

R

Revija za
Journal of

U

univerzalno
Universal

O

odličnost
Excellence

September 2014
Letnik III, številka 3
ISSN 2232-5204



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204.

Izdajatelj: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.

Glavni in odgovorni urednik: Franc Brcar.

Uredniški odbor:

- Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija.
- Boris Bukovec - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija.
- Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija.
- Annmarie Gorenc Zoran - University of South Florida, ZDA.
- Davorin Kralj - Inštitut za kreativni management, Slovenija.
- Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija.
- Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija.
- Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija.

Naslov uredništva: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto.

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.

© Copyright Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. Vse pravice zadržane.

Kazalo

Damjana Dragman

Vpliv zadovoljstva zaposlenih na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov 102

Polona Kambič

Vodenje občinske uprave in zadovoljstvo zaposlenih 113

Andreja Kušar

Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih 125

Anita Mujakić

Primerjava stresa med medicinskim in nemedicinskim osebjem v zdravstvu 137

Uvodnik

Pri pisanju seminarskih nalog, člankov in zaključnih del je čedalje večji poudarek na avtorstvu. Plagiarizem je tako razširjen, da se je začela borba proti temu na vseh področjih. Avtorji pri svojem delu lahko uporabijo vse dosegljive vire, vendar morajo pri tem dosledno spoštovati pravila citiranja, parafraziranja in povzemanja. Vse nelastnega lahko uporabimo vendar moramo s sklicem natančno označiti, kaj ni naše delo. Zaradi tega smo na Fakulteti za organizacijske študije začeli uporabljati program Detektor podobnih vsebin (DPV). Ta program deluje tako, da vanj vložimo delo, ki ga želimo preveriti in nato po vseh dosegljivih bazah pregleda, ali je vsebina podobna. Tako z rdečo barvo označi besedilo, ki je podobno z ostalimi viri. To so knjige, članki, internetni viri, itd. Ta program ne ugotavlja plagiarizma, ugotavlja samo podobnost vsebin. Naloga avtorja pa je nato, da preveri vse, kar je označeno z rdečo barvo. Če so sklici pravilno navedeni, ni nič spornega. Če pa niso, mora avtor napako popraviti. Program tudi izračuna kolikšen odstotek besedila preverjanega dela je podoben z ostalimi viri. Tudi če je ta odstotek relativno visok še ne pomeni, da je delo sporno, če so pravilno navedeni sklici. In obratno. Lahko je ta odstotek nizek, vendar če podobno besedilo ni opremljeno s sklici, gre za plagiat. Na to moramo biti avtorji zelo pozorni, saj lahko pričakujemo, da se bodo odgovornosti in tudi sankcije kršiteljev povečevale. Vsi moramo skrbeti, da s članki v Reviji za univerzalno odličnost ne bomo kršili pravil o intelektualni lastnini.

Urednik

Vpliv zadovoljstva zaposlenih na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov

Damjana Dragman *

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
d.damjana@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu vpliva na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov?

Namen: Na osnovi opravljenih intervjujev v okviru določenega oddelka, ugotoviti ali zadovoljstvo zaposlenih vpliva na kreativnost in učinkovitost zaposlenih.

Metoda: Kvalitativna metoda: Intervju.

Rezultati: Rezultati raziskave so pokazali, da zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu močno vpliva na motiviranost pri delu ter njihovo učinkovitost. Hkrati tudi osebne pohvale zaposlenih s strani vodje, vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ki posledično vplivajo tudi na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov.

Organizacija: Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva več dejavnikov, ki so značilni za celotno podjetje. Pri tem imajo posebno vlogo vodje, ki so odgovorni za ustvarjanje pozitivne klime znotraj svojega delovnega okolja in spodbujanje zaposlenih k vse večji ustvarjalnosti ter učinkovitosti pri delu.

Družba: Na podlagi raziskave pokažemo, da zadovoljstvo zaposlenih močno vpliva na njihovo delovno uspešnost. Ravno zato morajo zaposleni poskrbeti za prijetno delovno klimo v okviru celotnega podjetja in za dobre medsebojne odnose s sodelavci.

Originalnost: Prva izvedena tovrstna raziskava v okviru določenega oddelka.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava v samo enem oddelku podjetja.

Ključne besede: zadovoljstvo, osebno zadovoljstvo, motivacija, učinkovitost, ustvarjalnost.

1 Uvod

V sodobni družbi prihaja do vse večjih zahtev elementov, ki sodelujejo v tržnem mehanizmu. Od podjetij se tako pričakuje vse večja konkurenčnost in vedno boljša konkurenčna prednost, kar pa je brez nadaljnjega razvoja podjetja in nenehnimi izboljšavami nemogoče. Podjetja težijo k nenehnim izboljšavam, vse večji rasti podjetja in hkrati tudi večji učinkovitosti dela svojih zaposlenih. Konkurenčna prednost pri trenutnih razmerah na trgu je izredno dobra povezanost in učinkovito sodelovanje vodstva podjetja s svojimi zaposlenimi. Zaposleni so ključni element v podjetju, ki doprinesejo svojo dodano vrednost v zameno za plačilo. Zato je v podjetju ves čas potrebno skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

V raziskavo je bil vključen en oddelek podjetja. Vodstvo podjetja se zaveda, da bo z ustrezno motivacijo svojih zaposlenih in njihovim osebnim zadovoljstvom na delovnem mestu, ostalo konkurenčno na trgu. Zaposleni so v veliki meri pripravljeni pristopiti k problemu in kot pripadniki podjetja delati v skladu z interesi vodstva podjetja. V zameno za svoje delo zaposleni poleg plače pričakujejo tudi nefinančno nagrajevanje, ki vpliva na zadovoljstvo posameznika na delovnem mestu.

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 4. april 2013; revidirano: 2. maj 2013; sprejeto: 14. junij 2013.

Namen raziskave je na osnovi opravljenih intervjujev z naključno izbranimi zaposlenimi v okviru preučevanega oddelka, sprejeti ali zavrniti obe raziskovalni vprašanji. Osnovno raziskovalno vprašanje temelji na metodah nefinančnega nagrajevanja zaposlenih, ki spodbudijo njihovo zadovoljstvo. Hkrati želimo preučiti tudi situacijo, kako in na kakšen način osebna pohvala vodje za dobro opravljeno delo vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, ki posledično vpliva na kreativnost in učinkovitost zaposlenih.

Cilj raziskave je analizirati trenutno stanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, ki spodbuja njihovo ustvarjalnost in tako omogoča aktivno sodelovanje vseh zaposlenih pri nenehnem razvoju in rasti podjetja.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Teoretične osnove problema

Pri samem poslovanju podjetja teoretična izhodišča različnih avtorjev izpostavljajo ključni pomen usklajenosti med človeškimi viri, ravnanjem z ljudmi, preostalimi poslovnimi funkcijami in zunanjim okoljem. Makovec Brenčič, Raškovič in Škerlavaj (2008) trdijo, da predstavljajo zaposleni največje in najpomembnejše premoženje vsakega podjetja. Ravno zato je ustrezno in učinkovito ravnanje z ljudmi pri delu eden izmed najpomembnejših pogojev uspešnosti podjetij. Seveda pa morajo ob tem vodilni v podjetju vsem svojim zaposlenim zagotoviti tudi ustrezne pogoje za delo, na podlagi katerih bodo lahko pri svojem delu uporabili vse svoje zmožnosti ter znanja. Na takšen način bodo prispevali k večji uspešnosti poslovanja podjetja. Danes se namreč uspešnost podjetij ne meri več zgolj s finančnimi kazalci, temveč prihajajo v ospredje tudi nefinančna merila. Ravno zato je zadovoljstvo zaposlenih v posameznem podjetju v zadnjem času ključni pokazatelj temeljnega odnosa med podjetjem in njegovimi zaposlenimi. (str. 730)

Makovec Brenčič, Raškovič in Škerlavaj (2008) navajajo, da udejanjanje načel na podlagi odnosov lahko pomeni učinkovito ravnanje z ljudmi, ki vodi v vzpostavitev zdravega odnosa med zaposlenimi in vodstvom podjetja. Cilj vpeljave tovrstnega trženja je predvsem ustvariti okolje, v katerem zaposleni čutijo svojo zaposlitev kot pozitiven element v podjetju, ki je ključni pri ekonomskem okvirju poslovanja podjetja. (str. 731)

Rezultati raziskovalcev, ki so preučevali razmerja oziroma vlogo odnosov med nadrejenimi in podrejenimi v ameriških podjetjih, so ugotovili, da se 40 % zaposlenih ne razume s svojimi nadrejenimi oziroma vodilnimi v podjetju. Hkrati pa eden od treh vodilnih trdi, da je dober menedžer, dve tretjini zaposlenih pa se nekako ne najde med cilji organizacije. Na podlagi omenjenih ugotovitev zaposleni niso motivirani za doseganje ciljev podjetja, prav tako niso zadovoljni z napredovanjem in nagrajevanjem. Hkrati se njihovo nezadovoljstvo le še povečuje. Ob tem pa na drugi strani raziskave, ki so bile izvedene v obdobju preteklih desetih let kažejo, da so zaposleni, ki so bili bolj motivirani in posledično tudi zavzeti za delo, ustvarili tudi do 200 % več donosa, kot v podjetjih, kjer je bila zavzetost sodelavcev za delo manjša. (Markič & Verle, 2010, str. 136)

V sodobnem času poleg denarnih in drugih nagrad, vse bolj prihajajo v ospredje nagrade, ki zadovoljijo osebni nivo zaposlenega in hkrati tudi dajejo občutek pomembnosti. Markič in Verle (2010, str. 137) poudarjata: »Najpomembnejše orodje za motiviranje sodelavcev je delegiranje moči in možnost odločanja.« Številne raziskave so namreč pokazale, da zaposlene najbolj motivira njihova osebna uspešnost ter lastna odločitev oziroma izbira, kako določeno delo opraviti in ob tem seveda uporabiti svojo kreativnost. V sodobnem času pri zaposlenih v ospredje prihaja potreba po samo dokazovanju. Na takšen način se zaposleni počutijo izredno uspešne in hkrati tudi pomembne k doprinosu organizacije v kateri so zaposleni.

Krajnc (2012, str. 60–61) navaja: »Znano je, da ljudje dobro opravljamo stvari, ki jih radi počnemo, jih naredimo s srcem, nam prinašajo srečo in izpolnjenost ter imajo za nas nek smisel. Pri tem je ključnega pomena, da v takšnih pogoji nezavedno gojimo pozitivna čustva. Znano je tudi, da je prav v stanju pozitivnih čustev vzpostavljen motivacijski pogoj, v katerem se izkorišča lastni človeški potencial v optimalni meri.«

Priložnosti, pri katerih zaposleni lahko izrazijo svoje poglede in predloge, preden je odločitev v samem podjetju sprejeta, imajo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, ne glede na vpliv, ki ga imajo zaposleni na izbrano odločitev. Ljudje morajo imeti občutek, da so pomembni in da lahko vplivajo na doseganje ciljev podjetja, seveda pa je naloga vodilnih v podjetju, da ta njihov vpliv upoštevajo (Markič & Verle, 2010, str. 137).

Kolavčič (2010, str. 21) trdi: »Zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu je najverjetneje najcenejša in najmočnejša nagrada, katero lahko podjetje ponudi zaposlenemu, ko ga sprejme kot koristnega in visoko cenjenega člana organizacije. Takšno priznanje povzroči pri zaposlenem občutek veljave in ponosa, da lahko podjetju nekaj prispeva s svojim delom.«

Poleg dostojanstva in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu je ključen tudi odnos vodje do svojih podrejenih, ki ravno tako vpliva na učinkovitost zaposlenih pri svojem delu. Sever (2007, str. 12) navaja, da mora sodobni vodja poznati razlike med podrejenimi ter njihovem zaznavanju dogodkov. Od tega je močno odvisno zaznavanje in odzivanje na različne situacije v delovnem okolju, na katere morajo biti vodje ves čas pripravljene.

V podjetju sta ključni element za uspešno poslovanje podjetja motivacija in zadovoljstvo zaposlenih, ne glede na njihov položaj. Pezdirc Žulič (2012, str. 91) na podlagi svoje raziskave ugotavlja, da je motiviranost večja v oddelkih, kjer so motivirani tako zaposleni kot tudi vodje oziroma, kjer vodje verjamejo v dober sistem in dajejo zgled svojim podrejenim. Poleg tega morajo tako vodje kot tudi ostali zaposleni s svojim aktivnim sodelovanjem poskrbeti za pozitivno klimo v delovnem okolju.

Na podlagi podatkov Evropske ustanove za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer, ki od leta 1990 spremlja tudi delovne pogoje in zadovoljstvo zaposlenih v različnih evropskih državah, dosega Slovenija med 31 primerjalnimi državami s 26. mestom relativno slabo uvrstitev. V večini primerjalnih držav obstaja močna stopnja korelacije med gospodarsko

razvitostjo posamezne države, merjeno z bruto domačim proizvodom na prebivalca ter povprečno stopnjo zadovoljstva zaposlenih, to ne velja tudi za Slovenijo. Slovenija se namreč kljub visoki gospodarski razvitosti med desetimi članicami novinkami uvrša po stopnji zadovoljstva svojih zaposlenih na sam rep. Na podlagi podatkov omenjene raziskave opravljene pred nekaj leti, je bila tako le dobra desetina zaposlenih Slovencev zelo zadovoljna s svojo zaposlitvijo in delovnimi pogoji. (Makovec Brenčič, Raškovič & Škerlavaj, 2008, str. 732)

2.2 Razvoj teze

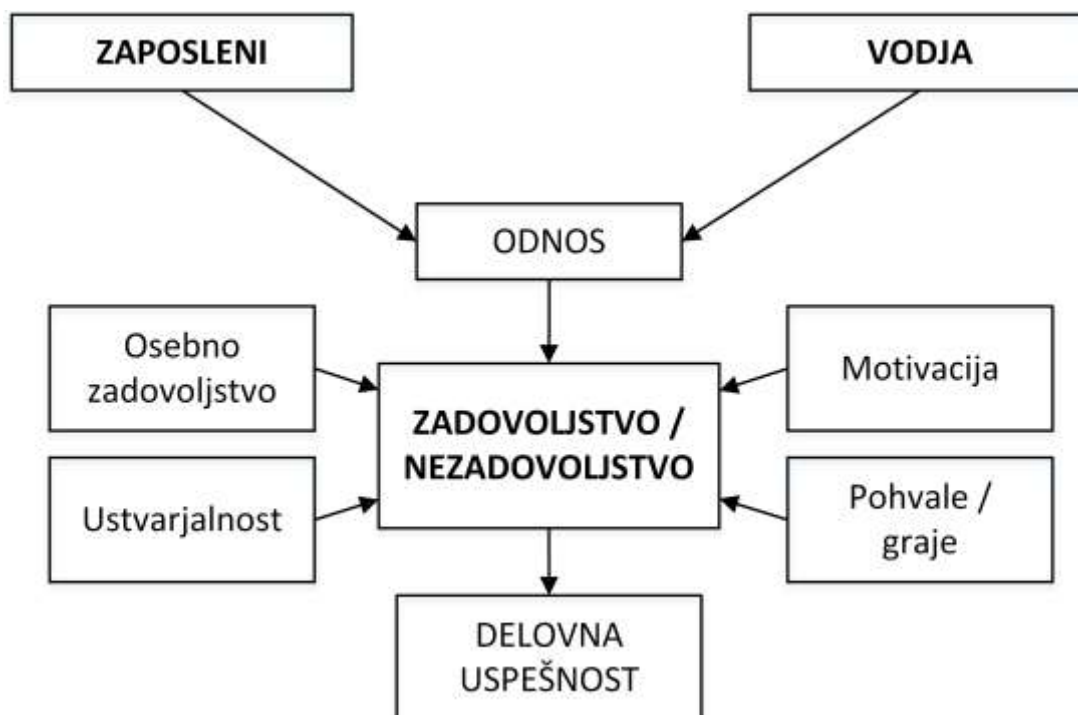
Z raziskavo želimo potrditi tezo, da lahko primerne metode nefinančnega nagrajevanja zaposlenega, spodbudijo večje zadovoljstvo posameznika na delovnem mestu. Hkrati želimo potrditi tudi tezo, da neizvajanje osebnih pohval s strani vodje, lahko privede do nezadovoljstva zaposlenega na delovnem mestu.

3 Metoda

3.1 Analiza podatkov

Metoda, ki smo jo uporabili za zbiranje gradiva je metoda spraševanja na podlagi intervjuja. Z naključno izbranimi zaposlenimi v preučevanem oddelku podjetja so bili intervjuji opravljani individualno. Intervjuji so potekali na podlagi v naprej pripravljenih vprašanj, ki so bili osnova za diskusije in podajanje osebnih mnenj in izkušenj zaposlenih. Raziskava je potekala na takšen način, da smo intervjuvanim zaposlenim predstavili in pojasnili namen raziskave, opredelili, kaj nas pri raziskavi zanima ter hkrati podali vprašanja raziskave. Intervjuvane osebe so prosto pripovedovale o vsebini zastavljenega vprašanja in hkrati opredelile tudi svoje mnenje. Pogovori so potekali izven prostorov podjetja, intervjuvanim osebam pa smo zagotovili popolno anonimnost. Vsi intervjuji so bili opravljani v mirnem in sproščenem okolju, ključni podatki pridobljeni iz strani intervjuvane osebe pa so bili tekom pogovora sproti zabeleženi.

V kvalitativni raziskavi, katera je predmet naše analize smo zbrali ključne elemente odgovorov, ki se nanašajo na raziskovalno vprašanje. Pridobljene odgovore in mnenja intervjuvanih oseb smo uredili v ustrezne zapise. Pri urejanju gradiva za analizo smo upoštevali zgolj tiste zapise, ki so vsebovali ključne podatke za raziskovani pojav. V naslednjem koraku iz raziskovalnih vprašanj določimo ključne pojme in jih nato združimo v ustrezne kategorije. Izmed nanizanih pojmov in kategorij izberemo ključne elemente, ki vplivajo na posamezno vprašanje. V zadnjem koraku vzpostavimo vez med postavljenimi kategorijami na podlagi sistema, da vključimo vpliv zadovoljstva zaposlenih na učinkovitost pri delu. Iz omenjenih kategorij postavimo model kvalitativne analize in opredelimo postavljeno teorijo.



