

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA V
JAVNEM ZAVODU – ŠTUDIJA PRIMERA

Andrej Sobočan

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Mojca Prevodnik

POVZETEK

Opravljena raziskava na URI – Soča je imela namen ugotoviti, kako zaposleni doživljajo ključne dimenzije organizacijske klime. V teoretičnem delu sta predstavljena pojma organizacijska kultura in organizacijska klima in tudi kako ju merimo in na kakšen način ju spreminjamo, kakšen je vpliv vodenja na spremembe v organizaciji in kakšna je vloga vodstva pri vzdrževanju ustrezne organizacijske kulture. V empiričnem delu so predstavljeni rezultati meritev s komentarji in podani predlogi za izboljšanje slabo ocenjenih dimenzij organizacijske klime. Rezultati kažejo, da je treba aktivnosti usmeriti predvsem v izboljšanje zunanje motivacije zaposlenih. Treba je strateško pristopiti in uvesti oziroma izboljšati sistem plačila po vložnem delu. Zgraditi je treba model interne komunikacije in se posvetiti razvoju kariere zaposlenih. Ugotovitve kažejo, da je organizacijska klima na URI – Soča razmeroma dobra, kar je verjetno posledica zelo visoke notranje motivacije zaposlenih, ki izhaja iz dejavnosti oziroma poslanstva Inštituta.

Ključne besede: organizacijska kultura, organizacijska klima, merjenje, spreminjanje, zadovoljstvo, delo, vodenje, motivacija, vrednote

SUMMARY

The research carried out at the University Rehabilitation Institute, Republic of Slovenia, explored how the employees perceive the key dimensions of organisational climate. In the introduction, the concepts of organisational culture and organisational climate are reviewed, and ways of measuring and changing them are summarised together with the influence of management practices on organisational change and the role of management in maintaining an appropriate organisational culture. The empirical part presents the results of the measurement of organisational climate, their discussion and proposals for improving those dimensions of organisational climate that received the lowest grades. The results indicate that efforts should be directed towards improvement of extrinsic motivation of the employees. A strategic approach is needed to implement or improve a performance-based remuneration system. A model of internal communication should be built and career development measures taken. Nevertheless, in general, the organisational climate at the University Rehabilitation Institute is relatively good, which can be seen as a consequence of the high intrinsic motivation of the employees arising from the field of work and the mission of the Institute.

Key words: organisational culture, organisational climate, measurement, change, satisfaction, work, management, motivation, values

UDK: 658.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelevitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji projektne naloge	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev projektne dela	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema:	3
2	Organizacijska kultura	4
2.1	Opredelevitev pojma organizacijska kultura	4
2.2	Definiranje in prepoznavnost organizacijske kulture	5
2.3	Tipologija organizacijske kulture	6
2.4	Elementi organizacijske kulture	7
2.5	Oblikovanje in prenašanje organizacijske kulture	9
2.6	Spreminjanje in oblikovanje organizacijske kulture	10
2.7	Vpliv vodenja na spreminjanje organizacijske kulture	12
3	Organizacijska klima	14
3.1	Opredelevitev pojma organizacijska klima	14
3.2	Dimenzije organizacijske klime	15
3.2.1	Poznavanje poslanstva, vizije, ciljev	15
3.2.2	Pripadnost organizaciji	15
3.2.3	Odnos do kakovosti	16
3.2.4	Inovativnost in iniciativnost	17
3.2.5	Motivacija in zavzetost	17
3.2.6	Organiziranost	18
3.2.7	Strokovna usposobljenost in učenje	19
3.2.8	Nagrajevanje	20
3.2.9	Razvoj kariere	21
3.2.10	Notranji odnosi	21
3.2.11	Komuniciranje in informiranje	22
3.2.12	Zadovoljstvo pri delu	22
3.2.13	Vodenje	23
4	Predstavitev okolja – URI – Soča	25
4.1	Poslanstvo inštituta	25
4.2	Vizija inštituta	25
4.3	Vrednote inštituta	25

4.4	Dejavnosti URI – Soča.....	26
4.4.1	Zdravstvena dejavnost	26
4.4.2	Raziskovalna dejavnost	29
4.4.3	Izobraževalni univerzitetni programi.....	29
4.4.4	Upravne dejavnosti	30
5	Raziskava – vzorec.....	31
5.1	Izvedba ankete.....	31
5.2	Rezultati raziskave in interpretacija	32
5.2.1	Poznavanje poslanstva, vizije, cilj	32
5.2.2	Pripadnost organizaciji	33
5.2.3	Odnos do kakovosti	34
5.2.4	Inovativnost in iniciativnost	35
5.2.5	Motivacija in zavzetost.....	36
5.2.6	Organiziranost.....	37
5.2.7	Strokovna usposobljenost in učenje.....	38
5.2.8	Nagrajevanje	39
5.2.9	Razvoj kariere	41
5.2.10	Notranji odnosi	42
5.2.11	Komuniciranje in informiranje	43
5.2.12	Vodenje	44
5.3	Ugotovitve.....	45
5.4	Predlogi	49
6	Sklep.....	53
	Literatura	55
	Priloge.....	57

PONAZORILA

Slika 1:	Vrednote URI – Soča	26
Slika 2:	Poznavanje poslanstva, vizije, ciljev	33
Slika 3:	Pripadnost organizaciji	34
Slika 4:	Odnos do kakovosti	35
Slika 5:	Inovativnost in iniciativnost	36
Slika 6:	Motivacija in zavzetost	37
Slika 7:	Organiziranost	38
Slika 8:	Strokovna usposobljenost in učenje	39
Slika 9:	Nagrajevanje	41
Slika 10:	Razvoj kariere	42
Slika 11:	Notranji odnosi	43
Slika 12:	Komuniciranje in informiranje	44
Slika 13:	Vodenje	45
Slika 14:	Dimenzija organizacijske klime	47
Preglednica 1:	Struktura vzorca	31
Preglednica 2:	Poznavanje poslanstva, vizije, cilj	32
Preglednica 3:	Pripadnost organizaciji	33
Preglednica 4:	Odnos do kakovosti	34
Preglednica 5:	Inovativnost in iniciativnost	35
Preglednica 6:	Motivacija in zavzetost	37
Preglednica 7:	Organiziranost	38
Preglednica 8:	Strokovna usposobljenost in učenje	39
Preglednica 9:	Nagrajevanje	40
Preglednica 10:	Razvoj kariere	42
Preglednica 11:	Notranji odnosi	43
Preglednica 12:	Komuniciranje in informiranje	44
Preglednica 13:	Vodenje	45
Preglednica 14:	Dimenzija organizacijske klime	47

1 UVOD

Slovenska družba je v desetletjih tranzicije vrednot, političnega sistema in lastnine omogočila, da so se na položaje družbene moči povzpeli posamezniki, ki so brez moralnih dilem legitimirali nedostojanstveno izkoriščanje zaposlenih. Na vseh nivojih se kaže nespoštovanje človeškega prispevka, ljudje so le sredstvo za izrabljanje (ne glede na izobrazbo). Dokazano zelo narašča stres na delovnem mestu. Delovni čas se podaljšuje brez omejitev in na zaposlene se izvaja mehki pritisk, da se zavzetost meri skozi čas, ki ga preživijo na delovnem mestu. Nikogar ne vznemirja, kaj to pomeni za družine, v katerih živijo, in za otroke, ki so večino dneva ločeni od staršev in institucionalizirani kot v sirotišnicah. Ljudje opisujejo, da imajo občutek, da se večajo zahteve in intenzivnost dela. Vsesplošno se znižuje občutek varnosti zaposlitve, k čemur poleg splošne naravnosti kapitalističnih nosilcev moči v obvladovanje posameznikov z osamitvijo in negotovostjo, prispeva še gospodarska kriza in prehod v družbenem redu z globalno spremembo vrednot.

Vodenje podjetij ni vedno v službi podjetja in lahko vzbuja strahove in dvome. Hitenje postaja dirka. Vse bolj se kažejo resne krize vodenja in organizacijske težave. Na nižja vodilna mesta so pogosto postavljeni posamezniki, ki so morda bili dobri delavci, nimajo pa sposobnosti vodenja. Vse več je pritožb glede mobinga. Naraščata tudi bolniška odsotnost in izgorevanje na delovnem mestu, kar znižuje učinkovitost posameznikov in podjetja. Zakonsko imamo zagotovljeno zdravo življenjsko okolje, vendar realnost, zdravstveno stanje in splošna družbena klima tega ne potrjujejo. V preteklosti utrjene slovenske vrednote glede dela (delavnost, ambicioznost) se z aktualnimi brezobzirnimi pritiski na posameznika združijo v zelo nevarno zmes, ki se kaže na vsakem koraku v nezadovoljstvu in potencialnem samouničenju (alkohol, samomori, prometne nesreče ipd.). Na svojih delovnih mestih ljudje nimajo nobene možnosti, da bi se počutili zadovoljni, ustvarjalni, sprejeti, upoštevani, nagrajeni in sposobni zaslužiti za spodobno življenje.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Glavni in gonilni element podjetja je človek. Prehod politične, družbene in gospodarske organiziranosti v naši družbi je prinesel mnoge spremembe za celoten socialni in psihološki ustroj posameznikov.

Še posebej lahko opazimo izrazita razhajanja med teorijo in prakso managementa človeških virov. Teorija se intenzivno ukvarja s preučevanjem organizacijske kulture in klime ter poudarja pomen zadovoljnega človeka – delavca. Literature na to temo je vse več. V praksi pa lahko v mikro in makro pogojih srečamo vse več ljudi, ki niso zadovoljni z delovnimi pogoji, dohodki, odnosi, vodenjem in organizacijo dela v svoji delovni organizaciji. Hitro se izgublja optimizem, da posameznik lahko vpliva na svojo delovno identiteto. Gospodarska kriza

dodatno znižuje moč, pogum in možnosti posameznika za uresničljive spremembe. Vtis je, da marsikje vodstva te razmere izkoristijo in povečujejo direktivno in avtokratsko vodenje.

Dolgotrajni družbeni in organizacijski interes pa je vendarle v zdravem in zadovoljnim posamezniku, ki bo lahko prispeval in bo želel prispevati svoje delo. Iz teorije in prakse je jasno, da je to moč doseči le z dobrim vzdušjem (klimo) in s pozitivno naravnano kulturo v organizaciji (Lipičnik 1997).

Vodstvo (management) je tisto, ki ima ključno vlogo pri oblikovanju kulture in klime v svoji organizaciji. To sta izjemno pomembna elementa vsake organizacije. Vse bolj je prisotno (teoretično) priznavanje tega pomena, zato se vse pogosteje standardno meri klima v določenih dejavnostih.

1.2 Namen in cilji projektne naloge

Namen projektne naloge je pojasniti pojav in pomen organizacijske klime in kulture, izmeriti organizacijsko klimo na URI – Soča, analizirati rezultate raziskave in podati predloge za izboljšavo.

Cilj je podroben vpogled v organizacijsko klimo v URI – Soča. Ugotoviti želim, kakšno je mnenje zaposlenih o delu, odnosih, vodenju in drugih dejavnikih, ki vplivajo na delo in vzdušje v organizaciji. Rezultati raziskave naj bi predvidoma pokazali razlike med želenim in obstoječim stanjem. Končni cilj pa je vpeljati trajno spremljanje in izboljševanje organizacijske klime in s tem tudi kulture v obravnavani organizaciji.

Ugotoviti želim, v kolikšni meri so zadovoljene potrebe zaposlenih in kje so priložnosti za izboljšanje in vplivanje. Na podlagi rezultatov bom podal nekaj predlogov za izboljšanje stanja.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev projektne naloge

Projektno delo bom razdelil v dva sklopa. V prvem, teoretičnem, delu bom uporabil deskriptivno metodo. Seznanil se bom s pojmi kot so organizacijska klima, organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih. Spoznal bom, kako lahko spreminjamo organizacijsko kulturo in klimo, kakšen je vpliv vodenja na te parametre in njihovo spreminjanje ter kaj motivira zaposlene.

Drugi, empirični, del temelji na raziskavi klime in zadovoljstva na URI – Soča. Za pridobivanje podatkov bom uporabil anonimni vprašalnik. Prednost anonimnega vprašalnika je, da raziskovalec dobi realne podatke, saj vprašani odgovarjajo po resnici, če verjamejo, da za njih ne bo negativnih posledic. Vprašani si lahko vzamejo čas za razmislek o postavljenih

vprašanjih, ne da bi spraševalec vplival na njihove odgovore ali bi jim odgovore vsiljeval. Vprašalnik je tudi najprimernejša in najcenejša tehnika za pridobitev podatkov v razmeroma kratkem času od velikega števila ljudi, ki so lahko v trenutku anketiranja različno oddaljeni (Belčič 2002, 150–151). Pridobljene podatke bom obdelal s programom Excel. Rezultate bom grafično prikazal in ustrezno predstavil. Na podlagi ugotovitev bom podal predloge za izboljšanje obstoječega stanja.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema:

V svojem projektne delu predvidevam:

- Organizacijska klima na URI – Soča je primerna in zadovoljujoča.
- Odnosi med zaposlenimi na URI – Soča so dobri.
- Komuniciranje na URI – Soča je ustrezno, povratne informacije so zagotovljene.
- Zaposleni občutijo zadovoljstvo pri opravljanju svojega dela.
- Podoba URI – Soča v širšem okolju je dobra, zaposleni se z njo identificirajo.

V teoretičnem delu se bom omejil na razlago in primerjavo pojmov klima – kultura in njenemu vplivu na zadovoljstvo zaposlenih (vsebinske omejitve).

Za pridobitev podatkov za empirični del bom uporabil vprašalnik, ki že obstaja, in s katerim bom najlaže prišel do zadostnega števila podatkov primernih za obdelavo (metodološke omejitve).

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

2.1 Opredelitev pojma organizacijska kultura

Pojem organizacijska kultura je bil privzet iz sociologije in antropologije. Je ena najglobljih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime (Lipičnik 1997, 205). Tako kot organizacijska klima ima tudi organizacijska kultura svoje dimenzije, po katerih prepoznamo, kakšna organizacijska kultura vlada v podjetju.

Kulturo v organizaciji tvorijo prepričanja, stališča in vrednote, kar so primarne sestavine organizacijske kulture, sekundarne oblike pa zajemajo strukturo organizacije, sisteme, načela in postopke delovanja, videz zgradb, urejenost okolja, način oblačenja in zgodbe o pomembnih ljudeh v organizaciji. Primarne in sekundarne sestavine kulture skupaj tvorijo paradigmo delovanja organizacije (Ovsenik in Ambrož 2000, 146).

Kultura se ne kaže neposredno, pač pa v načinu obnašanja zaposlenih, v odnosu zaposlenih do okolja, do sebe in sodelavcev. Antropologi pravijo, da se kultura pokaže v konkretnem človekovem delovanju, izdelkih in tehnologiji ter jeziku, ki ga uporablja za komuniciranje znotraj organizacije in izven nje. Lipičnik (1997, 206–207) navaja, da imajo navedeni trije dejavniki izreden pomen pri oblikovanju kulture.

Schein označi kulturo kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in delujejo na nezavedni ravni, ter so temeljni samoumevni način zaznavanja samega sebe in okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo (Mesner-Andolšek 1995, 21).

Ovsenik opredeljuje kulturo kot splet miselnih modelov ali skupnih paradigem v organizaciji o tem, kako svet deluje ali naj bi deloval (Ovsenik in Ambrož 2000, 148). Govorimo lahko o zaznavah, vrednotah, načelih, prepričanjih, simbolnem vedenju in obredih članov organizacije, ki jim predstavljajo izhodišče za oblikovanje organizirane kompleksnosti.

Kultura je socialna tvorba, proizvod skupnega življenja oziroma delovanja neke skupine (Kavčič 1994, 182). Med člani v sedanosti in v povezavi s preteklostjo se izoblikuje mreža, v kateri se kopičijo zgodovina organizacije, miti, pomeni, simboli, prepričanja, vrednote, norme, ki pa ne predstavljajo koherentnega telesa ampak so pogosto protislovna, paradoksalna in kaotična zmes. Deluje na zavestnem in nezavednem nivoju in ji pripadajo vsi člani skupine. Deluje kot matrica za vedenje, ukrepanje, razumevanje in spopadanje s problemi in izzivi v notranjem okolju in v srečevanju z zunanjim okoljem. Je dinamičen pojav, ki nastaja, se spreminja in prilagaja v vsakodnevnih interakcijah med člani. Je odsev sedanosti kljub močnim usedlinam preteklosti (Kavčič 1994, 182).

Je obenem lastnost in proces, kar pomeni, da organizacija kulturo ima in obenem je kultura (Kavčič 1994, 183).

2.2 Definiranje in prepoznavnost organizacijske kulture

Definicij organizacijske kulture je veliko, kar pomeni, da jo je težko enoznačno definirati. Ločijo se po tem, v kolikšni meri avtorji poudarjajo opazljive pojave v organizaciji (kot so vzorci obnašanja, izdelki, obredi, običaji itd.) in globlje pojave (vrednote, sklad skupnih vednosti itd.) (Kavčič 1994, 204).

Kavčič (1994, 176–177) po analizi številnih avtorjev navaja naslednja pojmovanja o tem, kaj kultura je:

- je združevalna sila v organizaciji, je skupna filozofija vseh zaposlenih in vanjo verjamejo vsi člani organizacije;
- je volja vseh zaposlenih v organizaciji, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in tudi naredi za svoj razvoj;
- je vzorec prepričanj in pričakovanj zaposlenih in postavlja pravila njihovega obnašanja;
- je nevidna sila, ki v organizaciji deluje z opaznimi dejavniki;
- je za organizacijo to, kar je za posameznika osebnost;
- je skupna filozofija članov organizacije;
- je to, v kar skupno verjamejo člani organizacije;
- je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikuje pomen institucije za njene člane in daje pravila njihovega vedenja;
- so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje in so jih ponotranjili;
- je to, kar management uporablja za podlago vodenja samega sebe in zaposlenih;
- je to, kar omogoča razumeti bistvo, dušo organizacije, kar je globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb.

Kovač (1996, 111) pravi, da se organizacijska kultura nanaša na celotno obnašanje podjetja in vključuje nekakšno kolektivno zavest o skupnih normah in vrednotah, v katere se stapljajo posamezni interesi lastnikov, managerjev in zaposlenih. Predstavlja določen stil vodenja podjetja, način komuniciranja med ljudmi in vzpostavlja skupno identiteto podjetja. Kultura podjetja je kot nevidna mreža, ki prek medčloveških odnosov šele vzpostavlja pravo podobo podjetja in njegove poslovne sposobnosti. V njej zaposleni živijo in delajo, ne da bi jo prav dojeli ali celo o njej razmišljali. Bistven element kulture je prav njena nevidnost. Zaposleni se je ne zavedajo in je za njih samoumevna.

Kulturo v njeni večplastnosti lahko razumemo šele, ko jo analiziramo na dimenzije vidljivosti. Vidni elementi so vedenjski vzorci. Malo manj so vidne vrednote in prepričanja zaposlenih. Te lahko ugotovimo le, če o njih sprašujemo na različne načine. Najmanj pa so vidni bistveni elementi kulture – to so tisti skupni pomeni in skupne predpostavke, ki opredeljujejo

Organizacijska kultura

delovanje članov. So samoumevni in delujejo na ravni praktične zavesti. Ta samoumevnost in vsenavzočnost kulture je razlog, da je za same člane kultura njihove organizacije »nevidna« (Mesner-Andolšek 1995, 127).

Kulturo lahko zaznamo, ko ugotovimo, na kakšen način delujejo zaposleni, predvsem pa, kako si zaposleni razlagajo določena ravnanja v podjetju (Mesner-Andolšek 1995, 128). Če ugotovimo, da se zaposleni podobno obnašajo in si določena ravnanja podobno razlagajo, lahko govorimo o določeni kulturi v podjetju.

Za boljšo predstavo kulture neke organizacije lahko uporabimo oznako: »Tako to delamo pri nas!« (Kavčič 1994, 177)

2.3 Tipologija organizacijske kulture

Organizacije se razlikujejo glede na tip kulture, ki v njih prevladuje. Teorija prinaša številne tipologije, ki želijo prikazati temeljne značilnosti organizacijske kulture.

Kultura države, v kateri se nahaja organizacija, ima izreden vpliv na organizacijsko kulturo. Trevnova in Srića (2001, 57) navajata Hofstedeja (2001), ki se je pri raziskovanju kulture usmeril predvsem na vrednote, povezane z delom, in sicer na podlagi podatkov, ki jih je dobil od delavcev podjetja IBM iz štiridesetih različnih držav. Različne kulture lahko primerjamo in jih razvrstimo na podlagi petih razsežnosti vrednot (Kavčič 1994, 185–187).

