

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

DAVID PUČKO

KOPER, 2015

2015

MAGISTRSKA NALOGA

DAVID PUČKO

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

ORGANIZACIJSKA KULTURA IN DELOVNO
ZADOVOLJSTVO V IZBRANEM
ZDRAVSTVENEM ZAVODU

David Pučko

Koper, 2015

Mentor:izr. prof. dr. Maja Meško

POVZETEK

Namen magistrske naloge je proučiti vpliv organizacijske kulture in delovnega zadovoljstva na zaposlene v izbrani zdravstveni organizaciji. V teoretičnem delu sta podrobneje opisana pojava organizacijske kulture in delovnega zadovoljstva, v empiričnem delu pa je raziskano zaznavanje dejavnikov organizacijske kulture in delovnega zadovoljstva ter njun medsebojni odnos. V ta namen smo izvedli kvantitativno raziskavo na vzorcu 119 zaposlenih v izbrani zdravstveni organizaciji. Na podlagi izidov iz raziskave lahko sklepamo, da obstaja povezava med organizacijsko kulturo in delovnim zadovoljstvom. Rezultati pokažejo, da ni razlik v zaznavanju obeh področji glede na vrsto dela ali delovno dobo zaposlenih oziroma so te razlike minimalne. Izidi iz raziskave prinašajo nova spoznanja, ki so potencialno koristna za teorijo in prakso na področju managementa v zdravstvu.

Ključne besede: organizacijska kultura, delovno zadovoljstvo, zdravstvo, management, organizacija.

SUMMARY

The purpose of the master's thesis is to study the impact of the organisational culture and the employee satisfaction in selected health organization. In theory is in detail described the definition of the management practice and employee satisfaction, while the empirical part studies the factors of the organisational culture and employee satisfaction, and their mutual relationship. As a result of this, we conducted a quantitative research with a sample of 119 employees in selected health organization. Based on the research results we can conclude that there is connection between the organisational culture and employee satisfaction. The results also show that the differences in the studies of these two, regardless on the type of work or seniority of employees, are none or they are minimal. The research results provide new insights that are potentially useful for theory and practice in the field of healthcare management

Keywords: organisational culture, employee satisfaction, health service, management.

UDK: 005.32:331.101.32(043.2)

ZAHVALA

Za pomoč in strokovno svetovanje pri pisanju mojega magistrskega dela se zahvaljujem mentorici izr. prof. dr. Maji Meško.

Zahvalil bi se tudi vsem zaposlenim v izbrani zdravstveni organizaciji, ki so izpolnili vprašalnik.

Ne nazadnje gre zahvala tudi moji družini za podporo pri študiju in pisanju magistrske naloge.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opre delitev obravnavanega problema	1
1.2	Namen in cilji raziskave.....	2
1.3	Hipoteze raziskave in metodologija raziskovanja	2
1.4	Predpostavke in omejitve raziskave	3
2	Organizacijska kultura	5
2.1	Organizacija	5
2.2	Opre delitev organizacijske kulture.....	7
2.3	Organizacijska kultura in organizacijska klima	9
2.4	Sestavine in značilnosti organizacijske kulture.....	9
2.5	Vrste in tipologije organizacijske kulture	11
2.6	Oblikovanje organizacijske kulture	16
2.7	Organizacijska kultura v zdravstvu	19
2.8	Raziskovanje organizacijske kulture	20
3	Delovno zadovoljstvo	22
3.1	Opre delitev delovnega zadovoljstva.....	23
3.2	Dejavniki delovnega zadovoljstva.....	25
3.2.1	Osebnost	26
3.2.2	Delovne vrednote	26
3.2.3	Delovne razmere	27
3.2.4	Družbeni vplivi	27
3.3	Merjenje delovnega zadovoljstva	28
3.3.1	Vprašalnik o zadovoljstvu pri delu – JDI (Job Descriptive Index)	29
3.3.2	Minesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) metoda.....	29
3.3.3	Lestvica delovnega zadovoljstva.....	30
3.4	Delovno nezadovoljstvo.....	30
3.5	Raziskovanje delovnega zadovoljstva	32
4	Pregled raziskav o organizacijski kulturi in delovnem zadovoljstvu v zdravstvu	35
5	Raziskava o organizacijski kulturi in delovnem zadovoljstvu v izbranem zdravstvenem zavodu.....	39
5.1	Postopek, vzorec in instrument	39
5.2	Rezultati in analiza raziskave	42
5.2.1	Organizacijska kultura.....	42
5.2.2	Delovno zadovoljstvo v organizaciji.....	54

5.3 Preverjanje hipotez	58
5.4 Razprava	64
5.5 Sklep iz raziskave	66
5.6 Prispevek znanosti	68
Literatura in viri.....	69
Priloge	77

SLIKE

Slika 1: Model nasprotujočih si silnic (CVF) Competing Values Framework	14
Slika 2: Model zadovoljstva zaposlenih.....	32
Slika 3: Starost anketirancev	40
Slika 4: Delovna doba	40
Slika 5: Izobrazba	41
Slika 6: Temeljne značilnosti	43
Slika 7: Vodenje v organizaciji	43
Slika 8: Sistem ravnanja z zaposlenimi.....	44
Slika 9: Organizacijska povezanost	44
Slika 10: Strateški poudarki	45
Slika 11: Merilo uspeha	45
Slika 12: Diagram lastnih vrednosti – organizacijska kultura.....	47
Slika 13: Delovno zadovoljstvo v organizaciji.....	54
Slika 14: Diagram lastnih vrednosti – delovno zadovoljstvo.....	55

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Kaiser–Meyer–Olkinova mera ustreznosti vzorca in Bartlettov preizkus – organizacijska kultura	46
Preglednica 2: Komunalitete – organizacijska kultura.....	47
Preglednica 3: Delež pojasnjene variance – organizacijska kultura	49
Preglednica 4: Faktorska struktura (metoda Varimax) – organizacijska kultura	50
Preglednica 5: Opisne statistike dimenzij – organizacijska kultura.....	54
Preglednica 6: Kaiser–Meyer–Olkinova mera ustreznosti vzorca in Bartlettov preizkus – delovno zadovoljstvo	55
Preglednica 7: Komunalitete – delovno zadovoljstvo.....	56
Preglednica 8: Delež pojasnjene variance – delovno zadovoljstvo	56
Preglednica 9: Faktorska struktura – delovno zadovoljstvo	57
Preglednica 10: Opisne statistike – delovno zadovoljstvo	57
Preglednica 11: Povezanost delovnega zadovoljstva in organizacijske kulture (1)	58
Preglednica 12: Povezanost delovnega zadovoljstva in organizacijske kulture (2)	59
Preglednica 13: Delovno zadovoljstvo in organizacijska kultura glede na vrsto zaposlenega (1)	60
Preglednica 14: Delovno zadovoljstvo in organizacijska kultura glede na vrsto zaposlenega (2)	61
Preglednica 15: Delovno zadovoljstvo in organizacijska kultura glede na delovno dobo (1).....	61
Preglednica 16: Organizacijska kultura glede na delovno dobo (2)	63

KRATICE

CVF	Competing Values Framework
JDI	Job Descriptive Index
JIG	Job in General Scale
JSS	Job Satisfaction Survey
MSQ	Minesota Satisfaction Questionnaire
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument – merilni instrument organizacijske kulture
SiOK	Slovenska organizacijska klima – model podjetja Biro Praxis

1 UVOD

V tem poglavju smo opisali opredelitev obravnavanega problema tako, da sta razjasnjena pojma organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo. Razložili smo namen in cilje raziskave, opisana je metoda dela, na koncu pa so predstavljene predpostavke in omejitve pri pisanju magistrske naloge.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema

Osrednje področje obravnave magistrske naloge je analiza organizacijske kulture in delovnega zadovoljstva med zaposlenimi ter medsebojna odvisnost v izbranem javnem zdravstvenem zavodu vseh zaposlenih.

Pojem organizacijska kultura v strokovni literaturi ni nov. Za teoretike in managerje je pridobil pomen šele ob koncu sedemdesetih let prejšnjega stoletja, v ameriški strokovni literaturi ga pogosteje srečujemo od leta 1979 dalje (Kavčič 2011, 8). V Sloveniji smo se z organizacijsko kulturo začeli ukvarjati konec osemdesetih let prejšnjega stoletja.

Pri pregledu definicij organizacijske kulture izstopa Scheinova (1997) opredelitev: »Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije. Delujejo na nezavedni ravni, zato so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo.«

Kultura organizacije lahko podpira ali ovira uveljavljanje ciljev in strategij, ki jih zasnuje management in lahko pomembno vpliva na obvladovanje organizacije pri doseganju zastavljenih ciljev, s tem pa na uspešnost managerjev (Tavčar 2006, 48). Zaradi vedno večjih pritiskov na zdravstvene organizacije po temeljnih spremembah in izboljšanju kakovosti zdravstvenih storitev sta analiza in morebitna sprememba organizacijske kulture neizbežni funkciji managementa. Vrednote, vedenja in navade zaposlenih v zdravstvenih organizacijah so globoko zakoreninjene, zato se organizacijska kultura v njih razlikuje od ostalih organizacij.

Delovno zadovoljstvo je kompleksen koncept, ki ga različni posamezniki različno pojmujejo. Navadno se povezuje z motivacijo, vseeno pa narava tega odnosa ni popolnoma jasna. Strokovno se definira kot neko notranje stanje oziroma drža do vidikov dela, ki so za posameznike posebej pomembni (Mullins 2001). Merjenje zadovoljstva managementu omogoča pomembne povratne informacije, na podlagi katerih je mogoče ugotoviti, na katerih področjih v organizaciji so potrebne spremembe ter večja prizadevanja. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, so v vsakem okolju specifični in se razlikujejo med organizacijami.

Organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih sta soodvisna pojma, ki pomembno vplivata drug na drugega. Zaposleni neprestano izvajajo primerjanje in ocenjevanje ustreznosti obstoječe kulture in klime glede na lastne potrebe, želje in zahteve. Raziskave kažejo, da organizacijska kultura vpliva na ravnanje ljudi pri delu, kar nadalje vpliva na organizacijsko klimo, vse to pa na zadovoljstvo zaposlenih.

1.2 Namen in cilji raziskave

Namen magistrske naloge je, na osnovi sistematičnega pregleda domače in deloma tuje strokovne literature, empirično ovrednotiti in analizirati organizacijsko kulturo ter delovno zadovoljstvo zaposlenih v izbranem javnem zdravstvenem zavodu. Večina raziskav v zdravstvu zajema le določen profil oziroma poklicno skupino.

Iz namena magistrske naloge smo zasnovali naslednje cilje:

- pregledati domačo in deloma tujo strokovno literaturo s področja organizacijske kulture in delovnega zadovoljstva;
- opraviti empirično raziskavo o analizi organizacijske kulture in delovnega zadovoljstva v izbranem javnem zdravstvenem zavodu;
- na osnovi izidov iz raziskave predlagati morebitne ukrepe za doseganje zelene organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih.

1.3 Hipoteze raziskave in metodologija raziskovanja

Za doseganje namena in ciljev magistrske naloge smo postavili naslednje hipoteze:

H1: Med organizacijsko kulturo in delovnim zadovoljstvom obstaja statistično značilna povezanost.

Postavljena hipoteza temelji na močni povezanosti med organizacijsko kulturo in delovnim zadovoljstvom. Schneider (1990) v raziskavi o medsebojnem odnosu med organizacijsko kulturo, klimo in zadovoljstvom ugotavlja, da organizacijska kultura vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu, kar nadalje vpliva na organizacijsko klimo, vse to pa na zadovoljstvo zaposlenih.

H2: Med zdravstvenimi in ne zdravstvenimi delavci obstajajo statistično značilne razlike v delovnem zadovoljstvu in zaznavanju organizacijske kulture.

S postavljeno hipotezo smo preverjali, ali obstajajo statistično pomembne razlike med zdravstvenimi in ne zdravstvenimi delavci v delovnem zadovoljstvu in zaznavanju organizacijske kulture. Hipotezo smo postavili ob predpostavki, da je narava dela

zdravstvenih delavcev bistveno drugačna od narave dela ne zdravstvenih. Hipotezo smo preverili s t-testom.

H3: Med zdravstvenimi delavci z različno delovno dobo obstajajo statistično značilne razlike v delovnem zadovoljstvu in zaznavanju organizacijske kulture.

Hipoteza je postavljena ob predpostavki, da zdravstveni delavci z daljšo delovno dobo drugače zaznavajo organizacijsko kulturo in delovno zadovoljstvo od mlajših sodelavcev oziroma zaposlenih s krajšo delovno dobo. Hipotezo smo preverili z analizo variance.

Metodologija

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu smo po pregledu domače in tuje literature opredelili organizacijsko kulturo in delovno zadovoljstvo. Empirični del naloge zajema kvantitativno metodo raziskovanja.

Uporabili smo metodi komparacije in sinteze (Zelinka 2000), kjer gre za povzemanje tujih mnenj in stališč. V ta namen smo pregledali cca. 100 bibliografskih enot domače in tuje strokovne literature (npr. monografskih publikacij, člankov, revij in konferenc ipd.).

Kot pripomoček za pridobivanje podatkov smo uporabili prirejen vprašalnik iz treh sklopov. Za merjenje organizacijske kulture smo uporabili prirejen vprašalnik OCAI, avtorjev Camerona in Quinna (1999), za merjenje delovnega zadovoljstva pa Lestvico delovnega zadovoljstva avtorja Pogačnika (2003). Tretji sklop je zajel demografske značilnosti.

Vzorec

V anketo je bilo vključenih 334 zaposlenih v izbranem javnem zdravstvenem zavodu. Anketni vprašalniki so bili razdeljeni vsem zaposlenim na dan anketiranja, tudi v pripadajočih centrih po vsej Sloveniji.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

Pri izdelavi magistrske naloge smo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- predpostavljamo, da je izbrani javni zdravstveni zavod primeren za raziskovanje organizacijske kulture in delovnega zadovoljstva;
- predpostavljamo, da bodo podatki verodostojni za analizo organizacijske kulture in delovnega zadovoljstva. Izsledki raziskave bodo uporabni tudi za management zavoda;
- predpostavljamo, da je obstoječa literatura v teoretičnem delu zadostna podlaga za empirični del raziskave;
- predpostavljamo, da sta organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo soodvisni.

V magistrski nalogi smo naleteli na naslednje omejitve:

- delna nezainteresiranost anketirancev za reševanje vprašalnikov;
- omejeno posploševanje na vse organizacije zaradi specifične dejavnosti izbranega zavoda;
- omejitve zaradi prirejenih standardiziranih vprašalnikov;
- omejen dostop do nekaterih podatkov, informacij in virov.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura vedno bolj pridobiva na pomenu in zanimanju zanjo, predvsem zaradi težav, s katerimi se srečujejo organizacije pri uresničevanju želenih sprememb. V vse bolj turbulentnem okolju je organizacija kot odprt sistem bolj izpostavljena nujnim spremembam (Kavčič 1991, 131).

2.1 Organizacija

Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi ter njihovih aktivnosti v skupni sistem, za izpolnitev namena, zaradi katerega so se združili (Vila in Kovač 1997, 18). Podobno opredeli organizacijo Černetič (2007, 19), ki pravi, da so organizacije ciljne združbe ljudi, ustanovljene z namenom, da bi dosegle cilje v njihovem interesu. Njihovi temeljni in trajni cilj so smotri, s katerimi organizacija izpolnjuje interese vplivnih udeležencev.

Tavčar (2005) oriše organizacijo kot živ organizem interesov. Obstoj in delovanje organizacije izražata interese lastnikov, interese neposredno in posredno povezanih, vse pa imenujemo udeležence organizacije. Udeleženci so lahko posamezniki, skupine, organizacije in javnosti v zunanjem in notranjem okolju organizacije. Ivanko (2005) navaja, da se zaradi različnih udeležencev, ki se vključujejo v organizacijo, in njihove dejavnosti, težko poslužujemo enotnega pojmovanja organizacije.

Lipičnik (2003, 2–3) ob pojmovanju organizacije poudarja naslednje lastnosti: proces oblikovanja organizacijskega sistema, aktivnost organiziranja, konkretna organizacija, kvalitativna lastnost družbenih pojavov oziroma odnosov in znanstvena disciplina. Organizacija kot znanstvena disciplina oziroma znanost z uporabo znanstvenih metod proučuje pojave v zvezi s pogoji nastajanja, zgradbo in delovanjem organizacijskih sistemov. Pri ustvarjanju njihovih ciljev formulira principe in metode njihove zgradbe ter funkcioniranja.

Glede na poslanstvo delimo organizacije na profitne in neprofitne. Neprofitne se glede lastništva delijo na javne neprofitne, njihov lastnik in ustanovitelj je država, in zasebne neprofitne organizacije, njihov lastnik in ustanovitelj je zasebna fizična ali pravna oseba (Trunk Širca in Tavčar 1998, 2).

Neprofitne organizacije zasledimo pod različnim pojmovanjem kot nepridobitne, nevladne, prostovoljne, civilnodružbene itd. Ne glede na pojmovanje pa je vsem skupno, da opravljajo določene naloge v družbi in zanjo. Poglavitni cilj neprofitnih organizacij ni ekonomski rezultat, ampak izpolnjevanje poslanstva v njenem okolju (Žnidaršič Krajnc 1996, 9). Tavčar (2005) opredeli nepridobitno organizacijo kot praviloma storitveno organizacijo, katere storitve so vezane na občutljive potrebe in interese uporabnikov teh storitev. Njeno vlogo vidi

Dimovski (2002) v izvajanju najvišjih etičnih načel v družbi. Zaposlenim v takšnih organizacijah pripisuje poseben družbeni položaj, visoka etična in moralna načela ter posebno osebnostno moč. Od managementa neprofitnih organizacij pričakuje vzdrževanje ravnotežja med preudarnimi finančnimi odločitvami in ponujanjem storitev, ki so za neprofitne organizacije bistvenega pomena. Posledično mora management strmeti k odličnosti.

Neprofitne organizacije se v slovenskem prostoru manifestirajo v naslednjih oblikah: podjetja, zavodi, ustanove in društva. Najbolj razširjena oblika so zavodi. Delimo jih na zavode, javne zavode in zavode s pravico javnosti. Njihovo delovanje opredeljuje Zakon o zavodih.

Javni zdravstveni zavod, kot nepridobitna organizacija, deluje v okviru splošnega cilja socialnega razvoja. Viri financiranja tekoče in naložbene dejavnosti so v pretežni meri javni. Dejavnost javnih zdravstvenih zavodov ima nekaj posebnosti, po katerih se močno loči od gospodarskih subjektov v neoprijemljivosti uspešnosti opravljanja zdravstvenih storitev, neločljivosti izvajanja storitev in njihove uporabe ter minljivosti zdravstvenih storitev (Česen 2003, 20–28).

Ustanovitelj javnega zdravstvenega zavoda so organi oblasti, največkrat upravni organi države. Po načelu maksimalne učinkovitosti so lahko ustanovitelji tudi lokalne skupnosti, ki s tem pokrivajo potrebe po zdravstveni dejavnosti na primarni ravni. Ustanovitelj je odgovoren za trajno in nemoteno delovanje javne zdravstvene službe na njenem območju (Česen 2003, 110).

Najpomembnejši cilj managementa v javnih zdravstvenih zavodih je zagotavljanje ravnotežja med ekonomskimi in socialnimi vidiki zdravstvene oskrbe prebivalstva, posebno v odnosu do dostopnosti in pravičnosti. Uresničevanje tega cilja je predvsem v kreiranju profesionalizma in kakovosti managementa, ki temeljita na sistematičnem izobraževanju in usposabljanju managerjev v zdravstvu (Ritonja 1998, 26). Osrednjo vlogo managementa zdravstvenega zavoda vidi Hočevar (2001, 34) v uresničevanju svojega poslanstva. Po Česnovem (2003, 129) mnenju je samoumevno, da je direktor javnega zdravstvenega zavoda zdravnik, ki poleg strokovne funkcije opravlja še managerske naloge. Javnih zdravstvenih zavodov na ta način ne vodijo ustrezno šolani in usposobljeni managerji.

Vodenje zdravstvene organizacije je povezano z naslednjimi nalogami (Hočevar 2001, 34):

- postavljanje in opredeljevanje ciljev na vseh področjih zdravstvene dejavnosti. Cilje je treba osmisliti tako, da jih vodstvo dovolj jasno pojasni tistim, katerih dejavnost je potrebna za njihovo doseganje;
- organiziranje in analiziranje aktivnosti, odločanje, razdeljevanje dela in nalog ter združevanje v organizacijske enote in strukturo;
- motiviranje z obveščanjem in poučevanjem delavcev, ki so odgovorni za posamezne naloge, z izbiro ustreznih metod v neposrednem stiku z delavci, ki bodo morali delo opraviti ter z določanjem njihovega nagrajevanja, položaja in napredovanja;

- določanje meril, ki morajo biti naravnana na uspešnost celote in hkrati usmerjena na delo posameznika. Pomembno je ustrezno vrednotenje vsakega zaposlenega;
- skrb za razvoj delavcev in hkrati razvijanje tudi samega sebe. Vodstvene naloge se razvrščajo v kategorije, vsaka del naloga pa zahteva drugačne spretnosti, sposobnosti in znanje;
- proučevanje sprememb z vidika priložnosti.

Med vsemi socialnimi sistemi zavzema pomembno mesto sistem zdravstvenega varstva. To je namreč tipični predstavnik odprtih, obsežnih in zapletenih sistemov, z velikim številom elementov, ki vstopajo vanj. Pomembnost tega sistema se kaže v interesu velikega števila prebivalstva za njegovo delovanje, v postavljenih ciljih ter v njegovi izredni občutljivosti. Zato je ta sistem med najbolj izpostavljenimi, saj se v njem kažejo razmerja in usklajenosti med velikimi pričakovanji in željami ljudi ter političnimi, ekonomskimi in drugimi strokovnimi odločitvami o možnostih njihovega uresničevanja (Toth 2003, 95–96).

2.2 Oprelitev organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo organizacije oziroma podjetja lahko razumemo kot sklop prepričanj, vrednot, pričakovanj, načinov razmišljanja, stilov vodenja, pristopov k reševanju problemov, rutin, kolektivnih spominov, ki veljajo med zaposlenimi. Največkrat gre za nenapisane domneve oziroma ideologije v zvezi s tem, kako naj se zaposleni obnašajo. Zaposleni na podlagi organizacijske kulture pridobijo občutek pripadnosti organizaciji in si oblikujejo neformalna pravila obnašanja in navad. Z besedami: »Tako je to pri nas,« vrednotijo organizacijsko kulturo. Ta se lahko razvija namerno in vodeno s strani vodstva organizacije ali pa je njen razvoj prepuščen samemu sebi in se prosto oblikuje skozi čas (Cameron in Quinn 2006).

Kasper (1987, 18–27) navaja naslednje značilne lastnosti pojma organizacijske kulture:

- organizacijska kultura je socialna tvorba – proizvod mnogih ali vseh organizacij;
- organizacijska kultura uravnava obnašanje članov – uravnava življenje posameznika tako, da oblikuje medčloveške odnose z določanjem modalitet socialnega življenja;
- organizacijska kultura je proizvod ljudi – rezultat posameznega in kolektivnega vedenja;
- organizacijska kultura je splošno sprejeta – dosega visoko stopnjo upoštevanja v socialnem sistemu kot celoti;
- organizacijska kultura nastaja postopno – proces zgodovinskega nastajanja in ohranjanja sestavin kulture;
- organizacijsko kulturo se da naučiti – bistven proces za ohranitev organizacijske kulture;
- organizacijska kultura je prilagodljiva – prilagodljivost se kaže v dolgoročnosti;
- organizacijska kultura je zavedna in nezavedna – sestavljena tako iz evalvacijskih kot kognitivnih vidikov;

- organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva – spoznati jo je mogoče na posredne načine;
- organizacijska kultura je dosežek ali proces – mogoče jo je obravnavati kot dosežek ali lastnost, kot proces ali oboje hkrati.

Kultura se v organizaciji manifestira na naslednje načine: kako se odloča, kako se rešujejo spori, kako se komunicira med različnimi hierarhičnimi nivoji, kakšno je delovno vzdušje in kakšen je sistem nagrajevanja. Kultura organizacije se ne more spremeniti brez aktivnega sodelovanja vsakega zaposlenega (Marolt in Gomišček 2005).

Strokovnjaki so oblikovali različne opredelitve organizacijske kulture, ki si v svojem bistvu ne nasprotujejo, tako da je mogoče povzeti določene skupne lastnosti posameznih definicij. Kultura je najpogosteje opredeljena kot skupina ključnih vrednosti, predpostavk, razumevanja in norm, ki jih delijo člani združbe. Obstoječa kultura se novim članom organizacije prikazuje kot edina pravilna (Ducan 1989, 229). Schein je eden prvih organizacijskih teoretikov, ki so preučevali organizacijsko kulturo, z opredelitvijo kot temeljne predpostavke in prepričanja, ki so skupne vsem zaposlenim. Kultura deluje na nezavedni ravni in je samoumevni način percepcije zaposlenih. Schein je postavil tezo, da se osnovne domneve, ki se nanašajo na okolje, realnost in medosebne odnose nahajajo v centru organizacijske kulture. Podpirajo tisti nivo organizacijskega zavedanja, kjer se nahajajo kulturne vrednote, ki predstavljajo bistvo kulturnih artefaktov z izražanjem zgodb, mitov, ritualov in simbolov (Schein 1997).

Brown (1998, 9) dodaja, da se kultura nanaša na vrednote in vzorce prepričanj ter naučene načine soočanja s problemi, ki so se razvili skozi zgodovino organizacije. Odraža se v vedenju zaposlenih. Schneider (1990, v Adriopoulos in Dawson 2009, 253) organizacijsko kulturo definira kot vrednost tega, kar organizacija nagrajuje, podpira in pričakuje. Obsega norme, ki zajemajo določene politike, prakse in procese organizacije. Tipične značilnosti kulture organizacije so posledično indikator smeri, ki drži organizacijsko strategijo in zapolnjuje vrzel med formalnim in dejanskim stanjem organizacije. Organizacijsko kulturo lahko opredelimo tudi kot kolektivno programiranje zavesti (Puchan, Pieczka in L'Etang 1997, 79), ki pripadnike ene organizacije ločuje od pripadnikov druge organizacije. Kultura se zato nanaša na skupne vrednote in prepričanja, ki opisujejo določeno organizacijo.

Kljub vedno večjemu številu definicij pojma organizacijska kultura pri njeni opredelitvi ne moremo mimo prevladujočih vrednot, navad in značilnosti neformalnih odnosov med osebami v organizaciji (Kralj 2005). Pri iskanju mesta za organizacijsko kulturo težko rečemo, da je le-ta del neke širše »svetovne« ali osebne kulture, saj ne zajema tako širokih povezav in nam ne pomaga razumeti mesta posameznika v medosebnih odnosih. Vse to ji omogoča hitro prilagodljivost in dinamičnost v nekem okolju (LaGuardia 2008).

2.3 Organizacijska kultura in organizacijska klima

Pojem organizacijska klima lahko opredelimo kot vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti. Izhaja iz širšega in ožjega okolja in vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik 1998, 198).

Pojem kultura je globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost organizacije, medtem ko je koncept organizacijska klima bolj analitičen in usmerjen v opisovanje sedanjega stanja. Stična točka obeh je v razlagi determiniranosti človekovega vedenja v organizaciji. Za oba je značilno proučevanje, kako organizacije s svojo politiko, ukrepi, postopki in prakso prek nagrad, kazni, podpore in sporočanja pričakovani vplivajo na motivacijo svojih članov. Medtem ko proučevalci organizacijske kulture ugotavljajo, s kakšnimi organizacijskimi procesi ta nadzoruje, spodbuja in vpliva na vedenje svojih članov, se raziskovalci organizacijske klime osredotočajo na to, kako se ti organizacijski procesi izražajo v doživljanju članov organizacije. Tako je za proučevanje kulture primernejša kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd.), za proučevanje klime pa kvantitativna metodologija raziskovanja (Konrad 1987, 99–100).

Kavčič (1994, 191) izpostavlja naslednje temeljne razlike med organizacijsko klimo in kulturo:

- Klima ima zgodovinski in znanstveni vir psihologiji, medtem ko je znanstveni vir organizacijske kulture v antropologiji in etnologiji.
- Cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj itd. Koncept organizacijske klime pa se omejuje na opis organizacijske realnosti. Pojem organizacijske klime je bolj opisen, nezgodovinski in usmerjen k merjenju pojavov v organizaciji.
- Organizacijska klima se omejuje na doživljanje realnosti v organizaciji in to raziskuje skoraj izključno z vprašalniki, medtem ko se kultura ukvarja z objektivnimi pojavi, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo.

2.4 Sestavine in značilnosti organizacijske kulture

Kulture organizacije ne zaznavamo neposredno, temveč skozi odnos do sebe in okolice. Že njene definicije kažejo, da se organizacijska kultura izraža na več načinov. Kavčič (2011) je njene sestavine razdelil na tiste, ki so dostopne zunanjemu opazovalcu – zunanje, in na tiste, ki jih ni mogoče neposredno zaznati in o njih lahko le sklepamo. V opazljive sestavine uvršča vrednote, norme, tipične obrazce vedenja, vzornike, običaje in obrede, komunikacije ter proizvode in storitve.

