

Izvirni znanstveni članek / Original article

## ORGANIZACIJSKA KLIMA – ELEMENT USPEŠNOSTI V ZDRAVSTVENI NEGI

ORGANIZATIONAL CLIMATE – FACTOR OF SUCCESSFULNESS IN NURSING CARE

*Mateja Lorber*

**Ključne besede:** organizacijska klima, uspešnost, zadovoljstvo, zaposleni, zdravstvena nega

**Key words:** organizational climate, successfulness, satisfaction, employees, nursing care

### IZVLEČEK

**Izhodišča:** Organizacijska klima obsega značilnosti, ki so skupne večini zaposlenih posamezne organizacije in ki obenem vplivajo na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih. Le zadovoljni zaposleni so lahko tudi uspešni in prispevajo h kakovosti.

**Namen:** Z raziskavo smo želeli ugotoviti stanje organizacijske klime ter stopnjo zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi v izbrani organizaciji ter njun vpliv na uspešnost zaposlenih.

**Metode:** Odločili smo se za neeksperimentalno raziskovanje ter v tem okviru uporabili metodo terenske študije in tehniko anketnega vprašalnika. V raziskavi je sodelovalo 105 zaposlenih v zdravstveni negi v Zdravstvenem domu dr. Adolfa Drolca v Mariboru. Uporabljen je bil anketni vprašalnik za merjenje organizacijske klime, ki ga je v okviru projekta SiOK (Slovenska organizacijska klima) izdala Gospodarska zbornica Slovenije. Temu vprašalniku so bila dodana vprašanja, s katerimi smo ugotavljali vplive na uspešnost, ter vprašanja za oceno stopnje zadovoljstva zaposlenih. Podatke smo obdelali s pomočjo računalniškega programa SPSS 12.0, uporabili smo regresijsko analizo in analizo variance.

**Rezultati in diskusija:** Iz analize podatkov je razvidno, da med zaposlenimi v zdravstvenem domu prevladuje relativno dobra organizacijska klima. Primerjava med Zdravstvenim domom dr. Adolfa Drolca in ostalimi slovenskimi podjetji, vključenimi v projekt SiOK, je glede povprečja ocen pokazala, da so zaposleni v zdravstveni negi vse dimenzije organizacijske klime in stopnjo zadovoljstva pri delu označili s statistično pomembno višjo oceno. Prav tako je zaslediti zmerno pozitivno povezavo med starostjo zaposlenih v zdravstveni negi in zadovoljstvom pri delu.

### ABSTRACT

**Introduction:** Organizational climate is often defined as the recurring patterns of behavior, attitudes and feelings shared by employees in a specific organization. It has a significant impact on employee successfulness and satisfaction which is a precondition for qualitative work.

**Aim:** The study aimed to determine the organizational climate and satisfaction level of employees in a selected health centre along with their impact on the quality of work performance.

**Methods:** Non-experimental research with the field study method was conducted. 105 nurses from the health center dr. Adolf Drolc, Maribor, participated in the research. A structured questionnaire produced by the Chamber of Commerce of Slovenia was used to measure the organizational climate. Some additional questions were included to measure the influences of the climate on the successfulness and satisfaction level of the employees. The data were analyzed by SPSS 12.0 computer programme, using the regression analysis and analysis of variance.

**Results and discussion:** Results of the study show that the organizational climate among the employees of the health center is relatively good. Statistically significant were the highest mean values of all dimensions of organizational climate and work satisfaction among nursing personnel in the selected health center as compared to other Slovene enterprises included in the SiOK project. Moderate positive correlation was also established between the age and work satisfaction of nursing care providers.

## Uvod

Organizacijska kultura in organizacijska klima predstavljata ključna dejavnika uspešnosti in učinkovitosti organizacije v konkurenčnem okolju, saj gre pri obeh za dinamične faktorje, ki se stalno spreminjajo, kar v praksi pomeni, da jih je potrebno neprestano spremljati in ugotavljati, ali prispevajo k doseganju rezultatov tako posameznika kot tudi organizacije. Pri prebiranju strokovne literature je zaslediti veliko različnih definicij organizacijske klime. Pod pojem organizacijska klima se pogosto uvrščajo tudi pojmi, kot so zadovoljstvo, organizacijska struktura, organizacijska kultura, delovno vzdušje, poslovna klima in delovno ozračje. Nekateri avtorji menijo, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi le-tim očitajo, da ne poznajo pojmov in zato ne vidijo razlik; tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi (Lipičnik, 1998).

## Značilnosti organizacijske klime

Miklavčič in Mihalič (2004) ugotavljata, da je odnos med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo izredno povezan; kultura vpliva na klimo in obratno. Treven (2001) navaja, da je organizacijska klima odsev tega, kar zaposleni pričakujejo od organizacije, sodelavcev, predpostavljenih, podrejenih in tudi odsev tega, kar dejansko prejmejo oz. pogrešajo. Clarke (2006) meni, da se organizacijska klima nanaša na vzdušje, zaznave posameznikov, ki vplivajo na njihovo uspešnost, ter pogoje dela, na katere pa imajo močan vpliv menedžerji.