Porazdelitev moči

Ta dimenzija kaže obseg, do katerega družba sprejema dejstvo, da so moč, prestiž in bogastvo v ustanovah in organizacijah neenakomerno porazdeljeni. V organizaciji se neenakost moči formalizira v hierarhičnem odnosu med nadrejenim in podrejenim (Kavčič 1994, 185).

Izogibanje negotovosti

Nanaša se na odnos posamezne kulture do negotovosti v povezavi s prihodnostjo (Mesner-Andolšek 1995, 113).

Individualizem ali kolektivizem

Ta dimenzija opisuje odnos med posameznikom in družbo in je opredeljena s stopnjo, do katere se ljudje raje obnašajo kot posamezniki kot pa člani skupine (Treven 1998, 156).

Moškost in ženskost

Ta dimenzija je povezana z delitvijo vlog med spoloma v določeni družbi (Treven in Srića 2001, 57–59).

Kratkoročna in dolgoročna usmeritev

Dolgoročno usmerjene kulture so osredotočene na prihodnost in podpirajo tiste vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju (varčevanje, vztrajnost, okolje ipd.). Kratkoročno usmerjene kulture pa namenjajo pozornost preteklosti in sedanjosti ter poudarjajo vrednote, kot so spoštovanje tradicije in družbenih obveznosti (Treven in Srića 2001, 59).

2.4 Elementi organizacijske kulture

Elemente organizacijske kulture lahko razdelimo na opazljive in tiste, ki jih ne moremo neposredno opazovati, ampak o njih lahko le sklepamo. Med zadnje spada tisto, kar mnogi avtorji pripisujejo zunaj zavestni vsebini kulture, ki deluje samoumevno in nevidno. Gre za vsebine, kjer se posameznik zaveda posledic, ne zna pa pojasniti njihovega izvira ali vzroka. Mednje spadajo odnosi z zunanjim svetom, narava resničnosti, čas in prostor, narava človeškega značaja, narava človeške aktivnosti in narava človeških odnosov. Te izven zavedne vsebine, ki jih Schein (1992 v Kavčič 1994, 180–181) imenuje »temeljne predpostavke«, so nedosegljive neposrednemu preverjanju, zato se moramo zadovoljiti s tem, da o njih le sklepamo.

Vsaj del elementov organizacijske kulture pa je možno opaziti in razlikovati. Preučevanja tako upoštevajo naslednje sestavine kulture, ki jih lahko označimo kot opazljive.

Vrednote

Vrednote so članom organizacije skupne in pomembno vplivajo na obnašanje zaposlenih. Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoja dejanja in potrjujejo ravnanje, ki je koristno za organizacijo (zadovoljstvo strank, kakovost, dobiček ipd.).

Vrednote odkrijemo, če vprašamo, zakaj zaposleni delajo to, kar delajo. So težko neposredno opazljive, o njih sklepamo na podlagi zastavljenih vprašanj. S tem pa pridemo le do očitnih ali izpostavljenih vrednot. Mnoge so odraz idealov, ki bi jih radi imeli. Prave vrednote so lahko bolj skrite ali izven zavestne. Schein (1992) postavlja vrednote na mejo med zavestnim in zunaj zavestnim (Kavčič 1994, 180).

Organizacijska kultura

Norme

Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo delovanje ljudi na poti do cilja. Določajo izbiro določenega delovanja med različnimi možnostmi. Zagotavljajo povezano delovanje skupine. Neupoštevanje norm je povezano s sankcijami, upoštevanje pa je spodbujeno z različno stopnjo družbene prisile. Člani organizacije se norm ne zavedajo, hitro pa jih opazi nekdo, ki pride v organizacijo. Prav tako kot vrednote, norme postavljamo na mejo med zavednim in izven zavednim (Kavčič 1994, 180).

Tipični obrazci vedenja

Gre za širše tipične vzorce vedenja, ki obsegajo večje enote obnašanja. Enaki so pri vseh članih določene skupine in jo ločujejo od drugih skupin. Določajo način vedenja, ki je skupno vsem članom (»Tako to delamo pri nas!«) (Kavčič 1994, 180).

Vzorniki

V mnogih organizacijah obstajajo idealni modeli vodij ali zaposlenih. Tuja literatura jih imenuje heroji. To so osebe, ki so s svojim delom organizaciji zelo koristile in predstavljajo zaželen model v organizaciji. S proučevanjem tipičnih dejanj vzornikov pridemo do sestavin organizacijske kulture. Gre za ravnanje, ki je bilo podlaga za uspešnost organizacije. Če gre za žive ljudi, so ti vzorniki le toliko časa, dokler je organizacija uspešna, z njenim propadom lahko postanejo celo negativni »heroji« (Kavčič 1994, 180).

Običaji in obredi

V vsaki organizaciji se oblikuje odnos do pomembnih dogodkov in do posebnih dosežkov posameznikov. V ta namen organizacije razvijejo različne proslave za obeleženje teh dogodkov ali pa se pretvarjajo, da se ni nič posebnega zgodilo. Proslave vzpostavljajo in ohranjajo tradicijo organizacije in njihova analiza nudi pomembne vpogled v organizacijsko kulturo (Kavčič 1994, 180).

Komunikacije

Komunikacije so živčni sistem organizacije in njihov pomen je za organizacijo ključen. Zajemajo način formalnega in neformalnega komuniciranja v organizaciji. Neformalno in dejansko komuniciranje nam veliko pove o organizacijski kulturi. Gre za vprašanja, ali člani verjamejo formalno določenemu sistemu komuniciranja ter kje in kako dejansko prihajajo do pomembnih informacij. Obstoj in vrsta govoric je značilna sestavina organizacijske kulture, obseg in narava čenč govorita o njenih pomembnih dejavnikih. Delno te pojave lahko štejemo

v kategorijo tipičnih obrazcev obnašanja, norm in vrednot. So pa komunikacije iz vidika opazovanja veliko bolj preprosta kategorija (Kavčič 1994, 180).

Izdelki in storitve

Izdelki in storitve so najlažje vidne vsebine organizacijske kulture, zato so privlačne za empirično preučevanje. Prehod v nov proizvodni program in nov način dela terja bistvene spremembe v obnašanju, vrednotah in odnosu do uporabnika, vendar pa je v izdelkih in storitvah najtežje odkriti, kaj predstavlja vsebino kulture (Kavčič 1994, 180).

2.5 Oblikovanje in prenašanje organizacijske kulture

Kultura je dinamičen proces, ki nastaja v strukturnih in socialnih spojih v organizaciji in povezavi organizacije z okoljem (Ovsenik in Ambrož 2000, 146).

Je razpršen pojav in težko jo je preoblikovati z zavestno, načrtovano in neposredno akcijo. Za vodilne pa je pomembno, da vedo, da s svojim vedenjem sprožajo simbolne posledice, ki se nato odražajo v delovanju drugih akterjev. Gre za družbeno povratno zanko, ki jo sproži njihovo delovanje (Mesner-Andolšek 1995, 127).

Posebnost organizacijske kulture je, da se poraja kot posledica socialnega delovanja cele vrste generacij v organizaciji. Je spoj med paradigmami starih in novih članov organizacije. Zapis socialnega delovanja se ohranja, delno spreminja in prenaša, medtem ko se člani organizacije stalno menjajo. Prenos tega socialnega delovanja pa je odvisen od pridobljenega komunikacijskega vedenja, ki pa je odvisno od razvoja organizacije in pogojeno z zgodovino socialnih interakcij (Ovsenik in Ambrož 2000, 147).

Trije najmočnejši vzvodi pri oblikovanju organizacijske kulture so sistem vrednot, ki je podlaga poslanstva in vizije, ki jo oblikuje vodstvo, prepričanja, ki jim pozicija moči daje težo in način reševanja problemov, ki ga podpirajo pravila delovanja organizacije (Ovsenik in Ambrož 2000, 145).

Pri oblikovanju organizacijske kulture je pomembno izhodišče filozofija ustanoviteljev organizacije. Ti iščejo nove zaposlene, ki imajo poleg potrebnih znanj in veščin večino vrednot usklajenih s tistimi v organizaciji. Tekom socializacije v organizaciji morajo prišleki prilagoditi svoje navade in prepričanja. Ta proces se konča, ko se novi član počuti v organizaciji prijetno in je zadovoljen s svojim delom. To pomeni, da je sprejel norme organizacije za svoje, da obvladuje postopke, neformalno sprejete vzorce vedenja in pravila organizacije in se zaveda, kako in s kakšnimi kriteriji se ocenjuje njegovo delo (Treven in Srića 2001, 87–93).

Tako postane posameznik del skupine. Posamezniki znotraj skupine ali organizacije sčasoma kažejo nagnjenje, da razmišljajo do neke mere podobno in ti skupni pomeni, ki se ustvarijo, pomenijo organizacijsko kulturo (Mesner-Andolšek 1995, 58).

Uspeh organizacije je v veliki meri odvisen od dejavnosti in pričakovanj vodstva. Njihova omejitev pa je organizacijska kultura. Če so bili del začetka organizacije, so aktivno oblikovali kulturo in imajo pozneje zaradi vpetosti v vzorce težave pri vnašanju sprememb. Če pa niso bili del oblikovanja organizacije, je zanje ovira to, da ne poznajo vedenjskih vzorcev, ki so bili v preteklosti del reševanja problemov v organizaciji (Ovsenik in Ambrož 2000, 145). Vloga vodstva pri nastanku organizacijske kulture je večja od drugih, ker mu položaj moči omogoča vplive na sisteme nagrajevanja in kaznovanja določenega vedenja veliko bolj kot ostalim zaposlenim (Mesner-Andolšek 1995, 83–85).

Določeno kulturo prenašamo na nove člane s pomočjo zgodb, ki krožijo o organizaciji in njihovih ustanoviteljih, o pomembnih odločitvah in dogodkih v organizaciji. Ritualni in obredi izražajo pomembne vrednote in cilje v organizaciji ter pokažejo na pomembne posameznike. Materialni simboli kažejo, kdo je v organizaciji pomemben, stopnjo neenakosti med zaposlenimi in način vedenja, ki je sprejemljiv v organizaciji. Ta sporočila so izražena v velikosti in oprepi pisarne, vozilih ali oblačilih. Skupni jezik (žargon), ki ga člani v organizaciji uporabljajo za sporazumevanje, govori o pripadnosti organizaciji. S poznavanjem tega jezika potrdijo svoje sprejemanje kulture in z govorjenjem tega jezika jo pomagajo ohranjati. Žargon jih združuje v skupno kulturo (Treven in Srića 2001, 93–95).

2.6 Spreminjanje in oblikovanje organizacijske kulture

Organizacijska kultura je trden pojav, ki temeljito prežema celotno organizacijo in jo je težko spremeniti. Ko ugotovimo neskladje med obstoječo in želeno organizacijsko kulturo, je treba pristopiti k spreminjanju kulture v podjetju. Ker je kultura mreža, ki se pleče med ljudmi, med preteklostjo in prihodnostjo, na zavednem in nezavednem nivoju, je tudi sprememba kulture dolgotrajni proces, ki se po začetnem impulzu odvija izven kontrole in hotenja in je včasih potrebnega za spremembo manj časa, drugič pa bistveno več. Postopno uvajanje sprememb pripelje tekom let do drugačne kulture. Ob tem moramo upoštevati odpore do kulturnih sprememb. Odstranjevanje ovir, ki izvirajo iz strahu pred spremembami, zahteva čas in dosti energije (Mesner-Andolšek 1995, 146). Zavestno usmerjanje in oblikovanje organizacijske kulture ni možno (Ovsenik in Ambrož 2000, 147). Njena prava narava se pokaže samo v izjemnih okoliščinah, ko so člani organizacije neposredno ogroženi. Prežetost organizacije s kulturo ne podleže nadzoru ne glede na moč skupine ali posameznika, ki jo ima v njej. Vodstvo ima nekoliko več možnosti vpliva, nima pa nadzora. Ljudje smo kompleksna, nepredvidljiva bitja, ki se pogosto vedemo v nasprotju s pričakovanji (Ovsenik in Ambrož 2000, 147). K spremembi kulture je treba pristopiti z občutkom in strategijo. Še zdaleč ni potrebno, da se spremeni celotna substanca. Obstoječi elementi se lahko pojavijo v novi

konfiguraciji. Dobro je ohraniti nekatere elemente stare kulture in tudi določeno kontinuiteto s preteklostjo (Mesner-Andolšek 1995, 146–147). Spremembe lahko vodstvo vnaša premišljeno z novo strategijo in ideologijo, kar imenujemo nameravana ali premišljena sprememba. Lahko pa se kultura spreminja spontano, v družbeni interakciji, ko zaposleni rešujejo probleme notranje integracije in zunanje adaptacije ter sooblikujejo in tvorijo skupno mišljenje s tem, ker so del organizacije (Mesner-Andolšek 1995, 147).

Drastične spremembe so možne le ob velikih spremembah v okolju in družbi, čemur smo priča v zadnjih dveh desetletjih, ko se srečujemo s hitrimi in temeljitimi spremembami v kulturi, tudi organizacijski. Sicer pa so v organizaciji prav kritični dogodki tisti, ki prekinejo rutinirano delovanje zaposlenih in povzročijo spremembo, ki pa sčasoma preide v navado in postane del rutine.

Mesner-Andolšek (1995, 139) navaja, da so najpomembnejši načini za spreminjanje organizacijske kulture kadrovske spremembe, vplivanja na spremembo stališč, vrednot in prepričanj vseh zaposlenih, spreminjanje struktur in tehnologije ter spreminjanje zunanje podobe podjetja. Spremembe bistveno lažje sprejme organizacija, ki ima kot pomembno vrednoto stalno učenje in nadgrajevanje. Tako ostaja odprt sistem za informacije, ki pa vnašajo spremembo.

Černetič (1997, 266) navaja, da je možno k spremembam pristopiti v štirih fazah:

- 1. faza: vodstvo določi novo vizijo;
- 2. faza: ko se nova vizija začne uresničevati in začnejo zaposleni delati po novem, nastopi kritična faza. V primeru, da se novi način pokaže za uspešnega, se uveljavi prepričanje, da je koristen in sčasoma ga zaposleni sprejmejo. V primeru, da ni pričakovanih rezultatov, pa mora vodstvo ponuditi novo možnost;
- 3. faza: novi način dela in obnašanja se v tej fazi utrjuje;
- 4. faza: novi način delovanja se spremeni v vrednote in zaposleni se novosti ne zavedajo več.

Spremembe v kulturi je treba načrtovati na podlagi značilnosti, ki vladajo v organizaciji. Treba jih je izvesti, ko stari vzorci reševanja problemov niso več uporabni. Problemi v globaliziranem svetu postajajo kompleksnejši, zato so spremembe in prilagajanje kulture nujnost. S spreminjanjem kulture se v organizaciji povečuje negotovost in tveganje (Ovsenik in Ambrož 2000, 148). Prevelike ali nekoherentne spremembe v zaposlenih vzbudijo tolikšen odpor, da se spremembam upirajo, saj doživljajo novost kot grožnjo identitete podjetja in njih samih. Spremembe kulture načenjajo stare vrednote, ki se spreminjajo in izgubljajo pomen. Tudi v našem okolju se pojavlja izrazita sprememba vrednot, ko klasične in v skupnost naravnane vrednote odpadajo in jih nadomeščajo k posamezniku naravnane vrednote, ki temeljijo na brezobzirnem uporabljanju drugih za lasten uspeh in na izključni usmeritvi v dobiček. Te vrednote pa so se že pokazale kot skrajno razdiralne in na daljši rok maligne za

delovno organizacijo. Tam, kjer se pristopa k spreminjanju organizacijske kulture, je to smiselno početi zelo previdno. Smiselno je obdržati vedenjske vzorce in načela, ki so zaposlenim skupni, saj to vodi k oblikovanju prave kulture v organizaciji v času močnih globalizacijskih gibanj, ki so usmerjena v kopičenje bogastva in ki še posebej ogrožajo našo kulturno identiteto. Poudarja se individualizem in pozabljajo se skupne vrednote. Svobodni trg je nesporno gibalno storilnosti. Vse je podrejeno zaslužku. Organizacije se spreminjajo tako hitro, da izgubljajo svojo identiteto. Organizacijska kultura predstavlja lepilo, ki preko skupnih vrednot deluje sinergistično. Vrednote, ki jih posameznik ne more deliti z drugimi nimajo smisla, ker jih ne more uresničevati. Izgubi se poslanstvo, ki ga nadomesti pragmatično delovanje namenjeno edinemu cilju in vrednoti, ki je še preostala – dobičku. Ekologija sistema, ki nima sinergističnega delovanja, pa govori o začetku civilizacijske entropije (Ovsenik in Ambrož 2000, 149).

2.7 Vpliv vodenja na spreminjanje organizacijske kulture

Vodstvo je tisto, ki s svojimi stališči, vrednotami in vizijo močno vpliva na kulturo podjetja. Razumevanje in poznavanje organizacijske kulture je za vodstvo ključnega pomena. Pomembna je usklajenost med strategijo podjetja in organizacijsko kulturo. Zaposleni prinašajo svoje individualne in različne poglede, stališča, vrednote in vedenja. Ta človeška, osebna dimenzija je izziv za managerje, da se z raznolikostjo soočijo in jo organizirajo v konkurenčno prednost.

V organizaciji obstoječa kultura pomeni varnost in ko vodilni poskušajo vnesti spremembe, to pri zaposlenih vzbudi strah in negotovost. Ljudje se različno odzivajo na zahteve po spremembi. Nekateri so na njih izjemno občutljivi in takoj nudijo odpor in izogibanje zaradi stalnega strahu pred izgubo psihološke varnosti in pred novim učenjem. Nekaterim pa novosti pomenijo izziv in popestritev. Tako morajo managerji povečati psihološko varnost pri zaposlenih in jih ustrezno motivirati za spremembe. Posebna motivacija za zaposlene sta možnost izbire in aktivno sodelovanje v spremembah, ki so nujne za preživetje podjetja (Ovsenik in Ambrož 2000, 146).

Vodstvo širi kulturo z dajanjem pozornosti, nagrajevanjem in določanjem meril dosežkov, z nadzorom nad poslovnimi procesi, z odzivanjem na krizne dogodke in z lastnim zgledom (Ovsenik in Ambrož 2000, 180). Nekaterim se zdi rešitev v karizmatičnem vodji, ki ima avtoriteto, ga ljudje spoštujejo, mu verjamejo in sledijo njegovemu zgledu.

Schein (1987) meni, da ni mogoče ločiti procesa vodenja od procesa oblikovanja kulture, kajti prav problemi, okoli katerih se oblikuje kultura, so funkcija vodenja. V začetku ima vodja veliko vlogo, ko pa je kultura enkrat oblikovana in stabilna, postane vodja tudi sam njen ujetnik (Mesner-Andolšek 1995, 84–85).

Z gotovostjo lahko trdimo, da ima vodstvo večjo vlogo pri oblikovanju in nastajanju organizacijske kulture kot ostali zaposleni. Kljub temu pa ima vsak posameznik z izražanjem lastnih predpostavk svoj pomen v nastajanju razpršenega pojava, ki je plod medsebojnega delovanja zaposlenih, različnih situacij, naključij, dogodkov itd. Vodstvo ima v začetku velik vpliv na oblikovanje organizacijske kulture, ko pa je ta oblikovana in utrjena skozi kompleksne interakcije nameravanih in nenameravanih dejanj, zavestnega in nezavednega delovanja tako vodstva kot vseh ostalih članov organizacije, se osamosvoji in postane iz posledice vzrok. Kultura postane tista, ki vpliva na strategijo, strukturo, postopke in načine medsebojnega delovanja. Vpliva na percepcijo zaposlenih (tudi vodstva). Iz tega stališča organizacija preko kulture določa tudi način vodenja (Mesner-Andolšek 1995, 102).

Razumevanje organizacijske kulture v organizaciji daje vodstvu možnost, da ugotavlja, kako je organizacija prilagodljiva spremembam, kakšen slog vodenja je učinkovit, kakšna je kakovost povezav na vseh ravneh in kateri motivacijski dejavniki spodbujajo izrabo znanja zaposlenih (Ovsenik in Ambrož 2000, 179).

Vodstvo mora iskati ravnotežje med stalnostjo in dinamičnostjo, da omogoči dovolj varno opravljanje razvojnih nalog podjetja in posameznikov.

