

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V VRTCU TRNOVO

ANDREJA MESARIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Andreja Mesarič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Analiza organizacijske klime v Vrtcu Trnovo, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 11.06.2015

Podpis avtorice: Andreja Mesarič

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KLIMA	2
1.1 Opredelitev pojma organizacijske klime	2
1.2 Vpliv klime na izražanje človekovih zmožnosti.....	3
1.3 Organizacijska klima in organizacijska kultura.....	3
1.4 Preučevanje in merjenje organizacijske klime.....	4
1.5 Spreminjanje organizacijske klime	5
2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	6
2.1 Odnos do kakovosti	6
2.2 Inovativnost, iniciativnost.....	7
2.3 Motivacija in zavzetost	7
2.4 Pripadnost organizaciji	8
2.5 Notranji odnosi	8
2.6 Vodenje.....	8
2.7 Strokovna usposobljenost in učenje.....	9
2.8 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	9
2.9 Organiziranost.....	10
2.10 Notranje komuniciranje in informiranje	10
2.11 Nagrajevanje	11
2.12 Razvoj kariere	11
3 MOTIVIRANOST, DELOVNA USPEŠNOST IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU.....	11
4 KOMUNIKACIJA PRI DELU	12
5 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V VRTCU TRNOVO.....	13
5.1 Predstavitev Vrtca Trnovo	13
5.2 Nepridobitne organizacije.....	14
5.2.1 Opredelitev nepridobitnih organizacij.....	14
5.3 Metoda zbiranja podatkov	15
5.3.1 Sestava vprašalnika.....	15
5.3.2 Izvedba raziskave	16
6 REZULTATI RAZISKAVE	16
6.1 Analiza demografskih podatkov (Priloga 2).....	16
6.2 Analiza posameznih dimenzij organizacijske klime (Priloga 3).....	16
6.2.1 Odnos do kakovosti	16
6.2.2 Inovativnost, iniciativnost	17
6.2.3 Motivacija in zavzetost.....	17
6.2.4 Pripadnost organizaciji	17
6.2.5 Notranji odnosi	17
6.2.6 Vodenje.....	18
6.2.7 Strokovna usposobljenost in učenje	18
6.2.8 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	18
6.2.9 Organiziranost	18
6.2.10 Notranje komuniciranje in informiranje	19

6.2.11	Nagrajevanje.....	19
6.2.12	Razvoj kariere	19
6.3	Analiza zadovoljstva zaposlenih pri delu (Priloga 4).....	20
6.4	Analiza motivacijskih dejavnikov (Priloga 5)	20
6.5	Ugotovitve	21
6.6	Obravnava hipotez.....	22
SKLEP.....		25
LITERATURA IN VIRI.....		26
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1: Organigram Vrtca Trnovo.....	14
Slika 2: Grafični prikaz povprečnih ocen posameznih dimenzij organizacijske klime	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Korelacija med zadovoljstvom s komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi ter vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.....	22
Tabela 2: Korelacija med zaposleni smo ustrezno motivirani za opravljanje svojega dela in zadovoljstvo z vodstvom.....	23
Tabela 3: Korelacija med zaposleni smo zavzeti za svoje delo in klima	24

UVOD

Organizacijska klima je zelo pomemben dejavnik v vsakem podjetju. Vpliva na vse ljudi v organizaciji, na celotno organizacijo in njen uspeh. Veliko definicij pravi, da organizacijska klima kaže, kakšno je vzdušje v organizaciji, lahko je pozitivno ali pa tudi negativno ter kako le-to vpliva na zaposlene ter navsezadnje tudi na njihovo delo. Za pozitivno organizacijsko klimo je potrebno veliko vlagati v zaposlene, ter z njimi komunicirati, saj je to ključ do dobrega vzdušja v organizaciji ter do zadovoljstva zaposlenih. Na organizacijsko klimo vpliva veliko dejavnikov, med drugim tudi motivacijski dejavniki, torej motiviranost zaposlenih za delo, ter s tem tudi zadovoljstvo posameznega zaposlenega. Vsak zaposleni želi opravljati svoje delo z veseljem in si želi, da se na svojem delovnem mestu tudi dobro počuti.

Namen naloge je preučiti, kakšna organizacijska klima je prisotna v Vrtcu Trnovo, ter kako to vpliva na zaposlene. Analiza organizacijske klime prinese vrtcu tudi koristi, da bo vodstvo vrtca seznanjeno, kako zadovoljni so zaposleni oziroma kako predani so svojemu delu. Tako bodo vedeli, ali imajo pravilen pristop do njih ali pa je potrebno spremeniti oziroma izboljšati način vodenja.

Cilji zaključne strokovne naloge so:

- ❖ ugotoviti kakšna organizacijska klima je prisotna v vrtcu;
- ❖ narediti analizo organizacijske klime preko vprašalnikov razdeljenih med zaposlene;
- ❖ potrditi ali ovreči hipoteze:
 1. **hipoteza:** Organizacijska klima v vrtcu je pozitivna.
 2. **hipoteza:** Vodstvo ne komunicira dovolj z zaposlenimi.
 3. **hipoteza:** Vodstvo vrtca ne vlaga dovolj v zaposlene, zato tudi niso motivirani za svoje delo.
 4. **hipoteza:** Zavzetost zaposlenih za delo se kaže v pozitivni organizacijski klimi.

Pri zaključni strokovni nalogi bom uporabila primarne in sekundarne vire zbiranja podatkov. Uporabila bom vprašalnik, ki ga bom razdelila zaposlenim ter domačo in tujo literaturo, kot so knjige, članki in podobno.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz različnih poglavij. Prvi del za uvodom zajema opredelitev pojma organizacijske klime, povezanost organizacijske klime in kulture, preučevanje in merjenje organizacijske klime ter njeno spreminjanje. V drugem delu so predstavljene posamezne dimenzije organizacijske klime. Tretje poglavje opredeljuje motiviranost, delovno uspešnost ter zadovoljstvo pri delu, četrto poglavje pa se nanaša na komunikacijo pri delu. Peti del je namenjen analizi organizacijske klime v Vrtcu Trnovo, kjer je vrtec na kratko predstavljen, zajema tudi metodologijo same raziskave. Na koncu pa je narejena analiza rezultatov, temu pa sledijo še sklepi, literatura in priloge.

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

1.1 Opredelitev pojma organizacijske klime

Organizacijska klima predstavlja vzdušje v organizaciji, ki je posledica mnogih dejavnikov. Le-ti pa vplivajo na ljudi, njihovo obnašanje ter tudi na uporabo ostalih zmogljivosti v podjetju. Klima je vedno prisotna v vsakem podjetju (Zupan & Kaše, 2003, str. 142). Tudi Randahawa in Kaur (2014, str. 25-26) menita, da je organizacijska klima tako imenovani psihološki pristop, kateri je osredotočen na posameznika in vpliva na odnos in vedenje ljudi v organizaciji, kaže pa se tudi v zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu zaposlenih.

Mihalič (2007, str. 7) pravi, da je organizacijska klima nekakšna psihološka izgradnja sistema, ki prikazuje trenutno stanje organizacije in ki se izraža preko svojih članov. Možina (1994, str. 146) v svojem delu predstavi opredelitev organizacijske klime avtorja Dubrina (1984), ki ugotavlja, da je klima nadomesten izraz za kulturo, ki opisuje stanje organizacije. Torej kaže vedenje in počutje zaposlenih v organizaciji.

Lipičnik in Mežnar (1998, str. 73) izpostavita definicijo avtorja Gilmera (1969), ki pravi, da se podjetja razlikujejo zaradi klime. Razlikujejo se tako po fizični obliki ter po vedenju ljudi, zato meni, da na te razlike vplivajo psihološke strukture. Nekateri zaposleni so z delom, ki ga opravljajo zadovoljni, nekateri pa zaradi istega razloga niso. Osebnosti posameznikov in delovne zahteve naj bi ustvarjale klimo. Klimo lahko označimo tudi kot psihološko klimo, organizacijsko klimo, osebnost organizacije, delovno ozračje in podobno. Klima je usmerjena v sedanjost, torej predstavlja trenutno stanje organizacije.

Pojem organizacijska klima se lahko opredeli preko dejavnikov, kot so na primer motivacija, medosebni odnosi, prilagodljivost, podpora, komunikacija, delovni pogoji, upravljanje ter vodenje (Novac & Bratanov, 2014, str. 155). Opredeljena je kot skupek lastnosti, ki so značilne za posamezno organizacijo. Različni dejavniki, ki so omenjeni zgoraj pa lahko ustvarijo bodisi ugodno ali pa neugodno organizacijsko klimo v podjetju (Arora, N., T. Nuseir, T. Nusair & Arora, R., 2012, str. 202-203). Pomembno je, da je organizacijska klima usklajena s stilom vodenja, da bo organizacija uspešna. V nasprotnem primeru lahko pride do tega, da so ljudje neprijetno razpoloženi, takrat pa so tudi manj optimistični in ambiciozni. Zato je usklajenost teh dveh dejavnikov izredno pomembna (Haakonsson, Burton, Obel & Lauridsen, 2008, str. 407-410).

1.2 Vpliv klime na izražanje človekovih zmožnosti

Vpliv klime na vedenje ljudi ni neposreden. Slaba klima ni razlog za neugodne rezultate v podjetju, ki nastanejo zaradi ljudi, ki ne znajo delati ali pa so nesposobni, pač pa nesposobnost in neznanje ljudi štejemo med lastnosti klime. Način obnašanja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov predstavljata skupno ime za klimo, ki ima neko posledico, torej v tem primeru neugoden rezultat. Nekateri ljudje to posledico sprejmejo kot nekaj povsem normalnega za podjetje, nekateri pa ne, ker se klimi še niso uspeli prilagoditi. Torej se zaposleni klimi lahko prilagodijo. To je koristno, če se ljudje prilagajajo klimi, ki jim omogoča boljšo prihodnost v njihovem življenju. Če pa klima škoduje človeku, pa se pojavi želja po spremembi klime. Pri tem se predpostavlja, da se bo spremenjena klima uveljavila zaradi človekove prilagodljivosti (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 74).

1.3 Organizacijska klima in organizacijska kultura

Organizacijska kultura in klima predstavljata razpoloženje v organizaciji, le-to se kaže v sistemu delovanja organizacije, v načinu obnašanja posameznih ljudi v podjetju in podobno. To razpoloženje je moč zaznati v vsakem podjetju. Kultura in klima sta med seboj zelo povezani, saj vplivata ena na drugo, prav tako pa tudi na vključenost zaposlenih v poslovnih dejavnostih in procesih odločanja, na komuniciranje med zaposlenimi, na uspešnost organizacije in podobno (Mihalič, 2007; Yahyagil, 2006).

Medtem, ko organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni v podjetju razumejo svoje delovno okolje, pa se organizacijska kultura nanaša predvsem na norme oziroma kaže, kako stvari potekajo v organizaciji (Rusu & Avasilcai, 2014, str. 52). Kultura je kompleks vrednot, prepričanj, načina razmišljanja in delovanja, ki so skupni vsem zaposlenim v organizaciji. Ohranjanje kulture je manj zahtevno kot pa njeno spreminjanje, zato mora biti vodstvo predvsem previdno takrat, ko se začne kultura oblikovati. Organizacijska kultura skupaj s klimo vpliva na uspešnost organizacije (Popa, 2011, str. 137-138).

Organizacijska kultura je opredeljena kot sistem vrednot, pravil, prepričanj, obnašanja ter načinov delovanja zaposlenih. Elementi organizacijske kulture predstavljajo tako imenovani kolektivni fenomen organizacije, ki se drugače imenuje »tako delamo mi« oziroma »tako je pri nas«. Ker organizacijska kultura predstavlja predvsem osebnost podjetja, jo je zelo težko spreminjati (Mihalič, 2007, str. 5-6).

Zupan in Kaše (2003, str. 143) povzameta definicijo Dafta (2001), ki pravi, da je organizacijska kultura definirana kot sklop vrednot, prepričanj, znanj in sposobnosti zaposlenih v podjetju. Naučiti se jih morajo tudi novi zaposleni, če želijo v organizaciji

dobro delovati in sodelovati. Prav tako izpostavi avtorja Scheina (1990). Le-ta pravi, da organizacijska kultura obstaja tako na vidni kot tudi na nevidni ravni. Na vidni ravni se poleg stvari, jezika in simbolov opazi tudi vedenje, urejenost okolja in podobno. Na nevidni ravni pa so predvsem globlje vrednote, prepričanja in razumevanje, ki jih delijo zaposleni v organizaciji. Vidni sestavni deli kulture kažejo predvsem njene globlje vrednote.

Organizacijska klima in kultura se najbolj razlikujeta po tem, da je slednjo v podjetju težje opaziti in prepoznati, organizacijsko klimo pa se hitro opazi in prepozna ter je ni mogoče prikriti. Razlikujeta se tudi po tem, da se kultura zelo počasi spreminja, klima pa zelo hitro. Organizacijska kultura je usmerjena predvsem na preteklost in prihodnost, medtem ko organizacijska klima predstavlja sedanost. V sklopu organizacijske kulture je večji poudarek na strategiji, viziji, strateških ciljih, razvoju ter na organiziranosti. Pri organizacijski klimi pa je v ospredju večja medsebojna povezanost s procesi, postopki, kratkoročnimi cilji, strukturo zaposlenih ter načini poslovanja organizacije (Mihalič, 2007, str. 10-14).

1.4 Preučevanje in merjenje organizacijske klime

Organizacijsko klimo je potrebno najprej preučiti, da lahko neustrezno in nezaželeno klimo spreminjamo. Nezaželeno klimo je opredeljena z nezaželenim vedenjem članov v organizaciji. Torej, če se zaposleni ne vedejo ustrezno oziroma kot narekujejo navodila organizacije, je ta pripravljena za to kriviti neustrezno klimo. Če želimo preučiti klimo v organizaciji, moramo najprej ugotoviti njene sestavine, razloge za njen nastanek in pa tudi vpliv, ki jih ima na obnašanje zaposlenih. Pri tem pa so prisotne določene posebnosti, ki jih je potrebno upoštevati. Ker je klima povsod prisotna, je ni potrebno iskati. Poleg tega, ni potrebno ugotavljati kateri elementi organizacijske klime so prisotni, ker so vsi vedno prisotni. Bistveno je samo to, katere od teh dimenzij nas zanimajo in zato je potrebno najprej ugotoviti, kaj se z njimi dogaja (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 75).

Lipičnik in Mežnar (1998, str. 77) trdita, da je proces ugotavljanja organizacijske klime izključno glede na lastno doživljanje organizacije, dokaj nezanesljiv. Najbolj primerno je, če uporabimo vprašalnike, sestavljene iz trditev, kjer anketiranci izrazijo lastno doživljanje klime z ocenjevanjem svojega strinjanja ali nestrinjanja z določeno trditvijo.

Preučevanje klime z vprašalniki, zajema naslednje korake (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 77-78):

- 1. Pripravljalna dela** - začetna faza, kjer je potrebno določiti smiselnost preučevanja organizacijske klime, ugotoviti kakšne so možnosti financiranja, ali so ljudje pripravljeni sodelovati, predvideti je potrebno tudi uporabnost rezultatov ter način zbiranja podatkov in podobno.

