

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V IZBRANI
ZDRAVSTVENI USTANOVI**

Matej Dobrovoljc

Ljubljana, september 2020

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V IZBRANI ZDRAVSTVENI
USTANOVI**

Kandidat: Matej Dobrovoljc
Vpisna številka: 04160081
Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Uprava, 1. stopnja

Mentor: doc. dr. Lan Umek

Ljubljana, september 2020

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Matej Dobrovoljc, študent dodiplomskega študija Uprava 1. stopnja, z vpisno številko 04160081, sem avtor diplomskega dela z naslovom Analiza zadovoljstva zaposlenih v izbrani zdravstveni ustanovi.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakulteto za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki Dela FU.

Diplomsko delo je lektoriral: Edvin Dervišević, mag. prof. slov. in ital.

Ljubljana, 15.8.2020

Podpis avtorja:

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava zadovoljstvo zaposlenih izbranega oddelka v izbrani zdravstveni ustanovi. Znotraj tega oddelka se je ugotavljalo, kako se zaposleni počutijo na svojem delovnem mestu, kateri dejavniki vplivajo na njihovo zadovoljstvo in kateri na nezadovoljstvo na delovnem mestu, kje vidijo možnost izboljšanja, ter katero vrsto delovnega mesta opravljajo zaposleni izbranega oddelka. V teoretičnem delu so obravnavani pregledi slovenske in tuje literature o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu, pojem zadovoljstva na delovnem mestu in metode merjenja zadovoljstva zaposlenih. Prav tako so analizirani vidiki ter posledice zadovoljstva in nezadovoljstva zaposlenih ter načini, kako se tovrstno zadovoljstvo kaže v zdravstvenih ustanovah. Raziskovalni del diplomskega dela v nadaljevanju temelji na izvedbi raziskave z anketnimi vprašalniki, ki so bili posredovani zdravstvenim delavcem na oddelku v izbrani zdravstveni ustanovi. Pri tem je sodelovalo 23 zdravstvenih delavcev, od tega osem zdravnikov in zdravnic ter 15 delavcev in delavk v zdravstveni negi. Ugotovitve na podlagi anketnih vprašalnikov so pokazale, da je velika večina anketirancev na oddelku na splošno zadovoljna na delovnem mestu. Anketiranci so bili torej z večino vidikov zadovoljstva zadovoljni, skoraj vsi pa so bili nezadovoljni s fizičnimi pogoji na delovnem mestu.

Ključne besede: zadovoljstvo, delovno mesto, zaposleni, zdravstveni delavci, zadovoljstvo zaposlenih.

ABSTRACT

ANALYSIS OF EMPLOYEE SATISFACTION IN SELECTED HEALTHCARE INSTITUTION

The diploma thesis discusses employee satisfaction in a selected department, in selected healthcare institution within which it was being determined how employees feel at their workplace, which factors affect their satisfaction and dissatisfaction at the workplace, where they see possibilities for improvement, and what type of job they have. The theoretical part examines an overview of Slovenian and foreign literature on employee satisfaction at the workplace, the concept of employee satisfaction at the workplace, and methods for measuring employee satisfaction. Factors and effects of employee satisfaction and dissatisfaction are also analyzed, as well as manners in which such satisfaction is manifested in healthcare institutions. The research part of the diploma thesis is based on conduction of research with survey questionnaires that were given to healthcare professionals at a department in the selected healthcare institution. 23 healthcare workers took part in the research, eight of which are doctors and 15 are nursing workers. Findings based on the survey questionnaire showed that the vast majority of respondents from the department are generally satisfied at the workplace. The respondents were therefore satisfied with most aspects of satisfaction, while almost everyone was dissatisfied with physical working conditions.

Keywords: satisfaction, workplace, employees, healthcare workers, employee satisfaction.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK	v
ABSTRACT	vi
KAZALO	vii
KAZALO PONAŽORITEV	ix
KAZALO GRAFIKONOV	ix
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC	x
1 UVOD	1
2 ZADOVOLJSTVO	3
2.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU	3
2.2 METODE MERJENJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU	4
2.3 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA	6
2.3.1 Plača in dodatki	8
2.3.2 Vsebina dela	10
2.3.2.1 Izobraževanje in usposabljanje	10
2.3.2.2 Napredovanje in nagrajevanja	11
2.3.2.3 Motivacija zaposlenih	11
2.3.2.4 Zanimivost in ugled dela oziroma poklica	17
2.3.3 Odnosi pri delu	18
2.3.4 Delovne razmere	20
2.3.5 Delovni čas	20
2.4 POSLEDICE ZADOVOLJSTVA	21
2.4.1 Delovna učinkovitost zaposlenih	21
2.4.2 Pripadnost in lojalnost organizaciji	21
2.4.3 Ugodje delavca	22
2.5 POSLEDICE NEZADOVOLJSTVA	22
2.5.1 Absentizem	23
2.5.2 Fluktuacija	24
2.5.3 Nezaželeno ali deviantno vedenje posameznikov	24
2.5.4 Kolektivne zahteve, protesti, stavke	24
2.6 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V ZDRAVSTVU	25
3 PREGLED PREDHODNIH RAZISKAV	27
4 UGOTOVITVE EMPIRIČNE RAZISKAVE	29
4.1 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	29
4.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE	29
4.3 OPISNE STATISTIKE	30
4.4 PREVERJANJE HIPOTEZ	35

5	ZAKLJUČEK	37
	LITERATURA IN VIRI	39
	PRILOGE	41
	PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK	41
	PRILOGA 2: RAZISKOVALNE TABELE	43

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Vrsta delovnega mesta	30
Grafikon 2: Spol	31
Grafikon 3: Stopnja izobrazbe	31
Grafikon 4: Starost.....	32
Grafikon 5: Povprečno strinjanje s trditvami in standardni odkloni	33
Grafikon 6: Povprečno zadovoljstvo in standardni odkloni	34
Grafikon 7: Ali so anketiranci na splošno zadovoljni na delovnem mestu?.....	35

KAZALO SLIK

Slika 1: Plačilna piramida	9
Slika 2: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje	11
Slika 3: Maslowa piramida potreb	13
Slika 4: Herzbergova teorija motivacije	13
Slika 5: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowo petstopenjsko hierarhično piramido in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo	14
Slika 6: Leavittove motivacijske teorije	15
Slika 7: Vroomova teorija pričakovanja	16
Slika 8: Hackman - Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo.....	16

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

- ZDR-1 Zakon o delovnih razmerjih
ZSPJS Zakon o sistemu plač v javnem sektorju

1 UVOD

Zaposleni so najpomembnejši element vsake organizacije. Temeljni dejavnik, da lahko organizacija uspešno posluje, dosega optimalne rezultate ter visoko stopnjo konkurenčnosti na trgu je, da so zaposleni v organizaciji srečni in zadovoljni. V večini organizacij se vodstvo tega dobro zaveda, vprašanje pa je, koliko storijo v tej smeri. Posledice zadovoljstva oziroma nezadovoljstva zaposlenih se posredno močno odražajo pri sami uspešnosti organizacije. V vseh organizacijah se morajo zavedati pomembnosti zadovoljstva svojih zaposlenih, zaposleni pa se morajo zavedati, da so ključni dejavnik vsake organizacije. Zelo pomemben dejavnik pri zadovoljstvu zaposlenih pa ima vodstvo organizacije, ki je dolžno in odgovorno, da vzdržuje visok nivo zadovoljstva pri zaposlenih. Prav nič drugače ni tudi pri organizacijah, ki opravljajo zdravstvene storitve. Pri le-teh se zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih močno odraža tudi na zadovoljstvu ter oskrbi pacientov. Zato je v teh organizacijah še toliko bolj pomembno, da so zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu. V tem diplomskem delu se bo zadovoljstvo zaposlenih preučevalo v zdravstveni ustanovi v javnem sektorju, ki ne želi biti imenovana. Namen diplomskega dela je na podlagi pridobljenih rezultatov tega diplomskega dela podati omenjeni zdravstveni ustanovi predloge za izboljšave na področju zadovoljstva svojih zaposlenih na njihovem delovnem mestu..

Cilji so:

- raziskati zadovoljstvo zaposlenih izbrane zdravstvene ustanove v javnem sektorju, torej: izmeriti splošno zadovoljstvo; ali so bolj zadovoljni zdravniki ali delavci v zdravstveni negi ter ali imajo zaposleni možnosti kariernega razvoja
- preveriti postavljene hipoteze
- povezati teorijo s praktičnim delom

V teoretičnem delu diplomskega dela sledi pregled predhodnih raziskav na podobno tematiko. Izpostavljen je pojem zadovoljstva zaposlenih, metode merjenja zadovoljstva, dejavniki in posledice zadovoljstva in nezadovoljstva ter zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu. V raziskovalnem delu pa bo uporabljena kvantitativna metoda raziskovanja, ki je tudi metoda ankete. Anketni vprašalnik je bil posredovan zaposlenim v izbrani zdravstveni ustanovi. Vprašanja so se nanašala na temo diplomskega dela. Na podlagi analiziranih odgovorov so bile tako preverjene postavljene hipoteze.

V okviru diplomskega dela se je preverjalo naslednje hipoteze:

H1: Večina zaposlenih je na svojem delovnem mestu zadovoljna.

H2: Zdravniki so na splošno bolj zadovoljni na delovnem mestu kot delavci v zdravstveni

negi.

H3: Zaposleni imajo možnost kariernega razvoja.

2 ZADOVOLJSTVO

V teoretičnem delu diplomskega dela bo predstavljeno, kako pojem zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu opredeljujejo različni avtorji, kako se zadovoljstvo med zaposlenimi meri v organizacijah, kateri so dejavniki zadovoljstva zaposlenih, kašne so posledice zadovoljstva in kašne nezadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu ter nazadnje, kako se kaže zadovoljstvo med zaposlenimi v zdravstvenih ustanovah.

2.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

»Zadovoljstvo zaposlenih je terminologija, ki se uporablja za opisovanje o tem, ali so zaposleni zadovoljni, nezadovoljni ter ali se izpolnjujejo njihove želje in potrebe na delovnem mestu. Številne raziskave potrjujejo, da je zadovoljstvo zaposlenih dejavnik motivacije zaposlenih za doseganje ciljev zaposlenega in pozitivno ozračje zaposlenih na delovnem mestu« (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012, str. 32).

Robbins (2012) navaja, da zadovoljstvo zaposlenih pomeni pozitiven občutek zaposlenega na delovnem mestu, ki izhaja iz vrednotenja značilnosti delovnega mesta. Oseba z visoko stopnjo zadovoljstva z delom ima pozitivne občutke glede svojega dela, nezadovoljna oseba pa negativne občutke. Kadar ljudje govorijo o odnosu zaposlenih, običajno mislijo zadovoljstvo z delovnim mestom.

»Zadovoljstvo zaposlenih (employee satisfaction) lahko strokovno opredelimo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta« (Mihalič, 2008, str. 4).

Zadovoljstvo pri delu je »prijeten občutek«, ki ga posameznik zaznava pri izpolnitvi svojih pričakovanj, povezanih z delom. Predvsem se ta občutek kaže v vedenju in čustvenih odzivih zaposlenega na naloge, ki jih mora opraviti (Hoolenbeck & Wright, 1994). Podobno opredelitev glede zadovoljstva opisuje tudi McKenna (2000), ki v svojem delu opiše, da je zadovoljstvo na delovnem mestu pogojeno z delavčevimi pričakovanji.

Avtorja Lipičnik in Možina (1993) v svojem delu navajata, da je delavec na svojem delovnem mestu zadovoljen samo, če se uresničijo njegova pričakovanja. Omenjata tudi, da sta zadovoljstvo in nezadovoljstvo dve skrajnosti ene lestvice, v praksi pa naj bi v večini srečevali druga vmesna stanja. Avtorja zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu povežeta z motivacijo in ob tem dodajta, da je zadovoljstvo večje, v kolikor je izpolnjena motivacija posameznika.

Avtorica Treven (1998) navaja, da opredelitev zadovoljstva vsebuje tri pomembne vidike

zadovoljstva pri delu:

- 1) Vrednost - funkcija zadovoljstva pri delu, ki opredeljuje tisto, kar si posameznik zavestno ali nezavestno želi doseči.
- 2) Pomembnost - zaposleni si različno razlagajo pomen vrednosti. Nekaterim je bolj pomembna plača, drugim je bolj pomemben urnik. Posledično to zelo vpliva na stopnjo zadovoljstva pri delu.
- 3) Zaznavanje - kako zaposleni zaznava razmere, ki jih primerja s svojimi vrednostmi. Isto stanje ali dogajanje lahko zaposleni zaznavajo različno.

Zadovoljstvo zaposlenih prinaša prijeten občutek in pozitivna čustva, ki jih posameznik doživlja na svojem delovnem mestu. Te občutke pa lahko doseže samo, če se uresničijo njegove želje, pričakovanja in potrebe na delovnem mestu.

2.2 METODE MERJENJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

Merjenje zadovoljstva lahko opredelimo kot način, preko katerega od zaposlenih prejmemo informacije o njihovem stanju zadovoljstva na delovnem mestu (Švigelj, 2009). Z merjenjem zadovoljstva zaposlenih vodstvo pridobi notranji vpogled v delo svojih zaposlenih ter s tem bogat vir pomembnih povratnih informacij, iz katerih se lahko ugotovi, kje so potrebne spremembe v organizaciji, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave, itd. ... (Mihalič, 2008).

Merjenje zadovoljstva zaposlenih je pomemben faktor v vseh organizacijah, zato se večina organizacij za merjenje odloča enkrat na leto z anketnimi vprašalniki, ki vključijo tiste dejavnike, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo ter nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. S pridobljenimi rezultati lahko podjetje analizira zadovoljstvo svojih zaposlenih ter ugotovi, kje so možnosti za spremembe in izboljšave ter jih predstavi zaposlenim. Zato je priporočljivo, da se merjenje zadovoljstva opravi enkrat na leto, ter se tako ugotovi, kako in v kolikšni meri spremembe vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2008).

Metode merjenja zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu se delijo na kvantitativne in kvalitativne metode (Tavčar, 2004).

a) Kvalitativne metode

Kvalitativne metode merjenja se lahko opiše kot raziskavo, pri kateri se zbira gradivo, besedne opise in pripovedi dogodkov, ljudi in situacij z besedami brez uporabe merskih postopkov ter se osredotoča na razumevanje ravnanja ljudi s perspektive proučevanih ljudi. Metode kvalitativnega raziskovanja se delijo na tri skupine: metode opazovanja, metode spraševanja (intervju) ter metode izkoriščanja dokumentarnih virov (Peroci, 2011).

b) Kvantitativne metode

Pri kvantitativnih metodah raziskovanja je značilno, da osnovo sestavljajo podatki zbrani na podlagi merskih postopkov, ki so v obliki števil in jih je mogoče analizirati z matematičnimi in statističnimi metodami. Raziskovalec pri raziskovanju problema pristopa s postavljanjem hipotez na podlagi teoretičnih izhodišč in dosedanjih raziskav (Mulalič, 2012). Najbolj tipičen primer kvantitativnega raziskovanja so ankete. To so sistematične metode zbiranja podatkov na podlagi vzorca (Tavčar, 2004).

Avtorica Treven (1998) navaja, da se zadovoljstvo pri delu posameznika preučuje na dva načina. Prvi način je, da se ugotavlja posameznikovo celovito zadovoljstvo pri delu, oziroma kako je posameznik zadovoljen s svojim delom kot celoto. Po takšnem načinu bi se posamezniku postavilo vprašanje: »Kako ste zadovoljni s svojim delom«, na voljo pa bi mel odgovore: »Zelo zadovoljen«, »Še kar zadovoljen« ter »Nezadovoljen«. Drugi način zadovoljstva posameznika na delovnem mestu pa se ugotavlja z vprašanji, ki se nanašajo na različna področja njegovega dela, kot so plača, sodelavci, možnost napredovanja in drugi. Pri preučevanju zadovoljstva posameznika pa se poleg pisne lahko uporabi tudi grafično obliko, na primer lestvica obrazov, kjer mora delavec obkrožiti tisti obraz, ki najbolj zaznamuje njegove občutke na delovnem mestu.

