



Univerza v Mariboru

---

Fakulteta za organizacijske vede

Diplomsko delo univerzitetnega študija  
Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih  
sistemov

**ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE PRED  
REORGANIZACIJO V ZAVODU ZA  
ZDRAVSTVENO VARSTVO X**

Mentorica: doc. dr. Gozdana Miglič

Kandidat: Gašper Jordan

Kranj, september 2014

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Gozdani Miglič za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

Posebna zahvala gre moji družini, ki mi je ves čas stala ob strani.

## **POVZETEK**

Organizacijsko vzdušje in kultura sta elementa v organizaciji, ki sta tesno povezana z vsemi ostalimi procesi in delujočimi v organizaciji. Vsaka nova aktivnost ali dogajanje vpliva na njiju, kar se odraža na vseh ostalih področjih organizacije ter močno vpliva na zaposlene.

Vzdušje v organizaciji vpliva na zaposlene, in če je vzdušje dobro, imamo zadovoljnega in motiviranega delavca, ki je motiviran in učinkovit na svojem delovnem mestu. Zelo je pomembno, da zaposleni čutijo pripadnost organizaciji in se poistovetijo z njenimi cilji. Vodilni morajo stremeti po čim večji motiviranosti zaposlenih, saj bodo delavci bolj dovzetni za uvajanje novosti, dodatnega dela in večje kakovosti dela. Temelji za dobro organizacijsko vzdušje pa so v enakopravnem in pravičnem vodenju, ki se odraža na vseh ravneh organizacije, notranje komuniciranje in informiranje med vsemi zaposlenimi ter dobri delovni odnosi v organizaciji. Ko vse to združimo v zaokroženo celoto, je organizacija sposobna sama reševati konflikte znotraj nje na pravičen način.

Predmet preučevanja v diplomskem delu je bilo organizacijsko vzdušje v Zavodu za zdravstveno varstvo x. Ker je organizacija ravno pred postopkom reorganizacije, nas je zanimalo, kakšno je stanje organizacijskega vzdušja.

Ugotovljeno je bilo, da je organizacijsko vzdušje na povprečnem nivoju, vendar sta dve dimenziji organizacijskega vzdušja na precej nizkem nivoju. Najbolje sta bili ocenjeni dimenziji organizacijskega vzdušja Odnos do kakovosti ter Inovativnost in iniciativnost, najslabše pa dimenziji Nagrajevanje in Razvoj kariere. Potrjene so bile tudi vse tri postavljene hipoteze, in sicer zaposleni v organizaciji x, ki so zadovoljni s svojim dosedanjim razvojem pred reorganizacijo, menijo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje, da so zaposleni v organizaciji x, ki so zavzeti za svoje delo, v večji meri pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva in da zaposleni, ki menijo, da ima organizacija x velik ugled v okolju, pogosteje govorijo pozitivno o njej.

## **KLJUČNE BESEDE:**

- organizacijsko vzdušje
- organizacijska kultura
- zadovoljstvo z delom

## **ABSTRACT**

Organizational atmosphere and culture are elements within the organization that are closely linked to all other processes and actors in the organization. Any new activity or development affect on them, which is reflected in all other areas of the organization with a strong impact on employees.

The atmosphere in the organization affects employees, and if it is good, we have a satisfied and motivated worker who is motivated and effective in the workplace. It is very important that employees feel loyal to the organization and identify with its objectives. Leaders must strive to maximize employee motivation, because this way employees will be more receptive to the introduction of innovations, additional work and the quality of the work. The foundation for a good organizational atmosphere in an equal and fair management, which is reflected at all levels of the organization, internal communication and information among all employees and good working relationships within the organization. When you combine all this in a coherent set, the organization is capable of solving conflicts within itself in a fair way.

The object of study in diploma thesis was the organizational atmosphere in the Institute of Public Health x. Since the organization is just before the procedure of reorganization, we wanted to know what is the situation of the organizational atmosphere.

It has been found that the organizational atmosphere is at the average level, but there are two dimensions of the organizational atmosphere at a rather low level. The best assessed were the dimensions Attitudes towards quality and Innovation and initiative, and the worst assessed dimensions were the Remuneration and Career development. All three hypotheses were confirmed; firstly, the employees of the organization x, who are satisfied with their existing development before the reorganization, believe that all have equal opportunities for promotion, secondly, the employees of the organization x, who are dedicated to their work, are more willing to exert additional effort where the work requires it, and finally, the employees, who believe that the organization x has a high reputation in the environment, more often speak positively about it.

## **KEYWORDS:**

- organizational climate
- organizational culture
- work satisfaction

## KAZALO

1. UVOD .....	1
1.1. PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2. METODE DELA.....	1
1.3. NAMEN IN CILJI .....	1
1.4. HIPOTEZE.....	1
2. ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE IN KULTURA.....	3
2.1. ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE .....	3
2.2. ORGANIZACIJSKA KULTURA .....	3
2.3. MEDSEBOJNA POVEZANOST MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN ORGANIZACIJSKO KLIMO. ....	4
3. TEORETIČNA PODLAGA ORGANIZACIJSKEGA VZDUŠJA.....	6
4. SiOK (SLOVENSKA ORGANIZACIJSKA KLIMA).....	7
5. RAZISKAVA ORGANIZACIJSKEGA VZDUŠJA V ZAVODU ZA ZDRAVSTVENO VARSTVO X.....	9
5.1. PREDSTAVITEV OKOLJA RAZISKAVE .....	9
5.2. PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	9
5.3. RAZISKOVALNI CILJI, NAMENI, HIPOTEZE.....	9
5.4. METODOLOGIJA RAZISKOVANJA .....	10
5.4.1. OBLIKOVANJE RAZISKOVALNIH INSTRUMENTOV, RAZISKOVALNI VZOREC IN POSTOPEK ZBIRANJA PODATKOV .....	10
5.4.2. POSTOPKI OBDELAVE PODATKOV .....	11
5.5. PREDSTAVITEV IN TOLMAČENJE REZULTATOV .....	11
5.5.1. INTERPRETACIJA REZULTATOV - CELOTA .....	11
5.5.2. INTERPRETACIJA REZULTATOV - ODNOS DO KAKOVOSTI.....	12
5.5.3. INTERPRETACIJA REZULTATOV - MOTIVACIJA IN ZAVZETOST .....	13
5.5.4. INTERPRETACIJA REZULTATOV - INOVATIVNOST IN INCIATIVNOST .....	14
5.5.5. INTERPRETACIJA REZULTATOV - VODENJE.....	15
5.5.6. INTERPRETACIJA REZULTATOV PRIPADNOST ORGANIZACIJI .....	16
5.5.7. INTERPRETACIJA REZULTATOV ORGANIZIRANOST .....	17
5.5.8. INTERPRETACIJA REZULTATOV - STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE .....	18
5.5.9. INTERPRETACIJA REZULTATOV - POSLANSTVO, VIZIJA, CILJI .....	19
5.5.10. INTERPRETACIJA REZULTATOV - NOTRANJI ODNOSI .....	20
5.5.11. INTERPRETACIJA REZULTATOV - NAGRAJEVANJE.....	21
5.5.12. INTERPRETACIJA REZULTATOV - NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE .....	22
5.5.13. INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZVOJ KARIERE .....	23
5.6.14. TESTIRANJE HIPOTEZ .....	24
5.7. UGOTOVITVE .....	27
5.8. PREDLOGI ZA PRAKSO .....	28
6. SKLEP.....	29
LITERATURA .....	30



# 1. UVOD

## 1.1. PREDSTAVITEV PROBLEMA

Srce in gonilo vsakega podjetja so njegovi zaposleni. V današnjem času, ko se konkurenca povečuje iz dneva v dan ter je vedno težje biti najboljši na svojem področju, jeziček na tehtnici prevesijo zaposleni, ki so bolj motivirani in zadovoljni. Zaradi tega je uspešnost odvisna od ljudi, ki so zaposleni v podjetju. Organizacijsko vzdušje pomeni posameznikovo zaznavanje lastne organizacije ter možnosti in pogoje dela v njej; vpliva na njihovo počutje ter motiviranost za delo ter zadovoljstvo tako z delovnimi pogoji kakor tudi s sodelavci ter okoljem. Z merjenjem organizacijskega vzdušja dobimo indikator stanja v organizaciji, na katerega morajo biti pozorni predvsem vodilni kadri, še posebno, če se rezultati ne ujemajo s pričakovanim stanjem.

V diplomskem delu želimo raziskati in analizirati organizacijsko vzdušje med zaposlenimi v Zavodu za zdravstveno varstvo X (v nadaljevanju ZZVX). Poskušali bomo ugotoviti, kako se zaposleni počutijo, kateri so vzroki za dobljene rezultate ter ali je katero od področij organizacijskega vzdušja na neželjeni ravni.

## 1.2. METODE DELA

V prvem delu, ki je teoretične narave, smo s pomočjo znanstvenih monografij, člankov, internetnih virov ter internih dokumentov in aktov lažje razumeli ter tolmačili rezultate, ki smo jih dobili v drugem delu, ki bo raziskovalne narave. Podrobneje smo razložili pojma organizacijsko vzdušje in organizacijska kultura, ki nam bosta vodilo skozi celotno diplomsko delo.

V drugem delu smo s pomočjo anketnega vprašalnika dobili rezultate organizacijskega vzdušja znotraj organizacije, ki jih bomo v nadaljevanju obdelali s pomočjo statističnih programov ter jih raztolmačili. Če bo na katerem področju potrebno izboljšanje stanja, bomo predlagali možne rešitve in izboljšave.

## 1.3. NAMEN IN CILJI

Namen diplomskega dela je bil ugotoviti stanje organizacijskega vzdušja v ZZVX. Ker je organizacija tik pred reorganizacijo, smo predvidevali, da stanje organizacijskega vzdušja ni najboljše. Cilj je bil predvsem pokazati, v kakšnem stanju je organizacijsko vzdušje, ter predlagati morebitne izboljšave, če je na katerem od področij to potrebno.

## 1.4. HIPOTEZE

Ker je ZZVX tik pred reorganizacijo, smo oblikovali predpostavke, ki se nanašajo na zaposlene na treh področjih: osebni razvoj, dodatno delo in pozitiven ugled v okolju. To smo strnili v naslednje tri hipoteze:

**HIPOTEZA 1:** Zaposleni v organizaciji x, ki so zadovoljni s svojim dosedanjim osebnim razvojem pred reorganizacijo, menijo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje.

**HIPOTEZA 2:** Zaposleni v organizaciji x, ki so zavzeti za svoje delo, so v večji meri pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.

**HIPOTEZA 3:** Zaposleni, ki menijo da ima organizacija x velik ugled v okolju, pogosteje pozitivno govori o njej.



## 2. ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE IN KULTURA

### 2.1. ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE

Organizacijsko klimo definiramo kot t. i. psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža prek percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov (Mihalič, 2007, str. 7).

Temeljni elementi, ki vplivajo na celostni sistem organizacijske klime v organizaciji (Mihalič, 2007, str. 7):

- interakcije ljudi,
- zadovoljstvo,
- lojalnost,
- počutje pri delu,
- sodelovanje,
- solidarnost,
- zavest ljudi,
- avtonomnost.

