



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Logistični menedžment

**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME,
ZAVZETOSTI IN ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIH**

Mentorica: mag. Alenka Bradač, univ. dipl. ekon.
Lektor/ica: Goran Skube, prof. slov. / univ. dipl. slov.

Kandidatka: Leja Kuč

Kranj, julij 2022

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Alenki Bradač, ki me je usmerjala in mi dajala strokovne nasvete.

Zahvaljujem se tudi direktorici Kranjskih Vrtcev – gospe Urški Kejžar, ki je omogočila izdelavo raziskave in mi pomagala pri posredovanju anket.

Zahvaljujem se tudi vsem zaposlenim, ki so si vzeli čas in izpolnili evalvacijski vprašalnik za vrednotenje organizacijske klime in zadovoljstva.

IZJAVA

Študentka Leja Kuč izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Alenke Bradač.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih sta pomembna faktorja, ki vplivata na uspešnost delovanja vsake organizacije. Oblikujeta se na podlagi vodstva in osebnostnih lastnosti zaposlenih, ki se preslikajo na počutje in ustroj celotne organizacije. Organizacijska klima sestoji iz številnih faktorjev oziroma dimenzij, ki pogosto zajemajo medsebojne odnose, odnose med zaposlenimi in vodstvom, notranje komuniciranje, motivacijo, zavzetost in zadovoljstvo s stili vodenja. Zavzetost in zadovoljstvo vplivata na dobro počutje celotnega kolektiva v podjetju in pomembno pripomoreta k odnosom med zaposlenimi in širšim zunanjim organizacijskim okoljem (kupci, dobavitelji, lokalne skupnosti itd.). V diplomski nalogi bomo predstavili omenjene pojme nekoliko podrobneje in opravili meritev organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih na primeru verige vrtcev – Kranjski Vrtci. Ugotovitve bomo kritično ovrednotili in predstavili možnosti za izboljšave.

KLJUČNE BESEDE

- organizacijska klima
- zadovoljstvo zaposlenih
- zavzetost
- vrtec

ABSTRACT

Organizational climate and employee satisfaction are important factors that affect the performance of any organization. It is formed on the basis of management and personal characteristics of employees, which is reflected in the well-being of the entire organization. The organizational climate consists of many factors or dimensions, which often include interpersonal relationships, employee-leadership relationships, internal communication, motivation, commitment, and satisfaction with leadership styles. Commitment and satisfaction affect the well-being of the entire team in the company and significantly contribute to the relationship between employees and the wider external organizational environment (customers, suppliers, local communities, etc.). In the diploma thesis we will present the mentioned concepts in some detail and measure the organizational culture and employee satisfaction in the case of a chain of kindergartens - Kranjski Vrtci. We will prepare critical value and present opportunities for improvement.

KEYWORDS

- organizational climate
- employee satisfaction
- commitment
- kindergarten

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predpostavke in omejitve	1
1.4	Metode dela	2
2	ORGANIZACIJSKA KLIMA	3
2.1	Oprelitev organizacijske klime	3
2.1.1	Dejavniki organizacijske klime	4
2.1.2	Vpliv organizacijske klime na uspešnost poslovanja podjetja.....	5
2.2	Tipi in dimenzije organizacijske klime.....	6
2.3	Proučevanje in merjenje organizacijske klime	11
3	ZAVZETOST IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	13
3.1	Oprelitev in vloga zadovoljstva	13
3.1.1	Vloga in pomen zadovoljstva	14
3.2	Zavzetost zaposlenih	15
3.3	Sistem upravljanja in merjenja zadovoljstva	17
4	PRAKTIČNI DEL	19
4.2	Predstavitev organizacije Kranjski Vrtci	19
4.2.1	Zgodovina	19
4.2.2	Kranjski Vrtci danes in politika delovanja	20
4.3	Analiza vzorca raziskave.....	21
4.3	Rezultati merjenja organizacijske klime.....	23
4.4	Rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih	28
4.5	Kritika in oblikovanje predlogov	29
5	ZAKLJUČEK	31
	LITERATURA IN VIRI	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Koraki pri upravljanju organizacijske klime.....	11
Slika 2: Piramida zavzetosti zaposlenih.....	15
Slika 3: Dimenzije in dejavniki zavzetosti zaposlenih.....	16
Slika 4: Krogotok upravljanja zadovoljstva zaposlenih.....	17
Slika 5: Razporeditev anketirancev po spolu.....	21
Slika 6: Razporeditev anketirancev po starostnih skupinah.....	21
Slika 7: Razporeditev anketirancev po izobrazbeni strukturi.....	22
Slika 8: Razporeditev anketirancev glede na delovno obdobje v ustanovi.....	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tipi organizacijske klime glede na pritisk in toleranco do sprememb.....	7
Tabela 2: Tabela rezultatov sklopa motivacije in zavzetosti.....	23
Tabela 3: Tabela rezultatov sklopa vodenje.....	24
Tabela 4: Tabela rezultatov sklopa pripadnosti podjetju.....	25
Tabela 5: Tabela rezultatov sklopa strokovne usposobljenosti in učenja.....	26
Tabela 6: Tabela rezultatov sklopa notranjih odnosov.....	27
Tabela 7: Tabela rezultatov sklopa notranjega komuniciranja in informiranja.....	28
Tabela 8: Tabela rezultatov merjenja zavzetosti zaposlenih.....	29

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Vsako organizacijo in njen uspeh predstavljajo predvsem ljudje, ki so v njej zaposleni in jo s svojim delom podpirajo. Tako vodilni, kot celoten kolektiv ustvarjajo delovno vzdušje – organizacijsko klimo. Kakšna je, je odvisno od številnih dejavnikov, njen cilj pa naj bi bil dvig zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih. Raziskave potrjujejo, da bolj, kot se zaposleni počutijo slišane in bolj, kot je klima sproščena, predvidoma uspešnejše je podjetje, ne samo finančno, ampak tudi po drugih kazalnikih. To velja ne glede na to, ali gre za podjetje, ki dela na trgu, javno podjetje ali drugo obliko organizacije. Marsikdo misli, da na zadovoljstvo zaposlenih primarno vpliva njihovo plačilo. Ugotovili bomo, da se zadovoljstvo zaposlenih vzpostavi in pokaže na podlagi več drugih dejavnikov.

1.2 CILJI NALOGE

Glavni namen in cilj diplomske naloge je opredeliti pojme organizacijska klima, zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih, ter podati načine njihovega merjenja. Na podlagi teoretičnih dejstev bomo prepoznali najprimernejše metode za merjenje organizacijske klime v izbrani organizaciji ter določili kazalnike in parametre za izvedbo praktičnega dela naloge. Ugotovljene vrednosti bodo podlaga za oceno stanja organizacijske klime in pripravo predlogov za njeno izboljšanje. Izbrana organizacija je vrtec.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Izhajamo iz predpostavke, da sta organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih pomembna gonila uspeha vsake organizacije. Izdelki ali storitve, ki jih organizacija nudi na trgu, so namreč izraz pozitivnega vzdušja med zaposlenimi, ki spodbuja inovativnost, povezovanje, razvoj in izboljšuje stike s strankami. Kakovost storitev, ki jih opravlja vrtec, je pogosto merjena v zadovoljstvu staršev otrok, ki ga obiskujejo. Gre za dejavnost, kjer sta stik z ljudmi oziroma t. i. »mehke večšine«, ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti zaposlenih. Za zagotavljanje kakovostnih storitev so tako pomembne številne pozitivne navezave: zaposleni-zaposleni, zaposleni-otrok, zaposleni-starš. Predpostavljamo, da je za uspeh delovanja vrtca pomembna pozitivna in strpna organizacijska klima, ki jo bomo v empiričnem delu tudi ustrezno ovrednotili.

Pri potrditvi svojih predpostavk bomo naleteli tudi na številne omejitve. Ena izmed največjih je ta, da bo raziskava vključevala samo eno organizacijo oziroma en vrtec.

Če bi v raziskavo uspeli vključiti in primerjati več vrtcev, bi bila le ta objektivnejša, prav tako pa bi podala jasnejšo sliko o stanju organizacijske klime in splošnega zadovoljstva zaposlenih v vrtcih. Zanimivo bi bilo primerjati tudi rezultate med vrtci v različnih pokrajinah.

1.4 METODE DELA

Za razčlenjevanje teoretičnih osnov bomo pri raziskovanju uporabili deskriptivne metode raziskovanja, ki so potrebna podlaga za razumevanje osnovnih pojmov, kot so organizacijska klima, zavzetost zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih. V tem delu bomo predvsem povzemali najbolj pogosto in uporabno teorijo. V praktičnem raziskovalnem delu bomo izvedli posnetek stanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih s pomočjo spletnih vprašalnikov, ki jih bomo razdelili čim več zaposlenim. Sledila bo analitična metoda presojanja rezultatov, navajanje ugotovitev ter oblikovanje predlogov kot priporočilo vodstvu za doseganje izboljšanja stanja.

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

Z organizacijsko klimo poenostavljeno spremljamo obnašanje posameznikov v dani organizaciji. Gre za zaznavanje predpostavk, verovanj, mnenj in stališč, ki jih izražajo zaposleni. Je ena izmed najbolj pomembnih določevalcev uspešnosti podjetja, a hkrati eden izmed težjih pojmov, s katerim se ubada vodstvo podjetja. Z besedo »klima« označujemo medsebojne odnose med zaposlenimi. Če so ti pozitivni, potem se bo zelo verjetno v organizaciji izoblikovalo prijateljsko in prijetno delovno okolje. V takšnem vzdušju se ljudje dobro razumejo, se bolje počutijo in so v splošnem bolj zadovoljni s samim delom. Nasprotno, lahko slaba organizacijska klima pomeni napeta vzdušja med zaposlenimi, tekmovalnost in generalno nezadovoljstvo pri delu. Če se v kolektivu ustvari takšna klima, se to kmalu izrazi tudi v samih uspehih pri poslovanju. V literaturi, različni avtorji organizacijsko klimo opisujejo kot:

- Stanje organizacije in njenih delov. Gre za kakovost notranjega organizacijskega okolja, po kateri se lahko podjetje diferencira od drugih podjetij in na podlagi tega izkazuje konkurenčne prednosti na trgu. Iz nje izhaja tudi vir spodbud in načrt usmerjanja aktivnosti, ki jih uporablja vodstvo (Lipičnik in Možina, 1993).
- Organizacijska klima je produkt številnih znanih in neznanih dejavnikov, ki ustvarjajo ozračje v organizaciji. Ti so lahko posledica notranjega ali zunanjega organizacijskega okolja. Po mnenju Lipičnika (2007) se ljudje na dražljaje iz okolja različno odzivajo, zato je njihovo vedenje pogojeno z organizacijsko klimo širšega okolja, v katerem delujejo.
- Schneider, Ehrhart in Macey (2013) navajajo, da organizacijsko klimo oblikuje organizacija sama brez vpletanja zunanjega okolja. Zagovarjajo stališče, da nanjo prevladujoče vplivajo norme, vrednote, odnosi, občutki in vedenja članov v danem podjetju ali organizaciji. Dodajajo še, da klima ne predstavlja zgolj zgoraj naštetih odlik zaposlenih, pač pa k klimi prištevajo tudi značilnosti ljudi, delovne procese in tudi notranje ter zunanje boje posameznikov. Klima je odsev politike podjetja, ki se mora pokrivati z že ponotranjenimi vrednotami posameznikov, ki so tam zaposleni.
- Neal, West in Petterson (2005) organizacijsko klimo razumejo kot zaznavno lastnost oziroma percepcijo, s katero zaposleni dojemajo organizacijo, v kateri delajo. K perceptivnemu delu dojetanja prištevajo predvsem vidike zaposlenih do svojih možnosti in pogojev dela. Takšni definiciji bi lahko z drugim izrazom rekli tudi »psihološka klima«, ki izhaja iz posameznika. Skupek posameznih percepcij se potem prevesi v organizacijsko klimo. Podobno razume organizacijsko klimo tudi Zhang in Liu (2010), ki k perceptivnemu dojetanju posameznika dodajata še zaznave dogodkov,

postopkov in odnosov. Te poimenujeta kot »rutine«, ki so osnova za nagrajevanje zaposlenih in sporočanje njihove cenjenosti v podjetju.

Za potrebe te diplomske naloge najbolj ustreza definicija avtorja (Lipičnik in Možina, 1993) in jo bomo uporabili za nadaljnje razumevanje tega pojma.