Tavčar (2008) poudarja nujnost selekcije ugodnih prvin kulture za uspešnost organizacije oziroma njene kulture. Pri tem so pomembni strpnost in vztrajnost ter osebni zgled vodstva. Spodbujati je treba zaposlene, ki se zavzemajo za skupne vrednote.

Schein (1997, 17) je sestavine organizacijske kulture glede na stopnjo zaznavnosti posameznega elementa zunanjemu opazovalcu od jasno izraženih in otipljivih sestavin preko vrednot in pravil do globoko skritih, nezavednih temeljnih predpostavk razvrstil na tri ravni. Prvo raven predstavljajo artefakti. Ti elementi so najbolj prepoznavna raven kulture in so manifestacija globljih ravni, ki jih lahko opazujemo. Kljub temu ne zagotavljajo visoke stopnje razumljivosti. Sem sodijo predmeti, fizični izgled, tehnologija, zgodbe, odnosi med ljudmi, simboli, pravila itd. V drugo raven spadajo vrednote v povezavi z moralno etičnimi načeli. Predstavljajo mnenja članov o dobrem in slabem ter mnenja o tem, kaj je prav in kaj ni. Sprejete vrednote, ki se izkažejo za pravilne in so v skladu s temeljnimi predpostavkami, pomagajo pri združevanju skupine in se transformirajo v skupne vrednote oziroma prepričanja. Tretjo, najglobljo raven predstavljajo temeljne predpostavke. So nezavedne in je o njih mogoče zgolj sklepati. Določajo, kako člani organizacije zaznavajo, mislijo in čutijo. Nastanejo na podlagi kulturnih paradigem, povezanih predpostavk o človeku in naravi. Večkrat so obravnavane kot samoumevne, nekaj, o čemer se ne govori. Kar je bilo nekoč samo hipoteza, podprta z vrednoto, je sedaj postala realnost. Tako so temeljne predpostavke močnejše od vrednot.

Organizacijo po Allairu in Firsirou (1984, 214) sestavljajo tri med seboj povezane sestavine, in sicer socio-strukturni sistem, kulturni sistem in akterji. Prvi je sestavljen iz sinergije formalnih struktur in politik ter vseh ostalih sestavin organizacijskega delovanja. Kulturni sistem obsega skupni sistem simbolov. Ta sistem je izid družbe, zgodovine organizacije in še nekaterih posebnih dejavnikov, ki so vplivali nanj. Kulturni sistem se sčasoma spreminja. Akterji so osebe s svojimi posebnimi sposobnostmi in pooblastili. Davis in Newstrom (1998) navajata naslednje pomembne vidike organizacijske kulture za uspešnost organizacije:

- identifikacija zaposlenih z organizacijo – zaposleni imajo jasno vizijo o tem, kar organizacija predstavlja;
- stabilnost in stalnost – omogoča varnost zaposlenim;
- poznavanje organizacijske kulture – pomaga novo zaposlenim pojasniti, kaj se dogaja znotraj organizacije s tem, da jim priskrbi pomembno zvezo z dogodki, ki bi sicer bili nejasni;
- spodbujanje zaposlenih k večjemu navdušenju za opravljanje nalog.

V organizaciji poznamo različne načine manifestacije kulture. Vizualno kot vidno obnašanje zaposlenih, verbalno kot uporabo slenga, vikanje in tikanje ter kot način odnosa do strank. Značilnosti ustrezne in močne organizacijske kulture so dobro počutje zaposlenih, dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom ter sprejemanje odločitev ob participaciji zaposlenih (Ferjan 1998, 50).

Ivanko (2005) navaja, da imajo nekatere organizacijske kulture značaj statike, spet druge značaj dinamike. Za statične je značilno, da so stabilne, uniformirane in rutinske, torej že vse vnaprej urejeno. Za dinamične pa je značilno, da so pravila, norme, vloge, delovna mesta, plani itd. v stalnem spreminjanju. V praksi se največkrat srečujemo z organizacijskimi kulturami nekje vmes med obema skrajnostma. Trice in Beyer (1993) navajata šest pomembnih značilnosti organizacijske kulture:

- Kulture so kolektivni fenomen, ki nastajajo na podlagi interakcij med posamezniki. Lahko izvirajo iz posameznika, vendar dokler jih ne sprejmejo zaposleni in se z njimi poistovetijo, niso del kulture. Pripadnost kulturi pomeni verjeti in početi tisto, kar verjamejo in počnejo drugi.
- Kulture so nabite z emocijami, kot posledica potrebe zavezanosti zaposlenih določenim ideologijam. Pomagajo upravljati z negotovostmi in zaposlenim dajejo občutek varnosti.
- Kultura ima zgodovinsko osnovo, saj je za svoj razvoj in obstoj nujno, da zaposleni skupaj preživijo dalj časa.
- Kultura je simbolična v svojem izražanju in komunikaciji. Večkrat simboli pomenijo nekaj drugega kot je videti na prvi pogled. Po eni strani so simboli specifični, po drugi pa splošni in prevladujoči izraz kulture.
- Kultura je dinamična in se spreminja vzporedno s spremembami med zaposlenimi. Razlogi za to so v različnih pogledih na kulturo, individualnih vplivih posameznikov, nejasni komunikaciji in prilagajanju okolju, v katerem je.
- Kultura je do neke mere nerazločna zaradi različnosti ljudi in njihovih idej.

Posebno kulturo, ki jo oblikuje skupina znotraj večje organizacije, imenujemo subkultura. Takšni posamezniki redno sodelujejo in komunicirajo med seboj ter sebe opredeljujejo kot posebno skupino. Verjetnost obstoja subkultur v organizaciji je večja, če je organizacija velika, čim starejša je organizacija in čim bolj je notranje diferencirana (Kralj 2005, 159). Kavčič (1991) razlaga, da imajo posamezne subkulture velikokrat skupna jedra, ki se povezujejo v kulturo organizacije. Razlike med subkulturami lahko vodijo do konfliktov med oddelki v organizaciji, še posebej tam, kjer ni močne splošne organizacijske kulture.

2.5 Vrste in tipologije organizacijske kulture

Različni avtorji so organizacijsko kulturo razčlenili na različne tipe. Do sedaj razvite tipologije se med seboj razlikujejo glede na zapletenost, število upoštevanih spremenljivk ter širšo družbeno uporabnost (Brown 1998, 65). Rozman (2001, 135) definira tipologijo kot »poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti« ob upoštevanju raznolikosti posameznih kultur. Zato lahko postavimo tezo, da so tipologije le deloma uspešne.

Zagoršek in Štemberger (2005, 67) delita organizacijsko kulturo v dve osnovni kategoriji. V prvi avtorji na osnovi ene ali dveh dimenzij organizacijske kulture opredelijo nekaj najbolj osnovnih tipov kulture. Vsaka organizacija nima izraženega samo enega tipa kulture, ampak

gre za več, med katerimi so nekateri prevladujoči. V drugi avtorji na osnovi različnih dimenzij organizacijske kulture določijo različne rešitve problemov organizacije. Nato po teh dimenzijah primerjajo različne organizacije. Ta pristop izhaja iz tradicij raziskovanja nacionalnih kultur.

V teoriji največkrat srečamo tipologije organizacijskih kultur naslednjih avtorjev: Ansoffov, Deal in Kennedey, Handyja ter Cameron in Quinn.

Ansoffova tipologija je nastala leta 1979 in je ena najvplivnejših tipologij. Loči pet tipov organizacijske kulture (Rozman in Kovač 2012):

- stabilni tip – zanj je značilna introvertiranost članov organizacije, usmerjenost v preteklost in nenaklonjenost spremembam;
- reaktivni tip – njeni člani so kljub introvertiranosti usmerjeni v sedanost in ne preteklost, pripravljeni so na tveganje pri spremembah;
- anticipativni tip – kultura usmerja svoje člane navznoter in navzven. Navzoča je nagnjenost k tveganju in planiranju;
- eksploativni tip – njeni člani nenehno iščejo spremembe, s katerimi zmanjšajo nepričakovane nevarnosti;
- ustvarjalni tip – njeni člani so usmerjeni navzven, v prihodnost in so proaktivni.

Tipologija Charlesa Handyja (1993, 183–191) razlikuje štiri tipe organizacijskih kultur, opisane v nadaljevanju.

Kultura moči. Ponazarja jo pajkova mreža, kjer vse niti izhajajo iz sredine. Ima močnega oblastnika, ki izhaja iz centra in organizacijo obvladuje preko majhnega števila ljudi. Za zaposlene je odnos z osebo, ki predstavlja center, zelo pomemben. Skupinskega dela in odločanja v tem tipu organizacijske kulture ni, izstopa pa močna hierarhična ureditev. Prednost te organizacijske kulture je v tem, da se lahko hitro odzove na izzive zunaj in znotraj organizacije. Ko se začne organizacija širiti funkcijsko in geografsko, se začne hkrati rušiti sama po sebi. Značilna je za manjša in družinska podjetja.

Kultura vlog simbolično ponazarja grški tempelj, ki temelji na močnih stebrih. Značilna je za birokratski tip organiziranosti z visoko stopnjo formalizacije. Pričakuje se izvrševanje pravil, moč posameznika pa je odvisna od položaja v organizaciji in manj od njegove dejanske sposobnosti. Zagotavlja varnost zaposlitve in napredovanje glede na delovno dobo. Glavna slabost je slaba prilagodljivost spremembam in konflikt med hierarhijo in strokovnostjo. Največ se uporablja v javnem sektorju.

Kultura nalog ponazarja mrežo, pravimo ji tudi matrična organiziranost. Najdemo jo v majhnih, inovativnih in projektno orientiranih organizacijah. Pomembne so opravljene naloge in posameznikova strokovnost. Značilno je timsko delo, moč posameznika pa je odvisna od njegovega znanja in sposobnosti. Zaposleni imajo veliko avtonomije. Prednosti take

organiziranosti so v hitrem prilagajanju v visoko konkurenčnem okolju. Glavna slabost pa je v ne izkoriščanju ekonomskega obsega in ne razvijanju specializacije članov.

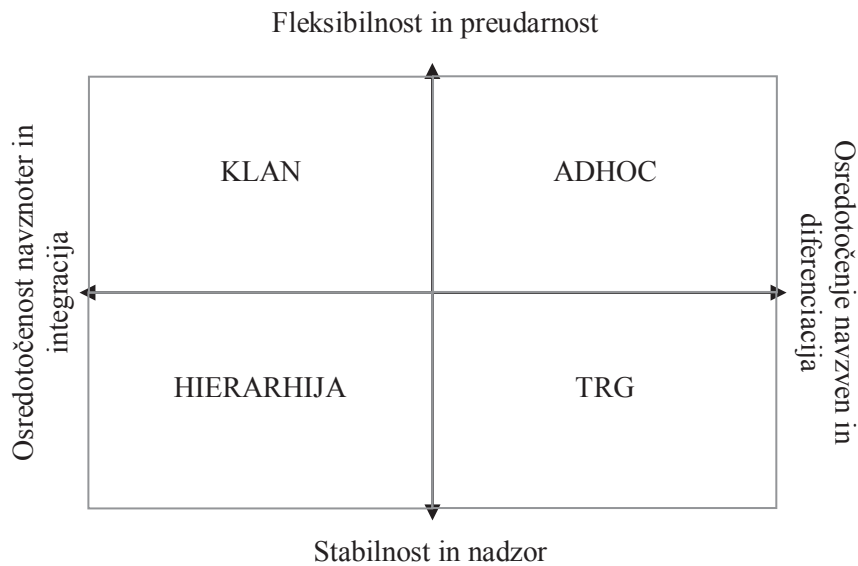
Kultura osebnosti simbolično ponazarja galaktično meglico. Najpomembnejši je posameznik. Od ostalih kultur se razlikuje v tem, da je najpomembnejša vloga organizacije, da služi posamezniku. Njen namen je ustvariti pogoje, da posameznik uresniči svoje interese. V takšni organizaciji hierarhičnih struktur skoraj ni.

Tipologija Deala in Kennedyja (1982, v Rozman 2001, 154) je nastala na podlagi proučevanja več sto organizacij. Avtorja sta oblikovala štiri osnovne tipe organizacijskih kultur na osnovi kombinacije dveh dimenzij. Prva je tveganje pri odločanju in delovanju organizacije, druga pa hitrost odzivov, predvsem tržišč. Ločita naslednje tipe organizacijske kulture:

- prodajno-poslovna kultura – tveganje je relativno majhno, povratna informacija je hitra. Glavne značilnosti so hitro odločanje, timsko delo in razvijanje pripadnosti. Pomembna je kvantiteta, tudi za ceno kvalitete. Prisotna je pragmatičnost.;
- špekulacijska kultura – tveganje je veliko, povratna informacija je hitra. Lastnik podjetja je posameznik, ki želi uspeti, zato temelji na hitrem zaslužku. Hitrost in tekmovalnost sta bolj cenjeni kot potrpežljivost in preudarnost.;
- procesna kultura – tveganje je majhno in povratna informacija počasna. Primerna je za velika podjetja in administracijo. Pomemben je način opravljanja naloge, ne rezultat. Člani so previdni, malenkostni in prilagodljivi. Odločanje poteka počasi in previdno.;
- sistemska kultura – tveganje je veliko in povratne informacije počasne. Odločitve sprejemajo na vrhu, poudarek je na izkušnjah. Zaradi velikega tveganja je lahko ogrožen obstoj celotnega podjetja.

Tipologija Cameron in Quinn (2006) je nastala kot rezultat sistematičnega preučevanja dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost organizacij. Njen temelj predstavlja model nasprotujočih si vrednot – silnic (CVF Competing Values Framework). Zajema ključne dimenzije kulture in omogoča kvantitativen pristop raziskovanja. Model nasprotujočih si vrednot je podprt z empirično literaturo in omogoča povezavo posameznega tipa kulture z načinom vodenja. Osnovni dimenziji modela sta:

- fleksibilnost in preudarnost proti stabilnosti in nadzoru. Ta dimenzija ločuje na eni strani učinkovitost organizacije kot posledico fleksibilnosti, na drugi strani pa učinkovitost kot posledico stabilnosti in nadzora. Nekatere organizacije so učinkovitejše, če so se sposobne hitro prilagajati, medtem ko sta pri drugih pomembnejši stabilnost in predvidljivost.;
- osredotočenost navzven in diferenciacija proti osredotočenosti navznoter in integraciji. Ta dimenzija razlikuje na eni strani učinkovitost organizacije kot posledico osredotočenosti navzven in diferenciacije ter na drugi strani osredotočenost navznoter. Tako so določene organizacije uspešnejše, če tekmujejo z drugimi, druge pa uspešnost gradijo na podlagi notranjega ravnovesja.



Slika 1: Model nasprotujočih si silnic (CVF) Competing Values Framework

Vir: Cameron in Quinn 1999, 32.

Na podlagi dveh dimenzij dobimo štiri osnovne tipe organizacijske kulture. Vsak od njih zajema svoj niz kazalcev učinkovitosti (Cameron in Quinn 2006, 37–45):

- Kultura klana (osredotočenost navznoter) – usmerjena je k zagotavljanju fleksibilnosti, prilagodljivosti in zadovoljstvu zaposlenih. Deluje po načelih družinskega podjetja z ugodnim delovnim okoljem. Pomembno je timsko delo, sodelovanje in soodločanje zaposlenih. Vodstvo je v funkciji mentorjev in opori zaposlenim. Pomembni sta lojalnost in pripadnost organizaciji. Takšne organizacije so uspešne tudi v neprijaznem okolju, saj sta na prvem mestu zadovoljstvo strank in skrb za zaposlene.
- Adhok kultura (osredotočenost navzven) ali kultura inovativnosti – pomembne so visoka fleksibilnost, zunanja orientiranost in prilagodljivost. Adhokracija je tip kulture, ki je najbolj prilagojena na sodobno turbulentno poslovno okolje. Nagnjena je k tveganju in inovativnosti ter pripravljenosti za nove izzive. Vodstvo je kreativno in usmerjeno v prihodnost in se lahko hitro prilagaja novim okoliščinam. Pojavlja se decentralizirano vodstvo in poudarek je na individualnosti ter predvidevanju razvoja dogodkov tako, da je vsak v organizaciji del procesa odločanja. Takšna organizacija nima formalne organizacijske strukture in je nagnjena k pogostemu spreminjanju.
- Kultura hierarhije (osredotočenost navznoter) – odlikuje jo urejenost in preglednost. Značilna je formaliziranost in formalizirano delovno okolje, v katerem je način dela zaposlenih natančno predpisan s pravili in postopki. Vodstvo sestavljajo dobri koordinatorji in organizatorji, zanima jih predvsem učinkovitost. Zelo pomembno je, da organizacija deluje gladko. Povezujejo jih formalni predpisi in pravila. Skrb za sodelavce temelji na varnosti zaposlitve in napovedi. Uspeh zagotavljajo zanesljivost dobave, izpolnjevanje rokov in nizki stroški proizvodnje.
- Kultura trga (osredotočenost navzven) – orientirana je na naloge in izide. Za takšno organizacijo so značilni stabilnost, nadzor in diferenciacija. Člani v taki organizaciji so

tekmovalni in usmerjeni k ciljem. Vodstvo je zahtevno, tekmovalno in trdno. Organizacija je osredotočena na konkurenčna dejanja in doseganje rezultatov ter povečevanje tržnega deleža. Zavzema se za uspeh in ugled organizacije v širšem okolju.

Model nasprotujočih si vrednot je podlaga za anketni *vprašalnik OCAI* (angl. Organizational Culture Assessment Instrument) kot osnovno orodje za ocenjevanje organizacijske kulture po tipologiji Cameron in Quinn. Njegova uporabnost se kaže predvsem pri določanju pomembnih vidikov kulture v organizaciji in je dokaj enostaven in razumljiv. Razlikuje se od večine instrumentov za ocenjevanje organizacijske kulture v načinu interpretiranja, s pomočjo opisa oziroma trditev in ne v obliki vprašanj. Anketiranec tako ocenjuje, do kakšne mere se strinja z opisom. Omogoča natančno ocenjevanje moči in skladnosti kulture ter vključevanje velikega števila dimenzij. Prednosti tega instrumenta so v dokajšnji enostavnosti in razumljivosti. Anketni vprašalnik OCAI ocenjuje naslednjih šest ključnih dimenzij organizacijske kulture (Cameron in Quinn 2006):

- prevladujoče značilnosti organizacije,
- vodenje v organizaciji,
- upravljanje s človeškimi viri,
- dejavniki povezovanja organizacije,
- strateške opredelitve organizacije,
- kriteriji za uspeh.

Avtorja Kim S. Cameron in Robert E. Quinn (2006, 19–20) navajata naslednje prednosti instrumenta OCAI:

- praktičnost – vključuje ključne dimenzije kulture, za katere je bilo ugotovljeno, da vplivajo na uspeh posamezne organizacije;
- časovna ustreznost – v razumnem in sprejemljivem času omogoča analiziranje in tudi kreiranje strategij za spremembo organizacijske kulture;
- vključenost – v proces analiziranja je mogoče zajeti vse člane organizacije, še zlasti vse odgovorne za postavljanje smeri razvoja, utrditev vrednot in uveljavljanje bistvenih sprememb;
- kvantitativen in kvalitativen – instrument temelji na kvantitativnih meritvah ključnih dimenzij kulture in na kvalitativnih metodah, kot so zgodbe, dogodki in simboli, ki predstavljajo razumsko okolje organizacije;
- obvladljivost – proces analiziranja in uvajanja sprememb je mogoče uporabiti in izpolnjevati v timu same organizacije. Zunanji analitiki, strokovnjaki in svetovalci za uspešno izvajanje niso potrebni;
- veljavnost – struktura, na kateri je zgrajen proces, ni le smiselna, ampak je tudi empirično potrjena z obsežno literaturo in dokazanimi prioritetskimi dimenzijami kulture organizacije.

Ključno sporočilo avtorjev Camerona in Quinna (2006) je pomen organizacijske kulture pri spreminjanju organizacije. Spreminjanje pa je nujno za zagotavljanje uspešnosti organizacije v sodobnem svetu, v katerem so spremembe vedno hitrejšje in celovitejše, obenem pa vse manj uspešne. Tako je bistvo njune tipologije usmerjeno k obravnavanju organizacijske kulture skozi proces spreminjanja (Kavčič 2011, 71).

2.6 Oblikovanje organizacijske kulture

Proces oblikovanja kulture lahko enačimo s procesom oblikovanja skupine, v smislu skupinske identitete, ki se opredeljuje kot vzorec mišljenja, prepričanj, čustev in vrednot. Ti so rezultat skupinskih izkušenj in učenja, kar naj bi vodilo k formaciji vzorcev poglavitnih predpostavk. Brez skupine se kultura ne more oblikovati in tudi brez določenih poglavitnih predpostavk ne moremo govoriti o pravi skupini. To pomeni, da sta rast skupine in oblikovanje kulture neločljivo prepletena (Schein 2004, 64).

Nastajanje organizacijske kulture je povezano s snovanjem skupine, v kateri se njeni člani povezujejo z namenom reševanja problemov in doseganja skupnih ciljev. Tako se posamezni ukrepi in rešitve izkažejo za uspešne, zato jih člani skupine začnejo redno uporabljati. Dalj časa kot se omenjene rešitve uporabljajo, bolj postajajo zakoreninjene v organizacijski kulturi (Kotter in Heskett 1992, 6). Tudi Černetič (2007, 264) ugotavlja, da organizacijska kultura nastaja kot produkt skupinskega reševanja problemov. V skupini posameznikov, ki jo na začetku povezujejo skupni cilji in način reševanja problemov, se po določenem času sodelovanja oblikuje določen nabor norm, te pa določajo moč organizacijske kulture.

Nastajanje kultur je dolgotrajen proces, ki za svoje širjenje oziroma prenos na ostale člane organizacije uporablja različne načine, in sicer z uporabo obredov ali ceremonij, simbolov, s specifičnim jezikom, z miti in izpostavljanjem nekaterih oseb kot »zvezd« (Hodge in Anthony 1991, 449–453). Dejavniki nastajanja kulture se razlikujejo od avtorja do avtorja, tako po številu kot vsebini. Vodstvo, skupinska dinamika in procesi učenja so dejavniki, ki jih je Schein izpostavil v zgodnjih začetkih proučevanja organizacijske kulture. Handy (1993, 192) med dejavnike nastajanja kulture prišteva predvsem zgodovino in lastništvo organizacije, njeno velikost, tehnologijo, cilje in okolico ter ljudi v organizaciji. Zelo obširno je dejavnike nastajanja kulture opisal Drennan (1992), ki je definiral kar dvanajst dejavnikov, ki vplivajo na nastajanje organizacijske kulture (Brown 1998, 42). Najmočnejše dejavnike nastajanja kultur predstavljajo (Brown 1998, 42):

- nacionalna kultura, v kateri organizacija deluje; deluje neposredno na organizacijo in postavlja temeljne vzorce vedenja;
- stil vodenja – ustanovitelj in druge vplivne osebnosti predstavljajo najpomembnejši dejavnik pri nastajanju kulture organizacije; imajo pomemben vpliv v organizaciji in lahko uveljavljajo lastna prepričanja ter vrednote;

- dejavnost in poslovno ter družbeno okolje organizacije močno vplivajo na razvijanje različnih vrednot v organizaciji; tako se organizacije javnega sektorja močno razlikujejo od organizacij, ki so v zasebni lasti in so izrazito tržno naravnane.

Analizo organizacijske kulture organizacije se naredi z namenom ugotavljanja značilnosti kulture, s prikazom vrednot in norm (Rozman 2001, 139). Namera vodstva, da začne v organizaciji analizirati in meriti organizacijsko kulturo, daje zaposlenim po mnenju Mihaličeve (2008, 70) jasen signal, da mu ni vseeno za njih in da mu njihovo dobro počutje v organizaciji veliko pomeni. Dejavniki, ki vplivajo na kvalitativno analizo organizacijske kulture, so dejavniki okolja, dejavniki managementa (strategije in vodenje) in ključni dejavniki kulture (osebne lastnosti managerja, običaji in simboli) (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 175). Gruban (2003) kot uporabno metodo analiziranja organizacijske kulture izpostavlja metodo na osnovi analize in reševanja konkretnega poslovnega problema z vidikov udeležencev, socialnih interakcij in ritualov, pravil ter postopkov. Ivanko (2002, 251) predstavlja model za analizo in spreminjanje organizacijske kulture, ki temelji na dveh razsežnostih. Prva razsežnost predstavlja bipolarnost med fleksibilnostjo in nadzorom, druga razsežnost pa nasprotuje interesom posameznika in organizacije. Tako osnovan model razlikuje štiri vrste kultur: posameznika podpirajočo kulturo, kulturo spoštovanja pravil, inovativno, na naloge in delo usmerjeno kulturo ter ciljno usmerjeno informacijsko integrirano kulturo. Z njim je mogoče ugotavljati, kakšno organizacijsko kulturo ima določena organizacija in kakšno kulturo bi morala imeti glede na spreminjanje okoliščin dela in poslovanja.

Za merjenje organizacijske kulture se vodstvo odloči po vsaki večji spremembi v organizaciji oziroma vsaj enkrat letno (Mihalič 2008, 44). Po Davisu in Newstromu (1993, 60) lahko za merjenje organizacijske kulture uporabimo:

- intervjuje in vprašalnike z odprtim tipom vprašanj, s katerimi poskušamo oceniti vrednote in prepričanja udeležencev organizacije;
- neposredno opazovanje udeležencev in njihovega zaznavanja organizacije;
- raziskovanje skupne filozofije organizacije, prepričanja in vrednote udeležencev ter njihove izjave o poslanstvu;
- vključitev raziskovalca v organizacijo in neposredno opazovanje udeležencev.

Merjenju organizacijske kulture sledi *vrednotenje*. Namen vrednotenja je primerjava obstoječe kulture s predlagano kulturo. Rozman (2001, 140) predlaga vrednotenje po naslednjih korakih. Najprej je treba proučiti strategijo in cilje organizacije ter dejavnike, ki nanje vplivajo. Sledi ugotavljanje skladnosti med cilji in strategijami organizacije ter dejansko organizacijsko kulturo. Ugotovljeno organizacijsko kulturo primerjamo s strateško usmeritvijo organizacije oziroma predlagano organizacijsko kulturo. Tako v organizaciji pridemo do razlike med obstoječo in želeno kulturo, ki je podlaga za spremembo kulture v organizaciji.

Sprememba kulture v organizaciji postane neizogibna, ko se v organizaciji pojavijo krizne situacije ali dogodki, ki prekinejo rutino dotedanjega načina dela, večje težave ali je celo ogrožen njen nadaljnji obstoj (Mesner Andolšek 1995, 109). Smisel spreminjanja organizacijske kulture je v tem, da se ugotovi, kakšno kulturo ima organizacija in kakšno bi morala imeti (Ivanko 2005, 138). Po Tavčarju (2002, 31) je spreminjanje kulture dolgotrajen in zahteven proces, saj terja preskušanje in ustvarjanje novih podmen, nastajanje ali opuščanje vrednot, ki se nazadnje pokažejo kot drugačni pojavniki znaki, kot drugačno ravnanje ljudi. Na tej podlagi Tavčar (2002, 191) spreminjanje kulture ne zagovarja kot edine možnosti za zagotavljanje uspeha organizacije. V vsaki kulturi je namreč mogoče najti vrednote, ki lahko krepijo in podpirajo uspešnost organizacije. Prilagajanje obstoječi kulturi organizacije je lahko velikokrat manj naporno in bistveno hitrejše.

Spremembe organizacijske kulture imajo različno dinamiko. Pri tem se v organizacijah srečujejo z ovirami, ki so vezane na globoko zasidrane odnose med ljudmi, na strukture in vzorce, zato Trevenova (2001, 96) svetuje, da se pri spremembi kulture v organizaciji ne posega v njene temelje in se slepo ne prevzema kultur uspešnejših organizacij. Tudi Ivanko (2005, 254) opozarja na previdnost pri spreminjanju kulture, predvsem pri spreminjanju vizije in poslanstva organizacije. Želena je, da so osnovne vrednote organizacije, torej vizija in poslanstvo, relativno stalne. Ovire, ki se s spreminjanjem organizacijske kulture najpogosteje pojavijo, Gruban (2003) vidi predvsem v visokih stroških, porabljenem času, odporu zaposlenih in močni trenutni kulturi. Stabilna in močna trenutna kultura organizacije je tudi po Tavčarju (2002) odločilen dejavnik za odpor zaposlenih pri spreminjanju kulture. Kultura organizacije mora svoje udeležence usposobiti, da se kljub njihovi različnosti, ki je zaželena in nujna, zavzemajo za iste cilje (Lipičnik 2003, 208). Na spreminjanje organizacijske kulture se lahko vpliva s spreminjanjem struktur, sistemov in tehnologij (Mesner Andolšek 1995, 143–144):

- Prestrukturiranje je lahko vzvod za kulturno spremembo v organizaciji. Formalna struktura namreč vpliva na potek dela, funkcionalno združevanje ljudi in komunikacije.
- Sistem nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja. Predstavlja formalni mehanizem za oblikovanje in sporočanje kulturnih predpostavk.
- Tehnološke spremembe. Novi načini ravnanja, ki jih zahtevajo nove tehnologije.

