15.VPRAŠANJE: OCENITE POMEMBNOST POSAMEZNIH DEJAVNIKOV , KI VPLIVAJO NA DE-MOTIVACIJO MEDICINSKE SESTRE ZA DELO.

Dejavniki, ki imajo na de-motivacijo zelo pomemben vpliv:

- slabi medsebojni odnosi,
- nesoglasje z nadrejenimi,
- nizek osebni dohodek, plača,
- neorganiziranost dela,
- slaba komunikacija,
- nezanimivo delo,
- ni nagrade, pohvale za trud pri delu,
- nezanesljivost zaposlitve,
- slab vodja.

Dejavniki, ki imajo na de-motivacijo pomemben vpliv:

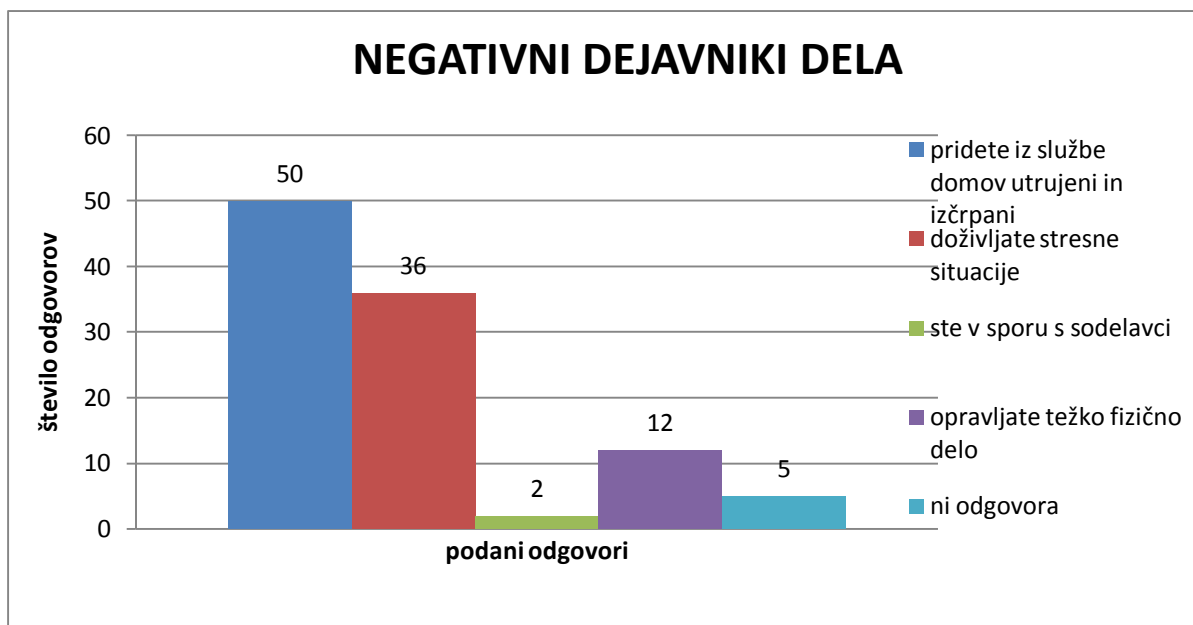
- odgovorno delo,
- preveč dela.

Dejavnikov, ki imajo na de-motivacijo nepomemben vpliv, v naši raziskavi ni.

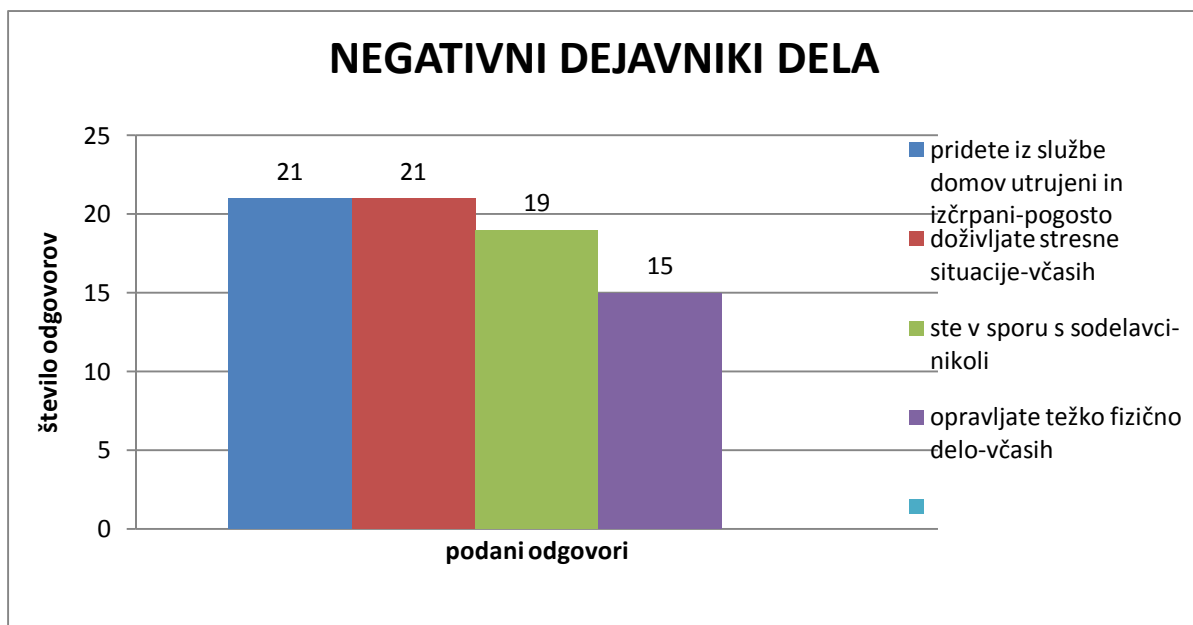
Vpliv negativnih dejavnikov je močnejši kot vpliv pozitivnih. Vidimo, da imajo skoraj vsi negativni dejavniki zelo pomemben vpliv na de-motivacijo medicinskih sester. *Če bi se vsi v zdravstvenem timu zavedali pomena komunikacije in pogovora, bi bilo negativnih motivacijskih dejavnikov manj.*

19.VPRAŠANJE: KAKO POGOSTO SE VAM PRI DELU DOGAJAJO NASLEDNJI NEGATIVNI DEJAVNIKI DELA?