2.1.1 Dejavniki organizacijske klime

Zaradi kompleksnosti razumevanja organizacijske klime je smiselno, da si pogledamo nekatere pomembne dejavnike, ki jo določajo. Po besedah Samotrčanove (2008) poznamo devet osnovnih dejavnikov, na podlagi katerih lahko opredelimo organizacijsko klimo:

1. **Pritisk in struktura.** Vsako podjetje ima pri svojem delovanju sprejeta določena pravila, ukrepe in omejitve, ki se jih morajo zaposleni držati. Če te strukture niso ustrezno informirane in upoštevane s strani vseh udeležencev podjetja, potem lahko takšne anomalije razdvojijo kolektiv in oslabijo organizacijsko klimo.

2. **Osebna odgovornost.** Različna dela zahtevajo različne nivoje odgovornosti znotraj organizacije. Vsekakor je v podjetjih dobrodošla demokracija, zato na klimo vpliva dejavnik osebne odgovornosti z vidika vključevanja vseh zaposlenih v skupno odločanje. Pri nekaterih pozicijah je pomembna tudi raven osebne avtonomije.

3. **Toplina.** Delovanje podjetja pomeni delovanje ljudi. Percepcija zaposlenih o medsebojnih odnosih, občutki pripadnosti in občutku sprejetosti pomembno vplivajo na dobro počutje in vzdrževanje pozitivne organizacijske klime.

4. **Podpiranje.** Multiplikativni učinki pri kombinacijah različnih znanj ustvarijo homogeno in inovativno organizacijsko klimo, ki daje zaposlenim občutek koristnosti in pripadnosti.

5. **Nagrajevanje in kaznovanje.** Pomembno je, da se zaposleni v organizaciji zavedajo morebitnih nagrad ali kazni, ki jih lahko doletijo v povezavi z opravljenim delom. Takšno okolje spodbudi motiviranost in združevanje zaposlenih.

6. **Obvladovanje konfliktnih situacij.** Pomemben dejavnik organizacijske kulture, ki pojasnjuje razumevanje in odziv zaposlenih, kadar pride v podjetju do nevspečnosti. Sem prištevamo ocenjevanje splošnih pristopov reševanja konfliktov, stopnjo poslušnosti za nasprotujoča si mnenja in število rešenih konfliktnih situacij.

7. **Stabilnost in standardi pričakovanja.** Cilji vodstva glede želene kakovosti izdelkov ali storitev, ki jih podjetje ponuja, se morajo skladati s standardi pričakovanj, ki jih imajo zaposleni. Le na takšen način lahko podjetje posluje na dolgi rok in celotnemu kolektivu vnaša stabilnost delovnega mesta.

8. **Zvestoba podjetju in pripadnost.** Naloga vodstva je, da v podjetju ustvari okolje pripadnosti in zvestobe zaposlenih.

9. **Obvladovanje tveganj.** Jasno seznanjanje zaposlenih o možnih tveganjih v povezavi s poslovanjem podjetja poglobi odnose med vodstvom in zaposlenimi in

poskrbi za utrjeno organizacijsko klimo. S transparentno komunikacijo morebitnih tveganj, ki lahko ogrozijo podjetje in njegovo delovanje, se ustvari motivacijsko okolje, katerega cilj je kolektivno izogibanje nastalemu tveganju.

2.1.2 Vpliv organizacijske klime na uspešnost poslovanja podjetja

Uspeh ali neuspeh podjetja je odvisen od številnih dejavnikov, ki izhajajo iz kvalitete tistih ljudi, ki ga gradijo. Z vidika zaposlenega je dobro, da si poišče takšno podjetje, v katerem bo njegova izkoriščenost znanja največja ob maksimalnem možnem zadovoljstvu pri delu. Ker pa je podjetje »ekipni šport«, je pomembno, da za naravnost k uspehu, vodstvo poskrbi za primerno organizacijsko klimo. Iz upravljalškega vidika je dobro, da se posameznik prilagodi vrednotam in skupni klimi podjetja. Učinek na posameznika je v tem primeru binaren, saj lahko dobra klima poudari njegove kvalitete, znanje in sprejetost pri delu. Nasprotno pa lahko slaba klima zavira njegove potencialne in onemogoči njegov nadaljnji razvoj. V tem primeru je najbolje, da zaposleni razmisli o zamenjavi položaja ali celotne službe. Seveda pa je v takšnem primeru potrebno tudi zavedanje managementa, ki se mora vprašati ali je stanje organizacijske klime, podpira doseganje ciljev celotnega podjetja in neposredno zaposlenih (Parlberg in Perry, 2007).

Neposreden vpliv na poslovanje podjetja ima tudi delovna uspešnost, ki izhaja neposredno iz organizacijske klime. Merimo jo s pomočjo ustreznih metod za ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih, o čemer bomo več govorili v prihodnjih poglavjih. Možina (1998) navaja, da lahko delovno uspešnost spodbujamo z nekaterimi ukrepi. Mednje prišteva:

- nagrajevanje zaposlenih,
- dodatno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,
- možnosti napredovanja,
- razvijanje osebnosti zaposlenih,
- organizacijski-celovit razvoj.

Vplivi na podjetje se tako kažejo na povečani motivaciji zaposlenih in njihovem zadovoljstvu, kar pa seveda privede do poslovne odličnosti. Preplet skrbno zastavljenih ukrepov delovne uspešnosti povečata tudi produktivnost in zavzetost zaposlenih. Florjančič, Bernik in Novak (2004) trdijo, da dobra organizacija ni produkt skladnosti enotnih interesov, pač pa sposobnosti poenotenja interesov. Za maksimiranje pozitivnih vplivov na podjetje, ki izhajajo primarno iz organizacijske klime, mora management poskrbeti za aktivnosti na področjih:

- medsebojnega sodelovanja pri zaposlenih,
- oblikovanju postopkov nagrajevanja zaposlenih,
- nudenje učinkovitih načinov komunikacije,
- možnosti izobraževanja in razvijanja zaposlenih,
- prilagajanje delovnim merilom v povezavi z zakonskimi določili.

2.2 TIPI IN DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Haakonsson, Burton, Lauridsen in Obel (2008) so v svoji literaturi predstavili štiri prevladujoče tipe organizacijske klime, ki se pojavljajo v organizacijah.

Prvi tip organizacijske klime je skupinska klima. Zanj je značilna prijetnost vzdušja, prijaznost do zaposlenih in dober odnos med nadrejenimi. Zaposleni so podjetju predani in zvesti, potrebe po aktivnem vodenju s strani vodstva skoraj ni. Cilj organizacije je razvoj človeških virov v obliki vlaganja v znanje, mentorstvu in aktivnosti ob delu.

Drugi tip organizacijske klime je razvojni. Gre za nekoliko bolj razgibano klimo, kjer so tako zaposleni kot vodstvo nekoliko bolj nagnjeni k sprejemanju tveganj in odkrivanju inovacij. Vzdušje temelji na soočanju z izzivi in visoki toleranci do sprejemanja sprememb. Poudarek je na posameznikovem razmišljanju, iniciativi in svobodi odločanja. Dolgoročni cilji takšnih organizacij so pogosto usmerjeni v rast in razvoj ter pridobivanje virov. Uspešnost zaposlenih je merjena na podlagi razvoja novih izdelkov, metod ali storitev ter napredovanju, ki pride kot posledica teh.

Tretji tip je racionalna organizacijska klima, ki se osredotoča na cilje. Vodstvo takšnih organizacij je pogosto k rezultatom usmerjeno, zahtevnejše in bolj tekmovalno. Tudi med zaposlenimi se poudarjata doseganje ciljev in doseganje zmag, pogosto nad lastnimi sodelavci. Merila uspešnosti podjetij, ki delujejo na ta način, so prodornost, uspeh na trgu in ustvarjena dodana vrednost. Celotna slika podjetja se vrti okrog percepcije zmage, vodilnosti in spoštovanja.

Četrti tip je organizacijska klima z osredotočanjem na notranje procese. Vodstvo in posledično zaposleni delujejo zelo strukturirano in v veliko primerih formalizirano. Organizacija se naslanja na jasno določene smernice in pravila, ki jih spoštuje celoten kolektiv. Pri delu so jasno opredeljeni postopki delovanja. Osrednje vrednote, h katerim teži organizacija, so doseganje stabilnosti, predvidljivosti in učinkovitosti.

Tabela 1 prikazuje tipe organizacijske klime glede na raven pritiska zaposlenih in toleranco do sprememb.

Tip klime	Skupinska klima	Razvojna klima	Racionalna klima	Klima notranjih procesov
Pritisk	Nizek	Nizek	Visok	Visok
Toleranca do sprememb	Nizka	Visoka	Visoka	Nizka

Tabela 1: Tipi organizacijske klime glede na pritisk in toleranco do sprememb
(Vir: Haakonsson, Burton, Lauridsen in Obel, 1999)

Pomembno je razumevanje dejstva, da ni pravilne ali nepravilne odločitve pri izbiri optimalne organizacijske klime, saj je ta velikokrat pogojena s panogo in dejavnostjo, v kateri podjetje deluje. Na podlagi tega dejstva, Neal, West in Patterson (2005) tipologijo klime delita na dve smeri. Prva je psihološka klima, ki se ukvarja z zaznavami zaposlenih in teži k dobremu počutju. Pri tem tipu se spodbuja vključenost zaposlenih v odločanje o prihodnosti podjetja, njihovo mnenje je cenjeno, sodelovanje med nadrejenimi in podrejenimi je podobno mentorskemu odnosu. Drugi tip, ki ga avtorji prepoznavajo, je klima usmerjena v učinkovitost delovanja organizacije. Dobro počutje posameznega zaposlenega je nekoliko odrinjeno, saj so v ospredju rezultati podjetja, učinkovitost delovanja, inovativnost in rast. Avtorji nadaljujejo, da navedena dva tipa služita vsak svojemu namenu v podjetju. Naloga managementa je, da ugotovi, katera klima je primernejša za doseganje poslovne odličnosti.

Organizacijska klima je sestavljena iz osnovnih gradnikov, ki jih poimenujemo tudi dimenzije organizacijske klime. Gre za tiste faktorje, ki določajo klimo in jo oblikujejo. Še posebej nas ti dejavniki zanimajo, kadar želimo preučiti in kritično ovrednotiti klimo izbranega podjetja. V tem primeru nas zanima doživljanje zaposlenih in njihov odnos do različnih okoliščin. Osredotočamo se na 12 prevladujočih dejavnikov oziroma dimenzij, ki pomagajo pri sooblikovanju organizacijske klime: odnos do kakovosti, inovativnost, motivacija, pripadnost, notranji odnosi, poznavanje dimenzij politike podjetja (vizija, poslanstvo in cilji), organiziranost, vodenje, notranja komunikacija, karierni razvoj, nagrajevanje in strokovna usposobljenost (Knez, 2008).

Na kakovost podjetje se ne sme gledati zgolj kot na konkurenčno prednost pred drugimi ponudniki, pač pa kot nujnost, ki je glede na sodobne trende gospodarstva osnovno merilo za zadovoljevanje potreb odjemalcev. Naloga vsake organizacije je vzpostavitev sistema kakovosti, kjer so jasno določene naloge in odgovornosti vsake enote in vsakega zaposlenega. Management si lahko pri tem pomaga z

uvvedbo standardov, na primer: ISA ali EQA (Evropska nagrada za kakovost). S pomočjo standarda se v podjetje vpeljejo preverjeno dobre prakse, ki zagotavljajo maksimalno doseganje kakovosti in tako pomembno vplivajo pri oblikovanju klime. Pomagajo pri formiranju stilov vodenja, odgovornosti, postopkov in navodil. Usmerjajo tudi v principih pri reševanju sporov in napak.

Druga dimenzija organizacijske klime je inovativnost zaposlenih. Tukaj nas zanima ozaveščenost le teh za inovativno razmišljanje, ki vključuje kreativno reševanje problemov, kritični pristop k rešitvam in iznajdljivost. V podjetju se inovacije ne začnejo in končajo pri vodstvu, saj je inovativnost lastnost vseh ljudi (Likar, 2004). Prvi korak za doseganje inovativnosti vseh zaposlenih je odprava blokad pri kreativnem razmišljanju vseh udeležencev podjetja. Med pogoste vzroke za pojav blokad Lipičnik in Možina (1993) prištevata negativen odnos do kakovosti, strahove pred neuspehi inovacije, stres, upoštevanje (starih) pravil, zanašanje na logično razmišljanje in splošno prepričanje, da nismo ustvarjalni. Inovacijsko stigmo je možno v organizaciji rešiti z vpeljavo »pravice« do komunikacije posameznikovih ustvarjalnih misli, nudenje denarnih spodbud za inovatorje, odpravljanje zavistnega razmišljanja znotraj kroga sodelavcev in javno izpostavljanje dosežkov vsakega zaposlenega če ti to želijo.