Strateško spreminjanje organizacijske kulture danes predstavlja eno temeljnih nalog managerjev. Njeni zagovorniki izhajajo iz predpostavke, da v organizacijah lahko obstaja močna kultura, ki vpliva na uspešnost in kakovost dela ter na možnost oblikovanja in upravljanja kulture. Pomembna dejavnika sta tudi prepoznavnost tistih značilnosti, ki spodbudno ali zaviralno vplivajo na organizacijo ter prednost za spremembe kulture pred disfunkcionalnimi posledicami (Pagon 2004). Davis in Newstrom (1993, 63) opozarjata, da se večina sprememb organizacijske kulture izvaja nenadzorovano, vendar ne nujno naključno. Na spremembe pomembno vpliva okolje organizacije. Tako lahko poskušamo vedenje zaposlenih uravnati z navodili in predpisi, velikokrat pa delujejo le neposredni ukrepi.

Trice in Beyer (1993, 33–79) menita, da je pri spreminjanju organizacijske kulture dobro poznati ravni njenega izražanja. Prva raven je ideološka. Ideologija se kaže kot substanca kulture in jo lahko definiramo kot skupne oblike vrednot in norm, ki povezujejo skupino ljudi. Druga raven so kulturne forme, skozi katere se izraža organizacijska kultura. Razdelimo jih v štiri kategorije: simboli, jezik, zgodbe in prakse. Simboli so najbolj osnovne, najmanjše in tudi najbolj pogoste oblike izražanja. Jezik je skupen sistem glasov, pisanih znakov in gest. Organizacije uporabljajo različne jezikovne forme in s tem ustvarjajo določene kulturne podobe. Zgodbe vključujejo tako jezik kot simbole. Člani organizacij jih uporabljajo več vrst, da bi izrazili svoja čustva in določili smisel svojih izkušenj. Prakse so najbolj kompleksna kategorija kulturnih form. Predstavljajo pomembno sporočilo članom organizacije in izražanje skupne identitete.

2.7 Organizacijska kultura v zdravstvu

Javni zdravstveni zavodi, kot del mreže nepridobitnih organizacij, sodijo po Tavčarju (2005) med storitvene organizacije. Njihove storitve so večinoma vezane na občutljive potrebe in interese uporabnikov zdravstvenih storitev. Člani teh organizacij so s svojo pripadnostjo in usposobljenostjo ključnega pomena za gradnjo temeljnih zmožnosti nepridobitne organizacije. Po Dimovskem (2002, 696) neprofitne organizacije zapolnjujejo najvišja načela družbe. Njeni člani so osebe z visokimi etičnimi in moralnimi načeli. Zaposleni v zdravstvenih organizacijah delajo, se družijo in delujejo vzajemno, v skladu z njenimi normami, hkrati strokovni zdravstveni kadri delujejo po principu norm, ki veljajo za medicinsko stroko. Javne ustanove, med katere prištevamo tudi zdravstvene organizacije, so po Hočevarju (2001) pod drobnogledom širše javnosti ne samo v svojem neposrednem učinku, temveč tudi v notranjem vzdušju, dinamiki odnosov med delavci, v načinu sprejemanja odločitev, v vodenju in predvsem v uresničevanju njenih ciljev.

Organizacijska kultura v zdravstvenih organizacijah se kaže skozi vrednote, prepričanja in mišljenja posameznikov, skozi norme, ki so jih postavile skupine ter prakso in organizacijski vzorec. Kulturno, etično in versko ozadje tako medicinskega kadra kot pacientov, ki so vključeni v zdravstveni sistem, ima močan vpliv na zdravstveno oskrbo in odločitve v zdravstvenem sistemu (Malloy idr. 2009). Lobnikar (2008) ugotavlja, da mora vodstvo zdravstvenih zavodov (bolnišnic) za uspešno vodenje nujno upoštevati tudi organizacijsko kulturo. Pomembno je najprej ugotoviti značilnosti kulture zdravstvenega zavoda, potem pa v skladu s strateškimi cilji zavoda določiti želeno stanje organizacijske kulture. Tako je omogočeno doseganje strateških ciljev zavoda, treba pa je paziti, da doseganje zelene kulture v zavodu ne postane prevelik pritisk na zaposlene. Pri delu z bolniki je po mnenju Kersnika (2008, 40) pomembno vključevanje vseh profilov organizacije. Oblikovanje ustrezne organizacijske klime in kulture je temeljna naloga vodstva zdravstvenih organizacij. Ilgo (2008, 21) predvideva, da se bodo zdravstvene organizacije v prihodnje prisiljene hitreje spreminjati in prilagajati sodobnim načelom managementa in upravljanja. Spremembe

organizacijske kulture pričakuje predvsem v večji kompetentnosti udeležencev, razmišljanju in inovativnosti, prevzemanju odgovornosti in boljši komunikaciji.

Za uresničevanje poslanstva zdravstvene organizacije sta potrebni zavzetost in aktivna udeležba vseh zaposlenih. Poslanstvo zdravstvene organizacije ne pomeni samo tega, da hoče organizacija dejansko prispevati k večji družbeni blaginji, ampak pomeni tudi, da teži k odličnosti in k višji kvaliteti medosebnih odnosov. Vloga vodstva je, da takšnega stanja ne razblini z neustreznimi dejanji, ampak skrbi za vzdrževanje medsebojnega zaupanja, tako med sodelavci kot tudi med vodilnimi ter med zaposlenimi in uporabniki (Rus 1994, 958).

2.8 Raziskovanje organizacijske kulture

Raziskovalci organizacijske kulture se delijo v dve skupini. Prva zagovarja vpliv močne organizacijske kulture na uspešnost organizacije v globalnem svetu. Druga zagovarja odprto in prilagodljivo kulturo, ki sledi hitrim spremembam v globalnem svetu (Ovsenik in Ambrož 2006, 50). Pri analizi in spremljanju organizacijske kulture ne gre samo za globalno preusmeritev organizacije, ampak morajo želeno kulturo sprejeti vsi deli v organizaciji, ker je le tako mogoče pričakovati ugodne izide (Ivanko 2006, 280).

Raziskave organizacijske kulture podpirajo ugotovitve, da imajo organizacije skupno identiteto oziroma podobo, ki vpliva na razvoj prepričanj in vrednot v organizacij. Ko govorimo o skupni podobi organizacije, imamo v mislih proces oblikovanja in ustvarjanja realnosti v organizaciji. Ta članom omogoča videti in razumeti lastno vlogo v njej (Ovsenik in Ambrož 2006, 54). Cilj organizacije je ustvariti kulturo, ki bo vodila k uspešnosti, če že ne k odličnosti organizacije. Pretekle raziskave na področju organizacijske kulture so pokazale, da na uspešnost poslovanja vpliva moč kulture in ne toliko sama zvrst kulture (Rozman 2001, 138). V zadnjem času je vedno bolj aktualno raziskovanje povezav med organizacijsko kulturo in uspešnostjo podjetja. Vpliv organizacijske kulture je pomemben predvsem tedaj, ko pride do soočanja z nepredvidljivimi, spremenljivimi razmerami in z vse ostrejšo konkurenco (Ivanko 2007, 110). Kavčič (2011, 76) deli razloge za raziskovanje organizacijske kulture v dve skupini. Prva zajema spoznavanje pojava in razvoj vedenja, druga pa zajema raziskovanje z namenom doseganja enega ali več praktičnih ciljev.

Sčasoma kultura oblikuje stabilno situacijo v organizaciji, zagotavlja predvidljivo okolje ter vpeljan komunikacijski sistem. Vendar člani organizacije čez čas ugotovijo, da se je obstoječa kultura močno utrdila in postala tako tradicionalna, da lahko služi samo konzervativnim elementom v organizaciji. Takšna kultura še vedno zagotavlja stabilnost, ne zagotavlja pa več identitete tistim članom, ki so na novo prišli v organizacijo, in ki niso sodelovali pri njenem nastajanju. V takšnih pogojih se velikokrat oblikuje protikultura (Mesner Andolšek 1995, 97).

Cameron in Quinn (2006) sta raziskovala organizacijsko kulturo v več kot tisoč ameriških podjetjih in prišla do spoznanja, da v njihovem okolju prevladuje tržni tip organizacijske kulture. Deal in Kennedy (1982) pa sta z raziskovanjem organizacijske kulture v ameriških organizacijah dokazala povečano uspešnost organizacij z močno kulturo. Na podlagi rezultatov sta oblikovala štiri temeljne elemente kulture (vrednote, osebnosti, običaje ter mrežo kulture).

Raziskava, ki jo je Center za organizacijske vede opravil na vzorcu enajstih slovenskih uspešnih podjetij (Kavčič idr. 1988, v Mesner Andolšek 1995, 121–127), je pokazala, da se večina managementa zaveda problema neustrezne organizacijske kulture, da obstajajo pomembne razlike v vodenju podjetij in da lahko organizacija do določene mere razvije lastno organizacijsko kulturo. Razporeditev posameznih kultur v omenjenih podjetjih je dokaj enakomerna, pri čemer je najbolj zastopana tržna organizacijska kultura (prav tam). Podobne rezultate je podala raziskava organizacijske kulture v Gorenju, d. d., kjer je prav tako mogoče opaziti precej enakomerno razporeditev tipov kultur, pri čemer je največ klanske kulture (Sevšek 2008). Kvalitativna raziskava v podjetju Petrol, d. d., je pokazala, da je pri zaposlenih prisotna želja po visoko izraženi organizacijski kulturi (Klemenčič 2010). Brečkova (2004, 58) ugotavlja, da večina težav slovenskih podjetij izhaja iz neustrezne organizacijske kulture in motiviranja udeležencev. Organizacijska kultura je premalo usmerjena k timskemu delu in prenašanju moči v organizaciji.

3 DELOVNO ZADOVOLJSTVO

Zadovoljstvo se odraža skozi temeljno komponento subjektivnega blagostanja in je v soodvisni povezavi z lastnim ali življenjskim zadovoljstvom, ki predstavlja posameznikovo oceno lastnega blagostanja, zdravja, prijateljstva in zadovoljstva s seboj. Splošno lahko zadovoljstvo opredelimo v treh načelih. Prvo načelo navaja, da je zadovoljstvo subjektivno in kot tako obstaja v življenju posameznika. Drugo načelo govori, da zadovoljstvo vsebuje pozitivna merila. Tretje pravi, da zadovoljstvo vsebuje splošno oceno vseh vidikov posameznikovega življenja (Diener 1984). Delovna situacija s svojo kompleksnostjo zadovoljuje številne človekove potrebe. Ljudje delajo zaradi različnih potreb in vsak posameznik si ustvari neko »psihološko pogodbo«, ki opredeljuje razmerje med vloženim delom in prejetim zanj. Zaželeno je, da je ta tehnica vedno v ravnovesju (Pogačnik 1997, 5).

Delovno zadovoljstvo se močno prepleta s splošnim zadovoljstvom oziroma življenjskim zadovoljstvom. Odnos med delovnim in življenjskim zadovoljstvom razlagajo štirje modeli (Cramer 1995):

- generalizacijski model (Spilloverjev model) – prenos zadovoljstva z enega področja na drugega;
- kompenzacijski model – negativna povezava med obema spremenljivkama;
- segmentacijski model – spremenljivki nista medsebojno povezani;
- disagregacijski model – pomembnost dela vpliva na povezavo spremenljivk.

Teoretiki so kazalce zadovoljstva klasificirali v okviru treh teorij: situacijske, dispozicijske in interaktivne teorije. Situacijska teorija delovno zadovoljstvo zaznamuje s primarnimi elementi oziroma motivatorji (delovne naloge, odgovornost pri delu, dosežki, medsebojni odnosi itd.). Dispozicijska teorija izpostavlja povezanost osebnostnih karakteristik z zadovoljstvom tako, da je delovno zadovoljstvo do določene mere nedvomno mogoče povezati s posameznikovo osebnostjo. Interaktivna teorija je skupek obeh predhodnih teorij in zadovoljstvo posameznika razlaga kot posledico določene situacije oziroma osebnostnih karakteristik posameznika (Judge idr. 2002). Lawler (1994, 97) je oblikoval model dejavnikov delovnega zadovoljstva glede na to, kaj posameznik misli, da mu pripada oziroma kaj pričakuje in kaj resnično dobi oziroma kaj mu organizacija dejansko ponuja.

Guzina (1998) loči dve vrsti pristopov pri definiranju delovnega zadovoljstva: splošno zadovoljstvo kot generalni, splošni in celovit odnos posameznika do dela ter zadovoljstvo s posameznimi vidiki delovnih situacij kot predpostavko, da posamezni vidiki zadovoljujejo različne potrebe in da oblikujejo splošni odnos do dela.

Pogačnik (1997, 5) navaja vire zadovoljstva, ki izhajajo iz organizacijske klime, pri čemer je pomembno izpostaviti:

- odgovornost – v uspešni organizaciji morajo odgovornost za uspehe in neuspehe prevzemati vsi udeleženci. Za to je potrebnega veliko poguma, tako vodstva, ki odgovornost dodeljuje, kot zaposlenih, ki jo prevzemajo.;
- lojalnost – če posamezniki podpirajo organizacijo, ji morajo biti tudi zvesti;
- iniciativnost – pobude za izboljšave morajo prihajati od vseh udeležencev. Zato morajo vsi dobro poznati cilje organizacije, prisotno naj bo sproščeno vzdušje, ki spodbuja novosti in tveganje, vladata naj razum in strokovnost.

3.1 Opredelitev delovnega zadovoljstva

Zadovoljstvo pri delu je tema številnih študij, ki počasi izgublja vodilno vlogo v proučevanju psihologije dela in organizacije. Posledično se vse bolj utrjuje vloga organizacijske klime in kulture. Delovno zadovoljstvo lahko opredelimo z definicijami različnih avtorjev in jih v grobem delimo na eno ali večdimenzionalen konstrukt glede na to, ali njihov vprašalnik meri splošno zadovoljstvo z delom ali zadovoljstvo z različnimi vidiki dela.

Davis in Newstrom (1998) opredelita zadovoljstvo na delovnem mestu kot rezultat pozitivnih in negativnih občutkov, s katerimi zaposleni označijo svoje delo. Je relativna ocena zadovoljstva ali nezadovoljstva, ki se razlikuje od objektivnih mišljenj in pričakovanega obnašanja. Omenjeni opredelitvi se približata George in Jones (1996), ki navajata zadovoljstvo na delovnem mestu kot skupek občutij in prepričanj, ki jih imajo ljudje o svojem delovnem mestu. Locke (1976) pa opredeljuje delovno zadovoljstvo kot psihično stanje posameznika, ki mu občutki na delovnem mestu povedo, ali je zadovoljen ali ne. Delovno zadovoljstvo kot emocionalno stanje posameznika definira tudi Mihaličeva (2008). Po njenem je zadovoljstvo rezultat doživljanja načina dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Prav tako je zadovoljstvo delavcev največ, kar si organizacija lahko želi. Le zadovoljni zaposleni so pri svojem delu učinkoviti in uspešni.

Noe idr. (1994, v Treven 1998, 131–132) opredelijo delovno zadovoljstvo kot »prijeten občutek« posameznika z zaznavanjem pričakovanj, povezanih z delom. Opredelitev sestavljajo trije vidiki delovnega zadovoljstva. Prvi vidik predstavlja funkcija vrednosti kot želeno stanje na zavestni in podzavestni ravni posameznika. Drugi vidik predstavlja pomen posameznih vrednot za posameznika (npr. plača, medosebni odnosi itd.). Tretji vidik so zaznave posameznika v primerjavi z njegovimi vrednotami.

Za razliko od organizacijske kulture in klime, ki predstavljata izraz skupnega stanja, je delovno zadovoljstvo individualna kategorija (Cimerman idr. 2003, 21). Za organizacijo predstavlja pomembno sestavino organizacijskega vedenja, saj se odraža na kakovosti življenja, motivaciji, vedenju pa tudi na ostalih stališčih in prepričanjih. Vpliva na pojave, ki

imajo za organizacijo pomembno vlogo, kot so fluktuacija, delovne nezgode, izobraževanje in usposabljanje delavcev itd. (Skočir 2001, 1097).

Jež in Mohorjeva (1985, 53) sta opredelila vidike zadovoljstva, ki se nanašajo:

- na delo – vidiki se nanašajo na značilnosti dela kot posledico delitve dela na samostojnost, odgovornost, pestrost, možnost razvijanja sposobnosti, možnost uporabe znanja in sposobnosti ter učenje novih znanj in novih načinov dela;
- na delovne okoliščine – vidiki označujejo dve različici delovnih pogojev – psihofizične delovne pogoje, med katere uvrščamo obremenitev z delom, temperaturo, čistočo, delovni čas itd.; psihosocialne delovne pogoje, med katere prištevamo način nagrajevanja, možnost napredovanja, nadzor nad delom itd.;
- na organizacijo.

Številni avtorji opozarjajo na previdnost, ko opredeljujemo zadovoljstvo in nezadovoljstvo kot dve neodvisni razsežnosti s skupno izhodiščno točko. Prvi je na to opozoril Herzberg (1990) s svojo dvofaktorsko teorijo. Herzberg je s svojo teorijo motivacije pravzaprav postavil teorijo zadovoljstva, saj se vprašanja zadovoljstva z delom tesno prepletajo z vprašanji motivacije. Ugotovil je, da je v delovni situaciji koristno razlikovati med dvema vrstama dejavnikov, in sicer med motivatorji, ki so povezani predvsem z zadovoljstvom in higieniki, ki so povezani predvsem z nezadovoljstvom. Možina, Bernik in Svetic (2004, 188) so prišli do zaključka, da kombinacija delovnega zadovoljstva in motivacije deluje tako v pozitivni kot negativni smeri, odnos med njima pa je v sodobnih organizacijah premo sorazmeren. Motiviranje izboljšuje delovne rezultate, po drugi strani pa povečuje delovno zadovoljstvo.

Büssing (1996) je za razliko od ostalih avtorjev postavil tri oblike delovnega zadovoljstva: *ravnodušno zadovoljstvo* kot najnižjo stopnjo zadovoljstva, ko posameznik ni zadovoljen in ni nezadovoljen, *stabilno zadovoljstvo*, ko je posameznik sicer zadovoljen, a zaradi pomanjkanja spodbud nima motivacije za doseganje višje stopnje zadovoljstva ter *progresivno zadovoljstvo*, ko je posameznik pripravljen za večanje in izpopolnjevanje svojega zadovoljstva.

Povezavo zadovoljstva z motivacijo navaja tudi Mullins (2001). Njegova definicija zadovoljstva je definirana kot notranje stanje v odnosu do vidikov dela, ki so za posameznika zelo pomembni. Ker se posameznik na delovnem mestu srečuje z različnimi vidiki dela, se zadovoljstvo lahko selektivno odraža samo z določenimi vidiki dela, medtem ko je lahko pri drugih vidikih prisotno nezadovoljstvo. Kljub temu obstaja pozitivna povezava med zadovoljstvom različnih vidikov dela. V delovnih motivih Pogačnik (2003) prepozna temeljne človekove motive (po varnosti, po statusu in ugledu, po pridobivanju, po dejavnosti itd.), ki so osredotočeni v kontekst delovnega okolja oziroma delovne situacije.

Büssing (1996) navaja naslednje oblike delovnega zadovoljstva:

- progresivno zadovoljstvo – posameznik je zadovoljen z delom, povečanje zadovoljstva pa dosežemo s povečanjem prizadevanj posameznika;
- stabilno zadovoljstvo – posameznik ni motiviran za višje zadovoljstvo, je pa kljub temu zadovoljen;
- ravnodušno zadovoljstvo – posameznik nima jasno definirane zadovoljstva;
- konstruktivno nezadovoljstvo – posameznik je nezadovoljen z delom, je pa zainteresiran za izboljšanje delovne situacije;
- fiksirano nezadovoljstvo – kljub nezadovoljstvu posameznik ni zainteresiran za izboljšanje delovne situacije;
- psevdonezadovoljstvo – nezadovoljstvo posameznika izvira iz njega in dela ter zmanjšuje njegovo motiviranost.

3.2 Dejavniki delovnega zadovoljstva

Delovno zadovoljstvo je odvisno od številnih dejavnikov. Na eni strani nanj vplivajo osebne karakteristike zaposlenega kot so spol, starost, rasna in nacionalna pripadnost, po drugi strani pa dejavniki znotraj organizacije kot so narava dela, odnosi med sodelavci, plačilo, delovni pogoji itd. (Čizmić in Kondić 2003). Gorenakova (2004) razlaga, da na zadovoljstvo pri delu vplivajo interpersonalne kompetence sodelavcev in interpersonalne kompetence nadrejenih.

Avtorji različno definirajo dejavnike, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo. Ena bolj posplošenih delitev dejavnikov je delitev na organizacijske, skupinske in delovne dejavnike avtorjev Moorhead in Griffin (2006). Organizacijske dejavnike tvorijo plača, možnost napredovanja, varnost in delovni pogoji. Skupinske dejavnike sestavljajo sodelavci in nadrejeni. Delovne dejavnike delimo na potrebe, prizadevanja in odgovornost. Kafolova (1999, 28) opozarja na previdnost pri uporabi materialnih dejavnikov zadovoljstva kot so denar, materialne dobrine, darila itd., saj se na eni strani težnja po njihovih potrebah zvišuje, po drugi strani pa se delovno zadovoljstvo med zaposlenimi zmanjšuje.

Mullins (2001) za razliko od ostalih avtorjev razvršča dejavnike zadovoljstva na pet dejavnikov. Prvi so individualni dejavniki, ki zajemajo osebnost, izobrazbo, inteligentnost, sposobnost, starost, stan in orientacijo do dela. Drugi so socialni dejavniki, ki vključujejo odnose s sodelavci, skupinsko delo in norme ter priložnosti za interakcijo in neformalno organizacijo. Tretji so kulturni dejavniki, ki zajemajo držo, vrednote in verovanje. Organizacijski dejavniki vključujejo velikost, formalno strukturo, naravo dela, stil vodenja in pogoje dela. Peti so okoljski dejavniki, ki zajemajo ekonomske, tehnične in socialne vidike dela.

Skočirjeva (2001, 1098) ugotavlja, da delovnega zadovoljstva praktično ni mogoče opredeliti samo z enim dejavnikom. Tako je dejavnikov, ki opredeljujejo delovno zadovoljstvo ali nezadovoljstvo v praksi po navadi več in skupaj oblikujejo določeno stopnjo zadovoljstva

oziroma nezadovoljstva. Delovno zadovoljstvo je podobno kot splošno zadovoljstvo povezano z motivacijo, vrednotami, zmožnostmi posameznikov ter z dejanskimi razmerami, v katerih delo poteka.

Dokaj široko opredelita dejavnike delovnega zadovoljstva tudi George in Jones (1999, 78), ki poudarjata obvezno upoštevanje individualnosti posameznika pri izbiri dejavnikov. Navajata štiri dejavnike, ki vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo: osebnost, vrednote, delovne razmere in družbene vplive.

3.2.1 Osebnost

Osebnost oblikujeta dva dejavnika. Prvi je dedno pogojen preko genov, ki jih podedujemo od naših prednikov, drugi pa je privzgojen in pridobljen preko izkušenj. Z dobrim poznavanjem osebnosti posameznika managerji lažje usmerijo in povečajo delovno zadovoljstvo (George in Jones 1999, 78). Osebnost ljudi se razlikuje v vrsti značilnosti. Ločimo pet glavnih značilnosti: ekstrovertiranost in introvertiranost, optimizem in pesimizem, ujemanje z drugimi, vztrajnost in doslednost ter odprtost (Rozman 2001). Osebnost lahko opredelimo tudi kot človekove vrline, ki sicer niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji (Lipičnik 1998, 28). Kot pomemben vpliv na delovno zadovoljstvo vidi Goleman (2001, 17) tudi v čustveni inteligenci zaposlenih. Gre za sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi.

3.2.2 Delovne vrednote

Delovne vrednote so pričakovanja posameznika od svojega dela, ciljev oziroma sredstev za zadovoljitev potreb ter osebna prepričanja o delu in organizaciji. Zaposleni imajo različna pričakovanja od organizacije, večina njih pa je vezana na socialno varnost. Na drugi strani pa so vrednote, ki jih od zaposlenih pričakuje organizacija. Največkrat gre za ambicioznost, iznajdljivost, spoštovanje sodelavcev itd. Poznamo dve vrsti delovnih vrednot: intrinzične ali notranje in ekstrinzične ali zunanje (George in Jones 1999, 71).

Notranje delovne vrednote so močno povezane z naravo dela. Z njimi se poistovetijo posamezniki, ki se radi učijo novih stvari in veliko prispevajo k delu. Osebe z izrazitimi notranjimi vrednotami vedno iščejo nove izzive pri delu, potrebujejo pa veliko avtonomije in odgovornosti (George in Jones 1999, 72).

Zunanje delovne vrednote so močno povezane s posledicami dela. Z njimi se poistovetijo posamezniki, ki v delu vidijo samo zaslužek, status in varnost dela. Takšne osebe vrednotijo delo samo zaradi njegovih posledic. Pomembno zunanjo vrednoto predstavlja tudi ekonomska varnost (George in Jones 1999, 73).

Delovne vrednote so razmeroma trajne in ne veljajo za določeno delo, temveč za delo nasploh. Pri večini ljudi najdemo tako notranje kot zunanje delovne vrednote. Za uspešno vodenje organizacije je treba upoštevati vrednote, ki jih posamezniki pričakujejo od dela. Tako bodo zaposleni zadovoljni, če jim delo daje rezultate skladne z njihovimi vrednotami (Rozman 2001, 66).

3.2.3 Delovne razmere

Delovne razmere so najpomembnejši vir zadovoljstva pri delu posameznika. Razumemo jih kot pogoje dela, odnos s sodelavci, delovno okolje, naravo dela itd. Posameznik bo zadovoljen, ko se bodo njegova osebnost in delovne vrednote ujemale z delovnimi razmerami. Pomembna je tudi harmonija med fizičnim okoljem, medosebnimi odnosi in zanimivostjo dela (George in Jones 1999, 79).

3.2.4 Družbeni vplivi

Družbeni vplivi na zaposlenega so posledice, ki jih čutijo posamezniki, skupine ali družba. Najmočnejši vpliv na posameznika imajo sodelavci, ne gre pa zanemariti vpliva ožjega družbenega okolja in kulture, v kateri zaposleni živi. Nezadovoljstvo, odklonitev in pasivnost sodelavcev se posredno projicirajo na zadovoljstvo posameznika, ki dela v taki sredini (George in Jones 1999, 79). Med družbene vplive štejemo tudi vključevanje novo zaposlenih v ožje neformalne skupine v organizaciji, delovne skupine in time (George in Jones 1996).

Svetlik (1998, 156) je dejavnike, ki prispevajo k delovnemu zadovoljstvu, klasificiral v šest tematsko povezanih skupin:

- vsebina dela – možnost uporabe znanja, učenja in strokovne rasti ter zanimivost dela;
- samostojnost pri delu – možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnih vprašanjih dela in organizacije;
- plača, dodatki in ugodnosti;
- vodenje in organizacija dela – ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge in skrb za nemoten potek dela;
- odnosi pri delu – dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi;
- delovne razmere – majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, opravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja kot so vlaga, neugodna temperatura, prah itd.

3.3 Merjenje delovnega zadovoljstva

Merjenje delovnega zadovoljstva je osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo izdelkov. Ugotovitve kažejo, da imajo zadovoljni zaposleni tudi najbolj zadovoljne stranke, še posebej je to pomembno za številne storitvene organizacije, ki imajo neposreden stik s strankami. Raziskava, ki meri stopnjo zadovoljstva zaposlenih, lahko vključuje merila za določanje stopnje zadovoljstva: vpetost v odločitve, priznanje za dobro opravljeno delo, dostopnost do zadostnih informacij za uspešno opravljanje dela, dejavno spodbujanje ustvarjalnosti in dajanje pobud, podpora skupnih služb, splošno zadovoljstvo z organizacijo ipd., da dolgoročno vlagajo v svoje zaposlene. Vsi nezaželeni odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital organizacije. Zvesti zaposleni, ki v organizaciji ostajajo dolgoročno, ohranjajo vrednote organizacije in poznavanje procesov (Kaplan in Norton 2000 136–138).

Glavni namen merjenja delovnega zadovoljstva je, da k povečanju zadovoljstva zaposlenega pristopimo načrtno in celostno, tako da zadovoljstvo tudi analiziramo, načrtujemo, usmerjamo, ohranjamo ter izboljšujemo. Merjenje nam daje tudi možnost, da izboljšamo stanje na področju zadovoljstva zaposlenih, tako da pridobimo močno orodje za povečanje organizacijske uspešnosti in učinkovitosti (Mihalič 2008, 90–104).

Prosen (2006) razlaga analiziranje delovnega zadovoljstva in spremljanje njegovih dejavnikov kot pripomoček za lažje razumevanje psihofizičnega počutja zaposlenih in njihovega vedenja v organizaciji ter kot posledico sprememb zadovoljstva z delom. Spremljanje zadovoljstva vidi kot strateško odločitev managementa s ciljem, ohraniti ali povečati stopnjo delovnega zadovoljstva. Locke (1976) še pojasnjuje, da se delovno zadovoljstvo lahko stopnjuje le do tiste točke, ko delavec smatra, da mu delo daje to, kar je zanj pomembno.