Organizacijsko klimo lahko torej opredelimo kot organizacijsko ozračje, ki se odraža z odzivom pripadnikov organizacije ter vključuje delovno vzdušje, zadovoljstvo pri delu, počutje, lojalnost, zavzetost, solidarnost in motiviranost vseh zaposlenih (Clarke, 2006). Prav tako je organizacijska klima skupek odnosov, občutkov in vedenja posameznika, ki ga označuje življenje v organizaciji (Glisson, James, 2002). Sellgren in sodelavci (2008) pa organizacijsko klimo opredelijo kot način, kako zaposleni, zaznavajo svoje delovno okolje.

Povzamemo lahko tudi, da klima odraža zaznavanje trenutnega stanja, povezanega predvsem s psihološkimi vidiki dela. Organizacijska klima namreč odseva to, kako zaposleni občutijo lastno delo, organizacijo dela, način vodenja, medosebno komunikacijo, nagrajevanje, počutje ter možnost osebnega razvoja. Cilj vsake organizacije je namreč, da bi bila uspešna in lahko konkurirala s svojimi storitvam. Ob tem se je potrebno zavedati, da je to brez sodelovanja zadovoljnih zaposlenih nemogoče. Vodje imajo lahko s svojim načinom vodenja zelo velik vpliv na zaposlene ter s tem sooblikujejo organizacijsko klimo. Človek kot posameznik se klimi lahko prilagodi.

Ta lastnost je seveda zelo koristna, če se človek prilagaja organizacijski klimi, ki mu omogoča boljše življenje in boljšo prihodnost. Toda prilagodljivost organizacijski klimi je lahko ta tudi škodljiva, saj določene organizacijske klime zaposlenemu lahko tudi škodujejo.

Češnovar (2004) navaja, da si vsak zaposleni ustvari svojo subjektivno podobo o organizaciji, na kar vplivajo tako organizacijski procesi kot organizacijska kultura. Hkrati Lipičnik (1998) poudarja, da je človeško doživljanje rezultat usklajenega delovanja posameznika in situacije, v kateri se nahaja. Njegovo vedenje pa je odvisno od posameznikove zaznave in doživljanja situacije.

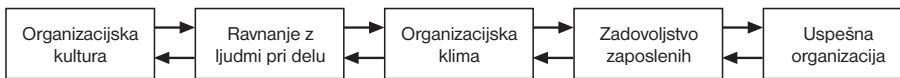
Stone in Harrison (2005) sta na podlagi združitve rezultatov in sekundarne analize šestih glavnih raziskav organizacijske klime v različnih zdravstvenih zavodih prepoznala dve ključni področji zaznavanja organizacijske klime zaposlenih. Prvo področje je t. i. »core climate«, ki ga lahko označimo kot osrednjo klimo, saj vsebuje mnenja in stališča zaposlenih o vrednotah vodje ter mnenja o strategiji in značilnostih organizacije (komunikacija, vodenje, uporaba informacijske tehnologije, ...). Drugo področje je »process climate domain«, ki ga lahko označimo kot delovno klimo, saj zajema zaznavanje zaposlenih o delovnih pogojih, kot so nadzor, organizacija dela, timsko delo, zadolžitev za kakovost, ...

Zaslediti je tudi delitev organizacijske klime, pri kateri je po eni strani v ospredju zadovoljstvo zaposlenih (»climate for well-being«), kar prikazuje, kako zaposleni zaznavajo delovno okolje, ki jim omogoča osebno blaginjo (gre za področja, kot so zadovoljstvo zaposlenih, sodelovanje zaposlenih pri odločanju, notranji odnosi in samostojnost zaposlenih); in po drugi strani rezultati in učinkovitost (»climate for performance«), kar prikazuje osredotočenost zaposlenih na področja, ki se nanašajo na doseg ciljev organizacije. Ta področja so količinska ter kakovostna izvedba storitev, zadovoljstvo uporabnikov ter usmerjenost k ciljem organizacije (Neal, West, Pattersen, 2000).

## Organizacijska klima in uspešnost zaposlenih

Vsak posameznik preživi velik del svojega življenja na delovnem mestu v določeni organizaciji, zato je od organizacijske klime v organizaciji odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo, kar posledično vpliva na njegovo uspešnost in učinkovitost. Organizacijska klima, ki vlada v določeni organizaciji, predstavlja eno izmed spodbud uspešnosti, saj lahko vpliva na počutje ter vedenje zaposlenih, in sicer tako pozitivno kot tudi negativno.

Že Kopelman, Brief, Guzzo (1990) so ugotovili, da se uspešnost ter učinkovitost povezujejo z organizacijsko klimo (Sl. 1), organizacijska klima pa skupaj z osebnostnimi lastnostmi vpliva na uspešnost in učin-



Sl. 1. Model povezave organizacijske klime in uspešnosti zaposlenih (prirejeno po: Kopelman, Brief, Guzzo, 1990).