Motivacija in zavzetost je tretja dimenzija organizacijske klime, ki opredeljuje potrebe zaposlenih in njihove razloge za opravljanje dela, ki ga opravljajo. Po mnenju Lipičnika (2007), človek ne more brez motivacije opraviti nobene aktivnosti. Zaposleni brez ustrezne motivacije niso učinkoviti za podjetje, saj s svojim delovanjem ne morejo v prvi vrsti zadovoljiti svojih potreb in posredno potreb podjetja. Da se temu izogne, mora management ugotoviti ustrezne vzvode motivacije, ki uglasijo posameznikove individualne cilje, s cilji podjetja. Zanimivo je dejstvo, ki ga ugotavljata Lipičnik in Možina (1993), da plača ne spada med dejavnike motivacije, ampak med dejavnike, ki pri zaposlenih povzročajo bodisi zadovoljstvo bodisi nezadovoljstvo. Denar je zgolj posredno sredstvo za zadovoljevanje dejanskih motivov. Avtorja dodajata, da zaposleni zaradi višje plače ne bo učinkoviteje delal, zaradi majhne pa verjetno sploh ne bo delal.

Pripadnost k organizaciji se šteje pod četrto dimenzijo klime. Načeloma velja na trgu prepričanje, da je težko najti dobre in sposobne zaposlene, še težje pa je te osebe potem zadržati. Frustracija managementa se pojavi tudi takrat, kadar podjetje v svoje zaposlene veliko vложи in jim ponudi dodatna usposabljanja, ti pa se potem vseeno odločijo za odhod k drugim podjetjem. Takšen zaposleni namreč s sabo odnese vso znanje, informacije in v veliko primerih tudi odnose s ključnimi partnerji ali strankami. Da se vodstvo izogne tovrstnim scenarijem, se mora pri kolektivu ustvariti vzdušje veselja ob prihodu na delo in občutek stanja ob strani, tudi v situacijah kadar na trgu razmere niso idealne. Mihaličeva (2008) ugotavlja, da se pripadnost in lojalnost zaposlenih vedno oblikuje na podlagi njihovega splošnega

zadovoljstva v podjetju. Gre za kakovost, ki je v podjetjih zelo redka in relativno krhka. Da se doseže vzajemnost lojalnosti, mora vodstvo:

- izkazovati enako mero pripadnosti,
- odmisлити »zlorabo« pripadnosti za interese drugih posameznikov,
- uporabiti ustrezne metode pohvale in nagrade.

Peta dimenzija organizacijske kulture se vrti okrog notranjih odnosov in njihovega efekta na počutje posameznikov v podjetju. Če so ti odnosi pozitivni, potem bo v podjetju veljalo prijateljsko in sproščeno vzdušje. Ljudje se medsebojno razumejo, se spoštujejo, družijo in si pomagajo, zato so tudi višje produktivni. Nasprotno, bodo slabi odnosi, nezadovoljstvo ali celo konflikti zaostriili počutje vseh zaposlenih in s tem znižali učinkovitost celotnega podjetja. Pravi odnosi, ki stremijo k doseganju skupnih ciljev, se oblikujejo postopoma. Pri proučevanju pete dimenzije se upošteva tudi odnos med vodstvom in zaposlenimi, kjer bodo slednji bolj motivirani, če bo njihovo mnenje, pri sprejemanju odločitev v podjetju, uslišano.

S komponentami politike podjetja, kot naslednje dimenzije organizacijske klime, torej poslanstvom, vizijo in cilji, se določa jedrna identiteta podjetja, ki ga ločuje od drugih. V njih je opredeljena odgovornost podjetja, ravnanje do zaposlenih, vodstva, odjemalcev in širše družbe. Vizija je opisana podoba podjetja v prihodnosti. Dobra vizija temelji na ustvarjalnih potencialih in poteh, po katerih jih bo uresničevalo. Zaposleni morajo v viziji začutiti pozitivno prihodnost, še bolje pa je, če so pri oblikovanju vizije, poslanstva in ciljev tudi aktivno vpleteni (Schulle, Ostroff in Kinicki, 2006).

Naslednja dimenzija je organiziranost podjetja, ki narekuje formalno urejenost neke organizacije. Z dobro organiziranostjo lahko organizacija posluje uspešneje. V nasprotnem primeru lahko slaba organiziranost pripelje do poslovnih težav. V tem primeru se mora struktura, da bi bila uspešna, pravočasno prilagoditi zahtevam okolja. Planiranje organiziranosti se začne pri strateškem managementu, torej pri lastnikih podjetja. Organizacija podjetja pomeni razmerja med ljudmi – člani v podjetju, ki delujejo z enakimi smotri za uresničevanje ciljev podjetja (Ivanuša-Bezjak, 2015).

Med dimenzije organizacijske kulture prištevamo tudi vodenje. Proces vodenja lahko opišemo kot proces usmerjanja ljudi k ciljem organizacije. Ti so ključni za doseganje kolektivne zavesti pri uresničevanju operativnih nalog. Zaposleni s pomočjo vodstvenih ciljev poznajo svoje naloge in dolžnosti, hkrati pa cilji pripomorejo tudi vodjem, ki se na podlagi ciljev odločajo o primernih oblikah nagrade. Dolžnost vsakega vodje je sposobnost vplivanja in usmerjanja zaposlenega ali ekipe zaposlenih k učinkovitemu izvajanju nalog. S svojim obnašanjem in načinom dela lahko vodje pomembno vplivajo na vedenje in vzdušje zaposlenih. Glede na svojo naravnost lahko vodijo na demokratičen ali avtokratičen način. Pri slednjem so v

ospredju cilji in dosežki, medtem ko pri demokratičnem težijo k zadovoljstvu zaposlenih (Lipičnik in Možina, 1993).

Gradnik organizacijske kulture je tudi kakovost notranjega komuniciranja v podjetju. Transmisijski mehanizem, ki prenaša informacije, znanje in izkušnje, je sestavni del vodenja in medsebojnih odnosov v vsakem podjetju. Potrebno je poznavanje razlik med informiranjem in notranjim komuniciranjem. Informiranje je enosmerni način komunikacije, kjer se podatki in informacije zgolj prenašajo iz enega vira do drugega. Primer informiranja je delegiranje vodstva o nalogah, ciljnih in zadolžitvah zaposlenih. Kadar pa govorimo o notranjem komuniciranju, takrat imamo v mislih udeležbo vseh zaposlenih v danem podjetju. Ti morajo razumeti delovanje organizacije in na podlagi komunikacije ugotoviti, kako maksimirati svoj doprinos k tem večjemu uspehu podjetja. Kot navaja Rozman (2001) je zato najbolje, da se v podjetju vzpostavijo pogoji za oblikovanje te dimenzije, saj se na ta način občutno izboljša organizacijska klima in celotna delovna uspešnost podjetja. Dodaja še, da je pri komunikaciji dobrodošlo ne-filtriranje informacij, še zlasti, če prihajajo od zgoraj navzdol. Cenjena je torej visoka stopnja transparentnosti vodstva ob hkratni upoštevnosti mnenj zaposlenih, ki so na nižjih hierarhičnih ravneh v podjetju.

Med dimenzije organizacijske kulture uvrščamo tudi razvojne zmožnosti kariere. Po ugotovitvah Lipičnika (2007) je kariera set planiranih in ne planiranih zaporedij dela oziroma aktivnosti, ki zajemajo napredovanje, samouresničevanje in osebni razvoj v določenem časovnem razponu. S spreminjanjem okolja se morajo spreminjati tudi znanja, veščine in pričakovanja zaposlenih, zato je planiranje kariernega razvoja zaposlenih smiselno. S kadrovsko-razvojnimi razmišljanjem vodstvo poskrbi, da so v podjetju na razpolago nova znanja, ki kakovostnim zaposlenim dajejo razlog za priključitev ali obstanek. Pomembno je tudi, da se organizacijski cilji uglasijo ciljem, ki jih imajo posamezniki sami. Takšen sistematični pristop k razvojnim zmožnostim na področju kariere, organizacijam omogoča doseganje konkurenčnih prednosti na trgu.

Zadnja dimenzija organizacijske kulture je podaljšek predhodne, saj zraven razvoja kariere poudarja pomen nagrajevanja zaposlenih. Sistem nagrad in kazni mora biti v organizaciji zgrajen jasno, objektivno in nedvoumno. Vodstvo mora nagrajevanje razmejiti na denarno in nedenarno. Številne raziskave (Spisakova, 2019; Bilan, Mishchuk in Dzhyhar, 2017; Stackova, Stacho in Bartáková, 2015) so pokazale, da je čedalje bolj v ospredju nedenarni vidik nagrajevanja v obliki spodbud in priznanj. Upoštevati pa je seveda treba denarno nagrajevanje, ki mora odsevati finančne dosežke podjetja. Plače, dodatki in ostale oblike kompenziranja morajo sovpadati z dobičkonosnostjo posla, saj lahko zaposleni ugotovijo plačna nesorazmerja in se usmerijo h konkurenčnim podjetjem. Pri nagrajevanju je torej pomembno, da podjetje in vodstvo ne razmišljata zgolj o lastnih ciljnih ali ciljnih podjetja. Če so upoštevane potrebe in želje posameznika, potem bodo zaposleni delo opravljali z

zagonom. Še večje bo zadovoljstvo če bo zaposleni prejemal zadovoljivo plačilo in bo ob delu vsake toliko pohvaljen.

2.3 PROUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Naloga vsake organizacije, ki ima težnjo po uspešnem delovanju, je vzpostavitev ugodne organizacijske klime. Vprašanja s strani vodstva se zato velikokrat pojavijo, s kakšno percepcijo dojemajo zaposleni stanje v podjetju. V izogib razpotju dojetanja klime med zaposlenimi in vodstvom je dobro, da organizacijsko klimo merimo vsaj enkrat letno. Šele na podlagi rezultatov evalvacijskih testov in metod, ki jih bomo spoznali, ki so preferirajoče izpolnjene objektivno s strani celotnega kolektiva, lahko strateški management in vodstvo ugotovita stanje organizacijske klime in na podlagi tega začneta postopek izboljševanja rezultatov.

Za uspešno merjenje, ocenjevanje in spreminjanje organizacijske klime je dobro, da se držimo korakov, ki jih prikazuje slika 1.



Slika 1: Koraki pri upravljanju organizacijske klime
(Vir: HRM, d. o. o., 2009, povzeto po Đogić, 2020)

Prvi postopek je ugotavljanje trenutnega stanja z evalvacijskimi vprašalniki. Ta postopek lahko opravimo na tri načine:

1. Merjenje na neformalne načine. Vodstvo si lahko ustvari lastna mnenja z opazovanjem in ustvarjanjem zapiskov o lastnih zaposlenih. Takšna metoda ni optimalna, saj ni objektivna. Temelji na predsodkih in dojetanju organizacijske klime s strani vodstva.
2. Drugi način je s sistematičnim zbiranjem mnenj in opažanj neposredno s strani zaposlenih. Ta način omogoča pogled s prve roke zaposlenih. Slabosti uporabe tovrstne metode je več. Prva je ta, da morda zaposleni zaradi zavarovanja lastnega dobrega imena podatkov ne povedo iskreno, ali jih

povedo pristransko. Druga pomanjkljivost je ta, da izvemo vzroke za nastale situacije, ne izvemo pa razlogov, zakaj je do teh prišlo.

3. Najbolj optimalna je metoda ocenjevanja organizacijske klime s pomočjo uveljavljenih vprašalnikov. Če je analiza izvedena s strani zunanjega ocenjevalca, je pogosto toliko boljše, saj se analiza izdelava objektivno in nepristransko. Preverjanje klime na ta način poteka tako, da zaposleni v sestavljenih vprašalnikih ocenjujejo oziroma obkrožajo nivo strinjanja z nizom trditev, ki se nanaša na dimenzije organizacijske klime (HRM, d. o. o., 2009, povzeto po Đogić, 2020).