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA

3.1 Opredelitev pojma organizacijska klima

V literaturi zasledimo veliko opredelitev pojma klime.

Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela (Kavčič 1994, 191).

Je ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik 1998, 74).

Je skupno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanja medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico – slab ali dober rezultat (Lipičnik 1997, 199).

Organizacijska kultura je pomemben dejavnik, ki vpliva na organizacijsko klimo. Je pa pojem kulture bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicija) in prihodnost, za raziskovanje se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, ritualov, mitov itd.). Pojem klime pa je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkorišča kvantitativne metodologije raziskovanja (npr. vprašalniki) (Lipičnik 1997, 198).

Klima ali vzdušje v podjetju vsebuje mrežo odnosov med zaposlenimi. Ugodna klima pomeni dobre in sproščene medsebojne odnose. Tako pozitivno vzdušje omogoča zaposlenim, da se počutijo dobro, se posvetijo delu, so visoko produktivni in organizacija napreduje. V primeru, ko so odnosi med ljudmi slabi, govorimo o slabi organizacijski klimi, ki poraja številne medsebojne konflikte, ki prinašajo nezadovoljstvo, izčrpavajo in obremenjujejo ljudi in povzročajo slabo produktivnost. Ljudje se klimi prilagodimo. To je dobra lastnost, kadar se človek prilagaja klimi, ki omogoča boljše življenje in boljšo prihodnost. Je pa slaba lastnost, ko se prilagodimo škodljivi klimi, ki nam škoduje. V takih primerih se pojavljajo upravičene želje po spreminjanju klime. Pri tem predpostavljamo, da bomo spremenjeno klimo lahko uveljavili na račun človekove prilagodljivosti (Lipičnik 1997, 199).

Kakšni pa bodo odnosi med zaposlenimi in klima v podjetju, je odvisno od številnih dejavnikov, ki vsak po svoje prispevajo k ugodni ali neugodni klimi. Mednje spadajo sistem in usklajenost vodenja, delegiranje odgovornosti, cilji organizacije, usmerjenost ljudi v organizaciji, jasnost socialnih vlog (Jurman 1981, 204). Posamezniki se teh faktorjev sicer ne zavedajo, a kljub temu s svojim obnašanjem ustvarjajo klimo (Jurman 1981, 203–212).

3.2 Dimenzije organizacijske klime

3.2.1 Poznavanje poslanstva, vizije, ciljev

Za dobro klimo v organizaciji je pomembno, da posamezniki poznajo poslanstvo, cilje in vizijo podjetja. Če verjamejo v vizijo in cilje, se začnejo obnašati, kot da so cilji že uresničeni. Tako obnašanje v organizaciji je nalezljivo. Izhodišče za uresničevanje vizije, poslanstva in uporabo strateških prednosti organizacije pa je organizacijska kultura (Ovsenik in Ambrož 1999, 157).

Poslanstvo določa bistvo poslovanja organizacije, obravnava temeljna prepričanja ter vrednote in prihodnost poslovanja, tako da loči eno organizacijo od druge. Poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identificiranje zaposlenih z organizacijo (Rozman 1993 v Jerina 2002, 8).

Vizija je način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja (Mayer 1994, 18).

Če želimo, da se zaposleni poistovetijo z vizijo, morajo sodelovati pri njenem oblikovanju. Ljudje smo občutljivi na pričakovane spremembe. Če uspemo v ljudeh utrditi vizijo zelene prihodnosti, se ti ljudje vedejo v smislu pričakovane bodočnosti. Vizija je kot samouresničujoča napoved. Tako postane vizija osnovna življenjska filozofija ali strategija v podjetju, ki skozi ravnanje zaposlenih ustvarja napovedano bodočnost (Lipičnik 1997, 232).

Poleg vizije so cilji za organizacijo pomembno vodilo za usmeritev delovanja in organizacijo samega dela. Cilji zaposlene usmerjajo, kako naj delujejo, da bo njihova energija uspešno usmerjena. Da jim zaposleni lahko sledijo, morajo biti cilji jasno opredeljeni. Še veliko lažje je, če so cilji organizacije tudi cilji zaposlenih. To dosežemo tako, da zaposlene pritegnemo k sodelovanju pri določanju ciljev organizacije.

3.2.2 Pripadnost organizaciji

Ovsenik in Ambrož (1999, 14) definirata organizacijo kot izid dogovora posameznih ljudi o skupnih načelih delovanju pri doseganju cilja. Pomeni skupino posameznikov, ki skupaj delujejo, da bi dosegli skupni cilj, ki v navidezno zmedo vnaša dinamičen red, kar organizaciji omogoča preživetje. Organizacija združuje posameznike, ki oblikujejo skupnost in predstavlja socialni sistem.

Ljudje poleg pomembnega motiva zagotavljanja sredstev za preživetje v delovnih organizacijah zadovoljujemo tudi druge človeške potrebe in cilje. V tej socialni skupnosti preživimo veliko časa in je zato pomembno, kakšen odnos imamo do njih. Odnos

posameznika do organizacije pa je v veliki meri odvisen od odnosa, ki ga ima organizacija do zaposlenih. Zato je razvijanje pripadnosti najpomembnejša skrb organizacije do zaposlenih. Jurman (1981, 268) navaja, da se pripadnost zaposlenih organizaciji kaže v stopnji pozitivne identifikacije zaposlenih s cilji organizacije, pri tem pa ima pomembno vlogo organizacijska klima v organizaciji. Kjer je klima dobra, se zaposleni bolj identificirajo z organizacijo in ji bolj pripadajo. Bistven vpliv na povečanje ali zmanjšanje pripadnosti imajo na eni strani dejavniki, ki opredeljujejo socialno in ekonomsko varnost zaposlenih. Pomembno pa je, da zaposleni vidijo povezanost svoje socialne in ekonomske varnosti s svojim vloženim delom. Formula je v tem, da vodstvo vzpostavi nagrajevanje v skladu z vloženim delom. Osebna varnost in občutek, da je delo pravično nagrajeno, povečujeta pripadnost zaposlenih. Na drugi strani so pomembni dejavniki, ki omogočajo razvoj zaposlenih. Posameznik ima občutek, da ima možnost za razvoj svojih potencialov glede na zmožnosti. To povečuje posameznikovo iniciativo. S tema dejavnikoma je poskrbljeno za zadovoljevanje osnovnih motivov posameznika, zaradi katerih se vključuje v delo. Na tej podlagi se razvijajo in krepijo pristni odnosi med zaposlenimi, ki temeljijo na zaupanju med sodelavci ter zaupanju med zaposlenimi in vodstvom. Zaupanje je temeljno za pridobivanje zaposlenih k ustvarjanju in uresničevanju ciljev organizacije. Dodatno pa mnoge organizacije, ki so finančno zmožne, poskrbijo tudi za druge potrebe zaposlenih (kulturne, socialne, bivanjske ipd.) in s tem poskrbijo za navezovanje zaposlenih na njihovo organizacijo. Npr. pri Googlu, ki je priznано dober delodajalec, poskušajo izločiti vse, kar bi motilo njihove odlične programe, jim omogočiti, da le programirajo in se jim ni treba ukvarjati z drugimi stvarmi. Tako jim zagotavljajo izvrstno brezplačno hrano, telovadnice, pralnice, masažne salone, frizerje, zdravnike, zobozdravnike, pralnice za avtomobile, kemično čistilnico itd., tako rekoč vse, kar bi si vsak zagnani zaposleni lahko želel (Petrović 2009, 27).

Zagotovitev vseh teh elementov pogosto ni preprosta, se je pa vredno v danih razmerah truditi, saj zadovoljevanje potreb pokaže posamezniku, da njegova organizacija ni brezбриžna do njega. Tako delo je vir osebnega in profesionalnega zadovoljstva, kraj stalne rasti in izpolnitve, tak zadovoljen delavec je v celoti predan podjetju in mu daje najboljše, kar ima – svojo ustvarjalnost.

3.2.3 Odnos do kakovosti

Verbič (1994, 65–69) opredeljuje kakovost kot zanesljivost, odzivnost, strokovnost, ustrežljivost, verodostojnost, varnost, dostopnost, komuniciranje in razumevanje strank.

Različni avtorji različno opisujejo kakovost, kljub temu pa je vsem skupno, da ima končno besedo uporabnik storitev ali izdelkov. Uspešno podjetje mora imeti določen sistem kakovosti. Uvajanje tega je dolgotrajen proces, ki ga lahko uspešno izvedemo s primerno motivacijo zaposlenih, z ustreznim vodenjem in primernim vzdušjem v organizaciji.

Vzpostavljen in definiran sistem kakovosti ima jasno opredeljene naloge in odgovornost za vsakega posameznika in vsake organizacijske enote znotraj podjetja. Za uspešno doseganje kakovosti mora podjetje poskrbeti za tehnične, organizacijske in človeške dejavnike. Kot pri drugih dimenzijah klime imajo tudi pri odnosu do kakovosti posamezni zaposleni ključni pomen. »Posameznikovo ustvarjanje kakovosti« je temeljni pristop, ki omogoča doseganje višje ravni kakovosti. Tak pristop temelji na odgovornosti vsakega posameznika za kakovost lastnega dela (Žnidaršič, Seražin in Polak 1990, 97).

Da lahko delavec prevzame odgovornost za kakovost svojega dela, morajo biti zahteve točno določene, merljive in dokumentirane, delavec pa mora biti primerno usposobljen in motiviran za opravljanje svojega dela. Žnidaršič, Seražin in Polak (1990, 98) poudarjajo, da bo organizacija uspešna le takrat, ko metoda »posameznikovega delanja kakovosti« velja na ravni celotne organizacije, na vseh ravneh hierarhije, vodstvo pa z različnimi motivacijskimi sredstvi (denarnimi in nedenarnimi) izboljša kakovost dela vsakega posameznika.

3.2.4 Inovativnost in iniciativnost

Inovativnost je eden ključnih elementov uspešnosti posameznika in organizacije. Pomeni tako razvoj tehničnih novosti pri postopkih kot tudi inovativnost izdelkov ali storitev.

Inovativnost govori o dobri organizacijski klimi, ki spodbuja ustvarjalne potenciale posameznikov. Tako lahko zaposleni v organizaciji realizirajo svoje talente, moči in si s tem povečujejo zadovoljstvo. S svojo ustvarjalnostjo izboljšujejo dejansko stanje, ga primerjajo z želenim in tako ustvarjajo vizijo prihodnjega stanja (Ovsenik in Ambrož 2000, 58).

Vodstvo mora spodbujati ustvarjalnost in iniciativo svojih zaposlenih. Za usmerjanje svoje iniciativnosti v izboljševanje dela in podjetja mora posameznik imeti določeno mero svobode in pripadnost organizaciji, zaradi katere bo odgovoren za kakovost in uspeh podjetja.

Pomembno je, da prav vsi zaposleni izkazujejo različne vrste iniciativ. Prevzamejo lahko pobude pri vodenju podjetja, pri ustvarjanju vizije in ciljev in pri reševanju nepričakovanih problemov. Pomembne so iniciative pri izboljševanju dela, poenostavljanju postopkov, zniževanju stroškov, ustvarjanju novosti, izboljševanju kakovosti in krepitvi timskega duha. Poskušati morajo spremembe in izboljšave pri svojem delu, preizkušati nove pristope, se soočati s tveganjem in uporabljati nove tehnologije. Prisotnost vseh vrst iniciativ je nujna za preživetje organizacije in uvajanje novosti.

3.2.5 Motivacija in zavzetost

Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika na napor za doseg določenega cilja ob hkratni zadovoljitvi individualnih potreb. Dejansko je motivacija

psihološka spodbuda. Razlike med ljudmi znotraj organizacije se najbolj kažejo ravno v motiviranosti za delo. Tipični pojav pri nemotiviranih je absentizem (Ferjan 1999, 112).

Černetič (1997, 78) opisuje motivacijo kot proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge in delovali v smeri določenih ciljev.

Nobene človekove dejavnosti, niti dela, ne spodbuja samo en dejavnik, ampak so ti dejavniki zapleteni, poznani in neznan (Lipičnik in Možina 1993, 40). Vsak posameznik je specifičen in je težko najti splošne rešitve za motiviranje za delo. Ljudje namreč delajo, da zadovoljijo različne potrebe in različne ljudi zato motivirajo različne stvari. Nekateri delajo zaradi denarja, nekateri za uveljavitev sebe kot pomembne osebe ali za pridobivanje moči v okolju, drugi zaradi varnosti ali čuta pripadnosti, tretji zaradi izzivov, ki jim jih delo ponuja, nekateri zaradi vzgoje in občutkov krivde itd. Različne teorije poskušajo pojasniti dogajanje v času motivacije, vendarle nobena razlaga ne more razložiti, zakaj se ljudje vedejo tako različno, ko delajo in poskušajo zadovoljiti svoje potrebe in doseči zadane cilje. Tako ima lahko organizacija posameznike, ki so visoko notranje motivirani in predani delu in istočasno posameznike, ki se poskušajo izogniti čim več nalogam in jih je težko kakor koli motivirati. Le, če bi poznali vse vzgibe in gibala, ki posameznika privedejo do določene dejavnosti, bi znali razložiti, zakaj dela tisto, kar dela (Lipičnik 1993, 36). Zato je za sodobne vodilne ljudi pomembno, da dobro poznajo svoje sodelavce, vedo, kaj vsakega posameznika motivira in jim prilagodijo okoliščine in motivacijski sistem, ki bo dosegal, da se bo posameznik vedel v skladu z vodjevo predstavo in cilji. S tem pa bo zaposleni že postal soustvarjalec cilja in vizij, povečal se bo njegov prispevek h kakovosti, bo ustvarjal in inovativen, vse skupaj pa bo povečevalo njegovo zadovoljstvo z delom in pripadnost organizaciji. Poseben pomen ima pri izgradnji motivacijskega modela pravično nagrajevanje in ravnotežje med vloženim trudom in plačilom. Občutek zaposlenih, da bodo za svoje delo ustrezno in pravično nagrajeni, je pogoj, da bodo zavzeto delali.

Lipičnik (1994, 504) pravi, da, če delavca pripeljemo iz situacije, v katero je primoran, v situacijo, v kateri želi delati, potem lahko govorimo o moči motivacije.

3.2.6 Organiziranost

Na urejenost organizacije vplivajo zunanje razmere (družbene vrednote, institucionalne razmere, trg, razvoj znanosti in tehnologije itd.) in notranji dejavniki (strategija podjetja, tehnologija, kadrovska struktura, vrsta izdelkov ali storitev, velikost podjetja, tradicija, vodstvo itd.).

Tavčar (2000, 15) navaja, kaj obsega urejenost organizacije:

- struktura ali zgradnja (struktura organiziranosti),

- sistemi managementa (instrumentarij za uspešno delovanje organizacije),
- procesi (urejenost delovanja ali organiziranost procesov).

Struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Je nosilna konstrukcija organizacije, statični element, ki se kaže le v delovanju in vedenju organizacije. Obsega delitev dela (usklajevanje dejavnosti posameznikov in enot podjetja) in razpored pristojnosti ter odgovornosti v organizaciji. Oblikujejo jo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Strukturo prikažemo z organizacijsko shemo (Ivanko 1994, 373–374).

Sistemi managementa so instrumenti, s katerimi management obvladuje delovanje organizacije. Vključuje sistem za izbiranje ciljev, načrtovanje in nadzorovanje; informacijski sistem organizacije; sistem za management osebja organizacije; sistem za management gospodarjenja ter razvojni sistem organizacije, ki je nadrejeni (meta)sistem, ki povezuje ostale štiri sisteme (Tavčar 2000, 19).

Procesi so dinamični del urejenosti organizacije in obsegajo vlogo managementa pri vodenju sodelavcev. Proces je niz vseh dejavnosti, ki ustvarjajo korist za uporabnika (Tavčar 2000, 18).

Le zagotovljena organiziranost kadrov in procesov omogoča organizaciji preživetje.

3.2.7 Strokovna usposobljenost in učenje

Sodoben svet označujejo nenehne spremembe okolja, tehnologije in postopkov dela. Kopičenje znanja v okolju je izjemno. Informacija in znanje sta moč, orodje in orožje. Pomembno je, da vsak posameznik v organizaciji prepozna pomen vseživljenjskega učenja. Za organizacijo ni izbira ampak nuja, da sledi in se prilagaja spremembam, ki jih prinaša okolje.

Da preživi, mora organizacija načrtno izobraževati svoje zaposlene v povezavi z delom, ki ga opravljajo. Formalno pridobljena znanja sčasoma zastarajo, vseživljenjsko učenje pa vsakemu posamezniku ne glede na hierarhijo v organizaciji krepi samozavest.

Posameznik in organizacija sta v stiku z okoljem (drugimi sistemi ali posamezniki), kar omogoča, da se posamezniki učijo iz svojih in izkušenj drugih. Tako združevanje izkušenj posameznika z izkušnjami drugih predstavlja nedoumljiv učni potencial (Ovsenik in Ambrož 2000, 73). Pri združevanju in izmenjavi znanja so pomembni vsi ostali dejavniki klime, saj smo v našem okolju znani kot ljudje, ki težko sodelujemo in je uvedba timskega dela izziv za vodstvo.

Pomen vodstva pri pomenu in zagotavljanju izobraževanja je izjemen. Če se zavedajo pomena znanja, vlaganje v izobraževanje ni breme temveč naložba.

Odgovornost za učenje pa je prav tako na strani vsakega zaposlenega, saj mora vsak oceniti, ali se mora izobraževati na področju svojega dela in razumeti učenje kot svojo dolžnost in pravico.

3.2.8 Nagrajevanje

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in njihovo tržno ceno (Lipičnik 1998, 191). Sistem nagrajevanja mora biti podrejen zakonodaji v državi, izhajati mora iz strategije organizacije, hkrati pa mora pri ljudeh izvabljeti za organizacijo in zanje najboljše vedenje.

V realnosti je težavno vzpostaviti pravičen sistem nagrajevanja, kar neposredno vpliva na klimo v organizacijah. Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih je ključno za uspešno delovanje neke organizacije. Z ustreznim nagrajevanjem se viša produktivnost, osebno zadovoljstvo, občutek pravičnosti in priznavanja s strani vodstva. Mnogi zaposleni poleg denarnih motivov želijo zadovoljevati pri delu tudi potrebe po spoštovanju, upoštevanju, vrednosti in vključenosti v socialno okolje. Organizacija pa želi preko nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost podjetja. S tem vpliva tudi na klimo v podjetju, saj z občutkom pravičnosti in upoštevanja oblikuje dobre horizontalne in vertikalne odnose in sproščeno komunikacijo, s tem pa viša vse komponente od inovativnosti, zavzetosti za kakovost in učenje ter spremembe, do vključevanja v strategijo in reševanje problemov. Vse to pa krepi pripadnost organizaciji in viša njeno ceno in kakovost (Lipičnik in Možina 1993, 44–51).

Če želimo oblikovati uspešen sistem nagrajevanja v podjetju, moramo ugotoviti, kakšna je organizacija, analizirati kulturo, življenjski cikel organizacije in obstoječ sistem nagrajevanja. Dober sistem nagrajevanja zna oceniti prispevek posameznika ali skupine in jih zna tudi pravilno nagraditi. Vključevati mora finančne (fiksni in spremenljivi del plače, druge finančne ugodnosti) in nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvoj) (Lipičnik 2002, 488).

Vsak poskus reformiranja sistema nagrajevanja prinaša nove težave in nezadovoljstva. Idealen (a najverjetneje utopičen) model bi bil v zelo dobrem poznavanju in priznavanju pomena zaposlenega s strani vodje, ki bi nevtrarno, brez osebnih motivov, ocenil dejanski prispevek posameznika. To bi zahtevalo zelo osebno razvite, humane in poštene vodje, ki bi se v delovnih procesih in nagrajevanju osredotočili na delo in ne osebne značilnosti zaposlenega ali na njune medsebojne odnose.

3.2.9 Razvoj kariere

Kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničenja in osebnega razvoja v določenem definiranim času (Lipičnik 1998, 180).

Daniela Brečko opredeljuje kariero širše. Meni, da posameznika ne moremo opazovati le v delovni vlogi, ga torej iztrgati iz drugih vlog, ki izvirajo iz življenjskega in družinskega ciklusa. Kariero razume kot življenjsko in poklicno pot. Kariera v širšem smislu torej zajema aktivnosti, ki izvirajo iz posameznikovega bio-socialnega, družinskega in delovnega cikla, se med seboj tesno prepletajo in vplivajo na smer, intenziteto in hitrost njegovega osebnega razvoja (Brečko 2006, 33).

