

**UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA VEDE O ZDRAVJU**

DIPLOMSKA NALOGA

MOJCA UMEK

Izola, Oktober 2012

**UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA VEDE O ZDRAVJU**

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V ZDRAVSTVENI
NEGI V ORTOPEDSKI BOLNIŠNICI VALDOLTRA**

**NURSING EMPLOYEES SATISFACTION IN THE ORTHOPAEDIC
HOSPITAL VALDOLTRA**

Študent: MOJCA UMEK

Mentor: SABINA LIČEN, mag. zdr. neg., pred.

**Študijski Program: VISOKOŠOLSKI STROKOVNI ŠTUDIJSKI
PROGRAM**

Študijska smer: ZDRAVSTVENA NEGA

Izola, Oktober 2012

KAZALO VSEBINE

KAZALO VSEBINE	I
KAZALO SLIK	II
KAZALO PREGLEDNIC	III
POVZETEK.....	IV
ABSTRACT.....	V
1 UVOD	1
2 TEORETIČNA IZHODIŠČA.....	3
2.2 Vodenje in management v zdravstveni negi.....	3
2.2.1 Vodenje in management	3
2.2.2 Zdravstvena nega	3
2.2.3 Vodenje in management v zdravstvu.....	4
2.3 Organizacijska kultura	5
2.3.1 Organizacijska kultura v zdravstvu.....	6
2.4 Organizacijska klima.....	7
2.4.1 Organizacijska klima v zdravstvu.....	8
2.5 Zadovoljstvo zaposlenih.....	9
2.6 Pokazatelji zadovoljstva in nezadovoljstva zaposlenih.....	9
3 METODE DELA	11
3.1 Namen, cilji in hipoteze	11
3.3 Predstavitev anketnega vprašalnika	12
3.4.1 Predstavitev Ortopedske bolnišnice Valdoltra.....	13
3.5 Potek raziskave	16
4 REZULTATI	17
5 RAZPRAVA.....	25
5.1 Preverjanje hipotez.....	25
6 ZAKLJUČEK	28
7 LITERATURA	29
PRILOGE:	35

KAZALO SLIK

Slika 1: Organigram organizacije dela v Ortopedske Bolnišnice Valdoltra	15
Slika 2: Prikaz meritev zadovoljstva z delovno ustanovo	17
Slika 3: Prikaz meritve zadovoljstva z delovnim mestom.....	18
Slika 4: Zadovoljstvo z delovnim mestom in delovno ustanovo glede na starost	18
Slika 5: Zadovoljstvo z delovnim mestom in delovno ustanovo glede na delovno dobo....	19
Slika 6: Zadovoljstvo z nadrejenimi	20
Slika 7: Zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi glede na starost	20
Slika 8: Zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi glede na delovno dobo.....	21
Slika 9: Zadovoljstvo s sodelavci	22
Slika 10: Zadovoljstvo zaposlenih s sodelavci glede na starost	22
Slika 11: Zadovoljstvo zaposleih s sodelavci glede na delovno dobo	23
Slika 12: Prikaz meritev pomembnosti zadovoljstva.....	24

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Starost in delovna doba zaposlenih v zdravstveni negi	12
Preglednica 2: Izobrazba anketirancev	12

POVZETEK

Zadovoljstvo je eno izmed najpomembnejših občutij zaposlenega, ki vpliva na njegovo doživetje dela in organizacije v kateri je zaposlen, ki ga lahko motivira k učinkovitejšemu opravljanju nalog in hitrejšemu doseganju zastavljenih ciljev.

Prav zaradi tega, ker se strokovnjaki s področja menagmenta vse več zavedajo pomembnosti počutja človeka v delovnem okolju, je bil namen diplomske naloge raziskati in ugotoviti zadovoljstvo in pomen zadovoljstva zaposlenih.

Izhodišča: zdravstvena nega je del bolnišnične dejavnosti, ki z uspešno organizacijo zagotavlja nudenje kakovostnih storitev za paciente. Kakovost storitev v zdravstveni negi pa je odvisna od zadovoljstva zaposlenih. Namen diplomske naloge je narediti analizo zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi in naredit predloge za izboljšanje dejavnikov zadovoljstva.

Metode: Raziskava je temeljila na kvantitativni metodologiji. Uporabljena je opisna raziskovalna metoda, za metodo zbiranja podatkov pa anketni vprašalnik. V raziskavo so bili vključeni zaposleni v zdravstveni negi, ki so anketo želeli izpolniti. Raziskava je potekala v Ortopedski bolnišnici Valdoldtra, oktobra 2011. Pridobljene podatke smo obdelali in rezultate predstavili v slikah.

Razprava in zaključek: Ugotovili smo, da so zaposleni v zdravstveni negi pretežno zadovoljni z samo organizacijo, delovnim mestom, nadrejenimi in s sodelavci. Glede pomembnosti zadovoljstva, pa so rezultati pokazali, da je za zaposlene v zdravstveni negi še kako pomemben ta občutek.

Diplomsko nalogo smo zaključili s predlogi za izboljšanje zadovoljstva med zaposlenimi.

Ključne besede: zadovoljstvo zaposlenih, zdravstvena nega, pokazatelji zadovoljstva.

ABSTRACT

Satisfaction is one of the most important feelings for an employee that affects his experience of work and motivated him to complete the task more efficiently.

Therefore the experts in the field of management, more than ever, are aware of the importance of the human well being in the working environment. The purpose of the diploma was to explore and find importance of employee satisfaction with their work.

Background: Nursing is part of the hospital activities to ensure the successful organization providing quality services for patients. Quality of service in health care is dependent on employee satisfaction with their work. The purpose of this diploma work is to analyse the employee satisfaction in health care and make recommendations to improve the factors of satisfaction.

Methods: The study was based on quantitative methodology. It was used the descriptive research method for data collection method and survey questionnaire. The study was included employees in health care, who are agreed to complete survey. The research was conducted in the Orthopaedic Hospital Valdoltra, October 2011. The collected data were analyzed and the results presented in pictures.

Discussion and conclusion: We found that employees in health care are mostly satisfied with the self-organization, workplace, superiors and colleagues. The results showed that satisfaction of employees in health care with their work is very important feeling for them. Diploma work was completed with proposals how to improve satisfaction among employees.

Keywords: employee satisfaction, nursing, indicator of satisfaction.

1 UVOD

V današnjem svetu je za vsako organizacijo, ki želi doseči dobre rezultate, zelo pomembna visoka motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih. Pri zadovoljstvu govorimo o individualnem odgovoru na delovno okolje, pri organizacijski klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih. Mihelčič (1) organizacijsko kulturo združbe opredeljuje kot prevladujočo obliko mišljenja in sodelovanja posameznikov in skupin v družbi. Zadovoljstvo, kultura in klima so pomembni, tako zaradi notranjega doživetja posla pri osebah, kot tudi zaradi rezultatov, ki jih dosegajo in s tem vplivajo na uspešnost celotnega kolektiva. Zadnja desetletja je bilo narejenih veliko znanstvenih raziskav na tem področju. Ugotovljeno je (2), da na zadovoljstvo pri delu najbolj vpliva ravno organizacijska klima, medtem ko je za uspeh in delovanje zdravstvene nege pomembna ustrezna organizacijska kultura, managerji pa so tisti, ki jo morajo prepoznati in jo previdno spreminjati. Visoko motivirani in zadovoljni zaposleni so v današnjem svetu za vsako organizacijo zelo pomembni in nepogrešljivi. Delo in naloge zaposlenih v zdravstveni negi zahtevajo ustrezno usposobljenost, tako psihofizično, kot tudi na osebni ravni. Medicinska sestra mora biti strokovno usposobljena, zelo natančna, hitra in kritična, ter v določeni situaciji ali pri reševanju nastalih problemov sposobna pravilnega presojanja (3). Pri tem je poleg ustreznih delovnih pogojev in stimulativnega plačila pomemben tudi občutek varnosti, sprejetosti in cenjenosti (4).

Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko klimo se proučuje z mnenjskimi anketami. Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij in organizacij, se je v začetku leta 2001 izoblikoval projekt slovenska organizacijska klima. Vodilna ideja projekta je bila primerjalno raziskati organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in ustreznih metod za uspešen razvoj (5).

Namen proučevanja in merjenja zadovoljstva zaposlenih je pridobitev temeljnih informacij o tem, na katerih področjih v organizaciji so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kdo izmed neposrednih vodij ne organizira delo optimalno, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave in kakšno je splošno stanje v organizaciji (6).

V ta namen so bili izdelani anketni vprašalniki, kjer je podrobno opisana vsebina dejavnikov. V vsakem okolju so specifični, zato jih je potrebno najprej odkriti. Priporočljivo je, da se merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih izvaja vsaj enkrat letno (7). Strokovnjaki se strinjajo, da to ne bi smelo biti samo sebi namen, temveč je potrebno delati na izboljšavah. Z ukrepanjem v smeri izboljšav bo postopno doseženo zadovoljstvo zaposlenih z delom, posledica tega pa bo tudi večja zavzetost in učinkovitost (7).

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.2 Vodenje in management v zdravstveni negi

2.2.1 Vodenje in management

Management se je razvil kot vse druge znanstvene discipline, v praksi (8). Danes je med najpomembnejšimi dejavniki učinkovitosti in uspešnosti v organizaciji. Je proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in vseh razpoložljivih sredstev za doseganje postavljenih ciljev. Razvijal se je skozi stoletja človeške zgodovine, razcvet pa doživel po drugi svetovni vojni v Združenih državah Amerike, v drugi polovici 20. stoletja pa se je prenesel tudi na ostale celine (9). V začetku je bil rezerviran za industrijo, toda že kmalu je bila poznana potreba po celovitem obvladovanju tudi v nepridobitnih organizacijah. Prve strokovne prispevke in modele so povzeli po organizaciji bolnišnic, temu razvoju pa je nujno sledil razvoj managementa v zdravstveni negi (9).

2.2.2 Zdravstvena nega

Zdravstvena nega je dejavnost, ki se neprestano razvija in obravnava posameznika ali družinsko skupnost in sicer v času zdravja in bolezni (10). Temeljiti mora na holističnem pristopu do pacienta, poudarjati njegovo aktivno vlogo pri reševanju njegovih zdravstvenih in negovalnih problemov. Zdravstvena nega mora imeti ustrezen odnos do zaposlenih v zdravstveni negi in do širše skupnosti. Kontinuirana zdravstvena nega je lahko uspešna le z ustrežno organizacijsko službo, ki bo delovala samostojno in soodvisno v širši zdravstveni dejavnosti (11).