Figure 1. Model of connection of organizational climate and successfulness of employees (after Kopelman, Brief, Guzzo, 1990).

kovitost posameznika, le-to pa na uspešnost organizacije. Uspešnost posameznika in organizacije vpliva na organizacijsko klimo ter tudi na organizacijsko kulturo. Lastnosti zaposlenih, ki lahko dodatno vplivajo na uspešnost organizacije ter jih s pozitivno klimo lahko vzpodbujamo, so zanesljivost, marljivost, sposobnost, natančnost, ...

Večina raziskav s področja organizacijske klime je bila osredotočena na vpliv oz. vedenje vodij, delovno zadovoljstvo in tudi na druge organizacijske dejavnike, ki imajo vpliv na stroko zdravstvene nege (Keuter et al, 2000; Shafer, Moors, 1996; Carr, Kazanowski, 1994). Na podlagi rezultatov raziskave, izvedene v zdravstveni organizaciji, sta Aarons in Sawitzky (2006) ugotovila, da imajo delovni odnosi in vedenje vodij najpomembnejši vpliv na organizacijsko klimo, le-ta pa na uspešnost organizacije. Seveda vpliv organizacijske klime na človekovo vedenje oziroma izražanje njegovih zmožnosti ni neposreden, saj organizacijska klima kot taka ne more biti vzrok za slabe rezultate v organizaciji, v kateri so npr. zaposleni ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati.

V današnjem spreminjajočem se času morajo biti organizacije pripravljene na hitre odločitve. Fleksibilnost in pripravljenost na spremembe nista odvisni samo od vodij, temveč predvsem od ljudi, ki so zaposleni v organizaciji in se na nove zahteve dejansko odzivajo, bodisi pozitivno bodisi negativno. Vsak posameznik po svoje doživlja lastno organizacijo, zato se pri proučevanju organizacijske klime lahko omejimo le na posamezne okoliščine oz. dimenzije organizacijske klime. Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Organizacijska klima oz. njene dimenzije so vedno prisotne v vsaki organizaciji. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti, nato ugotovljamo, ali je dimenzija bistvena za določeno organizacijsko klimo ali ne (Lipičnik, 1998).

Spreminjanje organizacijske klime lahko poteka na dva načina: nekontrolirano in neposredno. Najpogosteje se organizacijska klima spreminja nekontrolirano, nenadzorovano in sama od sebe. Tako spreminjanje organizacijske klime povzročajo vplivi iz okolja. Lipičnik (1998) ugotavlja, da neposredno spreminjanje organizacijske klime poteka na osnovi navodil in ukazov, s katerimi organizacija skuša vplivati oz. uravnati vedenje posameznika. Prav tako večine di-

menzij organizacijske klime ni mogoče reševati s predpisi, pravili in okrožnicami. Na odnose med zaposlenimi je mogoče vplivati in jih tudi spreminjati samo preko pojasnjevanja, prepričevanja in dokazovanja. Spreminjanje

organizacijske klime je zapleten in zahteven proces, saj se morajo zaposleni spremenjeni organizacijski klimi prilagoditi in jo tudi sprejeti. Tako se organizacijska klima spreminja relativno hitro le, če zaposleni vodjem verjamejo in zaupajo.

## Namen in hipoteze

Zaradi zavedanja pomena dobre organizacijske klime ter pomena ustreznih metod za njen razvoj in vpliv na uspešnost zaposlenih smo želeli raziskati in oceniti stopnjo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi v izbrani organizaciji ter njun vpliv na uspešnost zaposlenih. Želeli smo identificirati področja organizacijske klime, ki so v izbrani organizaciji kritična, zadovoljiva ter nenazadnje tudi močna. Temeljni principi raziskave so primerljivost, periodičnost in kvantitativnost. Rezultati so povratna informacija zaposlenim o njihovem zadovoljstvu in uspešnosti in so hkrati lahko v pomoč vodilnim pri ugotavljanju negativne organizacijske klime in njenem odpravljanju.

## Hipoteze

Hipoteza 1: Zaposleni v zdravstveni negi najslabše ocenjujejo dimenziji organizacijske klime nagrajevanje in razvoj kariere.

Hipoteza 2: Plača in napredovanje pri delu predstavljata najnižjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi.

Hipoteza 3: Med starostjo zaposlenih v zdravstveni negi in zadovoljstvom zaposlenih obstaja pozitivna povezanost.

## Metode

Odločili smo se za neeksperimentalno raziskovanje ter v tem okviru uporabili metodo terenske študije in tehniko anketnega vprašalnika. Strukturiran anketni vprašalnik smo v raziskovalnem procesu uporabili kot raziskovalni instrument za zbiranje, analizo in interpretacijo rezultatov. Anketo smo izvedli januarja 2007. Podatke smo obdelali s pomočjo računalniškega programa SPSS 12.0. Anketirali smo zaposlene v zdravstveni negi v Zdravstvenem domu dr. Adolfa Drolca v Mariboru. V raziskavi je sodelovalo 105 za-

poslenih v zdravstveni negi izbrane zdravstvene ustanove. V pomoč nam je bil anketni vprašalnik za merjenje organizacijske klime, ki ga je v okviru projekta SiOK (Slovenska organizacijska klima) izdala Gospodarska zbornica Slovenije. Omenjeni vprašalnik se nanaša na dvanajst dimenzij organizacijske klime (za vsako pet vprašanj), ki se ocenjujejo po petstopenjski Likertovi lestvici (SiOK, 2006).

