

KAZALNIK KAKOVOSTI

ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

1. Kaj je organizacijska klima in kaj je zadovoljstvo?

Organizacijska klima se ponavadi definira kot **percepcija** vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije **psihološko** smiselni, oziroma **pomembni** in se odraža kot delovno zadovoljstvo in vpliva tudi na učinkovitost pri delu. Vsak zaposlen si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri, informacija kot tudi kultura. Organizacijska klima predstavlja torej način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto.

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno (emocionalno) stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih.

2. Zakaj meriti organizacijsko klimo?

Organizacijska klima ima pomemben vpliv na doseganje ciljev, zato je smiselno presojati, ali je klima v organizaciji ugodna ali ne. Merjenje je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo in delovno učinkovitost.

3. Rezultati merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih

Spremljanje organizacijske klime je praksa uspešnih podjetij. Za merjenje organizacijske klime se odločamo, ko želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih. Rezultati nam pokažejo, na katerih področjih moramo ukrepati, da bomo ob povečanem zadovoljstvu dosegli tudi povečano učinkovitost zaposlenih. Z raziskavo se osredotočamo predvsem na naslednja področja:

- kakšni so odnosi med zaposlenimi in vodstvom,
- kakšni so odnosi med zaposlenimi,
- kakšno je mnenje zaposlenih o delovni organiziranosti,
- kakšni so pogoji dela,
- kakšen je pretok informacij,
- kakšno je stališče zaposlenih do sistema nagrajevanja,
- kakšna je njihova pripravljenost za sodelovanje v razvoju ustanove ali podjetja v prihodnosti, ...

Pozornost je usmerjena predvsem na povezavo zadovoljstva z rezultati pri delu. S tem postane ključno vprašanje, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavljajo svoje znanje in ideje ter tako dosegajo uspeh pri svojem delu. To namreč vpliva tako na zadovoljstvo pri delu kot tudi na uspešnost podjetja.

Raziskava v letu 2006 je bila izvedena s pomočjo vprašalnika, ki je zasnovalo svetovalno podjetje AT Adria, ki ga je Združenje zdravstvenih zavodov Slovenije izbralo na podlagi javnega naročila in

projektne skupine za zdravstvo. Vprašalnik nam poleg merjenja organizacijske klime v bolnišnici omogoča tudi primerjavo med povprečjem podjetji v Sloveniji s povprečjem bolnišnic (v letu 2006 vključenih 25 bolnišnic).

Bolnišnica je na reprezentativnem vzorcu stotih zaposlenih delavcev izvedla anketo o zadovoljstvu zaposlenih in organizacijski klimi, podjetje AT Adria pa je dobljene podatke analiziralo oz. izmerilo organizacijsko klimo posamezne bolnišnice in jo primerjalo s povprečjem organizacijske klime v primerjavi s 25 bolnišnic v Sloveniji, ki so izvedel anketo in podjetij v Sloveniji za leto 2005.

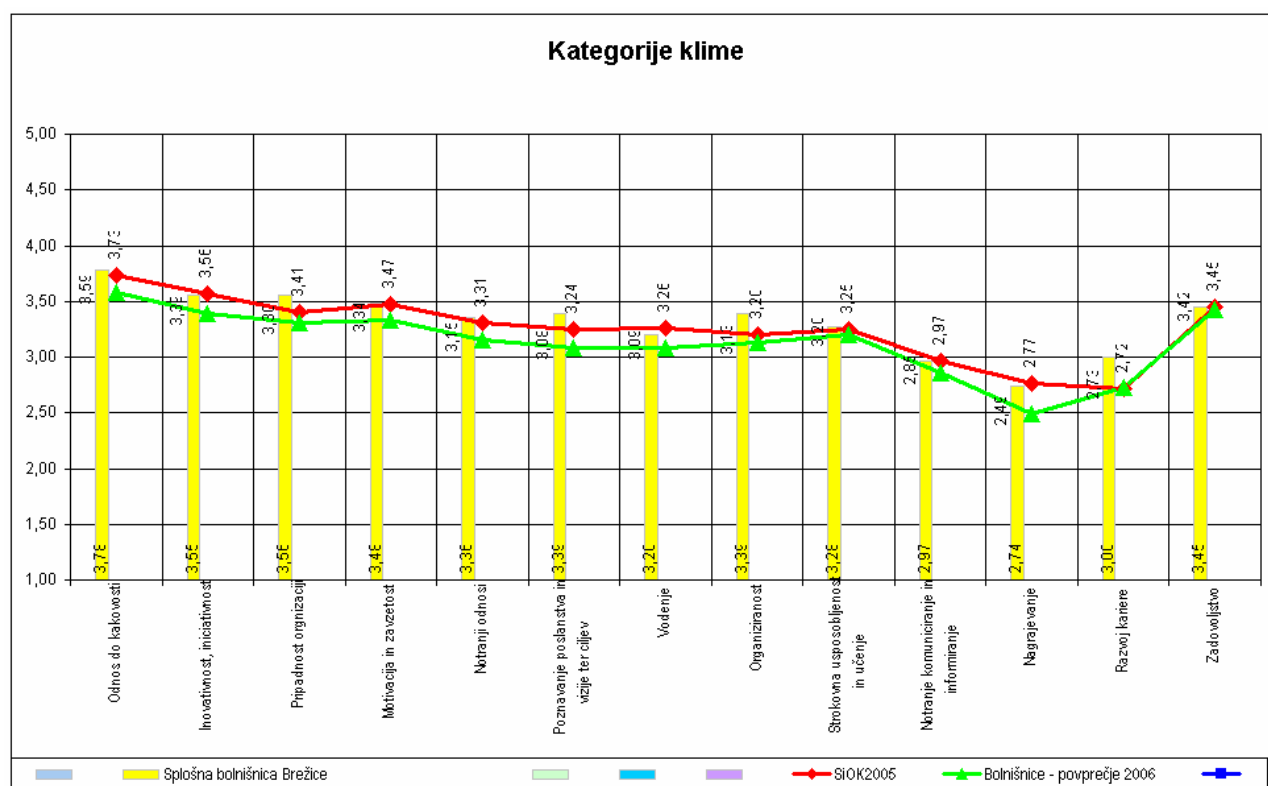
Poročilo raziskave „Organizacijska klima” v slovenskih bolnišnicah je sestavljeno iz več segmentov:

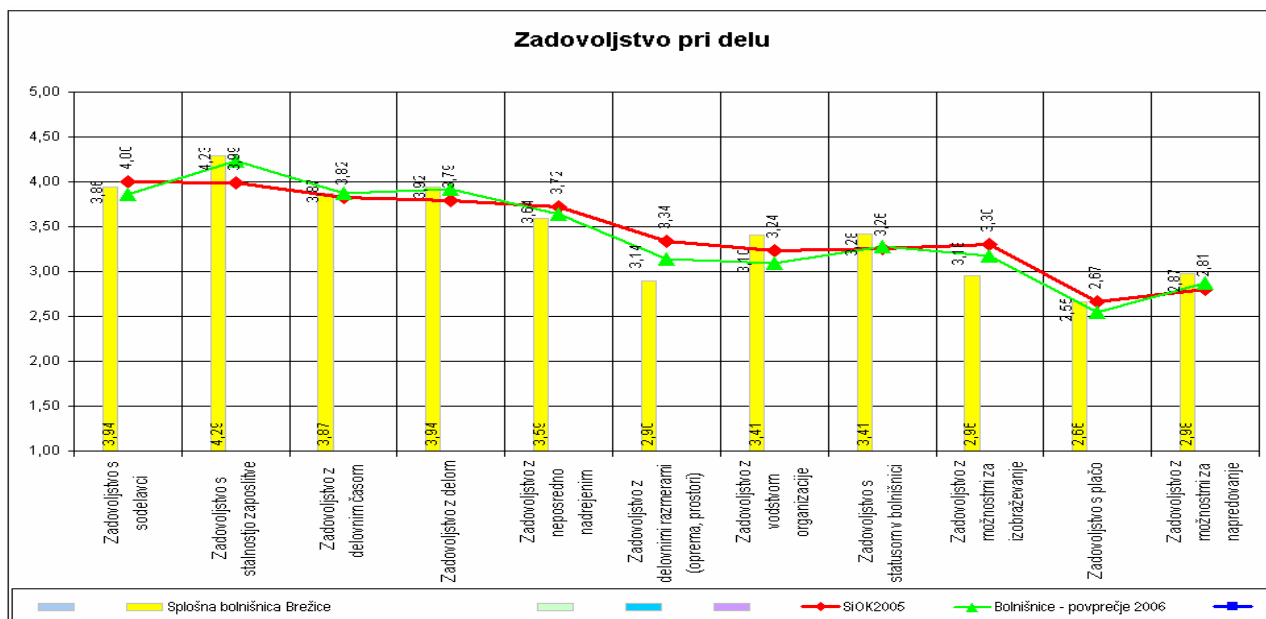
- Pregled organizacijske klime po posameznih kategorijah v bolnišnici.
- Prikaz organizacijske klime v bolnišnici za leto 2006 po kategorijah, s primerjavo vseh udeleženih bolnišnic v raziskavi za leto 2006 (Bolnišnice povprečje 2006).
- Prikaz organizacijske klime v bolnišnici za leto 2006 po kategorijah, s primerjavo vseh udeleženih slovenskih podjetjih v raziskavi za leto 2005 (slovensko povprečje 2005-SiOK).

