

Zadovoljstvo, motiviranost in zavzetost fizioterapevtov pri opravljanju svojega dela

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v9i1.110>

Prejeto: 26. 1. 2022 / Sprejeto: 3. 3. 2022

Strokovni prispevek

UDK 615.8-051+331.101.3

KLJUČNE BESEDE: zavzetost, motivacija, zadovoljstvo, motivacijski dejavniki, fizioterapevti

POVZETEK – Pojmi zadovoljstvo pri delu, motivacija in zavzetost zaposlenih se med seboj prepletajo, so pomembno povezani in vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih in posledično na uspešnost organizacije. Namen raziskave je bil preučiti zavzetost in motivacijo fizioterapevtk in fizioterapevtov v Termah Šmarješke Toplice pri opravljanju svojega dela. Raziskava temelji na deskriptivni in kavzalno-neeksperimentalni metodi empiričnega raziskovanja, uporabljena je bila kvantitativna tehnika zbiranja podatkov, tehnika anketiranja. Z raziskavo na vzorcu 22 fizioterapevtk in fizioterapevtov, zaposlenih v Termah Šmarješke Toplice, smo ugotovili srednjo stopnjo delovne zavzetosti in motiviranosti ($xxx = 3,23$), kar nakazuje, da so fizioterapevtke in fizioterapevti mogoče zadovoljni pri delu, a niso zavzeti ali pa delovna zavzetost ni na tako visoki ravni, da bi bila optimalna oziroma da ne bi bilo možno izboljšanje. Rezultati izpostavljajo potrebo po dodatnih aktivnostih in možnih izboljšavah na ravni fizioterapevtk in fizioterapevtov ter na ravni podjetja, predvsem na področju delovnih pogojev.

Received: 26.1.2022 / Accepted 3.3.2022

Professional paper

UDC: 615.8-051+331.101.3

KEYWORDS: engagement, motivation, satisfaction, motivational factors, physiotherapists

ABSTRACT – Satisfaction at work, motivation and employee engagement are interconnected in important ways, affecting employees' performance at work and, consequently, the success of the organisation as a whole. The study aims to examine the engagement and motivation of physiotherapists working at the Terme Šmarješke Toplice health spa in Slovenia. It is based on a descriptive and causal non-experimental (empirical) research method, and employs quantitative data-collection and survey techniques. Working from a sample of 22 physiotherapists employed at Terme Šmarješke Toplice, we found a medium level of work engagement and motivation ($xxx = 3.23$), indicating that while they might be satisfied at work, they are not engaged with it, i.e., their engagement is not optimal or is incapable of increasing. The results highlight the need for further activities and for possible improvements at the physiotherapist and company level, particularly in relation to working conditions.

1 Uvod

Pojmi zadovoljstvo pri delu, motivacija in zavzetost zaposlenih se med seboj prepletajo, so pomembno povezani in vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih in posledično na uspešnost podjetja. Znano je, da zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno, so bolj produktivni, s čimer pripomorejo k uspešnosti organizacije, ki lahko njihove napore tudi ovrednoti in nagradi ter tako prispeva k večjemu zadovoljstvu. Zadovoljstvo pri delu je opredeljeno kot »prijetno, pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica posameznikove ocene njegovega dela ali njegovih delovnih izkušenj« (Kosec, 2019, str. 17; Pecino idr., 2019). Če je zaposleni zadovoljen, to še ne pomeni, da je tudi zavzet, kar pomeni, da je navdušen nad delom, da čuti

pripadnost organizaciji in je pripravljen vlagati napore v realizacijo ciljev organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih si lahko razlagamo kot temelj piramide zavzetosti, na drugi stopnički je motiviranost, na tretji pripadnost, na četrti ponos, vrh piramide pa predstavlja zavzetost. Motivacija je eden ključnih dejavnikov, ki pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, hkrati pa ima pomemben vpliv na visoko stopnjo produktivnosti, zato je pomembno, da vodje v podjetjih stremijo k doseganju in ohranjanju motivacije zaposlenih. Zadovoljstvo je povezano z notranjimi dejavniki (motivatorji), največje nezadovoljstvo pa povzroča odsotnost zunanjih dejavnikov (higienikov), ki pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Stopnja vpletenosti oziroma zavzetosti izhaja iz intrinzične (notranje) motivacije, kjer gre za usklajevanje treh dimenzij: smiselnosti delovanja zaposlenih, avtonomije ter nenehnega izboljševanja in vlaganja energije v svoje delo. Za zavzetost ni dovolj zgolj ustvarjanje okolja, kjer obstaja dobro sodelovanje med sodelavci in vodjo in dobra medsebojna komunikacija, temveč okolje, v katerem bodo zaposleni cilje prepoznali kot nekaj, za kar se je vredno truditi, v kar je smiselno vlagati več energije. Zadovoljni, visoko motivirani in zavzeti zaposleni s svojo predanostjo podjetju in trdom ne prispevajo le k uresničevanju vizije, poslanstva in strategije podjetja, ampak vplivajo tudi na zadovoljstvo odjemalcev storitev, kar pa vpliva na uspešnost podjetja.

2 Teoretična izhodišča

V teoretičnem delu bomo opisali pojme organizacijska klima, zadovoljstvo pri delu, motivacija in zavzetost ter dejavnike, ki vplivajo na zgoraj omenjene pojme.

2.1 Organizacijska klima

Organizacijsko klimo definiramo kot psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov (Mihalič, 2007, str. 7). Med temeljne elemente celostnega sistema organizacijske klime Mihalič (2007, str. 7) vključuje dimenzije zadovoljstva, zavesti, počutja, medsebojnih odnosov, avtonomnosti, sodelovanja, solidarnosti, zavzetosti, lojalnosti in motiviranosti. Avtorica Moretti (2017, str. 64) povzema, da je organizacijska klima večdimenzionalen pojem, ki ga je težko definirati in kaže moč prevladujočih vrednot, norm in vedenj večine zaposlenih v organizaciji. Skozi daljše časovno obdobje je relativno stabilna, po njej se organizacije ločijo med seboj.

Organizacijska klima predstavlja niz merljivih lastnosti delovnega okolja, ki so zaznana neposredno ali posredno s strani zaposlenih. Vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih (Bitenc, 2012). »Organizacijska klima nastaja preko interakcije med zaposlenimi oziroma člani organizacije, oblikuje se na podlagi dejanskih dogodkov, povratno vpliva na interpretacijo dogodkov in vedenje zaposlenih, nanaša se na odnose med zaposlenimi ter tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja, odraža cilje organizacije ter predstavlja kakovost delovnega okolja.« (Povše, 2018, str. 298). Bitenc (2012) organizacijsko klimo opisuje kot vzdušje v organizaciji, ki je posledica

različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na obnašanje ljudi.