### *Proučevane dimenzije organizacijske klime*

- Odnos do kakovosti: ugotavljamo, ali se zaposleni zavedajo, da so vpliven in odgovoren člen pri doseganju kakovosti; ugotavljamo, kakšni so medsebojni odnosi zaposlenih;
- inovativnost in iniciativnost: ocenjujemo ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti;
- motivacija in zavzetost: ocenjujemo zavzetost zaposlenih za svoje delo in pripravljenost zaposlenih za dodaten napor, ugotavljamo tudi, ali je v organizaciji cenjeno dobro opravljeno delo in ali so dobri delovni rezultati pohvaljeni;
- pripadnost organizaciji: ugotavljamo, kakšno je mnenje zaposlenih o varnosti zaposlitve, o ugledu, ki ga ima organizacija v okolici, in kakšen je odnos zaposlenih do organizacije;
- notranji odnosi: ugotavljamo, kakšni so odnosi med zaposlenimi ter kakšen je odnos vodstva;
- strokovna usposobljenost in učenje: ugotavljamo, ali se zaposleni učijo od drugih, ali so usposobljeni za svoje delo, ali organizacija nudi potrebno usposabljanje in pri tem upošteva tudi želje zaposlenih;
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev: ugotavljamo, ali ima organizacija oblikovano poslanstvo, vizijo in cilje ter si prizadeva za njihovo izpolnitev;
- vodenje: ugotavljamo, koliko so zaposlenih pri opravljanju dela samostojni, koliko sprejemajo večje odgovornosti za svoje delo in kakšen je način vodenja;
- organiziranost: ugotavljamo, ali v organizaciji zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela, ali imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, ali razumejo pomen njihovega mesta v organizacijski shemi;
- notranje komuniciranje in informiranje: ugotavljamo, koliko informacij prejmejo posamezniki o drugih delovnih enotah in tudi o svojem delu;
- razvoj kariere: ugotavljamo, koliko so zaposleni zadovoljni z osebnim razvojem, z možnostjo napredovanja oziroma s sistemom napredovanja;
- nagrajevanje: ugotavljamo, kaj zaposleni menijo o ustreznosti razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji oz. o sistemu plač zaposlenih.

Vprašalniku smo dodali tudi vprašanja, s katerimi smo ugotavljali vplive na uspešnost zaposlenih. Vprašanja so se nanašala na dejavnike, ki bi jih bilo po mnenju zaposlenih potrebno spremeniti, da bi dosegli boljšo organizacijsko klimo. Dodali smo tudi vprašalnik ocene stopnje zadovoljstva zaposlenih z različnimi dejavniki, s katerimi se srečujejo v organizaciji. Dodana vprašanja so anketirani prav tako ocenjevali po petstopenjski Likertovi lestvici. Za potrebe raziskave so nas zanimali tudi nekateri demografski podatki anketiranih, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe, delovna doba v izbrani organizaciji.

Prav tako nas je zanimal vpliv izobrazbe in starosti zaposlenih na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Glede na značilnosti obravnavanih spremenljivk smo kot mero povezanosti izračunali Pearsonov koeficient korelacije. Vpliv starosti in izobrazbe na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih smo obravnavali z regresijsko analizo. Pri tem smo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih obravnavali kot odvisni spremenljivki ter starost in izobrazbo kot neodvisni spremenljivki. Izračunali smo determinacijske koeficiente, ki so nam povedali, kolikšen delež celotne variance vrednosti organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih lahko pojasnimo z izobrazbo in starostjo zaposlenih.

### **Rezultati**

V Zdravstveni dom dr. Adolfa Drolca je bilo poslanih 120 anketnih vprašalnikov, namenjeni so bili zaposlenim v zdravstveni negi na različnih področjih in nivojih dela. Od odposlanih 120 anketnih vprašalnikov jih je bilo vrnjenih 105, kar predstavlja 87,5 % odziv. Med anketiranimi je bilo kar 43 (40,9 %) zaposlenih starih 41–50 let in 24 (22,9 %) starih nad 50 let. To pomeni kar 67 (63,8 %) starejših od 41 let in le 38 (36,2 %) mlajših od 40 let. Med anketiranimi jih ima kar 70 (66,7 %) več kot srednješolsko izobrazbo in le 35 (33,3 %) srednješolsko izobrazbo. Kar 56 (53,3 %) anketiranih ima več kot 20 let delovne dobe v zdravstvenem domu, 21 (20 %) anketiranih ima 10 do 20 let delovne dobe v zdravstvenem domu in le 28 (26,6 %) jih ima manj kot 10 let delovne dobe v zdravstvenem domu (vedno Zdravstveni dom dr. Adolfa Drolca). V Razpredelnici 1 so predstavljeni demografski podatki anketiranih.