Rezultati merjenja organizacijske klime kažejo, da je v slovenskih podjetjih za leto 2005 skoraj v večini kategorij organizacijska klima bistveno boljša kot v zdravstvu. Primerjava bolnišnice Brežice z organizacijsko klimo slovenskih bolnišnic pa je le v nekaterih redkih primerih v podpovprečju ali na ravni slovenskega povprečja, v glavnem pa je iznad povprečja.

Tako imajo zaposleni v bolnišnici Brežice boljši odnos od zaposlenih v bolnišnicah v Sloveniji do kakovosti, inovativnosti in iniciativnosti, pripadnosti organizaciji, motivaciji in zavzetosti, notranjih odnosov, poznavanju poslanstva ter vizije in ciljev, vodenju, strokovni usposobljenosti in učenju, notranjem komuniciranju in informiranju, nagrajevanju, razvoju kariere in zadovoljstvu.

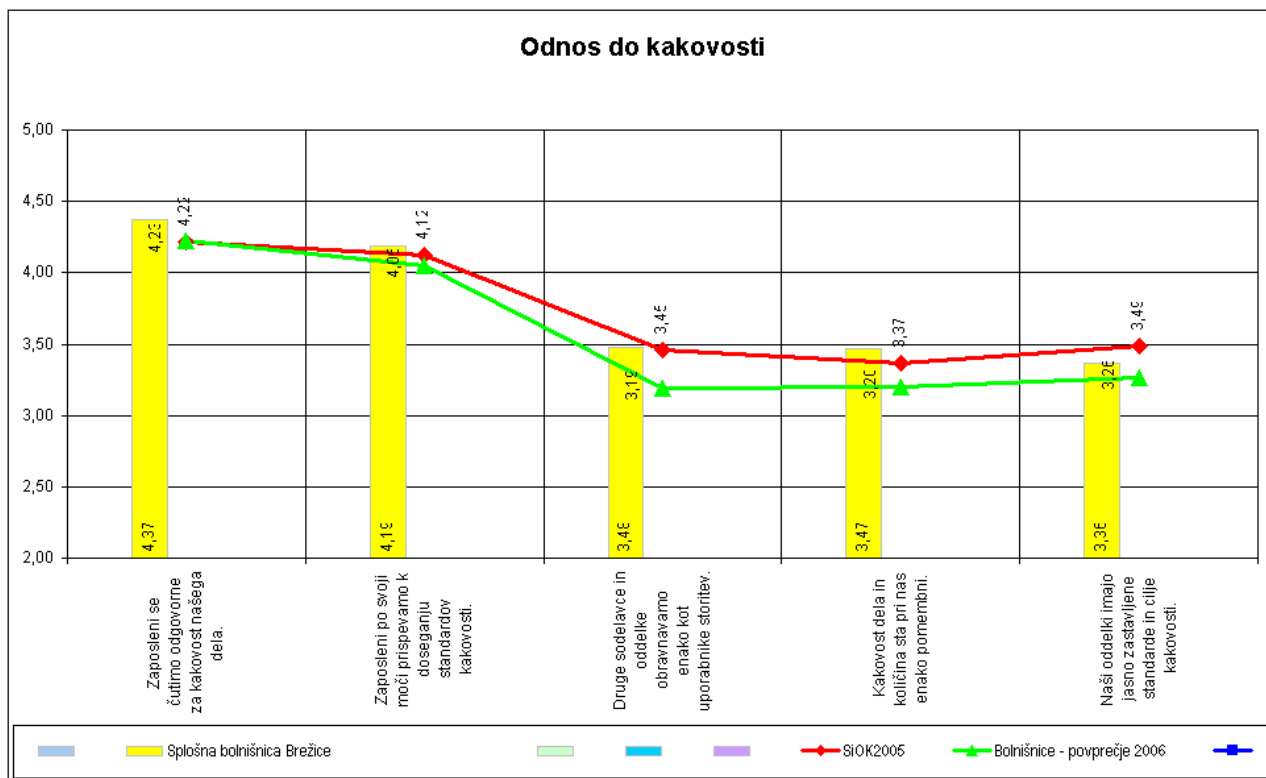
Pregled vseh kategorij organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih:





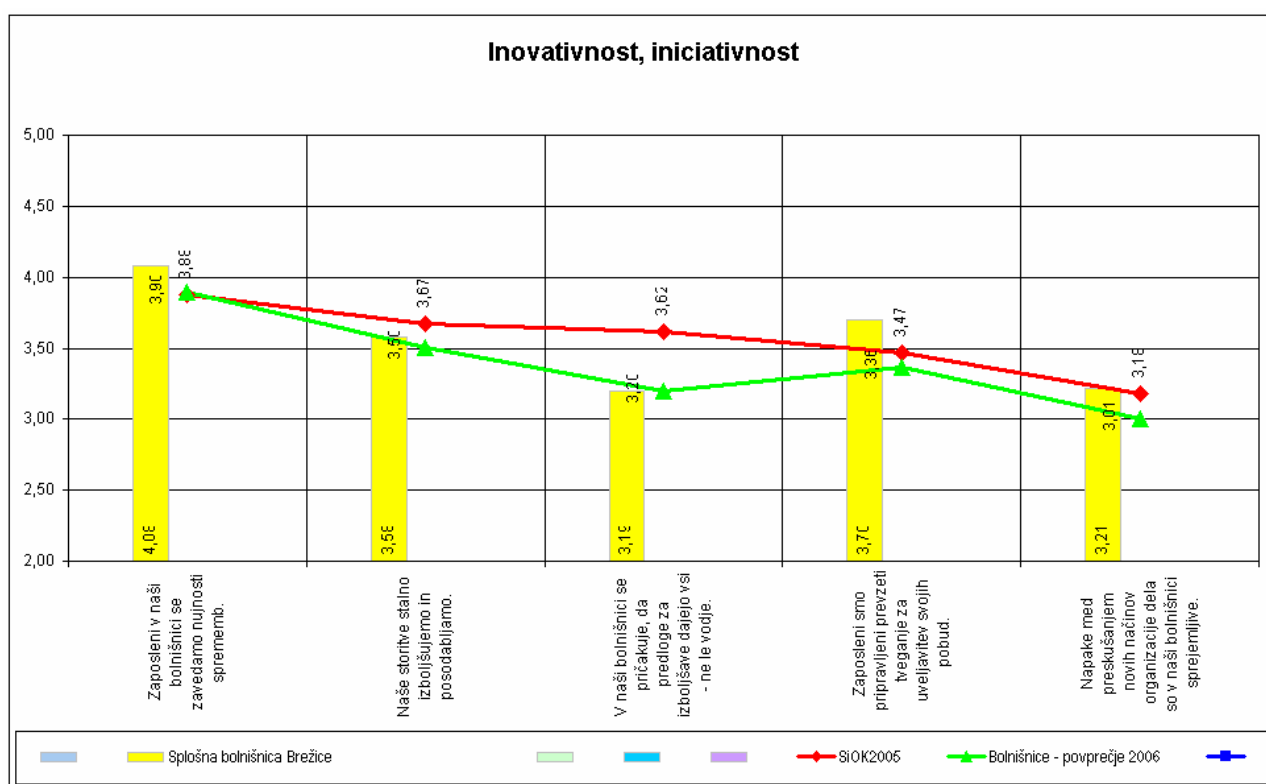
V kategoriji **zadovoljstva delavcev** zaposleni v Bolnišnici Brežice presegajo povprečje v slovenskih bolnišnicah, pri: zadovoljstvu s sodelavci, zadovoljstvu s stalnostjo zaposlitve, zadovoljstvu z vodstvom organizacije, zadovoljstvom s statusom v bolnišnici in zadovoljstvom z možnostjo napredovanja.