Moretti (2017, str. 68) je postavila definicijo: »Organizacijska klima je psihološki proces, je skupek lastnosti prevladujočega sedanjega delovnega okolja, ki jih zaposleni posredno ali neposredno zaznavajo v organizaciji, in je glavna sila, ki vpliva na vedenje zaposlenih. Je trenutna zaznava politike, prakse, dogodkov in posameznih postopkov večine zaposlenih v organizaciji, nekaj, kar zaposleni občutijo, se s tem poistovetijo in to pričakujejo.«

2.2 Zadovoljstvo

Kosec (2019, str. 17) povzema, da se zadovoljstvo pri delu vidi kot rezultat posameznikovih stališč do lastnega dela, do dejavnikov, ki so z njim povezani, in do življenja nasploh. Najbolj relevantna definicija zadovoljstva pri delu opredeljuje kot prijetno, pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica posameznikove ocene njegovega dela ali njegovih delovnih izkušenj (Kosec, 2019, str. 17; Pecino idr., 2019, str. 3). Avtorica Kosec (2019, str. 17) pravi, da je posameznik zadovoljen s svojim delom, kadar mu delo omogoči zadovoljevanje eksistenčnih in višjih potreb. »Zadovoljstvo z delom vključuje kognitivne in afektivne odzive na delo in delovno situacijo, posameznikova splošna stališča in njegovo notranje dožemanje v zvezi z delom. Lahko ga razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev. Zadovoljstvo je pomemben dejavnik za motivacijo zaposlenega za delo.«

Na zadovoljstvo z delom vpliva veliko dejavnikov, in sicer vsebina dela, samostojnost pri delu, plača, dodatki in ugodnosti, vodenje in organizacijska dela, odnosi pri delu in delovne razmere (Svetlik, 2009, str. 341). Herzbergova teorija motivacije pojasnjuje zvezo med delovno uspešnostjo in zadovoljstvom. Največje zadovoljstvo povzročajo notranji dejavniki, ki predvsem motivirajo in jih Herzberg poimenuje motivatorji. Največje nezadovoljstvo pa povzroča odsotnost zunanjih dejavnikov, tako imenovanih higienikov, ki pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva (Svetlik, 2009, str. 342). Med dejavnike zadovoljstva prištevamo: delovne dosežke, priznanje za opravljeno delo, delo samo, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oziroma v organizaciji, osebno rast (Masten, 2018, str. 70; Svetlik, 2009, str. 342). Med dejavnike nezadovoljstva pa sodi: neustrezna politika in neustrezno upravljanje v organizaciji, neustrezno vodenje, slabi odnosi z nadrejenim in sodelavci, slabe delovne razmere, neustrezne plače (Svetlik, 2009, str. 342), sovražno okolje, problematična varnost, neustrezen status (Masten, 2018, str. 70). Podobno sliko, kaj zaposlene spodbuja k delu oziroma kaj zaposlenim jemlje voljo do dela, kažejo tudi rezultati starejših slovenskih raziskav. Razlike so predvsem v zaporedju dejavnikov ter v tem, da medsebojni odnosi dobijo vlogo motivatorja in ne higienika (Svetlik, 2009, str. 343). V organizacijah si je enako ali celo bolj kot za zadovoljstvo zaposlenih potrebno prizadevati tudi za to, da se izognemo njihovem nezadovoljstvu. Najpogostejše in za organizacije najbolj problematične oblike izražanja nezadovoljstva zaposlenih so: absentizem (izostajanje z dela), fluktuacija (zapuščanje organizacij), nezaželeno oziroma deviantno vedenje

posameznikov (manjša delovna vnema, širjenje nezadovoljstva med sodelavci, sabotaže itd.), kolektivne zahteve, protesti in stavke v primeru, če nezadovoljstvo preseže individualno raven (Svetlik, 2009, str. 345–347).

2.3 Motivacija

»Motivacija je eden ključnih dejavnikov, ki pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, hkrati pa ima pomemben vpliv na uspešnost organizacije. Pri zaposlenih se kaže kot tista prijetna energija in zagon, da bi dosegli pričakovanja in cilje podjetja.« (Zrim in Šavel, 2019, str. 33).

Avtor Žnidar (2020, str. 56) razlaga, »da je stopnja vpletenosti oziroma zavzetosti v nas samih. Dopaminski sistem v naših možganih, ki je tudi naš iskalni sistem, ustvarja interes, radovednost in vznemirjenje, tako imenovana stanja, ki so povezana z intrinzično (notranjo) motivacijo. Notranja motivacija se nanaša na željo ali naš notranji gon. Pomeni početi nekaj, ker je samo po sebi zanimivo ali nam predstavlja užitek. Intrinzično motiviran človek dela, ker uživa v delu ali izzivu, ne glede na zunanje pritiske ali nagrade.«

Pri notranji motivaciji gre za usklajevanje treh dimenzij. Prva dimenzija predstavlja, da zaposleni vidijo smiselnost svojega delovanja. Druga dimenzija je avtonomija, kar pomeni, da zaposleni v okviru možnosti sam izbira oziroma vpliva na izbor, kaj bo delal, kdaj bo to počel, na kakšen način in s kom bo deloval. Tretjo dimenzijo pa predstavlja stalna človeška potreba po tem, da stvari, v katerih vidimo smisel, nenehno izboljšujemo in v njih vlagamo veliko energije (Brečko in Mejaš, 2018, str. 53). Intrinzična motivacija izhaja iz zanimanja za samo dejavnost, ekstrinzična (zunanja) motivacija pa je povezana z zunanjimi spodbudami, med katere prištevamo nagrade (Petrovčič in Boštjančič, 2019, str. 67). Žnidar (2020, str. 56) navaja, da finančne nagrade, četudi so sestavni del motivacije, niso najpomembnejši vir delovne motivacije. »Kar zares premakne ljudi, je naša sposobnost, da se premikamo k dejanjem, kjer lahko uresničujemo svoje potenciale, tako imenovana samoaktualizacija.«

Kadar se ljudje počutijo dobro, se sproži notranja motivacija, kadar se ne počutijo dobro, delujejo po načelu zunanje motivacije (Brečko in Mejaš, 2018, str. 53).

Petrovčič in Boštjančič (2019, str. 67–68) razlagata, da je denarno nagrajevanje ključni motivator v delovnem okolju. Denar je higienik in se lahko uporablja kot spodbuda za preprečevanje nezadovoljstva, vendar pa z njim ne moremo motivirati zaposlenih. Denar kot motivator niža delovno uspešnost, še posebno pri ustvarjalnih nalogah, zaposleni se počasneje učijo, če so zunanje motivirani, prav tako so tudi slabše disciplinirani, zato je strošek njihovega vodenja za organizacijo večji. Na drugi strani pa razlagata, da lahko denarne nagrade, v primeru odsotnosti notranje motivacije, preprečujejo neželena vedenja. Potrebno jih je enakomerno razdeliti med zaposlene in tako lahko izboljšamo uspešnost zaposlenih na nižji ravni. Če ljudi motiviramo z denarjem, to spremeni njihovo miselnost, saj postanejo bolj profesionalno, poslovno in delovno naravnani, bolj si prizadevajo pri zahtevnih nalogah, izkazujejo večjo učinkovitost in se počutijo bolj močne. Poleg želenih učinkov pa denarno nagrajevanje

negativno vpliva na medsebojne odnose, ljudje postanejo manj zavzeti za socialne stike, so manj prosocialni, skrbni in topli do drugih ter se težje odločajo za sodelovanje.

Poleg pravičnosti nagrajevanja je potrebno posvetiti pozornost tudi ustrezni višini osebnih dohodkov. Delavec, ki mu plačilo ne more zagotoviti dostojne socialne varnosti, ne bo dolgo vztrajal v podjetju. V primeru, da pa bo, se bo povečala odsotnost, zmanjšali se bosta delovna disciplina in storilnost (Čeč, 2019, str. 39). Avtor Čeč pravi: »Sistem nagrajevanja je nujno optimizirati v smeri dovolj visokih plač, ustreznih plačnih razmerij med različnimi profili zaposlenih, stimulatивно mora biti tudi razmerje med fiksnim in fleksibilnim delom plače.« K nagrajevanju sodijo še ugodnosti: darilne kartice, plačane nadure, možnost dela od doma, letni bonus in možnost predčasnega odhoda z delovnega mesta (Čeč, 2019, str. 39).