Posameznim dimenzijam organizacijske klime smo na podlagi zbranih podatkov določili povprečno vrednost in standardni odklon. Rezultate standardnega odklona in povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime prikazuje Razpredelnica 2. Najvišje povprečne vrednosti (PV) imajo naslednje dimenzije: odnos do kakovosti (PV: 4,265), strokovna usposobljenost in učenje (PV: 3,988) in notranje komuniciranje in informiranje (PV: 3,850).

Razpr. 1. *Struktura anketiranih.*Table 1. *Structure of employees.*

		Število (n = 105)	Odstotek (100 %)
Starost	do 30 let	15	14,3
	od 31 do 40 let	23	21,9
	od 41 do 50 let	43	40,9
	nad 50 let	24	22,9
Stopnja izobrazbe	srednja šola	35	33,3
	višja šola	18	17,1
	visokostrokovna	49	46,7
	univerzitetna	3	2,9
	magisterij	0	0
Delovna doba v ZD dr. Adolfa Drolca	do 5 let	14	13,3
	od 5 do 10 let	14	13,3
	od 10 do 20 let	21	20,0
	nad 20 let	56	53,4

Razpr. 2. *Aritmetična sredina in standardni odklon posameznih dimenzij organizacijske klime.*Table 2. *Arithmetic middle and standard deviation individual dimension of organizational climate.*

Dimenzija	Število	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Odnos do kakovosti	105	4,256	0,907
Inovativnost, iniciativnost	105	3,752	1,032
Motivacija in zavzetost	105	3,698	1,058
Pripadnost organizaciji	105	3,648	1,035
Notranji odnosi	105	3,242	1,177
Strokovna usposobljenost in učenje	105	3,988	0,969
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	105	3,632	1,035
Vodenje	105	3,704	1,104
Organiziranost	105	3,662	1,042
Notranje komuniciranje in informiranje	105	3,850	1,029
Razvoj kariere	105	3,262	1,174
Nagrajevanje	105	2,740	1,256

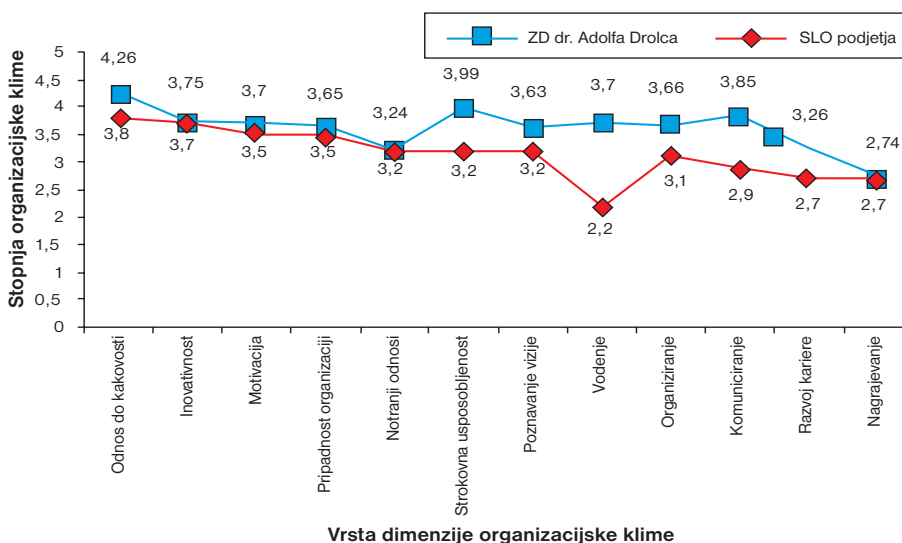
Najnižje povprečne vrednosti zasledimo pri dimenzijah nagrajevanje (PV: 2,740) in razvoj kariere (PV: 3,262). Zaposleni v zdravstveni negi so visoko ocenili še naslednje dimenzije: inovativnost in iniciativnost (PV: 3,752), vodenje (PV: 3,704), pripadnost organizaciji (PV: 3,648) ter motivacija in zavzetost (PV: 3,698).

Primerjava med povprečjem ocen dimenzij organizacijske klime v Zdravstvenem domu dr. Adolfa Drolca in povprečjem ocen dimenzij organizacijske klime v slovenskih podjetjih, vključenih v projekt SiOK (v letih od 2001 do 2005), je prikazana na Sliki 2. Skoraj vse dimenzije organizacijske klime, prav tako tudi stopnjo zadovoljstva pri delu (Sl. 3), so zaposleni v zdravstvenem domu ocenili s statistično pomembno višjo oceno. Razlike povprečnih ocen so najvišje pri dimenzijah organizacijske klime vodenje (PVzd – PVslo = 1,5), komuniciranje (PVzd – PVslo = 0,95) in strokovna usposobljenost (PVzd – PVslo = 0,79). Razlike povprečnih ocen so najmanjše pri dimenzijah nagrajevanje (PVzd – PVslo = 0,04), notranji odnosi (PVzd – PVslo = 0,04) in inovativnost (PVzd – PVslo = 0,05).

