

Livija Toure

**ANALIZA KLIME IN ZADOVOLJSTVA V
IZBRANEM VRTCU**

Raziskovalna naloga

Slatina, 2025

KAZALO VSEBINE

POVZETEK	1
ABSTRACT	1
1. UVOD	2
1.1 Opredelitev raziskovalnega področja	2
1.2 Namen in cilj raziskovalne naloge	2
1.3 Raziskovalna vprašanja, predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	2
1.4 Raziskovalne metode	3
1.5 Izvirni prispevek k praksi in teoriji	3
2. TEORETIČNI DEL	4
2.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA	4
2.1.1 Opredelitev organizacijske kulture	4
2.1.2 Opredelitev organizacijske klime	4
2.1.2.1 <i>Dimenzije organizacijske klime</i>	6
2.1.2.2 <i>Vpliv vodstva na organizacijsko klimo</i>	7
2.1.2.3 <i>Vpliv organizacijske klime na podjetje in doseganje rezultatov</i>	8
2.1.2.4 <i>Spremljanje in izboljšanje organizacijske klime</i>	8
2.1.3 Projekt SiOK	10
2.1.4 Povezave in razlike med organizacijsko klimo in kulturo	10
2.2 MEDSEBOJNI ODNOSI IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	11
2.2.1 Dejavniki zadovoljstva pri delu	12
2.2.2 Merjenje zadovoljstva zaposlenih	13
2.2.3 Motivacija in zavzetost	14
2.2.3.1 <i>Motivacija</i>	14
2.2.3.2 <i>Zavzetost</i>	15
2.2.4 Opredelitev pojma medosebni odnosi	16
2.2.5 Medosebna komunikacija	17
2.2.6 Komunikacija med zaposlenimi	18
2.2.7 Razlike med generacijami	19
2.2.8 Poznavanje vizije, poslanstva in vrednot	20
3. EMPIRIČNI DEL	22
3.1. RAZISKOVALNI VZOREC	22
3.2. OPIS ANKETNEGA VPRAŠALNIKA IN POSTOPKA ZBIRANJA PODATKOV	22
3.3. REZULTATI IN INTERPRETACIJA	22
I. ORGANIZACIJSKA KLIMA	22
II. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	80

III. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	90
IV. DEMOGRAFSKI PODATKI.....	97
4. ZAKLJUČEK	99
5. LITERATURA	103

POVZETEK

Za uspešnost organizacije je zelo pomembna organizacijska klima, ki odraža trenutno psihološko stanje v organizaciji. Organizacijska klima ima velik vpliv na motivacijo, zavzetost, inovativnost in produktivnost zaposlenih. Pozitivna klima spodbuja ustvarjalno in učinkovito delo, medtem ko negativna povzroča nezadovoljstvo, upad motivacije in konflikte. Ključni dejavnik pri oblikovanju klime je vodstvo – s slogom vodenja, komunikacijo in vključevanjem zaposlenih neposredno vpliva na vzdušje v podjetju. Vodje, ki gradijo na zaupanju, viziji in razvoju posameznikov, ustvarjajo spodbudno okolje, medtem ko avtoritarni vodje pogosto prispevajo k negativni klimi.

Merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih je pomembno za zaznavanje težav in iskanje izboljšav. Zadovoljstvo zaposlenih je povezano z izpolnjevanjem njihovih pričakovanj, primernimi pogoji dela, dobrimi odnosi in občutkom osebne vrednosti. Razlike med generacijami v organizaciji prinašajo še dodatne izzive, saj imajo različne generacije različna pričakovanja in vrednote, kar zahteva prilagodljivost in razumevanje s strani vodstva.

Poleg tega so za pozitivno organizacijsko klimo ključni učinkovita komunikacija, zdravi medosebni odnosi in jasno določeni cilji, vizija ter poslanstvo podjetja. Vse to spodbuja pripadnost, angažiranost in dolgoročni uspeh podjetja. Organizacije, ki redno spremljajo klimo in vlagajo v odnose ter razvoj zaposlenih, dosegajo boljše rezultate in so privlačnejše za nove kadre.

Ključne besede: organizacijska klima, zadovoljstvo, motivacija, vrtec

ABSTRACT

Organizational climate is very important for the success of an organization, as it reflects the current psychological state within the organization. Organizational climate greatly influences employee motivation, engagement, innovation, and productivity. A positive climate encourages creative and efficient work, while a negative one causes dissatisfaction, a decline in motivation, and conflicts. A key factor in shaping the climate is leadership – through leadership style, communication, and employee inclusion, leaders directly affect the atmosphere in the company. Leaders who build on trust, vision, and the development of individuals create a supportive environment, while authoritarian leaders often contribute to a negative climate.

Measuring organizational climate and employee satisfaction is important for identifying problems and seeking improvements. Employee satisfaction is connected to the fulfillment of their expectations, suitable working conditions, good relationships, and a sense of personal value. Differences between generations within the organization present additional challenges, as different generations have different expectations and values, requiring flexibility and understanding from the leadership.

In addition, effective communication, healthy interpersonal relationships, and clearly defined goals, vision, and mission of the company are key to a positive organizational climate. All of this encourages belonging, engagement, and the long-term success of the organization. Organizations that regularly monitor the climate and invest in relationships and employee development achieve better results and are more attractive to new employees.

Keywords: organizational climate, satisfaction, motivation, kindergarten

1. UVOD

1.1 Opredelitev raziskovalnega področja

V zadnjih letih opazimo vedno več nezadovoljstva in izgorelosti med strokovnimi delavci v vrtcu. Zaradi tega veliko strokovnih delavcev razmišlja o zamenjavi delovnega mesta ali celo o zamenjavi področja dela, torej izven področja vzgoje in izobraževanja. Zanima nas, kako na to vpliva organizacijska klima med zaposlenimi na delovnem mestu.

Za uspešno in učinkovito delo se morajo zaposleni na delovnem mestu dobro počutiti. V zavodu mora vladati dobra in pozitivna organizacijska klima. Za dobro počutje delavcev so odgovorni tako zaposleni sami kot tudi vodstveni delavci. Prav tako pa morajo biti ustvarjeni tudi dobri delovni pogoji.

1.2 Namen in cilj raziskovalne naloge

Zanima nas, kako zaposleni ocenjujejo trenutno stanje delovne klime, kaj oni menijo, da vpliva na takšno stanje in kaj bi po njihovem mnenju pripomoglo k izboljšanju delovne klime in k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu. Zanima nas tudi, če so kakšne razlike v percepciji stanja delovne klime med vzgojitelji predšolskih otrok in vzgojitelji predšolskih otrok - pomočniki vzgojiteljev, če so kakšne razlike med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi.

Cilj raziskovalne naloge je ugotoviti trenutno stanje organizacijske klime in zadovoljstva v Vrtcu X ter na kakšen način in na katerih področjih stanje izboljšati, kakšne spremembe bi po mnenju zaposlenih bilo potrebno uvesti.

Pred izvedbo raziskave smo dobili dovoljenje vodstva za izvedbo.

1.3 Raziskovalna vprašanja, predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

RV1: Kako zaposleni vrtca X ocenjujejo trenutno stanje organizacijske klime.

RV2: Kakšna je razlika med percepcijo organizacijske klime in zadovoljstvom na delovnem mestu med vzgojiteljicami/vzgojitelji predšolskih otrok in vzgojiteljicami/vzgojitelji predšolskih otrok – pomočnicami/pomočniki vzgojiteljev.

RV3: Kakšna je razlika med percepcijo organizacijske klime in zadovoljstvom na delovnem mestu med starejšimi in mlajšimi delavci.

Predpostavka 1: Trenutno stanje organizacijske klime v Vrtcu X je dobro.

Predpostavka 2: Vzgojiteljice/vzgojitelji predšolskih otrok – pomočnice/pomočniki vzgojiteljev bolje ocenjujejo organizacijsko klimo in zadovoljstvo na delovnem mestu kot vzgojiteljice/vzgojitelji predšolskih otrok.

Predpostavka 3: Mlajši delavci bolje ocenjujejo organizacijsko klimo in zadovoljstvo na delovnem mestu kot starejši delavci.

Raziskava se bo omejila na strokovne delavce manjšega vrtca, kar omeji širšo veljavnost ugotovitev.

1.4 Raziskovalne metode

Uporabili smo deskriptivno metodo, komparativno metodo. Uporabili smo kvantitativno obdelavo podatkov in kvalitativno vsebinsko analizo ter metodo razgovora oz. nestrukturirani intervju fokusne skupine.

1.5 Izvirni prispevek k praksi in teoriji

Raziskovalna naloga je razdeljena na dva dela. V prvem delu je predstavljena teorija o organizacijski klimi in zadovoljstvu na delovnem mestu. Opredeljene so različne definicije različnih avtorjev.

V empiričnem delu pa se osredotočamo na analizo organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih v vrtcu X. Z analizo vprašalnika skušamo ugotoviti začetno stanje. Z nestrukturiranim intervjujem fokusnih skupin pa smo želeli predvsem ugotoviti, kaj predstavlja zaposlenim težave in kakšni so njihovi predlogi za izboljšave. S tem bi omogočili vodstvu vrta, da lahko uvede določene spremembe, ki bi bile učinkovite in bi prispevale k izboljšanju organizacijske klime in zadovoljstvu zaposlenih.

2. TEORETIČNI DEL

2.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA

2.1.1 Opredelitev organizacijske kulture

Kultura je dinamičen pojav, ki nas neprestano obdaja. Ko govorimo o kulturi v organizaciji, lahko opazimo, kako je le-ta ustvarjena, razvita in vgrajena. Tudi kadar člani organizacijo zapuščajo zaradi različnih razlogov, kultura v organizaciji preživi. Kulturo je zelo težko spreminjati, saj imajo člani organizacije radi stabilnost, ki jim daje smisel in občutek varnosti (Schein, 2011).

Gruban (2012) opredeljuje organizacijsko kulturo kot skupen način razmišljanja in vedenja vseh zaposlenih v organizaciji. Pri upravljanju in proučevanju kulture je potrebno razumeti, da gre za niz temeljnih predpostavk, skupnih prepričanj in vrednosti, ki določajo, kakšen odnos imajo zaposleni med seboj in do dela.

Na oblikovanje stališč in pogledov zaposlenih, stopnjo motiviranosti in inovativnosti ter na številne druge dejavnike vpliva organizacijska kultura, s tem vpliva tudi na določena področja osebnosti. Na organizacijsko kulturo podjetja vpliva tudi osebnost. Organizacijska kultura je ob ustanovitvi organizacije odraz ustanovitelja. Z rastjo organizacije postane organizacijska kultura sestav vseh osebnosti zaposlenih. V procesu socializacije organizacija s prenosom organizacijske kulture spreminja svoje zaposlene. Socializacija je lahko individualna ali institucionalna, z njo pa se zaposleni seznanijo s prevladujočimi normami in vrednotami organizacije ter jih prevzamejo (Švarc, 2021).

2.1.2 Opredelitev organizacijske klime

Organizacijska klima je skupek merljivih in trajnih lastnosti. Organizacijska klima je v vsakem podjetju različna in je odvisna od pričakovanj podjetja, vodstva, delovnih postopkov, strank, tradicije in zgodovine podjetja. Vse to vpliva na vedenje ljudi in na njihovo delovanje (Grahovac, 2011).

Povše (2018) pravi, da lahko organizacijsko klimo definiramo kot psihološko izgradnjo sistema. Organizacijska klima opredeljuje trenutne značilnosti organizacije, izraža se pa preko zaznavanja sistema s strani zaposlenih. Predstavlja vrsto merljivih značilnosti delovnega okolja, zazna se jih posredno ali neposredno s strani delavcev. Organizacijska klima vpliva na vedenje in motivacijo zaposlenih. Nastaja preko interakcije med zaposlenimi in je razmeroma trajna, oblikuje pa se na podlagi dejanskih dogodkov. Nanaša se na odnose med zaposlenimi in tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja, predstavlja kvaliteto delovnega okolja ter odraža cilje organizacije. Organizacijska klima so tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in, ki imajo vpliv na vedenje ljudi v njej.

Lenarčič (2018) pravi, da je organizacijska klima izraz za odnose med zaposlenimi v neki organizaciji, ti odnosi so lahko negativni ali pozitivni. Pozitivna klima za zaposlene pomeni ugodno delovno okolje, kjer delo na vseh nivojih poteka dobro, saj zaposleni med sabo dobro sodelujejo, so ustvarjalni in motivirani za svoje delo. Negativno naravnana organizacijska klima pa za zaposlene in organizacijo pomeni neproduktivnost, pomanjkanje motivacije za delo, zraven tega pa se pojavljajo še utrujenost, nezadovoljstvo in naveličanost. Organizacijska klima vpliva na celotno dogajanje in potek dela v organizaciji.

Škerget (2016) pravi, da organizacijsko klimo sestavljajo naslednje dimenzije: pripadnost organizaciji, odnosi, vodenje, motivacija, odnosi do kakovosti, usposobljenost in učenje, iniciativnost, inovativnost, poznavanje ciljev, vizije ter poslanstva, nadgrajevanje in razvoj kariere.

Kakšna je klima v podjetju lahko opazimo na vedenju delavcev, ki se kaže v obliki motivacije, zavzetosti in zadovoljstva. Ti elementi dela se lahko slabšajo ali izboljšujejo na podlagi organizacijske klime. Organizacijska klima se izoblikuje na podlagi raznih dogodkov v podjetju, odvisna je od razumevanja med zaposlenimi in sistematičnega uvrščanja med zaposlenimi, kar pa posledično vpliva na cilje podjetja, na kakovost dela in delovanja (Dmitrović, 2013).

Organizacijsko klimo predstavlja niz skupnih zaznav prakse, politike in postopkov, ki so v organizaciji nagrajani, pričakovani in podprti. Organizacijska klima je merilo zaznavanja posameznika, kako organizacijo občuti, pomaga pa tudi ugotoviti raven stresa med zaposlenimi v organizaciji. Organizacijska klima zagotavlja dobre delovne pogoje, koristnost in karierni razvoj, zmanjšuje dolgočasje in frustracije, določa zahtevna delovna mesta, vključuje sodelovanje pri odločanju in menedžerski stil vodenja (Thakre in Shroff, 2016).

Če hočemo razumeti organizacijsko klimo, se moramo zavedati, da nanjo vpliva vsak posameznik. Nanjo pa vplivajo dejavniki, ki izhajajo iz(ven) delovnega okolja (Menhart, 2022).

Raziskava K. Mikek (2014) je pokazala, da v slovenskih srednjih in osnovnih šolah organizacijsko klimo ocenjujejo kot odprto, kljub temu pa si želijo, da bi bila še bolj odprta in podporna. Ob odprti in podporni klimi imajo namreč zaposleni večji občutek varnosti, samostojnosti in odločanja pri delu. Zaprto klimo pa označujejo kot pomanjkanje le-tega, kar pa predstavlja oviro pri učenju. Z bolj podporno klimo bi imeli še večje zadovoljstvo pri delu in z delom.

Ugodna organizacijska klima je predpogoj za dobro in učinkovito delovanje organizacije, pomemben vpliv ima na uspešnost organizacije in na doseganje ciljev. Na klimo pa močno vplivata način komunikacije in stil vodenja (Polutnik, 2014 v Tomažin, 2019).

Kadar je organizacijska klima pozitivna, se to kaže na povečani motivaciji zaposlenih, zaposleni pa bodo z večjo verjetnostjo usmerili svojo energijo v delo. Raziskave pa so pokazale, da je pozitivna organizacijska klima povezana s pristopom do dela, s prihodki od prodaje, s kvaliteto dela in z dobičkom (Chaur-luh, 2014).

Na organizacijsko klimo vpliva veliko dejavnikov: zgodovina organizacije in njeno vodstvo, opremljenost organizacije, vrste storitve, stranke, organiziranost dela, pričakovanja uporabnikov storitev in zaposlenih, zelo pomembni pa so vrednote in cilji, ki jim sledi organizacija (Lenarčič, 2018).

Musek Lešnik (2010) pravi, da je z vidika gestalt psihologije socialna klima, ki jo danes označujemo z organizacijsko klimo, celota, ki temelji na podlagi zaznanih izkušenj in vzorcev vedenja zaposlenih v organizaciji. Organizacijska klima torej predstavlja nekaj, kar je več kot samo vsota različnih individualnih zaznav posameznikov.

Organizacijska klima je niz merljivih lastnosti delovnega okolja, ki jih zaznamo posredno ali neposredno pri tistih ljudeh, ki delajo in živijo v tem okolju. Organizacijska klima vpliva na vedenje in motivacijo zaposlenih (Bitenc, 2022).

Organizacijska klima predstavlja vzdušje v organizaciji. Le-to je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz sedanjosti in preteklosti. Predstavlja to, kar zaposleni pričakujejo od organizacije, od sodelavcev, nadrejenih in podrejenih in seveda tudi to, kar zaposleni dejansko dobijo od organizacije ali kar pogrešajo (Koren, Markič in Erčulj, 2011).

Po mnenju Schneider, Ehrhart in Macey (2013) organizacijsko klimo oblikuje organizacija sama in se vanjo zunanje okolje ne vpleta. Na organizacijsko klimo prevladujoče vplivajo norme, odnosi, vrednote, občutki in vedenja vseh članov v organizaciji. H klimi prištevajo tudi značilnosti zaposlenih, delovne

processe ter tudi notranje in zunanje boje zaposlenih. Klima odseva politiko podjetja, ki se mora pokrivati z že ponotranjenimi vrednotami posameznikov, ki so v organizaciji zaposleni.

Za avtorja Moretti in Markič (2017) je organizacijska klima neka glavna sila, ki vpliva na vedenje zaposlenih. Je psihološki proces, ki ga zaposleni v organizaciji zaznajo neposredno ali posredno.

2.1.2.1 Dimenzije organizacijske klime

Faktorje, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo, imenujemo dimenzije organizacijske klime. Pri proučevanju klime nas ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, ampak se osredotočamo na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime, to so dimenzije organizacijske klime (Praxis, 2022, v Hribar 2022).

Osnovne dimenzije organizacijske klime:

- organiziranost,
- strokovna usposobljenost,
- odnos do kakovosti,
- poznavanje poslanstva, vizije in ciljev,
- pripadnost organizaciji,
- razvoj kariere,
- inovativnost in iniciativnost,
- notranji odnosi,
- notranje sporazumevanje in informiranje,
- motivacija in zavzetost,
- vodenje,
- nagrajevanje,
- zadovoljstvo pri delu.

Z vprašalnikom merimo, kako zaposleni vidijo oziroma doživljajo zgoraj naštetih dimenzij, tako na primer pri motivaciji merimo, kako zaposleni doživljajo motivacijo in ne motivacije same. Z vprašalnikom se ne meri dejanske motivacije, ampak doživljanje zaposlenih (Praxis, 2022, v Hribar 2022).

Leta 2021 so v raziskavi Mukherji idr. (2021) avtorji za opis organizacijske klime uporabili naslednje štiri dimenzije:

- Klima, usmerjena v inovacije
Razvoj in kultiviranje inovativnih sposobnosti je za podjetja bistveno, da se znajo prilagoditi okolju in tako ostati konkurenčna v hitro spreminjajočem se svetu.
- Ciljno usmerjena klima
Zaposlene se spodbuja, da izpolnjujejo naloge in druge cilje, ki so pomembni za uspeh podjetja.
- Klima, usmerjena na pravila
Ta vrsta klime je značilna predvsem za velika podjetja, kjer so vsi zaposleni usmerjeni k istemu cilju. V takšnih organizacijah posvečajo veliko pozornosti upoštevanju predpisov in pravil.
- Klima, usmerjena v ljudi
V teh organizacijah je poudarek na zaposlenih. Pri tem je pomemben odnos med vodstvom in zaposlenimi in občutek, da imajo pomembno vlogo v ekipi. Pomembno je tudi ohranjanje

zdravega ravnotežja med osebnim življenjem in delom. Le zdravo ravnotežje prispeva k razvoju konstruktivnega okolja na delovnem mestu.

Na organizacijsko klimo bi naj vplivalo naslednjih pet dimenzij (Grobler in Grobler, 2015):

- Lastnosti vloge in delovnega mesta.
- Narava medosebnih procesov v organizaciji.
- Vodstvo: učinkovito in pravično vodenje, kakovosten nadzor, učinkovito komunikacijo, učinkovito upravljanje z zaposlenimi v celotni organizaciji, sodelovanje vseh članov organizacije pri odločanju.
- Učinek zunanjega okolja na posameznika in na celotno organizacijo.
- Podpora organizacije: prepoznavanje dobrega dela, plačila oziroma nagrajevanje, administrativna podpora, mehanizmi za ponujanje podpore članom organizacije.

Tokarski in Oleksa-Marewska (2019) pa navajata sedem dimenzij organizacijske klime:

- Plačilo in možnosti za napredovanje: sistem plačevanja in nagrajevanja.
- Predstavljanje interesov zaposlenih: spoštovanje pravic zaposlenih v določeni organizaciji, spoštovanje predstavnikov določenih skupin zaposlenih in skrb za interese članov organizacije.
- Pretok informacij in komunikacija: potek in zanesljivost komunikacije, transparentnost informacij ter informiranost zaposlenih o potrebnih informacijah.
- Organizacija dela: strukturiranje dela, dodeljevanje odgovornosti, nivo nadzora nad zaposlenimi, ocena o delovni obremenitvi, organizacija implementacije nalog, ki so lahko za posameznika obremenjujoče ali pa ugodne.
- Nadrejeni: odnosi z nadrejenimi, usmerjenost vodstva k ljudem ali k delovnim nalogam.
- Sodelavci: kakovost odnosov med zaposlenimi, nivo medsebojnega zaupanja, kakšna je skupnost v organizaciji.
- Splošna ocena namenov vodstva: prepričanje zaposlenih o dobrih namelih svojih nadrejenih in njihovi pristni skrbi, splošno zaupanje članov organizacije v povezavi z nadrejenimi.

2.1.2.2 Vpliv vodstva na organizacijsko klimo

Osnovna naloga vodstva je, da za vse zaposlene ustvari optimalne pogoje in vzdušje, da bo delovanje vseh zaposlenih čim učinkovitejše (Polutnik, 2014 v Tomažin, 2019).

Najvišje vodstvo podjetja ima pomemben vpliv na organizacijsko klimo. Med drugim vplivajo na organizacijsko klimo zgodovina in tradicija podjetja, vrste storitev, ki jih podjetje opravlja, tehnologija, pričakovanja v podjetju s strani nadrejenih in zaposlenih, motiviranje zaposlenih, delovni postopki, informacijski sistem, organizacija dela ter cilji in vrednote, ki jih podjetje zagovarja. Proces razvijanja dobre organizacijske klime je zelo zahteven in dolgotrajen, z eno napačno odločitvijo pa lahko tako dobro ustvarjeno klimo zelo hitro porušimo (Povše, 2018).

V institucijah je potrebno vzpostaviti učinkovito in močno klimo, takšna bo zaposlene povezovala. Zaposleni morajo imeti možnost soodločanja pri odprtih vprašanjih in pri oblikovanju skupnih ciljev. Imeti morajo tudi zaupanje, opredelitev kriterijev za delo in sprejemanje različnosti. Okolje v organizaciji mora biti varno in spodbudno, da bodo lahko vsi vpleteni zadovoljevali svoje potrebe in doživljali uspeh. Vodja je najbolj odgovoren za vzpostavitev močne in podperne klime, vendar pa morajo pri tem sodelovati tudi zaposleni (Mikek, 2014). Na ugodno organizacijsko klimo vpliva korektnost med zaposlenimi na vseh nivojih (Polutnik, 2014 v Tomažin, 2019). Chaur-luh TSAI (2014)

navaja, da mora vodstvo nenehno izboljševati zadovoljstvo zaposlenih. Meni, da le s tem zaposleni dobijo občutek varnosti.

T. Ažman (2015) pravi, da mora ravnatelj druge ljudi sprejemati, tako kot tudi sebe, razumeti mora sebe in druge ljudi in se zavedati, da je za vodenje komunikacija zelo pomembna. Ravnatelj mora komunikacijo v zavodu načrtno izboljševati in odgovornost za komunikacijo tudi prevzemati.

Zelo pomembno je, da zaposleni skozi zgled vodij prepoznavajo organizacijske vrednote, saj se tako učinkovito uveljavljajo vrednote v organizaciji. V težavnih situacijah imajo zaposleni večje zaupanje v sposobnost sprejemanja odločitev svojih vodij, če dojamajo njihovo moralno avtoriteto. Vrednote zaposlenih in vodstva morajo biti usklajene, da bo organizacija dolgoročno uspešna, vse to pa prispeva k usklajenemu delovanju zaposlenih in vodstva in posledično k vzpostavitvi pozitivne organizacijske klime (Ličen, 2022).

Stil vodenja je pomembne dejavnik oblikovanja organizacijske kulture. Vodje s svojimi dejanji, komunikacijo in odločitvami dajejo motivacijo celotni organizaciji. Transformacijski voditelji z ustvarjanjem skupne vizije in opolnomočenjem članov ekipe motivirajo in navdihujejo svoje zaposlene. Pomembno jim je timsko delo, razvoj zaposlenih in odprta komunikacija. Tak način vodenja ustvarja pozitivno organizacijsko klimo in zaposleni se tako počutijo, da prispevajo k ciljem organizacije, so angažirani in motivirani ter se počutijo cenjene. Avtoritarni ali avtokratski stil vodenja pa na drug strani povzroča negativno klimo, kjer se zaposleni počutijo demoralizirano, nezavzeto in se bojijo narediti napake (Kavalić, 2020).

2.1.2.3 Vpliv organizacijske klime na podjetje in doseganje rezultatov

Če so zaposleni pri delu zadovoljni, je vidna uspešnost podjetja. V organizacijah, v katerih dajejo velik pomen razvijanju kadrov, izobraževanju zaposlenih in sistematično skrbijo za prihodnost celotnega tima in podjetja, vlada spodbudno okolje. V takih organizacijah so ljudje bolj samostojni in imajo občutek, da se lahko razvijajo in napredujejo in tako prispevajo k večji donosnosti kapitala in uspešnosti podjetja (Povše, 2018).

Kolarić (2015) pravi, da obstaja močna povezava med organizacijsko klimo in uspešnostjo podjetja, saj klima neposredno vpliva na uspešnost. Organizacijska klima vpliva na vedenje, motivacijo in odnos zaposlenih, kar vpliva na njihovo stopnjo uspešnosti in produktivnosti. Če je delovna klima pozitivna, spodbuja skupinsko delo, sodelovanje in inovativnost, to vse pa vodi k večji produktivnosti in uspešnosti podjetja.

2.1.2.4 Spremljanje in izboljšanje organizacijske klime

Zgled vodstva je osnovni pogoj za izboljšanje organizacijske klime, zraven tega še doslednost in integriteta vodij, kar je tudi predpogoj za zaupanje med zaposlenimi (Polutnik, 2014 v Tomažin, 2019). Avtor tudi meni, da so doslednost, spoštovanje ter zaupanje v kolektivu in zgled vodstva najučinkovitejša pot za izboljšanje organizacijske klime. Zelo pomembno je tudi izobraževanje zaposlenih. Le-ti se morajo udeležiti različnih seminarjev iz različnih področij. Pri tem pa velja, da je najprej potrebno vzpostaviti dobro komunikacijo, ki je temelj vsakega medsebojnega odnosa.

K. Verle in Markič (2010) poudarjata, da je spremljanje organizacijske klime naloga vodstva. Ob tem se je potrebno vedno vprašati, kakšen je odnos zaposlenih do posameznih dimenzij organizacijske klime, kako so zaposleni zadovoljni, kaj si želijo, kakšne so njihove vrednote in kaj jim je pomembno. Če želimo, da bodo zaposleni zadovoljni, moramo upoštevati pričakovanja in interese zaposlenih. V organizaciji mora vladati dobro vzdušje, da bo le-ta imela dobro organizacijsko klimo in kulturo. Za dobro vzdušje pa morajo poskrbeti vsi zaposleni, tako da se med seboj razumejo in s tem dosegajo uspešne rezultate.

Podjetja se dandanes najpogosteje odločajo za preučevanje organizacijske klime, ko opazijo, da so zaposleni nezadovoljni oziroma ko želijo povečati učinkovitost zaposlenih. S preverjanjem zadovoljstva lahko opazijo, kateri oddelki zaostajajo za drugimi, kje so največje težave, da delo ne poteka optimalno. Organizacijsko klimo je za uspešnost organizacije potrebno meriti dvakrat letno, tako se lahko s primerjavo rezultatov hitro opazijo poslabšanja ali izboljšave in tako prispevajo k večji učinkovitosti dela (Brankovič, 2018).

Jokanović (2017) pravi, da je za razumevanje splošnega zdravja in dobrega počutja zaposlenih ter celotnega uspeha organizacije, preučevanje in merjenje klime bistvenega pomena. Pri tem se klima nanaša na prevladujoča stališča, vrednote in vedenja v organizaciji in zelo vplivajo na zadovoljstvo, motivacijo in produktivnost zaposlenih.

Prepoznavanje prednosti in področij izboljšave je eden glavnih razlogov za preučevanje in merjenje organizacijske klime. Z zbiranjem različnih podatkov lahko organizacije dobijo vpogled v to, kaj je treba obravnavati in kaj deluje dobro. Na težave s praksami vodenja ali z organizacijsko kulturo bi na primer lahko kazalo dosledno poročanje zaposlenih o nizki ravni zadovoljstva z delom (Jokanović, 2017). Prav tako lahko z merjenjem in proučevanjem organizacijske klime prepoznamo težave, ki lahko povzročijo negativne posledice za zaposlene in organizacijo kot celoto. Škodljive učinke na dobro počutje in splošno uspešnost zaposlenih ima toksično okolje, v katerem je stopnja stresa visoka, v njem je veliko konfliktov in malo možnosti za rast. Organizacije pa lahko z merjenjem organizacijske klime sprejmejo proaktivne ukrepe za reševanje teh vprašanj in posledično ustvarijo bolj zdravo in pozitivno delovno okolje. Organizacije, ki se trudijo ustvarjati pozitivno klimo, so bolj zanimive za potencialne zaposlene. Merjenje klime v daljšem časovnem obdobju pa lahko organizacijam pomaga slediti napredku in pokazati svojo zavzetost nenehnim izboljšavam, kar tudi prispeva k večjemu ugledu (Jokanović, 2017).

Tudi Vasić in drugi (2013) so mnenja, da merjenje organizacijske klime pripelje do večje angažiranosti in motivacije zaposlenih. Če je vzdušje pozitivno, kar pomeni odprto komunikacijo, podporno vodenje in občutek namena, le-to spodbudi občutek pripadnosti in predanosti zaposlenih. Cenjeni in podprti zaposleni so bolj motivirani, da prispevajo k splošnemu uspehu organizacije.

Jokanović (2017) je prišel do zaključka, da je merjenje in preučevanje organizacijske klime ključnega pomena za razumevanje dobrega počutja zaposlenih, prepoznavanje področij za izboljšave in izboljšanje splošnega organizacijskega uspeha. Organizacije lahko z zbiranjem podatkov o različnih vidikih klime prepoznajo prednosti in slabosti, obravnavajo morebitne probleme, pritegnejo in zadržijo vrhunske talente ter povečajo motivacijo in angažiranost zaposlenih.

Organizacije, ki redno merijo klimo in rezultate uporabljajo kot orodje vodenja, imajo veliko bolj pozitivno naravnost zaposlenih na vseh področjih delovanja, padci v teh organizacijah pa so minimalni ali pa jih sploh ni (Bernjak Sukič, 2016).

2.1.3 Projekt SiOK

Prvotna ideja projekta SiOK (Slovenska organizacijska klima) je bila primerjalno raziskovanje organizacijske klime. Po desetih letih raziskovanja pa se je razvil v gibanje, kjer so sodelovala številna slovenska podjetja. Podjetja, ki so več let sodelovala pri merjenju klime in so rezultate sproti upoštevala in vključevala v delovanje organizacije, so imela precej pozitivne izkušnje (Cimerman, 2011).

Na začetku je v projektu sodelovalo malo podjetij, merjenje pa je bilo omejeno na dvanajst kategorij organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih in na sto zaposlenih v organizaciji. Kasneje se je v projekt vključilo vedno več podjetij in je zajemalo vse zaposlene. Sčasoma je merjenje organizacijske klime postal pripomoček za vodenje organizacije. Vedno več vključenih podjetij je projektu dalo teže in kakovostne podatke za dopolnitev metodologije (Cimerman, 2011).

Kontrec (2019) navaja, da so v vprašalnik projekta SiOK vključene naslednje osnovne dimenzije organizacijske klime:

- notranji odnosi,
- inovativnost, iniciativnost,
- odnos do kakovosti,
- motivacija in zavzetost,
- pripadnost organizaciji,
- vodenje,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- poznavanje poslanstva in vizije ciljev,
- organiziranost,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje,
- razvoj kariere.

2.1.4 Povezave in razlike med organizacijsko klimo in kulturo

Organizacijska klima in kultura sta med seboj zelo povezani. Med seboj povezani zaposleni izhajajo iz istih predpostavk in pogledov. Tako imajo večjo podporo pri svoji vlogi v organizaciji, večjo samostojnost pri delu ter sprejeto odgovornost pri delu (K. Mikek, 2014).

Kranjc (2019) pravi, da je po vsebini klima usmerjena na postopke, kultura pa na vrednote. Kultura se nanaša na razumevanje in opis ene organizacije, klima pa se usmerja na primerjavo med oddelki ali organizacijami. Kultura je usmerjana na preteklost in prihodnost, klima pa se ukvarja s sedanostjo. Proučevanje kulture je kvalitativno, proučevanje klime pa kvantitativno. Kultura se proučuje za strateško načrtovanje, klima pa je osredotočena na zaposlene in njihovo počutje.

Schneider s sodelavci (2013) tudi ugotavlja, da se organizacijska klima bolj osredotoča na kratkoročne vidike delovnega okolja. Na ta način se lahko vodstvo hitreje prilagodi in izvede potrebne intervencije, pri organizacijski kulturi pa morajo biti spremembe bolj dolgotrajne in temeljne, saj se preoblikujejo tudi globoko zakoreninjene prakse in vrednote.

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva pozitivna naravnost tako organizacijske kulture kot organizacijske klime. Z rednim proučevanjem organizacijske klime se zelo hitro opazijo najmanjše spremembe v delovanju zaposlenih in morebitnemu nezadovoljstvu, tako se lahko zelo hitro prilagodimo na novo situacijo. Družbena kultura ima zelo velik vpliv na organizacijsko kulturo. V različnem okolju in različni

družbeni ureditvi se organizacijska kultura spreminja in se zaradi teh razlik opazi tudi znotraj same organizacije. Organizacijska kultura ima v uspešni družbeni ureditvi oziroma zunanjem okolju pomembno vlogo in z zaposlenimi v organizaciji ravna pošteno in skrbno. Pravična obravnava, številne možnosti za napredovanje, izobraževanje in osebno rast ustvarjajo pozitivno organizacijsko klimo, to pa se kaže kot zadovoljstvo zaposlenih (Brankovič, 2018).

Kavčič (2011) navaja, da so razlike med kulturo in klimo predvsem naslednje:

- Organizacijska kultura se več ukvarja s postopki komunikacije in konstrukcije pomena kot pa organizacijska klima. Zato organizacijska klima bolj odraža to, kako člani organizacije dojemajo stvarnost v organizaciji, to se pa skoraj izključno raziskuje z vprašalniki.
- Organizacijska klima ima v psihologiji zgodovinski znanstveni izvor, organizacijska kultura pa v kulturni antropologiji in etnologiji.
- Pojem organizacijske klime je bolj opisen, nezgodovinski in usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v organizaciji, medtem ko je cilj organizacijske kulture izrecno razumevanje mnenj, prepričanj, vrednot, vzorcev vedenja, norm,... Organizacijska klima se omejuje na opis organizacijske stvarnosti.

Na organizacijsko klimo močno vpliva organizacijska kultura, ki se nanaša na skupna prepričanja, norme in vrednote znotraj organizacije. Če je kultura močna in pozitivna, lahko to zelo vpliva na organizacijsko klimo. Bolj pozitivno klimo imajo po navadi organizacije, ki spodbujajo kulturo zaupanja, spoštovanja in nenehnega učenja. V teh organizacijah se spodbuja sodelovanje, ustvarjalnost in prevzemanje tveganja, zaradi tega pa so zaposleni bolj zavzeti in zadovoljni. V organizacijah s toksično ali negativno kulturo pa vlada sovražno delovno okolje in posledično negativno organizacijsko klimo (Kavalič, 2020).

2.2 MEDSEBOJNI ODNOSI IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih je občutek, ki izhaja iz naših čustev. Zadovoljstvo je oblika počutja, ki vpliva na nas same, na ljudi okoli nas in na naš vsakdan. Ima vpliv na naše fizično in psihično stanje. Omogoča smiselno delovanje motivacije v povezavi s pripravljenostjo (Menhart, 2022).

Polutnik (2014 v Tomažin, 2019) je mnenja, da na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije vpliva ugodna organizacijska klima. Pomembno je, da se poskuša ustvariti vzdušje, ki bo nudilo zaposlenim najboljše rezultate.

Tesić (2010) pravi, da se zadovoljstvo zaposlenih kaže na organizacijski klimi, rezultatih, učinkovitosti, delovnem okolju in povezavah med zaposlenimi. Rezultati podjetja bodo boljši in bo podjetje bolj konkurenčno na trgu, če bodo delavci zadovoljni. Če imajo delavci občutek, da delajo dobro in v kvalitetnem okolju, so bolj naklonjeni delu in se z veseljem vračajo v svoje delovno okolje. Kadar je okolje kvalitetno, je delavec sproščen in bolj produktiven. Zadovoljen zaposlen postane tudi lojalen in zavzet, česar si želi vsak vodja.