Slika 1. Model raziskave

4 Rezultati

4.1 Usmeritvena vprašanja

Strukturiran intervju smo izvedli s štirimi zaposlenimi v manjšem oddelku enega izmed večjih slovenskih podjetij. Usmeritvena vprašanja so bila postavljena v enem delu kot celota, vendar razdeljena po posameznih sklopih. Sklopi zajemajo področja osebnega zadovoljstva, motivacije, ustvarjalnosti pri delu ter področje pohval in graj iz strani vodje. S tem smo želeli prikazati vpliv zadovoljstva pri delu na delovno uspešnost zaposlenih.

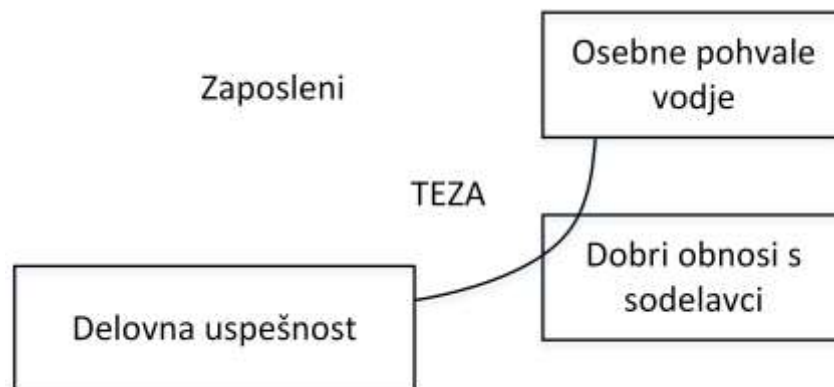
Pri opravljeni raziskavi smo intervjuvanim osebam zastavili naslednja vprašanja:

- Ali ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate na delovnem mestu?
- Kako ste zadovoljni z odnosi med sodelavci znotraj oddelka?
- Kaj vas motivira pri delu (nefinančni motivator)?
- Ali pri vodji prejmete pohvalo za dobro opravljeno delo?
- Kako pogosto prejmete pohvalo?
- Ali imajo sodelavci podobne izkušnje z vodjo oddelka?
- Kako pomembne se vam zdijo pohvale vodij za dobro opravljeno delo?
- Menite, da če so zaposleni deležni osebnih pohval na delovnem mestu, občutijo večje osebno zadovoljstvo in dosegajo boljše rezultate?
- Kakšen je odnos med vami in vodjo oddelka?
- Imajo sodelavci podobne izkušnje glede odnosa z vodjo oddelka?
- Ali občutite razlike glede osebnih pohval med sodelavci iz strani vodje oddelka?

- Ali je prišlo kdaj do konflikta med vami in vodjo oddelka? Zakaj oziroma v kakšni situaciji?
- Ali ste za napako pri delu prejeli grajo, za dobro opravljeno delo pa niste bili pohvaljeni?
- Kakšne so vaše izkušnje glede osebnih pohval pri delu s preteklimi vodji?
- Opredelite ključne lastnosti vodje, ki so pri vašem delu pomembne.

Skozi intervju je področje vpliva zadovoljstva zaposlenega na delovnem mestu večkrat obravnavano, hkrati so obravnavani tudi dejavniki, ki močno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Na podlagi argumentov zaposlenih je osebno zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ključni dejavnik pri njihovi uspešnosti in nadaljni motivaciji za delo. Nefinančni motivator pri delu za zaposlene predstavljajo predvsem dobri medsebojni odnos s sodelavci, delovna uspešnost pri delu ter odnosi z vodjo oddelka. Intervjuvane osebe so kot močni dejavnik vpliva na zadovoljstvo zaposlenih opredelile tudi aktivnosti vodje oddelka, ki mora svoje zaposlene ob uspešno opravljenem delu tudi ustrezno nagraditi z osebno pohvalo. Dobro vodjo zaposleni vidijo kot osebo z naslednjimi lastnostmi: (1) izredno motivirano osebo, ki zna spodbuditi motivacijo tudi pri svojih podrejenih, (2) samozavestno, (3) zanesljivo, (4) odločno, (5) pripravljeno pomagati, (6) razumevajočo in odprto do svojih podrejenih in (7) osebo, ki je pripravljena podati tako pozitivno kot tudi negativno kritiko.

Na osnovi opisanih kategorij določimo paradigmatski model kvalitativne analize, ki je prikazan na sliki 1. Paradigmatski model prikazuje sistem vpliva zadovoljstva zaposlenih na delovno uspešnost, ki je po mnenju intervjuvanih oseb medsebojno močno povezana in odvisna od učinkovitosti vodje ter dobrih medsebojnih odnosov s sodelavci.



Slika 2. Paradigmatski model kvalitativne analize

Intervjuvana oseba A navaja, da »trditev o pohvalah, ki prinesejo zaposlenemu večje osebno zadovoljstvo, s tem pa tudi posledično boljše delovne rezultate, definitivno drži. Zaposleni mora rad opravljati svoje delo in z veseljem prihajati na delo. Če so zaposleni poleg tega deležni še pohvale tako iz strani sodelavcev, kot tudi iz strani nadrejenih, pa se njihova motivacija in zadovoljstvo pri delu še toliko bolj poveča.«

Med drugim intervjuvana oseba B meni, da dobri medsebojni odnosi s sodelavci pripomorejo k dobremu počutju na delovnem mestu in pozitivnemu delovnemu okolju. Na podlagi njenega mnenja je vsaka pozitivna beseda iz strani vodje zelo dobra, kajti z njo občutiš pripadnost, pomembnost, prijetno počutje na delovnem mestu in osebno zadovoljstvo. Intervjuvana oseba je ocenila svojo vodjo kot zanesljivo, pripravljeno pomagati, direktno in razumevajočo osebo. Kot ključni motivator pri delu ji poleg navedenih lastnosti vodje predstavlja uspešno rešene zadeve in delovna problematika, dobri medsebojni odnosi s sodelavci pa pozitivno na delovno okolje in delovno uspešnost posameznika.

Intervjuvana oseba C je poudarila, da se delovna uspešnost zaposlenih pri delu poveča predvsem, če je občutiti pozitivno delovno vzdušje in so tako sodelavci kot tudi nadrejeni zadovoljni z opravljenim delom. Občutek zadovoljstva in uspeha pri delu je nepopisen, ki hkrati privede do še večje motivacije in s tem pozitivno vpliva na delovno uspešnost. Zaposleni ob občutku sreče izžarevajo posebno energijo, na podlagi tega se ob tem sprošča visoka delovna ustvarjalnost na delovnem mestu.

Intervjuvana oseba D je ob tem navedla: »Na svojem delovnem mestu se odlično počutim, sem zadovoljna, imam notranji zagon in veselje do dela, seveda temu primerna je tudi moja delovna učinkovitost.« Na podlagi mnenja intervjuvane osebe je vodja ključna oseba, ki ustvarja pozitivno delovno vzdušje in pozitivne odnose med zaposlenimi. Kljub temu, da ni zaznati osebnih pohval sodelavcev iz strani vodje, so s pozitivnim pristopom vodje v oddelku zadovoljni in odlično sodelujejo.

V kategoriji zadovoljstva zaposlenih povezujejo svojo večjo delovno uspešnost z dobrim počutjem oziroma s čustvi, ki posledično vplivajo na njihovo trenutno stanje. Intervjuvane osebe so z odgovori poenotene, v primeru dobrega počutja v delovnem okolju in osebnega zadovoljstva, so tudi na delovnem mestu učinkoviti in delovno uspešni. Pomanjkanje osebnih pohval iz strani vodje direktno ne vpliva na klimo v delovnem okolju, vendar bi po mnenju intervjuvanih oseb lahko veliko pripomogla k večji učinkovitosti vsakega posameznika.

5 Razprava

Visok odstotek zaposlenih se zaveda dejstva, da je obstoj njihovega podjetja na trgu izredno pomemben, za to pa potrebujejo vedno nove in nove konkurenčne prednosti pred ostalimi ponudniki podobnih ali celo istih storitev oziroma izdelkov. Zaposleni so v veliki meri pripravljene z vso močjo pristopiti k problemu in kot pripadniki podjetja delati v skladu z interesi vodstva podjetja. Na ta način se posredno in tudi neposredno od zaposlenih pričakuje in zahteva vsak dan več. Njihova storilnost in pripravljenost za delo mora biti iz leto v leto večja, ker se tudi razmere na trgu med konkurenti vsako leto zaostrujejo, hkrati se povečuje tudi njihova dodana vrednost.

Ravno iz navedenih razlogov mora imeti podjetje vpeljan učinkovit sistem dela, ki zaposlenim omogoča ustrezno organiziranost dela, strokovno usposobljenost, motivacijo za delo in kar se da visoko delovno učinkovitost. Iz raziskave je razvidno, da osebno

zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu močno vpliva na njihovo delovno učinkovitost in ustvarjalnost pri delu.

V vsakem podjetju je izredno pomembna dobra klima, ki jo oblikujejo zaposleni s svojim počutjem in zadovoljstvom pri delu. Vodstvo podjetja mora ves čas spremljati in prepoznati ključne dejavnike, ki prispevajo k delovni učinkovitosti njihovih zaposlenih. Primerno motiviran in zadovoljen delavec bo s svojim kakovostnim delom veliko doprinesel k poslovanju podjetja, kar se ob koncu poslovnega leta pokaže tudi pri stopnji dobička. Zaposleni, ki čutijo pripadnost podjetju svoje delo opravijo z visoko stopnjo odgovornosti in zavzetosti, zato da v najvišjo možno meri uresničujejo cilje podjetja in vplivajo na njegovo uspešnost pri poslovanju.

Na podlagi osebnega mnenja in hkrati lastnih izkušenj preteklih delodajalcev lahko trdimo, da se premalo zavedajo pomena svojih zaposlenih oziroma njihove vrednosti na trgu. Človeški kapital je namreč prikrito bogastvo podjetja, ki se skriva v znanju njegovih zaposlenih, njihovi kreativnosti in sposobnosti odkrivanja novih inovacij. Zaposleni so del podjetja, ki pa hkrati niso njegova last. Njihova vrednost je izredno težko merljiva, zato bi se morali vodilni v podjetjih zavedati svojega bogastva in v največji možni meri poskrbeti za zadovoljstvo svojih zaposlenih.

Podjetje kot celota, v katerem je bila raziskava opravljena ima zelo dobro razvit sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, ki je hkrati tudi učinkovito vpeljan v sam sistem dela in hkrati poslovanja podjetja. V skladu z vizijo in vrednotami podjetja se merjenje zadovoljstva zaposlenih redno izvaja, na takšen način vodstvo redno spremlja klimo v podjetju in jo tudi prilagaja trenutnim razmeram v podjetju.

Na podlagi odgovorov intervjuvanih oseb lahko povzamemo, da osebno zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu močno vpliva na njihovo učinkovitost in delovno ustvarjalnost. Prepričani so, da odnos vodje do svojih podrejenih v največji meri vpliva na njihovo zadovoljstvo in učinkovitost pri delu. Hkrati imajo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo delovno ustvarjalnost tudi dobri medsebojni odnosi zaposlenih.

Intervjuvane osebe med drugim navajajo tudi, da je pripadnost podjetju in varnost zaposlitve tudi eden izmed ključnih dejavnikov, ki v povezave z vsemi ostalimi kategorijami ravno tako vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Avtor McGrory (2011, str. 3) na podlagi poročila, ki so ga pridobili v okviru opravljene raziskave v ZDA navaja, da se varnost zaposlitve že nekaj let uvršča na prvo mesto kot gonilna sila zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu.

Kot največjo slabost, ki jo intervjuvane osebe občutijo v okviru svojega delovnega okolja so navedli pomanjkanje osebnih pohval za dobro opravljeno delo zaposlenih iz strani vodje. Izpostavili so, da ni večjih graj ali nezadovoljstva iz strani vodje v primeru storjene napake. Seveda v takšnem primeru vodja primerno pristopi k zaposlenemu, mu pojasni vsebino napake in opozori, da do podobnih napak v bodoče ne bi več prihajalo. Reakcija vodje je v tem primeru po mojem mnenju povsem pravilna, v primeru dobro opravljenega dela pa bi bila

potrebna zgolj še osebna pohvala zaposlenega. Na podlagi opravljene raziskave je mogoče trditi, da lahko neizvajanje osebnih pohval zaposlenih iz strani vodje privede tudi do nezadovoljstva le-teh na delovnem mestu, seveda bo posledično to vplivalo tudi na njihovo delovno učinkovitost.

Uspešen vodja ima visoko stopnjo razumevanja tako do delovnega okolja kot tudi do strank podjetja. Kot neizogibna aktivnost vodij je nenehno prilagajanje in razumevanje procesov, zaradi socialnega trenda zaposlenih in hkrati tudi ugleda samega podjetja. Dober vodja ne potrebuje krize za definiranje nastale situacije, vendar bo situacijo izkoristil za morebitne spremembe v sistemu. Nastala krizna situacija iz strani vodij lahko vodi do panike, v nasprotnem primeru pa lahko vodji da tudi občutek pomembnosti. Strokovnjaki to opredeljujejo kot kakovost vodenja, ki lahko pripelje do ključnih razlik med vodji. (Schofield, 2012, str. 9)

Moje mnenje glede vpliva zadovoljstva na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov je pritrdilo. V veliki meri se strinjam z osebami, s katerimi je bil opravljen intervju. Za ustrezno delovno klimo v posameznem oddelku je potreben zdrav in prijeten medsebojni odnos zaposlenih. Ključni element pri samem zadovoljstvu zaposlenih je ustrezno nagrajevanje, motiviranost zaposlenih pri delu in seveda pozitiven odnos iz strani vodje. V delovnem odnosu so potrebne tako kritike kot tudi graje iz strani vodje, seveda v ustreznem trenutku, ki zaposlene privede do lastnega mnenja ter zavedanja njihove pripadnosti k podjetju.

6 Zaključek

V vsakem izmed obstoječih podjetij na trgu, je lahko človeška ustvarjalnost ključnega pomena pri doseganju optimalnih poslovnih rezultatov. Med vodilnimi v podjetjih se vse pogosteje pojavljajo vprašanja kako in na kakšen način motivirati svoje zaposlene in s tem vplivati na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, da bodo pri opravljanju svojega dela kar se da ustvarjalni in hkrati sproščali svoje potenciale. Urošević in Milijić (2012, str. 175) navajata: »Motivacija zaposlenih in zadovoljstvo z delom bodo na višji ravni, če se vseh zaposlenih ljudi ne obravnava na enak način«. Torej vsak zaposleni potrebuje določen pristop k delu, ki pripomore k njegovi delovni učinkovitosti in ustvarjalnosti.

Na podlagi opravljene raziskave smo prišli do zaključka, da nefinančni motivatorji močno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ki so prisotni v okviru njihovega delovnega okolja. Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva več dejavnikov, katere podjetje skozi raziskave ves čas spremlja in jih tudi prilagaja trenutnim razmeram v podjetju. S takšnim načinom spremljanja in prilagajanja zadovoljstva zaposlenih, bo podjetje pri svojem poslovanju tudi v bodoče še lahko dosegalo zastavljene poslovne rezultate.

Järnstörn in Sällström (2012) pravita, da denar kot dejavnik, ki vpliva na spodbudo zaposlenih, lahko prinese pozitivno klimo v delovno okolje in močno vpliva na učinkovitost zaposlenih pri delu. V tem primeru zaposleni denar občutijo kot simbol za spoštovanje in ne kot način za obvladovanje njihove uspešnosti pri delu. (str. 10)

Vodstvo podjetja lahko s primerno motiviranimi in zadovoljnimi zaposlenimi pridobi veliko konkurenčnih prednosti in s tem vpliva na pozitivne poslovne rezultate podjetja. Zaposleni v podjetju morajo imeti občutek pripadnosti podjetju, dobro počutje v delovnem okolju ter primerne medsebojne odnose s sodelavci. Ravno tako tudi osebne pohvale iz strani vodje in dobri odnosi vodij s svojimi podrejenimi, pripomorejo k večji učinkovitosti zaposlenih na delovnem mestu.

Nadaljnje raziskovanje bi bilo smiselno razširiti na večje število zaposlenih iz različnih oddelkov, kar je hkrati tudi omejitev naše raziskave. Poleg tega v raziskavi ni preučevanih ostalih zunanjih faktorjev, ki ravno tako lahko vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, vendar vodstvo podjetja nanje nima vpliva. Med zunanje faktorje, ki ravno tako vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih lahko štejemo politična in gospodarska nihanja ter osebne razmere zaposlenih oseb v njihovem življenju, ki niso povezane z delovnim okoljem, vendar vplivajo na njihovo podzavest.

Reference

1. Järnström, E., & Sällström, L. (2012). *Work motivation: A qualitative study that describes what motivates employees with routine-based work tasks to go to work* (Magistrska naloga). Gothenburg: University of Gothenburg.
2. Kolavčič, S. (2010). *Pomen nefinančnega nagrajevanja v bankah v Sloveniji* (Diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Krajnc, M. (2012). *Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost*. Revija za univerzalno odličnost, 1(2), 60–72.
4. Makovec Brenčič, M., Raškovič, M., & Škerlavaj, M. (2008). Odnosi med zaposlenimi in podjetji in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati raziskave Zlata nit 2007. *Teorija in praksa*, 45(6), 728–751.
5. Markič, M., & Verle, K. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Managemenet*, 5(2), 131–147.
6. McGrory, A. (2011, 20. december). Most employees satisfied with jobs, not career development. *Benefits Selling. Breaking News*.
7. Pezdirc Žulič, H. (2012). *Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah*. Revija za univerzalno odličnost, 1(3), 85–94.
8. Schofield, D. (2012, 20. januar). The traits of a good leader. *PR Week*, str. 9.
9. Sever, T. (2007). *Kako vodje vplivajo na ustvarjalnost zaposlenih* (Diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Urošević, S., & Milijić, N. (2012). Influence of demographic factors on employee satisfaction and motivation. *Organizacija*, 45(4), 174–182.

Damjana Dragman, roj. 27. 1. 1986, je diplomirana ekonomistka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Zaposlena je v Krki, tovarni zdravil, d.d., Novo mesto kot strokovna sodelavka na področju dokumentarne finančne kontrole in ima tri leta delovnih izkušenj.

Abstract:

The Impact of Employee Satisfaction on the Release of Human Creative Potential

Research Question (RQ): Does employee satisfaction in the workplace affect the release of human creative potential?

Purpose: Based on interviews conducted in the context of a particular department, the purpose was to determine whether employee satisfaction affects creativity and efficiency of employees.

Method: A qualitative method was used as the research method, where interviews were used to obtain data.

