



Fakulteta za zdravstvo

Jesenice

Faculty of Health Care

Jesenice

Diplomsko delo  
visokošolskega strokovnega študijskega programa prve stopnje  
**ZDRAVSTVENA NEGA**

**ORGANIZACIJSKA KULTURA V  
ZDRAVSTVENI NEGI**

**ORGANIZATIONAL CULTURE IN NURSING**

Mentorica:izr. prof. dr. Brigita Skela Savič      Kandidatka: Janina Čebulj

Jesenice, februar, 2015

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici izr. prof. dr. Brigiti Skeli Savič za strokovno pomoč in napotke pri pisanju diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi recenzentoma, Saneli Pivač, pred. in doc. dr. Ivici Avberšek Lužnik.

Posebna zahvala gre moji družini, mami Mojci in očetu Simonu za potrpežljivost, podporo ter finančno pomoč. Hvala tudi vsem prijateljem za podporo v času pisanja diplomske naloge.

## POVZETEK

**Teoretična izhodišča:** Za zdravstveno organizacijo je pomembno, da pozna svojo prevladujočo kulturo, saj le tako lahko razume obnašanje zaposlenih in njihovo odzivanje na vsakdanje probleme. Od prevladujoče in želene organizacijske kulture je odvisno zdravljenje, počutje bolnikov, razvoj in finančna vzdržnost zdravstvenega sistema.

**Cilj:** Cilj diplomskega dela je ugotoviti trenutno in želeno organizacijsko kulturo na šestih področjih merjenja organizacijske kulture, ter ugotoviti razlike organizacijske kulture glede na delovno dobo v Domu upokojencev dr. Franceta Bergelja Jesenice.

**Metoda:** Izvedena je bila kvantitativna raziskava s tehniko anketiranja. Uporabili smo strukturiran anketni vprašalnik za merjenje organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu. V vzorec smo zajeli 42 zaposlenih v Domu upokojencev dr. Franceta Bergelja Jesenice. Anketiranje je potekalo od marca do junija 2014. Dobljene rezultate smo obdelali s pomočjo programa Microsoft Excel in statističnega programa SPSS, verzija 20.0. Uporabili smo opisno in bivariatno statistiko, stopnja statistične pomembnosti je bila pri 0,05 ali manj.

**Rezultati:** Raziskava je pokazala, da je trenutno značilna organizacijska kultura tipa hierarhija ( $PV = 27,27$ ;  $SD = 12,25$ ), najmanj pa je prisotna kultura trga ( $PV = 23,67$ ;  $SD = 9,08$ ). Anketiranci pa si v prihodnosti želijo predvsem organizacijske kulture klan ( $PV = 38,83$ ;  $SD = 23,87$ ), najmanj pa kulture trga ( $PV = 17,68$ ;  $SD = 11,54$ ). Statistično značilna razlika pri kulturi klan nam pove, da si zaposleni želijo to kulturo močno okrepiti ( $t = -6,73$ ;  $p = 0,000$ ), statistično razliko smo ugotovili pri kulturi trga ( $t = 6,03$ ,  $p = 0,000$ ), prav tako pa si želijo, da bi bili v prihodnosti manj značilni kulturi hierarhija ( $t = 3,92$ ;  $p = 0,000$ ) in adhokracija ( $t = 2,98$ ;  $p = 0,003$ ). Statistično značilnih razlik med zaposlenimi glede na delovno dobo nismo ugotovili.

**Razprava:** Izvedena raziskava je pokazala, da je preučevana organizacija hierarhično naravnana, strukturirana in formalizirana, usmerjena navznoter ter deluje v stabilnem okolju. Pomembni so odkrivanje napak, merjenje, kontrola procesov in sistematično reševanje težav. Anketiranci si v prihodnje ne želijo tekmovalnega delovanja, zahtevnosti vodenja in visoko postavljenih ciljev.

**Ključne besede:** organizacija, organizacijska kultura, zdravstvena nega, dom starejših občanov.

## SUMMARY

**Theoretical starting points:** It is important for a nursing organization, to be aware of its dominant organizational culture, so we can understand the behavior of employees and their responses to everyday problems. Treatment, patient well-being, development and financial sustainability of the health system, depends on the prevailing and desired culture.

**Goal:** The goal of this diploma thesis is to identify the current and desired organizational culture in six types of the organizational culture measurement, and to identify the differences of organizational culture according to years of service in the Home for elderly dr. Franceta Bergelja in Jesenice.

**Method:** Quantitative research with the survey technique was used. A structured questionnaire was used to measure organizational culture by authors Cameron and Quinn. The sample included 42 employees in the Home for elderly dr. Franceta Bergelja Jesenice. The survey was conducted from February to April 2014. Results were analyzed with the use of Microsoft Excel and SPSS statistical program, version 20.0. We used descriptive and bivariate statistics methods, the level of statistical significance was 0,05 or less.

**Results:** Research has shown, that the current organizational culture is characterized by the type hierarchy (PV = 27,27 ; SD = 12,25). The least present culture was the type market (PV = 23,67; SD = 9,08). Respondents wish for the future the following organizational culture clan (PV = 38,83; SD = 23,87), the least they wish for an organizational culture market (PV = 17,68; SD = 11,54). Statistically significant difference in the culture clan tells us that the employees want to strongly reinforce it ( $t = -6,73$ ;  $p = 0,000$ ), the statistical difference was found in the culture type market ( $t = 6,03$ ;  $p = 0,000$ ), but they also want to make in the future less typical culture hierarchy ( $t = 3,92$ ;  $p = 0,000$ ) and adhocracy ( $t = 2,98$ ;  $p = 0,003$ ). Statistically significant differences among the employees according to the years of service were not found.

**Discussion:** Research has shown that the investigated organization is hierarchical oriented, structured and formalized, directed inwards and works in a stable environment. It is important to detect errors, measurement, process control and systematic problem

solving. In the future respondents do not wish a competitive functioning, management complexity and high set goals.

**Key words:** organization, organizational culture, health care, nursing, home for the elderly.

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETIČNI DEL</b> .....	<b>2</b>
2.1	ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	2
2.1.1	Opredelitev organizacije.....	2
2.1.2	Opredelitev organizacijske kulture.....	2
2.2	ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE PO CAMERONU IN QUINNU.....	5
2.2.1	Organizacijska kultura klan.....	6
2.2.2	Organizacijska kultura trg.....	6
2.2.3	Organizacijska kultura hierarhija.....	7
2.2.4	Organizacijska kultura adhokracija.....	7
2.3	ORGANIZACIJSKA KULTURA V ZDRAVSTVENI NEGI.....	8
2.3.1	Organizacijske kultura in uvajanje sprememb v zdravstveni negi.....	9
2.4	VODENJE.....	12
2.5	TIMSKO DELO.....	15
<b>3</b>	<b>EMPIRIČNI DEL</b> .....	<b>17</b>
3.1	NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA.....	17
3.2	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	17
3.3	RAZISKOVALNA METODOLOGIJA.....	17
3.3.1	Metode in tehnike zbiranja podatkov.....	17
3.3.2	Opis merskega instrumenta.....	18
3.3.3	Opis vzorca.....	19
3.3.4	Opis poteka raziskave in obdelave podatkov.....	21
3.4	REZULTATI.....	21
3.5	RAZPRAVA.....	27
<b>4</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>PRILOGE</b> .....	<b>1</b>
6.1	INSTRUMENT.....	1

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Demografski podatki anketiranih - spol .....	19
Tabela 2: Demografski podatki anketiranih – službeno področje .....	19
Tabela 3: Demografski podatki anketiranih – starost.....	20
Tabela 4: Demografski podatki anketiranih – izobrazba.....	20
Tabela 5: Demografski podatki anketiranih – delovna doba na trenutnem delovnem mestu.....	20
Tabela 6: Prevladujoče značilnosti organizacije .....	21
Tabela 7: Vodenje v organizaciji.....	22
Tabela 8: Delo z ljudmi .....	23
Tabela 9: Organizacijska povezanost .....	23
Tabela 10: Poudarjene strategije.....	24
Tabela 11: Merila uspešnosti.....	25
Tabela 12: Razlike med tipi organizacijske kulture danes glede na delovno dobo.....	25
Tabela 13: Primerjava trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture .....	26



## 1 UVOD

Ljudje pri delovanju v socialnih okoljih – družini, skupini, organizaciji, kraju, deželi – postopoma oblikujemo in usvajamo nabore vrednot. Ti nabori pa se odražajo v mnogih pojavnih oblikah, vzorcih obnašanja ljudi, običajih, komuniciranju, navadah in prostorih. Skupnost teh pojavnih oblik, ki prevladujejo v organizaciji ali pa v širšem okolju je kultura organizacije ali okolja. Kulture temeljijo na vrednotah, ki prevladujejo med ljudmi. Zato se kultura organizacije začne pri posamezniku, pa tudi v ozadju, od koder izvira: to je najprej družina, narod družbeni razred, stroka, druge povezave in pripadnosti. Nadaljuje pa se v skupinah v organizaciji, bodisi v formalnih (enotah organizacije) kot v neformalnih, interesnih organizacijah (Tavčar, 2005, str. 53 – 54).

Organizacijska kultura se lahko razvije samo v okviru veljavne kulture skupnosti, kjer organizacija deluje, sestavljajo pa jo vrednote, prepričanja in skupinske norme, ki jih med sabo delijo člani neke organizacije in zanje pomenijo vodilo za uravnavanje vedenja v organizaciji (Lobnikar, 2008).

Organizacijska kultura je rezultat širšega kulturnega okolja, specifičnega področja dejavnosti oziroma panoge, v kateri organizacija deluje, velikosti in starosti organizacije, organizacijske strukture, vodenja, zaposlenih, kritičnih trenutkov in naključij. Ti dejavniki določajo delovanje organizacije in njene specifične lastnosti, po kateri se to razlikuje od drugih organizacij. Možnih je nešteto različic organizacijske kulture. Za organizacijo pa je pomembno, da pozna svojo prevladujočo kulturo, saj le tako lahko razume obnašanje zaposlenih in njihovo odzivanje na vsakdanje probleme (Černetič, 2007, str. 281).

## 2 TEORETIČNI DEL

### 2.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

#### 2.1.1 Opredelitev organizacije

Organizacija je sistem ljudi, sredstev in virov. Z ene strani je torej instrument, orodje za doseganje ciljev, z druge pa skupnost interesov ljudi, organizem. Oba vidika, instrumentalni in interesni, se v organizaciji neločljivo prepletata, in ni enega brez drugega. Organizacija je vselej oboje: instrument in organizem. Avtorji, ki so pred sto in več leti preučevali in analizirali organizacije (Frederick W. Taylor, Henri Fayol in Max Weber), so se še kako zavedali, da brez sodelavcev ni organizacije. Organizacija je s tega vidika le orodje, instrument za doseg vnaprej določenih ciljev. Organizacija brez sodelavcev ne obstaja. Življenjsko silo ji dajejo interesi udeležencev, ki jih zadeva delovanje organizacije in ki so zmožni vplivati nanjo. S tega vidika je organizacija živ organizem (Tavčar, 2009).