Raziskava Chaur-luh TSAI (2014) kaže na to, da na zadovoljstvo zaposlenih močno vpliva organizacijska klima. Zaposleni so zadovoljni pri svojem delu in se počutijo varne, so nagrajeni za delovno uspešnost, če dobijo učinkovito spodbudo. Študija je pokazala, da je najpomembnejša spremenljivka, ki spodbuja zaposlene za delo, plača. Vsaka organizacija mora imeti dober sistem vodenja z lastnimi cilji. Zaposleni morajo biti za svoje delo pošteno plačani, kar jih hkrati tudi motivira za delo.

Zadovoljstvo opravljanja dela je pozitivna naravnost posameznika k delovni vlogi, ki jo trenutno opravlja. Na zadovoljstvo vpliva veliko faktorjev: plača, delovni pogoji, sistem napredovanja, socialna razmerja med posamezniki, vodstvo in delo samo (Thakre in Shroff, 2016).

Prepoznavanje težav povezanih z organizacijsko klimo in stresom ter kako le-ta vpliva na zadovoljstvo pri delu, je zelo pomembno. Na ta način lahko zgodaj diagnosticiramo oziroma odkrivamo izgorelost pri zaposlenih, organizacijske zavezanosti, nenačrtne odpovedi, težave, povezane z zdravjem, zmanjševanje motivacije in produktivnosti. Pri preprečevanju stresa morajo organizacije posredovati in delovati v skladu z dobro organizacijsko klimo med zaposlenimi. Na ta način lahko povečamo zadovoljstvo pri delu (Thakre in Khubalkar, 2012).

Lampret (2013) pravi, da si zadovoljstvo zaposlenih razlagamo kot zadovoljevanje potreb ter izpolnjevanje želja in pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju tako skupnih kot osebnih ciljev organizacije. Pove nam, na kakšen način zaposleni občutijo organizacijo, svoje možnosti in pogoje dela. V veliki meri je zadovoljstvo odvisno od posameznikovih želja, te so pa lahko zelo različne.

Zadovoljstvo pri delu je v korelaciji z osebnimi pričakovanji zaposlenih. Le-ta morajo biti v skladu s pričakovanji vodstva in celotnega podjetja, v tem primeru pa je lahko sodelovanje med podjetjem in zaposlenimi harmonično (Taškiran et al., 2017).

2.2.1 Dejavniki zadovoljstva pri delu

Splošni dejavniki

Eden izmed splošnih dejavnikov, ki vplivajo na delo zaposlenih, je delo kot izziv, ki ne sme seči pod nivo naših sposobnosti in ni dobro, če se preveč ponavlja. Delovni izzivi ljudem predstavljajo nekaj drugačnega in jih postavljajo pred dejstvo, da zmorejo več. Ta občutek, da zmoremo več, nam prinaša zadovoljstvo in zaupanje ter motivacijo pri delu. Splošni dejavnik je tudi delo, ki je fizično utrujajoče, ki v ljudeh vzbuja nezadovoljstvo in zato pa lahko tako delo predstavlja problem (Meh, 2020).

Nadrejeni so odgovorni za naše zadovoljstvo, vendar smo zanj odgovorni tudi sami. Veliko ljudi se še vedno ne zaveda, da osnovno zadovoljstvo ne izvira iz drugih, ampak iz nas samih. Še vedno prelagajo odgovornost nezadovoljstva na osebe okoli njih, saj se ne znajo soočiti s samim seboj. Menedžerji morajo vedeti, da se potrebe zaposlenih razlikujejo in zato potrebujejo prilagojen pristop. V delovnem okolju si želimo ljudi, ki razumejo, spodbujajo, pomagajo, da nas poučijo o boljšem jazu, nas učijo ter vodijo do osebne rasti na delovnem mestu in do večjega donosa organizacije (Dmitrović, 2013). Za doseganje cilja morajo biti vsi med seboj enakopravni, pripravljeni sodelovati in deliti svoje znanje.

Med splošne dejavnike spadajo tudi skrb za varno zaposlitev, zadovoljstvo s stopnjo spremenljivosti, časovni obseg in strpno stališče do multikulturalnosti v organizaciji (Menhart, 2022).

Okoljski dejavniki

Okoljski dejavniki so tisti, ki na nas in naše počutje vplivajo kot situacije in dejavniki iz okolja. Na delovnem mestu so okoljski dejavniki predvsem sprejemanje in zaznavanje informacij. Informacij je lahko premalo ali preveč, kar v vsakem primeru vpliva na učinkovitost delavca. Na končni rezultat uspešnosti podjetja tako vpliva komunikacija, ki je glavno sredstvo sporazumevanja ter medsebojnega razumevanja (Meh, 2020).

Na delovnem mestu imamo okoljske dejavnike komunikacijsko preobremenitev ali komunikacijsko pomanjkanje ter komunikacijo med vodjo in zaposlenimi. Ti vplivajo na zmedenost zaposlenih, saj lahko

v nekem trenutku prejmejo premalo oziroma preveč informacij. Na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih vplivata tako pomanjkanje kot preobremenitev (Menhart, 2022).

Individualni dejavniki

Individualni dejavniki so tisti, ki izhajajo iz nas samih. Izhajajo iz osebnega okolja, na njih pa včasih sami nimamo vpliva. Kljub temu pa imajo vpliv na zavzetost, produktivnost in zadovoljstvo pri našem delu. Izhajajo iz naše genetike, naše osebnosti in naše čustvene stabilnosti oziroma nestabilnosti. V delovnem okolju se srečujemo s pozitivno in negativno energijo ter atmosfero. Hitreje začutimo negativno energijo. Le-to lahko oddaja ena sama oseba in vpliva na celoten kolektiv. Ker pa na vzroke individualne narave velikokrat nimamo vpliva, delo tudi težje opravljamo. V okolju pa čutimo tudi pozitivne dražljaje, ki nam prinašajo notranje zadovoljstvo, zaradi njih imamo večjo motivacijo in smo bolj zadovoljni na delovnem mestu (Menhart, 2022).

Med negativne individualne dejavnike spadajo psihopatija, narcisizem in makiavelizem. Te se kažejo kot manipulacija, nesramnost, impulzivne reakcije, neiskrenost med odnosi ter dominantnost. Takšni odnosi na delavce vplivajo uničevalno. Vodijo do propada odnosov v kolektivu, spodbujajo nezadovoljstvo in neučinkovitost pri delu. Ker se na tako delovno mesto ne vračamo radi in delamo z odporom, pada produktivnost, zraven tega pa izgubljammo zaupanje do sebe in podjetja (Menhart, 2022).

Pomemben dejavnik zadovoljstva oziroma nezadovoljstva je zasebno življenje. Ljudje, ki so zasebno srečni, so tudi v delovnem okolju bolj umirjeni, tolerantni in imajo več energije. Nekdo, ki je na zasebnem področju nezadovoljen, želi ta primanjkljaj zapolniti s kariero, kar pa pogosto ni dobra rešitev, saj lahko delovno okolje le delno nadomesti praznino v zasebnosti (Šetina Čož, 2015).

Červ (2012) je kot najpogostejše dejavnike zadovoljstva opredelil naslednje: finančne nagrade, vsebino dela, napredovanje, nadzor, odnose s sodelavci in pogoje dela. Če so realna ocena in pričakovanja uravnoveženi, je zadovoljstvo z delom posameznika večje.

2.2.2 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Merjenje zadovoljstva zaposlenih vpliva na letni uspeh, zato je zelo pomembno. Ob koncu leta smo lahko neuspešni oziroma izgubimo nadzor nad delovanjem organizacije, če pri merjenju zadovoljstva nismo dobro organizirani in natančni, poučeni pa moramo biti tudi o pomembnosti meritev uspeha. S spremljanjem organizacije prepoznamo napake, ki jih moramo sproti reševati (Menhart, 2022).

Nekatera podjetja meritev sploh ne izvajajo, nekatera jih opravljajo letno, druga mesečno. Meritve bi bilo potrebno opravljati na krajši rok. Prelaganje meritev lahko povzroča težave z zaposlenimi, kar lahko posledično negativno vpliva na donos. Raziskave kolektiva so obvezne, potekajo pa naj preko anonimnih vprašalnikov. Vprašanja naj se nanašajo na počutje v podjetju, kaj jim je všeč, kaj jih moti, kaj bi lahko spremenili ali pohvalili. Vsak nadrejeni mora tudi nujno nuditi individualni čas svojim zaposlenim, kadar ga ti potrebujejo. Sem spadajo individualni ter skupinski sestanki, »team buildingi« in »brainstormingi« (Menhart, 2022).

Pri merjenju zadovoljstva si lahko pomagamo z že preizkušenimi lestvicami. Poznamo tri vrste merjenja zadovoljstva (Zadovoljstvo zaposlenih, 2021):

- Sabadinov vprašalnik o zadovoljstvu pri delu

Vprašalnik vsebuje najbolj uporabne pripomočke za merjenje zadovoljstva. Osredotoča se na delavce, delo, plačo, nadrejenega in napredovanje. Uporablja se za osnovne meritve na področju zadovoljstva na delu in je namenjen širšemu krogu ljudi.

- **Tratnjekov vprašalnik zadovoljstva z delom**
To je pet stopenjska lestvica, ki meri vsako aktivnost kolektiva: od počutja v kolektivu, napredovanja, motiviranosti, nagrajevanja, uspeha, ...
- **Pogačnikova lestvica delovnega zadovoljstva**
Pet stopenjska lestvica temelji na petnajstih postavkah. Je razumljiva in enostavna ter je primerna za raziskavo zadovoljstva kolektiva ter organizacijske klime v podjetju.

Zavedati se moramo, da lahko nepravilno merjenje zadovoljstva da nepravilne rezultate, takšni rezultati pa lahko organizaciji škodijo. Pripraviti si moramo kvaliteten merski instrument, ki naj bo veljaven in zanesljiv in da bo dejansko meril to, kar organizaciji koristi (Rejec, 2014).

2.2.3 Motivacija in zavzetost

2.2.3.1 Motivacija

Kušar (2014) pravi, da je motivacija povezana s človekovimi aktivnostmi in njegovim delom. Na motivacijo najbolj vpliva materialna spodbuda, nato pa ji sledijo samostojnost, osebni razvoj in priznanje.

Ljudje delujemo v skladu s svojimi potrebami, cilji in željami. Motivacijo pa potrebujemo za sistemsko delovanje. Motivacija je pozitiven pritisk, ki nas žene do notranjega zadoščanja in uspehov. Sodi v skupino psiholoških elementov, saj kontrolira naše vedenje in čustva (Grešovnik, 2017).

Dular (2015) pravi, da bi lahko motivacijo zaposlenih primerjali s piramido potreb. Vse prevečkrat se pozablja na razumevanje, pristen in iskren odnos, sočutje, kar je pogoj, da so zaposleni motivirani.

Zaposleni so najbolj učinkoviti, motivirani in zadovoljni, ko so spočiti. Zato je pomembno zaposlenim omogočiti aktivnosti in počitek (Boštjančič in Kastelic, 2015).

Motivacija je (Grešovnik, 2017):

- specifična potreba (spodbuja usmerjenost k cilju),
- občutna napetost (spodbuja usmerjenost k ciljnemu objektu),
- notranji proces (spodbuja vztrajnost in intenzivnost ciljno usmerjenega obnašanja).

Vzroki za motivacijo pa so (Grešovnik, 2017):

- zunanji (dražljaji, pritiski, socialno okolje),
- notranji (vrednote, potrebe).

Motiviranje zaposlenih

Uspešnost podjetja in dobra organizacijska struktura sta zelo odvisni od motivacije na delovnem mestu. Od zaposlenih je odvisno, kako bo delo opravljeno in kakšen bo donos podjetja, zato jih je pomembno motivirati. Z motiviranjem želimo doseči učinkovitost dela, medsebojno sodelovanje, zavzetost pri delu in zadovoljstvo zaposlenih. Motivacija je lahko materialna ali verbalna. Materialna motivacija so povišanje plač in fizične nagrade, k verbalni motivaciji pa prištevamo spodbude, nasvete in pohvale. Zraven teh dveh pozitivnih oblik nagrajevanj pa poznamo tudi negativne oblike kot na primer grožnje in kazni (Grahovac, 2011).

Potrebe, stališča in vrednote vsakega posameznika se med seboj razlikujejo. Da lahko vodja bolje razume, usmerja in podpira ljudi, s katerimi sodeluje, jih mora dobro poznati. Tudi z vidika dobrih rezultatov je motiviranje zaposlenih za vodje zelo pomembno (Menhart, 2022).

Podjetje se lahko zanese na motivirane zaposlene. Vodja mora dobro oceniti, kakšne potrebe ima posameznik in na podlagi tega prilagajati način dela oziroma delovanje organizacije (Aleksić, 2018).

Zaposlenih prav gotovo ne motivira, če se jim za nekaj časa odvzame plača, drugo leto pa se v njih vlaga. Zaposleni imajo tudi svoje življenje doma, hobije, prijatelje in to mora vodstvo razumeti in spoštovati. Zaposleni tudi živijo od plače in njihove družin so odvisne od teh sredstev (Dular, 2015). Navaja še, da se prevečkrat pozablja na razumevanje, sočutje, iskren in pristen odnos, zaradi česar so zaposleni motivirani.

Motivacija in vrste nagrajevanja

Z nagrajevanjem se zaposlene spodbuja, da bi s svojim delom prispevali k čim boljšemu donosu podjetja. Pri tem bi svoje naloge opravili kvalitetno in učinkovito. Zaposlene je potrebno angažirati in jih usmeriti k večji produktivnosti. Če nagrajevanja ni ali je neprimerno, v večini podjetij pride do padca motivacije, zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih, delovno okolje postane napeto (Kladnik, 2018).

Pri visoki motivaciji na delovnem mestu je vloga vodje zelo pomembna. Vsak vodja bi se moral zavedati truda svojega podrejenega, saj to lahko privede do zelo dobre delovne uspešnosti (Kušar, 2014).

Nagrade lahko razdelimo na notranje in zunanje. Notranje nagrade imajo subjektivni pomen in razvijajo samopodobo, zunanje pa imajo predvsem objektivni pomen in so materialistične (Menhart, 2022):

- notranje nagrade: občutek pripadnosti organizaciji in občutek vpliva, odgovornost, tekmovalnost;
- zunanje nagrade: plača, bonus, plačilo ob uspešnosti.

Finančno nagrajevanje

Finančno nagrajevanje je glavna oblika nagrajevanja zaposlenih. Vezana je na plače, bonuse ali podarjene oziroma plačane dopuste. Je še vedno najučinkovitejša oblika nagrajevanja (Menhart, 2022).

Plača je po mnenju Dular (2015) najpomembnejši motivator, saj zaposleni vse pogosteje sprašujejo po napredovanju, regresu, ...

Nefinančno nagrajevanje

Iz protokola produktivnosti zaposlenih pa izhaja nefinančno nagrajevanje. Nefinančne nagrade so pomembne, saj vplivajo na osebni razvoj, hkrati pa pomagajo izboljšati produktivnost in samozavest zaposlenih. Večkrat je nefinančna oblika nagrajevanja celo pomembnejša kot finančna, saj zaradi svoje psihološke narave daje občutek pripadnosti in veljavnosti (Mate, 2017).

2.2.3.2 Zavzetost

Pojem zavzetost zaposlenih se pogosto zamenjuje s pojmom zadovoljstva zaposlenih. Zavzeti zaposleni niso nujno tudi zadovoljni. Za podjetja je pomembno, da so zaposleni zavzeti, ker ni nujno, da

zadovoljstvo izhaja iz samih ciljev podjetja, to pa ne vpliva dobro na razvoj. Uspešnost podjetja merimo na podlagi njihove produktivnosti, donosnosti ter uspešnosti. Tudi za nadgrajevanje inovativnosti in unikatnosti je zavzetost na delovnem mestu zelo pomembna, saj to prinese večjo konkurenčno moč na trgu (Bizjak, 2021).

Vrste zavzetosti

Na dobro vodenje v podjetju pomembno vpliva spremljanje zavzetosti, ki se mora redno spremljati, saj lahko v nasprotnem primeru povzroča težave pri učinkovitosti dela. Med zaposlenimi opazimo tri vrste zavzetosti (Pomen zavzetosti zaposlenih, 2013):

- aktivno nezavzeti zaposleni: to so tisti zaposleni, ki na delovnem mestu oddajajo negativno energijo in niso zavzeti, s tem pa vplivajo na druge sodelavce. Ostalim zaposlenim s svojo negativno energijo onemogočajo produktivnost in učinkovitost;
- zavzeti zaposleni: ti opravljajo le najnujnejše stvari. V delo vlagajo le zahtevan čas, ne pa tudi interesa ali strasti;
- aktivno zavzeti zaposleni: so neizmerno energično naravnani k delu, so samozavestni, prispevajo k inovativnosti ter čutijo pripadnost podjetju. So zelo povezani s timom ter vodjo.

Vazirani (2010) pa je zavzete zaposlene ločil v tri dimenzije:

- zavzeti zaposleni so energični, zadovoljni, uspešni in inovativni. So zagnani in jim ni vseeno za uspeh celotnega podjetja in sodelavcev;
- nezavzeti zaposleni ne čutijo globlje povezave do dela. V svoje delo ne vlagajo posebne energije in ga opravljajo po liniji najmanjšega odpora;
- aktivno nezavzeti zaposleni so popolno nasprotje zavzetim zaposlenim, so namreč nezadovoljni, svojo slabo voljo pa prenašajo tudi na ostale udeležence v podjetju.

Vodja podjetja mora biti tisti, ki spremlja organizacijsko klimo in zavzetost zaposlenih, saj je od njega odvisna uspešnost tima. Večinoma iščemo delovna mesta in delodajalce, ki nudijo dobro plačo, vendar je to lahko na dolgi rok rizično, saj dobra plača ne zagotavlja nujno dobrega vodje. Največkrat se zgodi, da najboljši zaposleni ne zapustijo podjetja ampak svojega vodjo (Menhart, 2022).

Pri vzdrževanju zavzetosti so najbolj učinkovita naslednja načela: spremljanje organizacijske klime, poslušanje delavcev, spodbujanje in podpiranje iskanja novih idej, uravnavanje psihološkega pomena dela, spodbujanja deljenja informacij ter novih idej med zaposlenimi (Menhart, 2022).

2.2.4 Opredelitev pojma medosebni odnosi

Šetina Čož (2015) pravi, da se medosebni odnosi razvijajo na dva načina:

- z izvajanjem skupnih delovnih nalog;
- na neformalen način, kadar se zaposleni med seboj družijo ali se med delom pogovarjajo o osebnih zadevah.

Na delovnem mestu se srečujemo z različnimi medosebnimi odnosi (Šetina Čož, 2015):

- s podrejenostjo, kjer posameznik ali skupina sledi navodilom nadrejenih;
- z nadvladjem, kjer ima posameznik ali skupina določene pristojnosti in večjo odgovornost;

- s tekmovanjem, kjer zaposleni želijo doseči isti cilj (če konkurenca ni nezdrava, to vpliva na večjo storilnost zaposlenih);
- s sodelovanjem, kjer skušajo zaposleni doseči skupni cilj z medsebojno pomočjo.

V današnjem času obstajajo predpisani, strogi in neosebni odnosi med ljudmi, kar pa ovira dobre medsebojne odnose ter vpliva na ne razvijanje organizacije (Ivanko, 2012).

2.2.5 Medosebna komunikacija

Medosebna komunikacija je sestavni del poklica vsakega strokovnega delavca, vodje in drugih zaposlenih v vzgoji in izobraževanju (T. Ažman, 2015).

V organizacijah, kjer komunikacija ni dobra, pride hitro do konfliktov. Ti konflikti pa se prepogosto zavijajo v vato ali pa se jih zanika. Kadar pa konflikti niso razrešeni pa to slabo vpliva na komunikacijo in posledično na organizacijsko klimo. Slaba komunikacija med zaposlenimi lahko pripelje do nemotiviranosti in tako v nižjo produktivnost, kar pa vodi v nezadovoljstvo (Polutnik, 2014 v Tomažin, 2019).

Maidaniuc-Chirilă in Ticu (2016) pravita, da konflikti v organizaciji povečujejo možnosti za izgorelost zaposlenih. Prav tako pa konflikti povzročajo manjšo zaznavo podpore. Konflikti vplivajo na celotno organizacijo, ne samo na posameznika. Ker konflikti vplivajo na organizacijsko klimo, pride posledično tudi do občutka utrujenosti, psihične in čustvene izgorelosti pri zaposlenih.

Možina idr. (2011) opredeljujejo medosebno komunikacijo kot proces, kjer udeleženci pošiljajo in sprejemajo sporočila.

Za ustvarjanje pozitivnega vzdušja v organizaciji je ključna odprta in transparentna komunikacija. Zaposleni bolj zaupajo v svoje delo, ko dobijo jasne in dosledne informacije o organizacijskih ciljih, pričakovanjih glede uspešnosti in povratnih informacijah. Organizacije z odprtimi komunikacijskimi kanali, tako horizontalnimi in vertikalnimi, spodbujajo kulturo sodelovanja in timskega dela. K boljši organizacijski učinkovitosti in boljšemu reševanju problemov vodijo zaposleni, ki se dobro počutijo, kadar delijo svoje ideje, skrbi in predloge (Kavalić, 2020).

T. Ažman (2015) pravi, da je komunikacija uspešna, če osebe, ki komunicirajo:

- poznajo temo, vsebino sporočila;
- poznajo okoliščine, v katerih poteka komunikacija;
- poznajo poti komunikacije;
- imajo pozitiven odnos do vsebine in sogovornikov;
- poznajo sebe ter svoje komunikacijske spretnosti;
- poznajo sogovornika ter njegove potrebe, čustvene odzive, odnos do vsebine.

Uspešna komunikacija nam daje tudi (T. Ažman, 2015):

- občutek zaupanja in varnosti;
- iskrenost do sogovornika in sebe;
- potrpežljivo poslušanje;
- izogibanje ocenjevanja drugega;
- jaz sporočila.

Hargie (2016) navaja različne prednosti dobre komunikacije v organizaciji:

- višje zadovoljstvo z delom,
- višja morala zaposlenih,
- boljši odnosi na delovnem mestu,
- povišana produktivnost,
- manj odsotnosti z dela,
- manj stavk,
- višja kakovost izdelkov in storitev,
- manj menjav zaposlenih,
- več predlogov s strani zaposlenih,
- višji nivo ustvarjalnosti,
- nižji stroški,
- višji nivo zaupanja, vključevanja in občutka predanosti,
- večje sprejemanje sprememb v organizaciji.

2.2.6 Komunikacija med zaposlenimi

T. Škrget (2016) pravi, da je komunikacija živčni sistem organizacije in s tem življenjskega pomena za delovanje organizacije. Komunikacija se začne najprej s samim seboj, čeprav je lahko temelj medčloveških odnosov. Komunikacija predstavlja povezavo med ljudmi in s samim seboj. Z njo delimo svoja čustva, ideje, misli in se povezujemo z drugimi ljudmi.

Brez komunikacije ne more biti organizacije. Vsak človek predstavlja komunikacijo na drugačen način. Tudi ne komunikacija predstavlja neko vrsto komunikacije. Komunikacija je tesno povezana z vsemi področji človekovega delovanja. Zelo pomembno je, da je komunikacija uspešna, saj se le tako dosegajo cilji (Jurković, 2012).

Tudi Možina, Tavčar, Zupan in Knežević (2011) so mnenja, da je komunikacija sestavni del vsake organizacije, ki je namenjena postavljanju in doseganju ciljev. Poteka znotraj med deli organizacije, med različnimi funkcijami in ravnmi, lahko pa tudi navzven iz organizacije v zunanje okolje. Brez komunikacije organizacija ne more preživeti. S komunikacijo pridobivamo informacije, izmenjujemo podatke in mnenja, vzpostavljamo poslovne in tržne stike, prenašamo zamisli, ideje in rešitve, usmerjamo dejavnosti, razvijamo delo in raziskovalno dejavnost, rešujemo probleme. Glede na cilj in namen, ki ga želimo doseči izbiramo metode in oblike, ki jih bomo uporabili pri komunikaciji. Cilji komuniciranja pa morajo biti merljivi, dosegljivi in nam morajo predstavljati izziv. Ko bodo cilji doseženi, bo tudi komunikacija uspešna. S. Kos Knez in Deutsch (2012) menita, da je cilj komunikacije, da gradimo in ohranjamo pozitivne in zdrave odnose med zaposlenimi, to pa pozitivno vpliva na delovanje organizacije.

Šetina Čož (2015) meni, da lahko komuniciramo na tri načine:

- osebno: osebna komunikacija je najlažja. Zraven besed uporabljamo tudi govorico telesa, ta pa velja za najmočnejši komunikacijski kanal;
- telefonsko: ta način komunikacije je lažji od pisnega reševanja zadev. Pri tem slišimo ton glasu sogovornika in lahko presodimo pristnost njegovih besed.
- pisno: pri tej komunikaciji uporabljamo samo besede. Prednost pisne komunikacije je, da sogovornika ne moremo zmotiti ob neprimernem času. Omogoča nam tudi dokazljivost sogovornikovih obljub (to je pri pogovoru po telefonu in pri osebni komunikaciji težje).

Slaba in nejasna komunikacija lahko privede do konfliktnih situacij. Za doseganje boljših medsebojnih odnosov potrebujemo dobro in učinkovito komunikacijo, prav tako pa vpliva na ustvarjanje boljšega delovnega okolja in na uspešnost organizacije. Konflikte je potrebno reševati sproti. Pomembno je, da znamo poslušati drug drugega, sogovorniku moramo dati vedeti, da smo ga slišali in prav razumeli.. Sogovornik bo dobil občutek, da se ga trudimo razumeti, če ga bomo pozorno poslušali in se nanj ustrezno odzivali. Za ohranitev dobrih medosebnih odnosov je zelo pomembna komunikacija, česar se pa večina ljudi ne zaveda (Kontrec, 2019).

»Poznavanje zakonitosti komunikacije nam omogoča, da se med sabo lahko razumemo, sporazumemo glede skupnih ciljev in jih tudi uresničimo, da vzpostavimo pristen stik z ljudmi okrog sebe, s soustvarjalci našega sveta.« (Krajnc, 2018, str. 13)

Za uspešno komunikacijo je pomembno, da sogovornika aktivno poslušamo. To pomeni, da ga gledamo v oči, mu pustimo, da pove do konca, da aktivno sodelujemo v pogovoru, tako da odgovarjamo na zastavljena vprašanja, če česa ne razumemo, vprašamo in smo usmerjeni v temo, o kateri govori (Kontrec, 2019). Možina idr. (2011) pa navajajo, da je komunikacija uspešna takrat, ko so obvladane vse motnje v komunikaciji oziroma jih je čim manj. V celoti se jim zelo težko izognemo, lahko pa motnje omejimo na več različnih načinov.

Po Možina idr. (2011) vplivajo na uspešno komunikacijo odnosi med udeleženci:

- odnos med dvema posameznikoma, kjer pogovor poteka med dvema sogovorcema in so dobljene informacije najbolj neposredne;
- odnos med skupino in posameznikom, kjer posameznik skupini poda informacijo in od nje poskuša dobiti mnenje o urejanju zadeve;
- odnos med dvema skupinama, kjer ena skupina svoje mnenje poda drugi skupini in je cilj enotno zastopanje obeh skupin v določeni zadevi;
- odnos med posameznikom in okoljem, kjer je posameznik v odnosu z drugimi ljudmi v nekem okolju;
- odnos posameznika do samega sebe, kjer gre za samoizobraževanje, samokritičnost in spreminjanje samega sebe.

Na uspešno komunikacijo pa vplivajo tudi različni dejavniki, kot so način naslavljanja oseb, tema pogovora in ustrezen prostor. Pri tem je potrebno upoštevati kulturne razlike, izrednega pomena pa so govorica telesa, način govorjenja, glas, zunanjost, ličila, obleka, nakit, vonjave, ... Zelo pomemben je prvi vtis, saj ga nikoli ne moremo popraviti, ker z določeno osebo ne bomo nikoli več prvič komunicirali (prav tam).

2.2.7 Razlike med generacijami

Generacijo sestavlja skupina posameznikov podobne starosti. Doživeli so podobne socialne, zgodovinske in življenjske dogodke v določenem časovnem obdobju (Becton, Walker in Jones-Farmer, 2014).

Pojem generacija ima v okviru gerontologije in vede o medgeneracijskem sožitju ožji pomen, saj pomeni družbeno skupino pripadnikov vsakega od treh življenjskih obdobj – mladosti, srednjih let in starosti. Vse generacije morajo doživljati medsebojno soodvisnost, da pride do sožitja med generacijami. Dosedanji človeški razvoj je omogočilo ravno spoštovanje med generacijami in solidarno dopolnjevanje (Ramovž, 2010).

V večini organizacij se srečujemo z zaposlenimi iz različnih generacij. Medtem ko na delovna mesta prihaja mlajša generacija, ki ima drugačen način življenja in razmišljanja ter druge vrednote in navade,

se del delovne populacije stara. Vse te razlike med generacijami predstavljajo velik izziv za vodilne v organizaciji (Kontrec, 2019).

Soočanje z različnimi generacijami, torej različno starimi posamezniki, je lahko zelo zahtevno. Vsakega posameznika opazujemo, ocenjujemo in z njimi komuniciramo prek lastnih zaznav. Če se bomo zavedali značilnosti druge (in s tem tudi svoje) generacije, bomo lažje razumeli, kakšne so razlike v delovanju in razmišljanju. Konfliktom se bomo lažje izogibali, če bomo sprejemali drugačnost. S tem bo tudi večja uspešnost dela v timu (Šetina Čož, 2015).

Medtem, ko mlajši kader v kolektiv prinaša nove ideje, radoživost, iskričnost, dajejo bogate izkušnje starejših, zrejših delavcev kolektivu dragocenost. V dobrobit vrtca pa pripomorejo vsi skupaj z veliko znanja in veščin (Kontrec, 2019).

Zemke idr. (2013) in McCrindle (2023) so opredelili naslednje generacije in njihove lastnosti:

- Tradicionalisti (rojeni do leta 1945): znani so po trdem delu, potrpežljivosti, spoštovanju avtoritete in skladnosti. Na delovnem mestu so bili zanesljivi in zvesti. Imeli so trden občutek dolžnosti, prednost so dajali hierarhičnemu in ukazovalnemu stilu vodenja.
- Baby boom generacija (rojeni od 1945 do 1964): veljajo za optimistično generacijo, ki spodbuja timsko delo in raziskuje osebno zadovoljstvo. Pri delu so usmerjeni k ciljem in tekmovalni. Ko dosežejo cilje, jih pogosto preoblikujejo ali na novo ustvarijo. Se ne bojijo sprememb, cenijo osebno rast in radi izzivajo obstoječi način dela. Po koncu vojne so pomagali obnoviti gospodarstvo in tako postavili temelje za naslednje generacije. Prvi so začeli spodbujati razvoj socialnega podjetništva.
- Generacija X (rojeni od 1965 do 1979): znani so po prilagodljivosti, neodvisnosti in izrazitem skepticizmu do avtoritete. Pogosto se jih smatra kot most med Baby boom generacijo in generacijo Y. Na delovnem mestu so pragmatični in samostojni. Radi imajo fleksibilnost in neformalnost, spretni so pri uporabi tehnologije za izboljšanje učinkovitosti. Začeli so se zavzemati za bolj fleksibilen delovnik in za ravnovesje med zasebnim življenjem in delom.
- Generacija Y (rojeni od 1980 do 1994): veliko jim pomeni ravnovesje med zasebnim življenjem in delom. Pomembno jim je družbena odgovornost in sodelovanje. Usmerjeni so k doseganju ciljev, pri delu so tehnično podkovani, pomembno jim je sodelovalno delovno okolje, iščejo delo, ki jih izpolnjuje. Bolj kot prejšnje generacije cenijo raznolikost in vključenost. Skrbijo za integriranje hitro razvijajoče se tehnologije na delovnih mestih, zagovarjajo nove stile vodenja in naprednejše delovne politike.
- Generacija Z (rojeni od 1995 do 2009): znani so po svoji visoki prilagodljivosti, so inovativni, spodbujajo raznolikost in vključenost, so bolj okoljsko ozaveščeni. Na delovnem mestu so pripravljeni na učenje, so tehnološko napredni in fleksibilni. Izkazujejo željo po osebni in kariernem razvoju. V delovni proces radi prinašajo nove spretnosti in perspektive, s tem pa pomagajo organizacijam povečati konkurenčnost v hitro spreminjajočem se tehnološkem svetu.

2.2.8 Poznavanje vizije, poslanstva in vrednot

Vizija organizacije ima izhodiščno vlogo in je temelj za nadaljnje aktivnosti (M. Duh, 2015).

Nekatere raziskave kažejo, da so ožje opredeljena poslanstva primernejša, saj organizacijam omogoča, da se osredotočajo na to, kar najbolj znajo. Širše opredeljena poslanstva pa so bolj primerna za stabilna okolja, v katerih je manj možnosti za rast (M. Duh, 2015).

Musek Lešnik (2014) meni, da so vrednote tiste, ki določajo, kako zaposleni sledijo organizaciji, viziji in s tem izpolnjujejo poslanstvo.

Organizacije velikokrat jasno ne ločijo, kaj je vizija in kaj poslanstvo. Vizija in poslanstvo sta najbolj učinkovita, ko se med seboj krepi. Služita drugačnim namenom in se ne razlikujeta le po vsebini. Poslanstvo postavi jasne meje in nam pove, kaj je za organizacijo sprejemljivo in kaj ni. Vizija pa navdihuje, motivira, krepi sposobnosti in spretnosti, spodbuja pričakovanja in vodi v nova področja. Poslanstvo organizacijo ščiti pred nepremišljenimi in prenatrženimi odločitvami in dejanji, saj sproža pomisleke (prav tam).

3. EMPIRIČNI DEL

3.1. RAZISKOVALNI VZOREC

V raziskovalni vzorec je bilo vključenih 14 strokovnih delavcev iz vrtca X, od tega 7 vzgojiteljic/vzgojiteljev predšolskih otrok (VPO) in 7 vzgojiteljic/vzgojiteljev predšolskih otrok – pomočnic/pomočnikov vzgojitelja (VPO-PV).

3.2. OPIS ANKETNEGA VPRAŠALNIKA IN POSTOPKA ZBIRANJA PODATKOV

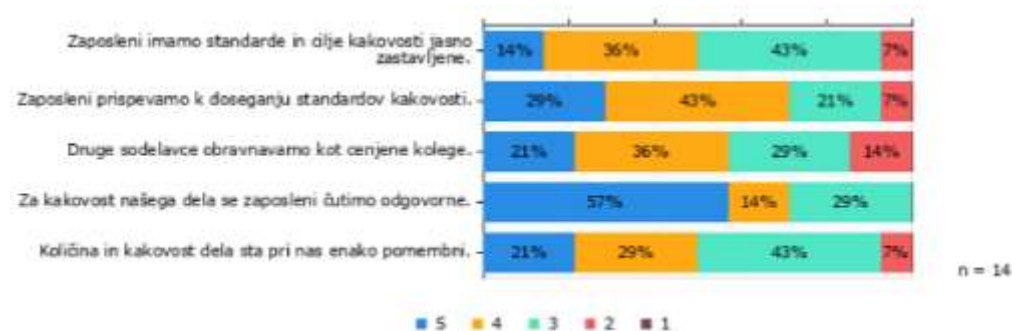
V raziskavi smo uporabili vprašalnik, ki je bil sestavljen in prilagojen na podlagi SiOK vprašalnika, ki ga je za svoje potrebe sestavila Andreja Mesarič (2015). Vprašalnik je sestavljen iz štirih sklopov: sklop organizacijska klima, ki vsebuje 69 trditev, sklop zadovoljstvo zaposlenih, ki vsebuje 12 trditev, sklop motivacijski dejavniki, ki vsebuje 9 trditev in sklop demografski podatki. V prvem sklopu so zaposleni trditve ocenjevali na osnovi lestvice od 5 do 1, pri čemer pomeni: 5 - se popolnoma strinjam; 4 - deloma se strinjam; 3 - se niti strinjam niti se ne strinjam; 2 - deloma se ne strinjam; 1 - se sploh ne strinjam. V drugem sklopu so zaposleni ocenjevali svoje zadovoljstvo na osnovi lestvice od 5 do 1, pri čemer pomeni: 5 - zelo sem zadovoljna/-en; 4 - sem zadovoljna/-en; 3 - delno sem zadovoljna/-en; 2 - nisem zadovoljna/-en; 1 - nikakor nisem zadovoljna/-en. V tretjem sklopu so zaposleni označili pomembnost dejavnika na osnovi lestvice od 5 do 1, pri čemer pomeni: 5 - dejavnik je zelo pomemben; 4 - dejavnik je večinoma pomemben; 3 - dejavnik je delno pomemben; 2 - dejavnik večinoma ni pomemben; 1 - dejavnik sploh ni pomemben.

Za pridobitev podatkov smo uporabili tudi metodo razgovora oz. nestrukturirani intervju fokusne skupine s sprotnim oblikovanjem vprašanj odprtega tipa.

3.3. REZULTATI IN INTERPRETACIJA

I. ORGANIZACIJSKA KLIMA

1. ODNOS DO KAKOVOSTI



Graf 1: Odnos do kakovosti

50 % zaposlenih meni, da so standardi in cilji kakovosti jasno postavljeni, 43 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 7 % pa jih meni, da standardi in cilji kakovosti niso jasno zastavljene. 72 % meni, da zaposleni prispevamo k doseganju standardov kakovosti. 21 % se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 7 % pa se s trditvijo ne strinja.