Results: The results showed that employee satisfaction in the workplace strongly affects their motivation at work and their effectiveness. Also personal praise from leaders influences employee satisfaction, which in turn also affect the release of human creative potential.

Organization: Several factors affect employee satisfaction that is typical for the entire company. A special role is played by those who are responsible for creating a positive atmosphere within their working environment and encouraging employees towards increased creativity and efficiency.

Society: Research shows that employee satisfaction significantly affects their performance. For this reason employees should create a pleasant working environment within the entire company and for good relationships with co-workers.

Originality: The first such study conducted in the context of a particular department.

Limitations/further research: The research study was carried out in only one department of one organization.

Keywords: satisfaction, personal satisfaction, motivation, performance, creativity.

Vodenje občinske uprave in zadovoljstvo zaposlenih

Polona Kambič*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
polona.kambic@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali ima znanje in sposobnosti direktorice občinske uprave vpliv na zadovoljstvo zaposlenih z delom?

Namen: Namen je raziskati znanja in sposobnosti, ki jih mora imeti direktorica občinske uprave, da bi lahko vodila zaposlene k doseganju čim večjega zadovoljstva na delovnem mestu.

Metoda:

Študija primera v manjši belokranjski občinski upravi, izvedena novembra 2013 s pomočjo intervjuja z direktorico občinske uprave in s pomočjo dveh anketnih vprašalnikov, o načinu vodenja direktorice ter o zadovoljstvu zaposlenih z delom.

Rezultati: Znanja in sposobnosti direktorice občinske uprave ter njen način ravnanja z zaposlenimi pomembno vplivajo na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri opravljanju delovnih nalog.

Organizacija: Organizacija, ki želi biti uspešna, mora posvečati veliko vlogo ravnanju z zaposlenimi. Zadovoljni zaposleni so tudi uspešni pri opravljanju delovnih nalog in zato prispevajo k uspešnosti organizacije.

Družba: Občinska uprava je postavljena zato, da bi v kar največji meri zadovoljevala potrebe svojih občanov. Kakovosten servis občanom kot uporabnikom storitev pa lahko nudijo le zadovoljni zaposleni v občinski upravi.

Originalnost: V občinski upravi obravnavane občine še ni bilo izvedene raziskave o vplivu znanj in sposobnosti vodje na zadovoljstvo zaposlenih z delom, kar bo služilo za izboljšanje organizacijske klime.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Avtorica je nadrejena direktorici občinske uprave. Občinska uprava šteje le osem zaposlenih, zato je vzorec raziskave majhen, čeprav so vanjo vključeni vsi zaposleni. V bodoče bi jo bilo smiselno izvesti v vseh treh belokranjskih občinskih upravah, kar bi izostrilo sliko o zadovoljstvu zaposlenih z delom v občinah Bele krajine.

Ključne besede: vodenje, občinska uprava, znanje, sposobnosti, zadovoljstvo zaposlenih, ravnanje z ljudmi, motivacija, organizacijska klima.

1 Uvod

Spremembe so stalnica, katerim se mora prilagajati tudi lokalna samouprava. Občine težijo k čim večji uspešnosti zadovoljevanja vedno novih potreb in zahtev svojih občanov, ki pričakujejo hiter in kakovosten servis ter prijazne občinske uslužbence. Zato je važno, da direktorica občinske uprave (v nadaljevanju: direktorica) kot vodja zaposlenih v upravi, namenja pomembno vlogo ravnanju s svojimi podrejenimi, ki le zadovoljni in motivirani lahko dosegajo zadane cilje. Pri tem je nujno, da razpolaga z dovolj znanji in s primernimi sposobnostmi, da lahko sledi potrebam zaposlenih.

Raziskovalno vprašanje se glasi: »Ali ima znanje in sposobnosti direktorice vpliv na zadovoljstvo zaposlenih z delom?«

* Korespondenčni avtor.

24. december 2013; revidirano: 4. februar 2014; sprejeto: 1. avgust 2014.

Namen in cilj je raziskati znanja in sposobnosti, ki jih mora imeti direktorica, da bi lahko vodila zaposlene ter povezavo le-teh z zadovoljstvom oz. nezadovoljstvom zaposlenih z delom. V zvezi s tem želimo, preko intervjuja s sedmimi usmeritvenimi vprašanji ugotoviti, kako je nadgrajevala svojo formalno izobrazbo in kako znanja prenaša na sodelavce. Ker je pomemben tudi način, kako se obrača na sodelavce, bomo s pomočjo anketnega vprašalnika preizkusili njen način vodenja preko postavljenih dvaindvajsetih trditev, na katere bo odgovarjala z eno izmed petih možnosti, ki bo prinesla določeno število točk. Dobljen seštevek točk bo prikazal njeno usmerjenost ali k nalogam, ali k sodelavcem. Želimo tudi preizkusiti, kako zadovoljni so zaposleni s svojim delom, zato jim bomo zastavili anonimni vprašalnik z osemnajstimi trditvami, na katere bodo odgovorili z eno izmed petih možnosti strinjanja. Dobljene rezultate bomo analizirali in ugotavljali povezanost med njimi v luči doseganja zastavljenih ciljev občine.

2 Teoretična izhodišča

Uspešne organizacije se vse bolj zavedajo, da so njihovi zaposleni ključni dejavnik za uspešnost, zato veliko pozornost namenjajo primernemu ravnanju z ljudmi. Kaj je ravnanje z ljudmi pri delu, razmišlja Lipičnik (2002a, str. 445) in navaja, da je to sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene cilje. Poudarja nujnost, da je ravnanje z ljudmi podrejeno ciljem organizacije.

Seveda pa je ključno, da vodja razpolaga z dovolj znanji in sposobnostmi, da lahko sledi pričakovanjem in potrebam zaposlenih. Le-te pa mora nenehno dograjevati. O tem pišeta Ivanko in Stare (2007) in menita, da tržno gospodarstvo terja vsestransko usposobljene menedžerje in vodje, ki poleg strokovnega znanja nujno potrebujejo tudi znanja s področja medčloveških odnosov in tudi družbena znanja. Ugotavljata, da vodja potrebuje dobro, praviloma visoko izobrazbo in mora imeti dovolj raznovrstnih osebnostnih in drugih lastnosti oziroma sposobnosti. Poudarjata pomen usposabljanja vodij, zato mora uspešen vodja stalno izpopolnjevati svoje znanje in ga prenašati v delovno okolje. (str. 141–143)

Stalno izpopolnjevanje znanja je nuja v času nenehnega prilagajanja spremembam in zadevajo tudi odnose med ljudmi. Glede na to, mora uspešen vodja biti ves čas aktiven. Po mnenju Možine (2002a) je aktiven vodja tisti menedžer, ki ustvarja ugodno delovno okolje in omogoča priložnosti ter spodbude za visoke dosežke in osebni razvoj sodelavcev. Ugotavlja, da bo moral biti menedžer prihodnosti predvsem aktiven vodja. (str. 29)

Da je pri vodenju posebno pomembna primerna komunikacija, za kar so tudi potrebne ustrezne sposobnosti vodje, ugotavljajo v svoji raziskavi Voegtlin, Patzer, & Scherer (2011). Navajajo, da se vodenje vse bolj sooča s problemi kulturne heterogenosti, moralnimi dilemami in etničnimi nasprotji, zato pri dojetanju odgovornega vodenja dajejo največji poudarek pogovoru, kar ima za cilj legitimen in miren način reševanja problemov. V sklepnem delu ugotavljajo, da bi morali odgovorni vodje misliti na posledice za vse vključene strani, peljati aktiven dialog ter uravnovesiti nasprotujoče si interese. (str. 12)

Za ustvarjalnost, uspešnost in doprinos k razvoju je za vsakega zaposlenega ključno dobro počutje na delovnem mestu. Tako razmišljanje so podali tudi Šarotar Žižek, Mulej in Treven (2009, str. A124–A127), ko so proučevali dobro počutje kot bistveni dejavnik prehoda v inovativno družbo. Po Diener in Seligman (v Žižek, Mulej, & Treven, 2009, str. A124) velja, da zaposleni, ki se na delovnem mestu dobro počutijo, imajo višje prihodke in so bolj uspešni, so dobri sodelavci in so tudi bolj zdravi. Zato je dobro počutje tudi ekonomsko koristno.

Pomembni motivacijski dejavniki, zaradi katerih so delavci pri svojem delu bolj zavzeti, so po Lipičnik in Možina (v Stanonik, 2007) tudi pohvala in tekmovanje s samim seboj, še posebej, če človek tekmuje z namenom, da določene cilje preseže. Vsak zaposleni ima namreč misli o svojih zmožnostih, sposobnostih in znanju, ki jih želi preko svojega dela potrditi. (str. 42) O motivaciji razmišljata tudi Verle in Markič (2010, str. 143), ko v sklepu svoje raziskave povzemata, da organizacija lahko svojo uspešnost in učinkovitost doseže le s pomočjo zaposlenih, ki so motivirani, pripadni, v svojem delu vidijo možnost za osebni razvoj, v svojih nadrejenih pa ljudi, ki znajo prisluhniti in spodbujati. Tudi Jo in Lee (2012, str. 200–205) poudarjata, da immanentna motivacija, kompleksnost naloge in zaupanje v organizacijo, pozitivno vplivajo na kreativnost zaposlenih, ne glede na to, kakšni stopnji stresa so zaposleni izpostavljeni.

Če je motivacija zaposlenih usmerjana pravilno, so le-ti zadovoljni in to pokažejo z odnosom do svojega dela. Zadovoljstvo pa se lahko meri in spremlja, o čemer je v svoji raziskavi pisala Tanasijević (2011). Raziskovala je zadovoljstvo na delovnem mestu v enem velikih industrijskih podjetij in ugotovila, da je pomembno kontinuirano merjenje zadovoljstva zaposlenih, posebno zadovoljstva z delom, kar daje osnovo za določanje načina motivacije, za spoštovanje potreb in nivoja njihove zadovoljenosti ter sprejemanje aktivnosti v smeri izboljšanja zadovoljstva. Poudarja, da je analiziranje zadovoljstva z delom in primerjanje rezultatov eden najvažnejših faktorjev za motivacijo na delovnem mestu. (str. 117)

Motivacija je v tesni povezavi s pričakovanji tako zaposlenega, kot tudi vodje, zato je pomembno, da oba svoja pričakovanja uskladita. Lipičnik (2002b) o pričakovanju razmišlja, da je časovno pred motivacijo in kot silnica sproži reakcijo, zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo in obratno. (str. 477) Nadaljuje, da mora vodja, ki poskuša vplivati na aktivnost sodelavca, primerjati svoja pričakovanja z rezultati, ki jih je dosegel sodelavec. Navaja, da vodi pri oblikovanju svojih pričakovanj močno pomaga njegovo lastno hotenje in motivacija, zato se pri prenašanju svojih pričakovanj na sodelavce močno opira na lastno znanje in sposobnosti, njegova motivacija pa mu pri tem pomaga. (str. 481–482)

Vloga vodje je zato ključna, da preko izbranega načina vodenja spodbudi zaposlene do boljšega dela. Glede tega Ivanko in Stare (2007) menita, da je vodenje, ki je usmerjeno k ljudem, učinkovitejše od vodenja, ki je usmerjeno le na delo. (str. 86)

Z razvojem se večajo tudi potrebe po novih oblikah spodbujanja in usmerjanja zaposlenih. Nov pristop k vodenju s pomočjo transformacijskega vodenja v povezavi z vrednotami

organizacije so preučevali Hoffman, Bynum, Piccolo, & Sutton (2011). Poudarjajo, da je učinek transformacijskega vodenja odvisen od tega, kako vodje povezujejo vodenje z vrednotami organizacije, ne s svojimi osebnimi vrednotami. Vodenju z vrednotami pripisujejo pomemben doprinos k učinkovitosti organizacije kot celote. (str. 791 in 793)

Pomemben instrument ugotavljanja uspešnosti sodelavca je po mnenju Lipičnika (2002b) letni razgovor med menedžerjem in sodelavcem, ki vsaj enkrat na leto daje pregled nad tem, kaj je bilo dobro, kaj slabo, kaj se mora spremeniti in kako se mora spremeniti. Pri tem uspešnosti sodelavca ni težko ugotoviti, saj vodja primerja rezultat (stanje, ki smo ga dosegli) s cilji (stanje, ki smo ga nameravali doseči). (str. 482–484)

Vloga vodje pa ni pomembna le pri vzpostavljanju motivacije v organizaciji, ampak tudi pri ohranjanju le-te na primerni ravni. Zato mora biti vodja ves čas pozoren na motivacijsko klimo v organizaciji. Ivanko in Stare (2007) glede tega ugotavljata, da je pogoj za spodbuditev motivacije izpolnjen, če je vodja sposoben prepoznati, kdaj ljudje niso zadovoljni s svojim delom. V procesu motiviranja zaposlenih je ključna sestavina ukvarjanje z razlogi za slabo storilnost in prizadevanje, da bi odpravili odklonilni odnos do dela. (str. 77)

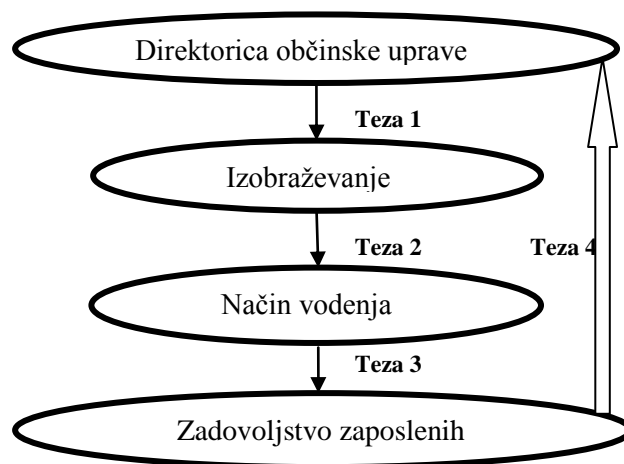
Iz navedenih teoretičnih izhodišč, ki smo jih pridobili iz pregledane literature, za nadaljnje raziskovanje vpliva znanj in sposobnosti direktorice na zadovoljstvo zaposlenih z delom v upravi manjše belokranjske občine, razvijamo naslednje teze:

- (1) Teza 1 – Direktorica mora svoje znanje nenehno nadgrajevati.
- (2) Teza 2 – Način vodenja direktorice je usmerjen k ljudem.
- (3) Teza 3 – Zaposleni so zadovoljni s svojim delom.
- (4) Teza 4 – Pojavi nezadovoljstva z delom narekujejo vedno nova znanja in sposobnosti direktorice v procesu stalnega izboljševanja ravnanja z ljudmi.

3 Uporabljeni metodi v raziskavi

Podatke, s katerimi smo raziskali obravnavani pojav, smo obravnavali s pomočjo študije primera, s katero smo preučevali osemčlansko občinsko upravo manjše belokranjske občine, ki jo vodi direktorica.

Podatke smo zbrali s pomočjo intervjuja, ki smo ga, po predhodno posredovanih usmeritvenih vprašanjih, novembra 2013 opravili z direktorico obravnavane občinske uprave, da bi izvedeli, kako je nadgrajevala svojo formalno izobrazbo in kako znanja prenaša na sodelavce. Uporabili smo tudi metodo anketiranja, pri čemer smo za izpolnitev vprašalnika z dvaindvajsetimi trditvami najprej poprosili navedeno direktorico, da bi izvedeli njen način vodenja, oziroma njeno usmerjenost k nalogam ali k sodelavcem. Drugi vprašalnik z osemnajstimi trditvami smo posredovali osmim zaposlenim sodelavcem obravnavane občinske uprave, da bi ugotovili njihovo zadovoljstvo z delom. Obe anketi smo izvedli novembra 2013. Dobljene rezultate smo analizirali in ugotovili povezanost med njimi v luči doseganja zastavljenih ciljev občine. Slika 1 prikazuje potek raziskave.



Slika 1. Teoretični model raziskave (avtorjevo delo)

Intervju z direktorico je bil opravljen na podlagi sedmih usmeritvenih vprašanj:

- (1) Kakšna je vaša formalna izobrazba?
- (2) Koliko let že vodite občinsko upravo?
- (3) Ali ste bili v času pridobitve formalne izobrazbe deležni tudi znanj o vodenju?
- (4) Ali se v času opravljanja vodstvene funkcije dodatno izobražujete za vodenje?
- (5) Kakšnih dodatnih izobraževanj ste se udeležili?
- (6) Ali nova vodstvena znanja vpeljujete v ravnanje s sodelavci?
- (7) Menite, da se pri svojem delu dovolj posvečate vodenju?

Pridobljene odgovore smo zapisali in pripravili za urejanje. Najprej smo sestavili zapis (transkript) intervjuja in ga strukturirali glede na postavljena usmeritvena vprašanja. Vsebinsko se je problem razdelil na tri sklope:

- (1) Formalna izobrazba ni dala vodstvenih znanj.
- (2) Za vodenje sodelavcev je nujno dodatno izobraževanje na seminarjih in delavnicah ter vključevanje novih znanj v organizacijo.
- (3) Narava dela ne omogoča zadostnega posvečanja vodenju sodelavcev.

Direktorici smo zastavili prvi vprašalnik z namenom, da bi preko njega spoznali njen način vodenja sodelavcev. Zanimalo nas je, ali je njen način vodenja bolj usmerjen k nalogam, ali k sodelavcem. Postavili smo dvaindvajset trditve, na katere je odgovarjala z: »vedno (točkovano s 5 točkami), večkrat (točkovano s 4 točkami), včasih (točkovano s 3 točkami), redko (točkovano z 2 točkama) ali nikoli (točkovano z 1 točko)«. Več kot 48 zbranih točk na trditve od 1 – 12 pomeni, da je njena usmerjenost k izvajanju nalog intenzivna, več kot 40 zbranih točk na trditve od 13 – 22 pa nakazuje na veliko usmerjenost k sodelavcem. Trditve so naslednje (Možina, 2002b, str. 535–536):

- (1) Vzamem si čas, da lahko pojasnim sodelavcem, kako naj delajo.
- (2) Sodelavcem pojasnim, kakšna sta njihova vloga in položaj v skupini.
- (3) Natančno razložim pravila in postopke, ki naj bi jih upoštevali pri delu.
- (4) Organiziram svoje delovne aktivnosti.