Organizacijska klima je torej t. i. psihološki mehurček, ki obkroža delo (Jones - Bearley, 1995) in temelji na ustvarjeni subjektivni predstavi o organizaciji, na kar pa vplivajo procesi, viri, kultura, strukture, kapital in podobno. V tem kontekstu je klima stranski produkt delovanja organizacijske strukture in njenih elementov ter obenem determinanta njene učinkovitosti (Jones - Bearley, 1995).

### 2.2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijsko kulturo opredeljujemo kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot v njegovem zunanjem okolju, ki v sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Prek vseh navedenih elementov se neka organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema (Mihalič, 2007, str. 5-6).

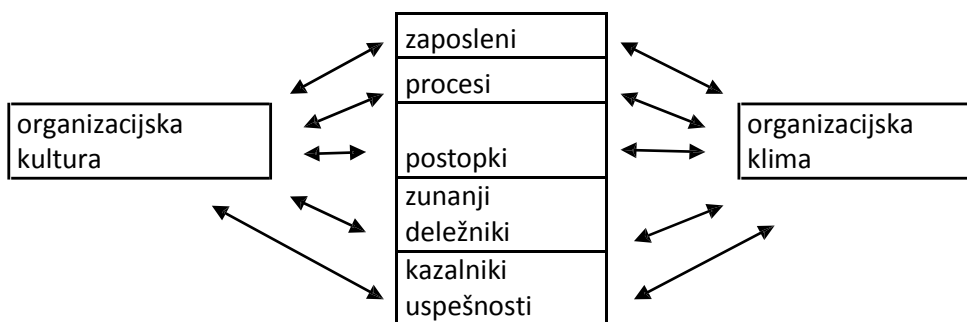
Temeljni elementi celostnega sistema, ki vplivajo na organizacijsko kulturo (Mihalič, 2007, str. 6):

- vrednote in norme,
- prepričanja,
- vedenje zaposlenih,
- interakcije z okoljem,
- skupni cilji,
- način dela,
- skupne lastnosti,
- pravila in stališča.

Organizacijska kultura je vzorec temeljnih predpostavk, ki jih je določena organizacija odkrila ali razvila pri učenju soočanja s problemi eksterne adaptacije in interne integracije (Schein, 1992). Pri tem se je vzorec teh predpostavk pokazal kot dovolj dober, da ga lahko ocenjujejo za veljavnega, zato vse nove pripadnike organizacije učijo razmišljanja, dojetanja in občutenja problemov po tem vzorcu (Schein, 1992). Po eni izmed sodobnih definicij gre pri korporativni kulturi za izbor prepričanj, obliko paradigem, delno zasnovanost na emocijah pa tudi upiranje spremembam, zasnovanost s simboli in na zgodovinski kontinuiteti ter večjo verjetnost in manjšo deterministično pogojenost (Barkdoll, 2002). Organizacijska kultura v splošnem vedno temelji na predstavah posameznikov o tem, kaj je za organizacijo oziroma določen sistem pomembno in zlasti dobro (Hunt, 1992). Vzporedno pa organizacijsko kulturo definiramo tudi kot kolektivni fenomen, ki posebej človekove odgovore na negotovosti, ki so neizbežne v njegovem okolju (Trice - Beyer, 1993). Korporativna kultura je ne nazadnje dejansko pravi fenomen, ki si ga medsebojno delijo pripadniki organizacije (Ashkanasy, 2003).

### 2.3. MEDSEBOJNA POVEZANOST MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN ORGANIZACIJSKO KLIMO

Organizacijsko vzdušje in organizacijska kultura sta v medsebojni povezanosti; poleg tega pa na njiju vplivajo različni dejavniki ter obratno (slika 1).

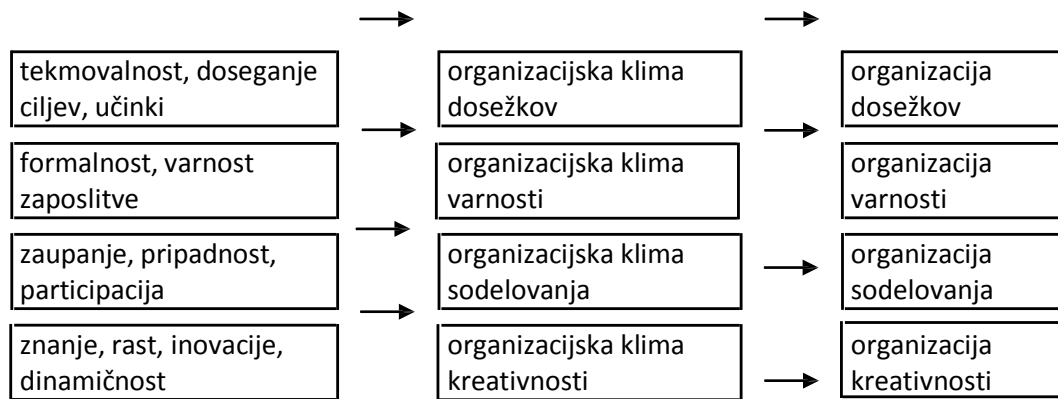


Slika 1: Prikaz medsebojnih vplivov med organizacijsko kulturo in klimo ter njune soodvisnosti z zaposlenimi, procesi, postopki, zunanjimi deležniki in kazalniki uspešnosti (Mihalič, 2007, str. 4)

Glede na različne tipologije ločimo med inovativno, timsko, motivacijsko, raziskovalno klimo in podobno. Ogleдали pa si bomo eno izmed sodobnejših in uveljavljenih klasifikacij, ki loči naslednje vrste klim (Fernandez - Hogan, 2003):

- Organizacijska klima dosežkov.
- Organizacijska klima ohranjanja varnosti.
- Organizacijska klima sodelovanja.
- Organizacijska klima kreativnosti.

Glede na prevlado ene izmed vrst klime v posamezni organizaciji je v kontekstu dominantne klime mogoče vzpostaviti tipologijo organizacij na mikronivoju. Slika 2 nam prikazuje elemente, ki prevladujejo na mikroravni posamezne organizacije, in sicer opredeljenih glede na vrsto klime.



Slika 2: Tipologija organizacije na mikronivoju glede na prevladujočo klimo (prirejeno po: Fernandez - Hogan, 2003)

Za organizacijsko klimo dosežkov so značilne hitre akcije, visoke zahteve vodstva, tekmovalnost med zaposlenimi, ključno pa je doseganje ciljev. Klima varnosti temelji na zagotavljanju varnosti zaposlitve. V tovrstni organizaciji so izražene formalizacija in nadzorovanje ter izrazita strukturiranost. V organizacijah s klimo sodelovanja prevladujejo neformalni odnosi, timski način dela, demokratična komunikacija, zaupanje, pripadnost in participacija. Organizacijska klima kreativnosti pa posebej izpostavlja načrtno inoviranje, dinamiko, kompetenčnost zaposlenih, stalen napredek in razvoj ter hitro rast (Mihalič, 2007, str. 22).

Ne glede na to, da je razvoj organizacijske kulture v splošnem počasnejši in zahtevnejši ter razvoj organizacijske klime hitrejši in enostavnejši, pa sta razvoja tako kulture kot klime vedno hitrejša in enostavnejša v manjših organizacijah kot pa v velikih. Vzrok je seveda v tem, da vsaka sprememba v velikih sistemih počasneje vpliva na kulturo in klimo ter vsaka sprememba kulture in klime v velikih sistemih tudi kasneje povzroči spremembe na drugih področjih. Enako je s stopnjo strukturiranosti, kjer je razvoj kulture in klime intenzivnejši v manj strukturiranih organizacijah in pada z naraščanjem stopnje strukturiranosti (Mihalič, 2007, str. 26).

### 3. TEORETIČNA PODLAGA ORGANIZACIJSKEGA VZDUŠJA

Organizacijsko vzdušje moramo pred začetkom najprej oceniti, si zastaviti določene cilje in nato raziskovati v tej smeri. Tega se lahko lotimo sami ali pa si pomagamo z nasveti in napotki nekaterih avtorjev.

Za ugotavljanje organizacijskega vzdušja lahko vzamemo naslednja izhodišča (Lipičnik, 1998, str. 76):

1. Ugotovi, kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo!
2. Proučuj te ljudi in ugotovi njihove cilje, taktiko in šibke točke!
3. Analiziraj ekonomske dileme, s katerimi se podjetje srečuje pri odločanju o svoji politiki!
4. Preglej zgodovino podjetja, pri čemer posvečaj posebno pozornost poklicni karieri njihovih vodij!
5. Sestavi si celotno sliko, vendar ne z golim sestavljanjem vseh njenih delov, pač pa tako, da boš izluščil skupne imenovalce!

Pri organizacijskem vzdušju gre za najbolj površinski in očiten izraz stanja in procesov v organizaciji, zato štejemo med indikatorje vzdušja tista znamenja, ki jih lahko opazimo že pri prvem stiku z organizacijo in nato še s podrobno analizo. Pa vendar na osnovi enega samega indikatorja še ne moremo zanesljivo soditi o vzdušju, medtem ko več indikatorjev, ki kažejo v isto smer, že nakazuje, kakšno je dejansko vzdušje v določeni organizaciji. Indikatorji zadovoljstva z delom so predvsem razvidni iz deleža fluktuacije in absentizma ter pogostosti pritožb zaposlenih (Bennet, 1998, str. 72).

Burton, Lauridsen in Obel (1999, str. 3) na podlagi svoje empirične študije trdijo, da sta dve primarni dimenziji organizacijskega vzdušja: napetost in odpor pred spremembami. Odpor pred spremembami je v današnjem času bistvenega pomena. Lewisov pristop spreminjanja organizacijskega vzdušja (odmrznitev - uvajanje sprememb - zamrznitev) je ob hitrem tempu življenja prepočasen in predrag. Spremembe se morajo dogajati stalno in neprestano, zato jih je treba načrtovati. Sprotne spremembe zmanjšujejo odpor pred spremembami. Čim manjši je ta odpor, tem bolje se organizacija odziva v svojem okolju. Hiter tempo življenja zahteva fleksibilno organizacijo, posamezniki v teh organizacijah želijo nizko napetost. Burton, Lauridsen in Obel menijo, da ta lastnost ni odločilna. Menijo, da je napetost sestavljena iz zaupanja, konfliktov, morale, enakosti nagrad, kredibilnosti vodje in iskanj »grešnega kozla«. Napetost torej vsebuje stres in ravnotežje teh dejavnikov.

Neka napetost je nujna za učenje, saj nam ustvarja ravnotežje med raziskovanjem in izkoriščanjem znanja. Iz tega je moč sklepati, da je neka raven napetosti potrebna za organizacije, ki želijo obstajati in se razvijati. Na podlagi teh dveh dimenzij organizacijskega vzdušja so določili štiri različna organizacijska vzdušja (Burton, Lauridsen, Obel, 1999, str. 9):

1. Razvojno vzdušje (*developmental atmosphere*), za katero so značilni visoko zaupanje, nizka napetost in majhen odpor do sprememb.
2. Racionalno oziroma razumsko vzdušje (*rational goal atmosphere*), kjer se pojavljajo nizko zaupanje, visoka napetost in majhen odpor do sprememb.
3. Vzdušje notranjih procesov (*internal processatmosphere*), za katero so značilni nizko zaupanje, visoka napetost in velik odpor do sprememb.
4. Skupinsko vzdušje (*group atmosphere*), kjer se pojavljajo visoko zaupanje, nizka napetost in velik odpor do sprememb.

Glede na okoliščine in možnosti je lahko vsako izmed njih primerno in učinkovito, vendar ima majhen odpor do sprememb prednost zaradi hitrega tempa življenja (Burton, Lauridsen, Obel, 1999, str. 6).