2. **Sestava vprašalnika** - drugi korak, kjer ugotavljamo vsebino za preučevanje klime. Z nadrejenimi ali ostalimi člani v organizaciji raziskujemo elemente klime, le-te je potrebno preučiti ter tudi uporabiti pri oblikovanju vprašalnika. Pri trditvah pa je tudi možnost odgovora, ki izraža stopnjo strinjanja s trditvijo, torej možnost strinjanja ali pa nestrinjanja.
3. **Zbiranje odgovorov** - v tem koraku vprašani rešujejo vprašalnike po zahtevanih navodilih. Bistvenega pomena je, da je zagotovljena anonimnost anketirancev, saj velikokrat nastanejo pri tem težave, ko ljudje preprosto ne zaupajo tistim, ki odgovore zbirajo in analizirajo.
4. **Analiza odgovorov** - vprašalnik je potrebno sestaviti tako, da se lahko opravi primerna statistična analiza, s katero bi analizirali vse elemente organizacijske klime. Poznamo tako večdimenzionalne analize kot tudi enodimenzionalne, vendar pa so nekoliko bolj zaželeno večdimenzionalne.
5. **Predstavitve rezultatov** - ta korak zahteva izredno pazljivost, kajti velikokrat se dejanski rezultati preučevanja klime močno razlikujejo od rezultatov, ki jih je pričakoval tisti, ki je raziskavo naročil. Torej lahko sklepamo, da le-ta situacijo ni doživljal enako kot člani v organizaciji. To pa pomeni, da se slednji klimi še ni uspel prilagoditi, lahko pa, da se ji tudi noče.
6. **Načrtovanje akcij** - v zadnjem koraku, pa je potrebno iz klime, ki smo jo preučili in ciljev podjetja ugotoviti, ali je način doživljanja ter reagiranja članov v organizaciji ustrezen za doseganje ciljev, ali so cilji korektni ali ne in podobno.

1.5 Spreminjanje organizacijske klime

Spreminjanje klime pomeni, da se spremeni tudi doživljanje posameznih pojavov, le tako se pri zaposlenih izzove zahtevani način odzivanja, s katerim se postavljeni cilji lažje dosežejo. Pomembni vprašanja pri tem pa sta, na kakšen način lahko spreminjamo klimo ter kdo jo lahko spreminja. Za spreminjanje klime je potrebno najprej spremeniti stanje določene situacije ter nato pripraviti zaposlene, da bodo spremembe sprejeli. Ljudje težko sprejemajo spremembe oziroma novosti, zato jih je potrebno na to pripraviti (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 75-79).

Lipičnik in Mežnar sta izpostavila naslednje načine spreminjanja klime (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 79):

1. **Nekontrolirano, nenadzorovano** - največkrat se klima spreminja brez nadzora in sama od sebe. Ta način vključuje klimo, ki bi lahko kasneje ovirala doseganje ciljev in zahtevala spremembe. Takšno spreminjanje klime pa lahko med drugim povzročijo tudi drugi dejavniki iz okolja.
2. **Z navodili in dekreti** – s tem načinom se skuša uravnavati obnašanje ljudi.

Nekatere dimenzije klime pa se lahko spreminja z dinamičnim delom, z ustrezno razlago ter prepričevanjem. To velja za dimenzije, ki jih ni mogoče reševati s predpisi, le-te pa so tiste, kjer je poudarek na odnosih med ljudmi ter odnosih vodja - zaposleni. Večina avtorjev je mnenja, da je lahko proces spreminjanja organizacijske klime precej hiter, če nadrejeni zaposlenim zagotavljajo boljšo prihodnost. Torej pri zaposlenih ustvarijo pričakovanje in upanje, to pa morajo vsekakor izpolniti za boljše zadovoljstvo, v nasprotnem primeru lahko pride do razočaranja ljudi. Na organizacijsko klimo v največji meri vplivajo odnosi med ljudmi, pri čemer imajo veliko vlogo vodje v organizaciji (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 79-80).

2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Dejavniki, ki klimo ustvarjajo se imenujejo dimenzije. Kot sem že omenila, tako klime kot tudi njene dimenzije ni potrebno iskati, ker so vedno prisotne v vsaki organizaciji. Najprej je potrebno posamezno dimenzijo organizacijske klime predvideti, potem pa ugotovimo, kako pomembna je slednja za klimo. Tako ne poskušamo ugotoviti ali imajo zaposleni v organizaciji svoja mnenja, temveč ugotavljamo kakšna so (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 75).

Znotraj projekta raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, ki se imenuje SiOK (Slovenska organizacijska klima), so v vprašalnik vključene naslednje dimenzije (SiOK, 2012):

1. odnos do kakovosti,
2. inovativnost, iniciativnost,
3. motivacija in zavzetost,
4. pripadnost organizaciji,
5. notranji odnosi,
6. vodenje,
7. strokovna usposobljenost in učenje,
8. poznavanje poslanstva, vizije in ciljev,
9. organiziranost,
10. notranje komuniciranje in informiranje,
11. nagrajevanje,
12. razvoj kariere.

2.1 Odnos do kakovosti

Zupan (2001, str. 35) pravi, da je v svetu najbolj poudarjen tako imenovani program celovitega obvladovanja kakovosti (angl. *total quality management – TQM*), le-ta vključuje ljudi, ki v največji meri pripomorejo k zagotovitvi primerne kvalitete ter odpravljanju pomanjkljivosti. Poleg omenjenega programa poznamo tudi druge standarde zagotavljanja

kakovosti, kot so na primer ISO-standardi, zagotavljanje kakovosti živil po sistemu HACCP in podobno (Kuhelj, 2009, str. 38-40).

SiOK v okviru svojega projekta poskuša v sklopu te dimenzije ugotoviti, če se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost njihovega dela in ali prispevajo k doseganju standardov kakovosti. V okviru te dimenzije se ugotavlja tudi odnos zaposlenih do ostalih sodelavcev in oddelkov ter ali imajo zaposleni jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti (Poročilo SiOK, 2007, str. 13).

2.2 Inovativnost, iniciativnost

Inovativnost in iniciativnost je opredeljena kot intenziteta razmišljanja članov v organizaciji o načinih boljšega opravljanja delovnih nalog, redno ponujanje predlogov, idej in zamisli za izboljšave, kot pripravljenost za prevzemanje tveganj pri izpostavljenosti lastnih idej ter kot vzpodbujanje ljudi, da predlagajo čim več idej in pobud za izboljšave (Mihalič, 2006, str. 263).

S to dimenzijo se skuša ugotoviti, ali zaposleni proizvode in storitve posodablajo in izboljšujejo, ali v podjetju predlagajo predloge in zamisli za izboljšave vsi člani ne le vodstvo, ugotavlja se pripravljenost zaposlenih prevzeti tveganje za uveljavljanje njihovih idej ter ali so pomanjkljivosti med preskušanjem novih načinov dela sprejemljive (Poročilo SiOK, 2007, str. 15).

2.3 Motivacija in zavzetost

»Ljudje delujejo za zadovoljitev potreb oziroma za doseganje sredstev, ciljev za njihovo zadovoljitev«, pravi Rozman (2001, str. 7). Motivirano delovanje je torej usmerjeno delovanje v določen cilj. Motiv je želja doseči zastavljen cilj. Zaposleni se pri tem tako podpirajo kot tudi omejujejo. Pomembno je, da so ljudje za učinkovito delovanje določenih nalog izučeni ter motivirani, saj če bosta usposobljenost in motiviranost primerni, bo tudi naloga bolje opravljena (Rozman, 2001, str. 7-8). Uspešnost zaposlenih je močno povezana z zavzetostjo zaposlenih za svoje delo. Le-ta se kaže tudi v uspešnosti podjetja. Če je posameznik zavzet za svoje delo, je tudi odločen, da bo dosegel zastavljen cilj, čeprav se lahko pri svojem delu sooči s številnimi ovirami (Wright, 2007, str. 55).

V okviru te dimenzije se ugotavlja, ali so vsi zaposleni pripravljeni na dodaten napor, kadar je to potrebno, ali so zaposleni zavzeti za svoje delo, ali vodstvo ceni dobro narejeno delo zaposlenih ter ali je dober delovni rezultat v podjetju hitro opazen (Poročilo SiOK, 2007, str. 14).

2.4 Pripadnost organizaciji

Pripadnost zaposlenega se opazi predvsem z izraženim občutkom zaposlenega, da je del podjetja, da si želi sodelovati z ostalimi člani v podjetju, da spoštuje nadrejenega, da upošteva pravila in se vede profesionalno, da z veseljem opravlja svoje delo in podobno. V praksi se ne izvaja posebnih projektov za upravljanje pripadnosti in lojalnosti, ker so posledica takšnih projektov predvsem negativni učinki, tako da na pripadnost in lojalnost vplivamo preko upravljanja zadovoljstva. S takšnim načinom, torej z zagotavljanjem zadovoljstva tako na delovnem mestu kot tudi pri delu bodo zaposleni izrazili svojo pripadnost podjetju. Torej, da bodo ljudje postali pripadni podjetju, je potrebno najprej poskrbeti za njihovo zadovoljstvo (Mihalič, 2008, str. 6-16).

Ta dimenzija organizacijske klime prinaša odgovore na vprašanja kot so, ali zaposleni širijo pozitivne informacije o podjetju, ali so ponosni na svojo organizacijo in ali je zaposlitev v njihovem podjetju varna. Pri tej dimenziji je bistveno tudi to, da ljudje ne bi dali odpovedi, v primeru, da bi se zaradi finančnih težav zmanjšalo plačilo (Poročilo SiOK, 2007, str. 17).

2.5 Notranji odnosi

Odnosi med zaposlenimi v podjetju so izjemnega pomena zlasti za opravljanje nalog, za uresničitev zadanih ciljev podjetja, za dostojanstvo in spoštovanje človeka in njegovega dela. Ti odnosi nastanejo na institucionalni način ter na spontani način. Prvi način je ključen za oblikovanje odnosov v podjetju. Ko zaposleni vstopijo v določeno podjetje, le-ti ob opravljanju ter izvajanju določenih nalog vzpostavljajo medsebojne odnose. Pri spontanem načinu, pa odnosi med člani v organizaciji nastajajo z različnimi problemi posameznikov, ko se na primer zaposleni na delu pogovarjajo o številnih medsebojnih problemih. Pri medsebojnih odnosih poznamo odnose sodelovanja ter konfliktne odnose (Možina, 1994, str. 183).

V okviru te dimenzije nas zanima, ali se v podjetju ceni delo vseh zaposlenih, kakšni so odnosi med ljudmi, bodisi dobri ali slabi, ali je v organizaciji bolj prisotno sodelovanje kot pa tekmovanje, reševanje konfliktov ter medsebojno zaupanje (Poročilo SiOK, 2007, str. 21).

2.6 Vodenje

Vodenje vpliva na zaposlene, torej na to, kako jih ustrezno usmeriti in pripraviti, da bi svoje delo bolje opravili in z manjšo porabo energije ter z boljšim zadovoljstvom. Glavni cilj vodenja je v veliki meri izoblikovati obnašanje zaposlenega in skupine pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Pri vodenju se srečujemo tudi s svetovanjem,

informiranjem, ocenjevanjem in razvojem sodelavcev. Bistvenega pomena pri tej dimenziji je tudi razpoloženje, ustrezna komunikacija ter obnašanje v podjetju (Možina, 1994, str. 4). Pomembno je, da so odnosi med vodstvom in zaposlenimi dobri, saj je to ključ do dobrega izvajanja delovnih nalog zaposlenih. Lahko se zgodi tudi, da vodstvo obravnava vsakega zaposlenega drugače, zato ima lahko vsak posameznik drugačno mnenje o njih, vendar pa to ne vodi k uspehu (Schyns, van Veldhoven & Wood, 2009, str. 651).

Omenjena dimenzija organizacijske klime preučuje samostojnost zaposlenih pri izvajanju svojih nalog, ali vodje namenjajo dovolj pozornosti pogovoru s člani v podjetju o dosežkih organizacije. Ugotavlja se tudi, kakšno vodenje je prisotno v organizaciji ter ali vodje sprejemajo mnenja zaposlenih o njihovem delu (Poročilo SiOK, 2007, str. 16).

2.7 Strokovna usposobljenost in učenje

Izobraževanje je opredeljeno kot proces pridobivanja in razvijanja splošnih, strokovnih ter znanstvenih znanj, veščin, navad ter tudi drugih sposobnosti posameznika. Usposabljanje pa je postopek ustvarjanja znanj, zmožnosti, katere posamezen član v organizaciji potrebuje za učinkovito in uspešno opravljanje delovnih nalog (Mihalič, 2006, str. 190).

Mihalič (2006, str. 189) je izpostavila definicijo Svetlika in Iliča (2004), ki opredeljujeta vseživljenjsko učenje, kot potrebo po stalnem dopolnjevanju in izpopolnjevanju že pridobljenega znanja. To učenje se preko stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja izvaja skozi celotni cikel življenja. Učenje je stalna sprememba v znanju in obnašanju zaposlenega, katera nastane zaradi praks ter izkušenj (Rozman, 2001, str. 143). Za razvoj človeških virov je pomembno predvsem učinkovito usposabljanje ljudi, cilj pa je vsekakor izboljšati sposobnosti in znanje posameznikov ter navsezadnje tudi uspešnost organizacije (Stoica, Moraru, Tomuletiu & Filipisan, 2011, str. 998).

V sklopu te dimenzije preučevanja organizacijske klime se ugotavlja, ali si v podjetju zaposleni med seboj prenašajo znanje, ali so zaposleni strokovno usposobljeni za izvajanje delovnih nalog ter kakšen je sistem usposabljanja. Preučuje se tudi upoštevanje želja zaposlenih pri usposabljanju (Poročilo SiOK, 2007, str. 19).

2.8 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Vizija je opredeljena kot opis bodisi organizacije, kulture podjetja, samega podjetja v prihodnosti. Pomeni nekakšno idejo prihodnosti podjetja, ki se jo lahko nato enostavno sporoča ostalim v organizaciji ter v njegovem okolju. Je slika, ki prikazuje kaj naj bi iz podjetja danes nastalo v prihodnosti, čez nekaj let. Pri opredelitvi poslanstva pa je pomembno vprašanje, kaj trenutno je in kaj naj bo poslovna dejavnost organizacije. Poslanstvo govori o proizvodih in tržiščih, s katerimi se ustanova že ukvarja in se bo

ukvarjala (Pučko, 2008, str. 19-20). Cilji so rezultati ali izidi, ki jih želimo v prihodnosti doseči. S cilji vplivamo na svoje delovanje, ki se začne prav s postavljanjem ciljev ter konča z doseganjem le-teh. Cilji zelo vplivajo na delovanje ter obnašanje ljudi (Rozman, 2001, str. 56).

Ta dimenzija preučuje, kako ima organizacija zasnovano poslanstvo, ali so zastavljeni cilji zaposlenih izvedljivi, ali razumejo cilje organizacije ter sodelovanje zaposlenih pri postavljanju ciljev (Poročilo SiOK, 2007, str. 20).

2.9 Organiziranost

Rozman (2001, str. 4) povzame definicijo organizacije Lipovca (1987), ki trdi, da je slednja tvorba odnosov zaposlenih v podjetju, ki zagotovi obstanek, značilnosti podjetja in smotno uresničevanje cilja organizacije. Organizacija dela pomeni, natančno preučiti potek delovnih opravil, odnosov in ugotavljanje ustreznih načinov dela za uresničenje zastavljenih ciljev (Možina, 1994, str. 65).