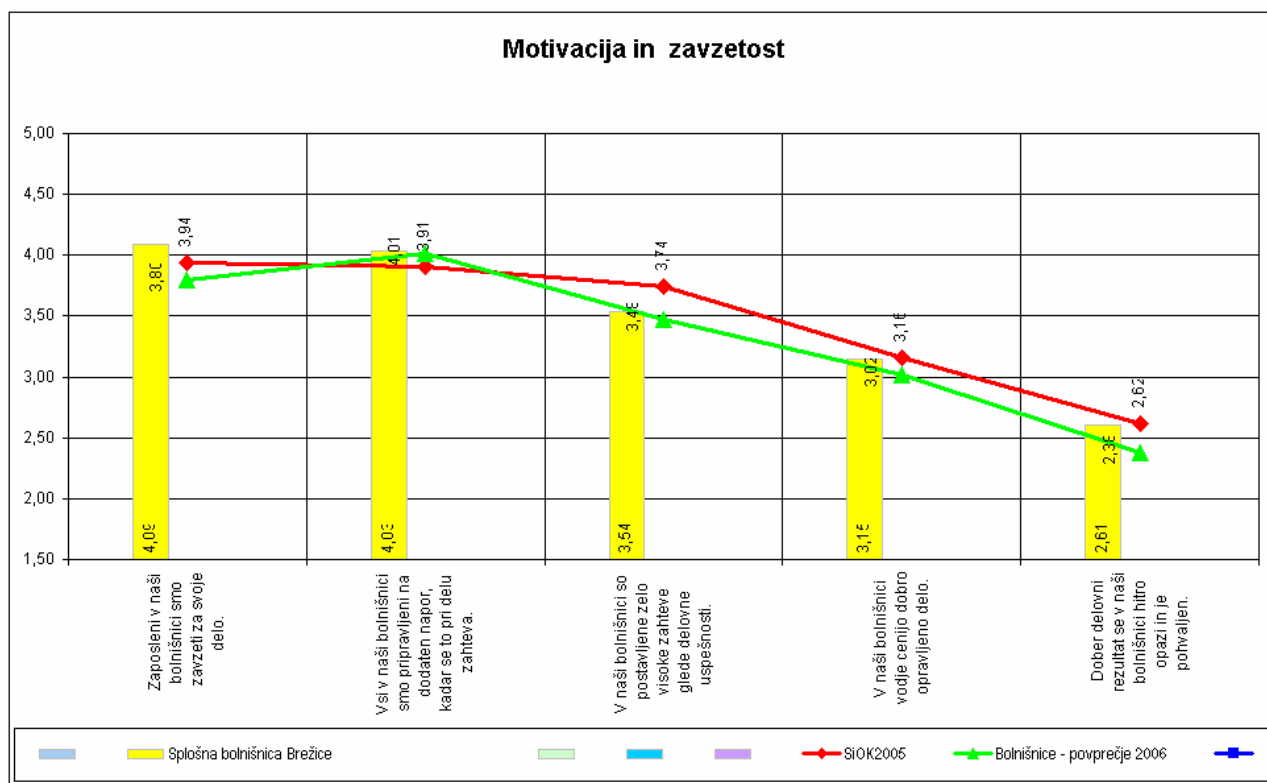
Na ravni oz. malenkost izpod ravni bolnišnične dejavnosti je zadovoljstvo z delovnim časom in s plačo. Pod ravnijo bolnišnične dejavnosti pa je zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi, zadovoljstvo z delovnimi razmerami (oprema, prostori) in zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja (pri zadovoljstvu z možnostjo izobraževanja domnevamo, da so v bolnišnici Brežice izražali nezadovoljstvo z možnostjo dodatnega poklicnega izobraževanja za višjo stopnjo strokovne izobrazbe in manj z možnostjo izobraževanja za potrebe obstoječega delovnega mesta).



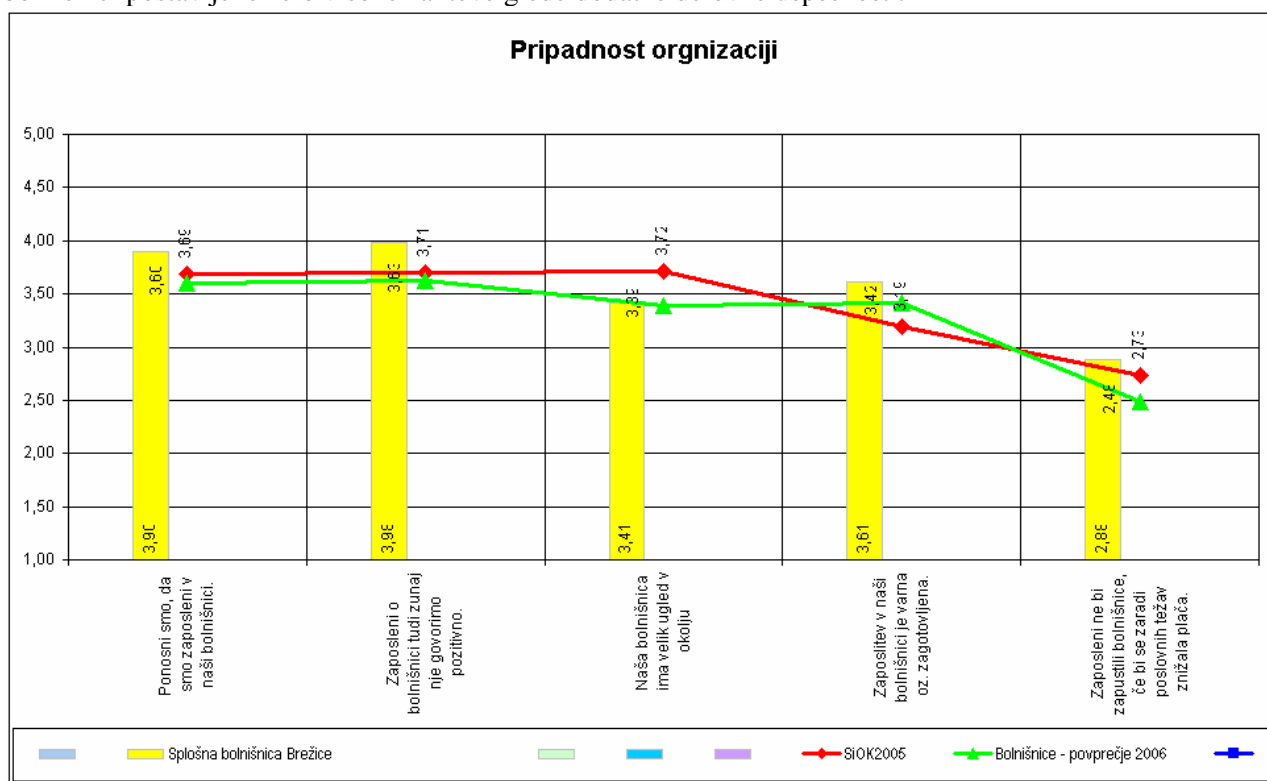
Odnos do **kakovosti** imajo zaposleni v bolnišnici Brežice v vseh kategorijah boljši, kot je v povprečju v slovenskih bolnišnicah. Tako čutijo večjo odgovornost za kakovost svojega dela, v večji meri prispevajo k doseganju standardov kakovosti, v večji meri obravnavajo enako druge sodelavce in oddelke kot uporabnike storitev. Odnos do kakovosti in količine je enako pomemben in presega povprečje bolnišnične dejavnosti. Povprečje pa presega tudi mnenje, da imajo oddelki bolnišnice Brežice jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.