Vizija zdravstvene nege in postavljena strategija njenega razvoja sta gonilni sili, ki vodita strokovnjake zdravstvene nege ter jih motivirata v njihovih prizadevanjih za razvoj in neprekinjene potrebne spremembe za doseg večje avtonomije stroke in vrednotenje njenih rezultatov. Skupna prizadevanja in delovanje izvajalcev zdravstvene nege za solidarnost in enakost pri zdravju, morajo prispevati k zmanjšanju razlik v zdravju prebivalcev. Z vidika

etičnih odnosov in prakse je pomembno spoštovanje človekovega življenja, posameznikove avtonomnosti, enkratnosti in samoopredelitve ter njegovega dostojanstva. Pravičen in individualen pristop je, ob upoštevanju zdravja, zagotovljen s celostno obravnavo in dobrimi odnosi v odprtem vzajemnem delovanju ter vsestranskem zaupanju vseh sodelujočih (12).

2.2.3 Vodenje in management v zdravstvu

Zdravstvo je področje, ki težko sprejema vplive katerega koli drugega strokovnega področja. Vodja bo izkoristil zmogljivosti in sposobnosti zaposlenih v prid organizacije in dosegel zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost organizacije, če bo pridobil znanje iz managementa in vodenja (13). Raziskave o uspešnosti izobraževanja vodilnih v zdravstvu so pokazale, da je programe usposabljanja vodij v zdravstvu potrebno pripravljati skupaj za zdravnike, medicinske sestre, managerje in člane uprave določene zdravstvene ustanove. Le takšen timski pristop okrepi medsebojno povezanost in odvisnost, ter poveča medsebojno razumevanje in razširja uspešno prakso vodenja v celi organizaciji. Zavedati se je potrebno, da današnji pacient želi in pričakuje od zaposlenih v zdravstveni negi mnogo več, kot le kakovostno izvedbo posega, nasmeš in izvajanje asistenc zdravnikom (14). Temeljna naloga managementa v zdravstvu je nenehno izobraževanje zaposlenih, ker je možnost strokovnega razvoja glavni motivacijski dejavnik in s tem tudi osnovno orožje vodij v zdravstvu za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti zdravstvenih zavodov. Vodje bi morali pri razvoju zaposlenih bolj posegati po sodobnih modelih in sredstvih, kot je ciljno in pozitivno vodenje, dajanje povratnih informacij, uporaba osebnega pristopa, učnih pogodb ipd. (15).

Management v zdravstveni negi ni odvisen le od zunanjih vplivov okolja, ampak tudi od pomočnic direktorjev za področje zdravstvene nege (15). Zelo pomembno je, da ima medicinska sestra vizijo in sliko prihodnosti ter jasne cilje, ki naj bi jih dosegla, ter, da je sposobna izbrati primerno strategijo za njihovo uresničevanje. Vloga medicinskih sester se bo okrepila, če bodo le-te sposobne uresničevati cilje organizacije, presojeti njihovo družbeno koristnost in pri tem vrednotiti lastno uspešnost. Skela Savič (16) poudarja, da morajo biti v managementu zdravstvene nege kadri s pozitivnimi stališči sposobni

timskega dela s pristno motivacijo. To je pogoj, da bo uvajanje sodobnih pristopov v prakso potekalo s čim manj odpora in problemov.

Premik v slovenskem zdravstvu in zdravstveni negi bomo naredili, ko bomo imeli natančno izdelan karierni razvoj managerjev in vodij, podprt z ustreznimi izobraževanji in ko bodo razpisi za delovna mesta le-teh, zahtevali znanja in veščine, ter bo zasedanje najvišjih in odgovornih delovnih mest transparentno (15).

2.3 Organizacijska kultura

Interes vsake delovne organizacije je, da njeni zaposleni opravljajo svoje delo optimalno, so zanj motivirani in hkrati zadovoljni. Ključ do tega predstavlja pozitivno naravnana organizacijska kultura. Ta predstavlja trden sistem vrednot, prepričanj in predpostavk v organizaciji, povezovanje zaposlenih tako, da vedo, kako naj se vedejo, hkrati pa lažje prilagajajo okolju (17).

Ustrezna kultura nedvomno prispeva k uspešnosti združb. Predstavlja nevidno pajčevino, ki povezuje člane združbe. Zlasti ob uvajanju sprememb se pogosto ugotavlja, da spremembe ne uspejo, ker niso spremenile navad in vrednosti ljudi (18). Da bi bili uspešni pri uvajanju sprememb v organizaciji, moramo razumeti procese kolektivnega mišljenja, ki določajo ravnanje posameznikov. Prav zaradi tega se poglobljena analiza in razumevanje organizacijske kulture izkažeta za koristno (18).

Če v organizaciji vlada ustrezna kultura, če poteka med zaposlenimi dvosmerna komunikacija, če se zaposleni medsebojno spoštujejo in si zaupajo, bodo v takšni organizaciji tudi boljši odnosi. Spremenilo se bo tudi njihovo vedenje. Vendar lahko vedenje oziroma vedenjske vzorce, ki nas spremljajo že vse življenje, spremenimo. Za to je potrebna le želja in veliko truda. Kultura je najpogosteje opredeljena kot skupina ključnih vrednot, predpostavke, organizacijske psihologije in socialne antropologije. Iz različnih opredelitev organizacijske kulture (19) lahko povzamemo, da zajema širok spekter socialnih pojavov, med katere sodijo tipični načini oblačenja v organizaciji, jezik, vedenje, prepričanja, vrednote, predpostavke, statusni simboli in avtoriteta, miti, obredi in svečanosti, načini upoštevanja ostalih in razdiralna ravnanja. Vse to pomaga opredeliti

organizacijski značaj in norme. Zaradi pestrosti zajetih pojavov ni presenetljivo, da obstaja le malo soglasja glede natančne opredelitve organizacijske kulture, kako bi jo bilo treba opazovati in meriti, ter kako lahko različne metode uporabimo pri uvajanju sprememb (20).

2.3.1 Organizacijska kultura v zdravstvu

V primerjavi z drugimi področji dela, je v zdravstvu organizacijska kultura šele pred kratkim postala obravnavana kot pomemben dejavnik uspeha. Lobnikar (21) ugotavlja, da velja za bolnišnice posebna kultura obnašanja, na katero vpliva njena dejavnost ter delo s pacienti. Cilji sodobnih zdravstvenih ustanov so poleg strokovno opravljenih storitev, vedno bolj usmerjeni k zagotavljanju kakovosti oskrbe pacienta (22). Željene cilje v organizaciji je možno doseči tam, kjer vladajo ustrezni medsebojni odnosi in organizacijska kultura, katera usmerja zaposlene k skupnemu reševanju problemov. Pri uresničevanju ciljev sodelujejo vsi zaposleni, ki vsak na svojem področju prispevajo k doseganju ciljev in rezultatov.

Za zdravstvo in zdravstveno nego kot storitveno dejavnost, ter uspeh njunega delovanja, je še kako pomembno, da je organizacijska kultura ustrezna, managerji pa jo morajo prepoznati oziroma jo previdno spreminjati. To je celovita in prepletena struktura, ki zajema različna mnenja in razumevanje dogodkov v organizaciji in je usmerjena v preteklost ter gradi prihodnost, klima pa opisuje trenutno dogajanje, zaznava sedanje stanje (23).

Božičeva (24) pravi: „*Kultura organizacije je kot ledena gora. Videti je le njen manjši del, ostalo se skriva pod površino. Pod površjem je kultura organizacije, katere temelj so vrednote zaposlenih. Na njih se v organizaciji ustvarja dobro organizirano poslovanje, kjer si vodstvo in zaposleni prizadevajo doseči skupne cilje. Vrednote in njihovo spoštovanje so pomemben element za doseganje načrtovanih strategij in ciljev organizacije*”.

2.4 Organizacijska klima

Za ponazarjanje odnosov med zaposlenimi najpogosteje uporabljamo izraz organizacijska klima. Odvisna je od tega, kako zaposleni občutijo lastno delo, organizacijo dela, način vodenja, medsebojno komunikacijo, nagrajevanje, počutje v organizaciji ter zmožnost vsestranskega osebnega razvoja. Lahko rečemo, da je organizacijska klima skupno ime za način vodenja zaposlenih in zaznavanje medsebojnih odnosov (25).

Lahko se definira kot zaznavanje dejavnikov delovnega okolja, ki so zaposlenim psihološko smiselni in pomembni in se odraža kot delovno zadovoljstvo. Organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto (26).

Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima sta povezana pojma, ki sta nenehno v medsebojnem dopolnjevanju (27). Če so odnosi med zaposlenimi in odnos do dela pozitivni, vlada ugodna klima, ki odraža prijazno in prijateljsko vzdušje. Če pa govorimo o negativnih odnosih, se poraja neugodna klima, delovno ozračje je napeto in neugodno, prisotni so konflikti, ki vodijo v nizko produktivnost (28).

Organizacijska klima posredno vpliva na uspešnost poslovanja in zadovoljstvo zaposlenih. Če se slednji počutijo v podjetju spoštovani in cenjeni, je verjetnost večja, da bo njihov prispevek pri doseganju dobrih poslovnih rezultatov pozitiven in nenazadnje se bo to pozitivno odražalo tudi pri njihovem osebnem zadovoljstvu in razvoju (29).

Cilj vsake organizacije je, da zaposleni optimalno opravljajo svoje delo, so motivirani in hkrati zadovoljni. Pri tem se poraja vprašanje, kako doseči optimalno delovanje delavcev. Odgovor je s pozitivno naravnano organizacijsko klimo. Človek, ki se počuti dobro, bo s svojim delom zadovoljen in bo dosegel boljše rezultate dela (29).

Trevnova (30) navaja, da je klima odsev tistega, kar zaposleni pričakujejo od organizacije, sodelavcev, podrejenih in tudi odsev tistega, kar dejansko dobijo ali kar pogrešajo. Pravi tudi, da organizacijsko klimo lahko preučujemo, organiziramo, spreminjamo kot celoto, še bolje pa je, da na klimo gledamo kot skupek različnih dejavnikov (30).

Zaposleni so tisti, ki s svojim delom udeležujejo smotre podjetja in hkrati v njem ustvarjajo ozračje in odnose med ljudmi, ki oblikujejo posamezno organizacijo, ter jo ločijo od ostalih organizacij. Sposobni in motivirani ljudje so edini pravi vir konkurenčne prednosti podjetja. Ljudje zagotavljajo drugačnost, vse ostalo je mogoče hitro posnemati (31).

Splošno delovno klimo ustvarjajo vsi zaposleni v organizaciji. Vodstvo bi moralo ustvariti takšno delovno ozračje in uvesti vodstveno politiko, ki bi prispevala k oblikovanju pozitivnega vzdušja. Pri zaposlenih v organizaciji je potrebno ozavestiti, da se pozitivna skupinska dinamika in sinergija tima ne ustvarja spontano, temveč sta za to potrebna znanje in trud (32).