2.4 Zavzetost

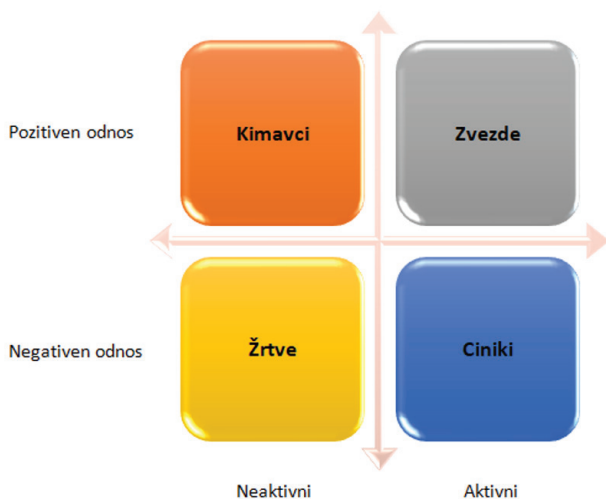
Zavzetost definiramo kot »energijo, usmerjeno k doseganju ciljev organizacije (Brečko in Mejaš, 2018, str. 53), »navdušenje nad delom, pripadnost organizaciji in pripravljenost vlagati napor v realizacijo ciljev« (Brod, 2018, str. 6). »Biti zavzet pomeni večkrat podrediti svoje trenutne cilje ciljem organizacije na osnovi zaupanja.« (Brečko in Mejaš, 2018, str. 53). »Pri delovni zavzetosti gre za (motivacijski) dejavnik oziroma stanje, v katerem imajo zaposleni željo uresničiti/doseči delovne in organizacijske cilje ter naloge, v katerem zaposleni zavzeto/navdušeno sodelujejo pri delu in delujejo tako, da podpirajo in promovirajo interese organizacije.« (Bakertzis in Myloni, 2020, v: Paladin, 2021, str. 137). Delovna zavzetost se nanaša na stopnjo, do katere je posameznik fizično, kognitivno in čustveno vpet v delovno vlogo (Weer in Greenhaus, 2020, v: Paladin, 2021, str. 137). Kognitivna zavzetost kaže stopnjo osredotočenosti zaposlenega na delo. Kognitivno zavzeti zaposleni pri delu nimajo distrakcij oziroma tem ne podlegajo. Čustvena zavzetost kaže stopnjo, s katero so zaposleni čustveno vpeti v delo, ki ga opravljajo. Zavzeti zaposleni so visoko čustveno vpeti v delo in so nanj povsem osredotočeni; za delo dobesedno živijo. Fizična zavzetost kaže stopnjo, do katere so zaposleni pripravljeni iti »korak dlje«, ne samo v zadovoljevanju potreb kupcev, temveč tudi v prevzemanju odgovornosti za lasten razvoj in v iskanju inovativnih rešitev (Žibret, 2018). Žibret (2018) pri stopnjah zavzetosti opisuje še zagovornišvo, ki kaže stopnjo zaverovanosti zaposlenega v podjetje: ali je zaposleni pripravljen priporočiti podjetje svoji družini in prijateljem. Kaže odnos zaposlenega do podjetja, ko zaposleni ni na delu. Nakazuje, ali so zaposleni ponosni na podjetje. Gruban (2017) zavzetost definira: »Stopnja pripravljenosti, do katere so zaposleni sami od sebe, brez zunanje prisile, motivirani, da doprinašajo uspehu podjetja, in so pripravljeni vložiti nekoliko večje napore od običajno pričakovanih pri uresničevanju nalog, potrebnih za uresničevanje skupnih ciljev podjetja.«

Čeč (2019, str. 38) opisuje: »Zavzeti kadri se trudijo čim bolje opraviti svoje delovne naloge, pospešujejo inovacije, se udeležujejo z ustvarjalnim razmišljanjem, kar se odraža v boljših poslovnih rezultatih. S strastnim delovanjem se zavzeti subjekti razvijajo kot ustvarjalni in kritični misleci, zato so dovezetnejši za nove priložnosti.« Nadrejeni skrbijo za boljšo zavzetost podrejenih z aktivno komunikacijo in nji-

hovim vključevanjem v proces sprejemanja odločitev. Z omogočanjem zaposlenim, da sprejemajo odločitve na podlagi zadostnega števila informacij in da se čutijo del organizacije, se poveča verjetnost njihovega predanega in zavzetega opravljanja delovnih nalog. Zavzetost se stimulira z uporabo učinkovitih komunikacijskih strategij, možnostjo svobodnega izražanja mnenj, vključevanjem zaposlenih v različne dejavnosti, povezane z njihovim delom, k čemur spada tudi spoštovanje njihovega prispevka k rasti in razvoju organizacije. Avtor navaja, da po nekaterih ocenah ostane na delovnem mestu zavzeta samo četrtina zaposlenih (Čeč, 2019, str. 38).

Zavzetost bi lahko opredelili z vidika dveh dimenzij, in sicer z vidika entuziazma in energetskega naboja zaposlenega, na drugi strani pa z vidika pozitivnosti, ki jo kažejo na delovnem mestu. Z vidika pozitivnosti so zaposleni lahko pozitivni ali pa negativni v odnosu do sodelavcev, podjetja in strank. Z vidika entuziazma in energetskega naboja pa so zaposleni lahko aktivni ali neaktivni (Cook, 2008, v Žibret, 2018). Avtorica Brod (2018, str. 6) pravi, da na entuziazem in energijo, ki so ju zaposleni pripravljeni vlagati v delo, vpliva vodja. Različni vzorci zavzetosti so prikazani na sliki 1.

Slika 1: Vzorci zavzetosti



Vir: Cook, 2008, v Žibret, 2018. Pridobljeno dne 25. 11. 2021 s svetovnega spleta: <https://www.e-kadrovik.si/vsebine/delovno-razmerje/spremljanje-kariere-zaposlenih/zavzetost-zaposlenih/>.

Gallupov vprašalnik zavzetost zaposlenih deli v tri kategorije, in sicer:

- zavzeti zaposleni, ki delajo z veseljem in čutijo povezanost s podjetjem, kar se kaže v inovativnosti in napredku organizacije;
- nezavzeti zaposleni, ki so popolnoma pasivni in v delo vlagajo zgolj čas in nič energije;
- aktivno nezavzeti, ki aktivno izražajo nezadovoljstvo ter s tem znižujejo učinek zavzetih delavcev (Bakovnik, 2013, v: Paladin, 2020, str. 9).

Nezadovoljstvo s plačo oziroma nagrajevanjem ni glavni razlog za nezavzetost zaposlenih, temveč je za večino veliko pomembnejše to, kako jih vrednotijo najvišji vodilni, ali jih obravnavajo kot »največje bogastvo podjetja ali zgolj kot nujno zlo« (Žezlina in Bitenc, 2020).

Brod (2018, str. 6) med ključne dejavnike spodbujanja zavzetosti uvršča osmišljanje dela, stil vodenja ter odnose, timskost in sprejetost. Osmišljanje dela razlaga v smislu, da so zaposleni pripravljeni vlagati več truda, če svoje delo dojemajo kot nekaj smiselnega in vedo, da bo njihov trud opažen in primerno nagrajen. Zavzetost zaposlenih se spodbuja skozi vsebino nalog, s katerimi se zaposleni lahko poistoveti pod pogojem, da ima za njihovo uresničevanje primerne kompetence in avtonomijo pri realizaciji.