Tavčar (2004) navaja kombinacijo različnih metod merjenja zadovoljstva in ugotavlja, da večinske kvantitativne metode počasi zamenjujejo ali kombinirajo s kvalitativnimi metodami. Prednosti kvantitativnih metod so v poenotenju inštrumenta z vnaprej določenimi elementi zadovoljstva, primerljivosti in anonimnosti. Saari in Judge (2004) izpostavita metodo anketiranja s strukturiranim vprašalnikom kot eno boljših metod za spremljanje delovnega zadovoljstva. Tudi Mihaličeva (2008) navaja izdelavo anketnega vprašalnika s podrobnim opisom dejavnikov kot najpomembnejšim instrumentom za merjenje delovnega zadovoljstva. Po njenem je priporočljivo meriti zadovoljstvo vsaj enkrat letno oziroma pred uvajanjem, med njim in po uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji. Za Skočirjevo (2001, 1099) je kombinacija vprašalnika in intervjuja idealni pristop za merjenje delovnega zadovoljstva, ker je mogoče kombinirati kvantitativne podatke iz vprašalnika in kvalitativne podatke iz metode intervjuja. Poglobljen intervju lahko podrobneje raziše problematiko in na ta način lahko potrdimo ali zavrnamo hipoteze, ki smo jih postavili na podlagi analiz vprašalnikov.

Merjenje zadovoljstva je dejansko presek obstoječega stanja oziroma analiziranje podlag za nadaljnje ukrepanje. Zadovoljstvo ni statično stanje v organizaciji, ampak rezultat neke aktivnosti, ki se nenehno spreminja. Posamezniki svoje težnje zadovoljujejo tako doma kot v službi. Organizacija, ki se zaveda, da del teh potreb predstavlja delovno mesto, bistveno uspešneje sodeluje z zaposlenimi in vzdržuje visoko delovno zadovoljstvo (Kafol 1999, 28).

V zgodovini so se oblikovale številne metode, s katerimi so raziskovalci merili delovno zadovoljstvo. V začetku so bila prizadevanja raziskovalcev usmerjenja k celostnemu oziroma globalnemu merjenju zadovoljstva. Iz tega obdobja so znane metode: »Job in General Scale« poznana pod kratico JIG, »Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale« in »Face Scale«. Kasneje so se raziskovalci usmerili k dimenzionalnemu merjenju oziroma merjenju dejstev. Razvili so metode: »Job Descriptive Index« ali JDI metoda, »Minnesota Satisfaction Questionnaire« ali MSQ metoda in »Job Satisfaction Survey« ali JSS metoda. Značilnost omenjenih metod je visoka stopnja kredibilnosti in zanesljivosti ter predstavljajo podlago za razvijanje novih metod. V raziskavah sta največkrat uporabljeni JDI in MSQ metodi (Spector 1997).

3.3.1 Vprašalnik o zadovoljstvu pri delu – JDI (Job Descriptive Index)

Vprašalnik o zadovoljstvu pri delu – JDI (Sabadin 1978) so leta 1969 oblikovali Smith, Kendall in Hulin. Odlikuje ga široka uporabnost in uporabniku prijazen način sestave. Zajema pet področji, in sicer: plačo, napredovanje, vodenje, sodelavce in delo kot tako. Vsako področje zajema devet ali osemnajst trditvev. Področje, ki zbere največ točk, predstavlja največje zadovoljstvo pri delu. V prvotnem vprašalniku je bila ponujena tristopenjska lestvica, vendar večina kasnejših vprašalnikov uporablja pet ali sedem stopenjsko Likertovo lestvico. Velja za zanesljiv merilni instrument in eno najpogosteje uporabljenih metod ugotavljanja zadovoljstva z delom. Njegova slabost je, da določene trditve niso primerne za vse skupine zaposlenih (Spector 1997).

3.3.2 Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) metoda

Minnesota Satisfaction Questionnaire ali pogovorno MSQ metodo so leta 1967 oblikovali Weiss, Daeis, England in Lofguist. Odlikuje jo natančnejši prikaz določenih vidikov dela in s tem delovnega zadovoljstva. Običajno je sestavljena iz dvajsetih trditvev, obstaja pa tudi verzija s stotimi trditvami. Trditve so razdeljene v tri skupine (notranjo, zunanjo in generalno), po njih se vrednotijo in izračunajo povprečne vrednosti. Omogoča natančno ugotavljanje potreb zaposlenih (Saari in Judge 2004). Prednosti omenjene metode so v fleksibilnosti, slabosti pa so v nizki stopnji razlikovanja med posameznimi sklopi trditvev (Spector 1997).

V našem domačem prostoru imamo omejeno izbiro avtorjev vprašalnikov delovnega zadovoljstva. Ena prvih in tudi ena najbolj psihometrično utemeljenih je Lestvica delovnega zadovoljstva avtorja Vida Pogačnika. V zadnjem času se vse bolj uveljavlja model SiOK (Slovenska organizacijska klima) podjetja Biro Praxis, ki poleg spremljanja organizacijske klime meri tudi delovno zadovoljstvo z vprašalnikom SiOK. V uporabi je tudi vprašalnik delovnega zadovoljstva založbe Mihalič in Partnerji.

3.3.3 Lestvica delovnega zadovoljstva

Lestvica delovnega zadovoljstva avtorja Pogačnika je bila prvič predstavljena leta 1997, skupaj z drugimi lestvicami delovne motivacije. Predstavlja preprost pripomoček za merjenje delovnega zadovoljstva, s katerim vodstvo ugotavlja bodisi posameznikovo zadovoljstvo z delovno situacijo, bodisi organizacijsko klimo organizacij ali manjših skupin znotraj nje. Sestavljena je iz 15 dejavnikov, ki predstavljajo različne vidike zadovoljstva. Vsakega od dejavnikov anketiranci ocenijo po Likertovi lestvici. Njena prednost je v hitri razumljivosti, zato jo lahko izpolnjujejo tudi posamezniki z najnižjo stopnjo izobrazbe. Lestvica poleg ocen po posameznih dejavnikih delovnega zadovoljstva daje tudi oceno zadovoljstva z delovno situacijo kot vsoto vseh danih ocen (Pogačnik 1997).

Pogačnik (1997) išče vire delovnega zadovoljstva predvsem v:

- odgovornosti – v uspešni organizaciji morajo odgovornost za uspehe oziroma neuspehe prevzemati vsi udeleženci. Zato je potrebnega veliko poguma tako vodstva, ki odgovornost dodeljuje, kot zaposlenih, ki jo morajo biti pripravljeni prevzeti.;
- lojalnosti – udeleženci, ki podpirajo organizacijo, ji morajo biti tudi neomajno zvesti;
- iniciativnost – pobude za izboljšave morajo prihajati od vseh udeležencev, zato morajo dobro poznati cilje organizacije, le-ta pa mora zagotavljati ugodno delovno okolje.

3.4 Delovno nezadovoljstvo

Nezadovoljstvo delavcev se pojavi pri plačah, posredovanju premajhne količine informacij, slabem sistemu nagrajevanja in premalo pohvalah nadrejenih. Zaradi nezadovoljstva prihaja do povečanega pojavljanja odpovedi delovnega razmerja, odsotnosti z dela, zamud pri prihodu na delo, tatvin, manjšega prizadevanja pri delu in celo nasilja (Treven 1998, 131). Težave oziroma nezadovoljstvo nastajajo v situacijah kot so: oviranje pri doseganju ciljev, neučinkovitost, konfliktno stanje in odmik od ustaljenega (Lipičnik 1996, 32). Tavčar (2005) poudarja, kako pomembno je, da organizacije ugotovijo vzroke za nezadovoljstvo. Pomembno je tudi spoznanje, katere potrebe posamezniki zadovoljujejo z zaposlitvijo v neki organizaciji.

Adams (1965, v Lawler 1994, 96) je razvil model delovnega zadovoljstva glede na pričakovanje posameznika in dejansko stanje. Če je pričakovanje višje od dejanskega stanja,

je posameznik nezadovoljen. Če je pričakovanje nižje od dejanskega stanja, se pojavi občutek krivde in neugodja. Ujemanje pričakovanja in dejanskega stanja pa daje posamezniku občutek zadovoljstva.

Dejavnike delovnega nezadovoljstva Herzberg imenuje higienski dejavniki. Ti dejavniki so neodvisni od dejavnikov zadovoljstva in so: varnost, status, odnosi s podrejenimi in nadrejenimi, plača, način nadzora, način vodenja in upravljanja (Ferjan 1998, 65).

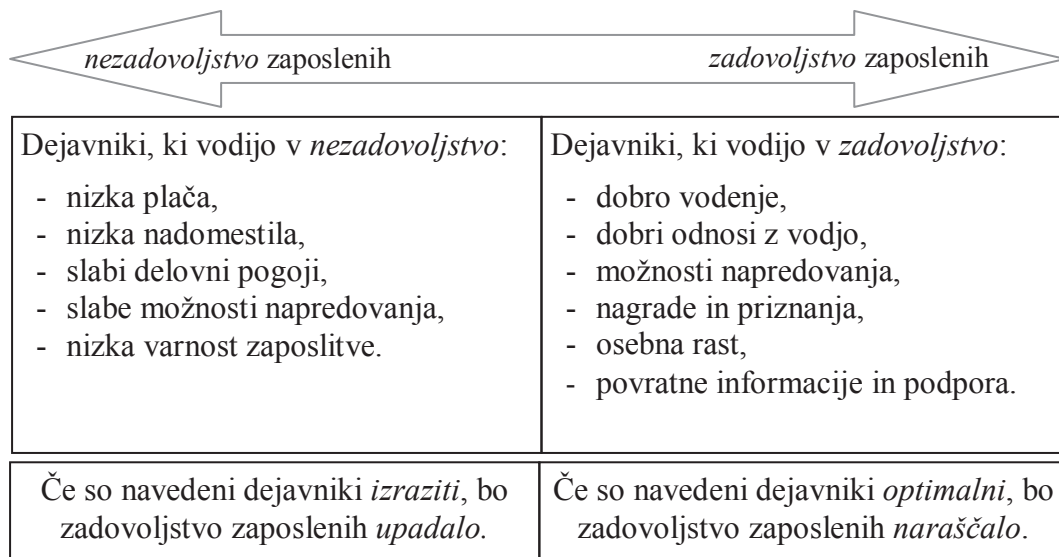
Robbins (1991, 76) navaja štiri načine izražanja delovnega nezadovoljstva:

- izhod – težnja posameznika po zamenjavi službe;
- lojalnost – pasivnost posameznika, vendar zaupanje vodstvu organizacije, da se bo situacija izboljšala;
- mnenje – posameznik aktivno izraža mnenje s predlogi, diskusijami, razgovori itd.;
- zanemarjanje – posameznik je pripravljen na poslabšanje situacije in ne opravlja vseh nalog.

Nezadovoljstvo in nemotiviranost za delo nadrejeni lahko ugotovijo iz vedenja svojih podrejenih (Keenan 1996, 6):

- ljudje ne sodelujejo, ko je treba vložiti dodaten trud;
- oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo;
- prihajajo pozno na delo in odhajajo zgodaj z dela;
- podaljšajo si odmor za malico;
- dela ne opravijo pravočasno;
- ne dosežajo zastavljenih norm;
- pritožujejo se zaradi nepomembnih stvari;
- obtožujejo druge, ko se kaj zaplete.

Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenega opredeljuje tudi teorija pravičnosti. Bistvo teorije je v iskanju ravnotežja med tem, koliko posameznik vloži v delo in koliko prejme v obliki plačila. Hkrati se primerja tudi z ostalimi zaposlenimi v organizaciji. Če so razmerja med posamezniki približno enaka, le-to predstavlja dober temelj za zadovoljstvo. Nezadovoljstvo kot posledica večjih razlik med primerjavami se izraža v obliki povečanja ali zmanjšanja vložka posameznika, izkrivljanja resničnosti in povečani fluktuaciji (Treven 1998, 126). Delovno nezadovoljstvo kot posledico negativnih nenaklonjenih občutenj pri delu definira tudi Armstrong (1991, 164). Po njegovem se nezadovoljstvo nanaša na mnenje posameznikov o delu in delovnih mestih v odvisnosti s pričakovanji.



Slika 2: Model zadovoljstva zaposlenih

Vir: Field 2008.

Za boljše razumevanje delovnega zadovoljstva so pomembna naslednja pričakovanja (Musek Lešnik 2006):

- posameznik je zadovoljen z delom, če meni, da mu delo nudi vse tisto, kar naj bi mu nudilo;
- posameznik je zadovoljen z delom, če meni, da lahko pri delu uresničuje tiso, kar si želi in ceni;
- posameznik je zadovoljen z delom, ker je nasploh zadovoljen z življenjem in del svojega zadovoljstva pripisuje delu.

3.5 Raziskovanje delovnega zadovoljstva

Raziskovanje delovnega zadovoljstva je eno izmed osrednjih raziskovalnih področij organizacijskih ved. Kljub temu, da se povečuje raziskovanje organizacijske kulture, delovno zadovoljstvo še vedno velja za najpogosteje proučevan koncept tako organizacije kot posameznikovega individualnega vedenja (Judge idr. 2002, 26). Zadovoljstvo preučujemo na dva načina. S prvim ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo, ki se nanaša na posameznikovo splošno zadovoljstvo z delom, pri drugem pa nas zanima zadovoljstvo, povezano s posameznimi področji dela (George in Jones 1996, 81). Prosen (2006) meni, da obstajata dve vrsti raziskav s področja delovnega zadovoljstva. Prve obravnavajo zadovoljstva s pozitivnega vidika, druge pa z negativnega. Tudi Tavčar (2004, 46) predlaga, da je pri raziskovanju delovnega zadovoljstva treba upoštevati tiste dejavnike zadovoljstva, ki so za zaposlene manj pomembni in so z njimi zadovoljni, za raziskovalca pa so nezanimivi.

Pri raziskovanju delovnega zadovoljstva se moramo osredotočiti na to, kaj ljudje čutijo o svojem delu, na medosebne odnose ter vpliv vodij. Številne raziskave so pokazale, da se v

delovnem zadovoljstvu prepletajo tako kognitivne kot emocionalne komponente (Judge idr. 2002, 26).

Davis in Newstrom (1998) ugotavljata, da je vpliv organizacijske kulture na vedenje in zadovoljstvo zaposlenih težko raziskovati in opredeliti. Nekateri raziskave so ugotovile, da obstaja pozitivna povezanost med kulturo organizacije in značilnostmi zaposlenih oziroma njihovim zadovoljstvom. Robbins (2010, 470) opozarja, da močnejša kot je kultura organizacije, večji je njen vpliv na zaposlene. Tako lahko kultura posredno vpliva preko zaposlenih, kot so zadovoljstvo, učinkovitost in odsotnost z dela na uspešnost organizacije. Mihaličeva (2008, 49) meni, da je vpliv organizacijske kulture in klime na delovno zadovoljstvo najizrazitejši, visoko prepoznaven in neposreden. Posameznik bo toliko bolj zadovoljen, kolikor bolj bosta kultura in klima zanj ustrezni. Ocenjevanje in primerjanje ustreznosti obstoječe kulture poteka pri zaposlenih neprestano in večinoma nezavedno. Judge s sodelavci (2002, 35) so izpostavili dejstvo, da organizacije delovno zadovoljstvo redko uvrščajo med sestavne dele organizacijskih vrednot, prepričanj in ključnih kompetenc. Tako management kljub očitnim posledicam (ne)zadovoljstva na delovnem mestu, ki močno vplivajo na uspešnost organizacije, še vedno ne dajejo dovolj poudarka tej temi. Za preobrat na tem področju je treba opraviti čim več empiričnih raziskav, ki bi dokazala teoretične predpostavke.

George in Jones (1996, 80) navajata ugotovitve raziskave, da je povezanost med delovnim zadovoljstvom in učinkovitostjo samo dva odstotka, kar nakazuje na neodvisnost med omenjenima spremenljivkama oziroma se kaže obratna sorazmernost. Eno obsežnejših mednarodnih raziskav o delovnem zadovoljstvu (Mihalič 2008, 5) je izvedel Gallup Institute v letih 1999 in 2007. Raziskava je pokazala, da na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki, ki so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti osebnega in strokovnega razvoja, delovno okolje, nadrejene in plačo. Prav tako so številne raziskave dokazale vpliv delovnega okolja, značilnosti delovnega mesta in različnih dejavnikov na zadovoljstvo posameznika.

V Združenih državah Amerike je Spector (1997) opravil raziskavo o delovnem zadovoljstvu in dejavnikih, ki vplivajo nanj. Raziskava je pokazala, da je kar 83 % anketirancev zadovoljnih s svojim delom. Pozitivni vpliv na zadovoljstvo se je pokazal pri dejavniku narava dela in odnosi z nadrejenimi, negativni pa pri dejavniku napredovanja in plačila za delo. V Sloveniji je podobno raziskavo opravil Svetlik (1998) in ugotovil, da je delež zadovoljnih z delom nekoliko nižji, in sicer 76,1 %.

V raziskavi o delovnem in življenjskem zadovoljstvu zaposlenih v Slovenski vojski (Dimec idr. 2008) so rezultati pokazali skromno delovno zadovoljstvo (povprečna ocena 3,15 od 5). Najvišje ocenjen dejavnik delovnega zadovoljstva so odnosi s sodelavci, najnižji pa osebni dohodek in druge materialne ugodnosti. Povprečna ocena je pokazala splošno zadovoljstvo zaposlenih z življenjem. Tudi rezultati iz leta 2001 opravljene raziskave Medicinske sestre v

Sloveniji so podali namero, da so dobri medosebni odnosi med najpomembnejšimi dejavniki delovnega zadovoljstva (Zupančič 2001, 16). V okviru proučevanja organizacijskega komuniciranja in zadovoljstva slovenskih policistov pri delu sta Gorenakova in Pagon (2006) ugotovila, da organizacijsko komuniciranje vpliva na zadovoljstvo policistov pri delu. Z organizacijskim komuniciranjem sta pojasnila 40,1 % variabilnosti zadovoljstva.

4 PREGLED RAZISKAV O ORGANIZACIJSKI KULTURI IN DELOVNEM ZADOVOLJSTVU V ZDRAVSTVU

Robbins (1991) ugotavlja, da ima stabilna organizacijska kultura velik vpliv na povečanje zadovoljstva in učinkovitosti ter na zmanjšanje odsotnosti z dela zaposlenih. Močnejša kot je kultura, večji je njen vpliv na zaposlene v organizaciji. Kultura lahko posredno vpliva preko značilnosti zaposlenih, kot so zadovoljstvo, učinkovitost in odsotnost ljudi z dela, na uspešnost organizacije.

Raziskava o delovnem zadovoljstvu med zaposlenimi v Zavodu Hrastovec (Trstenjak 2007) je dala pozitivne rezultate pri vseh dejavnikih zadovoljstva, in sicer lastno zadovoljstvo, splošno zadovoljstvo, ocena zavoda, medsebojni odnosi in pripadnost zavodu. V omenjeni raziskavi je zanimiva nizka ocena medosebnih odnosov glede na ostale rezultate raziskave. V Zdravstvenem domu Koper je raziskava (Markežič 2013) pokazala, da na zadovoljstvo zaposlenih pozitivno vplivajo nefinančni kot tudi finančni dejavniki. Prav tako delovno zadovoljstvo pozitivno vpliva na motivacijo. Štemberger Kolnikova (2008) je v proučevanju delovnega zadovoljstva med zdravstvenimi delavci ugotovila, da je delovno zadovoljstvo zaposlenih, ki se izobražujejo za zvišanje stopnje izobrazbe, višje kot pri sodelavcih, ki v izobraževanje niso vključeni. Na Onkološkem inštitutu v Ljubljani je študija o zadovoljstvu zaposlenih v zdravstveni negi pokazala, da so zaposleni najmanj zadovoljni s plačilom in ostalimi ugodnostmi, z varnostjo zaposlitve in s pogoji dela (Švigelj Rogelj 2009). Primerjalna analiza zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi med primorsko in osrednjeslovensko regijo (Štraus 2013) ni zaznala bistvenih razlik med regijama. Na prvo mesto v pomembnosti stopnje zadovoljstva je v obeh regijah postavljeno plačilo, visoko je bil ocenjen odnos s sodelavci, najmanj pa odnos z zdravniškim osebjem. S proučevanjem zaposlenih v zdravstveni negi v štirih slovenskih bolnišnicah je Lorberjeva (2010) dokazala, da imajo managerske kompetence vodij močan vpliv na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Do pozitivne povezave med stilom vodenja in zadovoljstvom zaposlenih v zdravstvenih organizacijah je prišla tudi Jezernikova (2012) v raziskavi med zaposlenimi v bolnišnici Celje. Demokratični stil vodenja se je izkazal kot pomembni dejavnik zadovoljstva podrejenih.

V raziskavi med zdravstvenimi delavci v šestih splošnih bolnišnicah v Sloveniji je Skinder Savičeva (2013) dokazala statistično značilno pozitivno povezavo med posameznimi tipi organizacijske kulture (tipologija Cameron in Quinn) in dejavniki zadovoljstva. V raziskavi so regresijski koeficienti pokazali, da na zadovoljstvo zaposlenih najbolj pozitivno vpliva prisotnost treh tipov organizacijskih kultur, in sicer adhokracija, trg in skupina. Povezavo med tipi organizacijske kulture (tipologija Cameron in Quinn) in dejavniki zadovoljstva je ocenjevala tudi Krageljeva (2010). Med zdravstvenimi delavci v Splošni bolnišnici Celje je ugotovila, da je organizacijska kultura tipa klan, kot prevladujoča in najbolj zelena oblika kulture, pozitivno povezana z dejavnikom zadovoljstva kakovost vodenja ter dejavnikom

nagrade in pohvale. Kultura klan se negativno povezuje z dejavnikom nesodelovanje in rutinsko delo. V Domu starejših občanov Novo mesto je Golobova (2006) v raziskavi ugotovila, da prevladuje organizacijska kultura tipa hierarhija (tipologija Cameron in Quinn), hkrati pa se pri zaposlenih pojavlja nizka stopnja zadovoljstva s plačilom, osebnim razvojem in delovno svobodo. Avtorica ni raziskovala morebitne povezave med nizkim zadovoljstvom zaposlenih in obstoječim ter želenim tipom organizacijske kulture. Rezultat raziskave zaposlenih v štirinajstih slovenskih bolnišnicah (Skela Savič in Pagon 2007) je pokazal, da v slovenskih bolnišnicah prevladuje organizacijska kultura tipa hierarhije (tipologija Cameron in Quinn), torej usmerjenost v kontrolo in stabilnost. Na drugem mestu je kultura trga, sledi kultura skupine, najmanj pa je prisotna kultura adhokracije.

Raziskava o delovnem zadovoljstvu med zdravstvenim osebjem v Nemčiji, na Škotskem, v Angliji, Kanadi in Združenih državah Amerike je pokazala, da je skoraj polovica medicinskih sester nezadovoljnih na delovnem mestu in da jih skoraj četrtina namerava zamenjati delovno mesto (Rosenstein 2002). Razlike v delovnem zadovoljstvu se pojavljajo med različnimi profili zdravstvenih delavcev. Statistično značilno nižje delovno zadovoljstvo medicinskega osebja v primerjavi z negovalnim osebjem je dala raziskava v osrednji javni bolnišnici na Cipru (Lambrou, Kontodimopoulos in Niakas 2010). Delovno zadovoljstvo zdravstvenih delavcev je odvisno tudi od zaposlenosti v privatnem ali javnem sektorju, kar je zaznala raziskava v dveh indijskih deželah Andra Pradeš in Utar Pradeš. V obeh deželah so zdravstveni delavci javnega sektorja izpostavili dobre zaposlitvene možnosti, med delavci v privatnem sektorju pa izstopa dejavnik cenitve njihovega dela (Peters idr. 2010). Kot pomemben dejavnik delovnega zadovoljstva se je v raziskavi med medicinskimi sestrami in pacienti v štirih finskih bolnišnicah izkazalo tudi transformirano vodenje. Medicinske sestre so pod novo obliko vodstva pokazale visoko delovno zadovoljstvo (Kvist idr. 2013). Vpliv kulturnih in družbeno razvojnih posebnosti na delovno zadovoljstvo zdravstvenih delavcev sta zaznali Ahmad in Oranye (2010) v primerjavi dveh učnih bolnišnic v Angliji in Maleziji. Medicinske sestre v Maleziji so pokazale nizko delovno zadovoljstvo in visoko pripadnost organizaciji, medtem ko je bilo pri medicinskih sestrah v Angliji prisotno visoko delovno zadovoljstvo in nizka pripadnost organizaciji. Razlaga tako prepričljivih razlik, glede na različne kulture, izhaja iz odnosa do zdravstvene nege v Maleziji kot neprofesionalni obliki dela, brez pravic in privilegijev profesionalnega dela, medtem ko so sestre v Angliji profesionalno priznane, motivirane in ustrezno plačane. Razlike v delovnem zadovoljstvu medicinskih sester v dveh različnih okoljih kažejo na veliko vlogo dejavnika kulture v managementu organizacije.

Raziskava v enajstih norveških bolnišnicah je osvetlila delovno zadovoljstvo med poklicnimi skupinami (zdravniki, medicinske sestre in zdravstveni pomočnik) z vidika mikro timske kulture, odvisno od kulturnih vrednot, lojalnosti in informacij. Vodje morajo za zagotavljanje varnosti in fleksibilnosti v delovnem procesu oblikovati ustrezno komunikacijo, cilje in pravične koristi med navedenimi poklicnimi skupinami (Krogstad idr. 2006).

Obremenilni vpliv izvajanja zdravstvene reforme na zaposlene se je izkazal v študiji, v katero so bili zajeti zaposleni v 87 javnih bolnišnicah na Kitajskem. Ti se pod vplivom reforme soočajo z visokim pritiskom vrhnjega managementa, posledično se pojavlja občutljivost za socialno odgovornost. Rezultati študije kažejo na izredno slabo pripravljenost organizacijske kulture v javnih bolnišnicah na spremembe oziroma reforme. Poudarjeno je tudi izrazito odstopanje v oceni organizacijske kulture med managementom in ostalimi zaposlenimi. Management bolnišnic in zdravstvena politika se morajo v prihodnje bolj fokusirati na organizacijsko kulturo in osebje za uspešno delovanje bolnišnic (Zhou idr. 2011).

Tsai (2011) je v raziskavi med 200 zdravstvenimi delavci v dveh bolnišnicah v centralnem Tajvanu ugotovila, da je organizacijska kultura statistično značilna v pozitivni povezavi z delovanjem vodstva in delovnim zadovoljstvom, medtem ko je delovanje vodstva v statistično značilno pozitivni povezavi z delovnim zadovoljstvom. Zaznano je bilo, da dobra interakcija med vodstvom in podrejenimi prispeva k dobri komunikaciji in sodelovanju ter spodbuja podrejene za doseg poslanstva organizacije, kar dodatno povečuje in stopnjuje delovno zadovoljstvo. Prav tako je Chen (2008) na podlagi pol strukturiranih intervjujev med zaposlenimi v medicini in zdravstveni negi v Tajvanu ugotovila, da zaposleni niso zadovoljni z obstoječo organizacijsko kulturo in da je stopnja predanosti organizaciji nizka. Na podlagi teh ugotovitev so planirali proces spreminjanja organizacijske kulture. Po uvedbi strategije nove kulture so zaznali višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih.

V štirih domovih starejših oseb v Michiganu je raziskava med zaposlenimi na podlagi regresijske analize dejavnikov organizacijske klime pokazala vpliv klime na varnost dela in varnih rezultatov dela. Rezultati so pokazali, da so spremembe v kulturi varovanja v domovih starejših oseb potrebne na organizacijskem nivoju in da jasni organizacijski cilji ustvarjajo pozitivno organizacijsko klimo kot ključno sestavino varovalne kulture (Arnetz idr. 2011).

Stark, Whitlock in Cornett (2014) so določili v raziskavi o vrzelih kulturne prilagodljivosti na več kot 2200 zdravstvenih in upravnih v Minneapolisu glavne kulturne lastnosti: spoštljivo komunikacijo, k pacientu usmerjeno nego, podporo pri strokovnih zmotah ter transparentno komunikacijo. Ugotovili so, da je vrzeli kulturne prilagodljivosti mogoče zapolniti s premišljenim pristopom, z definiranjem obstoječe kulture, s porazdelitvijo rezultatov in prioriteta za spremembe procesov, z vključenostjo pri odločanju, individualnim treningom in mentorstvom, z merjenjem napredka, institucionalizacijo kulturnih lastnosti, s spodbujanjem vedenja, ki podpirajo želeno kulturo itd.

