

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V IZBRANEM DOMU  
STAREJŠIH OBČANOV**

Ljubljana, 9. november 2021

ANA MARN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ana Marn, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza organizacijske klime v izbranem domu starejših občanov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Alenko Slavec Gomezel.

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>1 ORGANIZACIJSKA KLIMA</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Opredelitev pojma</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 Preučevanje in merjenje organizacijske klime</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 Spreminjanje organizacijske klime</b> .....	<b>7</b>
<b>1.4 Dimenzije organizacijske klime</b> .....	<b>7</b>
1.4.1 Odnos do kakovosti .....	8
1.4.2 Inovativnost in iniciativnost .....	8
1.4.3 Motivacija in zavzetost .....	9
1.4.4 Pripadnost organizaciji .....	9
1.4.5 Notranji odnosi .....	9
1.4.6 Vodenje .....	10
1.4.7 Strokovna usposobljenost in učenje .....	10
1.4.8 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev .....	10
1.4.9 Organiziranost .....	11
1.4.10 Notranje komuniciranje in informiranje .....	11
1.4.11 Nagrajevanje .....	11
1.4.12 Razvoj kariere .....	12
<b>2 ZADOVOLJSTVO PRI DELU</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Opredelitev pojma</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 Merjenje zadovoljstva zaposlenih</b> .....	<b>13</b>
<b>3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V IZBRANEM DOMU STAREJŠIH OBČANOV</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1 Predstavitev izbranega doma starejših občanov</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2 Opis raziskovalnih vprašanj, raziskovalne metode in vprašalnika</b> .....	<b>15</b>
<b>4 REZULTATI RAZISKAVE</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1 Analiza demografskih podatkov</b> .....	<b>16</b>
<b>4.2 Analiza posameznih dimenzij organizacijske klime</b> .....	<b>16</b>
<b>4.3 Analiza zadovoljstva zaposlenih pri delu</b> .....	<b>18</b>
<b>4.4 Ugotovitve</b> .....	<b>19</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>20</b>

<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>21</b>
--------------------------------	-----------

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Poslovni prihodki in odhodki izbranega doma starejših občanov .....	15
---	----

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Organigram izbranega doma starejših občanov .....	14
Slika 2: Grafični prikaz povprečnih ocen posameznih dimenzij organizacijske klime .....	19
Slika 3: Prikaz deleža spola anketirancev .....	10
Slika 4: Prikaz deleža starosti anketirancev .....	10
Slika 5: Prikaz deleža anketirancev glede na delovno dobo v izbranem domu starejših občanov .....	11
Slika 6: Prikaz deleža anketirancev glede na nivo v organizaciji .....	11
Slika 7: Prikaz deleža anketirancev po izobrazbi.....	12
Slika 8: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Odnos do kakovosti .....	12
Slika 9: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Inovativnost, iniciativnost.....	13
Slika 10: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Motivacija in zavzetost .....	13
Slika 11: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Pripadnost organizaciji .....	14
Slika 12: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Notranji odnosi .....	14
Slika 13: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Vodenje .....	15
Slika 14: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje .....	16
Slika 15: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev .....	16
Slika 16: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Organiziranost.....	17
Slika 17: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje.....	17
Slika 18: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Nagrajevanje .....	18
Slika 19: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Razvoj kariere .....	18
Slika 20: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Zadovoljstvo zaposlenih pri delu .....	19

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Vprašalnik .....	1
Priloga 2: Prikaz deleža anketirancev po spolu, starosti, delovni dobi v podjetju, nivoju v organizaciji in izobrazbi .....	10
Priloga 3: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj posameznih dimenzij organizacijske klime .....	12
Priloga 4: Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih pri delu.....	19

## UVOD

Organizacijska klima in predvsem počutje zaposlenih na delovnem mestu je področje, ki me že dalj časa zelo zanima. Organizacijska klima v vsakem podjetju je ključen dejavnik, ki vpliva na celotno organizacijo in njen uspeh, vpliva na vse zaposlene – tudi na njihovo delo. Ključ do pozitivnega vzdušja v organizaciji in zadovoljstva zaposlenih je vlaganje v zaposlene in komunikacija z njimi. Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu poleg drugih dejavnikov pozitivno vpliva na organizacijsko klimo (Mihalič, 2007, str. 112).

Namen zaključne strokovne naloge je preučiti stanje organizacijske klime in zadovoljstva na delovnem mestu v izbrani organizaciji in predlagati ukrepe za izboljšanje. Naloga temelji na pregledu literature in izvedbi raziskave o organizacijski klimi in zadovoljstvu na delovnem mestu v izbrani organizaciji. Izsledki bodo vodstvu omogočili vpogled v dejansko stanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih in jim pomagalo pri nadaljnjih odločitvah in aktivnostih, povezanih z izboljšanjem organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu.

Cilji zaključne strokovne naloge so:

- pregled in sinteza relevantne strokovne in znanstvene domače in tuje literature na področju organizacijske klime in zadovoljstva pri delu,
- na podlagi pridobljenih podatkov z izvedbo raziskave ugotoviti stanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji ter
- na podlagi rezultatov raziskave in pregleda literature podati predloge za izboljšanje klime in zadovoljstva pri delu v izbrani organizaciji.

Raziskovalna vprašanja, ki sem jih preučila v ZSN, so:

- Kakšna je organizacijska klima izbrane organizacije?
- Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v izbrani organizaciji?
- Kako lahko v izbrani organizaciji dodatno izboljšajo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih?

Do odgovorov na raziskovalna vprašanja sem prišla z vprašalnikom SiOK, s katerim merimo organizacijsko klimo podjetij. Vprašalnik so izpolnili zaposleni v organizaciji in na podlagi njihovih odgovorov je bila izvedena analiza podatkov in podane ugotovitve raziskave.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu je opredeljen pojem organizacijske klime ter njegovo preučevanje in merjenje, opisani so načini spreminjanja ter predstavljene posamezne dimenzije organizacijske klime, naloga pa opisuje tudi pojem zadovoljstvo pri delu. Drugi del zajema predstavitev in empirično raziskavo organizacijske klime v izbranem domu starejših občanov z njenimi izsledki.

# 1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

## 1.1 Opredelitev pojma

Organizacijska klima odraža tiste značilnosti organizacije, ki imajo pomemben vpliv na način, kako se ljudje znotraj organizacije vedejo. Prav zato v organizacijah poleg fizične strukture preučujemo tudi psihološko strukturo, ki zajema stališča in vedenje ljudi znotraj njih. Nekateri ljudje so povsem zadovoljni s svojo pozicijo oziroma delovnim mestom v organizaciji, medtem ko so drugi nezadovoljni. Posamezne lastnosti in zahteve, ki jih ima organizacija, ustvarjajo klimo (Gilmer, 1969, str. 60). Za organizacijsko klimo bi lahko rekli, da je zgrajena iz psiholoških dejavnikov. Opredeljuje različne lastnosti, ki so trenutno del organizacije in se izraža preko celotne organizacije s strani zaposlenih v njej (Mihalič, 2007, str. 127).

Lipičnik (1998, str. 73) meni, da organizacijska klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in na podlagi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. S klimo označujemo ozračje v organizaciji, ki je lahko posledica različnih dejavnikov iz širšega ali ožjega okolja ter dejavnikov, ki so bili prisotni v preteklosti ali so del sedanjosti. Ti dejavniki vplivajo na vedenje ljudi in na zmožnost uporabe njihovih sposobnosti.

Ovsenik in Ambrož (2000, str. 228) opisujeta organizacijsko klimo kot ozračje, v katerem zaposleni delajo ter poskušajo slediti skupnim ciljem. Organizacijska klima je zasnovana v čustvih, zato se jo težko obvladuje in se lahko hitro spremeni. Če ima organizacija dobro klimo, ne pomeni nujno, da so vsi njeni zaposleni srečni in zadovoljni, je pa podpora vodstvu in skupnim ciljem osnova za reševanje problemov.

Za uspešnost organizacije je pomembno, da sta organizacijska klima in stil vodenja usklajena. Če nista, lahko pride do slabega razpoloženja zaposlenih, kar lahko vodi do širšega nezadovoljstva (Haakonsson, Burton, Obel & Lauridsen, 2008, str. 407–410).

Kavčič (2008, str. 29) pravi, da obstajata dve vrsti organizacijske klime. Prvo je definiral kot skupen odgovor posameznih članov organizacije na neko situacijo, v kateri se klima lahko odraža kot zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo, kooperativnost ali nekooperativnost, vključenost ali ne vključenost. Drugo je definiral kot vrsto pogojev, ki so del organizacije in vplivajo na vedenje posameznikov.

Če povzamemo definicije različnih avtorjev, lahko trdimo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na način, kako se ljudje vedejo, na podlagi katerih so klime v različnih podjetjih drugačne. Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju in na uspešnost organizacije.

## 1.2 Preučevanje in merjenje organizacijske klime

Organizacijsko klimo moramo najprej preučiti, da jo lahko na podlagi rezultatov ustrezno spreminjamo. Najprej moramo spoznati, katere so njene sestavine, razlog za njen nastanek v podjetju in vpliv, ki ga ima na vedenje zaposlenih. Bistveno je, da se vprašamo, katere dimenzije nas zanimajo in ugotoviti, kaj se z njimi dogaja (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 75).

Po Lipičniku (1999) je preučevanje klime s pomočjo vprašalnikov mogoče razdeliti na naslednje korake:

### 1. Pripravljalna dela

Na prvi stopnji poskušamo ugotoviti ali je preučevanje klime sploh potrebno, kakšne so možnosti financiranja in ali so ljudje pripravljeni na sodelovanje. Predvideti je potrebno uporabnost pridobljenih rezultatov ter način, s katerim bomo prišli do željenih podatkov. Skušamo torej odkriti vse tehnične vidike za preučevanje klime.

### 2. Sestava vprašalnika

Skupaj z vodstvom ali drugimi zaposlenimi v organizaciji, ki dobro poznajo razmere, ugotovimo, katere so kritične točke oziroma dimenzije v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri oblikovanju naših vprašanj ali trditev. Ob vsaki postavki se predvidi možnost za odgovor. V praksi se je pokazalo, da najbolj relevanten odgovor dobimo, ko izpraševancu ponudimo trditve, ki izražajo celo vrsto občutkov – od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Na tej stopnji skušamo opredeliti vse vsebinske vidike preučevanja klime.

### 3. Zbiranje odgovorov

Gre za tehnično nezahtevno stopnjo. Ljudje vpisujejo svoje odgovore in se pri tem držijo danih navodil. Težave lahko pričakujemo, če ljudje ne zaupajo tistim, ki podatke zbirajo. Izrednega pomena je, da zagotovimo, da so vprašalniki anonimni.

### 4. Analiza odgovorov

Zaželeno je, da je vprašalnik sestavljen tako, da je na podlagi odgovorov mogoče narediti statistično analizo, ki omogoča analizo vseh elementov organizacijske klime. Poznamo večdimenzionalne ter enodimenzionalne analize. Bolj zaželene so večdimenzionalne, čeprav najbolj preprost občutek za klimo lahko dobimo že iz enodimenzionalnih analiz.

### 5. Predstavitev rezultatov

Ta korak zahteva previdnost, saj so rezultati lahko drugačni od pričakovanih. To lahko pomeni, da je naročnik situacijo doživljal drugače kot večina v organizaciji.

### 6. Načrtovanje akcij

Na zadnji stopnji moramo na podlagi pridobljenih rezultatov presoditi, ali smo postavili ustrezne cilje.



Merjenje klime v organizacijah je danes pojmovano kot zdrava komponenta pri ugotavljanju zaznav in občutkov zaposlenih. Moramo se zavedati, da pri merjenju ne gre samo za zbiranje podatkov. Prinaša informacije, ki so izrednega pomena pri vodenju podjetja in povečanju uspešnosti. Podjetja, ki se odločijo za merjenje klime, morajo biti pripravljena, da se seznanijo tako s pozitivnimi kot z negativnimi rezultati (Altman, 2002).

### **1.3 Spreminjanje organizacijske klime**

Lipičnik in Mežnar (1998) menita, da organizacijsko klimo merimo zato, da bi pridobljene rezultate lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Klima se lahko spreminja na več načinov, in sicer:

1. Nekonrolirano – kar pomeni, da se klima spreminja sama od sebe in to nenadzorovano. Taka klima običajno zavira doseganje cilja organizacije. Najbolj pogosto se spreminja v negativno smer, kar seveda ni v skladu z željami vodstva podjetja. Vzroke za takšno spreminjanje lahko iščemo v vplivih okolja, v katerem podjetje posluje.
2. Z navodili in dekreti – ta način je organiziran in zavesten, z njim skušamo uravnati vedenje posameznikov v pozitivno smer. Prednost tega načina spreminjanja klime je, da je hitrejši od ostalih in se spremembe lahko uvedejo v kratkem času. Vprašljivo pa je, če in v kolikšni meri so zaposleni pripravljene sodelovati.
3. Neposredna akcija – ta oblika je uspešna, saj se izvaja s točno določeno akcijo. Za uspešnost velja predpostavka, da ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki akcije predlagajo.