- (5) Sodelavce obveščam, kako dobro opravljajo delo.
- (6) Sodelavcem povem, kaj se od njih pričakuje.
- (7) Spodbujam uporabljanje enotnih postopkov, da bi delo potekalo bolje.
- (8) Jasno povem, kakšna so moja stališča.
- (9) Sodelavcem namenjam delo v skladu z zahtevnostjo nalog.
- (10) Zagotovim vse, da se sodelavci zavedajo svoje vloge v skupini.
- (11) Načrtujem delo, ker želim, da bo opravljeno pravočasno.
- (12) Zahtevam, da se naloge opravljajo na podlagi standardiziranih postopkov.
- (13) Stremim k temu, da bi bilo delo čim prijetnejše.
- (14) Pomagam sodelavcem pri delu.
- (15) Spoštujem mnenja in počutje drugih.
- (16) Sem pozorna in obzirna do drugih.
- (17) Vzdržujem prijateljske odnose v skupini.
- (18) Ne naredim ničesar, kar bi pokvarilo prijetno razpoloženje v skupini.
- (19) Vse sodelavce obravnavam enako.
- (20) Vnaprej obveščam o spremembah in sodelavcem razložim, kako bodo delovala.
- (21) Skrbim za dobro počutje sodelavcev.
- (22) Sem dostopna in dovzetna za mnenja sodelavcev.

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu smo preverili z vprašanji z Brayfield-Rotove lestvice za merjenje splošnega zadovoljstva z delom. Zaposleni so odgovarjali na osemnajst trditev, na katere so odgovorili s 5, če so se s trditvijo zelo strinjali, s 4, če so se s trditvijo delno strinjali, s 3, če so bili neopredeljeni (se niso niti strinjali, niti ne strinjali), z 2, če se s trditvijo niso strinjali in z 1, če se s trditvijo nikakor niso strinjali. Odgovore smo obdelali in ugotovili dejanske rezultate ter jih prikazali grafično. Za vsako trditev smo izračunali aritmetično sredino zadovoljstva. V primeru nezadovoljstva smo predvideli ukrepe za izboljšanje v procesu nenehnega izboljševanja za doseganje zastavljenih ciljev občine. Postavljene trditve so bile naslednje (Lipičnik, 2002b, str. 493–494):

- (1) Moje delo je zame kot zabava.
- (2) Moje delo je večinoma zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam.
- (3) Verjamem, da si moji sodelavci bolj prizadevajo pri svojem delu, kakor jaz pri svojem.
- (4) Mislim, da moje delo ni prijetno.
- (5) Bolj uživam pri delu, kakor v prostem času.
- (6) Pri delu se pogosto dolgočasim.
- (7) Popolnoma sem zadovoljen/na s svojim delom.
- (8) Najpogosteje se prisiljujem, da grem na delo.
- (9) Vedno bolj sem zadovoljen/na z delom.
- (10) Menim, da moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil/a.
- (11) Svojega dela sploh ne maram.
- (12) Čutim, da sem pri delu srečnejši/a od večine drugih ljudi.
- (13) Najbolj pogosto opravljam delo z velikim poletom.
- (14) Vsak delavnik se mi zdi neznansko dolg.
- (15) Raje imam svoje delo, kakor večina sodelavcev.
- (16) Moje delo je sorazmerno nezanimivo.

(17) V delu najdem pravo zadovoljstvo.

(18) Razočaran/a sem nad tem, da sem takšno delo sploh sprejel/a.

4 Rezultati raziskave

S pomočjo intervjuja smo izvedeli, da direktorica svojo vodstveno funkcijo v občinski upravi opravlja tri leta, odkar je bila izbrana na javnem razpisu. Po formalni izobrazbi je univerzitetna diplomirana ekonomistka in v času študija ni bila deležna posebnih znanj in veščin vodenja sodelavcev. Z zaposlitvijo v občinski upravi je s pogodbo o zaposlitvi prevzela pomembno delovno mesto, ki poleg najzahtevnejših del obsega tudi vodenje sodelavcev.

Takoj po nastopu funkcije se je udeležila štirih modulov izobraževalne delavnice o tehnikah reševanja problemov, kjer se je seznanila s prvinami organizacije časa in aktivnosti, postavljanjem ciljev, močjo pozitivnega mišljenja. Pridobljeno znanje je utrjevala in dopolnjevala v interaktivnem poteku posameznih modulov in z lastnim študijem gradiv, ki so ji bila v času izvajanja delavnic na voljo kot dodatno izobraževanje, s katerim je bogatila predvsem znanja o razumevanju in motiviranju same sebe. Kasneje je obiskala še drugi sklop podobnega izobraževanja, pri katerem je bil poudarek na razumevanju in obvladovanju življenja, dela, ljudi okoli nas, obvladovanju sprememb ter kako preiti k uspešnosti.

Za čim boljše izpeljavo letnega in ocenjevalnega razgovora je obiskala seminar na to temo in s pomočjo navodil in primerov pripravila na razgovor tako sebe, prostor, v katerem ga je izvajala, kot tudi svoje sodelavce. V letu 2012 se je udeležila delavnice na temo vodenja v občinah, ki je potekala v štirih modulih na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani. Seznanila se je z dodatnimi znanji in kompetencami na področju sodobnega vodenja in upravljanja v javnem sektorju s prvinami novega javnega menedžmenta, s pomenom uvajanja modelov kakovosti in odličnosti prek modelov CAF in EFQM, z vodenjem sestankov in timov ter se poglobljeno seznanila s pomenom ravnanja z ljudmi pri delu, kompetencami in razvojem zaposlenih, odnosih v delovnem okolju ter vplivom vodje na oblikovanje organizacijske kulture.

Ta nova znanja vseskozi prenaša v prakso in na sodelavce, vendar ugotavlja, da je njen obseg del in nalog, ki jih mora izvajati na svojem delovnem mestu preobsežen, da bi se lahko zadovoljivo ukvarjala s samim vodenjem sodelavcev.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti način vodenja direktorice, in sicer, ali je bolj usmerjen k nalogam, ali ima večjo usmerjenost k sodelavcem. V skladu z navodilom (Možina, 2002b, str. 536), je prvi sklop trditev, na katere je odgovarjala, od številke 1 do številke 12, zajemal trditve, ki nakazujejo na večjo usmerjenost k nalogam. Več kakor 48 dobljenih točk pomeni veliko usmerjenost k nalogam, njihovem načrtovanju, organiziranju in nadziranju. Direktorica je pri tem sklopu trditev dosegla 41 točk. Drugi sklop trditev od številke 13 do številke 22, je zajemal trditve, ki nakazujejo na večjo usmerjenost k sodelavcem. Več kot dobljenih 40 točk pomeni resnično usmerjenost k sodelavcem, skrb predvsem za njihovo

počutje, ugodno ozračje in zadovoljstvo pri delu in v povezavi s tem, na njihove delovne prispevke. Direktorica je pri tem sklopu dosegla 41 točk.

Analizo zadovoljstva zaposlenih z delom smo opravili z Brayfield-Rotovo lestvico z osemnajstimi trditvami. V nadaljevanju so prikazane povprečne vrednosti o strinjanju ali nestrinjanju osmih anketirancev glede na posamezno trditev.



Slika 2. Prikaz povprečnih vrednosti zadovoljstva zaposlenih z delom glede na Brayfield-Rotovo lestvico, pri čemer 5 pomeni, da se s trditvijo zelo strinjajo, 4 pomeni, da se s trditvijo delno strinjajo, 3 pomeni, da so neopredeljeni, 2 pomeni, da se s trditvijo ne strinjajo in 1 pomeni, da se s trditvijo nikakor ne strinjajo. (avtorjevo delo)

5 Razprava

Lipičnik (2002a) razmišlja, da je ravnanje z ljudmi pri delu sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu in je podrejeno ciljem organizacije. (str. 445) Občina Semič spada med manjše občine, šteje okoli 3.900 prebivalcev in ima jasno zastavljene letne cilje, določene z letnim proračunom ter dolgoročne cilje, določene s Strategijo razvoja do leta 2020.

Ivanko in Stare (2007) ugotavljata, da vodja potrebuje dobro, praviloma visoko izobrazbo in mora imeti dovolj raznovrstnih osebnostnih in drugih lastnosti oziroma sposobnosti. Poudarjata pomen usposabljanja vodij, zato mora uspešen vodja stalno izpopolnjevati svoje znanje in ga prenašati v svoje delovno okolje. (str. 143) V raziskavi smo ugotovili, da ima direktorica univerzitetno izobrazbo, v času študija pa se ni usposabljala za vodstveno funkcijo, zato je ta dodatna znanja pričela pridobivati takoj po njenem nastopu. Obiskovala je delavnice, kjer je spremljala vsebine za osebno rast in lastno motivacijo, kasneje pa ta znanja nadgrajevala z znanji o razumevanju in obvladovanju življenja, dela in ljudi okoli nas.

Rezultat raziskave se dopolnjuje z mnenjem Lipičnika (2002b, str. 482), ko za vodjo ugotavlja, da mu pri oblikovanju svojih pričakovanj močno pomaga njegovo lastno hotenje in motivacija. Tako je v letu 2012 svoje sposobnosti nadgradila še z dodatnimi znanji in kompetencami na področju sodobnega vodenja in upravljanja v javnem sektorju s prvinami novega javnega menedžmenta, s pomenom uvajanja modelov kakovosti in odličnosti prek modelov CAF in EFQM, z vodenjem sestankov in timov ter se poglobljeno seznanila s pomenom ravnanja z ljudmi pri delu, kompetencami in razvojem zaposlenih, odnosih v delovnem okolju ter vplivom vodje na oblikovanje organizacijske kulture.

V zvezi z letnimi razgovori med menedžerji in sodelavci Lipičnik (2002b) ugotavlja, da pomagajo vodji ugotoviti uspešnosti sodelavca, saj z njihovo pomočjo primerja rezultat (stanje, ki je doseženo) s cilji (stanje, ki smo ga nameravali doseči). (str. 482) Raziskava je pokazala, da se je direktorica pred njihovo izvedbo usposobila tudi za izvajanje letnih razgovorov s sodelavci. *Navedeni rezultati potrjujejo Tezo 1, ki pravi: Direktorica mora svoje znanje nenehno nadgrajevati.*«

Za uspešno vodenje in usmerjanje zaposlenih je pomembno izbrati pravi način vodenja. Tako Ivanko in Stare (2007, str. 86) razmišljata, da vodenje, ki je usmerjeno k ljudem, je učinkovitejše od vodenja, ki je usmerjeno le na delo. Z raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga zastavili direktorici, smo ugotovili njen način vodenja. Za trditve, ki nakazujejo na večjo usmerjenost k nalogam, je direktorica dosegla 41 točk, kar po navodilih v Možina (2002b, str. 536) pomeni, da ni zelo usmerjena k nalogam in temu, da načrtuje, organizira in nadzira delo sodelavcev. Za trditve, ki nakazujejo na večjo usmerjenost k sodelavcem, je dosegla 41 točk, kar pomeni, da je resnično usmerjena k sodelavcem, da skrbi predvsem za njihovo počutje, ugodno ozračje in zadovoljstvo pri delu in v povezavi s tem, za njihove delovne prispevke. *Z navedenim lahko potrdimo Tezo 2, ki pravi: »Način vodenja direktorice je usmerjen k ljudem.*«

Vodilno osebje mora poznati lastnosti, razmišljanja, občutenja in vedenje zaposlenih, da motivacijo usmerja pravilno. Tanasijević (2011) je ugotovila, da je pomembno kontinuirano merjenje zadovoljstva zaposlenih, posebno zadovoljstva z delom. To daje osnovo za določanje načina motivacije, spoštovanje potreb in nivoja njihove zadovoljenosti ter sprejemanje aktivnosti v smeri izboljšanja zadovoljstva zaposlenih. Poudarja, da je analiziranje zadovoljstva z delom in primerjanje rezultatov eden najvažnejših faktorjev za motivacijo na delovnem mestu. (str. 117) Z raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga zastavili zaposlenim v občinski upravi, smo ugotovili zadovoljstvo z njihovim delom preko osemnajstih trditev.

Največ zaposlenih se nikakor ne strinja s trditvijo, da bi se pri delu dolgočasili, da bi se jim delavnik zdel neznansko dolg ali da bi bili razočarani nad tem, da so svoje delo sploh sprejeli. Iz tega sledi, da so dovolj motivirani za opravljanje svojega dela. Ne strinjajo se s trditvami, da bi bilo njihovo delo kot zabava, ali da imajo raje svoje delo kakor večina sodelavcev. To nakazuje, da svoje delo jemljejo zelo resno in da so razmere v okolju takšne, da se delovni

procesu v javni upravi ne poenostavljajo, pač pa so vedno bolj zahtevni predvsem z normativnega stališča (vedno novi predpisi). Delno se strinjajo s trditvami, da so popolnoma zadovoljni s svojim delom, v katerem najdejo pravo zadovoljstvo in ga najpogosteje opravljajo z velikim poletom. Njihovi odgovori nakazujejo, da svoje delo opravljajo z zadovoljstvom in poletom, kar ima za posledico tudi dovolj visok nivo zadovoljstva z delom. Največje strinjanje izražajo s trditvijo, da je njihovo delo večinoma zanimivo in jim ni dolgčas, ko ga opravljajo, kar potrjuje vse dosedanje rezultate o visokem nivoju zadovoljstva zaposlenih. *S tem rezultatom lahko potrdimo tudi Tezo 3, ki pravi: »Zaposleni so zadovoljni s svojim delom.«*

Po mnenju Ivanka in Stareta (2007, str. 77) je pogoj za spodbuditev motivacije izpolnjen, če smo sposobni prepoznati, kdaj ljudje niso zadovoljni s svojim delom. Z intervjujem direktorice smo izvedeli, da nova znanja, ki jih pridobiva, sicer prenaša na sodelavce, vendar se, zaradi velikega obsega del in nalog, ki jih mora izvajati na svojem delovnem mestu, ne more zadovoljivo ukvarjati s samim vodenjem, kar ima lahko sčasoma negativno posledico v samem zadovoljstvu zaposlenih. V povezavi s tem izhodiščem je potrebno, kljub dobrim rezultatom raziskave o zadovoljstvu z delom, pomembno pozornost nameniti odgovorom, ki so v povprečju ostali v mejah neopredeljenosti, dejansko pa ne gre zanemariti, da je kolektiv maloštevilen in vsako nestrinjanje posameznika pomeni zelo velik delež nestrinjanja in lahko kaže na probleme v ozadju. Trditev: »Mislim, da moje delo ni prijetno«: 2 zaposlena od osmih (25%) se delno strinjata, da njuno delo ni prijetno, eden zaposleni (12,5%) je neopredeljen, eden zaposleni (12,5%) pa se zelo strinja s trditvijo. Rezultat napoveduje, da je eden izmed zaposlenih nezadovoljen s svojim delom. Trditev »Najpogosteje se prisiljujem, da grem na delo«: 2 zaposlena od osmih (25%) se delno strinjata, da se prisiljujeta, da gresta na delo, eden zaposleni (12,5%) pa je neopredeljen. Rezultat nakazuje, da imata najmanj dva zaposlena določene težave, zaradi katerih težko hodita v službo. Trditev »Vedno bolj sem zadovoljen/a z delom«: 3 zaposleni od osmih (37,5%) se s trditvijo ne strinjajo, kar 3 zaposleni (37,5%) pa so neopredeljeni. Le 2 zaposlena ali 25%, se s trditvijo delno strinjata. Rezultat opozarja na vedno bolj kompleksne postopke izvajanja del in na velik obseg vedno novih predpisov, ki jih je treba pri delu uporabljati. Trditev »Menim, da moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil/a«: eden zaposleni od osmih (12,5%) se delno strinja, da nima zanimivejšega dela, kot bi ga lahko dobil drugje, kar 5 zaposlenih, ali 62,5%, pa je neopredeljenih. Rezultat lahko nakazuje na fluktuacijo posameznikov, ki se bo pojavila ob prvi boljši priložnosti.

Glede na rezultate, ki nakazujejo na nezadovoljstvo posameznikov, se mora direktorica čim prej, oziroma preko letnega razgovora, osredotočiti na vprašanje o prijetnosti posameznikovega dela in odporu do prihoda v službo. Potrebno bi bilo sprejeti navodila za določene delovne postopke, s čimer bi zaposleni delo lažje opravljali. Na področjih, kjer se zakonodaja pogosto spreminja, je nujno načrtovati izobraževalne seminarje za pridobitev uporabnih informacij. Direktorica mora zaposlenim povrniti zaupanje v obstoj organizacije, kar je, z izjavami vladajoče politike o ukinjanju manjših občin, negativno vplivalo na pripadnost. Vodja mora zagovarjati stanovitnost namena občine in njene vloge v prostoru. Ker

je kolektiv maloštevilen, je primerno poglobljen razgovor opraviti z vsakim zaposlenim, za uspešnost tega pa mora direktorica čim prej nadgraditi svoja znanja ravnanja z ljudmi in delu z zaposlenimi posvečati še več pozornosti. Ugotavljamo, da bi del svojih nalog morala delegirati podrejenim, da bi se lahko bolj poglobljeno ukvarjala s samim vodenjem, sicer bo sčasoma zadovoljstvo preraslo v splošno nezadovoljstvo. *Z navedenim lahko potrdimo Tezo 4, ki pravi: »Pojavi nezadovoljstva z delom narekujejo vedno nova znanja in sposobnosti direktorice v procesu stalnega izboljševanja ravnanja z ljudmi.«*

6 Zaključek

Z raziskavo smo ugotovili, da ima znanje in sposobnosti direktorice ter njen način ravnanja z zaposlenimi pomemben vpliv za zadovoljstvo zaposlenih z delom. Ker ima direktorica zelo kompleksen obseg del in nalog, ki jih mora poleg samega vodenja vsakodnevno izvajati, se vodenju ne more posvečati toliko, kot bi želela in bi bilo potrebno. To pa se odraža na vedenju zaposlenih, ki so sicer s svojim delom v glavnem zadovoljni, vendar na posameznih področjih ne pokažejo jasnega odgovora, ampak ostajajo v mejah neopredeljenosti ali nestrinjanja, kar sčasoma lahko preraste v večje nezadovoljstvo. Direktorica mora čim prej odkriti probleme v ozadju in jih s primernimi ukrepi in motivacijo odpraviti. Zato pa seveda nujno potrebuje dodatna znanja in sposobnosti.