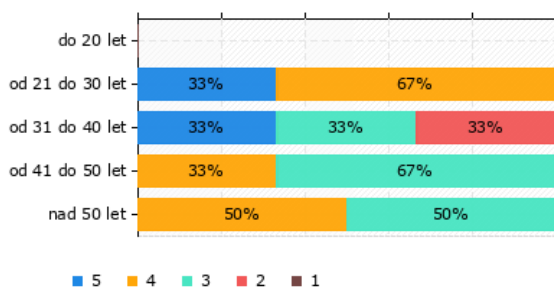
57 % zaposlenih meni da se druge sodelavce obravnava kot cenjene kolege. 29 % se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 14 % pa jih je mnenja, da to ne drži.

Za kakovost dela se čuti odgovornih 71 % zaposlenih, medtem ko se 29 % zaposlenih s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.

50 % zaposlenih meni, da sta količina in kakovost dela enako pomembni, 43 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 7 % zaposlenih se s to trditvijo ne strinja.

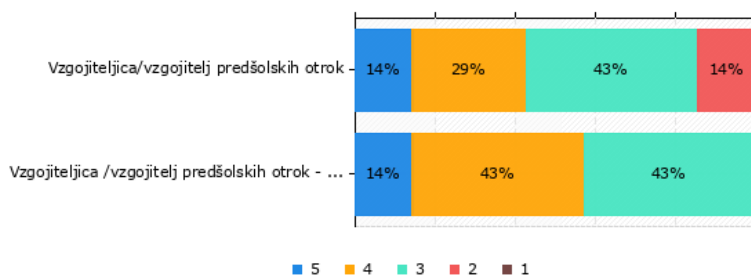
Mnenja in predlogi zaposlenih

- Kakovost dela bi bila veliko boljša, če bi imeli primerna sredstva.
- Spremenila bi, da bi imeli možnost naročiti več sredstev, ker bi imeli več možnosti predajati kakovostno znanje naprej.
- Boljše je tudi manj sredstev pa tista kakovostna, kot pa da jih je veliko pa ti nič prav ne pride.
- Želela bi si, da se npr. stenska igrala strokovno izbira, da bi lahko izbrali sredstva, ki so primerna za starostno skupino in bi se nabavila ne glede na ceno.
- Tudi količina sredstev mora biti zadostna.
- Predlog za izboljšavo: da se dogovorimo z vodstvom, pričakujemo, da nas slišijo, da nam kdo prisluhne, da je to pomembno.
- Več financ bi se morali nameniti nabavi sredstev.



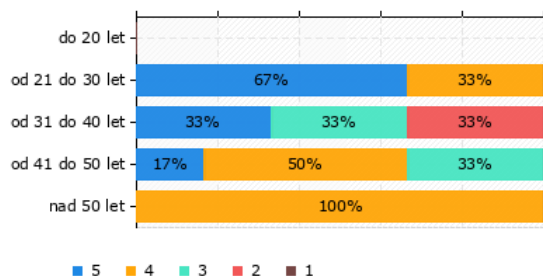
Graf 2: Zaposleni imamo standarde in cilje kakovosti jasno zastavljene, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let meni, da imamo standarde in cilje kakovosti jasno zastavljene, medtem ko tako meni le 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let meni, da imamo standarde in cilje kakovosti jasno zastavljene, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let se s to trditvijo ne strinja in 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da imamo standarde in cilje kakovosti jasno zastavljene, 50 % zaposlenih starih nad 50 let se s to trditvijo ne strinja.



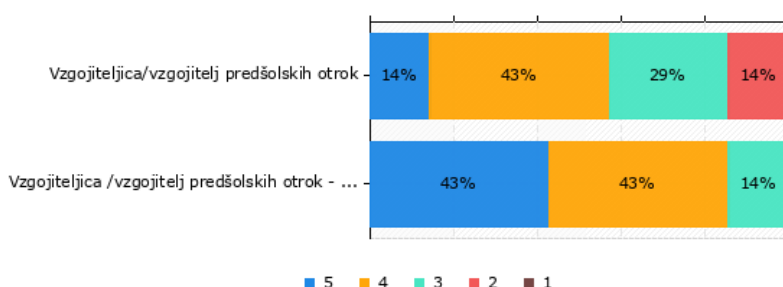
Graf 3: Zaposleni imamo standarde in cilje kakovosti jasno zastavljene, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 57 % VPO-PV meni, da imamo standarde in cilje kakovosti jasno zastavljene, 43 % VPO in 43 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO pa meni, da standardov in ciljev kakovosti nimamo jasno zastavljenih.



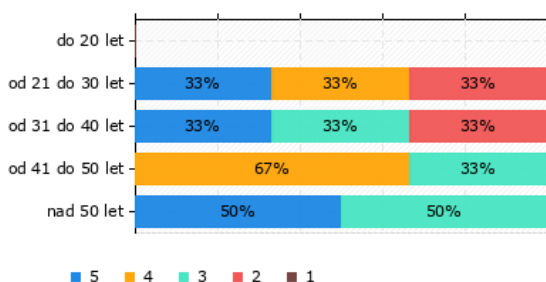
Graf 4: Zaposleni prispevamo k doseganju standardov kakovosti, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let meni, da zaposleni prispevamo k doseganju standardov kakovosti, medtem ko tako meni le 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let meni, da zaposleni prispevamo k doseganju standardov kakovosti, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let se s to trditvijo ne strinja in 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 100 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da zaposleni prispevamo k doseganju standardov kakovosti.



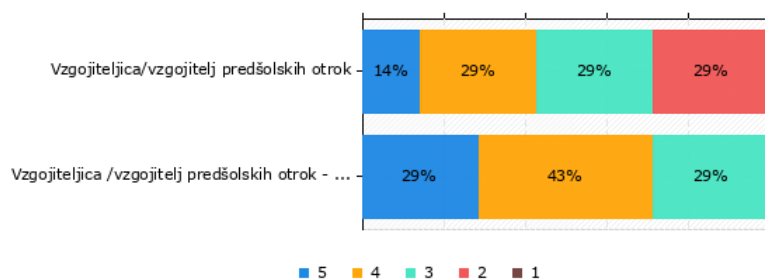
Graf 5: Zaposleni prispevamo k doseganju standardov kakovosti, primerjava glede na delovno mesto

57 % VPO in 86 % VPO-PV meni, da zaposleni prispevamo k doseganju standardov kakovosti, 29 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO pa meni, da zaposleni ne prispevamo k doseganju standardov kakovosti.



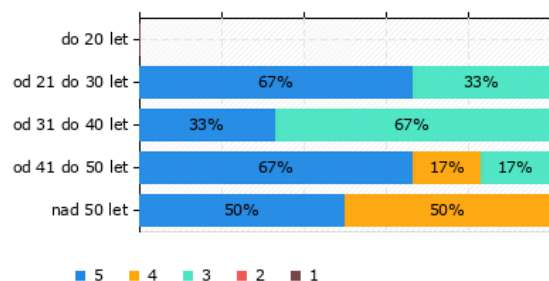
Graf 6: Druge sodelavce obravnavamo kot cenjene kolege, primerjava glede na starost

66 % zaposlenih starih od 21 do 30 let meni, da druge sodelavce obravnavamo kot cenjene kolege, podobno meni 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let meni, da druge sodelavce obravnavamo kot cenjene kolege, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let se s to trditvijo ne strinja, prav tako se s to trditvijo ne strinja 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let. 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da druge sodelavce obravnavamo kot cenjene kolege, 50 % zaposlenih starih nad 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.



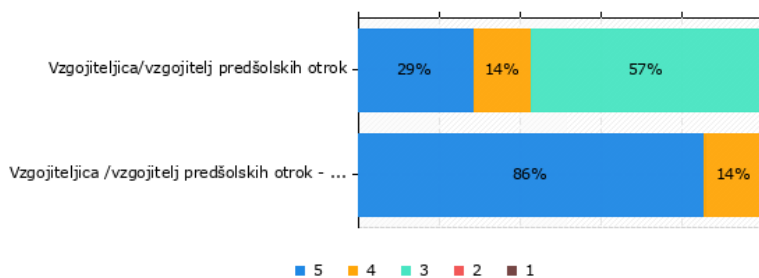
Graf 7: Druge sodelavce obravnavamo kot cenjene kolege, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 86 % VPO-PV meni, da druge sodelavce obravnavamo kot cenjene kolege, 29 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 29 % VPO pa meni, da drugih sodelavcev ne obravnavamo kot cenjene kolege.



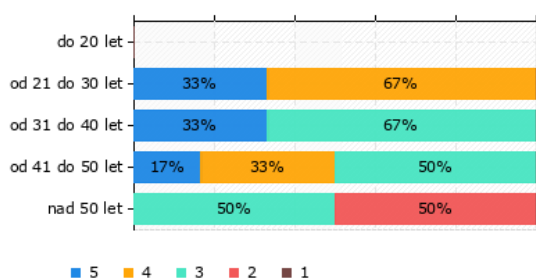
Graf 8: Za kakovost našega dela se zaposleni čutimo odgovorne, primerjava glede na starost

67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let se za kakovost dela čuti odgovorne, enako meni 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let meni, da zaposleni prispevamo k doseganju standardov kakovosti, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let se s to trditvijo ne strinja, prav tako se s to trditvijo ne strinja 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let. 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da druge sodelavce obravnavamo kot cenjene kolege, 50 % zaposlenih starih nad 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.



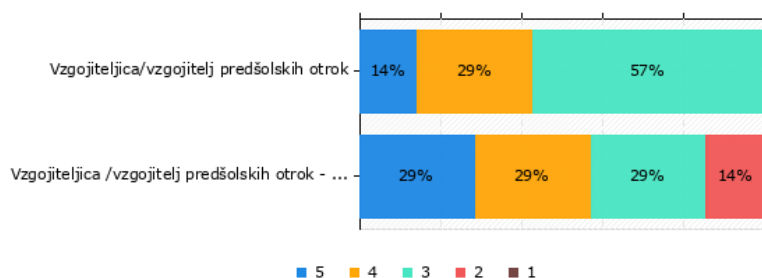
Graf 9: Za kakovost našega dela se zaposleni čutimo odgovorne, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 100 % VPO-PV meni, da se za kakovost našega dela zaposleni čutimo odgovorne, 29 % VPO se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



Graf 10: Količina in kakovost dela sta pri nas enako pomembni, primerjava glede na starost

Za 100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let sta količina in kakovost dela enako pomembni, medtem ko tako meni le 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let meni, da sta količina in kakovost dela enako pomembni, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, prav tako se 50 % zaposlenih starih nad 50 let s trditvijo niti strinja niti ne strinja, 50 % zaposlenih starih nad 50 let pa meni, da količina in kakovost dela nista enako pomembni.



Graf 11: Količina in kakovost dela sta pri nas enako pomembni, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 58 % VPO-PV meni, da sta količina in kakovost dela pri nas enako pomembni, 57 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO-PV pa meni, da količina in kakovost dela pri nas nista enako pomembni.

2. INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST



Graf 12: Inovativnost in iniciativnost

71 % zaposlenih meni, da se od vseh zaposlenih pričakuje, da podajajo predloge za izboljšave, ne samo od vodje, 21 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 7 % pa jih meni, da se od zaposlenih ne pričakuje, da podajajo predloge za izboljšave, ampak samo od vodje.

57 % zaposlenih je za uveljavitev svojih idej pripravljeno prevzeti tveganje. 36 % jih je neodločenih, 7 % pa se s trditvijo ne strinja.

79 % zaposlenih se zaveda, da so spremembe nujne, 21 % se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.

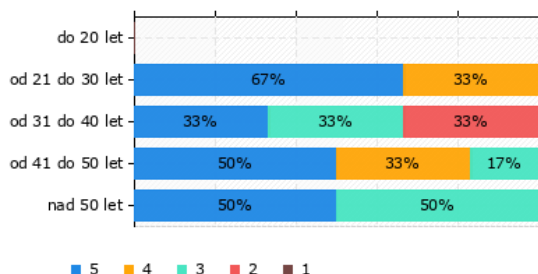
58 % zaposlenih meni, da so med preizkušanjem novih načinov dela napake sprejemljive, medtem ko se 36 % zaposlenih s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 7 % zaposlenih pa meni, da napake niso sprejemljive.

64 % zaposlenih meni, da se storitve nenehno posodablja in izboljšujejo, 21 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 14 % zaposlenih se s to trditvijo ne strinja.

58 % zaposlenih meni, da zaposleni predloge, zamisli, ideje podajajo redno, 36 % zaposlenih s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 7 % zaposlenih pa meni, da se to ne dogaja redno.

Mnenja in predlogi zaposlenih

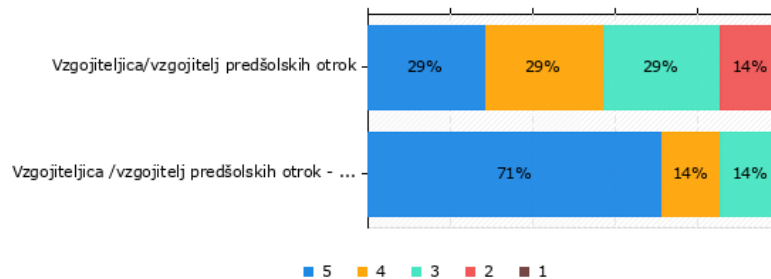
- Mnenja, ideje podajamo, ampak niso izvedene.
- Tveganja tudi prevzemamo, čeprav vemo, da je to v naše slabo, zavoljo otrok, da jim nudiš največ.
- Dobro bi bilo, da če prevzemamo odgovornost za določene stvari, da bi imeli tudi možnost izbire, za kaj bomo prevzeli odgovornost.



Graf 13: Pričakuje se, da pri nas predloge za izboljšave podajamo vsi zaposleni, ne samo vodja, primerjava glede na starost

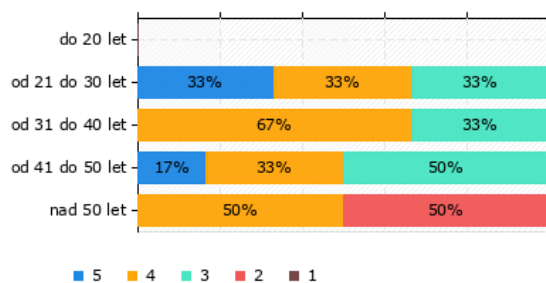
100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let meni, da se pričakuje, da predloge za izboljšave podajamo vsi zaposleni, ne samo vodja, medtem ko tako meni le 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 %

zaposlenih starih od 31 do 40 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja in 33 % zaposlenih se s trditvijo ne strinja. 83 % zaposlenih starih od 41 do 50 let meni, da se pričakuje, da predloge za izboljšave podajamo vsi zaposleni, ne samo vodja, in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, prav tako se 50 % zaposlenih starih nad 50 let s trditvijo niti strinja niti ne strinja meni, 50 % zaposlenih starih nad 50 let pa meni, da se pričakuje, da predloge za izboljšave podajamo vsi zaposleni, ne samo vodja.



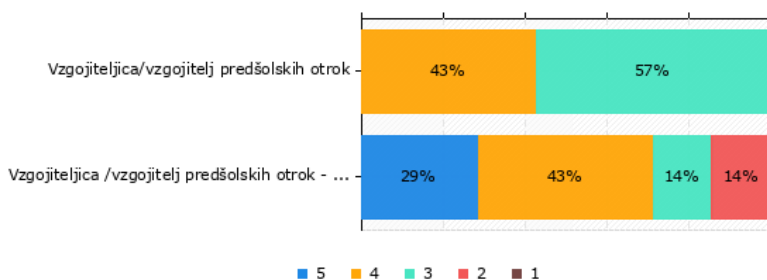
Graf 14: Pričakuje se, da pri nas predloge za izboljšave podajamo vsi zaposleni, ne samo vodja, primerjava glede na delovno mesto

58 % VPO in 85 % VPO-PV meni, da da se pričakuje, da predloge za izboljšave podajamo vsi zaposleni, ne samo vodja, 29 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO pa meni, da se ne pričakuje, da predloge za izboljšave podajamo vsi zaposleni, ampak samo vodja.



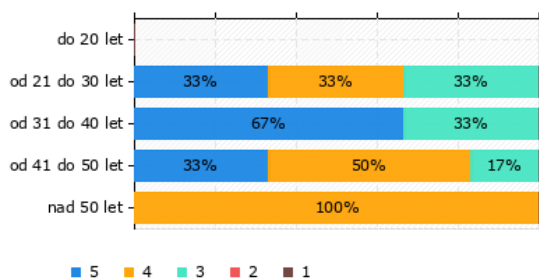
Graf 15: Za uveljavitev svojih idej smo zaposleni pripravljene prevzeti tveganje, primerjava glede na starost

66 % zaposlenih starih od 21 do 30 let je pripravljeno prevzeti tveganje ob uveljavitvi svojih idej, podobno meni 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let je pripravljene prevzeti tveganje ob uveljavitvi svojih idej, medtem ko se 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let s trditvijo niti strinja niti ne strinja, 50 % zaposlenih starih nad 50 let se s trditvijo ne strinja.



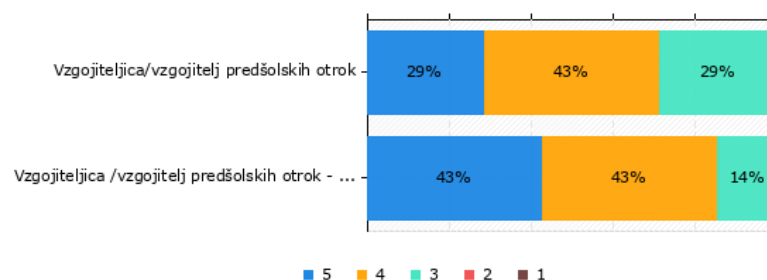
Graf 16: Za uveljavitev svojih idej smo zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 72 % VPO-PV je pripravljeh prevzeti tveganje ob uveljavitvi svojih idej, 57 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO-PV pa ni pripravljenih prevzeti tveganja ob uveljavitvi svojih idej.



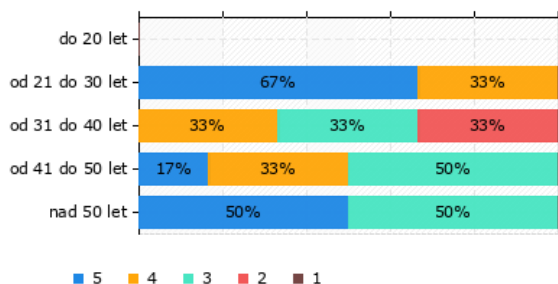
Graf 17: Zaposleni se zavedamo, da so spremembe nujne, primerjava glede na starost

66 % zaposlenih starih od 21 do 30 let se zaveda, da so spremembe nujne, podobno meni 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 83 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let se zaveda, da so spremembe nujne, medtem ko se 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



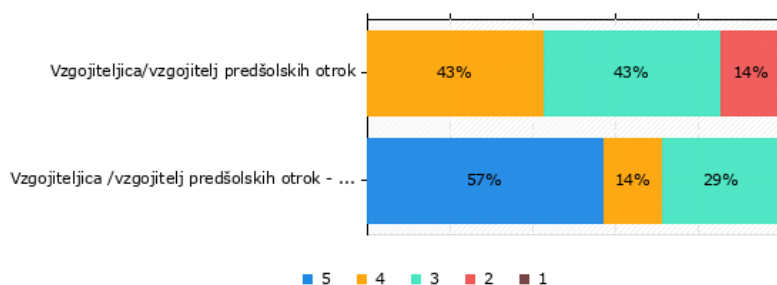
Graf 18: Zaposleni se zavedamo, da so spremembe nujne, primerjava glede na delovno mesto

72 % VPO in 86 % VPO-PV se zaveda, da so spremembe nujne, 29 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



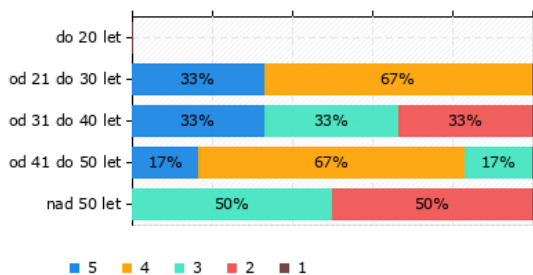
Graf 19: Med preizkušanjem novih načinov dela so pri nas napake sprejemljive, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let meni, da so med preizkušanjem novih načinov dela napake sprejemljive, tako pa meni le 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let. 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



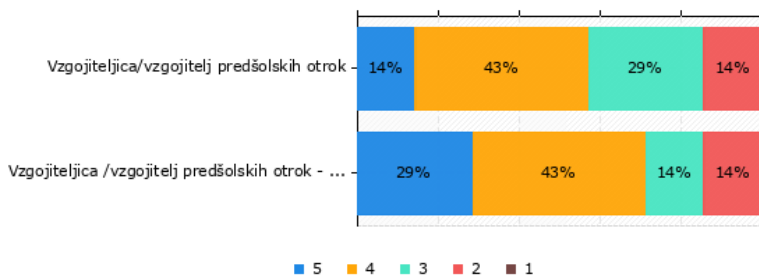
Graf 20: Med preizkušanjem novih načinov dela so pri nas napake sprejemljive, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 70 % VPO-PV meni, da so med preizkušanjem novih načinov dela napake sprejemljive, 43 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 29 % VPO-PV pa meni, da med preizkušanjem novih načinov dela napake niso sprejemljive.



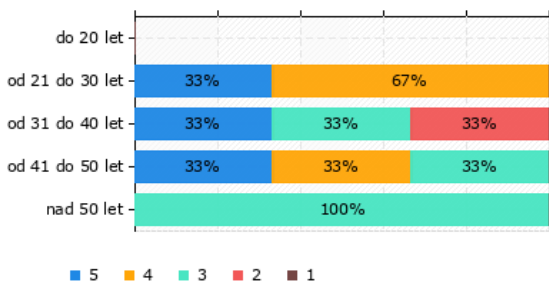
Graf 21: Naše storitve nenehno posodabljam in izboljšujemo, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let meni, da naše storitve nenehno posodabljam in izboljšujemo. Tako meni le 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let ter kar 84 % zaposlenih starih od 41 do 50 let. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 21 do 30 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. S trditvijo se ne strinja 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let.



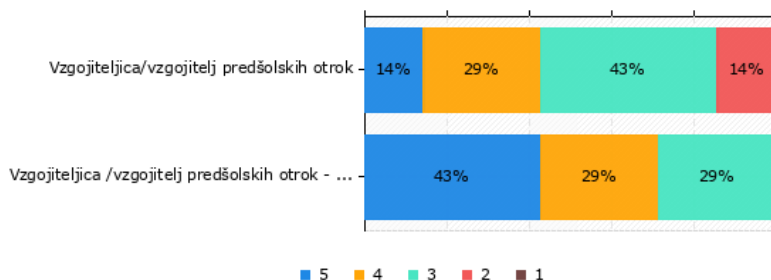
Graf 22: Naše storitve nenehno posodabljam in izboljšujemo, primerjava glede na delovno mesto

57 % VPO in 72 % VPO-PV meni, da naše storitve nenehno posodabljam in izboljšujemo, 29 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO in 14 % VPO-PV pa meni, da naših storitev ne posodabljam in izboljšujemo nenehno.



Graf 23: Zaposleni predloge, zamisli, ideje podajamo redno, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let meni, da se predlogi, zamisli in ideje podajajo redno, tako meni tudi 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let ter 66 % zaposlenih starih od 31 do 40 let. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 100 % zaposlenih starih nad 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let pa meni, da se predlogi, zamisli in ideje ne podajajo redno.



Graf 24: Zaposleni predloge, zamisli, ideje podajamo redno, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 72 % VPO-PV meni, da se predlogi, zamisli in ideje podajajo redno, 43 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO pa meni, da se predlogi, zamisli in ideje ne podajajo redno.

3. ZAVZETOST IN MOTIVACIJA



Graf 25: Zavzetost in motivacija

79 % zaposlenih meni, da so za svoje delo zavzeti, 21 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.

35 % zaposlenih je za svoje delo ustrezno motiviranih. 50 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 14 % pa za svoje delo ni ustrezno motiviranih.

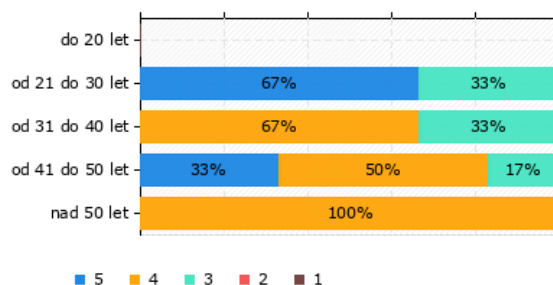
36 % zaposlenih meni, da so glede delovne uspešnosti postavljene zelo visoke zahteve, 50 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 7 % zaposlenih pa meni, da glede delovne uspešnosti zahteve niso zelo visoko postavljene.

79 % zaposlenih meni, da so pripravljeni na dodaten napor, kadar je to potrebno, medtem ko se 21 % zaposlenih s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.

29 % zaposlenih meni, da se dober delovni rezultat hitro opazi in je tudi pohvaljen, 43 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 28 % zaposlenih se s to trditvijo ne strinja.

Mnenja in predlogi zaposlenih

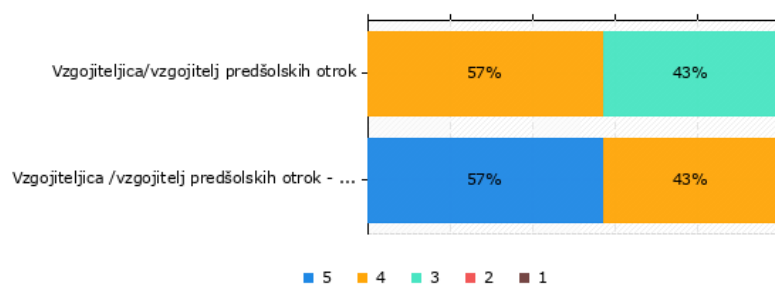
- Motivacija je tudi pohvala pa finančna motivacija. Fajn bi bilo, da bi bilo več tega . Rabiš potrditev.
- Rabimo pohvalo, vsi rabimo pohvalo.
- Fajn bi bilo, če bi dobili kdaj pohvalo tudi od zgoraj (vodstva), ne samo pri hospitaciji.
- Predlagam, da se o takih stvareh pogovarjamo na tedenskih sestankih.
- Predlog, da se o dodatnem delu pogovarjamo tudi na aktivih, ni treba da je vodstvo zraven.
- Če je pa nekdo nekaj naredil pa naj pove na sestankih pa naj se tam izve pa naj vodstvo izve pa naj mi vemo, zakaj pa ne.



Graf 26: Za svoje delo smo zaposleni zavzeti, primerjava glede na starost

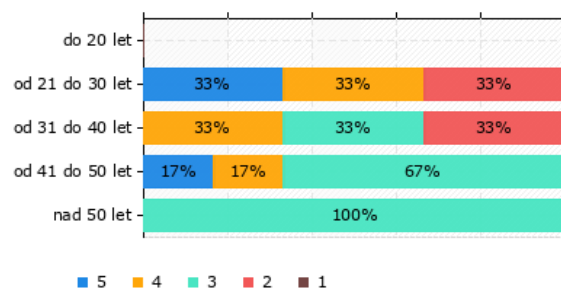
67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let in 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let meni, da smo zavzeti za svoje delo, tako meni tudi 83 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 100 % zaposlenih starih nad 50 let. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let se s trditvijo niti

strinja niti ne strinja, prav tako se 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



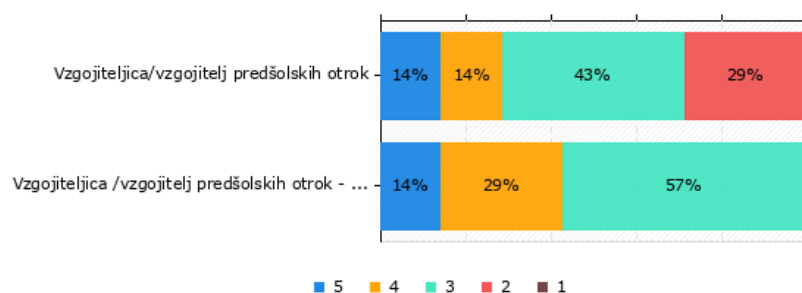
Graf 27: Za svoje delo smo zaposleni zavzeti, primerjava glede na delovno mesto

57 % VPO in 100 % VPO-PV meni, da smo zavzeti za svoje delo, 43 % VPO se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



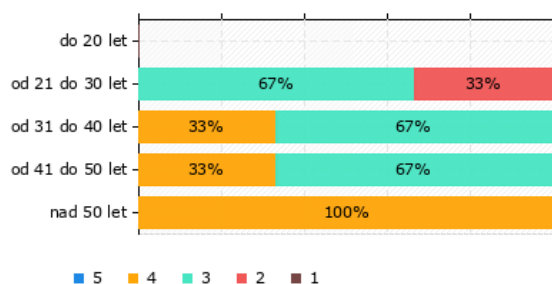
Graf 28: Za opravljanje svojega dela smo zaposleni ustrezno motivirani, primerjava glede na starost

66 % zaposlenih starih od 21 do 30 let meni, da smo za svoje delo ustrezno motivirani, 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let in 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let pa se s to trditvijo ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 34 % zaposlenih starih od 41 do 50 let meni, da smo za svoje delo ustrezno motivirani. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 100 % zaposlenih starih nad 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



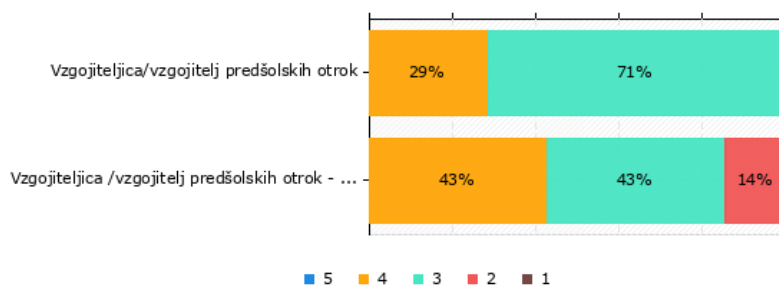
Graf 29: Za opravljanje svojega dela smo zaposleni ustrezno motivirani, primerjava glede na delovno mesto

28 % VPO in 43 % VPO-PV meni, da smo za svoje delo ustrezno motivirani, 43 % VPO in 57 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 29 % VPO pa meni, da za svoje delo nismo ustrezno motivirani.



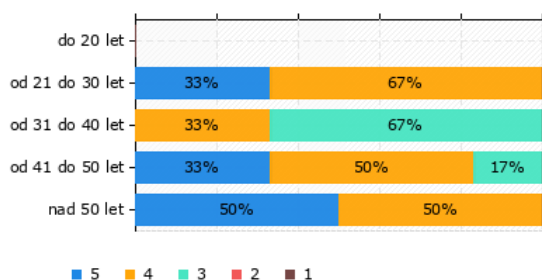
Graf 30: Pri nas so glede delovne uspešnosti postavljene zelo visoke zahteve, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih nad 50 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 ter 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let meni, da so glede delovne uspešnosti postavljene zelo visoke zahteve. 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let ter 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let se s trditvijo ne strinja.



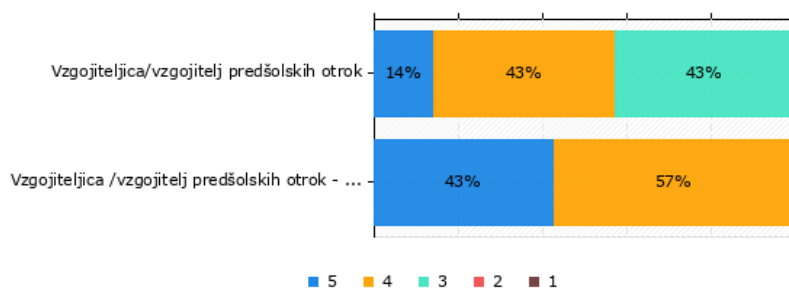
Graf 31: Pri nas so glede delovne uspešnosti postavljene zelo visoke zahteve, primerjava glede na delovno mesto

29 % VPO in 43 % VPO-PV meni, da so glede delovne uspešnosti postavljene zelo visoke zahteve, 71 % VPO in 43 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO-PV pa meni, da glede delovne uspešnosti niso postavljene zelo visoke zahteve.



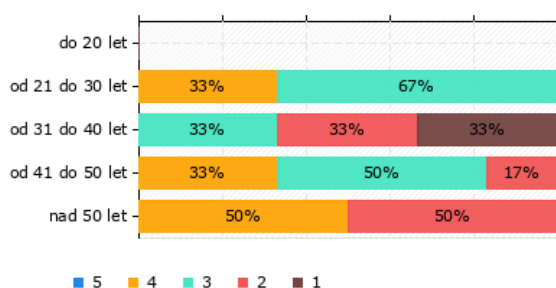
Graf 32: Kadar je potrebno, smo vsi zaposleni pripravljeni na dodaten napor, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih nad 50 let, 100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let ter 83 % zaposlenih starih od 41 do 50 let meni, da smo vsi pripravljeni na dodaten napor, kadar je to potrebno. 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



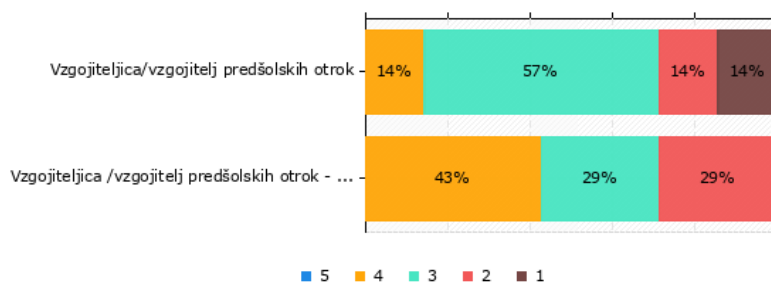
Graf 33: Kadar je potrebno, smo vsi zaposleni pripravljeni na dodaten napor, *primerjava glede na delovno mesto*

57 % VPO in 100 % VPO-PV meni, da smo vsi pripravljeni na dodaten napor, kadar je to potrebno, 43 % VPO se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



Graf 34: Pri nas se dober delovni rezultat hitro opazi in je tudi pohvaljen, *primerjava glede na starost*

50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da se dober delovni rezultat hitro opazi in je tudi pohvaljen, enako meni 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let ter 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let. 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let ter 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. Medtem pa 66 % zaposlenih starih od 31 do 40 let meni, da se dober delovni rezultat ne opazi hitro in ni pohvaljen, podobno meni 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 50 % zaposlenih starih nad 50 let.



Graf 35: Pri nas se dober delovni rezultat hitro opazi in je tudi pohvaljen, *primerjava glede na delovno mesto*

14 % VPO in 43 % VPO-PV meni, da se dober delovni rezultat hitro opazi in je tudi pohvaljen, 57 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 28 % VPO in 29 % VPO-PV pa meni, da se dober delovni rezultat ne opazi hitro in ni tudi pohvaljen.

4. PRIPADNOST VRTCU



Graf 36: Pripadnost vrtcu

72 % zaposlenih meni, da je v našem vrtcu zaposlitev varna, 21 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 7 % zaposlenih pa se s trditvijo ne strinja.

57 % zaposlenih o vrtcu govori pozitivno. 36 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 7 % pa se s trditvijo ne strinja.

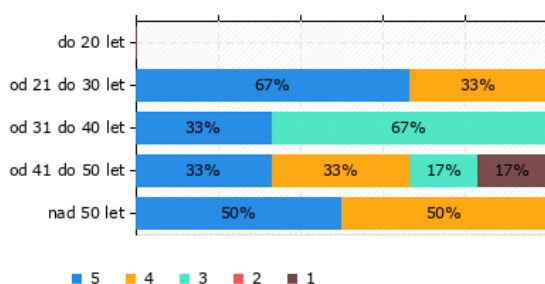
64 % zaposlenih je ponosnih, da so zaposleni v našem vrtcu, 29 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 7 % zaposlenih pa se s trditvijo ne strinja.

36 % zaposlenih meni, da ima naš vrtec velik ugled v okolju, medtem ko se 57 % zaposlenih s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 7 % zaposlenih pa se s trditvijo ne strinja.

29 % zaposlenih meni, da se dober delovni rezultat hitro opazi in je tudi pohvaljen, 43 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 28 % zaposlenih se s to trditvijo ne strinja.

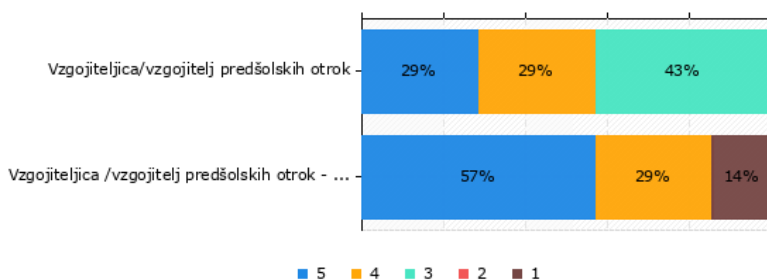
Mnenja in predlogi zaposlenih

- Star sistem nazaj prineset. Starši imajo preveliko moč, preveč se vtikajo v naše delo in vplivajo na vse skupaj.
- Spremenila bi, da bi bilo več avtonomije, avtoritete, podpore od zgoraj (vodstva), meje postavit. To je zdaj trgovina; oni (starši) plačajo in mislijo, da imajo zdaj vse pravice.
- Jaz sem letos zelo veliko razmišljala o tem, da bi zamenjala službo.
- Zaposleni bi mogli imet zaledje od zadaj, da vemo, da nekdo stoji za nami.



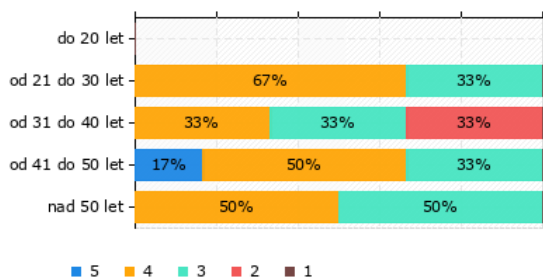
Graf 37: V našem vrtcu je zaposlitev varna oz. zagotovljena, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih nad 50 let in 100 % zaposlenih starih od 21 do 30 meni, da je v našem vrtcu zaposlitev varna oz. zagotovljena, enako meni 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 ter 66 % zaposlenih starih od 41 do 50 let. 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let pa meni, da v našem vrtcu zaposlitev ni varna oz. zagotovljena.