Dva najpogosteje uporabljena pristopa sta enotna globalna ocena in ocena seštevanja, sestavljena iz števila elementov zadovoljstva na delovnem mestu. Metoda enotne globalne ocene je odgovor zaposlenega na vprašanje: »Kako ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?«. Na njega odgovorijo z merilno lestvico od 1 do 5, 1 pomeni zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen. Ocena seštevanja pa je bolj izpopolnjena metoda in vključuje ključne elemente zadovoljstva na delovnem mestu. To so: nadzor, trenutna plača, možnost napredovanja in odnos s sodelavci. Anketiranec vsak element posebej ocenjuje na standardni lestvici, nato pa se iz vseh elementov skupaj izračuna povprečno oceno zadovoljstva na delovnem mestu (Robbins, 2012).

Merjenje in preučevanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu je zaradi različnih argumentov zelo pomemben vir strategije človeških virov v organizacijah. Prvi argument je, da se lahko ocenjuje razvoj zadovoljstva posameznika v časovnem obdobju. Drugi argument je, da ocenjevanje zadovoljstva lahko zelo vpliva na spremembe v določeni dejavnosti (novi sistem za nagrajevanje zaposlenih, reorganizacija vodstvenih kadrov, ...). Tretji argument pa je ta, da če se uporabljene metode za merjenje in preučevanje zadovoljstva zaposlenih v določeni organizaciji z neko dejavnostjo standardizirajo, se lahko organizacija z istimi merili primerja z drugimi organizacijami v enaki panogi (Treven, 1998).

Merjenje zadovoljstva zaposlenih se v organizacijah uporablja za ugotavljanje razmer na delovnem mestu in na podlagi rezultatov morebitno odpravljanje slabosti ter izboljševanje

delavčevega zadovoljstva. V večini organizacij se uporabljajo kvantitativne metode merjenja zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, največkrat v obliki anketnih vprašalnikov, ki vsebujejo elemente zadovoljstva. Delavci tako na podlagi odgovorov sporočijo, s katerimi elementi so zadovoljni in s katerimi ne.

2.3 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA

Pogoj, da se sploh lahko ustvari zdravo in pozitivno organizacijsko okolje je, da so zaposleni zadovoljni na svojem delavnem mestu, na to pa vplivajo dejavniki zadovoljstva zaposlenih, ki so pri ljudeh različni. Dejavniki zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu se delijo na notranje in zunanje. Notranji so tisti, ki jih zaposleni dojema psihološko; to so samostojnost pri delu, priznanje za delo, zanimivost dela ter podobno. Zunanji pa so, kot pove že ime, tisti, ki jih posameznik zaznava na zunaj oziroma okoli sebe. To so odnosi s sodelavci, delovne razmere, plača, odnosi z nadrejenimi in podobno (Hribar, 2007).

»Vodstvo organizacije, ki želi imeti zadovoljne zaposlene, mora vedeti, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Vsi dejavniki pa ne vplivajo na vse zaposlene enako. Nekaterim sta pomembna predvsem dobra plača in možnost napredovanja, za druge pa ustrezen delovni čas in dobri medsebojni odnosi« (Kerec, 2016, str. 6).

Mihalič (2008) navaja, da o zadovoljstvu lahko govorimo takrat, kadar dejavniki zadovoljstva pozitivno vplivajo na čustva zaposlenega. Pogoj, da so zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu pa je ta, da so uresničeni prav vsi dejavniki zadovoljstva.

Dejavniki zadovoljstva, ki po mnenju Mihaličeve (2008) najbolj vplivajo na zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo so:

- plača,
- pogoji dela,
- odnos s sodelavci,
- fizični pogoji dela,
- možnost strokovnega in osebnega razvoja,
- odnos z nadrejeni,
- načini dela.

Robbins (2012) navaja, da so ključni elementi zadovoljstva na delovnem mestu zaposlenega nadzor, plačilo, ki ga prejema za opravljeno delo, možnost napredovanja ter odnos s sodelavci. Medtem ko George in Jones (1996) prav tako navajata, da so najpomembnejši štirje elementi, vendar so po njunih ugotovitvah to osebnost, narava dela, družbeni vpliv ter vrednote. Prav vrednote naj bi bile po njunem mnenju ključne, saj so osebne vrednote različne pri vsakem zaposlenem. Od posameznikove osebnosti je odvisno, kateri dejavniki

vplivajo na njegovo zadovoljstvo na delovnem mestu in kako.

Pri ugotavljanju, kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, je pomembno vključiti dejstvo, da vsak posameznik razmišlja drugače ter posledično tudi vrednoti različne stvari. Nekateri delavci vrednotijo samo dejavnike denarja, drugim je bolj pomemben dejavnik varnosti zaposlitve, nekaterim pa je pomembno samo, da imajo mir (Svetlik, 2009).

Svetlik (2009) skupne dejavnike, ki na splošno prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu uvršča v šest skupin:

- vsebina dela; možnost uporabe znanja, možnosti učenja in strokovne rasti, zanimivosti dela.
- samostojnost pri delu; možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
- plača, dodatki in ugodnosti; ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.
- vodenje in organizacija dela; ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
- odnosi pri delu; dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
- delovne razmere; majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup, ipd.

Na zadovoljstvo zaposlitve vplivajo najrazličnejši dejavniki, kot so konkurenčna plača, ustrezno osebje, prijetno delovno okolje, priložnosti za osebno in poklicno rast, razumna delovna obremenitev, nadzor, priznanje, pozitiven odnosi s sodelavci, samostojnost pri delu, varnost zaposlitve, napredovanje v karieri in pogojne nagrade (Khamlub, Harun-Or-Rashid, Abul Bashar Sarker, Hirosawa, Outawong & Sakamoto, 2013).

Razvidno, je da zgoraj navedeni avtorji zagovarjajo različne dejavnike zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu.¹ V tem diplomskem delu bo obravnavanih pet ključnih dejavnikov zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, ki jih omenjajo vsi avtorji, to so plača in dodatki, vsebina dela, odnosi pri delu, delovne razmere ter delovni čas.

¹ Kerec, Mihalič, Hribar, Robbins, George in Jones, Svetlik, Khamlub, Harun-Or-Rashid, Abul Bashar Sarker, Hirosawa, Outawong, Sakamoto

2.3.1 Plača in dodatki

Za veliko večino zaposlenih je plača glavni vir preživetja. Plača je sredstvo ali cena, ki omogoča, da se v njeno zameno iz ljudi izmami določene dejavnost. Različne dejavnosti se lahko izmamijo z različnimi načini plačevanja delavcev, ki jih je v praksi ogromno, prevladovala pa naj bi sistema plačevanja po času ter plačevanje po učinku (Lipičnik in Možina, 1993).

Lipičnik in Možina (1993) trdita, da je plača eden izmed tistih dejavnikov, ki pri zaposlenih vzbujajo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, nikakor pa ne spada med dejavnike motivacije, saj so, kot trdita, raziskave pokazale, da človek zaradi večje plače ne bo več in bolje delal, po drugi strani pa zaradi majhne plače sploh ne bo delal. Kot navaja Mihaličeva (2008), pa naj bi plača pri zaposlenih delovala motivacijsko in pravilno vplivala na zadovoljstvo, v kolikor se bo plača povečala ob njegovi delovni uspešnosti in učenju novih stvari ter zmanjšala ob manjši uspešnosti in odklonitvi učenja.

Kadar se omenja plače, je zelo pomembno, kakšno plačo imajo zaposleni in kako je sestavljena, saj je, kot že zgoraj omenjeno, plača velik dejavnik pri zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu. V nadaljevanju sledi opis sestave plače v Sloveniji in Evropi.

Sestava plače v Sloveniji in Evropi je predpisana z zakoni, podzakonskimi akti, kolektivnimi pogodbami in drugimi predpisi ter z davčno politiko, ki vpliva predvsem na tiste načine nagrajevanja, ki niso določeni z zakoni. Pri določevanju plačnih sistemov v Sloveniji so organizacije zelo omejene z zakoni (Zupan, 2009).

Sestava plače v Sloveniji je sestavljena iz (Zupan, 2009):

- osnovne plače
- dodatkov za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugodni delovni čas
- dodatkov za delovno dobo
- ugodnosti (pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje)
- bonitete
- nadomestila za čas, ko delavec ne dela
- plačila za delovno uspešnost
- plačila za uspešnost poslovanja
- nagrad za posebne dosežke
- drugih osebnih prejemkov
- povračila stroškov v zvezi z delom
- drugih ugodnosti

Pojem plače in nagrajevanja se lahko opredeli tudi na širši način, kjer se vključuje vse, kar

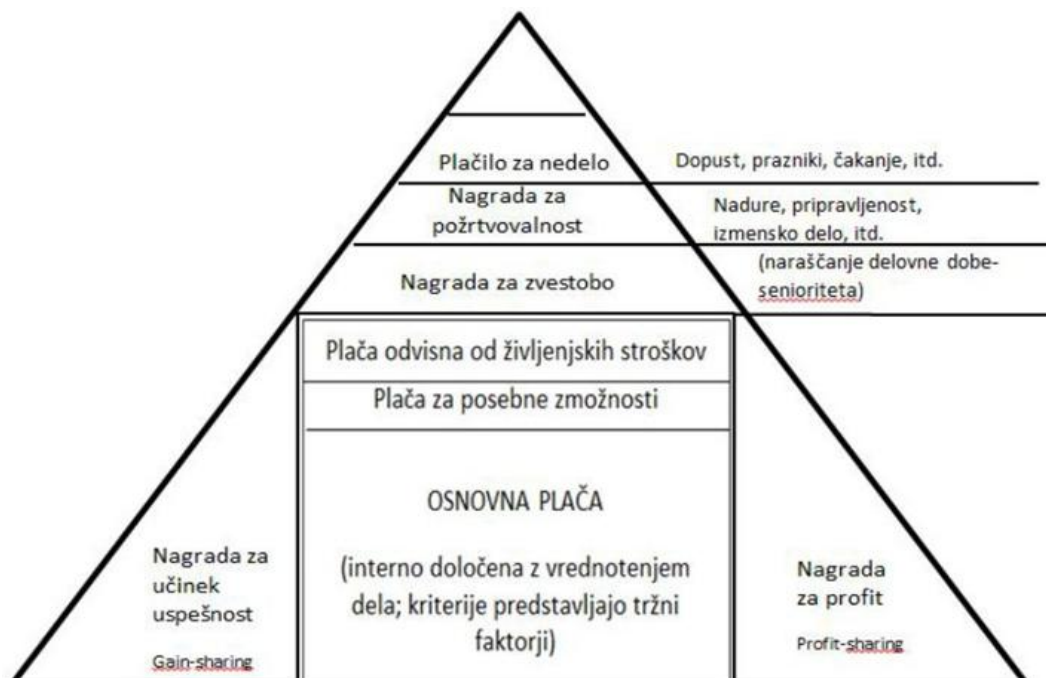
delodajalec ponudi zaposlenemu. To so (Zupan, 2009):

- osebna rast (vlaganje v ljudi, razvoj in usposabljanje, sistem zagotavljanja uspešnosti in napredovanje na poklicni poti),
- plača, nagrade in ugodnosti (osnovna plača, plačilo po uspešnosti, ugodnosti in posredna plačila ter priznanja in praznovanja uspehov),
- privlačna prihodnost (vizija in vrednote, uspešnost in razvoj podjetja, podoba in ugled podjetja ter deležništvo) in
- dobro delovno okolje in razmere (usmerjenost k ljudem, vodenje, sodelavci, značilnost dela, vključenost v dogajanje, zaupanje in privrženost ter odprto komuniciranje).

Sistem plač v podjetjih je odvisen od vsakega podjetja posebej. Pri plačnih sistemih pa morajo organizacije delovati v smeri, da s plačo stimulirajo delavce za doseganje organizacijskih ciljev. Upoštevati morajo tudi, da mora biti višina plače v skladu s tem, da bo delavcem omogočala normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev pri opravljanju dela (Lipičnik, 1994).

Kot navaja Lipičnik (1994), je priporočljivo, da si vsako podjetje na osnovi zakonodaje in lastnih ciljev oblikuje lastni strukturni plačni sistem, kot ga prikazuje slika 1.

Slika 1: Plačilna piramida



Vir: Lipičnik (1994, str. 158)

Slika 1 prikazuje posamezne dele plače v urejenem plačnem sistemu neke organizacije. Vsak del plače v plačni strukturi ima svoj določen pomen (Lipičnik, 1994).

V diplomskem delu se obravnava zdravstveno organizacijo v javnem sektorju, zato je pomembno, da se pregleda, kakšna je struktura plač v javnem sektorju. Ta je zapisana v Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS, Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17 in 84/18) in je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov, znesek osnovne plače pa se določi z uvrstitvijo v posamezni plačni razred iz plačne lestvice. Plačna lestvica kategorizira 65 plačnih razredov, javne uslužbenke pa razvrsti v tisti razred, ki ustreza uslužbenčevemu delovnemu mestu oziroma nazivu.

2.3.2 Vsebina dela

V vsebino dela se uvršča sledeče dejavnike: izobraževanje in usposabljanje, napredovanje in nagrajevanja, motivacija zaposlenih ter zanimivost in ugled dela oziroma poklica (Švigelj, 2009).

2.3.2.1 Izobraževanje in usposabljanje

Izobraževanje in usposabljanje štejemo med pomembnejše kadrovske dejavnosti, saj prinašata veliko prednosti, kot so večje zadovoljstvo zaposlenih, izboljšanje produktivnosti dela, večja ustvarjalnost zaposlenih, večja skrb in usposobljenost za kakovostno delo, manj absentizma in fluktuacije ter večji občutek pripadnosti (Rejc, 2005, v Švigelj, 2009, str. 36).

Izobraževanje Možina (2009) opredeli kot pridobivanje potrebnega znanja, odvisno pa je predvsem od potreb in vrednot družbe. Za razvoj vsake družbe pa je izobraževanje kot družbena dejavnost ter kot dejavnost posameznika odločilnega pomena, saj je bilo vedno povezano z razvojem in spremembami, čeprav je velikokrat prihajalo do sprememb vloge in pomena izobraževanja.

Zavedati pa se je potrebno, da strokovno izobraževanje posameznika pripravi na splošno delo ter na več možnih delavnih situacij, nikakor pa ne na natančno določeno delo ali delovno mesto. Posameznik torej za opravljanje dela potrebuje vmesno stopnjo med izobraževanjem in delom, to je usposabljanje (Možina, 2009).

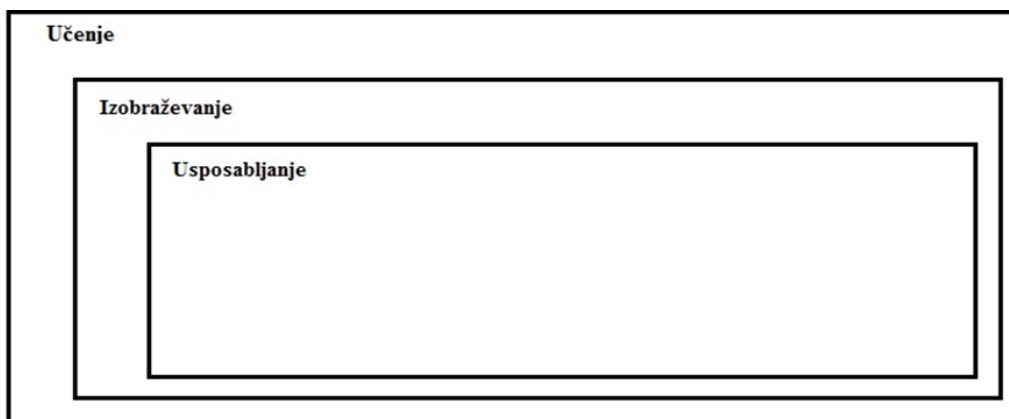
Usposabljanje je postopek ter tudi neke vrste izobraževanje, pri katerem posameznik z učenjem razvija sposobnosti, znanja, spretnosti in navade, ki jih potrebuje za opravljanje konkretno določenega delovnega mesta v neki dejavnosti. Vrste usposabljanja se v praksi kažejo v različnih procesnih oblikah, kot so pripravništvo, dopolnilno usposabljanje, uvajanje, priučitev ter preusposabljanje (Možina, 2009).