Raziskava o delovnem zadovoljstvu in organizacijskih značilnostih med 794 zdravstvenimi asistenti v nemški deželi Baden-Wiettemberg, merjena z desetimi postavkami Warr-Cook-Wall-ove skale delovnega zadovoljstva, je pokazala najvišje zadovoljstvo z delovnimi kolegi in najnižje s finančnimi prejemki in priznavanjem njihovega dela. Delovno zadovoljstvo je visoko povezano z različnimi vidiki organizacijskih značilnosti in je lahko vodilo k boljši organizaciji zdravstvenih ekip (Gavartina idr. 2013). Do enakih rezultatov o najvišji in

najnižji postavki delovnega zadovoljstva je prišla tudi študija med 1158 zdravstvenimi asistenti iz 345-ih splošnih praks v Nemčiji. Hkrati je bilo ugotovljeno, da je večje delovno zadovoljstvo statistično značilno povezano z rezultati organizacijske kulture, posebej z delovno atmosfero, s priložnostjo sugerirati in vplivati na izboljšave in z jasnimi odgovornostmi znotraj delovnih timov (Goetz idr. 2013). Povezavo med organizacijsko kulturo in dejavniki zadovoljstva so ugotovili tudi v več grških bolnišnicah pri dejavnikih navdušenje za delo, poštenost, podajanje povratnih informacij, usmerjenost v zaposlene in podpora med zaposlenimi (Bellou 2010).

5 RAZISKAVA O ORGANIZACIJSKI KULTURI IN DELOVNEM ZADOVOLJSTVU V IZBRANEM ZDRAVSTVENEM ZAVODU

Zdravstvene organizacije, med katere spadajo tudi javni zdravstveni zavodi, so pod budnim očesom širše družbene javnosti, ne samo v svojem neposrednem učinku, temveč tudi v notranjem vzdušju, dinamiki odnosov med zaposlenimi, zlasti v managementu, v načinu sprejemanja odločitev, v vodenju in tudi v poteh za uresničevanje ciljev (Hočevar 2001, 34). Zato daje raziskovanje organizacijske kulture in delovnega zadovoljstva smiselno podobo organizacije tako notranjim udeležencem kot tudi širšemu okolju, v katerem zdravstvena organizacija deluje.

5.1 Postopek, vzorec in instrument

Raziskavo smo opravili v času od 15. do 30. maja 2014.

Opis postopka

Vprašalnik smo zasnovali z namenom analize organizacijske kulture in delovnega zadovoljstva ter iskanjem morebitnega vpliva med njima. Temelj raziskave predstavljajo tri hipoteze:

- H1: Med organizacijsko kulturo in delovnim zadovoljstvom obstaja statistično značilna povezanost.
- H2: Med zdravstvenimi in ne zdravstvenimi delavci obstajajo statistično značilne razlike v delovnem zadovoljstvu in zaznavanju organizacijske kulture.
- H3: Med zdravstvenimi delavci z različno delovno dobo obstajajo statistično značilne razlike v delovnem zadovoljstvu in zaznavanju organizacijske kulture.

Izvedbo anketiranja je odobril vršilec dolžnosti direktorja zavoda, ki je podal tudi pisno soglasje za odobritev anketiranja. Hkrati je bilo dogovorjeno, da bo ob objavi rezultatov raziskave zagotovljena anonimnost zavoda.

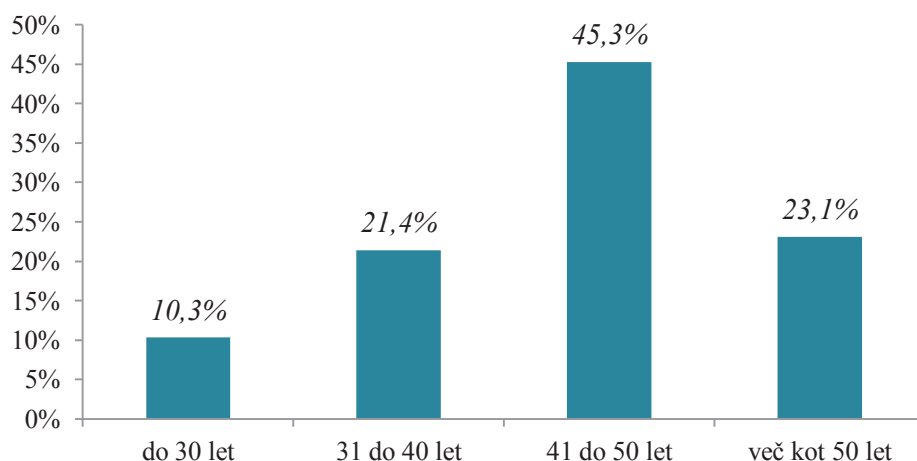
V raziskavo so bili zajeti vsi zaposleni na dan 1. maja 2014, tudi v vseh šestih zunanjih centrih po Sloveniji. Anketni vprašalniki so bili distribuirani sočasno s plačilnimi listami. Za zbiranje vprašalnikov je bila na sedežu zavoda pripravljena posebej označena skrinjica z režo, v zunanjih centrih pa so anketiranci vprašalnike vrnili v zaprtih kuvertah, preko interne pošte zavoda, na dogovorjeno mesto.

Razdeljenih je bilo 334 anketnih vprašalnikov. Do 30. maja je bilo vrnjenih 119 vprašalnikov oziroma 40 % vseh razdeljenih vprašalnikov. Flere (2000, 128) navaja pričakovano odzivnost med 20 % in 40 %, zato smatramo, da je število vrnjenih vprašalnikov na zgornji meji pričakovanega.

Opis vzorca

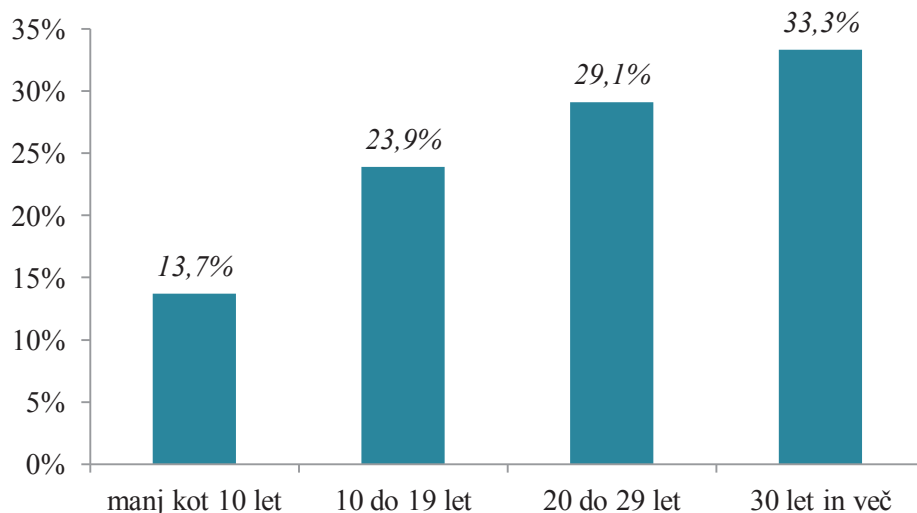
Od 119 vrnjenih anketnih vprašalnikov sta bila dva neveljavna oziroma nista izpolnjevala pogojev za statistično obdelavo. V raziskavo so bili vključeni vsi zaposleni.

Raziskava je bil opravljena med 117 zaposlenimi. V vzorcu so večinoma zastopane ženske (89,7 %) oziroma zdravstveni delavci (68,4 %).



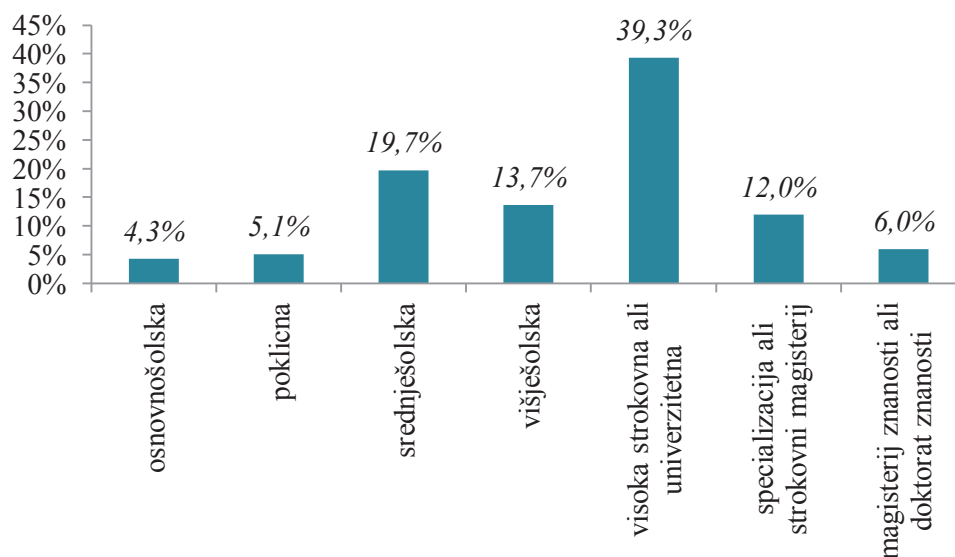
Slika 3: Starost anketirancev

Skoraj polovica anketirancev (45,3 %) je starih med 41 in 50 let, slaba četrtina (23,1 %) pa je stara več kot 50 let. Anketiranci v starosti do 30 let predstavljajo desetino vzorca (10,3 %), v starosti od 31 do 40 let pa petino (21,4 %).



Slika 4: Delovna doba

Anketiranci z delovno dobo do 10 let predstavljajo 13,7-odstotni delež v vzorcu. Četrtina anketirancev (23,9 %) je zaposlenih od 10 do 19 let, tri desetine (29,1 %) od 20 do 29 let in tretjina (33,3 %) 30 let in več.



Slika 5: Izobrazba

Skoraj desetina anketirancev (9,4 %) ima bodisi osnovnošolsko ali pa poklicno izobrazbo. Petina (19,7 %) ima srednješolsko izobrazbo, 13,7 % višješolsko, štiri desetine (39,3 %) visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo, 18 % pa specializacijo, strokovni ali znanstveni magisterij ali pa doktorat znanosti.

Opis instrumenta

Anketni vprašalnik zaprtega tipa je bil oblikovan na podlagi strokovne literature in izkušnjah raziskovalcev v preteklih raziskavah. Obseg vprašalnika je bil omejen na dogleden čas izpolnjevanja, saj smo predvidevali, da bo večina anketirancev izpolnjevala vprašalnik v delovnem času.

Vprašalnik sestavljajo trije vsebinski sklopi.

Prvi sklop predstavlja prilagojeno različico t. i. vprašalnika OCAI – instrumenta za oceno organizacijske kulture avtorjev Camerona in Quinna (Cameron in Quinn 2006). Najpomembnejši odstopanji glede na izvorni vprašalnik sta v načinu ocenjevanja strinjanja s trditvami, kjer smo umestili pet stopenjsko Likertovo lestvico, hkrati pa se ocenjuje samo obstoječe stanje v organizaciji. V originalnem vprašalniku anketiranci razporejajo 100 točk med štiri trditve, za vseh šest sklopov, v dveh stolpcih in na ta način ločeno ocenjujejo trenutno in želeno stanje.

Drugi sklop predstavlja Lestvica delovnega zadovoljstva (Pogačnik 2003). Gre za preprost merilni instrument, ki obsega 15 dejavnikov zadovoljstva s pet stopenjsko Likertovo lestvico. Postavke se nanašajo na zadovoljstvo z različnimi vidiki dela, lahko pa ugotavljamo posameznikovo zadovoljstvo z delovno situacijo ali pa analiziramo organizacijsko klimo organizacije ali manjših skupin v njej.

Tretji sklop je namenjen pridobitvi splošnih podatkov za določitev demografskih značilnosti kot so spol, starost, delovna doba in izobrazba. V tem delu smo dodali tudi vprašanje, po katerem smo anketirance razdelili na zdravstvene in ne zdravstvene delavce.

5.2 Rezultati in analiza raziskave

Pridobljene odgovore anketirancev smo vnesli v program Excel, nato pa smo s pomočjo programa SPSS opravili celotno statistično obdelavo podatkov. Grafično smo predstavili izide odgovorov na vprašanja. Pridobljene podatke smo obdelali s pomočjo deskriptivne statistike, za merjenje povezanosti smo uporabili korelacijsko analizo. S t-testom smo ugotavljali statistično značilne razlike med zdravstvenimi in ne zdravstvenimi delavci. Za določitev razlike med zdravstvenimi delavci z različno delovno dobo pa smo uporabili analizo variance oziroma rezultate LSD Post Hoc preizkusa. Statistično značilnost smo preverjali pri stopnji 5 % tveganja. Rezultati Bartlettovega in Keiser-Meyer-Olkinovega preizkusa so izkazali smiselno uporabo faktorjske analize za preverjanje strukture organizacijske kulture in delovnega zadovoljstva. Faktorska analiza je pokazala, da lahko organizacijsko kulturo obravnavamo v sklopu šestih faktorjev, delovno zadovoljstvo pa v sklopu enega.

Rezultati so prikazani v dveh podpoglavji. Prvo se nanaša na organizacijsko kulturo, drugo pa na delovno zadovoljstvo.

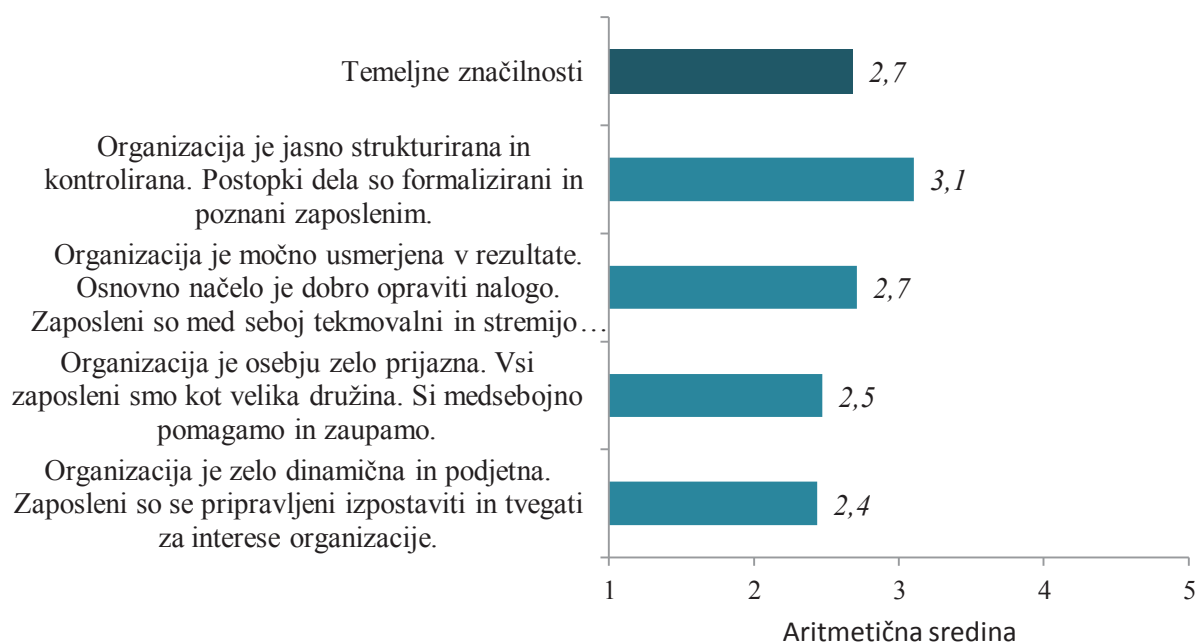
5.2.1 Organizacijska kultura

V tem podpoglavju so predstavljeni rezultati, ki se nanašajo na organizacijsko kulturo, in sicer po naslednjih sklopih:

- temeljne značilnosti,
- vodenje v organizaciji,
- sistem ravnanja z zaposlenimi,
- organizacijska povezanost,
- strateški poudarki in
- merilo uspeha.

Trditve so merjene na lestvici: 1 – se sploh ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam/niti se strinjam, 4 – se strinjam in 5 – se zelo strinjam.

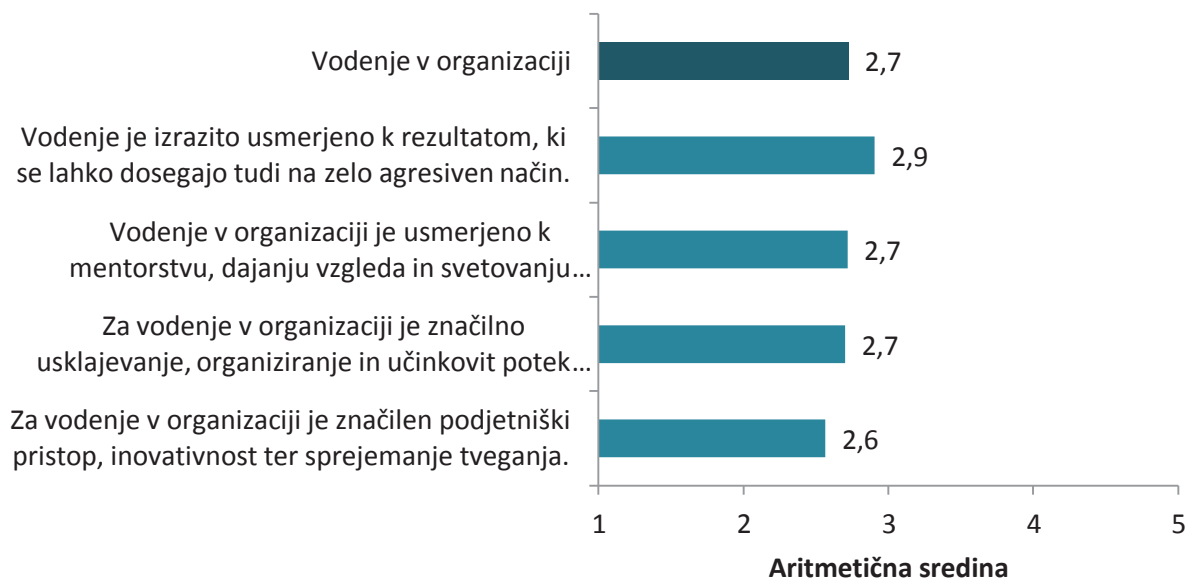
Temeljne značilnosti so ocenjene s povprečno oceno 2,7, kar je nekoliko pod sredino lestvice (3), torej se anketiranci z njimi v povprečju bolj ne strinjajo kot strinjajo (slika 6). Najbolj se strinjajo, da je organizacija jasno strukturirana in kontrolirana, da so postopki dela formalizirani in poznani zaposlenim ($M = 3,1$).



Slika 6: Temeljne značilnosti

Trditve, ki se nanaša na usmerjenost organizacije k rezultatom, je ocenjena s povprečno oceno 2,7. Strinjanje, da je organizacija osebju zelo prijazna, je ocenjeno z oceno 2,5. Anketiranci se najmanj strinjajo, da je organizacija dinamična in podjetna ($M = 2,4$).

Vodenje v organizaciji je ocenjeno s povprečno oceno 2,7, torej se anketiranci z njim v povprečju bolj ne strinjajo kot strinjajo, kar velja za vse štiri trditve (slika 7).

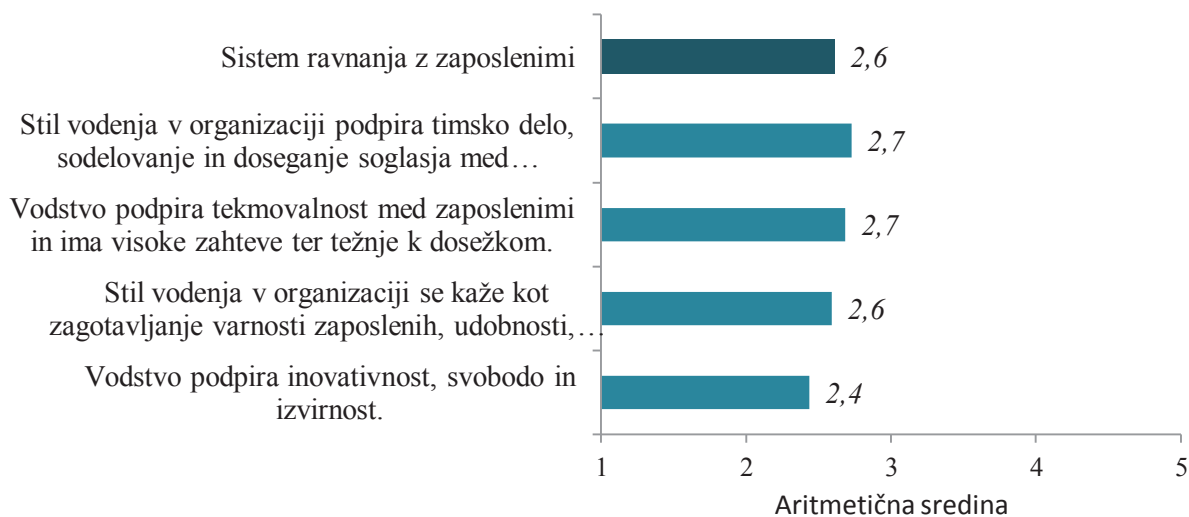


Slika 7: Vodenje v organizaciji

Anketiranci so dali najvišjo povprečno oceno trditvi, da je vodenje izrazito usmerjeno k rezultatom ($M = 2,9$). Trditve, da je vodenje usmerjeno k mentorstvu in da je zanj značilno

usklajevanje, je ocenjeno s povprečno oceno 2,7. Anketiranci se najmanj strinjajo, da je za vodenje značilen podjetniški pristop, inovativnost in sprejemanje tveganja ($M = 2,6$).

Izmed vseh sklopov trditev, ki se nanašajo na organizacijsko kulturo, je strinjanje s trditvami, ki se nanašajo sistem ravnanja z zaposlenimi, najnižje ($M = 2,6$) (slika 8).



Slika 8: Sistem ravnanja z zaposlenimi

Še najvišje je strinjanje s trditvama, da stil vodenja v organizaciji podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi ter da vodstvo podpira tekmovalnost med zaposlenimi in ima visoke zahteve ter težnje k dosežkom ($M = 2,7$). Še nekoliko nižje je strinjanje, da se stil vodenja kaže kot zagotavljanje varnosti zaposlenih, udobnosti, predvidljivosti in stabilnosti v odnosih ($M = 2,6$). Anketirani se najmanj strinjajo, da vodstvo podpira inovativnost, svobodo in izvirnost ($M = 2,4$).

Sklop trditev, ki se navezuje na organizacijsko povezanost, je ocenjen s povprečno oceno nad sredino lestvice ($M = 3,1$), kar pomeni, da se anketiranci v povprečju nekoliko bolj strinjajo kot ne (slika 9).



Slika 9: Organizacijska povezanost

Najbolj se strinjajo, da organizacijo povezujejo formalni predpisi in pravila in da je pomembno, da delo tekoče teče ($M = 3,6$). Sredinsko strinjanje je glede trditve, da organizacijo povezujejo skupni pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji ($M = 3,1$). Anketiranci se bolj ne strinjajo kot strinjajo s trditvama, da organizacijo povezujejo inovacije in razvoj ter zvestoba in medsebojno zaupanje ($M = 2,8$).

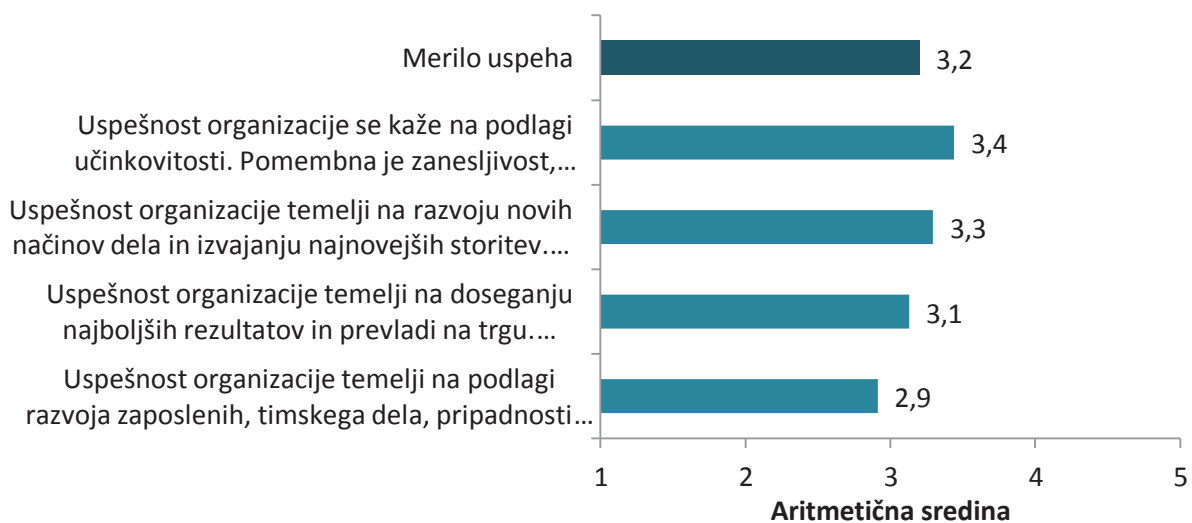
Sklop trditev, ki se nanaša na strateške poudarke, je ocenjen s povprečno oceno 2,8 (slika 10).



Slika 10: Strateški poudarki

Edina trditev, s katero se anketiranci bolj strinjajo kot ne, zadeva stabilnost in trajnost organizacije, kjer so pomembni učinkovitost, nadzor in sprotno izvajanje dejavnosti. Anketiranci se bolj ne strinjajo kot strinjajo s trditvami, da je v organizaciji poudarek na iskanju novih izzivov pri pridobivanju novih virov ($M = 2,8$), da je poudarek na tekmovalnosti in doseganju rezultatov ter razvoju zaposlenih ($M = 2,6$).

Sklop trditev, ki se navezuje na merilo uspeha, je ocenjen z najvišjo povprečno oceno izmed vseh sklopov, ki se navezujejo na organizacijsko kulturo ($M = 3,2$) (slika 11).



Slika 11: Merilo uspeha

Najbolj se strinjajo s trditvijo, da se uspešnost organizacije kaže na podlagi učinkovitosti ($M = 3,4$). Nekoliko nižje je strinjanje, da uspešnost organizacije temelji na razvoju novih načinov dela in izvajanju najnovejših storitev ($M = 3,3$). Strinjanje, da uspešnost organizacije temelji na doseganju najboljših rezultatov in prevladi na trgu, je ocenjeno s povprečno oceno 3,1. Edina trditev tega sklopa, s katero se anketiranci bolj ne strinjajo kot strinjajo, se navezuje na to, da uspešnost organizacije temelji na podlagi razvoja zaposlenih, timskega dela, pripadnosti in skrbi za zaposlene ($M = 2,9$).

Faktorska analiza za sklop trditev organizacijske kulture

Za preverjanje strukture organizacijske kulture smo uporabili faktorsko analizo z metodo glavnih osi (Principal Axis Factoring), ki se v splošnem uporablja za dimenzioniranje podatkov in odkrivanje globljih vzrokov določenega pojava. Cilj te metode je zmanjšanje večjega števila neposredno merjenih spremenljivk na manjše število novih spremenljivk, ki so linearna kombinacija originalnih spremenljivk, ne da bi pri tem izgubili pomembne informacije. Veliko število obravnavanih spremenljivk namreč lahko povzroči multikolinearnost v multivariatnih analizah, kot na primer v regresijski analizi; faktorska analiza je eden od načinov reševanja tega problema (Dimitras, Zanakis in Zopoudinis 1996, 492).

Kot je že predstavljeno je poglavju 5.2.1, so vprašanja, ki zadevajo organizacijsko kulturo, obravnavana v šestih sklopih oziroma dimenzijah, ki so bila osnovana na podlagi teoretičnih predpostavk. V tem razdelku preverjamo, ali te dimenzije sovpadajo z empirično dobljenimi dimenzijami na podlagi podatkov, pridobljenih z anketo. V faktorsko analizo smo vključili vseh 24 spremenljivk.

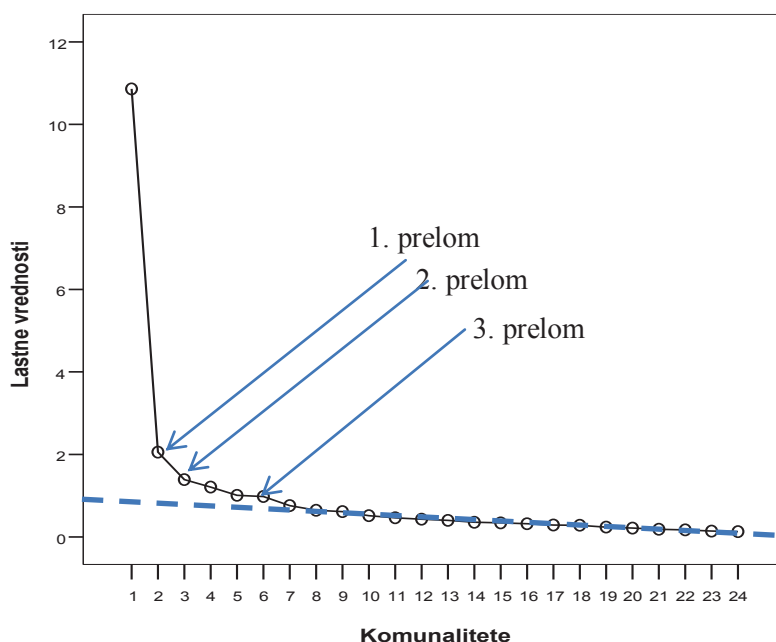
Preglednica 1: Kaiser–Meyer–Olkinova mera ustreznosti vzorca in Bartlettov preizkus – organizacijska kultura

Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca		0,906
Bartlettov preizkus sferičnosti	hi-kvadrat	1783,652
	Df	276
	P	< 0,001

Z Bartlettovim preizkusom preizkušamo domnevo, da je korelacijska matrika enotska matrika, to pomeni, da korelacija med spremenljivkami ne obstaja. Ta test je zelo blag in hitro pokaže razlike. Če razlike ne bi obstajale, bi to pomenilo, da so spremenljivke neodvisne med seboj in tako faktorska analiza ne bi bila smiselna. Hi-kvadrat preizkus je statistično značilen, torej med spremenljivkami obstajajo korelacije.

