

UNIVERZA V MARIBORU

FAKULTETA ZA ZDRAVSTVENE VEDE

MOTIVACIJA V SODOBNEM VODENJU

(diplomsko delo)

Maribor, 2009

Helena Božič

UNIVERZA V MARIBORU

FAKULTETA ZA ZDRAVSTVENE VEDE

Mentor: viš. predav. dr. Bojana Filej, univ. dipl. org.

Povzetek

Ljudje smo si različni, zato ni enega in edinega načina, kako motivirati zaposlene. Naloga vodje oz. vodstva podjetja je, da zaposleni dobro opravijo svoje delo. Zato morajo ugotoviti, kaj je za zaposlene pri delu pomembno, kaj jih motivira k boljšem doseganju ciljev. Za doseg tega morajo vodilni v podjetju znati motivirati zaposlene, tako bodo ti opravljali svoje delo boljše, kakovostnejše ter z večjo prizadevnostjo.

V diplomskem delu smo želeli predstaviti pogled na obstoječe motivacijske teorije, dejavnike motiviranja. Prikazali smo načine motiviranja medicinskih sester za delo in njihovo pomembnost pri vsakdanjem delu, kakor tudi vodenje, teorije vodenja, modele in stile vodenja. Predstavili smo nekatere elemente sodobne zdravstvene nege, ki jih morajo medicinske sestre vključevati v svoje delo za izboljšanje kakovosti zdravstvene nege in približevanje stroki. Prikazali smo načine vodenja v zdravstveni negi.

Diplomska naloga je teoretična in temelji na deskriptivni metodi dela. Pregledali in analizirali smo številno aktualno domačo in tujo literaturo, vire smo črpali iz revije "Obzornik zdravstvene nege", iz različnih zbornikov predavanj, ter internetne vire na temo zdravstvene nege in motivacije medicinskih sester. Literaturo smo kritično analizirali.

Ključne besede: motivacija, motivacijske teorije, vodenje, stili vodenja, vodenje v zdravstveni negi.

ABSTRACT

People are different, each of us is unique, therefore there is no single method how to motivate employees. It is the task of a leader or a management of the organization to ensure that employees will do their job well. That is why managing structures have to realize, what is important to employees at their work and what motivates them to strive towards better results at work. To achieve that, employers have to know how to motivate their employees so they can perform better and more efficient.

In this diploma thesis we wanted to present existent theories of motivation and factors of motivation. We have shown different ways of motivating nurses for their work and their importance in everyday work. In the next chapter we have analyzed theories of leadership, their modes and styles. We have also presented some of the elements of contemporary health care that nurses have to implement in their work to improve the quality of health care. In the thesis presented we show modes of leadership in health care.

The diploma will be theoretic, it will be based on a descriptive method. We will be analyzing present national and foreign literature. The sources will be taken from "Review of Health Care", from different miscellanies lectures and from internet based on health care.

Key words: motivation, motivations theories, leadership, leadership styles, leadership in nursing.

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. MOTIVACIJA.....	3
2.1. Kaj je motivacija?.....	3
2.2 Temeljni motivi za delo.....	4
2.3 Mehanizem motivacije.....	5
2.4 Motivi in potrebe.....	7
2.5 Zakonitosti motivacije.....	9
2.6 Dejavniki motiviranja.....	11
3. PREDSTAVITEV MOTIVACIJSKIH TEORIJ.....	17
3.1 Motivacijska teorija Abrahama Maslowa.....	17
3.2 Motivacijska teorija Frederica Herzberga.....	19
3.3 Ostale motivacijske teorije.....	21
3.4 Motivacijski model.....	24
4. NAČINI MOTIVIRANJA MEDICINSKIH SESTER.....	26
4.1 Notranja in zunanja motivacija za delo.....	26
4.2 Težave pri motiviranju.....	29
4.3 Značilnosti motivirane medicinske sestre.....	30
4.4 Novi pogledi na motivacijo.....	32
4.5 Vzdrževanje visoke stopnje motiviranosti za delo.....	34
5. SODOBNO VODENJE.....	35
5.1 Opredelitev vodenja.....	35
5.2 Razlika med vodjo in managerjem.....	36
5.3 Učinkovito vodenje.....	37
5.4 Modeli vodenja.....	38
5.5 Stil vodenja.....	41
5.6 Sodobna zdravstvena nega.....	44
5.7 Načini vodenja tima v sodobni zdravstveni negi.....	46
5.8 Transakcijsko in transformacijsko vodenje v zdravstvu.....	48
6. SKLEP.....	50
7. LITERATURA.....	51

1. UVOD

Mnenje, da je možno s človeškimi viri ravnati kot z vsemi drugimi, je razmeroma vprašljivo, saj ljudje poleg tega, da so lahko viri oni sami, vire tudi imajo in z njimi razpolagajo.

Vodje bi si morali pri svojem delu postaviti vprašanje, kaj motivira zaposlene. Ker je glavni interes vodij uspešnost poslovanja podjetja, ki pa je v veliki meri odvisna od uspešnosti posameznikov, ki jo sestavljajo, je motivacija za organizacijo izredno pomembna, saj je eden od faktorjev, ki odločilno vplivajo na uspešnost zaposlenih. Dvig stopnje motiviranosti povečuje uspešnost podjetja, saj zaposlene spodbudi k večji kreativnosti pri delu in predanosti nalogam.

Podjetja si želijo, da bi njihovi zaposleni bili sposobni delati hitro, natančno in ustvarjalno ter tako uresničiti zamisli in cilje podjetja. Za doseganje takšne učinkovitosti zaposlenih je potrebno doseči njihovo visoko motiviranost za delo, kar vodje dosegajo z različnimi motivacijskimi metodami in programi. Lipičnik (1994) pravi, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo, saj brez motivacije človek ne more opraviti nobene aktivnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb.

Če smo sposobni prepoznati, kdaj medicinske sestre niso zadovoljne s svojim delom, izpolnjujemo prvi pogoj za spodbuditev njihove motivacije. Motivirana in zadovoljna medicinska sestra ter kakovostna zdravstvena nega so neločljivo povezani in medsebojno odvisni.

Motivacija in motiviranje predstavljata pomemben člen v izvajanju procesa zdravstvene nege na vseh svojih nivojih (primarnem - v zdravstvenih domovih, sekundarnem - v specialističnih ambulantah in bolnišnicah, ter terciarnem - v klinikah in inštitutih).

Bohinc (2008) navaja, če želimo medicinske sestre motivirati za kakovostno zdravstveno nego, jim moramo zagotoviti ustrezne pogoje dela. Delo jim mora pomeniti vir zadovoljstva, nekaj za kar se je vredno potruditi in nekaj na kar bodo lahko ponosne.

Motivacija je za človekovo socialno vedenje, ki je zanj značilno, ena najpomembnejših funkcij in daje vsakemu človeku značilen pečat posebnosti in enkratnosti. Vsakega človeka usmerjajo zanj značilni motivi in pri nobenem drugem se povsem isti motivi ne ponovijo (Hoyer, 1989).

Hansen in Batten (1998) opisujeta motivacijo kot pridobitev in navdušenje, ki ustvarja energijo. Kot nekaj, po čemer se razlikujejo tisti, ki samo govorijo, od tistih, ki tudi kaj naredijo, sanjači od osupnežev, povprečni oddelki od dinamičnih.

Vodenje vsebuje usmerjanje delovanja članov tima k doseganju postavljenih ciljev aktivnosti projekta, definiramo pa ga kot osebni vpliv na ljudi skozi komunikacijski proces. Osebni vpliv se med drugim doseže tudi z zanosom, optimizmom, energijo, vztrajnostjo, pogumom in osebno zrelostjo. Dober vodja zna vplivati na podrejene, da mu sledijo! Uspešen vodja se mora zavedati pomembnosti obvladovanja različnih tehnik in stilov vodenja - glede na okoliščine mora biti sposoben uporabiti določen model ali kombinacijo večjih, da bi lahko vplival in usmerjal delovanje udeležencev projekta (Mayer, Zupan, 2004).

Dobra in pravilna motivacija pripomoreta k boljšemu razvoju podjetja, večji uspešnosti, boljšemu sodelovanju med kadri, ter k večji produktivnosti.

Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je del managerjevega dela, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev organizacije. Proučevanje motivacije managerjem pomaga razumeti, kaj ljudi spodbudi, da pričnejo z akcijo, kaj vpliva na njihov izbor dejanj in zakaj pri nekem početu vztrajajo (Dimovski, 2003).

2. MOTIVACIJA

2.1. Kaj je motivacija?

Motivacija je duševni proces, ki poteka v človeku. Izraz motivacije izvira iz latinske besede "movere" ki pomeni gibati se. Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Predstavlja pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji potrebe posameznikov (Uhan, 2000, str. 11).

Pojem motiviranja pogosto razumemo kot nekaj koristnega, podobnega čarobnem prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za delovanje v naši želeni smeri (Keenan, 1996, str. 5). V resnici je motivacija preprost pojem, kajti zadeva vprašanja kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bodo zadovoljni s svojim delom.

Motivacija je sestavljena iz dveh delov. Prvi je mentalni, ko si v duhu zamislimo, kam bi radi šli. Drugi del je fizičen, ko delujemo, da bi prišli tja. Misel in delovanje sta enako pomembna (Shinn, 1999). Z motiviranjem neko vedenje ali dejanje usmerjamo, ohranjamo ali spreminjamo.

Usmerjanje in spodbujanje človekovih aktivnostih k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov in pripravljenost vložiti trud za doseg cilja ter učinkovito in z lastnim pristankom opraviti določene naloge, če bo vloženi napor zadovoljil potrebe posameznika, imenuje Uhan (1998), motivacijo.

Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je med drugim delo managerja, da usmeri motivacijo tako, da iz vsakega zaposlenega izvabi tisto, kar je v njem najboljše in s čimer prispeva k uresničevanju ciljev organizacije.

Motivacija nam omogoča da delujemo in uresničujemo svoje potenciale, kajti vsi si v življenju postavljamo določene cilje, ki jih želimo doseči, vendar bomo aktivni in uspešni pri doseganju ciljev, samo če bodo ti cilji kratkoročni in realno dosegljivi (Ucman, 2003, str. 19).

2.2 Temeljni motivi za delo

Ljudje smo si med seboj zelo različni. Nekateri imamo mnogo idej za izboljšanje organizacije dela in vodenja, nekateri se zelo težko vključujejo v timsko delo in včasih realizirajo svojo zamisel brez soglasja ali vednosti sodelavcev, nekatere ponavljajoče se delo dolgočasi, postanejo vedno bolj nezainteresirani in pasivni, nekateri ne želijo delati v neorganiziranem timu, nekateri niso zadovoljni z delom, ker ne vidijo končnega učinka svojega dela. Nekateri na delo zamujajo in odhajajo predčasno, nekateri hočejo da jim kdo prisluhne, ko imajo probleme in pohvali, ker dobro delajo, nekateri so nezadovoljni s slabim in neustreznim pripomočki, ki jim delo še dodatno otežujejo.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb. Motivacijska moč je največja takrat, ko človeka pripelje iz situacije, v kateri mora delati, v situacijo, v kateri hoče delati (Možina in sod, 1994).

Lestvico delovnih motivov je leta 1992 razvil Pogačnik (1997) za raziskavo organizacijske klime. Želel je ugotoviti, kaj ljudi motivira pri delu, kaj si najbolj želijo in kje obstajajo največje motivacijske napetosti. Omogoča opisovanje in primerjavo med trenutnim delom in delom, ki ga delavec želi. Lestvico sestavlja petnajst najpomembnejših motivov za delo :

- delovne razmere,
- zanimivo delo,
- ustvarjalno delo,
- svoboda pri delu,
- strokovni razvoj,

- stalnost zaposlitve,
- sodelavci,
- dober vodja,
- možnost napredovanja,
- plača,
- varno delo,
- obveščenost,
- ugled dela,
- soodločanje,
- lahko delo.

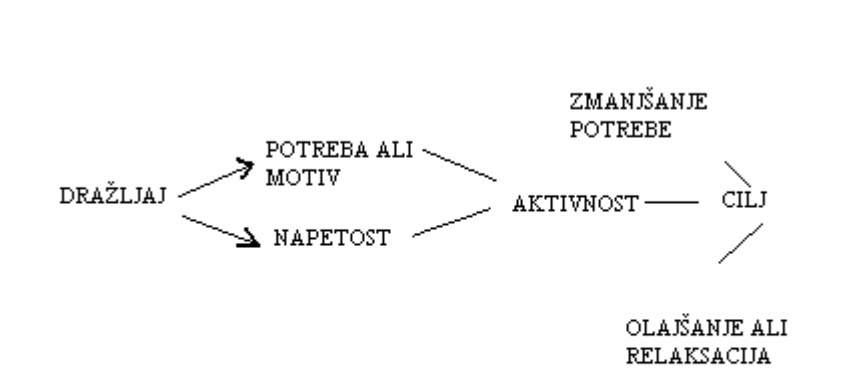
Današnje raziskave kažejo da se ta lestvica ni dosti spremenila, še vedno zaposlenim dosti pomenijo delovne razmere, zanimivost dela, zadovoljstvo pri delu, sodelavci in možnost napredovanja.