Pri organiziranosti se preučuje, ali zaposleni razumejo svoje delovne naloge, ali so zadolžitve v organizaciji razumljivo določene ter ali vodstvo svoje odločitve sprejema sproti. Ugotavlja pa se tudi medsebojna uravnoteženost pristojnosti in odgovornosti na vseh nivojih (Poročilo SiOK, 2007, str. 18).

2.10 Notranje komuniciranje in informiranje

V podjetju morata tako komuniciranje kot informiranje delovati čim bolje. Ko imajo ljudje v organizaciji dovolj točnih informacij ob pravem času, lahko le takrat sprejemajo ustrezne in pravilne odločitve. Informiranje pomeni posredovanje pravih informacij ob pravem času vsem članom v organizaciji ter tudi drugim poslovnim partnerjem. Komuniciranje pa je opredeljeno kot proces prenosa sporočil od pošiljatelja do sprejemnika. Poznamo enosmerno in dvosmerno komunikacijo. Enosmerne komunikacije potekajo v eni smeri, torej od pošiljatelja do sprejemnika sporočila in se uporabljajo pri sporočanju od zgoraj navzdol. Dvosmerne komunikacije pa potekajo v obeh smereh, od pošiljatelja do sprejemnika ter obratno. Tako lahko rečemo, da pri informiranju govorimo o enosmerni komunikaciji, pri notranjem komuniciranju pa o dvosmerni (Zupan & Kaše, 2003, str. 117-121).

Pri tej dimenziji se preučuje, ali poteka komunikacija med vodstvom in sodelavci sproščeno, prijateljsko in enakopravno, ali dajejo nadrejeni zaposlenim ustrezna navodila za dobro opravljanje delovnih nalog, ali vodje posredujejo informacije zaposlenim razumljivo ter tudi kako redni so delovni sestanki (Poročilo SiOK, 2007, str. 23).

2.11 Nagrajevanje

Nagrajevanje se vedno izvaja za že opravljeno delo in ne za delo vnaprej. Torej je nagrada brezpogojna, saj z nagrado ne smemo zahtevati dobro delo vnaprej. Bistvenega pomena je, da je vsaka nagrada samo za pretekli uspeh. Poleg denarnih nagrad, poznamo tudi nedenarne, kot so izobraževanje, napredovanje, boljši delovni pogoji za zaposlene, potovanje in podobno, so pa slednje tudi bolj učinkovite kot denarne. Sicer pa je najboljša, če vodje nagrajujejo kombinirano torej, da nedenarni nagradi pridružijo še denarno (Mihalič, 2008, str. 27-28).

Z omenjeno dimenzijo se ugotavlja, kako je ovrednotena uspešnost, ali so zaposleni za delo, ki ni bilo dobro opravljeno tudi kaznovani, ali zaposleni prejemajo ustrezno plačilo ter ali so bolj obremenjeni zaposleni tudi ustrezno nagrajeni (Poročilo SiOK, 2007, str. 22).

2.12 Razvoj kariere

Razvoj kariere je odvisen tako od zaposlenega kot tudi od podjetja, neposredno nadrejenih, od sodelavcev ter drugih udeležencev oziroma od okolja, kjer zaposleni opravlja določene delovne naloge (Mihalič, 2006, str. 200). Področje kariernega razvoja in spremljanja kariere javnih uslužbencev je predpisano ter določeno z Zakonom o javnih uslužbencih. (Mihalič, 2006, str. 202). Mihalič (2006, str. 202) povzame načelo kariere javnih uslužbencev, ki je zakonsko določeno v zgoraj omenjenemu zakonu v 29. členu, kjer je zapisano, da je uslužbencu omogočena kariera z napredovanjem ter da je kariera odvisna predvsem od strokovne usposobljenosti in drugih delovnih kvalitiet ter od rezultatov dela.

Ta dimenzija organizacijske klime preučuje zadovoljstvo ljudi v podjetju z osebnim razvojem, ali zaposleni razumejo pravila za napredovanje, kakšne imajo slednji možnosti za napredovanje ter kakšen je način napredovanja (Poročilo SiOK, 2007, str. 24).

3 MOTIVIRANOST, DELOVNA USPEŠNOST IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Na delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu vpliva tako ustrezna motivacija, kot tudi učinkovita komunikacija. Delovna uspešnost je opredeljena kot zmožnost posameznika, da učinkovito opravlja svoje delo. Zadovoljstvo zaposlenih pri delu pa se kaže predvsem v tem, da zaposleni z veseljem opravljajo svoje delovne naloge. Za izboljšanje delovne uspešnosti je pomembno, da poteka pravilna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi v podjetju. Pri tem je bistveno tudi to, da zaposleni izražajo svoja mnenja ter predloge (Giri & Pavan Kumar, 2010, str. 137-139). Po številnih raziskavah je dokazano, da se motivacija razlikuje med zasebnim in javnim sektorjem. Zaposleni v javnem sektorju so motivirani z močno željo, da služijo javnemu interesu. Le-ti so bolj motivirani takrat, ko jim je dana

priložnost, da se učijo novih stvari, ko opravljajo zanimivo delo, da so samostojni pri opravljanju delovnih nalog in podobno (Buelens & Van den Broeck, 2007, str. 65-66).

Vodja mora obravnavati vsakega zaposlenega posebej ter ga tudi spodbujati, da bi jih motivirali za nadaljnje opravljanje dela. Spodbujajo jih lahko z jasnimi cilji, primernim usposabljanjem, z ustreznim vodenjem, nagrajevanjem zaposlenih, pomembno pa je tudi, da jim nudijo primerne delovne pogoje (Kamery, 2004, str. 139-140). Spodbude so koristne v največji meri zato, ker povečujejo motivacijo in zaposleni več pozornosti posvečajo želenim delovnim rezultatom (Speckbacher, 2013, str. 1007). Če želijo torej nadrejeni povečati motivacijo svojih zaposlenih, morajo le-te vključiti v različne programe, delavnice in seminarje, z namenom, da bi zaposleni tako lahko razpravljali o svojih težavah ter si med seboj izmenjali mnenja (Mahal, 2009, str. 46-47).

Motiviranje pomeni pripraviti posameznika, da bo opravil delo, ker sam to hoče narediti. Le-to je lahko učinkovito samo v ustreznem delovnem okolju, saj če je prisotno nezadovoljstvo in nezaupanje, bo poskus motiviranja po vsej verjetnosti neuspešen (Denny, 1997, str. 11-13). S pravilnim oblikovanjem dela se povečuje motivacija zaposlenih, to pa izboljšuje delovne rezultate ter povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljni zaposleni so veliko bolj motivirani za svoje delo kot pa nezadovoljni. Teorije motivacije opredeljujejo povezave med naštetimi dejavniki, torej med oblikovanjem dela, delovno uspešnostjo ter zadovoljstvom pri delu (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 180). Ena izmed motivacijskih teorij je Herzbergova (1959) teorija, ko je po svetu spraševal delavce, kaj jim pri opravljanju dela ustvari največje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo. Ugotovil je, da zadovoljstvo pri delu povzročijo notranji dejavniki. Ti dejavniki so: delovna uspešnost, nagrada za narejeno delo, odgovornost zaposlenih pri opravljanju dela, napredovanje v organizaciji ter osebni razvoj. Največje nezadovoljstvo pa nastane predvsem zaradi odsotnosti zunanjih dejavnikov, kateri so: ustrezna politika, pravilno vodenje, dobri odnosi z vodstvom, dobri delovni pogoji, primerne plače ter dobri odnosi z ostalimi zaposlenimi (Možina et al., 2002, str. 181). Spoznal je, da se lahko vse te omenjene elemente razdeli v dve skupini, prva skupina so motivatorji, druga pa higieniki. Higieniki odstranjujejo nezadovoljstvo, motivatorji pa povzročajo zadovoljstvo in spodbujajo zaposlene k delu (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 168).

4 KOMUNIKACIJA PRI DELU

Ko ljudje v organizaciji med seboj komunicirajo, to pomeni, da izmenjujejo znanje, informacije ter izkušnje. S komunikacijo izražamo svoja mnenja, želimo vplivati na mnenja drugih ljudi, nadrejeni dajejo naloge svojim zaposlenim in podobno. Člani v organizaciji vedno komunicirajo med seboj, bodisi pisno, ustno, preko telefona ali pa po elektronski pošti (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 81). Poslovna komunikacija poteka tako znotraj kot zunaj podjetja. Komunikacija zunaj podjetja poteka iz podjetja v zunanje

okolje, kot je na primer komunikacija z dobavitelji, konkurenti in podobno. Znotraj organizacije pa poteka komunikacija predvsem med nivoji v podjetju ter med posameznimi poslovnimi dejavnostmi podjetja (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 18).

Proces komuniciranja poteka v preprosti obliki: odpošiljatelj, sporočilo ter prejemnik sporočila. Odpošiljatelj je tisti, ki pošilja sporočilo. Le-ta mora odgovoriti na pet vprašanj kaj, zakaj, komu, kako in kdaj pošilja sporočilo, katera so mu v pomoč pri oblikovanju vsebine in oblike sporočila. Sporočilo, ki ga pošilja mora biti kar se da jasno zato, da bo prejemnik to sporočilo lažje razumel. Zaposleni bo tako vedel katere delovne naloge mora opraviti. V primeru, da zaposleni sporočila ne razume, potem bodo tudi naloge, ki jih bo opravil napačne (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 81).

Pot po kateri sporočilo poteka od pošiljatelja do sprejemnika se imenuje komunikacijski kanal. To je na primer računalnik, telefon, papir in podobno. Če imamo pri prenašanju sporočila več poti, lahko prejemnik prejme tako imenovano »okrnjeno« sporočilo, kar pomeni da je sporočilo, ki ga je prejel nepopolno. Komuniciranje ne sme biti nikoli enosmerno, potekati mora v obe smeri, torej s povratno informacijo. Bistveno je, da dobi pošiljatelj sporočila od prejemnika povratno informacijo, saj tako težje pride do nerazumljivosti sporočila, ker se s povratno informacijo lahko preveri ali je bilo sporočilo točno razumljeno in jasno (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 81). Dandanes je v vsaki organizaciji pomembna učinkovita komunikacija, saj lahko slabo komuniciranje v podjetju povzroči konflikte med udeleženci. Osnovno načelo pri komunikaciji je: nemogoče je ne - komunicirati (Tič & Strašek, 2004, str. 86-87).

5 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KLIME V VRTCU TRNOVO

5.1 Predstavitev Vrtca Trnovo

Vrtec Trnovo je ustanovila Mestna občina Ljubljana in sicer s sprejetjem Sklepa o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Vrtca Trnovo (Vrtec Trnovo. Katalog javnih storitev, b.l.). Je javni vzgojno izobraževalni zavod, katerega obiskujejo otroci, ko dopolnijo eno leto pa vse do vstopa v osnovno šolo, poleg tega pa se v vrtcu izvajajo tudi tako imenovane Cicibanove urice, ki so namenjene otrokom, ki še ne obiskujejo vrtca (Vrtec Trnovo. Kdo smo, b.l.).

Vrtec Trnovo deluje na treh prostorsko ločenih lokacijah: na Kolezijski ulici 11, kjer je tudi sedež vrtca, na Karunovi ulici 16 ter v Trnovskem pristanu 12 v Ljubljani (Vrtec Trnovo. Katalog javnih storitev, b.l.). V celotnem zavodu je 21 oddelkov, od tega je 9 oddelkov na Kolezijski ulici, 10 oddelkov je na Karunovi ulici ter 2 oddelka sta v Trnovskem pristanu. Skupno je zaposlenih 73 ljudi.

Vrtec Trnovo deluje kot vzgojna, učeča se in izobraževalna skupnost, ki vključuje in tudi spoštuje otroke, zaposlene ter starše, ki sodelujejo pri vzgoji otrok. V vrtcu razvijajo pedagoški in izobraževalni model, ki se imenuje Trnovski model temeljnega učenja (TMTU), kjer ima glavno vlogo lutka, ki ima svojo zgodbo, njen namen pa je spodbujanje motiviranosti otrok pri njihovih dejavnostih. Zgodbo, ki jo predstavlja lutka, ustvarijo vsi strokovni delavci skupaj (Peček et al., 2010, str 49-53).

Slika 1: Organigram Vrtca Trnovo



Vir: Vrtec Trnovo, splošni podatki o zavodu, 2015

5.2 Nepridobitne organizacije

5.2.1 Opredelitev nepridobitnih organizacij

Pri nepridobitnih organizacijah ni glavni namen ustvarjanje dobička, vendar pa to ne pomeni, da ga le-te ne ustvarjajo. Te organizacije dobiček oziroma presežek prihodkov nad odhodki vlagajo predvsem v svoje poslovanje, denimo v širitev poslovanja, v sposobnosti za uspešnost v prihodnje in podobno (Tavčar, 2005, str. 15).

Jelovac et al. (2001, str. 36) v svojem delu navajajo definicijo Rusa (1994), ki pravi, da po njegovem mnenju neprofitne oziroma nedobičkonosne organizacije zajemajo javno upravo, družbene dejavnosti ter prostovoljne organizacije, katere poslujejo bodisi z dobičkom bodisi brez njega, vendar pa cilj poslovanja teh organizacij ni dobiček. V primeru, da dosežejo dobiček pa z njim ne razpolagajo svobodno, ampak se ga vlaga nazaj v organizacijo ter z njim razširijo posamezne dejavnosti organizacije.

Tavčar izpostavi Mednarodno klasifikacijo nepridobitnih organizacij avtorjev Salamon in Anheier (1996), v kateri je razvrščenih 12 področij po katerih so opredeljene nepridobitne

organizacije. Ta področja pa so: kultura, izobraževanje, zdravstvo, socialne storitve, naravno okolje, razvoj ter prebivališča, pravne storitve, interesne dejavnosti, politične organizacije, humanitarne organizacije in organizacije za pospeševanje prostovoljstva, mednarodne nepridobitne organizacije, sindikati ter druge nepridobitne organizacije (Tavčar, 2005, str. 17).

5.3 Metoda zbiranja podatkov

Podatke sem zbiral s pomočjo vprašalnika, ki sem ga sestavila za zaposlene (Priloga 1). Pri tem mi je bil v pomoč že omenjen projekt SiOK (Slovenska organizacijska klima). Letega je leta 2001 pripravila skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije (SiOK, 2012).

5.3.1 Sestava vprašalnika

Vprašalnik je sestavljen iz štirih delov. Prvi del vključuje 68 trditev sestavljenih po posameznih sklopih. Drugi del se nanaša na ocenjevanje osebnega zadovoljstva s posameznimi vidiki pri delu, v tretjem delu se preučuje pomembnost motivacijskih dejavnikov za posameznega zaposlenega. Zadnji del pa vključuje demografske podatke o anketirancu, kot so spol, starost ter delovno mesto.

V prvem delu zaposleni ocenjujejo trditve dimenzij organizacijske klime, ki si sledijo takole: 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 zaposleni ocenjujejo na podlagi lestvice od 1 do 5, kjer številke pomenijo naslednje: 1 - 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 tukaj ocenjujejo svoje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo z naslednjimi vidiki: s sodelavci, z delom, s plačo, s komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi, z možnostjo napredovanja, z delovnim časom, z vodstvom, z možnostjo izobraževanja ter s stalnostjo zaposlitve. Tako kot v prvem delu tudi tukaj svoje zadovoljstvo ocenjujejo s pomočjo lestvice od 1 do 5, ki pomeni naslednje: 1 - nikakor nisem zadovoljen/na, 2 - nisem zadovoljen/na, 3 - delno sem zadovoljen/na, 4 - sem zadovoljen/na ter 5 - zelo sem zadovoljen/na.

