

2015

MERJENJE ZADOVOLJSTVA

INDIVIDUALNA ANALIZA
ZADOVOLJSTVA

OA© 2015

21.4.2015

s k u p i n a
FABRIKA

Skupina FABRIKA d.o.o. • Prešernova 28 • SI – 9240 Ljutomer • info@skupina-fabrika.com • www.skupina-fabrika.com • 05 / 907 93 93

CENTER ZA USPOSABLJANJE, DELO IN VARSTVO ČRNA NA KOROŠKEM

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

s k u p i n a
FABRIKA

info@skupina-fabrika.com
www.skupina-fabrika.com
05 / 907 93 93

Skupina FABRIKA d.o.o.
Prešernova 28
SI-9240 Ljutomer

•• NAROČNIK

CENTER ZA USPOSABLJANJE, DELO IN VARSTVO ČRNA NA KOROŠKEM

Center 144

2393 Črna na Koroškem

•• VODJA PROJEKTA

JANA ŠTRAKL

jana@skupina-fabrika.com

•• POROČILO

RAZISKAVA MERJENJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH OA© 2015

21. april 2015

•• IZJAVA O ZAUPNOSTI

Podjetje Skupina FABRIKA, raziskave in razvoj, d.o.o. je v skladu s kodeksom ESOMAR in AAPOR zavezano k varovanju osebnih podatkov anketirancev. Izvajalec tako v vseh pogledih preprečuje, da bi bilo mogoče prepoznati identiteto anketirancev. Vse spremenljivke oziroma polja, ki bi lahko neposredno kazala na identiteto anketiranca, so iz podatkovne baze in poročil odstranjena. Prav tako so odgovori anketirancev fizično ločeni od podatkov anketirancev. Vsak poskus namerne identifikacije anketiranca ali razkritje identitete anketiranca s strani naročnika ali izvajalca pomeni kršitev zgoraj omenjenih kodeksov. Vsi podatki so skrbno varovani pred kakršnokoli zlorabo.

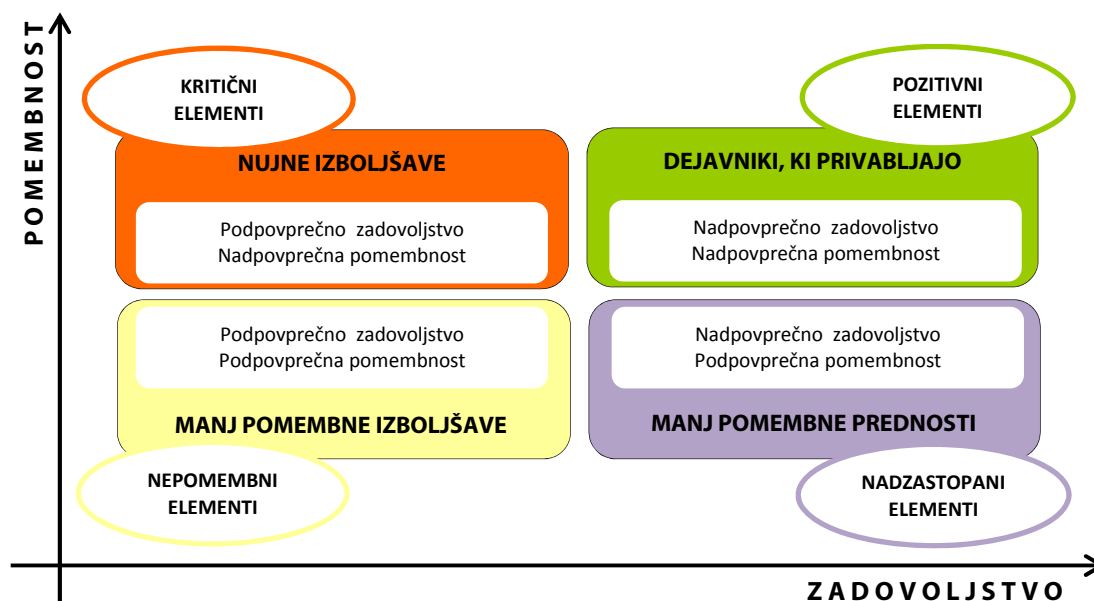
•• Kazalo	Stran
Opis raziskave in metodologija analize	- 4 -
Model raziskave	- 4 -
	- 4 -
Merjena področja delovanja	- 5 -
1. Opis vzorca	- 6 -
1.1 Velikost vzorca	- 6 -
1.2 Organizacijska enota	- 6 -
1.3 Delovna doba	- 6 -
1.4 Zaposlitev	- 17 -
2. Spremljanje merjenih področij - kazalnikov	- 7 -
2.1 Stopnja zadovoljstva zaposlenih z informiranjem	- 7 -
2.2 Stopnja zadovoljstva z delovnimi pogoji	- 8 -
2.3 Stopnja zadovoljstva z združljivostjo poklica in družine	- 9 -
2.4 Stopnja zadovoljstva z delovnim časom	- 10 -
2.5 Stopnja zadovoljstva z medosebnimi odnosi v organizaciji	- 11 -
2.5.1 Sodelovanje med zaposlenimi	- 12 -
2.5.2 Stik z vodstvom	- 12 -
2.5.3 Občutek sprejetosti	- 13 -
2.5.4 Neformalna srečanja	- 13 -
2.6 Stopnja zadovoljstva s pozitivno naravnostjo, vzdušjem v organizaciji	- 14 -
2.6.1 Medsebojna pomoč	- 15 -
2.6.2 Reševanje konfliktov	- 15 -
2.6.3 Vzpodbuda in motivacija	- 16 -
2.6.4 Vizija organizacije	- 16 -
2.6.5 Ogledalo dela	- 16 -
2.7 Stopnja zadovoljstva z osebnim razvojem in izobraževanjem	- 17 -
2.7.1 Ohranjanje zdravja	- 18 -
2.7.2 Samoiniciativnost	- 18 -
2.7.3 Obremenjenost	- 19 -
2.7.4 Izobraževanja	- 19 -
3. Sumarni rezultati	- 20 -
3.1 Distribucija ocen zadovoljstva	- 20 -
4. Demografske razlike	- 21 -
4.1 Razlike v zadovoljstvu glede na organizacijsko enoto	- 22 -
4.2 Razlike glede na dolžino delovne dobe	- 23 -
5. Vpogled v elemente glavnih področij	- 24 -
6. Dvodimezionalno pozicioniranje elementov	- 26 -
7. Analiza odprtih odgovorov	- 28 -
PRILOGE	
Ocenjevanje struktur in procesov	
Povzetek rezultatov	

•• Opis raziskave in metodologija analize

OA© Osnovna individualna analiza s trendi skupaj s Primerjalno letno analizo vseh vključenih centrov SPLA© predstavlja osnovo za procesne usmeritve upravljanja s kakovostjo storitev v centru. Skupaj dajeta raziskavi podlago za sprejemanje ukrepov, postavljanje prioritet pri izboljšavah storitev, pri čemer OA© omogoča primerjave med leti, torej spremljanje trendov individualnih rezultatov in podrobnejši vpogled v nekatera področja zadovoljstva, SPLA© pa s primerjavo posameznega centra z drugimi vključenimi centri, umešča individualne rezultate v širši kontekst ter tako predstavlja osnovo za učinkovito določanje ciljev, izpostavitve prednosti centra pred drugimi ter odkrivanje področij, ki se v primerjavi z drugimi centri izkažejo za bolj problematična.

•• Model raziskave

Model raziskave merjenja zadovoljstva je osnovan na merjenju dveh dimenzij: zadovoljstvo s storitvijo in pomembnost določene storitve za zaposlenega. Namen takšnega načina merjenja je poleg ugotovitve stanja zadovoljstva še ugotovitev stopnje izpolnjenih pričakovanj, ki se vežejo na vrednote zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je namreč odvisno tudi od delovnega okolja in ponudbe in bolj kot je ponudba v skladu s potrebami zaposlenih, večje je zadovoljstvo. Dimenzija pomembnosti nam tako omogoča merjenje kvalitete obstoječe storitve in potreb posameznika. V modelu zato rezultate zoperstavimo obema dimenzijama hkrati: stopnji zadovoljstva in stopnji pomembnosti, ki jo uporabniki, svojci ali zaposleni pripisujejo različnim področjem.



•• Merjena področja delovanja

Raziskava zajema tista področja delovanja centra, ki pomembno prispevajo k višjemu zadovoljstvu zaposlenih z delom in počutjem na delovnem mestu. Anketni vprašalnik, s katerim merimo zadovoljstvo zaposlenih, je rezultat dolgoletnih izkušenj z merjenjem zadovoljstva v varstveno delovno centrih in zavodih za usposabljanje in predstavlja peto različico vprašalnika, ki smo jo v sodelovanju s strokovnjaki različnih področij pripravili v letu 2014. Vprašalnik zajema dve dimenziji merjenja in sicer zadovoljstvo ter pomembnost. S prvim skušamo ugotoviti kakšno je dejansko stanje v centru, medtem ko nam dimenzija pomembnosti pove katere storitve in dejavniki so zaposlenim pomembne bolj in katere manj, kar omogoča ciljano delo na izboljšavah.



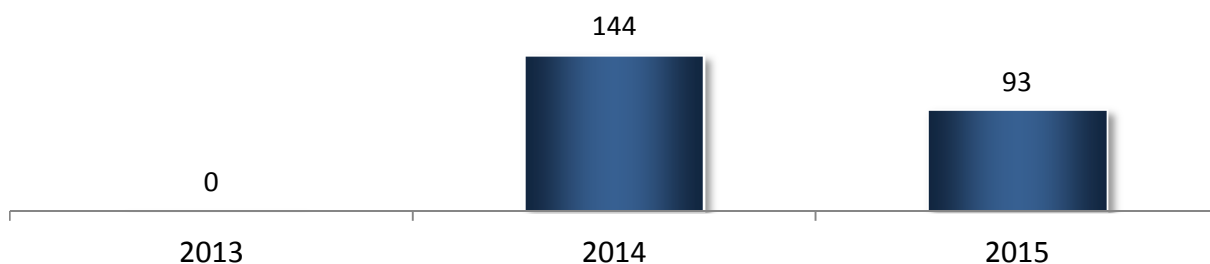
Rezultati, predstavljeni v nadaljevanju, nam povedo s katerimi področji so zaposleni zadovoljni in kako lahko delovno okolje za zaposlene še izboljšamo. Za vsakega od merjenih kazalnikov je v nadaljevanju predstavljeno kakšna je stopnja zadovoljstva ter stopnja pomembnosti na posameznem področju. Izračunan je tudi razkorak med obema dimenzijama, pri čemer negativni razkorak nakazuje na neizpolnitev pričakovanj zaposlenih ter pozitiven razkorak, ki nakazuje na to, da so ocene zaposlenih nad pričakovanji.

1. Opis vzorca

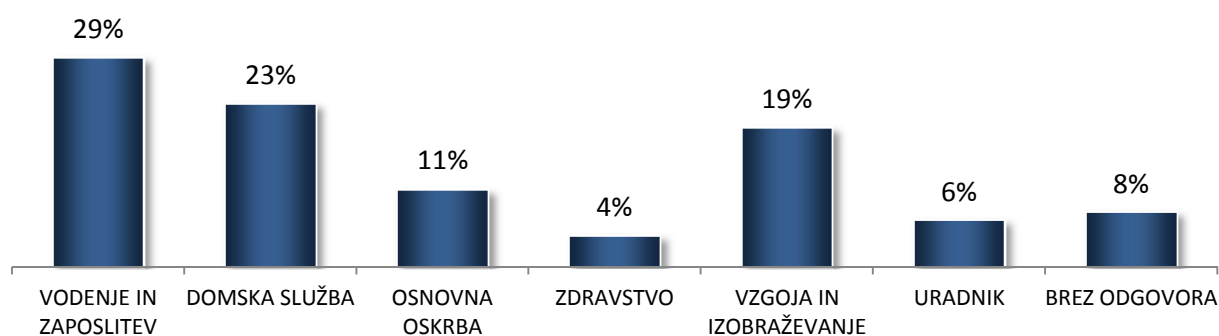
Analiza vzorca predstavlja skupino zaposlenih, vključeno v raziskavo oz. zaposlene, ki so odgovarjali na anketni vprašalnik. Taka analiza je pomembno orodje za ugotavljanje reprezentativnosti rezultatov, saj nam pove, kako dobro zajeti vzorec predstavlja populacijo in kako zanesljivi so podatki iz raziskave. Po drugi strani pa nam sporoča, na katere skupine zaposlenih moramo biti pri naslednjem anketiranju še posebej pozorni, saj so bodisi tokrat nad ali pod zastopani.

1.1 Velikost vzorca

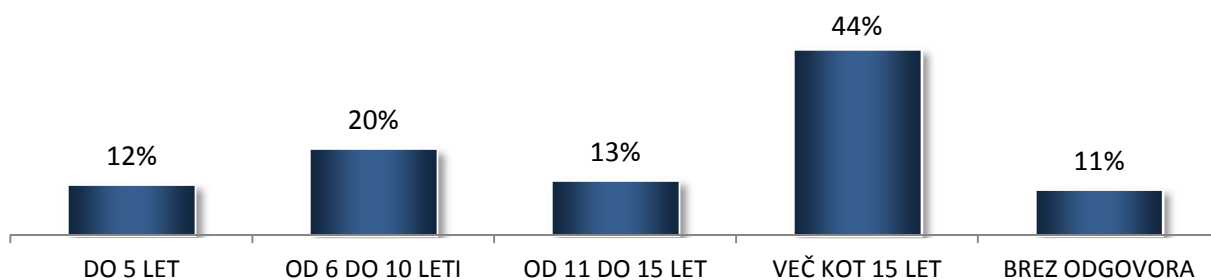
V letošnjem letu je v raziskavi sodelovalo 93 zaposlenih.