Na področju delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih je razvitih več orodij, na primer UWES vprašalnik o delovni zavzetosti v krajši in daljši različici (Schaufeli in Bakker, 2004, v: Paladin, 2021, str. 138), lestvica treh sklopov o usklajenosti organizacije in posameznika, o emocionalni pripadnosti v delovnem okolju, o usmerjenosti v delovanje in produktivnost (Shrotryia in Dhanda, 2019, v: Paladin, 2021, str. 138) ter Gallupov q12 vprašalnik dvanajstih indikatorjev zavzetosti (Bakovnik, 2018, v: Paladin, 2021, str. 138), ki sodi med mednarodno bolj znane in pogosteje uporabljane instrumente na področju merjenja delovne zavzetosti. Lestvico tvorijo štirje ključni vsebinski sklopi delovne zavzetosti: možnost za rast, zavedanje o tem, čemu delavec pripada, kaj lahko ponudi organizaciji in delovnemu okolju ter kaj iz tega istega dobi sam (Inc, 2007, v: Paladin, 2021, str. 138). Paladin idr. (2021, str. 140–145) so na podlagi več uveljavljenih vprašalnikov, ki že obstajajo na področju spremljanja delovne zavzetosti in motivacije, razvili vprašalnik 19 indikatorjev, ki so jih oblikovali v tri sklope, in sicer: delovni odnosi in sodelovanje, pogoji dela ter možnost za delovno samorealizacijo. Paladin (2021, str. 147–148) deli delovno zavzetost in motivacijo zaposlenih na tri intervale:

- povprečna vrednost pri vseh indikatorjih ali posameznem sklopu znaša 2,44 ali manj: gre za tiste, ki bi jih po zgledu Gallupa označili kot aktivno nezavzete;
- povprečno vrednost 2,45 in 3,44 dosegajo zaposleni, ki so mogoče zadovoljni pri delu, a niso zavzeti ali pa delovna zavzetost ni na tako visoki ravni, da bi bila optimalna, ali na tako nizki, da ne bi bilo možno izboljšanje;
- povprečna vrednost 3,45 ali več predstavlja zavzete zaposlene.

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil preučiti zavzetost in motivacijo fizioterapevtk in fizioterapevtov v Termah Šmarješke Toplice pri opravljanju svojega dela. Cilji raziskave so bili:

- ugotoviti stopnjo zavzetosti fizioterapevtk in fizioterapevtov pri opravljanju svojega dela,

- ugotoviti, kakšna je delovna zavzetost in motivacija fizioterapevtk in fizioterapevtov skozi prizmo stanja posameznih vsebinskih sklopov (možnost za delovno samorealizacijo, pogoji dela ter delovni odnosi in sodelovanje),
- proučiti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na delovno zavzetost fizioterapevtk in fizioterapevtov,
- analizirati pomembnost motivacijskih dejavnikov fizioterapevtk in fizioterapevtov,
- podati predloge za izboljšavo.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Zastavili smo naslednja raziskovalna vprašanja:

- RV1: Kakšna je stopnja delovne zavzetosti in motivacije fizioterapevtk in fizioterapevtov pri opravljanju svojega dela?
- RV2: Kakšna je delovna zavzetost in motivacija fizioterapevtk in fizioterapevtov skozi prizmo stanja posameznih vsebinskih sklopov (možnost za delovno samorealizacijo, pogoji dela ter delovni odnosi in sodelovanje)?
- RV3: Kateri dejavniki pozitivno vplivajo na delovno zavzetost fizioterapevtk in fizioterapevtov?
- RV4: Kateri dejavniki negativno vplivajo na delovno zavzetost fizioterapevtk in fizioterapevtov?
- RV5: Kateri motivacijski dejavniki so za fizioterapevtke in fizioterapevte med najbolj pomembnimi?
- RV6: Kateri motivacijski dejavniki so za fizioterapevtke in fizioterapevte med najmanj pomembnimi?

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Raziskava temelji na deskriptivni in kavzalno-eksperimentalni metodi empiričnega raziskovanja. V raziskavi je bila uporabljena kvantitativna tehnika zbiranja podatkov, tehnika anketiranja.

3.4 Opis instrumenta

Anketa je bila zaprtega tipa. Anonimni anketni vprašalnik, izdelan na platformi www.lka.si, je bil sestavljen iz treh delov: demografski podatki anketirancev, vprašalnik o zavzetosti in motivaciji zaposlenih, ki ga je oblikovala avtorica Paladin s sodelavci (Paladin, 2020; Paladin, 2021), ter vprašalnik o motivacijskih dejavnikih. Vprašalnik o zavzetosti in motivaciji zaposlenih je zajemal 19 indikatorjev/izjav, pri katerih so anketiranci podali oceno o tem, koliko posamezna izjava drži ali ne drži. Trditve, ki so bile vezane na delo zaposlenega, delovno okolje, komunikacijo, napredovanje, občutek cenjenosti v delovnem okolju, odnose v delovnem okolju, zadovoljstvo s plačilom, možnost in odgovornost za razvoj, vodjo in splošno zadovoljstvo, so anketiranci ocenjevali na 5-stopenjski Likertovi lestvici stališč z 1 – nikakor ne drži, 2 – ne drži, 3 – niti ne drži niti drži, 4 – drži in 5 – popolnoma drži. Motivacijske dejavnike so ocenjevali z 1 – nepomembno, 2 – malo pomembno, 3 – srednje pomembno, 4 – po-

membno, 5 – zelo pomembno. Naštete motivacijske dejavnike smo izbrali na podlagi pregleda domače literature.

3.5 Opis vzorca

Osnovno populacijo, ki smo jo preučevali, predstavlja 23 fizioterapevtk in fizioterapevtov, zaposlenih v Termah Krka, PE Šmarješke Toplice. V anketi je sodelovalo 22 fizioterapevtk in fizioterapevtov, od tega 3 moški (14 %) in 19 žensk (86 %), med njimi je 1 fizioterapevtka oziroma fizioterapevt star do 25 let (5 %), 11 fizioterapevtk oziroma fizioterapevtov (50 %) med 26 in 35 let, 4 fizioterapevtke oziroma fizioterapevti (18 %) med 36 in 50 let in 6 fizioterapevtk oziroma fizioterapevtov (27 %) nad 50 let. Med anketiranci je 10 fizioterapevtk oziroma fizioterapevtov (45 %), ki imajo do 5 let delovne dobe v Termah Šmarješke Toplice, 3 (14 %) imajo od 6 do 10 let, 3 (14 %) od 11 do 20 let, 1 (5 %) od 21 do 30 let in 5 (23 %) več kot 30 let.

3.6 Opis zbiranja in obdelave podatkov

Primarne podatke smo zbrali s spletno anketo 1ka, link do ankete smo anketirancem posredovali po družbenem omrežju Viber in eni anketiranki po družbenem omrežju Messenger. Anketiranje je potekalo od 21. novembra 2021 do 26. novembra 2021.

4 Rezultati

Z raziskavo smo ugotavljali zavzetost in motivacijo fizioterapevtk in fizioterapevtov v Termah Šmarješke Toplice pri opravljanju njihovega dela. V nadaljevanju so rezultati njihove delovne zavzetosti in motivacije predstavljeni po posameznih vsebinskih sklopih: delovni odnosi in sodelovanje, pogoji dela in možnosti za delovno samorealizacijo ter rezultati o pomembnosti motivacijskih dejavnikov pri fizioterapevtkah in fizioterapevtih.

Tabela 1 predstavlja vsebinski sklop »delovni odnosi in sodelovanje«. Sklop smo oblikovali na podlagi petih trditev o kakovosti dela sodelavcev, komunikaciji v delovnem okolju, sodelovanju v delovnem okolju, počutju v delovnem okolju in dojemanju vsebine dela.

Tabela 1: Delovni odnosi in sodelovanje

<i>Trditve</i>	<i>1 – sploh ne drži</i>	<i>2 – ne drži</i>	<i>3 – delno drži</i>	<i>4 – drži</i>	<i>5 – popolnoma drži</i>	<i>Skupaj</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Std. odklon</i>
Moji sodelavci dobro opravljajo svoje delo.	0 (0 %)	0 (0 %)	7 (32 %)	14 (64 %)	1 (5 %)	22 (100 %)	3,7	0,55
Komunikacija v delovnem okolju je dobra.	2 (9 %)	6 (27 %)	5 (23 %)	9 (41 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	3,0	1,05

S sodelavci dobro sodelujemo.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (9 %)	15 (68 %)	5 (23 %)	22 (100 %)	4,1	0,56
V podjetju se dobro počutim.	1 (5 %)	5 (23 %)	5 (23 %)	11 (50 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	3,2	0,96
Zadovoljen sem z vsebino svojega dela.	0 (0 %)	3 (14 %)	6 (27 %)	9 (41 %)	4 (18 %)	22 (100 %)	3,6	0,95

Vir: Anketni vprašalnik, 2021.