Področje **inovativnosti in iniciativnosti** v treh kategorijah presega povprečje bolnišnične dejavnosti v Sloveniji in sicer: zaposleni v naši bolnišnici se zavedajo nujnosti sprememb, zaposleni so pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud in menijo, da so napake med preizkušanjem novih načinov dela v bolnišnici sprejemljive. V povprečju slovenskih bolnišnic je mnenje, da se naše storitve stalno izboljšujejo in posodablajo, nekoliko izpod povprečja pa je mnenje zaposlenih, da se v bolnišnici pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi in ne le vodje.



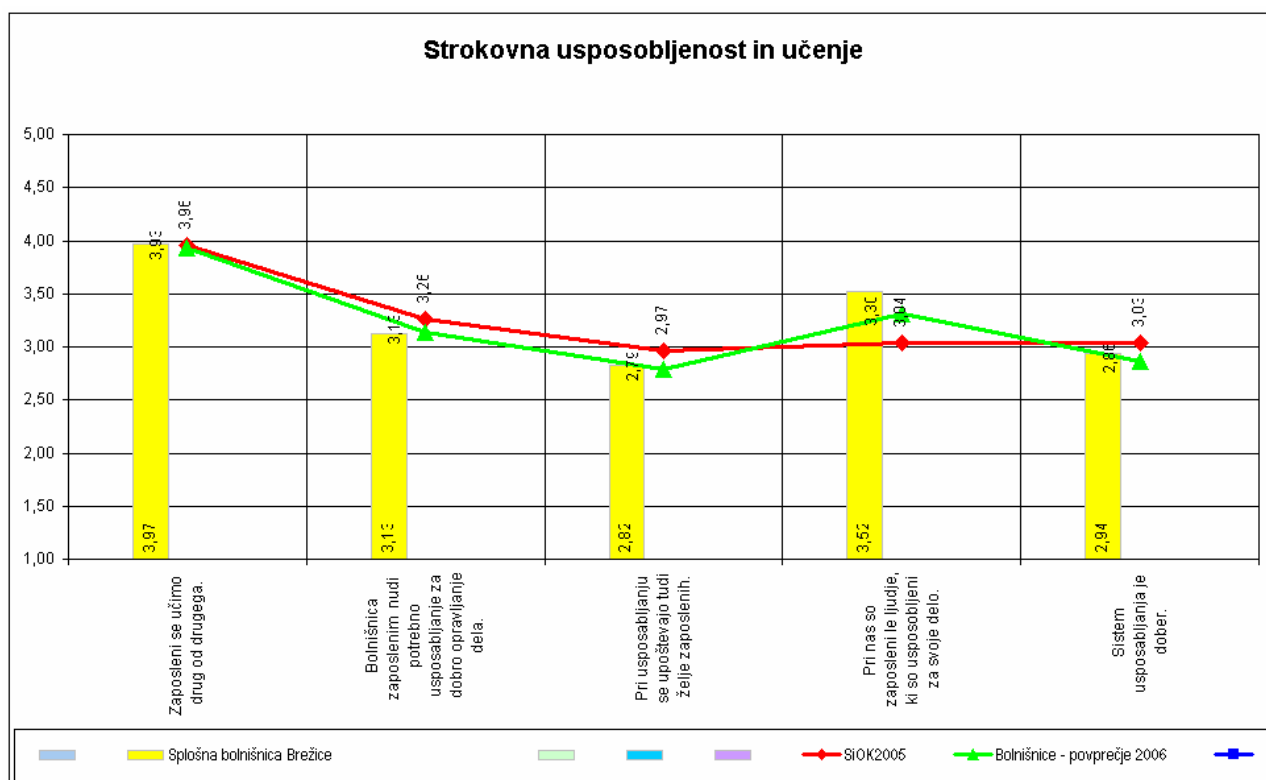


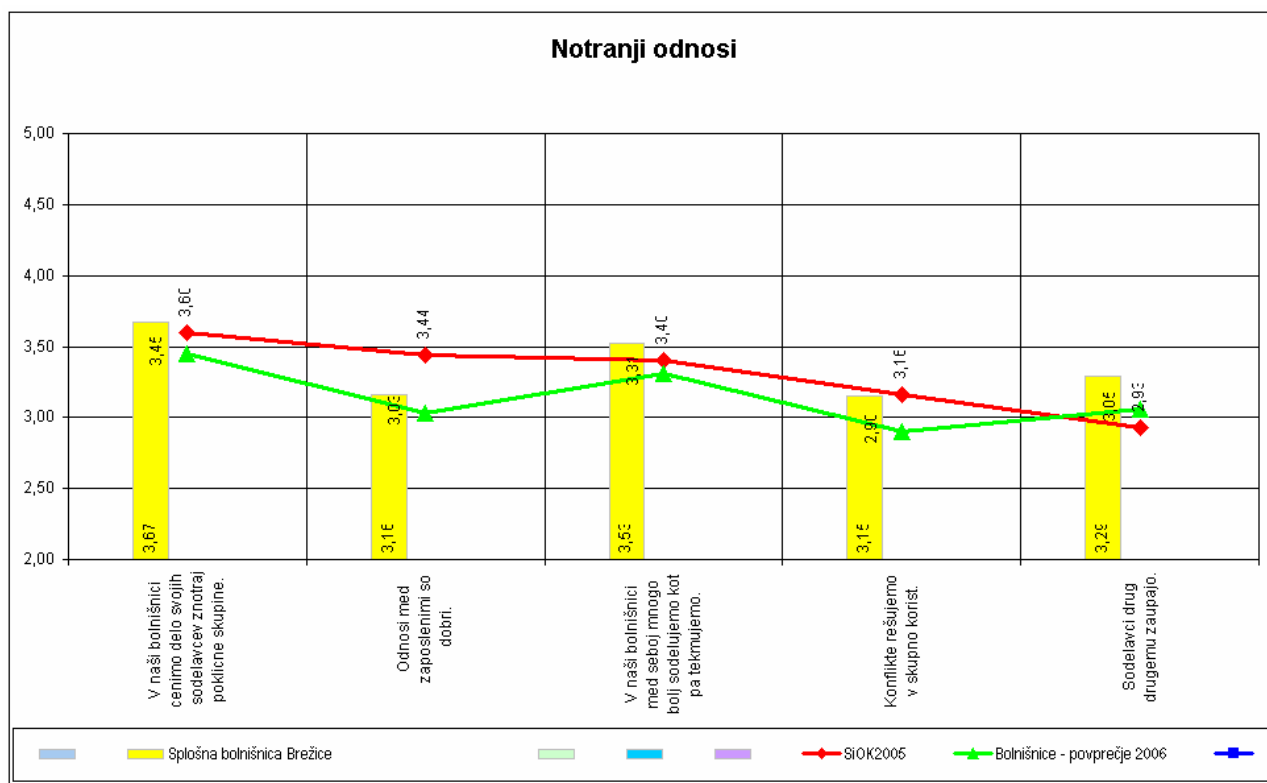
Motivacija in zavzetost sta iznad povprečja bolnišnične dejavnosti v naslednjih kategorijah: zaposleni v bolnišnici so zavzeti za svoje delo, so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva, v bolnišnici vodja ceni dobro opravljeno delo in dober delovni rezultat je v naši bolnišnici hitro opazen in pohvaljen. Na ravni povprečja bolnišničnih dejavnosti pa je mnenje zaposlenih, da so v bolnišnici postavljene zelo visoke zahteve glede dodatne delovne uspešnosti.