Doživljanje kariere lahko štejemo za pomembno vrsto motivacijskega sistema. Vsak zaposleni ima predstavo o svojem poklicnem življenju. Predpostavlja se, da vsi zaposleni čutijo določeno potrebo po napredovanju. Vse bolj prihaja v ospredje, da posamezniki načrtujejo kariero in v skladu s tem delujejo in se izobražujejo, saj so zaradi načrtovanja in usmerjanja kariere uspešnejši in bolj zadovoljni pri delu. Tako je načrtovanje in upravljanje kariere posameznega zaposlenega pomembno tudi za organizacijo. Organizacije, ki so sposobne ugotoviti, kakšni so interesi zaposlenih, kakšne so njihove sposobnosti in vrednote, lahko uspešno konkurirajo v tem spremenljivem in kaotičnem času in zadržijo svoje zaposlene. Učecha se organizacija koncept razumevanja kariere na novo opredeli kot izobraževalno pot. Deliti znanje z drugimi pomeni deliti moč z njimi. V učeči se organizaciji si morajo zaposleni želeli deliti moč, to pa zahteva visoko stopnjo njihovega osebnega razvoja, zlasti vodilnega managementa, ki je vselej najmočnejši zgled (Brečko 2006, 235).

Organizacija tukaj prihaja v stik s svojimi zaposlenimi in od vodstva je odvisno, ali prepozna ljudi s specifičnim znanjem, ki so bolj ali manj vrhunski strokovnjaki v ožjem ali širšem okolju. Če so možnosti za razvijanje kariere v podjetju slabe, je to lahko vzrok nezadovoljstva pri zaposlenih. Načrtovanje, oblikovanje in realizacija kariere posameznika so pomembni, saj omogočajo preživetje tako posamezniku kot organizaciji (Lipičnik 1994, 472).

3.2.10 Notranji odnosi

Ljudje v organizaciji pri uresničevanju zadanih nalog oblikujejo določene odnose, ki so neizbežni v vsakem socialnem srečevanju ljudi. Ti odnosi so lahko dobri, ugodni za udeležence ali pa neugodni z vsemi posledicami, ki se pri posamezniku mobilizirajo, ko se znajde v stresnih okoliščinah. Dobri odnosi niso samoumevni in terjajo trud vseh posameznikov za vzpostavljanje in ohranjanje konstruktivnega okolja.

Odnose v delovnem okolju lahko opredelimo kot sodelovanje (kooperacija), tekmovanje (kompeticija), nadvlada (dominacija) ter podrejenost (submisija). Vse štiri oblike označujejo

pozitiven ali negativen vpliv na posameznikovo ali skupinsko zavzetost za delo. Pozitivni vpliv medosebnih odnosov se čuti, ko ljudje med seboj sodelujejo za dosego cilja, za katerega so vsi zainteresirani, ko ljudje s tekmovalnostjo spodbujajo drug drugega v iskanje novih znanj in rešitev in se tekma ne sprevrže v nezdravo konkurenco, ko nadvlada ne temelji na avtokraciji, temveč svetovanju in ko nadrejeni ne ukazujejo ampak sodelujejo z zaposlenimi (nadvlada, premoč) (Lipičnik 1994, 472).

V ozračju dobrih odnosov so ljudje medsebojno spoštljivi in sproščeni, pripravljeni na izmenjavo, se lahko učijo drug od drugega in so znanje pripravljeni tudi deliti in posredovati.

Za ustvarjanje dobrih odnosov med zaposlenimi je potrebna pozornost vodstva na vse komponente, ki imajo vpliv na organizacijsko klimo.

3.2.11 Komuniciranje in informiranje

Černetič (1997, 111) navaja, da je komuniciranje osnovni proces vsake socialne organizacije, v katerem se razpošiljajo in izmenjujejo informacije in je temeljni pogoj za uspešno delovanje in sodelovanje zaposlenih. S komuniciranjem se prenašajo izkušnje ter analizirajo in razrešujejo problemi. S komunikacijo prihajamo v stik s sodelavci in ljudmi izven organizacije in si tako izmenjujemo izkušnje. Z odprto, spontano komunikacijo lažje dosegamo načrtane cilje. Taka komunikacija pa se razvije, ko se ljudje počutijo varni in si medsebojno lahko zaupajo. Za dobro komunikacijo je nujno vzdrževati dobro klimo v organizaciji. Treba je vzpostaviti vzdušje medosebnega zaupanja, občutek pripadnosti skupini in razviti sistem povratnih informacij. Povratna informacija je pomemben del uspešnega komuniciranja, saj pokaže, kako je bilo sporočilo sprejeto in razumljeno. Še posebej je pomembno, da teče na vseh hierarhičnih ravneh, ter da je pretok vertikalno in horizontalno v strukturi organizacije neoviran. Organizacije, v katerih sistem komuniciranja ni razvit, niso zmožne odpravljati napak in se na svojih napakah učiti (Lipičnik 1997, 179).

Namen notranje komunikacije ni zgolj informiranje, pač pa tudi motiviranje in spodbujanje zaposlenih k večji kakovosti in produktivnosti. Prav tako utrjuje zaupanje v vodstvo podjetja in kaže na močno in prepoznavno organizacijsko kulturo (Černetič 1997, 117).

3.2.12 Zadovoljstvo pri delu

Hollenbeck in Wright (1994 v Treven 1998, 131) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj povezanih z delom.

Vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu in sicer: vrednost, pomembnost in zaznavanje (Treven 1998, 131).

Zadovoljstvo posameznika pri delu lahko ugotovljamo tako, da ugotovimo, kako so zadovoljni s svojim delom kot celoto ali ugotovljamo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem dela (plača, delovni pogoji, delovni čas, zadovoljstvo z nadrejeni itd.) (Černetič 2004, 29).

3.2.13 Vodenje

Zadnje, a nadvse pomembno, je vodenje. Vodenje je del sestavljenega procesa, ki ga imenujemo management in ga sestavljajo: načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje (Lipičnik in Možina 1993, 90). Vsi pojmi so med seboj tesno povezani, tako da si ne znamo predstavljati organizacije, ki bi lahko uspešno poslovala, če ne bi obvladovala vseh štirih procesov (Lipičnik in Možina 1993, 90). Klasično načelo vodenja ima svoje korenine v ideji, da je osnovna organizacija predvsem ekonomska. Zato vodenje postavljajo predvsem zato, da bi vzdrževali red, kontrolirali vodenje in usmerjali ljudi k objektivnim ekonomskim ciljem. Tako ozko pojmovanje vodenja prej zavira uporabo človeških virov, kot da bi jih sproščalo. Od tod mnenje, da bi morali vodje samo podpirati in usmerjati posameznike pri njihovem delu. Pri tem se seveda predpostavlja, da bodo delavci sami znali najti najustreznejše delo, ki ga je treba opraviti za doseganje cilja (Lipičnik in Možina 1993, 90).

Že pogovor pove, kako pomembno je vodenje: Riba smrdi pri glavi.

Tudi skupinska psihoterapija ima moto, da je skupina (terapevtska) taka kot njen vodja.

Klasične teorije vodenja niso uspele oblikovati univerzalnega teoretičnega koncepta vodenja, ker je vodenje zapleten, večplasten in z okoliščinami pogojen proces. Klasične teorije dopolnjujejo z raziskovanjem drugih vidikov, ki poudarjajo vrednote vodje, usmerjajo se v čustvene sestavine osebnosti vodje. Verodostojnost in legitimnost vodje, njegov ugled so pomembni dejavniki pri vpeljevanju sprememb v organizacijo in vodstvene procese. Neposredna uporaba moči ni več v ospredju. Moč postane resnična šele, ko jo kot tako zaznajo sodelavci in se nanjo odzivajo. Razumevanje razmerja med vodenjem in samovodenjem odpira nove dimenzije organizacije vodstvenih procesov (Ovsenik in Ambrož 2000, 300).

Naloga vodje je ustvariti ustrezno klimo v organizaciji, sodelavce seznaniti s cilji in jih voditi k izpolnitvi teh ciljev (Ovsenik in Ambrož 2000, 281). Poleg tega mora imeti tehnična in strokovna znanja in dovolj socialne inteligence ter dobro izoblikovan sistem lastnih vrednot (Ovsenik in Ambrož 2000, 282). Vodja se umika iz ospredja, kjer je vodil množico, v ozadje, kjer ustvarja podporno mrežo, ki omogoča, da zaposleni lahko dobro delajo. Iz bolj oddaljene perspektive lahko prepozna za delo pomembne lastnosti svojih zaposlenih, da jim lahko ponudi delo in pogoje, ki jih čim bolj aktivirajo. Skrbi za prost pretok informacij in idej ter zmanjšuje prepreke, ki nastajajo v odnosih znotraj organizacije ali na meji z zunanjim svetom.

Organizacijska klima

Moje mnenje je, da so odločni in odkriti managerji vseh ravni in rangov temeljni kamen, na katerem lahko zgradimo uspešnejšo, prijaznejšo družbo, ki bo posledica uspešnih, razvijajočih se podjetij in ljudi. Ravno ta čas kaže, da je pri nas smer šla ravno v nasprotni pol, ko so neodkriti managerji brez interesa za organizacijo in zaposlene sledili brezvestnemu in neizmernemu bogatenju in s tem naredili množico negotovih, nesrečnih, nezadovoljnih ljudi sredi zelo neprijazne družbe, ki jo naseljuje množica propadajočih podjetij in propadajočih ljudi in družin.

4 PREDSTAVITEV OKOLJA – URI – SOČA

Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije – Soča (v nadaljevanju skrajšano URI – Soča) je bil ustanovljen leta 1954 kot Zavod za rehabilitacijo – Soča. Danes je URI – Soča javni zdravstveni zavod za opravljanje zdravstvene dejavnosti na sekundarni in terciarni ravni ter oblikovanje doktrine na področju preskrbe z ortopedskimi in drugimi medicinskimi pripomočki, na območju Republike Slovenije. Ustanovitelj javnega zdravstvenega zavoda URI – Soča je Republika Slovenija.

URI – Soča smo vsi zaposleni, ki smo tukaj zato, da nudimo strokovno pomoč tistim, ki jo potrebujejo. Ves naš trud, naše delo in energija, ki jo dnevno posvečamo delu na inštitutu, so usmerjeni v pacienta in njegovo vrnitev v življenjsko okolje. Poleg tega se od nas, kot inštituta, pričakuje, da razvijamo znanje in širimo doktrino na področju rehabilitacije v slovenskem prostoru. Zato raziskujemo, razvijamo, izobražujemo in uvajamo nove metode, smernice in standarde.

4.1 Poslanstvo inštituta

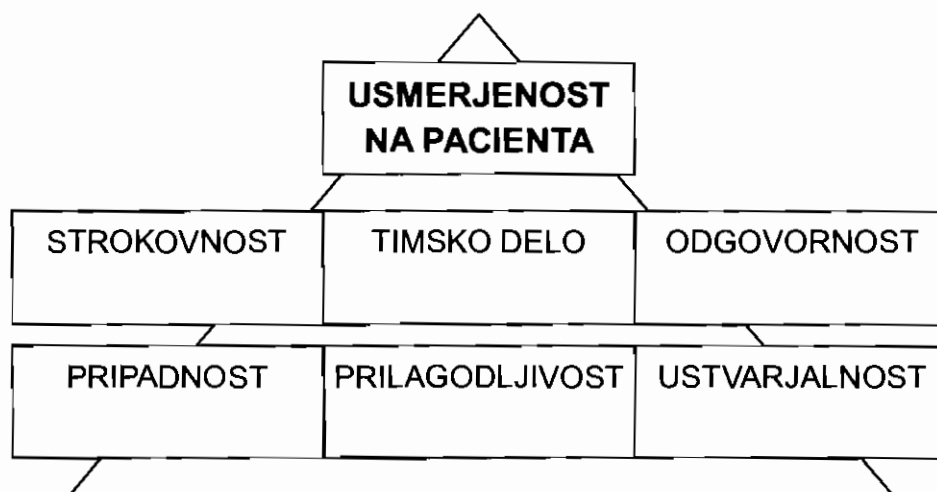
Izvajamo celostno rehabilitacijo z namenom izboljšanja kakovosti življenja pacientov oz. rehabilitantov in vrnitve v ustrezno življenjsko okolje. Z raziskovanjem in izobraževanjem razvijamo in posodabljammo rehabilitacijsko doktrino.

4.2 Vizija inštituta

Ohranjanje in razvijanje vloge vodilne, prepoznavne, cenjene in zaželene ustanove na področju celostne rehabilitacije.

4.3 Vrednote inštituta

Vrednote inštituta prikazuje slika 1.



Slika 1: Vrednote URI – Soča

Vir: Inštitut Republike Slovenije za rehabilitacijo 2006.

4.4 Dejavnosti URI – Soča

Organizacijsko so *dejavnosti URI – Soča* združene v štiri skupine:

- zdravstvena dejavnost,
- raziskovalna dejavnost,
- izobraževalna dejavnost in
- upravne dejavnosti.

4.4.1 Zdravstvena dejavnost

Izvajanje zdravstvene dejavnosti je namenjeno predvsem bolnišnični in ambulantni oskrbi bolnikov URI – Soča. Sodobna obravnava bolnikov se nagiba k ambulantni izvedbi diagnostike, medtem ko v terapiji prehaja z večdnevnih na krajše hospitalizacije ali ambulantno zdravljenje.

Na URI – Soča je izvajanje zdravstvene dejavnosti organizirano v okviru rehabilitacijskih programov in služb:

Klinika za fizikalno medicino in rehabilitacijo

Klinika za fizikalno medicino in rehabilitacijo izvaja celovito rehabilitacijo pacientov z lokomotorno prizadetostjo. Razvija raziskovalno dejavnost na področju medicinske in psihosocialne rehabilitacije. Opravlja pedagoške storitve za potrebe rednega izobraževanja s širšega področja fizikalne medicine in rehabilitacije ter specialistično in podiplomsko izobraževanje ter študijsko prakso zdravstvenih in drugih strokovnjakov na področju rehabilitacije. Kliniklo sestavljata dve hospitalno-rehabilitacijski službi, skupaj šest oddelkov,

pet za odrasle paciente in eden za otroke. Vsak oddelek sprejema paciente na hospitalno pa tudi ambulantno obravnavo. Oddelki so naslednji:

- Oddelek za rehabilitacijo pacientov po amputaciji,
- Oddelek za (re)habilitacijo otrok,
- Oddelek za rehabilitacijo pacientov po travmi, z revmatskimi obolenji in perifernimi živčnimi okvarami,
- Oddelek za rehabilitacijo pacientov po nezgodni možganski poškodbi, z multiplo sklerozo in drugimi nevrološkimi obolenji,
- Oddelek za rehabilitacijo pacientov po možganski kapi,
- Oddelek za rehabilitacijo pacientov s spinalno okvaro.

Center za poklicno rehabilitacijo

Programi poklicne rehabilitacije v Inštitutu sledijo sodobni rehabilitacijski doktrini, upoštevajo zahtevo po timskem delu, aktivni vlogi uporabnika programa in vključevanju okolja (to so v tem primeru delodajalci, izobraževalne ustanove ipd.) in so naslednji:

- rehabilitacijsko ocenjevanje sposobnosti za delo,
- predpoklicno usposabljanje, psihosocialna rehabilitacija in delovno utrjevanje,
- svetovanje in spremljanje.

Programe izvajajo strokovni timi na štirih lokacijah: v Ljubljani, Mariboru, Murski Soboti in Ptuj. V programe se vključujejo ljudje, ki zaradi okvare zdravja ne zmorejo več delovnih nalog ali pa zanje še niso pripravljeni oziroma usposobljeni. Programe izvajajo na nacionalnem in regionalnem oziroma lokalnem nivoju.

Center za poklicno rehabilitacijo Inštituta je bil odlikovan s certifikatom SIQ (Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje).

Razvojni center za poklicno rehabilitacijo

Razvojni center za poklicno rehabilitacijo je ustanovljen z namenom uresničevanja zakonskih nalog skladno z Zakonom o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov, ki v okviru javnih pooblastil obsegajo:

- usklajevanje in koordinacijo strokovnega razvoja na tem področju,
- pripravo in evalvacijo standardov storitev zaposlitvene rehabilitacije ter
- standardov usposabljanj in znanj za strokovne delavce in izvajalce zaposlitvene rehabilitacije,
- daje obvezno strokovno mnenje v primeru spora iz prvega odstavka 39. člena tega zakona, opravlja druge naloge v zvezi z izvajanjem tega zakona na podlagi vsakoletnega programa dela.

Izvajanje tako kompleksnih nalog zahteva dogovorno sodelovanje z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve skupinsko, vključevanje vseh nosilcev izvajanja in izvajalce zaposlitvene/poklicne rehabilitacije. Delo se vodi z izrazito skupinskim pristopom ter s povezovanjem različnih strokovnjakov z namenom, da razvoj sloni na že doseženi stopnji strokovnega znanja in izkušenj. Pomembna naloga je vzpostavljanje mreže povezanosti zaposlitvene rehabilitacije na vseh nivojih: lokalni, regionalni in mednarodni.

Center za ortotiko in protetiko

Center za ortotiko in protetiko izvaja program izdelave in aplikacije medicinsko tehničnih pripomočkov terciarnega nivoja in vse aplikacije na sekundarnem nivoju. Dolgoletna izkustvena tradicija, strokovna in tehnična povezanost s priznanimi ustanovami v svetu zagotavljajo uspešno in kvalitetno aplikacijo. Center je učna baza Visoke šole za zdravstvo za študij ortopedske tehnike.

Na področju protetike in ortotike izvajajo specialistično in podiplomsko izobraževanje zdravstvenih in drugih strokovnjakov.

Ambulantno rehabilitacijska služba

Ambulantno rehabilitacijska služba izvaja ambulantne triažne in specialistične preglede bolnikov s sklepno-mišično bolečino zaradi kompliciranega degenerativnega revmatizma, nevralnimi okvarami, poškodbami in obolenji, ki povzročajo motnje gibanja. Izvaja kineziološko, neurofiziološko in ultrazvočno diagnostiko motenj gibalnega sistema ter internistično funkcionalno diagnostiko. Vključuje delo centra za zdravljenje spastičnosti. Izvaja zahtevno fizikalno terapijo. Opravlja pedagoško delo za potrebe rednega izobraževanja in podiplomskega izobraževanja zdravstvenih in drugih strokovnjakov fizikalne medicine in funkcionalne diagnostike. V okviru svojega področja izvaja raziskovalno delo.

Rehabilitacijski inženiring

Rehabilitacijski inženiring izvaja oskrbo (seznanjanje, demonstracija, testiranje, individualna prilagoditev, aplikacija, učenje, preverjanje) pacientov s tehničnimi pripomočki in tehnološkimi rešitvami z namenom zmanjšati njihovo prizadetost in oviranost. V Demonstracijsko – informacijskem centru so na ogled in preizkus številni tehnični pripomočki in zainteresirani lahko dobijo o njih vse potrebne informacije. Ocenjujejo in izvajajo potrebne individualne prilagoditve zunanjih enot računalnika za osebe z najtežjimi oblikami telesne prizadetosti in jih na ta način usposablajo za sodobne oblike študija na daljavo in kasnejše delo – zaposlitev preko računalnika. S pomočjo avtomobilskega simulatorja Mediatester ocenjujejo sposobnosti oseb s telesnimi okvarami za vožnjo

avtomobila in svetujejo potrebne prilagoditve oziroma predelave avtomobilov za zagotovitev zanesljive in varne vožnje. Svetujejo tudi ustrezno adaptacijo stanovanja in uporabo potrebne opreme – sodobne tehnologije v pacientovem domačem okolju.

Lekarna

Lekarna je brez arhitekturnih ovir, ima posebej prilagojeno izdajno mesto za osebe, ovirane v gibanju, možna je postrežba neposredno v avtomobil. Lekarna ima lastno parkirišče. Vstop na parkirišče je prost, za izhod stranka dobi brezplačen žeton ob postrežbi v lekarni.