V vprašalnik sem vključila tudi motivacijske dejavnike, saj literatura pravi, da imajo tudi ti velik pomen pri organizacijski klimi. Tako so motivacijski dejavniki vključeni v tretji del vprašalnika. V tem delu, zaposleni ocenjujejo pomembnost posameznih motivacijskih

dejavnikov, kot so: priznanje za dobro opravljeno delo, odgovornost pri delu, možnost napredovanja pri delu, primerne plače, možnost osebnega razvoja, dobri odnosi s sodelavci, dobri odnosi z vodstvom, dinamično delo ter delovna uspešnost. Tudi tukaj je prisotna petstopenjska lestvica, ki pomeni naslednje: 1 - dejavnik sploh ni pomemben, 2 - dejavnik ni pomemben, 3 - dejavnik je delno pomemben, 4 - dejavnik je pomemben ter 5 - dejavnik je zelo pomemben.

Zadnji del, četrti pa vsebuje demografske podatke zaposlenih, kot sem že omenila spol, starost ter delovno mesto.

5.3.2 Izvedba raziskave

Vprašalnike sem razdelila zaposlenim na dan 30.3.2015, za reševanje so imeli na voljo 1 teden, torej do 3.4.2015. Vprašalnike sem razdelila med vse zaposlene, torej med vzgojitelje, pomočnike vzgojiteljev, čistilke, kuhinjo in upravo. Skupno sem razdelila 66 vprašalnikov, od tega je bilo vrnjenih 33.

6 REZULTATI RAZISKAVE

Podatke sem analizirala z računalniškim programom Microsoft Excel ter z računalniškim programom SPSS za Windows. Grafi vseh rezultatov se nahajajo v prilogah.

6.1 Analiza demografskih podatkov (Priloga 2)

Vprašalnik je izpolnilo 91% oziroma 30 žensk in 9% oziroma 3 moški. Največ zaposlenih, ki so vrnili vprašalnik, je starih od 40 do 50 let, le-teh je 40%. V starostni razred od 20 do 30 let je uvrščenih 18% zaposlenih, nekoliko manj jih je starih od 30 do 40 let, teh je 15%. 24% zaposlenih pa je starih nad 50 let, 3% zaposlenih pa se pri starosti ni opredelilo. Pri delovnem mestu se je največ zaposlenih opredelilo pod drugo, in sicer 58% zaposlenih. Sem sodijo tako pomočniki oziroma pomočnice vzgojiteljev in vzgojiteljic, čistilke, kuhinja ter uprava. 39% zaposlenih se jih je opredelilo za vzgojitelja oziroma vzgojiteljico. 3% zaposlenih pa se tudi tukaj ni opredelilo.

6.2 Analiza posameznih dimenzij organizacijske klime (Priloga 3)

6.2.1 Odnos do kakovosti

Najvišjo ter enako povprečno oceno 4,55 pri dimenziji organizacijske klime Odnos do kakovosti imata dve trditvi. In sicer, prva trditev s to povprečno oceno je, da imajo zaposleni jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti, druga trditev pa je, da zaposleni prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Zelo dobro ocenjena je tudi trditev, ki pravi,

da se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost njihovega dela, saj je povprečna ocena 4,45. Najslabšo povprečno oceno znotraj te dimenzije pa imata trditvi, da zaposleni druge sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje cenjene stranke ter trditev, da sta kakovost dela ter količina enako pomembni. Povprečna ocena teh dveh trditev je 4,06.

6.2.2 Inovativnost, iniciativnost

Zaposleni so trditev, da storitve stalno izboljšujejo in posodablajo ocenili najbolje, saj je povprečna ocena te trditve 4,45. Takoj za to trditvijo, je s povprečno oceno 4,42 ocenjena trditev, da predloge za izboljšave podajajo vsi, ne le vodje ter trditev, da se zaposleni zavedajo nujnosti sprememb. Trditev, da zaposleni redno podajajo predloge, zamisli in ideje ima povprečno oceno 4,06. S povprečno oceno 3,88 so zaposleni ocenili trditev, da so pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih idej. Na zadnjem mestu pa je trditev s povprečno oceno 3,67, da so napake med preskušanjem novih načinov dela v vrtcu sprejemljive.

6.2.3 Motivacija in zavzetost

V sklopu te dimenzije je z najvišjo povprečno oceno 4,39 ocenjena trditev, da so v vrtcu postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Visoko povprečno oceno 4,36 ima tudi trditev, da so vsi zaposleni pripravljeni na dodaten napor, kadar je to potrebno. Med visoko ocenjene trditve spada tudi ta, da so zaposleni zavzeti za svoje delo, saj je povprečna ocena trditve 4,15. S povprečno oceno 3,58 je ocenjena trditev, da se dober delovni rezultat opazi hitro in je tudi pohvaljen. Trditev, da so zaposleni motivirani za opravljanje svojega dela pa se je uvrstila na zadnje mesto s povprečno oceno 3,52.

6.2.4 Pripadnost organizaciji

Zaposleni so zelo visoko ocenili trditev, da so ponosni, da so zaposleni v Vrtcu Trnovo, saj ima trditev povprečno oceno 4,67. Trditev, da zaposleni širijo pozitivne informacije o vrtcu je tudi zelo dobro ocenjena, njena povprečna ocena je 4,58. Da ima vrtec velik ugled v okolju so zaposleni potrdili, saj je povprečna ocena trditve 4,45. Trditev, da je zaposlitev v Vrtcu Trnovo varna oziroma zagotovljena ima tudi visoko povprečno oceno 3,97. Najslabše ocenjena trditev pri dimenziji Pripadnost organizaciji pa je trditev, da zaposleni ne bi zapustili vrtca, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, s povprečno oceno 3,33.

6.2.5 Notranji odnosi

Znotraj dimenzije organizacijske klime Notranji odnosi imata dve trditvi enako povprečno oceno, in sicer 4,33. Ti trditvi sta, da zaposleni s sodelavci med seboj bolj sodelujejo kot pa tekmujejo ter, da zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev. Trditev, da si zaposleni medsebojno pomagajo in se podpirajo je tudi dobro ocenjena, saj je povprečna ocena te

trditve 4,24. Zelo podobno povprečno oceno ima trditev, da so odnosi med zaposlenimi dobri. Povprečna ocena te trditve je 4,21. Visoko povprečno oceno 4,00 ima tudi trditev, da konflikte rešujejo v skupno korist. Najnižjo povprečno oceno 3,82, kar je še vedno precej visoka ocena, ima trditev, da si zaposleni med seboj zaupajo.

6.2.6 Vodenje

Pri dimenziji Vodenje imata povprečno oceno 4,24 dve trditvi, in sicer, da vodje zaposlene spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo, ter trditev, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela. Zaposleni so trditev, da v vrtcu ravna etično in profesionalno ter trditev, da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela ocenili z enako povprečno oceno, ki je 4,18. S povprečno oceno 3,73 je ocenjena trditev, da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. Trditev, ki je na zadnjem mestu s povprečno oceno 3,48 pa je, da v vrtcu odpravljajo ukazovalno vodenje.

6.2.7 Strokovna usposobljenost in učenje

V okviru te dimenzije so vse trditve ocenjene zelo dobro, saj so povprečne ocene vseh trditev nad 4 ter zelo blizu 4. Najbolje je ocenjena trditev, da vodstvo zaposlene spodbuja k stalnemu izobraževanju s povprečno oceno 4,61. Druga najbolje ocenjena trditev, ima povprečno oceno 4,48. Ta trditev je, da se zaposleni učijo drug od drugega. Takoj za njo je trditev, da vrtec zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela, ki ima povprečno oceno 4,39. Z enako povprečno oceno 4,24 sta ocenjeni trditvi, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih in, da je sistem usposabljanja dober. Trditev »Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo« pa ima oceno 3,97.

6.2.8 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Znotraj te dimenzije ima najvišjo povprečno oceno 4,15 trditev, da ima vrtec jasno oblikovano poslanstvo. Za njo sledita s povprečno oceno 3,91 trditvi, da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni ter, da so politika in cilji organizacije jasni vsem zaposlenim. Trditev, da zaposleni cilje vrtca sprejemajo za svoje je ocenjena s povprečno oceno 3,85. V tem sklopu ima najnižjo povprečno oceno 3,76 trditev, da so cilji, ki jih morajo zaposleni doseči realno zastavljeni.

6.2.9 Organiziranost

Vse trditve so znotraj dimenzije Organiziranost ocenjene zelo dobro. Najvišjo povprečno oceno 4,27 ima trditev, da zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi. Na drugem mestu je trditev, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, s povprečno oceno 4,15. Na tretje mesto se je s povprečno oceno 4,12 uvrstila trditev, da zaposleni dobro razumejo svoje pristojnosti in odgovornosti. Nekoliko nižjo

povprečno oceno 3,91 ima trditev, da so v vrtcu zadolžitve jasno opredeljene. Trditev, da se odločitve vodij sprejemajo pravočasno ima povprečno oceno 3,76. Na zadnjem mestu pa je trditev, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih, ki ima povprečno oceno 3,73.

6.2.10 Notranje komuniciranje in informiranje

Zaposleni so trditev, da so delovni sestanki redni ocenili najboljše, saj je povprečna ocena trditve 4,24. Prav tako so dobro ocenili trditev, ki pravi, da vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način, in sicer s povprečno oceno 4,15. Takoj za njo se je uvrstila trditev, da nadrejeni dajejo zaposlenim dovolj informacij in navodil za dobro opravljanje dela, s povprečno oceno 4,06. Visoko ocenjeni, s povprečno oceno 3,91 sta dve trditvi in sicer, da zaposleni nimajo občutka o pomanjkanju potrebnih informacij ter trditev, da se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. Trditev, da o tem, kaj se dogaja v drugih enotah zaposleni dobijo dovolj informacij so tudi ocenili dobro, in sicer s povprečno oceno 3,64.

6.2.11 Nagrajevanje

V tem sklopu so povprečne ocene vseh trditev pod 4. Najvišjo povprečno oceno 3,61 ima trditev, da se uspešnost vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih. Da zaposleni prejema plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču je trditev, ki ima povprečno oceno 3,55. Takšno povprečno oceno, torej 3,55 ima tudi trditev, da so zaposleni nagrajeni tudi za pridobljena nova znanja. Povprečno oceno 3,33 ima trditev, da za slabo opravljeno delo sledi graja oziroma kazen. Trditev, da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom tudi ustrezno stimulirani ima povprečno oceno 3,27. Trditev, da se v vrtcu zaposlene javno nagraduje in pohvali so zaposleni ocenili s povprečno oceno 3,12. Precej nizka povprečna ocena v tem sklopu je 2,97. To povprečno oceno pa ima trditev, da so razmerja med plačami zaposlenih v vrtcu ustrezna.

6.2.12 Razvoj kariere

V dimenziji organizacijske klime Razvoj kariere je najboljše ocenjena trditev, da imajo zaposleni na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje. Povprečna ocena te trditve je 4,09. Zaposleni so trditev, da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim ocenili dobro, njena povprečna ocena je 4,06. Povprečno oceno 3,85 ima trditev, da so zaposleni zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem. Trditev, da vodilni vzgajajo svoje naslednike je ocenjena s povprečno oceno 3,73. Precej nizko povprečno oceno v tej kategoriji pa ima trditev, da imajo v vrtcu sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Povprečna ocena te trditve je 3,30.

6.3 Analiza zadovoljstva zaposlenih pri delu (Priloga 4)

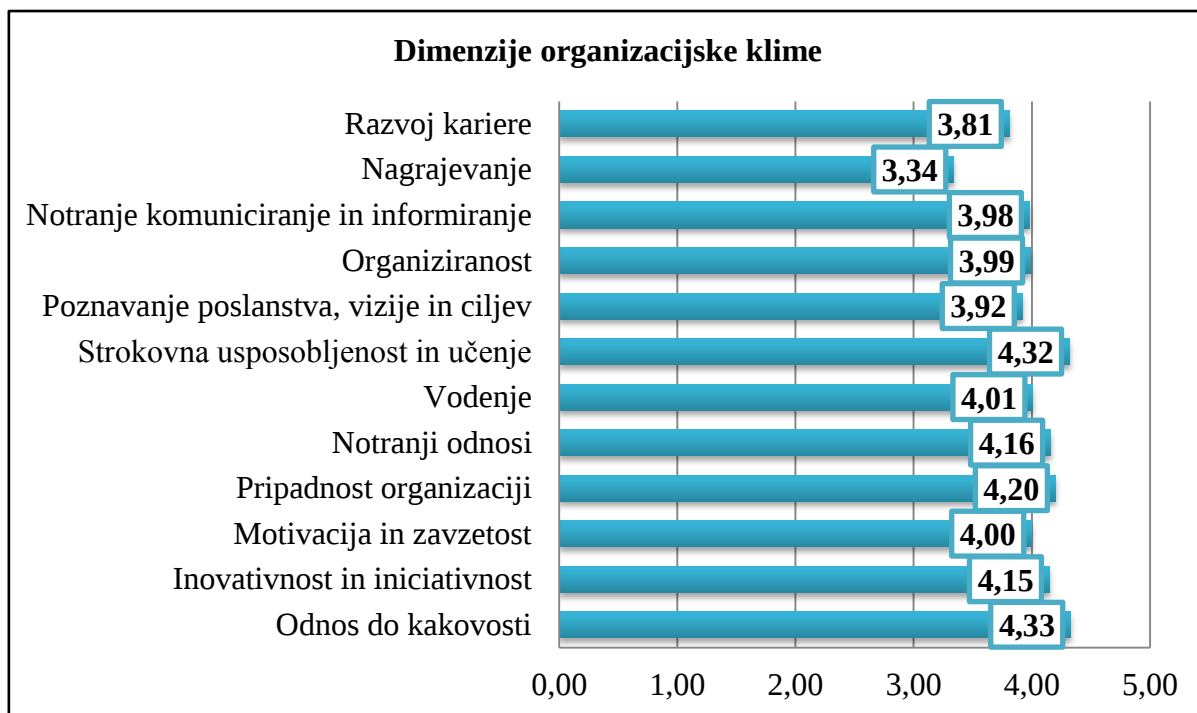
Iz grafa, ki je v prilogi 4, je razvidno, da so zaposleni zadovoljni z vsemi dejavniki zadovoljstva. Najbolj so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, kar kaže povprečna ocena 4,33. Zaposleni so zadovoljni tudi s sodelavci, saj je povprečna ocena trditve 4,30. Najmanj so zadovoljni s plačo, kjer je povprečna ocena 3,00. Zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja se kaže v povprečni oceni trditve, ki je 4,24. Zaposleni so enako zadovoljni tako z možnostjo napredovanja kot tudi z delom, saj znaša povprečna ocena obeh trditev 4,18. Nekoliko nižjo povprečno oceno 4,12 ima trditev glede zadovoljstva z vodstvom. Da so zadovoljni z delovnim časom prikazuje visoka povprečna ocena, in sicer 4,09. Trditev, da so zadovoljni s komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi ima povprečno oceno 3,73.