Prvi korak spremembe organizacijske klime je opredelitev vrste sprememb, ki so potrebne za na nov način delovanja. Nato mora vodja, ki vodi proces sprememb, oceniti kulturo organizacije in se odločiti, ali bo trenutna kultura pomagala ali ovirala proces sprememb. Ni potrebno, da bi se vsak element stare kulture prekinil oz. ukinil, da bi uvedli nove. Vendar pa je z nekaterimi elementi stare kulture potrebno prenehati, da se lahko omogočijo nove prakse. V organizacijah z velikimi viri (čas, denar, ljudje) je spremembo mogoče narediti ne glede na stroške. K spremembam je treba pristopiti pragmatično, nova pričakovanja vedenja pa morajo biti jasno opredeljena, da bi dosegli dolgoročne koristi. Postopek spremembe poteka s poskusi in napakami na podlagi širokega skeniranja notranjega okolja. Odpor do sprememb se bo pojavil, ampak proces učenja je vaja za premagovanje strahov in predstavlja priložnost za nadaljnjo krepitev organizacije z dokazovanjem, da je lahko prožna (Lee, 2016, str. 9–24).

### **1.4 Dimenzije organizacijske klime**

Dimenzije so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Ni jih potrebno iskati, saj so vedno prisotne prav v vsaki organizaciji, tako kot tudi sama organizacijska

klima. Najprej jih je treba predvideti, nato pa ugotoviti, kako pomembne so za organizacijsko klimo (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 75).

Glavne dimenzije klim, ki jih spremljajo in raziskujejo znotraj slovenskih organizacij v okviru projekta SiOK (Slovenska organizacijska klima), so odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, vodenje, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje ter razvoj kariere (OCR, 2021).

#### 1.4.1 Odnos do kakovosti

Stremenje k kakovosti za podjetja ni več le konkurenčna prednost, ampak nujnost. Ekološki in kakovostni kriteriji postajajo vse ostrejši, skladno z zakonskimi zahtevami in rastočimi trendi v svetu. Za konkurenčnost podjetja je nujna vpeljava standardov kakovosti (Wikipedija, 2021). Zupan (2001, str. 35) meni, da se v svetu najbolj poudarja program, v katerega so vključeni ljudje, ki v največjem obsegu pripomorejo k zagotavljanju kakovosti ter skrbijo, da je pomanjkljivosti čim manj. Imenuje se program celovitega obvladovanja kakovosti.

S to dimenzijo poskušamo ugotoviti, ali zaposleni v podjetju čutijo odgovornost, da delo opravljajo kvalitetno ter koliko k temu prispevajo. Ugotavljata se tudi odnos in sodelovanje sodelavcev z drugimi oddelki ter jasnost zastavljenih standardov kakovosti zaposlenih v organizaciji.

#### 1.4.2 Inovativnost in iniciativnost

S to dimenzijo se ocenjuje ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti. Likar (2000, str. 7–16) pravi, da je inovativnost lastnost ljudi in da je osnova za inovacijo invencija. Gre za vsako novo idejo, ki obeta korist. Inovacija iz nje nastane, ko jo nekdo razvije do take mere, da je uporabna in jo poleg tega sprejmejo tudi drugi, ker so mnenja, da je koristna. Iniciativnost pa pomeni iskanje novih poti in priložnosti. Ljudje, ki imajo to sposobnost, sledijo svojim ciljem, izkoristijo nove priložnosti in pri tem upoštevajo tisto, kar se od njih pričakuje (Možina, 1994, str. 121).

V sklopu te dimenzije se skuša ugotoviti, ali se zaposleni zavedajo, kako pomembne so izboljšave storitev ali proizvodov ter koliko pri samih zamislih sodelujejo vsi, ne samo vodstvo. Ugotavlja se tudi, v kakšni meri so zaposleni v organizaciji pripravljeni pri prevzemanju tveganja za uveljavljanje lastnih pobud.

### 1.4.3 Motivacija in zavzetost

Rozman (2000, str. 7) pravi, da je razlog za delovanje ljudi zadovoljitev njihov potreb oziroma doseganje sredstev ali določenih ciljev. Motivirano delovanje torej pomeni, da je usmerjeno v določen cilj. Pri tem je pomembno, da so ljudje poleg motiviranosti tudi izučeni, saj to pomeni, da bo na koncu zadana naloga boljše opravljena. Poleg motivacije je pomemben dejavnik, povezan z uspešnostjo poslovanja, tudi zavzetost zaposlenih. Če so zaposleni zavzeti za svoje delo, so kljub številnim oviram odločeni, da bodo dosegli cilje, ki so si jih zastavili (Wright, 2007, str. 55).

S preučevanjem motivacije in zavzetosti se ugotavlja zavzetost zaposlenih pri njihovem delu, pripravljenost na morebitne dodatne napore, vrednotenje njihovega dobro opravljenega dela ipd. Ocenjuje se tudi, ali vodstvo dobre rezultate opazi in ali zaposlene, ki so za njih zaslužni, pohvali.

### 1.4.4 Pripadnost organizaciji

Pripadnost zaposlenih se izraža v želji po medsebojnem sodelovanju, spoštovanju nadrejenih, upoštevanju pravil ipd. Nanjo lahko vplivamo preko upravljanja zadovoljstva zaposlenih. Torej, da bi ljudje lahko postali pripadniki organizaciji, moramo najprej poskrbeti, da bodo na delovnem mestu zadovoljni (Mihalič, 2008, str. 7–16). Meyer in Allen (1997, str. 3) pa menita, da, gledano s perspektive podjetja, pri vidiku pripadnosti obstajajo tudi pomanjkljivosti. Zaposlene, ki organizaciji slepo pripadajo, naj bi ta postopoma privedla do cone udobja, zaradi česar bi podjetje lahko izgubilo sposobnost za prilagajanje spremembam in sposobnosti za inovacije.

Pri tej dimenziji skušamo ugotoviti, kakšen odnos imajo zaposleni do organizacije, ali so ponosni na svoje podjetje in o njem širijo pozitivno mnenje, ali svojo zaposlitev jemljejo kot varno ter kakšen ugled ima organizacija v okolju, v katerem deluje.

### 1.4.5 Notranji odnosi

Medsebojni odnosi v organizaciji so izrednega pomena za ponos in spoštovanje ljudi ter opravljanje nalog, s katerimi sledimo uresničitvi ciljev podjetja. Poznamo odnose sodelovanja ter konfliktne odnose (Možina, 1994, str. 183). Za dobre medsebojne odnose je potrebna delovna skupina, ki mora biti primerno oblikovana, saj lahko dobri delovni odnosi nastajajo le v dobrem delovnem okolju. Pri tem ima ključno vlogo vodstvo, saj spremlja dogajanje med zaposlenimi, rešuje morebitne napetosti in je pozorno na težave, obenem pa tudi na dosežke in uspehe zaposlenih (Šraj, 2005, str. 23).

Ta dimenzija preučuje odnose med zaposlenimi. Na eni strani gre za odnose med zaposlenimi in vodstvom, na drugi strani pa za medsebojne odnose med zaposlenimi. Zanima nas, v kolikšni meri se ceni delo sodelavcev, ali so odnosi dobri, ali je med sodelavci

prisotna tekmovalnost, medsebojno zaupanje ipd. Pri odnosih z vodstvom pa je pomembno, da vodstvo ceni delo podrejenih in jim zaupa.

#### 1.4.6 Vodenje

Vodenje pomeni svetovanje, informiranje, ocenjevanje in pomoč pri razvoju sodelavcev s ciljem oblikovanja njihovega obnašanja, razpoloženja in komunikacije, da bi podjetje lažje doseglo uresničevanje ciljev, ki si jih je zastavilo (Možina, 1994, str. 4). Kouzes in Posner (2010, str. 10) sta odkrila, da način, kako se vodstvo vede, predstavlja skoraj 25 % razlogov, da se zaposleni počutijo motivirane, pozitivno naravnane, učinkovite in predane na svojem delovnem mestu.

V okviru te dimenzije želimo izvedeti, kakšen stil vodenja je prisoten v podjetju, ali vodstvo namenja dovolj pozornosti pogovoru s podrejenimi o rezultatih dela in zaposlene pravilno usmerja ter ali vodje sprejemajo mnenja zaposlenih o njihovem delu. Zanima nas tudi, kakšna je samostojnost zaposlenih pri opravljanju njihovih nalog.

#### 1.4.7 Strokovna usposobljenost in učenje

Strokovno usposabljanje, učenje in napredovanje so dejavniki, ki vplivajo na kvaliteto delovnega procesa zaposlenih ter prispevajo k povečanju produktivnosti in prilagajanju zaposlenih (manj napak, manj nesreč pri delu in več predlogov izboljšav). Posredno pa imajo vpliv tudi na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih (Vidmar, 1998, str. 81–101). Agyeman (2017, str. 657–678) meni, da bi pristop vseživljenjskega učenja lahko znatno povečal učinkovitost samega procesa učenja. Vsak mora imeti dostop do nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja, hkrati pa mora podjetje spodbujati vseživljenjsko učenje za vse zaposlene.

Pri merjenju te dimenzije nas zanima, ali se zaposleni učijo drug od drugega, ali so strokovno usposobljeni za izvajanje delovnih nalog, kakšen je sistem usposabljanja in v kolikšni meri so upošteevane želje zaposlenih. Hkrati ugotavljamo, če so se zaposleni pripravljani izobraževati in učiti sami.

#### 1.4.8 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Vizija je opis oziroma slika podjetja v prihodnosti. Je nekakšna ideja prihodnosti podjetja, ki se jo komunicira zaposlenim v organizaciji in v njeni okolici. Poslanstvo lahko opredelimo kot dejavnost, s katero se podjetje že ukvarja ali pa se bo ukvarjalo v prihodnosti (poslovna dejavnost podjetja). Cilji pa so rezultati, ki jih želimo doseči. Vedno so usklajeni z vizijo, saj neposredno in posredno izhajajo iz nje (Pučko, 2008, str. 19–20).

Dimenzija preučuje, kako ima organizacija zasnovano poslanstvo, vizijo in cilje in ali se trudi, da bi jih izpolnila. Pove nam tudi, ali zaposleni razumejo zastavljene cilje, ali so ti

jasni, realni in izvedljivi ter koliko so pri njihovem zastavljanju pripravljene sodelovati vsi zaposleni.

#### 1.4.9 Organiziranost

Vrčko in Erjavšek (1998, str. 10) opišeta organiziranost kot formalno urejenost podjetja, izraženo v obliki organizacijske strukture, v kateri je predstavljena razčlenitev in razporeditev delovnih nalog ter medsebojnih odnosov v podjetju. Definicijo organizacije dela podobno opiše Možina (1994, str. 65), ki pravi, da pomeni natančno preučitev poteka delovnih opravil, odnosov med zaposlenimi in ugotavljanja ustreznih načinov dela, da lahko realiziramo cilje, ki so zastavljeni.

Z dimenzijo želimo raziskati, ali zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje ter razumejo svoje mesto v shemi organizacije, ali vodstvo pravi čas sprejema odločitve ter spodbuja samostojnost zaposlenih. Ugotavlja pa se tudi pravilna uravnoteženost odgovornosti na vseh nivojih organizacijske sheme.

#### 1.4.10 Notranje komuniciranje in informiranje

Pravilne odločitve se sprejemajo, ko so ob pravem času na voljo točne informacije. Informiranje pomeni, da delimo pravilne informacije vsem članom organizacije in tudi drugim partnerjem izven podjetja. Komuniciranje lahko opišemo kot proces prenosa informacij od pošiljatelja do prejemnika (Zupan & Kaše, 2003, str. 117–121).

S preučevanjem te dimenzije želimo ugotoviti, na kakšen način poteka komunikacije med vodstvom in ostalimi sodelavci ter ali zaposleni dobivajo ustrezna navodila za kvalitetno opravljanje svojih delovnih obveznosti.

#### 1.4.11 Nagrajevanje

Nagrajevanje izvajamo za že opravljena dela, kar pomeni, da z njim ne smemo vnaprej zahtevati dobrega dela. Nagrade niso samo denarne – poznamo tudi nedendarne, kot so izobraževanja, napredovanje, boljši delovni pogoji, potovanja ipd. Najboljša je kombinacija večih načinov (Mihalič, 2008, str. 27–28). Raziskava je pokazala, da je uporaba oprijemljivih nagrad v obliki negotovinskih spodbud z denarno vrednostjo v mnogih organizacijah vse pogostejša in pozitivno vpliva na zavezanost ciljem in uspešnost podjetja (Presslee, Vance & Webb, 2013, 1805–1831).