V občinski upravi obravnavane občine še ni bilo izvedene raziskave o vplivu znanj in sposobnosti direktorice na zadovoljstvo zaposlenih z delom. V manjših občinah, z maloštevilnimi občinskimi upravami, direktor ni le vodja, ampak vodenje izvaja postransko, poleg ostalih številnih in zahtevnih nalog svojega delovnega mesta. Zato je vodenje v manjših občinah specifično, ki ji stroka ne posveča dovolj pozornosti in je prepuščeno vodji samemu, koliko pozornosti lahko posveti razvoju lastnih znanj in sposobnosti.

Občinska uprava šteje le osem zaposlenih, zato je bil vzorec raziskave majhen, čeprav so se vanjo vključili vsi zaposleni. Povprečne vrednosti dobljenih odgovorov na trditve so zaradi tega lahko vprašljive, vendar odgovori odražajo dejansko stanje v organizaciji, ki jih zaradi majhnosti le-te lahko obravnavamo po posameznem zaposlenem in ne le po povprečnih vrednostih. Omejitev te raziskave je tudi v tem, da je njena avtorica neposredno nadrejena direktorici. Rezultati raziskave bodo lahko pripomogli k bolj pozornemu vodenju in izboljšanju organizacijske klime v občinski upravi. V bodoče bi bilo prav gotovo smiselno izvesti raziskavo v vseh treh belokranjskih občinskih upravah, kar bi izostrilo sliko o zadovoljstvu zaposlenih z delom v upravah občin Bele krajine.

Reference

1. Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779–796.
2. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
3. Jo, N. Y., & Lee, K. C. (2012). The effect of organizational trust, task complexity and intrinsic motivation on employee creativity: Emphasis on moderating effect of stress. V James J. (Jong

- Hyuk) Park et al. (ur.), *Human centric technology and service in smart space* (str. 199–206). Dordrecht: Springer Netherland.
4. Lipičnik, B. (2002a). Ravnanje z ljudmi pri delu. V S. Možina (ur.) et al., *Management nova znanja za uspeh* (str. 444–470). Radovljica: Didakta.
 5. Lipičnik, B. (2002b). Krmiljenje človekovih aktivnosti. V S. Možina (ur.) et al., *Management nova znanja za uspeh* (str. 472–497). Radovljica: Didakta.
 6. Možina, S. (2002a). Učeča se organizacija – učeči se management. V S. Možina (ur.) et al., *Management nova znanja za uspeh* (str. 12–45). Radovljica: Didakta.
 7. Možina, S. (2002b). Vodja in vodenje. V S. Možina (ur.) et al., *Management nova znanja za uspeh* (str. 498–539). Radovljica: Didakta.
 8. Stanonik, M. (2007). *Motivacija javnih uslužbencev v državni upravi in lokalni samoupravi*. (Diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
 9. Šarotar Žižek, S., Mulej, M., & Treven, S. (2009). Dobro počutje/subjektivna blaginja sodelavcev kot bistveni dejavnik prehoda v inovativno družbo. *Organizacija*, 42(3), A122–A131.
 10. Tanasijević, Z. (2011). Zadovoljstvo poslom – ključni pokazatelj motivacije zaposlenih [Zadovoljstvo na delovnem mestu – ključni kazalec motiviranja zaposlenih]. *Sociološka Luča*, 5(1), 116–121.
 11. Verle, K., & Markič, M. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management*, 5(2), 131–147.
 12. Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16. doi: 10.1007/s10551-011-0952-4.

Polona Kambič je leta 2000 diplomirala na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje v Novem mestu, smer Upravljanje in poslovanje. S predhodnimi 14. leti delovne dobe se je leta 2000 zaposlila v Občinski upravi Občine Semič, kjer je do leta 2010 opravljala delo direktorice občinske uprave. Od leta 2010 dalje opravlja funkcijo županje Občine Semič.

Abstract:

Management and Employee Satisfaction in a Municipal Administration

Research Question (RQ): Do knowledge and skills of the director of municipal administration have an influence on employee satisfaction?

Purpose: To research the knowledge and skills, a leader needs to guide employees towards reaching a work place satisfaction and consequently towards higher effectiveness of the organization.

Method: A case study on a smaller municipal administration based on an interview with the director of municipal administration on development of knowledge and skills; a questionnaire for determining leadership abilities and a questionnaire for measuring work satisfaction of employees in municipal administration.

Results: The influence of knowledge and skills of the director of municipal administration on employee satisfaction.

Organization: Organization that strives for success needs to devote special attention to people management. Satisfied employees are successful in their work assignments and consequently contribute to effectiveness of the organization.

Society: The purpose of municipal administration is to fulfill the needs of its citizens as much as possible. A quality service for citizens as service users can only be provided by satisfied employees in the municipal administration.

Originality: In the municipal administration of the studied municipality a research study on the influence of knowledge and skills of the leader on employee satisfaction has not been carried out yet, so this will serve as grounds for improvement of organizational climate in the organization.

Limitations/further research: The director of municipal administration is the author's subordinate. The municipal administration has only eight employees, which is a limited sample size even though all employees participated in the research study. In the future it would be wise to conduct a study with all three municipal administrations of the Bela krajina region, as this would provide a clearer picture of employee satisfaction in the municipalities of Bela krajina.

Key words: management, municipal administration, knowledge, skills, employee satisfaction, people management, motivation, organizational climate.

Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih

Andreja Kušar*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
kusar.andreja@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako motivacija vpliva na zadovoljstvo zaposlenih?

Namen: Namen raziskave je s pomočjo intervjuja ugotoviti, kako motivacija vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

Metoda: Uporabila bom kvalitativno metodo, saj bom intervjuvala pet oseb, med njimi dve vodji in tri zaposlene v različnih organizacijah.

Rezultati: Z rezultati raziskave sem ugotovila, kako so zaposleni motivirani pri svojem delu in kakšne načine motiviranja uporabljajo vodje za svoje podrejene. Ugotovila sem tudi, kateri demotivatorji so najbolj prisotni na delovnem mestu.

Organizacija: Raziskava bo vodilnim zaposlenim pomagala razumeti, kako pomembno vlogo imajo pri motivaciji svojih podrejenih in kako zelo je pomembno, da so vodje sami najbolj motivirani.

Družba: Na podlagi raziskave lahko vidimo, da je motivacija zaposlenih zelo pomembna na delovnem mestu. Ravno zato morajo zaposleni poskrbeti za dobro delovno klimo v okviru celotnega podjetja in za dobre medsebojne odnose s sodelavci.

Originalnost: Originalnost raziskave bo v navedbi, da nematerialni dejavniki bolj motivirajo zaposlene kot materialni dejavniki, kar je v nasprotju z mislimi različnih znanstvenikov s področja motivacije.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Izbrane vodje in zaposlene bom intervjuvala po vnaprej določenih vprašanjih, katere bom opredelila glede na spol, starost, delovno dobo in dejavnost organizacije. Ena izmed omejitev je tudi časovno določenost, saj bom intervjuvala vodji in zaposlene v točno določenem času (sedaj) in ne za nazaj.

Ključne besede: motivacija, dejavniki motiviranja, demotivatorji, motivacija zaposlenih, samomotivacija.

1 Uvod

»Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb (Ferjan, 1998, str. 62)«.

Vse večja konkurenčnost na trgu od podjetij zahteva nenehno prilagodljivost, fleksibilnost in inovativnost. Podjetja lahko sledijo omenjenim predpostavkam s pomočjo svojih zaposlenih, ki so ključni element v podjetju in morajo biti ustrezno nagrajeni ter motivirani za svoje delo. Zato je za podjetja ključnega pomena, da imajo ustrezen kader, za katerega morajo skrbeti tudi na takšen način, da v podjetju ustvarjajo pogoje, ki so predpogoj za dobro motivacijo zaposlenih. Za vsako podjetje je ključnega pomena, da redno izvaja raziskovanje zadovoljstva in na podlagi tega razvije primerne motivacijske dejavnike, kar posledično vpliva tudi na motiviranost zaposlenih v podjetju. V vsakem podjetju bi se morali zaposleni bolj zavedati, da bodo z motivacijo, pozitivnostjo, zadovoljstvom, kreativnostjo in inovativnostjo bili in ostali

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 4. februar 2014; revidirano: 2. julij 20XX; sprejeto: 10. september 2014.

konkurenčni na trgu. Razna izobraževanja, priznanja in usposabljanja pripomorejo k večji motiviranosti in zadovoljstvu zaposlenih.

Namen in cilj članka je prikazati načine motiviranja zaposlenih, raziskati, kako se lahko zaposleni sami motivirajo ter proučiti, kako na motivacijo gledajo tako vodje kot tudi zaposleni. Ker menim, da v podjetjih primanjkuje motiviranja s strani nadrejenih, bi v članku na praktičnem primeru s pomočjo intervjujev prikazala, kako vodje motivirajo svoje zaposlene, da bi slednji bili še bolj motivirani za delo, da bi delo radi opravljali in da bi še rajši hodili v službo.

2 Teoretična izhodišča

Kramar (2009, str. 2) navaja, da je motivacija sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Ključ do prave motivacije je vedeti, katera od navedenih potreb je za neko osebo najpomembnejša v določenem času. Namen motivacije je pripraviti ljudi hitreje delati, opravljati delo kvalitetno in da bodo tudi sami bili zadovoljni z opravljenim delom. Z motivacijo želimo spodbuditi delavce k boljšemu delu, da bi pri tem tudi sami uživali in da bi bili neodvisni od drugih.

»Motivacija je volja, da napredujemo, se razvijemo in nekaj dosežemo v svojem življenju (Dermastja, 2009, str. 1)«. Motivacija izhaja iz besede *motiv*, kar iz latinskega prevoda pomeni gibati se. V psihološkem pomenu je to vztrajna vedenjska težnja, ko človek skuša doseči nek cilj kljub morebitnim oviram. Motivacija je vedenje, s katerim potešimo določeno potrebo in je nujna, če želimo v življenju uspeti. Na uspešnost podjetja vplivajo poleg sodobne tehnologije in zadostnih finančnih virov tudi uspešni delovni rezultati. S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo zaposlenih in s tem izboljšamo delovne rezultate. Zadovoljen delavec je v primerjavi z nezadovoljnim delavcem mnogo bolj dovzeten za motivacijo, s katero ga spodbujamo k delu. Če neka organizacija za nadpovprečno dosežene rezultate ni pripravljeno ponuditi neke nagrade, ne more pričakovati na motiviranost svojih delavcev. Potrebno je ugotoviti, kaj motivira zaposlene, kakšne so njihove potrebe in želje; te pa se razlikujejo glede na spol, leta, starost, izobrazbo, ... (Dermastja, 2009, str. 1)

Oblak (2005, str. 240) pravi, da če nismo sami motivirani, je zelo težko motivirati druge ljudi. Zaposleni, ki prihaja na delo z veseljem, je zanesljiv in pošten, pri svojem delu je bolj motiviran, kot pa tisti, ki prihaja na delo vsak dan bolj nezadovoljen. Slednje menedžerje zaradi pomanjkanja samomotivacije zelo težko motivira. O tem, kako se lahko sami motiviramo, govori tudi Medved (2010, str. 11).

Motiviranje zaposlenih je v poslovnem svetu eden izmed najresnejših problemov, s katerim se srečujejo menedžerji, saj ni enotne rešitve za motivacijo zaposlenih. Motivacija je enotna beseda za vse dejavnike, ki vplivajo na organizacijo in vodenje človekovih navad. Na motivacijo vplivajo številni notranji dejavniki (osebni karakter, delovne karakteristike) in

zunANJI dejavniki (življenjski standardi, sistem moral in vrednot, socialno-ekonomski razvoja). (Rahimić, Resić, & Kožo, 2012, str. 535–536)

3 Metoda

V raziskavi bom uporabila kvalitativno metodo. Namen metode bo preučiti motivacijo tako z vidika podrejenih kot nadrejenih. Zanima me predvsem povezava, kako vodje in kako njihovi podrejeni vidijo motivacijo pri svojem delu in kako bi jo lahko še izboljšali oziroma se pri svojem delu samomotivirali.

Vprašanja iz intervjuja, ki ga bom izvedla z dvema vodjema oddelka v različnih organizacijah, bodo odprtega tipa, kjer lahko intervjuevanec s svojimi besedami oblikuje odgovor. S pomočjo intervjuja bi rada izvedela, koliko sta vodji samomotivirani in kako onidve motivirata svoje zaposlene. Zanima me tudi kakšen odnos imata s svojimi zaposlenimi, ali jim kot vodja nudita dovolj informacij tako o njihovem delu kot tudi o poslovanju podjetja, s kakšnimi materialnimi oziroma nematerialnimi motivatorji svoje zaposlene sploh motivirata, ali se pogosto poslužujeta pohval... Prosila ju bom tudi za njuni mnenje, kako bi onadva motivirala svoje podrejene, da bi bili še bolj motivirani pri svojem delu. Vprašanja za intervju, katera bom vodjema poslala po elektronski pošti, bodo potekala na podlagi v naprej zastavljenih vprašanj, ki so osnova za diskusije in podajanje osebnih mnenj ter izkušenj zaposlenih. Raziskava bo potekala na takšen način, da bom intervjuevanima vodjema predstavila in pojasnila namen raziskave, opredelila, kaj me pri raziskavi zanima, ter hkrati podala vprašanja raziskave. Intervjuevani osebi bosta prosto pripovedovali o vsebini zastavljenega vprašanja in hkrati opredelili tudi svoje mnenje. Vodjema v obeh organizacijah sem zagotovila popolno anonimnost, pridobljeni podatki pa bodo služili le za izdelavo moje raziskave. Dobljene odgovore in mnenja intervjuevanih oseb bom uredila v ustrezne zapiske.

Intervjuevanima vodjema bom zastavila naslednja vprašanja:

1. Kako dolgo ste že zaposleni v organizaciji in koliko časa ste na vodilnem položaju?
2. Katere so tiste stvari, zaradi katerih radi opravljate to delo?
3. Katera od teh stvari vas najbolj motivira?
4. Kaj vas po vašem mnenju bolj motivira: materialni (denar, stimulacije, finančne nagrade) ali nematerialni dejavniki (pohvale, dobri odnosi, možnost napredovanja...)?
5. Kakšen je vaš način motiviranja podrejenih?
6. Menite, da bi morali/lahko svoje podrejene še bolj motivirati?
7. Menite, da motiviran delavec bolje opravlja delo kot nemotiviran? In če da, v kolikšni meri?
8. Ali zaposlene nagradite za dosežke (z napredovanjem, s pohvalo, s stimulacijo, z dopustom...)?
9. Ali pohvalite njihovo delo tudi v primeru, ko njihova naloga ni prinesla dobrih rezultatov?

10. Kateri so po vašem mnenju najbolj demotivirajoči dejavniki na delovnem mestu, ki jih občutijo vaši zaposleni (strah pred neuspehom, tekmovalnost, mobing, poraz, negotovost, razočaranje...)?
11. Ali menite, da so pohvaljene osebe bolj motivirane?
12. Katere so metode motivacije vaših podrejenih?

Našteta vprašanja so bila izbrana na podlagi pregleda domače in tuje literature na področju motivacije.

Poleg intervjuja z vodjema bom opravila intervju tudi s tremi zaposlenimi osebami v različnih podjetjih, katere bom spraševala osebno po vnaprej zastavljenih vprašanjih. Tudi tem trem osebam sem zagotovila popolno anonimnost, podatki, ki jih bom pridobila z intervjujem, pa bodo služili le izdelavi raziskave. S pomočjo teh treh kratkih intervjujev bi rada zvedela oziroma pridobila informacije s strani zaposlenih, kako oni gledajo na motivacijo, natančneje, kaj jih motivira, ali se pri delu samomotivirajo... Zanima me predvsem informacija, ali menijo, da so s strani nadrejenih dovolj motivirani in na kakšen način oni motivirajo svoje sodelavce. S pridobljenimi podatki intervjujev bom prikazala odnos oziroma povezavo, kako nadrejeni motivirajo svoje zaposlene in kako podrejeni gledajo na motivacijo s strani vodstva.

V intervjuju s tremi zaposlenimi v različnih organizacijah bom spraševala naslednje:

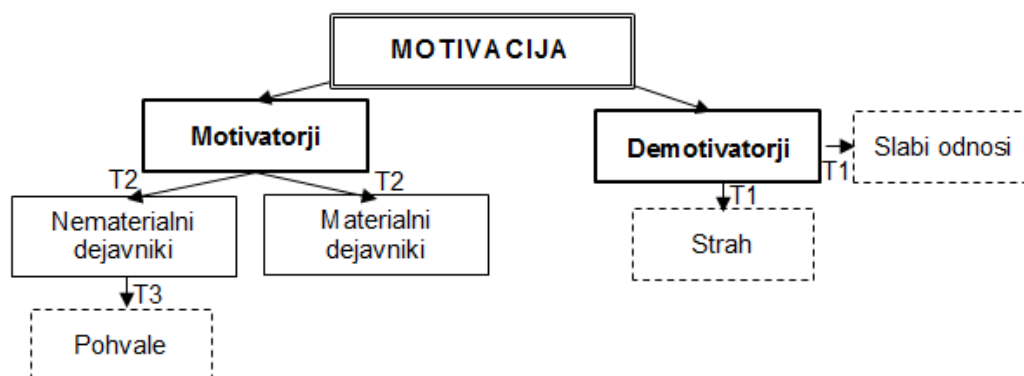
1. Spol.
2. Starost.
3. Kateri motivacijski dejavniki vas pri delu najbolj motivirajo?
4. Kateri demotivatorji so prisotni na vašem delovnem mestu?
5. Na kakšen način vas vodja motivira?
6. Ali menite, da vas nadrejeni dovolj motivira?
7. Ali tudi vi motivirate svoje sodelavce in kako?
8. Ali se pri delu samomotivirate?
9. Kaj vas bolj motivira: materialni ali nematerialni dejavniki?
10. Ali menite, da so pohvaljene osebe bolj motivirane?

V članku postavljam naslednje teze, katere bom potrdila oziroma ovrgla na podlagi intervjujev:

- Teza 1: Strah in slabi odnosi sta največja demotivatorja.
- Teza 2: Zaposlene in vodje bolj motivirajo nematerialni kot materialni dejavniki.
- Teza 3: Pohvaljene osebe so bolj motivirane pri svojem delu.

V nadaljevanju je prikazan paradigmatični model raziskave. Na motivacijo vplivajo tako motivatorji kot tudi demotivatorji (npr. slabi odnosi in strah). Za slednje si želimo, da bi bili na delovnem mestu prisotni v čim manjši meri, saj zmanjšujejo motivacijo. Dejavniki, ki motivirajo zaposlene, so lahko nematerialni (npr. pohvale) in materialni. S pomočjo intervjujev bom z zgoraj navedenimi tezami dokazala, da nematerialni dejavniki bolj

motivirajo zaposlene kot materialni dejavniki, kar je ravno nasprotno kakor trdijo različni avtorji.