6.4 Analiza motivacijskih dejavnikov (Priloga 5)

Dimenzija motivacijski dejavniki je zelo dobro ocenjena dimenzija, saj je večina povprečnih ocen nad 4. To pomeni, da so za zaposlene pomembni prav vsi našeti motivacijski dejavniki. Najbolj po pomembnosti izstopa dejavnik »odgovornost pri delu«, kjer je povprečna ocena 4,67. Zaposlenim so pomembni tudi dobri odnosi s sodelavci, saj je tudi ta povprečna ocena zelo visoka, in sicer 4,64. Malenkost nižja povprečna ocena 4,61 je pri dejavniku glede dobrih odnosov z vodstvom. Dinamično delo je dejavnik, ki ima povprečno oceno 4,52. Takoj za njim pa je delovna uspešnost s povprečno oceno 4,36. Zaposlenim je pomembno tudi priznanje za dobro opravljeno delo, saj je povprečna ocena tega dejavnika 4,33. Zelo blizu mu je dejavnik možnosti osebnega razvoja, ki ima povprečno oceno 4,24. Povprečno oceno 4,18 ima dejavnik »možnost napredovanja pri delu«. V kategoriji motivacijskih dejavnikov ima povprečno oceno pod 4 samo en dejavnik, torej 3,76 ima dejavnik glede primernih plač.

6.5 Ugotovitve

Slika 2: Grafični prikaz povprečnih ocen posameznih dimenzij organizacijske klime



S pomočjo analize rezultatov vprašalnika sem ugotovila, da je organizacijska klima v Vrtcu Trnovo pozitivna, saj so vse dimenzije organizacijske klime visoko ocenjene. Več kot polovica oziroma 7 dimenzij ima povprečno oceno nad 4, ostalih 5 dimenzij pa ima povprečno oceno pod 4.

Najvišje ocenjena dimenzija je Odnos do kakovosti, saj je povprečna ocena te dimenzije 4,33. Dimenzije, ki imajo povprečno oceno nad 4 so še naslednje: Strokovna usposobljenost in učenje s povprečno oceno 4,32, Pripadnost organizaciji s povprečno oceno 4,20, Notranji odnosi s povprečno oceno 4,16, Inovativnost in iniciativnost s povprečno oceno 4,15, Vodenje s povprečno oceno 4,01 ter Motivacija in zavzetost, ki ima povprečno oceno 4,00.

Nekatere dimenzije pa imajo povprečno oceno pod 4, so pa kljub temu dobro ocenjene. Te dimenzije so: Organiziranost s povprečno oceno 3,99, Notranje komuniciranje in informiranje s povprečno oceno 3,98, Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev s povprečno oceno 3,92, Razvoj kariere s povprečno oceno 3,81 ter Nagrajevanje s povprečno oceno 3,34.

Glede na to, da ima dimenzija Nagrajevanje najnižjo povprečno oceno 3,34, imajo tudi vse trditve znotraj dimenzije povprečne ocene pod 4. Med najslabše ocenjene spada trditev, da so razmerja med plačami zaposlenih v vrtcu ustrezna, saj ima povprečno oceno 2,97. To

kaže na to, da se večina zaposlenih s to trditvijo ne strinja, saj so mnenja, da to ne drži. Sama bi predlagala morebitne stimulacije za najnižje plačane zaposlene v vrtcu.

6.6 Obravnava hipotez

1. Hipoteza: Organizacijska klima v Vrtcu Trnovo je pozitivna.

Glede na analizo rezultatov, lahko to hipotezo potrdim, saj so vse dimenzije organizacijske klime visoko ocenjene. Prav tako so tudi vse dimenzije organizacijske klime med seboj pozitivno povezane, zato je organizacijska klima v vrtcu pozitivna. Korelacijska povezava med vsemi dimenzijami organizacijske klime se nahaja v prilogi 6.

2. Hipoteza: Vodstvo ne komunicira dovolj z zaposlenimi.

Tabela 1: Korelacija med zadovoljstvom s komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi ter vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno

Correlations			
		Zadovoljstvo s komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi	Vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.
Zadovoljstvo s komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 33	,409* ,018 33
Vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,409* ,018 33	1 33

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

Vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije je v obeh spremenljivkah pozitivna, statistično značilna ($p=0,05$) in znaša 0,409, kar kaže na srednjo pozitivno povezanost spremenljivk (BenSTAT, 2010-2013). To pomeni, da bolj kot se vodje in sodelavci med seboj pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, bolj so tudi zadovoljni s komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi oziroma manj kot se vodje in sodelavci med seboj pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, manj so zadovoljni s

komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi. Lahko rečem, da sta spremenljivki med seboj pozitivno povezani in hipotezo ovržem.

- 3. Hipoteza:** Vodstvo vrtca ne vlaga dovolj v zaposlene, zato tudi niso motivirani za opravljanje svojega dela.

Tabela 2: Korelacija med zaposleni smo ustrezno motivirani za opravljanje svojega dela in zadovoljstvo z vodstvom

Correlations			
		Zaposleni smo ustrezno motivirani za opravljanje svojega dela.	Zadovoljstvo z vodstvom
Zaposleni smo ustrezno motivirani za opravljanje svojega dela.	Pearson Correlation	1	,512**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	33	33
Zadovoljstvo z vodstvom	Pearson Correlation	,512**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	33	33

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

Vrednost Pearsonovega koeficienta je v obeh spremenljivkah pozitivna, statistično značilna ($p=0,01$) in znaša 0,512, kar pomeni srednjo oziroma zmerno povezanost spremenljivk (BenSTAT, 2010-2013). To pomeni, da bolj kot so zaposleni zadovoljni z vodstvom, bolj so tudi motivirani za opravljanje svojega dela oziroma manj kot so zadovoljni z vodstvom, manj so motivirani za opravljanje svojega dela. Spremenljivki sta med seboj pozitivno povezani in zato lahko hipotezo ovržem.

4. Hipoteza: Zavzetost zaposlenih za delo se kaže v pozitivni organizacijski klimi.

Tabela 3: Korelacija med zaposleni smo zavzeti za svoje delo in klima

Correlations

		Zaposleni smo zavzeti za svoje delo.	Klima
Zaposleni smo zavzeti za svoje delo.	Pearson Correlation	1	,591**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
Klima	Pearson Correlation	,591**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	33	33

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

Vrednost Pearsonovega koeficienta je v obeh spremenljivkah pozitivna, statistično značilna ($p=0,01$) in znaša 0,591, kar kaže na srednjo povezanost spremenljivk (BenSTAT, 2010-2013). To pomeni, da bolj ko se čuti pozitivna organizacijska klima, bolj so zaposleni zavzeti za svoje delo. Ker sta spremenljivki med seboj pozitivno povezani, lahko hipotezo potrdim.

SKLEP

Skozi zaključno strokovno nalogo sem ugotovila, daje za dobre delovne pogoje potrebno veliko komunikacije, profesionalen odnos vodij do zaposlenih, ustrezna motivacija, saj vodstvo motivira zaposlene že samo s prijazno besedo, jih pohvali kadar je to potrebno, denarno ali ustno, to je odločitev posameznega vodje. Na tak način se ustvari tudi pozitivna organizacijska klima v podjetju in zaposleni se počutijo nekaj vredne, da tudi oni prispevajo k rasti podjetja in dobrim poslovnim rezultatom. Mislim, da bi se več podjetij moralo posluževati takšnih organizacijskih in komunikacijskih veščin in dati več poudarka na zadovoljstvo zaposlenih. Žal se to zaveda le malokdo v današnjih časih, vendar bi za skupno dobro organizacije in razvoj podjetja to veliko pripomoglo, saj bi se dvignila produktivnost zaposlenih, posledično bi bilo več osebnega zadovoljstva med zaposlenimi in s tem tudi manj bolniških odsotnosti.

Cilji zaključne strokovne naloge so bili trije, in sicer: za 1. cilj sem si postavila, da bi ugotovila kakšna klima je prisotna v vrtcu, 2. cilj je narediti analizo organizacijske klime preko vprašalnikov ter za 3. cilj sem si postavila potrditi ali ovreči 4 hipoteze. Od tega sem potrdila 2 hipotezi in sicer, da je organizacijska klima v vrtcu pozitivna ter, da se zavzetost zaposlenih za delo kaže v pozitivni organizacijski klimi. Ovrгла pa sem hipotezo, da vodstvo ne komunicira dovolj z zaposlenimi in, da vodstvo vrtca ne vlaga dovolj v zaposlene, zato tudi niso motivirani za svoje delo.

Iz raziskave, ki sem jo naredila s pomočjo vprašalnikov je razvidno, da se vodstvo Vrtca Trnovo zaveda, da je organizacijska klima zelo pomemben dejavnik pri delovnem procesu, saj so vse dimenzije organizacijske klime ocenjene precej visoko. Torej to kaže, na pozitivno organizacijsko klimo, kar pa prikazuje tudi zadovoljstvo zaposlenih pri delu. S tem sem tudi dosegla svoj namen zaključne strokovne naloge, kateri je bil preučiti kakšna organizacijska klima je prisotna v vrtcu in kako ta vpliva na zaposlene.

LITERATURA IN VIRI

1. Arora, N., T. Nuseir, M., T. Nusair, T., & Arora, R. (2012). Study-based moderators influencing the relationship between organizational climate and employee's organization commitment: A meta-analysis. *Euro-Med Journal of Business*, 7(2), 201-220.
2. BenSTAT. (2010-2013). Pearsonov koeficient korelacije. Najdeno 1. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.benstat.si/blog/pearsonov-koeficient-korelacije>
3. Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
4. Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design* (7. izd.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
5. Denny, R. (1997). *Kaj moram vedeti: o motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. *Dimenzije organizacijske klime*. Najdeno 15. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.ocr.si/?p=92>
7. Dubrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
8. Gilmer, B. H. (1969). *Industrijska Psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
9. Giri, V. N., & Pavan Kumar, B. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137-143.
10. 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), 406-432.
11. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
12. Ivanuša – Bezjak, M. (2006). *Zaposleni: Največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro – Andy.
13. Jelovac, D., Kolarič, Z., Rončević, B., Hrovatin, N., Svetlik, I., Fink Hafner, D., Hren, M., Lewis, D., Raos, M., Trunk Širca, N., Verčič, D., Kovač, B., Svetličič, M., Čandek, S., Cochard, D., Stevenson, M., Šporar, P., & Horvat A. (2001). Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij. *Zavod Radio Študent*. Najdeno 4. marca 2015 na spletnem naslovu <http://old.radiostudent.si/projekti/ngo/index.php3>
14. Kamery, R. H. (2004). Employee motivation as it relates to effectiveness, efficiency, productivity, and performance. *Academy of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 8(2), 139-144.
15. Kuhelj, B. (2009). Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. *Zavod IRC*. Najdeno 20. januarja 2015 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/IMPLETUM/IMPLETUM_99EKONOMIST_Ugotavljanje_Kuhelj.pdf

16. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
18. Mahal, P. K. (2009). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. *IUP Journal of Management Research*, 8(10), 38-51.
19. Meggison, L. C., Mosley, D. C., & Pietri, P. H. jr (1986). *Management* (2. izd.). New York: Harper and Row.
20. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
21. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
22. Mihalič, R., (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
23. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. N. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
26. Novac, C., & Bratanov, C. I. (2014). The impact of the Leadership Style on the Organizational Climate in a Public Entity. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2(1), 155-179.
27. Peček, P., Vučko, P., Košak A., Samec B., Rupnik, H. I., Oblak, I., Zupan, M., Jelen N., Sadar Šoba N., Erjavec I., Kenk, I., & Selan, B. (2010). Izzivi vodenja za raznolikost: zbornik 14. strokovnega posveta Vodenje v vzgoji in izobraževanju. *Šola za ravnatelje*. Najdeno 25. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-26-8/flipbook.html>
28. Popa, B. M. (2011). The relationship between performance and organizational climate. *Journal of Defense Resources Management*, 2(2), 137-142.
29. *Poročilo SiOK*. (2007). Najdeno 25. januarja 2015 na spletnem naslov <http://www.biro-praxis.si/media/uploads/files/krovno-interent2.pdf>
30. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Randahawa, G., & Kaur, K. (2014). Organizational climate and its Correlates: Review of Literature and a Proposed Model. *Journal of Management Research*, 14(1), 25-40.
32. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Rus, V. (1994). Management v neprofitnih organizacijah. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 938-973). Radovljica: Didakta.
34. Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124(20), 51-58.
35. Salomon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The emerging nonprofit sector*. Manchester in New York: Manchester University Press.
36. Schein, E. (1990). Organizational Culture. *America Psychologist*, 45(2), 109-119.

37. Schyns, B., van Veldhoven, M., & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 649-663.
38. Slovenska organizacijska klima. (2012). Najdeno 25. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.ocr.si/>
39. Speckbacher, G. (2013). The Use of Incentives in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 1006-1025.
40. Stoica, M., Moraru, A., Tomuletiu, A-E., & Filipisan, M. (2011). An organizational development in the preschool educational institution. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 15, 998-1002.
41. Svetlik, I., & Ilič, B. (2004). *Razpoke v zgodbi o uspehu, Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Založba Sophia.
42. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
43. Tič, D., & Strašek, V. (2004). *Integracija sistema vodenja organizacije*. Maribor: samozaložba.
44. Vrtec Trnovo. (b.l.). Katalog javnih sredstev. Najdeno 25. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.vrtectrnovo.si/kataloginformacij/katalog-javnih-storitev>
45. Vrtec Trnovo. (b.l.). Kdo smo. Najdeno 25. februarja 2015 na spletnem naslovu http://www.vrtectrnovo.si/kdosmo/kdo-smo_3.html
46. Vrtec Trnovo. (b.l.). Splošni podatki o zavodu. Najdeno 25. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.vrtectrnovo.si/kataloginformacij/splosni-podatki-o-zavodu.html>
47. Wright, B. E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54-64.
48. Yahyagil, M. Y. (2006). The fit between the concepts of organizational culture and climate. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 10(2), 77-104.
49. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
50. Zupan, N., & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja. Zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik	1
Priloga 2: Prikaz deleža anketirancev po spolu, starosti in delovnem mestu	9
Priloga 3: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj posameznih dimenzij organizacijske klime	10
Priloga 4: Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih pri delu.....	16
Priloga 5: Povprečne ocene motivacijskih dejavnikov.....	17
Priloga 6: Korelacijska povezava med vsemi dimenzijami organizacijske klime.....	18

Priloga 1: Vprašalnik

VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Andreja Mesarič, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, smer Management. V okviru študija pišem zaključno strokovno nalogo na temo Analiza organizacijske klime v Vrtcu Trnovo. Prosim Vas za izpolnitev vprašalnika, s katerim želim ugotoviti, kakšna klima je prisotna v vrtcu, kako ste zaposleni motivirani za delo ter s tem tudi zadovoljni.

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

Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni zgolj v namene zaključne strokovne naloge. Pripomogli mi bodo pri analizi organizacijske klime ter mi tako pomagali pri dokončanju študija. Reševanje vprašalnika traja približno 10 minut.

Prosim Vas, da vprašalnik izpolnite do dne 03.04.2015 in ga zapakirate v priloženo kuverto, takrat pa ga bom tudi osebno prevzela po posameznih oddelkih. Za morebitna vprašanja sem Vam na voljo preko elektronske pošte andreja.mesaric91@gmail.com.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem.