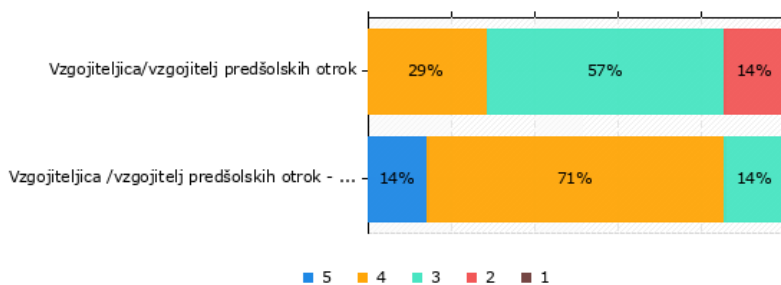
Graf 38: V našem vrtcu je zaposlitev varna oz. zagotovljena, primerjava glede na delovno mesto

58 % VPO in 86 % VPO-PV meni, da je v našem vrtcu zaposlitev varna oz. zagotovljena, 43 % VPO se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO-PV pa meni, da v našem vrtcu zaposlitev ni varna oz. zagotovljena.



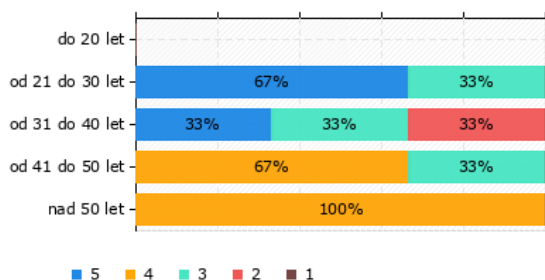
Graf 39: Zaposleni o našem vrtcu govorimo pozitivno, primerjava glede na starost

67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let meni, da zaposleni o našem vrtcu govorimo pozitivno, enako meni 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 100 % zaposlenih starih nad 50 let. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 50 % zaposlenih starih nad 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let pa se s trditvijo ne strinja.



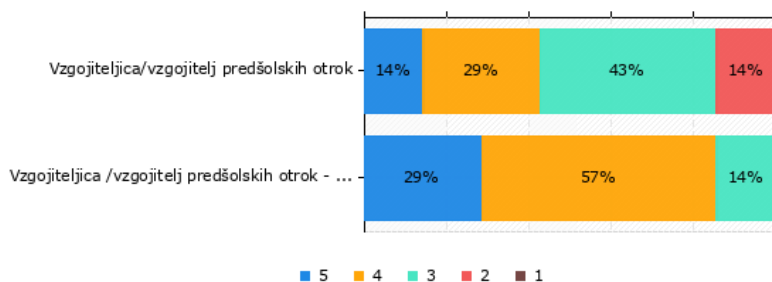
Graf 40: Zaposleni o našem vrtcu govorimo pozitivno, primerjava glede na delovno mesto

29 % VPO in 85 % VPO-PV meni, da zaposleni o našem vrtcu govorimo pozitivno, 57 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO pa meni, da zaposleni o našem vrtcu ne govorimo pozitivno.



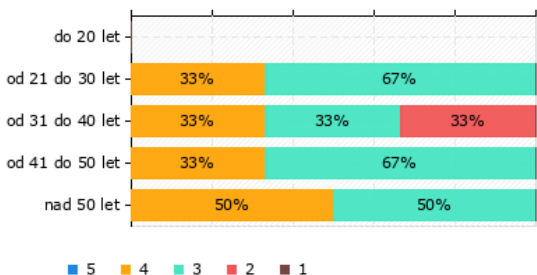
Graf 41: Ponosni smo, da smo zaposleni v našem vrtcu, primerjava glede na starost

67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let in 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let meni, da smo ponosni, da smo zaposleni v našem vrtcu, medtem ko je takih zaposlenih starih od 31 do 40 let le 33 %, zaposlenih starih nad 50 let pa kar 100 %. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let pa meni, da nismo ponosni, da smo zaposleni v našem vrtcu.



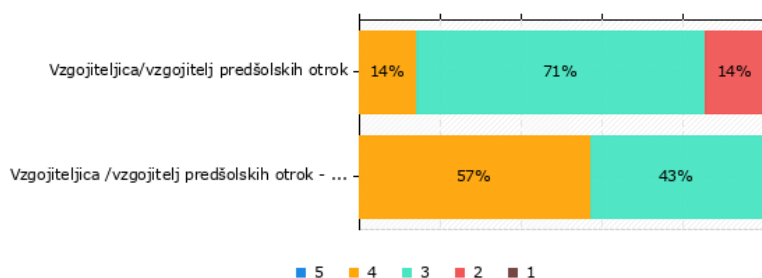
Graf 42: Ponosni smo, da smo zaposleni v našem vrtcu, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 86 % VPO-PV meni, da smo ponosni, da smo zaposleni v našem vrtcu, 43 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO pa meni, da nismo ponosni, da smo zaposleni v našem vrtcu



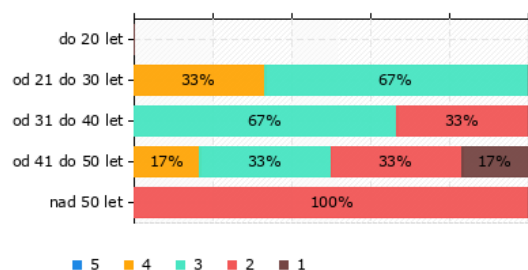
Graf 43: Naš vrtec ima velik ugled v okolju, primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da ima naš vrtec velik ugled v okolju. S to trditvijo se niti strinja niti ne strinja 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let in 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let ter 50 % zaposlenih starih nad 50 let. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let pa meni, da naš vrtec nima velikega ugleda v okolju.



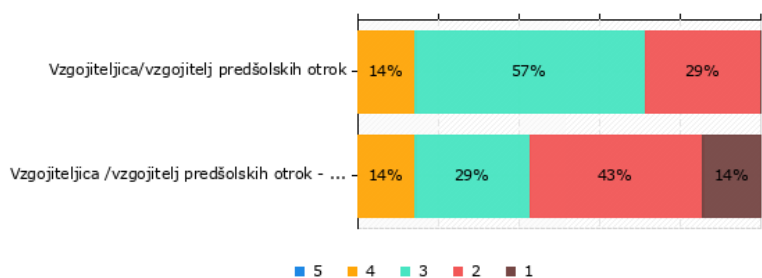
Graf 44: Naš vrtec ima velik ugled v okolju, primerjava glede na delovno mesto

14 % VPO in 57 % VPO-PV meni, da smo ponosni, da ima naš vrtec velik ugled v okolju, 71 % VPO in 43 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO pa meni, da naš vrtec nima velikega ugleda v okolju.



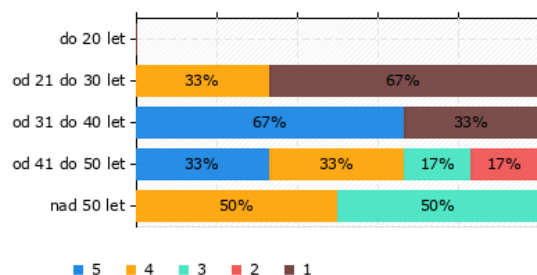
Graf 45: Če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, zaposleni ne bi zapustili vrta, primerjava glede na starost

Le 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ob znižanju plače zaradi poslovnih težav ne bi zapustilo vrta. S to trditvijo se niti strinja niti ne strinja 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let ter 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 100 % zaposlenih starih nad 50 let pa bi ob znižanju plače zaradi poslovnih težav zapustilo vrtec.



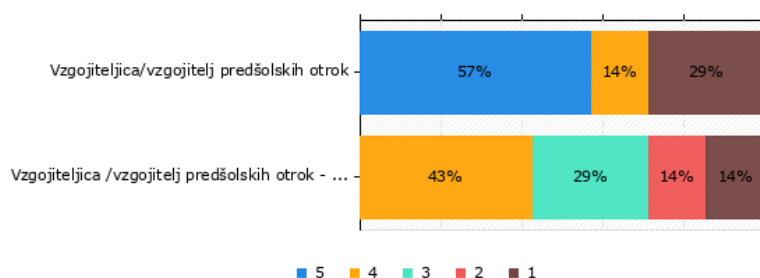
Graf 46: Če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, zaposleni ne bi zapustili vrta, primerjava glede na delovno mesto

14 % VPO in 14 % VPO-PV meni, da če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, zaposleni ne bi zapustili vrta, 57 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 29 % VPO in 57 % VPO-PV pa meni, da če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, bi zaposleni zapustili vrtec.



Graf 47: Zaposleni so v preteklosti že razmišljali ali sedaj razmišljajo o zapustitvi kolektiva oz. o zamenjavi službe, primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 66 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da so v preteklosti že razmišljali ali sedaj razmišljajo o zapustitvi kolektiva oz. menjavi službe. S to trditvijo se niti strinja niti ne strinja 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let . 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let ter 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 pa v preteklosti ali sedaj ni razmišljalo o zapustitvi kolektiva oz. zamenjavi službe.



Graf 48: Zaposleni so v preteklosti že razmišljali ali sedaj razmišljajo o zapustitvi kolektiva oz. o zamenjavi službe, primerjava glede na delovno mesto

71 % VPO in 43 % VPO-PV meni, da so zaposleni v preteklosti že razmišljali ali sedaj razmišljajo o zapustitvi kolektiva oz. menjavi službe, 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 29 % VPO in 28 % VPO-PV pa meni, da zaposleni v preteklosti niso razmišljali ali sedaj ne razmišljajo o zapustitvi kolektiva oz. menjavi službe.

5. NOTRANJI ODNOSI



Graf 49: Notranji odnosi

50 % zaposlenih meni, da se zaposleni med seboj podpiramo in si pomagamo, 50 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.

43 % zaposlenih meni, da so med zaposlenimi dobri odnosi. 57 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.

21 % zaposlenih meni, da se konflikti med zaposlenimi rešujejo sproti in v skupno korist. 64 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % zaposlenih pa se s trditvijo ne strinja.

79 % zaposlenih meni, da zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev, medtem ko se 21 % zaposlenih s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.

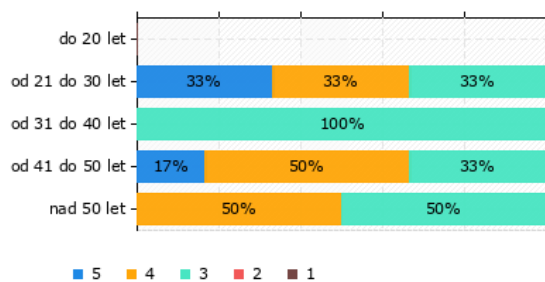
65 % zaposlenih meni, da je med sodelavci sodelovanje pomembnejše od tekmovanja, 29 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 7 % zaposlenih se s to trditvijo ne strinja.

21 % zaposlenih meni, da zaposleni našega vrtca delujemo kot enoten tim (ni razlik med posameznimi enotami), medtem ko se 50 % zaposlenih s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 28 % zaposlenih pa se s to trditvijo ne strinja.

36 % zaposlenih meni, da si zaposleni med seboj zaupamo, 57 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 7 % zaposlenih se s to trditvijo ne strinja.

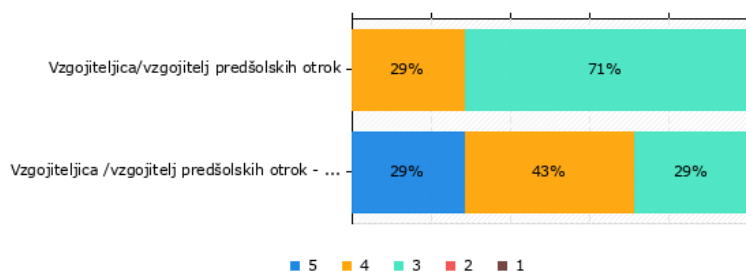
Mnenja in predlogi zaposlenih

- Predlog: da se mogoče res pogovarjamo, da so neke take zadeve, kjer se izmenjujejo mnenja.
- Da se spoznamo še drugače, da se ne pogovarjamo samo o temah, da se tudi o občutkih pri delu.
- Kaj bi se lahko spremenilo? Prisilna druženja tega ne bodo popravila, to mora biti spontano.
- Rešitev je samo tri moške dat tule not, klima je popolnoma druga.
- Jaz bi mogoče rekla, da bi se več pogovarjali med sabo, ampak ne samo to, kar se mimogrede pogovarjamo.



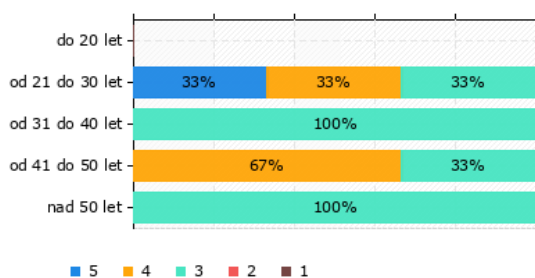
Graf 50: Med seboj se zaposleni podpiramo in si pomagamo, primerjava glede na starost

66 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da se zaposleni med seboj podpiramo in si pomagamo. S to trditvijo se niti strinja niti ne strinja kar 100 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, enako pa meni 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let.



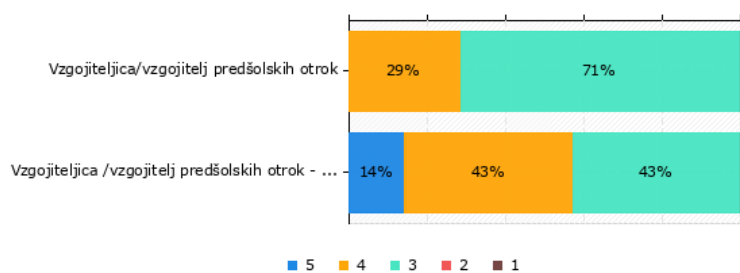
Graf 51: Med seboj se zaposleni podpiramo in si pomagamo, primerjava glede na delovno mesto

29 % VPO in 72 % VPO-PV meni, da se zaposleni med seboj podpiramo in si pomagamo, 71 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



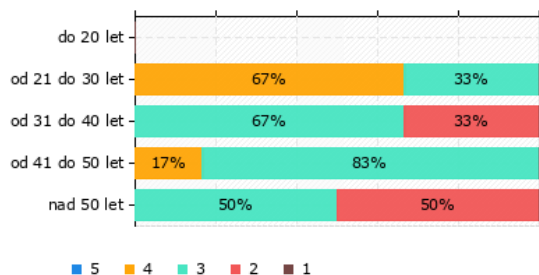
Graf 52: Med zaposlenimi so dobri odnosi, primerjava glede na starost

66 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let meni, da so odnosi med zaposlenimi dobri. S to trditvijo se niti strinja niti ne strinja kar 100 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let, enako pa meni 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let in 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let.



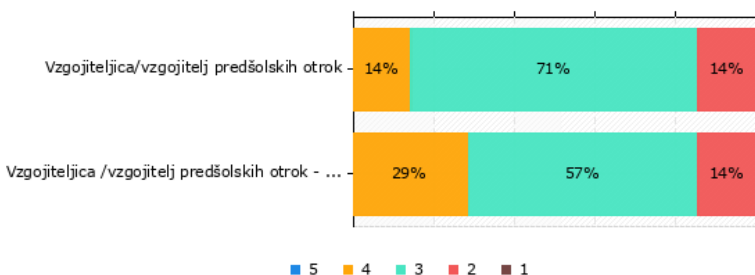
Graf 53: Med zaposlenimi so dobri odnosi, primerjava glede na delovno mesto

29 % VPO in 57 % VPO-PV meni, da so odnosi med zaposlenimi dobri, 71 % VPO in 43 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



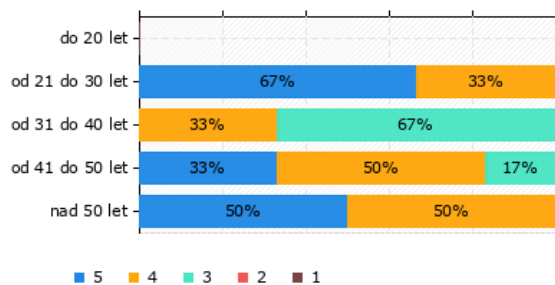
Graf 54: Konflikti med zaposlenimi se rešujejo sproti in v skupno korist, primerjava glede na starost

67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let meni, da se konflikti med zaposlenimi rešujejo sproti in v skupno korist. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 83 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let pa meni, da se konflikti ne rešujejo sproti in ne v skupno korist.



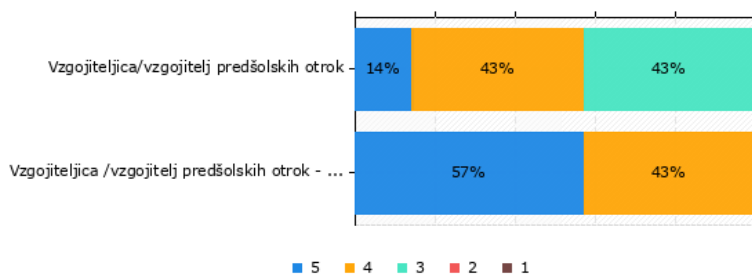
Graf 55: Konflikti med zaposlenimi se rešujejo sproti in v skupno korist, primerjava glede na delovno mesto

14 % VPO in 29 % VPO-PV meni, da se konflikti med zaposlenimi rešujejo sproti in v skupno korist, 71 % VPO in 57 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO in 14 % VPO-PV pa meni, da se konflikti med zaposlenimi ne rešujejo sproti in v skupno korist.



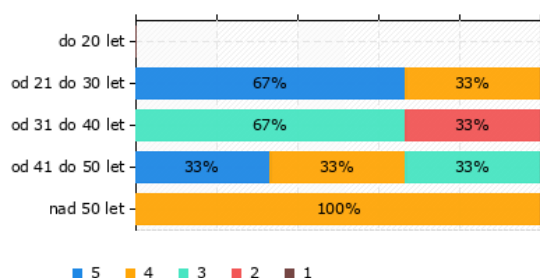
Graf 56: Zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 83 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev. Medtem ko tako meni le 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let. 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.



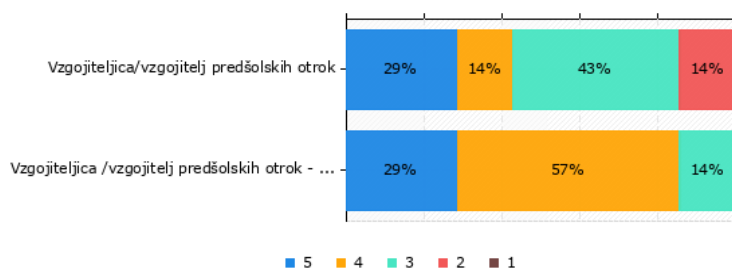
Graf 57: Zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev, primerjava glede na delovno mesto

57 % VPO in 100 % VPO-PV meni, da zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev, 43 % VPO se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



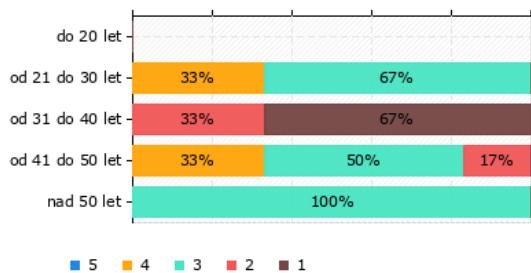
Graf 58: Med sodelavci je sodelovanje pomembnejše od tekmovanja, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 66 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da je med sodelavci sodelovanje pomembnejše od tekmovanja. 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let pa se s trditvijo ne strinja.



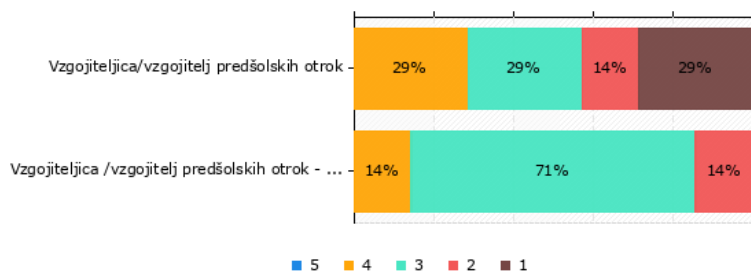
Graf 59: Med sodelavci je sodelovanje pomembnejše od tekmovanja, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 83 % VPO-PV meni, da je med sodelavci sodelovanje pomembnejše od tekmovanja, 43 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO pa meni, da med sodelavci sodelovanje ni pomembnejše od tekmovanja.



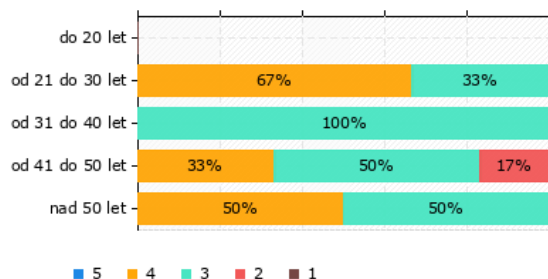
Graf 60: Zaposleni našega vrtca delujemo kot enoten tim (ni razlik med posameznimi enotami), primerjava glede na starost

Le 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let in 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let meni, da zaposleni našega vrtca delujemo kot enoten tim. 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. Medtem pa 100 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let meni, da zaposleni našega vrtca ne delujemo kot enoten tim.



Graf 61: Zaposleni našega vrtca delujemo kot enoten tim (ni razlik med posameznimi enotami), primerjava glede na delovno mesto

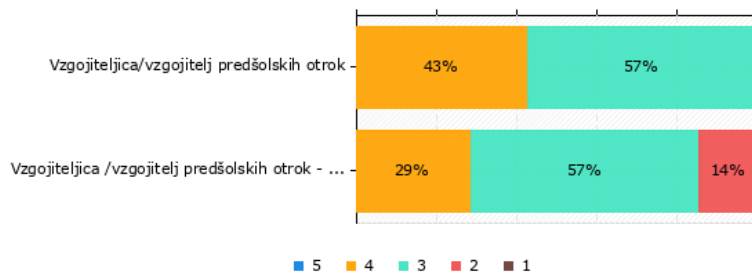
29 % VPO in 14 % VPO-PV meni, da zaposleni našega vrtca delujemo kot enoten tim, 29 % VPO in 71 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 43 % VPO in 14 % VPO-PV pa meni, da zaposleni našega vrtca ne delujemo kot enoten tim.



Graf 62: Zaposleni si med seboj zaupamo, primerjava glede na starost

67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let in 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let, 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da si zaposleni med seboj zaupamo. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 100 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih

nad 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. Medtem pa 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let meni, da si zaposleni med seboj ne zaupamo.



Graf 63: Zaposleni si med seboj zaupamo, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 29 % VPO-PV meni, da si zaposleni med seboj zaupamo, 57 % VPO in 57 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO-PV pa meni, da si zaposleni med seboj ne zaupamo.

6. VODENJE



Graf 64: Vodenje

33 % zaposlenih meni, da se vodja pogovarja s podrejenimi o rezultatih dela, 43 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 14 % pa meni, da se vodja s podrejenimi ne pogovarja o rezultatih dela.

36 % zaposlenih meni, da v vrtcu vlada ukazovalno vodenje. 36 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 28 % zaposlenih pa meni, da v vrtcu ukazovalnega vodenja ni.

28 % zaposlenih meni, da nas vodja spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za lastno delo. 71 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.

86 % zaposlenih meni, da zaposleni samostojno opravljamo svoje delo, medtem ko se 14 % zaposlenih s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.

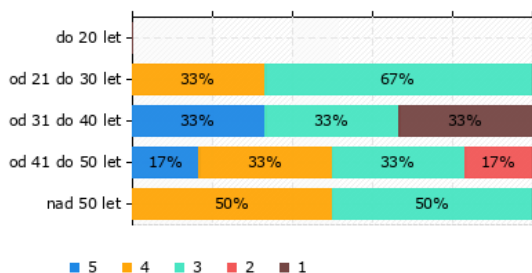
36 % zaposlenih meni, da nadrejeni na svoje delo prejemajo utemeljene pripombe zaposlenih, 57 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 7 % zaposlenih se s to trditvijo ne strinja.

29 % zaposlenih meni, da se pri nas ravna etično in profesionalno, medtem ko se 57 % zaposlenih s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 14 % zaposlenih pa se s to trditvijo ne strinja.

Mnenja in predlogi zaposlenih

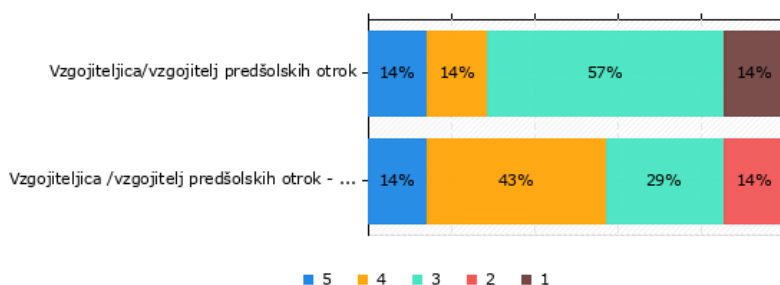
- Ali mogoče rečeš, sem razmišljal tak pa tak, kaj pa vi mislite, glede na to, da že tukaj delate.
- Da se začne z malimi spremembami in gremo naprej.

- Če zaposleni povejo, da še nečesa niso nikoli delali, se mi zdi, da je potrebno malo več informacij.



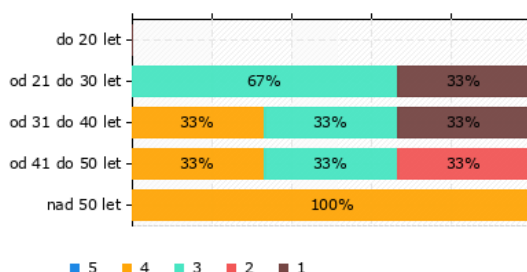
Graf 65: O rezultatih dela se vodja pogovarja s podrejenimi, primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let in 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da se vodja o rezultatih dela pogovarja s podrejenimi. S to trditvijo se niti strinja niti ne strinja 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let ter 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let pa se s trditvijo ne strinja.



Graf 66: O rezultatih dela se vodja pogovarja s podrejenimi, primerjava glede na delovno mesto

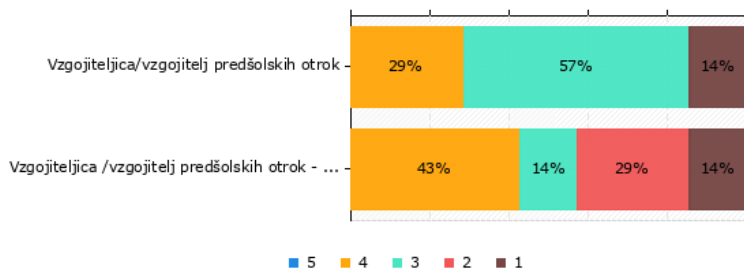
28 % VPO in 57 % VPO-PV meni, da se vodja o rezultatih dela pogovarja s podrejenimi, 57 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO in 14 % VPO-PV pa meni, da se vodja o rezultatih dela ne pogovarja s podrejenimi.



Graf 67: V vrtcu vlada ukazovalno vodenje, primerjava glede na starost

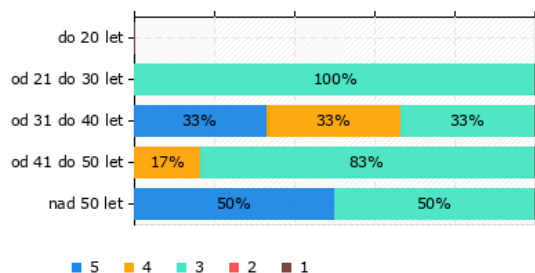
67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let in 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s trditvijo, da v vrtcu vlada ukazovalno vodenje niti strinja niti ne strinja. 33 %

zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let se s trditvijo strinja. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let ter 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 pa meni, da v vrtcu ne vlada ukazovalno vodenje.



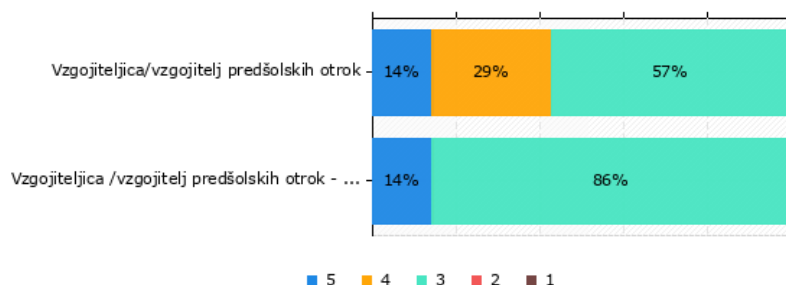
Graf 68: V vrtcu vlada ukazovalno vodenje, primerjava glede na delovno mesto

29 % VPO in 43 % VPO-PV meni, da v vrtcu vlada ukazovalno vodenje, 57 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO in 43 % VPO-PV pa meni, da v vrtcu ne vlada ukazovalno vodenje.



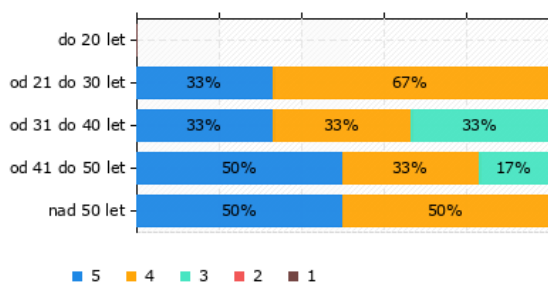
Graf 69: Vodja nas spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za lastno delo, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 83 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 50 % zaposlenih starih nad 50 let se s trditvijo, da nas vodja spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za lastno delo niti strinja niti ne strinja. Medtem pa se 66 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let se s trditvijo strinja.



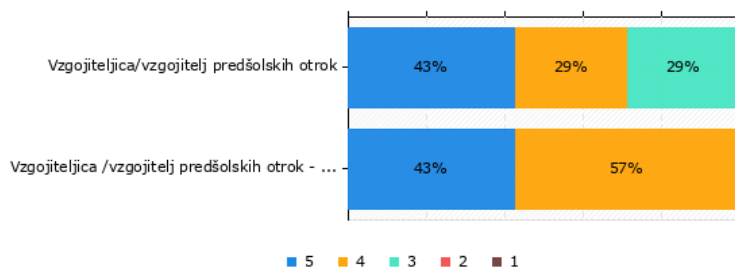
Graf 70: Vodja nas spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za lastno delo, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 14 % VPO-PV meni, da nas vodja spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti za lastno delo, 57 % VPO in 86 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



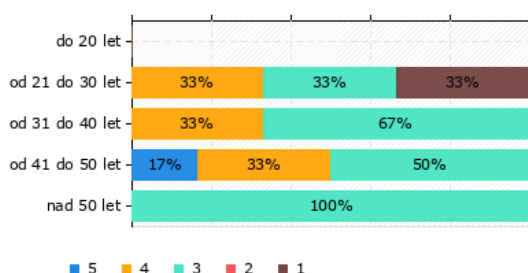
Graf 71: Zaposleni svoje delo samostojno opravljamo, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 66 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 83 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 100 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da svoje delo opravljamo samostojno. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



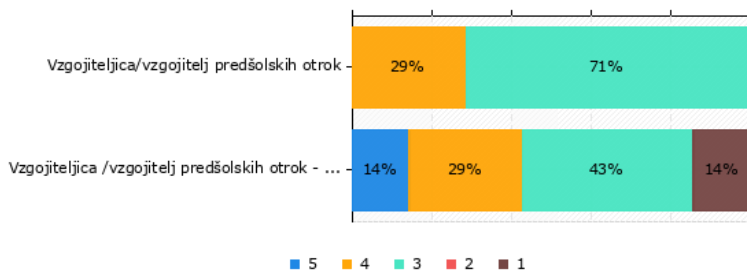
Graf 72: Zaposleni svoje delo samostojno opravljamo, primerjava glede na delovno mesto

72 % VPO in 100 % VPO-PV meni, da svoje delo opravljamo samostojno, 29 % VPO se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



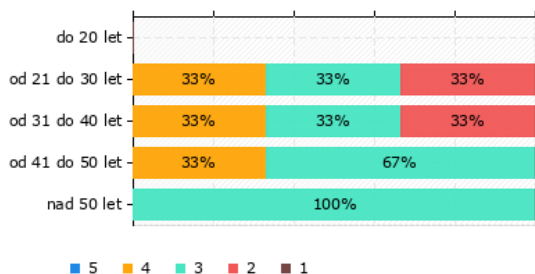
Graf 73: Na svoje delo prejemajo nadrejeni utemeljene pripombe zaposlenih, primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let menijo, da nadrejeni na svoje delo prejemajo utemeljene pripombe zaposlenih. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let pa se s trditvijo ne strinja.



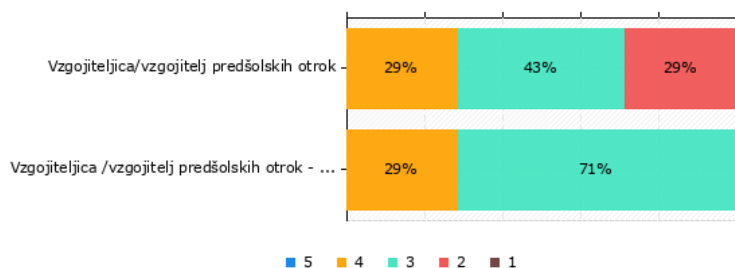
Graf 74: Na svoje delo prejemajo nadrejeni utemeljene pripombe zaposlenih, primerjava glede na delovno mesto

29 % VPO in 43 % VPO-PV meni, da nadrejeni na svoje delo prejemajo utemeljene pripombe zaposlenih, 71 % VPO in 43 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO-PV pa meni, da nadrejeni na svoje delo ne prejemajo utemeljenih pripomb zaposlenih.



Graf 75: Pri nas se ravna etično in profesionalno, primerjava glede na starost

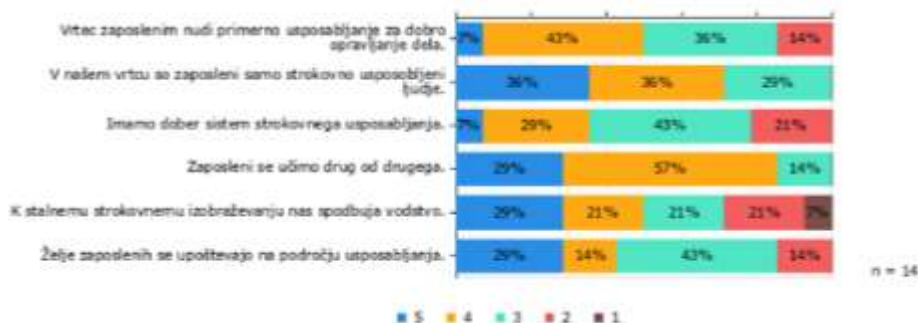
33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let meni, da se pri nas ravna etično in profesionalno. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let in 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let pa se s trditvijo ne strinja.



Graf 76: Pri nas se ravna etično in profesionalno, primerjava glede na delovno mesto

29 % VPO in 29 % VPO-PV meni, da se pri nas ravna etično in profesionalno, 43 % VPO in 71 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 29 % VPO pa meni, da se pri nas ne ravna etično in profesionalno.

7. STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE



Graf 77: Strokovna usposobljenost in učenje

50 % zaposlenih meni, da vrtec zaposlenim nudi primerno usposabljanje za dobro opravljanje dela. 36 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 14 % zaposlenih pa meni, da vrtec zaposlenim ne nudi primerne usposabljanja za dobro opravljanje dela.

72 % zaposlenih meni, da so v našem vrtcu zaposleni samo strokovno usposobljeni ljudje. 29 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.

36 % zaposlenih meni, da imamo dober sistem strokovnega usposabljanja. 43 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 21 % zaposlenih pa meni, da nimamo dobrega sistema strokovnega usposabljanja.

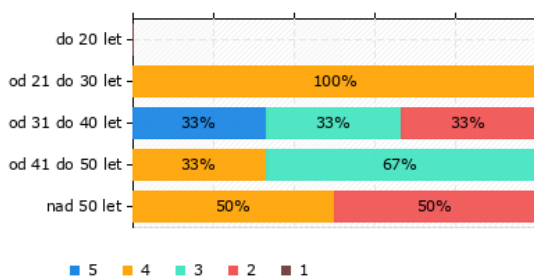
86 % zaposlenih meni, da se zaposleni učimo drug od drugega, medtem ko se 14 % zaposlenih s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.

50 % zaposlenih meni, da nas k stalnemu strokovnemu izobraževanju spodbuja vodstvo, 21 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 28 % zaposlenih se s to trditvijo ne strinja.

43 % zaposlenih meni, da se želje zaposlenih upoštevajo na področju usposabljanja, medtem ko se 43 % zaposlenih s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 14 % zaposlenih pa se s to trditvijo ne strinja.