Potrebno se je vprašati, kaj motivira zaposlene, kako vzbuditi njihov interes za lasten razvoj, za razvoj njihovih kompetenc, ter kako jih motivirati, da bodo boljše delovali v kolektivu, da bodo zadovoljni in posledično uspešnejši (33).

2.4.1 Organizacijska klima v zdravstvu

Organizacijsko klimo za delo medicinskih sester/ zdravstvenih tehnikov definirajo in merijo spremenljivke, kot so zadostni viri, podpora zaposlenih, odnosi med medicinskimi sestrami/ zdravstvenimi tehnikami in zdravniki ter managersko politiko. Zadostnost virov definirajo dostopnost kadra, finančnih sredstev in materialov (34). Ukvarjanje z organizacijsko klimo zmanjša nezadovoljstvo, izgorelost in fluktuacijo zdravstvenega osebja. Mnogi so prepričani, da imajo bolnišnice, ki so sposobne pritegniti in zadržati kvalificirane medicinske sestre/ zdravstvene tehnike, konkurenčno prednost pred tistimi, ki tega ne znajo (34).

Lyon je proučeval organizacijsko klimo in zadovoljstvo z delom diplomiranih medicinskih sester in administrativnih delavcev v bolnišnicah. Ugotovil je, da različne vrste klime vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo z delom (35).

Povezanost med kulturo, klimo in zadovoljstvom zaposlenih je sledeča: zaposlen bo toliko bolj zadovoljen, kolikor bolj bosta kultura in klima zanj ustrezna (36). V splošnem smislu predstavljata tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki pa se odraža v načinu

delovanja organizacije, v splošnem vzdušju in v načinu vodenja posameznikov v organizaciji (36).

2.5 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je eno izmed najpomembnejših občutij povezanih s konkretnim delom in organizacijo, ki lahko motivira posameznika. Vpliva na odnos med zaposlenimi in managementom, ter pomaga k uresničevanju skupnih poslovnih ciljev (37).

Zadovoljstvo pri delu je prijeten občutek, ki ga posameznik zazna na osnovi izpolnitve pričakovanj povezanih z delom (38). Fister (39) poudarja, da to vključuje kognitivne in afektivne odzive na delo in delovno silo. Ugotavlja tudi, da so bolj zadovoljni z delom tisti, ki imajo pri delu pomembne osebne cilje, za katere ocenjujejo, da jih bodo dosegli. Najboljša strategija organizacije proti nezadovoljstvu delavcev je odstranitev vzrokov. Ker pa to včasih ni možno, se je treba pripraviti tudi na spopad s tem. V ta namen se spremlja organizacijska klima, največkrat z anketnimi vprašalniki (40).

2.6 Pokazatelji zadovoljstva in nezadovoljstva zaposlenih

Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom, včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in organizacijo. Pomembne so tudi njihove potrebe in interesi (7). Potrebe lahko opredelimo kot materialne, socialne in osebne, oziroma kot potrebe imeti, ljubiti in biti. Ljudje za svoje delo v organizaciji dobijo plačilo. S tem si zagotavljajo materialna sredstva za življenje, zagotovijo si večjo socialno varnost. Poleg materialnih, pa organizacija zaposlenim omogoča tudi neposredno zadovoljevanje nematerialnih potreb, kot so (7):

- potrebe po varnosti s stalnostjo zaposlitve,
- socialne potrebe z njihovim vključevanjem v delovne skupine in z dajanjem priznanja,

- osebne potrebe z izobraževanjem in usposabljanjem, z omogočanjem izpopolnjevanja pri delu, z dodeljevanjem dela pri katerem lahko uporabijo svoje znanje, z razvojem kariere in napredovanjem, z vključevanjem v odločanje in z avtonomijo pri delu (7).

Za delavca, ki nima možnosti napredovanja, je zelo malo verjetno, da si bo prizadeval in trdil za boljše rezultate.

Jagodič Luckmann in Pacek (41) ugotavljata, da prav zadovoljstvo z nadrejenimi najbolj vpliva na odnose v podjetju in na motiviranost zaposlenih.

Organizacija težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Zaposleni, v katere je organizacija veliko vlagala, jo lahko kadarkoli zapustijo, ter s seboj odnesejo znanje. Zato si morajo organizacije zvestobo in pripadnost zaposlenih prislužiti. Pomembno je, da zaposleni najdejo v organizaciji svoj smisel in uspejo zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v svoji organizaciji, bodo tudi v času težav stali organizaciji ob strani in ji pomagali, s tem pa si bo organizacija pridobila ugled v okolju (41).

Zavedati se je potrebno, da z odhodom zaposlenih iz organizacije, organizacija izgubi to, v kar je investirala. Potrebno je razmišljati tudi o tem, kako ohraniti takšen kapital v organizaciji, razviti je potrebno baze znanja, ter zaposlenim omogočiti, da se v organizaciji počutijo kot del celote, da so osebno zadovoljni, da lahko v organizaciji napredujejo, rastejo z njo in jih motivirati, saj motivirani zaposleni ustvarijo višjo dodano vrednost.

3. METODE DELA

3.1. Namen, cilji in hipoteze

Zdravstvena nega je del organizirane bolnišnične dejavnosti, ki z uspešno organizacijo zagotavlja nudenje kakovostnih in učinkovitih storitev za paciente. Rezultati oziroma kakovost storitev v zdravstveni negi, pa so odvisni od zadovoljstva zaposlenih.

Namen diplomske naloge je narediti analizo zadovoljstva med zaposlenimi v zdravstveni negi v Ortopedski bolnišnici Valdoltra in izluščiti najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na to.

Cilji diplomske naloge so:

- pregledati tujo in domačo literaturo, ki se ukvarja s tematiko zadovoljstva in motivacijo zaposlenih na splošno in v zdravstvu,
- na podlagi analiz prebranih znanstvenih člankov narediti anketo za ugotavljanje odnosa medicinskih sester do njihovega dela in ustanove, v kateri so zaposleni,
- določiti, koliko so zadovoljni zaposleni v zdravstveni negi s svojimi nadrejenimi,
- iz podatkov, pridobljenih na podlagi anket, raziskati v kateri meri so zaposleni zadovoljni s svojimi sodelavci in zakaj,
- pridobljene podatke primerjati z podobnimi izsledki.

Hipoteze

Na osnovi zastavljenih ciljev in teoretičnih izhodišč za proučevanje navedene teme, smo si v raziskavi zastavili naslednje hipoteze:

H1: Zaposleni v zdravstveni negi imajo večinoma pozitivno mnenje glede organizacije dela v ustanovi.

H2: Zaposleni v zdravstveni so v večini zadovoljni s svojimi nadrejenimi.

H3: Zaposleni v zdravstveni negi so v večini zadovoljni s svojim delovnim mestom.

H4: Zaposleni v zdravstveni negi so v večini zadovoljni s svojimi sodelavci.

3.2. Vzorec

Raziskava je temeljila na slučajnostnem vzorcu zaposlenih v zdravstveni negi v Ortopedski bolnišnici Valdoltra (v nadaljevanju OBV). Skupaj je bilo na različne oddelke razdeljenih 100 vprašalnikov. Vrnjenih smo dobili 51 izpolnjenih anket. Med anketiranimi je bilo več žensk (45) kot moških (6). V vzorcu je največ zaposlenih v starostni skupini od 31- 40 let in so v bolnišnici zaposleni od 11-20 let (preglednica 1 in 2).

Preglednica 1: Starost in delovna doba zaposlenih v zdravstveni negi

Starost (leta)	20 – 30	31 – 40	41 – 50	>50
število	16	18	12	5
Delovna doba (leta)	0 – 5	6 – 10	11 – 20	>21
število	13	5	18	15

Preglednica 2: Izobrazba anketirancev

Zdravstveni Tehnik/Medicinske Sestre	34
Višje Medicinske Sestre/Diplomirane Medicinske Sestre	14
Univerzitetni študij	3

3.3 Predstavitev anketnega vprašalnika

Raziskava temelji na kvantitativnem pristopu. Uporabljena je opisna raziskovalna metoda. Merilni inštrument kvantitativne raziskave je anketni vprašalnik, sestavljen iz 16 vprašanj, ter vprašanj, ki se nanašajo na zbiranje demografskih podatkov anketirancev, s katerimi so bili pridobljeni podatki o spolu, izobrazbi in delovni dobi zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih smo ocenjevali po 5- stopenjski Likartovi lestvici, od 1- se ne strinjam, pa do 5- se popolnoma strinjam. Pomembnost zadovoljstva smo tudi ocenjevali z 5- stopenjsko

Likartovo lestvico, kjer pomeni 1- zelo pomembno, pa vse do 5- zelo nepomembno (priloga 1). Želeli smo oceniti tako zadovoljstvo z delom kot pomembnost zadovoljstva z delom, nakar smo pridobljene rezultate prikazali v slikah.

3.4 Okolje raziskave

3.4.1 Predstavitev Ortopedske bolnišnice Valdoltra

Ortopedska bolnišnica Valdoltra (v nadaljevanju OBV) je danes največji ortopedski center v Sloveniji, sodeluje z vsemi domačimi in številnimi tujimi centri v Evropi in Združenih državah Amerike. V letu 2009 je praznovala 100. letnico svojega obstoja. Bolnišnica je od leta 1991 javni zavod, ki opravlja zdravstveno dejavnost na sekundarni in terciarni ravni, tako, da zdravi obolenja in poškodbe lokomotorne aparata, s posebno usmeritvijo v artroplastiko, obolenja in deformacije hrbtenice, endoskopijo, kostno-sklepno tuberkulozo in ortopedsko septiko za območje Republike Slovenije. Z odločbo Ministrstva za zdravje je dobila naziv učni zavod (42).

Delo je organizirano po področjih in sicer:

- strokovno medicinsko,
- zdravstvena nega,
- znanstveno-raziskovalno in pedagoško,
- poslovno-upravno.

V sestavi bolnišnice je 16 objektov: upravna stavba, centralna kuhinja in restavracija, diagnostični center, operacijski blok, laboratorij in lekarna, ter trije paviljoni: A, B in C, s tem, da imata A in B po tri oddelke, C pa dva (42).

Temeljne naloge zdravstvene ustanove so:

- zagotoviti ustrezno zdravljenje in zdravstveno nego,
- preprečiti komplikacije, ki lahko nastanejo tekom samega zdravljenja

- zgodnja medicinska rehabilitacija (42).