Pri nagrajevanju nas zanima, kako pravilno ovrednotiti uspešnost v podjetju, kakšen je nivo plač v primerjavi z ostalimi podjetji na tržišču ter ali so razmerja med plačami na različnih nivojih ocenjena kot ustrezna. Ugotavlja se tudi, katere vrste nagrad so tiste, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

#### 1.4.12 Razvoj kariere

Razvoj kariere zaposlenih je tako za podjetje kot za posameznika zelo pomemben. Podjetja, ki svojim zaposlenim ne omogočajo napredovanja, lahko hitro izgubijo sposoben kader. Ključno vlogo ima višje vodstvo, od katerega se pričakuje, da pomaga zaposlenim pot razvoja uskladiti s tisto, ki ji sledi podjetje (Lipičnik, 1997, str. 185). Bertolino, Truxillo in Fraccaroli (2011, str. 248–263) so se lotili raziskave na podlagi sprememb v motivaciji skozi celotno življenjsko dobo. Zanimalo jih je, če starost vpliva na motivacijo in željo po razvoju kariere. Pri mlajših anketirancih so bili zaznani bistveno boljši rezultati kot pri starejših.

Preučevanje te dimenzije omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih s svojim osebnim razvojem v podjetju. Dobimo tudi vpogled, če so kriteriji napredovanja jasni ter ali so vsem zaposlenim omogočene enake možnosti napredovanja.

## 2 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Stalne spremembe na trgu in vedno močnejša konkurenca podjetja vodijo v zaposlovanje iznajdljivih, proaktivnih, inovativnih ljudi, ki so pri svojem delu kar se da uspešni in se za to ne prestano trudijo. Prvi pogoj, da zaposleni dosežejo fazo uspešnosti in nenehnega truda, je, da se v podjetju dobro počutijo oziroma da so zadovoljni. Zadovoljstvo je zelo širok pojem. Nekdo je lahko zadovoljen že samo s tem, da sploh ima službo, medtem ko drugemu k zadovoljstvu več doprinese višina plače, napredovanje ipd. Ker so si zaposleni med seboj različni oz. različno dojemajo pojem, ni mogoče pri vseh uporabljati enakih pristopov za izboljšanje ravni zadovoljstva. Lahko pa trdimo, da je zadovoljstvo v veliki meri povezano z motivacijo zaposlenih.

### 2.1 Opredelitev pojma

Zadovoljstvo zaposlenega je izrazito pozitivno čustveno stanje posameznika, ki je rezultat načina dojetja dela, ocenjevanja stanja delovnega okolja ter načina občutenja vseh ostalih elementov dela in delovnega mesta. Opišemo ga lahko tudi kot pozitiven občutek posameznika, na podlagi katerega se rad odpravi na delo, se veseli svojih zadolžitev, je rad med sodelavci, se dobro počuti pri opravljanju svojega dela ipd. (Mihalič, 2008, str. 4).

Herzberg je že l. 1950 raziskoval dejavnike, s pomočjo katerih so zaposleni bolj srečni. Prišel je do ugotovitve, da zadovoljstvo opredeljujejo motivatorji, kamor spadajo možnost za napredovanje, pohvale, dosežki, vsebina delovnega mesta ter odgovornost. Neizpolnjevanje pa je posledica higienikov – višina plače (Treven, 1998, str. 38–39).

Balkin in Griffeth (1993, str. 323–339) sta s študijo, v kateri sta razvila večdimenzionalno lestvico zadovoljstva z ugodnostmi, prišla do ugotovitev, da so plača, ženski spol in izvzeti status zaposlenega pozitivno povezani z zadovoljstvom, starost in stopnja izobrazbe pa sta z

zadovoljstvom povezani negativno. Pri raziskavi sta uporabila model neskladja za preučitev dejavnikov zadovoljstva zaposlenih.

## **2.2 Merjenje zadovoljstva zaposlenih**

Merjenje zadovoljstva je zelo pomembno, saj je lahko le zadovoljen zaposleni uspešen in učinkovit ter s tem prispeva k razvoju, napredku in rasti podjetja. Z merjenjem pridobimo informacijo o stanju zadovoljstva zaposlenih pri delu. Vodstvo dobi povratne informacije, na katerih področjih v podjetju so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so prednosti in slabosti ter dobi temelj za lažje upravljanje zadovoljstva. Rezultati merjenja nam pokažejo, kako velik izziv nas čaka na posameznem področju ter kakšne so razlike v zadovoljstvu glede na različna delovna mesta, načine dela ipd. (Mihalič, 2008, str. 90).

Za merjenje zadovoljstva lahko uporabimo različne metode, izpostavljamo pa tri:

- **strukturirani vprašalnik**, ki spada med kvantitativne metode. Je najpogosteje uporabljena metoda za merjenje zadovoljstva zaposlenih. Lahko je standardiziran ali prilagojen posebnostim posameznega podjetja. Njegova prednost je, da so rezultati primerljivi med seboj, njihova uporaba pa je enostavna. Primer strukturiranega vprašalnika je raziskava organizacijske klime (SiOK) (Skočir, 2001, str. 1099).
- **intervju**, ki spada med kvalitativne metode. Odvija se med vodjo pogovora in zaposlenim. Vodja želi pridobiti informacije, na podlagi katerih bo kasneje sprejemal odločitve, zato mora vprašanja zastaviti previdno. Vprašanja morajo biti jasna in razumljiva (Rozman, 2000, str. 108).
- **kombinacija vprašalnika in intervjuja** je idealen pristop, saj omogoča združevanje kvantitativnih podatkov iz vprašalnika in kvalitativnih z intervjuja.

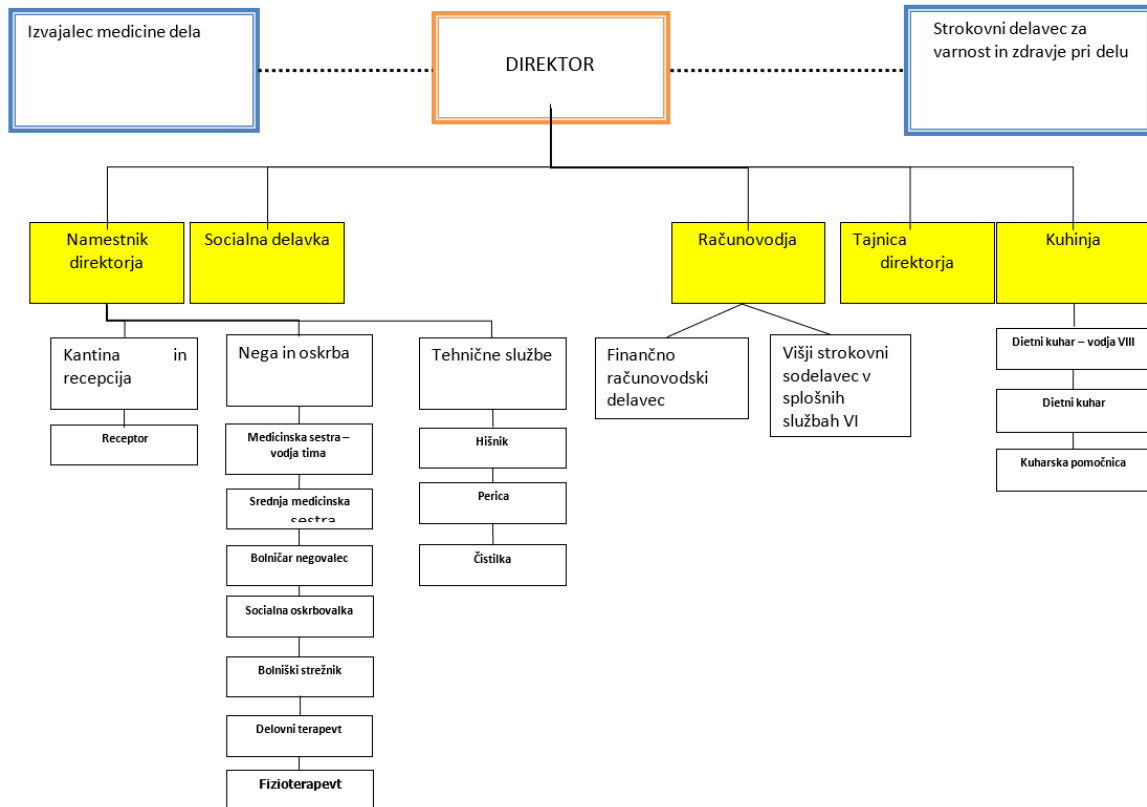
## **3 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V IZBRANEM DOMU STAREJŠIH OBČANOV**

### **3.1 Predstavitev izbranega doma starejših občanov**

Dom starejših občanov se nahaja v jugovzhodni Sloveniji. Otvorjen je bil spomladi 2008, nekaj dni kasneje pa so se vselili tudi prvi stanovalci. Je sodobno zasnovan, nahaja se v samem središču mesta v neposredni bližini zdravstvenega doma in nudi ugodje 154 stanovalcem v 91 opremljenih sobah. V domu je zaposlenih 71 ljudi, ki se trudijo

stanovalcem ugoditi njihovim potrebam in željam. Organigram doma starejših občanov prikazuje slika 1.

Slika 1: Organigram izbranega doma starejših občanov



Vir: Izbrani dom starejših občanov (2021).

V prostorih doma se izvaja vsakodnevno institucionalno varstvo starejših, zdravljenje in zdravstvena rehabilitacija, zdravstvena nega ter specialistična zdravstvena dejavnost. Za prebivalce mesta in bližnjo okolico nudijo tudi kosila (dietna in navadna).

Dom ima štiri nadstropja. V prvem sta negovalni in varovani oddelek, v drugem in deloma tretjem je negovalni oddelek in v četrtem se nahaja stanovanjski del. V vsakem nadstropju sta dve enoti – A in B. V vsaki enoti je skupni dnevni prostor s televizijo, čajno kuhinjo in kopalnim prostorom. V prvem nadstropju varovanega oddelka je prostora za 16 oseb, ki imajo možnost gibanja na zaprti terasi s pogledom na ribniško okolico. Oddelek je prirejen tako, da sta zagotovljena varnost in hkrati svobodno gibanje. Prav tako ima varovani oddelek skupni prostor, kjer se izvajajo različne aktivnosti, kot so jutranja telovadba, miselne urre, kreativne delavnice, družbene in miselne igre ter sprehodi v bližini doma. V vse domske aktivnosti se vključujejo tudi osebe z demenco.

V pritličju doma so skupni prostori – vhodna avla z restavracijo in recepcijo, kuhinja z jedilnico, fizioterapija in delovna terapija ter prostori dnevnega varstva. V kleti so frizerski in pedikerski salon ter pralnica.



V domu si želijo, da bi njihovi stanovalci jesen svojega življenja preživljali čim bolj kakovostno, zato svojim stanovalcem nudijo različne aktivnosti kot so sveta maša, jutranja telovadba, skupine starejših ljudi za samopomoč, domski pevski zbor, kreativne delavnice, peka peciva, izleti v bližnjo okolico, pikniki, predstave, nastopi ipd. (spletna stran izbranega doma starejših občanov).

V letu 2019 so v domu izvedli anketo po sistemu E-Qalin, s katero se meri stopnja zadovoljstva. Prednost koncepta je primerjalna analiza z vsemi ostalimi domovi, ki so vključeni v certificiran sistem. Pri merjenju zadovoljstva stanovalcev so v letu 2019 dosegli visoko sumarno oceno zadovoljstva, ki znaša po vseh kazalnikih skupno 4,36. Povprečna ocena zadovoljstva stanovalcev vseh domov je 4,5. Ocena zadovoljstva svojcev je bila 4,51 in kaže povečanje zadovoljstva v primerjavi z lanskim letom. Povprečna ocena zadovoljstva svojcev v vseh domovih je bila 4,27 (letno poročilo izbranega doma starejših občanov, 2020, str. 6).

Izbrani dom starejših občanov posluje z dobičkom. V letu 2019 so imeli v primerjavi z letom 2018 4,3 % več prihodkov, kar je prikazano v tabeli 1.

*Tabela 1: Poslovni prihodki in odhodki izbranega doma starejših občanov*

	2019	2018	INDEKS 2019/2018
Poslovni prihodki	3.284.452 €	3.197.381 €	102,72
Poslovni odhodki	2.756.826 €	2.691.528 €	102,43
Poslovni izid iz poslovanja	527.626 €	505.853 €	104,30

*Vir: Letno poročilo izbranega doma starejših občanov, (2020).*

### **3.2 Opis raziskovalnih vprašanj, raziskovalne metode in vprašalnika**

Raziskovalna vprašanja, ki sem jih preverjala v raziskavi, so bila:

- Kakšna je organizacijska klima izbranega doma starejših občanov?
- Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v izbranem domu starejših občanov?
- Kako lahko v izbranem domu starejših občanov dodatno izboljšajo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih?

Podatki so bili zbrani s pomočjo vprašalnika, ki smo ga sestavili za zaposlene v izbranem domu starejših občanov (priloga 1) in temelji na SiOK vprašalniku. Vprašalniki so bili razdeljeni vsem zaposlenim 18. 5. 2021, izpolnili pa so jih do 21. 5. 2021. Od skupno razdeljenih 71 vprašalnikov je bilo vrnjenih 52.

Vprašalnik je bil sestavljen iz štirih delov. V prvem delu so zaposleni ocenjevali trditve dimenzij organizacijske klime (odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija

in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, vodenje, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje ter razvoj kariere). Trditve so ocenjevali na lestvici od 1 do 5, na kateri 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – se strinjam ter 5 – popolnoma se strinjam.