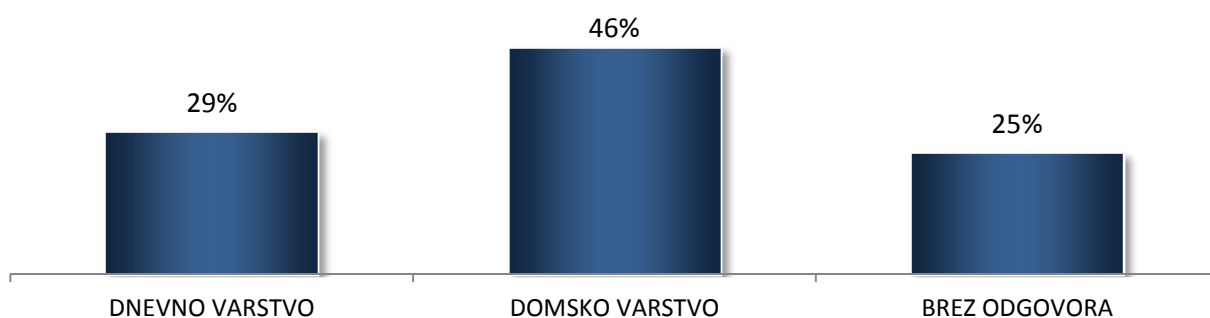
1.2 Organizacijska enota



1.3 Delovna doba



1.4 Zaposlitev



2. Spremljanje merjenih področij - kazalnikov

2.1 Stopnja zadovoljstva zaposlenih z informiranjem

Področje delovanja, ki zadeva Zadovoljstvo zaposlenih z informiranjem, je sestavljeno iz 4 vprašanj, ki preverjajo kako so zaposleni zadovoljni s prenašanjem informacij v organizaciji.

V skladu s poslovnikom E-Qalin je pripravljena tabela v namen izpolnjevanja ocenjevalnih listov, kjer ciljne vrednosti določite sami, s pomočjo dejanskih rezultatov pa preverjate ali so bile le-te dosežene. Tabela ponuja oceno zadovoljstva (brez upoštevanja pomembnosti), na grafičnem prikazu pa so prikazane vse dimenzije - ocena zadovoljstva, pomembnosti ter razkorak med obema ocenama za obdobje treh let izvajanja raziskave zadovoljstva.

2.	VIDIK	STORITVENO PODROČJE »ZAPOSLENI«
2.1.	REZULTAT	KAKOVOST DELOVNIH POGOJEV
2.1.2.	DELNI REZULTAT	OKVIRNI POGOJI
I.	KAZALNIK	STOPNJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z INFORMIRANJEM

SAMOOČENJE VALNI LIST	2013		2014		2015	
	Dejanska	Cilj*	Dejanska	Cilj*	Dejanska	Cilj*
	Stopnja zadovoljstva		Stopnja zadovoljstva		Stopnja zadovoljstva	
		*	3,37	*	3,35	*

* ciljno vrednost določite sami. V pomoč naj vam bo Skupna letna primerjalna analiza, ki daje vpogled v primerjave ocen vašega centra z drugimi. Glede na primerjavo z ostalimi se odločite kakšen je vaš cilj izboljšav (npr. višina ciljne vrednosti naj se orientira glede na najvišje in najnižje rezultate vseh centrov – znotraj SPLA, ciljna vrednost, ki znatno presega dosežen rezultat med vsemi centri, bi bila verjetno nerealna).

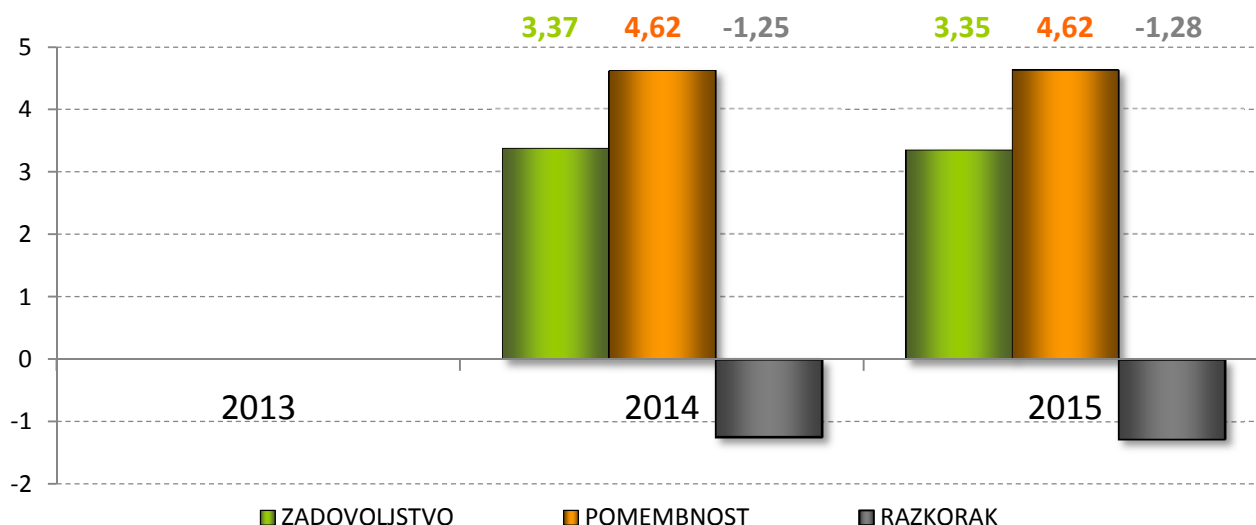
Trend stopnje zadovoljstva

pozitiven

negativen

je enak

STOPNJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z INFORMIRANJEM



2.2 Stopnja zadovoljstva z delovnimi pogoji

Področje delovanja, ki zadeva Zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi pogoji, je sestavljeno iz enega vprašanja, ki preverja kako so zaposleni zadovoljni z delovnimi pogoji v organizaciji (oprema, dostop do računalnika, osvetljenost, hrup, temperatura, prehrana, nevarnosti...).

V skladu s poslovníkom E-Qalin je pripravljena tabela v namen izpolnjevanja ocenjevalnih listov, kjer ciljne vrednosti določite sami, s pomočjo dejanskih rezultatov pa preverjate ali so bile le-te dosežene. Tabela ponuja oceno zadovoljstva (brez upoštevanja pomembnosti), na grafičnem prikazu pa so prikazane vse dimenzije - ocena zadovoljstva, pomembnosti ter razkorak med obema ocenama za obdobje treh let izvajanja raziskave zadovoljstva.

2.	VIDIK	STORITVENO PODROČJE »ZAPOSLENI«
2.1.	REZULTAT	KAKOVOST DELOVNIH POGOJEV
2.1.1.	DELNI REZULTAT	OKVIRNI POGOJI
II.	KAZALNIK	STOPNJA ZADOVOLJSTVA Z DELOVNIMI POGOJI

SAMOOCENJE VALNI LIST	2013		2014		2015	
	Dejanska	Cilj*	Dejanska	Cilj*	Dejanska	Cilj*
	Stopnja zadovoljstva		Stopnja zadovoljstva		Stopnja zadovoljstva	
		*	3,87	*	3,58	*

* ciljno vrednost določite sami. V pomoč naj vam bo Skupna letna primerjalna analiza, ki daje vpogled v primerjave ocen vašega centra z drugimi. Glede na primerjavo z ostalimi se odločite kakšen je vaš cilj izboljšav (npr. višina ciljne vrednosti naj se orientira glede na najvišje in najnižje rezultate vseh centrov – znotraj SPLA, ciljna vrednost, ki znatno presega dosežen rezultat med vsemi centri, bi bila verjetno nerealna).

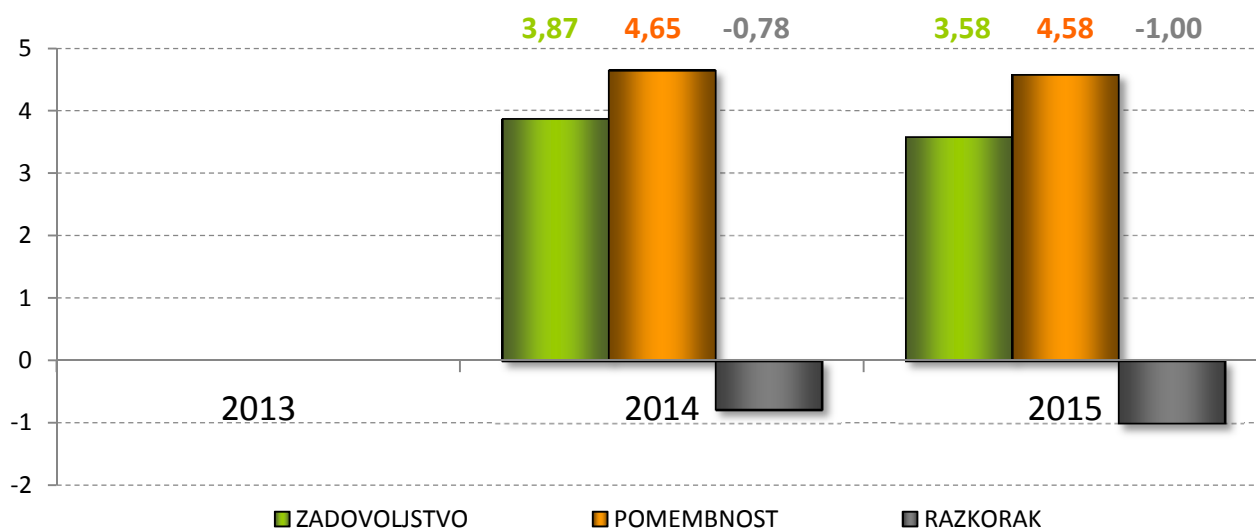
Trend stopnje zadovoljstva

pozitiven

negativen

je enak

STOPNJA ZADOVOLJSTVA Z DELOVNIMI POGOJI



2.3 Stopnja zadovoljstva z združljivostjo poklica in družine

Področje delovanja, ki zadeva Zadovoljstvo zaposlenih z združitvijo poklica in družine, je sestavljeno iz enega vprašanja, ki preverja kako so zaposleni zadovoljni z ukrepi, aktivnostmi organizacije za združljivost poklica in družine.

V skladu s poslovníkom E-Qalin je pripravljena tabela v namen izpolnjevanja ocenjevalnih listov, kjer ciljne vrednosti določite sami, s pomočjo dejanskih rezultatov pa preverjate ali so bile le-te dosežene. Tabela ponuja oceno zadovoljstva (brez upoštevanja pomembnosti), na grafičnem prikazu pa so prikazane vse dimenzije - ocena zadovoljstva, pomembnosti ter razkorak med obema ocenama za obdobje treh let izvajanja raziskave zadovoljstva.

2.	VIDIK	STORITVENO PODROČJE »ZAPOSLENI«
2.2.	REZULTAT	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH
2.2.1.	DELNI REZULTAT	ZDRUŽLJIVOST POKLICA IN DRUŽINE
I.	KAZALNIK	STOPNJA ZADOVOLJSTVA Z ZDRUŽLJIVOSTJO POKLICA IN DRUŽINE

SAMOOCENJE VALNI LIST	2013		2014		2015	
	Dejanska	Cilj*	Dejanska	Cilj*	Dejanska	Cilj*
	Stopnja zadovoljstva		Stopnja zadovoljstva		Stopnja zadovoljstva	
		*	3,94	*	4,00	*

* ciljno vrednost določite sami. V pomoč naj vam bo Skupna letna primerjalna analiza, ki daje vpogled v primerjave ocen vašega centra z drugimi. Glede na primerjavo z ostalimi se odločite kakšen je vaš cilj izboljšav (npr. višina ciljne vrednosti naj se orientira glede na najvišje in najnižje rezultate vseh centrov – znotraj SPLA, ciljna vrednost, ki znatno presega dosežen rezultat med vsemi centri, bi bila verjetno nerealna).

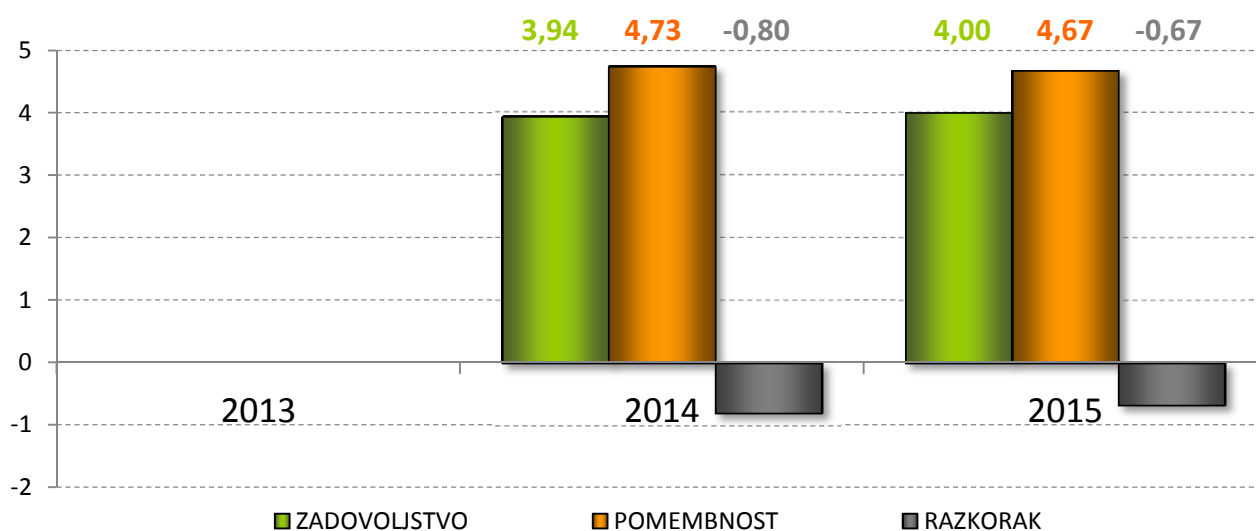
Trend stopnje zadovoljstva

pozitiven

negativen

je enak

STOPNJA ZADOVOLJSTVA Z ZDRUŽLJIVOSTJO POKLICA IN DRUŽINE



2.4 Stopnja zadovoljstva z delovnim časom

Področje delovanja, ki zadeva Zadovoljstvo zaposlenih z delovnim časom in družine, je sestavljeno iz enega vprašanja, ki preverja kako so zaposleni zadovoljni z delovnim časom.