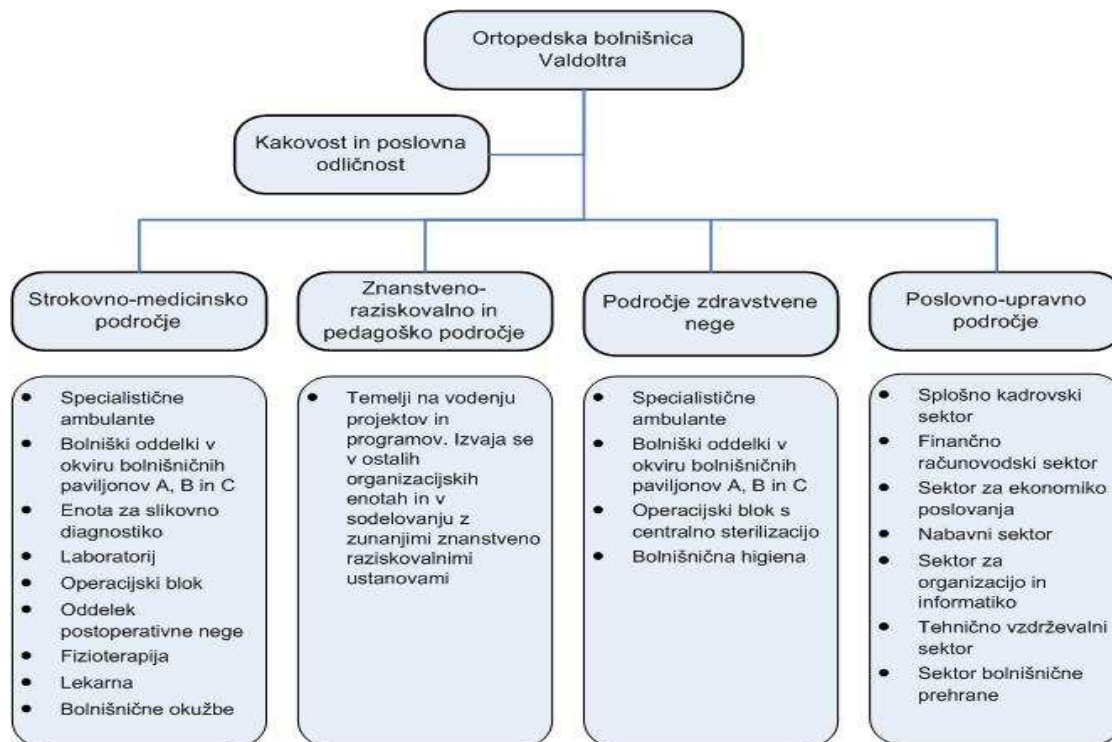
V OBV je danes zaposlenih 310 ljudi, od tega 193 medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov ter 35 zdravnikov specialisti in specializanti s področja ortopedije, anesteziologije, radiologije in fizioterapije.

Uspešnost organizacije je odvisna predvsem od njene sposobnosti, da pravočasno zazna, kako izkoristiti priložnost v notranjem in zunanjem okolju, v katerem obstaja in se razvija.

Poslanstvo OBV je v tem, da se razvija v smeri enega od osrednjih ortopedskih centrov v Sloveniji. Pomembno vpliva na oblikovanje zdravstvene politike na področju ortopedije in medicinske doktrine v Sloveniji, kar prispeva k njenemu ekonomskemu, strokovnemu in socialnemu razvoju.

Strateška usmeritev bolnišnice je razvoj ortopedske kirurgije. Razvoj na področju kadrov je usmerjen na kontinuirano izobraževanje vseh zaposlenih, ter spremljanje najnovejših dosežkov s področja medicine. Bolnišnica je od leta 1991 javni zavod. Na čelu bolnišnice je direktor, ki ga imenuje svet OBV, k sklepu o imenovanju daje soglasje vlada. Njegova vloga je opredeljena z zakonom o javnih zavodih, zakonom o zdravstveni dejavnosti in s statutom bolnišnice, pri svojem delu upošteva napredek stroke v razvitem svetu, družbeno - ekonomsko situacijo države ter njeno zdravstveno politiko.

Vodstvo OBV sestavljajo direktor, pomočnica direktorja za področje zdravstvene nege, pomočnik direktorja za znanstveno - raziskovalno področje in pedagoško področje ter pomočnik direktorja za upravno - poslovno področje (42).



Slika 1: Organigram organizacije dela v Ortopedske Bolnišnice Valdoltra

Zdravstvena nega se v OBV vse bolj uveljavlja kot avtonomna dejavnost. V središču pozornosti se postavljajo pacienti. Izvaja se zdravstvena nega in oskrba, ki temelji na znanju, motivaciji in osebni rasti (42).

Proces obravnave pacienta terja kompleksnost in skupno delo vseh profilov v zdravstvu. Medicinske sestre smo del tega tima, kar se kaže na vseh področjih delovanja, predvsem pa v povečani kakovosti in varnosti za pacienta. Znanje in izkušnje ter veččine v OBV prenašamo v neposredno delo s pacienti tudi s pomočjo prenosa dobrih praks znotraj bolnišnice in iskanje le teh v zunanjem okolju (42).

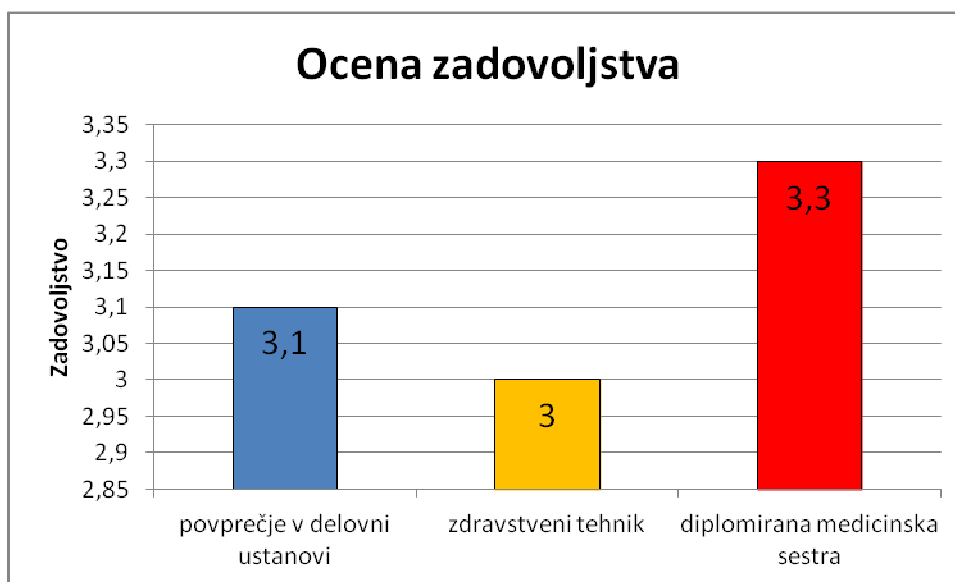
3.5 Potek raziskave

Anketiranje je potekalo v Ortopedski bolnišnici Valdoltra v času od 12.10 do 17.10.2011. Anketiranje je bilo anonimno. Razdeljenih je bilo 100 anket, in sicer na 10 oddelkov po 10 anket. Anketo so izpolnili naključni zaposleni v zdravstveni negi, ki so anketo želeli izpolniti. Na razpolago so imeli 7 dni. Izpolnjene ankete smo zbirali v za to namenjene škatle, ki so se nahajale na vsakem oddelku. Vrnjenih smo dobili 51 izpolnjenih anket, od tega je bilo 34 zdravstvenih tehnikov/ srednjih medicinskih sester (v nadaljevanju ZT), 14 višjih/ diplomiranih medicinskih sester in 3 medicinske sestre z univerzitetno izobrazbo (v nadaljevanju DMS). Pridobljeni podatki so obdelani s programom Microsoft Excel. Rezultati so predstavljeni v slikah.

4. REZULTATI

Rezultate višjih/diplomiranih medicinskih sester in medicinskih sester z univerzitetno izobrazbo, prikazujemo skupaj. Rezultate prikazujemo glede na povprečno oceno 5-stopenjske Likertove lestvice.

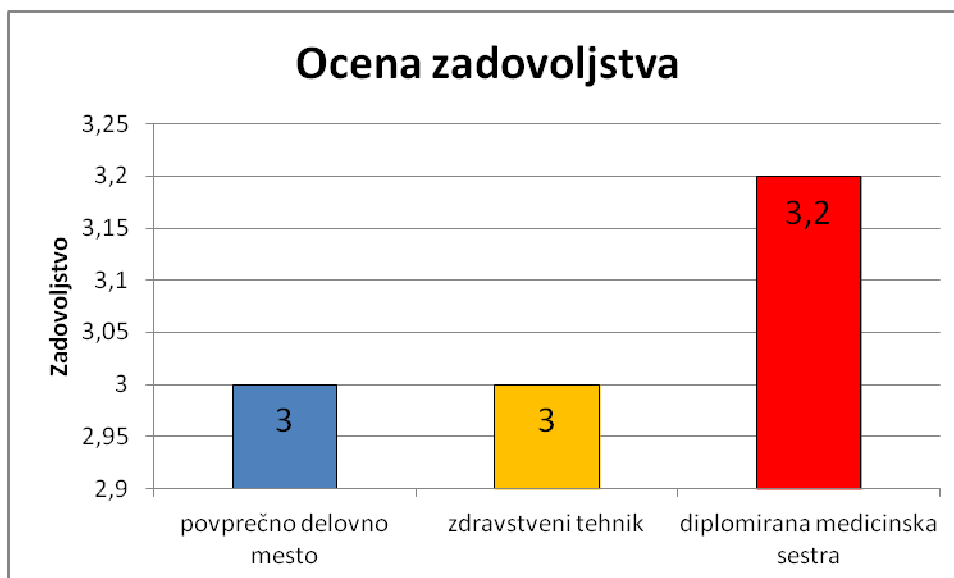
Slika 2 prikazuje povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih z delovno ustanovo ter primerjavo ocen posamezne skupine po izobrazbi.



Slika 2: Prikaz meritev zadovoljstva z delovno ustanovo

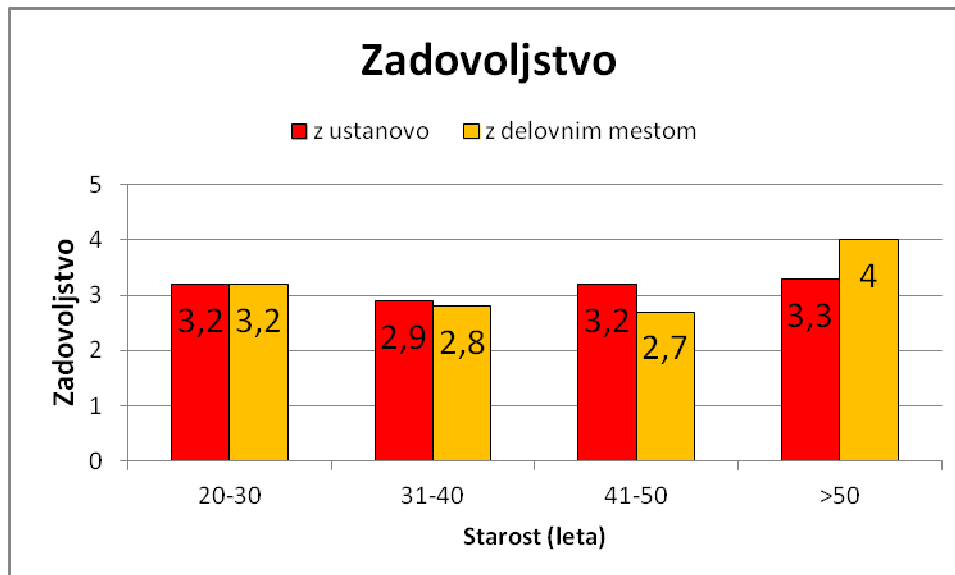
Skupna povprečna ocena zadovoljstva z delovno ustanovo je 3,1, ZT nam prikazujejo oceno 3,0, DMS pa 3,3.