Organizacija deluje v socialnem oziroma družbenem kontekstu, ki ga definirajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Kljub temu, da so nekatere podobnosti, ki so za vse enake, se med kulturami v družbi pojavljajo razlike. Torej, razlike v ravnanju z ljudmi lahko pripisujemo razlikam v družbeni in organizacijski kulturi. Tako družbena kot organizacijska kultura vplivata na ravnanje ljudi pri delu (Rečnik Šiško, 2006).

#### 2.1.2 Opredelitev organizacijske kulture

Opredelitev definicij organizacijske kulture je obilo. Zato je nerealno, da bi konstruirali, kako univerzalno definicijo organizacijske kulture. Organizacijska kultura je pojem in ne stvar ali predmet. Predmet lahko opazujemo z različnimi čutili, kultura pa je pojem, ki obstaja v duhu posameznika in jo je mogoče definirati in redefinirati, je spremenljiva, in dinamična (Kavčič, 2011).

Ena novejših definicij, ki zasluži pozornost, je definicija Edgarja Scheina, ki organizacijsko kulturo definira kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na problem preživetja skupine v zunanjem okolju in na probleme notranje organizacije (Černetič, 2007, str. 275).

Skela Savič (2006) v svojem delu navaja, da se številni avtorji strinjajo, da je najpopolnejša definicija organizacijske kulture definicija po Scheinu (1996 povz. po Skela Savič, 2006), ki pravi: organizacijska kultura je vzorec osnovnih domnev, ki jih je določena skupina iznašla, odkrila in razvila, v procesu učenja in reševanja problemov pri eksterni adaptaciji in interni integraciji. Če se vzorec osnovnih domnev izkaže kot dobro delujoč, lahko postane veljaven in ga skupina uporablja za učenje novih članov organizacije kot edini pravilen način dojemanja, razmišljanja in občutenja v zvezi s problemi. Teorija organizacijske kulture je kombinacija organizacijske psihologije, socialne psihologije in socialne antropologije (Strgar, 2013, str. 4).

Poleg pojma organizacijska kultura naletimo še na nekatere druge, kot so kultura združbe, korporacijska kultura, organizacijska identiteta itd., vendar jih zaradi majhnih razlik uporabljamo kot sinonime omenjenega izraza (Kavčič, 2011).

Kulture temeljijo na vrednotah, ki prevladujejo med ljudmi. Organizacijska kultura je 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 z njegovim zunanjim okoljem. V sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti, hkrati pa so tudi pod vplivom občutka predvidene skupine prihodnosti pripadnikov posameznega sistema. Z vsemi zgoraj navedenimi elementi se neka organizacijska kultura tudi razvija, krepi in ohranja, hkrati pa spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema. Predstavlja način, kako organizacija rešuje probleme, da doseže svoje zastavljene cilje (Mihalič, 2007).

Organizacijska kultura je splet simbolov, norm in pravil delovanja, ki se izražajo v vedenjskih vzorcih članov organizacije. Na ravni vedenjskih vzorcev organizacijska kultura razkriva, kako člani organizacije opravljajo svoje delo in kako odločajo v zvezi z doseganjem ciljev organizacije. Je tudi splet naučenih vzorcev, ki so skupni vsem članom organizacije in oblikujejo način, kako ti zaznavajo sebe, svojo organizacijo in njen položaj v širšem družbenem okolju. Organizacijska kultura je nejasen in nedoločen pojav in je ne moremo neposredno opazovati (Ambrož, 2009, str. 37).

Lobnikar (2008) ugotavlja, da se lahko organizacijska kultura razvije samo v okviru veljavne kulture skupnosti, kjer organizacija deluje. Sestavni elementi organizacijske kulture so vrednote, prepričanja in skupinske norme, ki jih med sabo delijo člani neke organizacije in so zanje kot nekakšno vodilo za uravnavanje vedenja v organizaciji.

Organizacijska kultura ima pomemben vpliv na opredelitev in uresničevanje strategije organizacije, ki praviloma vključuje tudi vrednote. Uresničitev strategije je odvisna od prizadevnosti zaposlenih za njeno uresničevanje. V organizacije, v kateri so odnosi med zaposlenimi in vodstvom dobri, so izpolnjeni predpogoji za učinkovito uresničevanje strategije. Organizacija, pri katerih je vključenost zaposlenih v odločanje velika, bo lažje realizirala svojo strategijo, saj je prizadevnost zaposlenih povezana s stopnjo njihove participacije pri odločanju (Peršič, 2010 povz. po Skinder Savić, 2013).

Kultura je družbeno naučena in prenesena prek članov. Zagotavlja določena pravila za vedenje v organizacijah. Definicija organizacijske kulture je v prepričanju, da lahko usmerja osebe, kaj lahko storijo in česa ne, vključno s praksami, vrednotami in predpostavkami o njihovem delu. Bistvene vrednote organizacije se začnejo z vodenjem, ki se nato razvije v vodstveni slog. Podrejene bodo vodile te vrednote in obnašanje voditeljev, tako da bi vedenje obojih moralo biti vedno bolj v liniji. Medtem ko se razvijajo močno enotno obnašanje, vrednote in prepričanja, se razvija tudi močna organizacijska kultura. Voditelji morajo ceniti njihovo funkcijo pri ohranjanju organizacijske kulture. Le to bi bilo zagotovilo za zmanjševanje konfliktov in ustvarjanje zdravega delovnega okolja za zaposlene v organizaciji (Tsai, 2011).

V vsaki organizaciji se razvija organizacijska kultura, ki daje pečat miselnosti in delovanju vseh sodelavcev, da so npr. strpni do različnih lastnosti ljudi ter ugleda organizacije v ožjem in širšem družbenem okolju. Sestavine organizacijske kulture se lahko delijo na opazljive (vrednote, norme, tipične obrazce vedenja, vzornike, običaje in obrede, komunikacije, proizvode in storitve) in tiste, ki jih ne moremo neposredno opazovati ter jih Schein imenuje »temeljne predpostavke« (odnosi z zunanjim svetom, čas in prostor, narava resničnosti, narava človeškega značaja in odnosov) (Mijoč et al., 2009, str. 65).

Organizacijska kultura ima posredne in neposredne vplive na uspešnost organizacije. Tako bo spodbudna organizacijska kultura, ki je ustrezna za intenzivno učenje in zlasti inoviranje, hitro prilagajanje spremembam, celosten razvoj zaposlenih in podobno, vedno povečevala rast, razvoj, profitabilnost in tudi konkurenčnost organizacije. Na drugi strani pa bo zaviralna organizacijska kultura, ki omejuje razvoj zaposlenih, ne omogoča visoke kakovosti izdelkov in storitev, ovira učenje in podobno, vedno zavirala rast in razvoj organizacije kot celote ter zmanjševala njeno konkurenčnost. Ta povezanost med kulturo podjetja in njegovo uspešnostjo je tako močna, da je v praksi pravzaprav nemogoče zaslediti primer, kjer bi imel določen poslovni sistem neustrezno in nespodbudno kulturo, ter pri tem dosegal visoko stopnjo uspešnosti. Vse organizacije so namreč vedno uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno kulturo. Le-ta pa je ustrezna le toliko časa, dokler je organizacija uspešna (Mihalič, 2007, str. 106).

## **2.2 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE PO CAMERONU IN QUINNU**

Cameron in Quinn (1999 povz. po Kragelj, 2010) sta v svoji knjigi *Diagnosing and Changing Organization Culture* razvila instrument za diagnosticiranje organizacijske kulture in kompetenc managementa. Poimenovala sta ga Organization Culture Assessment Instrument (OCAI), ki ocenjuje šest ključnih dimenzij organizacijske kulture: prevladujoče značilnosti organizacije, vodenje v organizaciji, upravljanje s človeškimi viri, dejavniki povezovanja organizacije strateške opredelitve organizacije in kriteriji za uspeh. Na osnovi merjenja opisanih dimenzij sta Cameron in Quinn (1999)

oblikovala štiri vrste organizacijske kulture: klan, adhokracija, hierarhija in trg. Razlika med omenjenimi štirimi tipi organizacijske kulture se kaže v poudarjanju različnih vrednot.

### 2.2.1 Organizacijska kultura klan

Pri organizacijah s klansko kulturo so temeljne predpostavke, da je za delo z zaposlenimi najboljša oblika timsko delo, prek katerega se skrbi za razvoj zaposlenih. Organizacija je pri klanski kulturi zadolžena za takšen razvoj delovnega okolja, ki podpira razvoj in zadovoljstvo zaposlenih, organizacijo povezuje pripadnost zaposlenih, veliko štejeta složnost, vzdušje. Osebna zavzetost zaposlenih je velika, zaposleni si med seboj delijo iste vrednote (Lobnikar, 2008).

Klan poudarja vrednote, ki poudarjajo usmerjenost v organizacijo in organsko rast. Ta kultura je bolj podobna kulturi družinskih podjetij, saj zaposlene združujejo skupne vrednote in skupni cilji. Tipično za to kulturo je timsko delo, visoka stopnja sodelovanja zaposlenih pri odločanju v podjetju, skrb podjetja za zaposlene zaposleni so v veliki meri samostojni na delovnih mestih. Glavna naloga vodilnih je razvijati zaposlene, zato delujejo bolj kot svetovalci ali celo starši zaposlenih. Klanska kultura je prijeten delovni prostor, zaposleni imajo mnogo skupnega in so povezani med seboj (Kavčič, 2011, str. 72–75).

### 2.2.2 Organizacijska kultura trg

Organizacijska kultura trga je naravnana na izide, naloge so prve. Ljudje tekmujejo in stremijo k ciljem. Voditelji so trdi, zahtevni, tekmovalni oziroma opravijo, kar se lotijo. Organizacijo povezuje zavzetost za zmagovanje. Vsi se zavzemajo, da bi bila ugledna in uspešna. Uspeh sta tržni delež in prodiranje v tržišče. Štejejo konkurenčne cene in vodilna vloga na tržišču. Organizacija je tekmovalna (Tavčar, 2005).

Organizacija pri organizacijski kulturi trga deluje kot trg oziroma tržišče, usmerjena je v okolje. Temeljna naloga menedžerjev je voditi organizacijo v smeri čim boljše produktivnosti, rezultatov in profita (Lobnikar, 2008).

Glavni cilj je ustvarjanje konkurenčne prednosti organizacije na trgu, doseganje visokih rezultatov, visok tržni delež ipd. To, kar združuje in povezuje organizacijo s tržno kulturo, je želja po zmagovanju na trgu (Kavčič, 2011).