Na sliki 3 je prikazana stopnja zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi Zdravstvenega doma dr. Adolfa Drolca z različnimi vidiki dela.

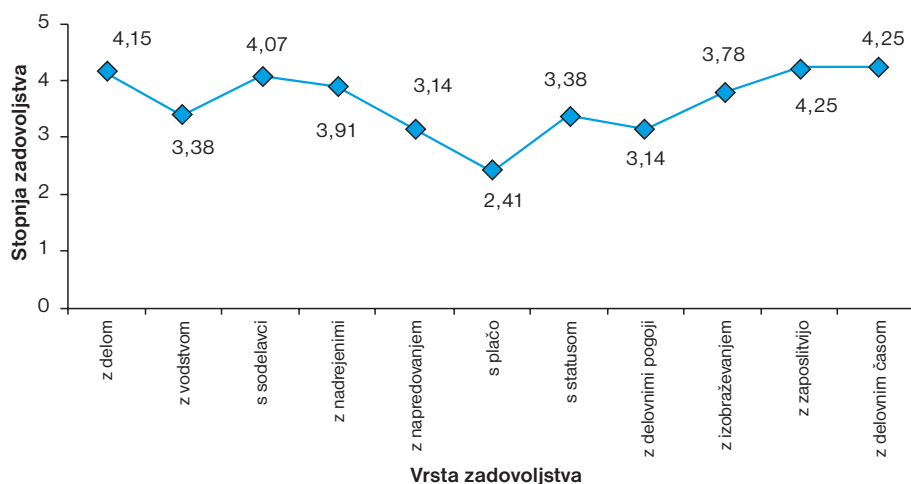
Zaposleni v zdravstvenem domu so najmanj zadovoljni s plačo (PV: 2,41), z napredovanjem (PV: 3,14) in z delovnimi pogoji (PV: 3,14). Najbolj so zadovoljni z delovnim časom (PV: 4,25), z zaposlitvijo (PV: 4,25) in z delom (PV: 4,15).

V razpredelnici 3 so predstavljeni izračunani korelacijski in determinacijski koeficienti, s katerimi smo ugotavljali vpliv starosti in stopnje izobrazbe na organizacijsko klimo ter stopnjo zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi.



Sl. 2. *Primerjava dimenzij organizacijske klime med Zdravstvenim domom dr. Adolfa Drolca in drugimi slovenskimi podjetji.*

Figure 2. *Comparison of dimensions of organizational climate between Health centre dr. Adolf Drolc and other Slovene companies.*



Sl. 3. Stopnja zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi v Zdravstvenem domu dr. Adolfa Drolca.

Figure 3. Degree of satisfaction of employees in nursing care in Health centre dr. Adolf Drolc.

Razpr. 3. Vpliv starosti in izobrazbe na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih.

Table 3. Influence of age and education on organizational climate and satisfaction of employees.

	Organizacijska klima		Zadovoljstvo zaposlenih	
	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient
Starost zaposlenih	0,464	0,113	0,536	0,201
Stopnja izobrazbe	-0,444	0,211	0,328	0,188

Na podlagi obdelave podatkov je zaslediti zmerno pozitivno povezavo ( $r = 0,536$ ) med starostjo zaposlenih v zdravstveni negi in zadovoljstvom pri delu, hkrati je opaziti nizko pozitivno povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in stopnjo izobrazbe ( $r = 0,328$ ). Prav tako obstaja negativna in relativno šibka povezava ( $r = -0,444$ ) med organizacijsko klimo in stopnjo izobrazbe. S starostjo zaposlenih lahko statistično značilno pojasnimo 11,3 % variance organizacijske klime in 20,1 % variance zadovoljstva zaposlenih. S stopnjo izobrazbe lahko statistično značilno pojasnimo 21,1 % variance organizacijske klime in 18,8 % variance zadovoljstva zaposlenih.

## Razprava

Raziskava je pokazala, da v Zdravstvenem domu dr. Adolfa Drolca med zaposlenimi v zdravstveni negi prevladuje relativno dobra organizacijska klima, saj so povprečja vseh dimenzij organizacijske klime

ocenjena višje kot v drugih slovenskih podjetjih. Iz podatkov lahko razberemo, da je v zdravstvenem domu več kot polovica zaposlenih starejših od 41 let in celo kar 85 % zaposlenih starejših od 31 let. Zaposleni imajo pozitiven odnos do kakovosti, čutijo se pripadni organizaciji, jo cenijo in menijo, da je v primerjavi z drugimi organizacijami uspešna. Za vsako organizacijo je pomembno, da se vrednote organizacije skladajo z vrednotami posameznika, kajti na podlagi tega lahko organizacija uspešneje uresničuje svoje cilje. Eden izmed ciljev

zdravstvenega doma je, da želi dvigniti stopnjo zadovoljstva ter zaupanje in prepričanost v uspeh vseh zaposlenih. Glede na visoke ocene dimenzije pripadnosti organizaciji (s to dimenzijo preučujemo mnenje zaposlenih o varnosti zaposlitve, o ugledu zdravstvenega doma v okolici, odnos zaposlenih do zdravstvenega doma ter njihovo globalno oceno o uspešnosti organizacije) jim ta cilj uspeva relativno dobro dosegati. Hkrati bi bilo v zdravstvenem domu več pozornosti potrebno nameniti sistemu nagrajevanja, razvoju kariere in notranjim odnosom med zaposlenimi.