Merjenje organizacijskega vzdušja je danes pojmovano kot vitalna komponenta pri ugotavljanju zaznav in občutkov zaposlenih. Pomembno je, da se zavedamo, da pri merjenju ne gre samo za zbiranje podatkov, temveč tudi za uporabo teh podatkov, za iskanje možnosti za izboljšanje vzdušja ter tudi ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb. Merjenje nam torej prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja. Vendar morajo biti podjetja, ki se odločijo za merjenje vzdušja, pripravljena, da se seznanijo s pozitivnimi in negativnimi rezultati. Če zaposleni ne dobijo povratnih informacij, se število problemov navadno še stopnjuje (Altman, 2002, str. 1).

## 4. SiOK (SLOVENSKA ORGANIZACIJSKA KLIMA)

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). Vendar pa sedaj projekt že tretje leto poteka pod okriljem svetovalnih podjetij, ki so pripravila projekt, in ne več v povezavi z GZS. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in spoznavanja ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja so primerljivost, periodičnost, kvantitativnost. Projekt je usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani. V zadnjih treh letih je v projektu vsako leto sodelovalo več kot 100 slovenskih najvidnejših organizacij in tudi nekatere organizacije iz tujine. Še posebej je projekt zaživel na Hrvaškem, kjer se prav tako konstantno izvaja že od leta 2003 in je poimenovan HrOK. V slovenskem prostoru je bilo izdelanih tudi veliko število seminarskih, diplomskih in magistrskih nalog na to temo (<http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>).

Od leta 2003 naprej je v raziskavah organizacijske klime in zadovoljstva pri delu bil uporabljen vedno isti vprašalnik. Tako je omogočena primerjava povprečne organizacijske klime v slovenskih podjetjih. To nam prikazuje graf, pri tem so v izračun vključena vsa podjetja, ki so sodelovala v posameznem letu. V okviru znotraj grafa je navedena povprečna organizacijska klima več kot 12 kategorij glede na vsako leto. Deset let SiOK prakse je empirično dokazala, da je vredno zgodbo razvijati naprej in uporabljati v podjetjih. To se kaže predvsem v podatkih o sodelujočih organizacijah, številu izvedenih raziskav in številu vključenih zaposlenih. Hkrati pa so sodelujoči jasno izrazili željo, da se projekt razvija in živi naprej (<http://www.ocr.si/?p=25#more-25>).

V okviru projekta SiOK merimo organizacijsko klimo s pomočjo standardnega vprašalnika, ki je rezultat večletnega dela in skupnih prizadevanj več slovenskih svetovalnih podjetij, kot strokovni recenzent pa je bil vključen dr. Argio Sabadin (redni predavatelj na Filozofski fakulteti na oddelku za psihologijo).

Vprašalnik vsebuje:

- Lestvico za oceno organizacijske klime - 69 vprašanj.
- Oceno zadovoljstva z delom - 11 vidikov zadovoljstva.

Apriorne dimenzije klime:

- Odnos do kakovosti.
- Inovativnost, iniciativnost.
- Motivacija in zavzetost.
- Pripadnost organizaciji.
- Notranji odnosi.
- Vodenje.
- Strokovna usposobljenost in učenje.
- Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev.
- Organiziranost.
- Notranje komuniciranje in informiranje.
- Nagrajevanje.
- Razvoj kariere.

Apriornim dimenzijam organizacijske klime so dodana še primerjalna vprašanja, ki vsebujejo primerjavo organizacije v slovenskem in globalnem prostoru ter dodatna vprašanja, ki se nanašajo na organizacijske sisteme, in sicer sistem nagrajevanja in kaznovanja, sistem napredovanja ter sistem informiranja in komuniciranja.

Zadovoljstvo zaposlenih:

- s sodelavci,
- s stalnostjo zaposlitve,
- z delovnim časom,
- z delom,
- z neposredno nadrejenim,
- z možnostmi za izobraževanje,
- z delovnimi pogoji (oprema, prostori),
- s statusom v organizaciji,
- z vodstvom organizacije,
- z možnostmi napredovanja,
- s plačo.

Standardni metodologiji oziroma vprašalniku lahko vsako podjetje doda tudi svoja vprašanja, ki se dotikajo določenih specifičnih dejavnikov v organizaciji (<http://www.ocr.si/?p=92>).

## 5. RAZISKAVA ORGANIZACIJSKEGA VZDUŠJA V ZAVODU ZA ZDRAVSTVENO VARSTVO X

### 5.1. PREDSTAVITEV OKOLJA RAZISKAVE

Javni zdravstveni zavod je eden od devetih območnih zavodov za zdravstveno varstvo v Sloveniji. Skupaj z Inštitutom za varovanje zdravja Republike Slovenije predstavljajo temelje preventivne zdravstvene dejavnosti v Sloveniji. Svoje poslanstvo uresničujejo z različnimi dejavnostmi na področjih socialne medicine, higiene in epidemiologije. ZZVX ima poleg tega tudi akreditacijsko listino za področje hrupa, kemijskih analiz pridelkov, živilskih proizvodov ter kemijsko analizo vode. V letu 2011 so pridobili osnovni certifikat družini prijazno podjetje, s katerim želijo izboljšati pogoje za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja zaposlenih (<http://www.zzv-kr.si/o-zavodu/predstavitev>).

### 5.2. PREDSTAVITEV PROBLEMA

ZZVX je tik pred reorganizacijo, kar pomeni, da bo lahko prišlo do zmanjšanja delovnih mest, prestrukturiranja ali drugačnih posegov z zdajšnjo strukturo organizacije. Zaradi tega zaposleni ne odobravajo reorganizacije, saj se počutijo ogrožene za svoja delovna mesta.

### 5.3. RAZISKOVALNI CILJI, NAMENI, HIPOTEZE

Namen raziskave je prikazati stanje organizacijskega vzdušja v ZZVX. Ker so želeli ostati anonimni, smo izpustili opis podjetja. Organizacija je na pragu reorganizacije, saj želi Republika Slovenija zmanjšati stroške na tem področju, zato so se odločili za združitev dveh zavodov. Zaradi tega bi prišlo do manjših stroškov, vendar bi lahko prišlo do spremembe števila zaposlenih, strukturiranosti organizacije, sprememb znotraj oddelkov itd. Zaradi vseh teh pritiskov tako na zaposlene kot vodilne, me je zanimalo, kakšno je stanje organizacijskega vzdušja v takšnem trenutku.

V raziskavi smo pokazali, kakšno je stanje v tem javnem zavodu, kako so zaposleni sprejeli novico ter kako so se nanjo odzvali. S pomočjo SiOK-ovega standardnega vprašalnika za preverjanje organizacijskega vzdušja smo ugotovili, katera področja so ocenjena pozitivno, katera pa negativno in potrebujejo spremembe.

Zadovoljstvo zaposlenih in vzdušje v organizaciji je po naših predvidevanjih slabo, saj ljudje zaradi možnosti reorganizacije ne čutijo varnosti zaposlitve ter možnosti razvoja kariere. S pomočjo SiOK-ovega vprašalnika bomo preverili naše hipoteze, ali jih bomo potrdili ali ne, pa bodo pokazali kasnejši rezultati.

**HIPOTEZA 1:** Zaposleni v organizaciji x, ki so zadovoljni s svojim dosedanjim razvojem pred reorganizacijo, menijo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje.

**HIPOTEZA 2:** Zaposleni v organizaciji x, ki so zavzeti za svoje delo, so v večji meri pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.

**HIPOTEZA 3:** Zaposleni, ki menijo, da ima organizacija x velik ugled v okolju, pogosteje govorijo pozitivno o njej.

Predvidevali smo, da je organizacijsko vzdušje precej slabo, saj možnost zmanjšanja delovnih mest ne vpliva pozitivno na vzdušje znotraj organizacije x. Med vpogledom v raziskave prejšnjih let, ki jih opravljajo znotraj organizacije x z lastnimi vprašalniki, smo ugotovili, da je organizacijsko vzdušje v zadnjih letih precej pod želenim nivojem, navkljub določenim spremembam v organizaciji x.

## 5.4. METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

Uporabili smo deskriptivne teoretične metode za teoretično podlago, za zbiranje podatkov pa smo uporabili spletni anketni vprašalnik. Podatke smo nato obdelali s pomočjo statističnega programa SPSS in Microsoftovega programa Excell.

### 5.4.1. OBLIKOVANJE RAZISKOVALNIH INSTRUMENTOV, RAZISKOVALNI VZOREC IN POSTOPEK ZBIRANJA PODATKOV

Vprašalnik je bil izpolnjen prek internetne strani [www.1ka.si](http://www.1ka.si) in je bil na voljo le ciljni skupini, tj. vsem (zaposlenim v ZZVX), ki so do njega lahko dostopili s posebnim geslom. Med izpolnjevanjem ankete je bilo v ZZVX zaposlenih 63 ljudi, našo anketo pa jih je rešilo 41.

Kot že rečeno, smo uporabili tradicionalni SiOK vprašalnik, ki pa je zaradi spletne oblike oblikovno malce spremenjen, vendar brez vsebinskih popravkov. V vprašalniku, ki se je nanašal na organizacijsko vzdušje, je bilo treba odgovoriti na 12 dimenzij organizacijskega vzdušja, vsaka je vsebovala pet trditev. Pri vsaki trditvi so zaposleni na štiristopenjski lestvici (1 - popolnoma se ne strinjam, 2- delno se ne strinjam, 3 - delno se strinjam, 4 - popolnoma se strinjam) ocenili, v kolikšni meri se strinjajo z danimi trditvami (Priloga 1).

Analizo smo naredili na podlagi naslednjih dimenzij organizacijskega vzdušja:

- Odnos do kakovosti.
- Motivacija in zavzetost.
- Inovativnost in iniciativnost.
- Vodenje.
- Pripadnost organizaciji.
- Organiziranost.
- Strokovna usposobljenost in učenje.
- Poslanstvo, vizija, cilji.
- Notranji odnosi.
- Nagrajevanje.
- Notranje komuniciranje in informiranje.
- Razvoj kariere.



## 5.4.2. POSTOPKI OBDELAVE PODATKOV

Podatke smo najprej zbrali s pomočjo spletnega vprašalnika. Program sproti zbira podatke, kar omogoča večjo preglednost že pri vmesnih rezultatih. Podatke smo obdelali s pomočjo statističnega programa SPSS ter Microsoftovega program Excell.

## 5.5. PREDSTAVITEV IN TOLMAČENJE REZULTATOV

### 5.5.1. INTERPRETACIJA REZULTATOV - CELOTA

Med izpolnjevanjem ankete je bilo v ZZVX zaposlenih 63 ljudi, našo anketo pa je rešilo 41, to je 65 % zaposlenih.

Zaposleni so izmed dimenzij organizacijskega vzdušja najboljše ocenili dimenzijo odnosa do kakovosti, ki so jo ocenili s povprečno oceno 3,24. Sledita ji dimenzija inovativnosti in iniciativnost s povprečno oceno 2,96 ter dimenzija pripadnosti organizaciji s 2,84. Malo slabše od njiju so ocenili dimenzijo notranji odnosi s 2,78 ter dimenzijo vodenja s povprečno oceno 2,76. Z enako povprečno oceno so ocenili dimenziji organiziranosti ter strokovne usposobljenosti in učenja, in sicer s povprečno oceno 2,72. Za njo se je uvrstila dimenzija poslanstvo, vizije, cilji s povprečno oceno 2,62, ki ji je sledila dimenzija notranjega komuniciranja in informiranja s povprečno oceno 2,6. Najslabše so ocenili dimenziji razvoja kariere ter nagrajevanja; prva je bila ocenjena s povprečno oceno 1,84 in druga s povprečno oceno 1,82 (tabela 1, slika 3).