Slika 1. Paradigmatski model raziskave

Ker bom v članku uporabila kvalitativno metodo, bom prikazala povezavo oziroma odnos motivacije med podrejenimi in vodstvom. Namen metode bo preučiti motivacijo tako z vidika podrejenih kot tudi nadrejenih. Zanima me predvsem povezava, kako vodje in kako njihovi podrejeni vidijo motivacijo pri svojem delu in kako bi jo lahko še izboljšali oziroma se pri svojem delu samomotivirali. Cilj raziskave je analizirati trenutno stanje motiviranosti zaposlenih na delovnem mestu, ki tako omogoča aktivno sodelovanje vseh zaposlenih pri nenehnem razvoju in rasti podjetja.

4 Rezultati

Intervju sem izvedla z vodjo prodajnih poti, z vodjo biroja in s tremi zaposlenimi v različnih organizacijah. Področja intervjuja so zajemala različne veje motivacije, od motivacijskih do nemotivacijskih dejavnikov in samomotivacije. S tem sem želela prikazati, kako zelo je motivacija zaposlenih pomembna na delovnem mestu. Usmeritvena vprašanja so bila vodjema poslana po elektronski pošti na podlagi že vnaprej zastavljenih vprašanj, tri zaposlene osebe v različnih organizacijah pa sem po določenih vprašanjih intervjuvala osebno.

Štiri intervjuvane osebe so ženskega spola, stare 27 let, 37 let, 26 let in 52 let, medtem ko je oseba B moški v starosti 33 let. Vodja prodajnih poti (oseba X) je na zavarovalnici zaposlena štiri leta, od tega je na vodilnem položaju dve leti. Vodja biroja (oseba Y) je v organizaciji, ki se ukvarja s storitvami v cestnem prometu, zaposlena 14 let, na vodilnem položaju pa je 8 let, od tega dejansko 6 let, saj je imela dve leti namestnico zaradi porodniške. Oseba A je zaposlena v gospodarski družbi 3 leta, oseba B 6 let v javni upravi, oseba C pa že 34 let dela v bančništvu.

Z raziskavo želim potrditi tezo, da sta strah in slabi odnosi največja demotivatorja na delovnem mestu. Hkrati želim potrditi tudi tezo, da tako zaposlene kot tudi vodje bolj

motivirajo nematerialni kot materialni dejavniki, kar je v nasprotju z ugotovitvami nekaterih znanstvenikov s področja motivacije. Zadnja teza pa se nanaša na trditev, da so pohvaljene osebe bolj motivirane pri svojem delu, kar bom poskušala z intervjuji potrditi.

S pomočjo Teze 1 bi rada potrdila oziroma zavrgla trditev, da sta strah in slabi odnosi največja demotivatorja na delovnem mestu.

S tem vprašanjem sem želela izvedeti, kateri so tisti demotivatorji, ki so v največji meri prisotni na njihovem delovnem mestu. Oseba X navaja, da je definitivno največji demotivirajoči dejavnik pri podrejenih strah pred neuspehom. V njihovi organizaciji je delo zasnovano tako, dodaja, da je plan narejen za vsak mesec posebej in zaposleni točno vedo že v začetku meseca, koliko morajo narediti. Ko pridejo do sredine meseca in vidijo, da ja ta razpon med narejenim in planom visok, jih zgrabi panika. V tej fazi je potrebno pregledati dosedanje delo, poiskati rešitve za naprej in tako strah dobesedno odgnati. Oseba Y na vprašanje odgovarja, da so demotivirajoči dejavniki predvsem strah pred zahtevno stranko in strah pred neuspehom. Osebe A, B in C k odgovoru dodajajo, da sta največja demotivatorja na njihovem delovnem mestu definitivno strah pred neznanim in slabi odnosi tako s sodelavci kot tudi z nadrejenimi. Ostali demotivirajoči dejavniki, za katere si vsi želimo, da so v čim manjši meri prisotni na delovnem mestu, so tudi tekmovalnost med sodelavci, negotovost, izguba službe... Oseba B, ki je zaposlena v javni upravi, mi je na vprašanje odgovorila, da je največji demotivator poleg straha in slabih medsebojnih odnosov tudi nenagrajevanje, zamrznitev napredovanja in neizplačilo denarja, ki mu pripada.

Teza 2 pravi, da zaposlene in vodje bolj motivirajo nematerialni kot materialni dejavniki.

Osebo X največkrat motivira hvaležnost strank za njeno pomoč oziroma za dobro sklenjen posel. Pravi, da so za dobro klimo v podjetju potrebni tako nematerialni kot materialni dejavniki, vendar se sama v času gospodarske krize bolj poslužuje in vsakodnevno srečuje z nematerialnimi dejavniki. Pri tem poudarja predvsem zelo dobre odnose med zaposlenimi. Motivira jo tudi občutek, da si v podjetju nekaj vreden in da to cenijo ter opazijo. Oseba Y na vprašanje o motivacijskih dejavnikih odgovarja, da jo najbolj motivirajo vesel in zadovoljen obraz tako sodelavk kot tudi strank ter pohvala oziroma zahvala z njihove strani. Na splošno jo bolj motivirajo nematerialni dejavniki, kot so dobri odnosi, možnost napredovanja, spodbude... Zaposlene osebe A, B in C na vprašanje odgovarjajo, da jih bolj motivirajo nematerialni dejavniki. Oseba A potrjuje, da so zelo pomembni dobri medsebojni odnosi, zadostna informiranost, pohvala, spodbude, medtem ko osebi B in C dodajata še samostojnost in uspeh pri delu kot najpomembnejši motivacijski dejavnik. Slednji pravita, da je višina plače tudi zelo pomemben dejavnik motiviranja, vendar bi poudarila pomembnost nematerialnih dejavnikov.

S Tezo 3 bi rada potrdila oziroma zavrnila trditev, da so pohvaljene osebe bolj motivirane pri svojem delu.

Prav vse intervjuvane osebe na vprašanje, ali menijo, da so pohvaljene osebe bolj motivirane, pozitivno odgovarjajo. Oseba X se odgovoru pridružuje, hkrati pa je mnenja, da je to vprašanje odvisno od delavčeve osebnosti. Pravi, da je v njenem primeru samo eden takšen, ki je čisti materialist in ga pohvale ne motivirajo. Na splošno se pridružuje ostalim odgovorom in dodaja, da dajo pohvale dodaten zagon, voljo in moč pri delu. Pravi tudi, da sicer pohval ne troši vsakodnevno in vsakomur, če njihova naloga ni prinesla dobrih rezultatov, saj meni, da potem pohvale »ne bi več prišlo do izraza«. Če tudi konec meseca rezultati niso takšni, kot so jih zastavili, dodaja, in da kljub vsemu vidi, da je bilo vložena veliko truda, si ta oseba zasluži pohvalo. Oseba Y se pri svojem delu večkrat poslužuje pohval, tako posameznikov kot tudi teama.

Nadalje povzemam tiste informacije, ki sem jih dobila preko intervjuja vodje prodajne poti (oseba X) in vodje biroja (oseba Y), ki jih pri svojih težah nisem uporabila.

Vodja prodajnih poti pravi, da je delo, ki ga opravlja, zelo raznoliko, saj je vsak dan kaj novega, vsak dan se je potrebno učiti in odkrivati nove stvari ter iskati izboljšave. Ni monotonega dela in to ji povsem odgovarja. Delo, ki ga opravlja, je povezano z ljudmi, vsak dan je v kontaktu z zaposlenimi in s strankami. Naloge oziroma delo, ki ga opravlja, je samostojno, saj si sama razporeja delo, zato ne čuti pritiskov nadrejenih. Dodaja, da hkrati skrbi za to, da imajo njeni zaposleni ves čas podporo, nudi jim pomoč, ko imajo težave in dejstvo, da lahko komu pomaga, me osrečuje. Poleg vsega naštetega pa to delo z veseljem opravlja tudi zato, ker je za svoje delo primerno nagrajena. Tudi vodja biroja rada opravlja svoje delo, ker rada dela z ljudmi, tako v kolektivu kot tudi s strankami. Poudarja, da na splošno rada pomaga in ji je v zadovoljstvo, če je stranka zadovoljna. V kolikor je stranka problematična, ji je v potrditev oziroma zadovoljstvo dejstvo, da se je v dani situaciji odločila pravilno. Mnenja je, da ji problematične stranke prinašajo izziv.

Zanimalo me je tudi, kakšen način motiviranja podrejenih se poslužuje oseba X. Odgovarja, da je motiviranje podrejenih v veliki meri odvisno od tega, kakšen karakter je vodja. Pravi, da njeni podrejeni točno vedno kaj in koliko morajo dnevno delati. Vsakodnevno se z njimi pogovori, skupaj iščejo prave rešitve in vedno jim da občutek, da se lahko zanesejo nanjo. Vodja dodaja, da je prvi pogoj, da podrejene motiviraš za delo, da ti popolnoma zaupajo. Bori se za pravice podrejenih, oni to opazijo in to jih motivira. Dodaja, da je predvsem pomoč, dobra volja in lepa beseda osnovna motivacija. Na vprašanje, kakšne načine motiviranja svojih podrejenih uporablja oseba Y, pa mi odvrne, da se veliko pogovarjajo, težave rešujejo sproti, v kolikor delovni proces le dopušča. Gospa dodaja, da vsako leto vsem sodelavkam za njihov rojstni dan podari darilce (klinčki za obešanje perila, čokolada, nakupovalna vrečka...), kar se mi zdi odlična gesta in dober motivator za odlične medsebojne odnose.

Na vprašanje, če oseba X meni, da bi morali svoje podrejene še bolj motivirati, pojasnjuje, da ima včasih res občutek, da se premalo posveti motivaciji podrejenih. Glede na obseg dela in število podrejenih, pravi, da so z njene strani primerno motivirani, kar lahko tudi sami

potrdijo in večkrat izrazijo hvaležnost. Oseba Y na vprašanje odgovarja, da bi svoje podrejene lahko še bolj motivirala, vendar se tudi pri njih kaže negativni vpliv »vzdušja v državi«. Opazi se veliko nezadovoljstvo s plačo, kljub temu, da prejmejo božičnico in del prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. Opazi se, da zaposleni »nosijo svoje težave v službo«, saj se o teh težavah z nekom pogovorijo. Oseba Y pravi, da sama že težko kaj več naredi na področju motivacije zaposlenih.

Vodja prodajnih poti meni, da motiviran delavec bolje opravlja delo kot nemotiviran, kar je občutila pri svojih podrejenih, ko je prevzela funkcijo vodje prodajnih poti. V začetku, pravi, je bilo zelo težko, saj podrejeni niso imeli osebe, na katero bi se lahko zanesli, nihče jim ni dajal nasvete, pohvale, pobude, dobro volje, nihče se ni boril za njihove pravice in takšen delavec sigurno slabše opravlja svoje delo. Dodaja še, da je prava motivacija zelo pomembna za kakovostno opravljeno delo. Vodja biroja pravi, da motivirani zaposleni naredijo in dosežejo več, z zadovoljstvom in tudi pravilno. Stranko postreže z občutkom, tudi v kolektivu je boljše vzdušje. Dodaja tudi, da motiviran delavec s svojim pozitivnim pristopom deluje dolgoročno – stranka se naslednje leto vrne, saj se le-ta zaveda, da je bila postrežena hitro in korektno.

Osebo X sem vprašala, ali svoje zaposlene nagradi za dosežke, na kar mi odgovarja, da v kolikor je v njeni moči, jih nagradijo, največkrat in najlažje s pohvalami. Najbolj uspešne mesečno nagradijo tudi s stimulacijo, v smislu, da mu ne odtegnejo od plače zneska, ki bi mu ga po pravilniku morali, ker na enem področju ni dosegel, kar so od njega pričakovali, je bil pa zato na drugem področju zelo uspešen. To pomeni, dodaja, da mu prihranijo nekaj, kar bi mu morali odvzeti. Poleg omenjenega so zaposleni nagrajani tudi z materialnimi dobrinami, npr. boni za trgovine, jakne, dežniki... Oseba Y pravi, da jih materialno ne more nagraditi, se pa o posameznem delu pogovorijo, tudi če ni bilo opravljeno najbolje.

Na vprašanje, katere so metode motivacije njenih podrejenih, mi je oseba X prijazno odvrnila, da je posebna metoda, ki bi jo rada izpostavila, samomotivacija zaposlenih. Njeni podrejeni se motivirajo zato, ker je njihov mesečni izkupiček odvisen izključno od tega, koliko naredijo. To pomeni, več naredijo, več dobijo, vključeni so v razne nagradne igre... Zaradi teh nagrad sami sebe motivirajo in ženejo k cilju. Vodja Y dodaja, da se njeni podrejeni sami znajdejo in hitro najdejo, kaj jih motivira. Pri tem poudarja, da vsakega nekaj drugega motivira in da je pri tem zelo pomembna samomotivacija.

V nadaljevanju so na kratko zabeleženi tudi povzetki odgovorov osebe A, B in C, ki sem jih pridobila z intervjuji.

Intervjuvane osebe so s strani nadrejenih motivirani največkrat s pohvalo, spodbudo, z lepimi besedami, z dobrimi odnosi, z zanimivim delom in dejstvom, da so pri svojem delu samostojni. Dodajajo, da so s strani nadrejenih premalo motivirani in da bi jih lahko njihov vodja več motiviral pri svojem delu. Na vprašanje, ali tudi oni motivirajo svoje sodelavce, so

mi vsi pritrdilno odgovorili in dodali, da se poslužujejo nematerialnih dejavnikov, npr. s pohvalami, dobrimi odnosi, spodbudami... Tri zaposlene v različnih organizacijah sem povprašala tudi, ali se pri delu samomotivirajo in na kakšen način. Oseba A pravi, da optimistično in pozitivno razmišlja, ima urejen delovni prostor, se med delom večkrat razgiba, na svojem delovnem mestu uporablja osebne predmete, postavlja si realne cilje in ne odlaša s svojim delom. Oseba B je podobnega mnenja, saj se tudi ona samomotivira na delovnem mestu tako, da uporablja pozitivne misli, je optimističen in uspešen pri delu. Oseba C se pa samomotivira z organiziranostjo na delovnem mestu, ima urejen delovni prostor, postavlja si lastne cilje, ravno tako pa tudi ona pozitivno in optimistično razmišlja.

5 Razprava

Za vsa podjetja, ki v današnjem času nastopajo na trgu in morajo biti hkrati tudi konkurenčna, je zelo pomembna motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Ravno na podlagi teh dveh ključnih dejavnikov, ki vodita k uspešnosti podjetja, morajo vodilni v podjetju spremljati in znati prepoznati vse tiste dejavnike, ki pripomorejo k uspešnosti poslovanja podjetja. Zaposleni so ključni element podjetja, največje bogastvo, ki pa niso njihova last. Zato morajo biti zaposleni ustrezno motivirani in zadovoljni tako s svojim delom kot tudi s samim odnosom znotraj podjetja.

V vsakem izmed obstoječih podjetij na trgu, je lahko človeška ustvarjalnost ključnega pomena pri doseganju optimalnih poslovnih rezultatov. Med vodilnimi v podjetjih se vse pogosteje pojavljajo vprašanja kako in na kakšen način motivirati svoje zaposlene in s tem vplivati na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, da bodo pri opravljanju svojega dela kar se da ustvarjalni, zadovoljni in ustrezno motivirani. Vsak zaposleni potrebuje določen prístup k delu, ki pripomore k njegovi delovni učinkovitosti in ustvarjalnosti.

Na podlagi opravljenih intervjujev sem prišla do zaključka, da nefinančni motivatorji močno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ki so prisotni v okviru njihovega delovnega okolja. Na motivacijo zaposlenih vpliva več dejavnikov, katere podjetje običajno skozi raziskave ves čas spremljajo in jih tudi prilagajajo trenutnim razmeram v njihovem okolju. S takšnim načinom spremljanja in prilagajanja motivacije ter zadovoljstva zaposlenih bo določeno podjetje pri svojem poslovanju tudi v bodoče še lahko dosegalo zastavljene poslovne rezultate.

Vodstvo podjetja lahko s primerno motiviranimi in zadovoljnimi zaposlenimi pridobi veliko konkurenčnih prednosti in s tem vpliva na pozitivne poslovne rezultate podjetja. Zaposleni v podjetju morajo imeti občutek pripadnosti podjetju, dobro počutje v delovnem okolju ter primerne medsebojne odnose s sodelavci. Ravno tako tudi osebne pohvale s strani vodje in dobri odnosi vodij s svojimi podrejenimi pripomorejo k večji učinkovitosti zaposlenih na delovnem mestu.

V skladu z rezultati empiričnega dela naloge so pohvale, spodbude in višina plače zelo pomemben motivator. Pomemben motivator je hkrati tudi samostojnost pri opravljanju dela in zadostna informiranost. Pomembni so tudi predvsem dobri medsebojni odnosi s sodelavci in korektni odnosi z nadrejenimi ter veselje opravljanja svojega dela.

Na podlagi opravljenih intervjujev ugotavljam, da tako zaposleni kot tudi nadrejeni dajejo prednost nematerialnim dobrinam, saj lahko iz odgovorov vidimo, da vprašane najbolj motivirajo dobri odnosi na delovnem mestu, delo z izzivi in pohvale. Medtem ko višina plače, ki jo poudarjajo različni avtorji kot najpomembnejši motivator, intervjuvanci niso navedli kot najpomembnejši dejavnik motiviranja.

Menim, da sem z odgovori s pomočjo intervjuja pridobila kar nekaj koristnih informacij o motivaciji zaposlenih in sicer kako vodje motivirajo svoje podrejene ter kako podrejeni gledajo na motivacijo s strani vodstva. Vse zastavljene teze sem z odgovori potrdila, saj so mi vse intervjuvane osebe na zastavljene trditve pozitivno odgovorile.