Kadar govorimo o pojmih izobraževanje in usposabljanje, se pojavlja tudi pojem *učenje*. Možina (2009) opredeljuje pojem učenja kot vsako dejavnost, ki je namerna ali nenamerna

in s katero posameznik spreminja samega sebe in poteka skozi vsa obdobja človekovega življenja.

Odnos med pojmi usposabljanje, izobraževanje in učenje bi lahko vzpostavili tako, da je usposabljanje ožji pojem od izobraževanja, izobraževanje pa ožji pojem od učenja, kot prikazuje slika 2.

Slika 2: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje



Vir: Možina (2009, str. 484)

2.3.2.2 Napredovanje in nagrajevanja

Napredovanja se po navadi uporabljajo kot nagrada za uspešno delo zaposlenega. Napredovanje pogosto temelji na sistemu, da se zaposlenemu omogoči možnosti za osebni in strokovni razvoj. Napredovanje zaposlenega deluje na principu, da je utemeljeno, ne pa naključno. Z napredovanjem se zaposlenemu nudi možnost izobraževanja ter izpopolnjevanja dela, kar privede do uspešnejšega opravljanja opravil in delovnega programa v celoti. Napredovanja se delijo na navpično ali vertikalno, prečno ali diagonalno ter vodoravno ali horizontalno (Švigelj, 2009).

Nagrade se delijo na denarne in nedenarne, med nedenarne nagrade pa se uvrščajo nematerialne ugodnosti (višji ugled) in nematerialne nagrade (priznanje in pohvale). Velikokrat pa se nagrajevanje delavcev v praksi kaže v denarni obliki ali pa v višji plači. Razlika med nedenarnimi in nematerialnimi nagradami je v tem, da nematerialne nagrade niso povezane z večjo vrednostjo, ki jo lahko izrazimo v denarju (Zupan, 2009), nedenarne nagrade pa so večinoma v obliki izobraževanj, napredovanj, boljših delovnih pogojev, potovanj, novih delavnih pripomočkov, ki so lahko tudi učinkovitejši od denarnih nagrad (Mihalič, 2008).

2.3.2.3 Motivacija zaposlenih

Značilnost motivacijskega pojma je, da ima dva pomena. Prvi pomen je, da motivacija služi

kot orodje v rokah managementa, s katerim managerji skušajo spodbuditi zaposlene, da bi z delom dosegli določene cilje, k si jih organizacija prizadeva uresničiti (Treven, 1998). Drugi pomen pojma motivacije pa izhaja iz psihološkega koncepta posameznika in deluje na notranje oziroma mentalno stanje posameznika (Treven, 1998). Robbins (2012) pojem motivacije opredeljuje kot procese, ki obravnavajo posameznikovo intenzivnost, usmerjenost in vztrajnost pri doseganju cilja.

Mihaličeva (2008) trdi, da motiviranje zaposlenih poteka le s pozitivnimi ukrepi, kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navduševanje in podobno. Poudarja pa, da motivacija ne sme potekati s sankcijami, saj to pri zaposlenih povzroča stres in strah. Zelo pomembno je, da se zaposlene motivira vnaprej, preden pride do zmanjšanja njihove motiviranosti.

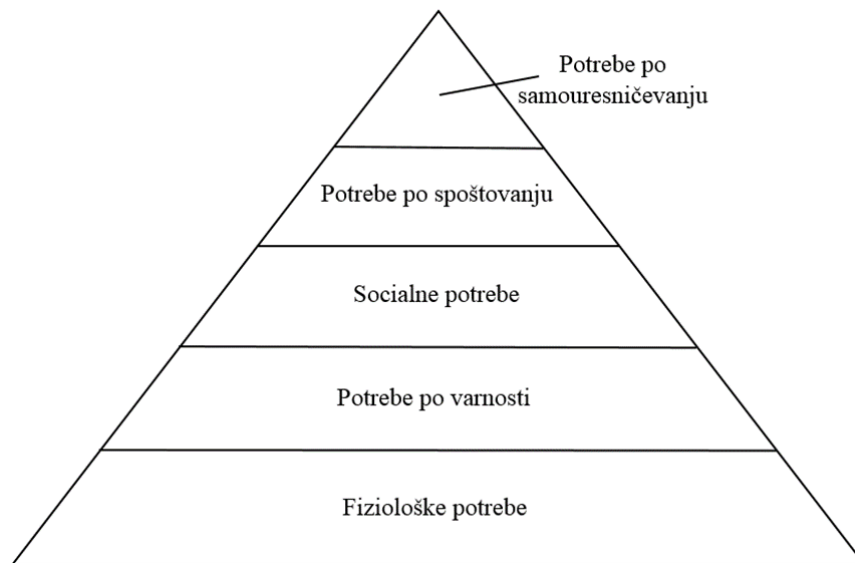
Švigelj (2009) navaja, da v kolikor želi management motivirati zaposlene, mora dobro razumeti njihovo vedenje ter procese, ki ga povzročajo. Najbolj znane in učinkovite motivacijske teorije, s katerimi si pomagajo v podjetjih pri motiviranju zaposlenih so:

- Maslowa motivacijska teorija,
- Herzbergova dvofaktorska teorija,
- Teorija ERG,
- Leavittova motivacijska teorija,
- Vroomova teorija pričakovanja,
- Hackman-Oldhamov model obogatitve dela,
- Problemsko-motivacijska teorija,
- Frommova motivacijska teorija,
- Adamsova teorija pravičnosti ter
- Mcgregorjeva teorija x in y

a) Maslowa motivacijska teorija

Abraham Maslow je trdil, da so človekove osnovne potrebe hierarhično porazdeljene v vrstnem redu v obliki piramide. Na dnu piramide so fiziološke potrebe. To so tiste primarne potrebe človeka, ki mu omogočajo preživetje. Ko človek zadovolji fiziološke potrebe, se pojavijo potrebe po varnosti. Človek se velikokrat ne zaveda potreb po varnosti, dokler ni njegova varnost ogrožena. Varnost se pri delu kaže predvsem v varnosti zaposlitve, bančnem računu in zavarovanjih. Nato sledijo socialne potrebe (ljubezen, pripadnost). Naslednja je potreba po ugledu in samospoštovanju. Na vrhu piramide pa je potreba po samouresničevanju, kaže pa se predvsem v osebni rasi, ko posameznik doseže nekaj, kar si želi postati. Maslow je menil, da človek začne hrepeneti po višjih potrebah šele takrat, ko je zadovolji nižje potrebe vse do vrha piramide. Ugotovil pa je tudi, da kadar je človek že na vrhu svoje piramide, se v primeru ogroženosti njegove ohranitve, ponovne vrne na dno piramide (Treven, 1998). Slika 3 prikazuje Maslowo hierarhično piramido potreb.

Slika 3: Maslowa piramida potreb



Vir: Treven (1998, str. 114)

b) Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg, ki je preučeval vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost, je menil, da se lahko vse motivacijske faktorje razdeli v dve skupini; to sta skupina higienikov in skupina motivatorjev. Higieniki naj bi bili tisti faktorji, ki bodo povzročali nezadovoljstvo med zaposlenimi, če ne bodo ustrezno urejeni, medtem ko motivatorji ne bodo vplivali na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo med zaposlenimi, ampak bodo spodbujali ljudi pri delu. Če bodo torej urejeni samo higieniki, bodo zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu, motivatorji pa jim bodo dali samo večjo spodbudo k opravljanju dela, ne bodo pa vplivali na zadovoljstvo zaposlenih (Treven, 1998). Slika 4 grafično prikazuje faktorje motivatorjev in higienikov.

Slika 4: Herzbergova teorija motivacije



Vir: Treven (1998, str. 117)

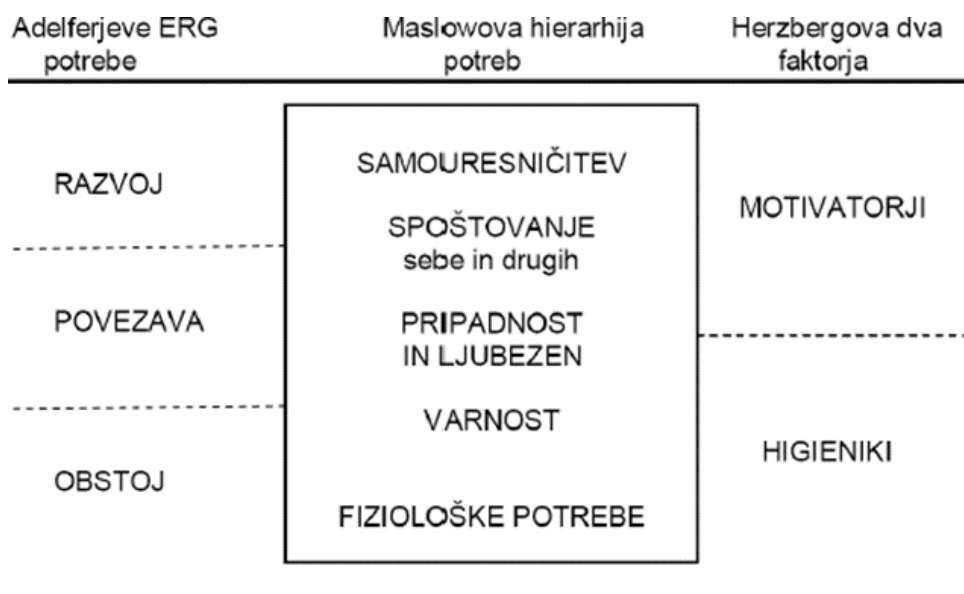
c) Problemsko motivacijska teorija

Pri tej teoriji gre za to, da bi managerji svoje delavce motivirali na podlagi problemov. Problem je tisto stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek in ga sili k temu, da bi ga reševal. S tem se problemska situacija pretvori v silo, ki sproži in krmili človekovo aktivnost, torej jih motivira, da začnejo reševati problem. Zato nemotivirani ljudje po navadi nimajo problemov oziroma jih ne vidijo. V tej situaciji skušajo managerji povzročati probleme delavcem in jih ne reševati, zato da jih s tem motivirajo. Če pa začnejo managerji povzročati napačne probleme, lahko situacija preide v težave (Lipičnik, 1998).

d) Teorija ERG

Tako kot Maslow in Herzberg je tudi Clayton Adelfer preučeval motivacijske teorije ter njuni motivacijski teoriji s sodobnimi empiričnimi raziskavami dopolnil in oblikoval svoj model treh potreb, to so: obstoj (existence), povezovanje (relatedness) ter rast (growth). Od tod izvira tudi kratica ERG. Potrebe po obstoju vključujejo tiste potrebe, ki jih je Maslow uvrstil med fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi so tiste potrebe, ki se navezujejo na želje ljudi po vzdrževanju človeških odnosov. Te povezuje z Maslowimi socialnimi potrebami ter potrebami po spoštovanju drugih do sebe. Potrebo po rasti pa opredeljuje kot potrebo človeka po osebnem razvoju, torej po Maslowu potrebe po samouresničevanju (Treven, 1998). Slika 5 prikazuje primerjave vseh treh modelov potreb.

Slika 5: Povezava med Adelferjevimi potrebami ERG, Maslowo petstopenjsko hierarhično piramido in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo

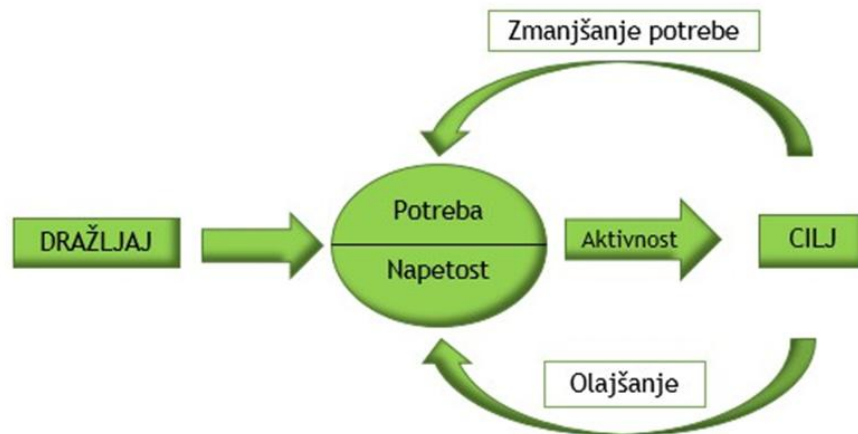


Vir: Treven (1998, str. 119)

e) Leavittova motivacijska teorija

Leavitt je svojo shemo delovanja motivov interpretiral na splošni ravni zaradi lažjega razumevanja celotnega ciklusa. Njegov cikel se začne z dražljajem, ki povzroči spremembo v okolju ali osebi. Celotni proces sproži potreba. To je spremenljivo stanje v organizmu, ki terja aktivnost. To pomeni, da nekaj manjka, zato ji sledi naslednje stanje, to je stanje napetosti, ki se pri ljudeh kaže kot nemir in neprijetnost ali kot stanje, v katerem je oseba videti »živčna«. Potreba in napetost skupaj terjata aktivnost, ki je usmerjena k cilju. Cilj je tisti objekt, proces, pojav, ki poteši to potrebo, lahko pa jo tudi samo zmanjša ali povzroči olajšanje. Olajšanje pa je tista stopnja, kadar subjekt ve, da je dosegel cilj (Lipičnik, 1998). Celoten proces Leavittove teorije prikazuje slika 6.

Slika 6: Leavittove motivacijske teorije



Vir: Lipičnik (1998, str. 166)

f) Vroomova teorija pričakovanja

Vroom v svoji teoriji pričakovanja razlaga, da je intenzivnost posameznikove težnje k specifičnem vedenju odvisna od dejavnika povezanega s pričakovanjem, da bo njegovemu obnašanju sledila neka posledica in dejavnikom, ki se nanaša na privlačnost neke posledice. Vroom si je pri tej teoriji pomagal s pojmi »Valenca«, »Instrumentalnost« ter »Pričakovanje«. Valenca naj bi po njegovem mnenju bila privlačnost ali usmerjenost posameznika k določenemu cilju. Instrumentalnost opredeljuje kot povezavo med dvema določenima ciljema. Pričakovanje pa je tisto vedenje, ki ga bo pripeljalo do njegovega cilja (Lipičnik, 1998). Sama teorija morda daje vtis, da je zapletena, vendar jo je mogoče zelo preprosto razložiti, kot prikazuje slika 7.