Tabela 1: Povprečne ocene in standardni odkloni organizacijske vzdušja v Zavodu za zdravstveno varstvo X

Dimenzije organizacijskega vzdušja	N	Povprečje	Standardni odklon
Odnos do kakovosti	41	3,24	0,68
Motivacija in zavzetost	41	2,68	0,9
Inovativnost in iniciativnost	41	2,96	0,8
Vodenje	41	2,76	0,93
Pripadnost organizaciji	41	2,84	0,74
Organiziranost	41	2,72	0,88
Strokovna usposobljenost in učenje	41	2,72	0,84
Poslanstvo, vizija, cilji	41	2,62	0,95
Notranji odnosi	41	2,78	0,83
Nagrajevanje	41	1,82	0,85
Notranje komuniciranje in informiranje	41	2,6	0,98
Razvoj kariere	41	1,84	0,85



Slika 3: Povprečne ocene dimenzij organizacijskega vzdušja

### 5.5.2. INTERPRETACIJA REZULTATOV - ODNOS DO KAKOVOSTI

Ta dimenzija organizacijskega vzdušja je bila najbolj ocenjena med vsemi, in sicer s povprečno oceno 3,24.

Najbolje so odgovorni ocenili trditvi, ki pravita, da se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost njihovega dela ter po svojih močeh prispevajo k doseganju standardov kakovosti, in sicer s povprečno oceno 3,6 (pri prvi trditvi je standardni odklon 0,58, pri drugi pa 0,49), kar pomeni, da se zavedajo, da s svojim trudom veliko pripomorejo h kakovosti dela ter doseganju rezultatov. Najslabše je bila ocenjena trditev, ki se je nanašala na jasnost zastavljenih standardov in ciljev kakovosti, in sicer s povprečno oceno 2,9 in standardnim odklonom 0,84 (tabela 2, slika 4).

Tabela 2: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu odnos do kakovosti

TRDITVE	N	Povprečje	St. odklon
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	41	3,6	0,58
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	41	3,6	0,49
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	41	3,1	0,69
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	41	2,9	0,84
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	41	3,0	0,81



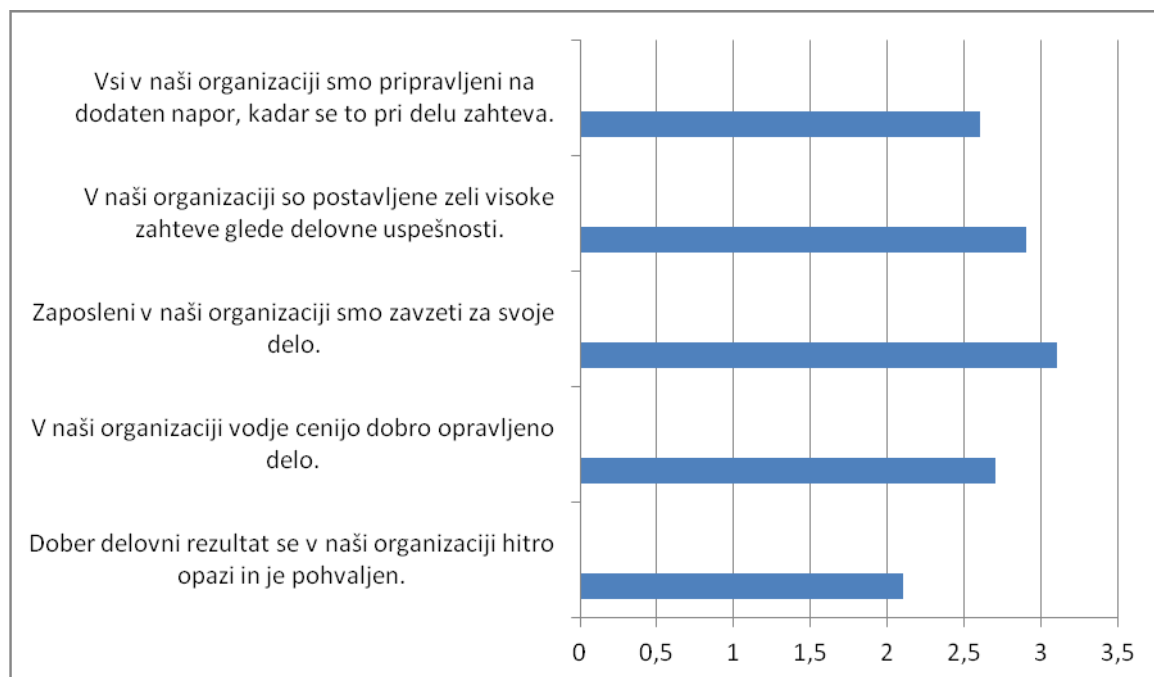
Slika 4: Povprečna ocena trditev v sklopu odnos do kakovosti

### 5.5.3. INTERPRETACIJA REZULTATOV - MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

Ta dimenzija organizacijskega vzdušja je bila ocenjena s povprečno oceno 2,68. Najbolje sta se izkazali trditvi, da so postavljene zelo visoke zahteve glede uspešnosti (povprečna ocena 2,9) in da so zaposleni v organizaciji zavzeti za svoje delo (povprečna ocena 3,1). Najslabše je bila ocenjena trditev, da se dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen, in sicer s povprečno oceno le 2,1 (tabela 3, slika 5).

Tabela 3: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu motivacija in zavzetost

TRDITVE	N	Povprečje	St. odklon
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	41	2,6	1,05
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	41	2,9	1,01
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	41	3,1	0,66
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	41	2,7	0,85
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	41	2,1	0,93



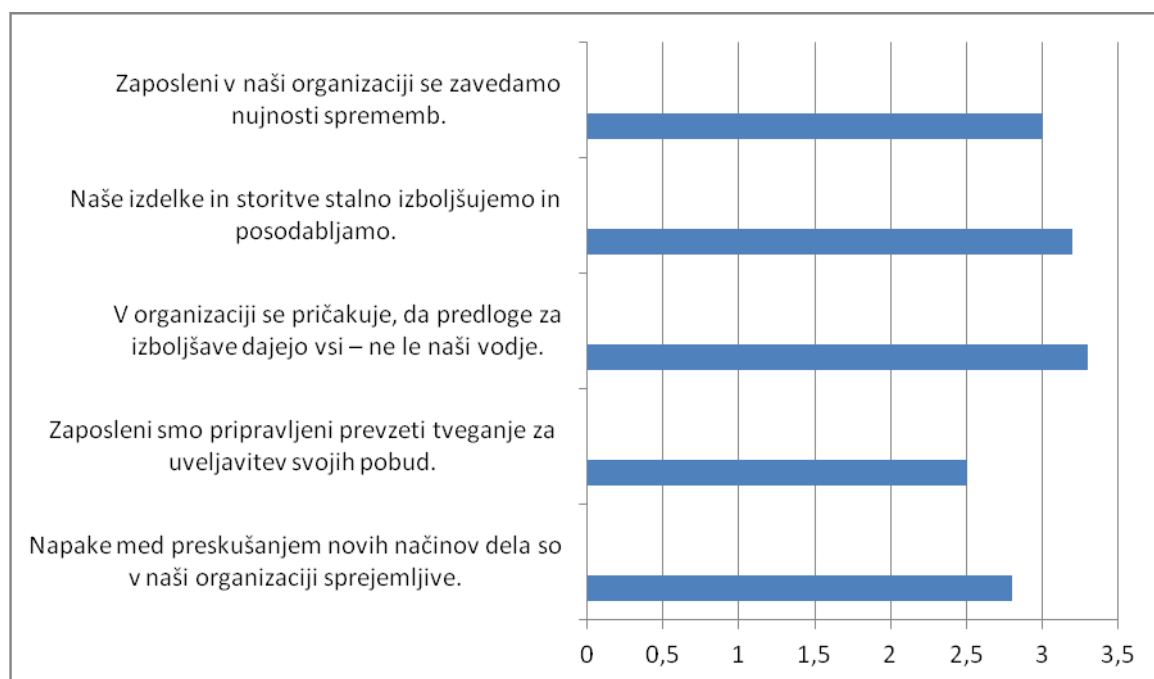
Slika 5: Povprečna ocena trditev v sklopu motivacija in zavzetost

#### 5.5.4. INTERPRETACIJA REZULTATOV - INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST

Ta dimenzija organizacijskega vzdušja je bila ocenjena s povprečno oceno 2,96 in je bila druga najbolj ocenjena dimenzija. Najbolje sta se izkazali trditvi, da predloge dajejo vsi, in ne le vodje (povprečna ocena 3,3) ter da izdelke in storitve stalno izboljšujejo in posodablajo (povprečna ocena 3,2). Najslabše se je pokazala trditev glede sprejemanja tveganja za uveljavljanje svojih pobud, in sicer s povprečno oceno 2,5 (tabela 4, slika 6).

Tabela 4: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu inovativnost in iniciativnost

TRDITVE	N	Povprečje	St. odklon
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	41	3,0	0,81
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodablamo.	41	3,2	0,67
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	41	3,3	0,73
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	41	2,5	0,94
Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	41	2,8	0,85



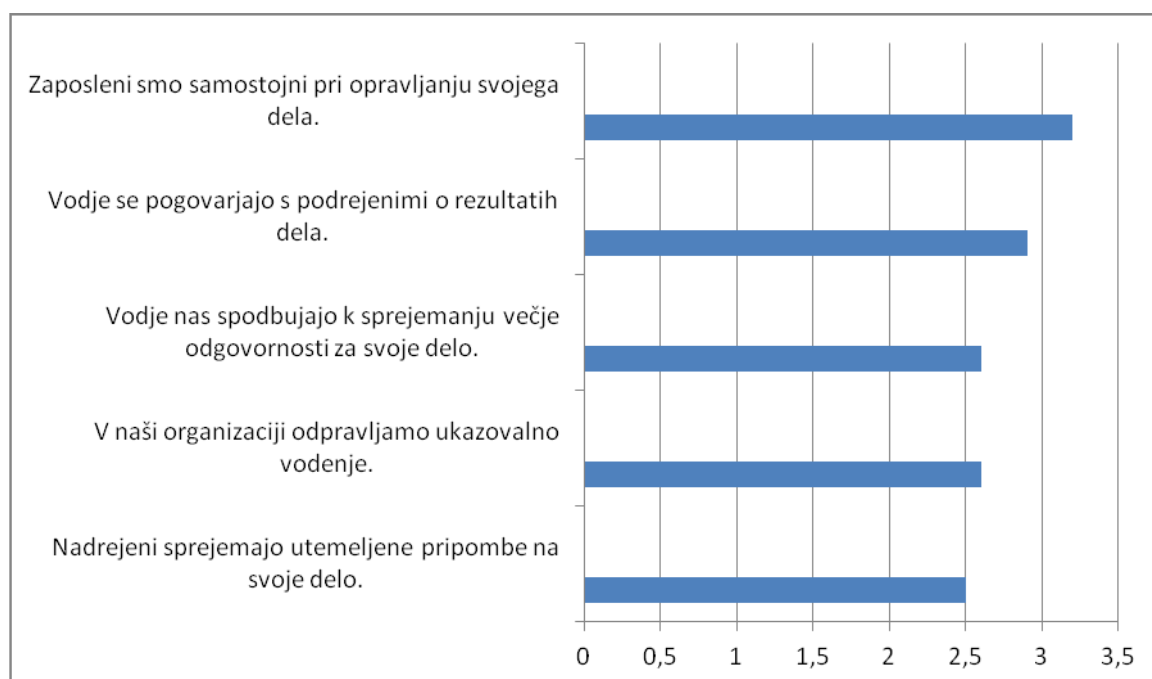
Slika 6: Povprečna ocena trditev v sklopu vodenje

### 5.5.5. INTERPRETACIJA REZULTATOV - VODENJE

Ta dimenzija organizacijskega vzdušja je bila ocenjena s povprečno oceno 2,76 in se uvršča v zgornji del razpredelnice. Najbolje je bila ocenjena trditev, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela, in to z oceno 3,2. Najslabše pa je bila ocenjena trditev, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo, in sicer s povprečno oceno 2,5 (tabela 5, slika 7).