V skladu s poslovníkom E-Qalin je pripravljena tabela v namen izpolnjevanja ocenjevalnih listov, kjer ciljne vrednosti določite sami, s pomočjo dejanskih rezultatov pa preverjate ali so bile le-te dosežene. Tabela ponuja oceno zadovoljstva (brez upoštevanja pomembnosti), na grafičnem prikazu pa so prikazane vse dimenzije - ocena zadovoljstva, pomembnosti ter razkorak med obema ocenama za obdobje treh let izvajanja raziskave zadovoljstva.

2.	VIDIK	STORITVENO PODROČJE »ZAPOSLENI«
2.2.	REZULTAT	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH
2.2.1.	DELNI REZULTAT	ZDRUŽLJIVOST POKLICA IN DRUŽINE
III.	KAZALNIK	STOPNJA ZADOVOLJSTVA Z DELOVNIM ČASOM

SAMOOCENJE VALNI LIST	2013		2014		2015	
	Dejanska	Cilj*	Dejanska	Cilj*	Dejanska	Cilj*
	Stopnja zadovoljstva		Stopnja zadovoljstva		Stopnja zadovoljstva	
		*	3,14	*	3,19	*

* ciljno vrednost določite sami. V pomoč naj vam bo Skupna letna primerjalna analiza, ki daje vpogled v primerjave ocen vašega centra z drugimi. Glede na primerjavo z ostalimi se odločite kakšen je vaš cilj izboljšav (npr. višina ciljne vrednosti naj se orientira glede na najvišje in najnižje rezultate vseh centrov – znotraj SPLA, ciljna vrednost, ki znatno presega dosežen rezultat med vsemi centri, bi bila verjetno nerealna).

Trend stopnje zadovoljstva



pozitiven

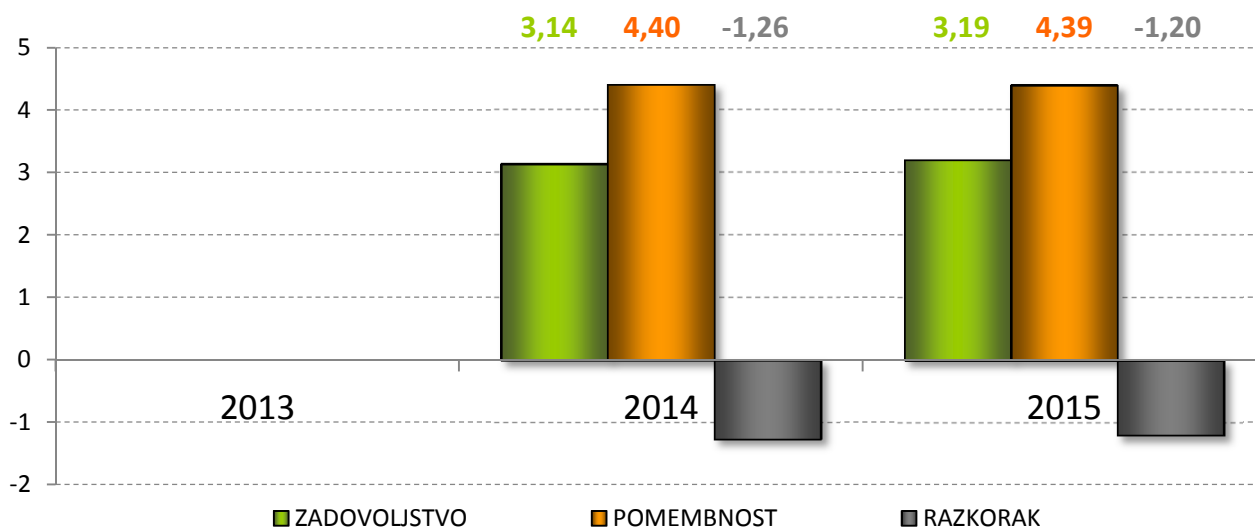


negativen



je enak

STOPNJA ZADOVOLJSTVA Z DELOVNIM ČASOM



2.5 Stopnja zadovoljstva z medosebnimi odnosi v organizaciji

Področje delovanja, ki zadeva Zadovoljstvo zaposlenih z medosebnimi odnosi, je sestavljeno iz devetih vprašanj, ki preverja kako so zaposleni zadovoljni z medosebnimi odnosi v organizaciji.

V skladu s poslovníkom E-Qalin je pripravljena tabela v namen izpolnjevanja ocenjevalnih listov, kjer ciljne vrednosti določite sami, s pomočjo dejanskih rezultatov pa preverjate ali so bile le-te dosežene. Tabela ponuja oceno zadovoljstva (brez upoštevanja pomembnosti), na grafičnem prikazu pa so prikazane vse dimenzije - ocena zadovoljstva, pomembnosti ter razkorak med obema ocenama za obdobje treh let izvajanja raziskave zadovoljstva.

2.	VIDIK	STORITVENO PODROČJE »ZAPOSLENI«
2.2.	REZULTAT	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH
2.2.2.	DELNI REZULTAT	VZDUŠJE V ORGANIZACIJI
I.	KAZALNIK	STOPNJA ZADOVOLJSTVA Z MEDOSEBNIMI ODNOSI V ORGANIZACIJI

SAMOOCENJE VALNI LIST	2013		2014		2015	
	Dejanska	Cilj*	Dejanska	Cilj*	Dejanska	Cilj*
	Stopnja zadovoljstva		Stopnja zadovoljstva		Stopnja zadovoljstva	
		*	3,29	*	3,32	*

* ciljno vrednost določite sami. V pomoč naj vam bo Skupna letna primerjalna analiza, ki daje vpogled v primerjave ocen vašega centra z drugimi. Glede na primerjavo z ostalimi se odločite kakšen je vaš cilj izboljšav (npr. višina ciljne vrednosti naj se orientira glede na najvišje in najnižje rezultate vseh centrov – znotraj SPLA, ciljna vrednost, ki znatno presega dosežen rezultat med vsemi centri, bi bila verjetno nerealna).

Trend stopnje zadovoljstva



pozitiven

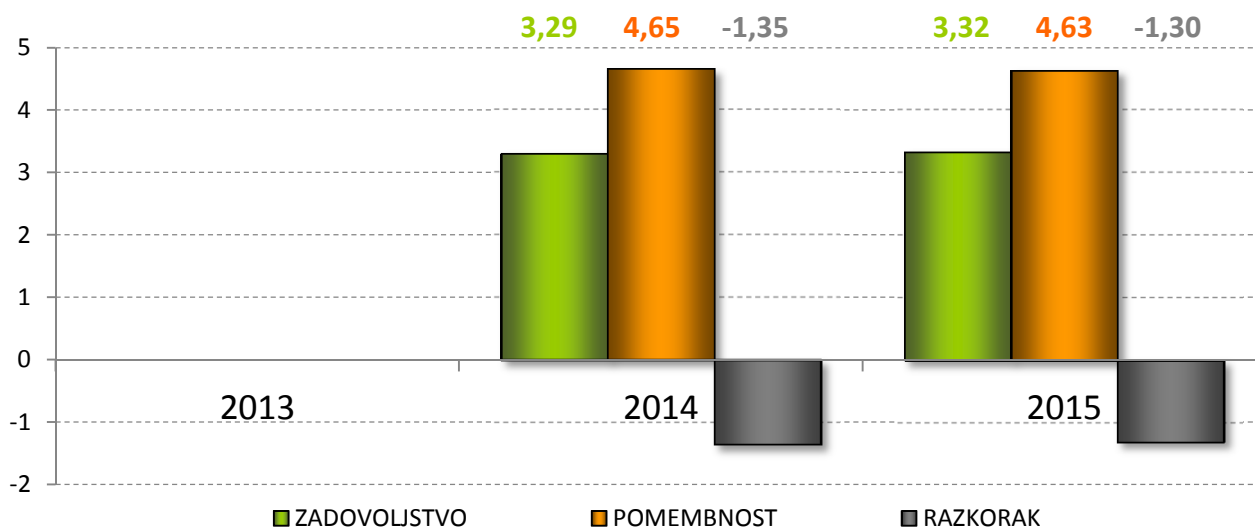


negativen



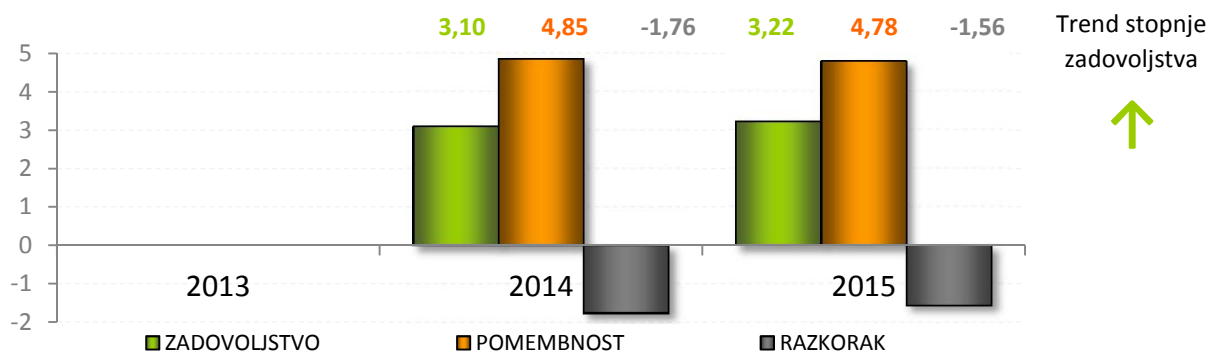
je enak

STOPNJA ZADOVOLJSTVA Z MEDOSEBNIMI ODNOSI V ORGANIZACIJI



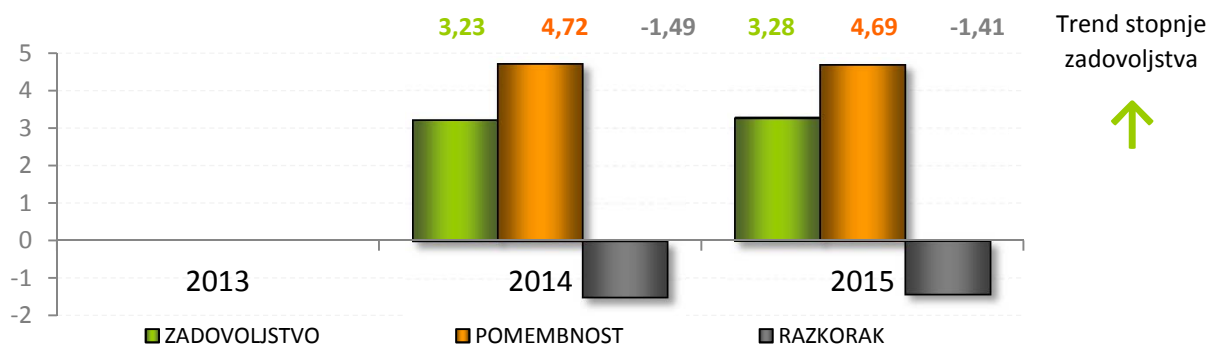
2.5.1 Sodelovanje med zaposlenimi

Sodelovanje med zaposlenimi ima poleg pozitivnega vpliva na delovno učinkovitost, pomemben vpliv na krepitev medosebnih odnosov in dviga ravni znanja. Zaposleni namreč poskušajo s skupnimi napori in medsebojno pomočjo doseči cilje, za katere so vsi enako zainteresirani, s tem pa pride do krepitev zaupanja med njimi, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov.



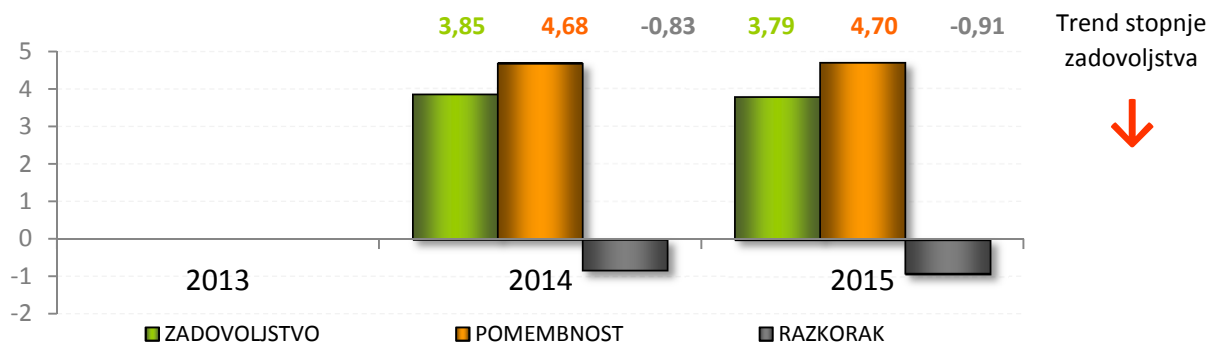
2.5.2 Stik z vodstvom

Proces komuniciranja se pojavlja kot pomemben vezni element strateškega upravljanja organizacije, pri čemer se kot vse bolj zaželeno kompetenco nadrejenih pojavlja prav sposobnost komunikacije s podrejenimi, kjer stik s podrejenimi presega zgolj golo posredovanje informacij. Prav komunikacija je v organizaciji vez, ki drži vse dele skupaj in pomembno prispeva h klimi organizacije. Številne raziskave namreč potrjujejo pozitivno korelacijo med kakovostnim komuniciranjem s podrejenimi in njihovim zadovoljstvom in s tem posledično njihovo večjo učinkovitostjo in pripadnostjo organizaciji. Odkrita komunikacija in dialog krepi dobre odnose in s tem povečujeta tudi stopnjo participacije zaposlenih.