Keiser-Meyer-Olkinov preizkus ustreznosti vzorca meri moč celotne povezanosti med spremenljivkami (oziroma meri homogenost spremenljivk); zavzema vrednosti med 0 in 1,

zaželeno pa je čim višja vrednost. Vrednosti pod 0,5 običajno pomenijo, da vzorec oziroma spremenljivke niso primerne za tovrstno analizo. V našem primeru znaša vrednost te mere 0,91, torej je uporaba faktorjske analize na teh podatkih upravičena.



Slika 12: Diagram lastnih vrednosti – organizacijska kultura

Eden od načinov za določitev števila faktorjev je diagram lastnih vrednosti (Cattell 1966). Določimo ga tam, kjer se potek krivulje lastnih vrednosti prelomi. V našem primeru je največji prelom pri eni komponenti, katere lastna vrednost je v primerjavi z drugimi izrazito visoka. To nam pove, da so trditve, ki se nanašajo na organizacijsko kulturo, medsebojno korelirane in da se posledično dimenzije med seboj prekrivajo. Naslednji izrazitejši prelom krivulje lastnih vrednosti je pri dveh komponentah, da bi s faktorji pojasnili čim več variance spremenljivk, se odločimo za šest faktorjev, kjer je tretji prelom krivulje lastnih vrednosti.

Preglednica 2: Komunalitete – organizacijska kultura

	Začetne vrednosti	Končne vrednosti
v1_znac_a Organizacija je osebjem zelo prijazna. Vsi zaposleni smo kot velika družina. Si medsebojno pomagamo in zaupamo.	0,64	0,63
v1_znac_b Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni so se pripravljene izpostaviti in tvegati za interese organizacije.	0,72	0,78
v1_znac_c Organizacija je močno usmerjena v rezultate. Osnovno načelo je dobro opraviti nalogo. Zaposleni so med seboj tekmovalni in stremijo k dosežkom.	0,60	0,61
v1_znac_d Organizacija je jasno strukturirana in kontrolirana. Postopki dela so formalizirani in poznani zaposlenim.	0,60	0,65

Se nadaljuje

Preglednica 2 – nadaljevanje

	Začetne vrednosti	Končne vrednosti
v1_vod_a Vodenje v organizaciji je usmerjeno k mentorstvu, dajanju vzgleda in svetovanju zaposlenim pri delu.	0,65	0,60
v1_vod_b Za vodenje v organizaciji je značilen podjetniški pristop, inovativnost ter sprejemanje tveganja.	0,75	0,67
v1_vod_c Vodenje je izrazito usmerjeno k rezultatom, ki se lahko dosega tudi na zelo agresiven način.	0,42	0,41
v1_vod_d Za vodenje v organizaciji je značilno usklajevanje, organiziranje in učinkovit potek dela.	0,70	0,63
v1_ravn_a Stil vodenja v organizaciji podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.	0,69	0,70
v1_ravn_b Vodstvo podpira inovativnost, svobodo in izvirnost.	0,62	0,61
v1_ravn_c Vodstvo podpira tekmovalnost med zaposlenimi in ima visoke zahteve ter težnje k dosežkom.	0,58	0,65
v1_ravn_d Stil vodenja v organizaciji se kaže kot zagotavljanje varnosti zaposlenih, udobnosti, predvidljivosti in stabilnosti v odnosih.	0,65	0,60
v1_povez_a Organizacijo povezujeta zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so predani organizaciji.	0,61	0,68
v1_povez_b Organizacijo povezujejo inovacije in razvoj. Organizacija se trudi, da bi bili vedno korak pred drugimi.	0,68	0,68
v1_povez_c Organizacijo povezujejo skupni pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji.	0,65	0,70
v1_povez_d Organizacijo povezujejo formalni predpisi in pravila. Pomembno je, da delo tekoče teče.	0,48	0,51
v1_strat_a V organizaciji je poudarek na razvoju zaposlenih. Cenjeno je zaupanje, odprtost in sodelovanje.	0,71	0,71
v1_strat_b V organizaciji je poudarek na iskanju novih izzivov in pridobivanju novih virov. Cenjene so novosti.	0,65	0,63
v1_strat_c V organizaciji je poudarek na tekmovalnosti in doseganju rezultatov. Prevladujejo visoko postavljeni cilji in njihovo doseganje.	0,67	0,72
v1_strat_d V organizaciji je poudarek na stabilnosti in trajnosti. Pomembni so učinkovitost, nadzor in sprotno izvajanje dejavnosti.	0,61	0,71
v1_uspeh_a Uspešnost organizacije temelji na podlagi razvoja zaposlenih, timskega dela, pripadnosti in skrbi za zaposlene.	0,68	0,58
v1_uspeh_b Uspešnost organizacije temelji na razvoju novih načinov dela in izvajanju najnovejših storitev. Pomembni so dosežki in rast.	0,72	0,77
v1_uspeh_c Uspešnost organizacije temelji na doseganju najboljših rezultatov in prevladi na trgu. Pomembno je biti boljši od konkurence.	0,59	0,55
v1_uspeh_d Uspešnost organizacije se kaže na podlagi učinkovitosti. Pomembna je zanesljivost, točnost ter nizki stroški.	0,62	0,56

Komunaliteta pomeni delež variance posamezne spremenljivke, ki je zajeta v faktorskem modelu. V našem primeru znaša najnižja vrednost 0,41, in sicer za spremenljivko v1_vod_c,

ki predstavlja oceno trditve *Vodenje je izrazito usmerjeno k rezultatom, ki se lahko dosega tudi na zelo agresiven način*. Običajno se uporablja kot kritično za izločitev spremenljivke iz faktorkega modela, torej nobene od spremenljivk ni treba izločiti.

Preglednica 3: Delež pojasnjene variance – organizacijska kultura

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Lastne vrednosti po ekstrakciji			Lastne vrednosti po rotaciji		
	Skupaj	% variance	kumulativa %	Skupaj	% variance	kumulativa %	Skupaj	% variance	kumulativa %
1	10,9	45,2	45,2	10,5	43,8	43,8	4,8	20,1	20,1
2	2,1	8,6	53,8	1,7	6,9	50,7	2,7	11,1	31,2
3	1,4	5,8	59,6	1,0	4,3	55,0	2,2	9,1	40,3
4	1,2	5,0	64,6	0,8	3,5	58,5	2,1	8,6	48,9
5	1,0	4,2	68,8	0,7	2,9	61,3	1,9	7,9	56,7
6	1,0	4,1	72,9	0,6	2,6	63,9	1,7	7,2	63,9
7	0,8	3,2	76,1						
8	0,6	2,7	78,8						
9	0,6	2,6	81,3						
10	0,5	2,1	83,5						
11	0,5	1,9	85,4						
12	0,4	1,8	87,2						
13	0,4	1,7	88,9						
14	0,4	1,5	90,4						
15	0,3	1,4	91,8						
16	0,3	1,3	93,1						
17	0,3	1,2	94,3						
18	0,3	1,2	95,5						
19	0,2	1,0	96,5						
20	0,2	0,9	97,4						
21	0,2	0,8	98,2						
22	0,2	0,7	98,9						
23	0,1	0,6	99,5						
24	0,1	0,5	100,0						

Skupni delež pojasnjene variance s šestimi faktorji znaša 63,9 %. Da bi lažje interpretirali faktorje, smo naredili še pravokotno rotacijo (Varimax), ki enakomerneje razporedi varianco po faktorjih. S prvim tako pojasnimo 20,1 % variabilnosti spremenljivk, s šestim pa 7,2 %.

Preglednica 4: Faktorska struktura (metoda Varimax) – organizacijska kultura

	vodenje in sistem ravnanja z zaposlenimi	merilo uspeha	tekmovalnost in usmerjenost k rezultatom	usmeritve organizacije	povezovanje	temeljne značilnosti organizacije
v1_ravn_a Stil vodenja v organizaciji podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.	0,78	0,20	0,03	0,20	0,10	0,09
v1_strat_a V organizaciji je poudarek na razvoju zaposlenih. Cenjeno je zaupanje, odprtost in sodelovanje.	0,75	0,19	0,06	0,23	0,22	0,10
v1_ravn_d Stil vodenja v organizaciji se kaže kot zagotavljanje varnosti zaposlenih, udobnosti, predvidljivosti in stabilnosti v odnosih.	0,67	0,07	0,12	0,22	0,17	0,24
v1_vod_a Vodenje v organizaciji je usmerjeno k mentorstvu, dajanju vzgleda in svetovanju zaposlenim pri delu.	0,64	0,30	0,17	0,17	0,17	0,14
v1_ravn_b Vodstvo podpira inovativnost, svobodo in izvirnost.	0,63	0,18	0,31	0,11	0,18	0,20
v1_vod_d Za vodenje v organizaciji je značilno usklajevanje, organiziranje in učinkovit potek dela.	0,54	0,41	-0,04	0,26	0,13	0,30
v1_vod_b Za vodenje v organizaciji je značilen podjetniški pristop, inovativnost ter sprejemanje tveganja.	0,53	0,49	0,20	0,15	0,23	0,16
v1_znac_a Organizacija je osebjem zelo prijazna. Vsi zaposleni smo kot velika družina. Si medsebojno pomagamo in zaupamo.	0,51	0,06	0,05	0,17	0,33	0,48
v1_strat_b V organizaciji je poudarek na iskanju novih izzivov in pridobivanju novih virov. Cenjene so novosti.	0,48	0,45	0,18	0,14	0,36	0,13
v1_uspeh_b Uspešnost organizacije temelji na razvoju novih načinov dela in izvajanju najnovejših storitev. Pomembni so dosežki in rast.	0,30	0,73	0,30	0,12	0,17	0,13
v1_uspeh_c Uspešnost organizacije temelji na doseganju najboljših rezultatov in prevladi na trgu. Pomembno je biti boljši od konkurence.	0,10	0,59	0,31	0,29	-0,04	0,08
v1_uspeh_a Uspešnost organizacije temelji na podlagi razvoja zaposlenih, timskega dela, pripadnosti in skrbi za zaposlene.	0,45	0,47	-0,06	0,04	0,30	0,24
v1_ravn_c Vodstvo podpira tekmovalnost med zaposlenimi in ima visoke zahteve ter težnje k dosežkom.	0,22	0,05	0,75	0,09	0,05	0,15

Se nadaljuje

Preglednica 4 – nadaljevanje

	vodenje in sistem ravnanja z zaposlenimi	merilo uspeha	tekmovalnost in usmerjenost k rezultatom	usmeritve organizacije	povezovanje	temeljne značilnosti organizacije
v1_strat_c V organizaciji je poudarek na tekmovalnosti in doseganju rezultatov. Prevladujejo visoko postavljeni cilji in njihovo doseganje.	0,31	0,15	0,73	0,20	0,10	0,16
v1_vod_c Vodenje je izrazito usmerjeno k rezultatom, ki se lahko dosegajo tudi na zelo agresiven način.	-0,19	0,21	0,56	0,02	0,12	-0,04
v1_strat_d V organizaciji je poudarek na stabilnosti in trajnosti. Pomembni so učinkovitost, nadzor in sprotno izvajanje dejavnosti.	0,27	0,17	0,13	0,74	0,14	0,17
v1_povez_d Organizacijo povezujejo formalni predpisi in pravila. Pomembno je, da delo tekoče teče.	0,17	0,11	0,14	0,64	0,22	-0,02
v1_uspeh_d Uspešnost organizacije se kaže na podlagi učinkovitosti. Pomembna je zanesljivost, točnost ter nizki stroški.	0,24	0,46	0,12	0,46	0,13	0,21
v1_povez_c Organizacijo povezujejo skupni pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji.	0,25	0,33	0,18	0,30	0,63	0,14
v1_povez_a Organizacijo povezujeta zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so predani organizaciji.	0,47	-0,07	0,06	0,22	0,59	0,24
v1_povez_b Organizacijo povezujejo inovacije in razvoj. Organizacija se trudi, da bi bili vedno korak pred drugimi.	0,36	0,35	0,29	0,29	0,51	0,09
v1_znac_b Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni so se pripravljene izpostaviti in tvegati za interese organizacije.	0,34	0,14	0,21	0,09	0,46	0,62
v1_znac_c Organizacija je močno usmerjena v rezultate. Osnovno načelo je dobro opraviti nalogo. Zaposleni so med seboj tekmovalni in stremijo k dosežkom.	0,18	0,29	0,37	0,07	0,09	0,59
v1_znac_d Organizacija je jasno strukturirana in kontrolirana. Postopki dela so formalizirani in poznani zaposlenim.	0,39	0,29	-0,10	0,44	-0,01	0,45

Preglednica 4 prikazuje faktorske uteži posameznih spremenljivk. Faktorska struktura je dokaj čista z izjemo devetih spremenljivk, ki imajo uteži, višje od 0,4 na dveh faktorjih (v1_vod_d, v1_vod_b, v1_uspeh_a, v1_uspeh_d, v1_povez_a, v1_znac_b, v1_znac_d, v1_znac_a in v1_strat_b), kar pomeni, da vsebinsko gledano pomembno prispevajo k obema faktorjema.

Devet spremenljivk ima visoke uteži na *prvem faktorju*. Sem spadajo vse štiri spremenljivke, ki so bile originalno določene dimenziji *sistem ravnanja z zaposlenimi*:

- v1_ravn_a Stil vodenja v organizaciji podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo;
- v1_ravn_b Vodstvo podpira inovativnost, svobodo in izvirnost;
- v1_ravn_d Stil vodenja v organizaciji se kaže kot zagotavljanje varnosti zaposlenih, udobnosti, predvidljivosti in stabilnosti v odnosih.

V ta faktor spadajo še tri spremenljivke, ki se nanašajo na *vodenje v organizaciji*:

- v1_vod_a Vodenje v organizaciji je usmerjeno k mentorstvu, dajanju vzgleda in svetovanju zaposlenim pri delu;
- v1_vod_b Za vodenje v organizaciji je značilen podjetniški pristop, inovativnost ter sprejemanje tveganja;
- v1_vod_d Za vodenje v organizaciji je značilno usklajevanje, organiziranje in učinkovit potek dela.

Nadalje imata na v tem faktorju visoke uteži še spremenljivki, ki se nanašata na *strateške poudarke*:

- v1_strat_a V organizaciji je poudarek na razvoju zaposlenih. Cenjeno je zaupanje, odprtost in sodelovanje;
- v1_strat_b V organizaciji je poudarek na iskanju novih izzivov in pridobivanju novih virov. Cenjene so novosti.

V ta faktor spada še spremenljivka iz sklopa *temeljnih značilnosti*: v1_znac_a Organizacija je osebjem zelo prijazna. Vsi zaposleni smo kot velika družina. Si medsebojno pomagamo in zaupamo.

Glede na to, da so v faktor vključene tri spremenljivke, ki se nanašajo na sistem ravnanja z zaposlenimi in tri, ki se nanašajo na vodenje, faktor poimenujemo *vodenje in sistem ravnanja z zaposlenimi*.

Na *drugem faktorju* imajo tri spremenljivke iz sklopa *merilo uspeha* visoke uteži:

- v1_uspeh_a Uspešnost organizacije temelji na podlagi razvoja zaposlenih, timskega dela, pripadnosti in skrbi za zaposlene;
- v1_uspeh_b Uspešnost organizacije temelji na razvoju novih načinov dela in izvajanju najnovejših storitev. Pomembni so dosežki in rast;
- v1_uspeh_c Uspešnost organizacije temelji na doseganju najboljših rezultatov in prevladi na trgu. Pomembno je biti boljši od konkurence.

Faktor poimenujemo po tem sklopu spremenljivk, torej *merilo uspeha*.

Tretji faktor zaznamujejo spremenljivke iz treh različnih sklopov: *ravnanje z zaposlenimi, strateški poudarki in vodenje v organizaciji*:

- v1_ravn_c Vodstvo podpira tekmovalnost med zaposlenimi in ima visoke zahteve ter težnje k dosežkom;
- v1_strat_c V organizaciji je poudarek na tekmovalnosti in doseganju rezultatov. Prevladujejo visoko postavljeni cilji in njihovo doseganje;
- v1_vod_c Vodenje je izrazito usmerjeno k rezultatom, ki se lahko dosegajo tudi na zelo agresiven način.

Vsebinsko gledano se vse tri trditve nanašajo na *tekmovalnost in usmerjenost k rezultatom*.

Tudi *četrti faktor* se ne ujema z nobenim sklopom vprašanj. Tri spremenljivke imajo visoke uteži in se glede na prvotno razdelitev nanašajo na: *strateške poudarke, organizacijske povezanosti in merilo uspeha*:

- v1_strat_d V organizaciji je poudarek na stabilnosti in trajnosti. Pomembni so učinkovitost, nadzor in sprotno izvajanje dejavnosti;
- v1_povez_d Organizacijo povezujejo formalni predpisi in pravila. Pomembno je, da delo tekoče teče;
- v1_uspeh_d Uspešnost organizacije se kaže na podlagi učinkovitosti. Pomembni so zanesljivost, točnost ter nizki stroški.

Faktor poimenujemo *usmeritve organizacije*.

Na *petem faktorju* imajo močne uteži tri spremenljivke iz sklopa *organizacijska povezanost*, kot faktor tudi poimenujemo:

- v1_povez_a Organizacijo povezujeta zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so predani organizaciji;
- v1_povez_b Organizacijo povezujejo inovacije in razvoj. Organizacija se trudi, da bi bili vedno korak pred drugimi;
- v1_povez_c Organizacijo povezujejo skupni pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji.

Zadnji, *šesti faktor* zaznamujejo tri spremenljivke iz sklopa *temeljne značilnosti*, tako tudi faktor poimenujemo.

- v1_znac_b Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni so se pripravljani izpostaviti in tvegati za interese organizacije;
- v1_znac_c Organizacija je močno usmerjena v rezultate. Osnovno načelo je dobro opraviti nalogo. Zaposleni so med seboj tekmovalni in stremijo k dosežkom;
- v1_znac_d Organizacija je jasno strukturirana in kontrolirana. Postopki dela so formalizirani in poznani zaposlenim.

Novo dimenzije oblikujemo tako, da izračunamo povprečje spremenljivk z visokimi utežmi na posameznem faktorju.

Preglednica 5: Opisne statistike dimenzij – organizacijska kultura

	N	Mini- mum	Maksi- mum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Vodenje in sistem ravnanja z zaposlenimi	117	1	4,8	2,62	0,82
Merilo uspeha	115	1	5,0	3,11	0,89
Tekmovalnost in usmerjenost k rezultatom	117	1	4,7	2,74	0,84
Usmeritve organizacije	117	1	5,0	3,43	0,87
Organizacijska povezanost	117	1	5,0	2,92	0,87
Temeljne značilnosti organizacije	117	1	5,0	2,75	0,86

Dimenzija *usmeritve organizacije* je ocenjena z najvišjo povprečno oceno, to je 3,43. Nekoliko nižje je ocenjena dimenzija *merilo uspeha* ($M = 3,11$). Naslednja dimenzija je *organizacijska povezanost*, ki je ocenjena s povprečno oceno 2,9, sledita dimenziji *temeljne značilnosti organizacije* ($M = 2,8$) in *tekmovalnost in usmerjenost k rezultatom* ($M = 2,7$). Najnižje je ocenjena dimenzija *vodenje in sistem ravnanja z zaposlenimi* ($M = 2,6$).

5.2.2 Delovno zadovoljstvo v organizaciji

Drugi del se nanaša na delovno zadovoljstvo v organizaciji, merjeno na lestvici od 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen in 5 – zelo zadovoljen. Zadovoljstvo smo merili s 15 dejavniki.



Slika 13: Delovno zadovoljstvo v organizaciji

Delovno zadovoljstvo v organizaciji je ocenjeno s povprečno oceno 3,1, kar kaže na srednje zadovoljstvo. Anketirani so daleč najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve ($M = 4,2$). Zanimivost in varnost dela sta ocenjeni s povprečno oceno 3,7. Odnosi z delavci in delovne razmere so ocenjeni s povprečno oceno 3,4. Nadalje je zadovoljstvo z neposrednim vodjem, s svobodo in samostojnostjo pri delu ter z zahtevnostjo dela ocenjeno s povprečno oceno 3,3. Še z dvema elementoma so anketiranci v povprečju bolj zadovoljni kot ne: z možnostjo strokovnega razvoja in ugledom dela ($M = 3,1$). Nezadovoljni so z ustvarjalnostjo ($M = 2,9$), plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi ($M = 2,6$), s soodločanjem pri delu in poslovanju in obveščenostjo o dogodkih v organizaciji ($M = 2,5$) ter z možnostjo napredovanja ($M = 2,2$).

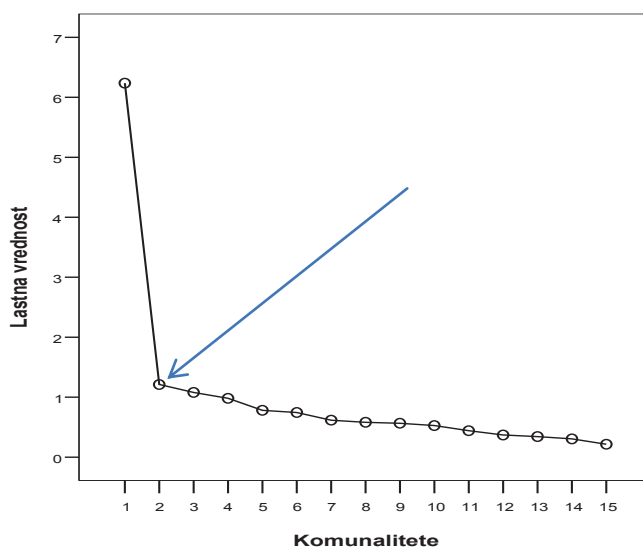
Faktorska analiza za sklop trditev delovno zadovoljstvo

V skladu s teorijo smo predvideli, da vseh 15 trditev pokriva eno dimenzijo, s faktorsko analizo pa želimo preveriti, če tudi empirično pridobljeni podatki to dopuščajo.

Preglednica 6: Kaiser–Meyer–Olkinova mera ustreznosti vzorca in Bartlettov preizkus – delovno zadovoljstvo

Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca		0,887
Bartlettov preizkus sferičnosti	hi-kvadrat	540,02
	Df	66
	P	< 0,001

Vrednost hi-kvadrat statistike, ki smo jo dobili z Bartlettovim preizkusom, znaša 540,02 in je statistično značilna ($p < 0,05$), kar dokazuje, da so spremenljivke medsebojno korelirane. Keiser-Meyer-Olkinov preizkus ustreznosti vzorca znaša 0,89, s čimer smo potrdili, da je uporaba faktorske analize na teh podatkih upravičena.



Slika 14: Diagram lastnih vrednosti – delovno zadovoljstvo

Diagram lastnih vrednost pokaže, da so spremenljivke, ki se nanašajo na delovno zadovoljstvo, medsebojno korelirane in jih je smiselno obravnavati kot eno dimenzijo.

Preglednica 7: Komunalitete – delovno zadovoljstvo

	Začetne vrednosti	Končne vrednosti
<i>Delovne razmere</i>	0,47	0,41
<i>Možnosti napredovanja</i>	0,54	0,46
<i>Obveščенost o dogodkih v organizaciji</i>	0,54	0,45
<i>Plača in druge materialne ugodnosti</i>	0,40	0,31
<i>Odnosi s sodelavci</i>	0,41	0,33
<i>Stalnost zaposlitve</i>	0,31	0,22
<i>Možnosti strokovnega razvoja</i>	0,55	0,46
<i>Svoboda in samostojnost pri delu</i>	0,50	0,41
<i>Ugled dela</i>	0,49	0,44
<i>Soodločanje pri delu in poslovanju</i>	0,53	0,42
<i>Ustvarjalnost dela</i>	0,55	0,51
<i>Varnost dela</i>	0,43	0,36
<i>Neposredni vodja</i>	0,41	0,27
<i>Zahtevnost dela (fizična in psihična)</i>	0,44	0,29
<i>Zanimivost dela</i>	0,38	0,30

Vse komunalitete sicer presegajo vrednost 0,2, ki predstavlja spodnjo mejo, da spremenljivko obdržimo v modelu, vendar pa so tri med njimi tik nad to mejo: stalnost zaposlitve, neposredni vodja in zahtevnost dela.

Preglednica 8: Delež pojasnjene variance – delovno zadovoljstvo

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Lastne vrednosti po ekstrakciji		
	Skupaj	% variance	Kumulativa %	Skupaj	% variance	Kumulativa %
1	6,2	41,6	41,6	5,6	37,5	37,5
2	1,2	8,1	49,6			
3	1,1	7,2	56,8			
4	1,0	6,5	63,4			
5	0,8	5,2	68,6			
6	0,7	5,0	73,6			
7	0,6	4,1	77,7			
8	0,6	3,9	81,5			
9	0,6	3,8	85,3			
10	0,5	3,5	88,8			
11	0,4	2,9	91,8			
12	0,4	2,5	94,2			
13	0,3	2,3	96,5			
14	0,3	2,0	98,6			
15	0,2	1,4	100,0			

Delež pojasnjene variance z eno komponento je zelo nizek, to je komaj 37,5 %, zato je bolj smiselno, da se tri spremenljivke z nizkimi komunalitetami izloči. V tem primeru bi se delež pojasnjene variance dvignil na 40,1 %.

Preglednica 9: Faktorska struktura – delovno zadovoljstvo

	Faktor 1
<i>Ustvarjalnost dela</i>	0,71
<i>Možnosti strokovnega razvoja</i>	0,68
<i>Možnosti napredovanja</i>	0,68
<i>Obveščenost o dogodkih v organizaciji</i>	0,67
<i>Ugled dela</i>	0,67
<i>Soodločanje pri delu in poslovanju</i>	0,65
<i>Delovne razmere</i>	0,64
<i>Svoboda in samostojnost pri delu</i>	0,64
<i>Varnost dela</i>	0,60
<i>Odnosi s sodelavci</i>	0,58
<i>Plača in druge materialne ugodnosti</i>	0,56
<i>Zanimivost dela</i>	0,54
<i>Zahtevnost dela (fizična in psihična)</i>	0,54
<i>Neposredni vodja</i>	0,52
<i>Stalnost zaposlitve</i>	0,47

Vse faktorske uteži presegajo vrednost 0,5 z izjemo spremenljivke, ki se nanaša na stalnost zaposlitve, a se odločimo, da jo vseeno upoštevamo pri izračunu dimenzije, izračunane kot povprečje vseh spremenljivk.

Preglednica 10: Opisne statistike – delovno zadovoljstvo

	N	Mini- mum	Maksi- mum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Delovno zadovoljstvo v organizaciji	117	1,6	4,67	3,14	0,69

Povprečno delovno zadovoljstvo znaša 3,14 in kot je že navedeno na sliki 13, so anketiranci srednje zadovoljni z delovnimi razmerami.

5.3 Preverjanje hipotez

Hipoteze preverimo z dimenzijami, ki smo jih dobili na teoretični osnovi, nato pa še z empirično pridobljenimi dimenzijami.

H1: Med organizacijsko kulturo in delovnim zadovoljstvom obstaja statistično značilna povezanost.

Hipotezo preverimo s korelacijsko analizo, pri čemer kot mero povezanosti uporabimo Pearsonov korelacijski koeficient. Vrednosti koeficienta so definirane v intervalu od 0, ki pomeni, da povezanosti med organizacijsko kulturo in delovnim zadovoljstvom ni, do 1, ki pomeni popolnoma pozitivno povezanost med omenjenima spremenljivkama.

Preglednica 11: Povezanost delovnega zadovoljstva in organizacijske kulture (1)

		Delovno zadovoljstvo v organizaciji	Organizacijska kultura	Temeljne značilnosti	Vodenje v organizaciji	Sistem ravnanja z zaposlenimi	Organizacijska povezanost	Strateški poudarki	Merilo uspeha
Delovno zadovoljstvo v organizaciji	r	1	0,592(*)	0,520(*)	0,427(*)	0,501(*)	0,574(*)	0,553(*)	0,450(*)
Temeljne značilnosti	r	0,520(*)	0,829(*)	1	0,631(*)	0,667(*)	0,636(*)	0,683(*)	0,604(*)
Vodenje v organizaciji	r	0,427(*)	0,849(*)	0,631(*)	1	0,682(*)	0,627(*)	0,725(*)	0,676(*)
Sistem ravnanja z zaposlenimi	r	0,501(*)	0,854(*)	0,667(*)	0,682(*)	1	0,646(*)	0,778(*)	0,595(*)
Organizacijska povezanost	r	0,574(*)	0,836(*)	0,636(*)	0,627(*)	0,646(*)	1	0,757(*)	0,609(*)
Strateški poudarki	r	0,553(*)	0,908(*)	0,683(*)	0,725(*)	0,778(*)	0,757(*)	1	0,700(*)
Merilo uspeha	r	0,450(*)	0,826(*)	0,604(*)	0,676(*)	0,595(*)	0,609(*)	0,700(*)	1

* povezanost pri stopnji značilnosti 0,01.