Tabela 5: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu vodenje

TRDITVE	N	Povprečje	St. odklon
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	41	3,2	0,76
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	41	2,9	0,89
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	41	2,6	1,02
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	41	2,6	0,99
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	41	2,5	1,00



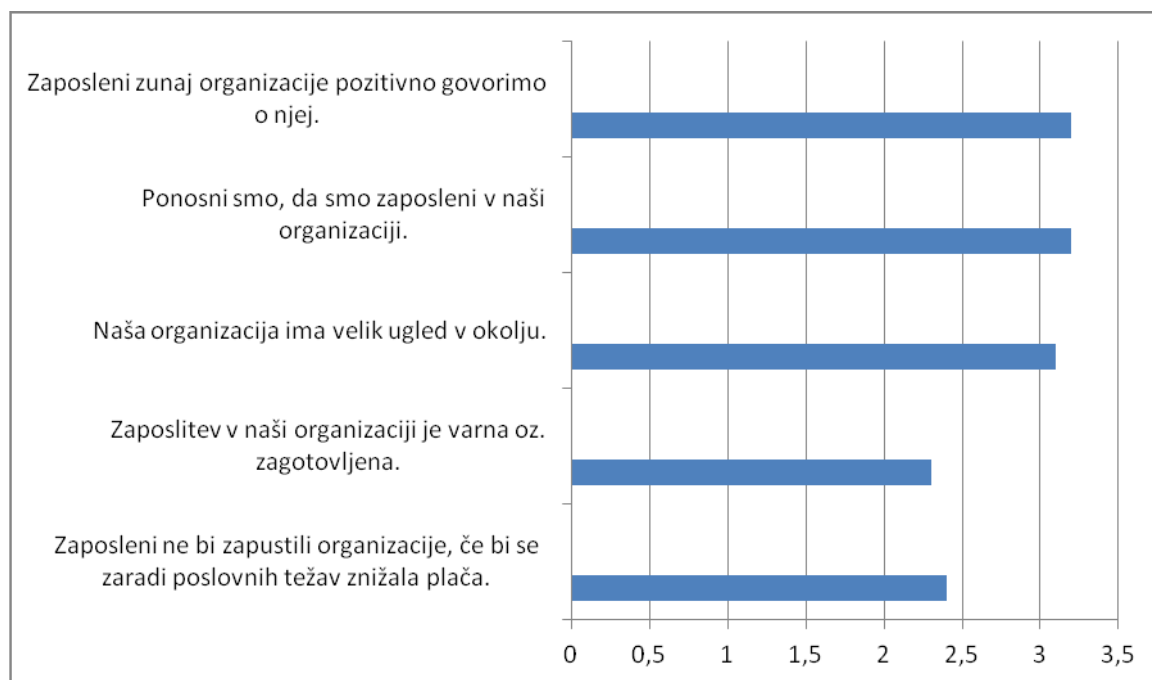
Slika 7: Povprečna ocena trditev v sklopu vodenje

#### 5.5.6. INTERPRETACIJA REZULTATOV PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Ta dimenzija organizacijskega vzdušja je bila ocenjena s povprečno oceno 2,84 in se je uvrstila med najboljše ocenjene dimenzije. Najbolje sta bili ocenjeni trditvi, ki pravita, da zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej, in to z oceno 3,2, ob bok pa se ji je postavila trditev, da so zaposleni ponosni, da so zaposleni v tej organizaciji, in jo ocenili z enako povprečno oceno kot prej omenjeno trditev. Najslabše se je izkazala trditev, ki pravi, da zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača (povprečna ocena 2,4) (tabela 6, slika 8).

Tabela 6: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu pripadnost organizaciji

TRDITVE	N	Povprečje	St. odklon
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	41	3,2	0,76
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	41	3,2	0,58
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	41	3,1	0,58
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	41	2,8	0,85
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	41	2,4	0,94



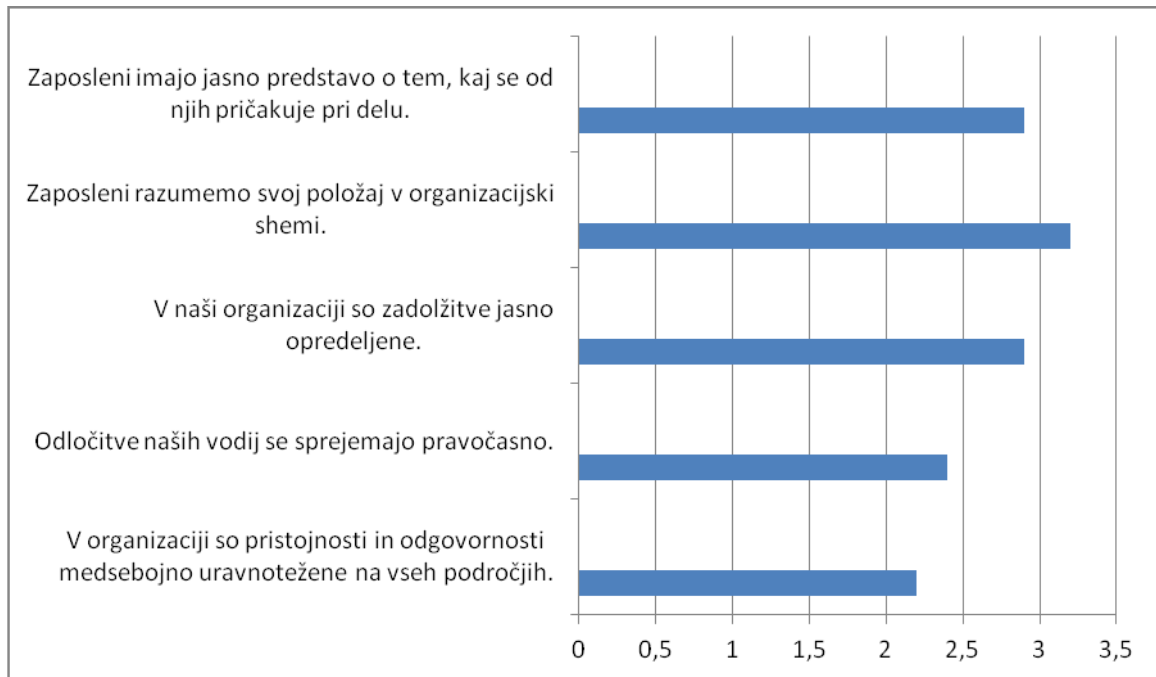
Slika 8: Povprečna ocena trditev v sklopu pripadnost organizaciji

### 5.5.7. INTERPRETACIJA REZULTATOV - ORGANIZIRANOST

Ta dimenzija organizacijskega vzdušja je bila ocenjena s povprečno oceno 2,72 in spada v zgornjo polovico. Najbolje se je pokazala trditev, da zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi, ki je prejela povprečno oceno 3,2. Na zadnjem mestu pa je pristala trditev, da so v organizaciji pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh področjih (povprečna ocena 2,2). To kaže, da uravnoteženost ni takšna, kakor bi morala biti (tabela 7, slika 9).

Tabela 7: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu organiziranost

TRDITVE	N	Povprečje	St. odklon
Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	41	2,9	0,85
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	41	3,2	0,83
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	41	2,9	0,93
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	41	2,4	0,92
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh področjih.	41	2,2	0,91



Slika 9: Povprečna ocena trditev v sklopu organiziranost

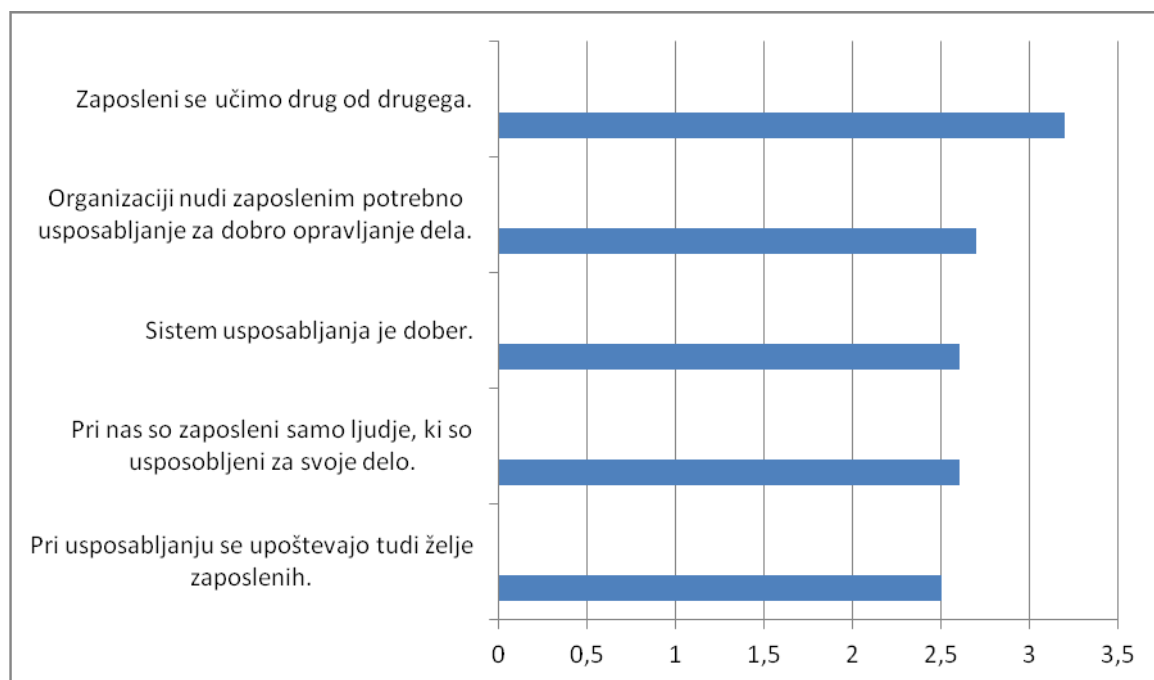
#### 5.5.8. INTERPRETACIJA REZULTATOV - STROKOVNA USPOSABLJENOST IN UČENJE

Ta dimenzija organizacijskega vzdušja je bila ocenjena s povprečno oceno 2,72 in se je uvrstila v zgornji del razporednice. Najbolje se je izkazala trditev, ki pravi, da se zaposleni učijo drug od drugega, in dobila povprečno oceno 3,2. Najslabše se je pokazala trditev, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih, in sicer s povprečno oceno 2,5 (tabela 8, slika 10).