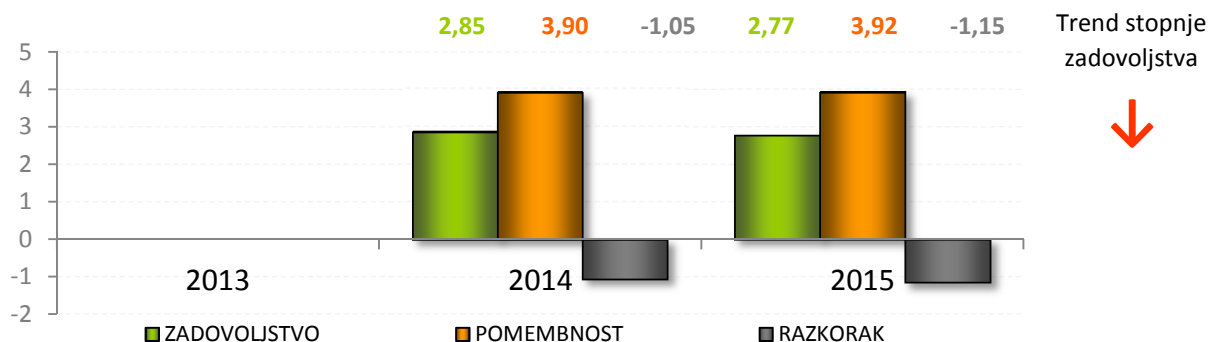
2.5.3 Občutek sprejetosti

Delovno okolje, ki zagotavlja osebno in čustveno varnost, viša občutek sprejetosti. Sprejetost v delovnem okolju je neposredno močno povezana s pripadnostjo organizaciji, skupaj pa rezultirata v tem, da zaposleni najdejo smisel v svojem delu, delo pa jim omogoča zadovoljevanje osebnostnih potreb in želja.



2.5.4 Neformalna srečanja

Kot del institucionalne klime se pojavljajo dogodki, ki so namenjeni spontanemu povezovanju različnih svetov – med zaposlenimi in tudi med zaposlenimi in uporabniki. Tako organizirana kot neformalna srečanja dvigujejo stopnjo povezanosti med zaposlenimi, izboljšujejo komunikacijo med njimi in medosebne odnose na splošno.



2.6 Stopnja zadovoljstva s pozitivno naravnostjo, vzdušjem v organizaciji

Področje delovanja, ki zadeva Zadovoljstvo zaposlenih s pozitivno naravnostjo ter vzdušjem v organizaciji, je sestavljeno iz osmih vprašanj, ki preverjajo kako so zaposleni zadovoljni z vzdušjem, pozitivno naravnostjo v organizaciji.

V skladu s poslovníkom E-Qalin je pripravljena tabela v namen izpolnjevanja ocenjevalnih listov, kjer ciljne vrednosti določite sami, s pomočjo dejanskih rezultatov pa preverjate ali so bile le-te dosežene. Tabela ponuja oceno zadovoljstva (brez upoštevanja pomembnosti), na grafičnem prikazu pa so prikazane vse dimenzije - ocena zadovoljstva, pomembnosti ter razkorak med obema ocenama za obdobje treh let izvajanja raziskave zadovoljstva.

2.	VIDIK	STORITVENO PODROČJE »ZAPOSLENI«
2.2.	REZULTAT	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH
2.2.2.	DELNI REZULTAT	VZDUŠJE V ORGANIZACIJI
II.	KAZALNIK	STOPNJA ZADOVOLJSTVA S POZITIVNO NARAVNOSTJO, VZDUŠJEM V ORGANIZACIJI

SAMOOČENJE VALNI LIST	2013		2014		2015	
	Dejanska	Cilj*	Dejanska	Cilj*	Dejanska	Cilj*
	Stopnja zadovoljstva		Stopnja zadovoljstva		Stopnja zadovoljstva	
		*	3,31	*	3,34	*

* ciljno vrednost določite sami. V pomoč naj vam bo Skupna letna primerjalna analiza, ki daje vpogled v primerjave ocen vašega centra z drugimi. Glede na primerjavo z ostalimi se odločite kakšen je vaš cilj izboljšav (npr. višina ciljne vrednosti naj se orientira glede na najvišje in najnižje rezultate vseh centrov – znotraj SPLA, ciljna vrednost, ki znatno presega dosežen rezultat med vsemi centri, bi bila verjetno nerealna).

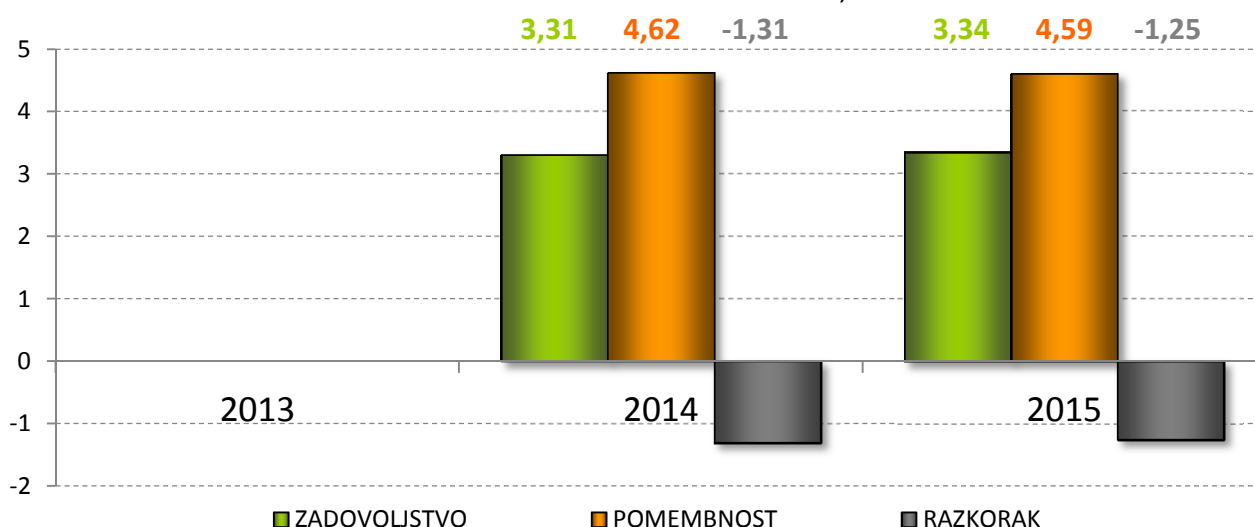
Trend stopnje zadovoljstva

pozitiven

negativen

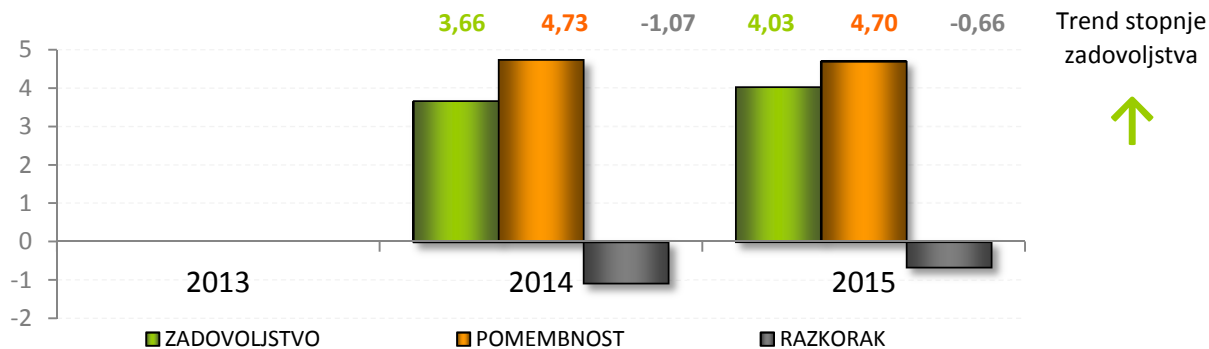
je enak

STOPNJA ZADOVOLJSTVA S POZITIVNO NARAVNOSTJO, VZDUŠJEM V ORGANIZACIJI



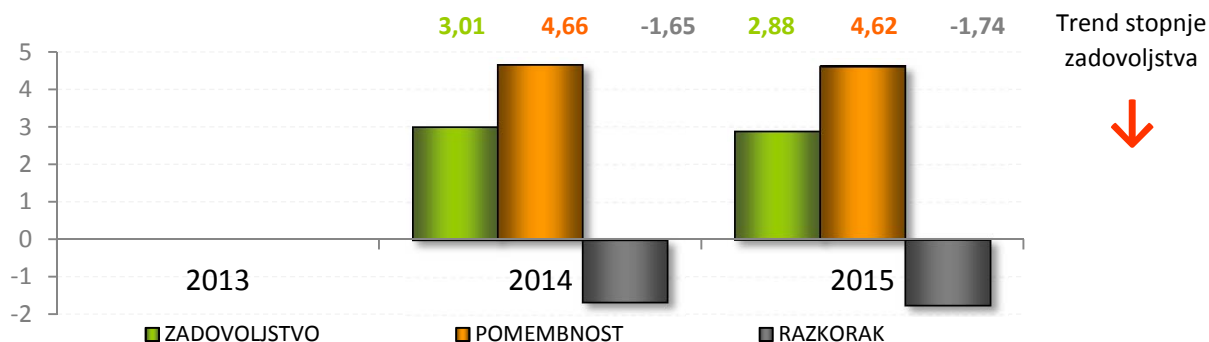
2.6.1 Medsebojna pomoč

Medsebojna pomoč med zaposlenimi je nedvomno tesno povezana z odnosi, ki vladajo na delovnem mestu. Če je klima organizacije podpirna in spodbuja druženje med zaposlenimi, ne pa tekmovalnost med njimi in med zaposlenimi vladajo topli, prijateljski odnosi, to izboljšuje njihovo zadovoljstvo, hkrati pa zmanjšuje negativni stres, ki nastaja zaradi delovne obremenjenosti.



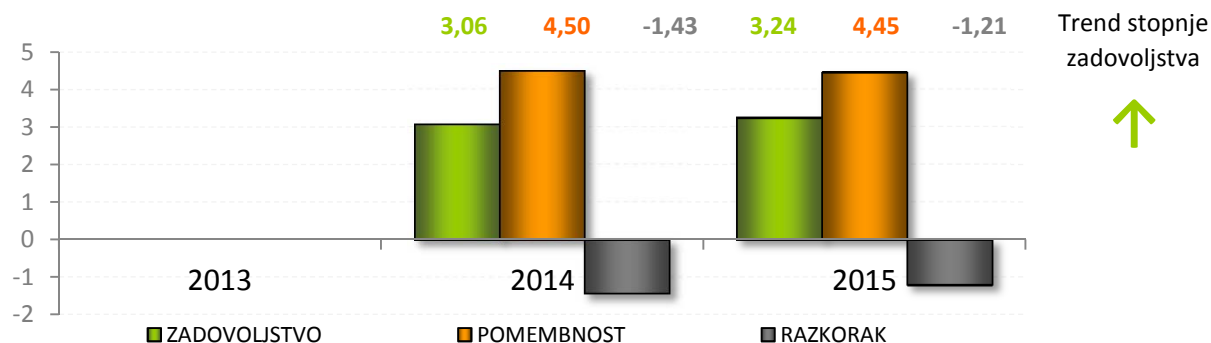
2.6.2 Reševanje konfliktov

Procesi v skupinah ne tečejo vedno gladko, ampak se včasih zapletejo, zaradi česar prihaja do konfliktnih situacij. Vendar pa je v le-teh zmeraj vsebovani progresivni element in sicer pomembno pripomorejo k razvoju ustvarjalnih načinov razreševanja konfliktov, hkrati pa nasprotja med zaposlenimi kažejo na probleme oziroma navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Na obstoj konfliktnih situacij moramo v tem kontekstu gledati kot na množstvo različnih interesov, ki jih moramo uskladiti, pri čemer pa je cilj usklajevanja sodelovanje zaposlenih pri iskanju konsenza, nujna posledica usklajevanja pa utrjevanje odnosov med vpletenimi. Obstoj konfliktnih situacij v organizaciji kaže na demokratično vzdušje v organizaciji, kjer je dovoljeno izraziti drugačne cilje, interese in razmišljanja, reševanje konfliktov pa pomembno vpliva na ugodnejše vzdušje v organizaciji.



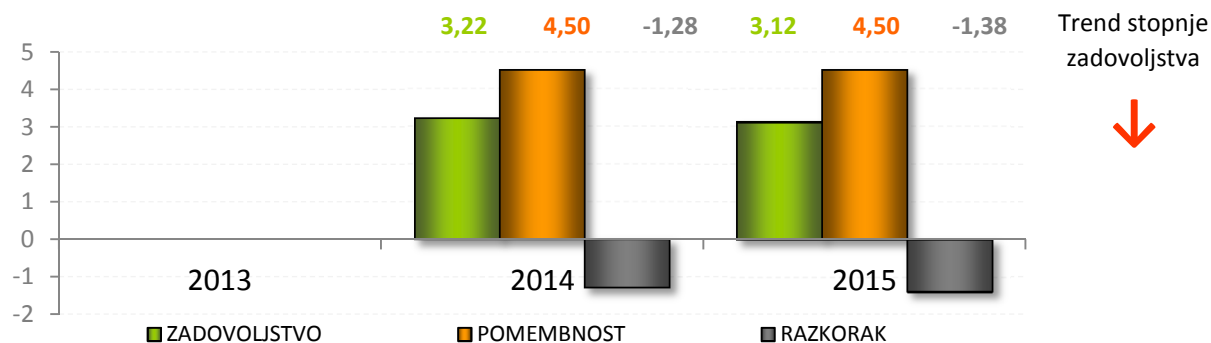
2.6.3 Vzpodbuda in motivacija

Vzpodbujanje in motiviranje zaposlenih pri delu ostaja ena izmed ključnih nalog in izzivov vodstva vsake organizacije. H končni motivaciji zaposlenih za delo vpliva njihova notranja in zunanja motivacija. Naloga vodstva je, da spodbudi notranjo motivacijo, hkrati pa omogoči takšne delovne pogoje, ki bodo zaposlene zunanje motivirali in s tem povečali njihovo delovno učinkovitost in izboljšali odnose na delovnem mestu.