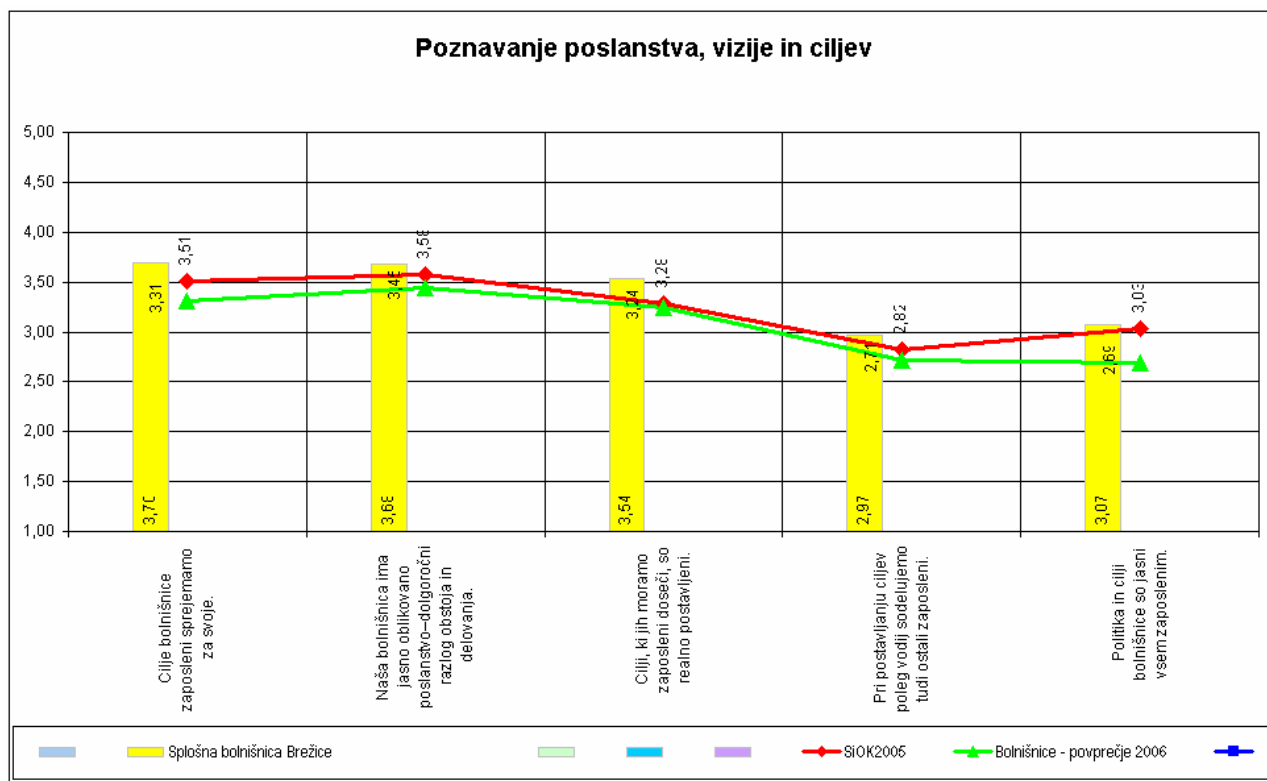
V **pripadnosti organizaciji** smo le minimalno izpod ravni slovenskega povprečja in sicer v mnenju o velikem ugledu naše bolnišnice v okolju. V ostalih kategorijah presegamo slovensko povprečje in sicer: ponosni smo da smo zaposleni v naši bolnišnici, o njej tudi zunaj bolnišnice govorimo pozitivno, zaposlitev v bolnišnici je varna oz. zagotovljena in zaposleni ne bi zapustili bolnišnice, tudi če bi se zaradi poslovnih težav plača znižala.

Na področju **strokovne usposobljenosti in učenja** v štirih kategorijah (v dveh le minimalno) presegamo povprečje slovenskega zdravstva in sicer: da se zaposleni učijo drug od drugega, v mnenju, da so pri nas zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, da bolnišnica zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela in v mnenju, da je sistem usposabljanja dober.