Tabela 8: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu strokovna usposobljenost in učenje

TRDITVE	N	Povprečje	St. odklon
Zaposleni se učimo drug od drugega.	41	3,2	0,68
Organizaciji zaposlenim zagotavlja potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	41	2,7	0,89
Sistem usposabljanja je dober.	41	2,6	0,89
Pri nas so zaposleni samo ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	41	2,6	0,92
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	41	2,5	0,80





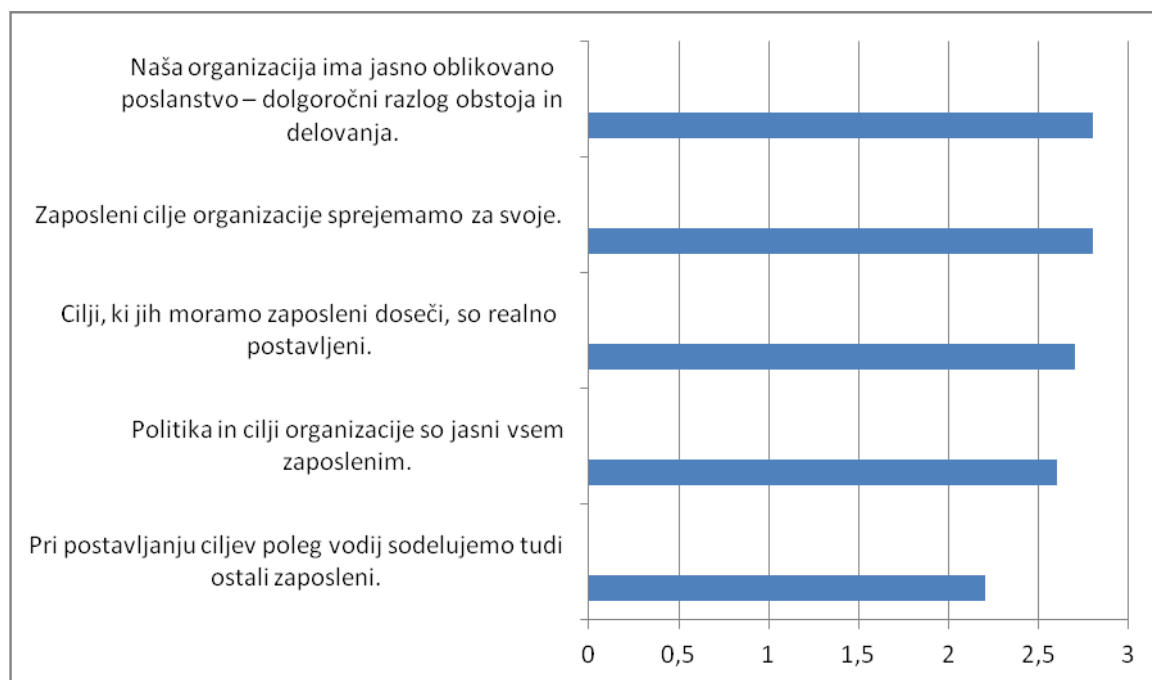
Slika 10: Povprečna ocena trditve v sklopu strokovna usposobljenost in učenje

#### 5.5.9. INTERPRETACIJA REZULTATOV - POSLANSTVO, VIZIJA, CILJI

Ta dimenzija organizacijskega vzdušja je prejela povprečno oceno 2,62 in se je uvrstila v spodnjo polovico razporednice. Najbolje sta bila ocenjeni trditvi, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo in da zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje, ter si obe prislužili povprečno oceno 2,8. Najslabše se je pokazala trditev, da poleg vodij tudi zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev, in sicer s povprečno oceno 2,2 (tabela 9, slika 11).

Tabela 9: Povprečne ocene in standardni odkloni trditve v sklopu poslanstvo, cilji, vizija

TRDITVE	N	Povprečje	St. odklon
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	41	2,8	0,96
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	41	2,8	0,89
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	41	2,7	0,95
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	41	2,6	0,94
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	41	2,2	1,01



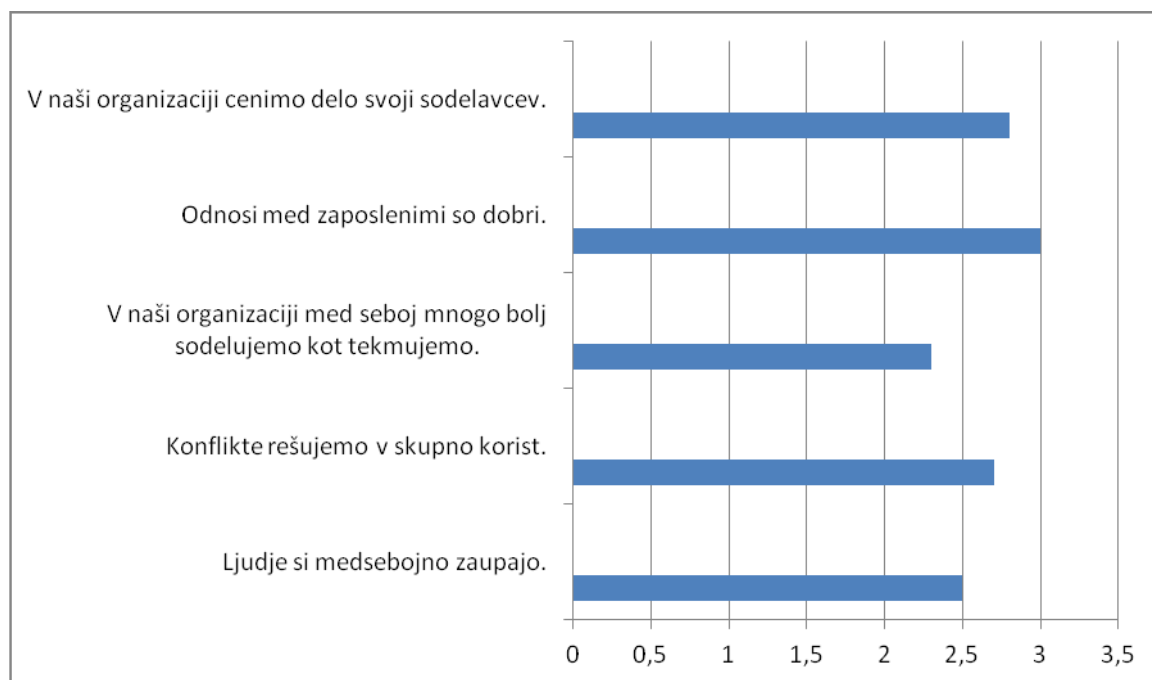
Slika 11: Povprečna ocena trditev v sklopu poslanstvo, vizija, cilji

#### 5.5.10. INTERPRETACIJA REZULTATOV - NOTRANJI ODNOSI

Ta dimenzija organizacijskega vzdušja je prejela povprečno oceno 2,78 in je med najbolj ocenjenimi. Najbolje se je pokazala trditev, ki govori o dobrem odnosu med zaposlenimi (povprečna ocena 3,0). S povprečno oceno 2,5 pa si je zadnje mesto prislužila trditev, da si ljudje medsebojno zaupajo (tabela 10, slika 12).

Tabela 10: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu notranji odnosi

TRDITVE	N	Povprečje	St. odklon
V naši organizaciji cenimo delo sodelavcev.	41	2,8	0,83
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	41	3,0	0,72
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot tekmujemo.	41	2,3	0,85
Konflikte rešujemo v skupno korist.	41	2,7	0,90
Ljudje si medsebojno zaupajo.	41	2,5	0,83



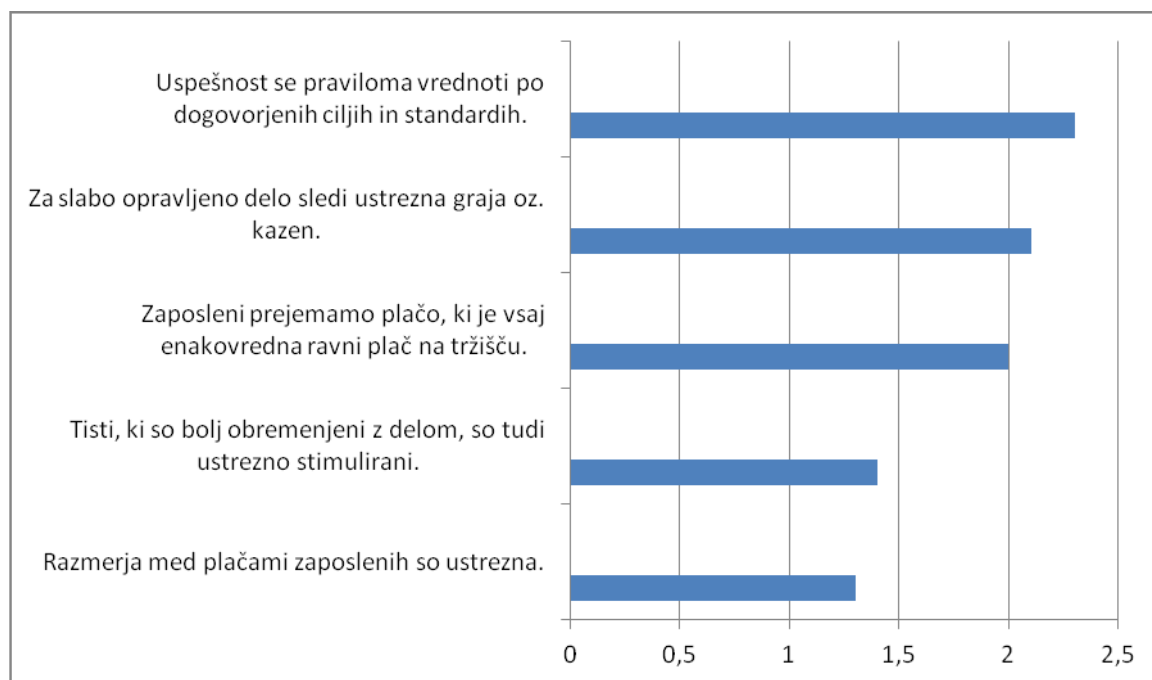
Slika 12: Povprečna ocena trditev v sklopu notranji odnosi

#### 5.5.11. INTERPRETACIJA REZULTATOV - NAGRAJEVANJE

Ta dimenzija organizacijske vzdušja si je prislužila zadnje mesto s povprečno oceno le 1,82 in vsekakor ni na želeni ravni. Najbolje se je izkazala trditev, ki pravi, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih (povprečna ocena 2,3). Za najslabšo med vsemi, ne le v tem sklopu, ampak tudi na splošno, pa se je izkazala trditev, da so razmerja med plačami zaposlenih ustrezna (povprečna ocena le 1,3) (tabela 11, slika 13).