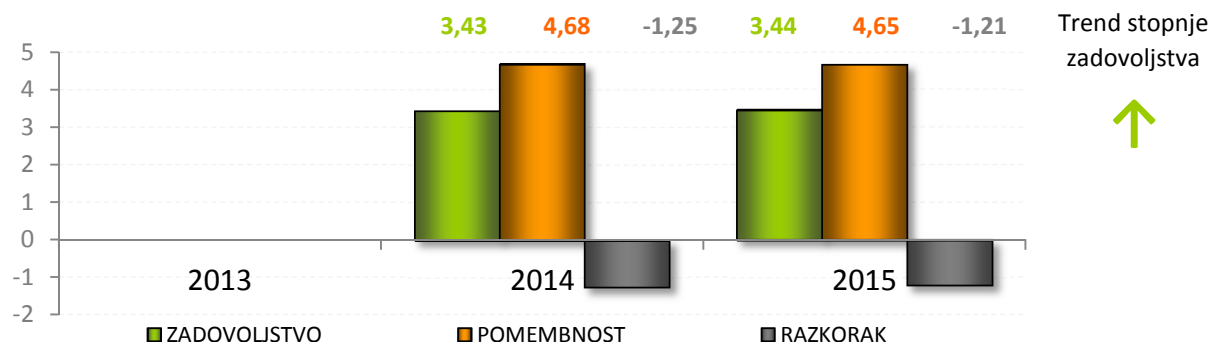
2.6.4 Vizija organizacije

Vizija je projekcija organizacije, njegova zasnava in nova zasnova želene prihodnosti, ki jo je mogoče sporočiti zaposlenim. Bolj kot je vizija jasna, privlačna in usmerjena na potrebe zaposlenih in uporabnikov, večjo motivacijsko moč ima. Povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poistovetenja zaposlenih z ustanovo.



2.6.5 Ogledalo dela

Ključni dejavnik doživljanja različnih situacij na delu je interpretacija le-teh ter vrednotenje te situacije, ki pa sta popolnoma subjektivni kategoriji, odvisni od posameznikovih prepričanj, stališč, znanj, pričakovanj in vrednotnega sistema. Isto situacijo namreč različni ljudje interpretiramo in vrednotimo povsem različno. Pri tem pa je vendarle pomemben poudarek, da je kritična refleksija temelj profesionalnega razvoja in rasti organizacije.



2.7 Stopnja zadovoljstva z osebnim razvojem in izobraževanjem

Področje delovanja, ki zadeva Zadovoljstvo zaposlenih z osebnim razvojem in izobraževanjem, je sestavljeno iz šestih vprašanj, ki preverjajo kako so zaposleni zadovoljni z osebnim razvojem in izobraževanjem.

V skladu s poslovníkom E-Qalin je pripravljena tabela v namen izpolnjevanja ocenjevalnih listov, kjer ciljne vrednosti določite sami, s pomočjo dejanskih rezultatov pa preverjate ali so bile le-te dosežene. Tabela ponuja oceno zadovoljstva (brez upoštevanja pomembnosti), na grafičnem prikazu pa so prikazane vse dimenzije - ocena zadovoljstva, pomembnosti ter razkorak med obema ocenama za obdobje treh let izvajanja raziskave zadovoljstva.

2.	VIDIK	STORITVENO PODROČJE »ZAPOSLENI«
2.2.	REZULTAT	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH
2.2.3.	DELNI REZULTAT	RAZVOJNE MOŽNOSTI
II.	KAZALNIK	STOPNJA ZADOVOLJSTVA Z OSEBNIM RAZVOJEM IN IZOBRAŽEVANJEM

SAMOOCENJE VALNI LIST	2013		2014		2015	
	Dejanska	Cilj*	Dejanska	Cilj*	Dejanska	Cilj*
	Stopnja zadovoljstva		Stopnja zadovoljstva		Stopnja zadovoljstva	
		*	3,66	*	3,57	*

* ciljno vrednost določite sami. V pomoč naj vam bo Skupna letna primerjalna analiza, ki daje vpogled v primerjave ocen vašega centra z drugimi. Glede na primerjavo z ostalimi se odločite kakšen je vaš cilj izboljšav (npr. višina ciljne vrednosti naj se orientira glede na najvišje in najnižje rezultate vseh centrov – znotraj SPLA, ciljna vrednost, ki znatno presega dosežen rezultat med vsemi centri, bi bila verjetno nerealna).

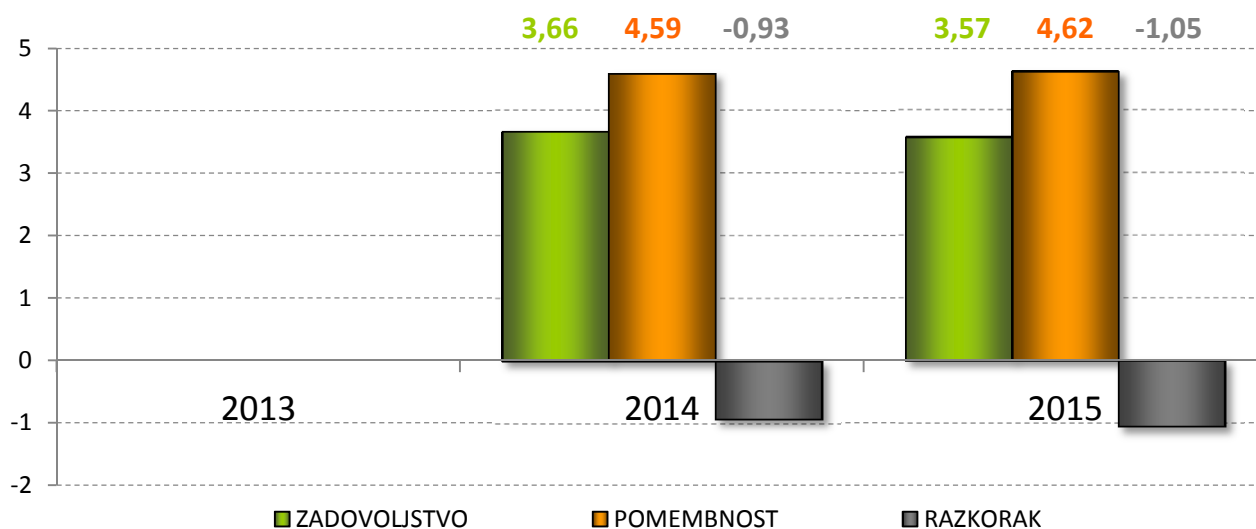
Trend stopnje zadovoljstva

pozitiven

negativen

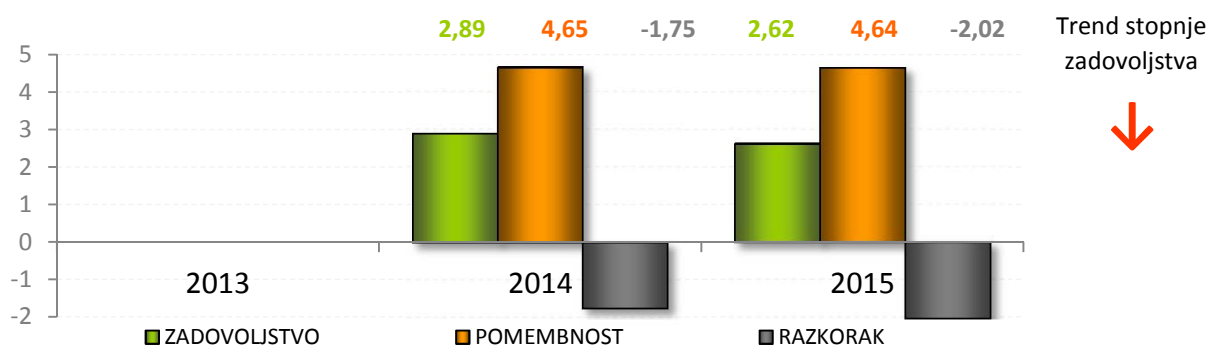
je enak

STOPNJA ZADOVOLJSTVA Z OSEBNIM RAZVOJEM IN IZOBRAŽEVANJEM



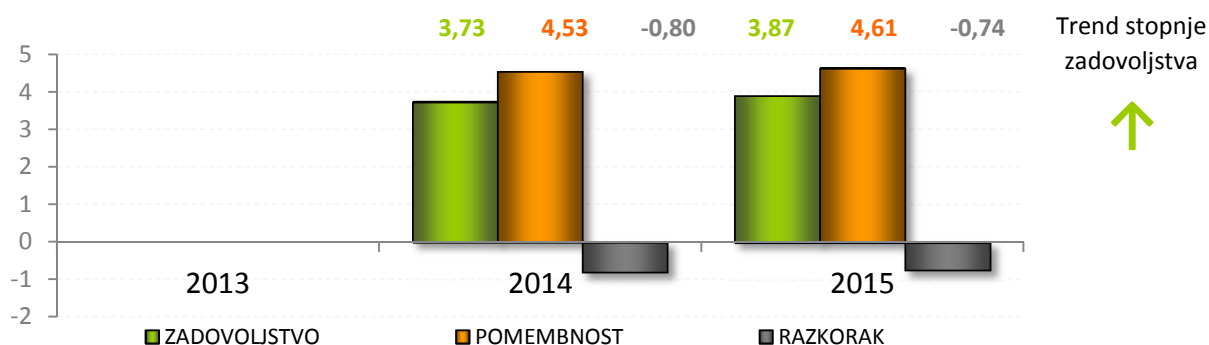
2.7.1 Ohranjanje zdravja

Fizično, psihično ali socialno slabo počutje, ki izvirajo iz občutka posameznika, da ne zmore izpolniti vsega, kar se od njega zahteva ali pričakuje, pri posamezniku povzročajo frustracije in stres. Posameznik zlahka prenese kratkotrajno izpostavljenost pritisku, ki je lahko tudi pozitiven, težje pa prenese dolgotrajno izpostavljenost hudemu pritisku. Naloga vodstva organizacije je, da prepozna frustracijske dejavnike pri zaposlenih, saj se različni posamezniki različno odzivajo na podobna stanja, isti posamezniki pa se lahko v različnih obdobjih svojega življenja različno odzivajo na enaka stanja, in izvede primerne ukrepe za ustvarjanje takšnega okolja, ki je za zaposlene varno tako s fizičnega kot psihološkega vidika.



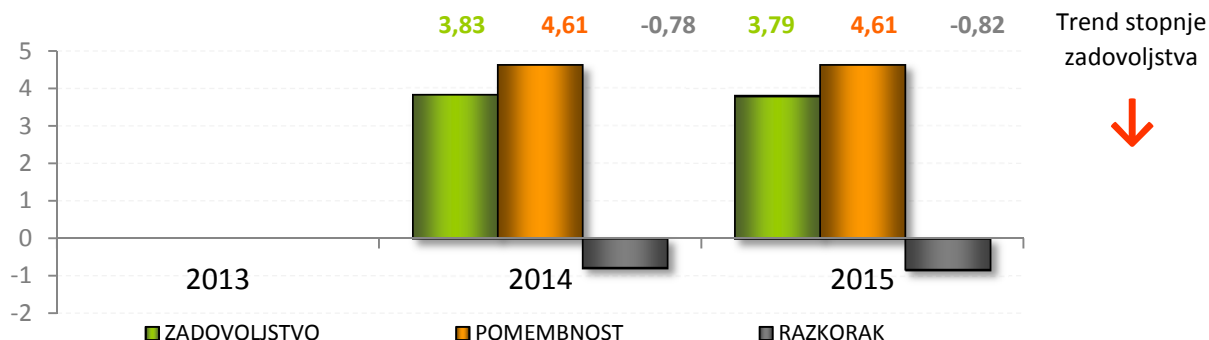
2.7.2 Samoiniciativnost

Dopuščanje samoiniciativnosti na delovnem mestu je tesno povezana z možnostmi, ki jih delovno okolje ponuja posamezniku, da svoje ideje in prepričanja aktualizira in uresničuje. Stalna težnja k izboljševanju stanja vodi do razvoja, v katerega so torej vpleteni vsi tisti, ki samoiniciativnost uresničujejo, kar pa pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo. Hkrati je samoiniciativnost povezana z notranjo motivacijo posameznika za delo. Empirični rezultati kažejo na pozitivno povezanost samoiniciativnosti in mehkejšimi načini nadzora nad zaposlenimi, saj notranje močno motivirana oseba že izkazuje visoko pripravljenost za delo in dodatnega zunanega nadzora ne potrebuje.



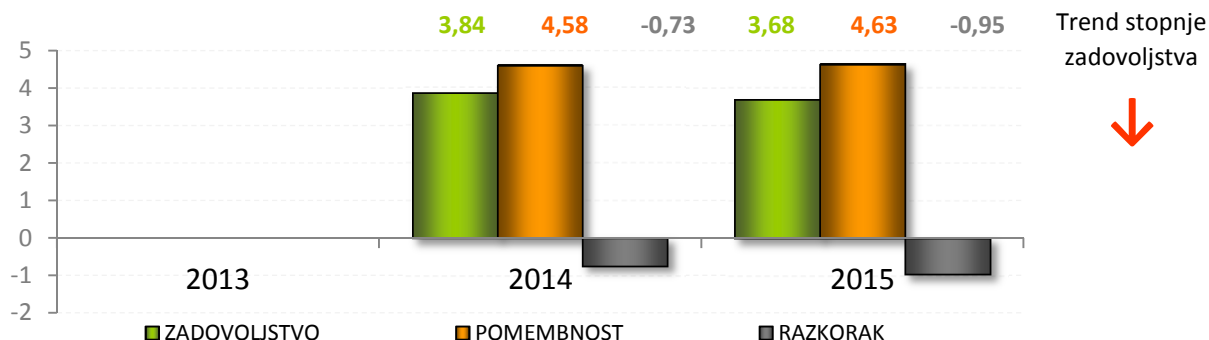
2.7.3 Obremenjenost

Obremenjenost posameznika je delno objektivna, v veliki meri pa zelo subjektivna kategorija. Razlogi za občutenje obremenjenosti pri posamezniku so različni, saj se lahko nanašajo na širše socialne razmere, na naravo dela ali na medsebojne odnose v organizaciji. Vendar pa raziskave kažejo, da so zaposleni, ki menijo, da doživljajo visoko stopnjo obremenjenosti pri delu, bolj nezadovoljni, hkrati pa svoje nezadovoljstvo nujno izražajo v svojih stikih z uporabniki storitev. S tega vidika odprava občutka obremenjenosti pri zaposlenih pozitivno vpliva na zaznave uporabnikov o organizaciji in njihovo zadovoljstvo.