Slika 3 prikazuje povprečno oceno zadovoljstva z delovnim mestom 3,1, ter primerjavo ocen posamezne skupine po izobrazbi, kjer je razvidno, da so z delovnim mestom s povprečno oceno 3,2 bolj zadovoljne DMS.



Slika 3: Prikaz meritve zadovoljstva z delovnim mestom

V sliki 4 prikazujemo primerjavo zadovoljstva z delovno ustanovo in delovnim mestom glede na različne starostne skupine.

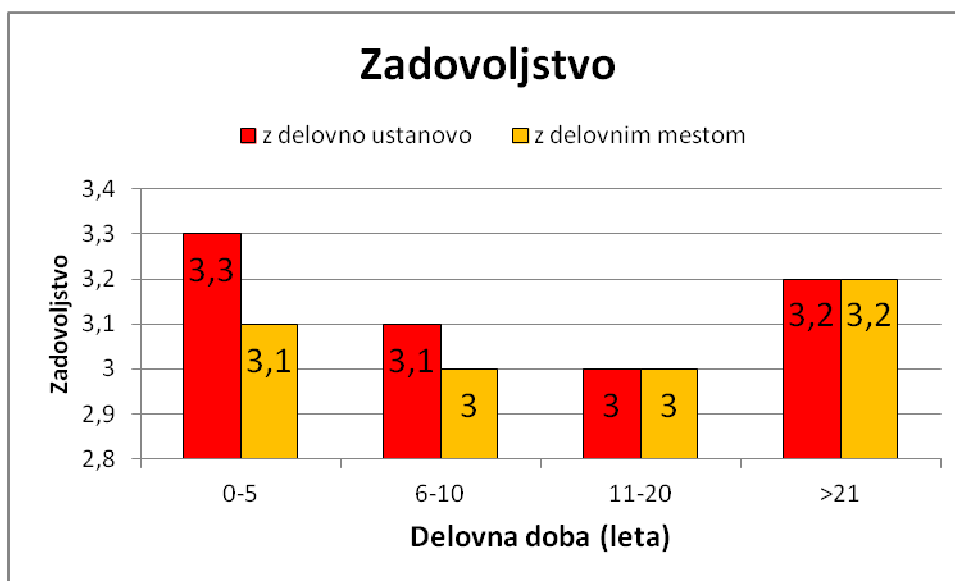


Slika 4: Zadovoljstvo z delovnim mestom in delovno ustanovo glede na starost

Opaziti je, da je povprečna ocena zadovoljstva z delovno ustanovo $\bar{x} = 3,3$. Pri tem je zadovoljstvo z delovnim mestom ($\bar{x} = 4$) najvišja v starostni skupini nad 50 let. Najmanj so

z delovno ustanovo zadovoljni ($\bar{x} = 2,9$) v starostni skupini od 31 – 40 let. Z delovnim mestom pa so najmanj zadovoljni ($\bar{x} = 2,7$) stari med 41 in 50 let.

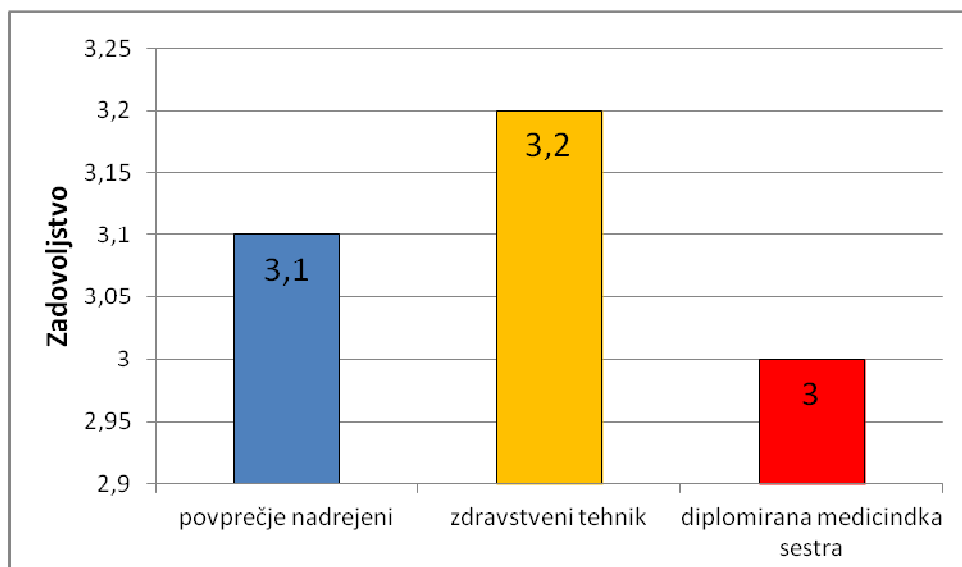
Zanimala nas je tudi primerjava zadovoljstva z delovno ustanovo in delovnim mestom zaposlenih glede na delovno dobo (slika 5).



Slika 5: Zadovoljstvo z delovnim mestom in delovno ustanovo glede na delovno dobo

Z delovno ustanovo so najbolj zadovoljni ($\bar{x} = 3,3$) zaposleni z delovno dobo do 5 let, najmanj ($\bar{x} = 3,0$) pa zaposleni z delovno dobo od 11 – 20 let. Rezultati tudi prikazujejo, da so z delovnim mestom najbolj zadovoljni ($\bar{x} = 3,2$) zaposleni z delovno dobo večjo kot 20 let, najmanj ($\bar{x} = 3$) pa zaposleni med 6 in 20 let.

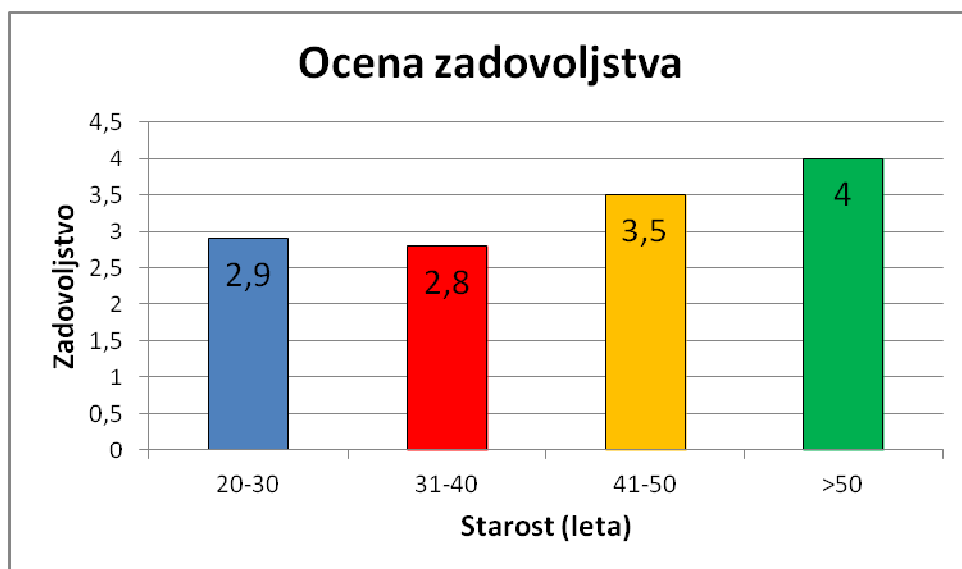
Anketirance smo spraševali, kako so zadovoljni s svojimi nadrejenimi (slika 6).



Slika 6: Zadovoljstvo z nadrejenimi

Skupna povprečna ocena zadovoljstva z nadrejenimi je 3,2. Bolj so z nadrejenimi zadovoljni ZT, s povprečno oceno 3,2.

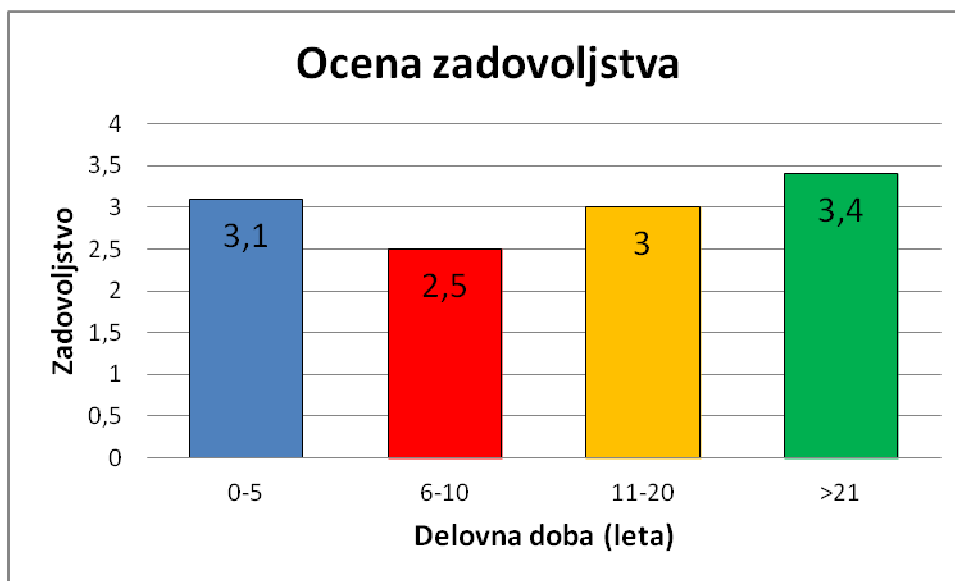
Slika 7 prikazuje zadovoljstvo z nadrejenimi glede na starost anketirancev.



Slika 7: Zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi glede na starost

Iz slike lahko razberemo, da so z nadrejenimi najbolj zadovoljni zaposleni, ki so stari 50 let in več ($\bar{x} = 4$), medtem, ko so najmanj z nadrejenimi zadovoljni zaposleni stari od 31-40 let ($\bar{x} = 2,8$).