2.3 Mehanizem motivacije

Ko ugotovimo, kaj ljudi motivira, imamo na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Motiviran človek ima moč in upanje (Denny, 1997). Leavittova motivacijska teorija (Možina in sod., 1994) opisuje mehanizem motivacije. Ciklični proces motivacije je sestavljen iz naslednjih elementov:

Dražljaj je sprememba v človeku ali v okolju, ki sproži motiv ali potrebo. Vsi motivi seveda niso hkrati dejavni. Šele, ko se pojavi neravnovesje, nastane potreba. Napetost je čustveno stanje, ki potrebi vseskozi sledi kot nemir, vznemirjenost, neprijetnost. Je zavestno subjektivno doživljanje potrebe. Aktivnost, ki je lahko motorična, senzorična ali intelektualna, povzroči potrebo in napetost skupaj. Motiviran človek svoje vedenje usmerja k dosegu cilja, ki mu omogoči zadovoljitev potrebe ter povzroči olajšanje ali relaksacijo in zmanjšanje napetosti in potrebe. To pa predstavlja končni element mehanizma motivacije in je subjektivno stanje v organizmu, ki je posledica objektivnega stanja, ki ga je povzročilo doseganje cilja. Dosežen cilj ponovno vzpostavi ravnovesje (slika 1).

Slika 1: Mehanizem motivacije



Vir: Možina in sod., 1994.

Leavittova motivacijski model pomaga razumeti celotni proces in vse elemente motivacijskega kroga, ki se neprestano ponavlja. Če hočemo aktivirati in motivirati medicinsko sestro, ji moramo omogočiti doseganje cilja, ki bo predstavljal olajšanje in zadovoljstvo. Brez tega medicinska sestra ne bo vedela ali je njen motiv zadovoljen ali ne.

Na mehanizem motivacije in motivacijski krog ter s tem na delovno motivacijo medsebojno vplivajo trije dejavniki:

- individualne razlike, kot so potrebe, vrednote, stališča in interesi, ki jih človek prinese s seboj na delo.
- značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo kdo lahko opravi naloge od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij o uspešnem delu.
- organizacijski sistem sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v delovni organizaciji (Možina in sod., 1994).

Stopnja motiviranosti delavcev neposredno vpliva na njihovo delovanje in s tem na delovno učinkovitost. Posredno in dolgoročno pa vpliva na usposobljenost delavcev za delo in na opremljenost, tehnologijo in organizacijo delovnega procesa (Uhan, 1998).

V angleškem jeziku besedo luck – sreča najbolje razčlenimo s pomnjenjem, oziroma mnemotehnično:

- L labour = delo
- U under= na podlagi
- C correct = pravega
- K knowledge = znanja.

Delo pomeni nekaj narediti za srečo. Pravo znanje pomeni vedeti, kje smo danes, kje želimo biti jutri in poznati načrt, kako priti tja, kako doseči cilj (Uhan, 1998).

2.4 Motivi in potrebe

Motivi

Motiv je gonilna sila človekove aktivnosti in temelji na nezadovoljenih potrebah posameznika. Je splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo (Černetič, 1999, str. 322). Motiv povezuje potrebe in cilje ter s tem pojasnjuje razloge za človekovo dejanje. Motivi, ki vodijo našo osebnost so vrojeni in so značilni za vse nas, drugi pa so zapleteni in se razvijajo kot posledica kulturnih vplivov, učenja in individualnih izkušenj (Musek, 1993, str. 30). Poznamo različne vrste motivov, ki jih ločimo (Lipičnik, 1994, str. 491):

- *glede na vlogo*, ki jo imajo v človekovem življenju, razlikujemo primarne motive in sekundarne motive. Primarni so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku da preživi (socialne in biološke potrebe). Sekundarni motivi so tisti, ki povzročajo človeku zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne ogrožajo njihovega življenja, če niso zadovoljeni.

- *Glede na nastanek*, ločimo podedovane motive in pridobljene motive.
- *Glede na področje*, ločimo biološke in socialne motive.
- *Glede na razširjenost med ljudmi* ločimo univerzalne, regionalne in individualne motive.
- *Delitev motivov na latentne in manifestne*. Latentni motivi so tisti, ki se jih posameznik ne zaveda, ali pa jih kljub zavedanju noče priznati, ker niso družbeno sprejemljivi (Mumel, 1999, str. 106). Manifestni pa so tisti motivi, ki si dostopni raziskovanju in katerih se zavedamo. Ti motivi se ujemajo z vrednostnim sistemom družbe, kateri čutimo pripadnost.

Nastanek motiva, njegovo vlogo in njegovo razširjenost oblikujemo v tri motivacijske skupine in sicer (Lipičnik, 1998, str. 157):

- primarni biološki motivi – morajo biti zadovoljeni, sicer človek kot organizem propade. Sem spadajo potrebe po zraku, vodi, potreba po spanju, počitku, izločanju.
- Primarni socialni motivi - ta skupina motivov se nanaša na socialno področje. Na to skupino lahko zavestno vplivamo in s tem spreminjamo vedenje ljudi v družbi. Sem uvrščamo potrebe po spremembi, potrebe po uveljavljanju, potrebe po družbi, potrebe po simpatiji, itd.
- Sekundarni motivi – nanašajo se na socialni del človekovega življenja. So pridobljeni motivi individualnega značaja. Sem uvrščamo navade, stališča, interese. Če jih ne zadovoljimo, to ne ogroža obstoja organizma niti biološko niti socialno.

Potrebe

Potreba je občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki povzroča neprijeten občutek in sili osebo k zmanjšanju napetosti (Lipičnik, 1998, str. 415). Ko zaradi težnje po zadovoljitvi pomanjkanja in zmanjšanja napetosti postanemo aktivni in začnemo iskati načine in sredstva za zadovoljitev potrebe, potreba prehaja v motiv.

Za ohranjanje socialnega in biološkega ravnotežja, mora človek neprestano zadovoljevati svoje potrebe na dva načina. Prvi način je homostatični ali ciklični način, ki vzpostavi dinamično ravnotežje v organizmu. Drugi način je progresivni ali spiralni, kjer postavljanje novih, višjih ciljev določajo dosežki.

Tri temeljne gonilne sile, ki oblikujejo lestvico potreb so (Keenan, 1996, str. 17):

- *osnovne potrebe*, ki so povezane s biološkim obstajanjem življenja. Sem uvrščamo potrebo po hrano, vodi, toploti, zato teh potreb ne moremo ignorirati. Te potrebe zadovoljujemo s pomočjo zasluženega denarja kot menjalnega sredstva. Vendar pa denar kljub vsemu ne predstavlja celotne motivacije pri opravljanju dela. Denar dejansko motivira ljudi le v tolikšni meri in toliko časa, dokler niso osnovne potrebe posameznika zadovoljene.
- *Družbeni položaj*. Takoj, ko so osnovne potrebe zadovoljene, se pojavi težnja po zadovoljitvi potreb višje stopnje - izkazovanja družbenega položaja. Ta je eden od motivov za zaposlene, kajti delajo zato ker želijo dobiti občutek pripadnosti.
- *Osebne ambicije* so najmočnejša gonilna sila. Pri tem gre za postavljanje posameznih ciljev, ki pospešijo osebni razvoj. To je povezano z željo in prizadevanjem ljudi, da bi te cilje dosegli. Težnja po izpolnitvi osebnih želja v izbranem poklicu deluje spodbujevalno in predstavlja motivacijsko silo, ki nas žene naprej.

Motivacije ne moremo spodbuditi, če ne zadovoljimo potrebe nižje stopnje. Kadar ne zadovoljimo nižjih potreb, višje potrebe izgubijo svoj pomen. Potrebe nižje stopnje dobijo višji pomen, čim slabše nam uspe zadovoljiti potrebe višje stopnje.

2.5 Zakonitosti motivacije

Zavedati se moramo, da je motivacija nestabilno stanje, zato jo je potrebno neprestano in načrtovano vzdrževati, za kar potrebujemo določena znanja in izkušnje. Reševanje motivacijskih problemov je bolj ustvarjalno in plodno, če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja (Možina in sod., 1994). Oddaljeni in težje dosegljivi cilji oslabijo

delovno motivacijo, bližnji in lažje dosegljivi pa jo okrepijo. Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, ki jih moramo poznati, spodbujati in po potrebi spreminjati ter prilagajati določeni situaciji.

Denny (1997) opisuje naslednje zakonitosti motivacije:

- za motiviranje drugih ljudi moramo biti sami motivirani,
- za motivacijo je potreben cilj,
- ko motivacijo enkrat vzbudimo ne traja večno,
- motivacija zahteva priznanje,
- soudeležbe motivira,
- če vidimo, da napredujemo, nas to še bolj motivira,
- izziv nas motivira samo takrat, ko imamo možnost za zmago,
- vsakdo ima motivacijsko "varovalko",
- pripadnost skupini motivira,
- temelj vsake motivacije je upanje. Na upanju temeljijo učinki. Brez upanja bo vsak človek ostal tudi brez motivacije.

Da bo delo spodbudilo zadovoljstvo moramo:

- sprejemati svoje delo kot smiselno, pomembno, zanimivo, raznoliko delo, ki zahteva visoko kakovost,
- od začetka do konca opraviti določeno delo ali nalogo,
- biti odgovorni za rezultate in kakovost dela,
- zagotoviti in spodbujati pravo mero samostojnosti,
- dobiti povratne informacije o izvedbi dela (Keenan, 1996).

Pet osnovnih elementov motivacije:

- jasna pričakovanja glede motivov in ciljev,
- utemeljeni vsi predlogi (ne ukazi) ob upoštevanju potreb, želja in strahov,
- zagotovljeno strokovno usposabljanje, svetovanje in podpora,
- neprekinjen, zaupen in skrben tok povratnih informacij,
- pričakovati moramo najboljše, biti odločni in razumevajoči (Hansen in Batten, 1998).

Načela vodenja z motivacijo:

- določimo cilje,
- postavimo zgled,
- stalno se izpopolnjujmo,
- vzemimo si čas za razmišljanje,
- vodimo brez prisile,
- sodimo po dosežkih,
- pridobivajmo in utrjujmo samozavest,
- pričakujmo kritiko,
- mislimo na prihodnost,
- razmišljajmo kot zmagovalec (Uhan, 1998).

Značilnosti motiviranega vedenja so naslednje:

- Povečana mobilizacija energije.
- Vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja.
- Usmerjenost k cilju, od nezavednih teženj do zavestnih prizadevanj.
- Motivirano vedenje se spreminja pod vplivom njegovih posledic. V nekaterih primerih ga zadovoljitev začasno zavre, v drugih ga še ojača (Lamovec, 1986).

2.6 Dejavniki motiviranja

Osebnostne razlike med ljudmi povzročajo različne reakcije v različnih smereh. Kulturne spremembe, spremembe vrednot in socialnega okolja, spremenijo tudi nagon ljudi po zadovoljevanju potreb. Položaj posameznika v delovnem okolju, starost, spol, izobrazba in druge socialno ekonomske značilnosti so lahko pomembni pokazatelji, na katere naj bi bil vodja pozoren pri motiviranju in spodbujanju zaposlenega.

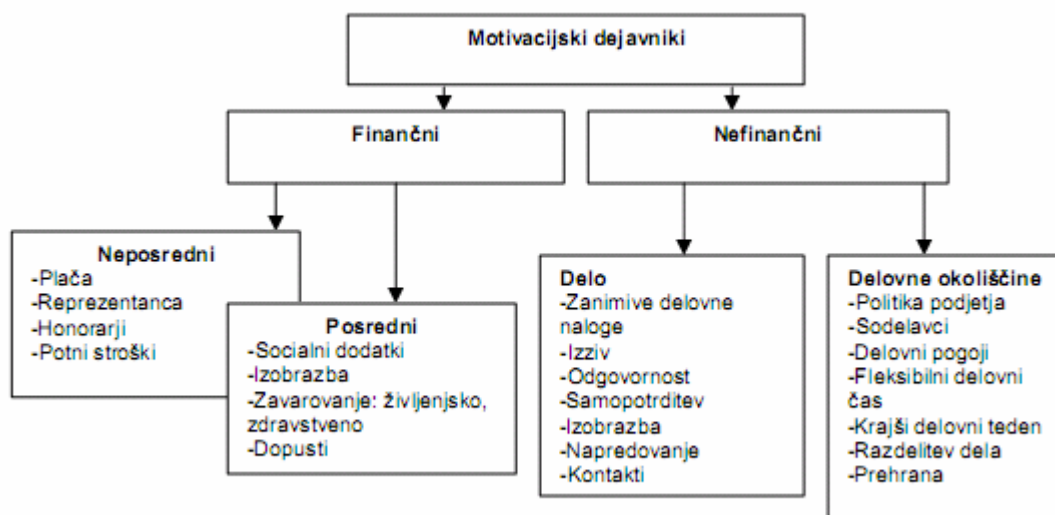
Spodbude, ki so bistveni element motiviranja so lahko po naravi pozitivne, se pravi, spodbujajo določeno aktivnost, ali pa negativne, jo torej ovirajo. Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju (Černetič, 2004, str. 145).