Graf 20: POGOSTOST NEGATIVNIH DEJAVNIKOV DELA



Graf 21: POGOSTOST NEGATIVNIH DEJAVNIKOV



Zakaj dva grafa? Ker se tudi odgovori tega vprašanja delijo na dva sklopa. Anketiranci prvega sklopa so le obkrožili ustrezen odgovor, anketiranci drugega sklopa pa so odgovorili tako kot zahteva naloga. Tako prvi kot drugi pa so se izognili trditvi: »Ste v sporu s sodelavci?« Ali to potrjuje mojo ugotovitev 16.vprašanja o slabih medsebojnih odnosih?

Ne preseneča visok delež odgovorov anketirank-cev, da pridejo domov utrujeni in izčrpani, saj je delo medicinskih sester dajanje sebe – dajanje pomoči, toplega nasmeha, prijaznih besed drugim, na visok delež pa vpliva tudi dejstvo o nezaposlovanju in s tem primanjlovanju negovalnega kadra na oddelkih.

Ugotovim, da je moč negativnih dejavnikov veliko večja kot moč pozitivnih. Nepomembnih in nepotrebnih del je po mnenju medicinskih sester mnogo. Medsebojna pomoč, dobri medsebojni odnosi in dobra organizacija dela, pa bodo vplivali, da bo nepotrebnih in nepomembnih del manj, prav tako bo tudi manj negativnih dejavnikov dela, kljub temu, da je zaposlenega premalo negovalnega kadra.

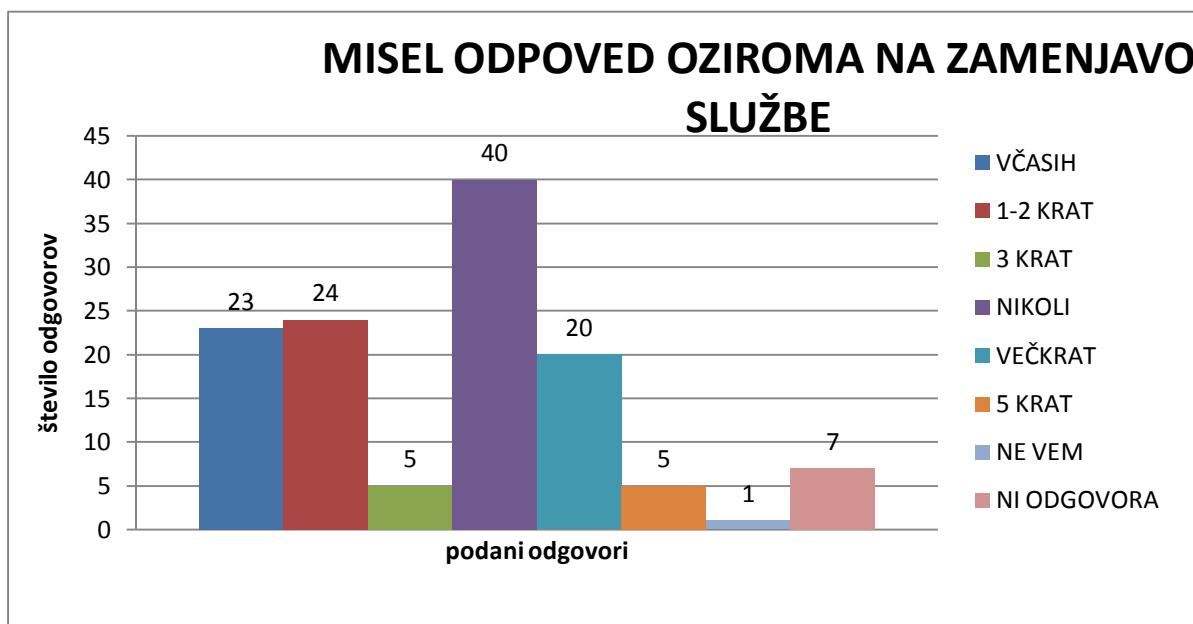
Odgovori anketirank-cev nam potrjujejo H8: Na de-motivacijo medicinskih sester vplivajo negativni dejavniki dela in vsa nepomembna in nepotrebna dela.

4.5.2 H9: Kljub temu, da medicinske sestre rade opravljajo svoj poklic, je misel na odpoved službe pogosta.

To hipotezo preverjamo z odgovori na 20.vprašanje.

20.VPRAŠANJE: KAKO POGOSTO SE VAM JE V SLUŽBI ZGODILO, DA BI NAJRAJE DALI ODPOVED OZIROMA, DA BI ZAMENJALI SLUŽBO?

Graf 22: ZAMENJAVA OZIROMA ODPOVED SLUŽBE



Čeprav prednjačijo odgovori nikoli, pa je seštevek ostalih večji. Ugotovimo, da se približujemo razmerju 1:2, kar ne preseneča, če združimo vse odgovore ankete v celoto. Medicinske sestre rade

opravljajo svoje delo, kljub prisotnim negativnim dejavnikom dela, saj je *zavest o zanesljivosti in stalnosti* zaposlitve najmočnejša.

H9: kljub temu, da medicinskih sester rade opravljajo svoj poklic, je misel na odpoved oziroma zamenjavo službe pogosta, kar nam dokazujejo odgovori 20.vprašanja.

5 RAZPRAVA

Z analizo in sintezo vseh odgovorov ter deskriptivno sintetično metodo ugotovim, da so potrjene vse hipoteze raziskave.

Študij in pisanje teoretičnega dela motivacije, predvsem pa iskanje primernih vsebin, ki bi ponazorili motive človekovega dela, so me vodili k želji ugotoviti ali so si identični motivom dela medicinskih sester v SB Celje.

DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO medicinskih sester je zelo veliko, tako pri odločitvi poklica kot tudi kasneje, ko že opravljajo svoj poklic. Najpomembnejši motiv je pomagati drugi. Kljub mnogim negativnim dejavnikom, stalnemu odrekanju in žrtvovanju medicinske sestre rade opravljajo svoj poklic, delo jim predstavlja zadovoljstvo in veselje.

Medicinske sestre pri svojem delu ne potrebujejo posebnih nagrad, večji vpliv imajo vzpodbude, kot so: pohvala, priznanje nadrejenih, sodelavcev in pacientov za trud pri delu. Osebni dohodek oziroma plača namreč ni najpomembnejši motivacijski dejavnik, vendar večina medicinskih sester meni, da bi lahko glede na trud in usposobljenost pri delu deležne večje plače.

Dejstvo, da je v današnjem času zelo veliko ljudi brezposelnih in da je srečen vsak, ki ima poklic in tudi primerno delo, vpliva, da je največji oziroma najmočnejši motivacijski dejavnik stalnost in zanesljivost zaposlitve, s tem pa tudi socialna varnost.

Ne samo socialna varnost medicinskih sester, temveč tudi njihovih otrok ter zagotovitev lepše prihodnosti vsem.