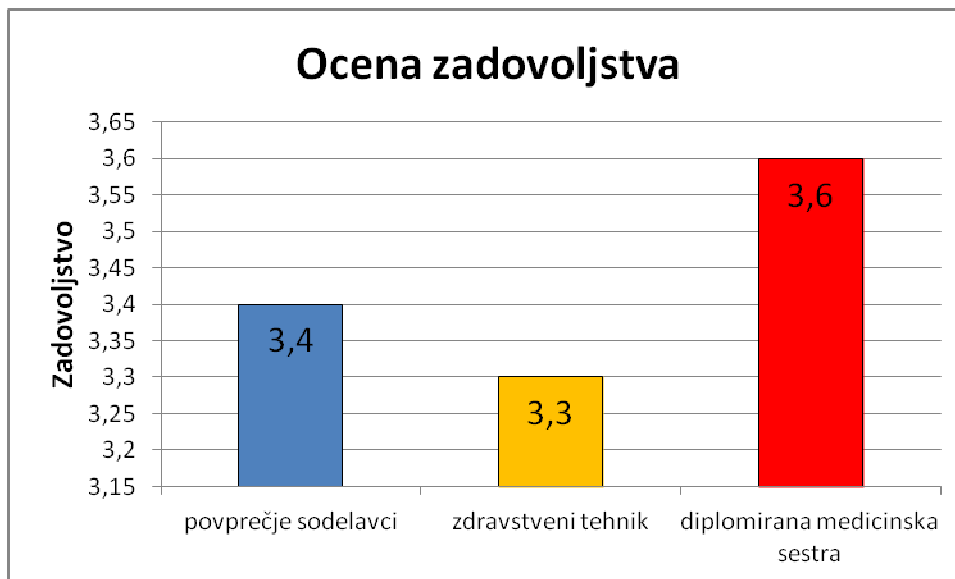
Na sliki 8 je prikazano zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi glede na delovno dobo anketirancev.



Slika 8: Zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi glede na delovno dobo

Z nadrejenimi, glede na delovno dobo, so najbolj zadovoljni tisti, ki delajo v ustanovi več kot 20 let ($\bar{x} = 3,4$). Najmanj zadovoljni ($\bar{x} = 2,5$) z nadrejenimi so anketiranci z delovno dobo od 6 – 10 let.

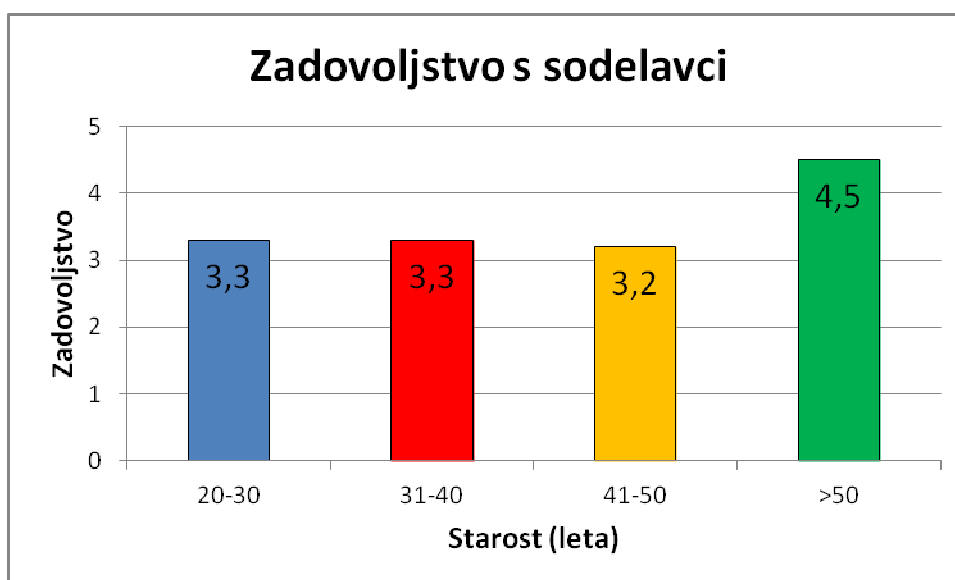
Nadalje smo akentirance spraševali o zadovoljstvu s sodelavci. Rezultate prikazujemo v sliki 9.



Slika 9: Zadovoljstvo s sodelavci

Vsi anketiranci so zadovoljni s svojimi sodelavci s povprečno oceno 3,4, kjer so z oceno 3,6 bolj zadovoljne DMS.

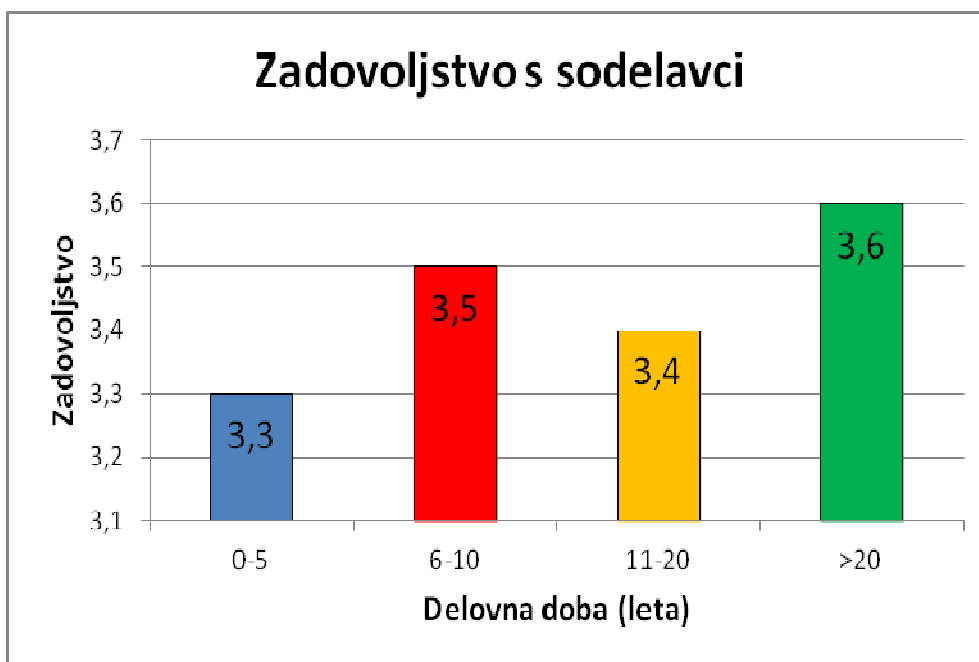
Prikazujemo tudi zadovoljstvo zaposlenih s sodelavci ločenih po starostni skupini (slika 10).



Slika 10: Zadovoljstvo zaposlenih s sodelavci glede na starost

Rezultati kažejo, da je povprečna ocena zadovoljstva s sodelavci od 3,2 do 4,5. Najbolj zadovoljni z njimi so anketiranci starejši od 50 let ($\bar{x} = 4,5$), najmanj pa anketiranci med 41 in 50 let ($\bar{x} = 3,2$).

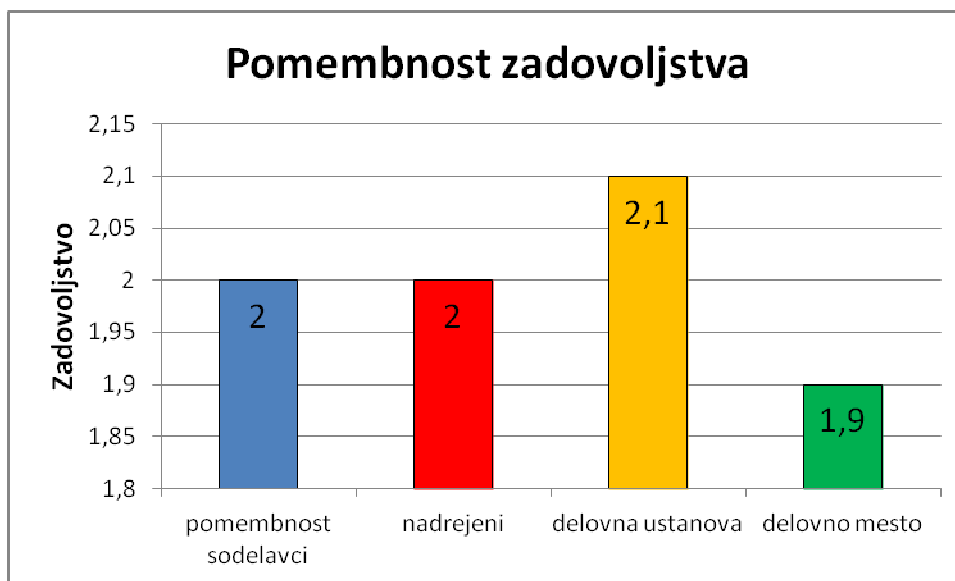
Slika 11 prikazuje zadovoljstvo s sodelavci glede na njihovo delovno dobo.



Slika 11: Zadovoljstvo zaposlelih s sodelavci glede na delovno dobo

Anketiranci z več kot 20 let delovne dobe so s svojimi sodelavci zadovoljni s povprečno oceno 3,6, medtem, ko so anketiranci z delovno dobo do 5 let s svojimi sodelavci zadovoljni s povprečno oceno 3,3.

Slika 12 nam prikazuje primerjavo pomembnosti zadovoljstva s sodelavci, nadrejenimi, z delovno ustanovo in delovnim mestom.



Slika 12: Prikaz meritev pomembnosti zadovoljstva

Rezultati kažejo, da je občutek pomembnosti zadovoljstva zaposlenih ocenjen s povprečno oceno 2,0.

5. RAZPRAVA

5.1 Preverjanje hipotez

Rezultati so pokazali, da so zaposleni v OBV zadovoljni z organizacijo v ustanovi ($\bar{x}=3,1$) in smo na podlagi rezultatov, hipotezo potrdili. Poleg tega je opaziti, da so z delovno ustanovo najbolj zadovoljni anketiranci starejši od 50 let, ter zaposleni z delovno dobo do 5 let. Podobno so opazili pri raziskavi (43), da so starejši delavci bolj zadovoljni, ker imajo zaradi daljše delovne dobe več izkušenj, ter, da pričakujejo manj od same organizacije dela.

Če primerjamo zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi v OBV z ostalimi ustanovami in načinom dela, smo zasledili, da je kritična točka predvsem v samem procesu zdravstvene nege, neupoštevanju standardov, v komunikaciji, v komunikaciji z nadrejenimi, v samem spoštovanju med zaposlenimi, v stopnji odgovornosti in samem odločanju (44). V primerjavi z študijo, ki je bila opravljena v eni od delovnih organizacij v Sloveniji, imamo v OBV, glede ozaveščanja o poslovanju organizacije ter o prihodnosti in načrtih same organizacije, precej dober informacijsko - komunikacijski sistem. Kragelj (45) pravi, da težave in nezadovoljstvo lahko nastanejo tudi zaradi težav v notranjem komuniciranju med seboj, izgorevanju zaradi pomanjkanje kadra, ter prenašanju stresa na delovnem mestu (45).