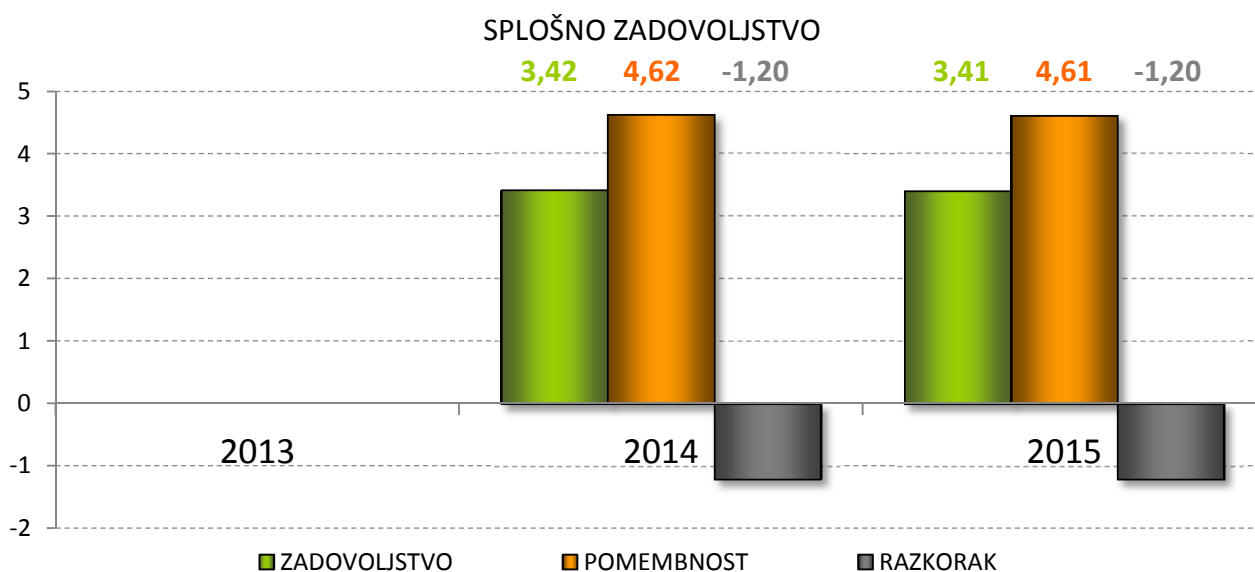
2.7.4 Izobraževanja

Pridobivanje znanja je ključni dejavnik razvoja vsake organizacije. V družbi znanja, ki se sooča z nenehnimi spremembami in novimi izzivi, je proces kontinuiranega učenja nepogrešljiv. Le izobraženi in usposobljeni delavci, ki želijo izpopolnjevati svoje znanje, so element razvoja organizacije, ki povečuje zadovoljstvo, gradi osebnostni razvoj in posredno povečuje vrednost organizacije.



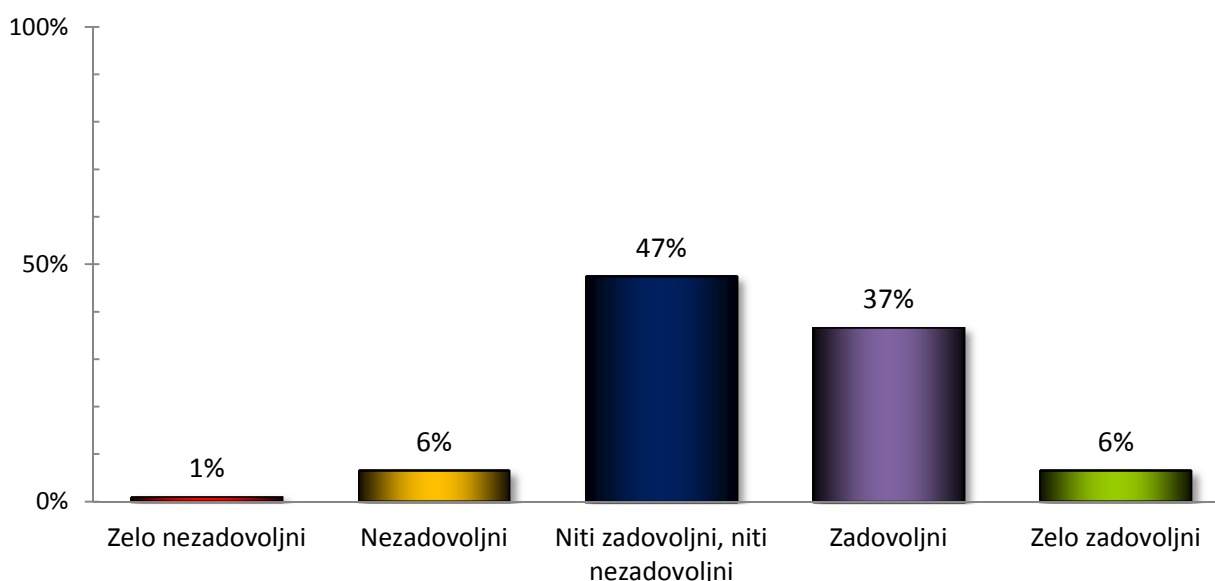
3. Sumarni rezultati

Spodnji grafični prikaz prikazuje sumarno oceno zadovoljstva, sumarno oceno pomembnosti ter razkorak med obema ocenama. Te ocene predstavljajo vse do sedaj omenjene kazalnike na skupnem nivoju: Zadovoljstvo z informiranjem, z delovnimi pogoji, z združljivostjo poklica in družine, z delovnim časom, z medosebnimi odnosi, z vzdušjem v organizaciji ter z osebnim razvojem ter in izobraževanjem z vsemi pripadajočimi nižjimi nivoji oz. podkazalniki in elementi. To poglavje je zanimivo predvsem zaradi primerjave splošnega zadovoljstva v centru med leti.



3.1 Distribucija ocen zadovoljstva

Graf spodaj prikazuje odstotek (1) zelo nezadovoljnih, (2) nezadovoljnih, (3) srednje zadovoljnih, (4) zadovoljnih in (5) zelo zadovoljnih zaposlenih v vašem centru. V oceni sumarnega zadovoljstva, kot že omenjeno, so upoštevana vsa vprašanja, na katera so zaposleni odgovarjali.



4. Demografske razlike

Spodnje tabele na naslednjih straneh prikazujejo analizo variance oz. povprečne vrednosti stopnje zadovoljstva in pomembnosti na nekaterih segmentih zaposlenih, ki se med seboj razlikujejo bodisi po organizacijski enoti ali dolžini delovne dobe. **Zeleno obarvano polje pomeni najvišje, oranžno pa najnižje zadovoljstvo oz. pomembnost** na obarvani skupini v primerjavi z drugimi na določenem kazalniku ali podkazalniku. Branje tabele je vrstično; v vsaki vrstici je torej z oranžno označen najnižji rezultat in z zeleno označen najvišji rezultat.

Zvezdice (*) ob odebeljenem in poševnem zapisu zadovoljstva oz. pomembnosti ponazarjajo statistično pomembne razlike, torej več kot 95% verjetnost, da razlike med segmenti na določenem kazalniku oz. podkazalniku obstajajo in so pomembne. Tam, kjer zvezdic ni, lahko razberemo zgolj povprečne ocene zadovoljstva/pomembnosti te skupine, ne moremo pa trditi, da so razlike med njimi na kazalniku/podkazalniku statistično pomembne. Z drugimi besedami, odčitava zeleno in oranžno obarvanih povprečij je še posebej smiselna v vrstici, kjer so polja s pomembnostjo in zadovoljstvom označena z zvezdico.

Prav tako je potrebno pozorno pregledati velikost vzorca vsake posamične skupine. Le-ta je zapisan v drugi vrstici tabele. V primeru manjših vzorcev je namreč pomen statistično pomembnih razlik nekoliko manjši, saj bi za pregled realnega stanja potrebovali velike vzorce.

4.1 Razlike v zadovoljstvu glede na ORGANIZACIJSKO ENOTO

Velikost vzorca:

		VODENJE IN ZAPOSLITEV	DOMSKA SLUŽBA	OSNOVNA OSKRBA	VZGOJA IN IZOBRAŽEVANJE ter	URADNIK
		27	21	10	22	6
Informiranje	Zadovoljstvo	3,43	3,19	3,67	3,22	3,83
	Pomembnost	4,55	4,62	4,60	4,60	4,58
Delovni pogoji	Zadovoljstvo	3,44	3,29	4,00	3,68	4,33
	Pomembnost	4,56	4,48	4,70	4,64	4,17
Zdržljivost poklica in družine	Zadovoljstvo	4,12	4,14	4,67	3,68	4,00
	Pomembnost	4,58	4,76	4,80	4,73	4,50
Delovni čas	Zadovoljstvo*	3,00	3,52	4,25	2,82	2,33
	Pomembnost	4,16	4,57	4,67	4,41	4,00
Medosebni odnosi v organizaciji	Zadovoljstvo*	3,38	3,16	3,88	2,98	3,89
	Pomembnost	4,52	4,73	4,63	4,57	4,63
Sodelovanje med zaposlenimi	Zadovoljstvo	3,23	3,02	3,67	3,02	3,50
	Pomembnost	4,57	4,95	4,70	4,75	4,92
Stik z vodstvom	Zadovoljstvo*	3,34	3,09	4,11	2,78	4,00
	Pomembnost	4,60	4,78	4,72	4,60	4,67
Občutek sprejetosti	Zadovoljstvo	3,96	3,57	3,94	3,61	4,25
	Pomembnost	4,61	4,86	4,65	4,61	4,83
Neformalna srečanja	Zadovoljstvo	2,78	2,75	3,22	2,36	3,50
	Pomembnost	3,85	3,86	4,10	4,00	4,00
Vzdušje v organizaciji	Zadovoljstvo	3,40	3,11	3,78	3,15	3,79
	Pomembnost	4,49	4,64	4,47	4,64	4,54
Mesdebojna pomoč	Zadovoljstvo	3,88	3,95	3,89	4,27	4,17
	Pomembnost	4,56	4,62	4,60	4,86	4,83
Reševanje konfliktov	Zadovoljstvo	2,88	2,76	3,44	2,45	3,33
	Pomembnost	4,68	4,67	4,30	4,64	4,50
Vzpodbuda u motivacija	Zadovoljstvo	3,31	2,90	3,56	3,14	3,83
	Pomembnost	4,54	4,43	4,30	4,41	4,41
Vizija organizacije	Zadovoljstvo*	3,36	2,71	3,83	2,77	3,83
	Pomembnost	4,31	4,62	4,40	4,57	4,42
Ogledalo dela	Zadovoljstvo	3,52	3,29	3,89	3,26	3,78
	Pomembnost	4,56	4,71	4,58	4,68	4,61
Osebni razvoj in izobraževanje	Zadovoljstvo*	3,61	3,21	4,20	3,55	4,03
	Pomembnost	4,60	4,57	4,65	4,66	4,39
Ohranjanje zdravja	Zadovoljstvo*	2,65	2,24	3,44	2,27	3,67
	Pomembnost	4,62	4,71	4,50	4,64	4,33
Samoiniciativnost	Zadovoljstvo*	4,13	3,33	4,63	3,86	4,17
	Pomembnost	4,62	4,62	4,89	4,59	4,17
Obremenjenost	Zadovoljstvo*	3,77	3,36	4,67	3,95	4,00
	Pomembnost	4,54	4,57	4,70	4,61	4,67
Izobraževanja	Zadovoljstvo	3,82	3,48	3,94	3,64	4,17
	Pomembnost	4,67	4,48	4,60	4,75	4,25
Sumarno zadovoljstvo	Zadovoljstvo*	3,45	3,21	3,93	3,21	3,85
	Pomembnost	4,52	4,65	4,60	4,61	4,51

4.2 Razlike glede na DOLŽINO DELOVNE DOBE

		DO 5 LETA	OD 6 DO 10 LETI	OD 11 DO 15 LET	VEČ KOT 15 LET
Velikost vzorca:		11	19	12	41
Informiranje	Zadovoljstvo	3,64	3,27	3,05	3,56
	Pomembnost	4,68	4,57	4,58	4,58
Delovni pogoji	Zadovoljstvo	3,45	3,44	3,55	3,78
	Pomembnost	4,82	4,47	4,42	4,58
Zdržljivost poklica in družine	Zadovoljstvo	4,73	3,94	3,73	4,15
	Pomembnost	4,91	4,84	4,36	4,68
Delovni čas	Zadovoljstvo*	4,50	2,89	3,18	3,18
	Pomembnost	4,60	4,63	4,08	4,28
Medosebni odnosi v organizaciji	Zadovoljstvo*	3,87	3,25	2,84	3,45
	Pomembnost*	4,83	4,64	4,29	4,63
Sodelovanje med zaposlenimi	Zadovoljstvo*	3,82	3,33	2,73	3,21
	Pomembnost	4,91	4,82	4,46	4,81
Stik z vodstvom	Zadovoljstvo*	3,95	3,16	2,60	3,40
	Pomembnost*	4,93	4,70	4,35	4,69
Občutek sprejetosti	Zadovoljstvo	4,00	3,64	3,64	3,95
	Pomembnost*	4,95	4,87	4,33	4,65
Neformalna srečanja	Zadovoljstvo	3,20	2,61	2,36	3,08
	Pomembnost	4,00	3,63	3,58	4,03
Vzdušje v organizaciji	Zadovoljstvo	3,65	3,40	3,06	3,39
	Pomembnost	4,74	4,57	4,46	4,55
Mesdebojna pomoč	Zadovoljstvo	4,09	4,17	3,36	4,10
	Pomembnost	4,82	4,74	4,58	4,68
Reševanje konfliktov	Zadovoljstvo*	3,55	3,28	2,18	2,95
	Pomembnost	4,55	4,53	4,67	4,59
Vzpodbuda u motivacija	Zadovoljstvo	3,36	3,17	3,27	3,27
	Pomembnost	4,45	4,42	4,25	4,43
Vizija organizacije	Zadovoljstvo	3,64	2,94	2,95	3,29
	Pomembnost	4,77	4,34	4,46	4,44
Ogledalo dela	Zadovoljstvo	3,64	3,56	3,24	3,42
	Pomembnost	4,85	4,73	4,42	4,62
Osebni razvoj in izobraževanje	Zadovoljstvo	3,82	3,36	3,42	3,74
	Pomembnost	4,79	4,59	4,40	4,62
Ohranjanje zdravja	Zadovoljstvo	3,09	2,39	2,27	2,78
	Pomembnost	4,73	4,68	4,67	4,59
Samoiniciativnost	Zadovoljstvo	4,18	3,56	3,91	4,05
	Pomembnost	4,82	4,63	4,33	4,61
Obremenjenost	Zadovoljstvo	3,95	3,64	3,73	3,94
	Pomembnost	4,73	4,63	4,46	4,59
Izobraževanja	Zadovoljstvo	3,86	3,47	3,45	3,87
	Pomembnost*	4,86	4,47	4,25	4,69
Sumarno zadovoljstvo	Zadovoljstvo	3,81	3,33	3,11	3,53
	Pomembnost	4,77	4,61	4,40	4,59

5. Vpogled v elemente glavnih področij

Vsako od področij delovanja (t.i. kazalniki) je sestavljeno iz posameznih elementov oz. vprašanj iz anketnega vprašalnika, obravnavanih v tem poglavju. Tabela predstavlja trend zadovoljstva (glede na pretekla leta v primeru, da ocene obstajajo), stopnjo zadovoljstva in pomembnosti za letošnje leto in razkorak med obema ocenama za posamezne elemente.