### 2.2.3 Organizacijska kultura hierarhija

Za vrsto organizacijske kulture hierarhija je značilno, da poudarja vrednote, ki so usmerjene v organizacijo in nadzorovanje procesov v njej. Ključne vrednote v organizaciji z organizacijsko kulturo tipa hierarhije so zagotavljanje učinkovitosti, zanesljivosti produkta oziroma storitve ter delovanje brez nepotrebnih motenj. Pri takšni organizaciji je značilno formalizirano in strukturirano okolje. Postopki določajo delovanje ljudi, vodje so ponosni, da so dobri in učinkoviti usklajevalci in organizatorji. Organizacijo povezujejo formalni predpisi in pravila, dolgoročna usmeritev organizacije, stabilnost in predvidljivost. Skrb za sodelavce obsega varnost zaposlitve in napovedljivost (Lobnikar, 2008).

Ta tip organizacije je bil ob svojem nastanku (dvajseta leta prejšnjega stoletja) zelo učinkovit, hierarhična organizacija je omogočila visoko stopnjo urejenosti in preglednosti, linije odločanja so bile jasne. Takšna kultura hierarhije temelji na nekaj osnovnih pravilih (Kavčič, 2011):

- vse v organizaciji je urejeno z opravili;
- odnosi med posameznimi deli organizacije so urejeni hierarhično, odgovornost je vedno hierarhična – nižji je odgovoren višjemu;
- delovanje je strogo neosebno, zaposleni so le izvajalci pravil in ne morejo pri delu od njih odstopati.

### 2.2.4 Organizacijska kultura adhokracija

Za vrsto adhokracije oziroma razvojno kulturo je značilno, da poudarja vrednote usmerjenosti navzven in tudi ohranjanje fleksibilnosti. Osredotoča se na skrb in občutljivost za vse posameznike. Ta vrsta kulture velja bolj za začasno ter je bolj odvisna in prilagodljiva kot kultura klan. Zaposleni in njihovi vodje v takšni

organizaciji se izpostavljajo ter so tudi pripravljeni sprejemati tveganje, organizacija pa spodbuja osebno pobudo in samostojnost sodelavcev (Bryant, 2013).

Značilno za adhokracijo je, da je organizacija dinamično, podjetniško in ustvarjalno okolje. Sodelavci se izpostavljajo in sprejemajo tveganje. Voditelji so inovatorja, pripravljeni tvegati. Organizacijo povezuje zavezanost k poslušanju in inoviranju. Dolgoročni usmeritvi sta rast in pridobivanje novih zmožnosti. Organizacija spodbuja osebno pobudo in samostojnost (Tavčar, 2002 povz. po Kragelj, 2010).

### **2.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA V ZDRAVSTVENI NEGI**

V primerjavi z drugimi področji dela je organizacijska kultura v zdravstvu šele pred kratkim postala obravnavana kot pomemben dejavnik uspeha. Raziskave zadnjih let so pokazale, da reforme zdravstva, ki so usmerjene samo na strukturne spremembe, ne prinašajo pričakovanih izboljšav v kakovosti dela v zdravstvenih organizacijah, če jim niso dodani še elementi spreminjanja kulture organizacije. Raziskave pokažejo še več, saj opozorijo na pomembnost ugotavljanja subkultur v zdravstvenih organizacijah zaradi močno izražene profesionalne kulture (Skela Savič, 2006, str. 188).

Skela Savič (2006) je v slovenskih bolnišnicah izmerila različne tipe organizacijske kulture. V slovenskih bolnišnicah je po njenih ugotovitvah največ organizacijske kulture z značilnostmi tipa hierarhije, ki pa je statistično značilno negativno povezana z zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu. Na drugem mestu je kultura trga, ki jo označuje nesproščenost in centralno odločanje, tekmovalnost ter doseganje rezultatov, kultura klana, in kot zadnja kultura adhokracije. V slovenskih bolnišnicah si zaposleni želijo več značilnosti, ki so značilne za organizacijsko kulturo tipa klan. V raziskavi je bilo tudi ugotovljeno, da je organizacijska kultura kljub hierarhični naravnosti bolj usmerjena v timsko delo pri zaposlenih v zdravstveni negi, kot pa pri zaposlenih v medicini. V svoji raziskavi navaja tudi, da so raziskave zdravstvenega managementa pokazale, da so poleg organizacijske kulture za uspešnost zdravstvenih organizacij poleg organizacijske kulture pomembni še dejavniki, kot so vodenje, timski pristop in informacijska tehnologija.



Lobnikar (2008) ugotavlja, da za bolnišnice velja posebna kultura obnašanja, na katero močno vpliva njena dejavnost – delo s pacienti. V takšni situaciji lahko mnogokrat ugotovimo, da ima medicinsko osebje odklonilen odnos do administrativnega upravljanja bolnišnice, na drugi strani pa je organizacijska kultura odvisna tudi od organizacijske strukture bolnišnice, narave odnosov med organizacijskimi enotami, načinom komuniciranja in stopnje pripadnosti zaposlenih.

Za zdravstvene organizacije, ki si želijo konstruktivne kulture, mora vodstvo prepoznati osrednjo vlogo medicinskih sester, ki predstavljajo stično točko med kakovostjo bolniških storitev in organizacijskih izboljšav za paciente. Z razumevanjem, da so medicinske sestre osrčje zdravstvene organizacije, je za vodstvo pomembno, da razvije sisteme, ki jasno izražajo vrednote zdravstvene kulture in kako deluje. Ko zdravstvene organizacije to razumejo in olajšajo ta proces, se bodo medicinske sestre počutile ozaveščene in bojo izkoristile priložnost, da preoblikujejo zmogljivost organizacije v neko vrednoto in kakovost za vse interesne skupine (Perry Wooten, 2003).

Skela Savič (2006 povz. po Strgar, 2011) v svoji raziskavi navaja, da so raziskave zdravstvenega managementa pokazale, da so poleg organizacijske kulture za uspešnost zdravstvenih organizacij poleg organizacijske kulture pomembni še dejavniki, kot so vodenje, timski pristop in informacijska tehnologija.

Skela Savič (2007, str. 99) ugotavlja, da je kultura pri zaposlenih v zdravstveni negi kljub njeni vodilni hierarhični naravnosti bolj usmerjena v timsko povezovanje in inovativnost kot pri zaposlenih v medicini in upravi, kar nam pokaže dejavnik fleksibilnosti kulture za poklicne skupine, ki pomembno odstopa od preostalih dveh poklicnih skupin. Podobne rezultate je pokazala tudi raziskava Yazbeckove (2004 povz. po Kragelj, 2010, str. 53).

### 2.3.1 Organizacijske kultura in uvajanje sprememb v zdravstveni negi

Organizacijskih sprememb ni mogoče izvesti brez sprememb v organizacijski kulturi, saj je sprememba kulture pravzaprav del organizacijskih sprememb. Spremembe se najprej kažejo v spremenjenem obnašanju. Ko so spremembe v obrazcih obnašanja

pokažejo kot uspešne, se učvrstijo in ta proces spremlja postopna sprememba vrednost. Pri uvajanju sprememb pa lahko nastanejo tudi ovire, kot so neobveščenost o spremembah, bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami in socialnimi neugodnostmi, bojazen pred neznanim ter druge neprijetnosti (Skela Savič, 2004, str. 45).

V bolnišnici v Taiwanu so na podlagi polstrukturiranih intervjujev med zaposlenimi v medicini in zdravstveni negi ugotovili, da zaposleni niso zadovoljni z organizacijsko kulturo, stopnja predanosti je nizka. Na podlagi teh ugotovitev so planirali proces spreminjanja organizacijske kulture. Po uvedbi strategije nove kulture so ugotovili višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih (Chen, 2008).

Bistvenega pomena pri uvajanju sprememb je vloga najvišjega vodstva, ki razpolaga z organizacijskimi vzvodi za uvajanje novega načina obnašanja in prek tega novih vrednot. Zaposleni lahko dajo spodbudo, vendar v hierarhični organizacije brez podpore vodstva, vključno z najvišjim vodstvom, spremembe ne bodo uspešne (Skela Savič, 2004, str. 45). Pri uvajanju sprememb v slovenskih bolnišnicah bo treba narediti veliko izboljšav pri vodenju posameznika, tima in organizacije. Hierarhična organizacijska kultura v slovenskih bolnišnicah zavira timsko delo in spodbuja individualizem in kontrolno vodenje (Skela Savič, 2008).

Za spreminjanje organizacijske kulture v zdravstveni negi so pomembni naslednji koraki (Jones, De Baca, Yarbrough, 1997; Huber, 2000 povz. po Skela Savič, 2004, str. 47-48) :

- zavedanje, kakšna je obstoječa kultura in jo spoznati;
- ugotoviti, kje je obstoječa kultura v konfliktu z želeno kulturo;
- določiti potrebne strateške spremembe kulture;
- podpiranje uvedenih sprememb s spodbudami in z nagradami.

V slovenskem managementu se o organizacijski kulturi ter njenem vplivu na kakovost dela, razvoj stroke in uspešnost samega managementa v zdravstvenih zavodih še ne govori veliko. Potrebno je izobraževanje tako vodilnih kadrov kot tudi vsakega

posameznika za prepoznavanje, odkrivanje ter spreminjanje temeljnih komponent organizacijske kulture. Ob zavedanju fenomena organizacijske kulture in njenem vplivu na uvajanje sprememb v prakso bodo napravljene prvi koraki k uvajanju sprememb, ki bodo trajne, saj bodo grajene na uspešnem vodenju skupaj z zaposlenimi (Skela Savič, 2004, str. 48).

Vodje morajo verjeti v spremembe, morajo odkriti potrebo po pritisku in izzivu ter energijo organizacije usmerjati v nenehno inoviranje. Imeti morajo sposobnost vplivanja na ljudi, tako da ti pri svojem delu uporabijo vsa svoja znanja in zmožnosti. Vodja mora imeti občutek za smer in razvoj organizacije v prihodnje, imeti mora vizijo in cilj, ki ju mora biti sposoben posredovati drugim, tako da jih pritegne in prepriča, da se mu pridružijo (Stare, 2001 povz. po Skinder Savič, 2013, str. 15).

Organizacijska kultura je temeljni neotipljivi element v zdravstvenih organizacijah, kjer je načrtovanje sprememb zahtevno. Razvoj organizacijske kulture, v kateri kakovost postane vrednota, je ključnega pomena za uvajanje sprememb (Skela Savič, 2006).

Načrtno, strateško upravljanje spreminjanja organizacij (angl. management of change) danes gotovo ni več modna skovanka sodobnih gurujev managementa, temveč nuja, ki že opazno loči dobre organizacije od slabih (Bauer idr., 2007 povz. po Kragelj, 2010).