V drugem koraku poteka analiza trenutnega stanja in šele nato načrtovanje zelenega stanja v prihodnosti. Ivančič (2007) je mnenja, da se morajo analize organizacijske klime izvajati v zaporednih časovnih intervalih oziroma vsaj enkrat letno. Na podlagi večkratnega merjenja lahko primerjamo stanje nekoč in stanje sedaj. Večkratno merjenje je primerno tudi iz stališča dejanskega merjenja, saj zaposleni pogosto ocenjujejo svoje trenutno dejansko stanje v podjetju. Po izvedeni meritvi je pomembno, da so z rezultati informirani vsi zaposleni v podjetju in ne zgolj vodstvo. Povratna informacija organizacijske klime je dobrodošla tako zaposlenim, ki na podlagi danih rezultatov lahko poiščejo načine za odpravljanje pomanjkljivosti, kot tudi zunanjim članom podjetja, ki so z njim povezani zgolj posredno. V mislih imamo investitorje, poslovne partnerje, dobavitelje in tudi kupce, ki jih zanima delovno okolje podjetja, s katerim sodelujejo.

Potrebe po poznavanju organizacijske klime pri slovenskih organizacijah so pripeljale do projekta, ki se imenuje Slovenska organizacijska klima (SiOK). Ta je bil prvič zasnovan že leta 2001 na pobudo številnih svetovalnih podjetij in Gospodarske zbornice Slovenije. Danes je v projekt vključenih že več kot 100 organizacij (SiOK, 2022). Glavni namen evalvacijskega projekta je v identificiranju stanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ter splošnem dvigu zavedanja njunega pomena. Namen je spoznavanje dobrih praks, ki temeljijo na primerljivosti, periodičnosti in odličnosti (Biro Praxis, 2017). Meritev poteka preko strukturiranega vprašalnika, ki je enak že od leta 2003. Nespremenjenost vprašalnika daje vpogled v pretekle rezultate in možnost primerjanja z drugimi podjetji. Sestavljen je iz 69 trditev, pri katerih anketiranci označijo njihov nivo strinjanja na Likertovi skali (1-5), kjer 1 pomeni, da se s trditvijo »Sploh ne strinjam«, 5 pa »Zelo se strinjam«. Trditve bazirajo na podlagi 12 dimenzij oziroma gradnikov organizacijske kulture, ki smo jih predstavili v predhodnem poglavju.

Na mednarodni ravni je uveljavljen vprašalnik, ki sta ga leta 1986 razvila Rao in Abraham. Ocenjevanje organizacijske klime poteka zelo podobno kot pri vprašalniku SiOK, kjer zaposleni izpolnjujejo nivo strinjanja pri 3-5 dimenzijah. Osnovna verzija po Rao in Abraham (1986, povzeto po Akinyemmi, 2011) zajema tri stopenjsko ocenjevanje z naslednjimi dejavniki:

1. Splošna organizacijska klima, kjer se ocenjuje mnenje o podpori, ki ga izkazuje vodstvo za razvijanje in napredek človeških virov. Ugotavljajo se tudi morebitna razpotja med obljubljenimi stanji s strani vodstva in izvršenim.
2. Mehanizmi razvijanja človeških virov, kjer se ugotavlja subjektivna presoja zaposlenih o uspešnosti, razvoju kariernih priložnosti sistemih nagrajevanja in drugih povratnih informacijah.
3. Stanje OCTAPAC kulture z ugotavljanjem stopnje odprtosti (O), udobja (C), zaupanja (T), avtonomnosti (A), pro aktivnosti (P), avtentičnosti (A) in sodelovanja (C). S temi kazalniki se proučuje razvojno-psihološko okolje organizacije.

3 ZAVZETOST IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

3.1 OPREDELITEV IN VLOGA ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Že v prejšnjih poglavjih smo omenili, da je naloga podjetja poiskati dober kader in ugotoviti načine kako te ljudi zadržati v podjetju čim dalj časa. Če podjetje v takšne zaposlene vlaga in se ti odločijo organizacijo zapustiti, potem s seboj odnesejo vso pridobljeno znanje, informacije in v nekaterih primerih celo poslovne partnerje. Da se organizacije izognejo takšnim scenarijem, je pomembno, da se vzpostavijo mehanizmi, ki spremljajo in beležijo zadovoljstvo zaposlenih. Ti morajo ob delu poiskati smisel, ki jih poganja naprej in jim preko oblik nagrajevanja zadovoljuje njihove lastne potrebe ter želje. Zadovoljni zaposleni bodo do organizacije bolj lojalni, njihov doprinos pa bo ostal enak tudi v primeru poslovne katastrofe. Avtor dodaja še, da zadovoljni zaposleni ne vplivajo zgolj na dober rezultat podjetja iz finančnega vidika, pač pa podjetju prinašajo še dodatno mero ugleda s strani širše družbe, ki je velikokrat lahko porabnik izdelkov ali storitev, ki jih ta prodaja (Zupan, 2001).

Zadovoljstvo pri delu je torej v korelaciji z osebnimi pričakovanji zaposlenih. Pomembno je tudi, da so ta v skladu s pričakovanji vodstva in celotnega podjetja, saj je v tem primeru sodelovanje med zaposlenimi in podjetjem harmonično (Taşkıran et al., 2017).

Definicij pri razlaganju zadovoljstva pri delu je več. Številni avtorji ga razumejo kot:

- Mihaličeva (2008) zadovoljstvo zaposlenih razume kot pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki se oblikuje na podlagi percipiranja dela kot takšnega, ocenjevanja delovnega okolja, izkušenj pri delu in splošnega počutja v ekipi, v kateri sodeluje.

- Zadovoljstvo pri delu je pozitivno emocionalno stanje, ki je v podjetju zaželeno. Izraža se v posameznikovi oceni oziroma percepciji samega dela in je v povezavi z delovno naravnostjo (Kunšek, 2003).
- Zupan (2001) zadovoljstvo zaposlenih razume kot pozitivno izkušnjo, ki jo posameznik doživlja ob opravljanju dela. Vključuje notranje dožemanje, ki je pogojeno s številnimi osebnimi dejavniki. Ti dejavniki se oblikujejo na podlagi posameznikovega trenutnega zaznavanja razmer, ki jih nenehno primerja in usklajuje s svojim setom vrednot in pričakovanj. Če so pričakovanja poravnana s potekom in dožemanjem dela, potem bo zaposleni zelo verjetno pri delu zadovoljen.
- Ebru (1995) zadovoljstvo pri delu definira kot seštevek vseh pozitivnih in negativnih dožemanj zaposlenega, ki se oblikuje na podlagi dejavnikov, kot je plača, delovni pogoji, ugled pri delu, samostojnost sklepanja odločitev, raven doseženega uspeha, sistem nagrajevanja in dosežena stopnja socialnega statusa znotraj podjetja in v odnosu s svojimi sodelavci v kolektivu.
- Lipičnik (2007) navaja, da so zaposleni zadovoljni takrat, kadar so njihova pričakovanja izpolnjena, raven njihovega zadovoljstva pa je v sorazmerju s pričakovanji.
- Trevenova (1998) zadovoljstvo pri delu deli na tri vidike. Prvi je povezan z vrednostjo, torej subjektivno presojo lastnega dobrega dela. Drugi vidik je vezan na pomembnost, torej presojo posameznika o pomenu njegovega dela in prispevka k podjetju ali ekipi. Zadnji vidik je zaznavanje, ki je povezano s primerjanjem lastnih vrednot. Velikokrat lahko pride do razkoraka med opravljenim delom in zadovoljstvom zaposlenega, saj imajo nekateri lastne standarde kakovosti dela postavljene zelo visoko ali zelo nizko. Kljub opravljenemu delu je zato posameznik lahko nezadovoljen ali obratno. Isti avtor ugotavlja tudi, da posamezniki v organizaciji radi primerjajo svoje razmerje prejemkov za opravljeno delo s prejemkom sodelavcev. Primerjava se pogosto zgodi med posamezniki z istim nivojem izobrazbe in delovne dobe. Če oseba opazi, da prihaja do razlik v razmerjih v korist druge osebe, lahko stopnja zadovoljstva pade.

3.1.1 Pomen zadovoljstva pri delu

Zupanova (2018) zatrjuje, da je ključna naloga vodstva vsake organizacije pridobiti najboljše ljudi in jih razporediti na najbolj organiziran način, ki zagotavlja maksimalno produktivnost. Kot odgovorni sektor za ustvarjanje takšnih pogojev imenujeta management človeških virov oziroma kadrovske službe. Ta mora skrbeti, da so ljudje v pogojih, kjer je v ospredju povezovanje, sodelovanje in prenašanje znanja. Naloga kadrovske službe je v spremljanju, planiranju in ocenjevanju svojih zaposlenih in predlaganju možnih izboljšav. To lahko dosega z zagotovitvijo ustrezne kadrovske strukture, ki organizaciji hkrati omogoča uresničevanje začrtanega poslanstva, ciljev in vizije.

Glavna vloga oziroma končni cilj upravljanja zadovoljstva zaposlenih je v upravljanju dobrega vzdušja, ki je podlaga za učinkovito opravljanje dela. Cilj ni torej zgolj zadovoljstvo zaposlenih, pač pa sreča na delovnem mestu, ki se meri na podlagi večih dejavnikov. Upravljanje zadovoljstva zato postaja vse pomembnejša komponenta vodenja vsakega podjetja, saj je v sodobni ekonomiji pravzaprav nedopustno, če podjetje zanemara vidike počutja svojih zaposlenih. Avtorica nadaljuje, da popolno izogibanje spremljanju zadovoljstva pomeni sprejetje neuspeha (Mihalič, 2008).

3.2 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Pri pregledu literature o zavzetosti zaposlenih smo spoznali, da ni enotne definicije, ki bi razložila ta kompleksni pojav. Najbližja je definicija Kahna (1990), ki razlaga, da je zavzetost vedenje zaposlenih, ki se izraža preko njihovih osebnostnih lastnosti na opravljanje delovnih nalog v organizaciji. Povezava med zavzetostjo in nezavzetostjo je tudi v psihološkem stanju in razmišljanju zaposlenih, ki po avtorjevem mnenju predstavljajo temelje. Enaki miselnosti se pridružuje tudi Saks (2006), ki meni, da je zavzetost zaposlenih sestavljena iz kognitivnih, čustvenih in vedenjskih komponent. Po njegovem so zavzeti zaposleni tisti, ki so v svoje delo vpeti s čustvenega in duševnega stališča in so nagnjeni k uspehu celotnega podjetja. Avtorja Wellins in Concelman (2005) zavzetost razumeta kot večdimenzionalni konstrukt, ki sestoji iz predanosti (angl. »commitement«), pripadnosti (angl. »loyalty«) in dojemanju lastne odgovornosti (angl. »ownership«). Cawe (2006) k zavzetosti prišteva tudi ponos in splošno zadovoljstvo zaposlenih.



Slika 2: Piramida zavzetosti zaposlenih
(Vir: Cawe, 2006)

Avtor je mnenja, da se zavzetost v podjetju pojavlja kot nadpomenka vsem ostalim dejavnikom, ki so pod njo. Posplošimo lahko, da je zavzetost odvisna od ponosa, predanosti, motivacije in zadovoljstva.

Večina zaposlenih je ob prihodu na delovno mesto motiviranih in zavzetih. S strani vodstva se zato pogosto pojavljajo vprašanja, kako obdržati stopnjo zavzetosti in kateri dejavniki nanjo vplivajo. Zraven ustrezne oblike nagrajevanja in primerne plače se pojavlja še število drugih faktorjev, ki vplivajo na zavzetost in jih je težje izmeriti. Mednje med drugim prištevamo tudi večje možnosti pri odločanju, sposobnosti vplivanja na spremembe in so-deljenje odgovornosti. Vazirani (2010) zavzete zaposlene loči v tri dimenzije:

1. Zavzeti zaposleni – uvršča tiste sodelavce, ki so energični, uspešni, zadovoljni in inovativni. Mar jim je za uspeh celotnega podjetja in sodelavcev, zato so temu primerno zagnani.
2. Nezavzeti zaposleni – so tisti, ki globlje povezave do dela ne čutijo. Delo opravljajo po liniji najmanjšega odpora in vanj ne vlagajo posebne energije.
3. Aktivno nezavzeti zaposleni – gre za popolno nasprotje zavzetosti, saj so ti zaposleni nezadovoljni, slabo voljo pa prenašajo tudi na ostale udeležence v podjetju.

Fleming in Asplund (2007) v svoji 12-stopenjski piramidi navajata različne dimenzije zavzetosti, o katerih premišljujejo zaposleni v podjetju:



Slika 3: Dimenzije in dejavniki zavzetosti zaposlenih
(Vir: Fleming in Asplund, 2007)

K stopnjam sodijo vprašanja zaposlenih »Kaj dobim?«, »Kaj lahko prispevam?«, »Čemu pripadam?« in »Kako lahko rastem?«.