Drugi del vprašalnika preučuje zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Zaposleni so v tem delu ocenjevali zadovoljstvo s sodelavci, delom, plačo, komunikacijo med zaposlenimi in z vodstvom, možnostjo napredovanja ipd. Prav tako so oceno izrazili številčno z lestvico od 1 do 5, pri čemer števila označujejo: 1 – nikakor nisem zadovoljen/na, 2 – nisem zadovoljen/na, 3 – delno sem zadovoljen/na, 4 – sem zadovoljen/na ter 5 – zelo sem zadovoljen/na.

Tretji del vprašalnika je pridobil demografske podatke zaposlenih – spol, starost, delovno dobo v podjetju, nivo v organizaciji in izobrazbo.

## **4 REZULTATI RAZISKAVE**

Zbrani podatki so bili analizirani s pomočjo računalniškega programa Microsoft Excel. Slike grafov vseh rezultatov se nahajajo v prilogah 3 in 4.

### **4.1 Analiza demografskih podatkov**

Vprašalnik je izpolnilo 52 zaposlenih. Od tega je 85 % žensk ter 15 % moških. Rezultati so prikazani na Sliki 3 v prilogi 2. Največ zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnik, je starih od 41 do 50 let (29 %) ter nad 50 let (29 %). Nekoliko manj je starih od 21 do 30 let (23 %). V starostni razred od 31 do 40 let je uvrščenih 15 % zaposlenih, najmanj pa v starostno skupino do 20 let – le 4 %. Slika 4 v prilogi 3 prikazuje razporeditev anketirancev po starosti. 37 % zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnik, ima do 5 let delovne dobe v izbranem domu starejših občanov. Nekoliko manj, 33 %, je zaposlenih nad 5 in do 10 let, preostalih 31 % pa nad 10 let. 87 % vseh, ki so izpolnili vprašalnik je odgovorilo, da nimajo neposredno podrejenih ljudi (izvajalci). Preostalih 13 % ima neposredno podrejene osebe (vodje). Največji odstotek vseh zaposlenih ima zaključeno poklicno šolo – 44 %. S 33 % jim sledijo tisti, ki imajo dokončano srednjo šolo. 17 % anketirancev ima zaključeno visoko šolo, 4 % je tistih, ki imajo narejeno samo osnovno šolo ali dveletno poklicno šolo, najmanjši odstotek (2 %) pa predstavljajo zaposleni, ki imajo zaključeno višjo šolo.

### **4.2 Analiza posameznih dimenzij organizacijske klime**

Prva dimenzija je dimenzija odnosa do kakovosti. Pri njej ima najvišjo povprečno oceno ima trditev, da zaposleni prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Ta ocena znaša 3,4. Najslabšo povprečno oceno pa imata trditvi, da sta kakovost dela ter količina enako pomembni ter trditev, da imajo zaposleni jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.

Povprečje vseh ocen dimenzije odnos do kakovosti je 3,32. Rezultati so prikazani na sliki 8 v prilogi 3.

Druga dimenzija se nanaša na inovativnost in iniciativnost. Znotraj te dimenzije je najbolje ocenjena trditev (3,46), da zaposleni redno podajajo predloge, ideje in zamisli. Z oceno 3,42 ji sledi trditev, da se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb. Najnižje ocenjena trditev (3,15) je, da so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih idej. Povprečje vseh ocen v dimenziji je 3,3. Rezultati so prikazani na sliki 9 v prilogi 3.

Sledi dimenzija motivacije in zavzetosti. Zaposleni so trditev, da so pripravljeni na dodaten napor, kadar je to potrebno, ocenili najvišje, saj je povprečna ocena trditve 3,58. Takoj za njo je, s povprečno oceno 3,42, ocenjena trditev, da so v podjetju postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Najslabše ocenjena trditev je, da se dober delovni rezultat opazi hitro in je tudi pohvaljen – povprečna ocena te trditve je 3,13. Povprečje vseh ocen v tej dimenziji je 3,37. Rezultati motivacije in zavzetosti so prikazani na sliki 10 v prilogi 3.

Rezultati dimenzije pripadnosti organizaciji kažejo, da ima najvišjo povprečno oceno – 3,58 – trditev, da je zaposlitev v domu starejših občanov varna oziroma zagotovljena. Sledi ji povprečna ocena 3,56, s katero je ocenjena trditev, da ima izbrani dom starejših občanov velik ugled v okolju. Z najnižjo oceno, 3,21, je ocenjena trditev, da zaposleni ne bi zapustili doma starejših občanov, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. Rezultati so prikazani na sliki 11 v prilogi 3.

V okviru analize dimenzije notranjih odnosov je z najvišjo povprečno oceno 3,35 ocenjena trditev, da zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev. Z enako povprečno oceno (3,27) sta ocenjeni trditvi, da so odnosi med sodelavci dobri ter da si med seboj zaupajo. Z najnižjo povprečno oceno 3,08 je ocenjena trditev, da si zaposleni med seboj pomagajo in se podpirajo. Povprečje vseh ocen v dimenziji je 3,24. Rezultati so prikazani na sliki 12 v prilogi 3.

V dimenziji vodenje ima najvišjo povprečno oceno 3,71 trditev, da se v izbranem domu ravna etično in profesionalno. Sledi ji trditev s povprečno oceno 3,67, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela. Najslabše ocenjena trditev v tej dimenziji je, da se v domu starejših občanov odpravlja ukazovalno vodenje. To trditev so ocenili s povprečno oceno 3,27. Povprečje vseh ocen v dimenziji je 3,50 in ta ocena je najvišja med vsemi dimenzijami organizacijske klime. Rezultati dimenzije vodenja so prikazani na sliki 13 v prilogi 3.

Pri dimenziji strokovne usposobljenosti in učenja ima najvišjo povprečno oceno trditev, da so v izbranem domu starejših občanov zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. Na drugem mestu ji s povprečno oceno 3,42 sledi trditev, da se zaposleni učijo drug od drugega. Najslabšo povprečno oceno 3,12 ima trditev, da vodstvo spodbuja k stalnemu izobraževanju. Rezultati analize so prikazani na sliki 14 v prilogi 3.

V okviru analize dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev so zaposleni trditev, da ima dom starejših občanov jasno oblikovano poslanstvo, ocenili najboljše, saj je povprečna ocena trditve 3,73. Sledi ji trditev, da zaposleni cilje doma starejših občanov sprejemajo za svoje, ki so jo ocenili z oceno 3,46. Najslabše ocenjena trditev v dimenziji je, da so politika in cilji organizacije jasni vsem zaposlenim. Povprečna ocena te trditve je 3,35. Rezultati dimenzije so prikazani na sliki 15 v prilogi 3.

Sledi analiza dimenzije organiziranost. Najvišjo povprečno oceno znotraj te dimenzije (3,56) ima trditev, da zaposleni dobro poznajo svoje pristojnosti in odgovornosti. Malce nižjo oceno 3,52 ima trditev, da so zadolžitve v domu starejših občanov jasno opredeljene. Najnižjo povprečno oceno (3,37) ima trditev, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih. Rezultati analize so prikazani na sliki 16 v prilogi 3.

Na področju notranjega komuniciranja in informiranja je najslabše ocenjena trditev, da zaposleni nimajo občutka o pomanjkanju potrebnih informacij. Zaposleni, ki so vprašalnik izpolnili, so jo v povprečju ocenili z oceno 3,12. Najboljšo oceno 3,48 ima trditev, da vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način. Povprečje vseh ocen v dimenziji je 3,37. Rezultate analize prikazuje slika 17 v prilogi 3.

V dimenziji nagrajevanja so zaposleni, ki so izpolnili vprašalnike, v povprečju najslabše ocenili vse trditve. Povprečna ocena vseh trditve namreč znaša zgolj 3,13. Najbolje ocenjena trditev je, da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, tudi ustrezno stimulirani. Najslabšo oceno – 3 pa ima trditev, da se zaposlene javno nagraduje in pohvali. Rezultati dimenzije so prikazani na sliki 18 v prilogi 3.

Zadnja dimenzija je razvoj kariere. Najvišjo povprečno oceno (3,35) ima trditev, da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim. Sledi ji ocena 3,23, ki jo ima trditev, da so zaposleni zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem. Najslabšo oceno – 3,15 – si delita trditvi, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje ter da imajo v domu starejših občanov sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Rezultati so prikazani na sliki 19 v prilogi 3.

### **4.3 Analiza zadovoljstva zaposlenih pri delu**

Iz slike 20, ki je v prilogi 4, je razvidno, da so zaposleni najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, kar kaže tudi povprečna ocena 4,12. Zadovoljni so tudi z delovnim časom, saj je povprečna ocena trditve 3,73. Vse ostale trditve imajo nekoliko nižje povprečne ocene. Zadovoljstvo s samim delom so v povprečju ocenili z oceno 3,46. Sledi, z oceno 3,44, zadovoljstvo s sodelavci. Zadovoljstvo s komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi so v povprečju ocenili z oceno 3,31, s samim vodstvom pa 3,25. Možnost napredovanja so ocenili s povprečno oceno 3,12, možnost izobraževanja pa s 3,00. Zaposleni so v povprečju najslabše ocenili zadovoljstvo s plačo, in sicer z oceno 2,98. Povprečje vseh ocen znaša 3,38.

#### 4.4 Ugotovitve

S pomočjo analize rezultatov vprašalnika sem ugotovila, da je organizacijska klima v izbranem domu starejših občanov na srednji ravni. Povprečna ocena vseh posameznih dimenzij namreč znaša 3,34. Najbolje ocenjena dimenzija je vodenje s povprečno oceno 3,5, sledijo ji še dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev s povprečno oceno 3,47, organiziranost s povprečno oceno 3,46 ter pripadnost organizaciji s povprečno oceno 3,41. Glede na to, da ima dimenzija nagrajevanja najnižjo povprečno oceno (3,13), imajo tudi vse trditve znotraj dimenzije slabe povprečne ocene. Med najslabše ocenjene spada trditev, da se zaposlene javno nagrajuje in pohvali. Povprečna ocena te trditve je 3,00, kar pomeni, da so zaposleni neodločeni. Predlagali bi, da vodstvo podjetja razmisli o morebitnih spremembah sistemov nagrajevanja ter več pozornosti nameni pohvalam, kadar je to potrebno.

Na sliki 2 so grafično prikazane vse povprečne ocene posameznih dimenzij organizacijske klime.

*Slika 2: Grafični prikaz povprečnih ocen posameznih dimenzij organizacijske klime*



*Vir: Lastno delo.*

## **SKLEP**

V zaključni strokovni nalogi smo želeli razumeti pojma organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Organizacijska klima je kot nekakšno ozračje v organizaciji. Zasnovana je na čustvih, zato je težko obvladljiva in se lahko hitro spremeni. Predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na način, kako se ljudje vedejo in na podlagi katerih so klime v podjetjih različne. Vpliva na to, da so zaposleni v podjetju zadovoljni in na samo uspešnost organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih pa je izrazito pozitivno čustveno stanje posameznika, na podlagi katerega se rad odpravi na delo, se veseli svojih zadolžitvev, je rad med sodelavci, se dobro počuti pri opravljanju svojega dela ipd. Oba pojma pomembno vplivata na skupno dobro organizacije ter razvoj podjetja.

Cilji zaključne strokovne naloge so bili trije. Prvi cilj je bil pregled strokovne in znanstvene domače in tuje literature na področju organizacijske klime in zadovoljstva pri delu. Ugotovili smo, da je na voljo precej literature in izbrali smo čimbolj relevantno. Drugi cilj je bila izvedba raziskave na področju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v izbranem domu starejših občanov. V raziskavi je sodelovalo 52 zaposlenih, kar je omogočilo dober vpogled v stanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Tretji cilj pa je bil, na podlagi pridobljenih in analiziranih rezultatov, podati predlog za izboljšanje klime in zadovoljstva pri delu v izbranem domu starejših občanov. Ker je iz rezultatov raziskave razvidno, da je najslabše ocenjena dimenzija nagrajevanje, predlagamo, da vodstvo razmisli o morebitnem novem sistemu nagrajevanja.

Iz raziskave, ki je temeljila na vprašalniku, je razvidno, da so dimenzije organizacijske klime ocenjene srednje dobro. Zaključimo sicer lahko, da je klima pozitivna, ampak obstaja še dovolj možnosti za izboljšanje. Z analizo posameznih dimenzij ter zadovoljstva zaposlenih je bil dosežen namen zaključne strokovne naloge, ki je bil preučiti, kakšna organizacijska klima je prisotna v izbranem domu starejših občanov.