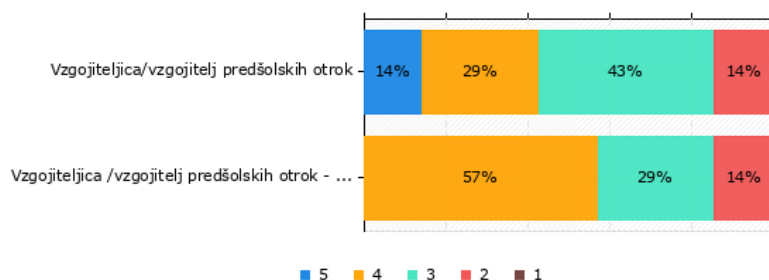
Mnenja in predlogi zaposlenih

- Meni bi bilo zanimivo, da ne bi načrtovano hodile hospitirat, da bi kar tako, najboljše je tisto spontano.
- Enkrat, ko si sam sebi všeč pa rečeš, daj pridi pogledat.
- Meni so zelo fajn medsebojne hospitacije, bi mogoče bilo več kot ena na leto, v tem primeru bi se naučili še več drug od drugega, sploh če bi bilo to sistematično narejeno.



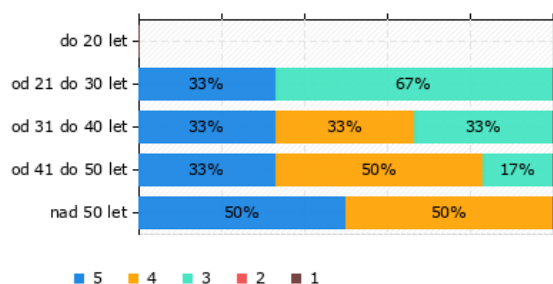
Graf 78: Vrtec zaposlenim nudi primerno usposabljanje za dobro opravljanje dela, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da vrtec zaposlenim nudi primerno usposabljanje za dobro opravljanje dela. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let ter 50 % zaposlenih starih nad 50 let pa se s trditvijo ne strinja.



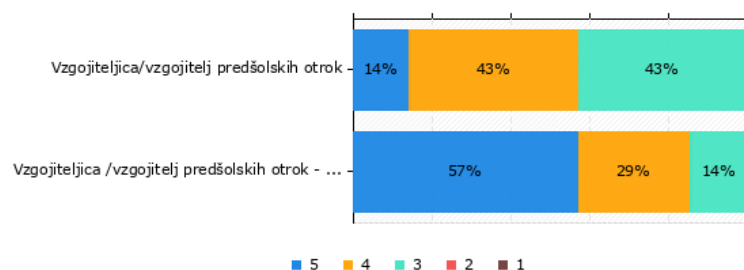
Graf 79: Vrtec zaposlenim nudi primerno usposabljanje za dobro opravljanje dela, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 57 % VPO-PV meni, da vrtec zaposlenim nudi primerno usposabljanje za dobro opravljanje dela, 43 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO in 14 % VPO-PV pa meni, da vrtec zaposlenim ne nudi primernega usposabljanja za dobro opravljanje dela.



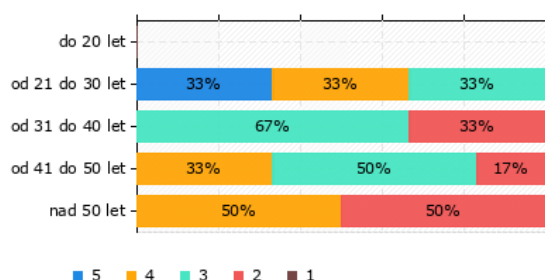
Graf 80: V našem vrtcu so zaposleni samo strokovno usposobljeni ljudje, primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 66 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 83 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da so v našem vrtcu zaposleni samo strokovno usposobljeni ljudje. 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.



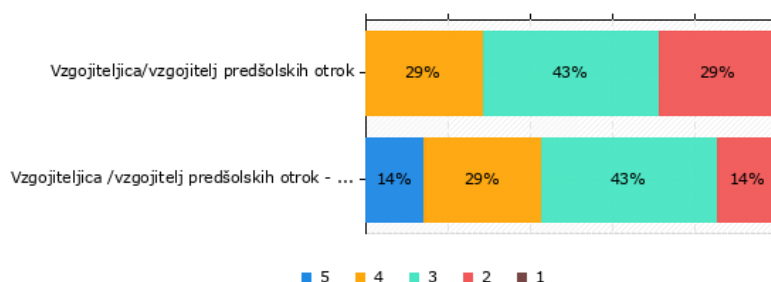
Graf 81: V našem vrtcu so zaposleni samo strokovno usposobljeni ljudje, primerjava glede na delovno mesto

57 % VPO in 86 % VPO-PV meni, da so v našem vrtcu zaposleni samo strokovno usposobljeni ljudje, 43 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



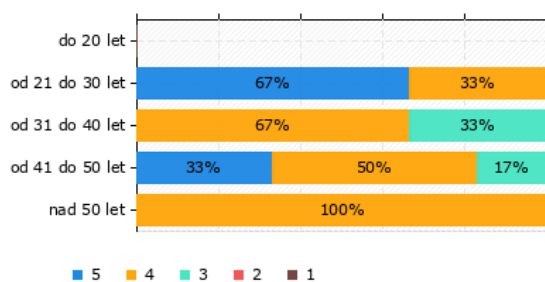
Graf 82: Imamo dober sistem strokovnega usposabljanja, primerjava glede na starost

66 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da imamo dober sistem strokovnega usposabljanja. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 50 % zaposlenih starih nad 50 let pa meni, da nimamo dobrega sistema usposabljanja.



Graf 83: Imamo dober sistem strokovnega usposabljanja, primerjava glede na delovno mesto

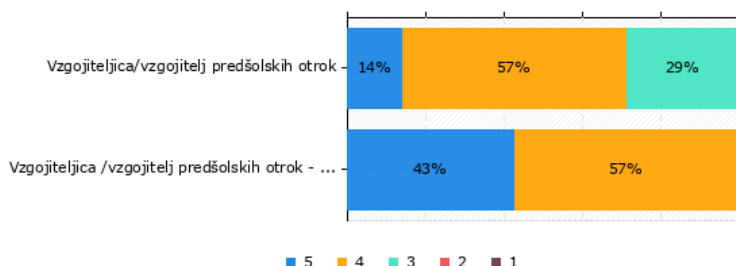
29 % VPO in 43 % VPO-PV meni, da imamo dober sistem strokovnega usposabljanja, 43 % VPO in 43 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 29 % VPO in 14 % VPO-PV pa meni, da nimamo dobrega sistema strokovnega usposabljanja.



Graf 84: Zaposleni se učimo drug od drugega, primerjava glede na starost

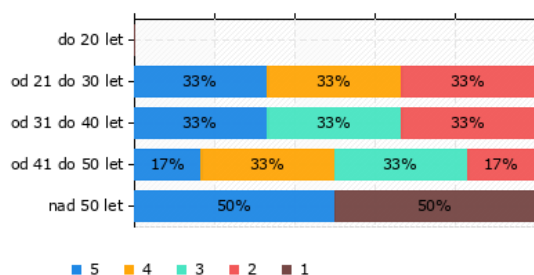
100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 83 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da se zaposleni učimo drug od drugega. 33

% zaposlenih starih od 31 do 40 let in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.



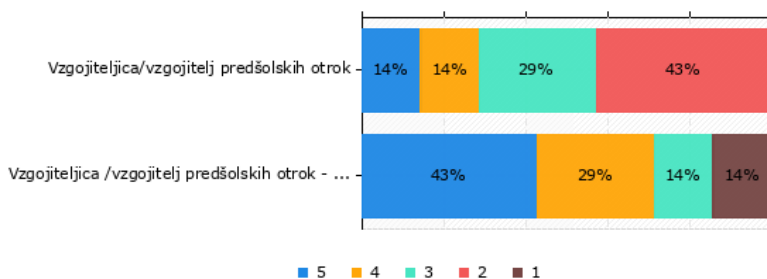
Graf 85: Zaposleni se učimo drug od drugega, primerjava glede na delovno mesto

71 % VPO in 100 % VPO-PV meni, da se zaposleni učimo drug od drugega, 29 % VPO se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



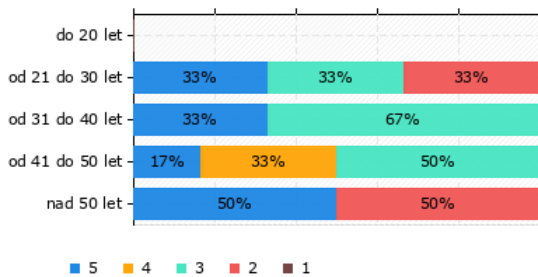
Graf 86: K stalnemu strokovnemu izobraževanju nas spodbuja vodstvo, primerjava glede na starost

66 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da nas k stalnemu strokovnemu izobraževanju spodbuja vodstvo. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni pa meni, da nas k stalnemu strokovnemu izobraževanju ne spodbuja vodstvo.



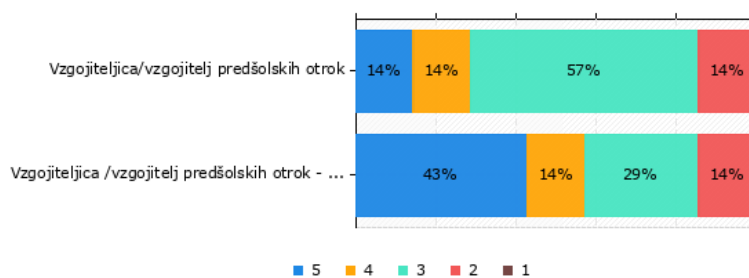
Graf 87: K stalnemu strokovnemu izobraževanju nas spodbuja vodstvo, primerjava glede na delovno mesto

28 % VPO in 72 % VPO-PV meni, da nas k stalnemu strokovnemu izobraževanju spodbuja vodstvo, 29 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 43 % VPO in 14 % VPO-PV pa meni, da nas k stalnemu strokovnemu izobraževanju vodstvo ne spodbuja.



Graf 88: Želje zaposlenih se upoštevajo na področju usposabljanja, primerjava glede na starost

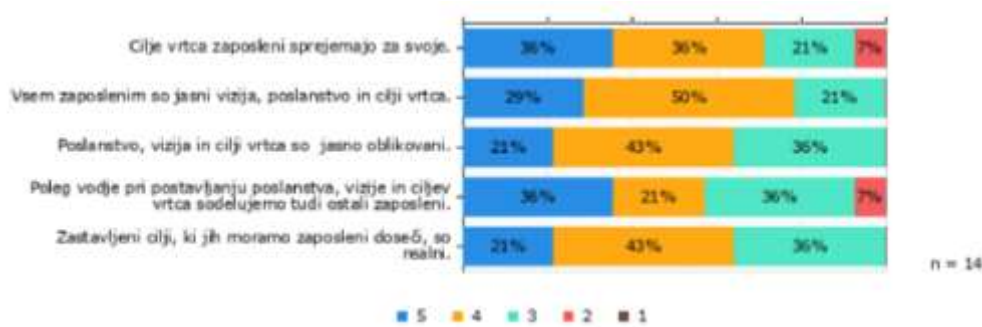
33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da se želje zaposlenih upoštevajo na področju usposabljanja. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let pa meni, da se želje zaposlenih ne upoštevajo na področju usposabljanja.



Graf 89: Želje zaposlenih se upoštevajo na področju usposabljanja, primerjava glede na delovno mesto

28 % VPO in 57 % VPO-PV meni, da se želje zaposlenih upoštevajo na področju usposabljanja, 57 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO in 14 % VPO-PV pa meni, da se želje zaposlenih ne upoštevajo na področju usposabljanja.

8. POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV VRTCA



Graf 90: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev vrtca

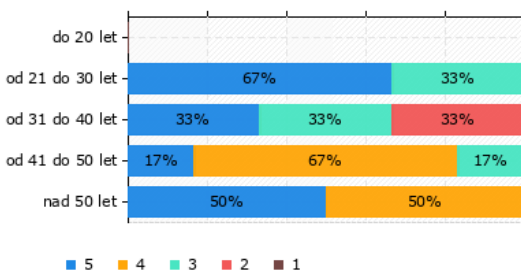
72 % zaposlenih meni, da cilje vrtca zaposleni sprejemajo za svoje, 21 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 7 % pa meni, da ciljev vrtca zaposleni ne sprejemajo za svoje.

79 % zaposlenih meni, da so vsem zaposlenim jasni vizija, poslanstvo in cilji vrtca. 21 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.

64 % zaposlenih meni, da so poslanstvo, vizija in cilji vrtca jasno oblikovani. 36 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.

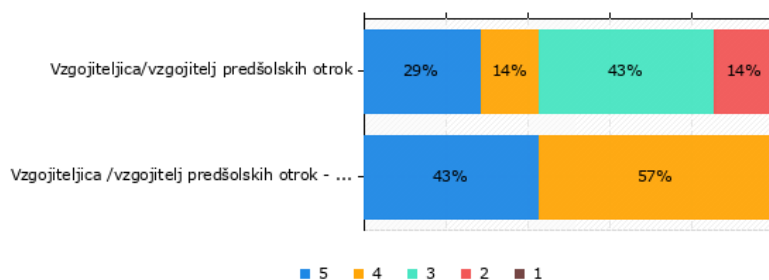
57 % zaposlenih meni, da poleg vodje pri postavljanju poslanstva, vizije in ciljev vrtca sodelujemo tudi ostali zaposleni, medtem ko se 36 % zaposlenih s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 7 % pa jih meni, da poleg vodje pri postavljanju poslanstva, vizije in ciljev vrtca ostali zaposleni ne sodelujemo.

64 % zaposlenih meni, da so zastavljeni cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, realni, 36 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.



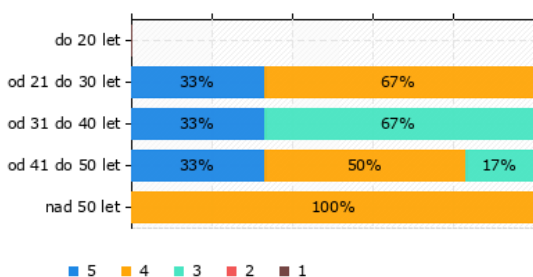
Graf 91: Cilje vrtca zaposleni sprejemajo za svoje, primerjava glede na starost

67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 84 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da cilje vrtca zaposleni sprejemajo za svoje. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let pa meni, da ciljev vrtca zaposleni ne sprejemajo za svoje.



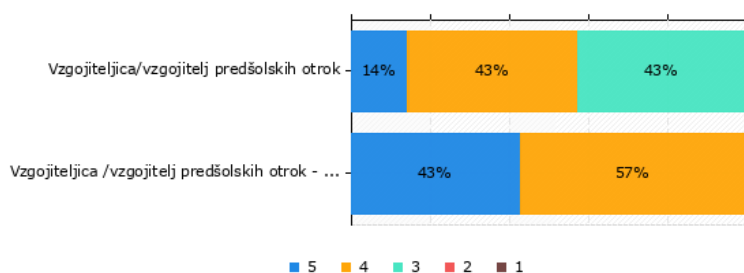
Graf 92: Cilje vrtca zaposleni sprejemajo za svoje, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 100 % VPO-PV meni, da cilje vrtca zaposleni sprejemajo za svoje, 43 % VPO se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO pa meni, da ciljev vrtca zaposleni ne sprejemajo za svoje.



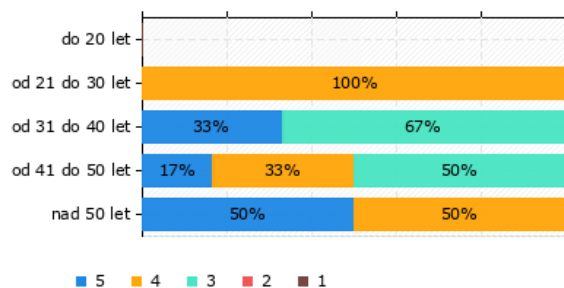
Graf 93: Vsem zaposlenim so jasni vizija, poslanstvo in cilji vrtca, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let in 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 83 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da so vsem zaposlenim jasni vizija, poslanstvo in cilji vrtca. 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.



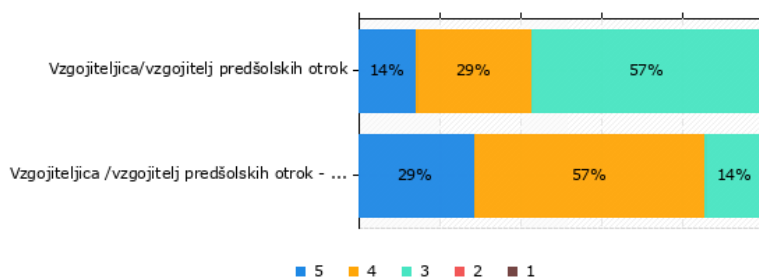
Graf 94: Vsem zaposlenim so jasni vizija, poslanstvo in cilji vrtca, primerjava glede na delovno mesto

57 % VPO in 100 % VPO-PV meni, da so vsem zaposlenim jasni vizija, poslanstvo in cilji vrtca, 43 % VPO se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



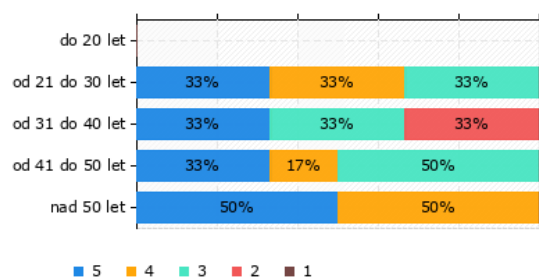
Graf 95: Poslanstvo, vizija in cilji vrtca so jasno oblikovani, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da so poslanstvo, vizija in cilji vrtca jasno oblikovani. 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.



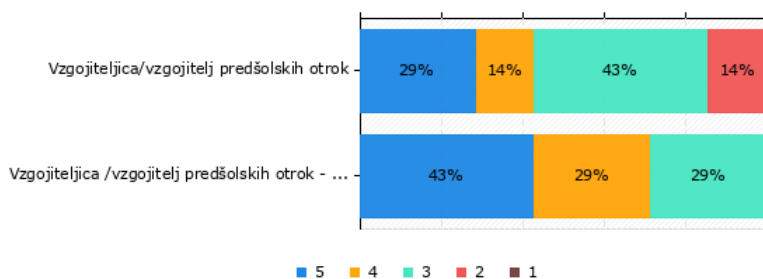
Graf 96: Poslanstvo, vizija in cilji vrtca so jasno oblikovani, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 86 % VPO-PV meni, da so poslanstvo, vizija in cilji vrtca jasno oblikovani, 57 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



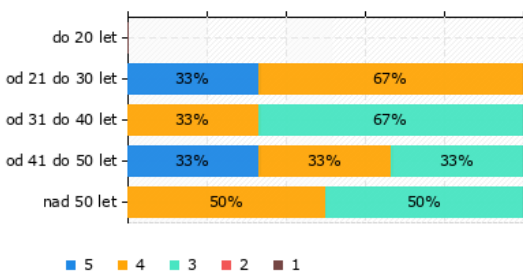
Graf 97: Poleg vodje pri postavljanju poslanstva, vizije in ciljev vrtca sodelujemo tudi ostali zaposleni, primerjava glede na starost

66 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da poleg vodje pri postavljanju poslanstva, vizije in ciljev vrtca sodelujemo tudi ostali zaposleni. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let pa meni, da poleg vodje pri postavljanju poslanstva, vizije in ciljev vrtca ostali zaposleni ne sodelujemo.



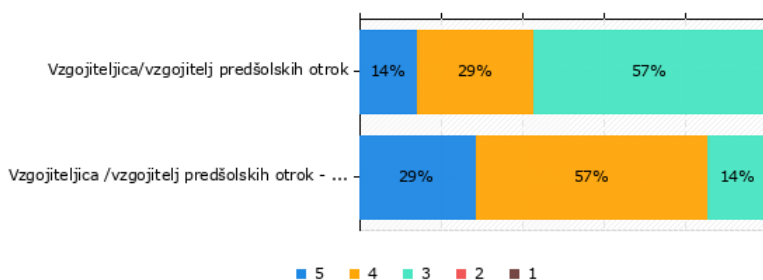
Graf 98: Poleg vodje pri postavljanju poslanstva, vizije in ciljev vrtca sodelujemo tudi ostali zaposleni, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 72 % VPO-PV meni, da poleg vodje pri postavljanju poslanstva, vizije in ciljev vrtca sodelujemo tudi ostali zaposleni, 43 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO, da poleg vodje pri postavljanju poslanstva, vizije in ciljev vrtca ostali zaposleni ne sodelujemo.



Graf 99: Zastavljeni cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realni, primerjava glede na starost

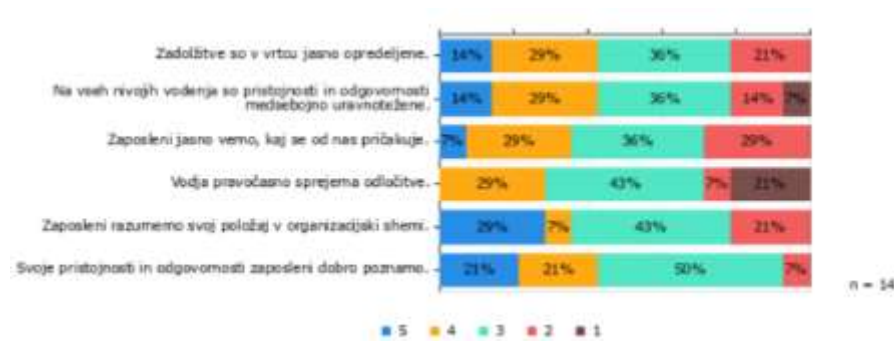
100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 66 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da so zastavljeni cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, realni. 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.



Graf 100: Zastavljeni cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realni, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 86 % VPO-PV meni, da so zastavljeni cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, realni, 57 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.

9. ORGANIZIRANOST



Graf 101: Organiziranost

43 % zaposlenih meni, da so zadolžitve v vrtcu jasno opredeljene, 36 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 21 % pa meni, da zadolžitve v vrtcu niso jasno opredeljene.

43 % zaposlenih meni, da so na vseh nivojih vodenja pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene, 36 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 21 % pa meni, da na vseh nivojih vodenja pristojnosti in odgovornosti niso medsebojno uravnotežene.

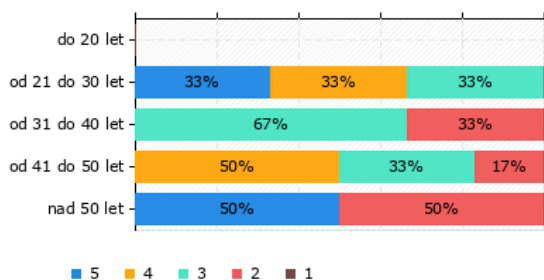
38 % zaposlenih meni, da zaposleni jasno vemo, kaj se od nas pričakuje. 36 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 29 % zaposlenih pa meni, da zaposleni ne vemo jasno, kaj se od nas pričakuje. 29 % zaposlenih meni, da vodja pravočasno sprejema odločitve. 43 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 28 % zaposlenih pa je mnenja, da vodja ne sprejema odločitev pravočasno.

36 % zaposlenih meni, da zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi, medtem ko se 43 % zaposlenih s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 21 % pa jih meni, da svojega položaja v organizacijski shemi ne razumemo.

42 % zaposlenih meni, da zaposleni dobro poznamo svoje pristojnosti in odgovornosti, 50 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 7 % pa meni, da zaposleni ne poznamo dobro svojih pristojnosti in odgovornosti.

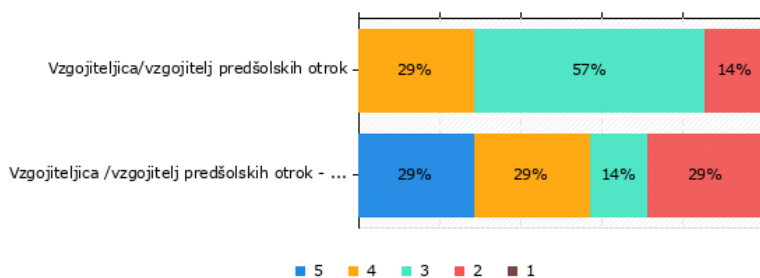
Mnenja in predlogi zaposlenih

- Tu imamo en primanjkljaj, je še veliko prostora za napredek pri pravočasnih odločitvah in podajanju informacij.
- Res bi moral biti en način podajanja informacij.
- Vodja naj konkretno pove, zato da bomo vsi enako razumeli. Druga stvar, ko se nekaj, karkoli, dogovarja, se naj dogovarja z vsemi naenkrat.
- Načini komunikacije so težava, ker se preveč raznoliko dela.
- Všeč mi je bil sistem, ko smo imeli ob torkih organizacijski sestaneke.



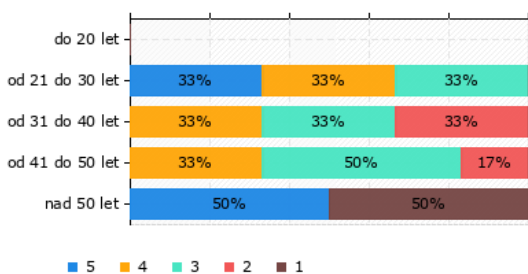
Graf 102: Zadolžitve so v vrtcu jasno opredeljene, primerjava glede na starost

66 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da so zadolžitve v vrtcu jasno opredeljene. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let pa meni, da zadolžitve v vrtcu niso jasno opredeljene.



Graf 103: Zadolžitve so v vrtcu jasno opredeljene, primerjava glede na delovno mesto

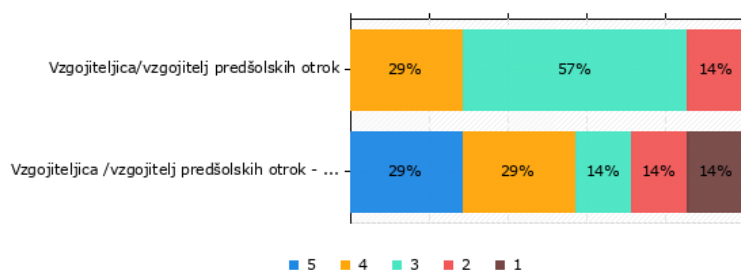
29 % VPO in 58 % VPO-PV meni, da so zadolžitve v vrtcu jasno opredeljene. 57 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO in 29 % VPO-PV pa meni, da zadolžitve v vrtcu niso jasno opredeljene.



Graf 104: Na vseh nivojih vodenja so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene, primerjava glede na starost

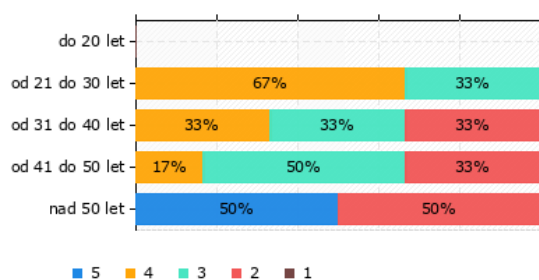
66 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da so na vseh nivojih vodenja pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih

od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let pa meni, da na vseh nivojih vodenja pristojnosti in odgovornosti niso medsebojno uravnotežene.



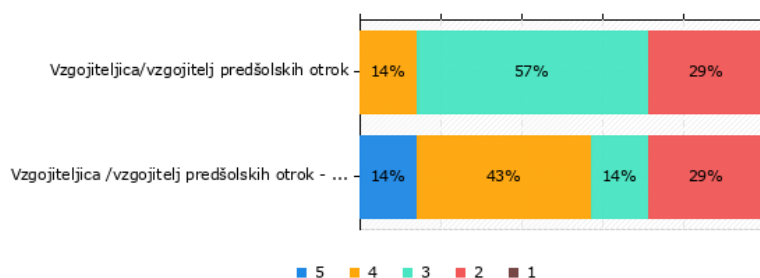
Graf 105: Na vseh nivojih vodenja so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene, primerjava glede na delovno mesto

29 % VPO in 58 % VPO-PV meni, da so na vseh nivojih vodenja pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene, 57 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO in 28 % VPO-PV pa meni, da pristojnosti in odgovornosti niso medsebojno uravnotežene na vseh nivojih vodenja.



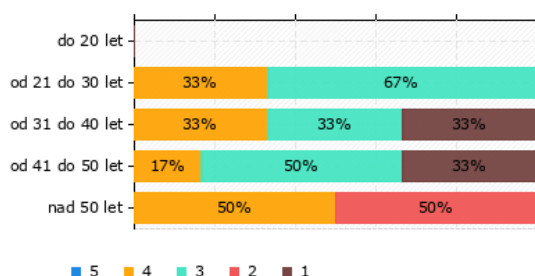
Graf 106: Zaposleni jasno vemo, kaj se od nas pričakuje, primerjava glede na starost

67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da zaposleni jasno vemo, kaj se od nas pričakuje. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let pa meni, da zaposleni ne vemo jasno, kaj se od nas pričakuje.



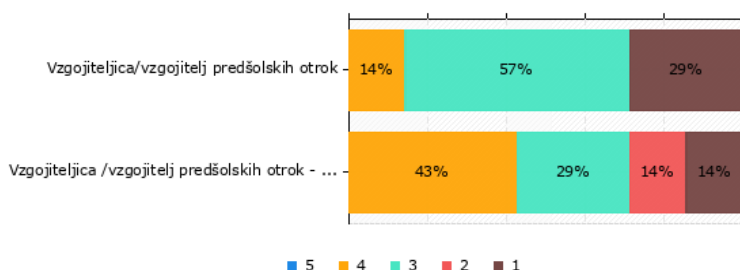
Graf 107: Zaposleni jasno vemo, kaj se od nas pričakuje, primerjava glede na delovno mesto

14 % VPO in 57 % VPO-PV meni, da zaposleni jasno vemo, kaj se od nas pričakuje, 57 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 29 % VPO in 29 % VPO-PV pa meni, da zaposleni ne vemo jasno, kaj se od nas pričakuje.



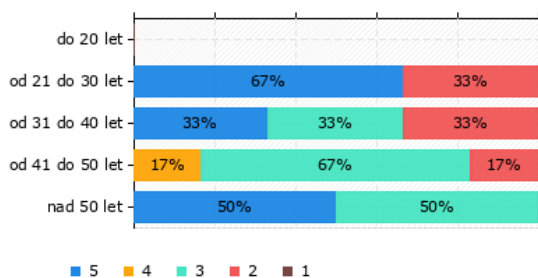
Graf 108: Vodja pravočasno sprejema odločitve, primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da vodja pravočasno sprejema odločitve. 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let pa meni, da vodja odločitev ne sprejema pravočasno.



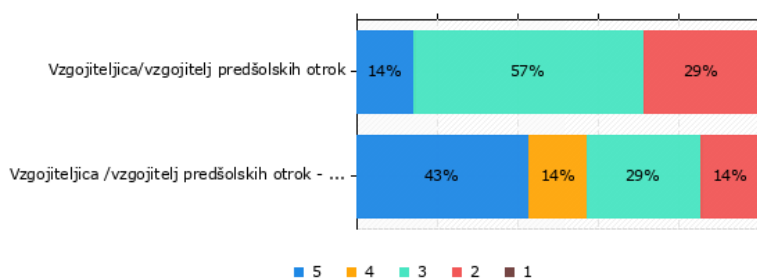
Graf 109: Vodja pravočasno sprejema odločitve, primerjava glede na delovno mesto

14 % VPO in 43 % VPO-PV meni, da vodja pravočasno sprejema odločitve, 57 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 29 % VPO in 28 % VPO-PV pa meni, da vodja odločitev ne sprejema pravočasno.



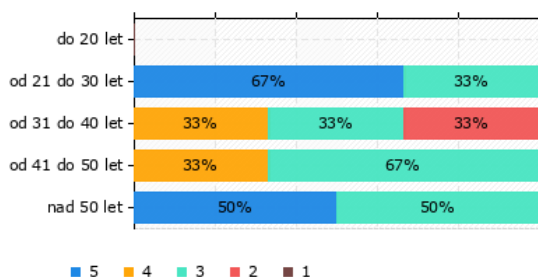
Graf 109: Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi, primerjava glede na starost

67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let pa meni, da zaposleni ne razumemo svojega položaja v organizacijski shemi.



Graf 110: Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi, primerjava glede na delovno mesto

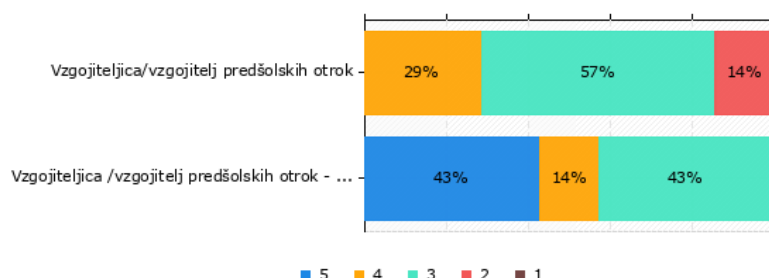
14 % VPO in 57 % VPO-PV meni, da zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi, 57 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 29 % VPO in 14 % VPO-PV pa meni, da zaposleni ne razumemo svojega položaja v organizacijski shemi.



Graf 111: Svoje pristojnosti in odgovornosti zaposleni dobro poznamo, primerjava glede na starost

67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da zaposleni dobro poznamo svoje pristojnosti in odgovornosti. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne

strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let pa meni, da zaposleni ne poznamo dobro svojih pristojnosti in odgovornosti.



Graf 112: Svoje pristojnosti in odgovornosti zaposleni dobro poznamo, primerjava glede na delovno mesto

29 % VPO in 57 % VPO-PV meni, da zaposleni dobro poznamo svoje pristojnosti in odgovornosti, 57 % VPO in 43 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO pa meni, da zaposleni ne poznamo dobro svojih pristojnosti in odgovornosti.

10. NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE



Graf 113: Notranje komuniciranje in informiranje

35 % zaposlenih meni, da imamo redne delovne sestanke, 43 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 21 % pa meni, da nimamo rednih delovnih sestankov.

35 % zaposlenih meni, da so posredovane informacije s strani vodstva zaposlenim podane na razumljiv način, 43 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 21 % pa meni, da posredovane informacije s strani vodstva zaposlenim niso podane na razumljiv način.

50 % zaposlenih meni, da je komunikacija med vodjo in sodelavci sproščena, prijateljska in enakopravna. 36 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % zaposlenih pa meni, da komunikacija med vodjo in sodelavci ni sproščena, prijateljska in enakopravna.

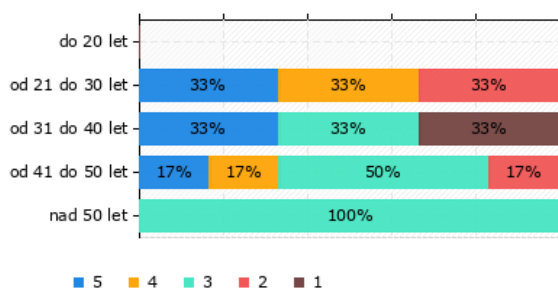
28 % zaposlenih meni, da zaposleni ne čutimo, da nam manjka potrebnih informacij. 29 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 43 % zaposlenih pa je mnenja, da zaposleni čutimo, da nam manjka potrebnih informacij.

35 % zaposlenih meni, da nam za dobro opravljanje našega dela nadrejeni dajejo dovolj informacij in navodil, medtem ko se 36 % zaposlenih s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 29 % pa jih meni, da nam za dobro opravljanje našega dela nadrejeni ne dajejo dovolj informacij in navodil.

7 % zaposlenih meni, da dobimo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v različnih enotah, 43 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 50 % pa meni, da ne dobimo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v različnih enotah.

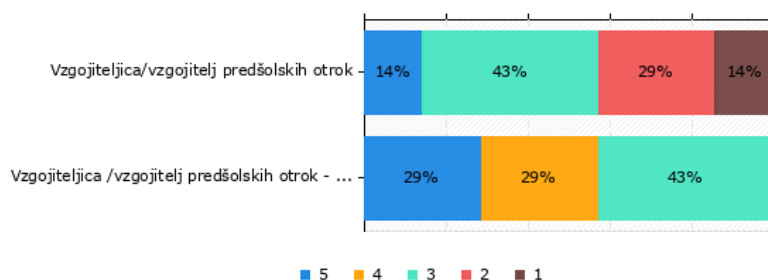
Mnenja in predlogi zaposlenih

- Želim si, da bi bila od nadrejenih komunikacija bolj razumljiva in da bi prišla do vseh enako, to pogrešam.
- Aktive bi lahko združili (s podružnico), recimo tudi, da oni sodelujejo zraven nas, to bi lahko naredili, da imamo eno rdečo nit.
- Lahko bi pa enkrat na leto naredili eno prireditev skupaj s podružnico.
- Če bi nam ena igrice super fajn uspela, bi jo lahko šle odigrat v podružnico oz. bi iz podružnice prišle k nam odigrat.
- Moti me prelaganje dela vodje pa si ne upaš reči ne.



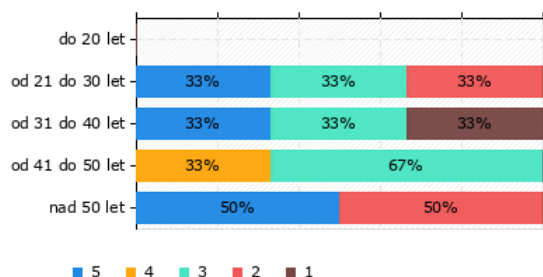
Graf 114: Imamo redne delovne sestanke, primerjava glede na starost

66 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 34 % zaposlenih starih od 41 do 50 let meni, da imamo redne delovne sestanke. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let pa meni, da nimamo rednih delovnih sestankov.



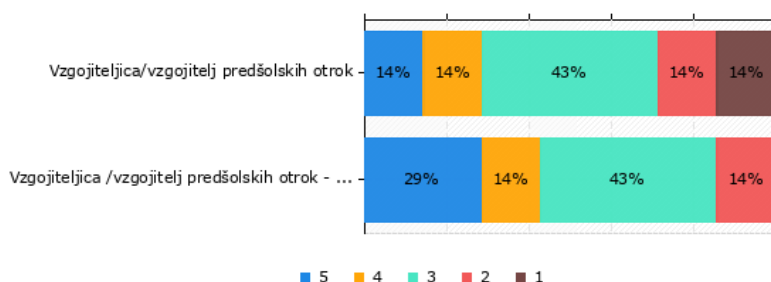
Graf 115: Imamo redne delovne sestanke, primerjava glede na delovno mesto

14 % VPO in 58 % VPO-PV meni, da imamo redne delovne sestanke. 43 % VPO in 43 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 43 % VPO pa meni, da nimamo rednih delovnih sestankov.