Posameznika lahko motivira denar, napredovanje in morda ugled, vendar se moremo zavedati, da na njegovo dejansko učinkovitost vplivajo tudi trenutne razmere v družini, športni, politični dogodki ter spremembe na drugih področjih njegovega delovanja. Če želi vodja posameznika motivirati na način, da bo uspešnejši in ob enem tudi zadovoljnejši pri svojem delu, moramo razlikovati med tem, kar posameznik na splošno želi ali potrebuje, in tistim kar, zaposlenega trenutno motivira.

Obstajajo različni dejavniki motiviranja, to so zunanje ali notranje spodbude k delu. Najmočnejša naj bi bila materialna spodbuda, vendar ne gre zanemarjati tudi drugih. Tudi spodbude, kot na primer priznanje, promocije, odlikovanja, pa tudi samostojnost, osebni razvoj, posredno ali neposredno motivirajo ali spodbujajo, od tistih, ki šele posredno spodbujajo k delovnim aktivnostim.

Dejavnike motivacije torej razdelimo na materialne oziroma finančne in nematerialne oziroma nefinančne. Primer razdelitve motivacijskih dejavnikov lahko vidimo na Sliki 2.

Slika 2: Razdelitev motivacijskih dejavnikov



Vir: <http://poslovniforum.hr>, 2004.

Finančni dejavniki so razdeljeni na neposredne finančne dejavnike in posredne finančne dejavnike, za oboje pa je navedenih nekaj primerov. Nefinančne dejavnike motivacije razdelimo na tiste, ki se nanašajo na delo in okoliščine.

Temeljno izhodišče prakse motiviranja v sodobnih organizacijah je, da je motivacija posameznika za delo tem večja, čimveč različnih potreb lahko z njim zadovolji posameznik.

Najpomembnejše med nematerialnimi dejavniki motivacije so: dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivo in izzivov polno delo, samostojnost pri delu, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, primerno delovno in življenjsko okolje, ugodna razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanje ob delu, možnost napredovanja, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev in poslanstva podjetja, stalnost in zanesljivost zaposlitve. Vendar bodo vsi ti nematerialni motivacijski dejavniki učinkovali na zaposlene šele takrat, ko bodo le-ti zadovoljni s plačo. Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar-plača. Dolgo je veljalo mnenje, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu ni tako. Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oziroma merila, ki jo uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov (Uhan, 2000, str. 32). Med materialne motivacijske dejavnike uvrščamo poleg plače še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse in dodatke.

Posamezni motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne ljudi in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo.

Poznavanje ciljev

Za vsakega izmed nas je poznavanje ciljev zelo pomemben motivacijski dejavnik, v nasprotnem primeru običajno izgubimo voljo do dela in storilnost vedno bolj pada. Torej nam cilji morajo biti čim bližji, jasni ter konkretno opredeljeni, saj je poznavanje cilja osnova motiviranja.

Stalnost zaposlitve

Stalna in varna zaposlitev ima naslednje pozitivne učinke na zaposlene (Zupan, 1999, str. 51):

- pripravljeni so pridobivati nova znanja z večjim interesom,
- prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest,
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev,
- bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

Kljub zgoraj naštetim prednostim vedno več podjetij v današnjih negotovih razmerah poslovanja svojim zaposlenim ne more zagotavljati stalne zaposlitve, zato se odločajo za različne druge oblike, ki prav tako ugodno vplivajo na odnos zaposlenih do podjetja in zagotavljajo visoko stopnjo motiviranosti.

Delovne razmere

Slabi fizični pogoji za delo imajo lahko negativen učinek na storilnost delavcev. Še bolj negativno pa na delavce vplivajo slabi medsebojni odnosi in socialne razmere.

Plača kot motivacija

Spada med tiste motivacijske dejavnike, ki povzročajo pri ljudeh zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, kajti znano je, da človek zaradi večje plače ne bo več in temeljiteje delal, pač pa zaradi majhne ne bo delal. Denar ne pomeni neposrednega sredstva, temveč posredno sredstvo pri zadovoljevanju potreb.

Nagrajevanje (pohvale, priznanja, nagrade)

Pohvale, priznanja in nagrade naj bi zaposlene spodbujali k doseganju čim boljših rezultatov, hkrati pa pomenijo priznanje za uspešno opravljeno delo. Odobravanje in pohvale spodbujajo ljudi, da razvijejo svoje potenciale.

Če v podjetju, prevladuje timsko delo ali če želijo poudariti pomen vseh zaposlenih za doseganje skupnih rezultatov, mora podjetje vse zaposlene oziroma skupine nagrajevati. Ker je v skupini težko ugotavljati, kdo od posameznih delavcev je bil uspešnejši, dobijo vsi v skupini enako nagrado. Med skupinske nagrade spadajo:

- nagrade za timsko in projektno delo (dobijo določeno nagradno nagrado)
- skupinske norme
- udeležba zaposlenih pri dobičku (profit-sharing)
- program razdelitve prihrankov (gain-sharing)
- nagrade za dosežene poslovne cilje (goal-sharing)

Usposabljanje in izobraževanje

Izboljšanje izobrazbene strukture in povečanje usposobljenosti zaposlenih sta najpomembnejši nalogi kadrovske politike v podjetju, saj spadata med ključne dejavnike konkurenčnosti podjetji. Možnost kontinuiranega pridobivanja znanja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, večje znanje pa naj bi hkrati neposredno vplivala na večjo uspešnost dela.

Pomembna je odprta in intenzivna komunikacija, spodbujanje povratnih informacij, vzajemno spoštovanje in zaupanje, razvijanje timskega dela na eni strani in notranje tekmovalnosti na drugi strani, ter več neformalnosti v odnosih med zaposlenimi na vseh ravneh.

Osebni razvoj in napredovanje

Če zaposleni vedo, da imajo vsi možnost napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo pripravljene vložiti več truda v delo. Napredovanje je

lahko horizontalno ali vertikalno. Horizontalno napredovanje pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih nalog in boljšim delovnim statusom. Vertikalno napredovanje pomeni napredovanje delavca na zahtevnejše delovno mesto, kjer je potrebno dodatno znanje, spretnosti in usposobljenosti.

3. PREDSTAVITEV MOTIVACIJSKIH TEORIJ

Prve teorije o motiviranosti zasledimo že v besedilih grških mislecev. Teorije, ki jih obravnavamo sedaj so začele nastajati v začetku tridesetih let 20.stoletja. Skušajo razložiti človekov odnos do dela in odgovor na vprašanje, zakaj človek dela in ob katerih dejavnikih je odvisno njegovo delo. Te teorije opisujejo povezanost med človekovim potrebami in njegovimi aktivnostmi. Ena od njihovih skupnih in osnovnih ugotovitev je, da je človekova navdušenost za delo v veliki meri odvisna od stopnje njegove motivacije, od tega pa njegova produktivnost in delovna uspešnost. Obstaja veliko različnih motivacijskih teorij, ki bi jih lahko opisala, vendar sem izbrala nekaj tistih, ki so najpogosteje uporabljene v pojasnjevanju človeškega vedenja pri delu.

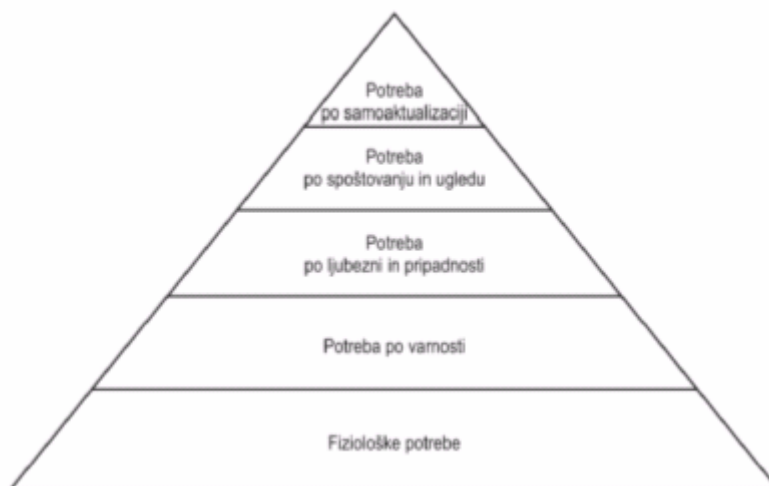
3.1 Motivacijska teorija Abrahama Maslowa

Kot ena izmed temeljnih teorij na področju motivacije je motivacijska teorija Maslowa. Nastala je leta 1943. Maslow jo je razvijal in dopolnjeval tudi v kasnejših letih. Ta teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človekovih potreb. Ljudje imamo mnogo potreb, ki pri nas povzročajo neravnotežje, zato jih skušamo zadovoljiti. Maslow je vpeljal koncept prepotentnosti, ki razlaga, da motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne, ko je potreba, ki ga pogojuje, zadovoljena. Maslow je razdelil potrebe hierarhično, na pet stopinj, ki so razdeljene po svoji pomembnosti za človeka (glej slika 3).

1. Fiziološke potrebe: so temeljne človekove potrebe. Dokler niso zadovoljene te, človek nima drugih potreb. To so potrebe, ki so prisotne v človeku od rojstva, potrebe po hrani, pijači, počitku. 2. Potrebe po varnosti: takoj, ko se zadovoljene fiziološke potrebe vsaj v osnovi, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik potrebe po stabilnosti eksistence, zavarovanju pred psihološko in fizično škodo. Šele, ko so zadovoljene potrebe po varnosti, lahko začne človek zadovoljevati višje potrebe. 3. Socialne potrebe: v to skupino potreb spadajo potrebe po pripadnosti določeni skupini, druženju, ljubezni, prijateljstvu. 4. Potrebe po ugledu: gre za potrebe povezane z dosežki, napredovanjem, nagradami,

samospoštovanjem, zaupanjem in statusom. 5. Potrebe po samouresničevanju (samoaktualizacija) : gre za težnjo po razvoju svojih sposobnosti, talenta, ustvarjalnosti.

Slika 3: Ponazoritev Maslowe hiererarhije potreb



Vir: Musek, Pečjak, 2001, str.96.

Maslow razlaga, da človek sprejme nevarnost, osamljenost in dolgočasno delo v zameno za zaslužek, ki mu bo omogočil dovolj hrane in pijače. Ko je to zadovoljeno, mu je najpomembnejša varnost, na naslednjem nivoju dobri socialni odnosi. Na koncu si človek poišče delo, ki ga bo v celoti zadovoljevalo, kar se tiče njegovih sposobnosti, znanj in ustvarjalnosti (Johnson, 1999, str. 59, 60). Ambrož povzema Laucovo definicijo samoaktualiziranih oseb, ki pravi : "To so osebe, ki mislijo tako kot čutijo, komunicirajo tako kot mislijo in naredijo tisto, kar reče" (Ambrož, Mihelič 1998, str. 47). Ko posameznik zadovolji en nivo potreb, se aktivira višji nivo, dokler niso vse zadoščene. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, ob njej se pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 2000, str. 23).

3.2 Motivacijska teorija Frederica Herzberga

Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija ali teorija vzdrževanja motivacije predstavlja motivacijske dejavnike, ki vplivajo na ustvarjalnost, učinkovitost in zadovoljstvo človeka pri delu, ob upoštevanju njegove narave, motivov in potreb.

Herzbergova teorija motivacije temelji na dejstvu, da ima človek dve različni skupini potreb, ki sta medsebojno neodvisni in različno vplivata na obnašanje. Kadar ljudje z delom niso zadovoljni, za to krivijo delovno okolje. Kadar jim je delo všeč, to pripisujejo svojemu delu (Hansen, Batten, 1998).