Tabela 11: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu nagrajevanje

TRDITVE	N	Povprečje	St. odklon
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	41	2,3	1,09
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.	41	2,1	0,92
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na trgu.	41	2,0	0,97
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	41	1,4	0,72
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.	41	1,3	0,57



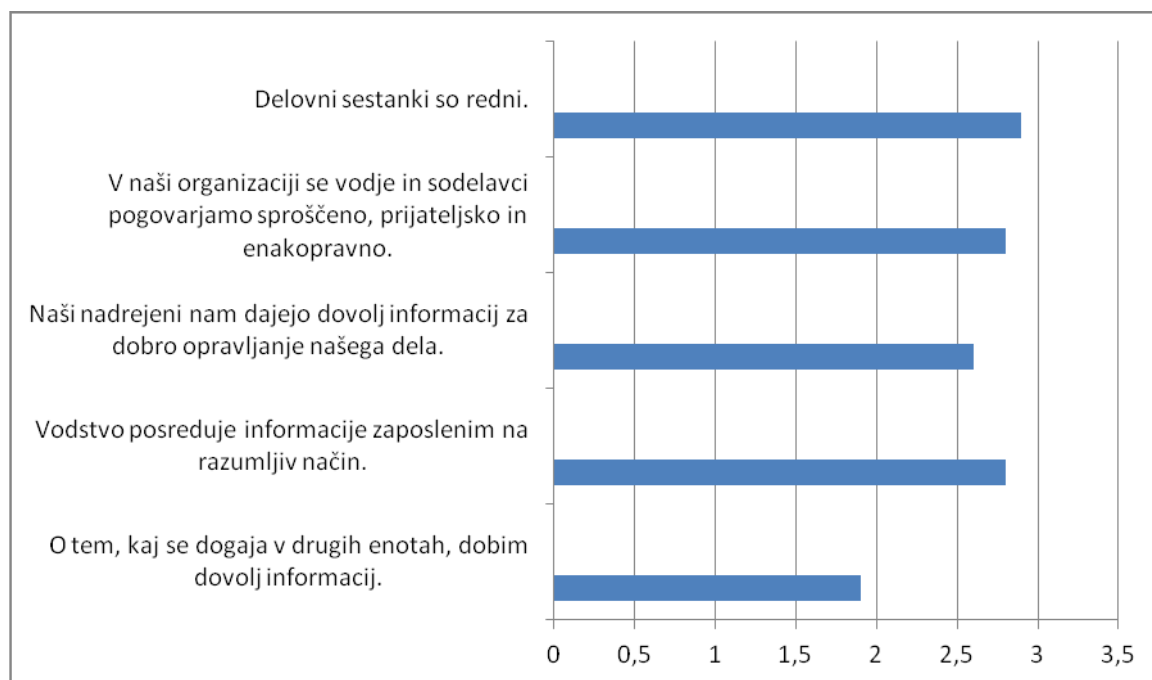
Slika 13: Povprečna ocena trditev v sklopu nagrajevanje

#### 5.5.12. INTERPRETACIJA REZULTATOV - NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Ta dimenzija organizacijskega vzdušja je bila ocenjena s povprečno oceno 2,6 in se je uvrstila v »zlato sredino« ocenjenih dimenzij. Najbolje je bila ocenjena trditev, ki pravi, da so delovni sestanki redni, in sicer s povprečno oceno 2,9. Najslabše pa se je izkazala trditev o tem, da prejmejo dovolj informacij, kaj se dogaja v drugih enotah (povprečna ocena 1,9) (tabela 12, slika 14).

Tabela 12: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu notranje komuniciranje in informiranje

TRDITVE	N	Povprečje	St. odklon
Delovni sestanki so redni.	41	2,9	0,90
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	41	2,8	0,89
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	41	2,6	1,03
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	41	2,8	1,08
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	41	1,9	0,99



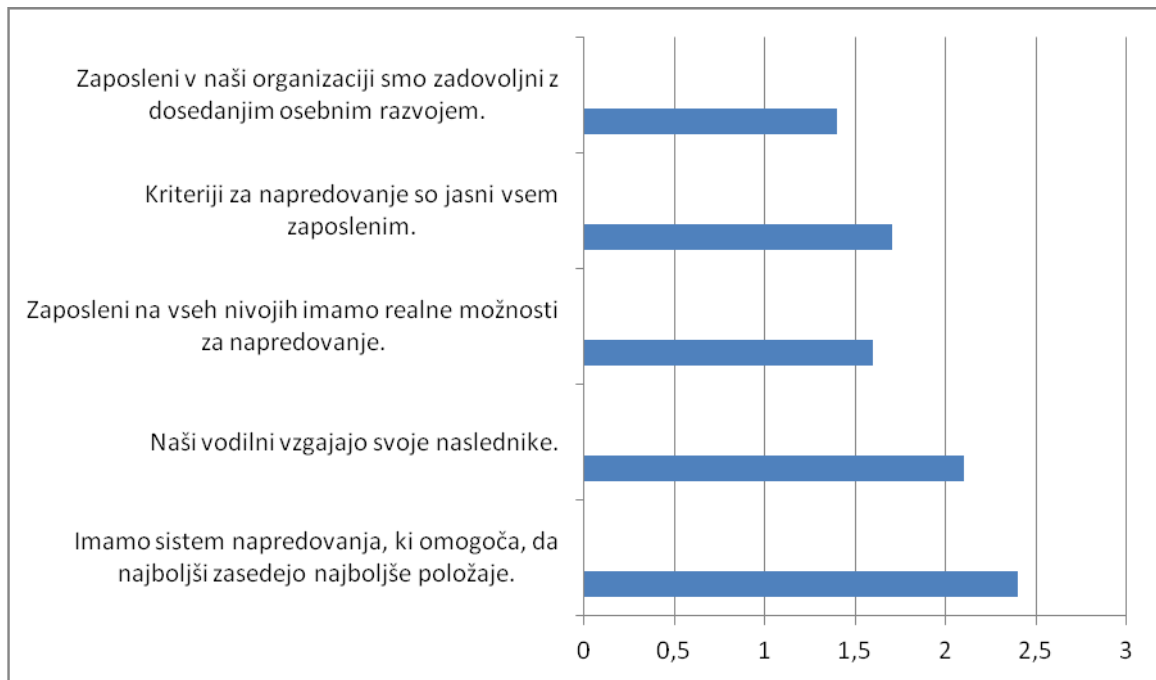
Slika 14: Povprečna ocena trditev v sklopu notranje komuniciranje in informiranje

### 5.5.13. INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZVOJ KARIERE

Ta dimenzija organizacijskega vzdušja si je prislužila predzadnje mesto s povprečno oceno le 1,84 in se ne razlikuje pretirano od zadnje uvrščene dimenzije. Najboljša trditev je ta, da so zaposleni v organizaciji zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem (povprečna ocena 2,4). Najslabše ocenjena trditev pa se nanaša na to, da sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje (povprečna ocena zgolj 1,4) (tabela 13, slika 15).

Tabela 13: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu razvoj kariere

TRDITVE	N	Povprečje	St. odklon
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	41	2,4	0,86
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	41	2,1	0,86
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	41	1,6	0,83
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	41	1,7	0,93
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	41	1,4	0,77



Slika 15: Povprečna ocena trditev v sklopu razvoj kariere

#### 5.6.14. TESTIRANJE HIPOTEZ

**HIPOTEZA 1:** Zaposleni v organizaciji x, ki so zadovoljni s svojim dosedanjim osebnim razvojem, pred reorganizacijo menijo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje.

Rezultati so pokazali, da je povezava med dosedanjim osebnim razvojem in možnostjo napredovanja statično pomembna ( $p = 0,028$ ,  $r = 0,362$ ) in Pearsonov koeficient kaže šibko povezanost (tabela 14), zato lahko prvo hipotezo **POTRDIMO**.

Tabela 14: Test korelacije med trditvama »zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem« in »zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje«

	12. RAZVOJ KARIERE: Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	12. RAZVOJ KARIERE: Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.
12. RAZVOJ KARIERE: Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,362* ,028 37
12. RAZVOJ KARIERE: Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,362* 1 ,028 37

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**HIPOTEZA 2:** Zaposleni v organizaciji x, ki so zavzeti za svoje delo, so v večji meri pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.

Rezultati so pokazali, da je povezava med zavzetostjo za delo in pripravljenostjo za dodaten napor, kadar se to zahteva, v organizaciji statistično pomembna ( $p = 0,000$ ,  $r = 0,527$ ) in Pearsonov koeficient kaže zmerno povezanost ( $r = 0,527$ ) (tabela 15), zato lahko tudi drugo hipotezo POTRDIMO.

Tabela 15: Test korelacije med trditvama »zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo« in »vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva«

Correlations			
		2. MOTIVACIJA IN ZAVZETOST: Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	2. MOTIVACIJA IN ZAVZETOST: Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.
2. MOTIVACIJA ZAVZETOST: Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	IN	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,527** ,000 41 41
2. MOTIVACIJA ZAVZETOST: Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	IN	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,527** ,000 41 41

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**HIPOTEZA 3:** Zaposleni, ki menijo, da ima organizacija x velik ugled v okolju, pogosteje pozitivno govorijo o njej.

Rezultati so pokazali, da je povezava med ugledom v okolju in pozitivnim govorjenjem o organizaciji x statistično pomembna ( $p = 0,000$ ,  $r = 0,568$ ) in Pearsonov koeficient kaže zmerno povezanost ( $r = 0,568$ ) (tabela 16), zato lahko tudi tretjo hipotezo POTRDIMO.



Tabela 16: Test korelacije med trditvama »naša organizacija ima velik ugled v okolju« in »zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej«

		Correlations	
		5. PRIPADNOST T ORGANIZACIJI: Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	5. PRIPADNOST T ORGANIZACIJI: Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.
5. PRIPADNOST	Pearson Correlation	1	,568**
ORGANIZACIJI: Naša	Sig. (2-tailed)		,000
organizacija ima velik ugled v okolju.	N	39	39
5. PRIPADNOST	Pearson Correlation	,568**	1
ORGANIZACIJI: Zaposleni	Sig. (2-tailed)	,000	
zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	N	39	39

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 5.7. UGOTOVITVE

Rezultati naše raziskave so pokazali, da se skrajne vrednosti organizacijskega vzdušja v ZZVX precej razlikujejo, kar kaže na neuravnoteženost med posameznimi dimenzijami. Najboljši rezultat je dosegala dimenzija Odnos do kakovosti, kar nakazuje na to, da so zaposleni dosledni in natančni pri opravljanju svojega dela ter je kakovostno opravljeno delo za njih temeljnega pomena. Visoko oceno si je prislužila tudi dimenzija Inovativnost in iniciativnost, kar pomeni, da so pripravljeni na stalno izboljševanje njihovih izdelkov in storitev ter pripravljeni na spremembe v načinu dela.

Dimenzije Motivacija in zavzetost, Vodenje, Pripadnost organizaciji, Organiziranost, Strokovna usposobljenost in učenje, Poslanstvo, vizija, cilji, Notranji odnos ter Notranje komuniciranje in informiranje pa so dosegle povprečno vrednost, ki je še vedno sprejemljiva in je na zadovoljivi ravni.

Najslabše sta se pokazali dimenziji Nagrajevanje in Razvoj kariere, ki sta prejeli zelo nizke vrednosti ter sta potrebni izboljšav.

v celoti gledano je organizacijsko vzdušje v ZZVX solidno, vendar ima še vedno veliko možnosti za izboljšave, predvsem na področju nagrajevanja in razvoja kariere.