Lepšo prihodnost pa si bomo zagotovili tudi z dobrimi medsebojnimi odnosi v kolektivu, tako z zdravniki, kjer medicinske sestre še vedno čutijo hierarhični odnos. Poklic medicinske sestre je tradicionalno podrejen zdravnikom, podrejenost pa je prisotna tudi danes. Današnje medicinske sestre se razlikujejo od negovalk preteklosti, želijo si partnerski odnos, zato jih hierarhični odnos tudi moti. Za dobro in uspešno delo ni potrebno le razumevanje in partnerski odnos z zdravniki, ampak tudi razumevanje in pomoč med sodelavci. Ugotovim, da so odgovori na to temo »skrivnostni«. Odgovori enega vprašanja govorijo v prid dobrih medsebojnih odnosov, drugega pa ravno nasprotno. Najbolje se je izogniti trditvi, posebno, če gre za negativno trditev, ki zadeva medicinske sestre. Tako je bilo tudi s trditvijo 20. vprašanja: »Ste v sporu s sodelavci?« Ali to potrjuje mojo ugotovitev, da medsebojni odnosi v zdravstvu, le niso tako idealni kot bi sprva pomislili.

Ugotovim lahko, da medicinske sestre zaupajo svojim nadrejenim oziroma vodjem, čeprav pogosto slišimo pripombe na slabo organizacijo dela. Od njih pričakujejo tako popolno osebno kot strokovno stran človeka. »Predvsem človeški posluš in razumevanje – tega ni.«, je odgovor ene izmed anketirank. Pogosto se tej plati vodenja posveča premalo pozornosti, za kar sploh ni potrebno posebno znanje, pač pa poslušanje in pogovarjanje s svojimi podrejenimi. Vodje se morajo zavedati, da so s svojimi dejanji zgled svojemu kolektivu. Poznavanje vsakega posameznika in vseh dejavnikov, ki imajo na motivacijo in de-motivacijo medicinskih sester pomemben vpliv pa je temelj individualne motivacije.

Kljub pomanjkanju kadrov in prisotnosti negativnih dejavnikov dela, bomo z razumevanjem na vseh ravneh, z dobrimi medsebojnimi odnosi, z medsebojni pomočjo in ustrezni organizacijo dela odstranili negativne dejavnike in zmanjšali vpliv nepomembnih in nepotrebnih del medicinske sestre.

Ne samo vodja in sodelavci, vsak delavec sam je odgovoren za lastno motivacijo. Prav pomanjkanje lastne motivacije je vzrok nezadovoljstva in negotovanja. Prav pomanjkanje lastne motivacije je vzrok nezadovoljstva in negotovanja. Če bodo medicinske sestre iz napisanega »izluščile« le najboljše, kar bo v prid njim in bolniku, bo tudi vplivalo, da bo razmerje misel na zamenjavo oziroma odpoved službe 1:2 kmalu v korist enice.

6 SKLEP

Namen diplomske naloge ni bil samo podati teoretična znanja o motivaciji, ampak z raziskavo ugotoviti motiviranost članov negovalnega tima, njihove želje in pričakovanja

Da bi lahko dosegla namen, sem si pred raziskavo postavila trditve oziroma hipoteze.

Rezultati raziskave so pokazali:

- da medicinske sestre rade opravljajo svoj poklic,
- da je najpomembnejši vzrok odločitve medicinskih sester za ta poklic človekoljuben,
- da večina medicinskih sester ni zadovoljna s plačo, vendar so mnenja, da je osebni dohodek zelo pomemben motivacijski dejavnik.
- da je najpomembnejši motivacijski dejavnik stalnost in zanesljivost zaposlitve in s tem socialna varnost,
- da na motivacijo medicinskih sester vpliva celoten zdravstveni tim,
- da je pohvala in priznanje nadrejenih in sodelavcev za trud pri delu zelo močan motivacijski dejavnik,
- da na de-motivacijo medicinskih sester vplivajo negativni dejavniki dela in vsa nepomembna in nepotrebna dela,
- da medicinske sestre rade opravljajo svoj poklic, kljub temu je misel a odpoved ali zamenjavo službe pogosta,
- da je vodja pomemben del delovnega kolektiva z vplivom na motivacijo in management.

Ne samo predstojnik oziroma vodja oddelka, vsi člani zdravstvenega tima se morajo zavedati, da je motivacija vzrok, da ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije ni nobene aktivnosti. Posebej pa je pomembna motivacija za delo, ki pomaga posamezniku, da uresniči svoje zamisli in cilje ter cilje organizacije.

Danes ni sodobnega vodenja brez motivacije, manager oziroma vodja uporablja motivacijo za krmiljenje človekove aktivnosti. Zavedati se mora, da je motivacij nestabilno stanje, ki jo je potrebno vzdrževati, vzdrževanje pa naj bo planirano z več znanja, kajti samo izkušnje managerjev oziroma voditeljev niso dovolj.

Uspeh podjetja ni odvisen samo od finančnih sredstev in od znanja posameznikov. Nemotiviran posameznik svojega znanja in sposobnosti ne bo nadgrajeval in tudi ne bo motiviral drugih. Zato so se oblikovale teorije, ki obravnavajo delovno motivacijo, vendar za motiviranje ni dovolj samo poznavanje teorij, potrebno je izoblikovati motivacijske, ki morajo biti prilagojeni vsakemu posamezniku – individualizacija motivacije. Rezultat uporabe splošnih receptov motiviranje in splošnih zakonitosti se približuje k ničli oziroma dosežen največji uspeh je povprečen.

Motivacijske dejavnike, s katerimi vplivamo na vedenje ljudi in iz katerih je sestavljen motivacijski model, razdelimo na nagrade in kazni, mednje pa je vključena tudi plača, ki omogoča socialno varnost.

Zelo pomemben motivacijski dejavnik so tudi dobri medsebojni odnosi v katerem vsak posameznik prispeva svoj delček, zato pričnimo vsak dan s komunikacijo za dober dan.

Z obravnavano vsebino in metodo prognoziranje sem dosegla zastavljene cilje diplomske naloge:

- Večja motiviranost članov negovalnega tima.
- Vodilni kader, ki bo znal prisluhniti, komunicirati in motivirati medicinske sestre.

- Motivirane medicinske sestre svoje delo opravljajo z veseljem, kakovostno, čutijo pripadnost zdravstvenemu timu in bolnišnici, kar pozitivno vpliva na bolnika.

7 PREDLOGI REŠITEV

Kaj daje več volje do dela, kot to, da pri njem dosežeš uspeh? To krepi samozavest, samozaupanje, samospoštovanje in notranji občutek varnosti, ki so sestavine motivacije.