Motivacijske dejavnike je Herzberg razdelil v dve veliki skupini:

MOTIVATORJI (motivacijski, notranji, direktni dejavniki) vplivajo na človekovo zavzetost, pripravljenost na delo, na njegovo učinkovitost, direktno spodbujajo k delu, dajejo občutek zadovoljstva in spoznanja, da je človek nekaj dosegel. Nanašajo se na potrebe, ki izvirajo neposredno iz vsebine dela. Zadovoljitev teh potreb pomeni dolgoročno visoko stopnjo motiviranosti za delo, dvig kakovosti in produktivnosti dela:

- zanimivo, smiselno delo, polno izzivov,
- prevzemanje odgovornosti,
- strokovno izpopolnjevanje, izobraževanje in napredovanje,
- rast in razvoj osebnosti,
- uspeh pri delu, zadovoljstvo in sreča,
- pohvala in priznanje za delo, pozornost sodelavcev,
- samostojnost.

HIGIENIKI (vzdrževalni, zunanji, posredni dejavniki) izvirajo iz delovnega okolja in vplivajo na človekovo počutje pri delu. Bistveno ne dvigujejo motivacije za delo in ne povzročajo zadovoljstva, oziroma je le-to kratkotrajno, njihova odsotnost pa povzroči padec motivacije in nezadovoljstvo. Vplivajo na to, da ni nezadovoljstva, le malo pa motivirajo posameznika za kakovostno delo. Ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti:

- organizacija dela,
- politika delovne organizacije,
- medsebojni odnosi,
- plača,
- nadzor dela,
- delovni pogoji,
- položaj in varnost (Brajša, 1996, Uhan, 1998).

S proučevanje je Herzberg ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. S higieniki povzročimo zadovoljstvo, ki odstrani odvečno napetost in usmeri človekovo aktivnost v delo. Z motivatorji pa izzovemo reakcije in aktivnosti pri posamezniku (Možina in sod., 1994). Vlaganje v motivatorje zahteva prizadevanje vseh, znanje o motivaciji in strokovno zanje. To niso enkratni posegi, temveč vsakodnevni posegi, temveč vsakodnevni procesi. Razvoj svetovne tehnologije je že prišel v fazo, ko dodatna vlaganja v samo tehnologijo prinašajo relativno majhen napredek. Smiselna in vedno bolj potrebna so vlaganja v človeka (Škof, 1992).

3.3. Ostale motivacijske teorije

VROOMOVA motivacijska teorija pričakovanj je instrumentalna teorija za katero je značilno, da motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežke pri delu predstavi kot posledico izbire tistega vedenja, ki je trenutno najbolj koristno in ugodno. Vroom, pravi da človek izbira in se odloča na osnovi interakcije med privlačnostjo cilja in njegovim pričakovanjem. Njegov model motiviranja človekove aktivnosti lahko uporabimo tako, da poskušamo vplivati na povezavo med vedenjem in pričakovanji. V motivacijski teoriji je izpostavil tri izhodiščne pojme:

- valenca je vrednota, stvar ali oseba, ki lahko privlači ali odbija. Človek reagira skladno s smerjo valence.
- Instrumentalnost definira kot povezavo med dvema ciljema. Ko je človek prepričan, da mora doseči določen cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj še pomembnejšega.
- Pričakovanje je ključni pojem v Vroomovi teoriji. Je prepričanje posameznika, da ga bosta določeno vedenje ali aktivnost pripeljala do želenega cilja. Pričakovanje naj bi bilo subjektivno doživljanje vedenja in cilja (Možina in sod., 1994).

FROMM se v svoji motivacijski teoriji sprašuje zakaj ljudje delajo in odgovarja, ker bi radi nekaj imeli, oziroma nekaj bili (Možina in sod., 1994). Biti in imeti sta dve skrajnosti na isti lestvici. Ljudi, ki se bolj nagibajo k "imeti", lažje motiviramo z materialnimi orodji. Ljudi, ki se nagibajo bolj k "biti" pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnimi orodji.

Frommova teorija ima poudarek na samouresničevanju in premagovanju odtujenosti, v razvijanju tipičnih človeških potencialov, med katerimi poudarja predvsem naslednje potrebe:

- potreba po povezanosti,
- potreba po ustvarjalnosti,
- potreba po pripadnosti določeni skupini,
- potreba po identiteti vključuje harmoničen razvoj lastne individualnosti,

- potreba po orientaciji se kaže v strukturiranju, predvidevanju in razumevanju sveta, ki omogoča delovanje (Lamovec, 1986).

MOTIVACIJSKA TEORIJA RAVNOTEŽJA:

- posameznik je motiviran, ko dela v skladu s sliko o sebi.
- Vedenje pri delu je odvisno od človekovega samospoštovanja. Trajno samospoštovanje je mogoče le tedaj, ko izvira iz zasluženega spoštovanja s strani drugih in temelji na dejanskih dosežkih.
- Samospoštovanje vpliva in oblikuje odnos med učinkom in zadovoljstvom pri delu.
- Socialno okolje in pričakovanja drugih vplivajo na človekovo samospoštovanje, na to, da vidi sebe kot kompetentno osebnost (Hoyer, 1989).

Osnovne motivacijske teorije ravnotežja je postavil HEIDER. Teorija temelji na človekovi težnji po redu, ravnotežju in skladnosti med pričakovanjem, stališči, vedenjem in končnim ciljem. Neravnotežje vodi k spremembam, torej k potrebam, ki naj bi vzpostavile ponovno ravnotežje. Stopnja prepričanja v lastno stališče ter njegova pomembnost, ki se kaže v povezanosti z drugimi stališči in vedenjem, zavira spremembo stališča. Informacije, ki vzbujajo emocije, imajo še močnejši vpliv. Ljudje z nizkim samospoštovanjem so bolj pripravljeni spremeniti svoja stališča, kar pomeni, da svojim stališčem ne zaupajo preveč in jim ne pripisujejo posebne vrednosti. Ohranjanje ravnotežja in zmanjševanje neskladij je pomemben motivacijski dejavnik, ki pa deluje le pod določenimi pogoji. Prav tako je pomembna tudi človekova težnja po novostih, raznolikostih, po razbijanju ustaljenih struktur in iskanju neuravnoteženih situacij. Obe težnji se medsebojno izmenjujeta, zato je težko napovedati katera bo v danem trenutku prevladala (Lamovec, 1986).

WOLFOVA teorija motivacije pravi, da se delovna motivacija pojavi, kadar posameznik v delu vidi možnost zadovoljitve svojih potreb (Hoyer, 1989).

PROBLEMSKO MOTIVACIJSKA TEORIJA zagovarja dejstvo, da ljudje včasih določeno situacijo razglasijo za problem, ker je doživljajo neprijetno in jo hočejo spremeniti. Tako problem sproži človekovo aktivnost. Zato nemotivirani ljudje navadno nimajo ali ne vidijo problemov (Možina in sod., 1994).

TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE je osnovana na trditvi, da človek dela zato, da bi zaslužil (Uhan, 1998). Materialne dobrine so tiste spodbude, ki motivirajo človeka in njegovo delo.

FRANKLOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA ŽIVLJENJSKEGA SMISLA opisuje življenje vsakega človeka kot smiselno in vredno. Vsak trenutek ima svoj smisel, svojo moč. Smisel našemu življenju dajejo drobne, vsakdanje stvari in pozornosti, ki osrečujejo, vzpodbujajo in motivirajo. Ko človek obupa, ko ne vidi več smisla svojega življenja in dela, takrat začne počasi umirati.

PRVE PSIHOLOŠKE MOTIVACIJE so trdile, da izhaja motivacija iz instinktov – podedovanih sil, ki človeka silijo k določenemu vedenju in delovanju (Hayes in Orrell, 1998).

3.4 Motivacijski model

Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje in s katerimi bi lahko pri zaposlenih izzvali zaželeno reakcijo. Pri tem si lahko pomagamo z mehanizmi, ki izhajajo iz motivacijskih teorij. Če želimo izzvane aktivnosti zaposlenih tudi obdržati, z namenom, da jih bodo le-ti v prihodnosti po potrebi ponavljali, moramo oblikovati vzorec vedenja pri zaposlenih in na ta način razviti motivacijski model. Motivacijske teorije ne morejo razložiti, zakaj prihaja pri zadovoljevanju potreb oziroma doseganju ciljev do različnega vedenja zaposlenih. Pomagajo nam razumeti motivacijo in ustvariti pregled nad dejavniki, ki vplivajo nanjo. To znanje pa je temelj, na katerem lahko gradimo modele motiviranja. Ti modeli vključujejo managerjevo predstavo o vedenju, ki ga želi spodbuditi pri zaposlenih in zaželenih ciljih (Lipičnik, 1998).

Pri oblikovanju motivacijskih modelov je treba posebno pozornost nameniti občutkom, čustvom in drugim lastnostim zaposlenih, ki lahko v veliki meri vplivajo na ravnanje in na ta način spremenijo želeni vzorec vedenja. Treba je tudi upoštevati tri bistvene lastnosti:

- *Pričakovanje* temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na predpostavki, da so ljudje sposobni odločati o tem, kaj hočejo in kako želijo spremeniti svoje vedenje v smeri doseganja ciljev. Mnogi raziskovalci večkrat poudarjajo, da je pričakovanje rezultat motivacije. Uresničena pričakovanja pomenijo za zaposlene zadovoljstvo, ki narašča s stopnjo pomembnosti izpolnjenega motiva. Ljudje se želijo približati zadovoljstvu in se izogibati nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so torej posledica visoka motivacije, velika razočaranja pa rezultat premajhnih pridobitev. Zato je zelo pomembno, da vodja zaposlenim nikoli ne obljublja tistega, česar ne bo mogel izpolniti. Iz povedanega bi lahko sklepali, da bi bilo možno zadovoljstvo uporabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, če bi obljube vedno tudi uresničili (Lipičnik, 1998, str. 171-172).
- *Enakost* predstavlja temeljni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi. Zaposleni pričakujejo od organizacije približno tolikšno "vrednost", kot so jo

vložili vanjo. Pri tem je pomemben občutek enakosti oz. neenakosti, s katerim pojasnimo odzivanje zaposlenih, če občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili več ali manj, kot je dejansko znašal njihov vložek. Na zaposlene ima veliki vpliv predvsem občutek neenakosti; le-ta sili zaposlene, da ga nevtralizirajo ali da čim bolj ublažijo njegovo neprijetnost. Taki občutki so lahko posledica nižjega osebnega dohodka, manjše pozornosti, nepoštenosti vodje, nekorektnosti sodelavcev itd. Občutki neenakosti in nepoštenosti lahko povzročijo resne težave v organizaciji. Zaposleni s časom spreminjajo svoje občutke (Lipičnik, 1998).

- *Pravičnost* definiramo kot izraz, s katerim zaposleni opisujejo, kako občutijo razlike med prejemki. Če prejemajo zaposleni za enake vloške enako plačilo, bodo presodili, da so vsi v organizaciji obravnavani enako; ta ukrep bodo občutili kot pravičen. V nasprotnem primeru pa bodo presodili, da niso obravnavani enako, in spremljal jih bo občutek nepravičnosti (Lipičnik, 1998).

4. NAČINI MOTIVIRANJA MEDICINSKIH SESTER

4.1 *Notranja in zunanja motivacija za delo*

Medicinska sestra zelo potrebuje vsakodnevne drobne pozornosti, pohvale in spodbude, ki ji dajo vedeti, da dobro dela, da je njeno delo pomembno in smiselno. Potrebuje moč, pogum in veselje tudi za jutrišnji dan. S svojim empatičnim odnosom prežene strah in negotovost bolnikov ter jim podari spoštovanje in zaupanje. Psihično in fizično naporno je delo z bolniki, ki se zaradi bolezni včasih niti ne zavedajo svojega stanja, so nesposobni samooskrbe in samokontrole, postanejo agresivni, vpijejo in povzročajo mnogo skrbi medicinski sestri, ki je vedno tam poleg njih, tudi takrat, ko vsi drugo odidejo.

Medicinske sestre lahko motiviramo z različnimi nagradami in priznanji ter drugimi oblikami stimulacije, kar deluje v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljuje njihove osebne potrebe. Michael de Boeuf (cit. po Uhan, 1998) je opisal najpomembnejše načelo managementa, ki pravi: "Največ dobiš od tega, kar nagradiš. Ne dobiš tega kar si upal, zahteval, želel ali prosil. Dobiš to, kar nagradiš."

Skinnerjeva teorija okrepitve razlaga idejo, kako z nagrado in s kaznijo lahko spreminjamo človekovo vedenje in motivacijo. Tako lahko okrepimo zaželeno vedenje ali nezaželeno odpravimo. Določena situacija pomeni vrsto dražljajev, ki vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Vedenju sledi posledica, torej nagrada ali kazen. Vrsta posledice vpliva na vedenje v prihodnje (Možina in sod., 1994).