Slika 7: Vroomova teorija pričakovanja

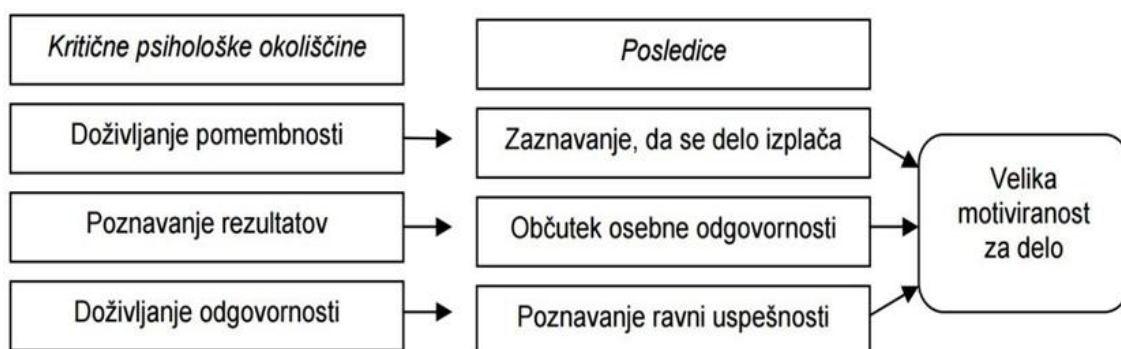


Vir: Treven (1998, str. 124)

g) Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Ta model temelji na Herzbergovi dvofaktorski teoriji in se sprašuje, kaj lahko manager spremeni pri lastnosti dela, da bi poskušal motivirati svoje delavce in jih zadovoljil. Hackman-Oldhamov model prikazuje medsebojno povezanost treh kritičnih psiholoških okoliščin, ki imajo vpliv na motivacijo pri zaposlenih. Zelo je pomembno, da so vse tri okoliščine na želenem nivoju za visoko stopnjo motivacije. Če je samo ena okoliščina na nižjem nivoju, bo posledično tudi motivacija zaposlenih na nizki stopnji. Te okoliščine so »Doživljanje pomembnosti«, »Doživljanje odgovornosti« ter »Poznavanje rezultatov«. Pri doživljanju pomembnosti dela delavec zaznava, da se delo izplača in da je vredno delati. Pri doživljanju odgovornosti delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu. Pri poznavanju rezultatov pa pripomore k spoznavanju ravni lastne koristi in uspešnosti. Vsi ti trije elementi skupaj pri delavcu vplivajo na veliko motiviranost pri delu (Lipičnik, 1998). Grafični prikaz modela prikazuje slika 8.

Slika 8: Hackman - Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik (1998, str. 169)

h) Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm se je spraševal, zakaj ljudje sploh delajo. Pri raziskovanju tega vprašanja je ugotovil, da obstajata dve vrsti ljudi, ki delajo. Prva vrsta ljudi so tisti, ki delajo zato, ker bi radi nekaj imeli. Druga vrsta ljudi pa dela, zato ker bi radi nekaj bili. Tisti v prvi skupini so

usmerjeni k imetju materialnih dobrin, tisti v drugi skupini pa so bolj nagnjeni k uveljavljanju, ugledu in podobno. »Imeti« in »biti« sta dve skrajnosti na isti lestvici. Ena skupina ljudi se torej bolj nagiba na eno stran, druga skupina pa na drugo. Ta motivacijska teorija je v praksi zelo uporabna, ker na podlagi le-te manager zna izbrati pravo motivacijsko orodje za motivacijo zaposlenih. Tiste ljudi, ki sodijo v skupino »imeti«, se lažje motivira z materialnimi orodji, medtem ko se tiste v skupini »biti« motivira z nematerialnimi orodji. Ne obstajata samo dve nasprotujoči si skupini, v nekaterih situacijah gre tudi za primere, kjer pa morajo managerji izbrati pravo razmerje motivacijskih orodij za motiviranje zaposlenih (Lipičnik, 1998).

i) Adamsova teorija pravičnosti

Teorijo pravičnosti je prvi začel poudarjati Stacy Adams, ki je menil, da se pri delovni motivaciji mora upoštevati pravičnost pri vseh zaposlenih. Po njegovi teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v proces in prejeme z vložki in prejemi drugih zaposlenih v isti organizaciji. Vložki so vse, kar zaposleni pri opravljanju dela vložijo; to so starost, izkušnje, spretnosti, izobrazba, socialni status, prispevek k ciljem skupine ali organizacije. Prejemki pa so tisti faktorji, za katere meni, da jih je deležen kot rezultat svojega dela. Lahko so pozitivni (plača, priznanja, dodatne ugodnosti) ali negativni (neustrezne delovne razmere, monotonost, pritiski vodstva). Delavec na podlagi razmerja svojih prejemkov in vložkov ter razmerja prejemkov in vložkov drugih pride do enega od treh možnih spoznanj; to so nepravilnost zaradi premajhne nagrade, nepravilnost zaradi prevelike nagrade in pravičnost (Treven, 1998).

j) McGregorjeva teorija x in teorija y

Douglas McGregor je zagovarjal, da so ljudje po naravi leni bitja, ki jih je treba prisiliti v delo s prisilnimi deli, če želimo, da delajo. Ta teorija se imenuje teorija x. Teorija y pa je popolno nasprotje teorije x. Ta teorija zagovarja, da so delavci marljivi, ter da radi in z zadovoljstvom delajo. Gre za preveč blago teorijo, za katero je zelo verjetno, da se v praksi ne obnese dobro, kakor tudi nasprotna teorija x. Kasneje se je uveljavila teorija z, ki pa je popolno nasprotje teorij x in y, saj zagovarja, da bodo ljudje postali delavni samo, če se jim ustvari ustrezne vrednote (Lipičnik in Možina, 1993).

2.3.2.4 Zanimivost in ugled dela oziroma poklica

Da bo delo za delavca privlačno in ne dolgočasno ter ga bo trajno zadovoljilo, mora po mnenju Torringtonina in Halla vsebovati naslednje pomembne elemente (Švigelj, 2005):

- raznolikost, ki se kaže v delovnih nalogah, orodjih, strojih, napravah in mestih, kjer posameznik dela. Predvsem to velja za delovna mesta, kjer je delo monotono (tovarne);

- samostojnost, ki se kaže v načinu izbira dela in orodij, saj so samostojni delavci bolj odgovorni, medtem ko nesamostojni po navadi ne dosežajo željenih rezultatov;
- odgovornost pri reševanju problemov pri delu;
- izzivi, zaradi katerih delavec napreduje pri sposobnostih, napredovanju in izkušnjah;
- interakcija, ki se kaže v dobrem razpoloženju med sodelavci ter njihovem sodelovanju, posledica le-te pa so dobri rezultati dela;
- pomen dela in poistovetenje z delom in delovnimi rezultati ter
- cilji, ki dajejo delavcem izziv, da jih uresničijo.

Pri delu na nižjih ravneh je delo bolj rutinsko in enostavno ter vključuje manj odgovornosti, zato ga nekateri delavci raje opravljajo kot tistega na višjih ravneh. Delo na višjih ravneh pa je samo po sebi bolj zanimivo in privlačno, saj je bolj raznoliko in samostojno, vsestransko in dopušča večjo svobodo pri njegovem opravljanju (Švigelj, 2005).

2.3.3 Odnosi pri delu

Odnose med zaposlenimi pri delu združuje več elementov. To so delovno vzdušje, skupinski duh, možnost razreševanja sporov ter komunikacija med zaposlenimi, ki je najpomembnejši element pri odnosih med zaposlenimi. Če bodo vsi ti elementi pozitivni, bodo pozitivni tudi odnosi pri delu in delavci bodo na delovnem mestu zadovoljni ter obratno. Če pa bodo odnosi na delovnem mestu negativni, najverjetneje tudi delavci ne bodo zadovoljni. Delavci morajo tako vedno sproti ohranjati pozitivne odnose pri svojem delu (Kerec, 2016).

Po mnenju Mihaličeve (2008) se pozitivne odnose med zaposlenimi doseže z naslednjimi ukrepi:

- skrb za sproščeno, vendar profesionalno vzdušje pri delu,
- mirno in sprotno reševanje konfliktov,
- medsebojno spoznavanje zaposlenih,
- enakopravnost zaposlenih,
- zaupanje med zaposlenimi,
- spoštovanje želja, volje odločitve zaposlenih,
- izogibanje konfliktom,
- preprečevanje izražanja zavisti med sodelavci ter
- nudenje opore in pomoči.

Pri vseh ukrepih in dejavnikih za pozitivne delovne odnose je odločilen faktor dobra komunikacija. Komunikacija pomeni prenos in razumevanje nekega pomena. V organizacijah se kaže v štirih pomenih; to so nadzor, motivacija, čustveno izražanje in informiranje (Robbins, 2012). Po mnenju Majcena (2001) je komuniciranje izmenjava informacij, s katerimi prenašamo svoje misli in občutke, odvisna pa je od spretnosti tehnik komuniciranja, kot so razlaganje, spraševanje, povratno informiranje, pogajanje,

prepričevanje, motiviranje in druge.

Lipičnik in Možina (1993) menita, da komunikacijski proces sestavljajo trije dejavniki. To so odpošiljatelj, sporočilo in prejemnik. Celoten proces komuniciranja pa poteka tako, da pošiljatelj izbira in kodira (šifrira) sporočila, ki jih posredniki prenašajo in oblikujejo, prejemnik pa jih dekodira (dešifrira) ter na koncu reagira z ustreznim odgovorom na sporočilo.

Pri komuniciranju je zelo pomembno, v nekaterih primerih celo odločilno to, na kakšen način poteka komunikacija, saj je način komunikacije velik faktor, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Management lahko zadovoljstvo zaposlenih povečuje z ukrepi, kot so (Mihalič, 2008):

- aktivno in pozorno poslušanje zaposlenih,
- čas za redne razgovore z zaposlenimi,
- spraševanje zaposlenih o njihovih stališčih, težavah, idejah, mnenju, počutju,
- vedno odprta vrata pisarne zaposlenim,
- sprotno obveščanje zaposlenih o dogajanju, novostih in spremembah,
- ne hierarhičen, prijateljski, odprt in prijazen pogovor z zaposlenimi,
- stroga zaupnost pogovorov z zaposlenimi,
- stroga nevtralnost v sporih med zaposlenimi,
- sodba in vtis o zaposlenem samo po njegovem delu, ne pa po osebnosti in zunanosti,
- pohvala zaposlenega pred sodelavci, kritika zgolj na štiri oči,
- trajanje sestankovanja z zaposlenimi največ 45 minut,
- stalno preverjanje razumevanja informacij pri zaposlenih,
- občasni neformalni pogovori z zaposlenimi ter
- sprotno reševanje konfliktov s pogovorom.

Kadar opisujemo komunikacijo v organizacijah, se srečamo s pojmom *Organizacijsko komuniciranje*. Organizacijsko komuniciranje je sestava in izmenjava komunikacijskih procesov ter informacij, preko katerih se oblikuje organizacije ter soustvarja in oblikuje dogodke v njih in okrog njih. Gre za kombinacije procesov, ljudi, sporočil, pomenov in namenov (Berlogar, 1999).

Glede na vloge in položaj, ki jih imajo komunikacije v organizaciji, se komuniciranje loči glede na smer in obseg. To so (Lipičnik & Možina, 1993):

- a) Horizontalno komuniciranje - komuniciranje med zaposlenimi na isti hierarhični ravni.
- b) Vertikalno komuniciranje - komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi in obratno.

- c) Mednivojsko komuniciranje - komuniciranje s sodelavci iz drugih delovnih skupin ali strokovnih služb.

Dobra komunikacija med zaposlenimi v organizacijah, ne glede na položaj, oblikuje pozitivne delovne odnose med zaposlenimi, zato je le-ta pogoj za uspešnost celotne organizacije (Kerec, 2016).

2.3.4 Delovne razmere

Delovne razmere so fizični pogoji v okolju, kjer se opravlja delovno mesto. Če so delovne razmere dobre, se bo delavec v delovnem okolju počutil zadovoljnega, ter ga bo to spodbudilo k boljši produktivnosti in uspešnosti. Pomembno je, da se te pogoje stalno vzdržuje z zagotavljanjem prostorov, ki so skladni z varnostnimi zahtevami, z vzdrževanjem čistoče, z zračenjem prostorov, zagotavljanjem ustrezne svetlobe, z zagotavljanjem ustrezne temperature in podobno (Mihalič, 2008).

Podobno kot Mihaličeva fizične pogoje delovnega okolja navaja tudi avtor Lipičnik (1994), ki pravi, da fizični pogoji delovnega okolja vključujejo dejavnike, kot so vzdrževanje čistoče zraka, ustrezna temperatura prostorov, zmerna vlažnost prostorov, primerna osvetljenost, zaščita pred hrupom ter druge dejavnike, ki lahko slabo vplivajo na delavčevo počutje in zdravje.

Vsi ti dejavniki naj bi po navedbah Lipičnika (1994) močno vplivali na delavčevo zadovoljstvo pri delu ter kakovost pri opravljanju delovnih nalog. Pomembno je, da se organizacije ravna v skladu s pravili o varnosti pri delu, če želijo imeti zadovoljne zaposlene ter posledično uspešno poslovanje.

2.3.5 Delovni čas

Delovni čas je tisti del dneva ali tedna, ki je na voljo delavcu, da je prisoten na delovnem mestu ali da opravi delovne naloge. Dolžina delovnega časa je zelo odvisna od vrste posameznih panožnih družb. Delovni čas se deli na toge in spremenljive oblike. Razlika med njima je v tem, da gre pri togem za točno določene trenutke, pri spremenljivem pa za neko daljše obdobje oziroma intervale (Lipičnik 1994).

V Sloveniji delovni čas ne sme biti daljši od 40 ur na teden, lahko pa je krajši. Izjema je opravljanje nadur, vendar tudi to samo pod določenimi pogoji, ki jih določa zakon (ZDR-1).

Avtorica Mihalič (2008) opozarja, da je delovni čas, ne glede na to, kako je določen, vedno prisila in omejitvev, in da velikokrat vpliva na nezadovoljstvo delavcev. Avtorica zagovarja, da se delovni čas ukine v tistih dejavnostih, kjer je to mogoče; to so predvsem dejavnosti, kot so programerji, razvijalci, oblikovalci, pisatelji, raziskovalci in podobni poklici, kjer delavec

ni nujno odvisen od ure. Zadovoljstvo bi se pri delavcih v omenjenih poklicih močno povečalo, kar bi povečalo delavčevo storilnost, umsko delo, kvaliteto ter splošno uspešnost pri izvajanju aktivnosti na delovnem mestu.

Dejavniki zadovoljstva so tisti dejavniki, ki vplivajo na delavčevo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo na delovnem mestu. Kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu, je odvisno od vsakega posameznika posebej, saj imajo različni ljudje različne vrednote. Kljub temu pa je nekaj dejavnikov, ki naj bi pri večini ljudi zadovoljevali potrebe po zadovoljstvu na delovnem mestu; to so plača, vsebina dela, odnosi pri delu, delovne razmere in delovni čas.

2.4 POSLEDICE ZADOVOLJSTVA

Kot trdi Mihaličeva (2009), je to, da so le zadovoljni in srečni delavci lahko učinkoviti in uspešni pri opravljanju svojih nalog na delovnem mestu, dejstvo.

Pri vsakem zaposlenem je želja in zelo pomemben faktor, da si najde delo, ki ga veseli in pri katerem bo opravljal aktivnosti, ki najbolje ustrezajo njegovim kompetencam, sposobnostim, interesom, da bo na podlagi le-teh na svojem delovnem mestu lahko dosegal dobre rezultate, uspehe in napredovanja ter posledično predstavljal dodano vrednost za organizacijo. Posledice zadovoljstva zaposlenih so (Jenifer & Gareth, 1996 v Švigelj, 2009, str. 21):

- delovna učinkovitost zaposlenih,
- pripadnost in lojalnost organizaciji,
- ugodje delavca

2.4.1 Delovna učinkovitost zaposlenih

Delovna učinkovitost je načeloma res zelo odvisna od zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljen delavec naj bi bil bolj učinkovit kot nezadovoljen delavec, ni pa nujno, da je vedno tako. Nekateri raziskave so pokazale, da zadovoljstvo zaposlenih nima tako visokega vpliva na delovno učinkovitost, kot misli večina ljudi. Zadovoljstvo najbolj vpliva na vedenje delavcev šele takrat, kadar imajo zaposleni svobodo na delovnem mestu, torej kadar po svoji presoji in volji opravljajo svoje naloge na delovnem mestu. Problem pa se pokaže v tem, da večina delavcev na delovnem mestu nima svobode pri opravljanju svojih nalog, saj imajo organizacije svoja interna pravila in protokole za zaposlene pri opravljanju nalog na delovnem mestu, za katere pa od delavcev zahtevajo, da jih spoštujejo (Švigelj, 2009).