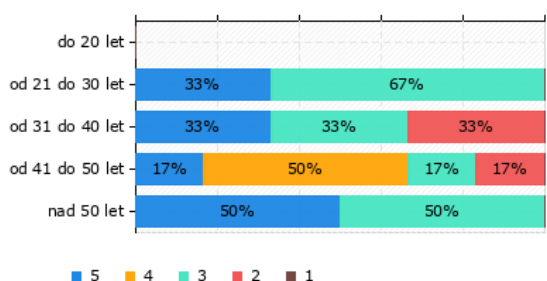
Graf 116: Posredovane informacije s strani vodstva so zaposlenim podane na razumljiv način, primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da so posredovane informacije s strani vodstva zaposlenim podane na razumljiv način. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let pa meni, da posredovane informacije s strani vodstva zaposlenim niso podane na razumljiv način.



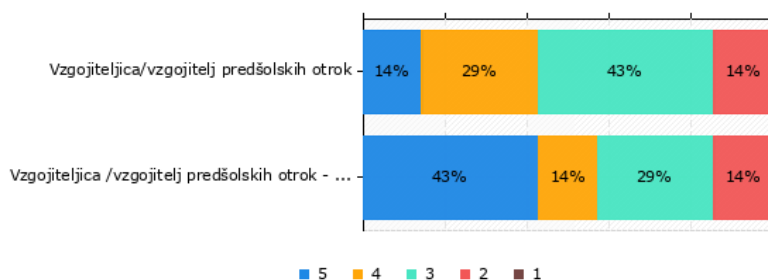
Graf 117: Posredovane informacije s strani vodstva so zaposlenim podane na razumljiv način, primerjava glede na delovno mesto

28 % VPO in 43 % VPO-PV meni, da so posredovane informacije s strani vodstva zaposlenim podane na razumljiv način, 43 % VPO in 43 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 28 % VPO in 14 % VPO-PV pa meni, da posredovane informacije s strani vodstva zaposlenim niso podane na razumljiv način.



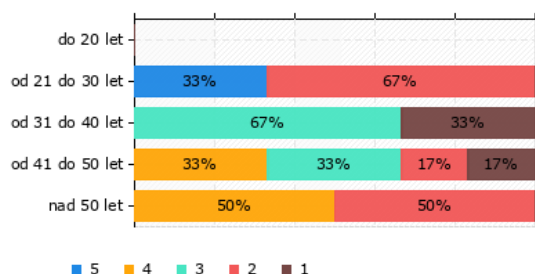
Graf 118: Komunikacija med vodjo in sodelavci je sproščena, prijateljska in enakopravna, primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da je komunikacija med vodjo in sodelavci sproščena, prijateljska in enakopravna. 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let meni, da komunikacija med vodjo in sodelavci ni sproščena, prijateljska in enakopravna.



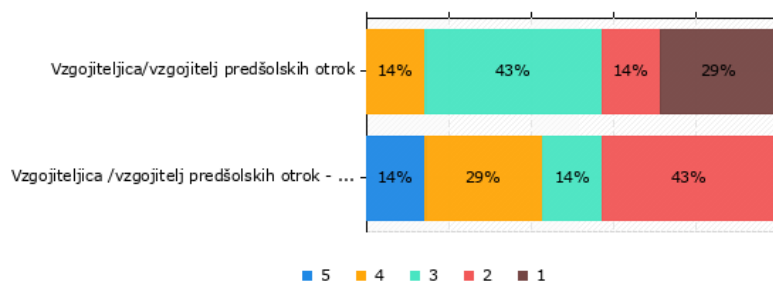
Graf 119: Komunikacija med vodjo in sodelavci je sproščena, prijateljska in enakopravna, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 57 % VPO-PV meni, da je komunikacija med vodjo in sodelavci sproščena, prijateljska in enakopravna, 43 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO in 14 % VPO-PV pa meni, da komunikacija med vodjo in sodelavci ni sproščena, prijateljska in enakopravna.



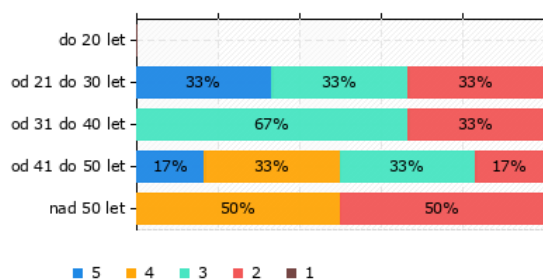
Graf 120: Zaposleni ne čutimo, da nam manjka potrebnih informacij, primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let, 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da zaposleni ne čutimo, da nam manjka potrebnih informacij. 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 34 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 50 % zaposlenih starih nad 50 let pa meni, da zaposleni čutimo, da nam manjka potrebnih informacij.



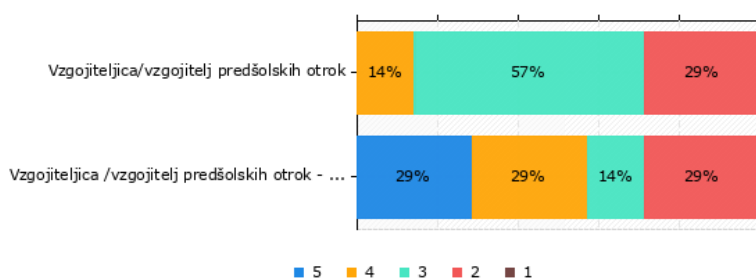
Graf 121: Zaposleni ne čutimo, da nam manjka potrebnih informacij, primerjava glede na delovno mesto

14 % VPO in 43 % VPO-PV meni, da zaposleni ne čutimo, da nam manjka potrebnih informacij, 43 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 43 % VPO in 43 % VPO-PV pa meni, da zaposleni čutimo, da nam manjka potrebnih informacij.



Graf 122: Za dobro opravljanje našega dela nam nadrejeni dajejo dovolj informacij in navodil, primerjava glede na starost

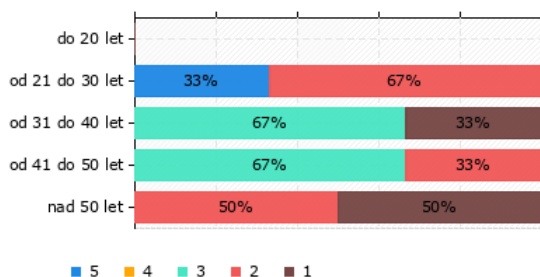
33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da nam za dobro opravljanje našega dela nadrejeni dajejo dovolj informacij in navodil. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da nam za dobro opravljanje našega dela nadrejeni ne dajejo dovolj informacij in navodil .



Graf 123: Za dobro opravljanje našega dela nam nadrejeni dajejo dovolj informacij in navodil, primerjava glede na delovno mesto

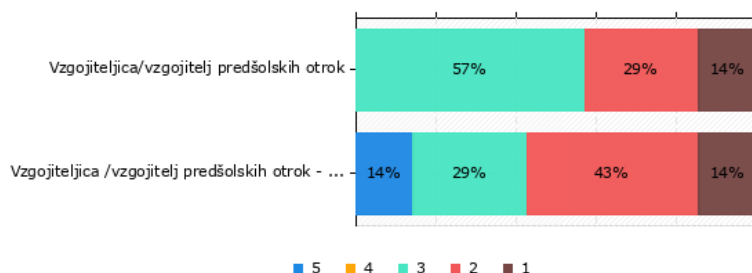
14 % VPO in 58 % VPO-PV meni, da nam za dobro opravljanje našega dela nadrejeni dajejo dovolj informacij in navodil, 57 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 29 % VPO

in 29 % VPO-PV pa meni, da nam za dobro opravljanje našega dela nadrejeni ne dajejo dovolj informacij in navodil.



Graf 124: Dobimo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v različnih enotah, primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let meni, da dobimo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v različnih enotah. 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 100 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da ne dobimo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v različnih enotah.



Graf 125: Dobimo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v različnih enotah, primerjava glede na delovno mesto

14 % VPO-PV meni, da dobimo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v različnih enotah, 57 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 43 % VPO in 57 % VPO-PV pa meni, da ne dobimo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v različnih enotah.

11. NAGRAJEVANJE



Graf 126: Nagrajevanje

21 % zaposlenih meni, da smo tudi za pridobljena nova znanja zaposleni nagrajeni, 36 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 43 % pa meni, da za pridobljena nova znanja zaposleni nismo nagrajeni.

43 % zaposlenih meni, da so plače zaposlenih vsaj enakovredne ravni plač na tržišču, 29 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 28 % pa meni, da plače zaposlenih niso vsaj enakovredne ravni plač na tržišču.

21 % zaposlenih meni, da se vrednotenje uspešnosti izvaja po dogovorjenih ciljnih in standardih. 50 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 28 % zaposlenih pa meni, da se vrednotenje uspešnosti ne izvaja po dogovorjenih ciljnih in standardih.

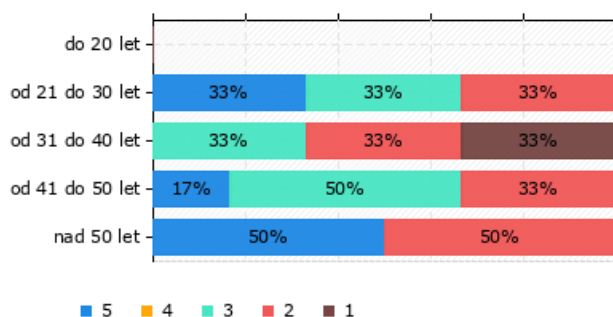
28 % zaposlenih meni, da so razmerja med plačami zaposlenih v vrtcu ustrezna. 43 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 28 % zaposlenih pa je mnenja, da zaposleni čutimo, da razmerja med plačami zaposlenih v vrtcu niso ustrezna.

7 % zaposlenih meni, da slabo opravljenemu delu sledi graja oz. kazen, medtem ko se 57 % zaposlenih s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 50 % pa jih meni, da slabo opravljenemu delu ne sledi graja oz. kazen.

7 % zaposlenih meni, da so bolj obremenjeni z delom tudi ustrezno denarno/finančno stimulirani, 43 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 50 % pa meni, da bolj obremenjeni z delom niso tudi ustrezno denarno/finančno stimulirani.

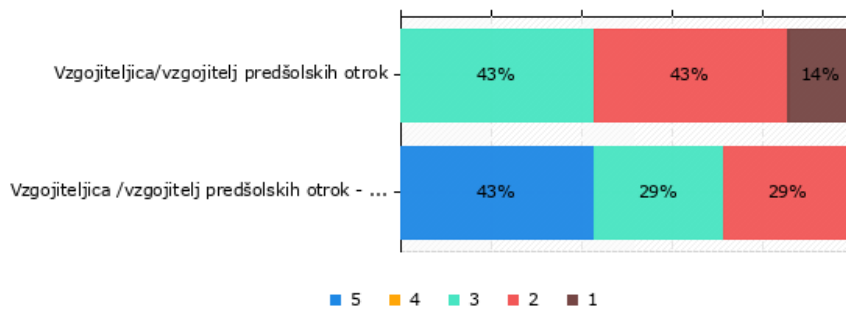
Mnenja in predlogi zaposlenih

- Mogoče da nagrajevanje (delovna uspešnost) ne bi bila 2x na leto, ampak 4x na leto.
- Včasih smo mogle obvezno vsem predstaviti izobraževanje, na katerem so bile, ti si tista znanja širil med vse ljudi, kar se meni zdi prav.



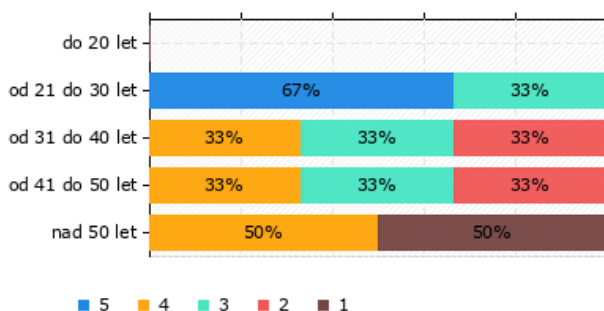
Graf 127: Tudi za pridobljena nova znanja smo zaposleni nagrajeni, primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da smo tudi za pridobljena nova znanja zaposleni nagrajeni. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 66 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da za pridobljena nova znanja zaposleni nismo nagrajeni.



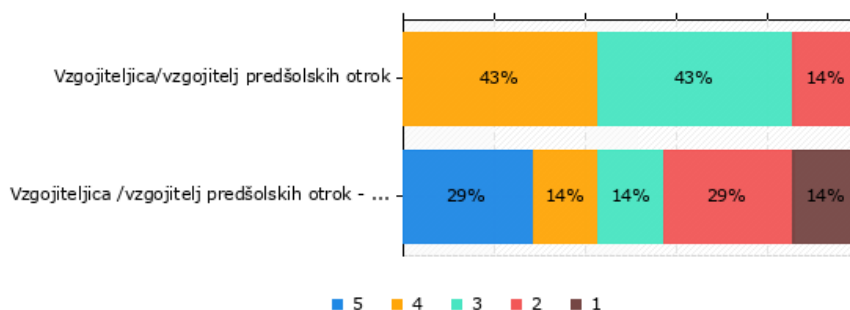
Graf 128: Tudi za pridobljena nova znanja smo zaposleni nagrajeni, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO-PV meni, da smo tudi za pridobljena nova znanja zaposleni nagrajeni, 43 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 57 % VPO in 29 % VPO-PV pa meni, da za pridobljena nova znanja zaposleni nismo nagrajeni.



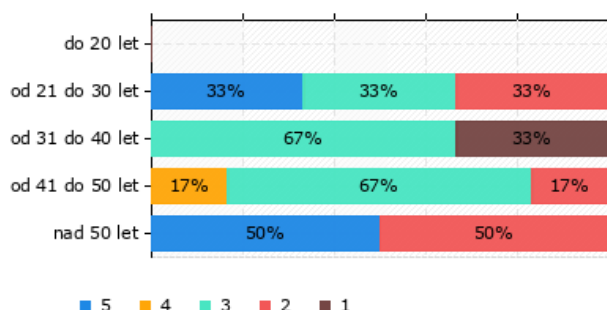
Graf 129: Plače zaposlenih so vsaj enakovredne ravni plač na tržišču, primerjava glede na starost

67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da so plače zaposlenih vsaj enakovredne ravni plač na tržišču. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da plače zaposlenih niso vsaj enakovredne ravni plač na tržišču.



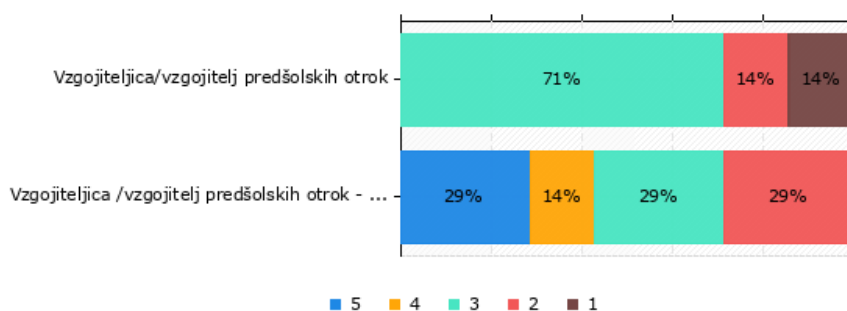
Graf 130: Plače zaposlenih so vsaj enakovredne ravni plač na tržišču, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO in 43 % VPO-PV meni, da so plače zaposlenih vsaj enakovredne ravni plač na tržišču, 43 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO in 43 % VPO-PV pa meni, da plače zaposlenih niso vsaj enakovredne ravni plač na tržišču.



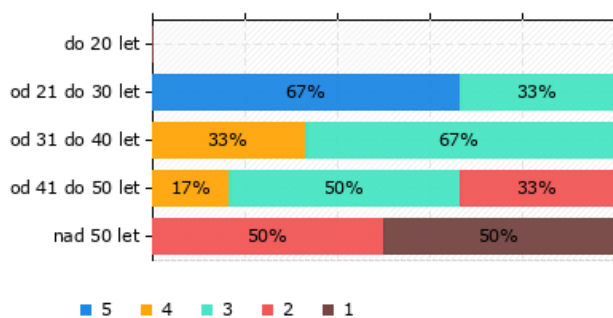
Graf 131: Vrednotenje uspešnosti se izvaja po dogovorjenih ciljih in standardih, primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da se vrednotenje uspešnosti izvaja po dogovorjenih ciljih in standardih. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da se vrednotenje uspešnosti ne izvaja po dogovorjenih ciljih in standardih.



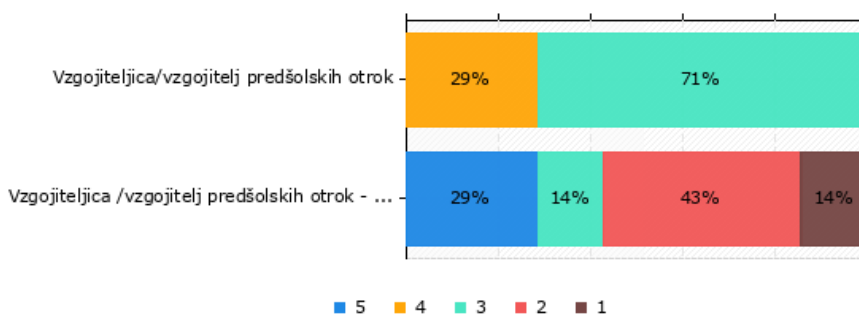
Graf 132: Vrednotenje uspešnosti se izvaja po dogovorjenih ciljih in standardih, primerjava glede na delovno mesto

43 % VPO-PV meni, da se vrednotenje uspešnosti izvaja po dogovorjenih ciljih in standardih, 71 % VPO in 29 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 28 % VPO in 29 % VPO-PV pa meni, da se vrednotenje uspešnosti ne izvaja po dogovorjenih ciljih in standardih.



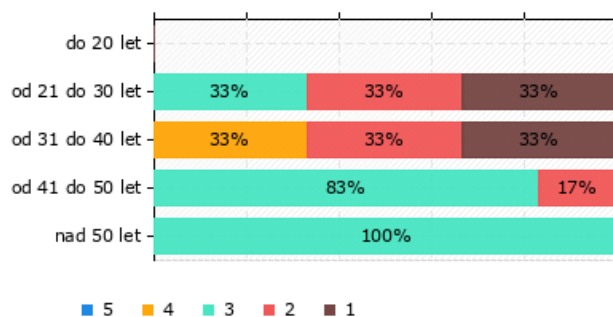
Graf 133: Razmerja med plačami zaposlenih v vrtcu so ustrezna, primerjava glede na starost

67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let meni, da so razmerja med plačami zaposlenih v vrtcu ustrezna. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 100 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da razmerja med plačami zaposlenih v vrtcu niso ustrezna.



Graf 134: Razmerja med plačami zaposlenih v vrtcu so ustrezna, primerjava glede na delovno mesto

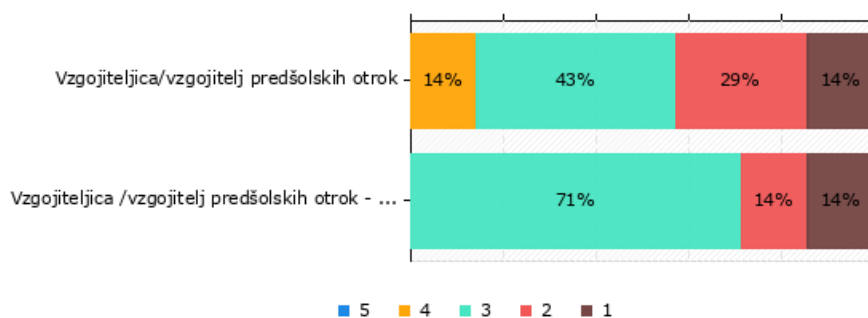
29 % VPO in 29 % VPO-PV meni, da so razmerja med plačami zaposlenih v vrtcu ustrezna, 71 % VPO in 14 % VPO-PV se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 57 % VPO-PV pa meni, da razmerja med plačami zaposlenih v vrtcu niso ustrezna.



Graf 135: Slabo opravljenemu delu sledi graja oz. kazen, primerjava glede na starost

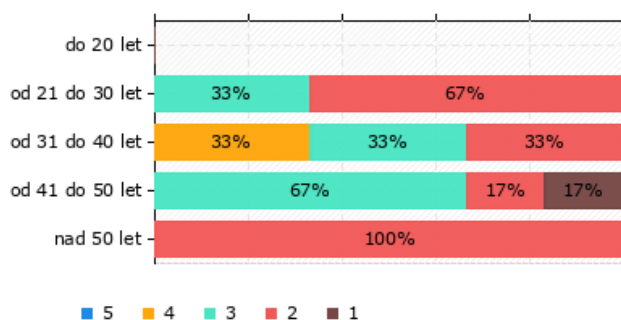
33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let meni, da slabo opravljenemu delu sledi graja oz. kazen. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 83 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 100 % zaposlenih starih nad 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 66 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 66 %

zaposlenih starih od 31 do 40 let in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let meni, da slabo opravljenemu delu ne sledi graja oz. kazen.



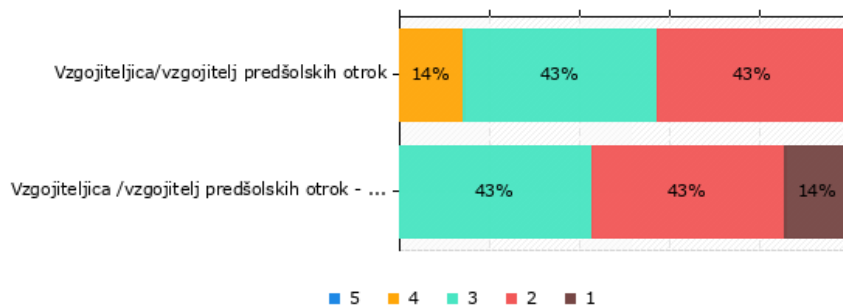
Graf 136: Slabo opravljenemu delu sledi graja oz. kazen, primerjava glede na delovno mesto

14 % VPO meni, da slabo opravljenemu delu sledi graja oz. kazen, 43 % VPO in 71 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 43 % VPO in 28 % VPO-PV pa meni, da slabo opravljenemu delu ne sledi graja oz. kazen.



Graf 137: Bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno denarno/finančno stimulirani, primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let meni, da so bolj obremenjeni z delom tudi ustrezno denarno/finančno stimulirani. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 34 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ter 100 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da bolj obremenjeni z delom niso tudi ustrezno denarno/finančno stimulirani.



Graf 138: Bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno denarno/finančno stimulirani, primerjava glede na delovno mesto

14 % VPO meni, da so bolj obremenjeni z delom tudi ustrezno denarno/finančno stimulirani, 43 % VPO in 43 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 43 % VPO in 57 % VPO-PV pa meni, da bolj obremenjeni z delom niso tudi ustrezno denarno/finančno stimulirani

12. RAZVOJ KARIERE



Graf 139: Razvoj kariere

72 % zaposlenih meni, da imamo možnosti za napredovanje vsi zaposleni, 29 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.

72 % zaposlenih meni, da so vsem zaposlenim jasni kriteriji za napredovanje, 21 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 7 % pa meni, da vsem zaposlenim niso jasni kriteriji za napredovanje.

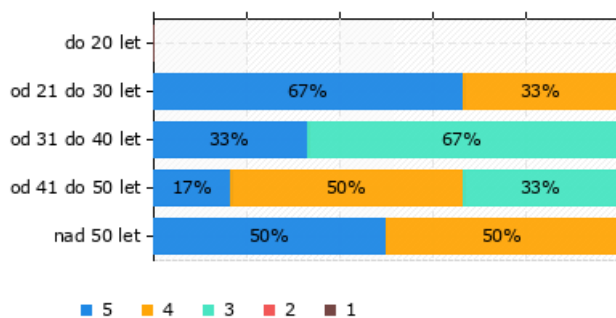
21 % zaposlenih meni, da svoje naslednike vodilni sistematično pripravljajo. 57 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 21 % zaposlenih pa meni, da vodilni svojih naslednikov ne pripravljajo sistematično.

57 % zaposlenih meni, da so zaposleni zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem. 36 % zaposlenih se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 7 % zaposlenih pa je mnenja, da zaposleni čutimo, da zaposleni nismo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.

21 % zaposlenih meni, da sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljša mesta, medtem ko se 50 % zaposlenih s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, 29 % pa jih meni, da sistem napredovanja ne omogoča, da najboljši zasedejo najboljša mesta.

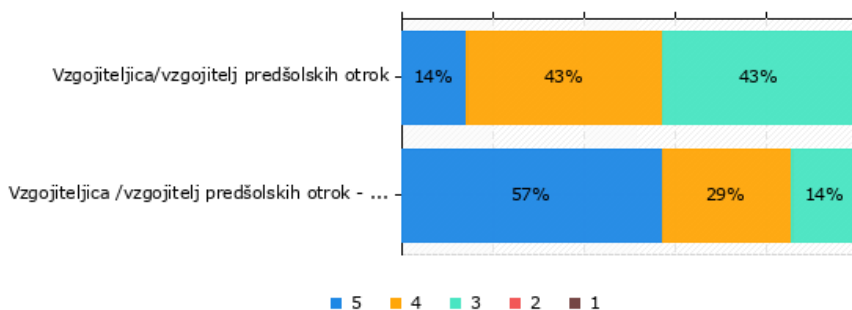
Mnenja in predlogi zaposlenih

- Da je (pripravljanje naslednikov nadrejenih) pravočasno pa da se preda delo pa pokaže delo.



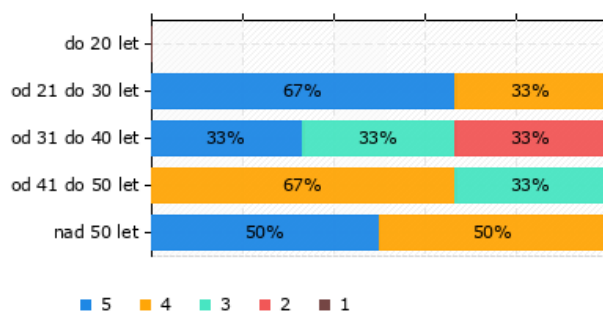
Graf 140: Možnosti za napredovanje imamo vsi zaposleni, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da imamo vsi zaposleni možnosti za napredovanje. 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja.



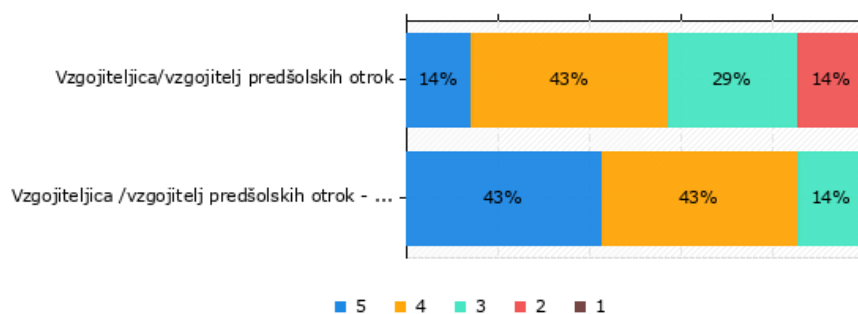
Graf 141: Možnosti za napredovanje imamo vsi zaposleni, primerjava glede na delovno mesto

57 % VPO in 86 % VPO-PV meni, da imamo vsi zaposleni možnosti za napredovanje, 43 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.



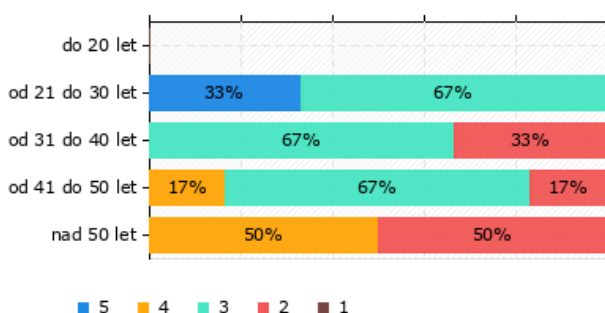
Graf 142: Vsem zaposlenim so jasni kriteriji za napredovanje, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da so vsem zaposlenim jasni kriteriji za napredovanje. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let pa meni, da vsem zaposlenim niso jasni kriteriji za napredovanje.



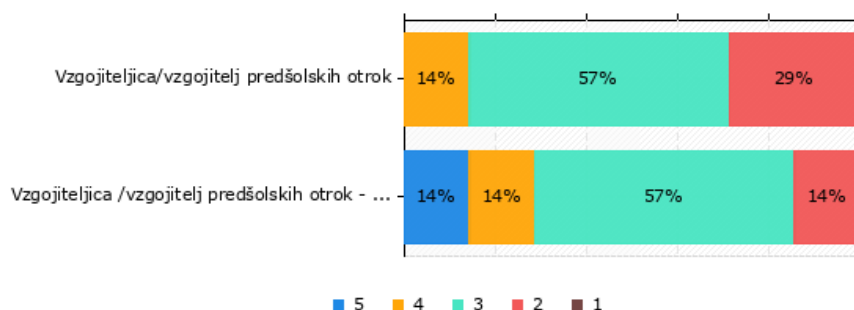
Graf 143: Vsem zaposlenim so jasni kriteriji za napredovanje, primerjava glede na delovno mesto

57 % VPO in 86 % VPO-PV meni, da so vsem zaposlenim jasni kriteriji za napredovanje, 29 % VPO in 14 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % VPO pa meni, da vsem zaposlenim niso jasni kriteriji za napredovanje.



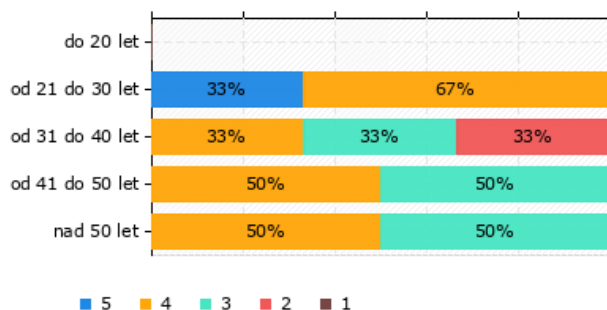
Graf 144: Svoje naslednike vodilni sistematično pripravljajo, primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da svoje naslednike vodilni sistematično pripravljajo. 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da vodilni svojih naslednikov ne pripravljajo sistematično.



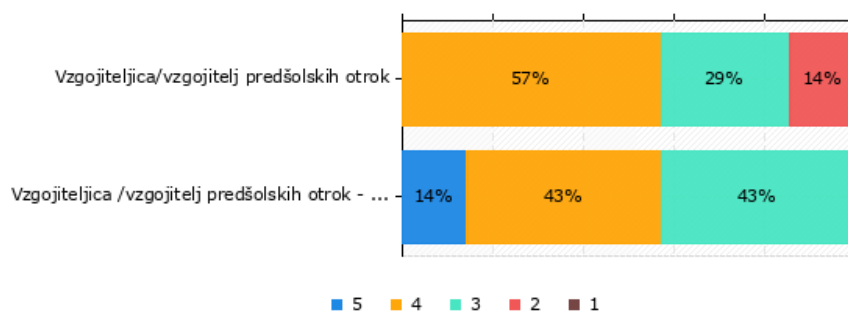
Graf 145: Svoje naslednike vodilni sistematično pripravljajo, primerjava glede na delovno mesto

14 % VPO in 28 % VPO-PV meni, da svoje naslednike vodilni sistematično pripravljajo, 57 % VPO in 57 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 29 % VPO in 14 % VPO-PV pa meni, da svojih naslednikov vodilni ne pripravljajo sistematično.



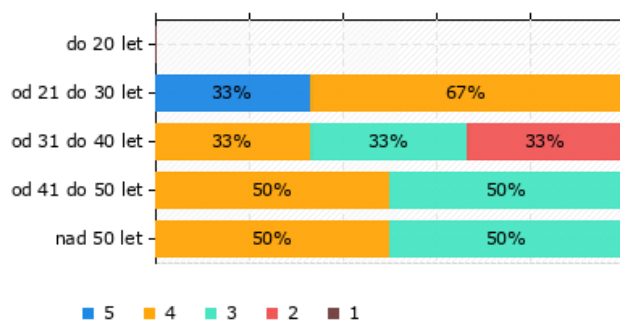
Graf 146: Z dosedanjim osebnim razvojem smo zaposleni zadovoljni, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let je zadovoljnih z dosedanjim osebnim razvojem. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let pa z dosedanjim osebnim razvojem ni zadovoljnih.



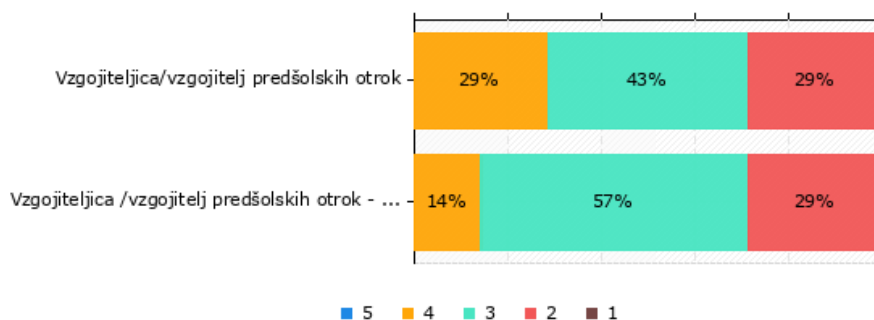
Graf 147: Z dosedanjim osebnim razvojem smo zaposleni zadovoljni, primerjava glede na delovno mesto

57 % VPO in 57 % VPO-PV meni, da smo z dosedanjim osebnim razvojem zaposleni zadovoljni, 29 % VPO in 43 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 14 % meni, da z dosedanjim osebnim razvojem zaposleni nismo zadovoljni.



Graf 148: Sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljša mesta, primerjava glede na starost

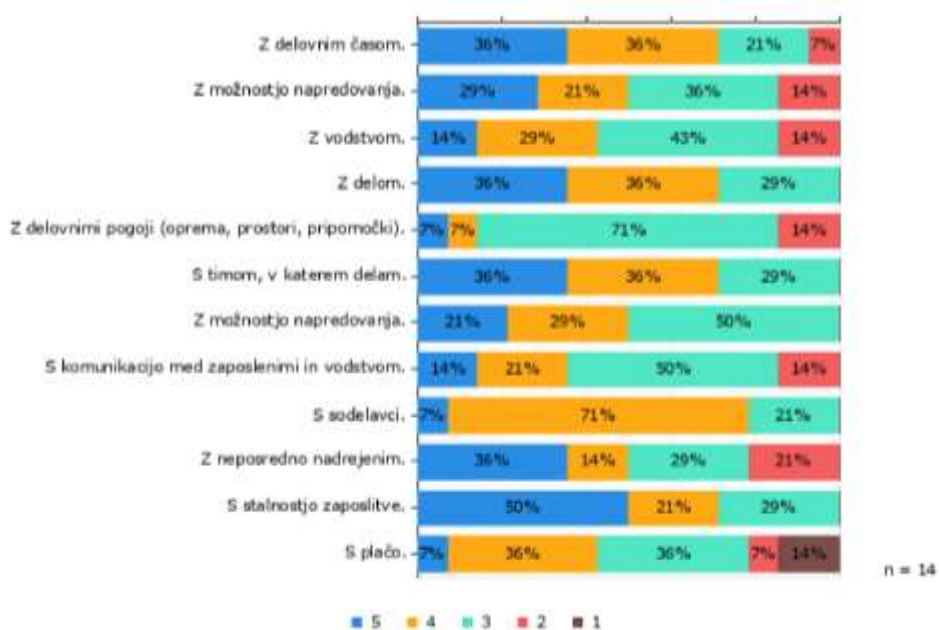
100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let meni, da sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljša mesta. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let pa meni, da sistem napredovanja ne omogoča, da najboljši zasedejo najboljša mesta.



Graf 149: Sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljša mesta, primerjava glede na delovno mesto

29 % VPO in 14 % VPO-PV meni, da sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljša mesta, 43 % VPO in 57 % VPO-PV se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. 29 % VPO in 29 % VPO-PV pa meni, da sistem napredovanja ne omogoča, da najboljši zasedejo najboljša mesta.

II. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH



Graf 150: Zadovoljstvo zaposlenih

72 % zaposlenih je zadovoljnih z delovnim časom, 21 % zaposlenih je delno zadovoljnih, 7 % zaposlenih pa z delovnim časom ni zadovoljnih.

50 % zaposlenih je zadovoljnih z možnostjo napredovanja, 36 % zaposlenih je delno zadovoljnih, 14 % zaposlenih ni zadovoljnih z možnostjo napredovanja.

43 % zaposlenih je zadovoljnih z vodstvom, 43 % zaposlenih je delno zadovoljnih, 14 % zaposlenih pa ni zadovoljnih z vodstvom.

72 % zaposlenih je zadovoljnih z delom, 29 % zaposlenih je delno zadovoljnih z delom.

14 % zaposlenih je zadovoljnih z delovnimi pogoji, 71 % zaposlenih je delno zadovoljnih, 14 % zaposlenih pa z delovnimi pogoji ni zadovoljnih.

72 % zaposlenih je zadovoljnih s timom, v katerem delajo, 29 % zaposlenih je delno zadovoljnih s timom, v katerem delajo.

50 % zaposlenih je zadovoljnih z možnostjo napredovanja, 50 % zaposlenih je delno zadovoljnih z možnostjo napredovanja.