Podobno kot pri organizacijski klimi, tudi pri zavzetosti zaposlenih najdemo nekaj dejavnikov, ki se največkrat pojavljajo (Robertson-Smith in Markwick, 2009):

- Možnost napredovanja – organizacije, ki delajo na razvoju kariere svojih zaposlenih, jih usposabljujejo in jim nudijo dodatne tečaje ter izobraževanja, bodo ustvarila bolj zavzete zaposlene.

- Tip dela – če je delo zanimivo, ustvarjalno in cenjeno, potem bo zaposleni takšno delo opravljal zavzetejše.
- Ustreznost nagrajevanja – zaposleni bodo delo opravljali zavzeto, če bo njihov trud in vložek kompenziran v obliki rednega plačila, bonusov, pohval in drugih oblik nagrajevanja.
- Zdravi medsebojni odnosi – dobri odnosi poglobljajo medosebne povezave med zaposlenimi in zvišujejo njihovo zavzetost.
- Spoštljivo vodenje – če so odnosi med zaposlenimi in direktorji dobri ter temeljijo na medsebojnem spoštovanju, potem bodo zaposleni delo opravljali zavzeto.

3.3 SISTEM UPRAVLJANJA IN MERJENJA ZADOVOLJSTVA

Težnja upravljanja zadovoljstva je v razvoju in ohranjanju dejavnikov, ki omogočajo stopnjo zadovoljstva pri vseh zaposlenih v organizaciji. Končni cilj pri upravljanju zadovoljstva zaposlenih pa ni zgolj doseganje zadovoljstva kolektiva, pač pa vrsta drugih dejavnikov, med katere prištevamo tudi srečo, ki izhaja iz opravljenega dela in odnosa z drugimi zaposlenimi. Današnji tempo razvoja gospodarstva in konkurenčnosti praktično ne dopušča, da podjetja za zadovoljstvo svojih zaposlenih ne bi skrbela. Sistem upravljanja zadovoljstva poteka tako, da smo pozorni na vse stopnje, ki se začnejo pri merjenju obstoječega stanja do analiziranja posameznih dejavnikov in na koncu do izvrševanja ukrepov za spremembe. Pri sprejemanju ukrepov je pomembno, da svoje zaposlene najprej seznanimo z morebitnimi ukrepi, kar pa pogosto ne predstavlja težave, saj si za izboljšave prizadeva večina. Včasih je za takojšnje izboljšanje zadovoljstva dovolj že samo naznanilo ukrepov po izboljšavah. Vodstvo namreč s tem pokaže pozitivno namero, ki se nagiba k izboljšanju stanja v podjetju in prijetnejšim razmeram dela (Mihalič, 2008). Na sliki 4 lahko vidimo zaključen krog upravljanja zadovoljstva zaposlenih.



Slika 4: Krogotok upravljanja zadovoljstva zaposlenih
(Vir: Mihalič, 2008)

Kot je razvidno iz zgornje sheme, gre pri upravljanju zadovoljstva zaposlenih za nenehen postopek merjenja, analiziranja stanja ter pripravljanja in izvrševanja ukrepov za vzpostavitev stanja zadovoljstva zaposlenih. V prvi fazi, torej merjenju zadovoljstva zaposlenih, je priporočljivo, da za proces uporabljamo Brayfield-Rotovo lestvico. Gre za utečen evalvacijski vprašalnik, namenjen merjenju zadovoljstva zaposlenih s pomočjo trditev, ki jih posamezniki ocenjujejo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »Sploh se ne strinjam« in 5 »Zelo se strinjam«.

Glede na rezultate izpolnjevanja lahko uspešnost podjetja ugotovimo na podlagi dveh dimenzij. Prva je dimenzija odvisnosti oziroma univerzalnosti, druga dimenzija pa je nekoliko bolj usmerjena k ljudem in delu. Pri slednji govorimo o t. i. »mehkem pristopu«, najdemo pa jih pogosteje v podjetjih, ki temeljijo na znanju in inovativnosti svojih zaposlenih. V takšnih okoljih je zadovoljstvo običajno višje, saj lahko posamezniki uveljavijo svoje interese. Nasprotna dimenzija je tista, ki temelji na »tršem pristopu«, kjer sta v ospredju učinkovitost in rezultati podjetja. Takšne organizacije pogosto operirajo na minimalnih stroških, kar pomeni, da do dodatnih vlaganj v svoje zaposlene ne pride ali zelo redko. Tipično se takšna delovna okolja pojavljajo v organizacijah na Kitajskem, Indiji in Braziliji, kjer je tudi ponudba delovne sile toliko številčnejša, da lahko delodajalci narekujejo takšno okolje. Vzpostavitev trdih metod je v organizacijah v zahodni kulturi težje, saj se lahko vodstvo hitro sooči z razvitimi sindikati, ki branijo človekove pravice in zagovarja svobodo posameznikov (Mihalič R., 2008).

4 PRAKTIČNI DEL

V diplomski nalogi smo organizacijsko klimo in zavzetost zaposlenih analizirali s pomočjo opisne statistike, s katero smo preverjali mnenje zaposlenih v Kranjskih Vrtcih. Gre za kvantitativno raziskavo, katere podatki so pridobljeni s pomočjo dveh standardiziranih vprašalnikov, ki sta bila združena pod enotno anketo z vprašanji zaprtega tipa. V raziskavo smo vpeljali neodvisne spremenljivke spola, starostne skupine, izobrazbene podlage in število let zaposlitve v organizaciji. Namen teh podatkov je pridobiti osnovne demografske značilnosti izbranega vzorca. Drugi del vprašalnika je zajemal dimenzije organizacijske klime, in sicer: motivacijo in zavzetost, vodenje, pripadnost podjetju, strokovna usposobljenost, učenje, notranji odnosi in notranja komunikacija. Pri vsaki dimenziji je 4 ali 5 trditev, na katere anketiranec odgovori s stopnjo strinjanja od 1-5. Kot smo že omenili v teoretičnem delu, gre za standardiziran vprašalnik slovenske organizacije za organizacijsko klimo (SiOK). Tretji del je zaobsegal vprašalnik, s katerim smo preverjali zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih je sestavljen iz 10 trditev, ki merijo zadovoljstvo na različnih ravneh. Zajema dimenzije njegovih vidikov do samega dela, njegovega odnosa in videnja vodstva, odnose s sodelavci, odnose z nadrejenimi, možnosti napredovanja, zadovoljstvo, povezano z nagrajevanjem, statusom, delovnimi pogoji in možnostmi izobraževanja. Podobno kot pri vprašalniku organizacijske klime so tudi tukaj svoje mnenje izražali s stopnjo strinjanja 1-5.

4.2 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE KRANJSKI VRTCI

4.2.1 Zgodovina

Prvi zametki organiziranega varstva v mestu Kranj segajo v leto 1947. Prvi vrtec se je takrat imenoval Tugo Vidmar – Dom igre in del (DID). Leto kasneje so se pojavile otroške jasli v Jurgovi vili na Golniku. Takratno povpraševanje po organiziranem varstvu so spodbudile vse večje potrebe po ženski delovni sili. Leta 1952 so na Golniku zgradili prvi vrtec namenjen predšolskim otrokom z imenom Socialno zdravstveni zavod Golnik. Tista leta je bila organizirana tudi prva oblika varstva dojenčkov v tamkajšnji porodnišnici na Gaštejcu. Ta je bila aktivna med leti 1955 in 1964. Z odprtjem prvega vrtca v Kranju se je sprožilo verižno odpiranje novih vrtcev. Leta 1958 je bilo odprtje vrtca Tatjane Odar, ki se je kasneje preimenoval v vrtec Sonček, leta 1959 vrtec Kekec, leta 1960 so odprli vrtec Iva Slavca Jokija in leta 1965 vrtec Rezke Dragar. Vrtec Ivo Slavec Joki se je kasneje preimenoval v vrtec Tinkara. Vsi naštetih so skrbeli za predšolske otroke in šolske otroke do 11. leta starosti.

Leta 1966 se je šest najstarejših kranjskih vrtcev, z izjemo vrtca Golnik, združilo pod enotno okrilje organizacije imenovane Vzgojno varstveni zavod Kranj. Ta je bil ustanovljen na pobudo Mesten občine Kranj za namen vzgoje, izobraževanja in varstva otrok. Obsegal je 32 oddelkov, v katere je bilo vključenih več kot 450 otrok. V obdobju enega desetletja se je število oddelkov povečalo na 65, število otrok pa že na več kot 1250. Dodatno so bili zgrajeni vrtec Janina, Ciciban, na Klancu, Biba, Čebelica in Živ Žav. Zaradi dodatnega naraščanja števila rojstev so v letih 1976 in 1986, so število oddelkov in otrok še dodatno povečali. Te številke so se zvišale na kar 108 oddelkov in več kot 2200 otrok. Ker vrtci niso mogli pokrivati povpraševanja, so se ustanovile tudi varstvene družine, katerih je bilo leta 1984 že 9. Število oddelkov in otrok je do leta 2008 ostajalo na isti ravni. Med leti 2008 in 2011 so dodatno odprli 14 novih oddelkov. Večina teh oddelkov je bila odprtih v prostorih osnovnih šol ali znotraj že obstoječih enot vrtcev (Kekec, Ostržek in Mojca). Leta 2013 je imela »veriga« Kranjskih Vrtcev 94 oddelkov, ki jih je obiskovalo 1644 otrok, starih med 11 mesecev do prvega vstopa v osnovno šolo (Kranjski Vrtci, 2013b).

4.2.2 Kranjski Vrtci danes in politika delovanja

Danes ima vrtec 95 oddelkov v 15 enotah. Zaposlenih ima več kot 330 ljudi, vrtce pa obiskuje več kot 1660 otrok. Osnovno poslanstvo Kranjskih Vrtcev je: *»V sodelovanju s starši vzgojiti samostojnega, ustvarjalnega ter čustveno in socialno zrelega otroka, s prebujenim občutkom pripadnosti in odgovornosti, ki z veseljem hodi v vrtec in se v njem dobro počuti.«* Oblikovano imajo tudi vizijo podjetja: *»V Kranjskih vrtcih otrokom omogočamo igro in učenje, staršem zaupanje in zadovoljstvo, zaposlenim pa možnost ustvarjalnosti in osebne rasti.«* Pri delovanju si prizadevajo upoštevati naslednje vrednote:

- Zaupanje,
- Poštenost,
- Pravičnost,
- Spoštovanje,
- Empatija,
- Pedagoški optimizem in
- Konstruktivna komunikacija.

Prizadevajo si tudi za spoštljive odnose med zaposlenimi, starši in seveda otroki, ki vrtce obiskujejo. Njihova storitev nudi možnost razvijanja pozitivne samopodobe otroka in delovanje v spodbudnem učnem okolju. Trudijo se prepoznavati otrokove potrebe pri vzgoji, se mu prilagajati, ga varovati in ga počasi pripravljati na samostojno življenje (Kranjski Vrtci, 2013a).

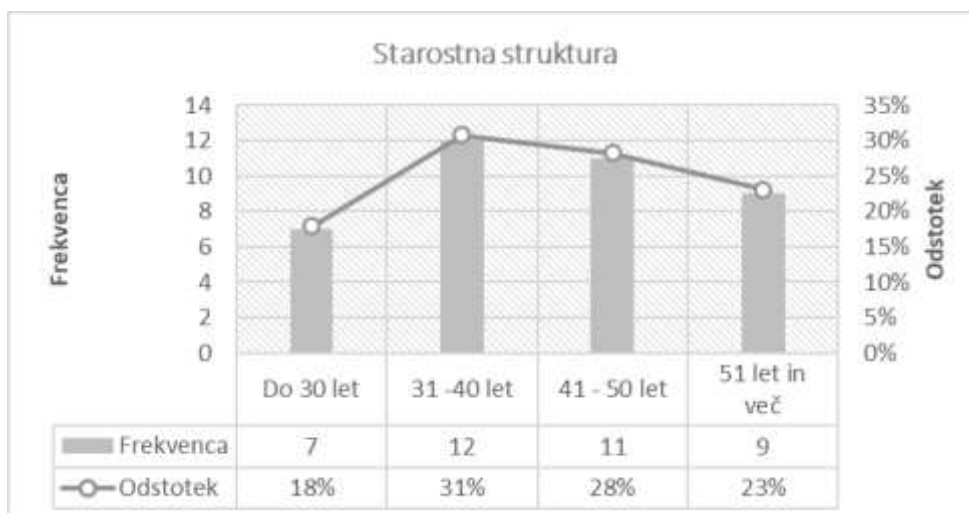
4.3 ANALIZA VZORCA RAZISKAVE

Anketni vprašalnik smo pripravili s pomočjo spletnega portala 1ka. Kot vzorec smo izbrali zaposlene v verigi Kranjskih Vrtcev. Anketo je v celoti izpolnilo 39 oseb od 335 zaposlenih. Zbiranje odgovorov smo začeli 28. maja 2022, zaključili pa 13. junija 2022.