Skela Savič (2006) s svojo raziskavo med zaposlenimi v zdravstveni negi, medicini in upravi v štirinajstih slovenskih bolnišnicah ugotavlja, da je vodilna organizacijska kultura hierarhija. Rezultat te raziskave kaže na to, da so v tem obdobju slovenske bolnišnice nerazvojno usmerjene, kar se kaže predvsem kot kontrola in stabilnost procesov dela ter nizka stopnja timskega povezovanja in inovativnosti. Povzema tudi različne avtorje, ki proučujejo organizacijsko kulturo v zdravstvu. Iz vseh teh povzetkov sklepa, da tiste reforme v zdravstvu, ki so usmerjene zgolj na strukturne spremembe ne prinašajo izboljšav v kakovosti dela. Ugotavlja, da jim morajo biti dodani še elementi spreminjanja organizacijske kulture. Navaja, da je pomembno tudi ugotavljanje subkultur v zdravstvenih organizacijah zaradi močno izražene profesionalne kulture.

Organizacijska kultura je temeljni neotipljivi element v zdravstvenih organizacijah, kjer je planiranje sprememb zahtevno. Razvoj organizacijske kulture, v kateri kakovost postane vrednota, je ključnega pomena za uvajanje sprememb.

Organizacijsko kulturo oblikujejo in upravljajo vodje, zato je potrebno prve aktivnosti za spreminjanje organizacijske kulture pričeti na vrhu organizacije. Zahteve za izobraževanje in usposobljenost menedžerjev in vodij na vseh ravneh zdravstvenega sistema mora postaviti lastnik oziroma država, saj mora biti njen interes zdrava populacija in učinkovit zdravstveni sistem. Hierarhično usmerjeno zdravstvo tega cilja ne more doseči, to so potrdile že številne raziskave (Skela Savič, 2006, str. 195).

## **2.4 VODENJE**

Vodenje je kompleksen pojav, ki ga lahko opazujemo z različnih zornih kotov, teoretičnih izhodišč in konceptov. Posledica te kompleksnosti je mnoštvo različnih pristopov, ki poskušajo celovito pojasniti fenomen vodenja (Ovsenik, Ambrož, 2006).

Organizacijsko kulturo ustvari in usmerja ustanovitelj in vodstvo organizacije. Vodstvo je tisto, ki mora opaziti spremembe v organizacijski kulturi in ustrezno ukrepati (Skela Savič, 2004, str. 42). Vse dozdajšnje raziskave na področju upravljanja organizacijske kulture so dokazale, da morajo vodje za uspešno upravljanje organizacij upoštevati in upravljati tudi organizacijsko kulturo. Slednje vsekakor velja tudi za bolnišnice. Zato je pomembno, da poslovodstvo najprej zelo natančno ve, kakšne so značilnosti organizacijske kulture v bolnišnici, potem pa v skladu s strateškimi cilji bolnišnice zastavi zeleno stanje organizacijske kulture. Slednja namreč podpira in omogoča, da lahko bolnišnica uspešno doseže strateške cilje. Se je pa treba pri tem zavedati, da organizacijska kultura ne more biti zapovedana, temveč se jo da upravljati le v okviru kakovostnih interakcij med zaposlenimi v bolnišnici (Lobnikar, 2008).

Po rezultatih raziskave Skele Savič in Pagona (2007) bo potrebno v delovnih okoljih narediti veliko sprememb pri vodenju posameznika, tima in organizacije, saj raziskave organizacijske kulture kažejo predvsem na hierarhično in tržno usmerjenost slovenskih

bolnišnic, kjer pa je timsko delo slabo razvito. Za vodje pa so v slovenskem zdravstvu izbrani predvsem dobri strokovnjaki, ki nimajo dodatnih znanj za vodenje, zato je njihovo vodenje zastarelo (Jalen, 2010).

Vodja, ki ima pristen odnos do sodelavcev, ima rad ljudi in jim je pripravljen pomagati lahko ustvari uspešen tim, kjer se člani medsebojno spoštujejo, podpirajo, si delijo težke in vesele trenutke. Le v takšni delovni skupini, timu, pa lahko pričakujemo, da se bodo pojavili, poleg kakovostno opravljenih rutinskih nalog, tudi ustvarjalni dosežki. Pameten vodja se namreč zaveda, da so ključni dejavnik njegovega uspeha in ugleda prav njegovi sodelavci (Mayer, 2004).

Bohinc (1997 povz. po Jalen, 2010) navaja, da je pri zastarelem vodenju značilnost, da se vodja ne zaveda, da je njegov način vodenja zastarel, takšen vodja ne ve, da njegove metode niso optimalne in da se takšen vodja podzavestno zaveda svoje slabosti, vendar je ne priznava.

Skela Savič (2008 povz. po Kaučič, 2009) navaja, da trenutno stanje zdravstvenega managementa v slovenskem zdravstvenem prostoru ni optimistično. Prisotna organizacijska kultura, stopnja timskega dela in stili vodenja ne predstavljajo fleksibilne organizacije, medpoklicnega sodelovanja, vključenost posameznika v procese spreminjanja idr.

Bohinc (2005 povz. po Jalen, 2010) ugotavlja, da vodje v zdravstvenih organizacijah niso pripravljeni za vodenje zaposlenih in prevzemanje odgovornosti za rezultate dela. Ker nimajo specialnih znanj s področja vodenja, je vodenje v zdravstvu rigidno.

V zdravstveni negi je potrebno vodenje in upravljanje, ker je potrebno zdravstveno nego izvajati sistematično in ne anarhično. V naših razmerah pa vodenje in upravljanje večinoma predstavlja funkcijo, ki je povezana s hierarhičnim položajem in po navadi izhaja iz strokovne uspešnosti, le v redkih primerih pa so osnovni kriteriji osebnost kandidata, sposobnost in znanje za vodenje, ki so obenem tudi pogoj za vrednotenje tako kompleksnega pojava, kot je ustvarjalnost (Filej, 1999 povz. po Jus 2008, str. 30).

Spremembe na področju vodenja oziroma managementa postavljajo v središče zaposlene, njihovo izobraženost in usposobljenost za delo, pomembno pa je tudi vključevanje razumevanja in upoštevanje vplivov celotne osebnosti posameznika na organizacijo (Kaučič, 2009).

Za upravljanje zdravstvene dejavnosti so ustrezne osebnostne lastnosti neizogibne. Delo z ljudmi in posredno za ljudi terja smisel za gibkost, ustvarjalnost, fleksibilnost in timsko delo pri reševanju zdravstvenih problemov bolnikov, občutek za socialnost in človeško širino. Samo strokovno znanje pa je žal premalo (Česen, 2003).

Zdravstvene organizacije so v zadnjem času izpostavljene zahtevam po temeljitih spremembah, te pa so pogojene s spremembami znotraj zdravstvenega sistema, s spremembami na področju etičnih standardov, zahtevami okolja ter vplivi večanja stroškov pri zagotavljanju kakovostnih zdravstvenih in medicinskih storitev. Vse to pa vodstvo oziroma menedžerje v zdravstvenih organizacijah postavlja pred vedno nove izzive – kako zgraditi in okrepiti zaupanje med zdravstveno organizacijo na eni strani ter pacienti, zaposlenimi in zavarovalnicami na drugi. To je mogoče le tako, da menedžerji zagotovijo fleksibilno organizacijsko strukturo, pri zaposlenih v zdravstveni organizaciji pa visoko osebno zavzetost ter tako usmerjenost h kakovosti zdravstvenih storitev. Glavna spremenljivka pri takšnem izračunu pa so vsekakor zaposleni (Lobnikar, 2008).

Razumevanje kulture je bistvenega pomena za voditelje oziroma njihovo vodenje. Vodenje je proces, s katerim se kultura oblikuje in spreminja. Pomembno je to, da kulturne spremembe ustvarjajo visoko raven anksioznosti. Organizacijske kulture se lahko spreminjajo več let. Zmogljivosti vodstva je potrebno načrtovati in razvijati v skladu s tem. To vključuje kulturne kompetence in posameznike, ki so sposobni ustvariti priložnosti in vloge, ki odpravljajo neravnovesje v moči, hkrati pa omogočajo kulturno prilagodljivost, vključevanje in spoštovanje (Freemantle, 2013).

Učinkovito vodenje v kliničnem okolju je povezano z boljšo kakovostjo in varnostjo. Veliko pozornosti je usmerjeno k ustvarjanju zdrave in varnejše prakse okoliščin, je

vodstvo zdravstvene nege pozval napredke tega programa. Vodja v kliničnem okolju naj bi bil nekdo, ki je sposoben razviti vizijo, ki daje smisel za delo drugih in ki lahko sporoči etično in sočutno vizijo, osredotočeno na pacienta. Navdihoval bi sodelavce, da bi posnemali to vizijo (Kaufman, McCaughan, 2013).

## 2.5 TIMSKO DELO

Tim je skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Hoerr, 1999 povz. po Lahe, Kaučič, 2006). Tim je majhna skupina ljudi, ki imajo skupne cilje in ki usklajeno delujejo, da bi te cilje uresničili. Vsi timi so skupine, toda vsaka skupina se ne vede kot tim. Glavna razlika je v tem, da pri skupini nista potrebna skupni cilj in sodelovanje med posamezniki. Kot primer tima lahko navedemo negovalni tim v zdravstveni negi, katerega skupni cilj je pomagati pacientu k samostojnosti, člani tima pa se med seboj dobro poznajo, si zaupajo in delujejo povezano (Lahe, Kaučič, 2006).

Timsko delo je skupinsko delo samostojnih članov. Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga. Za pravi tim je značilno vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni in osebni in strokovni identiteti vsakega člana, a hkrati tudi na zmožnosti razumevanja drugačnosti vseh ostalih (Praper, 2011).

Na kulturo določenega tima v veliki meri vpliva organizacijska kultura, na katero ima velik vpliv kultura naroda. To pomeni, da tisto, kar je običajno za nekatere organizacije v določeni državi, ni običajno tudi za organizacije v drugih državah. Z vidika tima pa je kultura sistem skupnih vrednot in načinov razmišljanja ter ravnanja, ki je skupen ljudem v določenem timu (Lahe, Kaučič, 2006).

Pomembnost timskega dela v organizaciji je očitno, saj večino delovnega časa preživimo v medsebojni interakciji v formalnih ali neformalnih pogovorih, posvetih, sestankih ali delovnih timih. Delovne skupine in timi imajo precejšen prispevek pri

razumevanju večje ali manjše storilnosti članov in prispevka k skupnim ciljem. Najbolj pa je timsko delo učinkovito takrat, ko se ga lotimo sistematično in v situacijah, ko je to potrebno. Pri timskem delu imajo člani skupen cilj, svoja mnenja izražajo svobodno, le to pa spodbuja delo tima, saj je komunikacija odprta, odkrita in učinkovita. Konflikti se rešujejo hitro in konstruktivno, vsi člani pa sodelujejo pri odločitvah, ki so pomembne za tim (Dovč, 2006).



### **3 EMPIRIČNI DEL**

#### **3.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA**

Namen diplomskega dela, je s pomočjo raziskave ugotoviti prevladujoče in želene organizacijske kulture ter ugotoviti razlike organizacijske kulture glede na delovno dobo.