4.4.2 Raziskovalna dejavnost

URI – Soča kot zdravstvena ustanova terciarnega nivoja izvaja znanstveno-raziskovalno dejavnost na področju medicine, področju rehabilitacijskega inženiringa ter na psihosocialnem in zaposlitvenem področju. Na URI – Soča je zaposlenih približno 50 sodelavcev, registriranih pri Agenciji Republike Slovenije za raziskovalno dejavnost kot raziskovalcev oz. raziskovalnih sodelavcev. URI – Soča v okviru raziskovalne dejavnosti tesno sodeluje s posameznimi članicami Univerze v Ljubljani (Medicinska fakulteta, Fakulteta za elektrotehniko, Zdravstvena fakulteta) in Inštitutom Jožef Stefan ter številnimi tujimi raziskovalnimi inštitucijami.

Znanstveno raziskovalno delo se integrirano izvaja v okviru posameznih organizacijskih enot, ki izvajajo zdravstveno dejavnost ter v okviru Službe za raziskave, ki ostalim organizacijskim enotam zdravstvene dejavnosti nudi ustrezno strokovno, tehnično in logistično podporo pri pripravi, izvajanju in razširjanju rezultatov raziskovalne dejavnosti.

4.4.3 Izobraževalni univerzitetni programi

Katedra za fizikalno in rehabilitacijsko medicino je bila ustanovljena 1. aprila 1997. Glavna naloga je organizacija dodiplomskega in podiplomskega pouka zdravnikov ter programa specializacije iz fizikalne in rehabilitacijske medicine in tistih strok, ki vključujejo fizikalno in rehabilitacijsko medicino, kot so ortopedija, splošna kirurgija, nevrologija, medicina dela, pediatrija in družinska medicina.

Katedra vzdržuje stike z osrednjim strokovnim evropskim odborom UEMS European Board for Physical and Rehabilitation Medicine, ki v okviru Evropske skupnosti usklajuje podiplomski študij in organizira evropski izpit.

4.4.4 Upravne dejavnosti

Upravne dejavnosti Inštituta se opravljajo v okviru naslednjih programov in služb:

- ekonomsko finančna služba,
- služba za splošne zadeve,
- komercialna služba,
- služba za investicije,
- služba za informatiko in
- servisna služba.

5 RAZISKAVA – VZOREC

5.1 Izvedba ankete

Vprašalnik, ki sem ga uporabil za ugotavljanje organizacijske klime, je povzet po projektu Siok (ugotavljanje klime v slovenskih podjetjih pri gospodarski zbornici) in prilagojen za slovenske bolnišnice na Ministrstvu za zdravje.

Anketa (izpolnjevanje vprašalnikov) je bilo organizirano v okviru kadrovske službe URI – Soča. Potekalo je v dvorani četrtega nadstropju stavbe »Vrtnica«, od ponedeljka do petka. Vsak dan je bilo povabljenih približno 100 zaposlenih.

Od kadrovske službe sem prejel datoteko v obliki Excel z vpisanimi ocenami po posameznih vprašanjih.

Sodelovala sta 302 zaposlena (58 % od vseh 520 zaposlenih), od tega 93 moških (31 %) in 209 žensk (69 %), kar je enako razmerje kot med vsemi zaposlenimi.

Strukturo vzorca po hierarhičnem nivoju, stažu v organizaciji, starost in stopnja izobrazbe prikazuje preglednica 1.

Preglednica 1: Struktura vzorca

Nivo v organizaciji	Število
	N=177
Višji in srednji managerji	11
Operativni vodje	16
Samostojni strokovni kadri	55
Izvajalci	95
Staž v organizaciji	N=211
Do 2 leti	14
Od 2 do 5 let	24
Od 5 do 10 let	30
Od 10 do 20 let	60
Nad 20 let	83
Starost	N=205
Do 30 let	12
Od 30 do 40 let	60
Od 40 do 50 let	76
Nad 50 let	57
Stopnja izobrazbe	N=202
Dveletna srednja šola ali manj	18
Poklicna šola	20
Srednja šola	53
Višja šola	17
Visoka in več	94

5.2 Rezultati raziskave in interpretacija

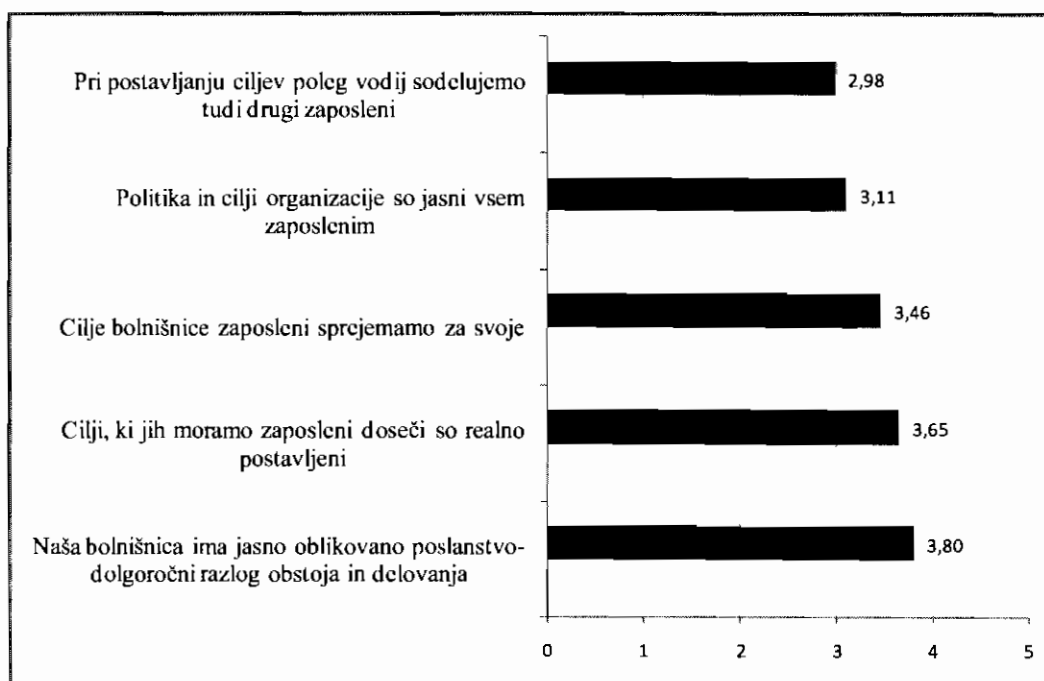
5.2.1 Poznavanje poslanstva, vizije, cilj

Poslanstvo inštituta je v dolgoletni tradiciji bilo in ostaja na pacienta usmerjeno delovanje, ki je smisel obstoja organizacije. Vsi cilji so usmerjeni v izboljševanje kakovosti dela, ki zahteva strokovnost, timsko sodelovanje, odgovornost in humanost. Vsakodnevno srečevanje z bolj ali manj prizadetimi bolniki, sledenje izboljševanju, uspehi lastnega dela in hvaležnostjo bolnikov ohranjajo cilje in poslanstvo živo. Postavljena vizija govori o ohranjanju in razvijanju vloge vodilne ustanove na področju celostne rehabilitacije.

Vizija kot dolgoročni cilj se mnogim zaposlenim izmika zaradi izrazite raznolikosti profilov, izobrazbene strukture in pozicije v kompleksni strukturi, ki (morebiti) ni dovolj pregledna. Z izjemo tega, da se zaposlenim ne zdi, da z vodji sodelujejo pri postavljanju ciljev, so ostale dimenzije ocenjene visoko. Tako lahko sklepamo, da zaposleni verjamejo v globalno poslanstvo organizacije, pa tudi v postavljeno vizijo, s katero se identificirajo in s čimer močno pospešujejo dejansko uresničevanje vizije. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev je prikazano v preglednici 2 in na sliki 2.

Preglednica 2: Poznavanje poslanstva, vizije, cilj

Trditve	Stopnja	Št. odgovorov					Skupaj št. odgovorov	Povprečna ocena
		1	2	3	4	5		
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi drugi zaposleni		44	58	80	82	29	293	2,98
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim		26	62	91	81	32	292	3,11
Cilje bolnišnice zaposleni sprejemamo za svoje		13	42	86	103	50	294	3,46
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči so realno postavljeni		6	36	66	134	53	295	3,65
Naša bolnišnica ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja		6	24	71	115	79	295	3,80
Skupno povp.							3,40	



Slika 2: Poznavanje poslanstva, vizije, ciljev

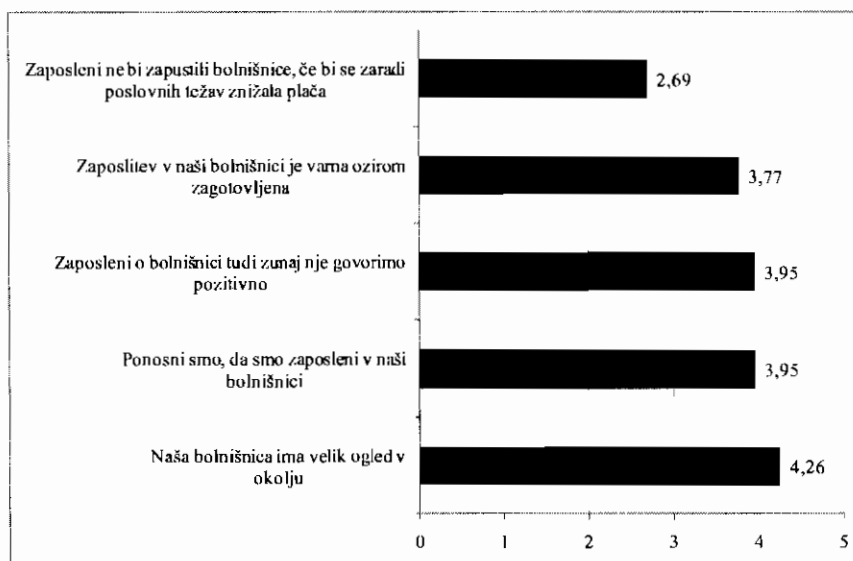
5.2.2 Pripadnost organizaciji

Kaže se zelo visoko poistovetenje zaposlenih z organizacijo. Zaposleni čutijo ponos, da ji pripadajo, o njej menijo, da ima ugled in o njej govorijo spoštljivo. K tako visoki identifikaciji morebiti prispeva pozitivna usmerjenost do svojega poslanstva, visoko so ocenjene tudi možnosti za iniciativo, strokovna usposobljenost, dokajšnje zadovoljstvo z razvojem kariere, dobri medsebojni odnosi in komuniciranje, pa tudi relativno zadovoljstvo z nadrejenimi. V tem sklopu, kot tudi v vseh ostalih, ki se nanašajo na nagrajevanje, odstopa le nižja ocena zadovoljstva s plačo.

Pripadnost organizaciji prikazuje preglednica 3 in slika 3.

Preglednica 3: Pripadnost organizaciji

Trditve	Stopnja	Št. odgovorov					Skupaj št. odgovorov	Povprečna ocena
		1	2	3	4	5		
Zaposleni ne bi zapustili bolnišnice, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača		56	67	97	59	15	294	2,69
Zaposlitev v naši bolnišnici je varna ozirom zagotovljena		12	23	65	115	79	294	3,77
Zaposleni o bolnišnici tudi zunaj nje govorimo pozitivno		9	12	47	137	84	289	3,95
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši bolnišnici		9	21	52	107	107	296	3,95
Naša bolnišnica ima velik ugled v okolju		6	12	24	113	142	297	4,26
Skupno povp.								3,72



Slika 3: Pripadnost organizaciji

5.2.3 Odnos do kakovosti

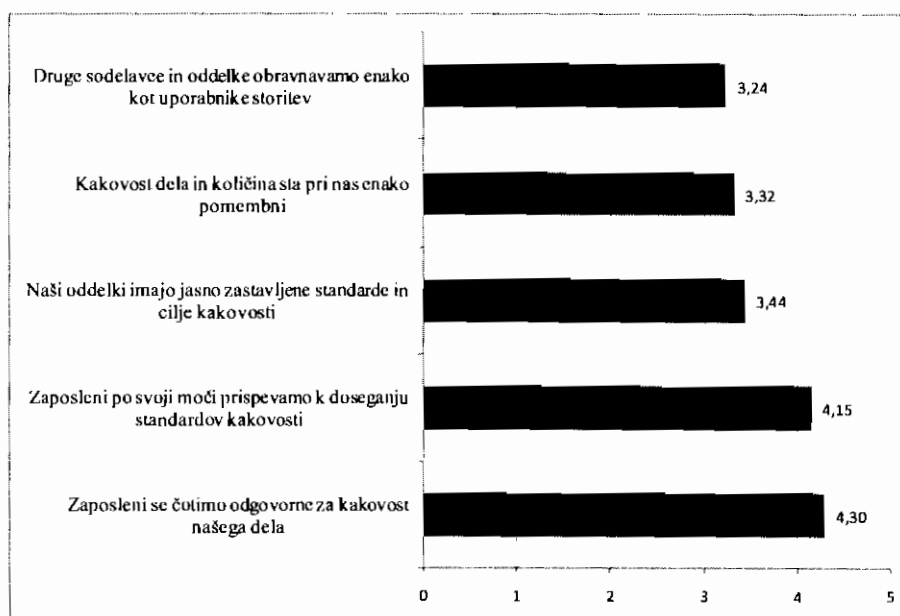
Pokaže se zelo visoka motivacija zaposlenih, visoka odgovornost posameznika za naloge, izražajo visoko spoštovanje svoje delovne usposobljenosti in samo-iniciativo. »Zadovoljen pacient« je sam po sebi izraz kakovosti, ki je enako pomembna kot količina dela. Že v tem sklopu se pokaže ponavljajoča se visoka ocena medosebnih odnosov in spoštovanje sodelavcev.

H kakovosti prispeva tudi tehnična oprema in jasna organizacijska struktura. Posameznik, ki ima jasno določene naloge in dovolj možnosti za samo-iniciativo, ki je primerno usposobljen in se lahko uči od sodelavcev, razvije visoko odgovornost za kakovost svojega dela.

Odnos do kakovosti je prikazan v preglednici 4 in na sliki 4.

Preglednica 4: Odnos do kakovosti

Trditve	Stopnja	Št. odgovorov					Skupaj št. odgovorov	Povprečna ocena
		1	2	3	4	5		
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo enako kot uporabnike storitev		25	47	93	91	38	294	3,24
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni		32	50	58	90	58	288	3,32
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti		14	41	82	115	41	293	3,44
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti		2	11	44	123	115	295	4,15
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela		3	9	27	114	141	294	4,30
							Skupno povp.	3,69



Slika 4: Odnos do kakovosti

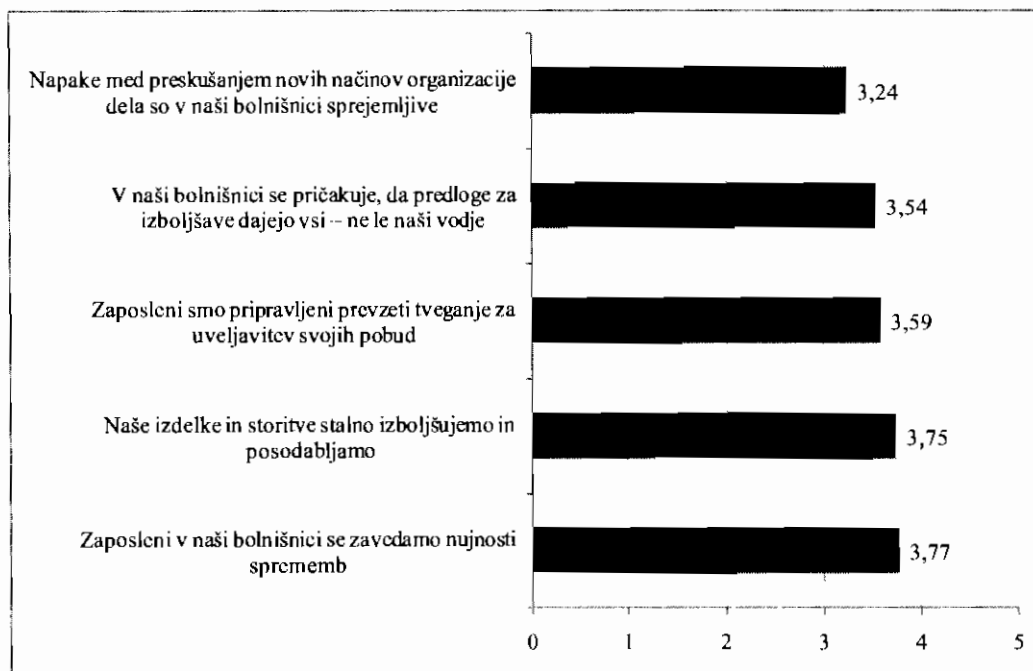
5.2.4 Inovativnost in iniciativnost

Visoka ocena za vse dimenzije inovativnosti govori o ugodnem ključnem elementu za uspešnost organizacije. Kaže na dobro organizacijsko klimo, ki spodbuja potencialne posameznikov in jim daje občutek uspešnosti. Ta prispeva k razvijanju pripadnosti organizaciji. Napake so sprejemljive do mere, ki še dopušča pogum za iniciativo in naklonjenost spremembam. Vodstvo je usmerjeno tako, da spodbuja ustvarjalnost, dopušča določeno mero svobode, pričakuje iniciativo in vseživljenjsko učenje ter spodbuja znanje in komunikacijo, ki omogoča uveljavljanje lastnih pobud.

Inovativnost in iniciativnost sta prikazani v preglednici 5 in na sliki 5.

Preglednica 5: Inovativnost in iniciativnost

Trditve	Stopnja	Št. odgovorov					Skupaj št. odgovorov	Povprečna ocena
		1	2	3	4	5		
Napake med preskušanjem novih načinov organizacije dela so v naši bolnišnici sprejemljive		11	43	117	95	20	286	3,24
V naši bolnišnici se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje		21	44	61	91	77	294	3,54
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud		9	26	83	126	43	287	3,59
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam		5	38	52	124	70	289	3,75
Zaposleni v naši bolnišnici se zavedamo nujnosti sprememb		8	26	68	115	77	294	3,77
Skupno povp.							3,58	



Slika 5: Inovativnost in iniciativnost

5.2.5 Motivacija in zavzetost

Pokaže se zelo visoka stopnja motivacije in zavzetosti. Zelo visoke so ocene, ki govorijo o notranji motivaciji, ki verjetno izhaja iz visoke pripadnosti, etičnih in humanih ciljev in poslanstva, o visoki introjekciji norm, ki jih postavlja vizija podjetja in s katerimi so posamezniki tako identificirani, da ocenijo postavljene zahteve glede uspešnosti, zavzetosti in pripravljenosti za vlaganje dodatnega napora zelo visoko (skoraj ena tretjina anketirancev je s 5 ocenila pripravljenost na dodatni napor, kadar delo to zahteva). Ravno obratno pa jih peščica oceni, da so njihovi napori in dobri rezultati opaženi, z 1 oceni to kategorijo skoraj ena četrtnina anketirancev, z 1 in 2 pa več kot polovica. To govori o izjemno nizki zunanji motivaciji, ki jo zaposleni pogrešajo, sicer ne bi tako izrazito slabo ocenili te kategorije. Tu se postavljajo številne dileme glede vodenja. Po eni strani ljudje dobivajo naloge za katere so motivirani, kar bi lahko navajalo, da vodilni poznajo nadarjenosti in zmožnosti svojih zaposlenih, po drugi strani pa se na dobro opravljeno delo ne odzivajo. Je pa kategorija, ki opisuje odziv vodij, ugodnejša od tiste, ki govori o organizaciji kot taki. To pomanjkanje povratnih informacij je dolgoročno lahko destruktivna komponenta, saj so zaposleni tudi s plačami nezadovoljni in tako vsestransko prikrajšani za pričakovano nagrado za svoje delo. S tem prihaja do konflikta znotraj posameznika, da bo za svoje delo pravično nagrajen, v potencialno nevarno kategorijo, ki lahko po določenem času izčrpavanja pripelje do negativnih vplivov na organizacijsko klimo. Morebiti je nizka stopnja pozitivnih povratnih informacij povezana s širšo kulturo našega naroda, ki v številnih pregovorih širi mit, da pohvala škoduje in kvari. Morebiti terja to od višjega nivoja vodenja, ki je nad nivojem neposrednih vodij, več inovativnosti pri nalogi vrednotenja dobrih delovnih rezultatov zelo različnih enot, ki pa nazadnje zgolj povezane lahko izpeljejo glavno vizijo »biti vodilni in

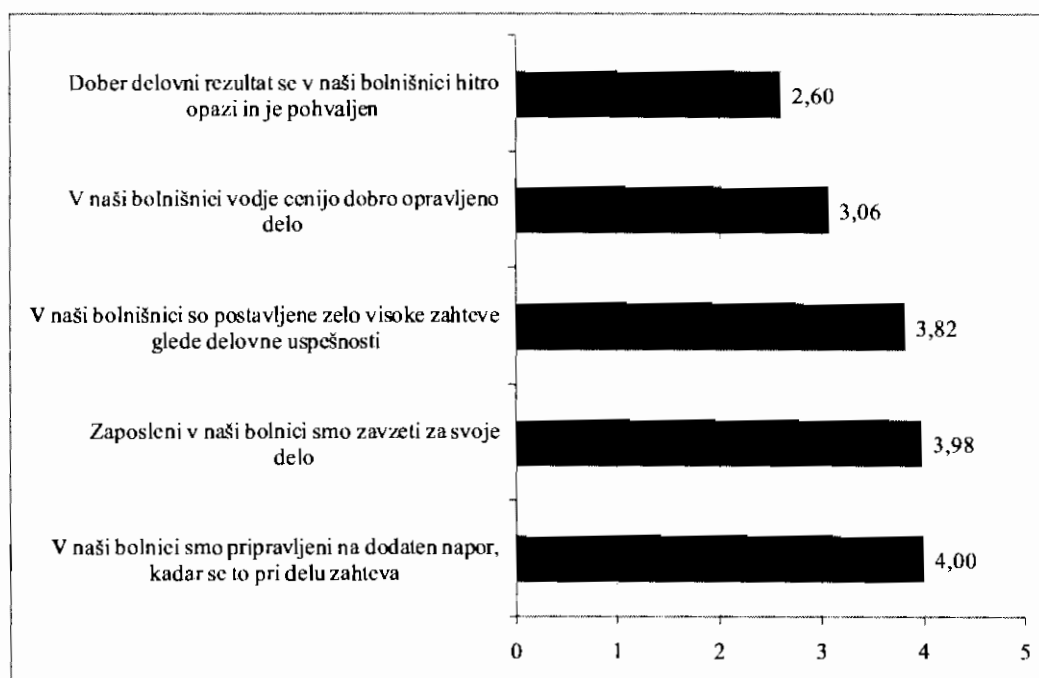
najboljši«. Zanimivo bi bilo videti, kakšna je razporeditev pozitivnih povratnih informacij glede na vrsto dela in izobrazbo (čistilke, raziskovalni kader, zdravstveni kader).