2.4.2 Pripadnost in lojalnost organizaciji

Mihaličeva (2008) za pripadnost zaposlenih razlaga, da je le-ta strokovno opredeljena kot multidimenzionalni konstrukt. Ta je opredeljen zlasti kot identifikacija s poslanstvom

organizacije in delovne etike kot njunih dveh temeljnih elementov. Lojalnost naj bi se po njenem mnenju zelo tesno prepletala s pripadnostjo. Navaja, da gre med njima za tako majhne razlike, da jih je skoraj nemogoče opaziti. Znaki pripadnosti in lojalnosti pri delavcu naj bi se prepoznali kot:

- izražen občutek posameznika, da pripada organizaciji in svojemu timu,
- da želi pomagati sodelavcem v organizaciji,
- da podpira svojega vodjo,
- da ravna v skladu z delovno etiko in profesionalnostjo,
- da se zavzema za kolektivno dobro,
- da ob krizah ne zapusti organizacije,
- da mu je v čast opravljati svoje delo,
- da širi dobro ime o organizaciji,

Mihaličeva prav tako meni, da sta pripadnost in lojalnost delavca ter njegovo zadovoljstvo zelo tesno povezani, vendar ne tako, da bi bili odvisni od zadovoljstva. Samo zadovoljen zaposleni je lahko lojalen in pripaden, vendar pa ne more biti pripaden in lojalen, brez da bi bil zadovoljen. Potemtakem mora biti zaposleni najprej zadovoljen, nato pa je šele lahko pripaden in lojalen. Pri zaposlenih je pripadnost in lojalnost veliko težje doseči, saj gre pri doseganju zadovoljstva za dvostranski interes, medtem ko gre pri doseganju pripadnosti in lojalnosti za enostranski interes. Delodajalci v praksi pogosto počnejo napake s tem, da od svojih zaposlenih pričakujejo lojalnost, vendar pa ne poskrbijo za njihovo zadovoljstvo. Takšni poskusi pričakovanja delodajalcev bodo vedno neuspešni, saj se stopnje delavčevega zadovoljstva ne da preskočiti (Mihalič, 2008).

2.4.3 Ugodje delavca

Ugodje delavca se kaže v njegovi sreči in v osebnem zadovoljstvu, na kar pa v veliki meri vpliva zadovoljstvo na delovnem mestu. V nasprotnem primeru pa ta postane nezadovoljen, če občuti nelagodje (Jenifer & Gareth, 1996 v Švigelj, 2009, str. 23).

Posledice zadovoljstva nastanejo, kadar se delavec počuti lagodno na svojem delovnem mestu, in sicer tako, da ga delo veseli in ga rad opravlja. Na ta način bo dosegal tudi dobre rezultate. Posledice se kažejo v obliki delovne učinkovitosti zaposlenih, pripadnosti in lojalnosti zaposlenih ter v obliki delavčevega ugodja.

2.5 POSLEDICE NEZADOVOLJSTVA

Pogoj, da je organizacija lahko uspešna in učinkovita je ta, da so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu. To se kaže v tem, da so posamezniki ponosni na svojo zaposlitev v določeni organizaciji, če pa ne bodo zadovoljni, jo bodo predčasno zapustili (Mihalič, 2008).

Mihalič (2008) dodaja tudi, da so za nezadovoljstvo zaposlenih največkrat krivi dejavniki, kot so hitre spremembe, nestabilnost dela, prestroga red in disciplina, prevelik nadzor zaposlenih, preverjanje prisotnosti na delovnem mestu ter nerazumevanje z nadrejenimi.

»Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Da bi se v podjetjih izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih »v škodo« drugih rezultatov« (Treven, 1998, str. 131).

Največja želja vseh zaposlenih v organizaciji je, da so zadovoljni na svojem delovnem mestu ter z delom, ki ga opravljajo. Prav tako je največja želja organizacije, da ima zadovoljne zaposlene, saj dobro vedo, da bodo zadovoljni zaposleni bolj uspešni pri delu, ki ga opravljajo kot nezadovoljni. Zadovoljstvo zaposlenih je tako v interesu obeh, saj lahko z uspešnim sodelovanjem skupaj prispevata k uspešnejši učinkovitosti organizacije, kar pa z vidika organizacije pomeni večji dobiček, z vidika delavca pa boljše plačilo ter delovni pogoji (Jezernik, 2012).

Po mnenju Svetlika (2009) so najpogostejše in za organizacije najbolj problematične oblike posledic nezadovoljstva:

- absentizem
- fluktuacija
- nezaželeno ali deviantno obnašanje
- kolektivne zahteve, protesti in stavke

2.5.1 Absentizem

Pojem absentizem pomeni izostajanje zaposlenih iz delovnega mesta. Razlogi za to so številni, največkrat zakonsko dovoljena odsotnost delavca na delovnem mestu zaradi bolezni, varstvo obolelega družinskega člana, izobraževanje delavca, dopusti in podobno. Velikokrat se odsotnosti delavca pojavljajo zaradi zdravstvenih razlogov, neugodnih delovnih razmer na delovnem mestu, nesreč pri delu, stresa, prevelikih naporov in izgorelosti. V teh primerih organizacije same sebi škodujejo, saj se zaradi odsotnosti delavca zelo povečujejo stroški dela sami organizaciji, kar pa lahko privede do negativnih posledic za organizacijo, kot so odpuščanja zaposlenih, nižji prihodki, padec konkurenčnosti in podobno. Izostanki na delovnem mestu pa se lahko pojavljajo tudi v bolj ekstremnih oblikah, kot so zamujanja in odsotnost delavcev brez razloga. V teh primerih gre za hujše kršitve delovne discipline in tveganje za izredno odpoved delavca (Svetlik, 2009).

2.5.2 Fluktuacija

Svetlik (2009) pojem fluktuacije opredeljuje kot dinamično gibanje nezadovoljnih kadrov, ki se kaže v njihovem odhodu iz ene organizacije v drugo. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo ter s tem posledično tudi na fluktuacijo, so osebni, organizacijski in zunanji. Osebni dejavniki so spol, starost, delovni staž, občutek pripadnosti, zakonski stan in osebne značilnosti delavca ter podobno. Organizacijski dejavniki se kažejo predvsem v organizaciji dela, delovnih razmerah, plači, možnosti napredovanja, odnosih med zaposlenimi ter drugo. Obstajajo pa tudi zunanji dejavniki za fluktuacijo. Ti so predvsem razmere na trgu delovne sile. Fluktuacija pa se ne pojavlja samo v negativni obliki, ampak tudi v pozitivni obliki ali željeni fluktuaciji, gledano s strani podjetja. S pojmom želena fluktuacija mislimo predvsem na željo organizacije, da bi delavce, ki jih ne potrebujejo, ali pa ne zadostujejo organizacijskim pričakovanjem, nadomestila z delavci, ki bodo izpolnili organizacijska pričakovanja. V tem primeru gre za želeno fluktuacijo, ki pa naj ne bi bila prevelika. Nezaželena fluktuacija pa se kaže bodisi z odhodom najboljših delavcev bodisi je odhodov delavcev na splošno preveč. Posledice nezaželene prevelike fluktuacije pa se kažejo s povečanjem stroškov kadrovanja, z vplivom na zmanjšanje produktivnosti, nižanjem delovne morale in z razkrajanjem socialnega tkiva organizacije (Svetlik, 2009).

2.5.3 Nezaželeno ali deviantno vedenje posameznikov

Nezadovoljstvo posameznika se največkrat pojavlja v oblikah manjše delovne vneme, upočasnitve svojega dela, bolniških izostankov, širjenja nezadovoljstva med ostale zaposlene, sabotaže in podobno. Delavci s tovrstnimi manjšimi oblikami izražanja nezadovoljstva zmanjšujejo delovno uspešnost, vendar še vseeno v okviru dopustnih meja. Lahko pa se zgodi, da delavec preseže meje dopustnega in povzroči disciplinski prekršek. Če pride do takih prekrškov, pa je organizacija primorana sprejeti ukrepe, kot so sredstva za odvrčanje od nesprejemljivega ravnanja oziroma sredstva za preprečevanje škode, ki nastajajo zaradi nedopustnega ravnanja. Večina organizacij uporablja tristopenjske sisteme za preprečitev nedopustnega ravnanja; to so ustna opozorila, pisna opozorila in odpustitve, katero stopnjo uporabi, pa je predvsem odvisno od posledic za organizacijo (Svetlik, 2009).

2.5.4 Kolektivne zahteve, protesti, stavke

Dejavniki nezadovoljstva se v kolektivnih oblikah začnejo pojavljati, kadar se preseže individualna raven, torej kadar je večja skupina delavcev nezadovoljna na svojem delovnem mestu. V večini primerov so zahteve delavcev obvladljive z mehanizmi kolektivnega sporazumevanja med predstavniki ali sindikati delavcev ter vodstvom neke organizacije (Svetlik 2009).

Svetlik (2009) meni tudi, da je najboljša strategija za preprečevanje nezadovoljstva

zaposlenih v organizaciji ta, da se odstrani tiste vzroke, ki to nezadovoljstvo povzročajo. Organizacije se morajo pripraviti tudi na scenarij, da se s posledicami nezadovoljstva svojih zaposlenih spopadejo, saj se nezadovoljstva ne more povsem izključiti, lahko pa se ga zelo omeji. Organizacije morajo podrobno spremljati organizacijsko klimo. To pa počnejo z anonimnimi anketnimi vprašalniki, ki jih razdelijo med zaposlene ter na podlagi odgovorov anket skušajo odpraviti vzroke, ki povzročajo nezadovoljstvo med zaposlenimi.

Posledice nezadovoljstva v večini primerov nastanejo zaradi dejavnikov, kot so hitre spremembe, nestabilnost dela, prestroga red in disciplina, prevelik nadzor zaposlenih, preverjanje prisotnosti na delovnem mestu ter nerazumevanje s sodelavci in/ali nadrejenimi. Te posledice pa največkrat občutijo organizacije, ki se kažejo v oblikah absentizma (izostajanje zaposlenih iz delovnega mesta), fluktuacije (gibanje nezadovoljnih kadrov iz ene organizacije v drugo), nezaželenega ali deviantnega vedenja posameznikov ter v kolektivnih zahtevah, protestih in stavkah.

2.6 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V ZDRAVSTVU

V vseh panogah je uspešnost dela v veliki meri odvisna od zadovoljstva zaposlenih. Tako kot zaposleni v katerem koli podjetju bodo tudi izvajalci zdravstvenih storitev opravljali boljše delo ter zagotavljali boljšo oskrbo, če bodo srečnejši na svojih delovnih mestih (Corning, 2015).

Zadovoljstvo zaposlenih je zelo pomemben parameter, ki vpliva na produktivnost in kakovost dela. Ne vpliva le na motivacijo, ampak tudi na poklicno pot, zdravje in odnos s sodelavci. Zadovoljstvo z delom pri zdravstvenih delavcih ima velik vpliv na kakovost in delovno uspešnost ter hkrati na stroške zdravstvenega varstva. Poleg pomembnosti za paciente in zdravstveni sistem kot celoto je poklicna zasičenost zdravstvenih delavcev neposredno povezana z odsotnostjo z dela, medčloveškimi odnosi in organizacijo dela. V mnogih državah se anketa o zadovoljstvu z delovnimi mesti redno izvaja, s spremljanjem pridobljenih podatkov pa je mogoče opaziti pomanjkljivosti pri organizaciji dela (Nikić, Arandjelović, Nikolić & Stanković, 2008).

Na zadovoljstvo zdravstvenih delavcev na delovnem mestu vplivajo isti dejavniki kot pri vseh ostalih zaposlenih v ostalih organizacijah. To so konkurenčna plača, ustrezno osebje, prijetno delovno okolje, priložnosti za osebno in poklicno rast, razumna delovna obremenitev, nadzor, priznanje, pozitivni odnosi s sodelavci, samostojnost pri delu, varnost zaposlitve, napredovanje v karieri in pogojne nagrade. V nasprotju z zadovoljstvom pa nezadovoljstvo zdravstvenih delavcev na delovnem mestu negativno vpliva na strukturo in tok dela v zdravstvenih organizacijah. Nekateri ugotovljeni negativni vplivi vključujejo večje neskladnosti s postopki in politikami, povečanje delovnih nezgod in organizacijske konflikte, ki lahko zvišajo stopnjo zdravniških napak in s tem ogrozijo varnost pacientov in povzročijo

višje stroške zaposlovanja, ki prispevajo k pomanjkanju zdravstvenih delavcev. Zadovoljstvo z delovnim mestom je potrebno za ohranitev obstoječih zdravnikov, pa tudi za spodbujanje zaposlovanja novih. Kakovost zdravstvenih delavcev je potemtakem odvisna od stopnje zadovoljstva z delovnim mestom (Khamlub, Harun-Or-Rashid, Abul Bashar Sarker, Hirosawa, Outawong & Sakamoto, 2013).

Po raziskavah je trenutno stanje povezave med zadovoljstvom in zaposlenimi v zdravstvu po vsem svetu zelo zaskrbljujoče. Posledice pa se kažejo v intenzivnem porastu obiska pacientov pri zdravnikih, kar negativno vpliva na zdravstveno oskrbo pacientov ter na njihovo zadovoljstvo. Mnogi raziskovalci so namreč dokazali močno pozitivno povezavo med zadovoljstvom na delovnem mestu zdravstvenega osebja in zadovoljstvom pacientov s storitvami v teh zdravstvenih ustanovah (Bhatnagar, Srivastava, 2012). Zadovoljstvo pacientov je po besedah avtorjev Janičijevića, Sekeja, Djokovića in Filipovića (2013) postalo merilo kakovosti zagotavljanja zdravstvene oskrbe. Za nenehno izboljševanje kakovosti zdravstvenih storitev in zdravstvene oskrbe pa morajo zdravstvene organizacije sprotno preverjati in spodbujati zdravje, motivacijo ter zadovoljstvo prav vseh zaposlenih v zdravstvenih organizacijah, saj so zdravi, motivirani in zadovoljni zdravstveni delavci bolj produktivni in ustvarjalni pri svojem delu kot tisti, ki to niso (Bejtkovský, 2018).

Zdravstveno osebje ima težave pri zadovoljevanju potreb svojih pacientov, če njihove lastne potrebe niso zadovoljene, zato so upravitelji bolnišnic odgovorni tako za osebje kot bolnike. Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvenih organizacijah je povezano z mnogimi dejavniki: optimalna delovna ureditev, možnost aktivnega sodelovanja pri odločanju, učinkovita komunikacija med osebjem in nadzorniki. Vse to pripomore k temu, da lahko zaposleni svobodno izražajo svoje mnenje, kolektivno rešujejo probleme ter prispevajo k boljšemu odnosu vodstva (Bhatnagar & Srivastava 2012).

Avtorici Bhatnagar in Srivastava (2012) navajata tudi, da ima vodstvo, ki razume pomembnost dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, večjo verjetnost, da bo izboljšalo uspešnost dela bolnišničnega osebja. Izrednega pomena je, da prislужnejo mnenju zaposlenih ter jih vključijo v odločanje pri procesih oblikovanja in reševanja problemov. To bo izboljšalo zadovoljstvo med zaposlenimi in jim dalo občutek, da so del organizacije.

Na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu vplivajo zelo podobni dejavniki kot v ostalih organizacijah, a pri večini organizacij drugih dejavnosti posledice najbolj občutijo organizacije same, predvsem v finančnem smislu, medtem ko v zdravstvu te posledice najbolj občutijo pacienti. V zdravstvenih organizacijah je zato še toliko bolj pomembno, da vodstvo redno preverja in spodbuja zadovoljstvo zdravstvenih delavcev.