Cilji diplomskega dela:

1. Ugotoviti trenutno organizacijsko kulturo med zaposlenimi.
2. Ugotoviti želeno organizacijsko kulturo med zaposlenimi.
3. Ugotoviti razlike organizacijske kulture glede na delovno dobo.

#### **3.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA**

1. Katera organizacijska kultura trenutno prevladuje med zaposlenimi v Domu upokojencev dr. Franceta Bergelja na Jesenicah?
2. Kakšno organizacijsko kulturo si v prihodnje želijo zaposleni v Domu upokojencev dr. Franceta Bergelja na Jesenicah?
3. V kolikšni meri se organizacijska kultura razlikuje glede na delovno dobo zaposlenih?

#### **3.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA**

##### **3.3.1 Metode in tehnike zbiranja podatkov**

V teoretičnem delu diplomskega dela smo uporabili metodo preučevanja domače in tuje literature, strokovnih člankov in internetnih virov, glede na obravnavano temo. Iskanje virov smo iskali po podatkovnih bazah (CINAHL, SpringerLink, COBISS), kjer so predstavljeni strokovni članki na izbrano temo. Prek CINAHLa smo poiskali tudi angleško literaturo in članke. Uporabili smo naslednje ključne besede oziroma besedne zveze za iskanje strokovne literature: organizational culture, organizational culture in

health care, nursing. V slovenskem prostoru smo za iskanje literature uporabili virtualno knjižnico Slovenije – COBISS. Iskali smo pod naslednjimi ključnimi besedami v slovenskem jeziku: organizacijska kultura, organizacijska kultura v zdravstveni negi. Iskanje strokovne literature je potekalo tudi v knjižnici Fakultete za zdravstvo Jesenice in Občinski knjižnici na Jesenicah. V raziskavi je bila uporabljena kvantitativna metoda raziskovanja.

### 3.3.2 Opis merskega instrumenta

Kot instrument raziskovanja smo uporabili strukturiran anketni vprašalnik. Merili smo organizacijsko kulturo v Domu upokojencev dr. Franceta Bergelja na Jesenicah. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz dveh sklopov. Prvi je bil namenjen zbiranju demografskih podatkov, kot so spol, starost in dosežena stopnja izobrazbe. V drugem sklopu je bil uporabljen prevod vprašalnika avtorice (Skela Savič, 2007) o tipih organizacijske kulture avtorjev Camerona in Quinna (1999). Avtorja sta izdelala vprašalnik za merjenje organizacijske kulture OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), ki je razdeljen na šest vsebinskih področij, vsako pa je opisano s štirimi alternativami oziroma trditvami, ki označujejo določen tip organizacije. V vsak posamezni sklop so lahko anketiranci razdelili sto točk, ki predstavljajo deleže strinjanja s posamezno trditvijo.

Avtorja vprašalnika na podlagi opravljenih raziskav navajata, da se pomembne razlike med posameznimi vrstami organizacijske kulture in posameznimi dimenzijami kažejo, kadar gre za razlike med njimi za več kot deset točk. Model temelji na šestih kulturnih dimenzijah organizacije in štirih dominantnih tipih kulture. To so (Skela Savič, 2006, str. 190):

- skupina: organizacija je interno usmerjena, fleksibilna, skrbi za ljudi in ima občutek za stranke;
- hierarhija: organizacija je interno usmerjena, izražena je potreba po stabilnosti in kontroli;
- adhokracija: organizacija je eksterno usmerjena, odraža jo visoka stopnja fleksibilnosti in individualnosti;

- trg: organizacija vzdržuje eksterno usmerjenost, izražena je potreba po stabilnosti in kontroli.

### 3.3.3 Opis vzorca

V raziskavi so sodelovali vsi zaposleni v Domu upokojencev dr. Franceta Bergelja Jesenice, večinoma pa je bil vključen zdravstveno-negovalni kader in tudi nekateri drugi zaposleni. Anketiranje je potekalo od marca do junija 2014 na izbranem zavodu. S pomočjo glavne medicinske sestre smo razdelili 70 vprašalnikov, vrnilo jih je 42 zaposlenih. V Domu upokojencev dr. Franceta Bergelja Jesenice je skupno zaposlenih 131 ljudi, od tega pa jih 76 deluje na področju zdravstvene nege. Izpolnitev vzorca je bila tako 59-odstotna.

**Tabela 1: Demografski podatki anketiranih - spol**

Spol	Število	Delež v %
Moški	3	7,1
Ženske	39	92,9
Skupaj	42	100

Tabela 1 prikazuje, da v anketi prevladuje ženski spol, in sicer 39 žensk (92,9%) ter trije moški (7,1 %).

**Tabela 2: Demografski podatki anketiranih – službeno področje**

Službeno področje	Število	Delež v %
<b>Zdravstveno-negovalni kader</b>	<b>32</b>	<b>76,2</b>
Drugo	10	23,8
Skupaj	42	100

Tabela 2 prikazuje 32 anketirancev (76,2 %), ki delujejo na področju zdravstvene nege, in 10 anketirancev (23,8 %), ki so zaposleni na upravi, recepciji in drugje. Zaradi majhnega števila zaposlenih v domu, večje anonimnosti in na željo odgovornih v anketi nismo želeli izpostavljati, na katerem področju dela so vključeni zaposleni, temveč le, ali delujejo na področju zdravstvene nege ali ne.

**Tabela 3: Demografski podatki anketiranih – starost**

Starost	Število	Delež v %
18-30	11	26,2
31-40	14	33,3
41-50	10	23,8
51 ali več	7	16,7
Skupaj	42	100

Tabela 3 prikazuje, da je največ 14 zaposlenih (33,3 %), ki so v starostni skupini od 31 do 40 let, sledijo jim 11 zaposlenih (26,2 %) v starostni skupini od 18 do 30 let, 10 zaposlenih (23,8 %) v starostni skupini od 21 do 30 let. V starostni skupini od 51 ali več let je bilo 7 zaposlenih (17,7 %).

**Tabela 4: Demografski podatki anketiranih – izobrazba**

Izobrazba	Število	Delež v %
Osnovnošolska	2	4,8
Srednješolska	33	78,6
Višješolska	3	7,1
Visokošolska	3	7,1
Univerzitetna	1	2,4
Magisterij	0	0
Doktorat	0	0
Skupaj	42	100

Tabela 4 prikazuje, da največjo skupino anketiranih predstavljajo tisti, ki imajo srednješolsko izobrazbo 33 (78,6 %), trije imajo višješolsko (7,1 %) in prav tako trije visokošolsko (7,1 %). Osnovnošolsko izobrazbo imata dva anketiranca (4,8 %), samo eden pa ima univerzitetno (2,4 %). Magisterija in doktorata nima nihče od anketirancev.

**Tabela 5: Demografski podatki anketiranih – delovna doba na trenutnem delovnem mestu**

Delovna doba	Število	Delež v %
Do 5	11	26,2
6– 10	12	28,6
Nad 11	19	45,2
Skupaj	42	100

Tabela 5 nam pove, da ima 19 anketiranih, (45,2 %) več kot 11 let delovne dobe na trenutnem delovnem mestu. 12 anketiranih (28,6 %) ima od 6 do 10 let delovne dobe, 11 anketirancev (26,2 %) pa ima 5 let ali manj delovne dobe na trenutnem delovnem mestu.

### 3.3.4 Opis poteka raziskave in obdelave podatkov

Pred izvajanjem raziskave smo najprej pridobili soglasje direktorice Doma za starejše občane na Jesenicah. Z raziskavo smo nato tudi seznanili glavno medicinsko sestro, ki nam je pomagala deliti vprašalnike med zaposlenimi. Raziskava med zaposlenimi v Domu za starejše občane Jesenice je potekala od februarja do aprila. Navodila za izpopolnjevanje in namen raziskave so bili podani v anketi. Zagotovili smo tudi anonimnost in sicer tako, da so izpolnjene vprašalnike oddali v zaprto škatlo na recepciji. Dobljene rezultate smo nato obdelali s pomočjo programa Microsoft Excel in statističnega programa SPSS, verzija 20.0. Najprej smo naredili opisno statistiko, kjer so bile izračunane posamezne opisne statistike spremenljivk nato pa smo izračunali še posamezne tipe organizacijske kulture. Relacijo med posameznimi tipi organizacijske kulture glede na časovno komponento (danes in želeno v prihodnje) smo izračunali s primerjavo srednjih vrednosti (uporabili smo t-teste). V tabelah so navedene tudi povprečne vrednosti (PV) in standardni odkloni (SD) odgovorov. Za ugotavljanje povezav med spremenljivkami pa smo uporabili Pearsonov koeficient korelacije, kjer je bila stopnja statistične pomembnosti na ravni 0,05 in manj.

## 3.4 REZULTATI

**Tabela 6: Prevladujoče značilnosti organizacije**

Tip kulture	Je značilno sedaj		Želja za prihodnost	
	PV	SD	SV	SD
Klan	22,03	9,49	47,81	25,08
Adhokracija	25,31	8,03	16,56	11,88
Trg	24,38	10,38	16,56	15,21
Hierarhija	28,28	12,55	19,06	14,67

Prevladujoče značilnosti organizacije	t	p
Klan	- 5,235	0,000
Adhokracija	4,658	0,000
Trg	3,138	0,004
Hierarhija	2,596	0,014

Legenda: PV = povprečna vrednost, SD = standardni odklon, t = t test, p = mejna statistično pomembna vrednost pri 0,05 ali manj.

Rezultati v tabeli 6 kažejo, da je največja povprečna vrednost med zaposlenimi pri organizacijski kulturi tipa hierarhija (PV = 28,28), sledi organizacijska kultura adhokracija (PV = 25,31), trg (PV = 24,38), najmanj pa je prisotna organizacijska kultura klan (PV = 22,03). Pri želji za prihodnost si zaposleni najbolj želijo organizacijske kulture klan (PV = 47,81), sledi hierarhija (PV = 19,06) ter v enaki meri trg (PV=16,56) in adhokracija (PV = 16,56). Pri ugotavljanju organizacijske kulture danes in pri željah za prihodnost je prisotna statistično značilna razlika. Anketiranci si v prihodnosti želijo več kulture klan ( $t = - 5,235$ ,  $p = 0,000$ ), veliko manj pa si želijo kulture hierarhije ( $t = 2,596$ ,  $p = 0,000$ ), kulture trga ( $t = 3,138$ ,  $p = 0,004$ ) in kulture adhokracije ( $t = 4,658$ ,  $p = 0,000$ ).

**Tabela 7: Vodenje v organizaciji**

Tip kulture	Je značilno sedaj		Želja za prihodnost	
	PV	SD	PV	SD
Klan	25,94	10,35	35,47	21,26
Adhokracija	22,19	7,18	22,03	11,21
Trg	23,13	10,22	19,22	11,37
Hierarhija	28,75	8,23	23,28	9,56

Vodenje v organizaciji	t	p
Klan	- 2,437	0,021
Adhokracija	0,064	0,949
Trg	1,483	0,148
Hierarhija	2,770	0,009

Legenda: PV = povprečna vrednost, SD = standardni odklon, t = t test, p = mejna statistično pomembna vrednost pri 0,05 ali manj.