V kolikor trend že obstaja, to prikazujejo puščice v prvem stolpcu, ki povedo, ali je ocena zadovoljstva na tem elementu glede na lansko leto padla (↓) ali narasla (↑). Stolpec, označen z 'ZAD' za vsak element pove, kakšna je letošnja povprečna ocena zadovoljstva, pri čemer so zeleno obarvane najboljše ocene (**višje od 4**), zato je dodatno pozornost pri upravljanju s kakovostjo v bodoče bolj usmeriti v področja, označena z oranžno, saj predstavljajo priložnosti za ukrepanje (**nižje od 3**). V stolpcu razkoraka so zeleno obarvani vsi **pozitivni razkoraki**, oranžno pa vsi razkoraki, ki presegajo razliko večjo od ene ocene (**-1**) v negativno smer.

•• Kakovost delovnih pogojev

TREND	ELEMENTI	ZAD	POM	RAZ
↓	Moje delovne zadolžitve so natančno opredeljene.	3,66	4,64	-0,98
↓	Pri svojem delu imam na voljo vse potrebne delovne pripomočke in opremo, da lahko delo dobro opravim.	3,58	4,58	-1,00
↓	Potek dela na mojem delovnem mestu je dobro organiziran.	3,58	4,60	-1,02
↑	O dodatnih zadolžitvah sem dovolj zgodaj obveščen/a.	3,54	4,62	-1,08
↓	Izmenjava informacij in podatkov znotraj organizacije poteka brez težav.	2,62	4,63	-2,02

•• Združljivost poklica in družine

TREND	ELEMENTI	ZAD	POM	RAZ
↑	Imam možnost usklajevanja službenih in družinskih obveznosti (dogovori o dopustih, o delovnem času,...).	4,00	4,67	-0,67
↑	Organizacija mi omogoča fleksibilen delovni čas.	3,19	4,39	-1,20

•• Medosebnimi odnosi

TREND	ELEMENTI	ZAD	POM	RAZ
↓	Dobro se počutim na svojem delovnem mestu.	4,01	4,83	-0,81
↑	S sodelavci znotraj mojega delovnega tima dobro sodelujemo.	3,98	4,78	-0,80
↑	Neposredno nadrejeni ima posluš za moje težave in upošteva moje predloge ali pripombe.	3,69	4,64	-0,95
↓	Menim, da sem v celotnem kolektivu naše organizacije dobro sprejet/a.	3,57	4,58	-1,01
↓	Nadrejeni so na voljo, ko jih potrebujem.	3,53	4,65	-1,11
↑	Zadovoljen/a sem s komunikacijo z nadrejenimi (vodja delovne enote, vodja službe, direktor/ica).	3,34	4,73	-1,40
↓	Organizacija spodbuja neformalna srečanja med sodelavci.	2,77	3,92	-1,15
↑	Nadrejeni enakopravno obravnavajo vse zaposlene.	2,55	4,74	-2,19
↑	Celoten kolektiv v organizaciji je dobro povezan in deluje enotno.	2,47	4,78	-2,31

•• Pozitivna naravnost, vzdušje v organizaciji


TREND	ELEMENTI	ZAD	POM	RAZ
↑	S sodelavci si med seboj pomagamo.	4,03	4,70	-0,66
↑	Menim, da so uporabniki v naši organizaciji zadovoljni.	3,84	4,75	-0,91
↑	Menim, da zaposleni svoje delo opravljajo kakovostno.	3,34	4,67	-1,33
↑	Sodelavci opazijo in cenijo dobro opravljeno delo.	3,24	4,45	-1,21
↓	Naš zavod je lepo urejen in opremljen.	3,15	4,54	-1,39
↓	Delo v naši organizaciji poteka v skladu z vrednotami in vizijo organizacije.	3,14	4,46	-1,32
↓	Vizija naše organizacije je jasno opredeljena.	3,09	4,53	-1,44
↓	V organizaciji dobro rešujemo konflikte.	2,88	4,62	-1,74


•• Osebni razvoj in izobraževanje


TREND	ELEMENTI	ZAD	POM	RAZ
↓	Dodatna izobraževanja, ki se jih udeležujem, so koristna in uporabna.	4,03	4,65	-0,62
↓	Svoje delo glede na količino lahko dobro opravi v svojem delovnem času.	3,93	4,65	-0,72
↑	Na delovnem mestu mi je omogočena samoiniciativnost.	3,87	4,61	-0,74
↓	Delo, ki ga opravljam, je ravno dovolj zahtevno za moje sposobnosti.	3,65	4,58	-0,93
↓	Na delovnem mestu imam dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje svojega znanja.	3,32	4,61	-1,29
↓	Organizacija ustvarja delovno okolje v skrbi za ohranjanje psihičnega in fizičnega zdravja.	2,62	4,64	-2,02


6. Dvodimenzionalno pozicioniranje elementov

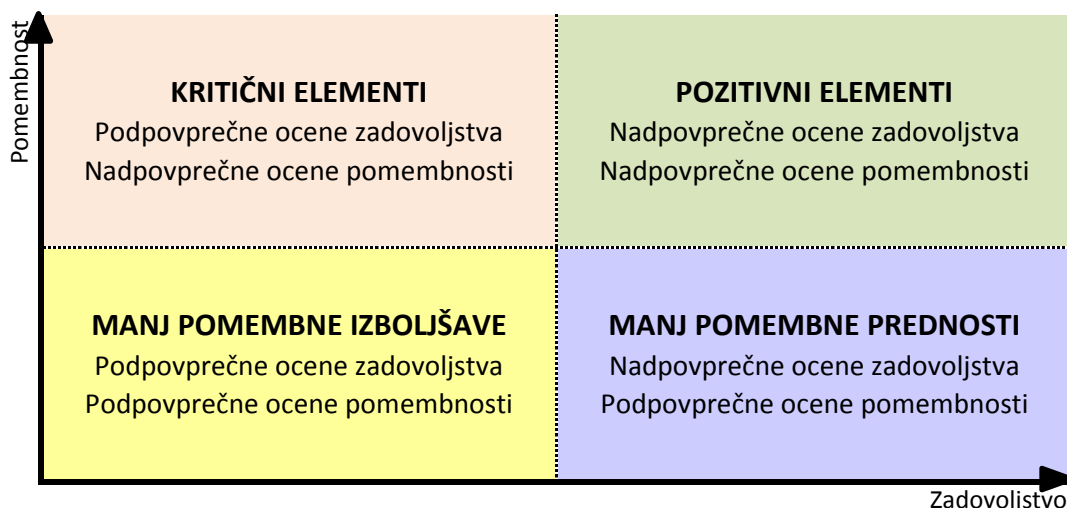
Opazovanje elementov iz perspektive obeh obravnavanih dimenzij (zadovoljstvo in pomembnost) je najpreglednejše s pomočjo razsevnega grafikona, ki dvodimenzionalni prostor razdeli na štiri kvadrante. Črta razdelitve je povprečje vseh elementov (sumarna ocena zadovoljstva in sumarna ocena pomembnosti).

 Problematičen je kvadrant levo zgoraj, kjer elementi dosegajo visoke, nadpovprečne ocene pomembnosti in podpovprečne ocene zadovoljstva – to so kritični elementi, ki potrebujejo izboljšave.

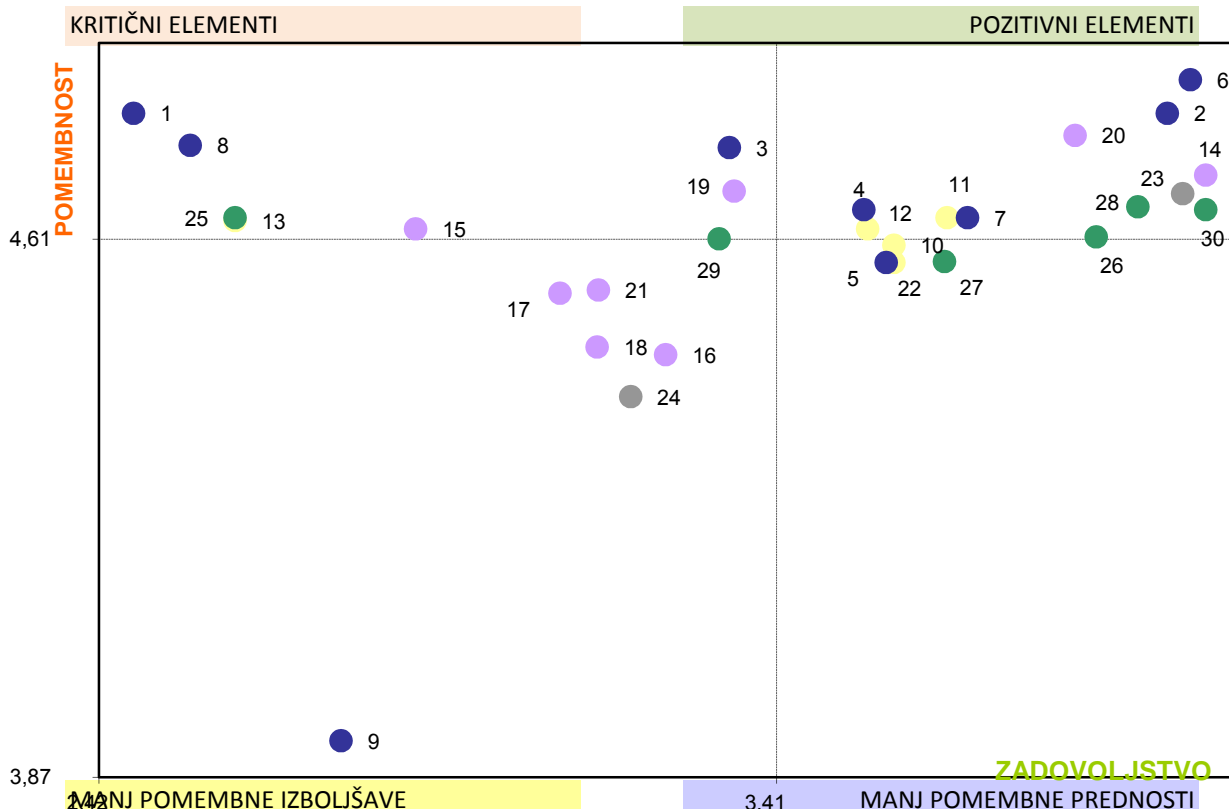
 V kvadrantu desno zgoraj se nahajajo elementi, pri katerih velja, da so nadpovprečno pomembni in dosegajo tudi nadpovprečno stopnjo zadovoljstva – to so pozitivni elementi oziroma dejavniki, ki privabljajo (prednosti).

 V kvadrantu levo spodaj so tisti elementi, ki so podpovprečno ocenjeni na obeh dimenzijah – to so manj pomembni elementi in se nanašajo na manj pomembne izboljšave.

 V kvadrantu desno spodaj so tisti elementi, na področju katerih zaposleni izražajo nadpovprečno zadovoljstvo in podpovprečna pričakovanja – ti so glede na zadovoljstvo »nad-zastopani« in se nanašajo na manj pomembne prednosti.



DVODIMENZIONALNO POZICIONIRANJE ELEMENTOV



MANJ POMEMBNE IZBOLJŠAVE

•• Kakovost delovnih pogojev

● 10	Potek dela na mojem delovnem mestu je dobro organiziran.
● 11	Moje delovne zadolžitve so natančno opredeljene.
● 12	O dodatnih zadolžitvah sem dovolj zgodaj obveščen/a.
● 13	Izmenjava informacij in podatkov znotraj organizacije poteka brez težav.
● 22	Pri svojem delu imam na voljo vse potrebne delovne pripomočke in opremo, da lahko delo dobro opravim.

•• Združljivost poklica in družine

● 23	Imam možnost usklajevanja službenih in družinskih obveznosti (dogovori o dopustih, o delovnem času,...).
● 24	Organizacija mi omogoča fleksibilen delovni čas.