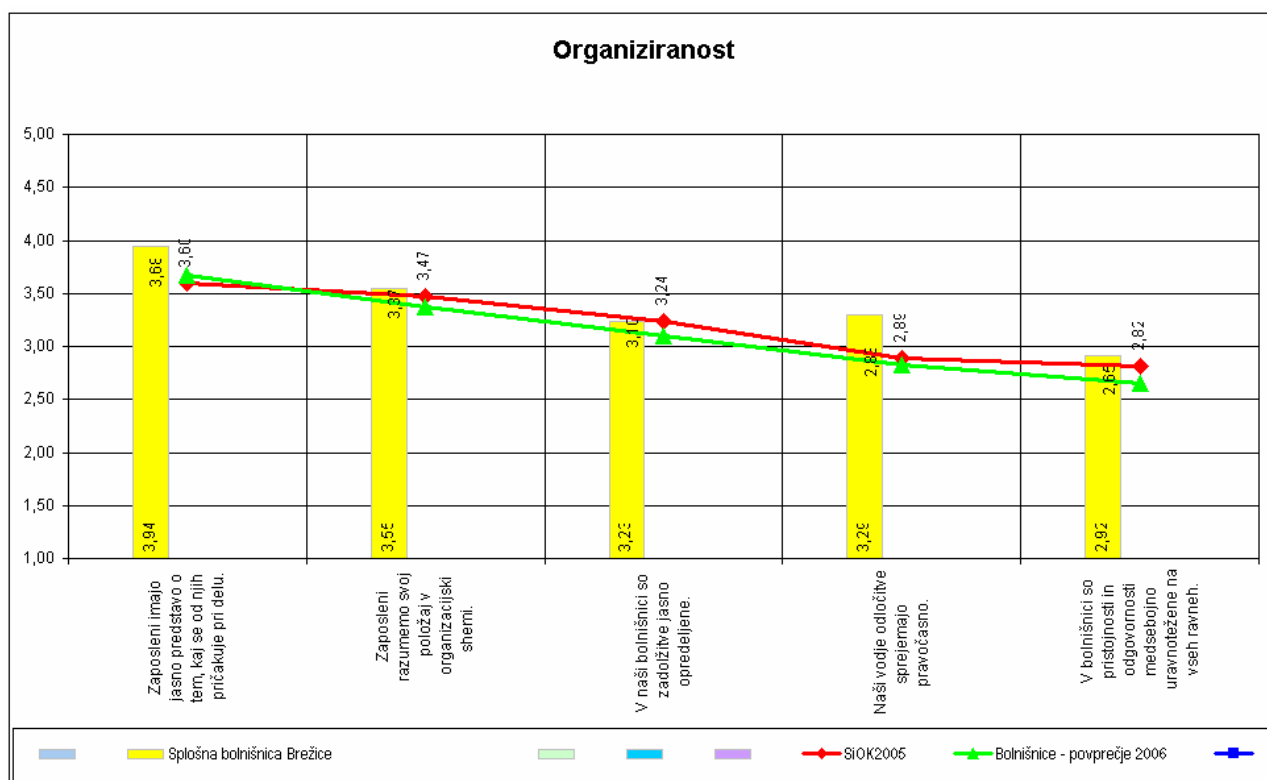


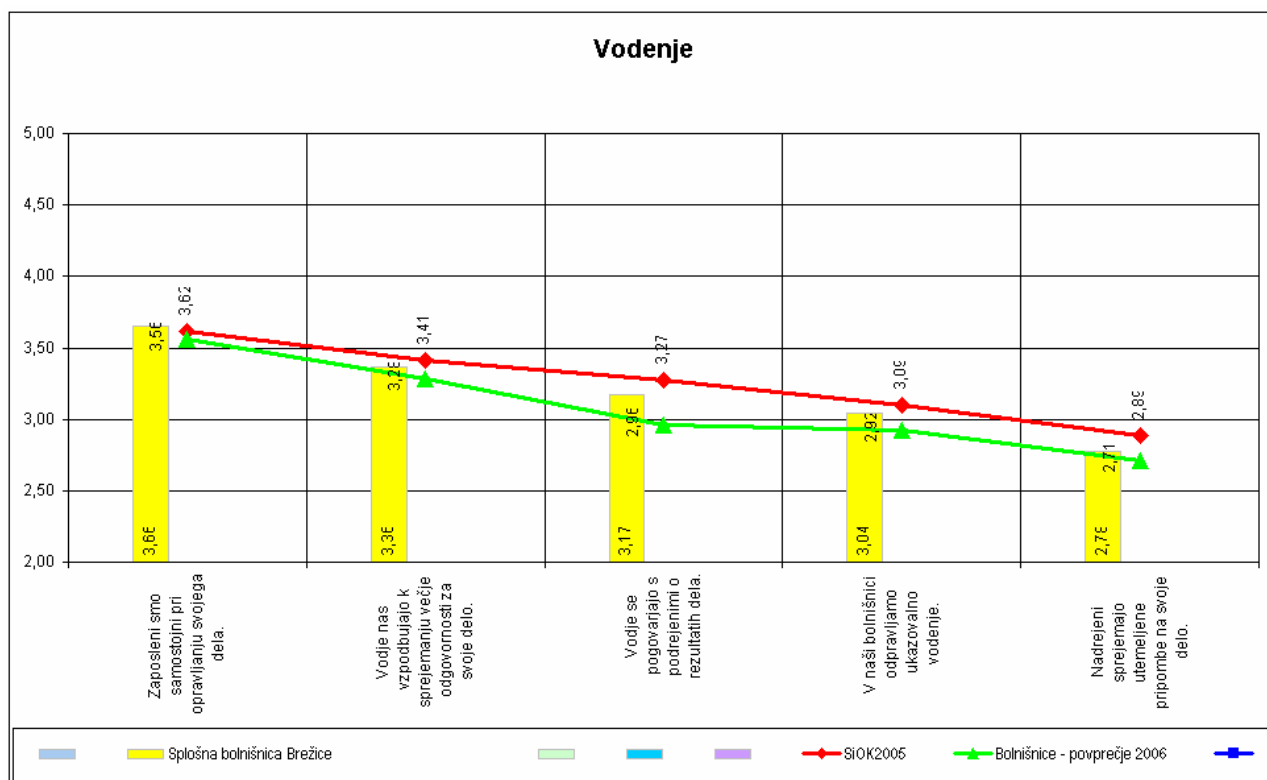
Na področju **notranjih odnosov** v vseh kategorijah presegamo slovensko povprečje, najbolj v mnenju, da v bolnišnici cenimo delo svojih sodelavcev znotraj poklicne skupine, da delavci drug drugemu zaupajo, da v bolnišnici mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo in da v konfliktni situaciji konflikte rešujemo v skupno korist. Nekoliko manj presegamo slovensko povprečje le v mnenju, da so odnosi med zaposlenimi dobri.



Anketirani v bolnišnici pri **poznavanju poslanstva, vizije in ciljev**, v vseh kategorijah presegajo slovensko povprečje. Tako cilje bolnišnice bolj sprejemajo za svoje in menijo, da ima bolnišnica jasno oblikovano poslanstvo in dolgoročni razlog obstoja ter delovanja. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči so realno postavljeni. Pri postavljanju teh ciljev, poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni. Politika in cilji bolnišnice so jasni vsem zaposlenim.

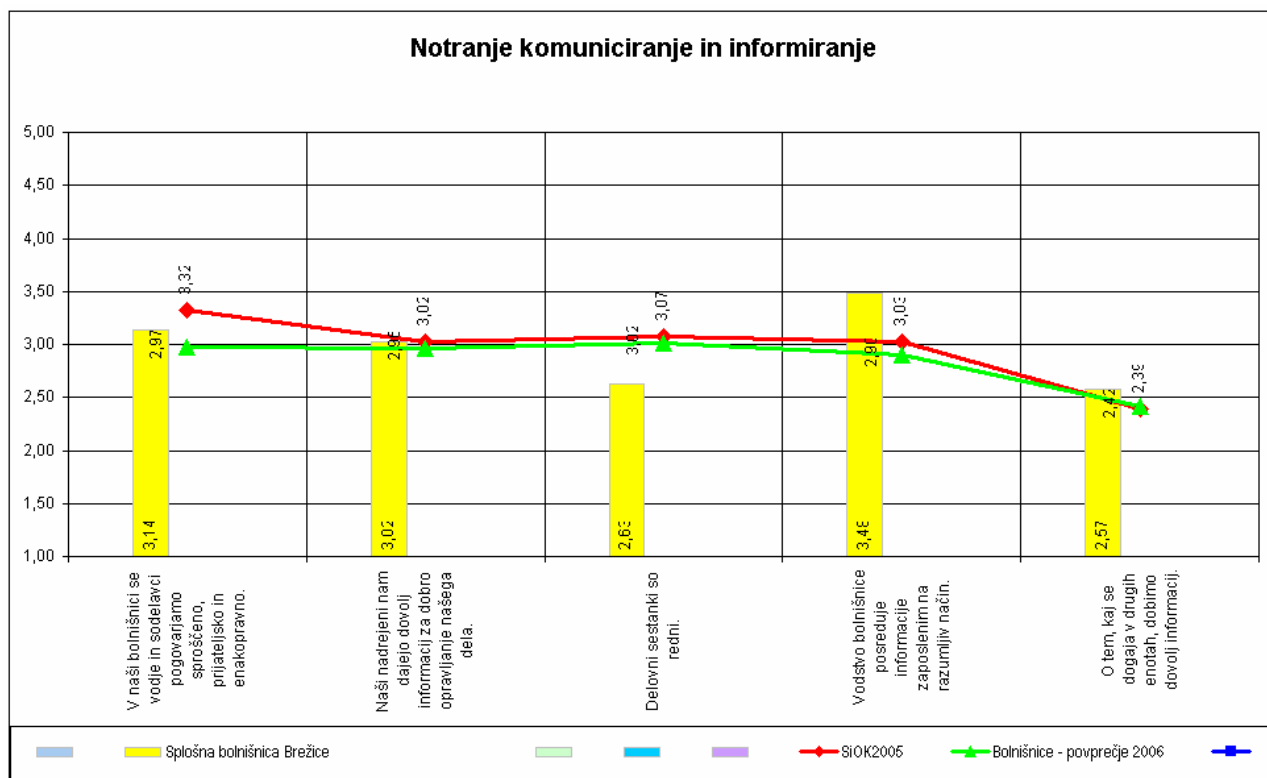
Mnenje zaposlenih o **organiziranosti** pri vseh vprašanih presega povprečje v ostalih slovenskih bolnišnicah. Tako imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, razumejo svoj položaj v organizacijski shemi, zadolžitve so jasno opredeljene, vodje odločitve sprejemajo pravočasno, pristojnosti in odgovornosti so medsebojno uravnotežene na vseh ravneh.