Medicinske sestre vsakodnevno sprejemajo take in drugačne odločitve. Med številnimi odločitvami morajo medicinske sestre sprejeti prave. Če bodo prave odločitve nagrajene, bo odločanje lažje in hitrejše. Verjetno je tudi, da bodo nezaželene, nenagrajene ali celo kaznovane odločitve, hitro popuščale. Torej, če želimo spremeniti vedenje medicinskih sester, spremenimo posledice in tako usmerimo njihovo aktivnost v želeno smer.

Herzbergova tehnika analize kritičnih dogodkov temelji na spoznanju, da se človeku vtisnejo v spomin predvsem tisti dogodki, ki ga tudi motivirajo, spodbujajo, mu dajo polet in moč za delo v prihodnje. Hkrati se vtisnejo v spomin tudi neprijetni dogodki, ki ga odbijajo od dela in nanj delujejo uničujoče (Škof, 1992).

Učitelj motiviranja Riggs opisuje največje nagrade, ki jih človek lahko dobi za delo (Uhan, 1998): »Delati tisto, kar nas veseli, zaradi samega veselja do tega dela in biti srečen in zadovoljen pri svojem delu.« Mayer (1991) ugotavlja, da je najučinkovitejša motivacija za ustvarjalno in kvalitetno delo avtohtona, kar pomeni, da izhaja iz delavca samega, kaže pa se kot občutek zadovoljstva pri delu in navdušenje za delo. Ne pozabimo torej, da je pohvala veliko bolj dragocena kot denar. Na dan z besedo! Pohvalimo sodelavce za dobro delo. Twentier (1999) pravi, da utegne spodbuda pomeniti razliko med uspehom in neuspehom. Od sodelavcev ne moremo pričakovati motiviranosti in uspehov, če jih neprestano ne spodbujamo in ne pohvalimo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti (Možina in sod., 1994).

Za odločnost je vedno potrebna notranja motivacija, saj zunanja navadno ne zadošča. To je tisto, kar nas žene naprej, da smo vedno boljši. Potrebno pa je imeti tudi znanje in sposobnosti, ki dvigujejo človeka. Včasih je čustvena in socialna inteligenca celo pomembnejša od umske (Musek, Pečjak, 2001). Če dobro opravljeno delo priznamo in ga pohvalimo, spodbudimo željo, da bi delali še bolje (Keenan, 1996).

Navezanost na delo obsega notranjo motivacijo za delo, to je uživanje v delu, relativno pomembnost dela nasproti drugim motivom v življenju, potrebo po varnosti, zadovoljitev temeljnih potreb človeka, potrebo po druženju s sodelavci, po spoznavanju novega, po osebni rasti in razvoju (Pogačnik, 1997). Tisto, zaradi česar človek vztraja pri delu, je delo samo, pogoji dela in eksistenca. Tisto, zaradi česar dela z veseljem, zaradi česar dela prav to, kar dela, pa je možnost samorealizacije, priznanje za delo, občutek, da si koristen in da te imajo sodelavci radi (Molan, 1997). Vse to se skriva v dobrih medsebojnih odnosih, ki dvigujejo in vzdržujejo delovno motivacijo medicinskih sester.

Na podlagi študij in raziskav, narejenih pri nas, je ugotovljeno, da sta zanimivo delo in osebni dohodek najpomembnejša motivacijska dejavnika (Uhan, 1998). Notranja in zunanja delovna motivacija torej skupaj tvorita celoto.

Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za aktivno delo. Številne psihološke in motivacijske teorije razlagajo kako nagrade vplivajo na vedenje ljudi. Denar vsekakor motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Je močan, vendar ne edini motivator. Je pogosto prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati ali zapustiti delovno organizacijo. Višina plače omogoča določen življenjski standard in hkrati vpliva na zavzetost za delo. Zahtevnost dela, ki je osrednja dimenzija vrednotenja dela pri nas, ima močan vpliv na delitev sredstev za osebni dohodek, vendar ni in ne more biti edina. Upoštevajo se še drugi elementi dela kot so uspešnost posameznika in skupine, ustvarjalnosti, inovativnost (Možina in sod., 1994). Ni dvoma, da neustrezno in prenizko plačilo za delo ne predstavlja spodbude in ne motivira medicinske sestre. Če je taka negativna okoliščina dlje časa prisotna se to opazi v nezadovoljstvu, pasivnosti in slabi volji medicinskih sester, kar vse negativno vpliva na bolnike in ostale sodelavce ter na celotno zdravstveno nego.

4.2 Težave pri motiviranju

Na težave ne naletimo samo v procesu motiviranja, ampak se pojavljajo tudi takrat, ko je motivacijsko stanje že vzpostavljeno, in sicer v dveh oblikah: kot problem vzdrževanja motivacije in kot reševanje težav oz. dejavnikov, ki uničujejo obstoječe motivacijsko stanje. Managerji bi se morali dobro zavedati dejstva, da je motivacijo veliko lažje uničiti kot pa vzpostaviti.

Pri motiviranju lahko pride do nerodnosti, tudi do hitrega uničenja obstoječega motivacijskega stanja. Zaradi tega velja opozoriti na previdno uporabo motivacijskih orodij in upoštevanje značilnosti motivacije. Koristni nasveti, ki bi jih bilo dobro upoštevati, so (Lipičnik, Možina, 1993, str. 50-51):

- zavedati se moramo, da je motivacija nestabilno stanje in ga je potrebno nenehno vzdrževati;
- reševanje motivacijskih problemov je zelo občutljivo, v ozračju medsebojnega zaupanja lahko to stanje nevtraliziramo oz. omilimo;
- izbrati moramo prava motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo, kajti dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo učinka in so celo nezaželeni;
- v skupini, ki nima posebne organizacijske kulture, je le-to potrebno najprej vzpostaviti, da tako najdemo prave motivacijske dejavnike.

Strokovnjaki vodjem očitajo, da dušijo svoje zaposlene, namesto da bi jih spodbujali. Za uničenje motivacije ne potrebujemo nekega posebnega znanja. Do tega pojava pride ob hotenem ali nehotenem upoštevanju naslednjih načel (Lipičnik, Možina, 1993, str. 49-50):

- vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva.
- Sproščeno kritiziraj, pokaži kaj znaš in koliko veljaš.
- Vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti.
- Obvladaj in kontroliraj razmere.
- Poskrbi, da informacije ne bodo krožile.
- Zadolži podrejene, da bodo čim prej izvedli tvoje odločitve.
- Zavedaj se, da kot manager veš že vse, kar je pomembno za delo.

Kakšnega splošnega recepta za ločevanje med motiviranimi in nemotiviranimi zaposlenimi ni, vendar pa moramo biti pozorni na nekatera znamenja nezadovoljstva, ki se lahko kažejo v splošnem vedenju ljudi (Keenan, 1996, str. 6-7):

- Ljudje ne sodelujejo, kadar je treba vložiti dodaten trud.
- Oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo.
- Prihajajo pozno in zgodaj odhajajo ali pa si vzamejo "prosti tek" brez zadovoljivega pojasnila.
- Podaljšujejo si čas odmora za kosilo, da ostane čim manj časa za obveznosti.
- Zamujajo roke, ker dela ne opravijo pravočasno.
- Ne dosegajo zastavljenih norm.
- Nenehno se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari.
- Kadar se kaj zaplete, obtožujejo druge.
- Nočejo ravnati po navodilih.

Ko dosežemo visoko motiviranost ljudi, je zelo pomembno, ali jo bomo znali tudi vzdrževati, kajti ta se ne vzdržuje kar sama od sebe. Storilnost in moralna zavest sta bistvena elementa za vzdrževanje visoke motiviranosti.

4.3 Značilnosti motivirane medicinske sestre

Vsak človek je celovita osebnost, svet zase, s svojimi telesnimi in duševnimi in socialnimi potrebami, lastnostmi, željami in strahovi. Hkrati je tudi del okolja v katerem živi in dela. Delo mora pomeniti izziv. Če medicinska sestra opazi, da njene sposobnosti in izkušnje nihče ne spoštuje in ne upošteva, jo njeno delo ne zadovoljuje več. Njena motivacija se iz dneva v dan manjša, kar neizogibno vpliva na kakovost zdravstvene nege. Keenan (1996) ugotavlja, da preprosta in neomajna resnica pravi, da so ravno visoko motivirani ljudje tisti, ki delajo dobro in dosegajo zavirljive rezultate.

Za motivacijo potrebujemo samozavest, ki je vir notranje moči in poguma za delovanje, samospoštovanje in samostojnost (Shinn, 1999). Pomembno je, da medicinska sestra zaupa

vase, v svoje sposobnosti, svojo strokovnost in profesionalno znanje. Motivirana medicinska sestra bo izžarevala optimizem ter sebe in sodelavce navduševala za delo, delo bo znala dobro organizirati, njena komunikacija bo učinkovita in prodorna, zavedala se bo svojih dolžnosti in odgovornosti.

Namen motivacije ni zgolj naključno delovanje, temveč prav določeno delovanje. Pripravljenost, da izpeljemo svoje zamisli, je tako pomembna kot zamisli same. Cilji človeka motivirajo, dajejo mu smisel in smer. Motiviran človek se mora nadzorovati. Poznati mora samega sebe, svoje močne in šibke točke. V njem je prisotna notranja potreba, ki ga vzpodbudi, da se iz negibnosti spravi v gibanje, v delovanje. Je dinamičen in fleksibilen (Shinn, 1999). Motivirana medicinska sestra je torej vedno v akciji, vedno pripravljena na vse, je pozitivno naravnana, motivirana s ciljem in prepričana o uspehu. Pripravljena bo vložiti veliko truda v kakovostno zdravstveno nego, če bo vloženi napor zadovoljil tudi njene potrebe. Tak odnos daje energijo.

Motivirana medicinska sestra bo veliko lažje in z večjim veseljem opravljala svoje delo dne za dnem. Njeno delo bo manj obremenjujoče, manj utrujajoče. Zato je pomembno spoznati in odkriti čim več dejavnikov, ki motivirajo in jih znati aktivirati. Različni so motivi medicinskih sester in različne so oblike zadovoljevanja teh motivov. Ustvarjalnost, zagnanost in prodornost medicinskih sester je odvisna od stopnje motiviranosti. V vsakdanjem življenju se pogosto uporablja izraz "močna volja". Medicinske sestre z močno voljo odlikuje visoka stopnja motiviranosti, aktivne so na vsakem koraku, motivi in potrebe jih vodijo do zelenih ciljev tudi preko ovir in problemov, ki jim pomenijo le dodaten izziv in še povečajo motivacijo.

Medicinska sestra bo delovala ustvarjalno v delovnem okolju v katerem bo svojo energijo usmerjala v smiselno in koristno profesionalno delovanje, ko bo vedela kaj dela in imela vpliv na svoje delo ter bo čutila pripadnost in povezanost v timu. Njena profesionalna zavest bo visoka, kar bo v njeni okolici ustvarilo odlično delovno klimo.

Motiviranost medicinske sestre je sestavljena iz notranjih in zunanjih vplivov. Večjo težo nosijo zunanji vplivi, saj je medicinska sestra dovolj notranje motivirana, glede na to, da si

poklic izbere po svoji lastni volji in jo opravljanje del medicinske sestre veseli in zadovoljuje. Zunanjih vplivov, ki vplivajo na motiviranost medicinskih sester je zelo veliko. Kateri zunanji vplivi imajo večjo motivacijsko vrednost od ostalih je odvisno od posameznikovih pričakovanj. Med zunanje vplive, ki jih pričakuje zagotovo sodi plačilo (dober mesečni dohodek), pohvale, sodelovanje, uspehi, izobraževanje Zelo pomembni zunanji vplivi so tudi delovni pogoji, pa tudi spremembe na delovnih pogojih, če le-te olajšajo delo medicinske sestre oz., če pripomorejo h kakovostnejši zdravstveni negi.

Motiviranost medicinske sestre je odvisna predvsem od nje same, od sodelavcev in od delovne organizacije, kjer opravlja svoje delo. Skupno razumevanje, interesi in vrednote so nujno potrebni za motiviranost posameznika, motiviran posameznik pa lažje dosega svoje cilje (načrte, plane) in cilje delovne organizacije.

4.4 Novi pogledi na motivacijo

Voditelj novega kova

Če bo v prihodnosti neka ustanova želela preživeti in biti uspešna, se bo morala spopasti s korenitimi kulturnimi spremembami. Njeni udeleženci bodo morali hitreje misliti, pametneje delati, imeti bujnejšo domišljijo in se povezovati na različne načine. Novi voditelj bo moral imeti ustaljene predstave in občutek za vrednote ustanove, ki jo bo želel voditi. Moral bo znatno bolje obvladati večšine medsebojnega sporazumevanja in znati bolje motivirati ljudi (www.poslovniforum.hr./management/upravljanje_ljudskim_potencialima.asp).