Visoka motivacija, ki jo sedaj še merimo pri zaposlenih, pa vpliva na višjo kakovost dela, inovativnost, samo-iniciativo, so-ustvarjanje cilja in vizije ter pripadnosti organizaciji.

Motivacijo in zavzetost prikazuje preglednica 6 in slika 6.

Preglednica 6: Motivacija in zavzetost

Trditve	Stopnja	Št. odgovorov					Skupaj št. odgovorov	Povprečna ocena
		1	2	3	4	5		
Dober delovni rezultat se v naši bolnišnici hitro opazi in je pohvaljen		67	78	63	63	17	288	2,60
V naši bolnišnici vodje cenijo dobro opravljeno delo		39	68	62	92	36	297	3,06
V naši bolnišnici so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti		12	24	62	103	92	293	3,82
Zaposleni v naši bolnici smo zavzeti za svoje delo		2	23	50	123	97	295	3,98
V naši bolnici smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva		9	21	35	121	103	289	4,00
Skupno povp.							3,49	



Slika 6: Motivacija in zavzetost

5.2.6 Organiziranost

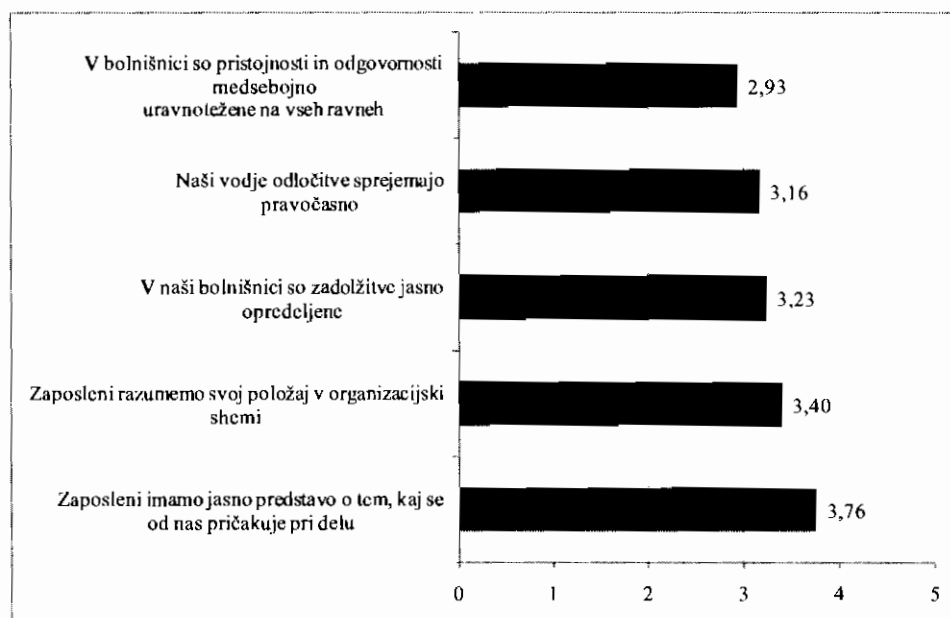
Anketiranci organiziranost ocenijo kot dobro. Naloge, struktura, delitev dela so ocenjene ugodno, kar govori o dobri organizaciji delovnih procesov. Tudi pravočasno vključevanje

nadrejenih v procese vodenja ocenjujejo ugodno. Nekoliko navzdol pa izstopa ocena kadrovske organiziranosti, saj imajo vtis, da pristojnosti in odgovornosti niso medsebojno uravnotežene na vseh ravneh. Ponovno bi nas zanimalo videti te ravni (službe) znotraj organizacije.

Organiziranost prikazuje preglednica 7 in slika 7.

Preglednica 7: Organiziranost

Trditve	Stopnja	Št. odgovorov					Skupaj št. odgovorov	Povprečna ocena
		1	2	3	4	5		
V bolnišnici so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh		25	69	112	66	17	289	2,93
Naši vodje odločitve sprejemajo pravočasno		27	53	91	91	32	294	3,16
V naši bolnišnici so zadolžitve jasno opredeljene		27	44	91	97	35	294	3,23
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi		15	47	79	112	41	294	3,40
Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu		6	29	58	133	64	290	3,76
Skupno povp.							3,30	



Slika 7: Organiziranost

5.2.7 Strokovna usposobljenost in učenje

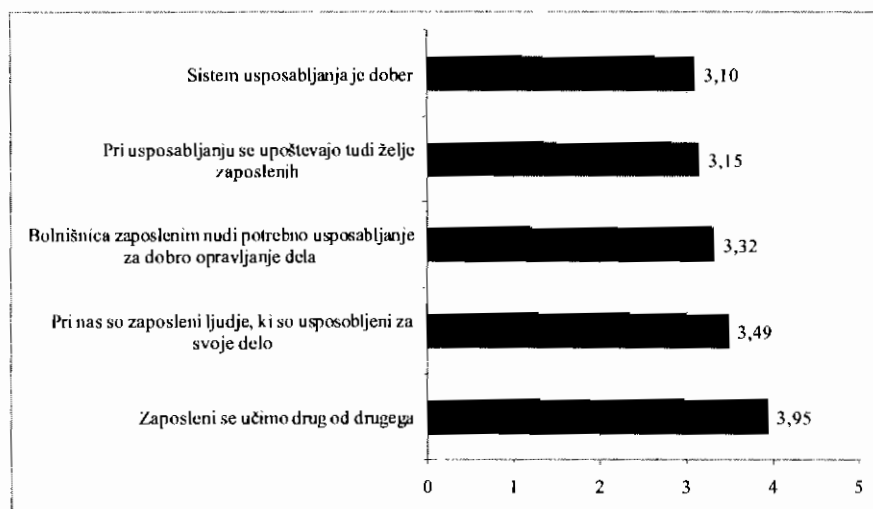
To področje je, kot pričakujemo za kontekst ter vizijo organizacije, ki želi ohranjati vrhunskost, zelo visoko ocenjeno. Medicinska, raziskovalna, vrhunsko tehnološka in univerzitetno pedagoška dejavnost, psihosocialno in zaposlitveno sledenje ter ekonomsko-komercialne in informacijske službe imajo pridobivanje znanja za vrojeno kategorijo.

Vodstvo že v viziji zapiše znanje kot vrhunsko vrednoto. Vlaganje v znanje je vrednota, ne strošek. Odgovornost za učenje, motivacija in pripravljenost na spremembe, ki jo prevzamejo posamezniki, so visoke. Zelo pomemben je podatek o izjemno visoki oceni učenja drug od drugega. K temu prispeva dobra klima in to povečuje dobro klimo. Na tovariške ne tekmovalne odnose med sodelavci vplivajo tudi merjeni dejavniki klime.

Strokovna usposobljenost in učenje sta prikazani v preglednici 8 in na sliki 8.

Preglednica 8: Strokovna usposobljenost in učenje

Trditve	Stopnja	Št. odgovorov					Skupaj št. odgovorov	Povprečna ocena
		1	2	3	4	5		
Sistem usposabljanja je dober		29	44	102	98	17	290	3,10
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih		38	50	71	100	35	294	3,15
Bolnišnica zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela		24	42	81	113	36	296	3,32
Pri nas so zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo		26	32	58	121	52	289	3,49
Zaposleni se učimo drug od drugega		9	18	51	119	98	295	3,95
Skupno povp.							3,40	



Slika 8: Strokovna usposobljenost in učenje

5.2.8 Nagrajevanje

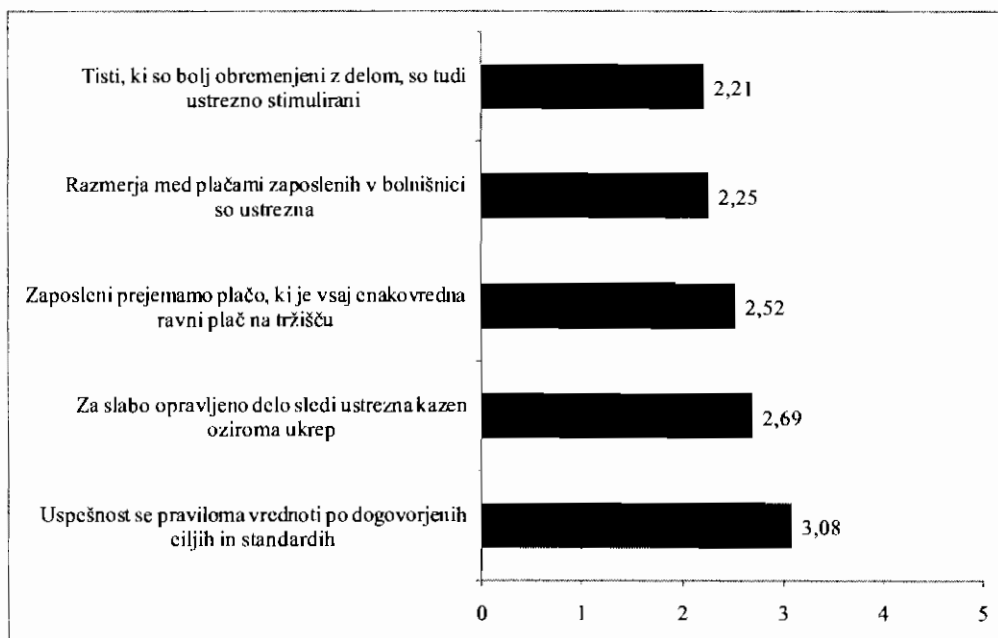
Nagrajevanje je v celoti najslabše ocenjena dimenzija klime. Razen kategorije, ki govori o organiziranosti ocenjevanja uspešnosti (uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih), nobena druga trditev ne doseže ocene 3. Dokaj visok je občutek nepravilnega nagrajevanja, saj imajo zaposleni vtis, da tisti, ki so bolj obremenjeni, niso ustrezno stimulirani. Imajo tudi vtis, da slabo opravljenemu delu ne sledi negativna stimulacija. Nagrajevanje v zdravstvenih ustanovah in obstoječa zakonodaja odsevata vse

družbene težave, v katere smo zapluli kot celotna družba. Poskusi reformiranja praviloma prinašajo nova nezadovoljstva. Težko je vzpostaviti pravičen sistem. Ukinjen je spremenljivi del plače, uspešnost se plačuje enkrat letno v višini 2 % bruto plače. Organizacija nima nobenih možnosti za druge finančne ugodnosti. Ob tem, da zaposleni ne doživijo niti nematerialnih priznanj za dobro delo. Pričakovanje družbe, da bodo zdravstveni in raziskovalni centri delovali na notranjo motivacijo in na humano poslanstvo, lahko dolgoročno povzroči upad motivacije in visoke kakovosti storitev. Neustrezno nagrajevanje, občutek nepravičnega plačila za vložene napore vpliva na horizontalne in vertikalne medosebne odnose, znižuje pomembne kategorije klime (komunikacija, inovativnost, zavzetost, učenje, pripravljenost za spremembe, pripadnost organizaciji itd.). Pri pripadnosti organizaciji (preglednica 2) nam sporočajo, da več kot tretjina zaposlenih ne bi bila pripravljena vztrajati v organizaciji, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. Ponovno bi bilo zanimivo videti kategorije zaposlenih. Hipoteza je, da višje izobraženi in specializirani znotraj naše države zaradi majhnosti nimajo alternative, posebej v zdravstvu, ker ni tržno naravnano, ustanov je malo, vrhunske so izredno maloštevilne in so zato prisiljeni vztrajati ali pa iskati zaposlitev v tujini.

Nagrajevanje je prikazano v preglednici 9 in na sliki 9.

Preglednica 9: Nagrajevanje

Trditve	Stopnja	Št. odgovorov					Skupaj št. odgovorov	Povprečna ocena
		1	2	3	4	5		
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani		118	62	59	42	12	293	2,21
Razmerja med plačami zaposlenih v bolnišnici so ustrezna		103	60	80	34	9	286	2,25
Zaposleni prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču		84	57	81	46	20	288	2,52
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen oziroma ukrep		65	58	97	50	23	293	2,69
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih		35	53	91	82	32	293	3,08
Skupno povp.							2,55	



Slika 9: Nagrajevanje

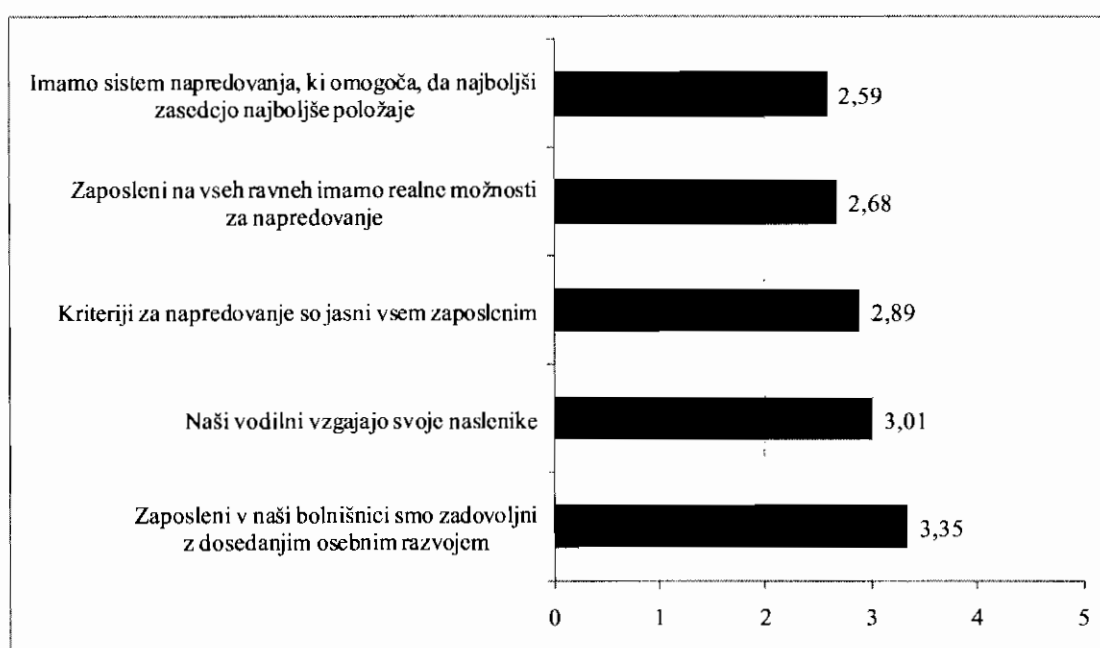
5.2.9 Razvoj kariere

Nadaljuje se vtis nepravilnega nagrajevanja, velik delež anketiranih se ne strinja, da je sistem napredovanja takšen, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Obenem pa je velik delež zadovoljen s svojo kariero. Zanimivo je, da je število tistih, ki so ocenili obe kategoriji s 3, enako. Z izjemo nagrajevanja je v celoti to najslabše ocenjena dimenzija klime. To je zaskrbljujoče, saj je v sinergiji z nezadovoljstvom glede nagrajevanja in zunanje, nematerialne motivacije to potencialno nevarno za poslabšanje klime. Uvedeni letni razgovori, ki tečejo od leta 2006, imajo priložnost popraviti ta vtis nezadovoljstva v zvezi z napredovanjem, kriteriji za napredovanje in zasedanjem ustreznih položajev. Omogočajo ugotavljanje sposobnosti in interesov posameznih zaposlenih. Načrtovanje kariere posameznika je pomembno zanj in za organizacijo. Prispeva k zadovoljstvu (zavzetosti) na delovnem mestu. Vprašanje je, ali vodstvo prepoznava primerne ljudi za posamezne naloge. Zapazijo pa zaposleni, da vodilni predajajo svoje vizije naslednikom.

Razvoj kariere prikazuje preglednica 10 in slika 10.

Preglednica 10: Razvoj kariere

Trditve	Stopnja	Št. odgovorov					Skupaj št. odgovorov	Povprečna ocena
		1	2	3	4	5		
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje		73	61	88	56	15	293	2,59
Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje		70	55	79	73	14	291	2,68
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim		51	66	77	65	36	295	2,89
Naši vodilni vzgajajo svoje naslenike		37	55	95	75	29	291	3,01
Zaposleni v naši bolnišnici smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem		17	40	88	112	31	288	3,35
Skupno povp.							2,90	

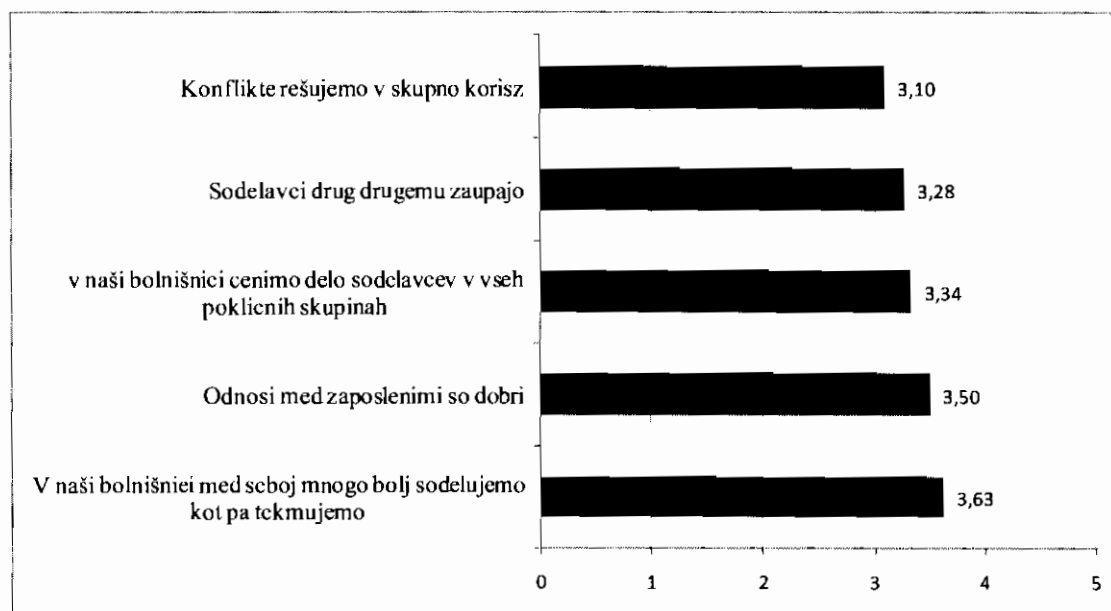
**Slika 10: Razvoj kariere****5.2.10 Notranji odnosi**

Notranje odnose zaposleni ocenijo dobro. Opišejo sodelovanje, medsebojno spoštovanje, zaupanje in tudi z reševanjem konfliktov so zadovoljni. Dobri medsebojni odnosi imajo ugoden vpliv na klimo, ljudje se počutijo udobno, med njimi vlada vzdušje sodelovanja, spoštljivosti in medsebojnega predajanja znanja (tabela 8).