3 PREGLED PREDHODNIH RAZISKAV

Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zdravstvu je ključni dejavnik, katerega posledica je uspešno zdravljenje pacientov. Bolniško osebje ima težave pri zadovoljevanju potreb svojih pacientov, če njihove lastne potrebe niso zadovoljene, zato so upravitelji bolnišnic odgovorni tako za osebje kot bolnike. Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvenih organizacijah je povezano z mnogimi dejavniki: optimalna delovna ureditev, možnost aktivnega sodelovanja pri odločanju, učinkovita komunikacija med osebjem in nadzorniki ter svobodno izražanje mnenja zaposlenih. Za zadovoljstvo zaposlenih sta pomembna tudi kolektivno reševanje problemov in odnos vodstva (Bhatnagar & Srivastava, 2012).

Avtorice Nikić idr. (2008) so pripravile prispevek, kjer so ocenjevale nekatere parametre zadovoljstva s službo med zdravstvenimi delavci v kliničnem centru Niš. V raziskavi so preverjale dejavnike zadovoljstva: zanimivost dela, količino dela, vpliv na delovne pogoje ter timsko delo. Prišle so do zaključka, da je zdravstvenim delavcem njihovo delo zanimivo in spodbudno, vendar preveč naporno. Po drugi strani pa niso bili zadovoljni s svojim vplivom na organizacijo ter razmere na delovnem mestu. Kljub temu je večina delavcev imela zelo dobre izkušnje s timskim delom.

Janičijević, Seke, Djoković in Filipović (2013) so naredili raziskavo, kjer so preučevali, na kakšni ravni zadovoljstvo zdravstvenega delavca vpliva na zadovoljstvo pacientov ter kateri elementi zadovoljstva zdravstvenega delavca vplivajo na zadovoljstvo bolnikov. V raziskavi so potrdili dejstvo, da zadovoljstvo zdravstvenih delavcev pomembno vpliva na zadovoljstvo bolnikov, vendar je korelacijski faktor razmeroma nizek. Ugotovili so tudi, da zadovoljstvo zdravstvenih delavcev s časom, ki ga imajo za izpolnitev dodeljenih nalog, najbolj vpliva na zadovoljstvo pacientov.

Blaauw, Ditlopo, Maseko, Chirwa, Mwisongo in Bidwell (2013) so v raziskavi ugotavljali primerjavo zadovoljstva z delom glede na različne kategorije zdravstvenih delavcev v Tanzaniji, Malaviju in Južni Afriki, ki je sicer težje primerljivo z zdravstvenim sistemom pri nas, saj je njihov sistem precej bolj obremenjen kot v razvitejšem svetu. Prišli so do ugotovitve, da je 52,1 % zdravstvenih delavcev v Južni Afriki bilo zadovoljnih s svojimi delovnimi mesti v primerjavi z 71 % zdravstvenih delavcev iz Malavija in 82,6 % iz Tanzanije. 18,8 % anketiranih zdravstvenih delavcev v Tanzaniji ter 26,5 % v Malaviju je navedlo, da aktivno iščejo zaposlitev drugje, za razliko od Južne Afrike, kjer je ta delež bistveno višji, in sicer 41,1 %. Iz te raziskave lahko sklepamo, da so delovni pogoji zdravstvenih delavcev najverjetneje veliko boljši v Malaviju in Tanzaniji kot pa v Južni Afriki.

Dai in Akey-Torku (2020) sta v raziskavi želela ugotoviti, kako lahko pozitivna psihologija vpliva na avtonomijo zaposlitve zdravstvenih delavcev v javnem sektorju, kar pa posledično

vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu. Ugotovila sta, da je poleg samoučinkovitosti, ki je imela zelo nizek pozitiven odnos, optimizem v veliki meri vplival na avtonomijo zaposlitve zdravstvenih delavcev. Rezultati so tudi pokazali, da je psihološki kapital pozitivno povezan z avtonomijo zaposlitve, medtem ko je avtonomija dela minimalno vplivala na zadovoljstvo s službo. Iz te študije lahko sklenemo, da si zdravstveni delavci na področju avtonomije zaposlitve zaslužijo določeno raven zadovoljstva osnovnih psiholoških potreb, kar lahko spodbudi pozitivno delovno etiko.

Khamlub, Harun-Or-Rashid, Abul Bashar Sarker, Hirosawa, Outawong in Sakamoto so raziskovali stopnjo zadovoljstva z delovnim mestom med zdravstvenimi delavci in dejavnike povezane z njihovim splošnim zadovoljstvom v zdravstvenih domovih v demokratični republiki Laos. Anketiranih je bilo 164 zdravstvenih delavcev, ki so odgovarjali na samoiniciativne anketne vprašalnike na 6-stopenjski Likertovi lestvici. Ugotovili so, da so bili anketiranci zadovoljni s 17 dejavniki zadovoljstva, nezadovoljni pa so bili z dejavnikom povprečne višine mesečne plače z oceno 3,25. Najbolj zadovoljni so bili s svobodo izbire metode dela z oceno 4,99, sledijo količina raznolikosti na delovnem mestu z oceno 4,96, količina odgovornosti s 4,90 ter odnosi s sodelavci prav tako 4,90. Pojavile pa so se tudi statistično značilne razlike v starostni skupini delovnih izkušenj in položaju ($p < 0,05$).

Švigelj Rogelj (2009) je v svojem magistrskem delu raziskovala zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi na onkološkem inštitutu, kjer je v svoji raziskavi zadovoljstvo razdelila v šest dejavnikov zadovoljstva. To so: vodenje, vsebina dela, samostojnost pri delu, plača, dodatki in ostale ugodnosti, stalnost, varnost zaposlitve in pogoji dela ter odnosi med zaposlenimi. Avtorica je prišla do zaključka, da so zaposleni relativno zadovoljni s štirimi od šestih dejavnikov. Dejavniki »Plača, dodatki in ostale ugodnosti« se je izkazal kot največje nezadovoljstvo, dejavniki »Odnosi med zaposlenimi« pa se je izkazal kot največje zadovoljstvo zaposlenih na onkološkem inštitutu.

Mihelič (2016) je v diplomskem delu opravila študijo motivacije in zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi v UKC Ljubljana, kjer je naredila primerjavo o tem, kateri motivacijski dejavniki vplivajo na motivacijo in kako so zaposleni zadovoljni z dejavniki. Prišla je do ugotovitve, da so zaposleni najbolj nezadovoljni z delovnimi razmerami, saj vodstvo ne poskrbi za boljše prostore ter novejšo opremo, da bi se zaposleni na delovnem mestu počutili bolje.

4 UGOTOVITVE EMPIRIČNE RAZISKAVE

V raziskovalnem delu diplomske naloge bo pozornost sprva osredotočena na namen in cilje raziskave diplomskega dela. V drugi točki bo predstavljena metodologija raziskave. V tretji točki opisne statistike bo sledila grafična in opisna analiza odgovorov vsakega vprašanja posebej ter v zadnji, četrti točki preverjanje in odgovarjanje na prvotno postavljene hipoteze.

4.1 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

V teoretičnem delu je bila opisana opredelitev zadovoljstva, metode merjenja zadovoljstva, dejavniki zadovoljstva, posledice nezadovoljstva ter zadovoljstvo v zdravstvu. V raziskovalnem delu pa bodo v nadaljevanju opisani rezultati raziskave, kjer je bila uporabljena kvantitativna metoda zbiranja podatkov z anketnim vprašalnikom. Pozornost bo osredotočena na razlike med zadovoljstvom v teoretičnem smislu in rezultati raziskave s primerjalno metodo. Cilj diplomskega dela je tako ugotoviti zadovoljstvo zdravstvenih delavcev na njihovem delovnem mestu ter odgovoriti na naslednja vprašanja: ali so na splošno zadovoljni, ali so bolj zadovoljni zdravniki ali delavci v zdravstveni negi, ter ali imajo zaposleni možnosti kariernega razvoja.

4.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Raziskava je bila izvedena na podlagi samostojno oblikovanega anketnega vprašalnika, ki je bil poslan v izpolnjevanje zaposlenim zdravstvenim delavcem na določenem oddelku izbrane zdravstvene ustanove. Zaposleni so na anketni vprašalnik odgovarjali anonimno z obkroževanjem in označevanjem izbranega odgovora. Anketni vprašalnik je izpolnilo 23 zdravstvenih delavcev, rezultati pa bodo v nadaljevanju predstavljeni opisno in grafično z računalniškima programoma »Microsoft Excel 365« in »JASP«.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 7 vprašanj. Prvo vprašanje je demografskega tipa, kjer se sortira anketirance med zdravnike in delavce v zdravstveni negi. Drugi del vprašanj se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih na njihovem delovnem mestu. Pri prvih dveh vprašanjih je bila uporabljena Likertova petstopenjska lestvica. Anketiranci so odgovarjali s strinjanjem oziroma nestrinjanjem ter s stopnjo zadovoljstva navedenih trditev. Na prvi Likertovi 5-stopenjski lestvici strinjanja je možnost 1 pomenila »se popolnoma ne strinjam«, možnost 5 pa »popolnoma se strinjam«. Na drugi Likertovi 5-stopenjski lestvici strinjanja pa je možnost 1 pomenila »zelo nezadovoljen«, možnost 5 pa zelo zadovoljen. Pri tretjem vprašanju, ki se nanaša na zadovoljstvo, pa se je preverjalo, ali so zaposleni na splošno zadovoljni na delovnem mestu. V tem primeru so imeli na voljo odgovora »DA« in »NE«. Tretji sklop vprašanj je demografski, kjer se anketirance sprašuje po spolu, stopnji izobrazbe ter

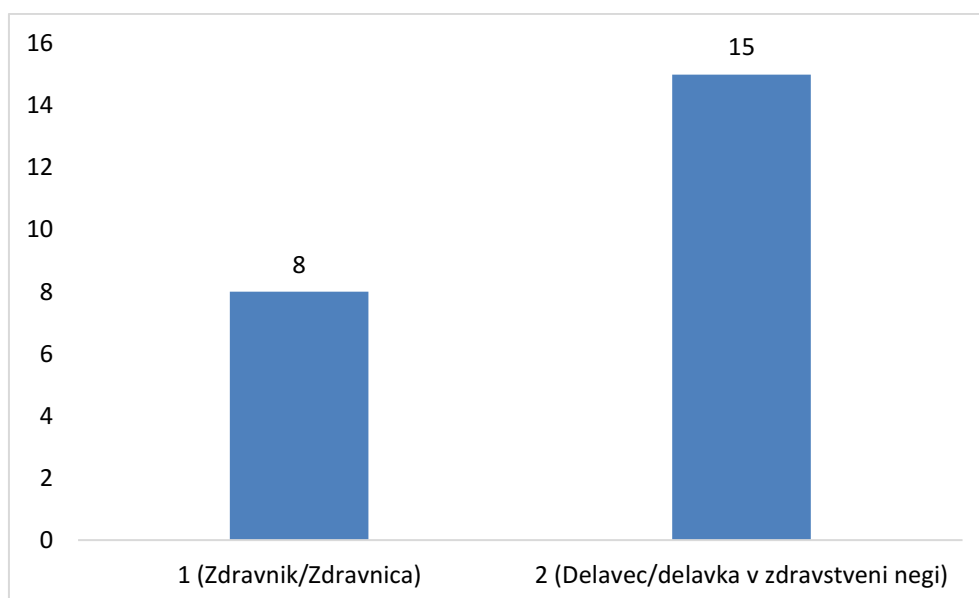
starosti.

4.3 OPISNE STATISTIKE

V prvem sklopu bodo najprej analizirana demografska vprašanja; to so prvo, peto, šesto in sedmo vprašanje. V drugem sklopu pa bo pozornost osredotočena na drugo in tretje vprašanje, ki se nanašata na raziskovanje zadovoljstva zaposlenih.

Prvo vprašanje se nanaša na porazdelitev anketirancev med zdravnike in delavce v zdravstveni negi. Na grafikonu 1 je prikazana struktura sortiranja anketirancev med zdravnike in delavce v zdravstveni negi. Pri odgovarjanju na anketo je sodelovalo 15 (65 %) delavcev v zdravstveni negi in 8 (35 %) zdravnikov. Na oddelku torej prevladujejo delavci v zdravstveni negi.

Grafikon 1: Vrsta delovnega mesta

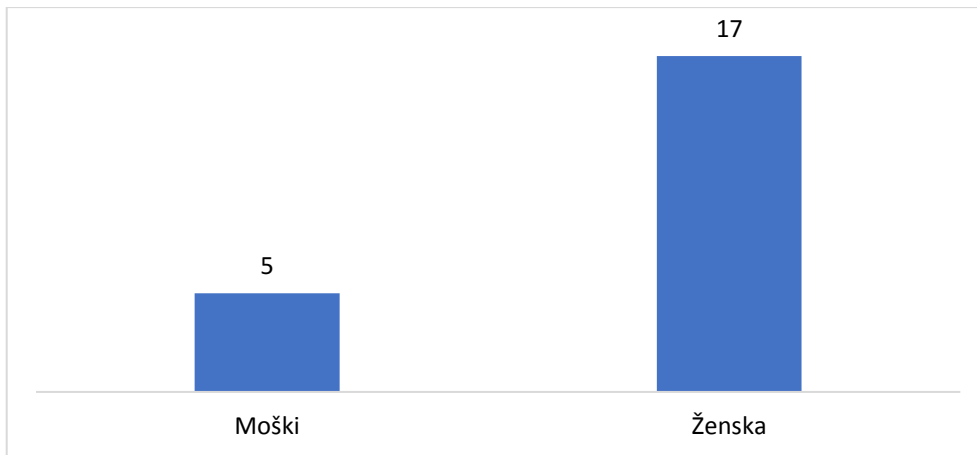


Vir: lasten

Rezultati vprašanja glede delovnega mesta so pričakovani, saj je v vseh oddelkih in zdravstvenih ustanovah več delavcev in delavk v zdravstveni negi kot zdravnikov, ker zdravniki samo diagnosticirajo in zdravijo, medtem ko delavke in delavci v zdravstveni negi pa pomagajo zdravnikom, skrbijo za dobro počutje pacienta ter se ukvarjajo z administrativnimi zadevami.

Peto vprašanje anketirance sprašuje po spolu. Na to vprašanje je odgovorilo 22 anketirancev, od tega 17 (77 %) žensk in pet (23 %) moških. Grafikon 2 prikazuje strukturno razmerje med anketiranci in anketirankami. Na oddelku torej prevladuje ženski spol.

Grafikon 2: Spol

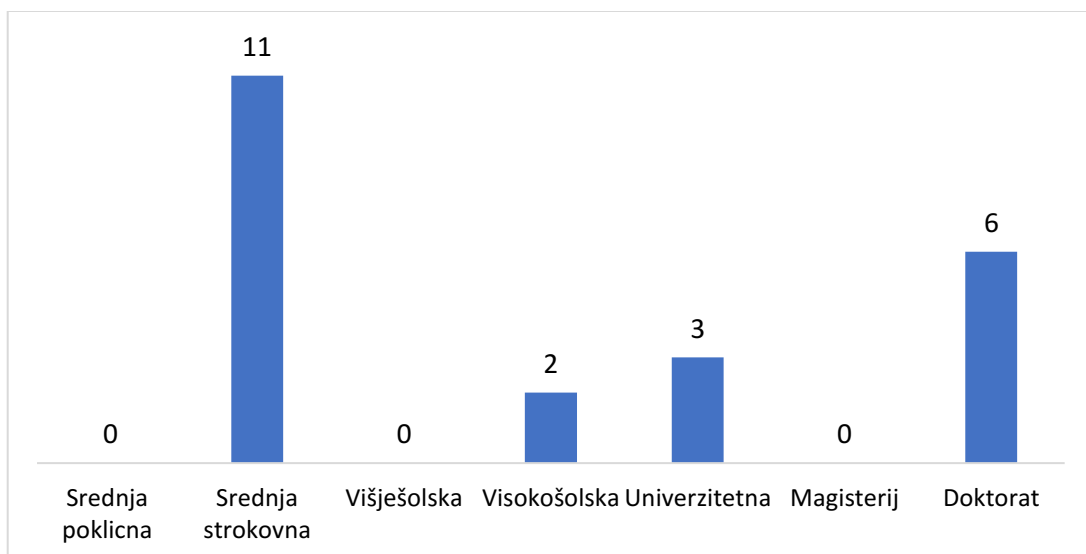


Vir: lasten

Tudi pri vprašanju glede spola so rezultati pričakovani, saj se za delo v zdravstvu v veliki meri bolj odločajo ženske kot moški.