Razumevanje kot podlaga za uspešno delo

Danes uporabljamo moderno tehnologijo, informacijsko-komunikacijske sisteme, kar je gotovo zelo dobrodošlo, ker so tako informacije dostopne večjemu številu ljudi, to pa povečuje demokratičnost. Sama tehnologija pa še ni dovolj. Področja, ki bi jih bilo treba izboljšati, so pisne in ustne komunikacije, timsko delo in druge človekove sposobnosti.

Ne nadzirati, temveč voditi

Obvladovanje umetnosti dobrih medsebojnih odnosov naj vodilne ljudi odvrne od tega, da se ukvarjajo z nadziranjem drugih, in jih usmeri v to, da začnejo – voditi. Kaj to pomeni? Ustanavljanje manjših delovnih skupin, spodbujanje zaposlenih, ohranjanje prijetne delovne klime – vse to je podlaga dobrega vodenja.

Vizija kot privlačna prihodnost

Vodja mora najprej razviti zamisel o možnem in želenem položaju ustanove v prihodnosti. To predstavo imenujemo vizija. Lahko je nejasna kot sanje ali pa ima obliko podrobno izdelanega sporočila o cilju in nalogah. Pomembno je, da vizija izraža stvaren, verjeten in privlačen pogled na prihodnost ustanove, položaj, ki je v vseh važnih točkah boljši od sedanjega.

Ne obstaja en način upravljanja

Ni enote, prave poti za upravljanje, ker imajo sposobni voditelji zelo različne osebnosti. Nekateri so glasni, drugi tihi, tretji se radi šalijo, nekateri so resni, strogi, prijazni, vljudni in plahi. Spadajo v vse starostne skupine, rase, so člani obeh spolov in prihajajo iz različnih političnih skupin. Vendar ni cilj prepoznati najuspešnejšega vodjo, potem pa sebe oblikovati po njem. Tak pristop je že od vsega začetka obsojen na neuspeh, ker bi tako postali večinoma-slaba kopija osebe, po kateri se oblikujete. Pri vas bodo najuspešnejše tiste metode vodenja, ki jih nosite v sebi.

Naslednje značilnosti oziroma zahteve dela omogočajo ustrezno motivacijo za delo (Černetič, 2004):

- raznolikost sposobnosti (čim več znanja, talenta, spretnosti, ki ga terja določeno delo, tem večji je občutek pomembnosti dela za posameznika);
- istovetenje z delom (ljudje boljše in kakovostnejše delajo, če se poistovetijo z delom);
- pomembnost dela (občutek pomembnosti se poveča, če ljudje vidijo, da bo imelo dobro opravljeno delo bistven vpliv na boljše fizično ali psihično počutje drugih ljudi);

- samostojnost pri delu (posledica povečanja samostojnosti pri delu se kaže v povečani odgovornosti za uspeh);
- povratne informacije (vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela).

4.5 Vzdrževanje visoke stopnje motiviranosti za delo

Pomemben uspeh je doseči visoko stopnjo delovne motivacije, toda še veliko pomembnejše, učinkovitejše in zahtevnejše je njeno vzdrževanje (Keenan, 1996). Če ne bomo opazili, kdaj pade kakovost, interes in učinkovitost dela medicinskih sester, se bo kaj kmalu slišalo, da nam je vseeno. Če ne bomo začutili porasta nizke moralne zavesti, se lahko stvari zelo hitro poslabšajo.

Takoj, ko sodelavci postanejo visoko motivirani za delo, je pomembno, da se potrudimo vzdrževati njihovo zagnanost. Keenan (1996) opisuje naslednje aktivnosti:

- obveščanje in seznanjanje sodelavcev z dogajanjem. S tem bomo ustavili škodljive govornice in omogočili, da se bodo osredotočili na delo.
- Pokažimo zanimanje za sodelavce in ne le za njihovo delo.
- Jasno povejmo, kako dobro opravljajo svoje delo in jih opozorimo na morebitne nepravilnosti.

Posamezniki lahko s svojo osebnostjo vplivajo na raven moralne zavesti. Motivirani sodelavci učinkujejo pozitivno na vse okoli sebe. Ko položimo zrel paradižnik med še zelene, ti hitreje dozori. Enako se dogaja z ljudmi. Če obstaja nekdo s pozitivnim odnosom in navdušenjem za delo, bo s svojo energijo kmalu pritegnil druge. Navdušenje je bistvena lastnost človeka, ki poskuša spodbudno motivirati druge (Keenan, 1996). Na zadovoljstvo vpliva delo, ki ima smisel in je priznано, sestavljeno iz različnih delovnih nalog in ima delovno indentiteto (Bohinc in sod., 1999).

5. SODOBNO VODENJE

5.1 Opredelitev vodenja

Tako kot pri pojmu management gre tudi pri pojmu vodenja za zelo staro idejo. Že v prazgodovini so obstajali plemenski poglavarji, ki so svoja plemena vodili v boje. Skozi zgodovino se je pojem vojaškega področja preselil tudi na politično ter športno prizorišče in nato še na področje poslovnega sveta. Besedo vodenje uporabljamo oziroma slišimo vsak dan in se ponavadi ne sprašujemo o njenem pomenu ali pomenih.

Rozman, Kovač, Koletnik (1993) definirajo vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Vodenje v širšem pomenu zadeva :

- vodenje v ožjem smislu, tj. lastnosti in ravnanje vodje,
- komuniciranje,
- motiviranje,
- kadrovanje.

Vodenje v ožjem smislu se nanaša na ljudi, se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004).

Kutzshenbach (2000) o vodenju govori podobno kot o naravnavanju aktivnosti posameznikov in skupin k uresničevanju načrtovanih ciljev. Bennis in Townsend (1995) vodenje opredelita kot umetnost mobiliziranja drugih, da se želijo boriti za skupne težnje. Avtorji poudarjajo, da je bistveni glagol pri vodenju "želeli si". Ta definicija izraža idejo, da se vodenje pojavlja med ljudmi.

5.2 Razlika med vodjo in managerjem

V literaturi lahko najdemo poplavo različnih opredelitev vodje in managerja, ki predstavljajo dve skrajni plati kontinuiranega obnašanja in lastnosti posameznikov. Gre za vodjo nasproti tradicionalnemu managerju. Nekateri učenjaki menijo, da sta vodenje in management tako različna procesa, da posameznik ne more biti dober vodja ter dober manager hkrati.

Definicijo, ki kaže razliko med vodenjem in managementom, navaja Možina (1992) po Herseyu in Blanchardu: "Vodenje kot management ostaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, medtem ko se vodenje kot leadership pojavi vedno, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznikov ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s ciljem organizacije". Kot pravi Možina (1992), je manager tisti, ki usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije. V nasprotju s tem Kralj (2003) meni, da je management vodenje, vodenje ljudi in poslov ter da je za uspešno vodenje poslov potrebno voditi ljudi. Za uspešno vodenje ljudi pa je potrebno tudi voditeljstvo kot posebna sposobnost tistih, ki vodijo ljudi. Tudi Covey (Merkač Skok, 2005) meni, da je vodenje pravzaprav le najvišja sestavina managementa.

Avtorji so pri poskusu obrazložitve razlik med managementom in vodenjem, s pomočjo preučevanja njihove zgodovine razlik, izhajali iz dveh modelov:

- Prvi model temelji na Katzovi in Kahnovi opredelitvi razlik med managementom in vodenjem (1966/1978). Model izhaja iz interpretacije in razlage o uporabi različnih inštrumentov pri usmerjanju resursov v organizaciji. Tako avtorja poudarjata, da je razsežnost managementa determinirana z uporabo avtoritete, vodenje na drugi strani pa z vplivom.
- Drugi model izhaja iz opredelitve vodenja Burnsa (1978), ki poudarja, da je model transakcijskega vodenja v pretežni meri opredeljen kot management, transformacijski model pa kot vodenje. Iz navedenih opredelitev so tudi ostali avtorji sledili pri prikazu razlike med managementom in vodenjem (Rost, 1998).

V okolju učeče se organizacije se vodenje in management ne izključujeta, sta medsebojno tesno povezana in prepletena. Manager v učeči se organizaciji mora biti hkrati tudi vodja, saj njegova usmerjenost v ljudi zahteva vodstvene veščine, brez katerih je vsak napor managerja za doseg spremembe brezpredmeten.

5.3 Učinkovito vodenje

Nekaterim managerjem je uspelo prebiti tradicionalne okvire poslovanja podjetja. Z novim pristopom k *učinkovitemu vodenju* postajajo organizacije bolj konkurenčne in zmagujejo v boju za stranke, dobičke, sredstva, kapital in delovna mesta. Sodobna strategija, ki zagotavlja uspeh poslovanja v dinamičnem, hitro spreminjajočem se okolju, temelji na učinkovitem vodenju.

Učinkovito vodenje se pričinja z oblikovanjem vizije višjega managementa - ta temelji na izkoriščanju tržnih priložnosti za ustvarjanje dobička, sredstev, kapitala in delovnih mest.

5.4 Modeli vodenja

Tako kot so se razvijale različne teorije vodenja so se obenem razvijali tudi modeli vodenja. Modele lahko opredelimo kot posebno obliko povezanosti različnih organizacijskih variabel oziroma kot posebno obliko organizacijske strukture. Pomembni so za razumevanje koncepta vodenja kot tudi same teorije vodenja.

Pri študiji in raziskovanju vodenja so se pojavljali dve pomembni vprašanji:

- Kako naj vodja postopa, da bo učinkovito vodil skupino ?
- Kako se vodje dejansko vedejo?

Skozi čas so se razvili modeli vodenja, ki so skušali podati odgovore na navedeni vprašanji.

Model osebnih značilnosti vodij

Model osebnih značilnosti je bil eden prvih poskusov, ki naj bi pripeljal do uspešnega vodenja. Za ta model je bilo značilno, da so pri raziskovanju menili, da so sposobnosti za vodenje in značilnosti vodij podedovane. Tako so bile prve študije naravnane na proučevanje osebnih lastnosti vodij (stabilnost, samozavest, prilagodljivost), kasneje na fizične (starost, videz, vitalnost), socialne (izobrazba, olikanost, mobilnost) in delovne (delavnost, iniciativnost, odgovornost). Domnevali so, da te značilnosti določajo vodjo, vendar se je izkazalo, da modeli osebnih značilnosti niso dosledno razlikovali dobrih vodij od slabih.

Model vplivanja in moči

Za uspešno vodenje sta pomembna tudi moč in vpliv vodje na podrejene, sodelavce, nadrejene, stranke in druge udeležence. Moč pomeni zmožnost vplivati na posameznika, skupino ter jih usmerjati k želenim ciljem. Po Frenchu in Ravenu (Yukl, 1998) razlikujemo pet različnih tipov moči:

- legitimna moč (avtoriteta) izhaja iz položaja, ki ga ima posameznik v organizacijski hierarhiji.
- Moč nagrajevanja izhaja iz možnosti, da vodja sodelavce nagrajuje v skladu z njihovimi dosežki.
- Moč prisile izhaja iz strahu pred kaznijo in možnostjo, da se lahko kazni ogne s podrejanjem.
- Ekspertna moč izhaja iz specializiranega znanja in strokovnih izkušenj vodje.
- Referenčna moč je možnost vplivanja.

Vedenjski modeli

Vedenjski modeli omogočajo ugotavljati uspešne vodje na osnovi njihove dejavnosti. Kažejo na odnos med vodenjem in uspešnostjo vodij. Zanimiv je model vodstvenega vedenja imenovan "vodstvena mreža", ki sta ga razvila Robert Blake in Jane Mounton (Možina, 1990). Glavna misel tega modela je, da moramo preusmeriti svojo pozornost od čisto proizvodnih problemov tudi na psihosocialne probleme in oboje čim bolj učinkovito povezati. Zelo znani sta tudi McGregorjevi teoriji X in Y (Možina, 1990). Sklepanja teorije X so se nanašala na človeka, ki ga je obravnavala klasična teorija avtokratske organizacije, sklepanje teorije Y pa je, da je organizacija uspešnejša pri doseganju ekonomskih ciljev, če so potrebe posameznikov usklajene s potrebami in cilji organizacije.

Situacijski modeli

Situacijski modeli opisujejo, kako vidik situacije oblikuje odnos med vodenjem vodje in rezultatom.

Fiedlerjev kontigenčni model predpostavlja, da je uspešno vodenje odvisno od usklajenosti dejavnikov situacije z načinom dela vodje. Opredelil je tri spremenljivke, ki po njegovem določajo ključne situacijske dejavnike, ki določajo vodstveno učinkovitost. Te so: odnos skupine do vodje, zapletenost dela in moč položaja.

Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja pa pravi, da morajo vodje prilagajati svoj način vodenja zrelosti sodelavcev.

Housova teorija vodenja pot-cilj razlaga, kako vodenje vodje vpliva na zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih pri delu.

Kognitivni pristop

Pri tem pristopu so poudarjeni kognitivni procesi. To so procesi zaznavanja in interpretacije informacij, procesov, kodiranja, reševanja problemov, sklepanja, govora in odločanja. Pojave razlaga na nivoju posameznika in organizacije. Na nivoju posameznika gre za ocenjevanje delovne uspešnosti, motivacije, spretnosti, percepcije vodenja ter simulacije dela. Na nivoju organizacije pa razlaga strategijo, sprejemanje odločitev in podobno. Že prej omenjena McGregorjeva teorija X pravi, da imajo vodje malo zaupanja v sposobnosti in motivacijo sodelavcev, teorija Y pa pravi, da vodje verjamejo, da so njihovi sodelavci pripravljeni trdo delati in so tudi sposobni. McGregor meni, da se bodo sodelavci vedli v skladu s pričakovanji vodje (Možina, 1994).

Model transformacijskega in karizmatičnega vodenja

O karizmatičnem vodenju je teoretično govoril že Max Weber. Šele v 80-ih letih pa so tudi raziskovalci začeli proučevati razlike in podobnosti med karizmatičnem in transformacijskim vodenjem. Pri transformacijskem vodenju gre za proces izgradnje pripadnosti sodelavcev ciljem organizacije. Ne smemo pa pozabiti tudi na usposabljanje zaposlenih za doseg te ciljev. Transformacijsko vodenje se lahko pojavi na vseh nivojih, ne samo pri vodstvu organizacije. Deluje na osnovi dogovora med vodjo in zaposlenimi glede opravljanja dela in temu primerne nagrade.

Karizmatično vodenje pa se nanaša na zaznavo sodelavcev, da ima vodja "božji dar" ter da je nekako edinstven. Sodelavci vodji močno zaupajo, ga spoštujejo in močno idealizirajo. Večina teoriji o karizmatičnem in transformacijskem vodenju gleda na vodjo bolj široko kot prejšnje teorije. Upoštevajo predvsem moč vodje, poteze, vedenje vodje in situacijske dejavnike.

5.5 Stil vodenja

Opredelitev stila vodenja

Mayer (2003) opredeljuje vodenje kot proces, pri katerem vodja, s svojimi sposobnostmi, lastnostmi, znanjem ter z njegovim značilnim ravnanjem, vpliva na ljudi, da bi dosegli zastavljene cilje. Iz te opredelitve vodenja izpelje definicijo stila vodenja kot "relativno trajen (dalj časa) vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev". Pri tem vodja uporablja različne vzvode in inštrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja.

Kavčič (1991) pojmuje stil vodenja kot način, kako vodilni uresničujejo svoje naloge. Lipičnik (1997) pravi, da se stil vodenja nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi. V konkretni situaciji pa poleg načina vedenja vodje na stil vodenja vpliva tudi delovna naloga ter sprejemljivost v kolektivu. Možina (1990) opredeljuje stil vodenja kot konsistenten vzorec vedenja, ki ga vodja uporablja, ko dela z ljudmi, in ko ga le-ti sprejemajo.

Prva dva stila vodenja sta se pojavila kot rezultat raziskovanja v ZDA. Na univerzi Ohio State so ju določili kot:

- a) vodenje usmerjeno v izvajanje nalog:
 - usmerjeno je v uspešno izvedbo določene naloge, kar zahteva veliko načrtovanja, organiziranja, usklajevanja in nadzorovanja.
 - Takšen stil vodenja zahteva naslednje:
 - zaposlenim se natančno določijo naloge,

- od zaposlenih se zahteva, da se držijo postavljenih standardov in predpisov,
- zaposleni morajo vedeti kaj se od njih pričakuje,
- gre za razumski pristop, ker se zahteva upoštevanje vseh postopkov .

b) Vodenje usmerjeno v medosebne odnose (vodja-podrejeni)

- Dober odnos je izrednega pomena, če želimo da bo naloga izvršena, tako kot se zahteva.
- Takšen stil vodenja vključuje:
 - čas za zaposlene, da se prisluhne njihovim problemom,
 - prijaznost in dostopnost (zaupanje; zaposleni vedo da se nanj lahko zanesejo),
 - ustvarjanje prijetnega vzdušja v delovnem okolju (pozitivna klima),
 - dovzetnost za spremembe (brez predsodkov, razumevanje in ne sodba,
 - gre za matriarhalni pristop, v smislu duše, čustev, ker je namen motivacija, ki pripelje do zelenih ciljev.

Do zelo podobnih stilov so prišli raziskovalci na univerzi Michigan. Stila vodenja so definirali kot:

1. Vodenje usmerjeno v proizvodnjo

Tako vodenje vključuje:

- a) Velik poudarek na tehničnih merilih, izvedbi določenih nalog, doseganju rezultatov.
- b) Postavitev delovnih standardov in meril, organizacija in nadzor dela, da bi bilo čim boljše izvršeno.

2. Vodenje usmerjeno v zaposlene

To vodenje poudarja:

- a) zanimanje za potrebe in želje zaposlenih da bi ustvarili primerno delovno klimo za doseganje rezultatov (dobro vzdušje in zadovoljstvo).

- b) Prehod na vzpodbujanje in motiviranje za sodelovanje pri odločanju. Robert Blake in Jane Mouton (Pirtovšek, 1998) sta nadgradila model univerze Michigan in ga poimenovala model mrežnega vodenja. Že samo ime pove, da gre za mrežo več možnih kombinacij vodenja, ki so odvisne od medsebojnih razmerji. V ključnih točkah mreže se je izluščilo pet stilov vodenja:
1. stil vodenja: *Nemočno vodenje* - skrb za proizvodnjo in ljudi je najnižja, ker pride do izogibanja odgovornostim, nesprejemanja izzivov in tveganj, do obnavljanja in vzdrževanja odnosov s podrejenimi.
 2. stil vodenja: *Klubsko vodenje* – skrb za dobro počutje zaposlenih in izogibanje konfliktov, ki bi skazili vzdušje. Ne posveča se dovolj proizvodnji, kar se kaže na dobičku.
 3. stil vodenja: *Avtokratsko vodenje* - skrb za proizvodnjo in izvrševanje nalog ter doseganje rezultatov. Gre za izkoriščanje delovne sile.
 4. stil vodenja: *Timsko vodenje* – visoka skrb za obe vpletene strani. Ustvarjanje pravega vzdušja v organizaciji pripelje do zahtevnih rezultatov.
 5. stil vodenja: *Organizacijsko vodenje ali vodenje "na sredini poti"* - tudi tu gre za skrb obeh vpletenih strani, vendar enakovredno - v ravnotežju. Naj bi bil najboljši način vodenja.

Osnovna stila vodenja sta bila podlaga tudi za avtorje situacijskih modelov vodenja. Glede na osnovo je vsak izmed avtorjev razvil še nekaj dodatnih stilov, ki še bolj opredeljujejo način vodenja.

5.6 Sodobna zdravstvena nega

Zdravstvena nega sodi med prvobitne najstarejše dejavnosti, ki so bistveno vplivale na razvoj človeka. Čeprav lahko govorimo o strokovni zdravstveni negi šele od časa Florence Nightingale (1820-1910), ki je ustanovila prvo šolo za medicinske sestre, segajo njeni začetki daleč nazaj, ko so ljudje negovali svoje otroke, skrbeli za bolne in onemogle. Od intuitivne oblike nekoč, se je do danes razvila v strokovno zdravstveno nego (Urbančič, 1996).

Na razvoj zdravstvene nege je močno vplival hiter tehnološki in splošni družbeni razvoj konec 19. stoletja. V tem času je bila zdravstvena nega usmerjena predvsem v izvajanje medicinsko tehničnih posegov, ki jih je prej izvajal zdravnik. Bila je popolnoma podrejena zdravnikom. Kasneje se je zdravstvena nega razvijala sorazmerno z izobraževanjem medicinskih sester. Prelomno obdobje v razvoju sodobne zdravstvene nege je bilo v šestdesetih letih dvajsetega stoletja, ko se je začela razvijati v samostojno stroko. V teh letih so medicinske sestre v ZDA pričele s študijem na fakultetni ravni in z raziskovalnim delom na področju zdravstvene nege. Leta 1952 je v ZDA začela izhajati revija *Nursing research*, razvijal se je proces zdravstvene nege in modeli oziroma teorije zdravstvene nege (Hajdinjak, 1999).

Danes je zdravstvena nega profesionalna disciplina, ki je komplementarna z drugimi zdravstvenimi profesijami, kar je te nerade priznajo. Njeno delovanje je prisotno v vseh obdobjih človekovega življenja, v stanju zdravja, bolezni in ob smrti (Skela-Savič, 1999).

Za sodobno zdravstveno nego so pomembni ideali in vrednote, ki vključujejo:

- priznavanje specifičnosti in osebnosti vsakega človeka,
- prepričanje, da so ljudje kompleksne celote (holizem),
- prepoznavanje dejavnikov, ki vplivajo na človekove izkušnje o zdravju in bolezni,
- prepoznavanje potrebe po ohranjanju in krepitvi zdravja skozi vse življenje,
- prepričanje da imajo vsi ljudje pravico sodelovati pri odločanju o sebi (SZO, 1995).

Temeljni elementi sodobne zdravstvene nege so:

- filozofija zdravstvene nege,
- terminologija,
- proces zdravstvene nege,
- modeli in teorije,
- klasifikacija,
- empirični indikatorji,
- kategorizacija,
- komuniciranje,
- dokumentiranje,
- organiziranje,
- izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje,
- raziskovanje,
- poklicni kodeks,
- poklicna združenja in
- poklicna zakonodaja (Hajdinjak, Meglič, 2006).

Bistvo sodobne zdravstvene nege je usmerjenost k pacientu kot celoviti osebnosti, ki je v središču dogajanja. Pacientova vloga je enakovredna in po svojih zmožnostih in sposobnostih pri zdravstveni negi sodeluje. Sodobna zdravstvena nega podpira odgovornost pacienta do samega sebe in spoštuje njegove odločitve, mnenja in želje. Sodobna zdravstvena nega ima svojo avtonomno področje delovanja, lastne pristojnosti in odgovornosti, ter lastna stališča in vrednote (Filej, 2007).

5.7 Načini vodenja tima v sodobni zdravstveni negi

V sodobnem poslovnem okolju je temeljna podlaga za učinkovito delovanje timov njihova procesna organiziranost. Kljub novim organizacijskim metodam niso vsi timi enako uspešni. Slaba komunikacija lahko upočasni odločanje ali celo dopušča slabe odločitve, ki se odražajo v nepotrebnem oziroma v odvečnem delu (Florijančič, 2004).

Pomembna je vloga vodje tima, ki se usklajuje in koordinira delo. Od načina vodenja je odvisno vodenje članov tima, njihova motiviranost in stopnja povezanosti, zato je vodja tima ključna oseba, ki mora imeti poleg splošnega in strokovnega znanja še vodstvene sposobnosti. Predvsem mora biti komunikativen. Znati mora uskladiti besedno in nebesedno komunikacijo, pokazati primeren odnos do informacij in obvladati močna čustva, vse to je pogoj za iskreno in uspešno komuniciranje. V praksi zdravstvene nege timsko delo omogoča kakovostno zdravstveno nego in strokovno ter osebno rast članov tima (Grbec, 1988).

Vodenje dela v timu je bistvo urejanja delovnih razmer, modeliranje komunikaciji in zagotavljanje povratne informacije o učinkih dela. Vodenje tima je le dodatna naloga. Vodja mora biti zdrava in celovita osebnost, ki lahko združuje svojo strokovno vlogo, vlogo člana in koordinatorja tima (Mayer, 2008).

Odlične organizacije imajo vodje, ki načrtujejo jasne usmeritve in jih tudi sporočajo. S tem motivirajo še druge vodje, da spodbudno vplivajo na svoje ljudi. Vodjo z zgledom, cenijo sodelavci in se skupaj z njimi prizadevajo za nenehno izboljševanje vseh dejavnosti.

Vodenje pri navajanju raziskovalcev predstavlja enega izmed pomembnih dejavnikov uspešnega uvajanja sprememb v zdravstvu. Večina avtorjev se strinja, da je vodenje proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine v prizadevanjih za doseganje cilja v dani

situaciji in se odvija na vseh nivojih organizacije ter velikokrat vključuje tudi naloge s področja managementa (Možina, 2002).