I. 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 strinjam	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 vrtcu.	1	2	3	4	5
Ponosni smo, da smo zaposleni v Vrtcu Trnovo.	1	2	3	4	5
Vrtec ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
Zaposlitev v Vrtcu Trnovo je varna oziroma zagotovljena.	1	2	3	4	5
Zaposleni ne bi zapustili vrtca, 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 zaposlenimi 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 vrtcu 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
Vrtec zaposlenim 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
Vrtec ima jasno oblikovano poslanstvo.	1	2	3	4	5
Zaposleni cilje vrtca 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 vrtcu 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	1	2	3	4	5

opravljanje našega dela.					
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 ciljih 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 vrtcu so ustrezna.	1	2	3	4	5
Pri nas se zaposlene javno nagraduje in pohvali.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo nagrajeni 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 dosedanjim 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

II. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

Prosim 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

III. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Prosim ocenite pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov za vas, tako da obkrožite številko od 1 do 5.

Motivacijski dejavniki	Dejavnik sploh ni pomemben	Dejavnik ni pomemben	Dejavnik je delno pomemben	Dejavnik je pomemben	Dejavnik je zelo pomemben
Priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Odgovornosti pri delu	1	2	3	4	5

Možnost napredovanja pri delu	1	2	3	4	5
Primerne plače	1	2	3	4	5
Možnost osebnega razvoja	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z vodstvom	1	2	3	4	5
Dinamično delo	1	2	3	4	5
Delovna uspešnost	1	2	3	4	5

IV. PODATKI O ANKETIRANCU

Prosim obkrožite ustrezen odgovor.

Spol

- a) moški
- b) ženski

Starost

- a) do 20 let
- b) od 20 do 30 let
- c) od 30 do 40 let
- d) od 40 do 50 let
- e) nad 50 let

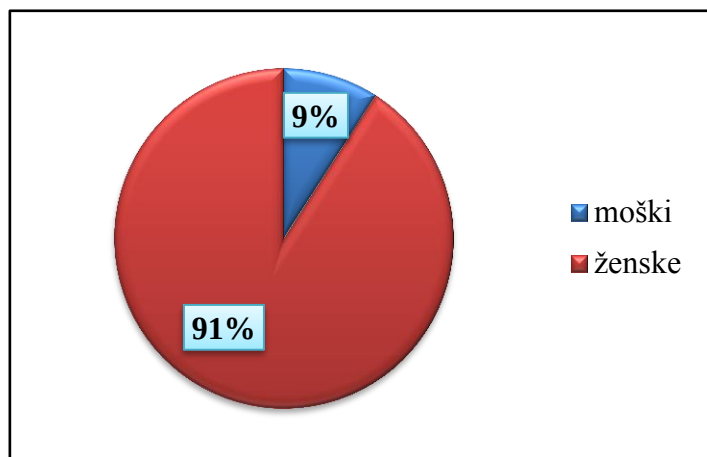
Delovno mesto

- a) vzgojitelj/-ica
- b) drugo

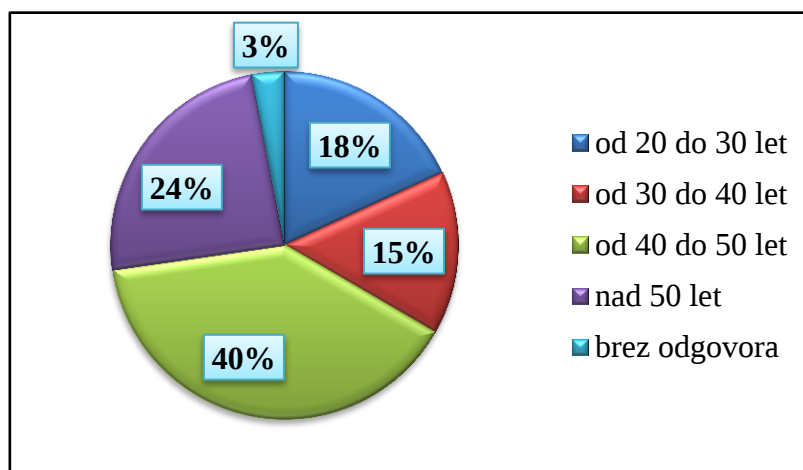
Hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Prikaz deleža anketirancev po spolu, starosti in delovnem mestu

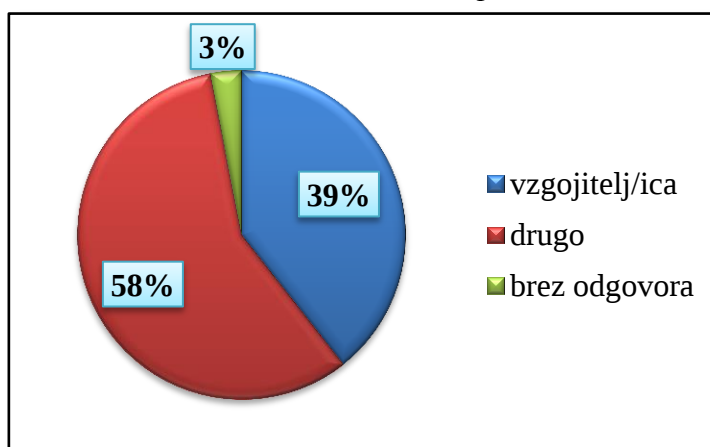
Slika 1: Prikaz deleža spola anketirancev



Slika 2: Prikaz deleža starosti anketirancev

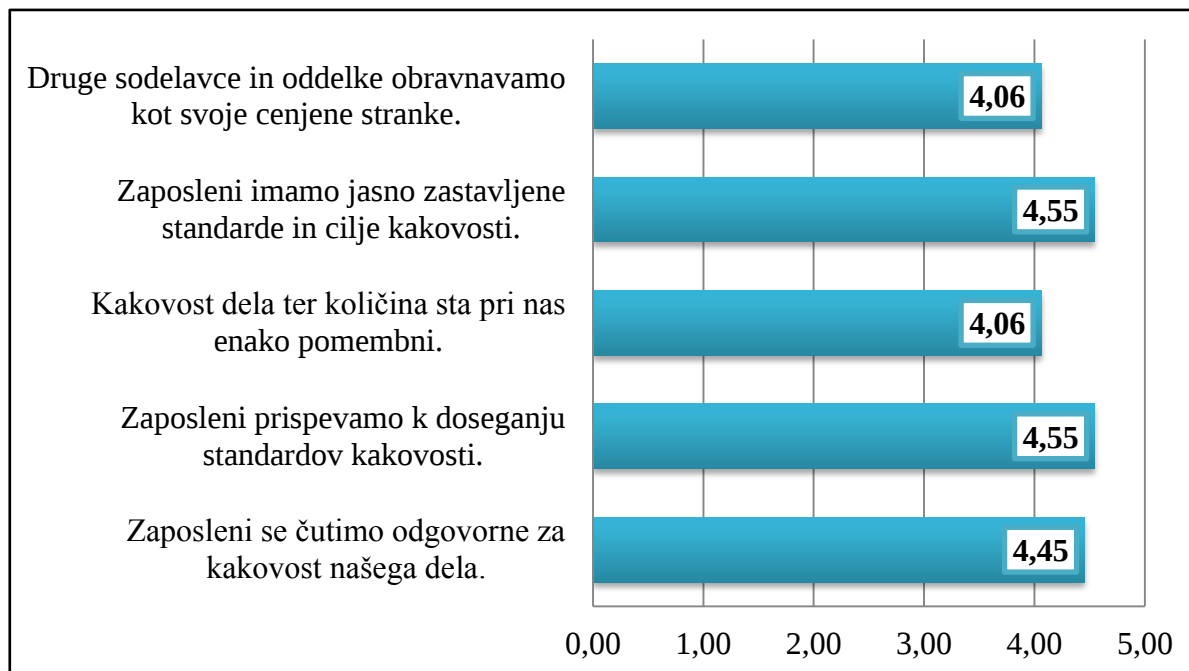


Slika 3: Prikaz deleža anketirancev po delovnem mestu

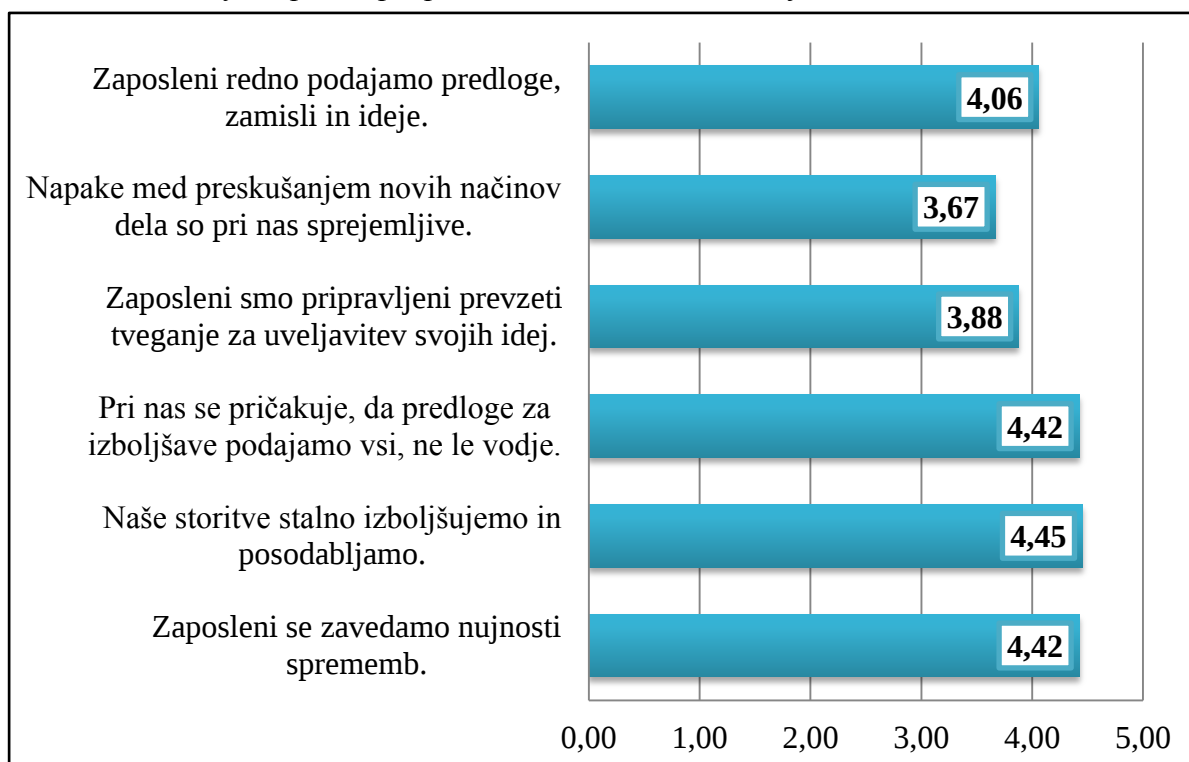


Priloga 3: Povprečne ocene posameznih trditev znotraj posameznih dimenzij organizacijske klime

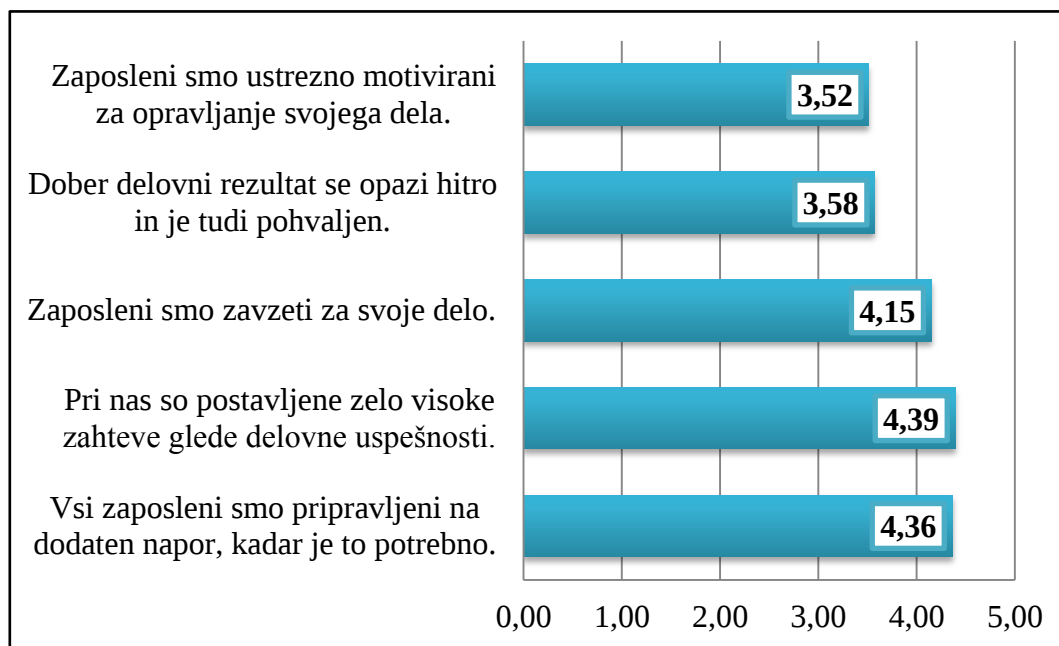
Slika 4: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Odnos do kakovosti



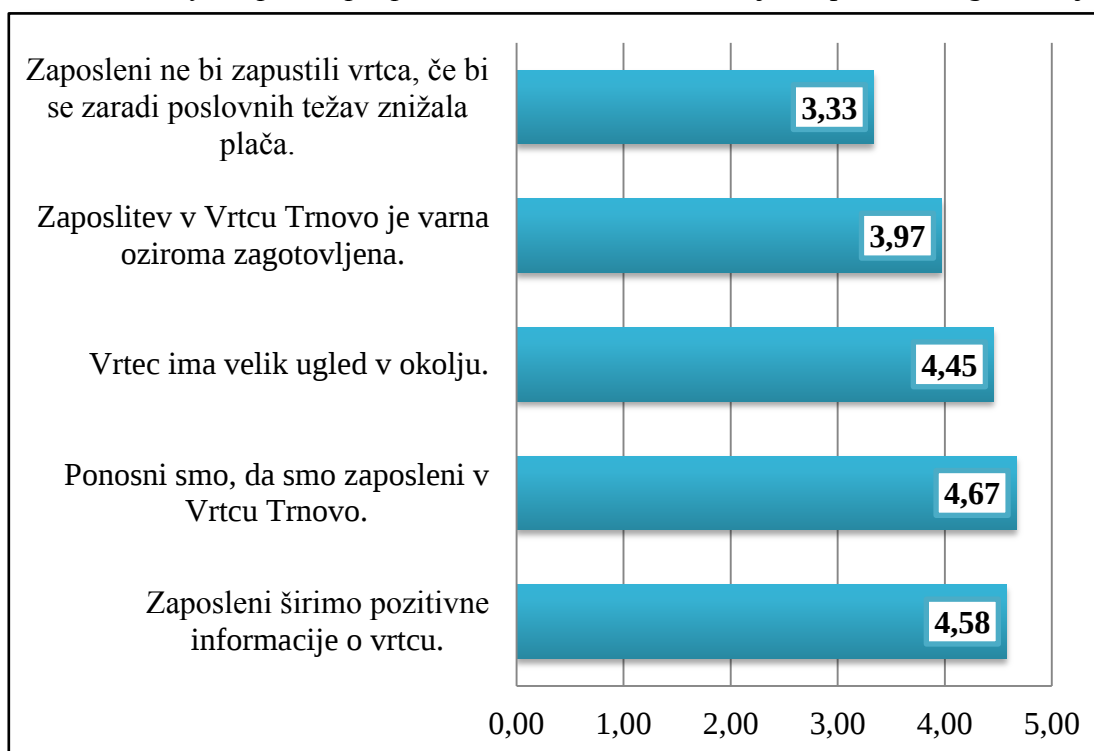
Slika 5: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Inovativnost, iniciativnost