Uspeh, ki ga dosežejo medicinske sestre pri delu pa je najbolj *odvisen od notranje motivacije*, vpliv zunanjih dejavnikov je omejen.

Splošni zunanji motivacijski dejavniki, naj bodo usmerjeni k določenemu cilju, za kar je potrebna jasna opredelitev dela, cilja, ki ga bomo z delom dosegli, *razlaga poti do cilja in nadzor*. To je tudi dovolj, posameznik medicinska sestra opravi svoje delo, nikoli pa naj ne pozabi na motivacijo, ki naj bo individualna ali vsaj prilagojena potrebam medicinskih sester.

Za motivacijo zaposlenih mora vodstvo in vodilni podjetja ustvariti ustrezne možnosti. Organizacija mora najprej preučiti svoje stanje (finančno, kadrovske, ...) in ugotoviti probleme, ki se pojavljajo pri motivaciji posameznikov.

Problemi pa se ne pojavljajo samo s strani organizacije, ampak tudi s strani medicinskih sester samih. Premalo je samomotiviranosti za delo.

Nemotiviran član negovalnega tima pa ne more motivirati druge. Kaj je vzrok k temu? Ali pomanjkanje znanja in sposobnosti, ali prenizki osebni dohodek ali ne komunikacija ali nerealno načrtovanje poklicne kariere ali slabi medsebojni odnosi v kolektivu?

Povedano se naj upošteva pri oblikovanju sistemov napredovanja in razvoja kadrov. Poleg delovne uspešnosti medicinske sestre, se naj pri napredovanju upošteva tudi njihov interes, nagnjenje in delovni potencial.

Nagnjenja, interes, motivacijski cilji, ki jih želi posameznik – medicinska sestra doseči, ugotovimo z opazovanjem, pogovorom in s pomočjo vprašalnikov, ki obravnavajo vpliv, moč, varnost, medsebojne odnose, zahtevnost dela itd.

Doseganje zastavljenih ciljev in izvajanje poslanstva lahko SB Celje dosega le, če skladno z njenim razvojem vodstvo načrtuje tudi dolgoročni razvoj kadrov. Dolgoročni razvoj kadrov pa je možen le, če *vodstvo SB Celje upošteva želje in potrebe kadrov in omogoča njihov profesionalni, osebni in delovni razvoj*.

Ustrezen profesionalni razvoj SB Celje je pogojen z ustreznim celostnim razvojem kadrov in obratno. Zato je nujna uvedba razvoja kadrov, ki bo omogočal osebni, strokovni in delovni razvoj. Kako pa ta sistem deluje motivirajoče na medicinske sestre? Ideje, ki bi rešile obravnavani problem so:

1. *Zagotovitev pravilne konkurenčnosti med kadri*, z medsebojno pomočjo in razumevanjem.
2. *Izbrati in usposobiti vodje oddelkov*.
3. *Delo samo* (medicinska sestra mora biti sposobna za delo, ki ga naj ne bo preveč in ne premalo)
4. *Možnost za osebni razvoj* medicinske sestre morajo imeti pri svojem delu možnost osebnostnega, strokovnega in delovnega usposabljanja. Interesi podjetja pa naj bodo skladni z osebnimi interesi.

Tudi v SB Celje se morajo ustvariti takšni motivacijski pogoji in klima, da se lahko ustvarja samomotivacija medicinskih sester.

Na samomotivacijo medicinskih sester, njeno delovanje i ravnanje pa ima vpliv tudi *vodja* (predstojnik in glavna sestra oddelka).

Vodja vpliva na svoje podrejene s svojim zgledom. S svojimi podrejenimi mora sodelovati, ne ukazovati in znati prisluhniti. Biti mora dober strokovni delavec in manager. Svojih podrejenih ne sme podkupovati ali kot misli stimulirati: »Če napraviš to in to, dobiš to, ali pa se izogneš temu.« Lahko rečemo, da je skupni imenovalec vsega napisanega sodelovanje s člani negovalnega tima. To pa bo možno le, če jih bo upošteval. *Znak upoštevanja pa je tudi veselje in pohvala ob uspehu in trudu pri*

delu, za to naj se upoštevajo naslednje »Nihče, ki ne občuti iskrenega veselja ob uspehu podrejenih ali tistih, ki so mu bili podrejeni, ne bo nikoli veliki voditelj.«⁵⁸

Vsi v kolektivu moramo biti enakopravni, vsi moramo razmišljati na organiziran način in prostovoljno, s tem bomo dosegli:

- koristi od sodelovanja, kljub konkurenčnosti med kadri,
- vplivanje nadrejenih s svojim zgledom in ne navidezno,
- strokovno obnašanje zdravnikov, nadrejenih in ne vzvišeno in strokovnjaško,
- občutek, zavest in dokaze, da nadrejenim ni vseeno za nas člane negovalnega tima, za naš trud pri delu, za naše delo in delovne rezultate,
- samostojno odgovornost kljub nadzoru in priznavanje nadrejenih in pacientov,
- resnično sodelovanje s pomočjo posameznikov, ki ne morejo doseči dovolj.

Če bomo upoštevali to, bomo delali radi, z veselje, rezultati, ki jih bomo pri tem dosegli bodo višji.

Potrebno pa se je tudi zavedati, da sta tako nadrejeni kot podrejeni samo človek.

Doseči takšno sodelovanje, s tem pa strokovni, osebni in delovni razvoj, ter samomotivacijo za delo, je možno le, če medicinska sestra razume sebe in druge. Pozitivna naravnost samega sebe, vpliva na pozitivno naravnost drugih in na dobre medsebojne odnose⁵⁹:

- Veselimo se novega dne in s tem začnimo dan.
- Glejmo na svet in na ljudi z dobre strani.
- Vzemimo si čas za ljudi in ne za stvari. Preveč smo obremenjeni, preveč hočemo imeti, premalo hočemo biti.
- Ne pestujmo užaljenosti in samopomilovanja, kajti s tem izgubljammo ogromno energije.
- Ne sovražimo bodimo strpi in priznajmo drugačnost drugih.
- Ocenjujemo svoje ravnanje, ne pa vzrokov zanje.
- Majhne probleme rešujmo skupaj, drugače se problemi kopičijo in nakopičijo in »eksplodiramo«. O problemih se pogovarjamo, povejmo kaj nas moti, kaj nam ni všeč, povejmo to z mirnim glasom in ga ne vzdigujmo.
- Verjemimo v ljubezen – ljubezen je treba najprej dajati nato sprejemati.
- Spoštovanje si pridobimo s spoštljivostjo.
- Živimo v sedanjosti, ne glejmo nazaj in ne bojmo se kaj bo naprej.
- Bodimo zadovoljni s seboj in negujmo občutek sreče.