Uporabljene metode so bile uspešne. Pričakovati je bilo nižjo odzivnost pri reševanju vprašalnikov, vendar so se zaposleni v veliki meri odzvali in jih izpolnili. Med omejitve lahko štejemo nedokončane oziroma neizpolnjene vprašalnike. Trdimo lahko, da je bila raziskava uspešna, težav pri analiziranju pa nismo zaznali.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agyeman, Y. O. (2017). Expanding the frontiers of national qualifications frameworks through lifelong learning. *International Review of Education*, 63 (5), 657–678.
2. Altman, Rob. (2002). Understanding organizational climate. Start minimizing your workforce problems. *Journal of organizational psychology and behavior*, 24 (4), 38–416.
3. Balkin, B. D. & Griffeth, W. R. (1993). The determinants of employee benefits satisfaction. *Journal of business and psychology*, 7(3), 323–339.
4. Bertolino, M., Truxillo, M. D. & Fraccaroli, F. (2011). Age as moderator of the relationship of proactive personality with training motivation perceived career development from training, and training behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (2), 248–263.
5. Gilmer, B. H. (1969). *Industrijska Psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
6. Haakonsson, D. D., Burton, R. M., Obel, B. & Lauridsen, J. (2008). How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *Management Decision*, 46(3), 407–410.
7. Kavčič, B. (2008). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
8. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2010). *The truth about leadership*. San Francisco. CA: Jossey – Bass, 5 (1), 10.
9. Lee, P. (2016). *Organizational Change Theory*. Air University Press, 9–24.
10. Likar, B. (2000). *Inovativnost za mlade*. Ljubljana: Korona plus
11. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
14. Mihalič, R. (2007). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
15. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka, Mihalič in Partner d. n. o.
16. Meyer, P. John, Natalie J. Allen (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. *Thousand Oaks: Sage publications*, 9 (3), 3.
17. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Ovsenik, M. & Ambrož, M. (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: visoka šola za turizem Turistica.
19. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Presslee, A., Vance, W., Webb, A. (2013). The Effects of Reward Type on Employee Goal Setting, Goal Commitment, and Performance. *The Accounting Review*: 88 (5), 1805–1831.
21. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

22. Skočir, N. (2001). *Zadovoljstvo zaposlenih*. Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo, 1097–1104.
23. *Standardizacija*. Pridobljeno 7. februarja 2021 iz spletnega naslova <https://sl.wikipedia.org/wiki/Standardizacija>
24. *Izbrani dom starejših občanov*. Pridobljeno 8. maja 2021 iz spletnega naslova izbranega doma starejših občanov
25. Izbrani dom starejših občanov. (2020). *Letno poročilo izbranega doma starejših občanov za leto 2020*.
26. Šraj, S. (2005). *Merjenje organizacijske klime kot podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Vidmar, K. A. (1998). *Kakovost delovnega življenja*. Socialno delo, 37 (2), 81–101.
29. Vrčko, M. & Erjavšek B. (1998). *Drugačen način organiziranja podjetij*. Ljubljana: Biro Praxis.
30. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
31. Zupan, N., & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja. Zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Wright, B. E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*, 67 (1), 54–64.



## **PRILOGE**







## **Priloga 1: Vprašalnik**

### **VPRAŠALNIK**

Spoštovani!

Sem Ana Marn, zaposlena v izbranem domu starejših občanov. Zaključujem študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer Trženje. V zaključni strokovni nalogi želim analizirati organizacijsko klimo v izbranem domu starejših občanov in ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v našem podjetju. S tem namenom Vas vljudno vabim k izpolnjevanju ankete.

V vprašalniku so navedene trditve, ki so zastavljene tako, da jih ocenite na lestvici od 1 do 5, od popolnega nestrinjanja do popolnega strinjanja s trditvijo.

Vprašalnik je anonimen in zaupne narave, rezultati pa bodo uporabljeni zgolj za namene zaključne strokovne naloge. Reševanje vprašalnika traja približno 10 minut.

Prosim Vas, da vprašalnik izpolnite do 21. 5. 2021 in ga pustite na recepciji, kjer jih bom prevzela. Za morebitna vprašanja sem vam na voljo na telefonski številki 031 841 356.

Za sodelovanje in vašo iskrenost pri odgovorih se Vam že vnaprej zahvaljujem.

Ana Marn

## ORGANIZACIJSKA KLIMA

Prosim ocenite vaše strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo, tako da obkrožite ustrezno številko od 1 do 5.

### 1. ODNOS DO KAKOVOSTI

Trditve	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
Zaposleni prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
Kakovost dela ter količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5

### 2. INOVATIVNOST, INICIATIVNOST

Trditve	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjamo	Popolnoma se strinjam
Zaposleni se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
Pri nas se pričakuje, da predloge za izboljšave podajamo vsi, ne le vodje.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih idej.	1	2	3	4	5
Napake med preskušanjem novih načinov dela so pri nas sprejemljive.	1	2	3	4	5
Zaposleni redno podajamo predloge, ideje in zamisli.	1	2	3	4	5

### 3. MOTIVACIJA IN ZAVZETOST

Trditve	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Vsi zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar je to potrebno.	1	2	3	4	5
Pri nas so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat se opazi hitro in je tudi pohvaljen.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo ustrezno motivirani za opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5

### 4. PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Trditve	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni širimo pozitivne informacije o domu starejših občanov.	1	2	3	4	5
Ponosni smo, da smo zaposleni v domu starejših občanov.	1	2	3	4	5
Dom starejših občanov ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
Zaposlitev v domu starejših občanov je varna oziroma zagotovljena.	1	2	3	4	5
Zaposleni ne bi zapustili doma starejših občanov, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5

## 5. NOTRANJI ODNOSI

Trditve	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Odnosi med sodelavci so dobri.	1	2	3	4	5
S sodelavci med seboj bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
Zaposleni si med seboj zaupamo.	1	2	3	4	5
Zaposleni si medsebojno pomagamo in se podpiramo.	1	2	3	4	5

## 6. VODENJE

Trditve	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
V domu starejših občanov odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
Pri nas ravnamo etično in profesionalno.	1	2	3	4	5



## 7. STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE

Trditve	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
Dom starejših občanov nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vodstvo nas spodbuja k stalnemu izobraževanju.	1	2	3	4	5

## 8. POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV

Trditve	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Dom starejših občanov ima jasno oblikovano poslanstvo.	1	2	3	4	5
Zaposleni cilje doma starejših občanov sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno zastavljeni.	1	2	3	4	5
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5

## 9. ORGANIZIRANOST

Trditve	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.	1	2	3	4	5
V domu starejših občanov so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
Odločitve vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
Pristojnosti in odgovornosti so medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
Zaposleni dobro poznamo svoje pristojnosti in odgovornosti.	1	2	3	4	5

## 10. NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE

Trditve	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij in navodil za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
Zaposleni nimamo občutka o pomanjkanju potrebnih informacij	1	2	3	4	5

## 11. NAGRAJEVANJE

Trditve	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Uspešnost se vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sledi graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami zaposlenih v domu starejših občanov so ustrezna.	1	2	3	4	5
Pri nas se zaposlene javno nagrajuje in pohvali.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo nagrajani tudi za pridobljena nova znanja.	1	2	3	4	5

## 12. RAZVOJ KARIERE

Trditve	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni smo zadovoljni z dosedanjem osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5

## ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

Ocenite vaše zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo s spodaj navedenimi dejavniki tako, da obkrožite ustrezno številko od 1 do 5.

Zadovoljstvo	Nikakor nisem zadovoljen/na	Nisem zadovoljen/na	Delno sem zadovoljen/na	Sem zadovoljen/na	Zelo sem zadovoljen/na
S sodelavci	1	2	3	4	5
Z delom	1	2	3	4	5
S plačo	1	2	3	4	5
S komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi	1	2	3	4	5
Z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
Z delovnim časom	1	2	3	4	5
Z vodstvom	1	2	3	4	5
Z možnostjo izobraževanja	1	2	3	4	5
S stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5

## PODATKI O ANKETIRANCU

Obkrožite ustrezen odgovor.

### Spol

- a. Moški
- b. Ženski

### Starost

- a. do 20 let
- b. od 21 do 30 let
- c. od 31 do 40 let
- d. od 41 do 50 let
- e. nad 50 let

### Trajanje zaposlitve v podjetju

- a. do 5 let
- b. nad 5 let do 10 let
- c. nad 10 let

**Nivo v organizaciji**

- a. vodja (imam neposredno podrejene ljudi)
- b. izvajalec (nimam neposredno podrejenih ljudi)

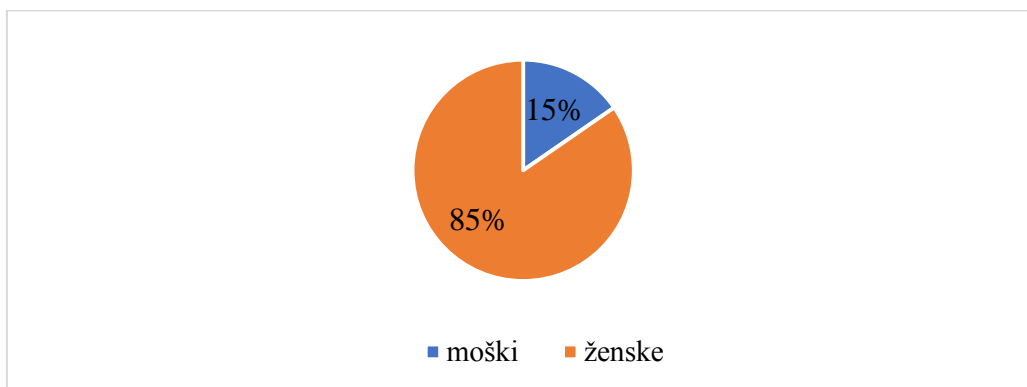
**Dokončana izobrazba**

- a. osnovna šola ali dokončana dveletna poklicna izobrazba
- b. poklicna šola
- c. srednja šola
- d. višja šola
- e. visoka in več

<b>Hvala za sodelovanje!</b>
------------------------------

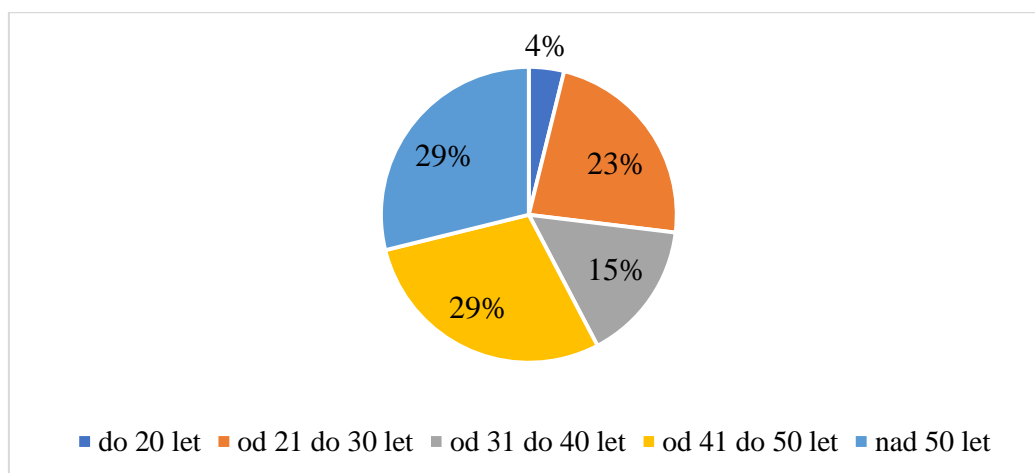
**Priloga 2: Prikaz deleža anketirancev po spolu, starosti, delovni dobi v podjetju, nivoju v organizaciji in izobrazbi**