Notranji odnosi so prikazani v preglednico 11 in na sliki 11.

Preglednica 11: Notranji odnosi

Trditve	Stopnja	Št. odgovorov					Skupaj št. odgovorov	Povprečna ocena
		1	2	3	4	5		
Konflikte rešujemo v skupno korist		20	77	91	65	41	294	3,10
Sodelavci drug drugemu zaupajo		35	36	80	100	44	295	3,28
v naši bolnišnici cenimo delo sodelavcev v vseh poklicnih skupinah		29	43	64	107	46	289	3,34
Odnosi med zaposlenimi so dobri		21	35	61	122	50	289	3,50
V naši bolnišnici med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo		17	32	58	115	66	288	3,63
							Skupno povp.	3,37

**Slika 11: Notranji odnosi****5.2.11 Komuniciranje in informiranje**

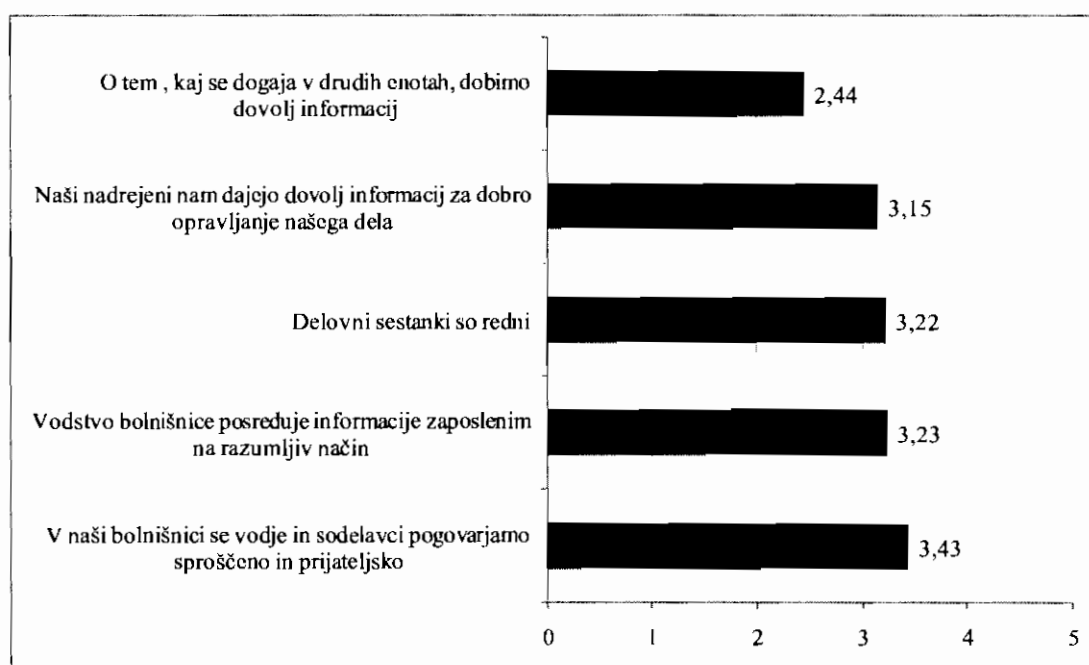
Vsi dejavniki klime vplivajo na komuniciranje v organizaciji in komunikacija povratno vpliva na vse dejavnike. V klimi, kjer vlada zaupanje, pripadnost, kjer teče sistem povratnih informacij in je odnos do vodstva sproščen, omogoča uspešno komuniciranje vertikalno in horizontalno v organizacijski strukturi.

Anketiranci opišejo komunikacijo z vodji kot sproščeno, to je najbolj ugodno ocenjena kategorija tega sklopa. Zadovoljni so s posredovanjem informacij, ki jih daje vodstvo bolnišnice. Ponovno se izpostavi pomanjkanje povratnih informacij o dobro opravljenem delu. Ta kategorija izstopa kot problem v vseh merjenih dimenzijah klime. Še izrazitejšje je pomanjkanje informacij o drugih enotah.

Komunikacijo in informiranje prikazuje preglednica 12 in slika 12.

Preglednica 12: Komuniciranje in informiranje

Trditve	Stopnja	Št. odgovorov					Skupaj št. odgovorov	Povprečna ocena
		1	2	3	4	5		
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij		74	79	88	45	9	295	2,44
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela		35	48	78	96	32	289	3,15
Delovni sestanki so redni		44	55	44	86	60	289	3,22
Vodstvo bolnišnice posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način		44	56	44	88	62	294	3,23
V naši bolnišnici se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno in prijateljsko		26	40	66	95	61	288	3,43
							Skupno povp.	3,09

**Slika 12: Komuniciranje in informiranje****5.2.12 Vodenje**

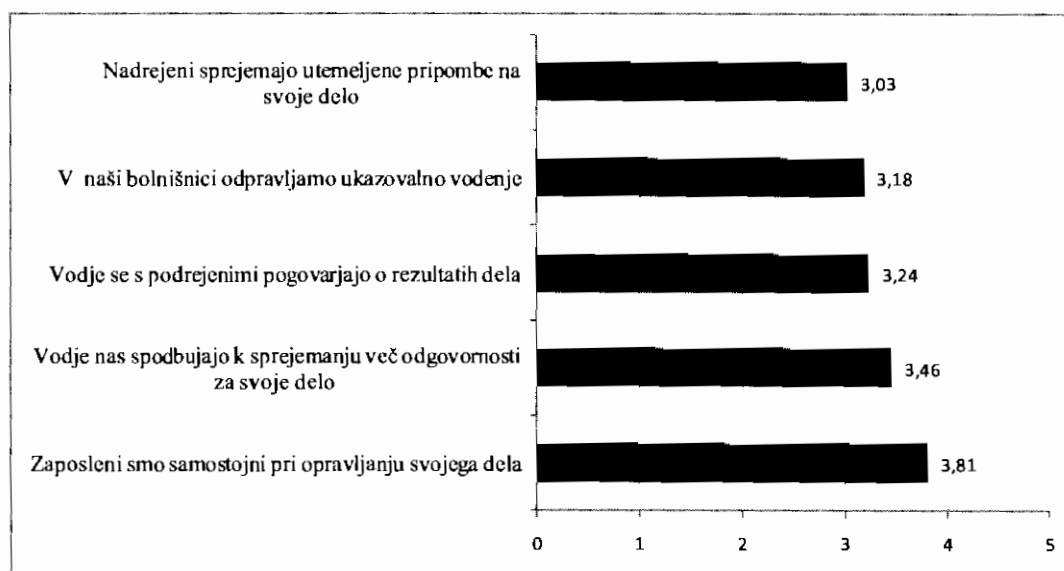
Izpostavi se dokaj visoka stopnja zadovoljstva z vodenjem. Skoraj 2/3 ocenita odpravljanje ukazovalnega vodenja s 3 ali več. Na demokratično vodenje kaže zelo visoka ocena samostojnosti pri opravljanju svojega dela, s 4 ali 5 oceni več kot 2/3. Opazne so spodbude vodstva za prevzemanje odgovornosti za svoje delo. Dokaj ugodno sprejemajo vodilni tudi utemeljene pripombe na svoje delo. Glede povratnih informacij od vodstva je zadovoljstvo sicer podobno številu iz tabele 12. Tukaj se vprašanje nanaša na pogovarjanje o rezultatih dela. Na to vprašanje je odgovarjalo nekaj več oseb (6). Hipoteza je, da mogoče v naši kulturi lažje kritiziramo kot pohvalimo.

Demokratični stil vodenja, spodbujanje odgovornosti in samostojnosti zaposlenih, sprejemanje njihovih pobud pomembno prispeva k ugodni klimi. Skozi svoj zgled vodje pridobivajo zaupanje zaposlenih. Komunikacija na vertikalnem nivoju organizacije je ugodna, kar prispeva k širitvi vizije, ciljev. Omogoča pa tudi vodjem, da poznajo svoje zaposlene, kar bi lahko prispevalo k ustreznemu organiziranju kadrov, da se jih pritegne v ustvarjanje ciljev in vizije. Velik je vpliv vodstva na motivacijo, ki pa v organizaciji ni izrabljen.

Vodenje prikazuje preglednica 13 in slika 13.

Preglednica 13: Vodenje

Trditve	Stopnja	Št. odgovorov					Skupaj št. odgovorov	Povprečna ocena
		1	2	3	4	5		
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo		32	62	94	80	27	295	3,03
V naši bolnišnici odpravljamo ukazovalno vodenje		33	47	88	83	42	293	3,18
Vodje se s podrejenimi pogovarjajo o rezultatih dela		26	63	63	101	42	295	3,24
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju več odgovornosti za svoje delo		18	35	77	124	41	295	3,46
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela		9	29	56	115	85	294	3,81
							Skupno povp.	3,34



Slika 13: Vodenje

5.3 Ugotovitve

V opisani anketi sta sodelovala 302 zaposlena (58 %), struktura po spolu je bila praktično enaka kot med vsemi zaposlenimi.

Prihaja do neenakomernega števila odgovorov na vprašanja. Ker je anketa način raziskovanja, kjer je posameznik svoboden ob določeni omejitvi (s vprašanji, ki so postavljena in odgovori,

ki so ponujeni), težko vplivamo na število dejanskih odgovorov. V bodočih letih se lahko lotimo tudi tega vprašanja. Zastavimo lahko nekaj domnev, zakaj na nekatera vprašanja anketirani ne odgovorijo:

- Spregledajo vprašanje? Vprašalnik naj bo pregleden in čitljiv tudi za tiste, ki so manj veščji »peresa« in za tiste, ki slabše vidijo, pa nimajo »pri roki očal za branje«.
- Se upirajo trditvam, ker se z nobenimi ne strinjajo?
- Jih ta tema ne zanima, ker prihajajo iz ozkega področja svojega delovanja in jih ne »brigajo« zadeve, ki se tega področja ne dotikajo?
- Želijo izraziti negativen odnos do teme, pa si ne upajo, ker niso prepričani, da je anketa anonimna?
- Dilema, kako si razlagati molk? Molk je zlato? Kdor molči, desetim odgovori? Ne mogoče je ne-komunicirati? Če postavimo nabiralnik za anonimne pripombe v organizaciji ...
- Kakšni so realni cilji, ki si jih želimo postaviti, da bomo zadovoljni s sodelovanjem? Je sploh možno, da se del populacije ne bi vedel »po svoje« in je to del realnosti (del ljudi je vedno proti, del vedno kritizira, del je vedno nezainteresiran ...)?

Poleg zagotovljene anonimnosti je smiselno analizirati odgovore po enotah. S tem lahko dobimo vpogled v potrebe posamezne enote, ker lahko domnevamo, da so potrebe, cilji, želje in vizije posameznikov v tako izobrazbeno in strukturno raznoliki organizaciji zelo različni. Za dobro klimo je treba do neke mere poskrbeti za vsako skupino, ki sestavlja organizem organizacije.

Za ugotovitve organizacijske klime v URI – Soča je značilno, da so ocene povečini v območju 3 (na lestvici 1–5).

V ugodnem smislu so poudarjene in z višjo oceno vrednotene (povprečna vrednost se je približala ali je presegla oceno 4) naslednje kategorije:

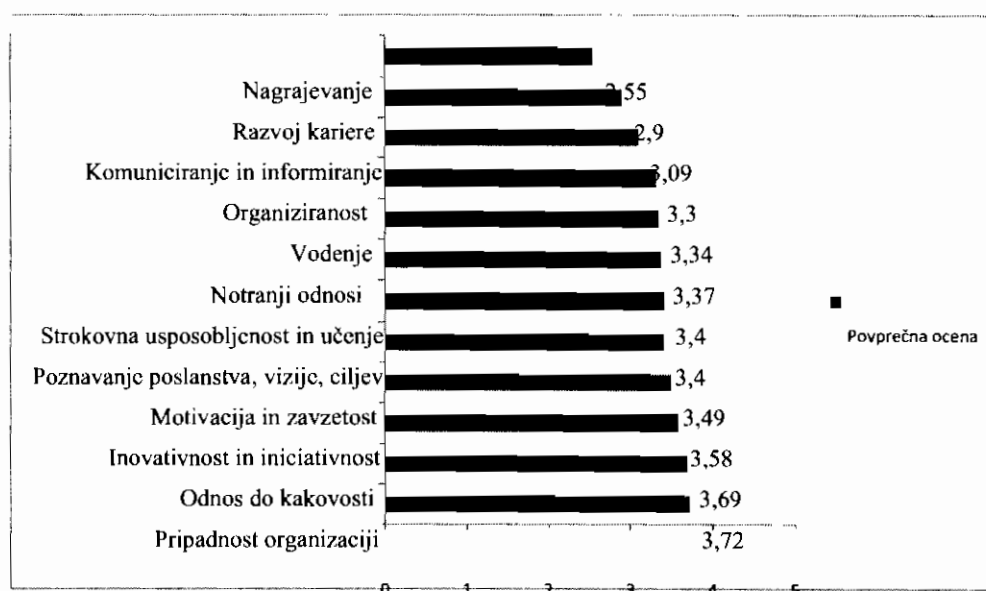
- Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela (4,30).
- Naša bolnišnica ima velik ugled v okolju (4,26).
- Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti (4,15).
- V naši bolnišnici smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva (4,00).
- Zaposleni v naši bolnišnici smo zavzeti za svoje delo (3,98).
- Zaposleni o bolnišnici tudi zunaj nje govorimo pozitivno (3,95).
- Zaposleni se učimo drug od drugega (3,95).
- Ponosni smo, da smo zaposleni v naši bolnišnici (3,95).

Kar se tiče najnižjih ocen ni nobene postavke s povprečno oceno pod 2. Zaposleni slabše ocenjujejo (pod 2,5) tri kategorije, ki se nanašajo na sistem nagrajevanja, ena pa na obveščeniosti o dogajanju v drugih enotah.

Preglednica 14 in slika 14 prikazujeta stanje organizacijske klime na URI – Soča po dimenzijah.

Preglednica 14: Dimenzija organizacijske klime

Dimenzija organizacijske kulture	Povprečna ocena
Pripadnost organizaciji	3,72
Odnos do kakovosti	3,69
Inovativnost in iniciativnost	3,58
Motivacija in zavzetost	3,49
Poznavanje poslanstva, vizije, ciljev	3,4
Strokovna usposobljenost in učenje	3,4
Notranji odnosi	3,37
Vodenje	3,34
Organiziranost	3,3
Komuniciranje in informiranje	3,09
Razvoj kariere	2,9
Nagrajevanje	2,55
Skupna povprečna ocena organizacijske kulture	3,319166666



Slika 14: Dimenzija organizacijske klime

Izrazita je pripadnost organizaciji. Motivacija zaposlenih je visoka, pripravljenost vložiti napor za uresničevanje nalog je rezultat notranje motivacije in identifikacije s poslanstvom organizacije. Visoka je zaznana samostojnost pri opravljanju dela. Vzpodbudno je tudi, da obstaja visoka pripravljenost na napor in stalno sprejemanje novosti in učenje. Izrazito je dobro počutje zaposlenih med sodelavci, pa tudi z neposrednim vodenjem so zadovoljni.

Predvidene predpostavke raziskave 1.4 so se pokazale kot delno ustrezne.

1. Organizacijska klima na URI – Soča je primerna in zadovoljujoča.

Predpostavko lahko le delno potrdimo. Zaposleni so z nekaterimi vidiki zadovoljni, z drugimi pa ne. Dimenzije, ki so vezane na preteklost in prihodnost – torej na organizacijsko kulturo, so bolj zadovoljujoče kot tiste, ki govorijo o sedanjosti. Tako so najvišje ocenjene kategorije, ki govorijo o ugledu organizacije v okolju, zavzetosti za kakovost in medsebojni povezanosti. Izraziteje odstopajo navzdol vse kategorije vezane na nagrajevanje, pa tudi tiste, ki govorijo o možnosti kariere. Tudi povezanost med različnimi enotami, ki zaposlujejo zelo različne profile, je zaskrbljujoče slabo ocenjena. O pripadnosti je odgovarjalo veliko anketirancev, o plačilu pa manj. Postavlja se dilema, zakaj tako.

2. Odnosi med zaposlenimi so dobri.

Predpostavko lahko potrdimo. To občutljivo področje, ki je bilo v zgodovini URI – Soča vedno skrbno gojeno, ohranja dimenzije pozitivne medsebojne povezanosti in organizacijska kultura vpliva na ugodno klimo. Ponovno je velik del vprašanj neodgovorjen. Raziskava bi v bodoče morala podrobneje pogledati posamične enote in sodelovanje med njimi. Tekmovalni odnosi in razcepljenost širše slovenske kulture še niso začeli delovati v organizacijski kulturi URI – Soča. Sodelavci si predajajo znanje, si zaupajo in se počutijo drug z drugim udobno. Menijo celo, da uspešno rešujejo konflikte. Treba je vložiti vse napore v to, da se ohrani vrednota sodelovanja nad vrednoto tekmovanja in preseganja; kolektivizem je bolj zaželena oblika sobivanja kot individualizem.

3. Komuniciranje na URI – Soča je ustrezno, povratne informacije so zagotovljene.

Predpostavko lahko delno potrdimo. Zaposleni so zadovoljni s sproščeno komunikacijo z vodji. Posredovanje delovnih nalog in povratne informacije so zadovoljujoče. Medsebojna komunikacija med sodelavci se kaže kot sodelovanje in predajanje znanja. Težavna pa je komunikacija med enotami. Temu bi se veljalo posvetiti, raziskati probleme in dileme, da se ob razslojevanju družbe v Sloveniji ne podre kolektivizem v organizaciji. Domnevamo lahko, da pri večji družbeni razliki med ljudmi vsi prispevamo k večanju distance, če ne načnemo prepričanj, ki nas ločujejo. Izstopa pa, da kljub ugodni oceni, spet najdemo kategorije, kjer je manj odgovorov. Vsebina tega »nekomuniciranja« spet ostaja uganka za naslednja leta in lahko domnevamo, da mogoče deluje razslojevanje (izobrazba, veljava itd.).

4. Zaposleni občutijo zadovoljstvo pri opravljanju svojega dela.

Predpostavko lahko potrdimo. Izstopa zadovoljstvo z avtonomijo zaposlenih pri opravljanju dela. Zaposleni se čutijo odgovorni, usposobljeni, zavzeti, povezani med seboj v mreži, ki dopušča konstruktiven, raziskovalen in v nalogo usmerjen dialog. Zaslugo pri tem ima vodstvo na vseh vmesnih stopnjah, ki omogoča sodelavcem samostojnost pri opravljanju dela in spodbuja prevzemanje pobud. Splošen vtis je, da se odpravlja direktivno vodenje. Slabše so ocenjena področja o povratnih informacijah o

dobro opravljenem delu in o sprejemanju pripomb na račun vodenja. Nezadovoljni so pri sodelovanju, ko se postavljajo cilji (2,98). Celoten sklop vprašanj, ki se nanašajo na vodenje, je bil v primerjavi z drugimi številčno kar dobro odgovorjen. Domnevamo lahko, da je to tema, ki zanima večino zaposlenih in imajo zato o njej mnenje.

5. Podoba URI – Soča v širšem okolju je dobra, zaposleni se identificirajo z njo.

Ta domneva drži. Kultura URI – Soča je temeljila na poslanstvu inštituta, ki je bil ustanovljen na stičišču medicine in tehnike v službi premagovanja, prebolevanja izgube, poškodbe in omejitve ter nosi v sebi vizijo preseganja človeške bede in ranljivosti, opiranje na notranje vire bolnika in na sočutnega sočloveka. Delo s soljudmi, ki so v osebni bitki za svojo prihodnost, se dotakne delavcev in tudi okolja izven ograje organizacije. Življenje v organizaciji kroji življenje na silo upočasnjeno, potisnjeno na postelje, bergle in vozičke. Vsi zaposleni se zavedajo ranljivosti, ki so je deležni bolniki in svojci in to prenašajo v zunanje okolje. Vizija organizacije, da je dovolj dobro le najboljše, je obet, da bo dobro poskrbljeno za vsakega od nas, če se znajde v vlogi bolnika.