Pridobljeni rezultati so bili pričakovani in v skladu s prvo zastavljeno hipotezo: Zaposleni v zdravstveni negi najslabše ocenjujejo dimenziji organizacijske klime nagrajevanje in razvoj kariere. Prvo hipotezo torej lahko potrdimo, saj sta bili omenjeni dimenziji ocenjeni z najnižjimi povprečnimi vrednostmi (nagrajevanje – PV: 2,74, razvoj kariere – PV: 3,25). Iz rezultatov lahko povzamemo, da so zaposleni različno zadovoljni z različnimi vidiki dela. Potrdimo lahko tudi drugo zastavljeno hipotezo: Plača in napredovanje pri delu predstavljata najnižjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi. Povprečni oceni zadovoljstva teh dveh dejavnikov dela sta ocenjeni najnižje (plača – PV: 2,41, napredovanje pri delu – PV: 3,14). Prav tako je z nizko oceno stopnje zadovoljstva (PV: 3,14) ocenjen tudi vidik delovni pogoji. Zadovoljstvo pri delu se odraža tudi v organizacijski klimi, kajti dimenzije, ki vsebujejo vidike zadovoljstva, ki so nižje ocenjeni, so tudi dobile najnižje ocene. Tudi raznolikost odgovorov veliko pove o organizacijski klimi v zdravstvenem domu, kajti zelo raznoliki odgovori (kar velja tudi za naš primer) nakazujejo na subklime znotraj organizacije.



Primerjava povprečja ocen za Zdravstveni dom dr. Adolfa Drolca in povprečja ocen za ostale organizacije, vključene v projekt SiOK, je pokazala, da so zaposleni v zdravstveni negi v zdravstvenem domu dimenzije organizacijske klime in zadovoljstvo pri delu ocenili s statistično pomembno višjo oceno. Največje razlike je opaziti pri dimenzijah vodenje in komuniciranje, najmanjše pri dimenzijah nagrajevanje in notranji odnosi. Iz tega lahko sklepamo, da se v Zdravstvenem domu dr. Adolfa Drolca kaže boljša organizacijska klima, kot je v zadnjih petih letih v povprečju značilna za slovenske organizacije. Posamezne dimenzije so ocenjene v skoraj enakem zaporedju, kot si sledijo v slovenskih podjetjih v povprečju petih let. Iz tega sklepamo, da je v vseh slovenskih organizacijah nizka organizacijska klima prisotna na istih področjih (nagrajevanje, razvoj kariere, notranji odnosi).

Na podlagi dobljenih rezultatov lahko potrdimo tudi tretjo zastavljeno hipotezo: Med starostjo zaposlenih v zdravstveni negi in zadovoljstvom zaposlenih obstaja pozitivna povezanost. Iz rezultatov (Razpredelnica 3) je razvidno, da med starostjo zaposlenih v zdravstveni negi in zadovoljstvom pri delu obstaja zmerna pozitivna povezava ( $r = 0,536$ ). Prav tako iz rezultatov statistične obdelave podatkov lahko povzamemo statistično pomembne povezave med starostjo zaposlenih in trditvami o naslednjih področjih organizacijske klime: notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi ter motivacija in zavzetost. Hkrati je opaziti povezavo med starostjo anketiranih v zdravstveni negi in stopnjo zadovoljstva z delovnim časom ter delovnim pogoji. Mlajši zaposleni izražajo večje osebno zadovoljstvo pri delu kot starejši zaposleni. Hkrati je potrebno opozoriti, da zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe slabo ocenjujejo trditve o naslednjih področjih organizacijske klime: odnos do kakovosti, strokovna usposobljenost, učenje in inovativnost. Na uspešnost mlajših zaposlenih v Zdravstvenem domu dr. Adolfa Drolca namreč v veliki meri vpliva ugodna organizacijska klima.

## Zaključek

V zdravstveni negi se zavedamo, da vsak posameznik, zaposlen v zdravstveni negi, pomembno vpliva na kakovostno obravnavo pacienta, zato je zelo pomembno, da posvečamo pozornost prav vsem zaposlenim v zdravstveni negi. Le zadovoljni posameznik lahko prispeva h kakovosti v zdravstveni negi. Zaposleni v zdravstveni negi se moramo zavedati:

- zaznavanje organizacije v okolju nastaja na osnovi tega, kar o njej menijo in izražajo zaposleni;
- interne komunikacije so pogosto preskus, koliko bodo uspešne eksterne komunikacije;
- brez zaposlenih ni mogoče zagotavljati konkurenčne sposobnosti organizacije;

- poenotenje ciljev posameznika s cilji organizacije, razumevanje organizacije in pripadnost organizaciji so predpogoj za uveljavljanje vizije in poslanstva organizacije;
- družbeni in ostali izzivi iz okolja zahtevajo odzivnost organizacije in vseh zaposlenih.