*Slika 3: Prikaz deleža spola anketirancev*



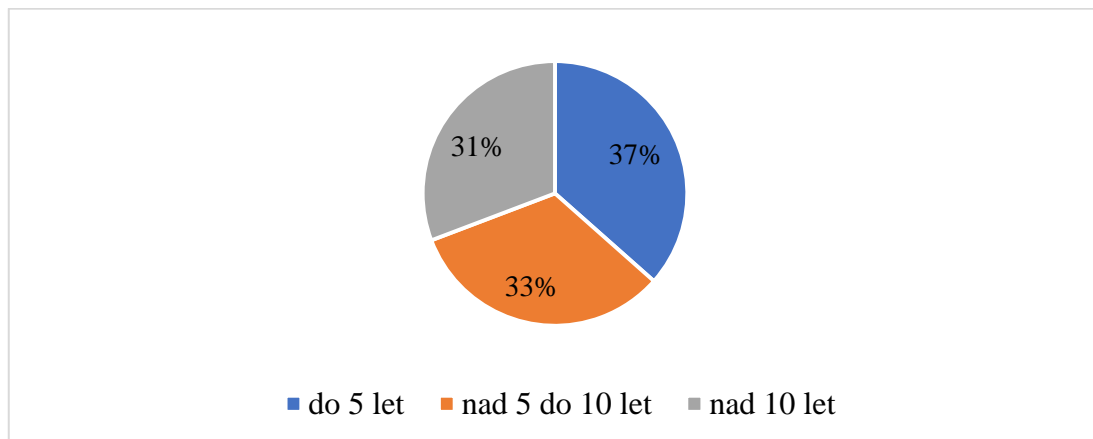
*Vir: lastno delo.*

*Slika 4: Prikaz deleža starosti anketirancev*



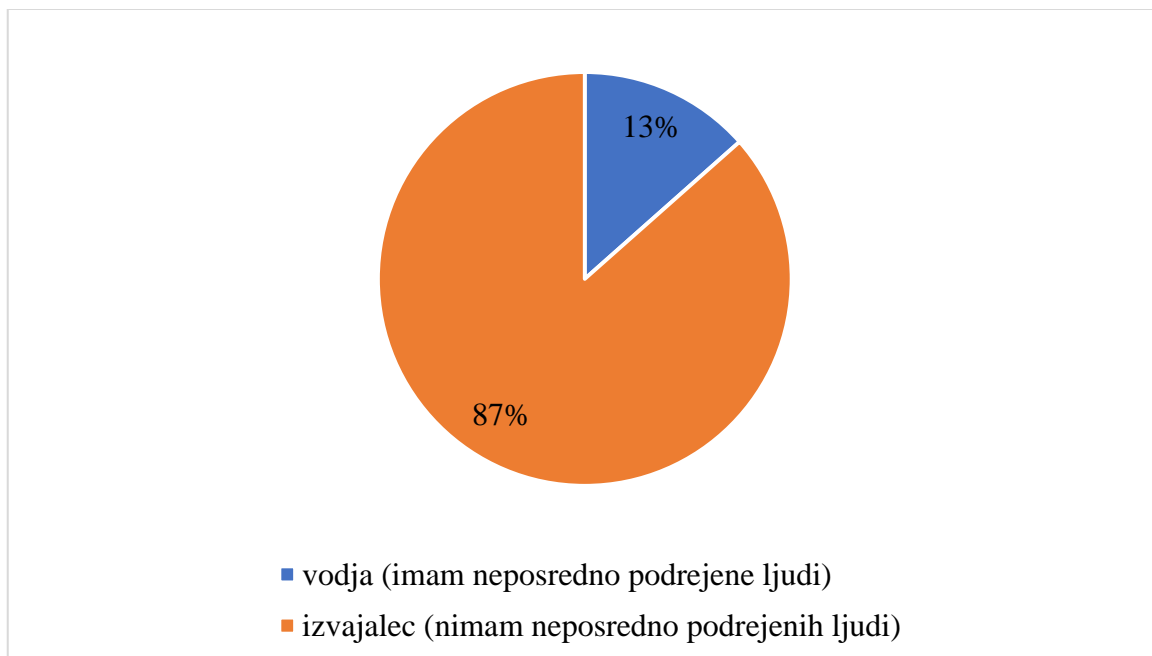
*Vir: lastno delo.*

Slika 5: Prikaz deleža anketirancev glede na delovno dobo v izbranem domu starejših občanov



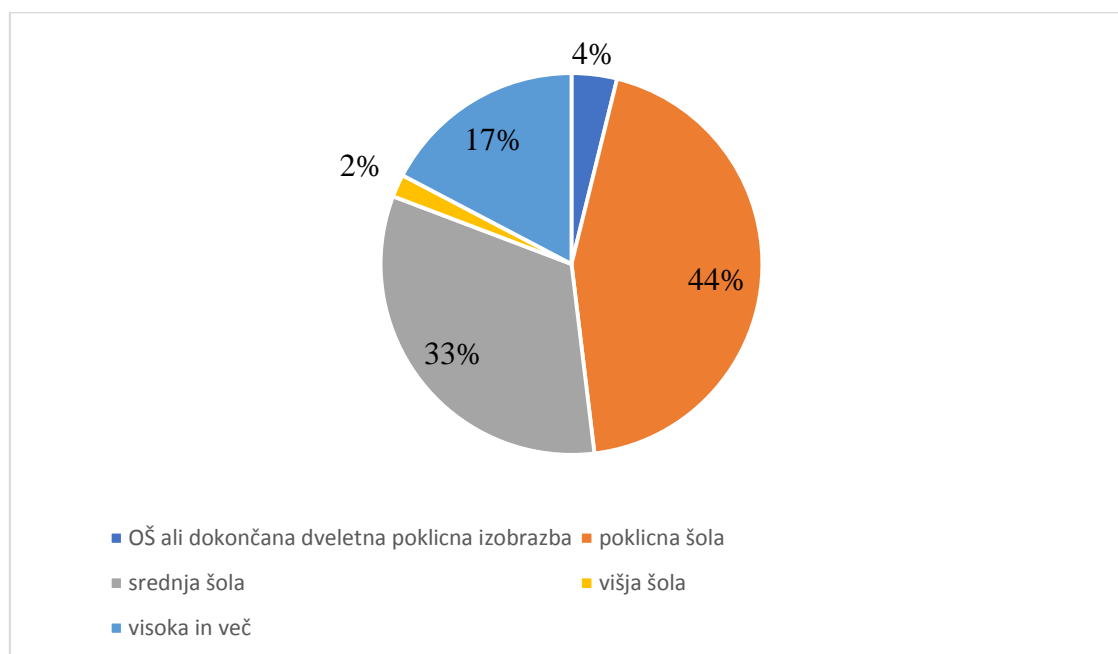
Vir: lastno delo.

Slika 6: Prikaz deleža anketirancev glede na nivo v organizaciji



Vir: lastno delo.

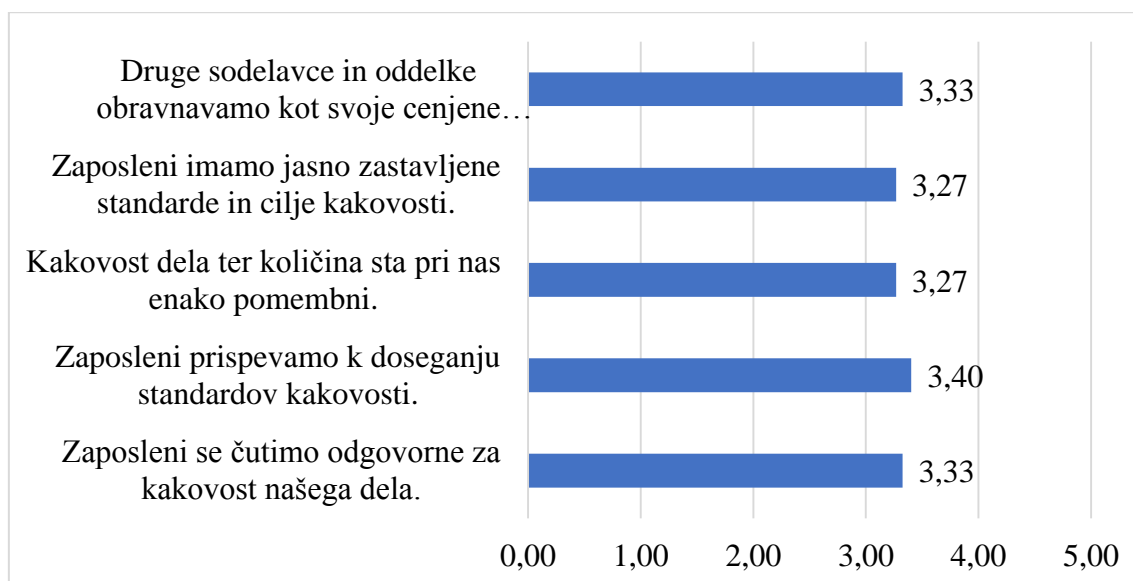
Slika 7: Prikaz deleža anketirancev po izobrazbi



Vir: lastno delo.

### Priloga 3: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj posameznih dimenzij organizacijske klime

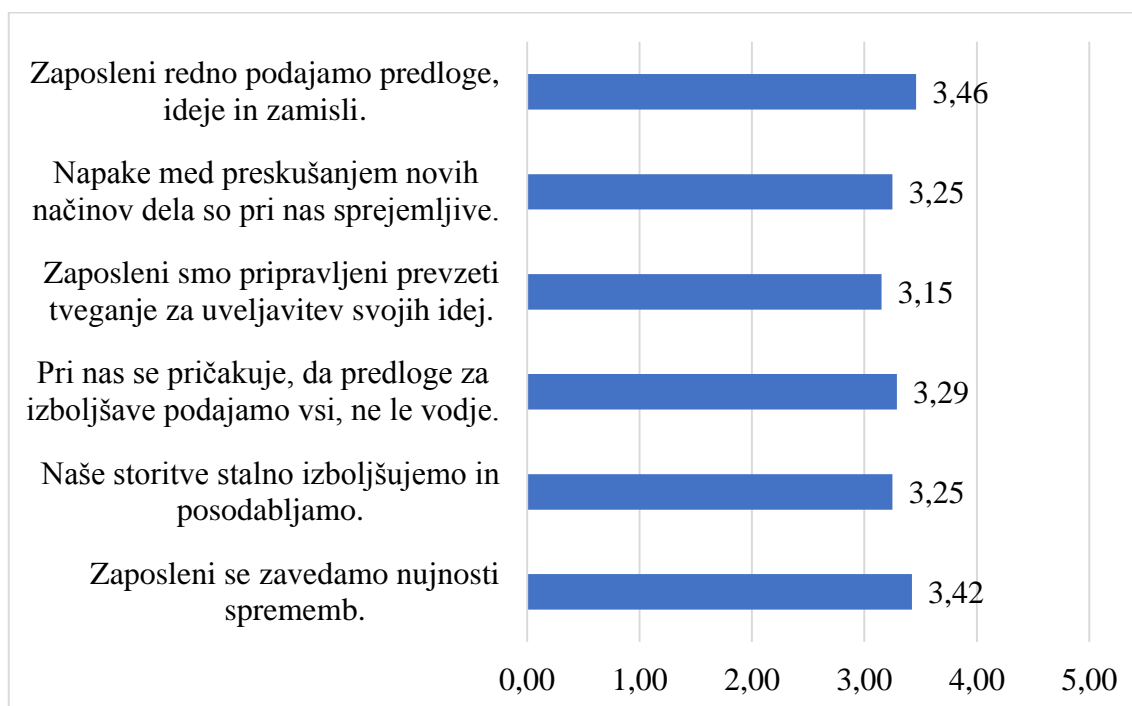
Slika 8: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Odnos do kakovosti



Vir: lastno delo.

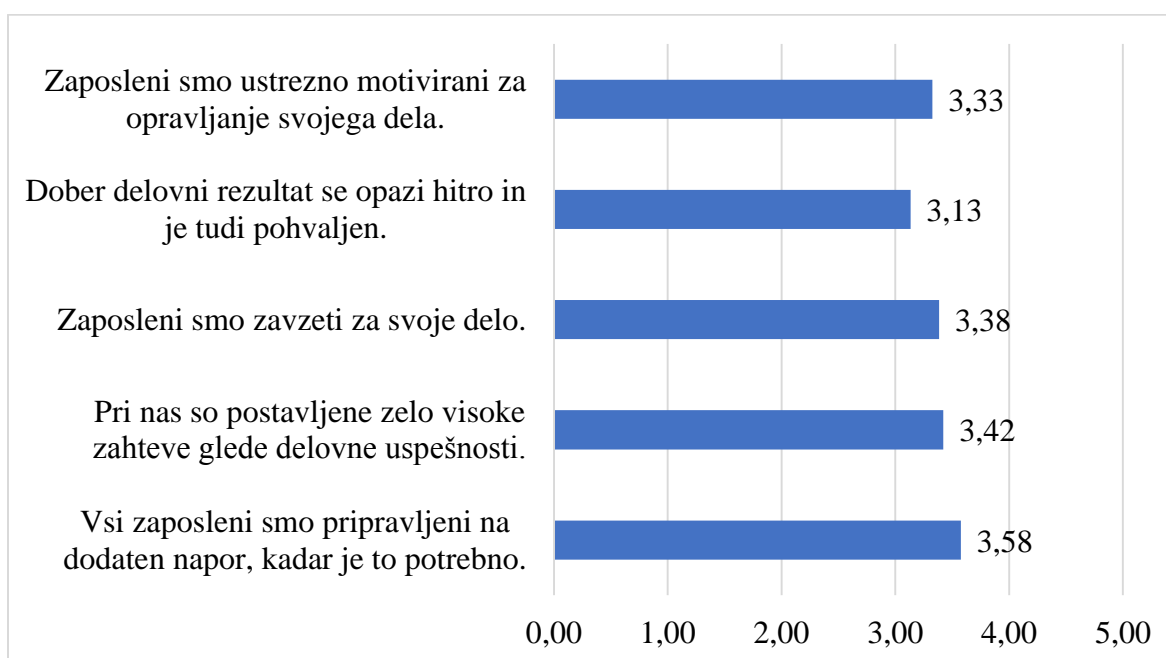


Slika 9: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Inovativnost, iniciativnost