Na sliki 5 lahko vidimo, da so ankete skoraj v večini izpolnjevale ženske, z izjemo 1 (3%) moškega.

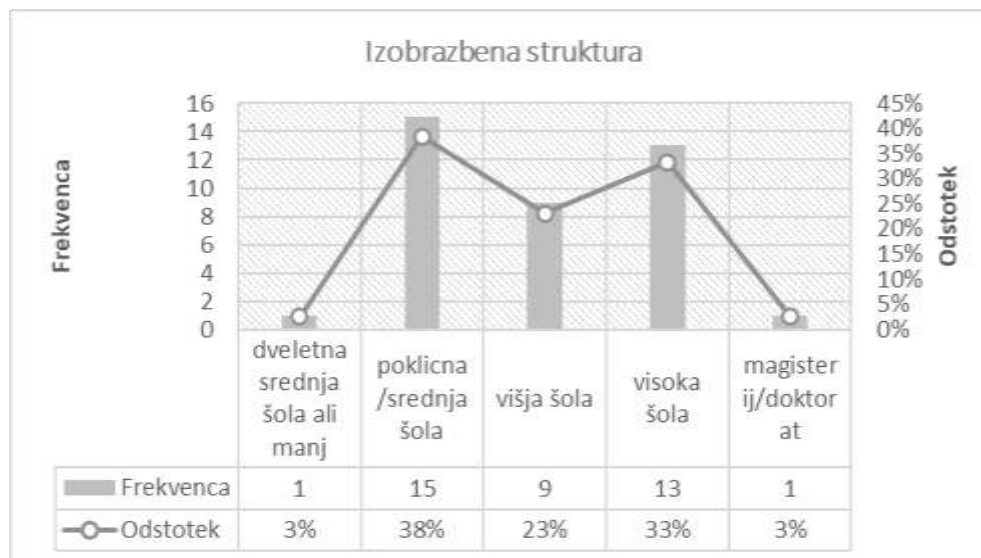


Slika 5: Razporeditev anketirancev po spolu
(Lastni vir)



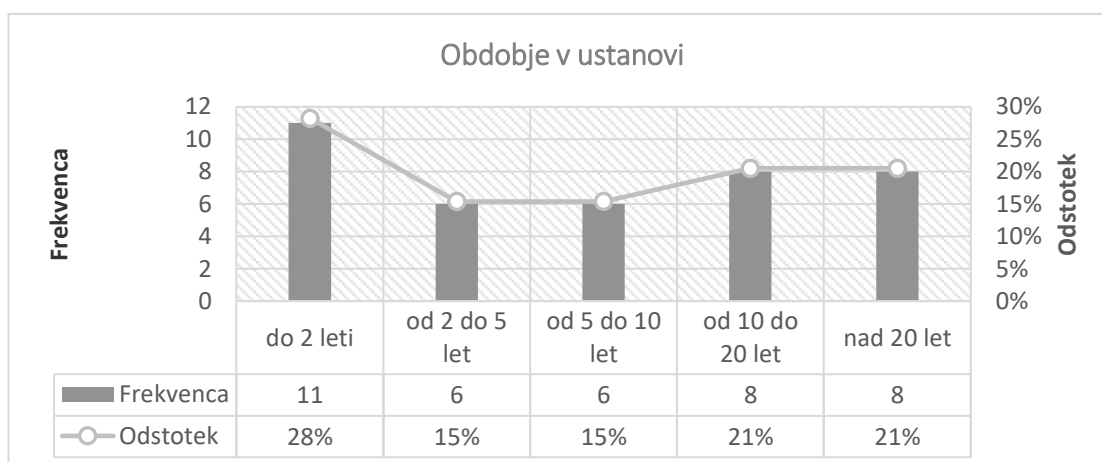
Slika 6: Razporeditev anketirancev po starostnih skupinah
(Lastni vir)

Po starostni strukturi (slika 6) je bilo 7 oseb (18 %) mlajših od 30 let, slaba tretjina (31 %) je bilo starih med 31 in 40 leti, 11 (28 %) je bilo takšnih med 41 in 50 letom in 9 oziroma slaba četrtina takšnih, ki so stari 51 let ali več.



Slika 7: Razporeditev anketirancev po izobrazbeni strukturi
(Lastni vir)

Pri tretjem vprašanju zaprtega tipa smo anketirance vprašali o njihovi doseženi izobrazbi (slika 7). Ena oseba ima zaključeno dveletno oziroma srednješolsko izobrazbo, 15 ljudi (38 %) ima zaključeno poklicno oziroma srednješolsko izobrazbo, 9 je takšnih (23 %), ki ima višjo šolo, tretjina je zaključila visoko šolo, le eden pa ima opravljen magisterij ali doktorat.



Slika 8: Razporeditev anketirancev glede na delovno obdobje v ustanovi
(Lastni vir)

V četrtem vprašanju smo anketirance spraševali, kako dolgo so že zaposleni v organizaciji. Največ je bilo takšnih, ki so v vrtcu zaposleni manj kot 2 leti. Teh je bilo 11 oziroma 28 %. Po 8 (21 %) jih je odgovorilo, da tam delajo od 10 do 20 let, enako število je takšnih, ki delajo že več kot 20 let. Slaba tretjina oziroma 12 ljudi dela tam med 2 in 10 let.

4.3 REZULTATI MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME

V tem poglavju bomo predstavili rezultate vprašalnika o organizacijski klimi. Razdeljen je bil na šest sklopov, ki predstavljajo šest dimenzij organizacijske kulture. Pri analizi smo upoštevali število veljavnih podatkov, izraženih kot N (numerous), aritmetično sredino podanih odgovorov oziroma povprečje, minimalno odgovorjeno vrednost, maksimalno odgovorjeno vrednost in standardni odklon. S standardnim odklonom nas zanima razpršenost podatkov okoli aritmetične sredine. Višja, kot je vrednost standardnega odklona, bolj so podatki razpršeni v stran od aritmetične sredine. Manjša, kot je vrednost standardnega odklona, bolj so podatki razporejeni okrog aritmetične sredine.

Trditev	Veljavni (N)	Povprečje	Min	Max	St. odklon
Vsi v vrtcu smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	39	3.2	1	5	1.16
V vrtcu so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	39	3.3	1	5	0.97
Zaposleni v vrtcu smo zavzeti za svoje delo.	39	4.0	2	5	0.71
V vrtcu vodje cenijo dobro opravljeno delo.	38	3.7	1	5	0.90
Dober delovni rezultat se v vrtcu hitro opazi in je pohvaljen.	38	3.0	1	4	0.90

*Tabela 2: Tabela rezultatov sklopa motivacije in zavzetosti
(Lastni vir)*

V tabeli 2 so nanizani podatki, ki smo jih dobili z odgovarjanjem anketirancev na trditve sklopa o motivaciji in zavzetosti. V drugem stolpcu lahko vidimo, da je bila anketa pomanjkljivo izpolnjena pri zadnji in predzadnji trditvi, saj je sistem zabeležil zgolj 38 veljavnih odgovorov. V povprečju so se anketiranci najbolj strinjali s trditvijo 3, ki ima vrednost povprečja pri 4.0, s standardnim odklonom 0.71 in minimalno

vrednostjo 2. Pri ostalih trditvah je minimalna vrednost znašala 1, povprečja pa so se gibala med 3.0 in 3.7. Najnižji rezultat je prejela zadnja trditev, ki napeljuje k nekoliko slabšemu mnenju o oblikah nagrajevanja v vrtcu. Maksimalna vrednost 4 nakazuje, da se s trditvijo ni popolnoma strinjal niti en udeleženec. Najbolj so si bili pri mnenjih neenotni pri trditvi 1, kjer je razpršenost od povprečne vrednosti znašala kar 1.16. Povzamemo lahko, da se zaposleni počutijo zavzeti do dela in da vodje cenijo njihovo dobro opravljeno delo.

Trditev	Veljavni (N)	Povprečje	Min	Max	St. odklon
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	39	4.4	3	5	0.54
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	39	3.4	1	5	0.99
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	39	3.5	1	5	0.88
V vrtcu odpravljamo ukazovalno vodenje.	39	3.4	1	5	1.09
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	39	3.3	2	5	0.82

*Tabela 3: Tabela rezultatov sklopa vodenje
(Lastni vir)*

Z drugim sklopom trditev (tabela 3) smo želeli preveriti stališče in pogled zaposlenih na trenutno vodenje. V tem delu so ustrezno izpolnili vsi udeleženci ankete. Najbolj so se v povprečju strinjali s trditvijo o samostojnosti opravljanja svojega dela. Povprečje je znašalo 4.4, s standardnim odklonom 0.54 in minimalno vrednostjo 3. To pomeni, da se zaposleni v organizaciji počutijo samostojne pri opravljanju svojega dela. Pri ostalih trditvah se je povprečna vrednost gibala med 3.3 in 3.5. Največ odstopanj od povprečja je dosegla trditev *V vrtcu odpravljamo ukazovalno vodenje*. Pri tej trditvi bi pričakovali, da bi več anketiranih odgovorilo z najnižjo vrednostjo, torej 1 – Sploh se ne strinjam. Pri tem odgovoru je prišlo tudi do največjih odstopanj od povprečja.

Trditev	Veljavni (N)	Povprečje	Min	Max	St. odklon
Zaposleni zunaj vrtca in delovnih ur govorimo pozitivno o njem.	39	3.8	1	5	0.81
Ponosni smo, da smo zaposleni v našem vrtcu.	39	3.8	1	5	0.78
Zaposlitev v našem vrtcu je varna oziroma zagotovljena.	39	3.3	1	5	1.07
Zaposleni ne bi zapustili vrtca, če bi se zaradi poslovnih ali drugih težav znižala plača.	39	2.6	1	5	1.02

*Tabela 4: Tabela rezultatov sklopa pripadnosti podjetju
(Lastni vir)*

Naslednja dimenzija je pripadnost (tabela 4). S štirimi trditvami nas je zanimalo, kakšno je stanje pripadnosti zaposlenih v organizaciji. Uspešnost izpolnjevanja je bila pri tem sklopu popolna pri vseh trditvah. Prav tako sta pri vseh trditvah minimalna in maksimalna vrednost najnižji oziroma najvišji. Največje strinjanje so zaposleni pokazali pri prvi in drugi trditvi. Tukaj je povprečna vrednost znašala 3.8 pri obeh trditvah, standardna odklona pa 0.81 pri prvi in 0.78 pri drugi. Do večjih odstopanj od aritmetične sredine je prihajalo pri tretji in četrti trditvi, in sicer 1.07 pri tretji in 1.02 pri četrti. Povprečna vrednost pri tretji znaša 3.3, pri četrti pa zgolj 2.6. Iz nekoliko slabšega rezultata lahko izhajamo, da se zaposleni s trditvijo o ohranjanju lojalnosti v vrtcu kljub nižjemu plačilu, ne strinjajo.

Trditev	Veljavni (N)	Povprečje	Min	Max	St. odklon
Zaposleni se učimo drug od drugega.	39	4.3	4	5	0.46
Vrtec zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	39	4.1	2	5	0.78
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	39	3.3	1	5	1.09
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	39	3.8	2	5	0.83

*Tabela 5: Tabela rezultatov sklopa strokovne usposobljenosti in učenja
(Lastni vir)*

V tem sklopu smo preverjali dimenzijo organizacijske klime, ki preverja percepcijo zaposlenih o naklonjenosti podjetja k nadaljnemu izobraževanju in usposabljanju svojega kadra (tabela 5). Odgovorili so vsi anketirani, njihovi rezultati pa so bili v tem sklopu najvišji v merilu povprečja. To je pri prvi trditvi, *Zaposleni se učimo drug od drugega*, znašalo 4.3, z minimalno vrednostjo 4 in zelo nizkim odstopanjem od povprečja – 0.46. Visok rezultat pri trditvi pove veliko tudi o verjetnih odnosih med zaposlenimi, saj so se ti pripravljene medsebojno povezovati in si pomagati. Na drugem mestu je prepričanje o naklonjenosti vodstva vrtca pri podpiranju nadaljnega učenja ter izobraževanja. V povprečju so tudi tukaj odgovarjali s strinjanjem in povprečno oceno nad 4. Visoka je bila ocena tudi pri mnenju zaposlenih o upoštevanju njihovih želj po usposabljanjih (3.8). Mnenja zaposlenih so bila najbolj razdvojena pri tretji trditvi, ali se strinjajo, da so v Kranjskih Vrtcih zaposleni zgolj ljudje usposobljeni za svoje delo. Standardni odklon je znašal 1.09, z minimalno vrednostjo in maksimalno 5.