Odličnost organizacije je v veliki meri odvisna od uspešnosti zaposlenih. Zato je pomembno, da se vsi zavedamo, da so za doseganje kakovosti v zdravstveni negi potrebni zadovoljni in uspešni zaposleni. Potrebno je torej graditi dobre odnose med zaposlenimi in zadovoljstvo vseh zaposlenih. Pomembno je, da se zavemo, da lahko ljudi motiviramo in vzpodbujamo tudi z lepimi, prijaznimi besedami in pohvalami, pri delu jih moramo vzpodbujati in jim pomagati. Posledica dobre organizacijske klime so torej zadovoljni in uspešni zaposleni, le-ti pa lahko zagotavljajo kakovost v zdravstveni negi.

Ljudje nam bodo pomagali pri doseganju kakovosti le, če ustvarimo okolje, ki jim daje občutek vrednosti, zaupanja, pravičnosti, poštenosti in sočutja, okolje, ki spoštuje njihove vrednote in v katerem so deležni pohval in priznanj. Vsi zaposleni, še posebej vodje v zdravstveni negi, se morajo zavedati, da je prav organizacijska klima pozitivno povezana z zadovoljstvom zaposlenih, kakovostjo dela, uspešnostjo pri delu ter motivacijo za delo. Prav tako prav pozitivna organizacijska klima v javnosti dviguje ugled organizacije in vpliva na njeno konkurenčno prednost.

## Literatura

1. Aarons GA, Sawitzky AC. Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Adm Policy Ment Health*. 2006;33(3):289–301.
2. Carr KK, Kazanowski MK. Factors affecting job satisfaction of nurses who work in long-term care. *J Adv Nurs*. 1994;50(19):878–83.
3. Clarke SP. Organizational climate and culture factors. *Annu Rev Nurs Res*. 2006;24:255–72.
4. Češnovar B. Samorasla kultura je nevarna reč. *Manager*. 2004; (9):48–51.
5. Glisson C, James RL. The cross level effects of culture and climate in human service teams. *J Org Behav*. 2002;23:767–94.
6. Keuter K, Byrne E, Voell J, Larson E. Nurses' job satisfaction and organizational climate in a dynamic work environment. *Appl Nurs Res*. 2000;13(1):46–9.
7. Kopelman RE, Brief AP, Guzzo RA. The role of climate and culture in productivity. In: Schneider B, ed. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey – Bass; 1990: 282–309.
8. Lipičnik B. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik; 1998: 21–8, 31–4.
9. Miklavčič M, Mihalič R. Neposredni vodja v vlogi menedžerja znanja svojih sodelavcev. *Slov Vojs*. 2004;12(2):4–5.
10. Neal A, West M, Patterson M. An Examination of Interactions between Organizational Climate and Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations. *Aston Business School Research Institute Aston University*; 2000. Dostopno na: <http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003> (23. 2. 2008).
11. Sellgren SF, Ekwall G, Tomson G. Leadership behaviour of nurse manager in relation to job satisfaction and work climate. *J Nurs Manag*. 2008;16(5):578–87.

12. Schaefer JA, Moos RH. Effects of work stressors and work climate on long-term care staff's job morale and functioning. *Res Nurs Health*. 1996;19:63–73.
13. SiOK: Pregled spremljanja organizacijske klime in zadovoljstva v Sloveniji. Skupno petletno poročilo 2001–2006. Ljubljana, AtADRIA; 2006.
14. Stone PW, Harrison ML, eds. Organization climate of staff working conditions and safety – An integrative model. *Advances in patient safety: From research to implementation*. Rockville, MD: Agency for Healthcare Research and Quality; 2005: 467–81. Dostopno na: <http://www.ahrq.gov/qual/advances> (12. 1. 2008).
15. Treven S. Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV založba; 2001: 123.



**Shranite ob porodu matične celice svojega otroka. Z njimi bo imel boljše možnosti za zdravo življenje.**

Popkavnica devet mesecev igra ključno vlogo pri skrbi za zdravje vašega otroka. Neocelica vam ponuja edinstveno priložnost, da otrokovo zdravje zavarujete za vse življenje. Z odločitvijo za shranitev matičnih celic iz popkavnične krvi boste svojemu otroku podarili najdragocenejše darilo za življenje. Z matičnimi celicami je že danes mogoče zdraviti različne bolezni, velik napredek v medicini pa obeta nove možnosti zdravljenja v prihodnje.

Neocelica v sodelovanju z največjim evropskim laboratorijem za shranjevanje matičnih celic CryoSave poskrbi za strokovno in varno shranjevanje matičnih celic vašega otroka. Več informacij lahko poiščete na spletni strani [www.neocelica.si](http://www.neocelica.si).

**9 mesecev ali vse življenje?**

[www.neocelica.si](http://www.neocelica.si)  080 8848

 **NEOCELICA**  **Cryo-Save**  
Save the Life