To je le delček, ki prispeva k dobrim medsebojnim odnosom in dobri klimi v kolektivu. Upoštevanje tega, vpliva tudi na dober odnos z bolniki in njihovimi svojci, ki nam bodo zaupali.

Tukaj je nanizanih le nekaj nasvetov in dejstev, kaj vpliva na motivacijo medicinskih sester in kako povečati motivacijo medicinskih sester za delo, v SB Celje. Vsak bi pridal še svoje mnenje in svojo misel, kajti človek je in bo nepojasnjeno bitje sociološko, medicinsko, psihološko.⁶⁰

Najmočnejši smo mi ki ustvarjamo zadovoljstvo s seboj, okoljem in s svojim življenjem. Ni potrebno, da smo kdorkoli drug, da bi bili srečni in uspešni. Največ, kar lahko naredimo, ni to da z drugimi delimo svoje bogastvo, temveč da jim pokažemo njihovo.

Viktor Frankl omenja tri načine, kako človek lahko najde smisel v življenju:

»prvi je v tem, kaj daje svetu s svojimi stvaritvami;

drugi je v tem, kaj jemlje od življenja s srečanji in izkušnjami;

*tretji pa je, v stališču, ki ga zavzame od težavnega položaja, v primeru, da se mora soočiti z usodo, ki je ne more spremeniti.«*⁶¹ (FRANKL, 1994)

⁵⁸ DENNY, R.: KAJ MORAMO VEDETI O MOTIVACIJI ZA USPEH, GOSPODARSKI VESTNIK, JUBLJANA, 1997, 172.

⁵⁹ POVZETEK PREDAVANJA ŠTEBE, V.: DRUG Z DRUGIM, 5.3.2001

⁶⁰ UHAH, S.: MOTIVACIJA ZA DELO, ORGANIZACIJA, 31, 1998, št.9, 518

⁶¹ FRANKL, V. VOLJA DO SMISLA, CELJE, MOHORJEVA DRUŽBA 1994

Potrebno je še intenzivnejše osveščanje vodstvenih delavcev o nujnosti in koristnosti supervizije. Tako osveščanje naj bi bilo vključeno tudi v program njihovega vodstvenega strokovnega izobraževanja (npr. Šola za direktorje).

Dobri medsebojni odnosi med sodelavci in nadrejenimi so ključ za dobro počutje na delovnem mestu in zadovoljstvu pri opravljanju delovnih nalog:

Komunikacija ima pomembno vlogo, saj z njo izmenjujemo izkušnje, znanje, informacije, se sporazumevamo. Vsak zaposleni mora imeti pravico povedati svoje mnenje, pri tem pa mora vodja zaposlene vzpodbujati. Vodstvo bi moralo biti pozorno na zaposlene, njihovo zadovoljstvo in motiviranost.

Dobro bi bilo nap. Enkrat letno razdeliti interni vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih in kvaliteti delovnega življenja, ter s tem dobiti vpogled v stanje v ustanovi, prav tako možnost za izražanje pohval in predlogov oz. mnenj za izboljšanje le-te.

V podjetju je potrebna osvežitev organizacijske kulture, z uspešnim zadovoljevanjem potreb vseh zaposlenih, ustrezno komunikacijo, ter enakopravnim obravnavanjem zaposlenih. Poudarek mora biti na posamezniku, kot »enkratni osebi«, ki ima svoje znanje, sposobnosti, osebne lastnosti. Vsi zaposleni oziroma vsak posameznik v prvi vrsti mora poskrbeti zase, za svojo psihofizično kondicijo.

8 LITERATURA IN VIRI

1. ANDREJČIČ, R. (1990): MOTIVACIJA IN POVEZOVANJE KAKOVOSTI Z NAGRAJEVANJEM, BILTEN, št. 1, 28.
2. BIRKENBIHL, F., V. (1992): TRENING USPEŠNOSTI, USTVARJAJTE SI SVOJO RESNIČNOST SAMI, SLEDI, ŽALEC, 113-136.
3. BAHTIRAJEVIČ – ŠIBER, F. (1986): MOTIVACIJA, RAZPODJELA, INFORMATOR, ZAGREB, 50-57.
4. CELJSKI LETOPIS 2000, FIT MEDIA, D.O.O. 2000, 324.
5. DENNY, R. (1997): KAJ MORAMO VEDETI O MOTIVACIJI ZA USPEH, GOSPODARSKI VESTNIK, LJUBLJANA, 5-184.
6. FRANKL, V. (1994): VOLJA DO SMISLA, CELJE, MOHORJEVA DRUŽBA
7. FUGGER GERMADNIK, R. (1987): 100 LET SPLOŠNE BOLNIŠNICE CELJE, ZDRAVSTVENI CENTER CELJE, CELJE, 5-34.
8. INTERNO GRADIVO SPLOŠNE BOLNIŠNICE CELJE.
9. JEREB, I. (1997): INDIVIDUALIZACIJA MOTIVACIJE, BILTEN, 1990, št. 19, 28-34.
10. KAVAR – VIDMAR, A. (1997): KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA LJUBLJANA VŠSD.
11. KAVČIČ, B. (1989): KAKO MOTIVIRATI? BILTEN, št. 16, 17-20.
12. KOLEKTIVNA POGODBA ZA ZAPOSLENE V ZDRAVSTVENI NEGI, BILTEN, 1998, št:3, 48-49.
13. KOLEKTIVNA POGODBA ZA DEJAVNOST ZDRAVSTVA IN SOCIALNEGA VARSTVA SLOVENIJE, URADNI LIST REPUBLIKE SLOVENIJE št.15, 1994 (STRAN 831) IN št. 62-3344/2001 (stran 64-69) – zadnja sprememba
14. LIPIČNIK, B., MOŽINA, S.(1993): PSIHOLOGIJA V PODJETJIH, DRŽAVNA ZALOŽBA SLOVENIJE, LJUBLJANA, 36-50.
15. LIPIČNIK, B. (1997): ČLOVEŠKI VIRI IN RAVNANJE Z NJIMI, EKONOMSKA FAKULTETA V LJUBLJANI, ENOTA ZA ZALOŽNIŠTVO, LJUBLJANA, 152-190.
16. LIPIČNIK, B. (1995): STRATEGIJA PLAČ V ZDRUŽBAH, PLAČE V SLOVENIJI, MODERNA ORGANIZACIJA, KRANJ, 45-103.
17. LIPIČNIK, B. (1989): MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE, BILTEN, ŠT.16, 5-12.
18. MESEC, B. (2006): NAVODILO ZA PISANJEM DIPLOMSKE NALOGE IN OPRAVLJANJE DIPLOMSKEGA IZPITA, LJUBLJANA VŠSD.
19. MESEC, B. : NEPROFITNE ORGANIZACIJE, PREDAVANJE: (2007) VŠSD – LJUBLJANA