6 Zaključek

V poslovnem svetu je motiviranje zaposlenih izrednega pomena, saj motiviranost zaposlenih vodi k dobrim poslovnim rezultatom in zadovoljstvu zaposlenih. Hkrati je zelo pomembno tudi dejstvo, da se zavedamo, da so zaposleni ena glavnih konkurenčnih prednosti podjetja, zato je zelo pomembna naloga vodstva, da se v organizaciji ustvarja taka klima, kjer si zaposleni zaupajo, spodbujajo, medsebojno sodelujejo, imajo pozitiven odnos do dela, so zavzeti za delo, niso tekmovalni in dejstvo, da so zaposleni v taki organizaciji, ki prinaša ugled v širšem okolju. Vodje so bistveni pri visoki motiviranosti na delovnem mestu. Vsak vodja bi se moral zavedati truda svojega podrejenega, kar lahko privede do zelo dobre delovne uspešnosti. Bolj je zaposlen zadovoljen s svojim delom, bolj je pri tem motiviran, kar lahko potrdijo tudi rezultati intervjujev pet oseb v različnih organizacijah. Iz njihovih odgovorov je razvidno, da pri svojem delu pri motiviranju drugih največkrat uporabljajo nematerialne dejavnike kot so pohvala, spodbuda, dobri medsebojni odnosi, zadostna informiranost in samostojnost pri delu.

Vodstvo lahko iz tega članka prepozna svojo vlogo pri motivaciji podrejenih. Na podlagi te raziskave naj bi razumeli, da so prav oni bistveni za motivacijo svojih zaposlenih. Vodja lahko svoje zaposlene motivira na različne načine, že s svojo prijaznostjo, odprtostjo, občutkom, da mu zaposleni lahko zaupajo... Po mojem mnenju je zelo pomemben nematerialni dejavnik dajanje pohval in spodbud ter dobri medsebojni odnosi, ki so ključni za dobro komunikacijo.

Odgovore, ki sem jih pridobila z intervjuji, lahko jemljemo nekoliko z rezervo, saj sem intervjuvala »le« pet oseb in na podlagi danih odgovorov ne moremo posploševati, kako so vsi vodje in nadrejeni motivirani. Vzela sem le majhen vzorec, da bi se približala ugotovitvam

znanih avtorjev na področju motivacije, nikakor pa to ne velja, da so vsi zaposleni in vsi vodje tako motivirani oziroma, da so istega mnenja kot moji intervjuvanci. Vprašanje je bilo tudi v iskrenosti odgovorov mojih intervjuvanih oseb. Za kakovostno raziskavo bi potrebovala mnogo večji vzorec, mogoče bi opravila tudi anketo, s katerimo bi bila merjena stališča tako nadrejenih kot tudi zaposlenih na področju motivacije. Morda bi v intervjuju morala zastaviti še več vprašanj in jih med seboj smiselno ovrednotiti. Kljub majhnemu vzorcu pa se rezultati raziskave oziroma odgovori intervjuvancev vseeno ujemajo s teoretičnimi izhodišči, razen tistih avtorjev na področju motivacije, ki pravijo, da zaposlene bolj motivirajo nematerialni kot materialni dejavniki.

Možnosti za nadaljnjo raziskovanje je lahko več. Zanimivo bi bilo razširiti vprašanja za intervju in se mogoče dotakniti še kakšnega področja, povezanega z motivacijo. Ravno tako bi bilo smiselno intervjuvati še nekaj oseb, tako vodij kot zaposlenih, da bi se še bolj približali povprečju. Če bi želeli analizirati prav določeno organizacijo, bi morala intervjuvati tam zaposlene osebe, kjer bi se mogoče opredelila po posameznih oddelkih. Lahko bi naredili tudi raziskavo samo nadrejenih oziroma samo podrejenih, kako posamezniki gledajo na motivacijo in kako se na delovnem mestu samomotivirajo.

Z raziskavo sem potrdila vse tri teze, ki sem si jih v nalogi postavila. S pomočjo te raziskave si želim, da bo moja naloga v pomoč vodjem pri motivaciji svojih zaposlenih, hkrati pa si želim, da bodo nadrejeni bili in ostali vedno motivirani.

Upam, da bodo tako zaposleni kot tudi vodstvo ob branju moje naloge postali bolj ambiciozni, pozitivno naravnani, optimistični, uspešni, motivirani in zadovoljni, saj menim, da je motivacija izredno pomemben dejavnik za boljše in ustvarjalno delovno okolje.

Rezultati raziskave so pokazali, koliko in v kakšni meri so intervjuvane osebe motivirane.

Reference

1. Dermastja, T. (2009). *Motivacija v poslovnem in zasebnem življenju* (Diplomsko delo). Kranj: B&B, Višja strokovna šola.
2. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
3. Kramar, A. (2009). *Motivacija zaposlenih v podjetju 7-trade* (Diplomsko delo). Ljubljana: B&B, Višja strokovna šola.
4. Oblak, L. (2005). Pomen znanja in motivacije v podjetjih. *Revija Les*, 57(9), 239–242.
5. Rahimić, Z., Resić, E., & Kožo, A. (2012). Determining the level of management competences in the process of employee motivation. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 41, 535–543.

Andreja Kušar je leta 2010 diplomirala na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje v Novem mestu, smer Upravljanje in poslovanje. Leto kasneje se je zaposlila v Krki, d.d., tovarni zdravil, kot strokovna sodelavka na področju Dokumentarne finančne kontrole.

Abstract

The Impact of Motivation on Employees Effectiveness

Research Question (RQ): How does Motivation Impact Employees Effectiveness?

Purpose: The purpose of the study is to determine how motivation contributes to greater work efficiency.

Method: Qualitative method was used, specifically, interviews with five individuals, two leaders and three employees in different organizations.

Results: The research study provides findings on how motivation affects the effective work of employees and how employees are encouraged to maximize work motivation. The results also present which demotivating factors are most present at work.

Organization: The findings assist management staff to understand their role in motivating their employees and how much it is important that leaders themselves should be the most motivated.

Society: Results show that employee motivation is very important at the workplace. Because of this, employees have to take care of a good work climate within the organization and for good interpersonal relationships with fellow employees.

Originality: Certain motivators were ranked differently in the review of literature, because many respondents in this study favored intangible motivating factors before tangible ones.

Limitations/further research: The study is limited to employees of different ages, gender and years of service in various organizations. One of the limitations is the time determination, because I was interviewing employees at a specific time (now) and not for the past.

Keywords: motivation, factors of motivation, employee motivation, self-motivation.

Primerjava stresa med medicinskim in nemedicinskim osebjem v zdravstvu

Anita Mujakić*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
anita.mujakic@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali se mnenje medicinskega in nemedicinskega osebja razlikuje o (1) stopnji stresa glede na delovno dobo, (2) stopnji stresa glede na izobrazbo in (3) kako motivacija vpliva na stopnjo stresa.

Namen: Namen raziskave je ugotoviti ali v zdravstvu višja izobrazba pripomore k večjemu poklicnemu stresu. Prav tako nas je zanimalo ali so bolj motivirani delavci manj izpostavljeni poklicnemu stresu in/ali so zaposleni z višjo delovno dobo prav tako bolj izpostavljeni stresu.

Metoda: Izvedena je bila kvantitativna raziskava v Javnem zdravstvenem zavodu. Pregled teoretičnih izhodišč je temeljil na domači in tuji strokovni literaturi. Članke in strokovne prispevke smo pridobili v elektronskih bazah ProQuestOnlineInformationService, Ebsco in SpringerLink. Statistični del raziskave smo izračunali v statističnem programu kjer smo uporabili Mann-Whitneyevo U-statistiko in Wilcoxonovo W-statistiko.

Rezultati: Rezultati raziskave kažejo, da obstaja statistična razlika v razumevanju pomena delovne dobe in izobrazbe poklicnega stresa med medicinskim in nemedicinskim sektorjem. Zaposleni v medicinskem sektorju statistično bolj trdijo, da izobrazba in delovna doba vplivajo na poklicni stres. Zavrnili smo hipotezo, ki pravi, da obstaja razlika med sektorjema glede vpliva motivacije na poklicni stres. Oba sektorja menita, da so motivirani delavci manj izpostavljeni poklicnemu stresu.

Organizacija: Z raziskavo lahko dodatno opozorimo na tveganja, ki so lahko mogoča zaradi preobremenjenosti in poklicnega stresa.

Družba: Pozitivno vplivanje na družbeno razumevanje raznolikosti dobljenih storitev enega samega poklica in s tem usmerjanje problematike v nesorazmerno obremenitev delavcev v zdravstvu. Zdravstveni delavci, ki so pod manjšim poklicnim stresom učinkovito in pozitivno vplivajo na kakovost opravljene storitve.

Originalnost: Tovrstna raziskava s primerjavo dveh delovnih profilov (medicinski in nemedicinski sektor) v raziskovanem Javnem zdravstvenem zavodu še ni bila opravljena.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Zaradi časovne omejitve smo razdelili manjše število anket. Anketiranci so imeli samo en dan za izpolnitev anketnih vprašalnikov.

Ključne besede: poklicni stres, izgorelost, zdravstvo, motivacija, delovna doba.

1 Uvod

V današnji obliki delovanja se več ne sprašujemo ali poklicni stres v zdravstvu obstaja ali ne? Sprašujemo se predvsem kako in na kakšen način ga zmanjševati ter od zaposlenega doseči najboljšo stopnjo doslednosti, kakovosti in učinkovitosti pri delu.

V zadnjih 50-letih je objavljeno veliko število znanstvenih člankov in knjig, ki so povezani s stresom in načini spoprijemanja z njim. Različni avtorji navajajo, da na tem področju še vedno niso natančno in enotno definirani vsi pojmi. Posamezne teorije stresa in soočanja z njim različni avtorji ne pojmujejo enako. Če pa povzamemo teoretično razpravo je razbrati, da se vse bolj uporablja t.i. transakcijski model stresa in soočanja z njim. Zelo znan avtor

*Korespondenčni avtor.

transakcijskih teorij stresa je Richard S. Lazarus. On opisuje stres kot eno izmed oblik transakcije med človekom in okoljem, zahteve iz okolje in posameznikovo čustveno čvrstost oz. sposobnost obvladovanja le-tega.

Ivanko in Stare (2007) opredeljujeta stres kot neko obremenitev, napetost ali silo, najhujši stres pa je dosežen takrat, ko je predmet tik pred tem, da se zlomi ali stre. Stres do določene mere ljudi sicer motivira in poživlja, ko pa je izzivov preveč, se posledice stresa najpogosteje pokažejo kot motnje v zdravju. Pogosto se ga opredeljuje tudi kot subjektiven, osebni odziv na dražljaje iz okolja. (str. 218–220)

Stres je moderni, negativni dejavnik celotnega poslovnega sistema, ker omejuje človeške potencialne, vpliva na spremembe v obnašanju, razpoloženje in na zdravje. Z ozirom na to, da so službe vse bolj zahtevne, kakor tudi obveznosti na samem delovnem mestu, lahko trdimo, da je poklicni stres prisoten povsod. V tem smislu se tudi v mnogih raziskavah obravnava stres kot faktor zmanjševanja zanesljivosti na delovnem mestu.

Človek je še vedno glavni resurs organizacije, ki pripomore k ustvarjanju novih profitov, inovacij, raziskav, projektov, ipd. Iz tega razloga je modernejšim organizacijskim oblikam v interesu, da razvijajo modele za zmanjševanje intenzitete stresa. Bodisi v obliki individualnega zmanjševanja obremenitve na delovnem mestu, povečanja števila prostih dni, sprememb oblike dela, tehnologije ali drugačnega stila vodenja.

Kopičenje poklicnega stresa nedvomno močno vpliva na posameznika. Posledice so tiste s katerimi se soočamo, ko pridemo v fazo preobremenitve ali izgorelosti. Traven (2005) je opisoval posledice stresa, ki jih je razvrstil v 3 panoge. Med seboj je ločil posledice stresa iz naslova fizioloških, psihičnih in vedenjskih posledic. Fiziološke posledice je opisoval v obliki bolezni, psihične kot čustvene reakcije in vedenjske kot oblike slabih navad. (str. 44) Podobno opredelitev je opisoval tudi Carroll (1996) in sicer v obliki duševnih ter čustvenih težav, na področju fizioloških posledic pa je opisoval živčne zlome, višanje krvnega tlaka, oslavljen imunski sistem, ipd. (str. 178)

Vsekakor pa niso vsi poklici v enaki meri izpostavljeni poklicnemu stresu. Med zelo stresne poklice nedvomno spadajo tudi poklici, ki so usmerjeni na delo z ljudmi. Vsekakor tudi med temi poklici obstajajo razlike. Recimo izpostavljenosti stresu v zdravstvu pri delavcu, ki dela za informacijskim pultom, ali prodajalcu ali zavarovalniškemu agentu in delavcu, ki opravlja delo v urgentni službi oz. delavcu, ki dela z ljudmi, ki so akutno prizadeti ali šokirani zaradi bolezni, poškodbe, ipd. Ni enako in se ne more primerjati.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Opredelitev stresa

Raziskovalci in strokovnjaki so se že v zgodnji fazi človeštva začeli ukvarjati s človeškimi čuti, doživljanji in reakcijami. Kasneje so omenjene reakcije opisovali kot odzivanje na neke

dražljaje iz okolja, bodisi humanega tipa, tehnološkega ali naravnega. Številni avtorji poklicni stres pojmujejo podobno, vendar iz različnih zornih kotov.

Eno izmed oblik stresa imenujemo poklicni stres. Je moderna stalnica v organizacijskih enotah, ki ima ključni pomen z vidika učinkovitosti in odličnosti organizacije. Ajduković (1996) navaja, da je poklicni stres vsekakor eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vodijo v sindrom izgorevanja (*burnout*). Trdi, da je izgorevanje v službi ena izmed nevarnejših posledic dolgotrajnejšega izpostavljanja poklicnemu stresu pri delu z ljudmi, ki potrebujejo pomoč (str. 5–12). Ajduković (1996, str. 5–12) ugotavlja tudi, da slaba organizacija, strokovna izolacija in slabi medsebojni odnosi prav gotovo v veliki meri pripomorejo k izgorevanju zaradi poklicnega stresa.

Stres na delovnem mestu avtorja Ivanko in Stare (2007) opredeljujeta kot izpostavljenosti dejavnikom stresa na delovnem mestu. Stres povzročajo neskladja med posameznikom in njegovim delom, med vlogami na delovnem mestu in zunaj njega ter neustrezna stopnja nadzora nad delom in življenjem. Podjetja se glede na to, koliko pozornosti in finančnih sredstev posvečajo odkrivanju dejavnikov stresa, obvladovanju stresa ali prepoznavanju posledic stresa, zelo razlikujejo. Stres na delovnem mestu lahko povzroči finančne izgube in zmanjšanje donosnosti, ukrepanje proti stresu na delovnem mestu pa lahko izboljša uspeh organizacije. Organizacija, ki podpira delavčevo povezanost z delom, je močnejša, bolj dovzetna za prilagajanje strankam, intenzivno raste in razvija zamisli in izdelke. (str. 236–239)

Iz pregledane literature izhaja, da se kopičenje poklicnega stresa manifestira v več oblikah. Bodisi kot izgorevanje (*burnout sindrom*) ali kot obremenilni dejavnik v kakovosti in odličnosti posameznika ter kot finančni padec za organizacijo. Bujas (1999, str. 119) sindrom izgorevanja opredeljuje kot težko reakcijo na stres, ki se nanaša na težko fizično in čustveno izčrpanost, kot posledica preobremenitve na delovnem mestu.

2.3 Motivacija in poklicni stres

Motivacija je osnovno vodilo našega obnašanja. V psihologiji je motivacija opredeljena kot zunanja in notranja. Pečjak (1987, str. 104) navaja, »da je zunanja motivacija odvisna od zunanjih dejavnikov, npr. nagrada in kazen. Povezana je z zadovoljevanjem nagonov in ojačevanjem na podlagi pogojevanja. Notranjo motivacijo pa opisuje kot pojav, ki je neodvisen od nagrade in kazni«.

V zgodovini se notranja motivacija ni priznavala. To predvsem poudarja Pečjak (1987), ki trdi, da so notranjo motivacijo v zgodovini opredeljevali kot nagonsko. Človek naj bi delal le zato, da si kupi kruh in obleko ter stanovanje. Mnogi psihologi (Hartmann, White, Deci in zlasti humanistični psihologi) pa so nasprotovali temu mnenju, češ da človek ne dela samo za kruh temveč, da bi v delu izkazal svoje potenciale. (str. 104)

Musek in Pečjak (2001) opisujeta, da je naše delovanje motivirano. Pravita, da se ne pojavlja samo od sebe, ima svoje vzroke in cilje. Motivacijo opredeljujeta, kot vse tisto, ki nas spodbuja in usmerja. (str. 86–87). Uhan (2000, str. 11) pa splošno opredelitev motivacije vidi kot usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov.

Narejene so številne študije v smeri motivacije, tudi pri medicinskih sestrah. Nebiat (2012) je leta 2010 raziskoval odnos med medicinsko sestro in nagradno motivacijo, v petih javnih bolnišnicah v Adis Abebi. Rezultati študije so pokazali, da medicinske sestre niso motivirane in da je statistično pomembno razmerje med plačilom in motivacije medicinskih sester. Motivacija temelji na podlagi starosti, izobrazbe in delovnih izkušenj, medtem, ko ni večje razlike v motivaciji medicinskih sester glede na spol. Raziskava je pokazala, da nagrade imajo pomemben in pozitiven prispevek na motivacijo medicinskih sester. Podobna raziskava je bila leta 2004 in 2005 opravljena tudi na Finskem. Rezultati pa so pokazali, da so starejše in bolj izkušene medicinske sestre večinoma bolj pogosto finančno nagrajevane kot mlajše medicinske sestre (VonBonsdorffon, 2010).

Te raziskave pa ob motivaciji niso opredeljevale pomembne komponente povezanosti motivacije s stresom. V literaturi ni zaslediti raziskav, da so motivirani delavci manj izpostavljeni poklicnemu stresu. V praksi nekateri zaposleni, ki so motivirani s strani vodje dosegajo nadpovprečne rezultate, a so kljub temu pod močnim poklicnim stresom. Ravno to kopičenje stresa, kljub motivaciji, posameznika pripelje do visoke stopnje izgorevanja. Lamovec (1991) trdi, da se reakcije na stres lahko kažejo na več nivojih človekovega delovanja. Poleg fizioloških sprememb se lahko reakcije odražajo kot afektivne motnje, spremembe v kognitivnem delovanju, motnje na področju motorike in vedenja. (str. 261)

Vsak posameznik mora imeti razjasnjene tudi meje svojih možnosti, ki jih po potrebi lahko dopolnjuje ali zmanjšuje. Nekontrolirano in za vsako ceno doseganje ciljev nam lahko povzroči negativen stres, kljub zelo dobri motivaciji. Lindemann (1982) daje pomembnost določevanju mej naših možnosti že v mladosti. Nekateri ljudje ne uvidijo svojih mej in gredo čez svoje meje, nalagajo si vedno težja bremena, ki niso več v pravem razmerju z njihovimi sposobnostmi in možnostmi. (str.45) To ima lahko vsekakor negativen učinek na posameznika, doseganje ciljev pod vsako ceno je stresno in dolgoročno nevarno.