Iz tabele 7 lahko razberemo, da je največja povprečna vrednost pri organizacijski kulturi hierarhija (PV = 28,75). Sledita ji kultura klan (PV = 25,94) in trg (PV = 23,13). Najmanj pa je prisotna kultura adhokracije (PV = 22,19). Pri željah za prihodnost si zaposleni v največji meri želijo kulturo klana (PV = 35,47), sledijo organizacijska

kultura hierarhija (PV = 23,28), adhokracija (PV = 22,03) in trg (PV = 19,22). Med zaposlenimi obstajajo statistično značilne razlike med obstoječo in želeno organizacijsko kulturo. V prihodnosti si zaposleni želijo povečanja sloga vodenja, ki sodi na področje kulture klana ( $t = 2,437$ ,  $p = 0,021$ ), bistveno manj pa si v prihodnosti želijo trenutno prevladujoče kulture hierarhije ( $p = 2,770$ ,  $t = 2,770$ ). Pri drugih dveh oblikah nismo ugotovili statistično pomembnih razlik.

**Tabela 8: Delo z ljudmi**

Tip kulture	Je značilno sedaj		Želja za prihodnost	
	PV	SD	PV	SD
Klan	36.56	20.73	36.41	20.92
Adhokracija	22.81	9.41	22.19	10.16
Trg	20.94	10.58	16.41	11.23
Hierarhija	19.69	10.92	25.00	10.92

Delo z zaposlenimi	t	p
Klan	0.027	0.979
Adhokracija	0.235	0.815
Trg	1.635	0.112
Hierarhija	-1.799	0.082

Legenda: PV = povprečna vrednost, SD = standardni odklon, t = t-test, p = mejna statistično pomembna vrednost pri 0,05 ali manj.

Iz tabele 8 lahko razberemo rezultate dela z ljudmi, ki nam pokažejo, da je danes največja povprečna vrednost pri kulturi klana (PV = 36,56), sledijo ji kultura adhokracije (PV = 22,81), trga (PV = 20,94) in hierarhije (PV = 20,94). V prihodnosti pa si zaposleni prav tako v največji meri želijo kulture klana (PV = 36,41), sledijo pa jim kultura hierarhije (PV = 25), adhokracije (PV = 22,19) in trga (PV = 16,41). Statistično značilnih razlik med obstoječo in želeno kulturo v tem sklopu nismo ugotovili pri nobeni od štirih oblik organizacijskih kultur.

**Tabela 9: Organizacijska povezanost**

Tip kulture	Je značilno sedaj		Želja za prihodnost	
	PV	SD	PV	SD
Klan	18,28	8,76	40,47	26,56
Adhokracija	26,41	6,98	22,97	13,19
Trg	25,78	5,84	16,25	9,92
Hierarhija	29,22	7,08	20,31	10,77

<b>Organizacijska povezanost</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Klan	- 4,107	0,000
Adhokracija	1,311	0,2
Trg	4,568	0,000
Hierarhija	3,641	0,001

Legenda: PV = povprečna vrednost, SD = standardni odklon, t = t-test, p = mejna statistično pomembna vrednost pri 0,05 ali manj.

Iz tabele 9 lahko razberemo rezultate organizacijske povezanosti. Pokažejo nam, da je danes največja povprečna vrednost pri kulturi hierarhije (PV = 29,22), sledijo organizacijska kultura trga (PV = 25,78), adhokracije (PV = 26,41) in klana (PV = 18,28). Zaposleni si v prihodnosti želijo precej več kulture klana, saj ima pri željah za prihodnost ta največjo povprečno vrednost (PV = 40,47), manj pa si želijo kulture adhokracije (PV = 22,97), hierarhije (PV = 20,31) in trga (PV = 16,25). Statistično značilne razlike med obstoječo in želeno kulturo smo ugotovili pri kulturi klana ( $t = -4,107$ ,  $p = 0,000$ ), kjer si jo zaposleni v prihodnje želijo največ. Statistično pomembne razlike so prisotne tudi pri kulturi trga ( $t = 4,568$ ,  $p = 0,000$ ) in kulturi hierarhije ( $t = 3,641$ ,  $p = 0,001$ ), saj si jih zaposleni v prihodnosti želijo manj.

**Tabela 10: Poudarjene strategije**

<b>Tip kulture</b>	<b>Je značilno sedaj</b>		<b>Želja za prihodnost</b>	
	<b>PV</b>	<b>SD</b>	<b>PV</b>	<b>SD</b>
Klan	23,91	8,2	34,22	22,22
Adhokracija	24,22	8,99	22,5	10,78
Trg	24,22	8,62	20	8,98
Hierarhija	27,97	15,7	23,28	10,13

<b>Poudarjene strategije</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Klan	- 2,470	0,019
Adhokracija	0,709	0,5
Trg	1,833	0,076
Hierarhija	1,371	0,180

Legenda: PV = povprečna vrednost, SD = standardni odklon, t = t-test, p = mejna statistično pomembna vrednost pri 0,05 ali manj.

Rezultati v tabeli 10 poudarjenih strategij kažejo, da je danes skupna največja povprečna vrednost med zaposlenimi pri organizacijski kulturi tipa hierarhija (PV = 27,97), sledita organizacijska kultura trga (PV = 24,22) in adhokracije (PV = 24,22), najmanj pa je prisotna kultura klana (PV = 23,91). Pri željah za



prihodnost si zaposleni v največji meri želijo organizacijske kulture klan (SV = 34,22), sledi organizacijska kultura hierarhija (PV = 23,28), adhokracija (PV = 22,5) in trg (PV = 20). Med obstoječo in želeno kulturo obstajajo statistično značilne razlike, in sicer pri organizacijski kulturi klan ( $t = -2,470$ ,  $p = 0,019$ ), ki si jo v prihodnosti želijo v največji meri. Pri preostalih treh oblikah nismo ugotovili statistično značilnih oblik.

**Tabela 11: Merila uspešnosti**

Tip kulture	Je značilno sedaj		Želja za prihodnost	
	PV	SD	PV	SD
Klan	23,75	11	38,59	25,82
Adhokracija	23,59	8,82	20,94	12,28
Trg	23,59	7,85	17,66	11,91
Hierarhija	29,69	14,48	22,50	12,57

  

Merila uspešnosti	t	p
Klan	- 3,304	0,002
Adhokracija	1,315	0,2
Trg	2,600	0,014
Hierarhija	1,978	0,057

Legenda: PV = povprečna vrednost, SD = standardni odklon, t = t-test, p = mejna statistično pomembna vrednost pri 0,05 ali manj.

Tabela 11 nam pove, da so zaposleni pri šestem sklopu trditev ocenili, da je trenutno hierarhija (PV = 29,69) vodilna kultura po merilu uspešnosti. Sledijo ji klan (PV = 23,75), trg in adhokracija z enako povprečno vrednostjo (PV = 23,59). Pri željah za prihodnost si zaposleni želijo bistveno več kulture klana (PV = 38,59) in manj kulture trga (SV = 17,66). Povprečna vrednost pri kulturi adhokracije znaša (PV = 20,94) in pri kulturi trg (PV = 17,66). Med dvema kulturama smo tudi ugotovili statistično značilno obliko, in sicer kultura klana ( $t = -3,304$ ,  $p = 0,002$ ) in kultura trga ( $t = 1,978$ ,  $p = 0,057$ ).

**Tabela 12: Razlike med tipi organizacijske kulture danes glede na delovno dobo**

Tip kulture	Do 5 let		Od 5 do 10 let		Nad 11 let	
	PV	SD	PV	SD	PV	SD
Klan	25,77	11,3	22,43	10,92	23,50	12,57
Adhokracija	22,59	8,82	23,64	14,64	20,94	12,28

Tip kulture	Do 5 let		Od 5 do 10 let		Nad 11 let	
	PV	SD	PV	SD	PV	SD
Trg	21,54	7,85	25,67	15,43	19,66	11,91
Hierarhija	30,59	14,48	27,25	7,91	28,59	14,82

Delo z zaposlenimi	t	p
Klan	0,047	0,779
Adhokracija	0,275	0,845
Trg	1,535	0,212
Hierarhija	- 1,769	0,094

Legenda: PV = povprečna vrednost, SD = standardni odklon, t = t-test, p = mejna statistično pomembna vrednost pri 0,05 ali manj.

Tabela 12 nam pove, da statistično značilnih razlik med zaposlenimi glede na delovno dobo nismo ugotovili.

**Tabela 13: Primerjava trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture**

Tip kulture	PVd/ zdaj/prihodnje	SD	Korelacija		Medsebojna razmerja – razlika			
			Koef.	p	PV	SD	t	p
Klan								
- danes (d)	25,08	13,30						
- želja (ž) za prihodnost	38,83	23,87	- 0,088	0,225	- 13,75	28,32	- 6,73	0,000
Adhokracija								
- danes	24,09	8,3						
- želja za prihodnost	21,2	11,67	0,123	0,088	2,89	13,46	2,98	0,003
Trg								
- danes	23,67	9,08						
- želja za prihodnost	17,68	11,54	0,124	0,087	5,99	13,77	6,03	0,000
Hierarhija								
- danes	27,27	12,25						
- želja za prihodnost	22,24	11,59	- 0,111	0,125	5,03	17,76	3,92	0,000

Legenda: PV = povprečna vrednost, SD = standardni odklon, t = t-test, p = mejna statistično pomembna vrednost pri 0,05 ali manj, d = danes, ž = želja za prihodnost.

Tabela 13 nam kaže, da pri vseh organizacijskih oblikah prihaja do statistično značilnih razlik med oceno trenutnega in želenega tipa organizacijske kulture. Trenutno prevladujoči tip organizacijske kulture v Domu za starejše občane je hierarhija (PV = 27,27, SD = 12,25). Sledita mu organizacijska kultura klana (PV = 25,08,

SD = 13,30) in kultura adhokracije (PV = 24,09, SD = 8,3) Najmanj pa je prisotna kultura trga (PV = 23,67, SD = 9,08). Zaposleni v Domu upokojencev dr. Franceta Bergelja Jesenice si v prihodnosti želijo predvsem organizacijsko kulturo klana (PV = 38,83, SD = 23,87), nato sledijo kultura hierarhije (PV = 22,24, SD = 11,59), adhokracije (PV = 21,2, SD = 11,67) in trga (PV = 17,68, SD = 11,54).