20. MESEC, B. (2006): POGLAVJA IZ METODOLOGIJE RAZISKOVANJE V SOCIALNEM DELU: ŠTUDIJSKO GRADIVO, LJUBLJANA VŠSD.
21. MIKUŠ, KOS, A. (1998): DUŠEVNE OBREMENITVE MEDICINSKE SESTRE, LJUBLJANA, ZDRAVSTVENI OBZORNIK 22: 169-178.
22. MOŽINA, S. (1986): MOTIVIRANJE KADROV ZA NJIHOV IN SPLOŠNI RAZVOJ, ORGANIZACIJA IN KADRI, 19,7-8, 437-449.
23. MUSEK, I. (1993): ZNANSTVENA PODOBA OSEBNOSTI, EDUCY D.O.O., LJUBLJANA, 129-304.
24. MUSEK LEŠNIK, K. (2003): OD POSLANSTVA DO VIZIJE ZAVODA IN NEPROFITNE ORGANIZACIJE, LJUBLJANA, INŠTITUT ZA PSIHOLOGIJO OSEBNOSTI.
25. ORGOGOZO, ISABELLE (1998): LE S PARADOXES DE LA COMMUNICATION, PARIS: LES ÉDITIONS d' ORGANISATION
26. PEČJAK, V. (1987): MISLITI, DELATI, ŽIVETI USTVARJALNO, DRŽAVNA ZALOŽBA SLOVENIJE, LJUBLJANA, 80-152.
27. POGOVOR Z GLAVNO SESTRO SB CELJE, GA. HILDA MAZE
28. POGOVOR Z GENERALNIM DIREKTORJEM SB CELJE, G. MARJAN FERJANC.
29. POVZETO PO SPLOŠNI BOLNIŠNICI CELJE (1998), VODSTVO SPLOŠNE BOLNIŠNICE CELJE, 6.
30. POGAČNIK, V. (1997): LESTVICE DELOVANJA MOTIVACIJE, LESTVICA ZNAČILNOSTI DELA DELAVCEV, LESTVICA DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA, LESTVICA VREDNOT PODJETJA, LESTVICA DELOVNIH MOTIVOV, CENTER ZA PSIHODIAGNOSTIČNA SREDSTVA, LJUBLJANA, 7-60.
31. RADIĆ, T. (1987): VOX POPULI: ZLATA KNJIGA PREGOVOROV SVETA, MLADINSKA KNJIGA, LJUBLJANA, 80-152.
32. RAPOŠA – TAJNŠEK, P. (1997): SOCIALNO DELO V DELOVNIH ORGANIZACIJAH, PREDAVANJA – VŠSD.
33. SPLOŠNA BOLNIŠNICA CELJE (1997). STRATEŠKI RAZVOJNI PROGRAM, 7-55
34. SPLOŠNA BOLNIŠNICA CELJE (2000). POVEZUJEMO SE V DOBRO BOLNIKOV, ZBORNİK PREDAVANJ STROKOVNEGA SREČANJA MEDICINSKIH SESTER IN ZDRAVSTVENIH TEHNIKOV, 119-120.
35. STATUT SPLOŠNE BOLNIŠNICE CELJE (1996), 1-7.
36. SVETLIK, J. (1996); ZADOVOLJSTVO Z DELOM. V: KAKOVOST ŽIVLJENJA V SLOVENIJI, LJUBLJANA, FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE.
37. ŠTEBE, V. (2001) PREDAVANJA DRUG Z DRUGIM (5.3.2001)
38. TRSTENJAK, A. (1981): PSIHOLOGIJA USTVARJALNOSTI, LJUBLJANA, SLOVENSKA MATICA.
39. UHAN, S. (1998): MOTIVACIJA ZA DELO, ORGANIZACIJA, 31, ŠT. 9, 518-528.

40. UHAN, S. (1998): RAZISKAVE O MOTIVACIJI, ORGANIZACIJA, 31, ŠT.10, 591-603.
41. VERGLES CAF, S. (1998): POZITIVNO VODENJE DELOVNEGA TIMA, STORITVENO OBDOBJE V SPLOŠNI BOLNIŠNICI CELJE, VITALIFE, AGENCIJA ZA SVETOVANJE IN USPOSABLJANJE KADROV, LJUBLJANA, 17.
42. ZBORNİK PREDAVANJ STROKOVNEGA SREČANJA MEDICINSKIH SESTER IN ZDRAVSTVENIH TEHNIKOV (2000), 119-120.
43. ZENI, I. (1990): NEKAJ MISLI O MOTIVIRANJU DELAVCEV ZA DELO, BILTEN 1990, ŠT.19, 38.

9 DODATEK

9.1 Seznam grafov

Graf 1: STAROST ANKETIRANCEV	57
Graf 10: SPOL ANKETIRANK-CEV	58
Graf 11: IZOBRAZBA ANKETIRANK – CEV	59
Graf 12: DELOVNA DOBA ANKETIRANK-CEV	60
Graf 13: DELOVNA DOBA ANKETIRANK-CEV V SB CELJE	61
Graf 14: ALI RADI OPRAVLJATE SVOJ POKLIC	62
Graf 15: ZAKAJ PRAVZAPRAV DELAM?	63
Graf 16: ODNOS DO DELA MEDICINSKIH SESTER	64
Graf 17: NAJPOGOSTEJŠI MOTIV ZA ODLOČITEV POKLICA MEDICINSKE SESTRE.....	65
Graf 18: GLAVNA MOTIVA ODLOČITVE ZAPOSLOTITVE V SB CELJE	66
Graf 19: NEPOMEMBNA IN NEPOTREBNA DELA MEDICINSKIH SESTER.....	67
Graf 20: PRISOTNOST HIERARHIČNEGA ODNOSA MED ZDRAVNIKI IN MEDICINSKIMI SESTRAMI	68
Graf 21: ALI HIERARHIČNI ODNOS MOTI?	68
Graf 22: STE ZADOVOLJNI S SVOJO PLAČO?	70
Graf 23: ALI STE ZADOVOLJNI S PLAČO GLEDE NA USPOSOBLJENOST IN TRUD?	71
Graf 24: POMEMBNI VIDIKI DELA.....	72
Graf 25: KDO VPLIVA NA MOTIVACIJO DELAVCEV NA ODDELKU?	73
Graf 26: POHVALA NADREJENIH.....	74
Graf 27: ALI STE DALI PRIZNANJE, POHVALO DRUGIM?	76
Graf 28: POGOSTOST NEGATIVNIH DEJAVNIKOV DELA	79
Graf 29: POGOSTOST NEGATIVNIH DEJAVNIKOV.....	79
Graf 30: ZAMENJAVA OZIROMA ODPOVED SLUŽBE	80

9.2 Vprašalnik

ANKETA

Pozdravljeni! Vem, da ste že velikokrat izpolnjevali ankete, s tem pa ste pomagali pri raziskovalnih in drugih nalogah. Enako vas prosim tudi jaz. Zaposlena sem kot srednja medicinska sestra na oddelku za plastično in rekonstruktivno krg.