Med *delovnim zadovoljstvom* in *organizacijsko kulturo*, ki je izračunana kot povprečje vseh njenih dimenzij, je pozitivna srednje močna povezanost ($r = 0,592$; $p < 0,01$). Prav tako je delovno zadovoljstvo srednje močno povezano z vsemi dimenzijami organizacijske kulture, najmočnejša povezava pa je z dimenzijo *organizacijska povezanost* ($r = 0,574$; $p < 0,01$). Hipoteza, da zaznavanje organizacijske kulture značilno vpliva na delovno zadovoljstvo, je potrjena.

Preglednica 12: Povezanost delovnega zadovoljstva in organizacijske kulture (2)

		Delovno zadovoljstvo v organizaciji	Vodenje in sistem ravnanja z zaposlenimi	Uspešnost organizacije	Tekmovalnost in usmerjenost k rezultatom	Usmeritve organizacije	Organizacijska povezanost	Temeljne značilnosti organizacije
Delovno zadovoljstvo v organizaciji	r	1	0,630(*)	0,453(*)	0,057	0,477(*)	0,537(*)	0,471(*)
Vodenje in sistem ravnanja z zaposlenimi	r	0,630(*)	1	0,677(*)	0,366(*)	0,601(*)	0,736(*)	0,710(*)
Uspešnost organizacije	r	0,453(*)	0,677(*)	1	0,408(*)	0,565(*)	0,566(*)	0,587(*)
Tekmovalnost in usmerjenost k rezultatom	r	0,057	0,366(*)	0,408(*)	1	0,366(*)	0,396(*)	0,367(*)
Usmeritve organizacije	r	0,477(*)	0,601(*)	0,565(*)	0,366(*)	1	0,611(*)	0,550(*)
Organizacijska povezanost	r	0,537(*)	0,736(*)	0,566(*)	0,396(*)	0,611(*)	1	0,609(*)
Temeljne značilnosti organizacije	r	0,471(*)	0,710(*)	0,587(*)	0,367(*)	0,550(*)	0,609(*)	1

Op. * povezanost pri stopnji značilnosti 0,01.

Z delovnim zadovoljstvom je najmočnejše povezana dimenzija *vodenje in sistem ravnanja z zaposlenimi* ($r = 0,63$, $p < 0,01$). Naslednja najmočnejša povezanost je z dimenzijo *organizacijska povezanost* ($p = 0,54$, $p < 0,01$). Nekoliko šibkeje je delovno zadovoljstvo povezano z usmeritvami organizacije ($p = 0,48$, $p < 0,01$), uspešnostjo organizacije ($p = 0,45$, $p < 0,01$) in temeljnimi značilnostmi organizacije ($p = 0,47$, $p < 0,01$), medtem ko z dimenzijo *tekmovalnost in usmerjenost k rezultatom* ni povezano ($p = 0,06$, $p > 0,05$).

Hipoteza je tudi na podlagi empirično pridobljenih dimenzij potrjena.

H2: Med zdravstvenimi in ne zdravstvenimi delavci obstajajo statistično značilne razlike v delovnem zadovoljstvu in zaznavanju organizacijske kulture.

Hipotezo preverimo s t-preizkusom za neodvisna vzorca, pri čemer smo za preverjanje razlik med zdravstvenimi in ne zdravstvenimi delavci v organizacijski kulturi upoštevali tako teoretično kot empirično pridobljene dimenzije.

Preglednica 13: Delovno zadovoljstvo in organizacijska kultura glede na vrsto zaposlenega (1)

	Zdravstveni delavec	Število	Aritmetična sredina	Standardni odklon	F	p	t	p																																																																																						
Delovno zadovoljstvo v organizaciji	da	80	3,2	0,7	2,87	0,093	0,31	0,76																																																																																						
	ne	37	3,1	0,6					Organizacijska kultura	da	80	2,9	0,7	0,018	0,895	0,28	0,78	ne	37	2,8	0,7	Temeljne značilnosti	da	80	2,7	0,8	0,777	0,38	1,22	0,23	ne	37	2,5	0,8	Vodenje v organizaciji	da	80	2,7	0,8	0,017	0,898	-0,01	0,99	ne	37	2,7	0,8	Sistem ravnanja z zaposlenimi	da	80	2,6	0,8	0,958	0,33	-0,67	0,50	ne	37	2,7	0,9	Organizacijska povezanost	da	80	3,2	0,8	0,004	0,947	0,87	0,39	ne	37	3,0	0,8	Strateški poudarki	da	80	2,8	0,8	0,035	0,852	-0,37	0,71	ne	37	2,9	0,8	Merilo uspeha	da	79	3,2	0,9	0,017	0,896	0,32
Organizacijska kultura	da	80	2,9	0,7	0,018	0,895	0,28	0,78																																																																																						
	ne	37	2,8	0,7					Temeljne značilnosti	da	80	2,7	0,8	0,777	0,38	1,22	0,23	ne	37	2,5	0,8	Vodenje v organizaciji	da	80	2,7	0,8	0,017	0,898	-0,01	0,99	ne	37	2,7	0,8	Sistem ravnanja z zaposlenimi	da	80	2,6	0,8	0,958	0,33	-0,67	0,50	ne	37	2,7	0,9	Organizacijska povezanost	da	80	3,2	0,8	0,004	0,947	0,87	0,39	ne	37	3,0	0,8	Strateški poudarki	da	80	2,8	0,8	0,035	0,852	-0,37	0,71	ne	37	2,9	0,8	Merilo uspeha	da	79	3,2	0,9	0,017	0,896	0,32	0,75	ne	37	3,2	0,9								
Temeljne značilnosti	da	80	2,7	0,8	0,777	0,38	1,22	0,23																																																																																						
	ne	37	2,5	0,8					Vodenje v organizaciji	da	80	2,7	0,8	0,017	0,898	-0,01	0,99	ne	37	2,7	0,8	Sistem ravnanja z zaposlenimi	da	80	2,6	0,8	0,958	0,33	-0,67	0,50	ne	37	2,7	0,9	Organizacijska povezanost	da	80	3,2	0,8	0,004	0,947	0,87	0,39	ne	37	3,0	0,8	Strateški poudarki	da	80	2,8	0,8	0,035	0,852	-0,37	0,71	ne	37	2,9	0,8	Merilo uspeha	da	79	3,2	0,9	0,017	0,896	0,32	0,75	ne	37	3,2	0,9																					
Vodenje v organizaciji	da	80	2,7	0,8	0,017	0,898	-0,01	0,99																																																																																						
	ne	37	2,7	0,8					Sistem ravnanja z zaposlenimi	da	80	2,6	0,8	0,958	0,33	-0,67	0,50	ne	37	2,7	0,9	Organizacijska povezanost	da	80	3,2	0,8	0,004	0,947	0,87	0,39	ne	37	3,0	0,8	Strateški poudarki	da	80	2,8	0,8	0,035	0,852	-0,37	0,71	ne	37	2,9	0,8	Merilo uspeha	da	79	3,2	0,9	0,017	0,896	0,32	0,75	ne	37	3,2	0,9																																		
Sistem ravnanja z zaposlenimi	da	80	2,6	0,8	0,958	0,33	-0,67	0,50																																																																																						
	ne	37	2,7	0,9					Organizacijska povezanost	da	80	3,2	0,8	0,004	0,947	0,87	0,39	ne	37	3,0	0,8	Strateški poudarki	da	80	2,8	0,8	0,035	0,852	-0,37	0,71	ne	37	2,9	0,8	Merilo uspeha	da	79	3,2	0,9	0,017	0,896	0,32	0,75	ne	37	3,2	0,9																																															
Organizacijska povezanost	da	80	3,2	0,8	0,004	0,947	0,87	0,39																																																																																						
	ne	37	3,0	0,8					Strateški poudarki	da	80	2,8	0,8	0,035	0,852	-0,37	0,71	ne	37	2,9	0,8	Merilo uspeha	da	79	3,2	0,9	0,017	0,896	0,32	0,75	ne	37	3,2	0,9																																																												
Strateški poudarki	da	80	2,8	0,8	0,035	0,852	-0,37	0,71																																																																																						
	ne	37	2,9	0,8					Merilo uspeha	da	79	3,2	0,9	0,017	0,896	0,32	0,75	ne	37	3,2	0,9																																																																									
Merilo uspeha	da	79	3,2	0,9	0,017	0,896	0,32	0,75																																																																																						
	ne	37	3,2	0,9																																																																																										

Med zdravstvenimi in ne zdravstvenimi delavci ni statistično značilnih razlik v ocenah delovnega zadovoljstva in organizacijske kulture. Prav tako ni statistično značilnih razlik v ocenah dimenzij organizacijske kulture. Hipoteza je zavrnjena.

Preglednica 14: Delovno zadovoljstvo in organizacijska kultura glede na vrsto zaposlenega (2)

	ZD	Število	AS	SO	F	p	t	p
Delovno zadovoljstvo v organizaciji	da	80	3,16	0,74	2,87	0,093	0,313	0,755
	ne	37	3,11	0,59				
Vodenje in sistem ravnanja z zaposlenimi	da	80	2,63	0,83	0,005	0,944	0,247	0,805
	ne	37	2,59	0,83				
Uspešnost organizacije	da	79	3,12	0,89	0,086	0,77	0,091	0,928
	ne	36	3,10	0,88				
Tekmovalnost in usmerjenost k rezultatom	da	80	2,68	0,82	0,492	0,485	-0,98	0,329
	ne	37	2,85	0,88				
Usmeritve organizacije	da	80	3,43	0,85	0,71	0,401	-0,07	0,944
	ne	37	3,44	0,94				
Organizacijska povezanost	da	80	3,00	0,88	0,304	0,582	1,341	0,183
	ne	37	2,77	0,82				
Temeljne značilnosti organizacije	da	80	2,80	0,88	0,816	0,368	1,01	0,315
	ne	37	2,63	0,83				

Op. ZD – zdravstveni delavec; AS – aritmetična sredina; SO – standardni odklon.

Nobena od empirično pridobljenih dimenzij organizacijske kulture se ne razlikuje glede na zdravstvene oziroma ne zdravstvene delavce. Hipoteza je zavrnjena.

H3: Med zdravstvenimi delavci z različno delovno dobo obstajajo statistično značilne razlike v delovnem zadovoljstvu in zaznavanju organizacijske kulture.

Hipotezo preverimo z analizo variance na pod vzorcu zdravstvenih delavcev. Za preverjanje razlik med posameznimi kategorijami delovne dobe upoštevamo rezultate LSD Post Hoc preizkusa. Tudi pri tej hipotezi preverjamo razlike v teoretično kot empirično pridobljenih dimenzijah organizacijske kulture glede na delovno dobo

Preglednica 15: Delovno zadovoljstvo in organizacijska kultura glede na delovno dobo (1)

		Število	Aritm. Sredina	Stand. odklon	F	p	F	P	LSD Post Hoc
Delovno zadovoljstvo v organizaciji	manj kot 10 let	9	2,74	0,85	1,656	0,184	3,004	0,036	1-2
	10 do 19 let	19	3,38	0,50					1-3
	20 do 29 let	23	3,37	0,70					
	30 let in več	29	2,97	0,79					
	Skupaj	80	3,16	0,74					

Se nadaljuje

Preglednica 15 – nadaljevanje

		Število	Aritm. Sredina	Stand. odklon	F	p	F	P	LSD Post Hoc
Organizacijska kultura	manj kot 10 let	9	2,63	0,66	1,878	0,14	0,7	0,555	
	10 do 19 let	19	2,86	0,44					
	20 do 29 let	23	3,01	0,83					
	30 let in več	29	2,83	0,74					
	Skupaj	80	2,87	0,70					
Temeljne značilnosti	manj kot 10 let	9	2,36	0,67	3,919	0,012	0,855	0,468	
	10 do 19 let	19	2,76	0,51					
	20 do 29 let	23	2,89	0,99					
	30 let in več	29	2,73	0,93					
	Skupaj	80	2,74	0,84					
Vodenje v organizaciji	manj kot 10 let	9	2,47	0,81	0,261	0,853	1,549	0,209	
	10 do 19 let	19	2,50	0,67					
	20 do 29 let	23	2,96	0,83					
	30 let in več	29	2,76	0,79					
	Skupaj	80	2,72	0,78					
Sistem ravnanja z zaposlenimi	manj kot 10 let	9	2,31	0,65	1,317	0,275	0,557	0,645	
	10 do 19 let	19	2,57	0,52					
	20 do 29 let	23	2,70	0,94					
	30 let in več	29	2,57	0,79					
	Skupaj	80	2,58	0,76					
Organizacijska povezanost	manj kot 10 let	9	2,97	0,67	2,491	0,067	0,809	0,493	
	10 do 19 let	19	3,25	0,46					
	20 do 29 let	23	3,30	0,83					
	30 let in več	29	3,02	0,95					
	Skupaj	80	3,15	0,79					
Strateški poudarki	manj kot 10 let	9	2,64	0,75	2,352	0,079	1,157	0,332	
	10 do 19 let	19	2,89	0,49					
	20 do 29 let	23	2,99	0,92					
	30 let in več	29	2,62	0,84					
	Skupaj	80	2,79	0,79					
Merilo uspeha	manj kot 10 let	9	3,06	0,97	0,585	0,627	0,186	0,905	
	10 do 19 let	19	3,16	0,68					
	20 do 29 let	23	3,25	1,00					
	30 let in več	28	3,29	0,93					
	Skupaj	79	3,22	0,89					

Statistično značilne razlike glede na posamezne razrede delovne dobe se pokažejo le pri oceni delovnega zadovoljstva ($F = 3,0$; $p = 0,036$). Zaposleni z najnižjo delovno dobo (manj kot deset let) so najnižje ocenili delovno zadovoljstvo ($M = 2,7$). Med zaposlenimi v kategorijah delovne dobe od 10 do 19 let in od 20 do 29 let je delovno zadovoljstvo ocenjeno najvišje

($M = 3,4$), manj pa med tistimi z najvišjo delovno dobo spet pade ($M = 3,0$). Post hoc preizkus pokaže, da so statistično značilne razlike med tistimi, ki imajo najnižjo delovno dobo, in tistimi, ki imajo od 10 do 19 let oziroma od 20 do 29 let delovne dobe.

Preglednica 16: Organizacijska kultura glede na delovno dobo (2)

		Število	Aritmetična sredina	Standardni odklon	F (Levenov preizkus)	p	F	p
Vodenje in sistem ravnanja z zaposlenimi	manj kot 10 let	9	2,28	0,68	2,297	0,084	1,342	0,267
	10 do 19 let	19	2,61	0,59				
	20 do 29 let	23	2,88	0,99				
	30 let in več	29	2,56	0,84				
	Skupaj	80	2,63	0,83				
Uspešnost organizacije	manj kot 10 let	9	2,81	0,94	0,616	0,607	0,496	0,686
	10 do 19 let	19	3,07	0,70				
	20 do 29 let	23	3,14	1,01				
	30 let in več	28	3,23	0,92				
	Skupaj	79	3,12	0,89				
Tekmovalnost in usmerjenost k rezultatom	manj kot 10 let	9	2,70	0,98	0,785	0,506	0,791	0,503
	10 do 19 let	19	2,44	0,60				
	20 do 29 let	23	2,72	0,94				
	30 let in več	29	2,80	0,80				
	Skupaj	80	2,68	0,82				
Usmeritve organizacije	manj kot 10 let	9	3,67	0,96	0,708	0,55	0,916	0,437
	10 do 19 let	19	3,53	0,59				
	20 do 29 let	23	3,51	0,94				
	30 let in več	29	3,23	0,88				
	Skupaj	80	3,43	0,85				
Organizacijska povezanost	manj kot 10 let	9	2,70	0,65	2,282	0,086	0,951	0,42
	10 do 19 let	19	3,09	0,60				
	20 do 29 let	23	3,19	0,91				
	30 let in več	29	2,87	1,05				
	Skupaj	80	3,00	0,88				
Temeljne značilnosti organizacije	manj kot 10 let	9	2,33	0,87	2,427	0,072	1,003	0,396
	10 do 19 let	19	2,88	0,55				
	20 do 29 let	23	2,90	1,02				
	30 let in več	29	2,83	0,93				
	Skupaj	80	2,80	0,88				

Niti ena od dimenzij organizacijske kulture, ki smo jih oblikovali na podlagi faktorске analize, se ne razlikuje glede na delovno dobo. Hipotezo na podlagi empirično pridobljenih dimenzij zavrnamo.

Hipoteza, da med zdravstvenimi delavci obstajajo razlike v delovnem zadovoljstvu in organizacijski kulturi, lahko potrdimo le v tistem delu, ki se nanaša na delovno zadovoljstvo, ne pa tudi v tistem, ki se nanaša na organizacijsko kulturo.

5.4 Razprava

Rezultati raziskave na področju organizacijske kulture kažejo skromno strinjanje s podanimi trditvami. Skupaj s povprečno oceno 2,8 ne dosegajo srednje vrednosti na lestvici od 1 do 5. Najvišje so ocenjene trditve v sklopu merila uspeha ($M = 3,2$), najnižje pa trditve v sklopu sistema ravnanja z zaposlenimi ($M = 2,6$). Najvišje ocenjena trditev s področja organizacijske kulture je trditev »Organizacijo povezujejo formalni predpisi in pravila. Pomembno je, da delo tekoče teče.« ($M = 3,6$) iz sklopa organizacijske povezanosti. Najnižje ocenjeni trditvi sta »Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni so se pripravljene izpostaviti in tvegati za interese organizacije.« ($M = 2,4$) iz sklopa temeljnih značilnosti in trditev »Vodstvo podpira inovativnost, svobodo in izvirnost.« ($M = 2,4$) iz sklopa sistema ravnanja z zaposlenimi.

Rezultata Bartlettovega in Keiser-Meyer-Olkinovega preizkusa so pokazali smiselno uporabo faktorjske analize za področje organizacijske kulture. Uporabili smo vseh 24 spremenljivk z uporabo šestih faktorjev. Skupni delež pojasnjene variance s šestimi faktorji znaša 63,9 %. Oblikovali smo naslednjih šest dimenzij: vodenje in sistem ravnanja z zaposlenimi, uspešnost organizacije, tekmovalnost in usmerjenost k rezultatom, usmeritve organizacije, organizacijska povezanost in temeljne značilnosti organizacije. Dimenzije smo oblikovali kot povprečje z visokimi utežmi na posameznih faktorjih. Najvišjo povprečno oceno ima dimenzija usmeritev organizacije ($M = 3,43$).

V drugem delu raziskave rezultati na področju delovnega zadovoljstva kažejo na srednjo oceno zadovoljstva s povprečno oceno 3,1 na lestvici od 1 do 5. Najvišje ocenjeni dejavniki so stalnost zaposlitve z oceno 4,2 in zanimivost ter varnost dela ($M = 3,7$). Najnižje ocenjen dejavnik je možnost napredovanja z oceno 2,2.

Faktorska analiza je pokazala, da je mogoče vse spremenljivke obravnavati kot eno dimenzijo, pri čemer se je zaradi nizke komunalitete izkazala smotrnost izločitve naslednjih spremenljivk: zahtevnost dela, neposredni vodja in stalnost zaposlitve, s čimer se delež pojasnjene variance iz 37,5 % dvigne na 40,1 %. Dimenzija, ki smo jo izračunali kot povprečje trditev obravnavanih v faktorjski analizi je podala srednjo oceno delovnega zadovoljstva ($M = 3,14$).

Pri prvi hipotezi »Med organizacijsko kulturo in delovnim zadovoljstvom obstaja statistično značilna povezanost«, smo analizirali povezanost delovnega zadovoljstva s šestimi dimenzijami organizacijske kulture, ki smo jih določili na podlagi teorije in faktorjske analize. Med delovnim zadovoljstvom in organizacijsko kulturo smo ugotovili srednje močno povezanost ($r = 0,592$; $p < 0,01$). Najmočnejše je delovno zadovoljstvo povezano z

organizacijsko kulturo v dimenziji organizacijska povezanost, na podlagi empirično pridobljenih rezultatov pa v dimenziji vodenje in sistem ravnanja z zaposlenimi ($r = 0,63$; $p < 0,01$). Statistično značilno povezanost smo preverjali pri stopnji značilnosti 0,01. Na podlagi dobljenih rezultatov prvo hipotezo potrdimo.

Pri drugi hipotezi »Med zdravstvenimi in ne zdravstvenimi delavci obstajajo statistično značilne razlike v delovnem zadovoljstvu in zaznavanju organizacijske kulture.« smo s pomočjo t-testa ugotavljali, ali obstaja statistično pomembna razlika med obema skupinama zaposlenih. T-test smo v danem primeru uporabili kot pripomoček za ugotavljanje frekvence statistično značilnih odstopanj od pričakovanih – kritičnih vrednosti. Vse vrednosti p , ki so manjše od 0,05, pomenijo statistično značilne razlike. Z rezultatom tveganja $p = 0,093$ pri delovnem zadovoljstvu in $p = 0,895$ pri organizacijski kulturi ni bilo mogoče potrditi statistično značilnih razlik med zdravstvenimi in ne zdravstvenimi delavci, pri čemer ugotavljamo, da se stopnja značilnosti pri delovnem zadovoljstvu bistveno bolj približa mejni vrednosti glede na organizacijsko kulturo. Prav tako ni statistično značilnih razlik v ocenah dimenzij organizacijske kulture. Tudi rezultati empirično postavljenih dimenzij niso pokazali statistično značilnih razlik med obema profiloma zaposlenih. Glede na rezultate t-testa za neodvisna vzorca je druga hipoteza v celoti zavržena.

Zanimivo je, da so vrednosti aritmetičnih sredin tako za delovno zadovoljstvo (zdravstveni delavec 3,2 / ne zdravstveni delavec 3,1) kot organizacijsko kulturo (zdravstveni delavec 2,9 / ne zdravstveni delavec 2,8) malenkost višje pri zdravstvenih delavcih. Višje vrednosti aritmetičnih sredin zdravstvenih delavcev se pokažejo tudi pri večini empirično pridobljenih dimenzijah, čeprav razlike niso statistično značilne.

Pri tretji hipotezi »Med zdravstvenimi delavci z različno delovno dobo obstajajo statistično značilne razlike v delovnem zadovoljstvu in zaznavanju organizacijske kulture.« smo s pomočjo analize variance ugotavljali statistično značilne razlike glede na štiri razrede delovne dobe zaposlenih. Statistično značilna razlika glede na posamezne razrede delovne dobe se je pokazala le pri oceni delovnega zadovoljstva ($F = 3,0$; $p = 0,036$). Post hoc preizkus je pokazal, da so statistično značilne razlike v delovnem zadovoljstvu med zaposlenimi, ki imajo najnižjo delovno dobo ($M = 2,7$), in zaposlenimi, ki imajo od 10 do 19 let ($M = 3,4$) oziroma od 20 do 29 let delovne dobe ($M = 3,4$). Statistično značilne razlike med zaposlenimi, ki imajo najnižjo delovno dobo ($M = 2,7$) in zaposlenimi z najvišjo delovno dobo nismo ugotovili. Na področju organizacijske kulture analiza variance ni pokazala statistično značilnih razlik. Statistično značilnost smo preverjali na ravni 5 % tveganja. Glede na rezultate analize variance in LSD Post Hoc preizkusa le delno potrdimo tretjo hipotezo, in sicer v tistem delu, ki se nanaša na delovno zadovoljstvo.

Pri ocenah aritmetičnih sredin izstopa podatek, da tako pri delovnem zadovoljstvu kot pri organizacijski kulturi zaposleni z najnižjo delovno dobo (manj kot deset let) izražajo najnižjo oceno za obe področji. Tudi pri vseh dimenzijah organizacijske kulture so najbolj kritični

zaposleni, ki so najmanj časa v organizaciji. Isto velja tudi za empirično pridobljene dimenzije razen dimenzije usmeritve organizacije, ki jo zaposleni z najnižjo delovno dobo najvišje ocenjujejo.

5.5 Sklep iz raziskave

V kvantitativni raziskavi smo za osnovno orodje uporabili prilagojena vprašalnika OCAI in Lestvico delovnega zadovoljstva. Hipoteze smo preverjali na podlagi teoretično pridobljenih dimenzij tipologije Camerona in Quinna ter Pogačnika oziroma na empirično pridobljenih dimenzijah faktorske analize. V celoti je potrjena le prva hipoteza (med organizacijsko kulturo in delovnim zadovoljstvom obstaja statistično značilna povezanost), deloma tretja (med zdravstvenimi delavci z različno delovno dobo obstajajo statistično značilne razlike v delovnem zadovoljstvu in zaznavanju organizacijske kulture), medtem ko je druga (med zdravstvenimi in ne zdravstvenimi delavci obstajajo statistično značilne razlike v delovnem zadovoljstvu in zaznavanju organizacijske kulture) popolnoma zavržena.

Rezultati kažejo na homogeno strukturo organizacijske kulture, brez večjih odstopanj v posameznih ocenah. Strinjanje s podanimi trditvami je pod sredino lestvice, še najvišje v sklopu, ki opredeljuje uspešnost organizacije. Takšna ocena nam kaže, da se zaposleni zavedajo pomena uspešnosti za izbrano zdravstveno organizacijo. Pomanjkljivost organizacijske kulture se je pokazala na področju ravnanja z zaposlenimi in vodenja, tako v teoretično kot empirično pridobljenih dimenzijah raziskave. Zaposleni se čutijo najbolj prikrajšani na področju inovativnosti, svobode in izvirnosti. Faktorska analiza s šestimi faktorji poda dokaj čisto faktorsko strukturo, postavljeni faktorji pa smiselno nadaljujejo začetni koncept raziskave.

Za razliko od organizacijske kulture lahko pri delovnem zadovoljstvu govorimo o povprečni oceni zadovoljstva. Večina dejavnikov je pokazala srednjo oceno delovnega zadovoljstva. Izstopa visoka ocena stalnosti zaposlitve, ki odraža občutek varnosti zaposlenih pri ohranjanju zaposlitve in je po našem mnenju posledica visokega deleža zaposlitve za nedoločen čas. Podatek o najnižji oceni pri možnosti napredovanja ne preseneča in je odraz trenutne politike zamrznitve napredovanj javnih uslužbencev. Težje je pojasniti nizki oceni na področju obveščенosti in soodločanju, saj so v izbranem zavodu jasno postavljene komunikacijske poti, organizacija in delitev dela. Sklepamo lahko, da sta nizki oceni posledica pomanjkanja neformalne komunikacije med zaposlenimi in managementom.

Domnevna o povezanosti organizacijske kulture z delovnim zadovoljstvom v prvi hipotezi se je izkazala za dejansko tako v teoretičnih kot empiričnih dimenzijah organizacijske kulture, razen v sklopu tekmovalnost in usmerjenost k rezultatom. Že zaradi same dejavnosti in poslanstva zavoda, tekmovalnost in usmerjenost k rezultatom ne prideta do izraza. Iz potrjene hipoteze sklepamo na pomembnost sodelovanja med zaposlenimi v zdravstveni ustanovi,

usmerjenost k pacientu in dobrobit za širšo družbeno skupnost. Visoka korelacija na področju organizacijske povezanosti izraža vpliv formalne in neformalne povezanosti med zaposlenimi in z organizacijo. Potrditev prve hipoteze izhajata tudi iz teoretične podlage in dosedanjih raziskav.

Zaposlene smo razdelili na zdravstvene in ne zdravstvene delavce z namenom, da smo v drugi hipotezi preverjali, ali obstajajo statistično značilne razlike med obema skupinama v dojemanju delovnega zadovoljstva in organizacijske kulture. Rezultati raziskave niso pokazali statistično značilnih razlik v nobeni od proučevanih dimenzij, zato hipoteze ni bilo mogoče potrditi. Takšen rezultat govori v prid enotni in trdni organizacijski kulturi, s katero se poistovetijo vsi zaposleni ne glede na izobrazbo in poklic. Kaže se močan vpliv temeljnih značilnosti in organizacijske povezanosti. Za odtenek višje vrednosti aritmetičnih sredin za obe področji se kažeta pri zdravstvenih delavcih, vendar zaradi majhnega vzorca ne zdravstvenih delavcev te domneve ni mogoče potrditi in ni statistično značilna.