Vodenje v zdravstvu mora upoštevati celovitost zdravstvene organizacije in značilne dejavnike, ki so vključeni v zagotavljanje kakovosti zdravstvenih storitev (Firth-Cozens, Mowbray, 2001). Arnetz (Skela Savič, 2007) pravi, da so raziskave potrdile, da je kakovost vodenja v bolnišnici odvisna od dela zdravnikov in od celotnega delovnega vzdušja.

Raziskave, so bile narejene v Veliki Britaniji na področju vodenja v zdravstvu, kažejo, da si zaposleni od svojih želijo predvsem servilnost (Metcaffe in sod., 2000; v Firth-Cozens, Mowbray, 2001) in pravičnosti (Philips, Douthitt, Hyland, 2000; v Firth-Cozens, Mowbray, 2001) ter vključevanja zaposlenih kot partnerjev, kar se izkaže kot pomemben dejavnik znižanje stresa med zaposlenim v zdravstvu (Payne, 1999; v Firth-Cozens, Mowbray, 2001) (Skela Savič, 2008).

Shortell in ost. (2001) navajajo razsežnosti sodobnega vodenja na vseh nivojih, in sicer kot enega izmed dejavnikov uspešnega spreminjanja zdravstvene organizacije:

- vzpostavitev situacijskega vodenja;
- nujnost prehoda iz transakcijskega v transformacijsko vodenje;
- spreminjanje ne sme temeljiti samo na posameznih karizmatičnih vodjih, ker različne skupine pričakujejo različne stile vodenja, kar pomeni, da potrebujemo vodje z znanjem s področja vodenja;
- vodja v zdravstvu mora imeti znanja in veščina s področja komunikacije, povezovanja ljudi in ciljev, analitične in diagnostične sposobnosti, sposobnosti oblikovanja skupne vizije, sposobnosti izvrševanja, idr;
- potrebni so programi za izobraževanje vodij, ki morajo biti skupni za vse poklicne skupine v zdravstvu;
- učinkovito vodenje je orodje za implementacijo sistema kakovosti.

5.8 Transakcijsko in transformacijsko vodenje v zdravstvu

Transakcijsko vodenje je sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih in je precej podobno klasičnemu načinu vodenja, v katerem je vodja nadrejen. Transakcijski vodja deluje na podlagi nagrajevanja, vodenja z izjemami, vodenja brez »vajeti«. Nasprotje temu je transformacijsko vodenje, ki je vodenje z motiviranjem, vodja deluje na podlagi karizme, navdiha, intelektualne stimulacije in upoštevanje posameznika (Skela Savič, 2007).

Rezultati študije kažejo na bistveno prednost transformacijskega vodenja pred transakcijskim zaradi večje produktivnosti, večjega zadovoljstva sodelavcev in nižje stopnje fluktuacije. Študije so pokazale statistično veliko povezanost med učinkovitostjo vodje in transformacijskim vodenjem (Lang in Muller, 2000; v Skela-Savič, 2007). Vendar Firth-Cozens in Mowbray (2001) na osnovi opravljenih študij o vodenju v zdravstvu ugotavljata, da je za uspešno delo potrebno tako transformacijsko kot transakcijsko vodenje. Robbins (1998) pravi, da ju ne smemo jemati kot nasprotna si pristopa za doseganje cilja, saj se transformacijsko vodenje začne graditi takrat, ko je transakcijsko na vrhuncu. Gledano skozi literaturo se različne kulture učinkovite za različne organizacije, enako velja za različne stile vodenja. Tisto, kar uspeva v eni organizaciji, ni vedno dobro za drugo organizacijo (Skela Savič, 2007).

Programe usposabljanja vodij v zdravstvu je potrebno pripravljati skupaj za zdravnike, medicinske sestre, managerje in člane uprave neke zdravstvene ustanove. Le takšen timski pristop okrepi medsebojno povezanost in odvisnost in poveča razumevanje vodij med seboj in razširja uspešno prakso vodenja po celi organizaciji (Skela Savič, 2008).

Skela Savič in Pagon (2007) ugotavljata, da je v slovenskih bolnišnicah zaznati majhno stopnjo transformacijskega vodenja, ki spodbuja tudi timsko delo, procese izboljševanja in vlogo posameznika. Rezultat izhaja iz dejstva, da so za vodjo v slovenskem zdravstvu izbrani posamezniki, ki so v prvi vrsti dobri strokovnjaki in nimajo dodatnih znanj s

področja vodenja, zato se srečujemo s specifično zastarelostjo vodenja, kar so pokazale že raziskave Yazbeck (2004), Skela Savič (2002, 2004), Bohinc (1997), Ritonja (1994).

6. SKLEP

Motiviranje zaposlenih je ena od temeljnih nalog managementa, saj ima pomembno vlogo pri razvoju človeškega potenciala, usmerjanju zaposlenih k doseganju ciljev ter povečanju zadovoljstva v delovnem okolju. Vodje uporabljajo različne motivacijske teorije da bi dosegle čim večjo produktivnost v podjetju.

Analizirali smo različne motivacijske teorije, katere so nam poskušale izboljšati razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo in vedenje ljudi. Spoznali smo, da je za uspešno motiviranje potrebno poznati potrebe zaposlenih in njihove motive za delo, dejavnike kateri jih motivirajo k večji produktivnosti.

Vsak človek je individuum zase, tako je tudi pri medicinskih sester, različni motivacijskih dejavniki jih motivirajo. Avtorji v svojih raziskavah na temo motivacije medicinskih sester, navajajo različne dejavnike in vplive kateri pripomorejo k boljšem zadovoljstvu v službi.

Skozi različno literaturo smo ugotovili da se načini motiviranja delavcev spreminjajo iz leta v leto, če eno podjetje hoče biti uspešno in preživeti, mora te spremembe spremljati in se z njimi spopadati. Nove vizije motiviranja dajejo zaposlenega na prvo mesto, ga spodbujajo, nagrajujejo, dajejo mu občutek pripadnosti podjetju in vlagajo v njegov razvoj.

Vodenje je ena najpomembnejših sestavin pri upravljanju podjetja, ker se odraža pri uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev. Prišli smo do zaključka, da je za uspeh odločilnega pomena poznavanje različnih stilov in načinov vodenja.

Raziskovali smo starejšo in najnovejšo literaturo o vodenju in smo ugotovili da se smernice o vodenju hitro spreminjajo. Zdravstvena nega jim sledi, ker to od nje zahtevajo potrebe po kakovostnejšem in sodobnejšem izvajanju stroke.

7. LITERATURA

Ambrož M., Mihelič T. Pot k odločnosti. Škofija Loka: Inštitut za samorazvoj, 1998.

Bennis W., Towsend R. Strategies to achieve a new style of leadership and empower your organisation. London: Piatkus, 1995.

Bohinc M, Gradišar M, Iršič A. Zadovoljstvo medicinskih sester kot element managementa v zdravstveni negi. Zborinik posvetovanja. Portorož: Evropska skupnost in management, 1999.

Brajša P. Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996.

Burns J.M. Leadership. New York: Harper&Row, 1978.

Černetič M. Ekonomika izobraževanja in raziskovanja. Kranj: Moderna organizacija, 1999.

Černetič M. Vrednotenje dela in motivacija-ravnanje z ljudmi pri delu. Kranja: Založba moderna organizacija, 2004.

Denny R. O motivaciji za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997.

Dimovski V. Penger S., Žnidaršič J. Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.

Firth-Conzenc J., Mowbray D. Leadership and the quality of care. Quality Health Care, 2001.

Filej B. Model kakovosti sistema menedžmenta zdravstvene nege. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo, 2007.

Florijančič J. Kadrovski management. Kranj: Moderna organizacija, 2004.

Grbec V. Sistemi delitve dela v zdravstveni negi. Obzor Zdr N. 1988; 3-9.

Hajdinjak A. Pomen teoretičnih modelov za sodobno zdravstveno nego. Obzor Zdr N. 1999; 137-140.

Hajdinjak A., Meglič R. Sodobna zdravstvena nega. Ljubljana: Visoka šola za zdravstvo, 2006.

Hansen M. V., Batten J. Mojster motiviranja: skrivnosti navdihujočega vodenja. Bled: Vernar Consulting, 1998.

Hayes N., Orrell S. Psihologija. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za šolstvo, 1998.

Hoyer S. Motivacija delovnih terapevtov za delo. Obzor Zdr N. 1989; 271-279.

Johnson B. Introducing Management. Oxford: Butter-worth-Heinemann, 1999.

Kavčič B. Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991.

Keenan K. Kako motiviramo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996.

Kovač J., Mayer J., Jesenko M. Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj: Moderna organizacija, 2004.

Kralj J. Management, temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management, 2003.

Kutzschenbach C. Suvereno vodenje ljudi in organizacij. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje, 2000.

Lamovec T. Psihologija motivacije. Ljubljana: Filozofska fakulteta, oddelek za psihologijo, 1986.

Lipičnik B., Možina S. Psihologija o podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993.

Lipičnik B. Management. Radovljica: Didakta, 1994.

Lipičnik B. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997.

Lipičnik B. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.

Mayer J. Ustvarjalno mišljenje in delo. Kranj: Moderna organizacija, 1991.

Mayer J. Lastnosti uspešnih vodij. V: Revija za lokalno upravo 2003.

Mayer J., Zupan N. Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje. Ljubljana: Organizacija, 2004; 339-344.

Mayer J. Vpliv sodobnih kadrovskih procesov na kakovost zdravstvenih zavodov. Laško: Društvo ekonomistov v zdravstvu, 2008.

Merkač Skok M. Osnove managementa zaposlenih. Koper: Fakulteta za management, 2005.

Molan M. Dobri medsebojni odnosi so sonček za srečo. Obzor Zdr N. 1997; 78-79.

Možina S. Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990.

Možina S. Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992.

Možina S., Kavčič B., Tavčar M., Pučko D., Ivanko Š., Lipičnik B., Gričar J., Repovž L., Vizjak A., Vahčič A., Rus V., Bohinc R. Management. Radovljica: Didakta, 1994.

Možina S. et al. Management nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002.

Mumel D. Vedenje porabnikov. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta, 1999.

Musek J. Znanstvena podoba osebnosti. Ljubljana: Educy d.o.o., 1993.

Musek J., Pečjak V. Psihologija. Ljubljana: Educy d.o.o., 2001.

Pirtovšek D. Različni modeli vodenja. Magistersko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.

Pogačnik V. Lestvice delovne motivacije. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva, 1997.

Robbins P. S. Organizational Behavior: concepts, controversies, applications. New Jersey: Prentice-Hall International, 1998.

Rost J. Leadership and management. Thousand Oaks: Sage publications, 1998.

Rozman R., Kovač J., Koletnik F. Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.

Shinn G. Čudež motivacije: vodnik do sreče in uspeha. Ljubljana: Tuma, 1999.

Shortell S.M., et al. Implementing evidence based medicine: The role of market pressures, compensation incentives and culture in physician organizations. Medical Care, 2001.

Skela-Savič B. Organizacija usposabljanja zaposlenih v zdravstveni negi na Onkološkem Inštitutu. Diplomsko delo. Kranj. Fakulteta za organizacijske vede, 1999.

Skela-Savič B. Dejavniki uspešnega izvajanja sprememb v slovenskem zdravstvu. Doktorska disertacija. Kranja: Fakulteta za organizacijske vede, 2007.

Skela-Savič B., Pagon M. Model dejavnikov uspešnega izvajanja sprememb v slovenskih bolnišnicah. Kranj: Organizacija, 2007.

Skela-Savič B. Vodenje, motivacija in čustvena inteligenca vodje v zdravstvu. Zbornik predavanj z recenzijo, Bled 2008. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego, 2008.

Svetovna zdravstvena organizacija. Proces zdravstvene nege. Maribor: Kolaborativni center SZO za primarno zdravstveno nego, 1995.

Škof M. Motivacijski dejavniki pri delu medicinske sestre v anesteziji. Obzor Zdr N. 1992; 279-289.

Treven S. Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnih, 1998.

Twentier J. Pozitivna moč pohvale: kako s pohvalo spodbudimo ljudi k uspehu. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1999.

Ucman I. Koncepti in veščine komuniciranja. Novo Mesto: Ekonomska šola, 2003.

Uhan S. Motivacija za delo. Organizacija. 1998; 518-527.

Uhan S. Vrednotenje dela II. Kranj: Moderna organizacija, 2000.

Urbančič K. Zgodovinski razvoj zdravstvene nege. Obzor Zdr N. 1996; 21-28.

Yukl G. Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

Zupan N. Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetji. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999.

INTERNETNI VIRI

<http://poslovniforum.hr>, dostop, 12.02.2009.