Trditev	Veljavni (N)	Povprečje	Min	Max	St. odklon
V vrtcu cenimo delo naših sodelavcev.	39	4.0	2	5	0.65
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	39	3.5	2	5	0.85
V vrtcu med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.	39	3.8	2	5	0.81
Konflikt rešujemo v skupno korist.	39	3.9	2	5	0.70
Ljudje si medsebojno zaupajo.	39	3.3	2	5	0.83

Tabela 6: Tabela rezultatov sklopa notranjih odnosov
(Lastni vir)

V petem sklopu (tabela 6) nas je zanimalo, kakšni so odnosi znotraj vrtca. Anketirancem smo postavili pet trditev. Tudi v tej dimenziji so bili rezultati zelo pozitivni, kar nakazujejo visoke povprečne ocene, visoki minimumi in nizke stopnje odstopanja. Veljavnih je bilo 39 odgovorov. Prva trditev, *V vrtcu cenimo delo naših sodelavcev*, je dosegla najvišje strinjanje s povprečno oceno 4.0. Nizek standardni odklon (0.65) nakazuje, da so se odgovori večinoma vrteli okoli tega povprečja in niso bili tako zelo razpršeni. Naslednja najbolje ocenjena je četrta trditev, *Konflikt rešujemo v skupno korist*, ki je dosegla 0.1 manj kot prva s standardnim odklonom 0.70. Anketirani so pozitivno ocenili tudi trditev, da v vrtcu veliko bolj sodelujejo, kot pa tekmujejo. V povprečju je ta trditev dobila oceno 3.8 s standardnim odklonom 0.81. Minimumi pri vseh odgovorih so bili višji kot 1, kar pomeni, da v vrtcu ni izjemno nezadovoljnih zaposlenih s stališča notranjih odnosov, ki jih zaznavajo. Najslabši rezultat povprečja tega sklopa je trditev o medsebojnem zaupanju, ki je dosegla oceno 3.3 in standardni odklon 0.83.

Trditev	Veljavni (N)	Povprečje	Min	Max	St. odklon
Delovni sestanki so redni.	39	4.2	2	5	0.58
V našem vrtcu se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	39	3.9	2	5	0.77
Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	39	3.7	1	5	0.93

Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	39	3.8	1	5	0.94
O tem, kar se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	39	2.7	1	5	1.17

Tabela 7: Tabela rezultatov sklopa notranjega komuniciranja in informiranja (Lastni vir)

V zadnjem – šestem sklopu merjenja organizacijske klime smo ocenjevali kakovost notranje komunikacije in informiranja zaposlenih v Kranjskih Vrtcih. Tudi tukaj so vse trditve pravilno izpolnili vsi udeleženci ankete. Ob hitrem pregledu vidimo, da je zadnja trditev dosegala najnižji rezultat s povprečno oceno 2.7. Na podlagi nizke ocene sklepamo, da si zaposleni želijo boljše poročanje in večjo pretočnost informacij iz drugih enot vrtca. Odgovori so bili pri tej trditvi tudi zelo razpršeni z minimalno vrednostjo 1, maksimalno 5 in standardnim odklonom 1.17. Enaka razpršenost je bila tudi pri tretji in četrti trditvi, kjer sta povprečni oceni znašali 3.7 in 3.8. Največji delež strinjanja so anketirani izrazili pri drugi in prvi trditvi. Druga pravi, da komunikacija med nadrejenimi in zaposlenimi poteka na sproščeni, prijateljski in enakopravni ravni. Povprečna vrednost je tukaj znašala 3.9, s standardnim odklonom 0.77. Pri prvi trditvi so zaposleni potrdili, da so delovni sestanki v vrtcih redni. Ocena, ki jo je dosegala trditev, je 4.0, s standardnim odklonom 0.58. Minimalni vrednosti pri prvi in drugi trditvi sta 2, pri ostalih treh trditvah pa 1.

4.4 REZULTATI MERJENJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Ob ugotovljenih osnovnih demografskih podatkih in stanju delovnega razmerja v prvem delu, sklopu trditev za merjenje organizacijske kulture v drugem delu, smo anketiranim podali tudi nekaj trditev s katerimi smo merili njihovo zadovoljstvo. Pri merjenju smo si pomagali s standardiziranim vprašalnikom, ki je vključeval 10 trditev, kjer je bilo treba izraziti strinjanje med 1-5, kjer 1 predstavlja »Sploh se ne strinjam« in 5 »Zelo se strinjam«.

Trditev	Veljavni (N)	Povprečje	Min	Max	St. odklon
Zadovoljstvo z delom.	39	4.1	2	5	0.66
Zadovoljstvo z vodstvom podjetja.	39	3.5	1	5	0.85
Zadovoljstvo z delovnim časom.	39	4.2	2	5	0.66
Zadovoljstvo s sodelavci.	39	3.9	2	5	0.65

Zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim.	39	3.8	1	5	1.01
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.	39	3.3	1	5	1.29
Zadovoljstvo s plačo.	39	2.5	1	5	1.23
Zadovoljstvo s statusom/položajem v ustanovi (vrtcu).	39	3.7	1	5	1.03
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji.	39	3.5	1	5	1.07
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.	39	4.1	2	5	0.79

*Tabela 8: Tabela rezultatov merjenja zavzetosti zaposlenih
(Lastni vir)*

Pri ocenjevanju zadovoljstva zaposlenih so ta sklop ankete pravilno izpolnili vsi udeleženci, saj smo zabeležili 39 veljavnih vnosov (tabela 8). Po hitrem pregledu povprečnih ocen lahko vidimo, da zaposlenim najnižje zadovoljstvo predstavlja njihova plača, s povprečno vrednostjo 2.5 in visokim standardnim odklonom (1.23). Na drugem mestu je zadovoljstvo v okviru možnosti za napredovanje, kjer je aritmetična sredina znašala 3.3 z najvišjim standardnim odklonom 1.29. Relativno nižje povprečje in visok odklon je dobila tudi trditev zadovoljstva z delovnimi pogoji. Povprečna ocena tukaj znaša 3.5, njeno odstopanje od povprečja pa 1.07. Zadovoljstvo z vodstvom podjetja je dosegalo enako povprečje, a so bili razponi v odgovorih nekoliko manjši s standardnim odklonom 0.85. Pri treh od desetih trditvah je bila povprečna ocena višja od 4. Te so *Zadovoljstvo z delovnim časom* (4.2, standardni odklon 0.66), *Zadovoljstvo z delom* (4.1, standardni odklon 0.66) in *Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje* (4.1, standardni odklon 0.79). Pri vseh naštetih trditvah so minimumi znašali 2. Relativno dobro strinjanje so anketirani izrazili tudi pri trditvi *Zadovoljstva s sodelavci* (3.9, standardni odklon 0.65) in *Zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim* (3.8, standardni odklon 1.01).

4.5 KRITIKA IN OBLIKOVANJE PREDLOGOV

V prvem sklopu trditvah – motivacija in zavzetost, sta bili najnižje ocenjeni *Dober delovni rezultat se v vrtcu hitro, opazi in je pohvaljen* in *Vsi v vrtcu smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva*. Vodstvo vrtca lahko dvigne motivacijo in zavzetost s pozornejšim spremljanjem dela svojih zaposlenih in rednim nagrajevanjem v obliki besednih pohval. Prav tako je treba klimo naravnati v smeri timskega dela, kjer bodo vsi zaposleni pripravljeni pokazati dodaten napor, kadar bo

to potrebno (Ganta, 2014). V drugem sklopu – vodenje, je najslabše ocenjena trditev *Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo*, zato vodstvu priporočamo odprto samokritičnost, deljenje in priznanje svojih napak ter odprto komunikacijo, ki temelji na konstruktivnosti (Harkins, 2006). V tretjem sklopu trditev – pripadnost podjetju, so anketiranci izrazili zelo slabo mnenje o pripravljenosti za zapustitev vrtca, v primeru, da bi le tega doletele poslovne težave. Sklepamo, da se ta trditev povezuje s trditvijo o varnosti zaposlitve, ki je prav tako prejela nekoliko slabšo oceno. Naloga vodstva v tem primeru je izboljšanje pripadnosti zaposlenih na način, da bodo ti verjeli v obstojnost svoje zaposlitve in dolgoročnost opravljanja dela. To lahko izdelajo z utemeljitvijo možnih scenarijev in tveganj, ki lahko doleti obratovanje vrtca in opredelitvijo predvidenih ukrepov v primeru uresničitve tveganja ali katastrofe (Mahmood in drugi, 2021). V petem sklopu – notranji odnosi, je najslabšo oceno prejela trditev *Ljudje si medsebojno zaupajo*. Dvig medsebojnega zaupanja lahko v organizaciji dvignejo z uvedbo teambuildingov, zasebnih druženj, piknikov ali skupnih obiskov usposabljanj (Strohmeier, 2013). V zadnjem sklopu pri analizi organizacijske klime – notranje komuniciranje in informiranje, je najslabšo oceno dosegala trditev *O tem, kar se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij*. Za izboljšanje komunikacije med drugimi enotami in hitrejši pretok informacij lahko veriga vrtcev v svoje delovanje vpelje informacijsko tehnologijo, ki bo izboljšala sodelovanje in komunikacijo vseh enot. Lahko se ustvarijo tudi e-novičke, ki bodo zaposlene obveščale o dobrih praksah ali pasteh pri delu (Mazzel, Butera in Quaratino, 2019).

Pri merjenju zadovoljstva zaposlenih smo nizke rezultate vprašalnika zaznali pri dveh trditvah. Prva trditev je nezadovoljstvo s plačo. Druga trditev je nezadovoljstvo z možnostmi napredovanja. Gre za kompleksni dimenziji, ki potrebujeta pogled iz vidika strateškega managementa vrtca. Plačilo zaposlenih je v veliki meri odvisno od virov financiranja, ki jih vrtec prejme za opravljanje svojih storitev, te pa so odvisne od kakovosti storitve, ki je ponujena končnemu uporabniku – otroku in staršu (Anghelace, 2014). Kot navaja Barnett (2003) je plača zaposlenih v predšolski vzgoji velikokrat odsev same kakovosti ponujene storitve. Vodstvo lahko v tem primeru opravi evalvacijo kakovosti svojih storitev z zgledovanjem po evropskih merilih doseganja kakovosti v predšolski vzgoji (EURYDICE, 2022).

5 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo spoznali teoretične osnove organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Ugotovili smo, da je tovrstna pojma zaradi trendov v sodobnem gospodarstvu in vse večje globalne konkurence skoraj nemogoče spregledati. Pomembno je, da se domača podjetja in organizacije tega zavedajo, saj večina dodane vrednosti izhaja prav iz kakovosti dela ljudi, ki v organizaciji delujejo. Kakovost izdelkov oziroma storitev, ki jih organizacija ponuja, pa je neposredno povezana s kakovostjo notranjega okolja, ki ga institucije ustvarijo. Boljše, kot je, boljši so predvidoma rezultati in bolj so zaposleni zadovoljni.

Pri obravnavi organizacijske kulture smo spoznali, da prave definicije ni mogoče razložiti, saj si jo številni avtorji razlagajo drugače. Spoznali smo tudi devet najpogostejših dejavnikov, ki jo določajo in njene vplive na organizacijsko uspešnost. Po tipologiji se lahko organizacijska klima loči na štiri temeljne tipe, ki so odvisni od panoge, v kateri podjetje deluje. V principu ločimo bolj sproščene klime, kjer so dobri odnosi, počutje in zadovoljstvo zaposlenih glavna vrednota, in k rezultatom usmerjene klime, kjer je poudarek uspeh podjetja in poslovna odličnost. Razlogov za spremljanje organizacijske klime je več, a je v prvi vrsti najpomembnejše, da se podjetje in njegovo vodstvo sploh zahteva pomembnosti njenega merjenja. Na podlagi evalvacije lahko ugotovimo, v kakšnem stanju je podjetje in ali so potrebne kakšne spremembe. Pri tem je vredno omeniti, da je upravljanje in oblikovanje organizacijske klime dolgotrajen proces, ki ga je velikokrat zelo težko spreminjati.