Šesto vprašanje anketirance sprašuje o njihovi stopnji izobrazbe. Pri tovrstnem vprašanju so imeli na voljo odgovore: srednja poklicna izobrazba, srednja strokovna izobrazba, višješolska izobrazba, visokošolska izobrazba, univerzitetna izobrazba, magisterij in doktorat. Na vprašanje je odgovorilo 22 anketirancev, od tega jih je 11 (50 %) odgovorilo srednja strokovna, 2 (9 %) sta odgovorila visokošolska, 3 (14 %) univerzitetna ter 6 (27 %) doktorat. Iz odgovorov lahko sklepamo, da je vsaj polovica anketirancev, ki je odgovorila na vprašanje, delavcev v zdravstveni negi, medtem ko je 6 anketirancev, ki je izbralo doktorat, zdravnikov. Grafikon 3 prikazuje strukturo odgovorov anketirancev in anketirank na vprašanje o stopnji izobrazbe.

Grafikon 3: Stopnja izobrazbe

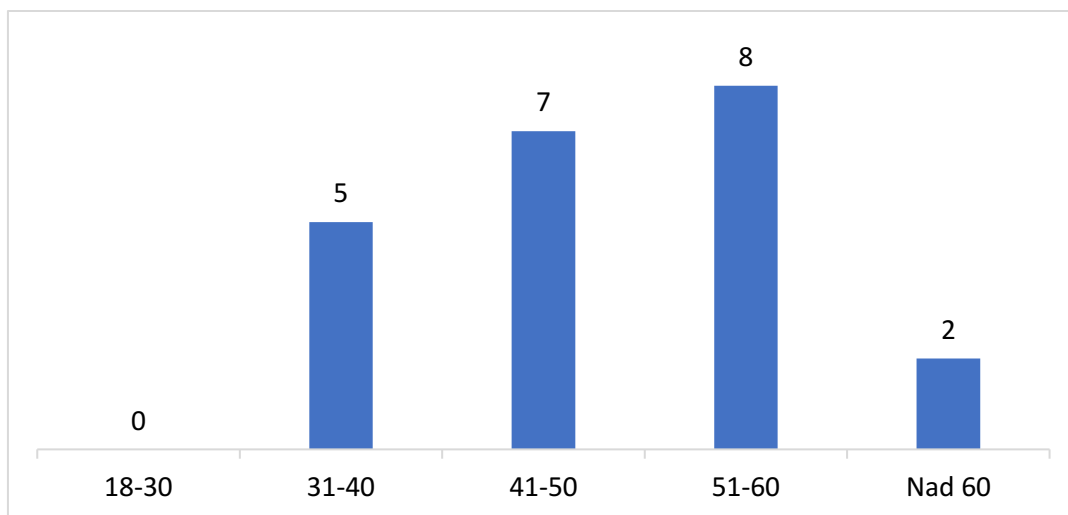


Vir: lasten

Rezultati stopnje izobrazbe nakazujejo, da imajo srednjo strokovno izobrazbo in visokošolsko delavke in delavci v zdravstveni negi, univerzitetno ter doktorat pa zdravniki, saj je minimalna zahtevana stopnja izobrazbe za zdravnike vsaj univerzitetna stopnja izobrazbe.

Sedmo vprašanje anketirance in anketiranke sprašuje po njihovi starosti. Odgovori so v tem primeru razporejeni v pet starostnih skupin, in sicer 18-30, 31-40, 41-50, 51-60 ter nad 60. Na vprašanje je odgovorilo 22 anketirancev, od tega se jih je največ, 8 (36 %) razvrstilo v skupino 51-60, 7 (32 %) v skupino 41-50, 5 v skupino 31-40 (23 %), 2 (9 %) v skupino nad 60 ter nihče v skupino 18-30. Iz tega je torej razvidno, da na oddelku ni nobenega zaposlenega pod 31 let. Grafikon 4 prikazuje grafično strukturo starostnih skupin med anketiranci in anketirankami.

Grafikon 4: Starost



Vir: lasten

Iz grafikona 4 je razvidno, da prevladujeta skupini 41-50 (7) ter 51-60 (8), saj se je starejša generacija ustalila na oddelku, medtem, ko se mlajša populacija ne ustali, ampak vedno išče nove izzive po drugih zdravstvenih ustanovah.

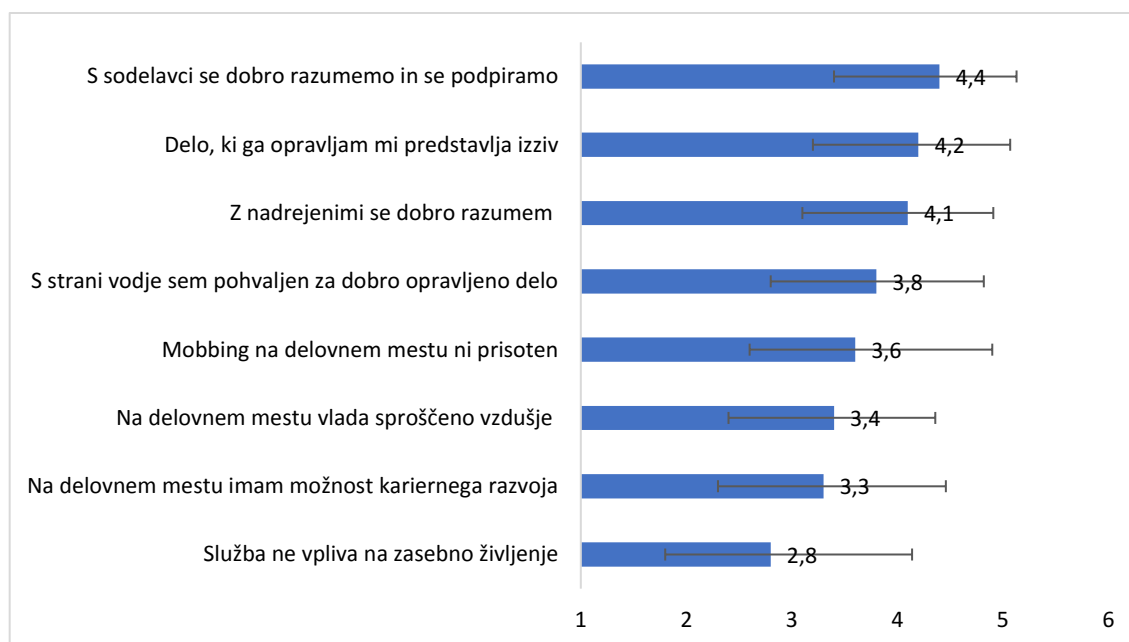
Pri drugem sklopu vprašanj pa je bila uporabljena metoda merjenja na Likertovi 5-stopenjski lestvici strinjanja. Ta se nanaša na trditve, ki opredeljujejo zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo anketirancev na delovnem mestu od 1 (popolno nestrinjanje) do 5 (popolno strinjanje). Grafikon 5 grafično in opisno prikazuje povprečja ter standardne odklone različnih trditev, kjer je dolžina prikazana sorazmerno standardnemu odklonu. Standardni odkloni podvprašanj se gibljejo med spodnjo mejo 0,81 vprašanja »Z nadrejenimi se dobro razumem« in zgornjo mejo 1,34 vprašanja »Služba ne vpliva na zasebno življenje«.

Najvišjo povprečno stopnjo strinjanja ima trditev, da se anketiranci dobro razumejo z

ostalimi sodelavci, in da se pri tem podpirajo s povprečjem 4,4. Sledita ji trditvi, da jim njihovo delo predstavlja izziv s povprečjem 4,2, ter da se dobro razumejo z nadrejenimi s povprečjem 4,1. Daleč za vsemi ima najmanjše povprečje trditev, da služba ne vpliva na njihovo zasebno življenje s povprečjem 2,8, kar je tudi pričakovano, saj je delo zaposlenih v zdravstvu izredno zahtevno in naporno, posledice pa so opazne tudi v njihovih zasebnih življenjih.

Rezultate drugega vprašanja se lahko primerja z rezultati magistrskega dela Švigelj Rogelj (2009), ki je raziskovala zadovoljstvo zaposlenih na onkološkem inštitutu. Ugotovimo lahko, da so rezultati njenega raziskovanja podobni našim, saj so tudi v njeni raziskavi zaposleni najbolj zadovoljni z dejavnikom, ki se nanaša na odnose med zaposlenimi, oziroma izpostavlja dobro razumevanje med sodelavci.

Grafikon 5: Povprečno strinjanje s trditvami in standardni odkloni



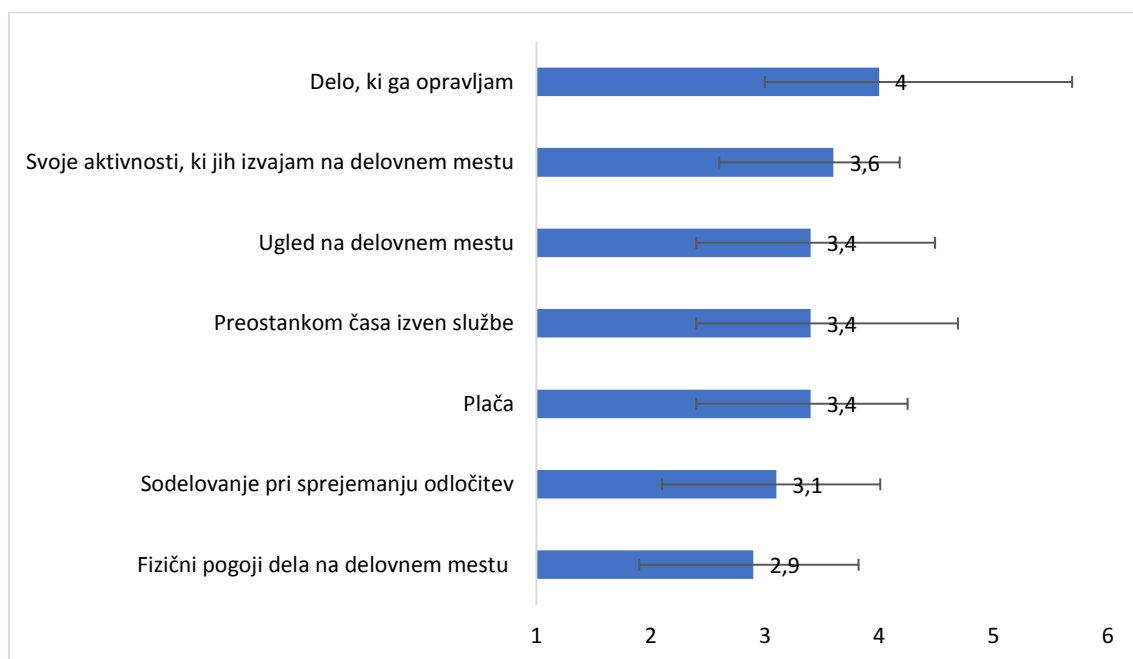
Vir: lasten

Tudi tretji sklop vprašanj je vir meril na Likertovi 5-stopenjski lestvici. V tem primeru se je ugotavljalo, v kolikšni meri so anketiranci v povprečju zadovoljni z nekaterimi dejavniki zadovoljstva: plača, delo, aktivnosti na delovnem mestu, ugled na delovnem mestu, fizični pogoji dela, preostanek časa ter sodelovanje pri odločitvah. Oznaka 1 pomeni, da so anketiranci zelo nezadovoljni, oznaka 5 pa, da so zelo zadovoljni. Grafikon 6 prikazuje grafična in opisna povprečja zadovoljstva zaposlenih ter grafične standardne odklone, kjer je dolžina prikazana sorazmerno standardnemu odklonu. Standardni odkloni podvprašanj se gibljejo med spodnjo mejo 0,58 vprašanja »Svoje aktivnosti, ki jih izvajam na delovnem mestu« in zgornjo mejo 1,69 vprašanja »Delo, ki ga opravljam«.

Anketiranci so bili daleč najbolj zadovoljni z dejavnikom, ki se nanaša na delo, ki ga opravljajo, in sicer s povprečjem 4. Sledil pa mu dejavnik, ki se nanaša na aktivnosti na delovnem mestu s povprečjem 3,6. Dejavnik zadovoljstva, s katerim je večina anketirancev najmanj zadovoljna, pa so fizični pogoji na delovnem mestu. To namreč postavlja zaposlene v nezavidljive položaje, saj zaposleni, kot je bilo že zgoraj omenjeno, slabše opravljajo svoje delo, če fizični pogoji dela niso ustrezni.

Pri tem vprašanju se lahko povleče vzporednice z zgoraj omenjeno predhodno raziskavo avtoric Nikić idr. (2008), ki so ravno tako raziskovale vprašanje dejavnikov zadovoljstva, s katerimi so zdravstveni delavci najbolj zadovoljni. Med drugim so bili tudi v njihovi raziskavi zdravstveni delavci najbolj zadovoljni z dejavnikom, ki se nanaša na delo, ki ga opravljajo, najmanj pa prav tako z dejavnikom, ki je povezan z razmerami oziroma fizičnimi pogoji na delovnem mestu. Prav tako lahko najdemo podobnosti v primerjavi z diplomskim delom avtorice Mihelič (2016), ki je raziskovala motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih na UKC Ljubljana. Tudi v njeni raziskavi so namreč bili zaposleni najmanj zadovoljni z delovnimi razmerami na delovnem mestu. Ob tem je zanimivo tudi dejstvo, da so skoraj v vseh predhodnih raziskavah delavci zelo nezadovoljni s plačo, medtem ko delež zadovoljstva s plačo pri našem raziskovanju ni tako nizek, temveč se nahaja v sredini.

Grafikon 6: Povprečno zadovoljstvo in standardni odkloni



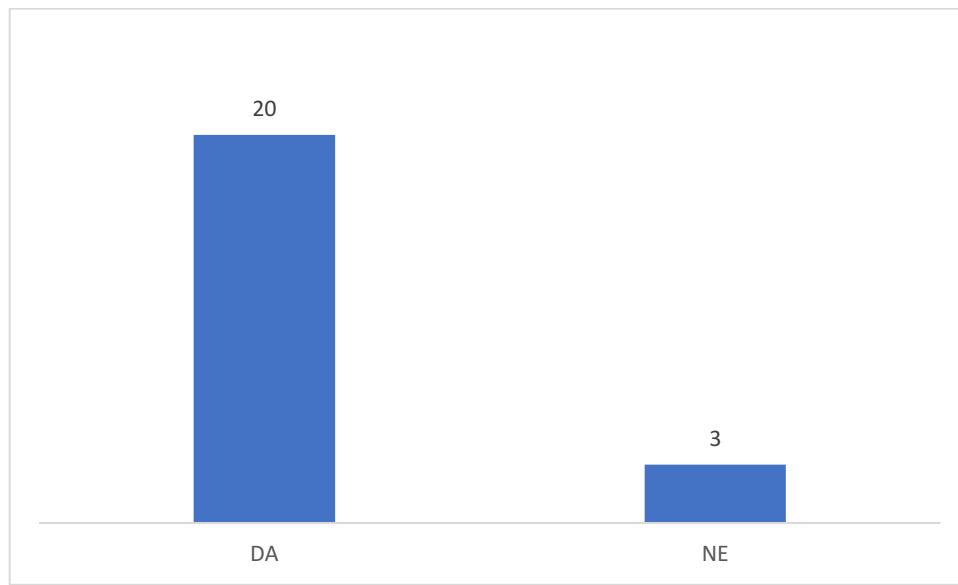
Vir: lasten

Četrto vprašanje se nanaša na splošno zadovoljstvo anketirancev in anketirank na svojem delovnem mestu. Pri tem sta bila na voljo odgovora »DA« in »NE«. Na vprašanje je odgovorilo 23 anketirancev. Od tega jih je velika večina, to je 20 (87 %), na splošno zadovoljna na delovnem mestu, medtem ko so bili nezadovoljni zgolj trije anketiranci

(13 %). Na grafikonu 7 je prikazana grafična struktura porazdelitve odgovorov.