Rezultati naše raziskave kažejo, da obstajajo statistično značilne razlike med trenutno in želeno organizacijsko kulturo v zdravstveni negi. Statistično značilne razlike smo namreč ugotovili pri vseh kulturah. Statistično značilna razlika pri kulturi klan nam pove, da si zaposleni želijo to kulturo močno okrepiti ( $t = -6,73$ ,  $p = 0,000$ ), precej manj si želijo kulture trga ( $t = 6,03$ ,  $p = 0,000$ ), prav tako pa si želijo, da bi bili v prihodnosti za zdravstveno nego manj značilni kulturi hierarhije ( $t = 3,92$ ,  $p = 0,000$ ) in adhokracije ( $t = 2,98$ ,  $p = 0,003$ ).

### 3.5 RAZPRAVA

V raziskavi smo na podlagi rezultatov vprašalnikov, ki so bili zasnovani po Cameronu in Quinnu, med zaposlenimi ugotavljali, katera vrsta organizacijske kulture prevladuje v domu za upokojence in kakšno si želijo v prihodnosti.

V prvem sklopu, ki se je nanašal na prevladujoče značilnosti v organizaciji, smo ugotovili, da je v največji meri prisotna organizacijska kultura hierarhije, sledijo kultura adhokracije, trga in klana. Kragelj (2010) je prišla do ugotovitev, da prevladuje kultura skupine v Splošni bolnišnici Celje, medtem ko je Skinder Savić (2013) ugotovila, da je v slovenskih splošnih bolnišnicah v največji meri prisotna organizacijska kultura trga. Zaposleni v naši raziskavi pa si v zelo visoki meri želijo organizacijske kulture klana, nato sledijo kulture hierarhije ter v isti meri adhokracije in trga. V Splošni bolnišnici Celje (Kragelj 2010) pa si zaposleni želijo več kulture adhokracije.

V drugem sklopu, ki se nanaša na vodenje zaposlenih, je naša raziskava pokazala, da je v največji meri prisotno vodenje po organizacijski kulturi hierarhija, sledijo klan, trg in adhokracija, med katerimi ni veliko razlike v točkah. Golob (2006) navaja, da je pri vodenju v Domu starejših občanov Novo mesto tudi v največji meri prisotna

organizacijska kultura hierarhije. Kragelj (2010) navaja, da vodenje v Splošni bolnišnici Celje sodi na področje kulture skupine in hierarhije. V prihodnosti si zaposleni v naši raziskavi v največji meri želijo organizacijske kulture klana, sledijo hierarhija, adhokracija in trg. Skinder Savić (2013) navaja, da si zaposleni v največji meri želijo vodenja po organizacijski kulturi skupina in hierarhija, najmanj pa po kulturi trga.

V tretjem sklopu pri delu z zaposlenimi je največ organizacijske kulture klana, sledijo adhokracija, trg in hierarhija. Razlika med kulturo klan in drugimi kulturami je več kot deset točk. Zaposleni si v prihodnosti prav tako želijo kulture klana, nato hierarhije, adhokracije in bistveno manj trga. Skinder Savić (2013) ugotavlja, da si v slovenskih bolnišnicah v enaki meri želijo kulture skupine in hierarhije, prav tako pa si bistveno manj želijo kulture trga. Golob (2006) pa v Domu starejših občanov Novo mesto ugotavlja najpogostejšo kulturo hierarhije, več pa si želijo kulture skupine.

V četrtem sklopu smo pri organizacijski povezanosti ugotovili, da je v največji meri prisotna kultura hierarhije, sledijo kultura trga, adhokracije, najmanj pa kultura klana, kjer je razlika med hierarhijo več kot deset točk. Skinder Savić (2013) prav tako ugotavlja, da je v slovenskih bolnišnicah pri organizacijski povezanosti v največji meri prisotna organizacijska kultura hierarhije, najmanj pa kultura trga. Kragelj (2010) navaja, da si zaposleni želijo, da bi bil za zdravstveno nego pomemben predvsem razvoj zaposlenih oziroma si za prevladujoč tip kulture želijo klan. Tudi v naši raziskavi si zaposleni za prevladujoči tip kulture želijo klan, sledijo kulture adhokracija, hierarhija in trg. Med kulturo klan in drugimi tipi kulture je več kot deset točk razlike.

V petem sklopu, kjer so poudarjene strategije, je v največji meri prisotna kultura hierarhije, sledijo pa ji kulture trga, adhokracije in klana. Golob (2006) pravi, da v zdravstveni organizaciji za pomembno štejejo učinkovitost, kontrolo in izogibanje nepredvidljivim dogodkom, zaposleni pa si želijo delati v organizaciji, kjer bi cenili zaupanje, odprtost in sodelovanje, torej kulturo klana. V naši raziskavi pa si zaposleni v prihodnosti v največji meri želijo kulture klana, sledijo hierarhija, adhokracija in trg. Tudi Skinder Savić (2013) navaja, da si zaposleni v slovenskih bolnišnicah bistveno več želijo kulture klana in bistveno manj kulture trga, pri kateri je poudarek na tekmovanju

in doseženih rezultatih. Med kulturo klan in drugimi tipi kulture pa je okoli deset točk razlike.

Pri šestem sklopu oziroma pri merilu uspešnosti organizacije je v Domu upokojencev dr. Franceta Bergelja Jesenice najbolj prisotna kultura hierarhije, sledijo klan ter v isti meri adhokracija in v najmanjši meri kultura trga. Do podobnih ugotovitev pri ugotavljanju kriterijev za doseganje uspeha so prišli tudi v slovenskih bolnišnicah (Skinder Savić, 2013). Golob (2006) prav tako ugotavlja, da je v Domu starejših občanov Novo mesto za uspešno delovanje organizacije pomembna učinkovitost, tekoče delovanje, zanesljivost in stroškovna učinkovitost. V naši raziskavi smo ugotovili, da si zaposleni želijo največ kulture klana bistveno manj pa kulture trga, kar pomeni da naj bi bil uspeh odvisen od timskega dela, nalogah in skrbi za zaposlene, vzdušju v organizaciji in na razvoju človeških virov.

Pri ugotavljanju razlik organizacijske kulture glede na delovno dobo nismo ugotovili statistično pomembnih razlik. Skela Savič (2006) ugotavlja, da starost anketirancev in število let zaposlitve nimata pomembnega vpliva na tip organizacijske kulture.

Naša raziskava nam je pokazala, da je Domu upokojencev dr. Franceta Bergelja Jesenice večinoma hierarhično usmerjen. Organizacijska kultura trga pa je najmanj prisotna. Raziskave drugih avtorjev (Lok Crawford, 1999; Strasser, 2002; Bosch et al., 2011; Tsai, 2011 povz. po Skinder Savić, 2013) so tudi pokazale, da so bolnišnice večinoma hierarhično usmerjene. Skinder Savić (2013) ugotavlja, da si zaposleni v največji meri v prihodnosti želijo organizacijske kulture skupina. Statistično značilne razlike med zdajšnjo in želeno organizacijsko kulturo smo ugotovili pri vseh tipih kulture. Zaposleni si želijo kulturo klan močno okrepiti v prihodnosti, bistveno manj pa si v prihodnosti želijo kulture hierarhije in adhokracije.

Naša raziskava je bila omejena samo na en socialno varstveni zavod, zanimivo bi bilo pridobiti in primerjati rezultate tudi z drugimi socialno varstvenimi zavodi po Sloveniji. Ker je bila raziskava izvedena na vzorcu 42 zaposlenih v Domu upokojencev dr.

Franceta Bergelja Jesenice, tako dobljenih rezultatov ne moremo posploševati na druge zaposlene in ostale socialno varstvene zavode.

## 4 ZAKLJUČEK

Z raziskavo v diplomskem delu smo s pomočjo vprašalnika OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) avtorjev Camerona in Quinna prišli do zaključka, kakšen je zdajšnji in želeni tip organizacijske kulture zaposlenih v Domu upokoencev dr. Franceta Bergelja Jesenice. Rezultati raziskave so pokazali, da je prevladujoča organizacijska kultura tipa hierarhije, sledi pa ji kultura klana. Pri prvih dveh sklopih, prevladujoče značilnosti organizacije in pri vodenju so tudi v največji meri zaznali kulturo hierarhija. Kar pomeni, da gre za zelo strukturirano in kontrolirano okolje, vodenje pa je usmerjeno v koordinacijo in učinkovitost. Zanimivo je, da so pri delu z ljudmi zaposleni v največji meri zaznali kulturo klana, kar pomeni, da je med zaposlenimi veliko sodelovanja in značilno timsko delo. Pri organizacijski povezanosti, poudarjenih strategijah in merilu uspešnosti so povsod zaznali prisotno kulturo tipa hierarhija, kjer gre za povezovanje formalno predpisanih pravil in reda, pomembno je, da delo poteka tekoče, poudarek je na stalnosti in stabilnosti, ključnega pomena so zmogljivost, kontrola in utečenost postopkov, uspeh zavoda pa se kaže s pravočasnostjo, tekočim delovanjem, zanesljivostjo in stroškovno učinkovitostjo. Organizacija s hierarhično kulturo je zelo strukturirana in formalizirana, usmerjena navznoter in deluje v stabilnem okolju. Pomembni pa so odkrivanje napak, merjenje, kontrola procesov in sistematično reševanje problemov. Pri ugotavljanju razlik glede na delovno dobo pri zaposlenih ni prihajalo do pomembnih razlik.

Prišli smo tudi do ugotovitve, da je organizacijska kultura klana najbolj zelena oblika prihodnje organizacijske kulture in bi jo zaposleni v prihodnosti radi precej okrepili. Kultura klana poudarja timsko delo, predanost organizaciji, zelo pa tudi razvoj zaposlenih ter ima jasno zastavljene cilje in strategijo. Pomembno je tudi vzdušje v organizaciji, vodenje pa je usmerjeno k svetovanju, spodbujanju, usklajevanju in vzgoji zaposlenih. Anketiranci pa si v prihodnje želijo najmanj kulture trga oziroma si ne želijo tekmovalnega delovanja, zahtevnosti vodenja in visoko postavljenih ciljev.

## 5 LITERATURA

Ambrož M. Viharnost organizacije. Kranj: B&B izobraževanje in usposabljanje; 2009.

Bryant S. Organizational Culture of Mississippi Hospitals as Perceived by Laboratory Professionals. University of Southern Mississippi. Clin Lab Sei. 2013;26(3):147-52.

Chen Y. Restructuring the Organizational Culture of Medical Institutions: A study on a Community Hospital in the I-Lan Area. J Nurs Res. 2008;16(3):211-8.

Černetič M. Management in sociologija organizacij. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. Kranj: Moderna organizacija; 2007.

Česen M. Management javne zdravstvene službe. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje; 2003.

Dovč P. Timsko delo kot element kakovosti v zdravstveni dejavnosti: [diplomsko delo]. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj; 2006.

Freemantle D. Part 2: Applying the cultural web – changing the labour ward culture. Br J Mid. 2013;21(10):723-30.

Golob M. Organizacijska kultura v zavodu Dom starejših občanov Novo mesto: [diplomsko delo]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta; 2006.