V drugem delu teoretskega dela smo spoznali pojma zavzetosti zaposlenih in njihovega zadovoljstva. Na podlagi tuje in domače literature smo ugotovili, da je zavzetost v močni korelaciji s samo motiviranostjo zaposlenih in zaupanjem v podjetje. Bolj, kot se zaposleni počutijo motivirane in pripadne, bolj zavzeto bodo opravljali svoje delo in večja bo uspešnost celotne organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih je stanje v podjetju, ki je sestavljeno iz večjih dimenzij, a je treba poudariti, da so odnosi med zaposlenimi in vodstvom na prvem mestu. Tudi pri zadovoljstvu je pomembno, da se podjetje in njegov management zavedata pomena njegovega upravljanja. Z rednim enoletnim merjenjem lahko vodstvo ugotovi morebitna nezadovoljstva in temu primerno pripravi ukrepe za njihovo odpravljanje oziroma popraviljanje.

V praktičnem delu smo izvedli meritev stanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji – Kranjski Vrtci. Gre za ustanovo, ki ima več kot 330 zaposlenih, 15 enot in 95 oddelkov. Z zaposlenimi smo izvedli spletno anketo, kjer nas je zanimalo njihovo stališče organizacijske klime in zadovoljstva. Udeležba na anketi je bila nekoliko slabša, kot smo pričakovali, saj jo je izpolnilo 39 anketirancev. Sestavljena je bila iz treh delov, kjer smo v prvem preverjali nekatere

osnovne demografske podatke ter status zaposlenih, v drugem delu smo v šestih sklopih ocenjevali njihovo stališče organizacijske klime in v tretjem stališče zadovoljstva.

Rezultati so pokazali, da se zaposleni v podjetju počutijo dobro z izjemo nekaterih pomanjkljivosti. Te so predvsem v pomanjkljivi komunikaciji z ostalimi enotami, želja po pohvalah, ob dobro opravljenemu delu, dvomih v lojalnost drugih zaposlenih v primeru poslovne katastrofe vrtca in nekoliko slabšem medsebojnem zaupanju med zaposlenimi. Pri merjenju zadovoljstva smo ugotovili, da so zaposleni najmanj zadovoljni s plačilom in možnostjo napredovanja, najbolj pa z delovnim časom, delom kot takšnim in možnostmi dodatnih usposabljanj ter izobraževanj.

LITERATURA IN VIRI

- Akinyemi, B. (2011). An assessment of human resource development climate in Rwanda private sector organizations. *International Bulletin of Business Administration*, 12(1), 12-32.
- Biro Praxis*. (2017). Kaj je SiOK. Pridobljeno 16. 6. 2022 z naslova <http://www.biropraxis.si/kaj-je-siok.html>.
- Cawe, M. (2006). Factors contributing to employee engagement in South Africa. University of Witwatersrand, Johannesburg, 74.
- Đogić, Ž. (2020). Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih v izbrani organizaciji: diplomsko delo. Ljubljana. Fakulteta za upravo.
- EURYDICE*. (26. 1. 2022). European Commission: Quality assurance in early childhood and school education. Pridobljeno 16. 6. 2022 z naslova https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-early-childhood-and-school-education-1_en.
- Fleming, J. H. & Asplund, J. (2007). *Human sigma: Managing the employee-customer encounter*. Simon and Schuster.
- Florjančič, J., Bernik, M. & Novak, V. (2004). *Kadrovski management. Moderna organizacija*; Fakulteta za organizacijske vede.
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.
- Haakonsson, D. D., Burton, R. M., Obel, B. & Lauridsen, J. (2008). How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *Management decision*.
- Harkins, P. (2006). *10 Leadership Techniques for Building High-Performing Teams*.
- Ivančič, A. (2007). Ocenjevanje organizacijske klime - osnova za vzpostavljanje medosebnih odnosov. *Socialna Pedagogika*, 11(4), 473–490.
- Ivanuša-Bezjak, M. (2015). *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Pro-Andy.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Knez, M. (2008). Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih: diplomska naloga. [M. Knez]. <http://www.nbn.si/URN:NBN:SI:FSD:DOC-N4961>.

Kranjski Vrtci. (2013a). Poslanstvo in vizija – Z roko v roki v nov dan. Pridobljeno 16. 6. 2022 z naslova <http://www.kranjski-vrtci.si/zgodovina/>.

Kranjski Vrtci. (2013b). Zgodovina organizacije. Pridobljeno 16. 6. 2022 z naslova <http://www.kranjski-vrtci.si/zgodovina/>.

Kunšek, I. (2003). Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. *Kakovost*, 2, 24–25.

Likar, B. (2004). Inoviranje: učbenik (D. Križaj, Ed.; 2., dopolnjena izd.). Fakulteta za management.

Lipičnik, B. (2007). Ravnanje z ljudmi pri delu: skripta in vodnik po predmetu Človeški viri in ravnanje z njimi (pp. 1 optični disk (CD-ROM)). Ekonomska fakulteta.

Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). Psihologija v podjetjih (1. izd.). Državna založba Slovenije.

Mihalič, R. (2008). Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji (1. ponatis). Mihalič in partner.

Možina, S. (1998). Vodenje, vedenje, odločanje – seznam vaj. Ekonomska fakulteta].

Paarlberg, L. E. & Perry, J. L. (2007). Values management: Aligning employee values and organization goals. *The American review of public administration*, 37(4), 387-408.

Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). Employee engagement: A review of current thinking. Brighton: Institute for Employment Studies.

Rozman, R. (2001). Analiza in oblikovanje organizacije (2. izd.). Ekonomska fakulteta.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.

Samotorčan, A. (2008). Organizacijska klima v podjetju x: diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija. [A. Samotorčan].

- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361-388.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(4), 645-671.
- SiOK. (2022). Kaj je SiOK. Pridobljeno 16. 6. 2022 z naslova https://ocr.si/?page_id=38
- Stachova, K., Stacho, Z., & Bartáková, G. (2015). Influencing organisational culture by means of employee remuneration. *Business: theory and practice*, 16(3), 264-270.
- Taşkıran, E., Çetin, C., Özdemirci, A., Aksu, B., & İstoriti, M. (2017). The effect of the harmony between organizational culture and values on job satisfaction. *International Business Research*, 10(5), 133-147.
- Treven, S. (1998). Management človeških virov (1. natis). *Gospodarski vestnik*.
- Vazirani, N. (2010). Review paper: Competencies and competency model—A brief overview of its development and application. *SIES Journal of management*, 7(1), 121-131.
- Wellins, R. & Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce performance solutions*, 4(1), 1-4.
- Zhang, J. & Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189.
- Zupan, N. (2001). Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih (1. natis). GV založba.
- Zupan, N. (2018). Motivacijske ukrepe je treba prilagoditi posameznikom. *Svet Kapitala*, 109, 54.

Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity?. *Journal of management*, 31(4), 492-512.

Mahmood Aziz, H., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Ali Ahmed, S., Sabir, B. Y., Burhan Ismael, N., ... & Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. Aziz, HM, Othman, BJ, Gardi, B., Ahmed, SA, Sabir, BY, Ismael, NB, Hamza, PA, Sorguli, S., Ali, BJ, Anwar, G.(2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54-66.

Strohmeier, S. (2013). Employee relationship management—Realizing competitive advantage through information technology?. *Human Resource Management Review*, 23(1), 93-104.

Mazzei, A., Butera, A., & Quarantino, L. (2019). Employee communication for engaging workplaces. *Journal of Business Strategy*.

Barnett, W. S. (2003). Low wages= low quality: Solving the real preschool teacher crisis. *Preschool policy matters*, 3(8), 1-8.

Anghelache, V. (2014). Factors which determine the level of job satisfaction for kindergarten teachers. Preliminary study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 47-52.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

Ime mi je Leja Kuč in v okviru svoje diplomske naloge izvajam analizo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pri delu v vrtcu.

Anketa je popolnoma anonimna, njeno izpolnjevanje pa vam bo vzelo maksimalno 3 minute časa.

Za začetek kliknite na "Naslednja stran" in pričnite z izpolnjevanjem ankete.

Za vse odgovore se vam vnaprej najlepše zahvaljujem!

XSPOL *Sistemsko | Samo opozorilo*

Spol:

Moški

Ženski

XSTAR2a4 *Sistemsko | Samo opozorilo*

V katero starostno skupino spadate?

do 30 let

31 - 40 let

41 - 50 let

51 let ali več

XIZ1a2 *Sistemsko*

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

dveletna srednja šola ali manj

poklicna/srednja šola

višja šola

visoka šola

magisterij/doktorat

Q1

Obdobje v ustanovi

do 2 leti

od 2 do 5 let

od 5 do 10 let

od 10 do 20 let

nad 20 let

OKq1 - MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

V tem sklopu bomo ocenjevali motivacijo in zavzetost zaposlenih v vrtcu. Prosimo ocenite vsak podan vidik na lestvici od Sploh se ne strinjam - Zelo se strinjam.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Nisem opredeljen/a	Strinjam se	Zelo se strinjam
Vsi v vrtcu smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V vrtcu so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni v vrtcu smo zavzeti za svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V vrtcu vodje cenijo dobro opravljeno delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dober delovni rezultat se v vrtcu hitro opazi in je pohvaljen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OKq2 - VODENJE

V tem sklopu bomo ocenjevali kakovost vodenja v vrtcu. Prosimo ocenite vsak podan vidik na lestvici od Sploh se ne strinjam - Zelo se strinjam.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Nisem opredeljen/a	Strinjam se	Zelo se strinjam
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V vrtcu odpravljamo ukazovalno vodenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadrejeni sprejemajo utemejene pripombe na svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OKq3 - PRIPADNOST PODJETJU

V tem sklopu bomo ugotavljali raven pripadnosti k organizaciji (vrtcu). Prosimo ocenite vsak podan vidik na lestvici od *Sploh se ne strinjam* - *Zelo se strinjam*.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Nisem opredeljen/a	Strinjam se	Zelo se strinjam
Zaposleni zunaj vrtca in delovnih ur govorimo pozitivno o njem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponosni smo, da smo zaposleni v našem vrtcu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposlitev v našem vrtcu je varna oziroma zagotovljena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni ne bi zapustili vrtca, če bi se zaradi poslovnih ali drugih težav znižala plača.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OKq4 - STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE

V tem poglavju bomo skušali ovrednotiti mišljenje o strokovni usposobljenosti kolektiva. Prosimo ocenite vsak podan vidik na lestvici od *Sploh se ne strinjam* - *Zelo se strinjam*.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Nisem opredeljen/a	Strinjam se	Zelo se strinjam
Zaposleni se učimo drug od drugega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vrtec zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OKq5 - NOTRANJI ODNOSI

V tem sklopu bomo želeli ugotoviti kakovost notranjih odnosov med zaposlenimi in ali si ti medsebojno pomagajo. Prosimo ocenite vsak podan vidik na lestvici od *Sploh se ne strinjam* - *Zelo se strinjam*.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Nisem opredeljen/a	Strinjam se	Zelo se strinjam
V vrtcu cenimo delo naših sodelavcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V vrtcu med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikt rešujemo v skupno korist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ljudje si medsebojno zaupajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OKq6 - NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

V tem sklopu nas zanima pretok informacij med zaposlenimi v vrtcu. Prosimo ocenite vsak podan vidik na lestvici od *Sploh se ne strinjam* - *Zelo se strinjam*.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Nisem opredeljen/a	Strinjam se	Zelo se strinjam
Delovni sestanki so redni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V našem vrtcu se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O tem, kar se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ZADOVOLJST - MERJENJE ZADOVOLJSTVA PRI DELU

V naslednjem sklopu nas zanima vaše osebne zadovoljstvo pri delu. Prosimo ocenite vsak podan vidik na lestvici od *Sploh se ne strinjam* - *Zelo se strinjam*.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Nisem opredeljen/a	Strinjam se	Zelo se strinjam
Zadovoljstvo z delom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z vodstvom podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z delovnim časom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo s sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo s plačo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo s statusom/položajem v ustanovi (vrtcu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>