Pokaže se, da je delež splošnega zadovoljstva zelo visok (87 %), medtem ko je v raziskavi avtorjev Blaauw idr. (2013), kjer se je merilo splošno zadovoljstvo zaposlenih v državah Južna Afrika, Malavi in Tanzanija, delež sorazmerno visok tudi v Malaviju (71 %) in Tanzaniji (83 %), medtem ko je v primerjavi z Južno Afriko ta precej nizek (52 %).

Grafikon 7: Ali so anketiranci na splošno zadovoljni na delovnem mestu?



Vir: lasten

4.4 PREVERJANJE HIPOTEZ

Hipoteza 1 (H1): Večina zaposlenih je na svojem delovnem mestu zadovoljna.

H1 se je preverjalo z vprašanjem Q4 (»Ali ste na splošno zadovoljni na delovnem mestu?«). Na podlagi analize rezultatov z grafikona 4 smo ugotovili, da je 20 od 23 anketirancev na splošno zadovoljnih na svojem delovnem mestu. Anketiranci, ki se strinjajo s tem, da so zadovoljni na svojem delovnem mestu predstavljajo 87 % delež (20/23). Po binomskem testu je ta delež značilno večji od 50 % ($n=23$, $p1=0,01$, $\alpha=0,05$). Pri stopnji tveganja 5 % lahko potrdimo, da velja H1, torej da je večina zaposlenih na svojem delovnem mestu zadovoljna.

Hipoteza 2 (H2): Zdravniki so na splošno bolj zadovoljni na delovnem mestu kot delavci v zdravstveni negi.

H2 se je preverjalo z vprašanji Q1 (»Vrsta delovnega mesta«) in Q4 (»Ali ste na splošno zadovoljni na delovnem mestu?«), kjer se je vzorce odgovorov umestilo v kontingenčno tabelo. Ta je izračunala statistične rezultate vzorcev vprašanj Q1 ter Q4. Rezultat pokaže, da se povprečji spremenljivke med skupinama ne razlikujeta statistično značilno ($n=22$,

$\chi^2=0,014$, $p=0,907$, $\alpha=0,05$), torej pri stopnji tveganja 5 % ne moremo trditi, da so zdravniki na splošno bolj zadovoljni na delovnem mestu kot delavci v zdravstveni negi.

Hipoteza 3 (H3): Zaposleni imajo možnost kariernega razvoja.

H3 se je preverjalo z vprašanjem Q2d («Na delovnem mestu imam možnost kariernega razvoja») na Likertovi 5-stopenjski lestvici («1- se popolnoma ne strinjam; 5 – popolnoma se strinjam»). Na podlagi odgovorov Q2d je bila hipoteza preverjena s T-testom. Ugotovljeno je, da pri stopnji tveganja 5 % ne moremo trditi, da imajo zaposleni možnost kariernega razvoja ($n=22$, $\bar{x}=3,27$, $s=1,16$, $t=1,101$, $p=0,142$, $\alpha=0,05$). Rezultati so tudi grafično prikazani na grafikonu 2.

5 ZAKLJUČEK

Zadovoljstvo ima pri zaposlenih zelo velik učinek na kakovostno opravljanje dela na njihovem delovnem mestu. V ustanovah, ki izvajajo zdravstvene storitve, pa je ta kakovost opravljenega dela še toliko bolj izrazita, saj neposredno vpliva na zdravje in skrb za pacienta. Zadovoljstvo je pri zaposlenih v zdravstvu eden ključnih dejavnikov, da se pacienta optimalno pozdravi ali pa vsaj olajša njegove zdravstvene težave.

V diplomskem delu je bila sprva opredeljen pojem zadovoljstva. Zanimalo nas je, kakšni so pogoji za doseganje zadovoljstva, kako se meri zadovoljstvo, ter kakšne so posledice zadovoljstva in posledice nezadovoljstva na splošno. V nadaljevanju dela pa je bila pozornost usmerjena k zadovoljstvu zaposlenih v konkretnem smislu, in sicer nas je zanimalo zadovoljstvo pri zaposlenih v zdravstvu. Ugotovili smo, da je zadovoljstvo pri zaposlenih eden ključnih dejavnikov pri sami uspešnosti organizacije, ter da je za doseganje zadovoljstva zaposlenih na prvem mestu odgovorno vodstvo organizacije. Težave nastanejo, kadar je vodstvu vseeno za zadovoljstvo svojih zaposlenih. V tem primeru namreč organizacija nikakor ne more biti uspešna.

Analiza raziskave zadovoljstva zaposlenih v izbrani zdravstveni ustanovi je pokazala, ali so zaposleni na določenem oddelku izbrane zdravstvene ustanove zadovoljni, s katerimi vidiki zadovoljstva so zadovoljni ter s katerimi niso, kaj jih ovira pri opravljanju dela, ter kje vidijo možnost izboljšanja. Ob tem se je primerjalo dve skupini zaposlenih: zdravniki in delavci v zdravstveni negi. Ugotovili smo, da je velika večina anketirancev zadovoljna, kljub temu pa je prostora za izboljšanje določenih stvari še kar nekaj.

V diplomskem delu so bile postavljene tri hipoteze, ki smo jih preverjali v raziskovalnem delu naloge. Od treh hipotez smo lahko potrdili zgolj eno. Ostalih dveh ni bilo mogoče potrditi. Hipotezo 1 (H1) o tem, da je večina zaposlenih na svojem delovnem mestu zadovoljna se je z binomskim testom potrdilo. Hipotezo 2 (H2) o tem, da so zdravniki na splošno bolj zadovoljni na svojem delovnem mestu kot delavci v zdravstveni negi, pa smo po preverjanju s kontingenčno tabelo iz vprašanj Q1 in Q4 zavrnil, saj se skupini nista razlikovali statistično značilno. Prav tako smo zavrnil tudi zadnjo, hipotezo 3 (H3) o tem, da imajo zaposleni možnost kariernega razvoja, saj se je na podlagi T-testa ugotovilo, da tega ne moremo potrditi.

Pri preučevanju raziskav tujih avtorjev ni bilo moč zaznati bistvenih razlik na področju zadovoljstva zaposlenih v zdravstvu. Rezultati so bili zelo podobni tudi v naši raziskavi, kar kaže ugotovitev, da je večina zdravstvenih delavcev na svojem delovnem mestu načeloma zadovoljna, in da je tako v drugih raziskavah kot v tej, delež zdravstvenih delavcev, ki niso zadovoljni majhen. Glede na rezultate večine raziskav je zelo verjetno, da se vodstvo

zdravstvenih ustanov trudi na področju zadovoljstva svojih zaposlenih. Tudi samo se namreč zaveda, da zadovoljstvo zdravstvenih delavcev pomembno vpliva na zdravljenje in oskrbo pacientov, ter si pri tem ne sme dopustiti kakršnihkoli napak, saj gre za človeška življenja.

Navsezadnje je vredno omeniti tudi, da je vodstvo organizacij na vseh področjih začelo vlagati veliko časa in truda v zadovoljstvo svojih zaposlenih, kar jim načeloma tudi uspeva. Večina delavcev je namreč na splošno zadovoljnih, jasno pa je, da se bodo vedno našli tudi tisti, ki bodo na svojem delovnem mestu, zaradi tega ali onega razloga, manj zadovoljni. V vsaki organizaciji pa se dobro zavedajo tudi dejstva, ki ga med drugim poudarjajo mnogi avtorji, da je samo zadovoljen in srečen delavec lahko zares dober in uspešen.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Bejtkovský, J. (2018). Employee voice: an employee satisfaction level by selected healthcare service providers in the Czech Republic. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendeliana brunensis. Mendel University Press*, 66(6), 1407–1416.
- Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bhatnagar, K. & Srivastava, K. (2012). Job satisfaction in health-care organizations. *Industrial psychiatry journal*, 21(1), 75.
- Blaauw, D., Ditlopo, P., Maseko, F., Chirwa, M., Mwisongo, A. & Bidwell, P. (2012). Comparing the job satisfaction and intention to leave of different categories of health workers in Tanzania, Malawi, and South Africa. *Global health action*, 6(1), 19287.
- Carming, C. (2015). In healthcare, a happy staff makes for happy patients. *Cornestone*, 6, 36–39.
- George M. J. & Jones R. G. (1996). *Understanding and managing organizational behaviour*. Addison: Wesley publishing company.
- Hollenback, N. (1994). *Human resource management*. London: Irwin.
- Janičijević, I., Seke, K., Djoković, A. & Filipović, T. (2013). Healthcare workers satisfaction and patient satisfaction – where is the linkage. *Hippokratia*, 17(2), 157.
- Khamlub, S., Harun-Or-Rashid, M., Abul Bashar Sarker, M., Hiroswa, T., Outavong, P. & Sakamoto J. (2013). Job satisfaction of health-care workers at health centers in vientiane capital and bolikhamsai province, lao pdr. *Nagoya Journal of Medical Science*, 75(3–4), 233.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnjanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipinčik, B. (1992). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mckenna, E. F. (2000). *Business psychology and organisational behaviour student's handbook*. Philadelphia: Psychology Press
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
- Mihelič, B. (2016). *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi v UKC Ljubljana*. Diplomsko naloga. Kranj: Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede.
- Mulalič, J. (2012). *Učitelj kot anketiranec* (diplomsko delo). Maribor: Univerza v Mariboru, Filozofska fakulteta.
- Nikić, D., Arandjelović, M., Nikolić, M. & Stanković, A. (2008). Job satisfaction in healthcare workers. *Acta Medica Mediane*, 47(4), 23.

- Peroci, A. (2011). *Kvalitativne metode raziskovanja vedenja uporabnikov* (diplomsko delo). Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna šola.
- Robins, S. P. (1998). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sageer, A., Rafat, S. & Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of business and management*, 5(1), 32–39.
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Švigelj Rogelj, B. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi na onkološkem inštitutu* (magistrsko delo). Kranj: Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede.
- Švigelj Rogelj, B., (2005). *Ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi na Onkološkem inštitutu* (diplomsko delo). Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Tavčar, R. (2004). Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez števil. *HRM*, 2(6), 46–49.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS in 81/19).
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS). Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17 in 84/18.

PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem Matej Dobrovoljc, študent Fakultete za upravo, Univerze v Ljubljani in pripravljam diplomsko delo z naslovom »Analiza zadovoljstva zaposlenih v izbrani zdravstveni ustanovi«. Namen raziskave je ugotoviti, kako se zaposleni v javnem zdravstvu počutijo na delovnem mestu in kateri dejavniki vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj lahko le z vašimi odgovori dobimo vpogled v počutje na delovnem mestu. Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 3 minute časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (in nikakor na ravni odgovorov posameznika). Uporabljeni bodo izključno za pripravo te diplomske naloge. Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

Matej Dobrovoljc

1. Vrsta delovnega mesta:

- Zdravnik/Zdravnica
- Delavec/delavka v zdravstveni negi

2. Prosim, da za vsako trditev prosim označite v kolikšni meri se z njo strinjate: 1- se popolnoma ne strinjam; 5 –popolnoma se strinjam.

Trditve	1	2	3	4	5
S sodelavci se dobro razumemo in se podpiramo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z nadrejenimi se dobro razumem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobbing na delovnem mestu ni prisoten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na delovnem mestu imam možnost kariernega razvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo, ki ga opravljam mi predstavlja izziv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S strani vodje sem pohvaljen za dobro opravljeno delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na delovnem mestu vlada sproščeno vzdušje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Služba ne vpliva na zasebno življenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Prosim, da za vsak vidik zadovoljstva ocenite, v kolikšni meri ste z njim zadovoljni: 1- zelo nezadovoljen; 5 – zelo zadovoljen.

Vidiki zadovoljstva	1	2	3	4	5
Plača	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo, ki ga opravljam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preostankom časa izven službe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelovanje pri sprejemanju odločitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svoje aktivnosti, ki jih izvajam na delovnem mestu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fizični pogoji dela na delovnem mestu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugledna delovnem mestu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Ali ste na splošno zadovoljni na delovnem mestu?

- DA
 NE

5. Spol:

- Moški
 Ženska

6. Stopnja izobrazbe:

- Srednja poklicna
 Srednja strokovna
 Višješolska
 Visokošolska
 Univerzitetna
 Magisterij
 Doktorat

7. Starost:

- 18-30
 31-40
 41-50
 51-60
 Nad 60

PRILOGA 2: RAZISKOVALNE TABELE

Tabela 1: Povprečno strinjanje s trditvami in standardni odkloni

	1	2	3	4	5	Povprečje	Standardni odklon
S sodelavci se dobro razumemo in se podpiramo	0 (0%)	0 (0%)	3 (14%)	8 (36%)	11 (50%)	4.4	0.7
Z nadrejenimi se dobro razumem	0 (0%)	1 (5%)	3 (14%)	11 (50%)	7 (32%)	4.1	0.8
Mobbing na delovnem mestu ni prisoten	2 (9%)	3 (14%)	3 (14%)	8 (36%)	6 (27%)	3.6	1.3
Na delovnem mestu imam možnost kariernega razvoja	2 (9%)	3 (14%)	7 (32%)	7 (32%)	3 (14%)	3.3	1.2
Delo, ki ga opravljam mi predstavlja izziv	0 (0%)	1 (5%)	3 (14%)	8 (38%)	9 (43%)	4.2	0.9
S strani vodje sem pohvaljen za dobro opravljeno delo	1 (5%)	1 (5%)	5 (23%)	10 (45%)	5 (23%)	3.8	1.0
Na delovnem mestu vlada sproščeno vzdušje	1 (5%)	3 (14%)	5 (23%)	12 (55%)	1 (5%)	3.4	1.0
Služba ne vpliva na zasebno življenje	5 (23%)	5 (23%)	4 (18%)	6 (27%)	2 (9%)	2.8	1.3

Vir: lasten

Tabela 2: Povprečno zadovoljstvo in standardni odkloni

	1	2	3	4	5	Povprečje	Standardni odklon
Plača	1 (5%)	2 (9%)	7 (32%)	12 (55%)	0 (0%)	3.4	0.8
Delo, ki ga opravljam	0 (0%)	1 (5%)	2 (9%)	15 (68%)	4 (18%)	4.0	0.7
Preostankom časa izven službe	3 (14%)	2 (9%)	5 (23%)	8 (36%)	4 (18%)	3.4	1.3
Sodelovanje pri sprejemanju odločitev	1 (5%)	3 (14%)	10 (48%)	6 (29%)	1 (5%)	3.1	0.9
Svoje aktivnosti, ki jih izvajam na delovnem mestu	0 (0%)	0 (0%)	9 (41%)	12 (55%)	1 (5%)	3.6	0.6
Fizični pogoji dela na delovnem mestu	1 (5%)	7 (32%)	7 (32%)	7 (32%)	0 (0%)	2.9	0.9
Ugled na delovnem mestu	1 (5%)	4 (18%)	6 (27%)	8 (36%)	3 (14%)	3.4	1.1

Vir: lasten