## 5.8 PREDLOGI ZA PRAKSO

Osnovni predpogoj uvajanja sprememb temelji na pogoju preobrata zaposlenih, tako v smislu reorganizacije kot modifikacije njihovega vedenja in s tem pripravljanja na uspešno prilagajanje ter pozitivno sprejemanje sprememb. To pa pogosto zahteva spremembo celotne korporativne kulture, kar je težje od uvedbe sprememb zgolj v strategiji, politiki, ciljih, sistemu inoviranja, kariernega razvoja, sistemu plač in vseh ostalih segmentih. Zavedajmo se, da je za vse to najprej potrebna sprememba vrednot, stališč, prepričanj in splošnega načina razmišljanja ter delovanja vseh zaposlenih v organizaciji. Pri izvedbi spreminjanja organizacijske kulture in vzdušja so pomembni motiviranost za uvajanje sprememb in dovezetnost zanje, upanje na boljše pogoje in večjo učinkovitost, pripravljenost na izboljšanje medosebnih odnosov, pričakovanje večjega zadovoljstva pri delu in pozitiven odnos do uvajalcev. Potrebna je torej sprememba mentalitete na nivoju celotnega poslovnega sistema, kar je najbolj zahtevno in dolgotrajno (Mihalič, 2007, str. 73).

## 6. SKLEP

V diplomski nalogi smo želeli ugotoviti, kakšno je organizacijsko vzdušje v ZZVX pred reorganizacijo. S pomočjo anketnega vprašalnika in analize dobljenih podatkov smo ugotovili, da je stanje povprečno, vendar so izboljšave kot vedno dobrodošle. Predvsem bi bilo treba izboljšati dimenziji organizacijskega vzdušja Nagrajevanje in Razvoj kariere, saj so dobljeni rezultati precej slabi.

Ker je vsaka organizacija odvisna od uspešnih zaposlenih, je njihovo zadovoljstvo pomembno, saj so gonilo dogajanja v organizaciji. Zaradi tega bi morali posvečati veliko več pozornosti stanju organizacijskega vzdušja, vendar ne le zaradi splošnega preverjanja organizacijskega vzdušja, ampak zaradi dejanske težnje po izboljšanju vzdušja v organizaciji. Vodilni se morajo zavedati, da je zadovoljen delavec najboljši delavec ter da sra vrednost in pomembnost delavca in dneva v dan večji.

Je pa treba opozoriti, da do izboljšanja rezultatov ne bo prišlo v kratkem času, saj gre za veliko organizacijo s togo hierarhijo, ki ni najbolj fleksibilna ter za uvedbo sprememb in izboljšanje rezultatov potrebuje precej več časa kot manjše in bolj fleksibilne organizacije. Treba je imeti točno določeno vizijo ter izdelan cilj ter se tega držati, če hočemo priti do zelenih rezultatov.

Za podjetja postaja človek vir konkurenčne prednosti, vendar se veliko podjetij tega ne zaveda in ostajajo nedojemljiva za spremembe in ukrepe na tem področju, zmožnosti ljudi pa ne izrabljajo in jih ne razvijajo. V večji meri se bi morala posvetiti proučevanju in vpeljevanju metod za delo z zaposlenimi v podjetju. Narediti bi morala sistemizacijo delovnih mest, plan izobraževanja in osebnostnega razvoja delavcev, izbrati metode za motiviranje zaposlenih, postaviti dosegljive in merljive cilje ter preveriti njihovo doseganje ter na podlagi ocenjevanja delovne uspešnosti nagrajevati svoje zaposlene. S tem podjetje naredi prvi korak k priznavanju, da so zaposleni eden od njegovih glavnih konkurenčnih prednosti. Le tako bodo zaposleni začutili pripadnost, sožitje s podjetjem in bodo njegove cilje prevzeli za svoje ter s tem ustvarjali pozitivno organizacijsko klimo (Aš, 2004, str. 66).

## LITERATURA

Altman, R. (2002) Understanding Organizational Climate. Start Minimizing Your Work Problems.

Ashkanasy, M. N. (2003) Organizational Culture, Mapping the Terrain, Personnel Psychology, Durham, Vol. 56, Nr. 1, str.: 254-256.

Aš, M. (2004) Organizacijska klima in delo z zaposlenimi v franšizni prodajalni podjetja Bofex d.o.o., diplomsko delo, Ljubljana.

Barkdoll, L. G. (2002) Individual Personality and Organizational Culture and Climate, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Bennet, P. (1998) Organisational Behaviour, London, Phil Duglas Publishers, str. 357.

Burton, R. - Lauridsen, J. - Obel, B. (1999) Tension and Resistance to Change in Organizational Climate, Managerial Implications for a Fast Paced World; Durham Duke University, str. 20.

Fernandez, E. Jorge - Hogan, T. R. (2003) The Character of Organizations, The Journal of Business Strategy, Vol. 24, Nr. 1, str.: 38-40.

Hunt, W. J. (1992) Managing People at Work, Manager's Guide to Behaviour at Work, 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw - Hill Publishing, Maidenhead.

Jones, E. John - Bearley, L. W. (1995): Surveying Employees, Human Resources Development Press, Amherst, Massachusetts.

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

Mihalič, R. (2007) Upravljam organizacijsko kulturo in klimo, Mihalič in Partner d.n.o., Škofja Loka.

Schein, H. E. (1992) Organizational Culture and LEadership, 2<sup>nd</sup> edition, Jossey - Bass Publishers, San Francisco.

Trice, H. M. - Beyer, J. M. (1993) The Cultures of Work Organizations, Prentice - Hall, Englewood Cliffs.

Biro Praxis d.o.o. <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html> (dne 27. 7. 2013 ob 12:30).

<https://www.1ka.si/> (dne 12. 8. 2013 ob 22:06).

Zavod za zdravstveno varstvo Kranj <http://www.zzv-kr.si/o-zavodu/predstavitev> (dne 5. 9. 2013 ob 8:00).

OCR Svetovanje in raziskave <http://www.ocr.si/?p=25#more-25> (dne 5. 9. 2013 ob 10:08).

<http://www.ocr.si/?p=92> (dne 5. 9. 2013 ob 10:20).

## PRILOGA

### Priloga 1: Vprašalnik o organizacijskem vzdušju v Zavodu za zdravstveno varstvo x

Spoštovani!

Moje ime je Gašper Jordan in sem študent 3. letnika na Fakulteti za organizacijske vede. Pred vami je vprašalnik na temo organizacijskega vzdušja, ki ga bom uporabil v svojem diplomskem delu. Vprašalnik obsega 13 sklopov s 5 trditvami ter vam bo vzel 5 minut vašega dragocenega časa. Vprašalnik se nanaša na različne vidike vašega dožemanja dimenzij organizacije in njenega delovanja. Pri vsaki trditvi izberite le eno ter rešujete tekoče, saj je prvi občutek običajno najbližje resnici. Vaše sodelovanje je anonimno.

Opomba (interno): Anketa je anonimna.

ODNOS DO KAKOVOSTI	SE NE STRINJAM	DELNO SE NE STRINJAM	DELNO SE STRINJAM	POVSEM SE STRINJAM
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4

<b>MOTIVACIJA IN ZAVZETOST</b>	<b>SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE STRINJAM</b>	<b>POVSEM SE STRINJAM</b>
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4

<b>INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST</b>	<b>SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE STRINJAM</b>	<b>POVSEM SE STRINJAM</b>
Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	1	2	3	4
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4
Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	1	2	3	4

<b>VODENJE</b>	<b>SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE STRINJAM</b>	<b>POVSEM SE STRINJAM</b>
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4

<b>PRIPADNOST ORGANIZACIJI</b>	<b>SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE STRINJAM</b>	<b>POVSEM SE STRINJAM</b>
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4
Zaposlitev v naši organizacija je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4

<b>ORGANIZIRANOST</b>	<b>SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE STRINJAM</b>	<b>POVSEM SE STRINJAM</b>
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1	2	3	4
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4
V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh področjih.	1	2	3	4

<b>STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE</b>	<b>SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE STRINJAM</b>	<b>POVSEM SE STRINJAM</b>
Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4
Organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4
Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4



<b>POSŁANSTVO, VIZIJA, CILJI</b>	<b>SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE STRINJAM</b>	<b>POVSEM SE STRINJAM</b>
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4
Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1	2	3	4
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4

<b>NOTRANJI ODNOSI</b>	<b>SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE STRINJAM</b>	<b>POVSEM SE STRINJAM</b>
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4
V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot tekmujemo.	1	2	3	4
Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4
Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4

<b>NAGRAJEVANJE</b>	<b>SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE STRINJAM</b>	<b>POVSEM SE STRINJAM</b>
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	1	2	3	4
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.	1	2	3	4
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na trgu.	1	2	3	4
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4
Razmerja med plačami zaposlenih so ustrezna.				

<b>NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE</b>	<b>SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE NE STRINJAM</b>	<b>DELNO SE STRINJAM</b>	<b>POVSEM SE STRINJAM</b>
Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4

RAZVOJ KARIERE	SE NE STRINJAM	DELNO SE NE STRINJAM	DELNO SE STRINJAM	POVSEM SE STRINJAM
Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4

## KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz medsebojnih vplivov med organizacijsko kulturo in klimo ter njune soodvisnosti z zaposlenimi, procesi, postopki, zunanji deležniki in kazalniki uspešnosti (Mihalič, 2007, str. 4) .....	4
Slika 2: Tipologija organizacije na mikronivoju glede na prevladujočo klimo (prirejeno po: Fernandez - Hogan, 2003) .....	5
Slika 3: Povprečne ocene dimenzij organizacijskega vzdušja .....	12
Slika 4: Povprečna ocena trditev v sklopu odnos do kakovosti .....	13
Slika 5: Povprečna ocena trditev v sklopu motivacija in zavzetost .....	14
Slika 6: Povprečna ocena trditev v sklopu vodenje .....	15
Slika 7: Povprečna ocena trditev v sklopu vodenje .....	16
Slika 8: Povprečna ocena trditev v sklopu pripadnost organizaciji .....	17
Slika 9: Povprečna ocena trditev v sklopu organiziranost .....	18
Slika 10: Povprečna ocena trditev v sklopu strokovna usposobljenost in učenje .....	19
Slika 11: Povprečna ocena trditev v sklopu poslanstvo, vizija, cilji .....	20
Slika 12: Povprečna ocena trditev v sklopu notranji odnosi .....	21
Slika 13: Povprečna ocena trditev v sklopu nagrajevanje .....	22
Slika 14: Povprečna ocena trditev v sklopu notranje komuniciranje in informiranje .....	23
Slika 15: Povprečna ocena trditev v sklopu razvoj kariere .....	24

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Povprečne ocene in standardni odkloni organizacijske vzdušja v Zavodu za zdravstveno varstvo X.....	11
Tabela 2: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu odnos do kakovosti .....	12
Tabela 3: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu motivacija in zavzetost 13	
Tabela 4: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu inovativnost in iniciativnost .....	14
Tabela 5: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu vodenje .....	15
Tabela 6: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu pripadnost organizaciji 16	
Tabela 7: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu organiziranost.....	17
Tabela 8: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu strokovna usposobljenost in učenje .....	18
Tabela 9: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu poslanstvo, cilji, vizija 19	
Tabela 10: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu notranji odnosi .....	20
Tabela 11: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu nagrajevanje .....	21
Tabela 12: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu notranje komuniciranje in informiranje .....	22
Tabela 13: Povprečne ocene in standardni odkloni trditev v sklopu razvoj kariere .....	23
Tabela 14: Test korelacije med trditvama »zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem« in »zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje« .....	25
Tabela 15: Test korelacije med trditvama »zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo« in »vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva« .....	26
Tabela 16: Test korelacije med trditvama »naša organizacija ima velik ugled v okolju« in »zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej« .....	27