Jus H. Vpliv stila vodenja na zadovoljstvo zaposlenih: [diplomsko delo]. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede; 2008.

Jalen A. Identifikacija modelov in stilov vodenja v zdravstveni negi v Splošni bolnišnici Jesenice: [diplomsko delo]. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego Jesenice; 2010.



Kaufman G, McCaughn D. The effect of organisational culture on patient safety. *Nurs Stand.* 2013;27(43):50-6.

Kavčič B. *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede Celje; 2011.

Kaučič BM. *Identifikacija gradnikov stilov vodenja in kariernih sider pri vodilnih medicinskih sestrah v Sloveniji: [magistrsko delo]*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede; 2009.

Kragelj J. *Organizacijska kultura zaposlenih v zdravstveni negi v bolnišnici: [magistrsko delo]*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper; 2010.

Lobnikar B. *Kakovost medosebnih odnosov kot determinanta organizacijske kulture v bolnišnici*. In: Labaš S, Matk V, Jakob Roban R, eds. *Medosebni odnosi – temelj kakovosti v zdravstvu*, Logarska dolina 30.- 31. maj 2008. Solčava: Spes - društvo za kulturo odnosov; 2008:3-10.

Lahe M, Kaučič BM. *Timsko delo v očeh študentov zdravstvene nege: Kateri dejavniki vplivajo na njegovo uspešnost*. *Obzor Zdr N.* 2006;40(3):149-55.

Mayer J, Zupan N. *Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje*. *Org.* 2004;37(6):224-9.

Mihalič R. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Ljubljana: Mihalič in Partner, založba poslovne literature; 2007.

Mijoč P, Meško M, Karpljuk D, Vidempek M, Meško Štok Z. *Zaznave povezane z organizacijsko kulturo med vodilnim in strokovnim kadrom v slovenskih podjetjih*. *Organizacija.* 2009;42(2):A64-70.

Ovsenik M, Ambrož M. Upravljanje sprememb poslovnih procesov. Portorož: Visoka šola za turizem, Turistica Portorož; 2006.

Perry Wooten L. Nurses as implementers of organizational culture. Nurs Econ; 2003;21(6):1-6.

Praper P. Timsko delo in skupinski proces; 2011. Dostopno na: <http://www1.fov.uni-mb.si> (1. 10. 2014).

Rečnik Šiško V. Organizacijska klima v higienski enoti zdravstvenega doma dr. A. Drolca Maribor: [diplomsko delo]. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj; 2006.

Strgar M. Organizacijska kultura in klima – pregled literature. In: Bahun M, Kramar Z, eds. Kako organizacijska kultura izboljšuje klinično kakovost: zbornik prispevkov, Kranjska Gora 3. oktober 2013. Jesenice: Splošna bolnišnica Jesenice, Visoka šola za zdravstveno nego Jesenice; 2013: 1-18.

Skela Savič B. Organizacijska kultura in spremembe v zdravstveni negi. In: Trampuž R, ed. Kakovost zdravstvene nege: kako jo prenesti v prakso: zbornik prispevkov, Nova Gorica 3.- 4. april 2004. Nova Gorica: Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov; 2004: 42-8.

Skela Savič B. Organizacijska kultura in uvajanje sprememb v slovenskih bolnišnicah: subkulture in mesto zdravstvene nege? Obzor Zdr N. 2006;40:188-96.

Skela Savič B. Dejavniki uspešnega izvajanja sprememb v slovenskem zdravstvu: [doktorska disertacija]. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede; 2007.

Skela Savič B, Pagon M. Model dejavnikov uspešnega izvajanja sprememb v slovenskem zdravstvu. Organizacija. 2007;40(4):A63-72.

Skinder Savić K. Organizacijska kultura v splošnih bolnišnicah in njena povezanost z zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu: [magistrsko delo]. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper; 2013.

Tavčar M. Strateški management nepridobitnih organizacij. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper; 2005.

Tavčar M. Management in organizacija. Koper: Univerza na Primorskem, fakulteta za management Koper; 2009.

Tsai Y. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. BMC Health Services Research. Taiwan: Chung Shan Medical University; 2011.

## **6 PRILOGE**

### **6.1 INSTRUMENT**

#### **ANKETNI VPRAŠALNIK**

Spoštovani!

Moje ime je Janina Čebulj in sem študentka s statusom absolventke na Visoki šoli za zdravstveno nego Jesenice. V okviru diplomskega dela z naslovom »Organizacijska kultura v zdravstveni negi« želim raziskati prevladujoči tip organizacijske kulture med zaposlenimi v Domu za starejše občane na Jesenicah. Diplomsko delo pripravljam pod mentorstvom doc. dr. Brigite Skele Savič.

Anketiranje se izvaja po predhodni pridobitvi soglasja s strani vodstva. Anketa je anonimna, sodelovanje v raziskavi pa je prostovoljno. Podatki, pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika, bodo uporabljeni izključno za namen priprave diplomske naloge. Naprošam vas, da anketni vprašalnik po izpolnjevanju vrnite na dogovorjeno mesto v vašem zavodu.

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

## **SKLOP 1: DEMOGRAFSKI PODATKI**

**Spol:** (obkrožite)

1. Moški
2. Ženski

**Starost:** (obkrožite)

1. 18– 30 let
2. 31– 40 let
3. 41– 50 let
4. Nad 51 let

**Ali delate na področju zdravstvene nege?** (obkrožite)

1. Da
2. Ne

**Najvišje dosežena izobrazba:** (obkrožite)

1. Osnovnošolska izobrazba
2. Srednješolska izobrazba
3. Višješolska izobrazba
4. Visokošolska izobrazba
5. Univerzitetna izobrazba
6. Magisterij
7. Doktorat

**Delovna doba na trenutnem delovnem mestu:** (obkrožite)

1. Do 5 let
2. 6 – 10 let
3. Nad 11 let

## SKLOP 2: ORGANIZACIJSKA KULTURA V ZDRAVSTVENI NEGI

Pred vami je sklop vprašanj za ugotavljanje organizacijske kulture. Vprašalnik je zasnovan iz šestih delov, v vsakem so štiri trditve, vaše strinjanje s trditvami boste označili v %, skupni seštevek % mora biti v vsakem stolpcu vedno 100. Prosim, da za vsak sklop trditev izvedete dve ocenjevanji: stanje danes (prvi stolpec) in vaša želja za prihodnost (drugi stolpec).

### 1. Prevladujoče značilnosti organizacije

	Trditve	Danes	Želja za prihodnost
A	Naša organizacija je zelo prijateljska. Smo kot ena velika družina. Zaposleni smo si med seboj pripravljene pomagati.		
B	Naša organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni smo se pripravljene izpostaviti in sprejeti tveganje za interes organizacije.		
C	Naša organizacija je zelo usmerjena k doseganju ciljev. Pomembno je, da je delo opravljeno. Zaposleni smo med seboj zelo tekmovalni.		
D	Naša organizacija ima zelo jasno strukturo in sistem kontrole. Zaposleni se ravnamo po določenih formalnih pravilih.		
	Skupaj:	100%	100%

### 2. Vodenje v organizaciji

	Trditve	Danes	Želja za prihodnost
A	Vodenje v naši organizaciji je usmerjeno k svetovanju, spodbujanju, dajanju vzgleda, skrbi, usklajevanju in vzgoji zaposlenih.		
B	Vodenje v naši organizaciji je podjetniško, inovativno ter sprejema tveganja.		
C	Vodenje v naši organizaciji nikoli ni nesmiselno, je nekoliko strogo in stremi k doseganju rezultatov.		
D	Za vodenje v naši organizaciji je značilno usklajevanje, organiziranje ter učinkovit potek dela.		
	Skupaj:	100%	100%

### 3. Delo z zaposlenimi

	Trditve	Danes	Želja za prihodnost
A	Način dela z zaposlenimi v naši organizaciji se kaže kot timsko delo, iskanje soglasja in sodelovanja.		
B	Način dela z zaposlenimi v naši organizaciji se kaže kot prevzemanje tveganje posameznika, inovativnost, svoboda v odločanju ter edinstvenost.		
C	Način dela z zaposlenimi v naši organizaciji se kaže kot močna medsebojna tekmovalnost, visoke zahteve ter težnja k dosežkom.		
D	Način dela z zaposlenimi v organizaciji se kaže kot zagotavljanje varnosti zaposlenih, udobnosti, predvidljivosti, stabilnosti in poudarjanje pomena medsebojnih odnosov.		
	Skupaj:	100%	100%

### 4. Organizacijska povezanost

	Trditve	Danes	Želja za prihodnost
A	Za našo organizacijo sta značilna zvestoba in medsebojno zaupanje. Cilji organizacije so visoki.		
B	Našo organizacijo povezujejo naklonjenost k novostimi in razvoju. Organizacija se trudi, da bi bili vedno prvi oziroma korak pred drugimi.		
C	Za našo organizacijo je značilno izvrševanje nalog in doseganje ciljev. Poudarek je na tekmovalnosti in zmagovanju.		
D	Našo organizacijo povezujejo formalni predpisi, pravila in red. Pomembno je, da delo poteka tekoče.		
	Skupaj:	100%	100%

## 5. Poudarjene strategije

	Trditve	Danes	Želja za prihodnost
A	Naša organizacija poudarja razvoj zaposlenih. V njej prevladujejo visoka stopnja zaupanja, odprtosti in sodelovanja med zaposlenimi.		
B	Naša organizacija poudarja zagotavljanje novih virov ter iskanje novih priložnosti za delo. Cenjene so novosti in možnosti za razvoj.		
C	Naša organizacija poudarja tekmovanje in doseganje rezultatov. Najpomembnejše je doseganje visoko zastavljenih ciljev.		
D	Naša organizacija poudarja stalnost in stabilnost. Pomembni so učinkovitost, zmogljivost, nadzor in tekoče izvajanje dejavnosti.		
	Skupaj:	100%	100%

## 6. Merila uspešnosti

	Trditve	Danes	Želja za prihodnost
A	Naša organizacija ocenjuje svojo uspešnost na podlagi razvoja zaposlenih, timskega dela, nalogah zaposlenih, pripadnosti zaposlenih ter skrbi za zaposlene. Pomembno je tudi vzdušje v organizaciji.		
B	Naša organizacija ocenjuje svojo uspešnost na izvajanju ključnih storitev ali na razvoju novih načinov dela, za kar so odgovorni vodje. Pomembni so visoki dosežki, ustvarjalnost in rast.		
C	Naša organizacija ocenjuje svojo uspešnost na doseganju najboljših rezultatov in prehitevanju konkurence. Njeno bistvo je prevladujoč vpliv na trgu in doseganje ciljev.		
D	Naša organizacija opredeljuje svojo uspešnost na podlagi učinkovitosti, ki se kaže s pravočasnostjo, tekočem delovanjem, zanesljivostjo in stroškovno učinkovitostjo.		
	Skupaj:	100%	100%