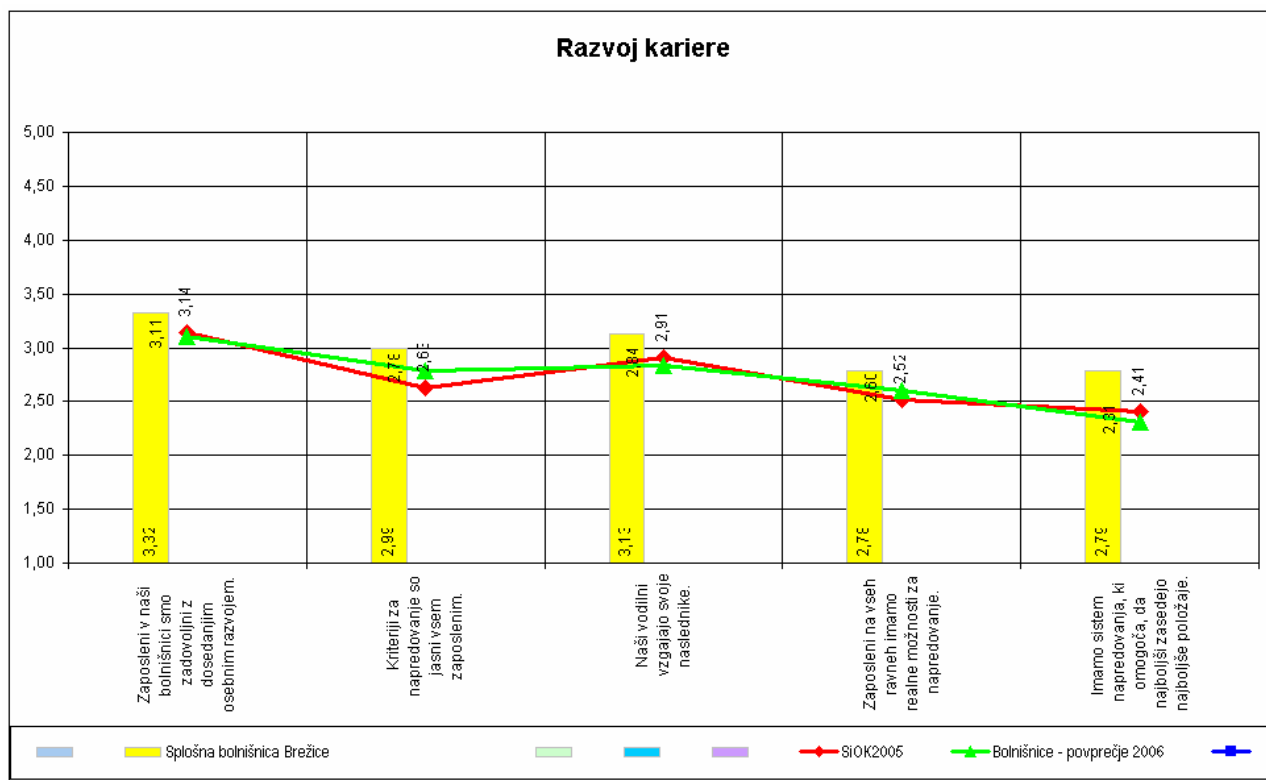


Mnenje o **vodenju** pri vseh vprašanih presega povprečje slovenskih bolnišnic. Zaposleni so samostojni pri opravljanju svojega dela, vodje spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za delo in se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.

V naši bolnišnici odpravljamo ukazovalno vodenje, nadrejeni pa sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.



Področje **notranjega komuniciranja in informiranja** je bistveno pod slovenskim povprečjem le v mnenju zaposlenih, da so delovni sestanki zaposlenih redni.

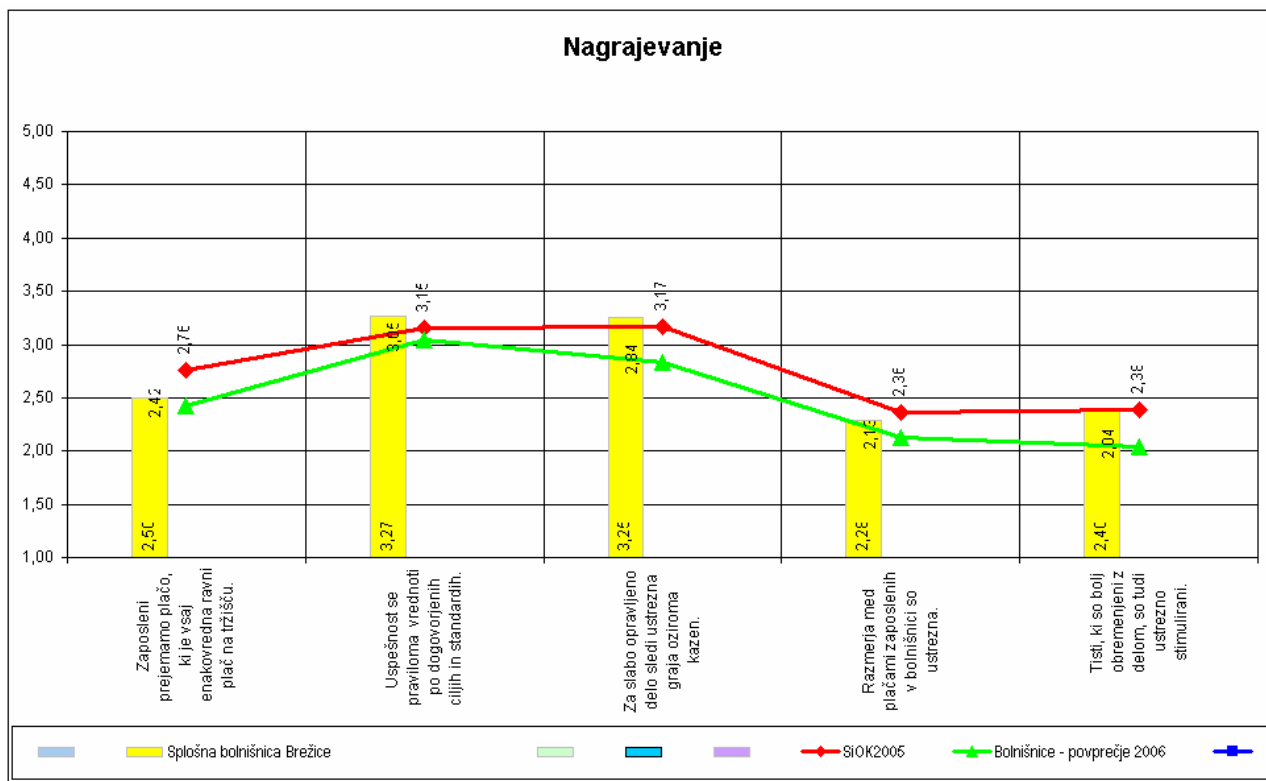


Na področju **razvoja kariere** so vse kategorije v Splošni bolnišnici Brežice iznad povprečja slovenskih bolnišnic in iznad povprečja anketiranih v gospodarstvu leta 2005. Tako so zaposleni v naši bolnišnici zadovoljnejši z dosedanjim osebnim razvojem. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim, zaposleni pa so tudi prepričani, da vodilni v bolnišnici vzgajajo svoje naslednike in, da imajo zaposleni na vseh ravneh realno možnost za napredovanje.