Čaka me nova izkušnja – diplomsko delo na Fakulteti za socialno delo v Ljubljani. Naslov diplomske naloge je MOTIVACIJA MEDICINSKE SESTRE v SB Celje.

Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč pri zbiranju podatkov in analizi stanja omenjene teme v SB Celje.

Prosim vas, da natančno preberete vprašanja in napišite odgovor, ki najbolj ustreza vaši situaciji. Anketa je anonimna.

Na vprašanja odgovorite tako, da obkrožite črko pred odgovorom ali da napišete odgovor na polno črto. Kadar je možnih več odgovorov, je to napisano v vprašanju.

1) PROSIM NAVEDITE SVOJO STAROST: _____ LET.

2) OBKROŽITE USTREZEN SPOL:

- a) moški
- b) ženski

3) VAŠA IZOBRAZBA:

- a) srednja
- b) višja
- c) visoko strokovna
- d) univerzitetna

4) NAZIV DELOVNEGA MESTA, KI GA OPRAVLJATE:

5) KOLIKO LET DELOVNE DOBE IMATE?

- a) 1 leto
- b) 2-4 leta
- c) 5-7 let
- d) 8-10 let
- e) 11-20 let
- f) več kot 20 let

6) KOLIKO LET ŽE DELATE V SB CELJE?

- a) do 6 mesecev
- b) _do 1 leta
- c) 2-3 let
- d) 4-6 let
- e) 7-20 let
- f) 11-20 let

7) ALI RADI OPRAVLJATE SVOJE DELO?

- a) zelo rada

- b) rada
- c) ne rada
- d) zelo ne rada

8) ZA POKLIC MEDICINSKE SESTRE SEM SE ODLOČILA:

- a) da lahko pomagam drugim,
- b) da bom lahko delala v bolnišnici,
- c) ker sem mislila, da je delo medicinske sestre spoštovan poklic,
- d) da bom lahko delala z zdravniki.
- e) ker sem mislila, da je delo medicinskih sester dobro plačano,
- f) ker medicinske sestre opravljajo zanimiv poklic.

9) KO STE SE ODLOČILI, DA SE ZAPOSLETE V SB CELJE, KATERI SO BILI VAŠI MOTIVI ZA TO ODLOČITEV? MOŽNA STA DVA ODGOVORA

- a) stalnost, zanesljivost zaposlitve,
- b) plača, osebni dohodek, zaslužek,
- c) možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti,
- d) možnost strokovnega razvoja,
- e) delo z ljudmi,
- f) možnost pomagati,
- g) zanimivo delo,
- h) zahtevno delo,
- i) možnost napredovanja,
- j) razporeditev delovnega časa

10) POGOSTO SE VPRAŠAMO: »ZAKAJ PRAVZAPRAV DELAMO?«

Ali kateri od navedenih odgovorov ustreza vaši situaciji? Izberite tri najpomembnejše in jih razvrstite po pomembnosti. Najpomembnejšemu odgovoru dajte št.1, nato št.2, najmanj pomembnemu pa št.3.

- ___ da si zagotovim lepšo prihodnost,
- ___ da si pridobim čimveč materialnih dobrin,
- ___ delo mi predstavlja zadovoljstvo in veselje,
- ___ da sploh preživim,
- ___ da zagotovim otrokom lepšo prihodnost,
- ___ da si zagotovim možnosti za kulturo, rekreacijo,
- ___ da si pridobim čim višji položaj, da napredujem,
- ___ da si zagotovim sredstva za uživanje na potovanjih in dopustih,
- ___ drugo _____ – napišite.

11) TUKAJ SO NAŠTETI NEKATERI VIDIKI DELA, ZAPOSLOTVE, KI JIH LJUDJE OCENJUJEJO KOT POMEMBNE. IZBERITE 3. NAJPOMEMBNEJŠE IN JIH UREDITE PO VRSTI. NAJPOMEMBNEJŠEMU VIDIKU DAJTE ŠT.1, NAJMANJ POMEMBNEMU PA ŠT.3.

- ___ zanesljivost zaposlitve,
- ___ delo, kjer čutiš, da nekaj dosežeš,
- ___ dobro plačilo,
- ___ odgovorno delo,
- ___ zanimivo delo,

___ ne preveč pritiska,
 ___ delo je tako, da ga ljudje spoštujejo,
 ___ pomoč in spoštovanje drugim,
 ___ prijetni ljudje s katerimi delam,
 ___ ne preveč dela,
 ___ drugo_____ – napišite.

12) OCENITE KAKO POMEMBNI SO POSAMEZNI DEJAVNIKI, DA BI SE USTVARILA IDEALNA MOTIVACIJA ZA DELO. VSAK DEJAVNIK OZNAČITE Z X NA ČRTO POMEBNOSTI. ZA KATERO MISLITE DA ODGOVARJA.

	zelo pomembno	pomembno	nepomembno
a) medsebojni odnosi	_____	_____	_____
b) odgovornost	_____	_____	_____
c) možnost izobraževanja	_____	_____	_____
d) priznanje, pohvala nadrejenih	_____	_____	_____
e) osebni dohodek, plača	_____	_____	_____
f) zanesljivost, stalnost zaposlitve	_____	_____	_____
g) dobra obveščenost o dogodkih v podjetju	_____	_____	_____
h) ugled dela	_____	_____	_____
i) dober vodja	_____	_____	_____
j) dobra organiziranost dela	_____	_____	_____
k) dobre možnosti strokovnega razvoja	_____	_____	_____
l) delo, ki mu je človek brez težav kos	_____	_____	_____

13) OCENITE POMEBNOST DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA DE-MOTIVACIJO ZA DELO. NATO VPRAŠANJE ODGOVORITE ISTO KOT NA ZGORNJE VPRAŠANJE .

	zelo pomembno	pomembno	nepomembno
a) slabi medsebojni odnosi	_____	_____	_____
b) nesoglasje z nadrejenimi	_____	_____	_____
c) nizek osebni dohodek, plača	_____	_____	_____
d) neorganiziranost dela	_____	_____	_____
e) preveč dela	_____	_____	_____
f) slaba komunikacija	_____	_____	_____
g) odgovorno delo	_____	_____	_____
h) nezanimivo delo	_____	_____	_____
i) ni nagrade, pohvale za trud pri delu	_____	_____	_____
j) nezanesljivost zaposlitve	_____	_____	_____
k) slab vodja	_____	_____	_____

14) KATERA OD NAVEDENIH TRDITEV NAJBOLJ OPISUJE VAŠ ODNOS DO DELA?