Za preverjanje tretje hipoteze smo oblikovali štiri razrede zaposlenih glede na njihovo delovno dobo. Zanimalo nas je, ali obstaja statistično značilna razlika med zaposlenimi z različno delovno dobo v delovnem zadovoljstvu in zaznavanju organizacijske kulture. Razlika se je pokazala samo na področju delovnega zadovoljstva med zaposlenimi z najnižjo delovno dobo in tistimi, ki imajo od 10 do 19 let oziroma od 20 do 29 let delovne dobe. Najmlajši oziroma zaposleni z najnižjo delovno dobo izražajo najnižjo oceno za večino dimenzij tako delovnega zadovoljstva kot organizacijske kulture. Takšno stanje pri novo zaposlenih je mogoče iskati v različnih vzrokih, ki do neke mere izhajajo tudi iz širšega družbenega okolja. Vsekakor je zamrznitev plačnih napredovanj najbolj prizadela zaposlene v omenjeni skupini, zato jih velika večina stagnira v začetnih plačilnih razredih. Mladi v izbrani organizaciji večinoma ne zasedajo vodilnih delovnih mest, kljub isti ali višji izobrazbi glede na svoje nadrejene. Svoj vpliv pa je na novo zaposlene naredila širša socio-ekonomska kriza, ki je otežila možnost ustvarjanja in osamosvajanja mladih. Nizke ocene za obe področji smo zasledili tudi pri starejših zaposlenih na večini dimenzijah. Ta pojav pripisujemo povečanemu obsegu dela v izbrani organizaciji in manjku kadra, ki predstavlja največje breme starejšim zaposlenim.

Raziskava služi kot dobra podlaga managementu zavoda za izvedbo ukrepov za izboljšanje delovnega zadovoljstva in organizacijske kulture. Spodbuden je podatek, da ima zavod trdno organizacijsko kulturo, da znotraj posameznih strok zaposlenih ni večjih odstopanj in da obstaja močna organizacijska povezanost ter občutek varnosti pri zaposlenih. Managementu se odpira priložnost, da izboljša podpovprečno delovno zadovoljstvo, predvsem pa da se orientira na novo zaposlene, ki so najbolj kritični, hkrati pa tudi nosijo največje breme trenutnih gospodarskih in družbenih bremen. Ker izbran zavod ne spremlja organizacijske kulture zaposlenih, predlagamo, da obstoječa raziskava služi kot podlaga za nadaljnje spremljanje kulture, ki bi morala postati redna praksa zavoda.

5.6 Prispevek znanosti

V slovenskem prostoru nismo zasledili raziskave v zdravstveni ustanovi, ki bi hkrati proučevala delovno zadovoljstvo in organizacijsko kulturo pri vseh zaposlenih. Raziskovalci se večinoma osredotočajo na določen profil zaposlenih, največkrat na področje zdravstvene nege. Naša raziskava je pokazala, da je mogoče proučevati vse zaposlene v zdravstvenem zavodu in odpira pot za širjenje raziskav na druge zdravstvene ustanove, s tem pa bi se odprla pot za morebitno primerjavo.

LITERATURA IN VIRI

- Adams, J. Stacy. 1965. Inequity in social exchange. V *Advances in experimental social psychology: vol. 2*, ur. Leonard Berkowitz, 267–299. New York: Academic Press.
- Ahmad, Nora in Nelson Ositadimma Oranye. 2010. Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management* 18 (5): 582–591.
- Allaire, Yvan in Mihaela F. Firsirotu. 1984. Theory of organisational culture. *Organisational studies* 6 (2): 193–226.
- Andriopoulos, Constantine in Patrik Dawson. 2009. *Managing change, creativity and innovation*. Los Angeles: Sage.
- Armstrong, Michael. 1991. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Arnetz, Judith E., Ljudmila S. Zhdanova, Dalia Elsouhag, Peter Lichtenberg, Mark Luborsky in Bengt B. Arnetz. 2011. Organizational climate determinants of resident safety culture in nursing homes. *Gerontologist* 51 (6): 739–749.
- Bellou, Victoria. 2010. Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International* 15 (1): 4–19.
- Brečko, Daniela. 2004. Kultura timskega dela v slovenskih podjetjih. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 3 (2): 56–60.
- Brown, Andrew. 1998. *Organisational culture*. London: Financial Times Pitman.
- Büssing, Andre. 1996. Motivation and satisfaction. *The IEBM handbook to human resource management*, ur. Malcolm Warner, 3548–3559. London: Tomsson Business Press.
- Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading (Mass.): Addison-Wesley.
- Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chen, Yu-Chih. 2008. Restructuring the organizational culture of medical institutions: a study on a community hospital in the I-Lan area. *Journal of Nursing Research* 16 (3): 211–218.
- Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušaj. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV založba.
- Cramer, Duncan. 1995. Life and job satisfaction. *Journal of Psychology* 129 (3): 261–267.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Česen, Marjan. 2003. *Management javne zdravstvene službe*. Ljubljana: CTU, Center za tehnološko usposabljanje.
- Čižmić, Svetlana in Kondić Vera. 2003. *Psihologija rada u formuli uspeha organizacije*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- Davis, Keith in John W. Newstrom. 1993. *Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, Keith in John W. Newstrom. 1998. *Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.

- Deal, Terrence E. in Allan A. Kennedy. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading (Mass): Addison-Wesley.
- Diener, Ed. 1984. Subjective well-being. *Psychological Bulletin* 95 (83): 542–575.
- Dimec, Tjaša, Jana Mahnič, Maksimiljan Marinšek, Robert Masten in Matej Tušak. 2008. Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski. *Psihološka obzorja* 17 (4): 117–130.
- Dimovski, Vlado. 2002. Management neprofitnih organizacij. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 694–737. Radovljica: Didakta.
- Drennan, David. 1992. *Transforming company culture: Getting your company from where you are now to where you want to be*. London: McGraw-Hill.
- Ducan, Jack W. 1989. Organizational culture: Getting a fix on elusive concept. *Academy of Management Executive* 3 (3): 229–236.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Field, Justin. 2008. *Job satisfaction model for retention*. [Http://talentedapps.wordpress.com/2008/04/11/job-satisfaction-model-for-retention/](http://talentedapps.wordpress.com/2008/04/11/job-satisfaction-model-for-retention/) (11. 11. 2014).
- Flere, Sergej. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Gavartina, Amina, Stavria Zaroti, Joachim Szecsenyi, Antje Miksch, Dominik Ose, Stephen M. Campbell in Katja Goetz. 2013. *Practice assistants in primary care in Germany – associations with organizational attributes on job satisfaction*. [Http://www.biomedcentral.com/1471-2296/14/110#](http://www.biomedcentral.com/1471-2296/14/110#) (11. 11. 2014).
- George, Jenifer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Organizational behavior*. New York: Addison-Wesley.
- George, Jenifer M. in Gareth R. Jones. 1999. *Organizational behavior*. New York: Addison-Wesley.
- Goetz, Katja, Stephen Campbell, Bjoern Broge, Marc Brodowski, Jost Steinhäuser, Michel Wensing in Joachim Szecsenyi. 2013. Job satisfaction of practice assistants in general practice in Germany: an observational study. *Family Practice* 30 (4): 411–417.
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Golob, Mira. 2006. *Organizacijska kultura v zavodu Dom starejših občanov Novo mesto*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Gorenak, Irena in Milan Pagon. 2006. Vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu. *Organizacija* 39 (4): 247–253.
- Gorenak, Irena. 2004. Vpliv interpersonalnih kompetenc sodelavcev in nadrejenih na zadovoljstvo policistov pri delu. *Organizacija* 37 (4): 222–227.
- Gruban, Brane. 2003. HRM: »človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami? (Nova) organizacijska kultura in vrednote. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 1 (1): 8–13.
- Guzina, Milica. 1998. *Motivacija za radi zadovoljstvo poslom radnika*. Beograd: Naučna knjiga.

- Handy, Charles. 1993. *Understanding organization*. London: Penguin.
- Herzberg, Frederick. 1990. One more time: How do you motivate employees? V *Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal*, 49–76. Boston: Harvard Business School Press.
- Hočevar, Franc. 2001. Ali je management v bolnišnicah v krizi – moč in pristojnosti direktorjev. V *Management v zdravstvu: pričakovanja in realnost*, 33–36. Ljubljana: Društvo ekonomistov v zdravstvu.
- Hodge, Billy J. in William P. Anthony. 1991. *Organization theory: A strategic approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Ilgo, Peter. 2008. Ključni dejavniki sprememb poslovne kulture zaposlenih. V *Ravnanje z zaposlenimi in sodelavci*, 15–22. Ljubljana: Društvo ekonomistov v zdravstvu.
- Ivanko, Štefan. 2002. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, Štefan. 2005. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, Štefan. 2006. *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, Štefan. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jezernik, Dragica. 2012. *Različni stili vodenja in vpliv vodenja na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvenih organizacijah*. Magistrska naloga, Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede.
- Jež, Valentin in Lidija Mohor. 1985. *Delo in zavest*. Ljubljana: Raziskovalni center za samoupravljanje pri Republiškem svetu zveze sindikatov Slovenije.
- Judge, Timothy A., Sharon Parker, Amy E. Colbert, Daniel Heller in Remus Ilies. 2002. Job satisfaction: A cross-cultural review. V *Handbook of industrial, work, and organizational psychology*. Vol. 2 *Organizational psychology*, ur. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil in Chockalingam Viswesvaran, 25–52. London; Thousand Oaks: Sage.
- Kafol, Ljudmila. 1999. Motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj za doseganje kakovosti po meri kupca. V *Zbornik referatov*, 25–34. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnoveženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kasper, Helmut. 1987. *Organisationskulture*. Wein: Service Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität.
- Kavčič, Bogdan, Dana Mesner Andolšek, Darko Deškovič in Andreja Čibron. 1988. *Direktorji uspešnih slovenskih gospodarskih organizacij*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Delavska enotnost.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kavčič, Bogdan. 1994. Organizacijska kultura. V *Management*, ur. Stane Možina, 174–211. Radovljica: Didakta.
- Kavčič, Bogdan. 2011. *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

- Kersnik, Janko. 2008. Komunikacija: zdravnik, medicinska sestra, bolnik. V *Ravnanje z zaposlenimi in sodelavci*, 39–42. Ljubljana: Društvo ekonomistov v zdravstvu.
- Klemenčič, Marko. 2010. Vloga organizacijske kulture na uspešnost podjetja. V *Znanje: teorija in praksa*, 375–382. Koper: Fakulteta za management.
- Konrad, Edvard. 1987. Vodenje in motivacija za delo: pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. V *XV. posvetovanje psihologov Slovenije, Radenci –oktober 1986*, ur. Janez Gregorač, 99–110. Ljubljana: Društvo psihologov SR Slovenije.
- Kotter, John P. in James L. Heskett. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kragelj, Jožica. 2010. *Organizacijska kultura zaposlenih v zdravstveni negi v bolnišnici*. Magistrsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Kralj, Janko. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Krogstad, Unni, Dag Hofoss, Marijke Veenstra in Per Hjortdahl. 2006. *Predictors of job satisfaction among in Norwegian hospitals: relevance of micro unit culture*. [Http://www.human-resources-health.com/content/4/1/3](http://www.human-resources-health.com/content/4/1/3) (5. 11. 2014).
- Kvist, Tarja, Raija Mantynen, Hannele Turunen, Pirjo Partanen, Merja Miettinen, Gail A. Wolf in Katri Vehvilainen-Julkunen. 2013. How magnetic are Finnish hospitals measured by transformational leadership and empirical quality outcomes? *Journal of Nursing Management* 21 (1): 152–164.
- LaGuaria, Dorian. 2008. Organizational culture. *Training & Development* 62 (3): 56–61.
- Lambrou, Persefoni, Nick Kontodimopoulos in Dimitris Niakas. 2010. *Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital*. *Human Resources for Health* 8:26.
- Lawler, Edvard E. 1994. *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu – human resource management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2003. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lobnikar, Branko. 2008. Kakovost medosebnih odnosov kot determinanta organizacijske kulture v bolnišnici. V *Medosebni odnosi – temelj kakovosti v zdravstvu*, ur. Suzana Labaš, 7–15. Solčava: Spes – Društvo za kulturo odnosov.
- Locke, Edwin. A. 1976. *The nature and causes of job satisfaction*. V *Handbook of industrial and organizational psychology*, ur. Marvin D. Dunnette, 1297–1349. Chicago: Rand McNally.
- Lorber, Mateja. 2010. *Vedenje, značilnosti in kompetence vodij v povezavi z zadovoljstvom in pripadnostjo zaposlenih v zdravstveni negi*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Malloy, David, Cruise Hadjistavropoulos, Thomas Fahey, Elizabet Mc Carthy, Robin J. Evans, Dwight H. Zakus, Illyeok Park, Yongho Lee in Jaime Williams. 2009. Culture and organizational climate: Nurses' insights into their relationship with physicians. *Nursing Ethics* 16 (6): 719–733.

- Markežič, Lara. 2013. *Zadovoljstvo in motiviranje zaposlenih v zdravstveni organizaciji*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Moorhead, Gregory in Ricky Griffin. 2006. *Organizational behaviour*. Boston (Mass.): Houghton Mifflin.
- Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleša Svetič. 2004. *Osnove managementa*. Portorož. Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Mullins, Laurie J. 2001. *Management and organisational behaviour*. London: Financial Times.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2006. *Zadovoljstvo zaposlenih pri delu (z delom) in potrošniki*. [Http://www.ipos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-zadovoljstvoprideluinpotrošniki.html](http://www.ipos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-zadovoljstvoprideluinpotrošniki.html) (29. 12. 2014).
- Noe, Raymond, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart in Patrick M. Wright. 1994. *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. Burr Ridge: Irwin.
- Ovsenik, Marija in Milan Ambrož. 2006. *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Pagon, Milan. 2004. Razvoj organizacijske kulture v javnem sektorju. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 2 (3): 50–54.
- Peters, David H., Subrata Chakraborty, Prasanta Mahapatra in Laura Steinhardt. 2010. *Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states*. [Http://www.human-resources-health.com/content/8/1/27](http://www.human-resources-health.com/content/8/1/27) (20. 11. 2014).
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Management Consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Pogačnik, Vid. 2003. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Prosen, Mirko. 2006. *Proces odločanja v operativnem managementu zdravstvene nege*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
- Puchan, Heike, Magda Pieczka in Jacqueline L'Etang. 1997. *The internal communications context*. London: International Thomson Business.
- Ritonja, Slavica Alojzija. 1998. Management kakovosti v zdravstvu: pristopi in metode QM. *ISIS* 7 (3): 26–28.
- Robbins, Stephen P. 1991. *Organizational behavior: Concept, controversies, and applications*. London: Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. 2010. *Organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rosenstein, Alan H. 2002. Nurse-physician relations: Impact on nurse satisfaction and retention. *The American Journal of Nursing* 102 (6): 26–34.
- Rozman, Rudi in Jure Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana: GV založba.

- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 2001. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rus, Veljko. 1994. Management v neprofitnih organizacijah. V *Management*, ur. Stane Možina, 938–974. Radovljica: Didakta.
- Saari, Lise M. in Timothy A. Judge. 2004. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management* 43 (4): 395–407.
- Sabadin, Argio. 1978. *Analiza vprašalnika zadovoljstva pri delu*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Schein, Edgar H. 1997. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Wiley.
- Sevšek, Zdenka. 2008. *Nova organizacijska kultura in njen vpliv na uspešnost podjetja Gorenje, d. d., Velenje*. Diplomaska naloga, Doba Maribor.
- Skela Savič, Brigita in Milan Pagon. 2007. Model dejavnikov uspešnega izvajanja sprememb v slovenskih bolnišnicah. *Organizacija* 40 (4): 63–74.
- Skinder Savič, Katja. 2013. *Organizacijska kultura v splošnih bolnišnicah in njena povezanost z zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu*. Magistrsko delo, Univerze na Primorskem, Fakulteta za management.
- Skočir, Nina. 2001. Zadovoljstvo zaposlenih. V *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo*, ur. Goran Vukovič, 1097–1104. Kranj: Moderna organizacija.
- Spector, Paul E. 1997. *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Stark, Robert, Daniel Whitlock in David Cornett. 2014. *Addressing satisfaction gaps around cultural fit*. [Http://www3.acpe.org:8082/docs/default-source/pej-archives-2014/addressing-satisfaction-gaps-around-cultural-fit.pdf?sfvrsn=4](http://www3.acpe.org:8082/docs/default-source/pej-archives-2014/addressing-satisfaction-gaps-around-cultural-fit.pdf?sfvrsn=4) (5. 11. 2014).
- Svetlik, Ivan. 1998. *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Štemberger Kolnik, Tamara. 2008. *Vpliv komuniciranja med zaposlenimi v organizaciji na njihovo zadovoljstvo pri delu: študija primera*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Štraus, Tanja. 2013. *Organizacijska klima ter kazalci zadovoljstva medicinskih sester v zdravstveni negi*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Švigelj Rogelj, Barbara. 2009. *Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi na onkološkem inštitutu*. Magistrska naloga, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacij: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.

- Tavčar, Mitja I. 2008. Ali naj kultura sledi strategiji ali strategija kulturi? V *Vloga kulture v združbah (organizacijah): zbornik referatov*, ur. Borut Rusjan, Jure Kovač in Rudi Rozman, 74–77. Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management; Ljubljana: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Tavčar, Rudi. 2004. Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez števil. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 2 (6): 46–49.
- Toth, Martin. 2003. *Zdravje, zdravstveno varstvo, zdravstveno zavarovanje*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Trice, Harrison M. in Janice M. Beyer. 1993. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Trstenjak, Slavica. 2007. *Analiza delovne klime v zavodu Hrastovec*. Interno gradivo, Zavod Hrastovec.
- Trunk Širca, Nada in Mitja Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Tsai, Yafang. 2011. *Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction*. [Http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98](http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98) (16. 11. 2014).
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zagoršek, Hugo in Mateja Štemberger. 2005. Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 57–84. Ljubljana: Časnik Finance.
- Zelinka, Radko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
- Zhou, Ping, Kate Bundorf, Ji Le Chang, Jin Xin Huang in Di Xue. 2011. Organizational culture and its relationship with hospital performance in public hospitals in China. *Health Services Research* 46 (6pt2): 2139–2160.
- Zupančič, Renata. 2001. Zadovoljstvo medicinskih sester na delovnih mestih. V *Medicinske sestre v Sloveniji*, ur. Darinka Klemenc in Majda Pahor, 15–19. Ljubljana: Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov.
- Žnidaršič Krajnc, Alenka. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

PRILOGE

- Priloga 1 Temeljne značilnosti – opisne statistike
- Priloga 2 Organizacijska povezanost – opisne statistike
- Priloga 3 Merilo uspeha – opisne statistike
- Priloga 4 Delovno zadovoljstvo v organizaciji – opisne statistike
- Priloga 5 Anketni vprašalnik o organizacijski kulturi in delovnem zadovoljstvu

TEMELJNE ZNAČILNOSTI – OPISNE STATISTIKE

	N	Min.	Maks.	AS	SO
Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni so se pripravljani izpostaviti in tvegati za interese organizacije.	117	1	5	2,44	0,98
Organizacija je osebjem zelo prijazna. Vsi zaposleni smo kot velika družina. Si medsebojno pomagamo in zaupamo.	117	1	5	2,47	1,05
Organizacija je močno usmerjena v rezultate. Osnovno načelo je dobro opraviti nalogo. Zaposleni so med seboj tekmovalni in stremijo k dosežkom.	117	1	5	2,71	1,06
Organizacija je jasno strukturirana in kontrolirana. Postopki dela so formalizirani in poznani zaposlenim.	117	1	5	3,10	1,14
<i>Temeljne značilnosti</i>	117	1	5	2,68	0,84

Op.: AS – aritmetična sredina; SO – standardni odklon

ORGANIZACIJSKA POVEZANOST – OPISNE STATISTIKE

	N	Min.	Maks.	AS	SO
Organizacijo povezujeta zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so predani organizaciji.	116	1	5	2,78	1,05
Organizacijo povezujejo inovacije in razvoj. Organizacija se trudi, da bi bili vedno korak pred drugimi.	115	1	5	2,84	1,04
Organizacijo povezujejo skupni pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji.	116	1	5	3,14	0,97
Organizacijo povezujejo formalni predpisi in pravila. Pomembno je, da delo tekoče teče.	117	1	5	3,64	0,96
<i>Organizacijska povezanost</i>	<i>117</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>3,11</i>	<i>0,79</i>

Op.: AS – aritmetična sredina; SO – standardni odklon

MERILO USPEHA – OPISNE STATISTIKE

	N	Min.	Maks.	AS	SO
Uspešnost organizacije temelji na podlagi razvoja zaposlenih, timskega dela, pripadnosti in skrbi za zaposlene.	115	1	5	2,91	1,17
Uspešnost organizacije temelji na doseganju najboljših rezultatov in prevladi na trgu. Pomembno je biti boljši od konkurence.	115	1	5	3,13	1,06
Uspešnost organizacije temelji na razvoju novih načinov dela in izvajanju najnovejših storitev. Pomembni so dosežki in rast.	115	1	5	3,30	1,02
Uspešnost organizacije se kaže na podlagi učinkovitosti. Pomembna je zanesljivost, točnost ter nizki stroški.	116	1	5	3,44	1,17
<i>Merilo uspeha</i>	116	1	5	3,20	0,88

Op.: AS – aritmetična sredina; SO – standardni odklon

DELOVNO ZADOVOLJSTVO V ORGANIZACIJI – OPISNE STATISTIKE

	N	Min.	Maks.	AS	SO
Možnosti napredovanja	117	1	5	2,15	1,10
Obveščenost o dogodkih v organizaciji	117	1	5	2,47	1,10
Soodločanje pri delu in poslovanju	117	1	5	2,53	1,10
Plača in druge materialne ugodnosti	117	1	5	2,60	1,17
Ustvarjalnost dela	117	1	5	2,94	1,04
Ugled dela	117	1	5	3,10	1,18
Možnosti strokovnega razvoja	117	1	5	3,11	1,14
Zahtevnost dela (fizična in psihična)	117	1	5	3,29	1,08
Svoboda in samostojnost pri delu	117	1	5	3,30	1,06
Neposredni vodja	117	1	5	3,30	1,21
Delovne razmere	117	1	5	3,35	1,08
Odnosi s sodelavci	117	1	5	3,37	1,06
Varnost dela	117	1	5	3,68	0,95
Zanimivost dela	117	1	5	3,72	0,96
Stalnost zaposlitve	117	1	5	4,21	0,91
<i>Delovno zadovoljstvo v organizaciji</i>	117	1,6	4,67	3,14	0,69

Op.: AS – aritmetična sredina; SO – standardni odklon

ANKETNI VPRAŠALNIK O ORGANIZACIJSKI KULTURI IN DELOVNEM ZADOVOLJSTVU

Spoštovani/a sodelavec/ka,

sem David Pučko, zaposlen na Oddelku za preskrbo s krvjo in sem hkrati študent podiplomskega študija na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Za pripravo magistrske naloge raziskujem organizacijsko kulturo in delovno zadovoljstvo v Zavodu RS za transfuzijsko medicino.

Pred vami je vprašalnik, s katerim merimo organizacijsko kulturo in delovno zadovoljstvo. Ni pravih ali napačnih odgovorov. Prosim Vas, da ste pri ocenjevanju čim bolj natančni, saj bom le tako dobil natančen opis raziskovalnega področja.

Vprašalnik je sestavljen iz treh vsebinskih sklopov. Zagotavljam Vam anonimnost pri obdelavi podatkov.

Vnaprej hvala za Vaše sodelovanje.

I. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Pred vami je sklop vprašanj za ugotavljanje organizacijske kulture. Vprašalnik je zasnovan iz šestih delov, v vsakem so štiri trditve. Pri vsaki trditvi prosim označite kvadrat, ki najbolje predstavlja stopnjo Vašega strinjanja oziroma nestrinjanja s posamezno trditvijo, pri čemer pomeni številka **1** – se sploh ne strinjam, **2** – se ne strinjam, **3** – niti se ne strinjam/niti se strinjam, **4** – se strinjam in **5** – se zelo strinjam.

Temeljne značilnosti – trditve:

Organizacija je osebu zelo prijazna. Vsi zaposleni smo kot velika družina. Si medsebojno pomagamo in zaupamo.	1	2	3	4	5
Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni so se pripravljene izpostaviti in tvegati za interese organizacije.	1	2	3	4	5
Organizacija je močno usmerjena v rezultate. Osnovno načelo je dobro opraviti nalogo. Zaposleni so med seboj tekmovalni in stremijo k dosežkom.	1	2	3	4	5
Organizacija je jasno strukturirana in kontrolirana. Postopki dela so formalizirani in poznani zaposlenim.	1	2	3	4	5

Vodenje v organizaciji – trditve:

Vodenje v organizaciji je usmerjeno k mentorstvu, dajanju vzgleda in svetovanju zaposlenim pri delu.	1	2	3	4	5
Za vodenje v organizaciji je značilen podjetniški pristop, inovativnost ter sprejemanje tveganja.	1	2	3	4	5
Vodenje je izrazito usmerjeno k rezultatom, ki se lahko dosežajo tudi na zelo agresiven način.	1	2	3	4	5
Za vodenje v organizaciji je značilno usklajevanje, organiziranje in učinkovit potek dela.	1	2	3	4	5

Sistem ravnanja z zaposlenimi – trditve:

Stil vodenja v organizaciji podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.	1	2	3	4	5
Vodstvo podpira inovativnost, svobodo in izvirnost.	1	2	3	4	5

Priloga 5

Vodstvo podpira tekmovalnost med zaposlenimi in ima visoke zahteve ter težnje k dosežkom.	1	2	3	4	5
Stil vodenja v organizaciji se kaže kot zagotavljanje varnosti zaposlenih, udobnosti, predvidljivosti in stabilnosti v odnosih.	1	2	3	4	5

Organizacijska povezanost – trditve:

Organizacijo povezujeta zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so predani organizaciji.	1	2	3	4	5
Organizacijo povezujejo inovacije in razvoj. Organizacija se trudi, da bi bili vedno korak pred drugimi.	1	2	3	4	5
Organizacijo povezujejo skupni pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji.	1	2	3	4	5
Organizacijo povezujejo formalni predpisi in pravila. Pomembno je, da delo tekoče teče.	1	2	3	4	5

Strateški poudarki – trditve:

V organizaciji je poudarek na razvoju zaposlenih. Cenjeno je zaupanje, odprtost in sodelovanje.	1	2	3	4	5
V organizaciji je poudarek na iskanju novih izzivov in pridobivanju novih virov. Cenjene so novosti.	1	2	3	4	5
V organizaciji je poudarek na tekmovalnosti in doseganju rezultatov. Prevladujejo visoko postavljeni cilji in njihovo doseganje.	1	2	3	4	5
V organizaciji je poudarek na stabilnosti in trajnosti. Pomembni so učinkovitost, nadzor in sprotno izvajanje dejavnosti.	1	2	3	4	5

Merilo uspeha – trditve:

Uspešnost organizacije temelji na podlagi razvoja zaposlenih, timskega dela, pripadnosti in skrbi za zaposlene.	1	2	3	4	5
Uspešnost organizacije temelji na razvoju novih načinov dela in izvajanju najnovejših storitev. Pomembni so dosežki in rast.	1	2	3	4	5
Uspešnost organizacije temelji na doseganju najboljših rezultatov in prevladi na trgu. Pomembno je biti boljši od konkurence.	1	2	3	4	5
Uspešnost organizacije se kaže na podlagi učinkovitosti. Pomembna je zanesljivost, točnost ter nizki stroški.	1	2	3	4	5

II. DELOVNO ZADOVOLJSTVO

Pred Vami so postavke, ki se nanašajo na delovno zadovoljstvo v Vaši organizaciji . Prosim, ocenite zadovoljstvo, ki najbolj ustreza Vašemu mnenju s pomočjo petstopenjske lestvice, kjer posamezne trditve pomenijo: ocena 1 pomeni, da ste zelo nezadovoljni, ocena 2 pomeni, da ste z nečim nezadovoljni, ocena 3 je srednja in pomeni, da niste niti zadovoljni, pa tudi ne nezadovoljni, ocena 4 pomeni, da ste zadovoljni, vendar ne tako zelo, in ocena 5 pomeni, da ste z nečim zelo zadovoljni.

Izbrano oceno označite s križcem ali s kljukico.

Delovno zadovoljstvo v organizaciji – trditve:

DELOVNE RAZMERE	1	2	3	4	5
možnosti NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5

OBVEŠČENOST o dogodkih v organizaciji	1	2	3	4	5
PLAČA in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
odnosi s SODELAVCI	1	2	3	4	5
STALNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA	1	2	3	4	5
SVOBODA in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
UGLED dela	1	2	3	4	5
SOODLOČANJE pri delu in poslovanju	1	2	3	4	5
USTVARJALNOST dela	1	2	3	4	5
VARNOST dela	1	2	3	4	5
NEPOSREDNI VODJA	1	2	3	4	5
ZAHTEVNOST dela (fizična in psihična)	1	2	3	4	5
ZANIMIVOST dela	1	2	3	4	5

III. SPLOŠNI PODATKI

Spol:

- moški
 ženska

Vaša starost: _____ let

Delovna doba: _____ let

Izobrazba (označite samo najvišjo dokončano stopnjo izobrazbe):

- osnovnošolska
 poklicna
 srednješolska
 višješolska
 visoka strokovna ali univerzitetna, ali visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st.)
 specializacija ali strokovni magisterij (2. bol. st.)
 magisterij znanosti ali doktorat znanosti ali doktorat znanosti (3. bol. st.)

Zdravstveni delavec:

- da
 ne

Za Vaš trud in sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem. Prosim, da izpolnjen vprašalnik vrnete (pošljete preko kurirja) v vratarnico ZTM-ja v zato pripravljeno škatlo do 30. maja 2014.

Lep pozdrav.

David Pučko, dipl. zn.