Iz tabele je razvidno, da v sklopu »delovni odnosi in sodelovanje« anketirane fizioterapevte in fizioterapevti nizko ocenjujejo trditev »komunikacija v delovnem okolju je dobra« ($\bar{x} = 3,0$) in trditev »v podjetju se dobro počutim« ($\bar{x} = 3,2$). Najvišje ocenjena je trditev »s sodelavci dobro sodelujemo« ($\bar{x} = 4,1$). Povprečna ocena sklopa »delovni odnosi in sodelovanje« je 3,52.

Sklop »delovni pogoji« vsebuje pet trditev o količini dela, delovnih pogojih, delovnih sredstvih, možnostih za napredovanje, plačilu za opravljeno delo in prisotnosti pohval s strani vodij ter je prikazan v tabeli 2.

Tabela 2: Delovni pogoji

Trditve	1 – sploh ne drži	2 – ne drži	3 – delno drži	4 – drži	5 – popolnoma drži	Skupaj	Povprečje	Std. odklon
Količina dela, ki jo prejemam, je primerna.	3 (14 %)	9 (41 %)	6 (27 %)	4 (18 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	2,5	0,96
Delovni pogoji so dobri.	0 (0 %)	8 (36 %)	11 (50 %)	3 (14 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	2,8	0,69
Imam primerna sredstva za opravljanje delovnih nalog.	0 (0 %)	0 (0 %)	11 (50 %)	10 (45 %)	1 (5 %)	22 (100 %)	3,5	0,60
V podjetju je dovolj priložnosti za napredovanje.	4 (18 %)	8 (36 %)	7 (32 %)	3 (14 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	2,4	0,96
Zadovoljen sem s plačilom za svoje delo.	6 (27 %)	7 (32 %)	8 (36 %)	1 (5 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	2,2	0,91
Vodja pohvali dobro opravljeno delo.	1 (5 %)	6 (27 %)	7 (32 %)	7 (32 %)	1 (5 %)	22 (100 %)	3,0	1,00

Vir: Anketni vprašalnik, 2021.

V sklopu »delovni pogoji« je večina trditev ocenjena s povprečjem pod 3,0, povprečna ocena sklopa je 2,73. Iz nabora trditev izstopajo trditev »zadovoljen sem s plačilom za svoje delo« ($\bar{x} = 2,2$), trditev »v podjetju je dovolj priložnosti za napredo-

vanje« ($\bar{x} = 2,4$), trditev »količina dela, ki jo prejemam, je primerna« ($\bar{x} = 2,5$), sledi trditev »delovni pogoji so dobri« ($\bar{x} = 2,8$).

Najobsežnejši je sklop »možnosti za delovno samorealizacijo«, ki smo ga prikazali v tabeli 3. Oblikovali smo ga na podlagi osmih trditev glede na upoštevanost na delovnem mestu, pričakovanja vodje, možnosti izkazovanja znanja in podajanja predlogov, pomembnost dela, upoštevanje delavčevih predlogov s strani vodje, samostojnost pri delu, odgovornost in možnost za strokovni razvoj.

Tabela 3: Možnosti za delovno samorealizacijo

Trditve	1 – sploh ne drži	2 – ne drži	3 – delno drži	4 – drži	5 – popolnoma drži	Skupaj	Povprečje	Std. odklon
Na delovnem mestu je moje mnenje upoštevano.	1 (5 %)	4 (18 %)	13 (59 %)	4 (18 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	2,9	0,75
Vem, kaj vodja od mene pričakuje.	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (18 %)	16 (73 %)	2 (9 %)	22 (100 %)	3,9	0,53
Imam možnost pokazati, kaj znam, in predlagati izboljšave.	1 (5 %)	4 (18 %)	9 (41 %)	8 (36 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	3,1	0,87
Občutek imam, da je moje delo za podjetje pomembno.	1 (5 %)	3 (14 %)	9 (41 %)	9 (41 %)	0 (0 %)	22 (100 %)	3,2	0,85
Vodja upošteva predloge zaposlenih.	2 (9 %)	2 (9 %)	11 (50 %)	6 (27 %)	1 (5 %)	22 (100 %)	3,1	0,97
Svoje delo opravljam samostojno.	0 (0 %)	1 (5 %)	3 (14 %)	7 (32 %)	11 (50 %)	22 (100 %)	4,3	0,88
Moj strokovni razvoj in usposabljanje sta moja odgovornost.	0 (0 %)	0 (0 %)	10 (45 %)	9 (41 %)	3 (14 %)	22 (100 %)	3,7	0,72
Imam možnost za strokovni razvoj.	0 (0 %)	2 (9 %)	9 (41 %)	9 (41 %)	2 (9 %)	22 (100 %)	3,5	0,80

Vir: Anketni vprašalnik, 2021.

Sklop »možnosti za delovno samorealizacijo« je ocenjen s povprečno oceno 3,46. Fizioterapevtke in fizioterapevti najnižje ocenjujejo trditev »na delovnem mestu je moje mnenje upoštevano« ($\bar{x} = 2,9$), sledita trditvi »imam možnost pokazati, kaj znam, in predlagati izboljšave« in »vodja upošteva predloge zaposlenih« ($\bar{x} = 3,1$), nato tr-

ditev »občutek imam, da je moje delo za podjetje pomembno« ($\bar{x} = 3,2$). Najvišje ocenjena je trditev »svoje delo opravljam samostojno« ($\bar{x} = 4,3$), sledi trditev »vem, kaj vodja od mene pričakuje« ($\bar{x} = 3,9$).

V nadaljevanju so prikazani rezultati o pomembnosti motivacijskih dejavnikov za fizioterapevtke in fizioterapevte. Anketirancem smo ponudili dvanajst motivacijskih dejavnikov, ki so predstavljeni v tabeli 4.

Tabela 4: Pomembnost motivacijskih dejavnikov

Motivacijski dejavniki	1 – ne-pomembno	2 – malo pomembno	3 – srednje pomembno	4 – pomembno	5 – zelo pomembno	Skupaj	Pov-prečje	Std. odklon
Vsebina dela	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (9 %)	11 (50 %)	9 (41 %)	22 (100 %)	4,3	0,65
Samostojnost pri delu	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	13 (59 %)	8 (36 %)	22 (100 %)	4,3	0,57
Plača, nagrada, stimulacija	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	7 (32 %)	15 (68 %)	22 (100 %)	4,7	0,48
Možnost izobraževanja, izpopolnjevanja, usposabljanja	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	9 (41 %)	13 (59 %)	22 (100 %)	4,6	0,50
Dobri odnosi s sodelavci	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (19 %)	17 (81 %)	21 (100 %)	4,8	0,40
Dobri odnosi z vodjo	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (23 %)	17 (77 %)	22 (100 %)	4,8	0,43
Varnost zaposlitve (stalnost, občutek pripadnosti)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	8 (36 %)	14 (64 %)	22 (100 %)	4,6	0,49
Dobre delovne razmere	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (18 %)	18 (82 %)	22 (100 %)	4,8	0,39
Možnost napredovanja	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	10 (45 %)	12 (55 %)	22 (100 %)	4,5	0,51
Soodločanje	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (23 %)	10 (45 %)	7 (32 %)	22 (100 %)	4,1	0,75
Priznanje in pohvale	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (9 %)	12 (55 %)	8 (36 %)	22 (100 %)	4,3	0,63
Delovni čas	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	12 (55 %)	9 (41 %)	22 (100 %)	4,4	0,58

Vir: Anketni vprašalnik, 2021.