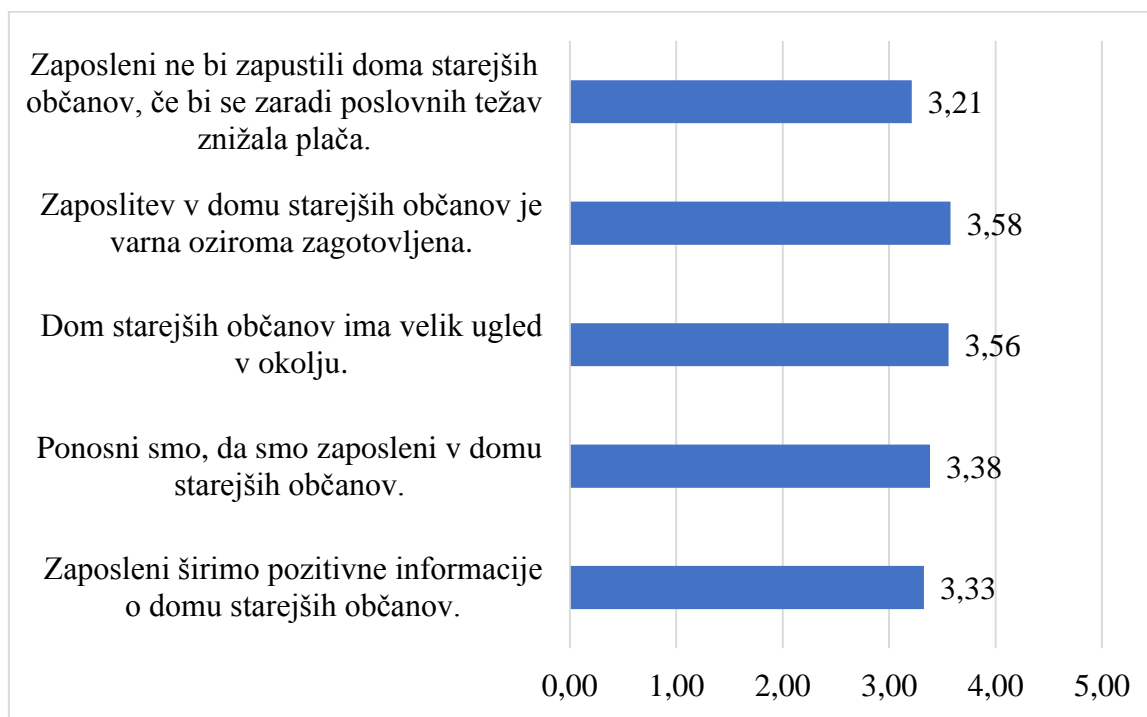
Vir: lastno delo.

Slika 10: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Motivacija in zavzetost



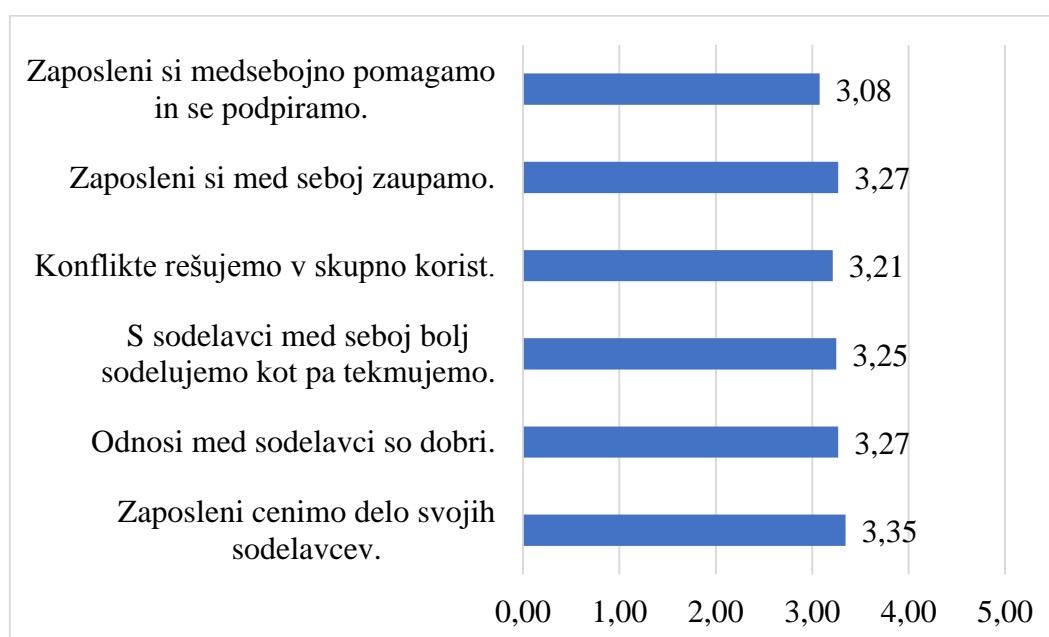
Vir: lastno delo.

Slika 11: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Pripadnost organizaciji



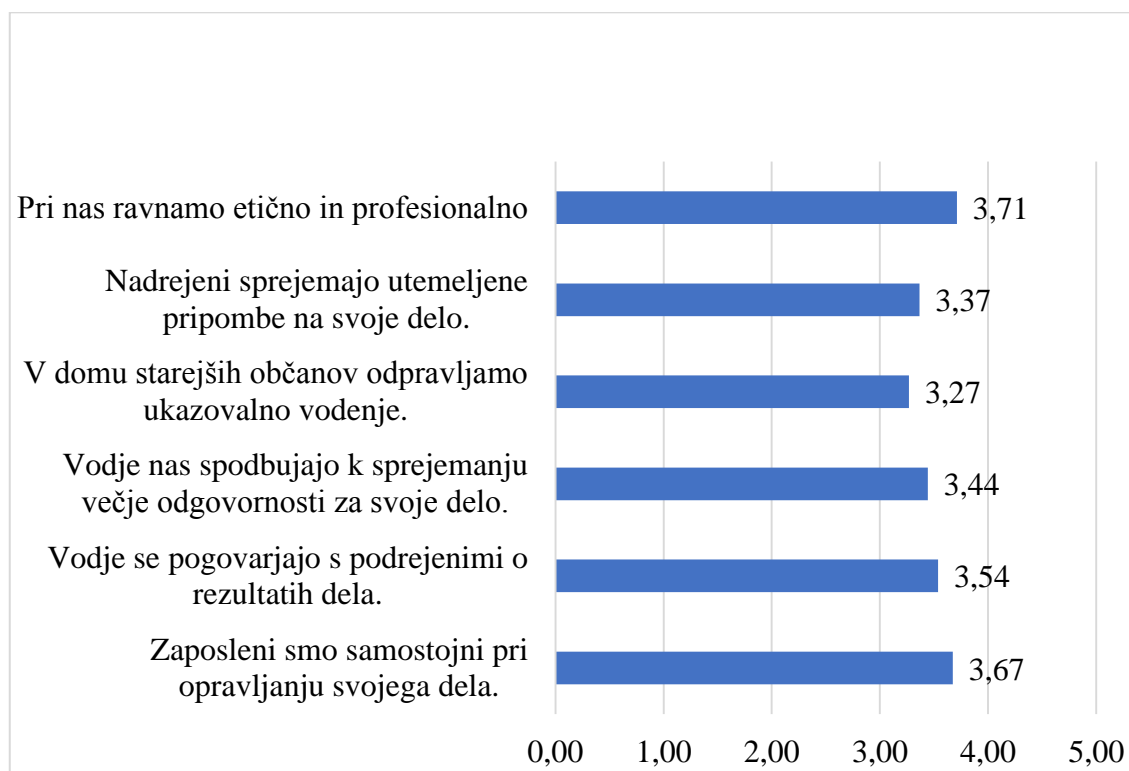
Vir: lastno delo.

Slika 12: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Notranji odnosi



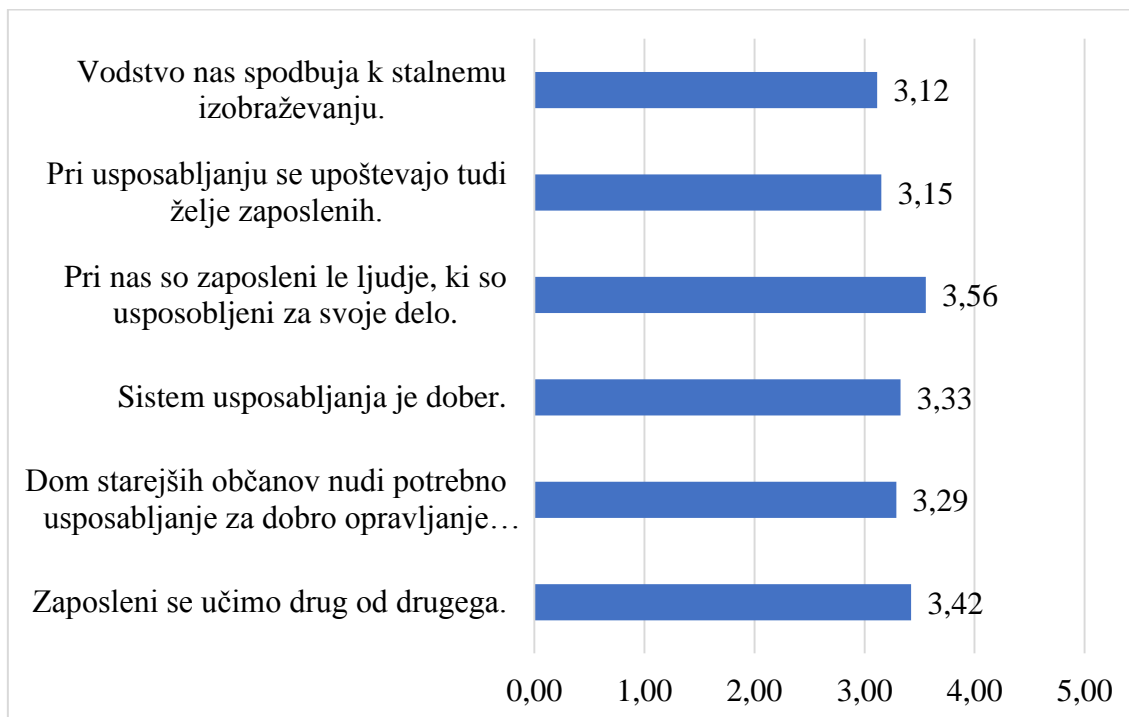
Vir: lastno delo.

Slika 13: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Vodenje



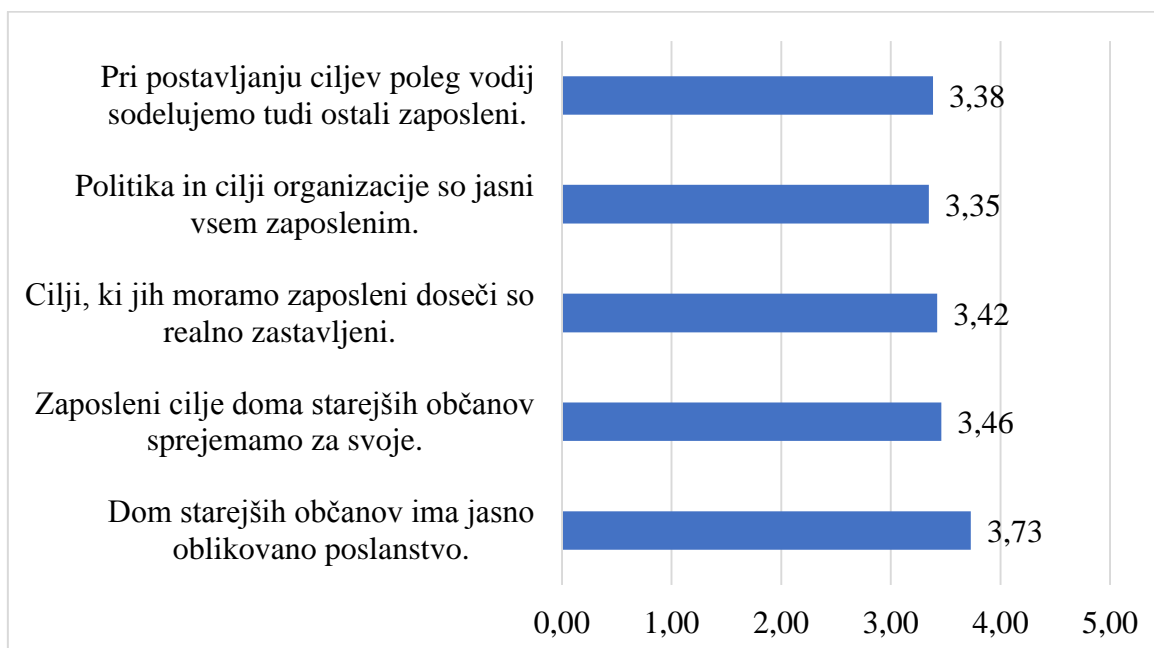
Vir: lastno delo.