35 % zaposlenih je zadovoljnih s komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom, 50 % zaposlenih je delno zadovoljnih, 14 % zaposlenih pa ni zadovoljnih s komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom.

78 % zaposlenih je zadovoljnih s sodelavci, 21 % zaposlenih je delno zadovoljnih s sodelavci.

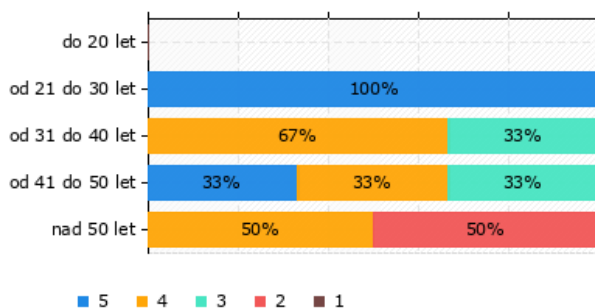
50 % zaposlenih je zadovoljnih z neposredno nadrejenim, 29 % zaposlenih je delno zadovoljnih, 21 % zaposlenih pa ni zadovoljnih z neposredno nadrejenim.

71 % zaposlenih je zadovoljnih s stalnostjo zaposlitve, 29 % zaposlenih je delno zadovoljnih s stalnostjo zaposlitve.

43 % zaposlenih je zadovoljnih s plačo, 36 % zaposlenih je delno zadovoljnih, 21 % zaposlenih pa ni zadovoljnih s plačo.

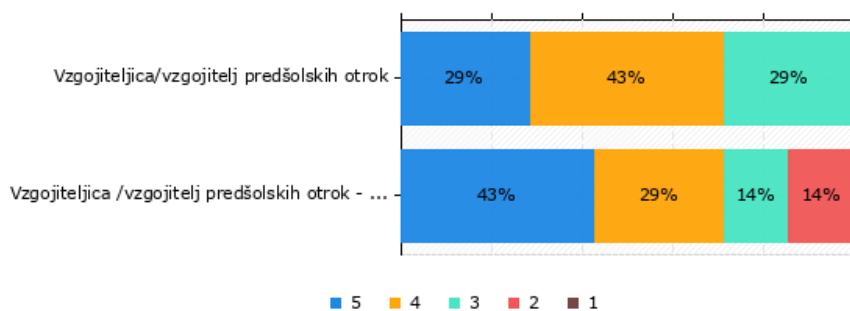
Mnenja in predlogi zaposlenih

- Didaktičnih sredstev nimamo, materiala nimamo, tega bi rabili bistveno več.
- Da smo ena do druge uvidevne, da si pomagamo, da se poslušamo, mislim, da je to že veliko.
- Delovni pogoji bi lahko bili boljši, oprema je slaba, prostori so slabi.



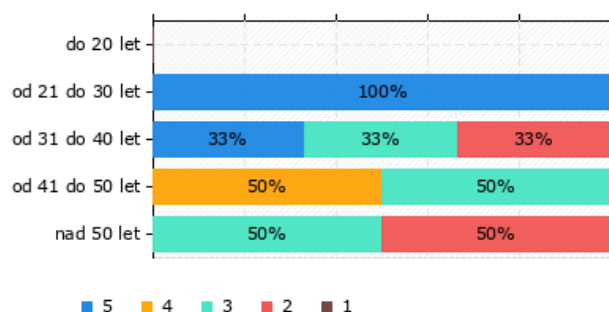
Graf 151: Zadovoljstvo z delovnim časom, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 66 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let je zadovoljnih z delovnim časom. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let je delno zadovoljnih z delovnim časom. 50 % zaposlenih starih nad 50 let z delovnim časom ni zadovoljnih.



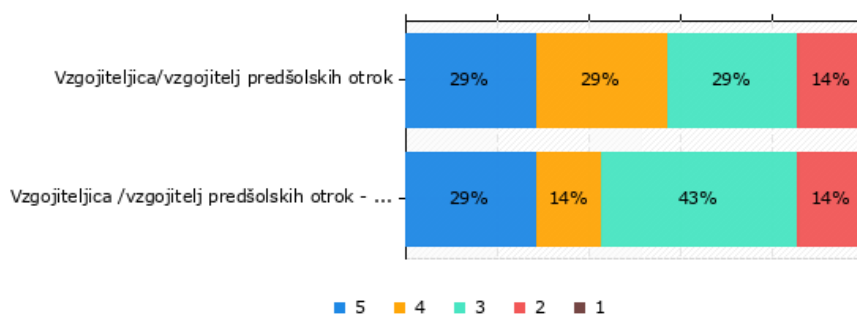
Graf 152: Zadovoljstvo z delovnim časom, primerjava glede na delovno mesto

72 % VPO in 72 % VPO-PV je zadovoljnih z delovnim časom. 29 % VPO in 14 % VPO-PV je delno zadovoljnih z delovnim časom. 14 % VPO-PV ni zadovoljnih z delovnim časom.



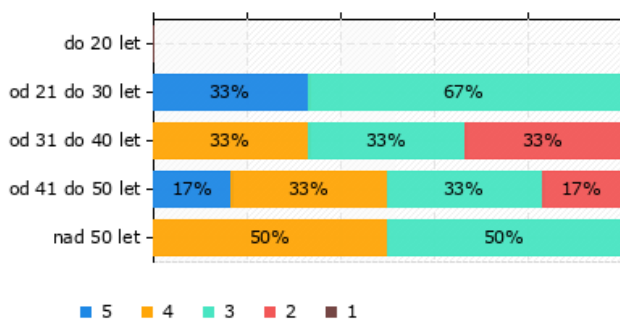
Graf 153: Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let je zadovoljnih z možnostjo napredovanja. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let je delno zadovoljnih z možnostjo napredovanja. 50 % zaposlenih starih nad 50 let ni zadovoljnih z možnostjo napredovanja.



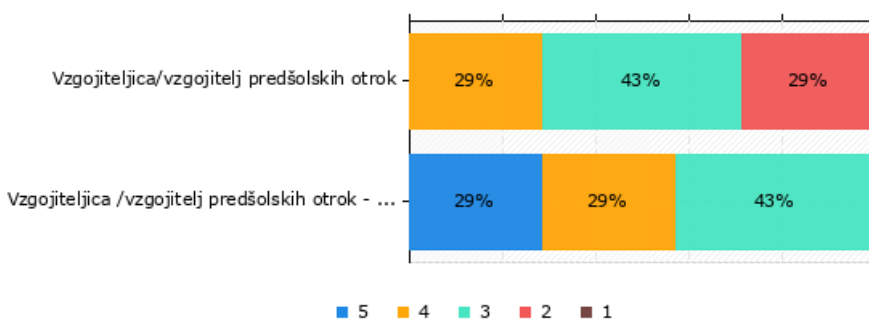
Graf 154: Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja, primerjava glede na delovno mesto

58 % VPO in 43 % VPO-PV je zadovoljnih z možnostjo napredovanja. 29 % VPO in 43 % VPO-PV je delno zadovoljnih z možnostjo napredovanja. 14 % VPO in 14 % VPO-PV ni zadovoljnih z možnostjo napredovanja.



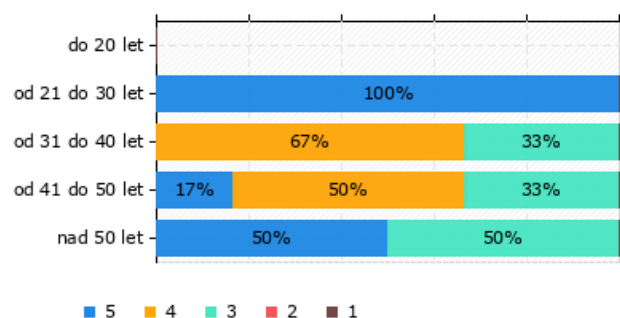
Graf 155: Zadovoljstvo z vodstvom, primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let je zadovoljnih z vodstvom. 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let je delno zadovoljnih z vodstvom. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ni zadovoljnih z vodstvom.



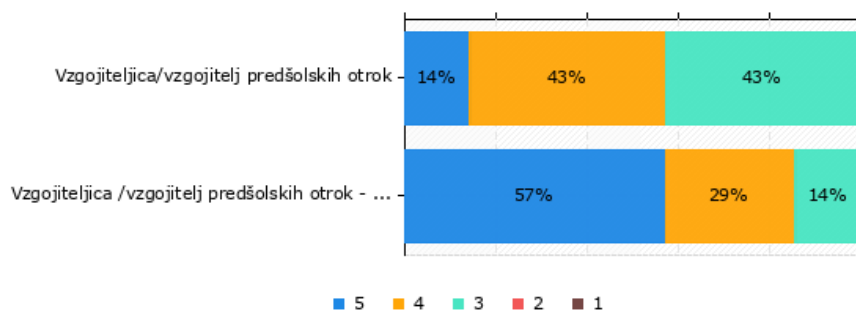
Graf 156: Zadovoljstvo z vodstvom, primerjava glede na delovno mesto

29 % VPO in 58 % VPO-PV je zadovoljnih z vodstvom. 43 % VPO in 43 % VPO-PV je delno zadovoljnih z vodstvom. 29 % VPO ni zadovoljnih z vodstvom.



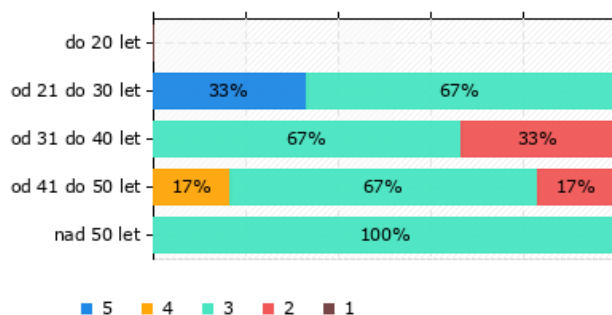
Graf 157: Zadovoljstvo z delom, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let je zadovoljnih z delom. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let je delno zadovoljnih z delom.



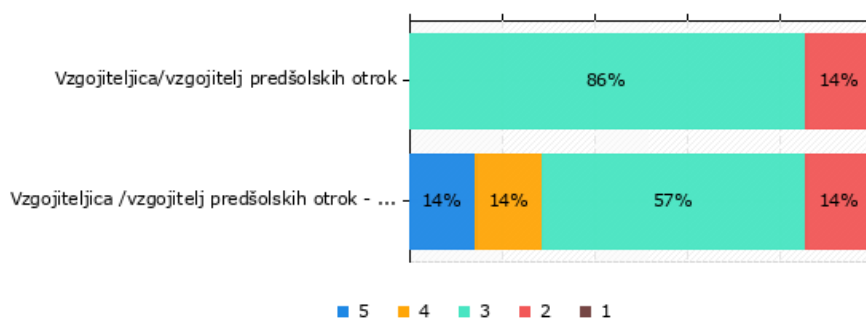
Graf 158: Zadovoljstvo z delom, primerjava glede na delovno mesto

57 % VPO in 86 % VPO-PV je zadovoljnih z delom. 43 % VPO in 14 % VPO-PV je delno zadovoljnih z delom.



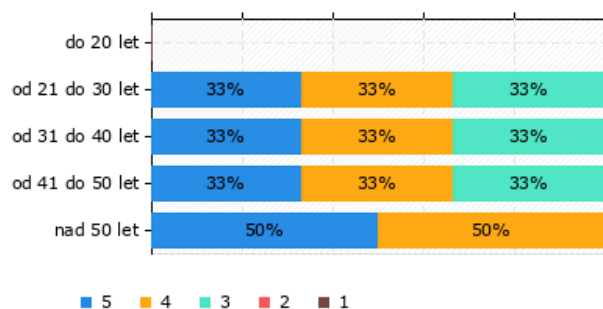
Graf 159: Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, pripomočki), primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let je zadovoljnih z delovnimi pogoji. 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let je delno zadovoljnih z delovnimi pogoji. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ni zadovoljnih z delovnimi pogoji.



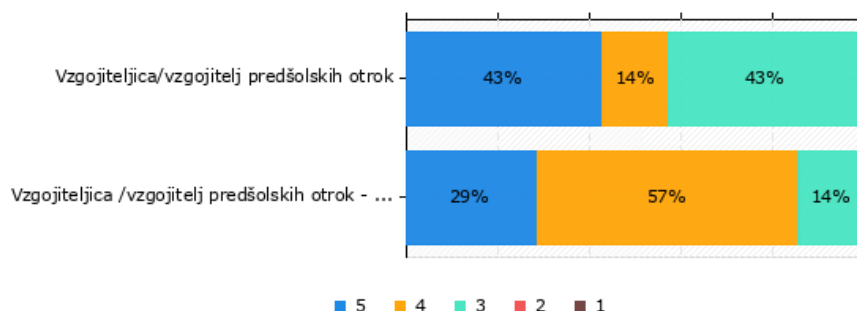
Graf 160: Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, pripomočki), primerjava glede na delovno mesto

28 % VPO-PV je zadovoljnih z delovnimi pogoji. 86 % VPO in 57 % VPO-PV je delno zadovoljnih z delovnimi pogoji. 14 % VPO in 14 % VPO-PV ni zadovoljnih z delovnimi pogoji.



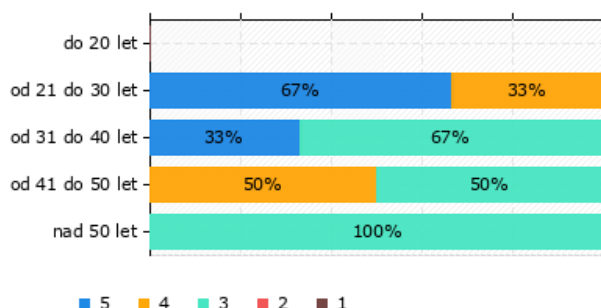
Graf 161: Zadovoljstvo s timom, v katerem delam, primerjava glede na starost

66 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 66 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 66 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let je zadovoljnih s timom, v katerem dela. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let je delno zadovoljnih s timom, v katerem dela.



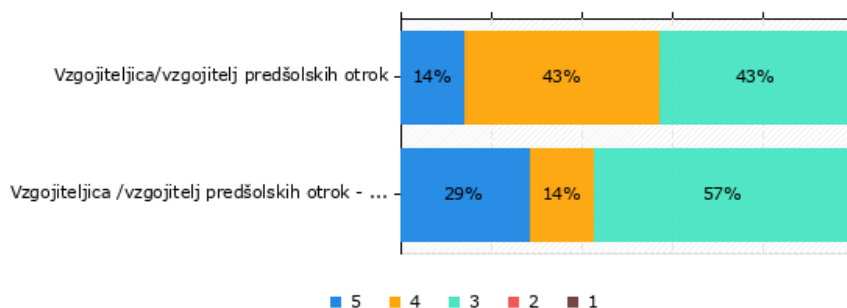
Graf 162: Zadovoljstvo s timom, v katerem delam, primerjava glede na delovno mesto

57 % VPO in 86 % VPO-PV je zadovoljnih s timom, v katerem dela. 43 % VPO in 14 % VPO-PV je delno zadovoljnih s timom, v katerem dela.



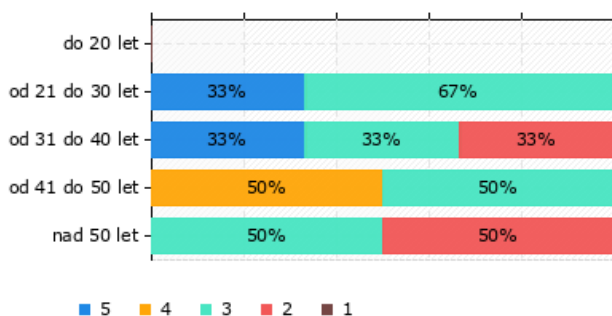
Graf 163: Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let je zadovoljnih z možnostjo napredovanja. 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let je delno zadovoljnih z možnostjo napredovanja.



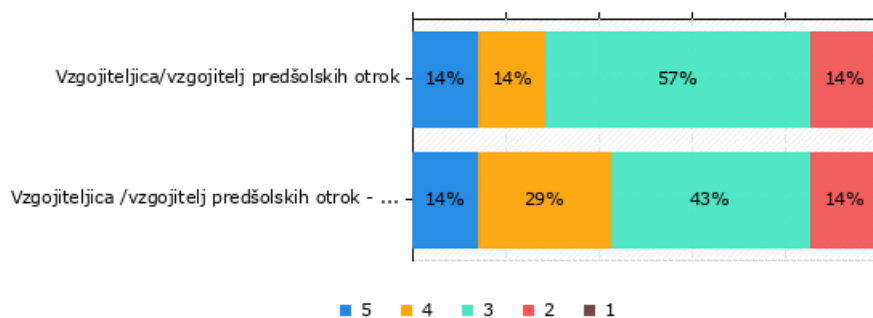
Graf 164: Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja, primerjava glede na delovno mesto

57 % VPO in 43 % VPO-PV je zadovoljnih z možnostjo napredovanja. 43 % VPO in 57 % VPO-PV je delno zadovoljnih z možnostjo napredovanja.



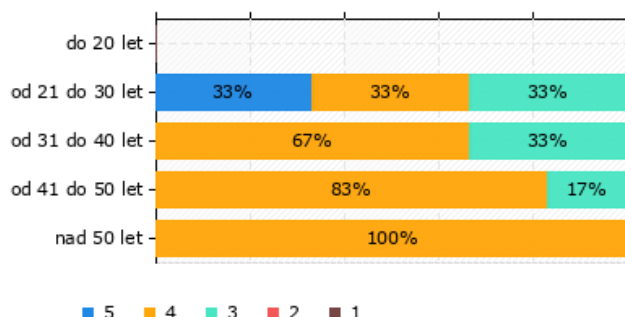
Graf 165: Zadovoljstvo s komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom, primerjava glede na starost

33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let je zadovoljnih s komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom. 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let je delno zadovoljnih s komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let ni zadovoljnih s komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom.



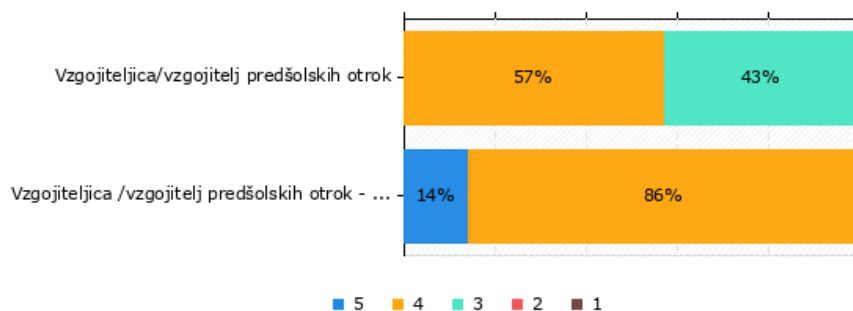
Graf 166: Zadovoljstvo s komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom, primerjava glede na delovno mesto

28 % VPO in 43 % VPO-PV je zadovoljnih s komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom. 57 % VPO in 43 % VPO-PV je delno zadovoljnih s komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom. 14 % VPO in 14 % VPO-PV ni zadovoljnih s komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom.



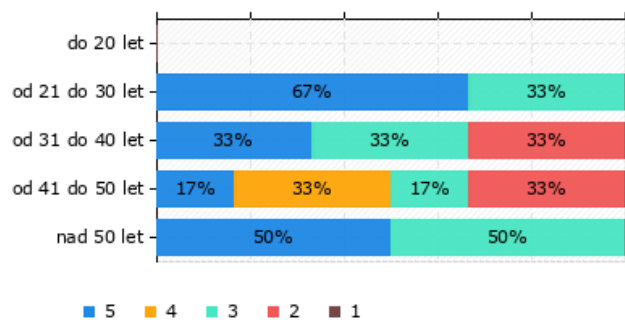
Graf 167: Zadovoljstvo s sodelavci, primerjava glede na starost

66 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 83 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let je zadovoljnih s sodelavci. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let je delno zadovoljnih s sodelavci.



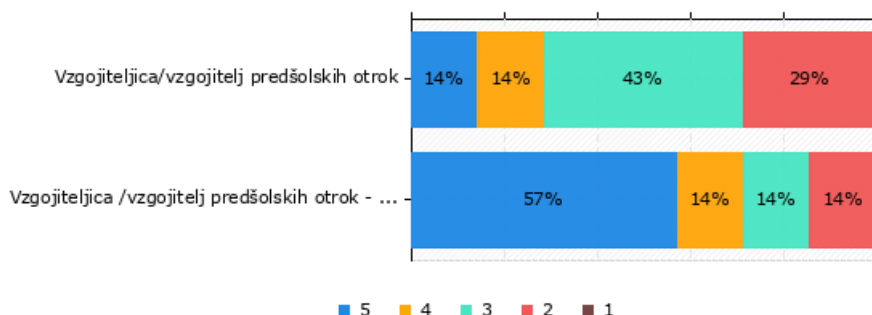
Graf 168: Zadovoljstvo s sodelavci, primerjava glede na delovno mesto

57 % VPO in 100 % VPO-PV je zadovoljnih s sodelavci. 43 % VPO je delno zadovoljnih s sodelavci.



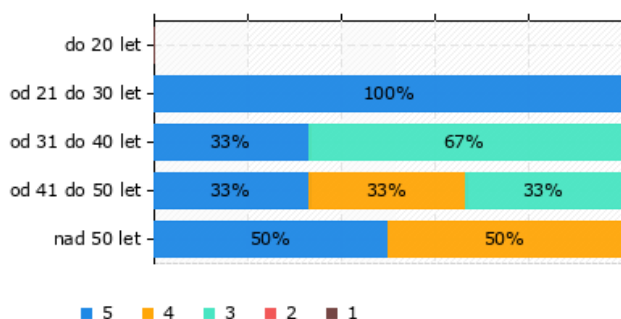
Graf 169: Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim, primerjava glede na starost

67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let je zadovoljnih z neposredno nadrejenim. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let je delno zadovoljnih z neposredno nadrejenim. 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let ni zadovoljnih neposredno nadrejenim.



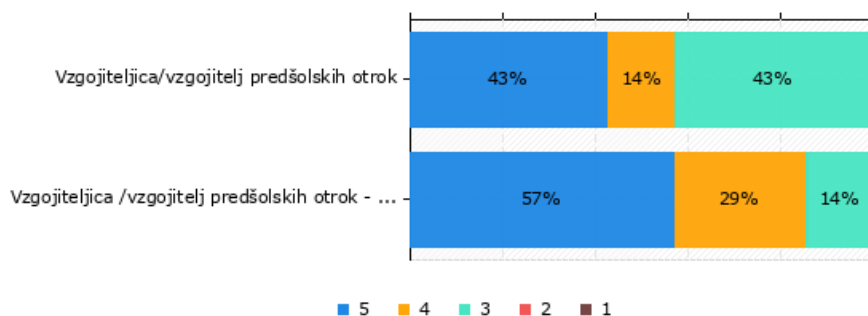
Graf 170: Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim, primerjava glede na delovno mesto

28 % VPO in 71 % VPO-PV je je zadovoljnih z neposredno nadrejenim. 43 % VPO in 14 % VPO-PV je delno zadovoljnih z neposredno nadrejenim. 29 % VPO in 14 % VPO-PV ni zadovoljnih z neposredno nadrejenim.



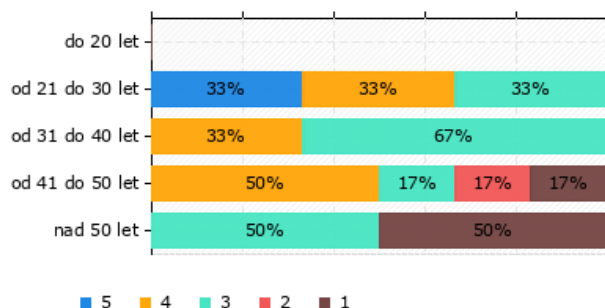
Graf 171: Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, primerjava glede na starost

100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 66 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let je zadovoljnih s stalnostjo zaposlitve. 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let je delno zadovoljnih s stalnostjo zaposlitve.



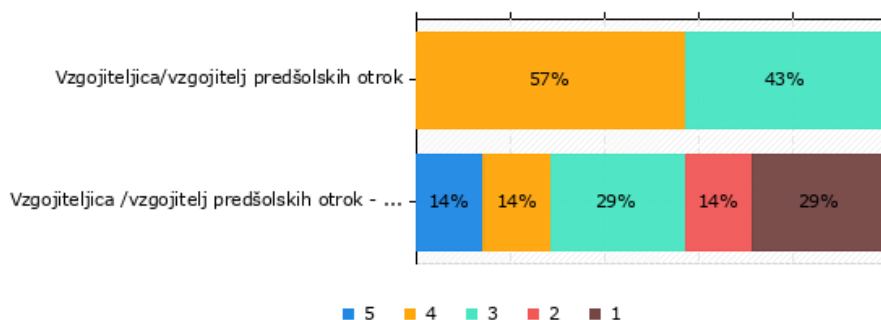
Graf 172: Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, primerjava glede na delovno mesto

57 % VPO in 86 % VPO-PV je je zadovoljnih s stalnostjo zaposlitve. 43 % VPO in 14 % VPO-PV je delno zadovoljnih s stalnostjo zaposlitve.



Graf 173: Zadovoljstvo s plačo, primerjava glede na starost

66 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let in 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let je zadovoljnih s plačo. 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 50 % zaposlenih starih nad 50 let je delno zadovoljnih s plačo. 34 % zaposlenih starih od 41 do 50 let 50 % zaposlenih starih nad 50 let ni zadovoljnih s plačo.



Graf 174: Zadovoljstvo s plačo, primerjava glede na delovno mesto

57 % VPO in 28 % VPO-PV je zadovoljnih s plačo. 43 % VPO in 29 % VPO-PV je delno zadovoljnih s plačo, 43 % VPO-PV ni zadovoljnih s plačo.

III. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI



Graf 175: Motivacijski dejavniki

Za 79 % zaposlenih je možnost napredovanja pri delu pomemben motivacijski dejavnik, za 21 % zaposlenih je možnost napredovanja pri delu delno pomemben motivacijski dejavnik.

Za 71 % zaposlenih je delovna uspešnost pomemben motivacijski dejavnik, za 29 % zaposlenih je delovna uspešnost delno pomemben motivacijski dejavnik.

Za 79 % zaposlenih je dinamično delo pomemben motivacijski dejavnik, za 21 % zaposlenih je dinamično delo delno pomemben motivacijski dejavnik.

Za 72 % zaposlenih je odgovornost pri delu pomemben motivacijski dejavnik, za 29 % zaposlenih je odgovornost pri delu delno pomemben motivacijski dejavnik.

Za 86 % zaposlenih je možnost osebnega razvoja pomemben motivacijski dejavnik, za 14 % zaposlenih je možnost osebnega razvoja delno pomemben motivacijski dejavnik.

Za 79 % zaposlenih je priznanje za dobro opravljeno delo pomemben motivacijski dejavnik, za 14 % zaposlenih je priznanje za dobro opravljeno delo delno pomemben motivacijski dejavnik, za 7 % zaposlenih pa priznanje za dobro opravljeno delo ni pomemben motivacijski dejavnik.

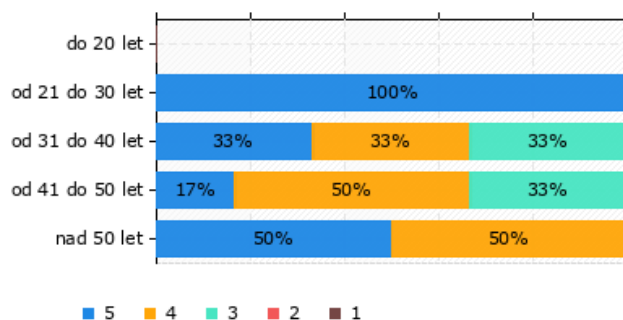
Za 86 % zaposlenih so dobri odnosi z vodstvom pomemben motivacijski dejavnik, za 14 % zaposlenih so dobri odnosi z vodstvom delno pomemben motivacijski dejavnik.

Za 86 % zaposlenih so dobri odnosi s sodelavci pomemben motivacijski dejavnik, za 14 % zaposlenih so dobri odnosi s sodelavci delno pomemben motivacijski dejavnik.

Za 72 % zaposlenih so primerne plače pomemben motivacijski dejavnik, za 29 % zaposlenih so primerne plače delno pomemben motivacijski dejavnik.

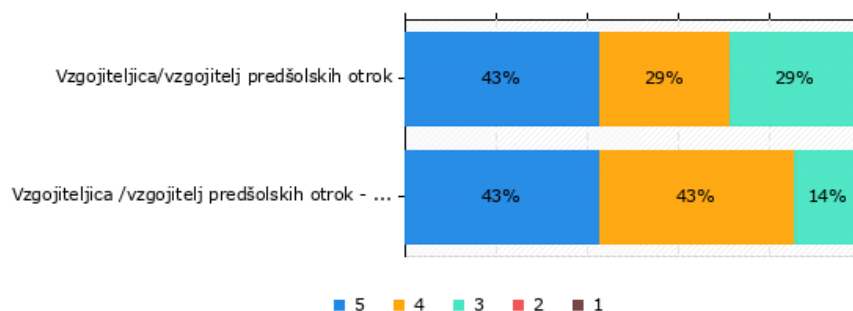
Mnenja in predlogi zaposlenih

- Mene bi tudi zelo motiviralo, če bi dobivali priznanje za dobro delo.
- Se mi zdi, da med sabo se še kaj malo pohvalimo, tako mimogrede, tu pa tam bi tudi lahko bilo boljše.
- Jaz si samo želim, da bi se vrtci tule med seboj povezali kot stroka.
- Ja, ni treba tudi ne toliko denarna motivacija, ampak to da te nekdo dejansko pohvali, tako na mimogrede.



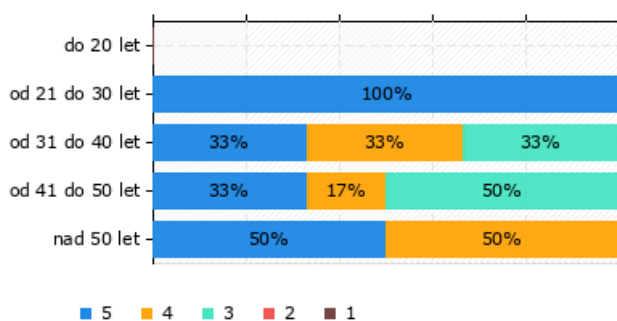
Graf 176: Možnost napredovanja pri delu, primerjava glede na starost

Za 100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 66 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let je možnost napredovanja pri delu pomemben motivacijski dejavnik. Za 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let je možnost napredovanja pri delu delno pomemben motivacijski dejavnik.



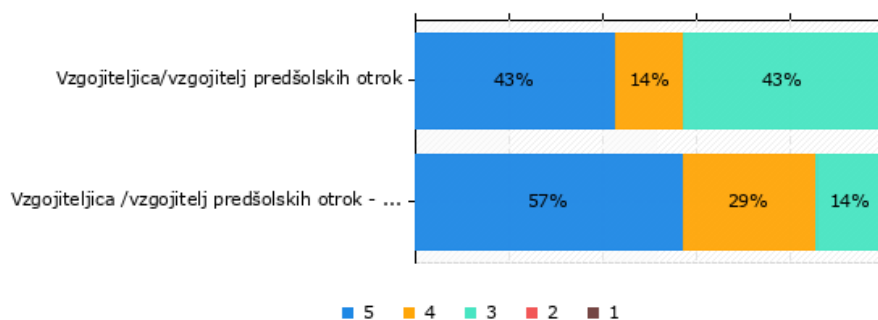
Graf 177: Možnost napredovanja pri delu, primerjava glede na delovno mesto

Za 72 % VPO in 86 % VPO-PV je možnost napredovanja pri delu pomemben motivacijski dejavnik. Za 29 % VPO in 14 % VPO-PV je možnost napredovanja pri delu delno pomemben motivacijski dejavnik.



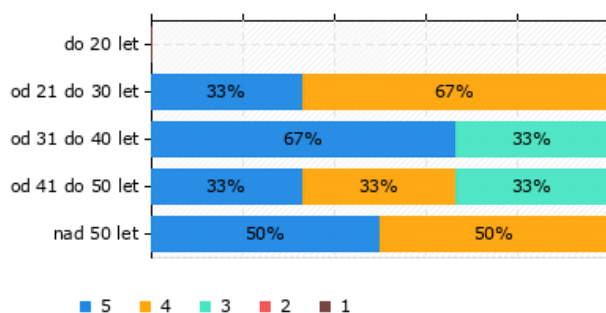
Graf 178: Delovna uspešnost, primerjava glede na starost

Za 100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 66 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let je delovna uspešnost pomemben motivacijski dejavnik. Za 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 50 % zaposlenih starih od 41 do 50 let je delovna uspešnost delno pomemben motivacijski dejavnik.



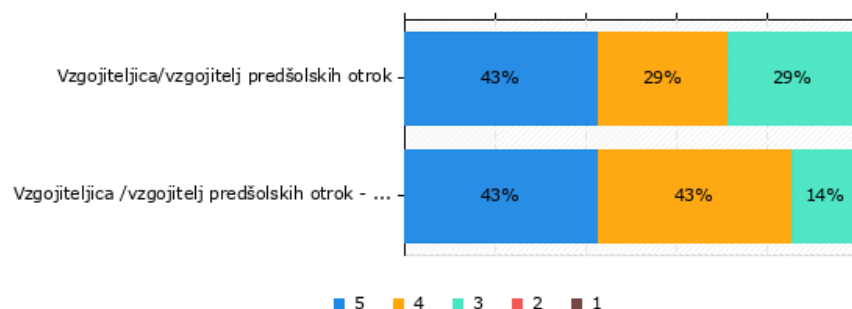
Graf 179: Delovna uspešnost, primerjava glede na delovno mesto

Za 57 % VPO in 86 % VPO-PV je delovna uspešnost pomemben motivacijski dejavnik. Za 43 % VPO in 14 % VPO-VP je delovna uspešnost delno pomemben motivacijski dejavnik.



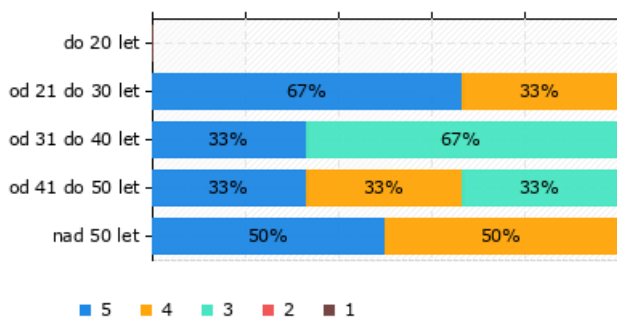
Graf 180: Dinamično delo, primerjava glede na starost

Za 100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 66 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let je dinamično delo pomemben motivacijski dejavnik. Za 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let je dinamično delo delno pomemben motivacijski dejavnik.



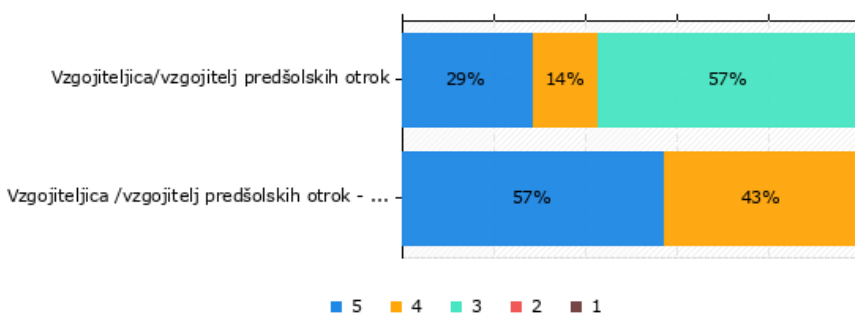
Graf 181: Dinamično delo, primerjava glede na delovno mesto

Za 72 % VPO in 86 % VPO-PV je dinamično delo pomemben motivacijski dejavnik. Za 29 % VPO in 14 % VPO-PV je dinamično delo delno pomemben motivacijski dejavnik.



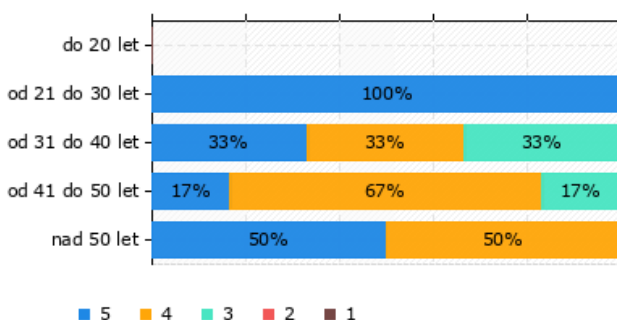
Graf 182: Odgovornost pri delu, primerjava glede na starost

Za 100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 66 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let je odgovornost pri delu pomemben motivacijski dejavnik. Za 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let je odgovornost pri delu delno pomemben motivacijski dejavnik.



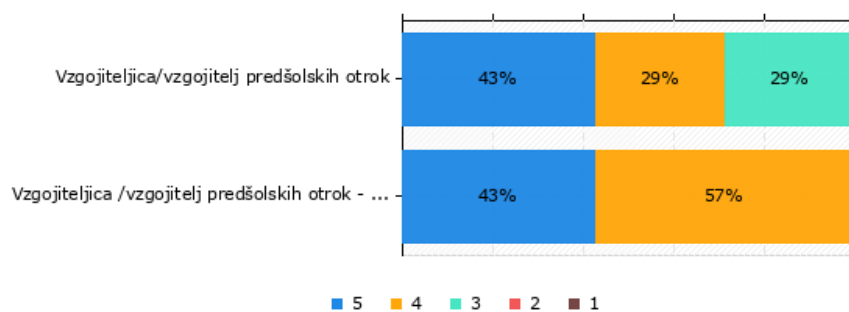
Graf 183: Odgovornost pri delu, primerjava glede na delovno mesto

Za 43 % VPO in 100 % VPO-PV je odgovornost pri delu pomemben motivacijski dejavnik. Za 57 % VPO je odgovornost pri delu delno pomemben motivacijski dejavnik.