Pomembnost motivacijskih dejavnikov so fizioterapevtke in fizioterapevti ocenili izjemno visoko, s povprečnimi ocenami od 4,1 do 4,8. Po njihovem mnenju spadajo med pomembnejše motivacijske dejavnike dobri odnosi med sodelavci, dobri odnosi z vodjo in dobre delovne razmere ($\bar{x} = 4,8$), sledijo plača, nagrada, stimulacija ter varnost zaposlitve ($\bar{x} = 4,7$). Kot najmanj pomemben motivacijski dejavnik so ocenili soodločanje ($\bar{x} = 4,1$).

5 Razprava

Z raziskavo smo preučili zavzetost in motivacijo fizioterapevtk in fizioterapevtov v Termah Šmarješke Toplice pri opravljanju svojega dela in odgovorili na vseh šest raziskovalnih vprašanj.

Delovno zavzetost in motivacijo fizioterapevtk in fizioterapevtov smo interpretirali kot celoto, kjer smo upoštevali vseh 19 indikatorjev ter skozi prizmo stanja posameznega vsebinskega sklopa (delovni odnosi in sodelovanje, pogoji dela, možnost za delovno samorealizacijo). Povprečna vrednost delovne zavzetosti in motivacije fizioterapevtk in fizioterapevtov pri vseh 19 indikatorjih je 3,23, kar nakazuje, da so fizioterapevtke in fizioterapevti mogoče zadovoljni pri delu, a niso zavzeti ali pa delovna zavzetost ni na tako visoki ravni, da bi bila optimalna oziroma da ne bi bilo možno izboljšanje. S tem smo odgovorili na raziskovalno vprašanje, »kakšna je stopnja delovne zavzetosti in motivacije fizioterapevtk in fizioterapevtov pri opravljanju svojega dela.«

Iz nabora trditev pomembneje izstopa trditev »zadovoljen sem s plačilom za svoje delo« ($\bar{x} = 2,2$), kar niti ni presenetljivo, saj rezultati drugih avtorjev tudi kažejo, da so zaposleni redko zadovoljni s plačo in jo ocenjujejo nižje kot druge dejavnike v delovnem okolju (Pogačnik, 2000, v: Paladin, 2021, str. 142). Novejše raziskave ugotavljajo pomembno negativno povezavo med plačo in zadovoljstvom z delom. Dobljene rezultate pojasnjujejo z dejstvom, da se prizadevanje za vedno višjo plačo nikoli ne konča, saj izpolnjen finančni cilj vedno zamenja drugi, višji, ta cikel pa lahko vodi do večjega nezadovoljstva (Young idr., 2014, v Petrovčič in Boštjančič, 2019, str. 68). Rezultati novejše raziskave tudi kažejo, da ni dovolj dokazov, da so plačilo in druge finančne ugodnosti pozitivno povezane z zavzetostjo zaposlenih (Kulikowski in Sedlak, 2017, v Petrovčič in Boštjančič, 2019, str. 68). Fizioterapevtke in fizioterapevti nizko ocenjujejo tudi trditvi »v podjetju je dovolj možnosti za napredovanje« ($\bar{x} = 2,4$) in »količina dela, ki jo prejemam, je primerna« ($\bar{x} = 2,5$), sledi trditev »delovni pogoji so dobri« ($\bar{x} = 2,8$) ter trditev »na delovnem mestu je moje mnenje upoštevano« ($\bar{x} = 2,9$). Najvišje ocenjena je trditev »svoje delo opravljam samostojno« ($\bar{x} = 4,3$) in »s sodelavci dobro sodelujem« ($\bar{x} = 4,1$). Dobili smo odgovore na raziskovalni vprašanji, »kateri dejavniki pozitivno oziroma negativno vplivajo na delovno zavzetost fizioterapevtk in fizioterapevtov«.

Na raziskovalno vprašanje, »kakšna je delovna zavzetost in motivacija fizioterapevtk in fizioterapevtov skozi prizmo stanja posameznih vsebinskih sklopov«, smo dobili odgovor, da je po posameznih vsebinskih sklopih najslabše ocenjen sklop »delovni pogoji«, ki zajema trditve o delovnih sredstvih, delovnih pogojih, prisotnosti pohval s strani vodij, količini dela, plačilu za opravljeno delo in možnostih za napredovanje ($\bar{x} = 2,73$). Sledi sklop o »možnostih za delovno samorealizacijo« ($\bar{x} = 3,46$), ki zajema trditve o občutku upoštevanosti, pričakovanju vodje, možnosti pokazati znanje in podati predloge, občutku pomembnosti dela, upoštevanju delavčevih predlogov s strani vodje, samostojnosti pri delu, možnosti za strokovni razvoj in odgovornosti za strokovni razvoj. Najboljše ocenjen je sklop o »delovnih odnosih in sodelovanju«

($\bar{x} = 3,52$), ki zajema trditve o kakovosti dela sodelavcev, komunikaciji v delovnem okolju, sodelovanju v delovnem okolju, počutju v delovnem okolju in dojemanju vsebine dela.

Pomembnost motivacijskih dejavnikov so fizioterapevtke in fizioterapevti ocenili izjemno visoko, s povprečnimi ocenami od 4,1 do 4,8. Po njihovem mnenju spadajo med pomembnejše motivacijske dejavnike dobri odnosi med sodelavci, dobri odnosi z vodjo in dobre delovne razmere ($\bar{x} = 4,8$), sledi plača, nagrada, stimulacija ter varnost zaposlitve ($\bar{x} = 4,7$). Kot najmanj pomemben motivacijski dejavnik so ocenili soočanje ($\bar{x} = 4,1$). S temi podatki smo dobili tudi odgovora na raziskovalni vprašanje, »kateri motivacijski dejavniki so za fizioterapevtke in fizioterapevte med najbolj oziroma najmanj pomembnimi«. Avtorici Zrim in Šavel (2019, str. 33–34) pa navajata, da za tri največje spodbude v delovnem okolju še vedno veljajo občutek zadovoljstva pri delu, priznanje in vrednotenje opravljenega dela ter denar.

Teorija navaja, da so dobri odnosi s sodelavci in z vodjo, denar in dobre delovne razmere higieniki. Plača ti zakonsko pripada, delodajalci pa so zaposlenim dolžni zagotoviti ustrezne delovne pogoje, zato ju zaposleni ne bi smeli dojemati kot glavna motivacijska dejavnika.

Dobljeni rezultati veljajo samo za fizioterapevtke in fizioterapevte, zaposlene v PE Šmarješke Toplice. Na podlagi pridobljenega povprečja posameznih vsebinskih sklopov lahko zaposleni podajo predloge, na kakšen način se lahko dvigne stopnja delovne zavzetosti in motivacije, vodja pa lahko planira nadaljnje aktivnosti. V prihodnosti bi bilo raziskavo smiselno izvesti še v PE Terme Dolenjske Toplice in PE Talaso Strunjan, rezultate med seboj primerjati in ugotoviti, kakšna je stopnja delovne zavzetosti in motivacije fizioterapevtk in fizioterapevtov na ravni celotnega podjetja Terme Krka. Zanimivo bi bilo tudi raziskati, ali sta spremenljivki stopnja delovne zavzetosti in starost oziroma število let delovne dobe v podjetju med seboj povezani in na kakšen način sta povezani ter kakšen je odstotek delovno zavzetih, nezavzetih in aktivno nezavzetih fizioterapevtk in fizioterapevtov v Termah Krka oziroma posameznih PE.