Pri analizi pridobljenih rezultatov smo ugotovili, da so anketiranci s svojimi nadrejenimi zadovoljni ($\bar{x}=3,3$) in da je to prisotno predvsem pri osebah z več kot 20 let delovne dobe in pri anketirancih starejših od 50 let. Vodenje, ki podpira odprto in stalno komunikacijo ter pretok informacij, brez zadrževanja vpliva na pripravljenost in samo delo. Ustrezna komunikacija na vseh nivojih zagotavlja organizaciji natančno in pravočasno opravljanje nalog in je pogoj za dobre odnose med posamezniki in skupinami v organizaciji (46). Poleg tega številne raziskave dokazujejo, da obstaja pozitivna korelacija med zadovoljstvom z nadrejenimi in zadovoljstvom z delom (46).

Zaposleni so zadovoljni z svojim delovnim mestom ($\bar{x}=3,1$). Predvsem so najbolj zadovoljni z delovnim mestom anketiranci nad 50 let, z več kot 20 let delovne dobe. Menimo, da je vzrok za to predvsem v ekonomski krizi, ki se zadnja leta stopnjuje in zaradi katere prihaja do množičnih odpuščanj predvsem starejših oseb, ki so kasneje težje zaposeljive. To vpliva na subjektiven občutek zaposlenega, da so varno delovno mesto in s tem zagotovljena ekonomska eksistenca, zelo pomembni in vplivajo na njegov odnos do dela (47). Vendar tega posebjaj v raziskavi nismo raziskovali, bi pa bilo zanimivo izpeljati raziskavo v tej smeri.

V podobni raziskavi so zaposleni zadovoljni z delovnim mestom, toda bi ga kljub vsemu želeli spremeniti, ker so sposobni več, ker so spremembe dobre in ker želijo napredovati. Delovnega mesta pa ne bi želeli menjati, ker delo opravljajo z veseljem, ker delajo dela, za katera so strokovno usposobljeni in ker to enostavno radi počno (48).

S svojimi sodelavci so anketiranci zadovoljni ($\bar{x}=3,4$). Tudi raziskava, ki so jo naredili med 1250 zaposlenimi je pokazala, da pozitivni odnosi med sodelavci zvišujejo zadovoljstvo z delom (45). Glede na delovno dobo so s sodelavci predvsem zadovoljni zaposleni stari nad 50 let, z več kot 20 letno delovno dobo.

Dejstvo pa je, da različne generacije prinašajo v organizacijo različne vrednote, obnašanja, potrebe, načine komuniciranja, delovne vrednote itd., kar lahko vpliva na medsebojno razumevanje. Lancaster in Stillman (49) menita, da lahko interakcija med različnimi generacijami na organizacijo vpliva tako pozitivno kakor negativno. Pozitivna interakcija lahko privede do povečane kreativnosti in inovacij zaradi različnih perspektiv razmišljanja, negativna interakcija pa lahko privede do nepotrebnih osebnih konfliktov (49).

Delovno zadovoljstvo je eden izmed najbolj pomembnih in raziskanih občutenj pri delu. Toda zakaj je delovno zadovoljstvo tako pomembno pri doživljanju dela? Delovno zadovoljstvo vpliva na počutje zaposlenega pri delu, le to pa je odvisno od organizacije, ki prispeva k ugodju in počutju zaposlenega. Na nivo delovnega zadovoljstva vplivajo pomembni dejavniki kot so osebnost, vrednote, delovne situacije in družbeni vpliv (50).

Pomembnost zadovoljstva zaposlenih je tesno povezana z uspešnostjo organizacije, odvisna pa je tako od zaposlenih kot od delovnega okolja. Zadovoljen delavec je mnogo

bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen delavec. Za uspešnost pri delu je poleg motiviranosti potrebno zagotoviti še znanje in sposobnosti posameznika. Iz tega sledi, da je enako pomembno dajati pozornost znanju in sposobnostim z dobrim izborom zaposlenih in njihovem stalnemu nadgrajevnju znanja, na drugi strani pa težiti k čim višji stopnji motiviranosti zaposlenih.

V naši raziskavi smo pomembnost zadovoljstva ocenjevali po 5- stopenjski Likartovi lestvici, in sicer od 1- zelo pomembno, pa vse do 5- zelo nepomembno.

Rezultati so pokazali, da je povprečna ocena pomembnosti zadovoljstva z delovno ustanovo 2,1, z delovnim mestom 1,9, z nadrejenimi 2 ter s sodelavci 2,1. Iz pridobljenih rezultatov lahko sklepamo, da je pomembnost zadovoljstva med zaposlenimi še kako pomembno.

Pomemben element kakovostne zdravstvene nege in oskrbe ter zadovoljstva pacientov, je tudi zadovoljstvo zaposlenih. Različni odnosi na delovnem mestu in obremenitve, ki jih čutimo, vplivajo na človeka in njegovo uspešnost pri delu. V službi preživimo večji del dneva, zato je izjemno pomembno, da pri delu uporabljamo svoje strokovno znanje, delamo neobremenjeno, v harmoniji s sodelavci in se pri tem počutimo zadovoljno, izpopolnjeno in uspešno (51).

Kljub temu, da so rezultati na splošno pokazali, da so zaposleni v OBV zadovoljni, predlagamo:

- treninge asertivnosti z vidika medosebne komunikacije,
- izdelava lestvice nagrajevanja, s poudarkom na spoštovanju tistih, ki svoje delo opravljajo strokovno in odgovorno (pohvala in zavedanja truda osebe, je bolj pomembna od samega materialnega nagrajevanja),
- obveščanje o sistemu organiziranosti dela in možnost upoštevanja nekaterih predlogov zaposlenih,
- enakopravna možnost izobraževanja tako na strokovnem, kot tudi na področju osebnostne rasti.

6. ZAKLJUČEK

Zaradi velike konkurence postaja zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni organizaciji vedno pomembnejše. Ustrezna stopnja zadovoljstva zaposlenih in motivacijska klima v organizaciji lahko v veliki meri prispevata k dolgoročnejšemu uspešnemu poslovanju.

Za učinkovitost zdravstvene nege je potrebna sprememba v organizacijski strukturi, v poteku dela, izobraženosti medicinskih sester, ustreznemu vodenju, prenosu informacij. Potrebni so sistemski pristopi ter sodelovanje med poklicnimi skupinami. To je osnova za spremembo procesov zdravstvene nege in celovite obravnave s pomočjo stalnih izboljšav. Uspeh v organizaciji temelji na ustvarjalnosti, navdušenosti, učinkovitem in strokovnem delu zaposlenih. Samo zadovoljne osebe lahko svoje delo opravljajo dobro.

Prepričljivo vodstvo vpliva na večjo pripadnost organizaciji. Naloga vodstva je izvedeti, katere dimenzije organizacijske klime negativno vplivajo na vedenje zaposlenih z namenom, da te dimenzije izboljšajo. Ključno vlogo ima neposredni vodja, ki mora za uresničevanje skupne vizije znati dobro organizirati delo in sodelavce spodbujati k doseganju čim boljših rezultatov. Vodenje, ki podpira odprto in stalno komunikacijo ter pretok informacij brez zadrževanja, vpliva na pripravljenost in samo delo. Ustrezna komunikacija na vseh nivojih zagotavlja organizaciji natančno in pravočasno opravljanje nalog in je pogoj za dobre odnose med posamezniki in skupinami v organizaciji.

Poleg tega se je potrebno zavedati dejstva, da je uspešnost posameznika pogoj za razvoj in doseganje ciljev organizacije. Od zaposlenih je odvisno, kako bodo naloge opravljene. Potrebno jim je posvečati veliko pozornosti in spremljati njihovo počutje v organizaciji. Vsebina dela, samostojnost, možnost uporabe svojih sposobnosti, delovne razmere in izzivi so tisti, ki motivirajo zaposlenega in ga naredijo hkrati tudi zadovoljnega.

7 LITERATURA

1. Mihelčič M. Kako v združbah do organizacijske kulture "priznavanja zaslug". Kranj. 2008.
2. Rižnar P. Kapitalova raziskava: Nova vrednota naj bodo ljudje. *Kapital* 2005; 345(8): 5-6.
3. Tavčar MI. Kultur, etika in olika managementa: Moderna organizacija. Kranj. 2000.
4. Skoberne M. Supervizija v zdravstveni negi. *Obzornik zdr N* 2001; 35(6): 241-5.
5. Skupno poročilo SiOK : Organizacijska klima in zadovoljstvo 2001-2005 (URL: http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/SiOK_HrOK_petletno_porocilo_2001-2005.PDF). 9.02.2012.
6. Pavlin M. Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju. [specialistično delo]. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Ljubljana. 2008.
7. Svetlik I. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V: Management kadrovskega virov, ur. Možina, S. 175-2004. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002.
8. Kovač J, Mayer J, Jesenko M. Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj: Moderna organizacija, 2004: dopiši uporabljene strani.
9. Požun P. Management zdravstvene nege v izzivih sodobnega časa. *Obzor Zdr N* 2001; 35(6): 229-230.
10. Cibic D, Filej B, Grbec V, Hajdinjak G, Kersnič P, Šlajmer Japelj M. Mali leksikon terminoloških izrazov v zdravstveni negi. Ljubljana: Zbornica zdravstvene nege Slovenije, Zveza društev medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov, 2004: 41.
11. Pirjevec I. Filozofija zdravstvene nege usmerjena k človeku- pomaga graditi lepši svet. V: Trampuž R. ur. Kakovost zdravstvene nege - Kako jo prenesti v prakso (zbornik prispevkov), Nova Gorica: Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov, 2004: 41.

12. Prestor A: Zadovoljstvo bolnikov na oddelku int. nege in terapije bolnišnice Golnik. *Obzornik Zdr N* 2002; 36(2): 93-99.
13. Skela Savič B. Organizacijska kultura in spremembe v zdravstveni negi. *Utrip* – strokovno informativni bilten Zbornice zdravstvene nege Slovenije 13(2): 29 – 32.
14. Hajdinjak G., Meglič, R. Sodobna zdravstvena nega. Ljubljana: Visoka šola za zdravstvo, 2005.
15. Filej B. Vpliv posameznika na organizacijsko spreminjanje v zdravstveni negi. V: Kaučič BM, Klemenc D, Požun P, Vidnar N, ur. Ali potrebujemo spremembe na področju vodenja zaposlenih v zdravstvu? – novi izzivi: Zbornik predavanj z recenzijo. Podčetrtek 2008. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije Sekcija medicinskih sester v management, 2008: 51-57.
16. Skela Savič B. Razvoj in usposabljanje vodstvenih kadrov v zdravstveni negi. *Organizacija* 2000; 33(10): 651-65.
17. Schermerhorn JR, Hurt JG, Osborn RN. Organizational behaviour. 8th ed. New York: Wiley, 2002.
18. Schein EH. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: Josse- Bass, 1985.
19. Tavčar MI. Management in organizacija. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management, 2008.
20. Jurman B. Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1981: 51.
21. Lobnikar B. Kakovost medsebojnih odnosov kot determinanta organizacijske kulture v bolnišnici. Medosebni odnosi- temelj kakovosti v zdravstvu. Solčava: Spes-Društvo za kulturo odnosov, 2008.