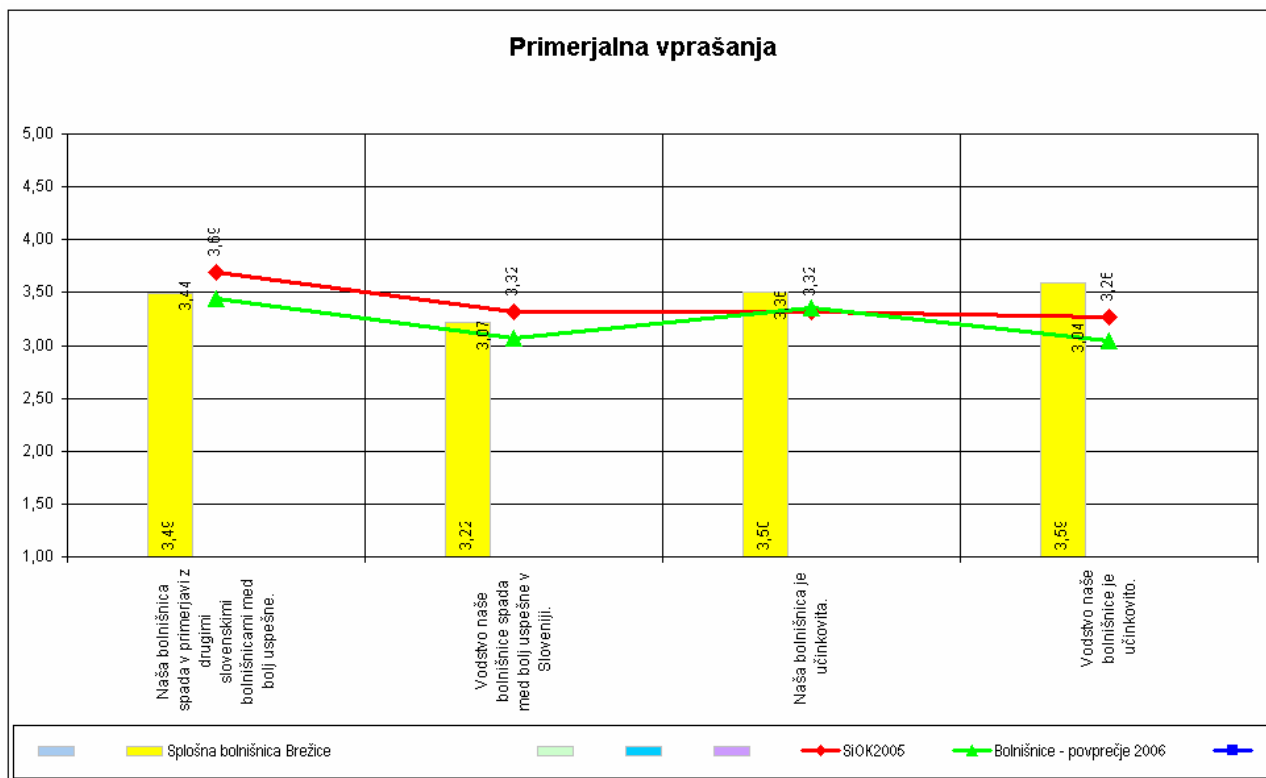
Zaposleni v Splošni bolnišnici Brežice bistveno v višjem številu kot v slovenskih bolnišnicah in v slovenskem gospodarstvu menijo, da imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

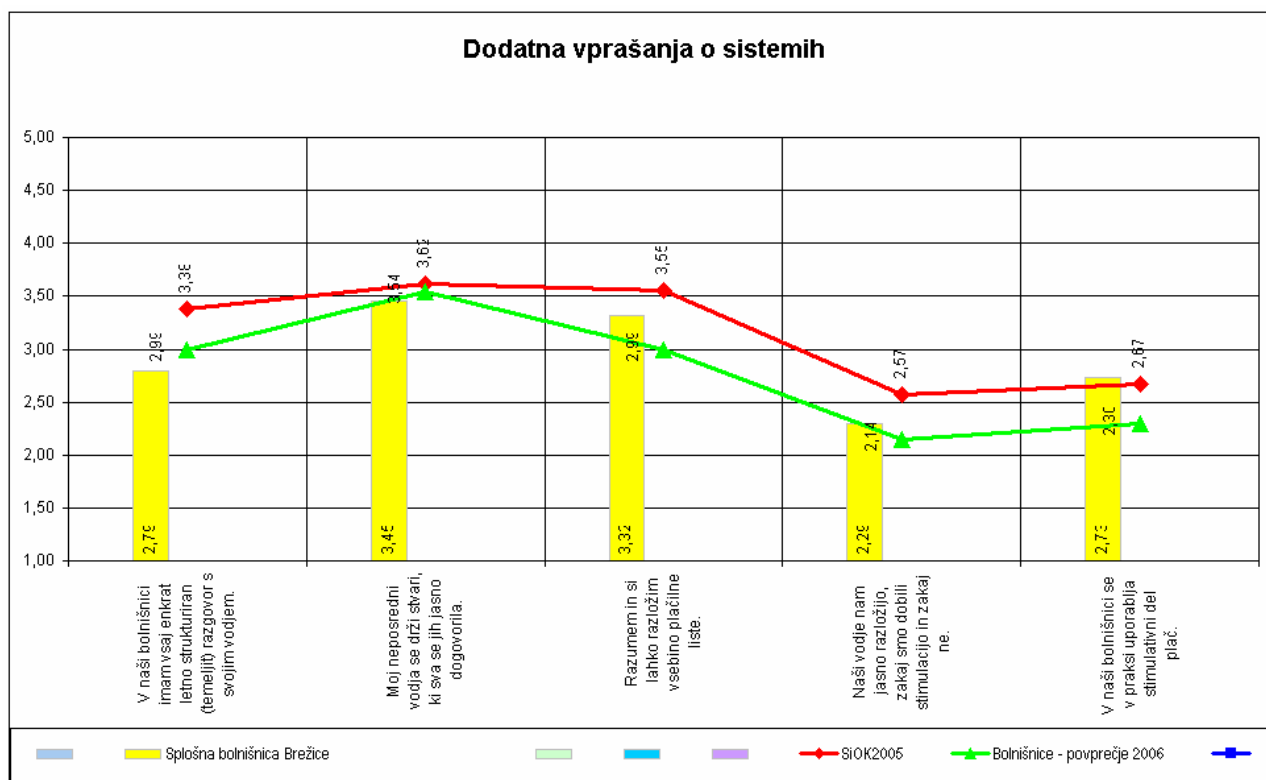
Področje **nagrajevanja** prav tako v vseh kategorijah presega povprečje slovenskih bolnišnic. Zaposleni menijo, da prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču ter, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih. V tej kategoriji presegamo tudi povprečje slovenskega gospodarstva, kakor tudi v prepričanju, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.

Anketirani menijo, da so razmerja med plačami v bolnišnici ustrezna in, da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom tudi ustrezno stimulirani. Tudi v tej kategoriji presegamo povprečje slovenskega gospodarstva.



Primerjalna vprašanja in vprašanja o sistemih





Primerjalna vprašanja dodatno prikažejo pogled zaposlenih na svojo organizacijo oz. vodstvo in dajejo dodatno informacijo o dojemanju nekaterih sistemov s strani zaposlenih.

Vsi odgovori zaposlenih v bolnišnici Brežice iz tega področja presegajo povprečje zaposlenih v bolnišnični dejavnosti v Sloveniji.

Tako nekoliko večji odstotek zaposlenih kot v povprečju v slovenskih bolnišnicah meni, da naša bolnišnica spada v primerjavi z drugimi slovenskimi bolnišnicami med bolj uspešne in, da med bolj uspešne v Sloveniji spada tudi vodstvo bolnišnice. Kar bistveno iznad povprečja v slovenskih bolnišnicah pa je prepričanje zaposlenih, da je naša bolnišnica učinkovita in da je vodstvo naše bolnišnice učinkovito.

Dodatna vprašanja o sistemih kažejo podpovprečni rezultat v primerjavi z bolnišnicami v Sloveniji glede tega, da imajo zaposleni v bolnišnici vsaj enkrat letno temeljit razgovor s svojim vodjem.

Nekoliko iznad ravni slovenske bolnišnične dejavnosti, je prepričanje zaposlenih, da se neposredni vodja drži stvari, ki so bile z delavcem jasno dogovorjene. Prav tako je iznad povprečja bolnišnične dejavnosti prepričanje anketiranih, da razumejo plačilno listo in si lahko razložijo njeno vsebino ter, da vodje zaposlenim jasno razložijo, za kaj so dobili stimulacijo in zakaj ne.

Znatno iznad bolnišničnega povprečja v Sloveniji in povprečja v slovenskem gospodarstvu je mnenje zaposlenih, da se v bolnišnici uporablja stimulativni del plače.

Na osnovi analize rezultatov posameznih dimenzij organizacijske klime v Splošni bolnišnici Brežice lahko zaključimo, da je klima v povprečju ugodna.