Anketa je bila izvedena anonimno, zato predvidevamo, da so bili zaposleni pri odgovarjanju iskreni, saj niso čutili potrebe po tem, da se pokažejo v čim boljši luči oziroma si niso prizadevali odgovarjati organizacijsko bolj sprejemljivo. Kljub morebitni pristranskosti, ki je lahko prisotna v primeru samoocenjevanja, je prednost te metode, da se posameznik zaveda informacij o sebi, ki niso na voljo drugim, in jih skozi samooceno lahko ponudi. V primeru, da anketa ne bi bila anonimna, pa bi to omogočalo individualni pristop k planiranju aktivnosti za dvig stopnje delovne zavzetosti in motivacije posameznika.

6 Sklep

Zavzetost zaposlenih postaja eden ključnih fenomenov sodobnega vodenja in upravljanja s človeškimi viri. Predstavlja pozitivno delovno naravnano psihološko

stanje posameznika, za katerega je značilna pristna pripravljenost, da prispeva k uspehu podjetja. Z raziskavo na vzorcu 22 fizioterapevtk in fizioterapevtov, zaposlenih v Termah Šmarješke Toplice, smo ugotovili srednjo stopnjo delovne zavzetosti in motiviranosti ($\bar{x} = 3,23$), kar nakazuje, da so fizioterapevtke in fizioterapevti mogoče zadovoljni pri delu, a niso zavzeti ali pa delovna zavzetost ni na tako visoki ravni, da bi bila optimalna oziroma da ne bi bilo možno izboljšanje. Po posameznih vsebinskih sklopih je najslabše ocenjen sklop »delovni pogoji« ($\bar{x} = 2,73$), sledi sklop o »možnostih za delovno samorealizacijo« ($\bar{x} = 3,46$) in sklop o »delovnih odnosih in sodelovanju« ($\bar{x} = 3,52$). Fizioterapevtke in fizioterapevti se zavedajo, da brez kakovostnih medsebojnih odnosov s sodelavci in vodjo, nenehnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja ni kakovostne in varne fizioterapevtske obravnave, kajti sledeči dejavniki so bili zelo visoko ocenjeni glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov. Plače, nagrade in stimulacije ter dobri delovni razmer ne bi smeli dojemati kot pomembnih motivacijskih dejavnikov, kajti gre za higienike, ki se uporabljajo kot spodbuda za preprečevanje nezadovoljstva in z njimi ne moremo motivirati zaposlenih. Rezultati izpostavljajo potrebo po dodatnih aktivnostih in možnih izboljšavah na ravni fizioterapevtk in fizioterapevtov ter na ravni podjetja, predvsem na področju delovnih pogojev. Pomembno je poudariti, da je težko ustvariti in zadržati motivirane in zavzete paciente, če nimamo in ne ohranjamo ustrezne ravni motiviranosti in delovne zavzetosti fizioterapevtk in fizioterapevtov.

Nataša Koprivnik

Satisfaction, Motivation and Engagement of Physiotherapists in Performing Their Work

Satisfaction at work, motivation and employee engagement are interconnected in important ways, affecting employees' performance at work and, consequently, the success of the organisation as a whole. Satisfied, highly motivated employees are more productive and produce work of higher quality; this contributes to the success of the organisation, which in turn may evaluate and reward their efforts, thus leading to greater satisfaction (Kosec, 2019, p. 17). Satisfaction at work is defined as 'a pleasant, positive emotional state resulting from the individual's own assessment of their work or their experiences at work' (Kosec, 2019, p. 17; Pecino et al., 2019). However, if an employee is satisfied, that does not necessarily mean that they are engaged or enthusiastic about their work, or that they feel committed to the organisation and are prepared to invest effort in realising its goals (Brod, 2018, p. 6). Gruban (2017) believes that employee satisfaction stands at the base of the pyramid of engagement, followed (in ascending order) by motivation, commitment, pride and, finally, engagement.

Motivation is a key factor and one that exercises a significant impact on employee satisfaction (Zrim & Šavel, 2019, p. 33); it also has a major impact on productivity, meaning that company management should strive to ensure that staff are and remain

motivated (Čeč, 2019, p. 38). Satisfaction is connected to internal factors (motivators), while the highest levels of dissatisfaction are caused by a lack of external (hygiene) factors, which are the factors that help to maintain a normal level of satisfaction (Svetlik, 2009, p. 342). The level of involvement or engagement comes from intrinsic (internal) motivation (Žnidar, 2020, p. 56) through the coordinated operation of three dimensions: whether employees regard their work as meaningful; autonomy; constant improvement and investment of energy in work (Brečko & Mejaš, 2018, p. 53).

If the aim is to have engaged employees, it is not enough merely to create an environment of strong cooperation and two-way communication between employees and management. Rather, it requires employees to recognise the goals as things worth striving for and in which it makes sense to invest more energy.

Engagement is defined as 'energy directed towards the objectives of the organisation' (Brečko & Mejaš, 2018, p. 53) and as 'enthusiasm for work, commitment to an organisation and a readiness to invest effort in realising the objectives' (Brod, 2018, p. 6). Work engagement is associated with the degree to which an individual is physically, cognitively and emotionally integrated into their role at work (Weer & Greenhaus, 2020, as cited in Paladin, 2021, p. 137). Engagement can also be defined in terms of two dimensions: the employee's enthusiasm and the amount of energy they invest, and the positivity they display in the workplace. From the point of view of positivity, an employee may be positive or negative in their attitude towards colleagues, the company and customers. From the point of view of enthusiasm and investment of energy, an employee may be active or inactive (Cook, 2008, as cited in Žibret, 2018).

With their commitment to the company and the efforts they invest, satisfied, highly motivated and engaged employees can help to realise the company's vision, mission and strategy, but also improve customer or client satisfaction, which in turn has a positive effect on company success.

The study aims to examine the engagement and motivation of physiotherapists working at the Terme Šmarješke Toplice health spa. The objectives of the study are:

- To ascertain the physiotherapists' level of work engagement;
- To measure their work engagement and motivation through specific thematic elements (e.g., opportunity for self-fulfilment at work, working conditions, workplace relations and cooperation);
- To study the factors with the greatest impact on work engagement;
- To analyse the importance of motivational factors;
- To make suggestions for improvement.

The following research questions were asked in relation to the physiotherapists:

- RQ1: What is the level of work engagement and motivation?
- RQ2: What is the level of work engagement and motivation when seen through specific thematic elements, e.g., opportunity for self-fulfilment at work, working conditions, workplace relations and cooperation?
- RQ3: Which factors have a positive impact on work engagement?
- RQ4: Which factors have a negative impact on work engagement?
- RQ5: What are the most important motivational factors?

□ *RQ6: What are the least important motivational factors?*

The study is based on a descriptive and causal non-experimental (empirical) research method, and employs quantitative data-collection and survey techniques. An anonymous online survey was produced on the www.lka.si platform, containing three parts: respondents' demographic data, an employee engagement and motivation questionnaire (designed by Paladin et al. (Paladin 2020; Paladin, 2021)), and a motivational factors questionnaire. The engagement and motivation questionnaire comprised 19 indicators/statements, assessed using a 5-point Likert scale: 1 – completely untrue, 2 – untrue, 3 – neither true nor untrue, 4 – true, and 5 – completely true. Motivational factors were assessed as follows: 1 – unimportant, 2 – little importance, 3 – medium importance, 4 – important, and 5 – very important. We selected the motivational factors based on a review of Slovenian literature.

The basic population comprised 23 physiotherapists employed at the Terme Šmarješke Toplice unit of the Terme Krka Group. Twenty-two physiotherapists took part: 3 men (14%) and 19 women (86%). One physiotherapist was under 25 (5%), 11 physiotherapists were between 26 and 35 (50%), 4 physiotherapists were between 36 and 50 (18%) and 6 physiotherapists were over 50 (27%). Ten had worked at the spa for 5 years or less (45%), 3 for between 6 and 10 years (14%), 3 for between 11 and 20 years (14%), one for between 21 and 30 years (5%) and 5 for over 30 years (23%).