V poteku raziskave smo si zastavili hipoteze, katere smo preverili s pomočjo neparametričnih testov.

Hipoteza 1: Mnenje, »da se stopnja poklicnega stresa zvišuje glede na delovno dobo«, se razlikuje med medicinskim in nemedicinskim osebjem.

Hipoteza 2: Mnenje, »da izobrazba bistveno vpliva na stopnjo poklicnega stresa«, se razlikuje med medicinskim in nemedicinskim osebjem.

Hipoteza 3: Mnenje, »da so dobri delavci manj izpostavljeni poklicnemu stresu«, se razlikuje med medicinskim in nemedicinskim osebjem.

3 Metoda

3.1 Zbiranje podatkov

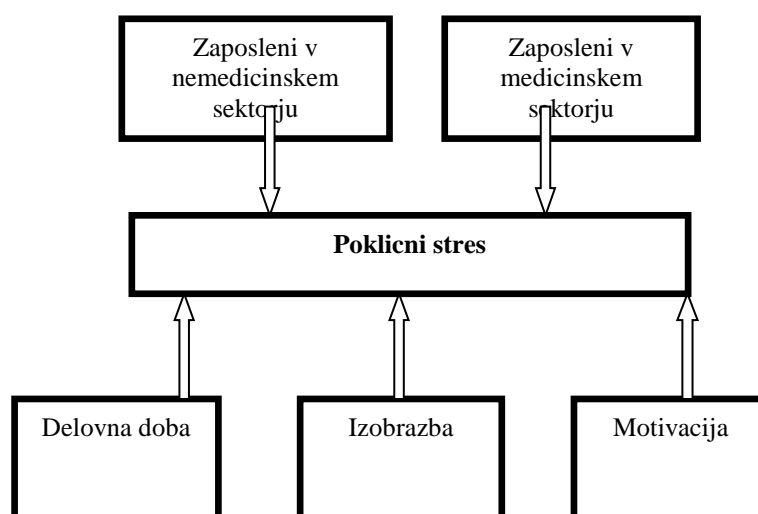
V Javnem zdravstvenem zavodu v Posavju je bilo razdeljenih 40 anketnih lističev. V celoti je bilo izpolnjenih 34 anket, od tega je anketo izpolnilo 17 zaposlenih v nemedicinskem sektorju in 17 zaposlenih v medicinskem sektorju. Šest anket ni bilo ustrezno izpolnjenih, zato so bile izločene iz raziskovalnega vzorca.

Podatke, ki smo jih pridobili s pomočjo anketnega vprašalnika, smo statistično obdelali. Anketni vprašalnik je vseboval dva sklopa vprašanj. V prvem sklopu smo pridobili splošne podatke, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe in delovna doba v letih. V drugem delu vprašalnika pa so bile navedene trditve, kjer so anketiranci ocenjevali intenziteto dejavnikov na podlagi 5-stopenjske lestvice (od 1 = »sploh se ne strinjam«, 2 = »delno se strinjam stresno«, 3 = »ne morem se odločiti«, 4 = »se strinjam« do 5 = »popolnoma se strinjam«).

Zaradi časovne omejitve raziskave smo anketne lističe razdelili le naključnim zaposlenim. Pri razdeljevanju anket pa smo kljub temu bili pozorni, da zajamemo nekaj zaposlenih v nemedicinskem sektorju (administratorji, receptorji, čistilke, bolničarke, zaposleni v tehničnih in računovodskih službah, vodje upravnih služb) in nekaj zaposlenih v medicinskem sektorju (srednje medicinske sestre, diplomirane medicinske sestre, diplomirane babice, diplomirane medicinske sestre – inštrumentarke, zdravniki specializanti, zdravniki specialisti). Določili smo eno zbirno mesto za odlaganje rešenih anket. Vsi anketiranci so imeli možnost zavrnitve sodelovanja v anketi. Zagotovili smo anonimnost in avtonomnost anketirancev.

Kot omejitev raziskave lahko poudarimo, da so anketiranci imeli samo en dan za izpolnjevanje ankete, ki je sicer temeljila samo na treh usmeritvenih trditvah.

3.2 Model raziskave



Slika 1. Model raziskave

3.3 Analiza pridobljenih podatkov

Razlike med udeleženci, ki so zaposleni v medicinskem in udeleženci, ki niso zaposleni v medicinskem sektorju, smo preverjali s pomočjo neparametričnega testa, in sicer s pomočjo Mann-Whitney-ovega U-testa, ki je neparametrična oblika *t*-testa za neodvisne vzorce. Poleg testne U-statistike smo izračunali še Wilcoxonovo *W*-statistiko. Za uporabo neparametrične analize smo se odločili, ker se naši podatki nahajajo na ordinalnem merskem nivoju.

4 Rezultati

4.1 Frekvenčna statistika

Anketirancem so bile podane tri trditve, ki so zajemale področje strinjanja s trditvami:

1. da se stopnja poklicnega stresa zvišuje glede na delovno dobo
2. da izobrazba vpliva na stopnjo poklicnega stresa
3. da dobra motivacija nadrejenega zmanjšuje stopnjo poklicnega stresa.

Tabela 1. Frekvenčna statistika

Vprašanje	1		2		3	
	N	N[%]	N	N[%]	N	N[%]
1 se ne strinjam	0	0,0	0	0,0	1	2,9
2 se delno strinjam	4	11,8	2	5,9	1	2,9
3 ne morem se odločiti	9	26,5	8	23,5	4	11,8
4 se večinoma strinjam	14	41,2	13	38,2	13	38,2
5 se popolnoma strinjam	7	20,6	11	32,4	15	44,1
Anketiranci	34	100,0	34	100	34	100

Tabela 2. Povprečje rangov

		N	Povprečje rangov	Vsota rangov
Stres	nemedicinski kader	17	12,76	217,00
	medicinski kader	17	22,24	378,00
	skupaj	34		
Izobrazba	nemedicinski kader	17	14,26	242,50
	medicinski kader	17	20,74	352,50
	skupaj	34		
Motivacija	nemedicinski kader	17	16,06	273,00
	medicinski kader	17	18,94	322,00
	skupaj	34		

Opomba. Število anketirancev $N = 34$

Iz rezultatov (tabela 2) vidimo, da medicinski kader v večji meri kot nemedicinski meni, da se stopnja stresa zvišuje z delovno dobo. Poleg tega vidimo, da posamezniki iz medicinskega kadra v večji meri menijo, da izobrazba bistveno vpliva oz. pripomore k višji stopnji poklicnega stresa. Udeleženci iz medicinskega kadra se tudi bolj strinjajo z izjavo, da so motivirani delavci manj izpostavljeni poklicnemu stresu.

V nadaljevanju si bomo pogledali, ali so razlike pri posameznih postavkah med medicinskim in nemedicinskim kadrom statistično pomembne oz. statistično značilne.

Tabela 3. Mann Whitneyeva U-statistika, Wilcoxonova W-statistika

	Stres	Izobrazba	Motivacija
Mann-Whitney U	64	89,5	120
Wilcoxon W	217	242,5	273
p-(2-stransko)	0,004	0,038	0,362

Opomba. Število anketirancev $N = 34$

4.2 Preizkus prve hipoteze H1 – Mann-Whitneyeva U-statistika, Wilcoxonova W-statistika(vprašanje 1)

Hipotezo sprejmemo. Iz rezultatov (tabela 3) vidimo, da je vrednost vseh testnih statistik pri prvem vprašanju statistično pomembna ($p < 0,05$). To pomeni, da se medicinski in nemedicinski kader statistično pomembno razlikuje v zaznavanju stresa v povezavi z delovno dobo. Posamezniki iz medicinskega sektorja se tako statistično pomembno bolj strinjajo z izjavo, da se stopnja stresa zvišuje z delovno dobo.

4.3 Preizkus druge hipoteze H2 – Mann-Whitneyeva U-statistika, Wilcoxonova W-statistika(vprašanje 2)

Hipotezo sprejmemo. Iz rezultatov (tabela 3) vidimo, da je statistično pomembna ($p < 0,05$) tudi vrednost obeh statistik pri drugem vprašanju. To pomeni, da se posamezniki iz medicinskega sektorja statistično pomembno bolj strinjajo z izjavo, da izobrazba vpliva na stopnjo stresa, kot posamezniki iz nemedicinskega sektorja.

4.4 Preizkus tretje hipoteze H3 – Mann-Whitneyeva U-statistika, Wilcoxonova W-statistika (vprašanje 3)

Hipotezo zavrnamo. Pri zadnjem vprašanju (»Motivacija«) pa ni prišlo do statistično pomembnih razlik. Tako ne moremo zaključiti, da se zdravstveni in nezdravstveni sektor razlikuje v zaznavanju pomena motivacije pri poklicnem stresu. Nemedicinski in medicinski delavci tako v približno enaki meri menijo, da so motivirani delavci manj izpostavljeni poklicnemu stresu.

5 Razprava

V raziskavi, ki je bila narejena v Javnem zdravstvenem zavodu v Posavju je sodelovalo 34 anketirancev. Na podlagi postavljenih hipotez smo primerjali dva soodvisna sektorja v Javnem zdravstvenem zavodu. Iskali smo razliko med zaposlenimi v medicinskem in zaposlenimi v nemedicinskem sektorju. Raziskovali smo vpliv delovne dobe, izobrazbe in motivacije na poklicni stres.

Na podlagi statističnih izračunov lahko trdimo, da obstaja razlika v doživljanju poklicnega stresa glede na delovno dobo. Rezultati kažejo, da se zaposleni v medicinskem sektorju v veliki meri bolj strinjajo s trditvijo, da delovna doba vpliva na stopnjo poklicnega stresa. Delovna doba sama po sebi daje strokovno prednost, izkušnost in posledično večji pomen k delovni ustvarjalnosti posameznika. Zanimivo je dejstvo, da se sektorja med seboj razlikujeta v prepričanju vpliva delovne dobe na poklicni stres.

Rezultati ankete kažejo tudi statistično razliko med medicinskim in nemedicinskim sektorjem glede vpliva izobrazbe na poklicni stres. Medicinski sektor, ki ima statistično višjo izobrazbo kot nemedicinski sektor, se v večji meri strinja, da je izobrazba povezana s stopnjo poklicnega stresa. Razumljivo je dejstvo, da višja izobrazba nosi tudi večje odgovornosti, zadolžitve in pričakovanja, torej lahko sklepamo, da so zaposleni z višjo izobrazbo bolj izpostavljeni poklicnemu stresu. Kljub temu pa še vedno ne moremo trditi, da zaposleni z nižjo izobrazbo niso izpostavljeni poklicnemu stresu.

Poklicni stres nedvomno izvira tudi iz vsakodnevnih zahtev, zadolžitve in obveznosti, ki jim s časom nismo več kos. V tej fazi je ključnega pomena motiviranje zaposlenih. Dobro motivirani delavci so v večji meri bolj učinkoviti, zanesljivi in v korist za organizacijo. Predvsem je pomembno, da uporabimo metodo individualnega motiviranja in na ta način skušamo negativne stresorje preusmeriti v izzive zaposlenih. Z raziskavo smo zavrnili zastavljeno hipotezo, ki pravi, da obstaja statistična razlika v razumevanju pomena motivacije na poklicni stres. Oba sektorja se v enaki meri strinjata, da so bolj motivirani delavci manj izpostavljeni poklicnemu stresu. To potrjuje dejstvo, da je za organizacijo zelo pomembno, da ima vzpostavljene modele za motiviranje zaposlenih.

Zaposleni v zdravstvu so nedvomno pod velikim vplivom poklicnega stresa. Vsakodnevno izpostavljanje stresorjem v posamezniku čez čas prične povzročati občutke nemoči, nezadovoljstva in demotivacije. To je faza, ki jo vodja mora znati prepoznati in pravilno ukrepati. Ko zaposleni zaide v trenutke močne izgorelosti pa nastopijo težave ne samo za zaposlenega ampak tudi za organizacijo.

6 Zaključek

Opravili smo raziskavo v večjem Javnem zdravstvenem zavodu, ki je temeljila na raziskovanju vpliva delovne dobe, izobrazbe in motiviranosti na stopnjo poklicnega stresa. V anketi je sodelovalo 34% vseh zaposlenih. Razumevanje, da delovna doba, izobrazba in motivacija imajo vpliv na poklicni stres smo primerjali med dvema delovnim profiloma – medicinski in nemedicinski sektor.

Potrdili smo dve zastavljene hipotezi, ki pravita, da se zaposleni v medicinskem sektorju statistično bolj strinjajo s trditvijo glede vpliva delovne dobe in izobrazbe na poklicni stres. Torej zaposleni v medicinskem sektorju menijo, da delovna doba in izobrazba vplivajo na stopnjo poklicnega stresa. Hipotezo glede zaznavanja pomena motivacije na poklicni stres pa

smo zavrnil, saj so rezultati pokazali, da ni statistične razlike med sektorjema. Oba sektorja menita, da so bolj motivirani delavci manj izpostavljeni poklicnemu stresu.

Maslach, Schaufeli in Leiter (2001, str. 418–420) trdijo, da so negativni rezultati stresa, s katerimi se morajo spoprijeti posamezniki in organizacija kot celota, znani in zagotovo vredni pozornosti vodstva in strokovnjakov s področja upravljanja s človeškimi viri. Kljub spoznanjem o učinkih stresa, organizacije le malo naporov vlagajo v razumevanje vzrokov in zmanjševanje stresnih delovnih pogojev. Relativno pozno se je začelo zanimanje raziskovalcev na področju izgorelosti. Trud se je prenesel na iskanje možnosti za zmanjševanje in odpravljanje izgorelosti, ko se ta že pojavi, nekateri pa so skušali ugotoviti, kakšne so možnosti za preventivo.

Po pregledu literature ni zaslediti, da je obravnavani Javni zdravstveni zavod že imel kdaj opravljeno raziskavo v smeri primerjave medicinskega in nemedicinskega sektorja. Prispevek organizaciji daje možnost dopolnitve kriterijev za prepoznavanje poklicnega stresa in motiviranje tistih zaposlenih, ki so na meji demotiviranosti in izgorelosti.

Reference

1. Ajduković M., & Ajduković D. (1996). *Pomoč i samopomoč u skrbi za mentalno zdravlje pomagača* [Pomoč in samopomoč v skrbi za mentalno zdravje pomagalca]. Zagreb: Društvo za psihološko pomoč.
2. Carroll, S. (1996). *Veliki družinski vodnik za zdravo življenje: kako izboljšamo prehrano, ohranimo kondicijo, zmanjšamo stres in preprečimo zdravstvene težave*. Ljubljana: DZS.
3. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
4. Lamovec, T. (1988). *Priročnik za psihologijo motivacije in emocij*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
5. Lindermann, H. (1982). *Premagani stres: Človek in vsakdanji pritiski*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
6. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M.L. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
7. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviramo sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in partnerji.
8. Musek, J., & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
9. Nebiat, N. (2012). Relationship between rewards and nurses work motivation in Addis Abeba hospitals. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 22(2), 107–112.
10. Pečjak, V. (1987). *Misliti, delati, živeti ustvarjalno*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
11. Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.
12. Uhan, S. (2000). *Motivacija-Uspesnost-Plača (osebni dohodek): Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Von Bonsdorffon, M. E. (2011). Age-related differences in reward preferences. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1262–1276.

Priloga: Anketni vprašalnik

1. Spol: M Ž
2. Starost v letih: _____ let.
3. Stopnja izobrazbe: a) srednja ali manj b) višja, fakulteta, magisterij, doktorat
4. Delovna doba v letih: _____ let.
5. Ocenite intenziteto dejavnikov na podlagi 5-stopenjske lestvice (od 1 = »sploh se ne strinjam«, 2 = »delno se strinjam«, 3 = »ne morem se odločiti«, 4 = »se strinjam« do 5 = »popolnoma se strinjam«):
 1. Stopnja poklicnega stresa se zvišuje glede na delovno dobo.
 2. Izobrazba vpliva na stopnjo poklicnega stresa.
 3. Dobra motivacija s strani nadrejenega zmanjšuje stopnjo poklicnega stresa.

Anita Mujakić, roj. 28. 2.1982, je diplomirana medicinska sestra. Svojo poklicno pot je začela leta 2000 v JZZ Splošni bolnišnici Brežice in sicer na delovnem mestu zdravstveni administrator ter si pridobila dodatna zdravstveno-administrativna znanja. Zadnja štiri leta opravlja delo diplomirane medicinske sestre na ginekološko-porodnem oddelku Splošne bolnišnice Brežice.

Abstract:

Comparison of stress among medical and not medical personnel in health care

Research Question (RQ): Does the opinion of the medical and non-medical staff varies on (1) the level of stress depending on seniority, (2) the staircase of stress in relation to education, and (3) how motivation affects the level of stress.

Purpose: The purpose of the study is to determine whether in health care and higher education contribute to increased job stress. Also, we wanted to know whether they are more motivated workers are less exposed to occupational stress and / or employees with higher seniority also more exposed to stress.

Method: We did quantitative research in public health institute. Overview of theoretical principles based on domestic and foreign professional literature. Articles and expert input was obtained in electronic databases ProQuest Online Information Service, Ebsco and SpringerLink. Statistical part of the study, we calculated the statistical program where we used the Mann-Whitney U-statistics and Wilcoxon W-statistics.

Results: The results indicate that there is a statistical difference in understanding the importance of seniority and education on occupational stress among medical and non-medical sector. Employees in the medical sector more statistically argue that education and working life affect the career stress. We rejected our second hypothesis, which says that there is a difference between the two sectors regarding the impact of motivation on occupational stress. Both sectors they consider to be less motivated workers exposed to occupational stress.

Organization: The survey can further highlight the risks that may be possible due to congestion and occupational stress.

Society: positive influence on the social understanding of diversity obtained service of a single profession and thus routing problem in a disproportionate burden of healthcare workers. Healthcare professionals who work under less stress effectively and positively affect the quality of services rendered.

Originality: This kind of research by comparing two job profiles (medical and non-medical sector) in the surveyed public healthcare institution has not yet been carried out.

Limitations/further research: Due to time constraints, we split a small number of interviews. Respondents had only one day to meet the questionnaires.

Keywords: occupational stress, burnout, healthcare worker motivation and working life.