Ohraniti velja skladnost vrednot na področju ohranjanja ugleda organizacije, pripadnosti zaposlenih, njihovo zavzetost in odgovornost, odnos do kakovosti in spoštovanje sodelavcev.

5.4 Predlogi

URI – Soča se zaveda pomena klime za doseganje visoko zastavljenih ciljev, humanega poslanstva in vizije odličnosti. Merjenje klime je del prizadevanj organizacije v bodočnosti, ki bodo namenjene izboljševanju počutja posameznih zaposlenih in pomoč vodstvu za ustrezne ukrepe, ki bodo v službi uresničevanja vizije.

Dimenzije, ki kažejo na pomen sprememb, se dotikajo predvsem pomena povratnih informacij za opravljeno delo. Pomanjkanje možnosti finančne nagrade, ki jo določa obstoječa nagrada, bi zahtevalo celovito strategijo vodstva, da ustvari načine nematerialne nagrade. V ozadju pomanjkanja sposobnosti pohvale in nagrade bi lahko sklepali na delovanje celokupne kulture okolja pa tudi organizacijske kulture URI – Soča, ki ni naklonjena pozitivnim vidikom analiziranja posameznikovega ravnanja in dela. Raziskati bi bilo treba zgodbe, ki govorijo o tej tematiki in poiskati drugačne primere, ki so v preteklosti že delovali. Tako bi kultura (ki vsebuje gotovo tudi pozitivne izjeme v svojem bazenu različnih vsebin) morebiti dala smernice za ravnanje v sedanjosti.

Dober odnos z vodstvom, ki ga zaposleni ohranjajo kljub pomanjkanju nagrad, bo omogočil rezultat, ki bo lahko viden že kmalu, ne glede na verjetnost, da kategorije vezane na denarno nagrajevanje ne bodo v kratkem (pravično) rešene.

Eden od vidikov vplivanja na klimo bi lahko bilo vzdrževanje obstoječih dobrih odnosov z nekaj organiziranimi dogodki, ki bi povezovali vse enote organizacije v prijetnem druženju in bi s tem na neformalen način povezali različne službe in naredili oddelke prepoznavne. To bi izboljšalo povezave med različnimi profili. Ravno seštevek (še) obstoječe motivacije in želje po sodelovanju v kolektivu, ki ga doživljajo kot naklonjenega posamezniku in razlikam brez nepotrebnih hierarhičnih preprek in dejstva, da svojih dobrih delavcev organizacija ne more ustrezno nagraditi in podpreti, terja od vodilnih ustvarjalnost mišljenja, ki bo prinašalo priznanje in ugodnosti na (relativno) nematerialen način. Odkriti bi bilo treba način, ki bi vnašal v organizacijo možnost, da bi se izrekla pohvala, in sicer na glas, vidno in spodbujajoče.

Ideja iz teorije, da kariera ni samo delo temveč celoten osebni razvoj posameznika, spodbuja k temu, da se poleg delovnih pogojev usmerimo tudi v so-človeški vidik organizacije.

Okrepiti in poudariti bi veljalo projekte, ki že tečejo. »Čili in zdravi« je projekt, ki služi ohranjanju telesnega in duševnega blagostanja zaposlenih. Ideja, da je le zdrav in zadovoljen delavec dovolj dober za organizacijo, ki želi biti na vrhu odličnosti, lahko doda pomen temu projektu. Ob tem se porajajo ideje, ki bi lahko z malo sredstev a veliko osebnega udejstvovanja (tudi vodilnih) vodile k utrjevanju dobrih dejavnikov klime in razgrajevale grozeče poslabšanje.

Uvedba športnih iger med službami, okrepitev ponudbe rekreacije v prostorih organizacije, izdaja preprostega rednega časopisa v celotni organizaciji, krepitev kulturne sekcije, ki bi lahko v obstoječi delovni terapiji našla veliko podpore (likovne delavnice, glina), razstave stvaritev zaposlenih v prostorih bolnišnice, plesni tečaji, tečaji inovativnega, zdravega kuhanja itd.

Medicinski del zaposlenih, pa tudi administrativne delavke neformalno tožijo o preobremenjenosti, zato bi bilo smiselno izpeljati tečaje sproščanja, uvesti vadbo joge, tai čija, meditacije ipd.

Glede na pisano starostno strukturo imamo tudi različne osebne probleme. Vpeljali bi lahko tematska predavanja in delavnice na temo »domačega življenja«, saj tegobe od doma ostajajo največje breme, ki ga zaposleni nosimo v službo. Mladim bi lahko ponudili teme vezane na šolo, vzgojo otrok in reševanje partnerskih konfliktov, tistim srednjih let možnost razgovora o odhajanju mladosti in otrok, tistim, ki pa se bližajo upokojitvi, pa teme vezane na poslavljanje, prehod v tretje življenjsko obdobje in nove možnosti, ki se jim odpirajo. Skrb za na videz »prostočasne« dejavnosti bi zaposleni lahko doživeli kot vrsto nematerialnih spodbud, se čutili kot celostna bitja opažena od organizacije, ne zgolj delovna sila, kar v sedanjem širšem okolju pomeni prednost za organizacijo, ki želi poskrbeti za klimo, ki so je deležni tudi uporabniki.

Težave, ki nastajajo pri čustveno zelo napornem delu, vsakodnevno srečevanje z zelo prizadetimi bolniki in delo v treh turnusih, vzbujajo strahove in dileme, ki jih razumejo le ljudje, ki s tem živijo. Pogosto velika obremenitev osebju na oddelkih ne omogoči »ventilacije« teh nabranih vsebin v medsebojnem druženju. Psihološka stroka priporoča skrb za negovalce, saj so ti v nevarnosti za čustveno iztrošenost. Obstajajo možnosti organizacije izkustvenih podpornih skupin, ki se dotikajo medsebojnih odnosov in specifičnih tem na oddelkih. Te terjajo redno strukturiran čas za sestajanje, varnost in »dovoljenje«, da se o stvareh in problemih odkrito govori. Zdravniki na primer že dolgo poznajo Balintove skupine za samopomoč.

Konstruktivno bi bilo okrepiti vključitev upokojenih delavcev v obstoječe telo organizacije. V minulih časih se je to obneslo, pokazalo kot zelo konstruktivno in je po krivici omalovaževano v sodobnih organizacijah. Upokojeni so odnesli del zgodovine. Če so ponovno vključeni v praznovanja, silvestrovanja, pustovanja, praznike ob pomembnih dogodkih v organizaciji in v sekcijah, ki tečejo, sporočajo vsem nam, da ne bomo zavrženi, ko ne bomo imeli več delovne moči, ki bi jo ponudili delodajalcu, ampak bomo ostali pomemben del skupnosti. Planinsko društvo je »simbol« slovenskega življa, deluje pevski zbor, katerega večglasno petje bi bilo dobro okrepiti in večkrat slišati.

Potrebno je ponovno oceniti dosedanje načine obveščanja med posameznimi službami, ki ga je treba narediti učinkovitejšega, dostopnega vsem, dovolj zanimivega, da bo vzbudilo interes, pogosto in zanimivo izdajanje pisnih novic bi lahko bilo del strategije. Na zidove bi lahko postavili table (sodobne ekrane), kjer bi se na kratek in učinkovit način širile novice.

Morebiti je treba okrepiti povezavo na nivoju srednjega managementa raznih služb, ki bo bolj sodeloval in prenašal večjo povezanost v svoje enote. Skozi te poti bo tudi za vrh vodstva odprt kanal za posredovanje vizije, ciljev in poslanstva do posameznih zaposlenih. Smiselno bi bilo na nivoju celotne organizacije določiti nekoga, ki bi bil zadolžen za zbiranje sprotnih pobud posameznikov. Oseba, ki bi kot relejna postaja delovala kot »služba za pripombe, pritožbe in pobude«. V sedanjih časih hude krize dobrega podjetništva so rezultati na URI – Soča spodbudni in navdajajo z optimizmom in željo krepiti dobre plati in čim prej vplivati na dejavnike, ki nas ogrožajo v prihodnosti. Pomembno je, da ostaneta teorija in praksa povezani, da ne bomo postali še ena organizacija z bleščečimi papirji na zunaj in destruktivnimi odnosi in klimo na znotraj. S tem bomo v celoti skrenili s poti, ki jo načrtuje poslanstvo in vizija, ki je začetek in smisel celotne kulture in obstoja URI – Soča.

Predlagam, da bi v URI – Soča povzeli katero izmed spodaj naštetih najstarejših pravil etičnega odločanja matematika, filozofa in nobelovca Bertranda Russela (Tavčar 1996 v Černetič 1997, 170):

1. Ne bodi popolnoma prepričan o čemerkoli.
2. Ne misli, da se spleča napredovati s prikrievanjem dokazov, saj bodo zagotovo prišli na dan.

3. Kadar naletiš na odpor – najsi bo pri tvoji ženi, možu ali otrocih – ga skušaj obvladati z dokazi in ne z avtoriteto.
4. Zmaga, ki temelji na avtoriteti, je nerealna in navidezna.
5. Ne spoštuj avtoritete drugih, kajti za vsako avtoriteto se najdejo še druge.
6. Nazorov, ki se ti zdijo škodljivi, ne zatiraj s silo – da te ne zatrejo prav ti nazori.
7. Ne boj se čudaških stališč; vsako danes veljavno stališče je bilo nekoč čudaško.
8. Najdi več radosti v razumnem nesoglasju kot v pasivnem soglašanju; če namreč ceniš razum, kot je prav, ti več pomeni globlje strinjanje kot pasivno pritrjevanje.
9. Bodi resnicoljuben do konca; resnica nemara ni udobna, vendar jo je še bolj neudobno skrivati.
10. Ne zavidaj sreče tistim, ki živijo v norčevskih nebesih; le norcu se zdi, da je tisto sreča.

6 SKLEP

Posamezniki v delovnem okolju v kompleksni socialni mreži združujemo svoje potrebe po finančnih virih za svoje življenje in življenje družine, obenem pa uresničujemo globoke človeške potrebe po ustvarjalnosti in izražanju sebe skozi delo in dosežke. Delo nas povezuje v posebne mreže, ki imajo svoje zakonitosti. Izredno veliko je literature, ki raziskuje, opisuje in dokazuje pomene posameznih dejavnikov, ki ustvarjajo zakonitosti. Tem modri gospodarji prisluhnejo, da se izognejo napakam, ki bi podrle njihove načrte in vizije glede bodočnosti svoje organizacije. Vzdušje v organizaciji, ki deluje kot topla greda za počutje posameznika – delavca, pa tudi posameznika – psihološko edinstvenega bitja, vpliva na osebno dobro počutje, na ustvarjalnost posameznika in tudi ustvarjalnost organizacije. Merjenje organizacijske klime je vse bolj pogosta praksa v organizacijah, ki izhaja iz dobre prakse uspešnih podjetij. Ravno organizacijska klima je dejavnik, ki nam ob ponavljajočem merjenju lahko pove o stanju in trendih v organizaciji. Analiza podatkov nam razkrije pomanjkljivosti in močne plati danega trenutka. Razmišljanje in načrtovanje ukrepov nam pomaga dovolj zgodaj obračati krmilo, da ne nasedemo v brezizhodne težave, ki se napovedujejo kar nekaj časa.

URI – Soča se zaveda pomena klime za doseganje visoko zastavljenih ciljev, humanega poslanstva in vizije odličnosti. Merjenje klime je del prizadevanj v bodočnosti, ki bodo namenjene izboljševanju počutja posameznih zaposlenih in pomoč vodstvu za ustrezne ukrepe, ki bodo v službi uresničevanja vizije.



LITERATURA

- Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
- Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Hollenbeck, John R. in Patrick M. Wright. 1994. *Human resource management*. Burr Ridge: Irwin.
- Hofstede, Geert. 2001. *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Dase.
- Ivanko, Štefan. 1994. Osnove organiziranja. V *Management*, ur. Stane Možina, 372–406. Radovljica: Didakta.
- Jerina, Bojana. 2002. *Organizacijska klima v podjetju Valkarton, d. d., Logatec*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kavčič, Bogdan. 1994. Organizacijska kultura. V *Management*, ur. Stane Možina, 174–212. Radovljica: Didakta.
- Kovač, Bogomir. 1996. *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. Motivacija in motiviranje. V *Management*, ur. Stane Možina, 488–524. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472–491. Radovljica: Didakta.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Ikra.
- Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ovsenik, Marija in Miran Ambrož. 1999. *Neprofitni avtopoietični sistemi*. Škofja Loka: Inštitut za samorazvoj.
- Ovsenik, Marija in Miran Ambrož. 2000. *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Schein, Edgar H. 1987. *Organization culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. 1992. Coming up to a new awareness of organizational culture. V *Human resource strategies*, Graeme Salaman et al., eds., 237. London: Sage.

Literatura

- Tavčar, Mitja I. 2000. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Tavčar, Mitja. 1996. Etični modeli odločanja managerjev – primerjalni vidik. V *Etika managementa*. Ljubljana: IEMRRD.
- Treven, Sonja in Velimir Srića. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Verbič, Dušan. 1994. *Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Žnidaršič, Janez, Silvo Seražin in Peter Polak. 1990. *Razumevanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

- Inštitut Republike Slovenije za rehabilitacijo. 2006. *Vizija in razvojna strategija Inštituta RS za rehabilitacijo 2006–2010*. [Http://www.ir-rs.si/poslanstvovizija](http://www.ir-rs.si/poslanstvovizija) (november 2010).
- Petrović, Katja. 2009. Skupaj skozi krizo. *Poslovna asistenca* 1 (16): 27–28.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik



Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v bolnišnicah

Leto 2009

Spoštovani!

S sledečim vprašalnikom želimo ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v bolnišnici in kako vidijo njene prednosti in tudi slabosti.

V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Prosimo vas, da vsako trditev preberete in ocenite, koliko trditev drži za vašo bolnišnico.

Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5. Ocenjujete tako, da naredite križec v ustrezni kvadratik na desni strani trditve.

Ocenjujte lekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Najbližje resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike organizacije, ne pa pogledov posameznikov. Seveda pa je to vaša priložnost izraziti svoje resnično mnenje in tako prispevati k naporom za izboljšave.

Opomba:

Vprašanja od 1 do 69 obravnavajo organizacijsko klimo v bolnišnici. Vprašanja 100 do 103 so usredotočena na zdravstvo, 70 do 80 pa na zadovoljstvo. Naj vas ne moti, kar obkrožanje ni v zaporedju.

Pravilno:	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Napačno:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Popravek:	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	(velja križec)

Organizacijska klima

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih **celo organizacijo**, kolikor jo poznate.

1= Sploh se ne strinjam	2= Delno se strinjam	3= Niti da niti ne	4= Večinoma se strinjam	5= Popolnoma se strinjam		
1.	Naša bolnišnica ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
2.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno zastavljeni.	1	2	3	4	5
3.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
4.	Naša bolnišnica ima jasno oblikovano poslanstvo—dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4	5
5.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	1	2	3	4	5
6.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
7.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
8.	Zaposleni v naši bolnišnici se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
9.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
10.	Vodstvo naše bolnišnice je učinkovito.	1	2	3	4	5
11.	Politika in cilji bolnišnice so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
12.	Vodstvo bolnišnice posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
13.	V naši bolnišnici so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
14.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo enako kot uporabnike storitev.	1	2	3	4	5
15.	V naši bolnišnici vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5

Priloga 1

	1= Sploh se ne strinjam	2= Delno se strinjam	3= Niti da niti ne	4= Večinoma se strinjam	5= Popolnoma se strinjam
16. V naši bolnišnici cenimo delo svojih sodelavcev znotraj poklicne skupine	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17. Zaposleni ne bi zapustili bolnišnice, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
18. Konflikte rešujemo v skupno korist.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
19. V naši bolnišnici se v praksi uporablja stimulativni del plač.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
20. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
21. V bolnišnici so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
22. Vodje se s podrejenimi pogovarjajo o rezultatih dela.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
23. V naši bolnišnici se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le vodje.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
24. Zaposleni se učimo drug od drugega.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
25. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen oz. ukrep.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
26. Vodstvo naše bolnišnice spada med bolj uspešne v Sloveniji.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
27. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
28. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
29. Zaposleni v naši bolnišnici smo zavzeti za svoje delo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
30. Naša bolnišnica spada v primerjavi z drugimi slovenskimi bolnišnicami med bolj uspešne.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
31. Naši vodje odločitve sprejemajo pravočasno.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
32. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
33. Zaposlitev v naši bolnišnici je varna oz. zagotovljena.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
34. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
35. Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
36. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši bolnišnici.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
37. Sodelavci drug drugemu zaupajo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
38. V naši bolnišnici imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljit) razgovor s svojim vodjem.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
39. V naši bolnišnici so zadolžitve jasno opredeljene.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
40. Bolnišnica zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
41. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
42. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi drugi zaposleni.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
43. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
44. Cilje bolnišnice zaposleni sprejemamo za svoje.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
45. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
46. V naši bolnišnici odpravljamo ukazovalno vodenje.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
47. Zaposleni na vseh ravneh imamo realne možnosti za napredovanje.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

	1= Sploh se ne strinjam	2= Delno se strinjam	3= Niti da niti ne	4= Večinoma se strinjam	5= Popolnoma se strinjam
48.	Napake med preskušanjem novih načinov organizacije dela so v naši bolnišnici sprejemljive.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
49.	Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
50.	Naša bolnišnica je učinkovita.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
51.	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
52.	Zaposleni v naši bolnišnici smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
53.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
54.	Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
55.	Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
56.	V naši bolnišnici se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
57.	Razumem vsebino plačilne liste in si jo lahko razložim.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
58.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
59.	Zaposleni o bolnišnici tudi zunaj nje govorimo pozitivno.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
60.	Zaposleni prejemo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
61.	Delovni sestanki so redni.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
62.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
63.	V naši bolnišnici smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
64.	V naši bolnišnici med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
65.	Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
66.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
67.	Razmerja med plačami zaposlenih v bolnišnici so ustrezna.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
68.	Dober delovni rezultat se v naši bolnišnici hitro opazi in je pohvaljen.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
69.	Sistem usposabljanja je dober.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
100	V naši bolnišnici cenimo delo sodelavcev v vseh poklicnih skupinah.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
101	V naši bolnišnici smo vsi dovolj obremenjeni.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
102	Zadovoljen bolnik je najvišja vrednota vseh zaposlenih				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
103	Zaposleni smo zadovoljni s sodelavci zunaj poklicne skupine.				1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje **vašega osebnega zadovoljstva** pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem prekrižate eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

	1 = zelo nezadovoljen	2 = nezadovoljen	3 = srednje zadovoljen	4 = zadovoljen	5 = zelo zadovoljen
70. Zadovoljstvo z delom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Zadovoljstvo z vodstvom organizacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Zadovoljstvo s sodelavci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Zadovoljstvo s plačo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Zadovoljstvo s statusom v bolnišnici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Zadovoljstvo z delovnimi razmerami (oprema, prostori)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. Zadovoljstvo z delovnim časom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Podatki o anketirancu (NI NUJNO!!!)

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

81. Spol

<input type="checkbox"/>	1. moški
<input type="checkbox"/>	2. ženski

82. Nivo v organizaciji

<input type="checkbox"/>	1. višji in srednji managerji
<input type="checkbox"/>	2. operativni vodje (izključno zadnji nivo vodenja)
<input type="checkbox"/>	3. samostojni strokovni kadri (ki pa nimajo neposredno podrejenih ljudi)
<input type="checkbox"/>	4. izvajalci

83. Staž v organizaciji

<input type="checkbox"/>	1. do 2 leti
<input type="checkbox"/>	2. od 2 do 5 let
<input type="checkbox"/>	3. od 5 do 10 let
<input type="checkbox"/>	4. od 10 do 20 let
<input type="checkbox"/>	5. nad 20 let

84. Starost

<input type="checkbox"/>	1. do 30 let
<input type="checkbox"/>	2. od 30 do 40 let
<input type="checkbox"/>	3. od 40 do 50 let
<input type="checkbox"/>	4. nad 50 let

85. Stopnja izobrazbe

<input type="checkbox"/>	1. dveletna srednja šola ali manj
<input type="checkbox"/>	2. poklicna
<input type="checkbox"/>	3. srednja šola
<input type="checkbox"/>	4. višja šola
<input type="checkbox"/>	5. visoka in več

86. Komentarji (PIŠITE S TISKANIMI ČRKAMI!!)