The primary data were obtained from the Ika survey. We sent the survey link via the Viber messaging service, with one respondent being contacted via Messenger. The survey took place from 21 to 26 November 2021.

Work engagement and motivation were analysed as a whole, with reference to all 19 indicators, and through specific thematic elements (workplace relations and cooperation, working conditions, opportunity for self-fulfilment at work). On a sample of 22 physiotherapists employed at the spa, we found a medium level of work engagement and motivation ($\bar{x} = 3.23$), indicating that while they might be satisfied at work, they are not engaged with it, i.e., their engagement is not optimal or is incapable of being increased. This provided an answer to the question 'What is the level of the physiotherapists' work engagement and motivation?'

The statement 'I am satisfied with my pay' stood out more strongly from the set of statements ($\bar{x} = 2.2$). The physiotherapists also gave a low score to 'There is enough opportunity for promotion at the company' ($\bar{x} = 2.4$) and 'I receive an adequate amount of work' ($\bar{x} = 2.5$), followed by 'Working conditions are good' ($\bar{x} = 2.8$) and 'My opinion is heeded at work' ($\bar{x} = 2.9$). 'I perform my work independently' ($\bar{x} = 4.3$) and 'I work well with colleagues' ($\bar{x} = 4.1$) received the highest scores. Therefore, this yielded answers to the questions 'Which factors have a positive/negative impact on work engagement?'

In relation to the question 'What is the level of work engagement and motivation when seen through specific thematic elements?', we see that 'working conditions', which encompasses statements on work resources, working conditions, praise from management, quantity of work, pay and promotion opportunities ($\bar{x} = 2.73$), recei-

ved the lowest score. This was followed by 'opportunities for self-fulfilment at work' ($\bar{x} = 3.46$), which encompasses statements on feelings of being listened to; management expectations; opportunity to demonstrate knowledge and make suggestions; feeling that one's work is important; management's consideration of employees' suggestions; autonomy at work; professional development opportunities; and responsibility for professional development. 'Workplace relations and cooperation', which encompasses statements on the quality of colleagues' work, communication at work, cooperation at work, well-being at work and an understanding of the work, received the highest score ($\bar{x} = 3.52$).

The physiotherapists gave very high scores to the importance of motivational factors, with averages ranging from 4.1 to 4.8. They felt that good relations with colleagues and management, and good working conditions were among the most important motivational factors ($\bar{x} = 4.8$), followed by salary, incentive pay and security of employment ($\bar{x} = 4.7$). Joint decision-making was rated as the least important motivational factor ($\bar{x} = 4.1$). Using these data, we also obtained an answer to the research questions 'What are the most/least important motivational factors?' Salaries, bonuses, incentive pay and good working conditions should not be understood as important motivational factors, but as 'hygiene factors' employed as incentives to prevent dissatisfaction. They cannot be used to motivate employees.

The results obtained are only applicable to physiotherapists employed at the Terme Šmarješke Toplice health spa in Slovenia. On the basis of the average obtained for the individual thematic elements, employees can put forward suggestions on how levels of work engagement and motivation can be raised, while management can plan future activities. The results highlight the need for further activities and for possible improvements at the physiotherapist and company level, particularly in relation to working conditions.

LITERATURA

1. Bitenc, P. (2012). Kaj je organizacijska klima. Dostopno na: <http://www.ocr.si/?p=22> (Pridobljeno 14.12.202)
2. Brečko, D. in Mejaš, N. (2018). Od merjenja zadovoljstva, preko kulture in zavzetosti do organizacijske energije. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 4(14), str. 51-56.
3. Brod, A. (2018). Zadovoljstvo ni dovolj za uspeh. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 4(14), str. 6-8.
4. Čeč, F. (2019). Motivacijski dejavniki za večjo produktivnost. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 5(20), str. 38-39.
5. Gruban, B. (11.03.2010). Zavzetost zaposlenih za izhodno strategijo. Dostopno na: <https://www.finance.si/273890/Zavzetost-zaposlenih-za-izhodno-strategijo> (Pridobljeno 8.12.2021)
6. Gruban, B. (2017). Sinergija poslovne strategije in org. kulture. Dostopno na: https://www.srips-rs.si/storage/app/media/uploaded-files/sklad-www__2_.pdf (Pridobljeno 8.12.2021)
7. Kosec, Z. (2019). Zadovoljstvo in počutje kot pomembna dejavnika za doseganje uspešnosti zaposlenih. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 5(21), str. 15-17.

8. Masten, R. (2018). Motivacija, zadovoljstvo in nagrajevanje na delovnem mestu. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 4(19), str. 70-72.
9. Mihalič, R. (2007). Opredelitev organizacijske kulture in klime. V: Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: Mihalič in Partner, str. 3-8.
10. Moretti, M. (2017). Organizacijska klima: zgodovina, pojem in dimenzije. V: Vinkler, J. (ur.). Organizacijska kultura in organizacijska klima: teorija, praksa in raziskave v Sloveniji. Koper: Založba Univerze na Primorskem, str. 61-68. Dostopno na: https://www.researchgate.net/profile/Melita-Moretti/publication/323221933_Organizacijska_kultura_in_organizacijska_klima/links/5b16b64da6fdcc6d3e04c86d/Organizacijska-kultura-in-organizacijska-klima.pdf (Pridobljeno 21.12.2021)
11. Paladin, M. (2020). Merjenje delovne zavzetosti in motivacije zaposlenih. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 6(26), str. 8-11.
12. Paladin, M. (2021). Razvoj vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih. Revija za univerzalno odličnost, 10(2), str. 136-154. Dostopno na: https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2021-10-2/RUO_PALADIN.pdf (Pridobljeno 21.11.2021)
13. Pecino, V., Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., Aguilar-Parra, J. M., Padilla-Góngora, D. in López-Liria, R. (2019). Organisational Climate, Role Stress, and Public Employees' Job Satisfaction. International journal of environmental research and public health, 16 (10), str. 1-12. Dostopno na: <https://doi.org/10.3390/ijerph16101792> (Pridobljeno 21.12.2021)
14. Petrovčič, A. in Boštjančič, E. (2019). Je denar res dober motivator na delovnem mestu? HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 4(19), str. 67-69.
15. Povše, S. (2018). Vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Revija za univerzalno odličnost, 7(3), str. 297-320. Dostopno na: https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2018-7-3/RUO_120_POVsE2.pdf (Pridobljeno 21.11.2021)
16. Svetlik, I. (2009). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V: Svetlik, I. in Zupan, N. (ur.). Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 337-377.
17. Zrim, M. in Šavel, B. (2019). Motivacija na delovnem mestu ter njen vpliv na zdravje in dobro počutje zaposlenih. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 4(19), str. 33-34. Well-Being and Satisfaction of Nurses in Slovenian Hospitals: A Cross-Sectional Study
18. Žezlina, J. in Bitenc, P. (23.9.2020). Kako do večje zavzetosti vaših zaposlenih. Dostopno na: <https://delodajalci.mojedelo.com/strokovni-nasvet/kako-do-vecje-zavzetosti-vasih-zaposlenih/d-3991> (Pridobljeno 8.12.2021)
19. Žibret, A. (12.12.2018). Zavzetost zaposlenih. Dostopno na: <https://www.e-kadrovik.si/vsebine/delovno-razmerje/spremljanje-kariere-zaposlenih/zavzetost-zaposlenih/> (Pridobljeno 8.12.2021)
20. Žnidar, S. (2020). Motivacija iz nas samih. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 5(26), str. 56-57.