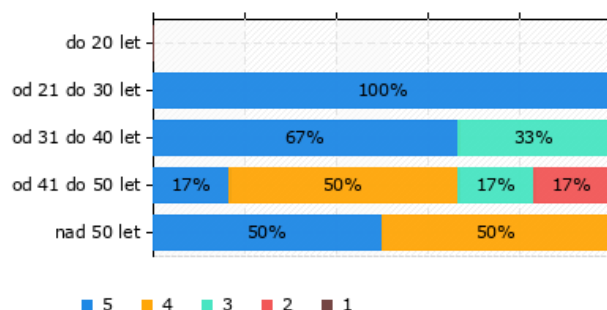
Graf 184: Možnost osebnega razvoja, primerjava glede na starost

Za 100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 66 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 84 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let je možnost osebnega razvoja pomemben motivacijski dejavnik. Za 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let je možnost osebnega razvoja delno pomemben motivacijski dejavnik.



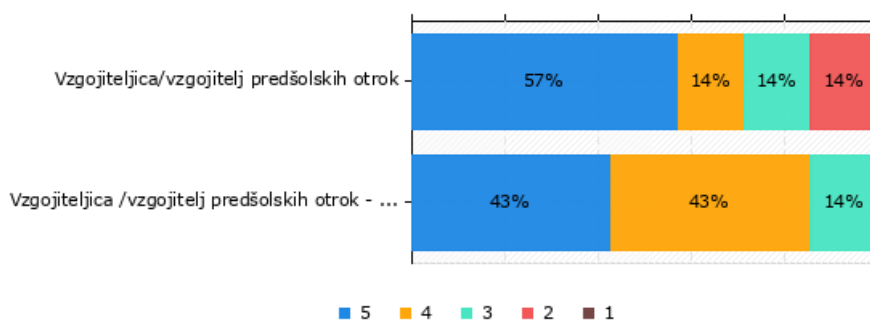
Graf 185: Možnost osebnega razvoja, primerjava glede na delovno mesto

Za 72 % VPO in 100 % VPO-PV je možnost osebnega razvoja pomemben motivacijski dejavnik. Za 29 % VPO je možnost osebnega razvoja delno pomemben motivacijski dejavnik.



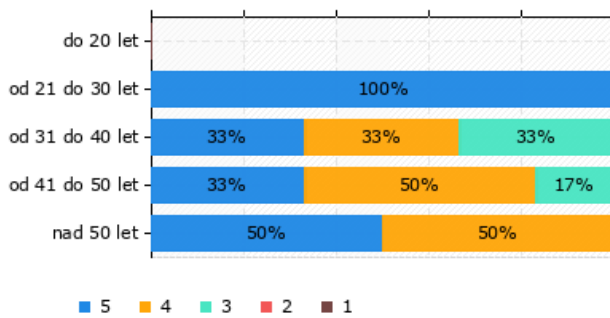
Graf 186: Priznanje za dobro opravljeno delo, primerjava glede na starost

Za 100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 67 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let je priznanje za dobro opravljeno delo pomemben motivacijski dejavnik. Za 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let je priznanje za dobro opravljeno delo delno pomemben motivacijski dejavnik. Za 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let priznanje za dobro opravljeno delo ni pomemben motivacijski dejavnik.



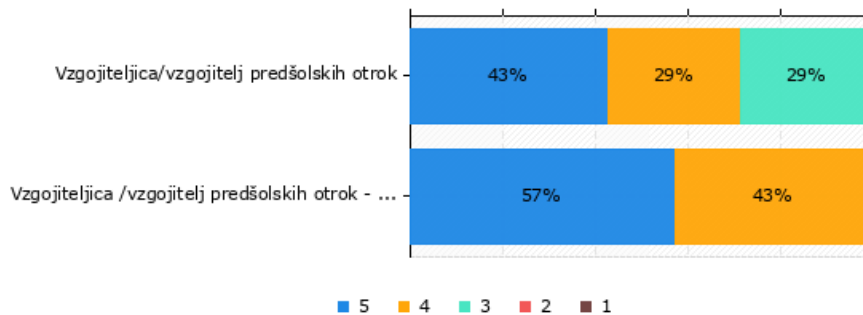
Graf 187: Priznanje za dobro opravljeno delo, primerjava glede na delovno mesto

Za 73 % VPO in 86 % VPO-PV je priznanje za dobro opravljeno delo pomemben motivacijski dejavnik. Za 14 % VPO in 14 % VPO-PV je priznanje za dobro opravljeno delo delno pomemben motivacijski dejavnik. Za 14 % VPO priznanje za dobro opravljeno delo ni pomemben motivacijski dejavnik.



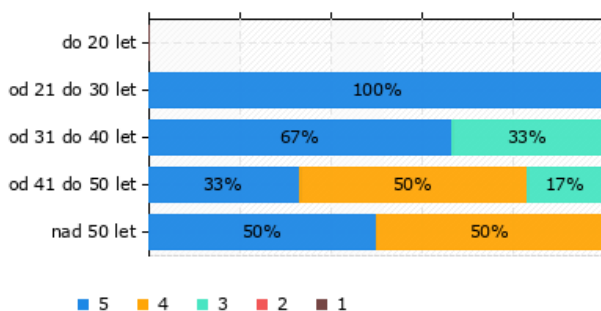
Graf 188: Dobri odnosi z vodstvom, primerjava glede na starost

Za 100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 66 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 83 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let so dobri odnosi z vodstvom pomemben motivacijski dejavnik. Za 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let so dobri odnosi z vodstvom delno pomemben motivacijski dejavnik.



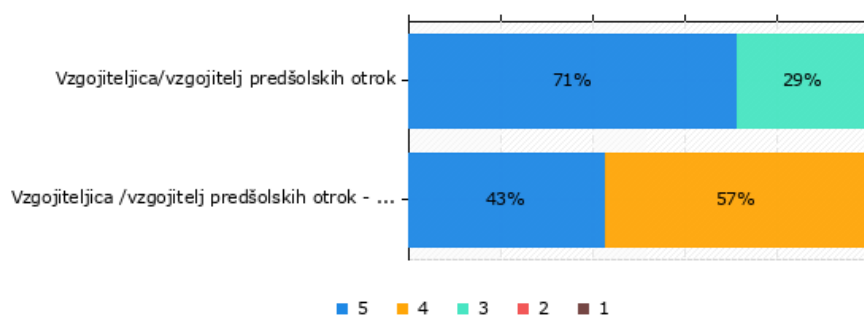
Graf 189: Dobri odnosi z vodstvom, primerjava glede na delovno mesto

Za 72 % VPO in 100 % VPO-PV so dobri odnosi z vodstvom pomemben motivacijski dejavnik. Za 29 % VPO so dobri odnosi z vodstvom delno pomemben motivacijski dejavnik.



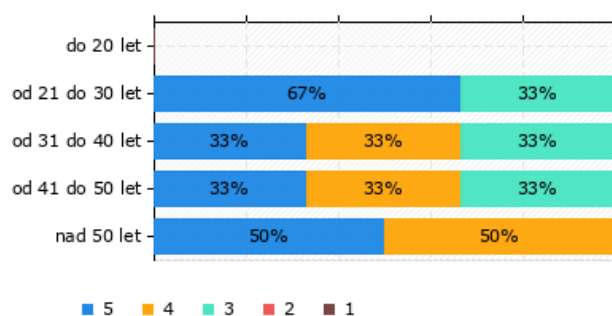
Graf 190: Dobri odnosi z sodelavci, primerjava glede na starost

Za 100 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 67 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 83 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let so dobri odnosi s sodelavci pomemben motivacijski dejavnik. Za 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 17 % zaposlenih starih od 41 do 50 let so dobri odnosi s sodelavci delno pomemben motivacijski dejavnik.



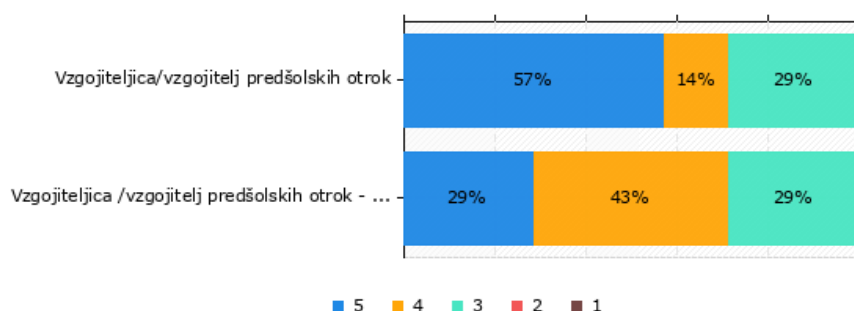
Graf 191: Dobri odnosi z sodelavci, primerjava glede na delovno mesto

Za 71 % VPO in 100 % VPO-PV so dobri odnosi s sodelavci pomemben motivacijski dejavnik. Za 29 % VPO so dobri odnosi s sodelavci delno pomemben motivacijski dejavnik.



Graf 192: Primerne plače, primerjava glede na starost

Za 67 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 66 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 66 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 100 % zaposlenih starih nad 50 let so primerne plače pomemben motivacijski dejavnik. Za 33 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 33 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 33 % zaposlenih starih od 41 do 50 let so primerne plače delno pomemben motivacijski dejavnik.

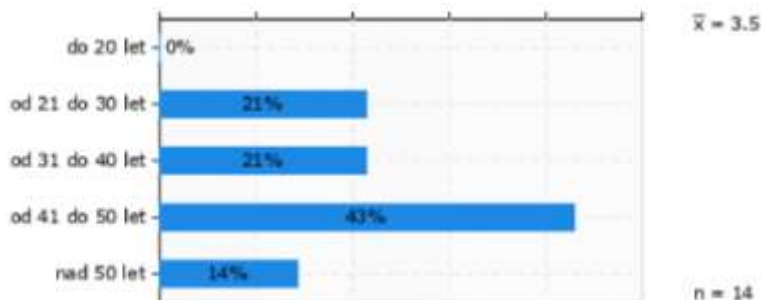


Graf 193: Primerne plače, primerjava glede na delovno mesto

Za 71 % VPO in 72 % VPO-PV so primerne plače pomemben motivacijski dejavnik. Za 29 % VPO in 29 % VPO-PV so primerne plače delno pomemben motivacijski dejavnik.

IV. DEMOGRAFSKI PODATKI

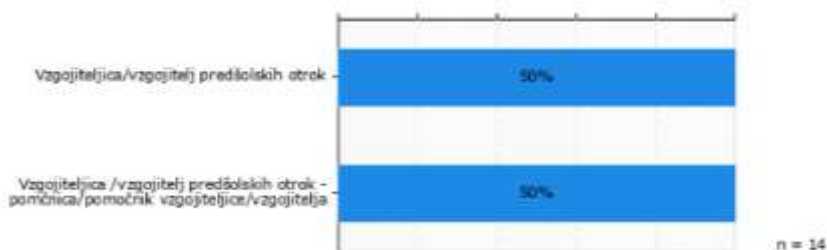
1. STAROST



Graf 194: Starost

Anketo je reševalo 21 % zaposlenih starih od 21 do 30 let, 21 % zaposlenih starih od 31 do 40 let, 43 % zaposlenih starih od 41 do 50 let in 14 % zaposlenih starejših od 50 let.

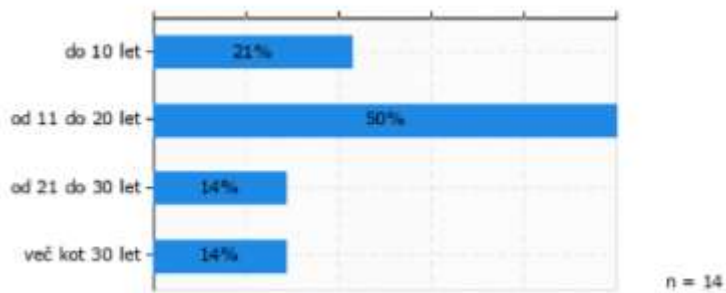
2. DELOVNO MESTO



Graf 195: Delovno mesto

Anketiranih je bilo 50 % vzgojiteljic/vzgojiteljev predšolskih otrok in 50 % vzgojiteljic/vzgojiteljev predšolskih otrok – pomočnic/pomočnikov vzgojiteljice/vzgojitelja.

3. DELOVNA DOBA



Graf 196: Delovna doba

Največ anketiranih (50 %) je imelo od 11 do 20 let delovne dobe, 21 % anketiranih je imelo do 10 let delovne dobe, po 14 % anketiranih je imelo 21 do 30 let delovne dobe oziroma več kot 30 let delovne dobe.

4. ZAKLJUČEK

Na podlagi pridobljenih podatkov z oceno posameznih dimenzij organizacijske klime lahko sklepamo, da je trenutno stanje organizacijske klime v vrtcu X dobro.

Na področju odnosa do kakovosti so ocene zaposlenih visoke, povprečna vrednost ocen zaposlenih je 3,8. Pri tem pa opazimo razlike pri oceni zastavljenosti standardov in ciljev kakovosti, saj mlajši zaposleni to postavko bolj ocenjujejo kot starejši. Opazi se tudi razlika pri obravnavi sodelavcev kot cenjenih kolegov, saj mlajši zaposleni tega ne občutijo tako pozitivno kot starejši zaposleni. Starejši delavci se počutijo bolj odgovorne za kakovost svojega dela kot mlajši sodelavci. Prav tako se bolj odgovorni za svoje delo počutijo VPO-PV kot pa VPO. Mlajši zaposleni do 30 let so mnenja, da sta količina in kakovost dela enako pomembni, medtem ko se starejši zaposleni s to trditvijo strinjajo v bistveno manjši meri.

Na področju inovativnosti in iniciativnosti je povprečna ocena zaposlenih 3,9. VPO-VP so v večjem številu ocenili, da predloge za izboljšavo podajamo vsi zaposleni kot pa VPO. Starejši zaposleni so manj pripravljeni na tveganje pri uveljavitvi svojih idej kot mlajši zaposleni, VPO-PV pa so bolj pripravljeni na tveganje pri uveljavitvi svojih idej kot pa VPO. Mlajši zaposleni so bolj pripravljeni na nenehno posodabljanje in izboljševanje storitev kot starejši zaposleni.

Povprečna ocena zaposlenih na področju zavzetosti in motivacije je 3,5. Pri tem opazimo razlike pri oceni zavzetosti zaposlenih za delo, kjer VPO-PV menijo, da so nekoliko bolj zavzeti za delo kot VPO. Najstarejši delavci so mnenja, da so glede delovne uspešnosti postavljene zelo visoke zahteve v primerjavi z najmlajšimi zaposlenimi, ki menijo, da zahteve glede delovne uspešnosti niso zelo visoke. VPO-PV menijo, da smo bolj pripravljeni na dodaten napor kot VPO. Bistveno manj VPO meni, da se dober delovni rezultat hitro opazi kot pa VPO-PV.

Področje pripadnosti vrtcu zaposleni ocenjujejo s povprečno oceno 3,5. Glede zaposlitve se najbolj varno počutijo najmlajši in najstarejši zaposleni, medtem ko zaposleni srednjih let čutijo nekaj negotovosti. Več gotovosti pri zaposlitvi čutijo VPO-PV. Bistveno več VPO-PV je mnenja, da o našem vrtcu govorimo pozitivno kot pa VPO. Starejši zaposleni so bolj ponosni, da so zaposleni v našem vrtcu kot mlajši zaposleni in VPO-PV so bolj ponosni, da so zaposleni v naše vrtcu kot VPO. Bistveno več VPO-PV meni, da ima naš vrtec velik ugled v okolju kot pa VPO. Starejši delavci bi prej zapustili vrtec, če bi se zaradi poslovnih razlogov znižala plača kot mlajši zaposleni in bistveno več VPO-PV bi vrtec zapustilo kot pa VPO. Mlajši zaposleni so manj razmišljali o zapustitvi kolektiva kot starejši zaposleni. Precej več VPO je razmišljalo o zapustitvi kolektiva kot pa VPO-PV.

Na področju notranjih odnosov je povprečna ocena 3,5. Bistveno več VPO-PV meni, da si med seboj pomagamo in podpiramo. Več VPO-PV meni, da so med zaposlenimi dobri odnosi. Mlajši zaposleni so v veliki večini mnenja, da se konflikti med zaposlenimi rešujejo sproti in v skupno korist, medtem ko starejši zaposleni tega mnenja ne delijo. Bistveno več VPO-PV meni, da zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev kot pa VPO. Bistveno več VPO-PV meni, da je med sodelavci sodelovanje pomembnejše od tekmovanja kot VPO. Zaposleni stari od 31 do 40 let menijo, da zaposleni našega vrtca ne delujemo kot enoten tim, medtem ko ostali zaposleni večinoma nimajo takega menja. Tudi bistveno več VPO meni, da zaposleni našega vrtca ne delujemo kot enoten tim kot pa VPO-PV.

Povprečna ocena zaposlenih na področju vodenja je 3,4. Bistveno več VPO-PV meni, da se o rezultatih dela vodja pogovarja s podrejenimi kot pa VPO. Bistveno več starejših zaposlenih je mnenja, da v vrtcu vlada ukazovalno vedenje kot pa mlajših zaposlenih. Bistveno več VPO-PV meni, da v vrtcu ni ukazovalnega vodenja kot VPO.

Področje strokovna usposobljenost in učenje so zaposleni ocenili s povprečno oceno 3,6. Bistveno več VPO je mnenja, da nas k stalnemu strokovnemu izobraževanju vodstvo ne spodbuja kot VPO-PV. Bistveno več VPO-PV kot VPO je mnenja, da se na področju usposabljanja želje zaposlenih upoštevajo.

Na področju poznavanja poslanstva, vizije in ciljev vrtca je povprečna ocena zaposlenih 3,9. Precej več starejših zaposlenih sprejema cilje vrtca za svoje in bistveno več VPO-PV kot VPO sprejema cilje vrtca za svoje. Bistveno več najmlajših in najstarejših zaposlenih meni, da so poslanstvo, vizija in cilji vrtca jasno oblikovani kot pa zaposleni srednjih let. Bistveno več VPO-PV meni, da so poslanstvo, vizija in cilji vrtca jasno oblikovani kot pa VPO. Precej več najstarejših zaposlenih kot pa ostalih zaposlenih meni, da poleg vodje pri postavljanju poslanstva, vizije in ciljev vrtca sodelujemo tudi ostali zaposleni. Najmlajši zaposleni so v bistveno večjem številu mnenja, da so zastavljeni cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, realni kot pa ostali starejši zaposleni. Precej več VPO-PV kot VPO je mnenja, da so zastavljeni cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, realni.

Povprečna ocena zaposlenih na področju organiziranosti je 3,3. Opazimo, da bistveno več VPO-PV kot VPO meni, da so zadolžitve v vrtcu jasno opredeljene in da so na vseh nivojih vodenja pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene. Najmlajši zaposleni in najstarejši zaposleni bolj jasno vedo, kaj se od njih pričakuje kot pa zaposleni srednjih let. Prav tako je VPO-PV bolj jasno, kaj se od njih pričakuje kot pa VPO. Bistveno več VPO-PV kot VPO meni, da vodja sprejema pravočasne odločitve. Bistveno več VPO-PV kot VPO razume svoj položaj v organizacijski shemi. Bistveno več VPO-PV kot VPO svoje pristojnosti in odgovornosti dobro pozna.

Področje notranje komuniciranje in informiranje so zaposleni ocenili s povprečno oceno 3,4. Najmlajši zaposleni so v bistveno večjem številu mnenja, da imamo redne delovne sestanke kot ostali starejši zaposleni. Bistveno več VPO-PV kot VPO je mnenja, da imamo redne delovne sestanke. Precej več najmlajših zaposlenih in najstarejših zaposlenih je mnenja, da nam manjka ustreznih informacij kot pa zaposleni srednjih let. Bistveno več VPO-PV kot VPO je mnenja, da nam za dobro opravljanje našega dela nadrejeni dajejo dovolj informacij in navodil.

Povprečna ocena zaposlenih za področje nagrajevanja je 2,7. Bistveno več VPO kot VPO-PV je mnenja, da za nova pridobljena znanja zaposleni nismo nagrajeni. Bistveno več VPO-PV kot VPO je mnenja, da plače zaposlenih niso vsaj enakovredne ravni plač na tržišču. Bistveno več najstarejših in najmlajših zaposlenih kot pa zaposlenih srednjih let meni, da se vrednotenje uspešnosti izvaja po dogovorjenih ciljih in standardih. Tudi bistveno več VPO-PV kot VPO je mnenja, da se vrednotenje uspešnosti izvaja po dogovorjenih ciljih in standardih. Bistveno več najstarejših zaposlenih kot ostalih zaposlenih meni, da razmerja med plačami zaposlenih v vrtcu niso ustrezna. Prav tako meni bistveno več VPO-PV kot VPO, da razmerja med plačami zaposlenih v vrtcu niso ustrezna. Bistveno več mlajših zaposlenih kot starejših zaposlenih je mnenja, da slabo opravljenemu delu sledi graja oz. kazen. Bistveno več najstarejših in najmlajših zaposlenih meni, da bolj obremenjeni z delom niso tudi ustrezno denarno/finančno stimulirani kot pa zaposleni srednjih let.

Področje razvoja kariere so zaposleni ocenili s povprečno oceno 3,5. Bistveno manj zaposlenim od 31 do 40 let so jasni kriteriji za napredovanje kot ostalim starostnim skupinam. Bistveno več najmlajših zaposlenih je zadovoljnih z dosedanjim osebnim razvojem kot ostali zaposleni. Bistveno več najmlajših zaposlenih je mnenja, da sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedajo najboljša mesta kot ostali zaposleni.

Na področju zadovoljstva zaposlenih je povprečna ocena zaposlenih 3,7. Najstarejši zaposleni so nekoliko manj zadovoljni z delovnim časom kot ostali zaposleni. Najmlajši zaposleni so bistveno bolj zadovoljni z možnostjo napredovanja kot ostali zaposleni. Bistveno več VPO-PV je zadovoljnih z

vodstvom kot VPO. Precej več VPO-PV kot VPO je zadovoljnih z delom. Precej več najmlajših zaposlenih je zadovoljnih z delovnimi pogoji kot ostali zaposleni. Precej več VPO-PV je zadovoljnih z delovnimi pogoji kot VPO. Precej več VPO-PV je zadovoljnih s timom, v katerem dela, kot VPO. Najstarejši zaposleni so bistveno manj zadovoljni s komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom kot mlajši zaposleni. Bistveno več VPO-PV je zadovoljnih s sodelavci kot VPO. Bistveno več zaposlenih srednjih let ni zadovoljnih z neposredno nadrejenim kot najstarejši in najmlajši zaposleni. Bistveno več VPO-PV je zadovoljnih neposredno nadrejenim kot VPO. Precej več VPO-PV je zadovoljnih s stalnostjo zaposlitve kot VPO. Bistveno več starejših zaposlenih je nezadovoljnih s plačo kot mlajši zaposleni. Bistveno več VPO je zadovoljnih s plačo kot VPO-PV.

Področje motivacijskih dejavnikov so zaposleni ocenili s povprečno oceno 4,2. Najmlajše in najstarejše zaposlene precej bolj motivira delovna uspešnost kot zaposlene srednjih let. VPO-PV precej bolj motivira delovna uspešnost kot VPO. Zaposlene stare od 31 do 40 let precej manj motivira odgovornost pri delu kot ostale zaposlene. VPO-PV bistveno bolj motivira odgovornost pri delu kot VPO.

Glede na zbrane podatke lahko potrdimo predpostavko 1: Trenutno stanje organizacijske klime v vrtcu X je dobro, saj je povprečna ocena zaposlenih 3,5. Vsekakor pa se lahko organizacijska klima izboljša. Po mnenju in predlogih zaposlenih bi se organizacijska klima lahko izboljšala:

- Če bi imeli na voljo več primernih in kakovostnih sredstev, da bi se namenilo več finančnih sredstev za nabavo kakovostnih sredstev in da bi vodstvo prisluhnilo, da so kakovostna sredstva pomembna.
- Če bi se mnenja, ki jih podajajo zaposleni, tudi bolj upoštevala in izvedla.
- Če bi zaposleni dobivali redno pohvalo za dobro opravljeno delo; če bi se o dobrem in dodatnem delu pogovarjali tudi na tedenskih sestankih in aktivih, z vodstvom ali brez.
- Če bi zaposleni imeli več podpore s strani vodstva pri delu s starši.
- Če bi zaposleni imeli več pogovorov in izmenjav mnenj, ne samo o temah, ampak tudi o občutkih pri delu.
- Če bi vodstvo uvajalo spremembe postopoma; če bi vodstvo podajalo natančnejša navodila.
- Če bi imeli več medsebojnih hospitacij, tudi takih nenačrtovanih.
- Če bi vodstvo sprejemalo pravočasne odločitve in pravočasno podajalo informacije; če bi bile informacije konkretne in razumljive, ki bi se podajale vsem naenkrat.
- Če bi bila komunikacije od nadrejenih razumljivejša, ki bi enako dosegla vse zaposlene; če vodja ne bi prelagala svojega dela na zaposlene.
- Če bi bilo več skupnih aktivnosti s podružnico, skupne prireditve, izvajanje lutkovnih iger.
- Če bi bilo ocenjevanje delovne uspešnosti štirikrat letno.
- Če bi se ob menjavi nadrejenih naslednike pripravljalo pravočasno in bi se jim pravočasno predalo in pokazalo delo.

Predpostavko 2: Vzgojiteljice/vzgojitelji predšolskih otrok – pomočnice/pomočniki vzgojiteljev bolje ocenjujejo organizacijsko klimo in zadovoljstvo kot vzgojiteljice/vzgojitelji predšolskih otrok lahko potrdimo, saj je povprečna ocena organizacijske klime vzgojiteljic/vzgojiteljev predšolskih otrok 3,3, povprečna ocena organizacijske klime vzgojiteljic/vzgojiteljev predšolskih otrok – pomočnic/pomočnikov vzgojiteljev pa 3,7. Prav tako so vzgojiteljice/vzgojitelji predšolskih otrok – pomočnice/pomočniki vzgojiteljev bolj zadovoljni na delovnem mestu s povprečno oceno 3,8, medtem ko je povprečna ocena zadovoljstva na delovnem mestu vzgojiteljic/vzgojiteljev predšolskih otrok 3,5.

Predpostavko 3: Mlajši delavci bolje ocenjujejo organizacijsko klimo in zadovoljstvo kot starejši delavci lahko delno potrdimo, saj se oceni organizacijske klime zaposlenih, ki so stari do 40 let (povprečna ocena je 3,5) in zaposlenih, ki so stari nad 40 let (povprečna ocena je 3,5) ne razlikujeta. Medtem pa so zaposleni starih do 40 let ocenili svoje zadovoljstvo na delovnem mestu s povprečno oceno 3,9, zaposleni stari nad 40 let pa so svoje zadovoljstvo na delovnem mestu ocenili z oceno 3,5 in iz tega lahko sklepamo, da mlajši zaposleni bolje ocenjujejo zadovoljstvo na delovnem mestu.

Predlagamo, da bi se merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih izvajalo enkrat letno, saj se na ta način lahko sproti rešuje morebitne težave, ob uvajanju pozitivnih sprememb na podlagi merjenja pa bi se zaposleni počutili slišane in upoštevane, ustvarilo bi se ugodno delovno okolje in delovni pogoji, ki bi na zaposlene delovali motivacijsko, s tem bi se pa posledično povečala produktivnost in izboljšala kakovost storitev.

5. LITERATURA

1. Aleksić, D. (2018). Motivirani zaposleni so zaneseni zaposleni: vpliv notranje motivacije na zanos. *Economic and business review for Central and South-Eastern Europe*, 4(20), 5–171.
2. Ažman, T. (2015). *Komuniciranje v vzgojno-izobraževalnem zavodu. V: Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
3. Becton, J. B., Walker, H. J. in Jones-Farmer, A. (2014). Generational Differences in workplace behavior. *Journal of applied social psychology*, 55, 175–189.
4. Bernjak Sukič, L. (2016). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih* (diplomsko delo). Fakulteta za organizacijske vede, Maribor.
5. Bitenc, P. (2022). *Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih bolnišnicah. Splošna bolnišnica Trbovlje*. Pridobljeno s: [https://www.sb-trbovlje.si/uploads/kakovost % 20- % 20prems/SiOk % 202022/2022 % 20- % 20Projekt % 20primerjalnega % 20raziskovanja % 20organizacijske % 20klime % 20v % 20slovenskih % 20bolni % C5 % A1nicah % 20za % 20leto % 202022 % 20- % 20SBT.pdf](https://www.sb-trbovlje.si/uploads/kakovost%20-%20prems/SiOk%202022/2022%20-%20Projekt%20primerjalnega%20raziskovanja%20organizacijske%20klime%20v%20slovenskih%20bolni%20C5%20A1nicah%20za%20leto%202022%20-%20SBT.pdf)
6. Bizjak, J. (2021). *Povečajte zavzetost vaših zaposlenih*. Pridobljeno s <https://svetkapitala.delo.si/mnenja/kako-zavzeti-so-vasi-zaposleni/>
7. Boštjančič, E. in Kastelic, T. (2015). Vpliv delovne motivacije in delovnega zadovoljstva pri delu med dopustom. *HR&M* 13(67), 46–49.
8. Brankovič, K. (2018). *Analiza organizacijske klime v storitvenem podjetju Codognotto d. o. o.* (diplomsko delo). Poslovno-tehniška fakulteta, Nova Gorica.
9. Chaur-luh Tsai. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal and Logistics*, 3(30), 373–392.
10. Cimerman, M., Jerman, S. (2011). SIOK 2001-2010: 10 let merjenja organizacijske klime pri nas. *HR&M*, 40, 78–81.
11. Dmitrović, T. (2013). Vpliv organizacijske klime na uspešnost podjetja. V *Zbornik 10. festivala raziskovanja ekonomije in managementa 22.-23. marec 2013*. Koper: Fakulteta za management Koper.
12. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: GV založba.
13. Dular, P. (2015). Motivacija in odnos do zaposlenih, družine, plače in čustev. *HR&M*, 13(67), 42–44.
14. Grahovac, Z. (2011). *Vpliv zavzetosti na motivacijo zaposlenih in na organizacijsko klimo* (magistrsko delo). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
15. Grobler, A. in Grobler, S. (2015). Organisational climate: conceptualisation and measurement in an open and distance learning higher education institution. *South African Journal of Higher education*, 29(4), 114–134.
16. Gruban, B. (2012). Upravljanje organizacijske kulture: zakaj odpovedujejo poslovne strategije. *HR&M*, 10(45), 20–25.
17. Hargie, O. (2016) The importance of communication for organisational effectiveness. V Lobo, F., *Psicologia do Trabalho e das Organizações*. 15–32.
18. Hribar, N. (2022). *Ugotavljanje organizacijske klime v VIZ Frana Milčinskega Smlednik* (diplomsko delo). B&B višja strokovna šola, Kranj.
19. Ivanko, Š. (2012). *Organizacijske paradigme*. Novo mesto: Univerzitetno in raziskovalno središče.
20. Jokanović, B. (2017). *Model razvoja organizacione klime zasnovan na upravljanju znanjem* (doktorska dizertacija). Fakultet tehniških nauka, Novi Sad.
21. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, XXV(2), 387–399.
22. Kavalić, M. (2020). *Efeki menadžmenta znanja na zadovoljstvo poslom zaposlenih i finansijske performanse preduzeća* (doktorska dizertacija). Tehnički fakultet Mihajlo Pupin, Zrenjanin.

23. Kladnik, M. (2018). *Vpliv zunanjih dejavnikov na motivacijo za izobraževanje zaposlenih* (magistrsko delo). Fakulteta za organizacijske vede, Maribor.
24. Kolarić, B. (2015). *Razvoj modela organizacione klime usmerene na zadovoljstvo korisnika* (doktorska dizertacija). Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
25. Kontrec, T. (2019). *Organizacijska klima in medosebni odnosi v zasavskem vrtcu* (diplomsko delo). Pedagoška fakulteta, Koper.
26. Koren, A., Markič, P., & Erčulj, J. (2011). *Teorije organizacij in vodenje*. Kranj: Šola za ravnatelje.
27. Kos Knez, S. in Deutsch, T. (2012). *Nekateri vidiki organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na Zavodu RS za šolstvo v letu 2012*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
28. Krajnc, M. (2018). *Komunikacija z Nezemljani*. Slovenska Bistrica: Samozaložba.
29. Kranjc, T. (2019). Šolska kultura in klima. *Vzgoja in izobraževanje*, 50(1), 5–11.
30. Kušar, A. (2014). Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(3), 125–136.
31. Lampret, Z. (2013). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v vrtcu Antona Medveda Kamnik* (diplomsko delo). Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
32. Lenarčič, T. (2018). *Raziskava organizacijske klime v občinski upravi. Primer: Občina Postojna* (diplomsko delo). Fakulteta za upravo, Ljubljana.
33. Ličen, N. (2022). *Vloga organizacijskih vrednot pri uresničevanju strategij*. (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
34. Maidaniuc-Chirilă, T. & Ticu, C. (2016). Does workplace conflicts mediate the organizational climate-burnout relationship? A study on university employees. *Romanian journal of experimental applied psychology*, 7(2), 29–42.
35. Mate, M. (2017). *Vpliv sistema nagrajevanja na motiviranost zaposlenih* (diplomsko delo). Gea College, Ljubljana.
36. McCrindle, M. (2023). *The generations defined*. Pridobljeno s <https://mccrindle.com.au/article/topic/demographics/the-generations-defined/>
37. Meh, N. (2020). *Pomen neformalnega druženja zaposlenih in njegove oblike v podjetju MPT, d.o.o.* (diplomsko delo). Gea College, Ljubljana.
38. Menhart, H. (2022). *Organizacijska klima, zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X* (diplomsko delo). GEA College, Ljubljana.
39. Mikek, K. (2014). Organizacijska kultura in klima v šoli. *Socialna pedagogika*, 18(1-2), 117–137.
40. Moretti, M. in Markič, M. (2017). *Organizacijska kultura in organizacijska klima: Teorija, praksa in raziskave v Sloveniji*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
41. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. in Knežević, A. (2011). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Pivec
42. Mukherji, R.K., Srivastava, S. P. in Joshi, P. (2021). A review of literature On Organisational Climate And Its Modalities In Organisation. *Elementary Education Online* 20(3).
43. Musek Lešnik, K., Dermol, V., Košir, S. in Breznik, K. (2010). *Vpliv vzgojnega načrta na klimo vzgojno-izobraževalnih zavodih: zaključno poročilo*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
44. Musek Lešnik, K. (2014). *Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote, kaj je vizija*. Pridobljeno s http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_kaj_je_poslanstvo_vrednote_vizija.html
45. *Pomen zavzetosti zaposlenih*. (2013). Pridobljeno s <https://www.organizacijskaklima.si/zavzetost-zaposlenih.html>
46. Povše, S. (2018). Vpliv organizacijske klime na medsebojne odnose, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost*, 7(3), 297–320.
47. Ramovš, J. (2010). Slovar – Generacija. Pridobljeno s <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/gerontologija/slovar/1046.html>

48. Rejec, P. (2014). Mobilne aplikacije za spremljanje zadovoljstva zaposlenih. *HR&M*, 61, 48-52.
49. Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
50. Schneider, B., Ehrhart, M. G. in Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388.
51. Šetina Čož, M. (2015). *Posel smo ljudje: dobri medosebni odnosi – osnova za zadovoljstvo in uspeh*. Grosuplje: Izobraževalni zavod Znanje.
52. Škerget, T. (2016). Organizacijska kultura in klima v storitvenem podjetju. *Mednarodno inovativno poslovanje*, 8(2).
53. Švarc, R. (2012). *Povezanost organizacijske kulture podjetja in osebnosti zaposlenih* (magistrsko delo). Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
54. Taşkiran, E., Çetin, C., Özdemirci, A., Aksu, B. in Istoriti, M. (2017). The effect of the harmony between organizational culture and values on job satisfaction. *International Business Research*, 10(5), 133–147.
55. Thakre, N. & Khubalkar, R.V. (2012). Intention to leave and health in BPO and retail employees. *Indian Journal of Applied Psychology* 49, 99–105.
56. Thakre, N. & Shroff, N. (2016). Organizational Climate, Organizational Role Stress and Job Satisfaction among Employees. *Indian Journal of Applied Psychology* 11(2), 89–98.
57. Tomažin, D. (2019). *Vpliv organizacijske klime na zadovoljstvo zaposlenih v posavskih vrtcih* (magistrsko delo). Pedagoška fakulteta, Ljubljana.
58. Tešić, D. (2010). *Vpliv izobraževanja in usposabljanja na zadovoljstvo zaposlenih* (diplomsko delo). Fakulteta za organizacijske vede, Maribor.
59. Tokarski, S. in Oleksa-Marewska, K. (2019). The importance of organisational climate and commitment of knowledge workers for increasing the competitive advantage of enterprises. *WSB Journal of Business and Finance*, 53(1), 13–21.
60. Vasić, Ž., Sajfert, D., Jevremović, M. (2013). *Osnovi menadžmenta*. Beograd: Visoka škola elektrotehnike i računarstva strukovnih studija.
61. Vazirani, N. (2010). Review paper: Competencies and competency model – A brief overview of its development and application. *SIES Journal of management*, 7(1), 121 – 131.
62. Verle, K., Markič, M. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management*, 5(2), 131-147.
63. Zemke, R., Raines, C. in Filipczak, B. (2013). *Generations at work: managing the clash of Boomers, Gen Xers and Gen Yers in the workplace*. New York: American Management Association.