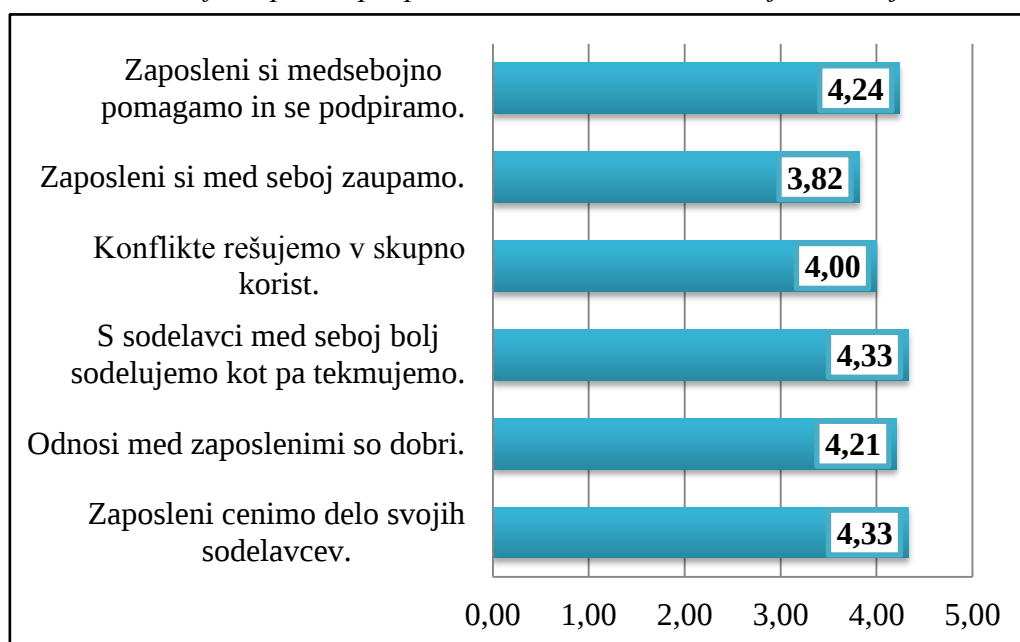
Slika 6: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Motivacija in zavzetost



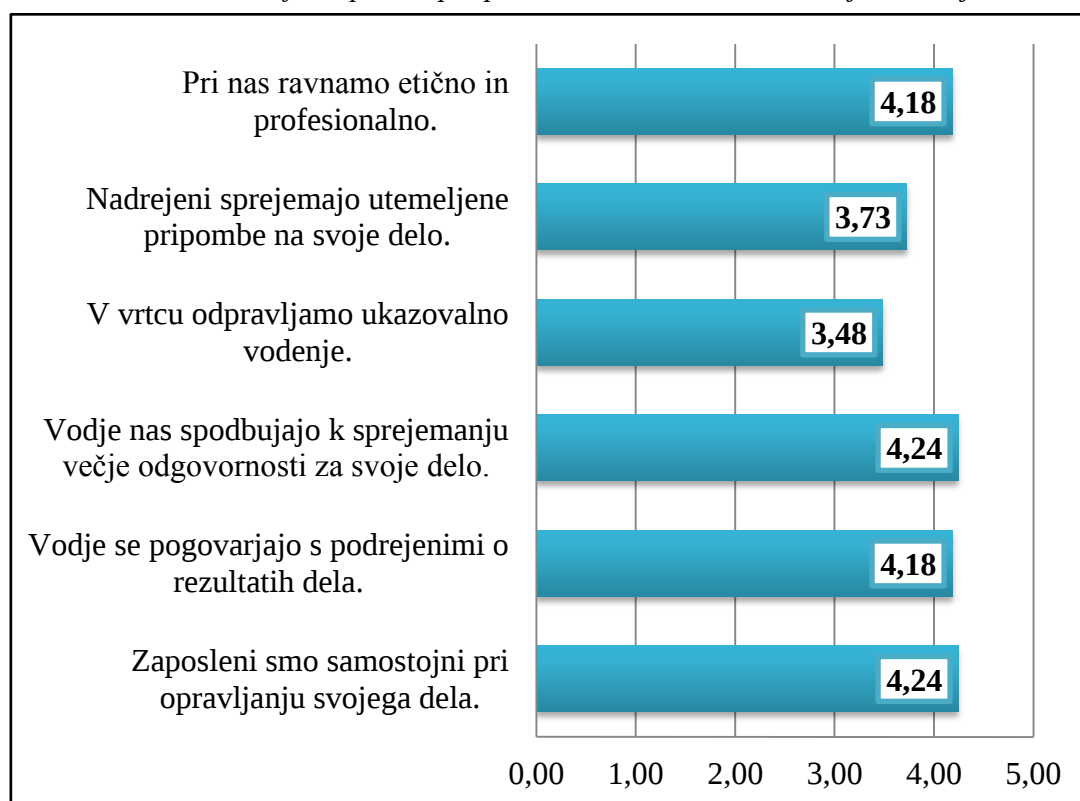
Slika 7: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Pripadnost organizaciji



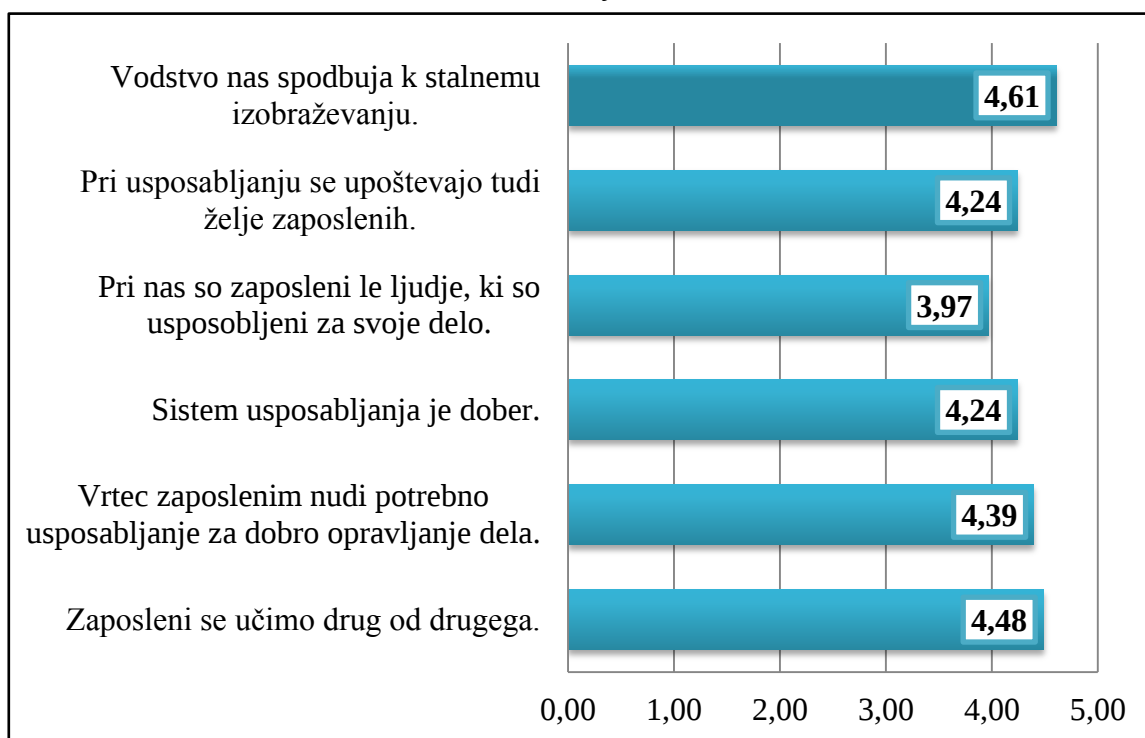
Slika 8: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Notranji odnosi



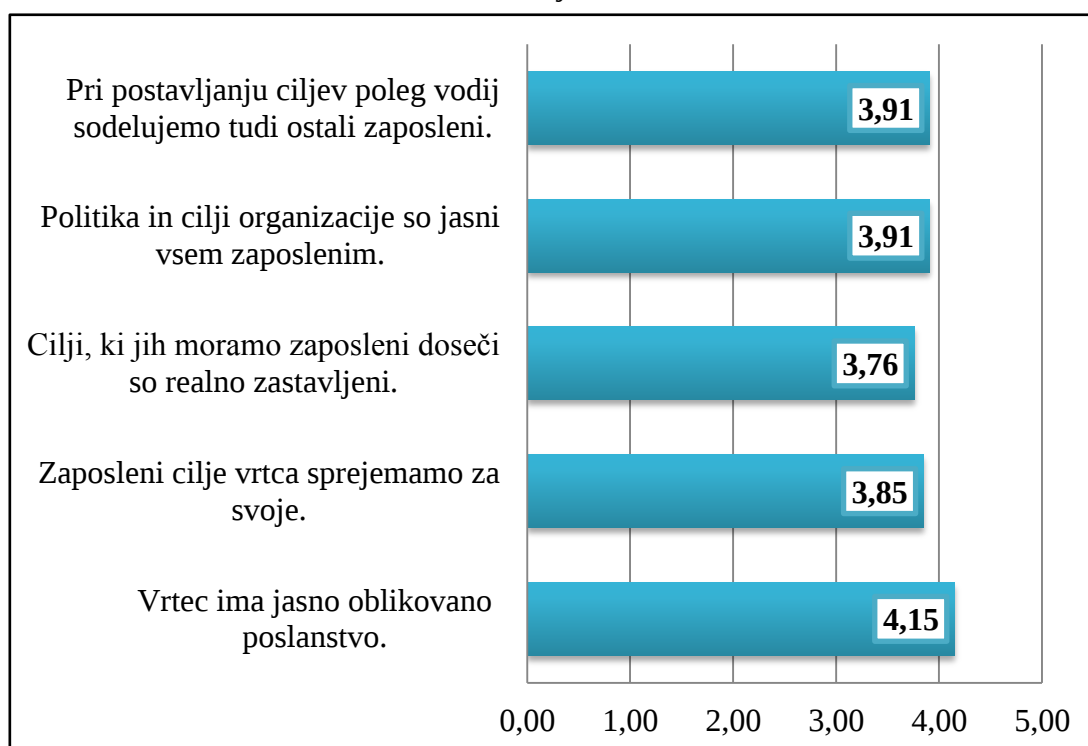
Slika 9: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Vodenje



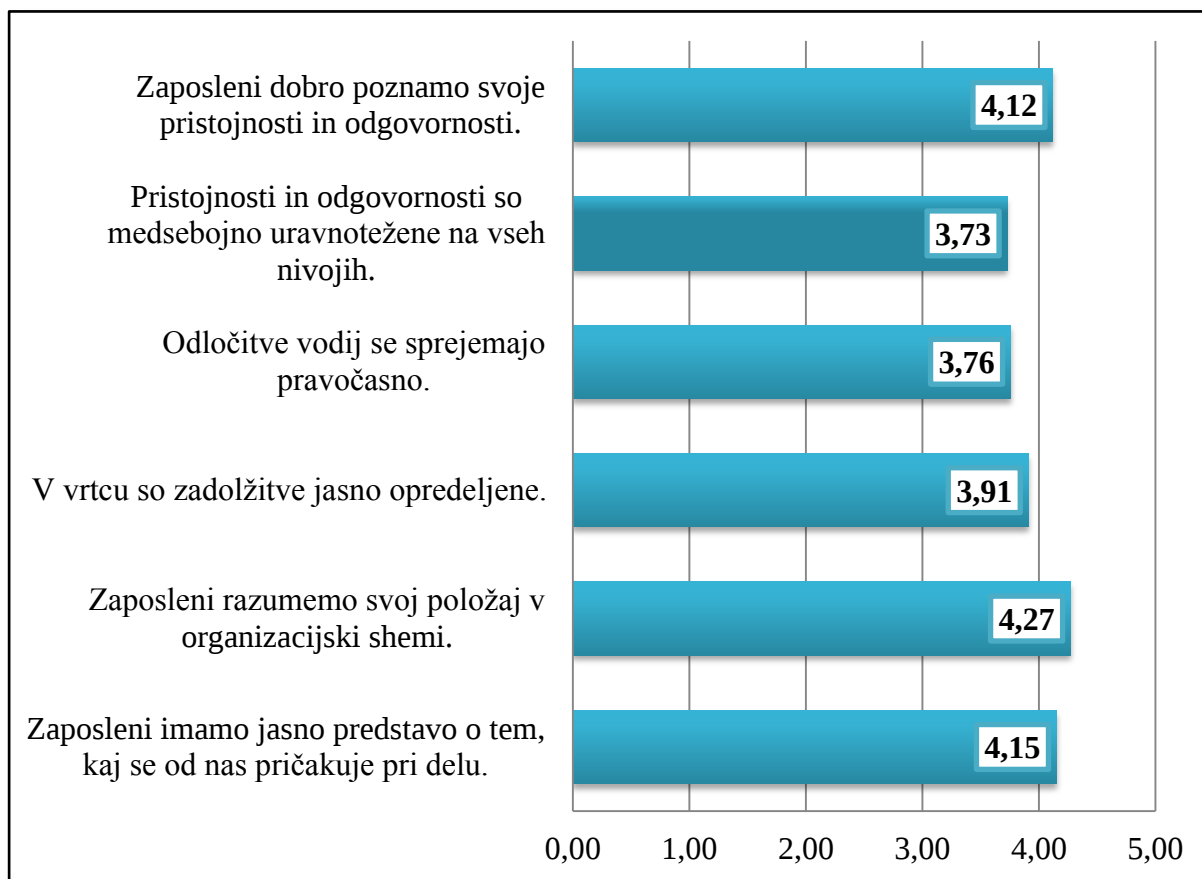
Slika 10: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Strokovna usposobljenost in učenje