22. Mihalič R. Upravljam organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o., 2006: 129-134.
23. Jereb D. S poslovnim komuniciranjem do izboljševanja kakovosti storitev v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana. V: ravnanje z zaposlenimi in s sodelavci. Ljubljana: Društvo ekonomistov v zdravstvu, 2008: 31-38.
24. Božičeva M. Sodelovanje in organiziranje. Maribor- Košaki: Via, 1996.
25. Možina S. Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994.
26. Lipičnik Mežnar D. Ravnanje z ljudmi pri delu. V: Gospodarski vestnik. Ljubljana, 2003: 223-301.
27. Treven S. Management človeških virov. V: Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998: 67-96.
28. Kavčič B. Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Ljubljanska založba Slovenije, 1991.
29. Bernik J. Vpliv vodenja vodij na uspešnost podjetja. [Magistrsko delo]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1998.
30. Treven S. Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV založba, 2001.
31. Mihalič R. Upravljam organizacijsko kulturo in klimo. Skofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o., 2007.
32. Ducan JW. Organizational Culture: Getting a fix on elusive concept. Academy of Management executive. 1998: 200-236.
33. Svetlik I, Zupan N. Management človeških virov. Ljubljana: Založba Hermina Krajnc, Fakulteta za družbene vede, 2009: 17-20.
34. Jackson – Malik PJ. Organizational climate and hospital nurses job satisfaction, burnout and intent to leave. A dissertation In Nursing: Pennsylvania, 2005.

35. Lyon L. H. Ivancevich J. M. An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital. University of Kentucky, University of Houston: 2006.
36. Rozman R. Spreminjanje kulture v združbah. V: Vloga kulture v organizacijah: zbornik referatov, ur. Rusjan, B, Kovač J, in Rozman, R. 1-9. Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management, v Ljubljani: Ekonomska fakulteta, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 2008: 66-87.
37. Scott T, Mannion R, Davies H, Marshall M. The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments. *Health Serv Res* 2003; 38(3): 923–945.
38. Gorišek B. Zadovoljstvo zaposlenih - ali vsebina pojma prerašča ime fenomena?. *Industrijska demokracija* 2000; 4(12): 4-6
39. Fister K. Osebni cilji pri delu in zadovoljstvo z delom: znanstveno empirični raziskovalni prispevek. *Psihološka obzorja* 2003; 12(4): 33-48.
40. Hollenbeck J, Wright P. Human Resource Management. Irwin: Austen Press, 1994.
41. Jagodič Luckmann B, Pacek A. Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih. V: HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 2003: 1, 22-24.
42. Beltram V. Ortopedska bolnišnica Valdoltra. Kataložni zapis o publikaciji. Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana, 2009: 5-24.
43. Nezaam L (2005). Job satisfaction amongst employees at a public health institution in the western cape.
<http://www.scribd.com/doc/90591937/NEZAAM-LUDDY-2005-Job-Satisfaction-Amongst-Employees-at-a-Public-Health-Institution-in-the-Western-Cape-University-of-Western-Cape-South-Africa>. <01.03.2012>.
44. Prosen M. Indikatorji zadovoljstva medicinskih sester z delom v zdravstveni negi [magistrsko delo]. Koper: Univerza na Primorskem. Fakulteta za management Koper, 2011: 71-80.

45. Kragelj J. Organizacijska kultura zaposlenih v zdravstveni negi v bolnišnici [magistrsko delo]. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, 2010: 10-27.
46. Zupan N. Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV založba, 2001: 118-120.
47. Marinko R. Brezposelnost in ukrepi za zaposlovanje v Sloveniji in Nemčiji [diplomsko delo]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2010: 30-32.
48. Podbregar M (2004). Managementski ukrepi motiviranja zaposlenih v podjetju "XY" [diplomsko delo]. www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/podbregar-mojca.pdf. <20.03.2012>.
49. Lancaster CL, Stillman D. When generations colide. New York: Collins business, 2005.
50. George MJ, Jones GR. Organizational Behavior: understanding and managing. 2nd ed. Reading: Addison- Wesley, 1996.
51. Skoberne M. Supervizija v zdravstveni negi. *Obzornik Zdr N* 2001; 35(6): 241-5.

ZAHVALA

V prvi vrsti bi se zahvalila vsem, ki so stali ob meni v lepih in malo manj lepih trenutkih tega študija. Med nosečnostjo, ki mi je dala energijo za vpis na Visoko zdravstveno šolo v Izoli, si nisem predstavljala, kako me bo študij prevzel in povlekel s seboj. Kljub dojenčku in otroku, ki me ni povsem razumel, zakaj mora mama študirati in delati, sem vzela vloge mamice, študentke ter medicinske sestre z veliko motivacije.

In sedaj, ko pomislim nazaj, je resnično hitro minilo. Kjer je volja, je moč in če je moč, je rezultat. Ponosna sem nase in na moj cilj.

V zadnji vrstici gre še enkrat zahvala vsem mojim najbližjim, ki so mi stali ob strani in me podpirali, hvala vsem sodelavcem in delovni organizaciji ter velik HVALA tudi moji mentorici mag. zdr. nege Sabini Ličen.

Umek Mojca

PRILOGE:

Priloga 1- Vloga za odobritev izvedbe ankete med zaposlenimi v ustanovi

Priloga 2 – Anketni vprašalnik

Priloga 1

Mojca Umek
Koper, 12.10.2011
Vena Piloni 16
6000 Koper

Ga. Šavora Mira
Ortopedska bolnišnica Valdoltra

ZADEVA: PROŠNJA ZA IZVEDBO ANKETE MED ZAPOSLENIMI V ZDRAVSTVENI NEGI ZA PRIPRAVO DIPLOMSKE NALOGE

Spodaj podpisana Mojca Umek, trenutno zaposlena na oddelku pooperativne nege, sem študentka 3. Letnika Visoke šole za zdravstvo v Izoli, smer zdravstvena nega.

Sem v zaključni fazi študija in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom > ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V ZDRAVSTVENI NEGI V OBV<, zato Vas vljudno prosim za dovoljenje, za izvedbo kratke ankete o zadovoljstvu zaposlenih v OBV. Ankete bodo razdeljen na vse bolnišnične oddelke, in sicer na vsak oddelek 10 anket. Podatki bodo uporabljeni izključno za izdelavo diplomske naloge.

Kot cilj diplomske naloge sem si zastavila, ugotoviti kakšno mnenje imajo zaposleni v zdravstveni negi o svoji delovni ustanovi, ugotoviti kako zadovoljni so zaposleni v zdravstveni negi s svojimi nadrejenimi ter ugotoviti kako zadovoljni so zaposleni s svojimi sodelavci. Na podlagi ugotovitev bo v diplomski nalogi narejena analiza ter zastavljeni predlogi, kako lahko medicinska sestra prispeva k uspešnejšemu ter večjemu zadovoljstvu pri delu v zdravstveni negi in kako uspešno premagati pogoste strese na delovnem mestu.

Že v naprej se vam iskreno zahvaljujem za sodelovanje in pomoč.

S spoštovanjem,

Mojca Umek

Priloga 2

VPRAŠALNIK

Spoštovani,

V okviru diplomske naloge opravljam raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih v Ortopedski bolnišnici VALDOLTRA. Vprašalnik je anonimen, rezultati ankete bodo uporabljeni zgolj za namen izdelave diplomske naloge.

Hvala za sodelovanje!

Mojca Umek

Prosimo označite svojo stopnjo strinjanja za vsako izmed spodaj ponujenih trditev.

Navodilo: V levem stolpcu obkrožite stopnjo vašega **zadovoljstva** s posameznim elementom, v desnem stolpcu pa obkrožite stopnjo **pomembnosti** oziroma koliko **Vam** pomeni posamezen element, da ste na delu zadovoljni.

ZADOVOLJSTVO (levi stolpec)

1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – neodločen/a, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

POMEMBNOST (desni stolpec)

1- Zelo pomembno, 2- pomembno, 3- neodločen/a, 4- nepomembno, 5- zelo nepomembno

ZADOVOLJSTVO	ZADOVOLJSTVO Z DELOVNO USTANOVO	POMEMBNOST
1 2 3 4 5	Seznanjena sem z vrednotami naše bolnišnice.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Vodstvo nas dobro osvešča o ciljih naše bolnišnice.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Strinjam se z oceno naše bolnišnice.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Menim, da večina zaposlenih v bolnišnici svoje delo opravlja kakovostno.	1 2 3 4 5
	ZADOVOLJSTVO Z NADREJENIMI	
1 2 3 4 5	Nadrejeni z menoj komunicirajo korektno.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Vem, kaj nadrejeni pričakuje od mene.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Nadrejeni me pohvali za dobro opravljeno delo.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	O načrtovanih delovnih nalogah sem seznanjena.	1 2 3 4 5
	ZADOVOLJSTVO Z DELOVNIM MESTOM	
1 2 3 4 5	Čutim, da mi je ne delovnem mestu omogočena osebna rast.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Potek dela na mojem delovnem mestu je dobro organizirano.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje mojega znanja.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Zadovoljen/-a sem s svojim delovnim mestom.	1 2 3 4 5
	ZADOVOLJSTVO S SODELAVCI	
1 2 3 4 5	Od sodelavcev dobim natanko tisto, kar sem od	1 2 3 4 5

	njih pričakoval/-a.	
1 2 3 4 5	Med sodelavci imam dovolj možnosti za izražanje svojih mnenj in pobud.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Podatke in informacije si med sodelavci izmenjujemo brez težav.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	S sodelavci si zaupamo.	1 2 3 4 5

Bi morda želeli, še kaj dodati:

Podatki o zaposlenem:

A. Spol:

a) ženski b) moški

B. Starost:

a) 20-30 let b) 31-40 let c) 41-50 let d) več kot 50 let

C. Dosežena stopnja izobrazbe:

a) srednja b) višja/visoka c) univerzitetna

D. Delovna doba: _____ let.

D. Kolikokrat ste zamenjali delovno organizacijo:

a) nikoli b) enkrat c) dvakrat d) več kot dvakrat .

NAJLEPŠA HVALA ZA SODELOVANJE!