Slika 14: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje



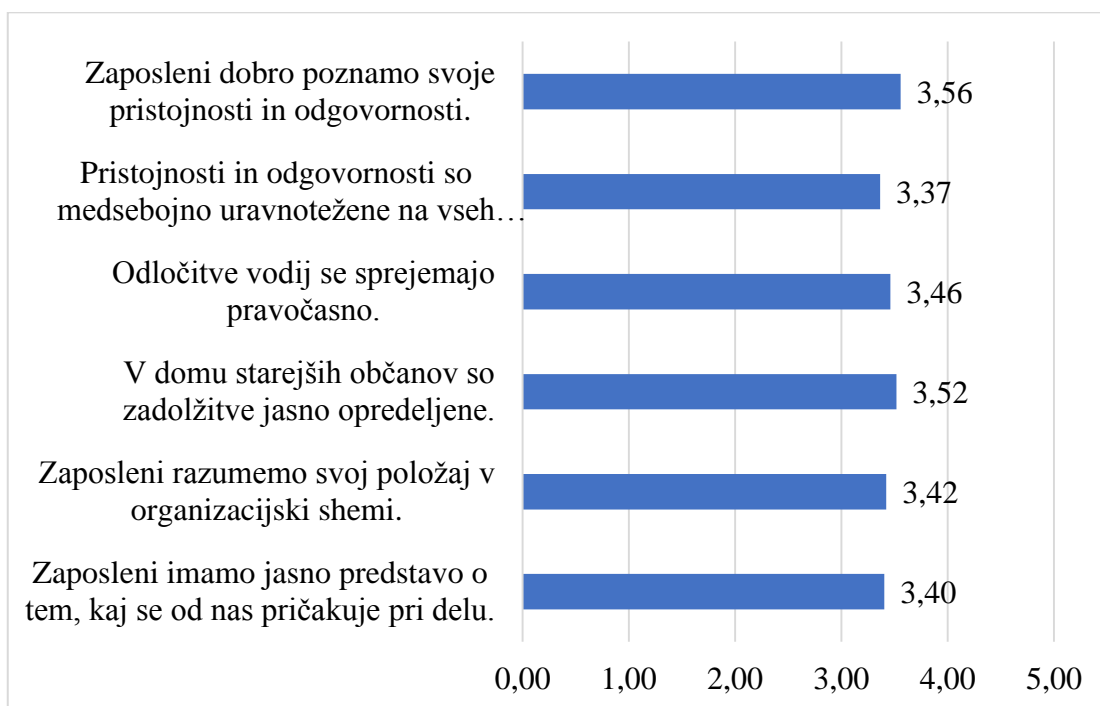
Vir: lastno delo.

Slika 15: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev



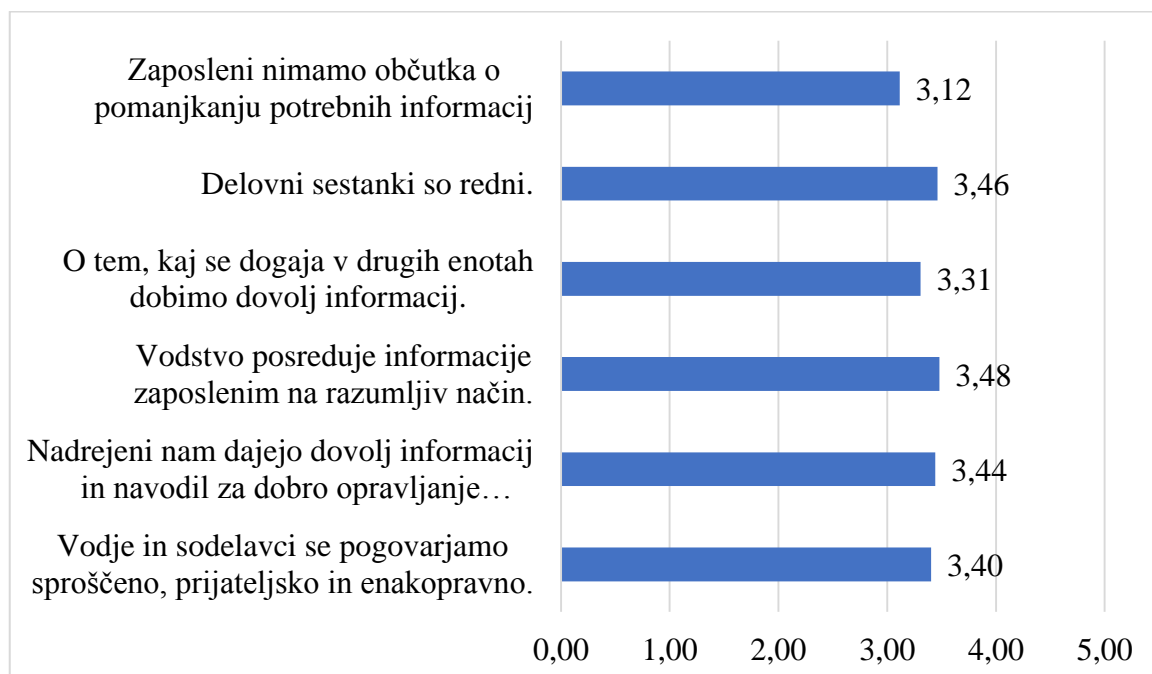
Vir: lastno delo.

Slika 16: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Organiziranost



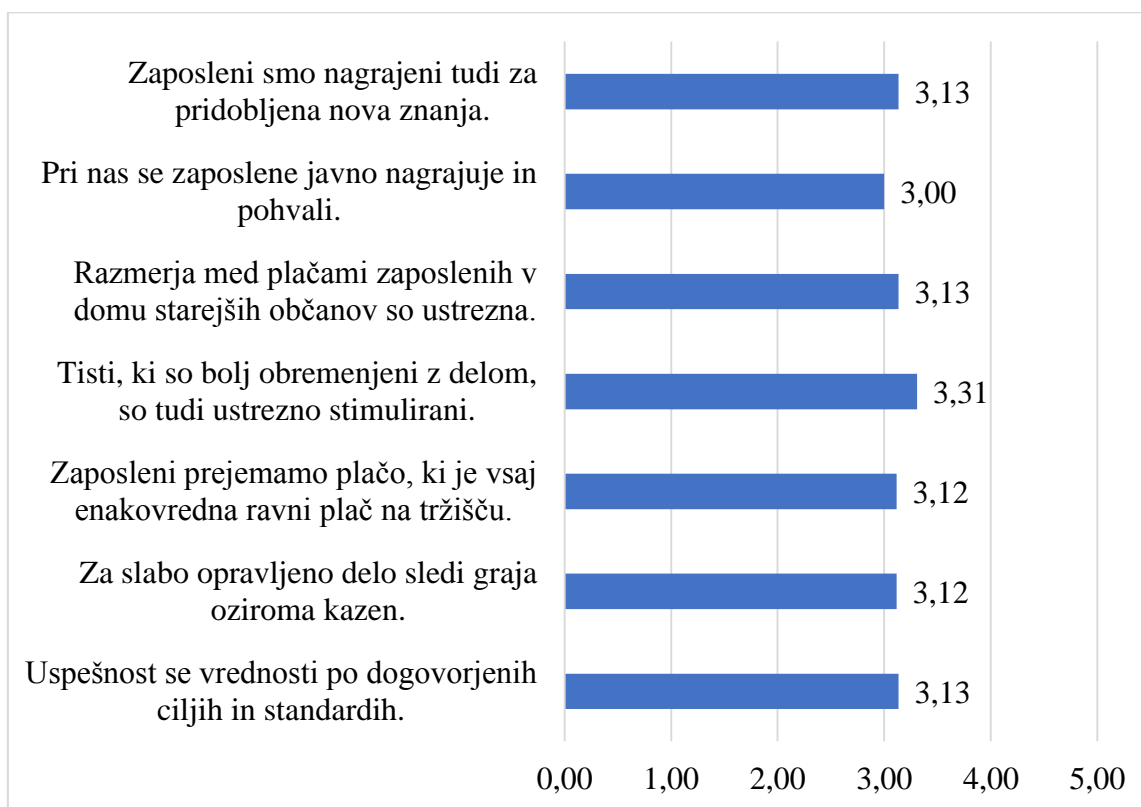
Vir: lastno delo.

Slika 17: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje



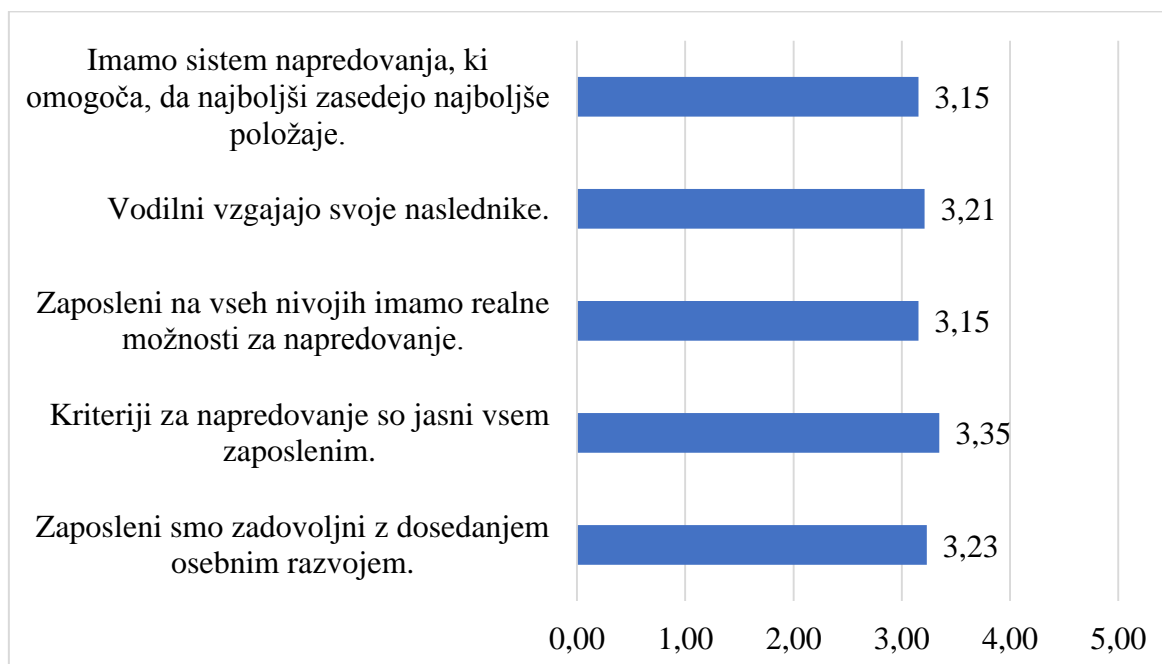
Vir: lastno delo.

Slika 18: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Nagrajevanje



Vir: lastno delo.

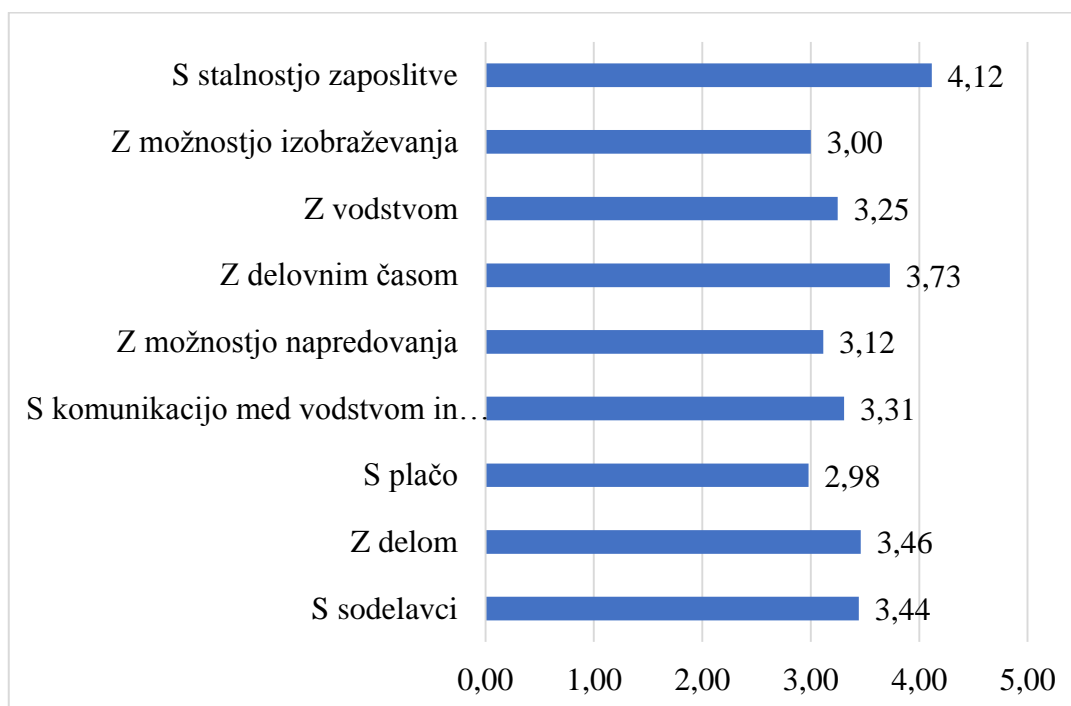
Slika 19: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Razvoj kariere



Vir: lastno delo.

#### Priloga 4: Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih pri delu

Slika 20: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Zadovoljstvo zaposlenih pri delu



Vir: lastno delo.