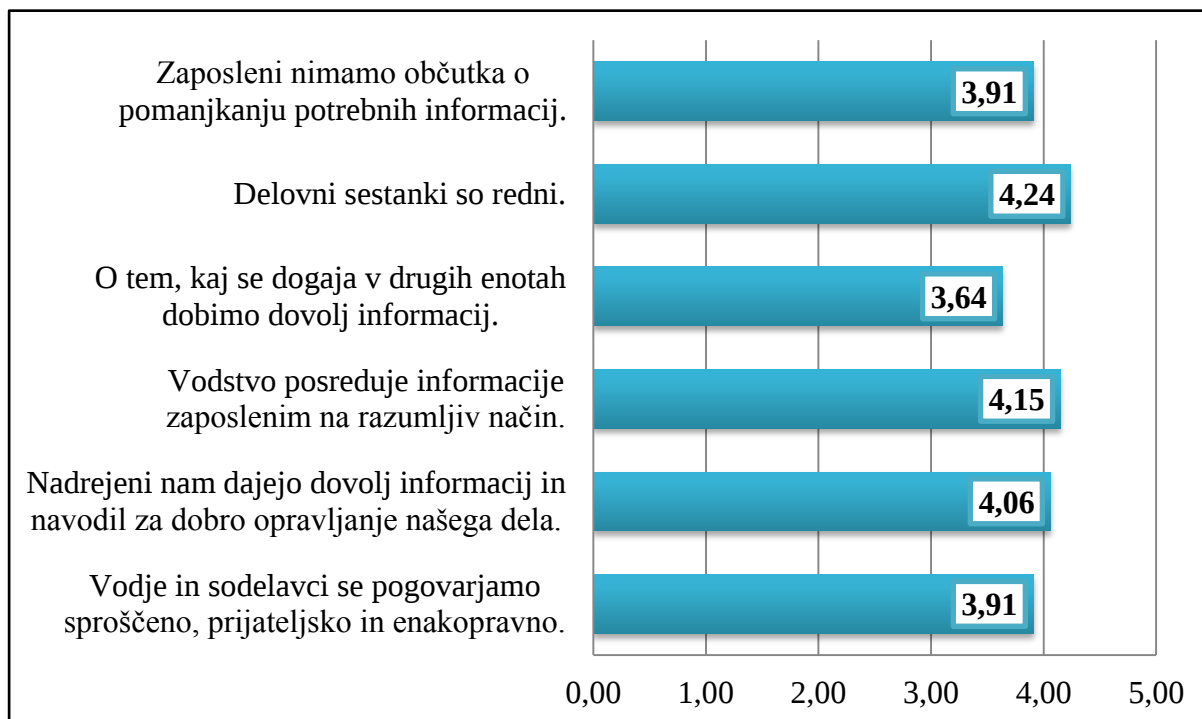
Slika 11: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev



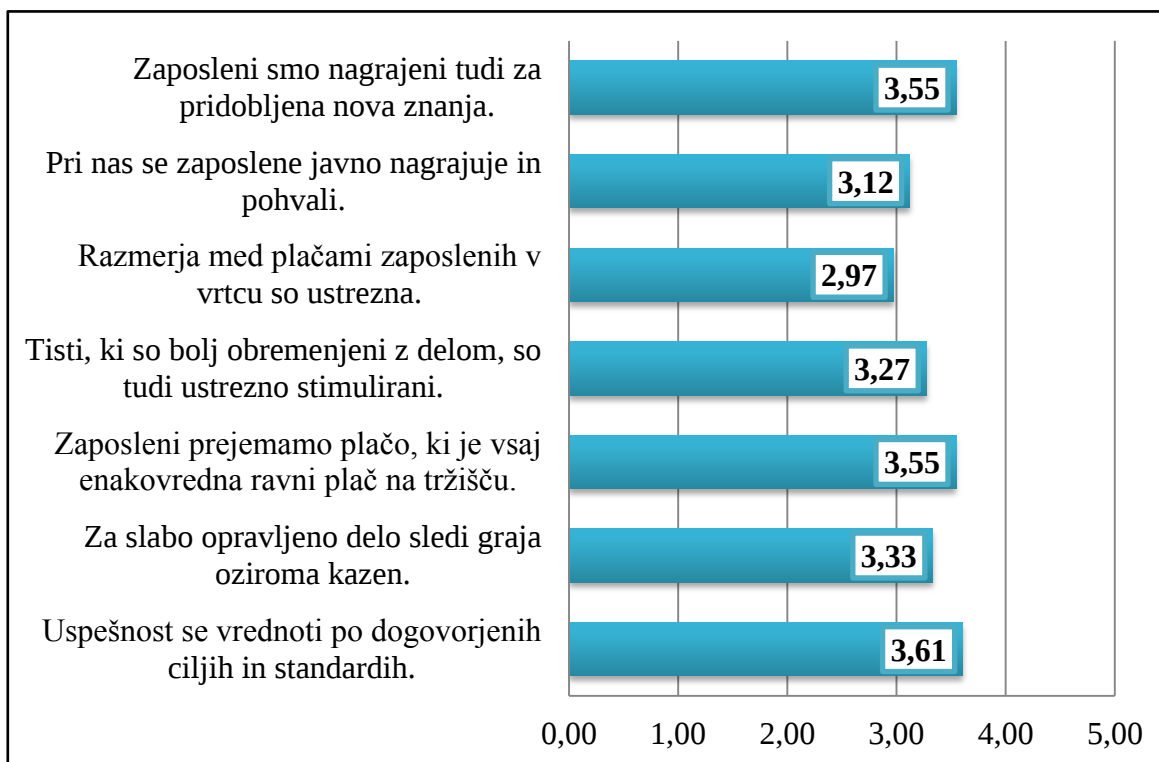
Slika 12: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Organiziranost



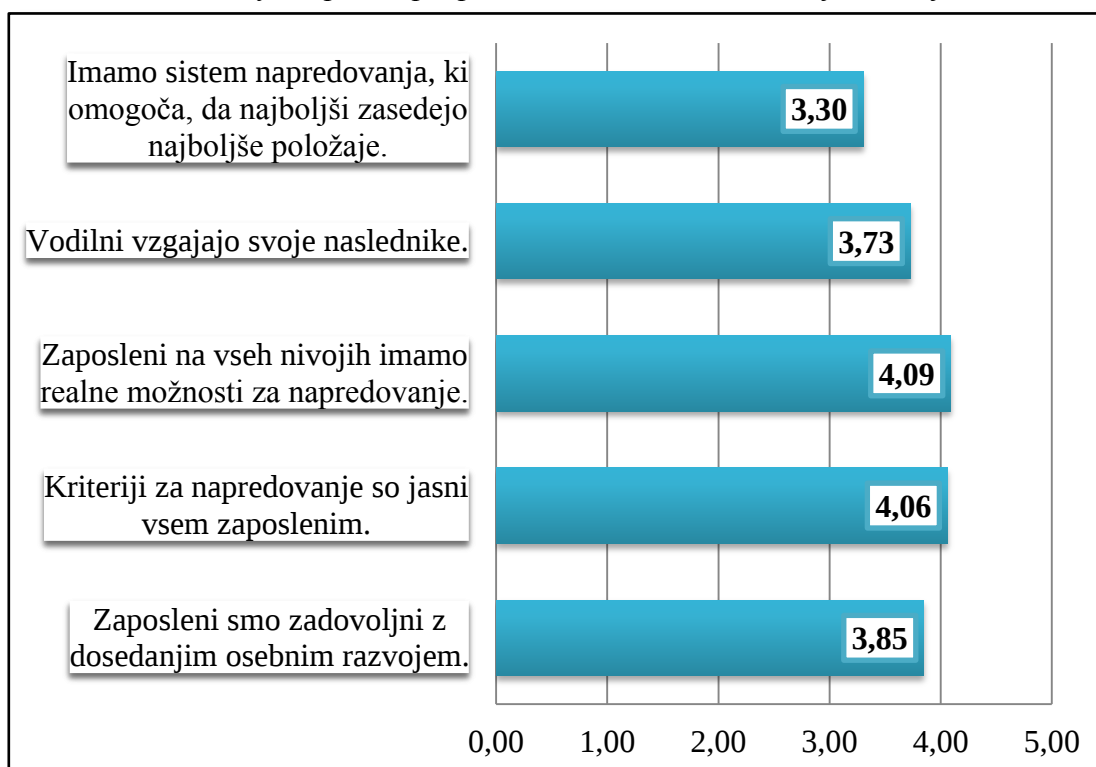
Slika 13: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Notranje komuniciranje in informiranje



Slika 14: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Nagrajevanje

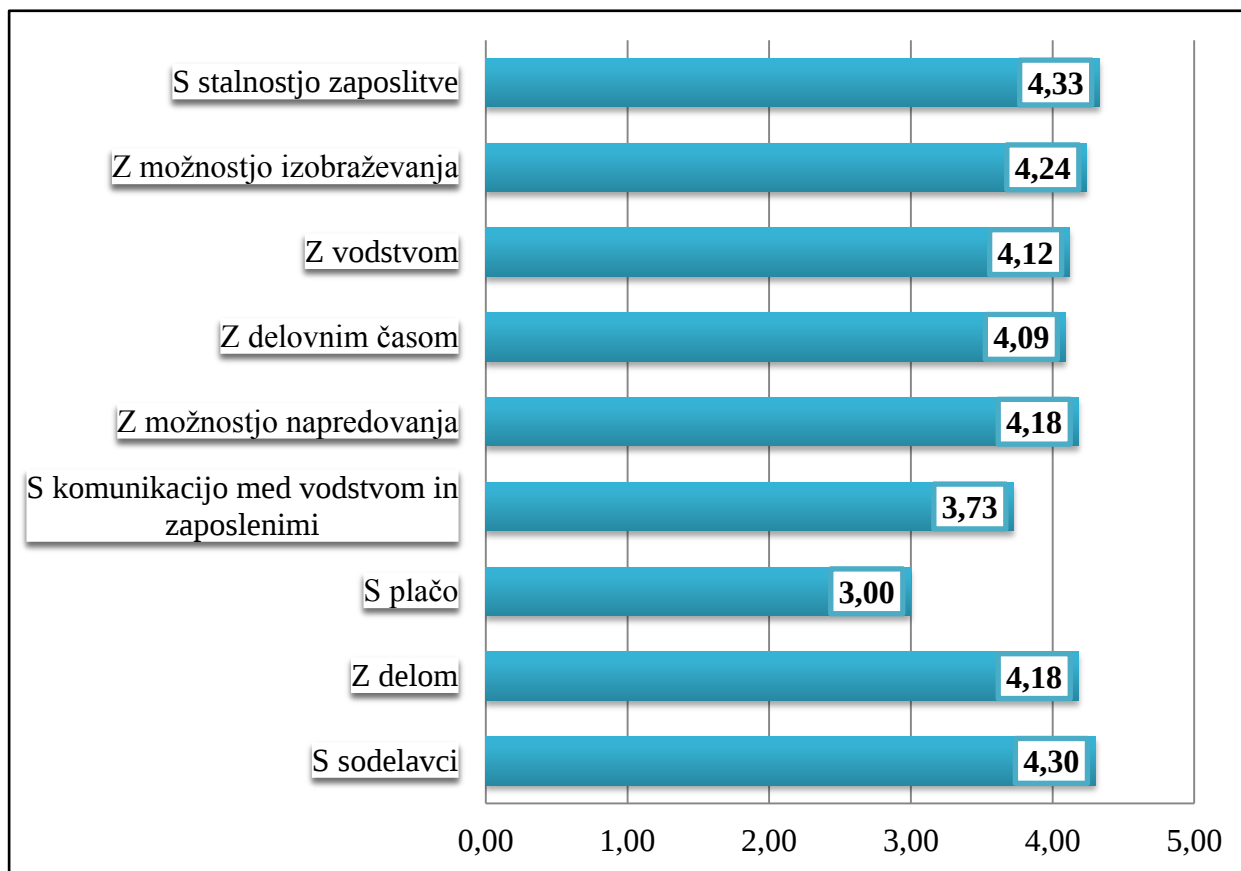


Slika 15: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Razvoj kariere



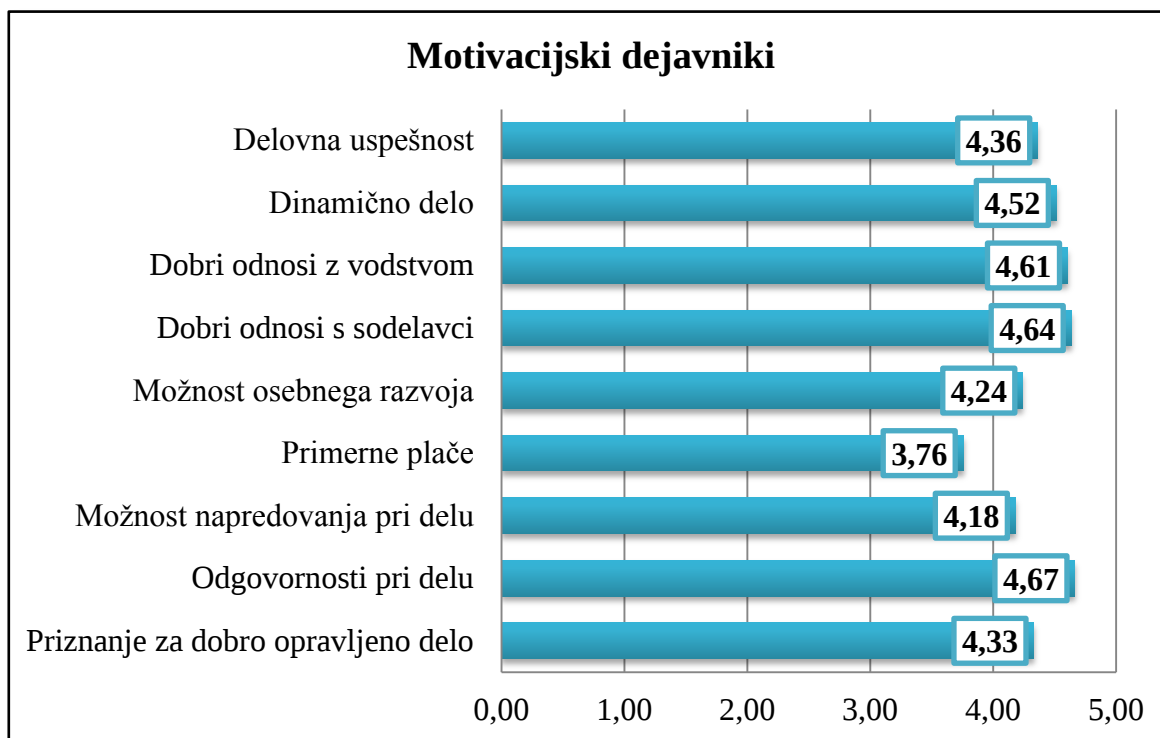
Priloga 4: Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih pri delu

Slika 16: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev dimenzije Zadovoljstvo zaposlenih pri delu



Priloga 5: Povprečne ocene motivacijskih dejavnikov

Slika 17: Grafični prikaz povprečnih ocen Motivacijskih dejavnikov



Priloga 6: Korelacijska povezava med vsemi dimenzijami organizacijske klime

Tabela 1: Korelacija med vsemi dimenzijami organizacijske klime

Inter-Item Correlation Matrix											
	Odnos do kakovosti	Inovativnost, iniciativnost	Motivacija in zavzetost	Pripadnost organizaciji	Notranji odnosi	Vodenje	Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	Organiziranost	Notranje komuniciranje in informiranje	Nagrajevanje	Razvoj kariere
Odnos do kakovosti	1,000	,561	,428	,552	,650	,250	,329	,306	,510	,391	,246
Inovativnost, iniciativnost	,561	1,000	,367	,375	,487	,206	,242	,164	,422	,364	,398
Motivacija in zavzetost	,428	,367	1,000	,664	,346	,136	,678	,600	,608	,447	,329
Pripadnost organizaciji	,552	,375	,664	1,000	,277	,247	,691	,712	,608	,321	,256
Notranji odnosi	,650	,487	,346	,277	1,000	,138	,149	,149	,532	,441	,282
Vodenje	,250	,206	,136	,247	,138	1,000	,029	,108	,248	,404	,518
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	,329	,242	,678	,691	,149	,029	1,000	,830	,661	,301	,248
Organiziranost	,306	,164	,600	,712	,149	,108	,830	1,000	,700	,320	,237
Notranje komuniciranje in informiranje	,510	,422	,608	,608	,532	,248	,661	,700	1,000	,577	,438
Nagrajevanje	,391	,364	,447	,321	,441	,404	,301	,320	,577	1,000	,783
Razvoj kariere	,246	,398	,329	,256	,282	,518	,248	,237	,438	,783	1,000