- a) rad-a hodim v službo in rad-a opravljam delo,
- b) delam toliko, kolikor je potrebno,
- c) v službo hodim zato, da dobim denar,

- d) veliko delam, vendar ne toliko, da bi me omejevalo pri ostalih stvareh v življenju
- e) delo mi predstavlja zadovoljstvo in užitek

15) PRI SVOJEM DELU MEDICINSKA SESTRA OPRAVLJA RAZNOVRSTNE NALOGE, ZA KATERE TUDI MENI, DA SO NEPOTREBNE IN NEPOMEMBNE IN DA JI JEMLJEJO ENERGIJO IN VOLJO ZA DELO. KATERE SO TISTE NALOGE, KI JIH OPRAVLJATE V SLUŽBI IN ZA KATERE MENITE, DA SO NEPOTREBNE IN NEPOMEMBNE?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

16) SPODAJ JE NAŠTETIH VEČ ZNAČILNOSTI, KI JIH CENIMO PRI SVOJEM DELU. PROSIM VAS, DA SPODAJ NAŠTETE ZNAČILNOSTI RAZVRSTITE GLEDE NA TO, KAKO DOBRO OPISUJEJO VAŠE SEDANJE DELO, OZIROMA KAJ PRI DELU NAJBOLJ ŽELITE.

1. TAKŠNO JE MOJE DELO

V tej koloni razvrstite postavke, ki je za vaše sedanje delo najbolj značilna (pripisite št.1), preko druge najbolj značilne (2), da konca

2. TAKŠNO DELO BI ŽELELA

V tej koloni označite kaj si pri delu najbolj želite. Navodilo je isto kot pri zgornji točki.

	takšno je moje delo	takšno delo bi želela
a) dobra plača	_____	_____
b) stalnost zaposlitve	_____	_____
c) dobre možnosti strokovnega razvoja	_____	_____
d) pohvala, priznanje nadrejenih	_____	_____
e) pohvala, priznanje sodelavcev	_____	_____
f) dober vodja	_____	_____
g) zanimivo delo	_____	_____
h) dobri odnosi s sodelavci	_____	_____
i) pohvala, priznanje pacientov	_____	_____
j) organiziranost dela	_____	_____
k) lahko delo, ki sem mu brez težav kos	_____	_____
l) razporeditev delovnega časa	_____	_____
m) ugled dela	_____	_____

17) ZA USPEŠNO DELO SO ZELO POMEMBNI DOBRI MEDSEBOJNI ODNOSI. ALI ČUTITE HIERARHIČNI ODNOS ZDRAVNIK – MEDICINSKA SESTRA?

- a) da
- b) ne
- c) včasih

18) ALI VAS TA ODNOS MOTI?

- a) da
- b) ne

19) NAPIŠITE PROSIM KAKO POGOSTO SE VAM PRI DELU DOGAJAJO NASLEDNJE STVARI:

- a) pridete iz službe domov in utrujeni in izčrpani,
- b) doživljate stresne situacije,
- c) ste v sporu s sodelavci,
- d) opravljate težko fizično delo

20) ČE POMISLITE NAZAJ, KAKO POGOSTO SE VAM JE V SLUŽBI ZGODILO, DA BI NAJRAJE DALI ODPOVED OZIROMA ZAMENJALI SLUŽBO?

21) ČE UPOŠTEVATE VSE DEJAVNIKE, KI VPLIVAJO NA DELO NA ODDELKU KDO NAJBOLJ VPLIVA NA MOTIVACIJO DELAVCEV NA ODDELKU?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

22) ZA DOBRO IN USPEŠNO DELO STA POTREBNA TUDI POHVALA IN PRIZNANJE DELAVCU. ALI STE ŽE BILI KDAJ POHVALJENI OD VODJE OZ. NADREJENEGA?

- a) da
- b) ne

23) ALI STE ŽE TUDI VI DALI POHVALO, PRIZNANJE DRUGIM?

- a) da
- b) ne

24) MOTIVIRANJE DRUGIH OBSEGA TUDI SPOSOBNOST DAJANJA DOBREGA ZGLEDA? V KOLIKŠNI MERI NAJ BI BIL VODJA DEL DELOVNEGA KOLEKTIVA:

25) KOLEKTIVNA POGODBA ZA DEJAVNOST ZDRAVSTVA IN SOCIALNEGA VARSTVA UREJA TUDI PODROČJE PLAČ IN PAČILO NA PODLAGI DELOVNE USPEŠNOSTI. ALI SE STRINJATE Z NASLEDNJIMI TRDITVAMI.

- a) poznam določila kolektivne pogodbe,
- b) ne poznam določil kolektivne pogodbe,
- c) v našem zavodu izvajajo določila kolektivne pogodbe,
- d) v našem zavodu ne izvajajo določil kolektivne pogodbe,
- e) sistem delitve plač motivira delavce za delo.

26) ALI STE VI ZADOVOLJNI Z VAŠO PLAČO?

- a) zelo zadovoljen-a
- b) zadovoljen-a
- c) nisem zadovoljen-a

27) ALI GLEDE NA SVOJO USPOSOBLJENOST IN TRUD PRI DELU, DOBITE DOVOLJ VISOKO PLAČO?

- a) da
- b) ne

Iskreno se vam zahvaljujem za sodelovanje

Andreja Berglez

Celje, december 2007

9.3 Izjava o avtorstvu

Podpisana Andreja Berglez, prvič vpisana na Visoko šolo za socialno delo v študijskem letu 2005/2006, kot izredna študentka, izjavljam, da sem diplomsko nalogo z naslovom »MOTIVACIJA MEDICINSKIH SESTER V SPLOŠNI BOLNIŠNICI CELJE«, napisala samostojno, s korektnim navajanjem virov in ob pomoči mentorice doc.dr. Bojane Mesec.

Podpis: Andreja Berglez

Ljubljana, 08.05.2008