•• Medosebnimi odnosi

● 1	Celoten kolektiv v organizaciji je dobro povezan in deluje enotno.
● 2	S sodelavci znotraj mojega delovnega tima dobro sodelujemo.
● 3	Zadovoljen/a sem s komunikacijo z nadrejenimi (vodja delovne enote, vodja službe, direktor/ica).
● 4	Nadrejeni so na voljo, ko jih potrebujem.
● 5	Menim, da sem v celotnem kolektivu naše organizacije dobro sprejet/a.
● 6	Dobro se počutim na svojem delovnem mestu.
● 7	Neposredno nadrejeni ima posluh za moje težave in upošteva moje predloge ali pripombe.
● 8	Nadrejeni enakopravno obravnavajo vse zaposlene.
● 9	Organizacija spodbuja neformalna srečanja med sodelavci.

•• Pozitivna naravnost, vzdušje v organizaciji

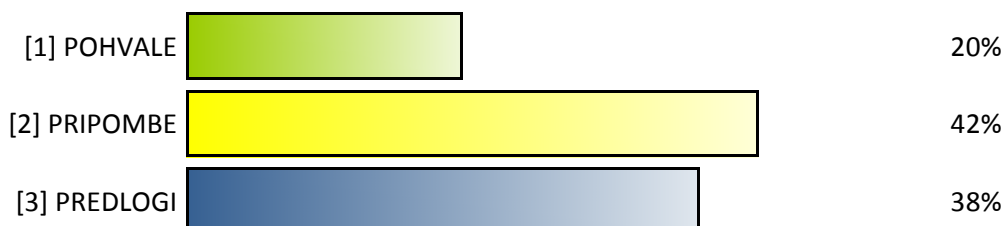
● 14	S sodelavci si med seboj pomagamo.
● 15	V organizaciji dobro rešujemo konflikte.
● 16	Sodelavci opazijo in cenijo dobro opravljeno delo.
● 17	Vizija naše organizacije je jasno opredeljena.
● 18	Delo v naši organizaciji poteka v skladu z vrednotami in vizijo organizacije.
● 19	Menim, da zaposleni svoje delo opravljajo kakovostno.
● 20	Menim, da so uporabniki v naši organizaciji zadovoljni.
● 21	Naš zavod je lepo urejen in opremljen.

•• Osebni razvoj in izobraževanje

● 25	Organizacija ustvarja delovno okolje v skrbi za ohranjanje psihičnega in fizičnega zdravja.
● 26	Na delovnem mestu mi je omogočena samoiniciativnost.
● 27	Delo, ki ga opravljam, je ravno dovolj zahtevno za moje sposobnosti.
● 28	Svoje delo glede na količino lahko dobro opravim v svojem delovnem času.
● 29	Na delovnem mestu imam dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje svojega znanja.
● 30	Dodatna izobraževanja, ki se jih udeležujem, so koristna in uporabna.

7. Analiza odprtih odgovorov

Spodaj so po metodi razvrščanja grafično predstavljene spontane navedbe zaposlenih, ki se pojavijo pri odprtih odgovorih pohval, pripomb in predlogov. Tabela predstavlja seznam vseh navedb (takšne kot so bile dejansko zapisane), kjer je mogoče najti nekatere nastavke, kako bi se ukrepov lahko lotili, da bi se v največji meri približali željam in potrebam zaposlenih. Te navedbe predstavljajo dodano vrednost številčnim rezultatom in so kvalitativnega značaja, saj omogočajo globlji vpogled v zaznano stanje ter odgovarjajo na vprašanje "zakaj".



•• RAZVRŠČENI ODPRTI ODGOVORI: POHVALE / PRIPOMBE / PREDLOGI

Odgovori so razvrščeni glede na tip navedbe. Vse navedbe z oznako številke 1 predstavljajo "pohvale", pod oznako 2 so navedbe, ki so jih anketiranci zapisali pod "pripombe" ter navedbe z oznako 3 predstavljajo "predloge".

1 Delovni pogoji.

1 Dopust in usklajevanje le-tega.

1 Enoto vzdrževalcev.

1 Gorza Tino.

1 Lešnik Suzano

1 Menim, da se v glavnini vsi zaposleni trudimo, a nas omejuje sistem (politični).

1 Možnosti izobraževanja se mi še vedno zdijo dobre, glede na stanje, ki ga imamo v državi.

1 Napečnik Terezijo.

1 Oprema.

1 Prejemanje mesečnega dohodka.

1 Prizadevnost nekaterih.

1 Razumevanje notraj polovice enote je super, si pomagamo in stojimo eden z drugim.

1 Varnost delovne organizacije za zaposlene.

1 Zaenkrat je še omogočeno izobraževanje, ki omogoča bolj kvalitetno delo.

2 Delavci smo preobremenjeni in s časoma pride tudi do nepotrebnih konfliktov.

2 Dogovori se ne upoštevajo.

2 Določene stvari varovanci prej vedo kot zaposleni.

2 Enote so se ustvarile po nepotrebem, delo in delovanje brez njih je bilo boljše.

2 Ga. D. Koritnik je zelo osorna pri pogovorih z vsemi.

2 Komunikacija je zelo slaba.

2 Mesečna plača za opravljeno delo je prenizka.

2 Moški delavci niso dovolj izkoriščeni po vseh enotah v hiši.

2 Nadrejeni dostikrat ocenjujejo delavce po tem, kar govorijo, manj po tem, kar naredo.

2 Nedopustno se mi zdi, da v zdravstvu sestankujejo vsak dan od 13. do 14. ure. Ne občutimo, da bi bilo zato njihovo delo bolje opravljeno.

2 Ni čudno, da so delavci neinovativni, ker za to niso stimulirani, pa tudi ne sankcionirani, če ne dajo nič od sebe.

2 Ocenjevanje po poznanstvih in prijateljstvih.

2 Opažam, da varovanci v zdravstvu postajajo številke. Ni več tiste srčnosti, humanosti, sprejetosti s strani zdravstva.

2 Opažamo, da delavci, ki so manj storilni, pa so pri vodji priljubljeni, dobijo visoko oceno.

2 Pobude so preredko upoštevane.

2 Premalo je zaposlenih (zaradi bolniškega staleža) in delo ne poteka dovolj kvalitetno.

2 Premalo se dela na izboljšanju osnovnega, kontekstnega dela v centru, za kar smo pravzaprav plačani, in preveč na zunanjih (dodatnih) dejavnostih za popularnost centra.

2 Preveč vodij.

2 Preveč vodij.

2 Psiholog ne opravlja svojega dela.

2 Strokovne podpore s strani VIZ ni.

2 Škoda, da učinkovitost pri delu ni pomembna.

2 Škoda, da so sodelavci premalo inovativni.

2 V preteklosti je bilo več neformalnih druženj med zaposlenimi.

2 V preteklosti smo se med sabo poznali vsi delavci, tudi gojenci in varovanci so bolj poznali vse zaposlene.

2 Vlada slepilo, da je vse O.K., delavci pa so nezadovoljni.

2 Vodja ne more ocenjevati delavcev, če nikoli ne sledi njihovem delu.

2 Vodje bi naj 2/3 svojega delovnega časa delali z uporabniki, a se to preredko zgodi oziroma se skoraj nikoli ne dogaja.

2 Zaupanje v delavce je daleč od tega kar zaslužijo.

3 Boljši odnosi med nadrejenimi, ker to posredno vpliva na kakovost dela, uspešnost.

3 Boljšo organizacijo dela.

3 Če želimo biti varovancem druga družina, ne more vladati vojaški režim.

3 Da delavci poznajo svoje naloge in zanje sprejmejo odgovornost.

3 Da pride kdo s šolskega ministrstva, da bodo sploh vedeli o kom ali čem odločajo (delovni čas, skupine).

3 Da se delavci seznanijo z opisom del in nalog za svoje delovno mesto, predvsem relacijo pedagog - varuhinja.

3 Da se upošteva učinkovitost pri delu.

3 Da se uvede ocenjevanje vodij s strani delavcev.

3 Enotne in odločne vodilne delavce.

3 Možnost tople malice.

3 Nujni bi bili intenzivni interaktivni delovni seminarji o komunikaciji.

3 Ocene se naj delavcem ne dajejo po obrazu, ampak po delu.

3 Ocenjevanje nadrejenih.

3 Položaj vodje je potrebno omejiti na eno mandatno obdobje, naj ne bo doživljenjski vodja.

3 Razmisliti o team buildingu.

3 Sestanki zdravstva le 1x tedensko.

3 Spremeniti organizacijo dela - reorganizacija je bila nesmiselna in neuspešna.

3 Stimulacija za inovativnost in dobro opravljeno delo (pravično).

3 Več internih izobraževanj (topla).

3 Večja prisotnost mobilne medicinske sestre.

3 Večjo poslušnost zaposlenih, ki so večji del časa z varovanci, saj jih oni najbolj poznajo. Predvsem stroka in medicinsko osebje.

3 Višjo plačo.

3 Vodje naj delavce bolj enakomerno obremenijo in ne po tem kdo je komu bolj všečen.

3 Vodstvo se naj nauči bontona - pozdavljanja sodelavcev, in šele nato naj izvaja razne "projekte" medsebojnih odnosov v centru.

3 Zmanjšati število vodij.

3 Zmanjšati število vodstvenih delavcev.

Ocenjevanje struktur in procesov

Pri modelu E-Qalin predstavljajo nadaljni razvoj organizacije, podobno kot stebri v hiši, na eni strani "STRUKTURE IN PROCESI" centra ter na drugi strani "REZULTATI". Stebra prikazujeta, da imata znotraj modela E-Qalin naravnost na procese in naravnost na rezultate enak pomen.

Do sedaj smo se v poročilu osredotočali bolj na ocene za evalvacijo REZULTATOV ter v sklopu le-teh predpisanih KAZALNIKOV, to poglavje pa vam lahko služi pri enostavnejšem ocenjevanju STRUKTUR IN PROCESOV oz. KRITERIJEV v okviru samoocenjevanja po modelu E-Qalin.

V nadaljevanju so spisani kriteriji, ki jih je možno spremljati z anketnim vprašalnikom za zaposlene ter predlogi vprašanj za spremljanje posameznega kriterija, sami pa se odločite kateri od elementov je za vas najbolj primeren. Pri tem so v spodnjih tabelah vpisani vidik, delni vidik, kriterij, opis kriterija, vprašanja, s katerimi je možno posamičen kriterij spremljati ter skrajno desno tudi ocena zadovoljstva na določenem vprašanju oz. elementu in trend.



2. ZAPOSLENI

2.1. Razporeditev po delovnih mestih

2.1.1 Individualne sposobnosti in lastna pobuda

Kriterij se osredotoča na pospeševanje in upoštevanje individualnih kompetenc ter zmogljivosti zaposlenih in njihovo konkretno razporeditev na delovno mesto, ki ustreza njihovim individualnim sposobnostim ter tudi zakonskim zahtevam. Tu ocenjujemo tudi možnosti za individualno dopolnilno izobraževanje zaposlenih in transparentnost seznanjanja o njih.

- | | | |
|--|------|---|
| • Na delovnem mestu mi je omogočena samoiniciativnost. | 3,87 | ↑ |
| • Delo, ki ga opravljam, je ravno dovolj zahtevno za moje sposobnosti. | 3,65 | ↓ |
| • Svoje delo glede na količino lahko dobro opravim v svojem delovnem času. | 3,93 | ↓ |

2.2. Delovni čas

2.2.1 Modeli delovnega časa

Kriterij zajema vse ukrepe, strukture in procese, ki se nanašajo na oblikovanje delovnega časa posameznika ter vseh zaposlenih ob upoštevanju zakonskih določb: naravnost na potrebe stanovalcev in poslovne ekonomije, prilagajanje individualnim potrebam zaposlenih ter vključevanje zaposlenih in sveta delavcev v oblikovanje in izvajanje modelov delovnega časa, upoštevanje oz. ureditev odmorov, uskladitev modela delovnega časa z ustanoviteljem oz. organizacijo.

- | | | |
|--|------|---|
| • Imam možnost usklajevanja službenih in družinskih obveznosti (dogovori o dopustih, o delovnem času,...). | 4,00 | ↑ |
| • Organizacija mi omogoča fleksibilen delovni čas. | 3,19 | ↑ |

2.2.2 Združljivost družine in poklica

V središču so tokrat ukrepi, strukture in procesi v organizaciji, ki upoštevajo združljivost družine ter poklica. Kot primer omenimo konkretno uskladitev delovnega plana z družinskimi zahtevami, seznanitev vsakokratne delovne skupine o tej uskladitvi, upoštevanje želja zaposlenih pri delovnem planu in socialne storitve organizacije.

- | | | |
|--|------|---|
| • Imam možnost usklajevanja službenih in družinskih obveznosti (dogovori o dopustih, o delovnem času,...). | 4,00 | ↑ |
|--|------|---|

2.3 Komuniciranje / obveščanje

2.3.1 Komunikacija v timu

Opazuje se interni pretok informacij in potek komunikacije ter zagotavljanje učinkovitosti, uspešnosti in rednosti timskih pogovorov. Posebna pozornost se pri tem nameni tudi motnjam v komunikaciji med sodelavci tima in sprejmejo se ukrepi, ki izboljšajo komunikacijo v timu. Poleg tega se oceni ravnanje z napetostmi in konflikti v timu.

- | | | |
|--|------|---|
| • Potek dela na mojem delovnem mestu je dobro organiziran. | 3,58 | ↓ |
| • Moje delovne zadolžitve so natančno opredeljene. | 3,66 | ↓ |
| • O dodatnih zadolžitvah sem dovolj zgodaj obveščen/a. | 3,54 | ↑ |
| • Izmenjava informacij in podatkov znotraj organizacije poteka brez težav. | 2,62 | ↓ |
| • V organizaciji dobro rešujemo konflikte. | 2,88 | ↓ |

2.3.3 Stik z vodstvom

V središču obravnave so možnosti in oblike neposrednega stika zaposlenih s svojimi vodilnimi delavci, posebej izraženost specifične kulture vodenja, za katero sta značilna zaupanje in preglednost. Osvetljuje se tisti instrumenti, ki jih imajo na voljo zaposleni, da lahko posredujejo informacije o temah, ki so relevantne za organizacijo in procese.

- | | | |
|--|------|---|
| • Zadovoljen/a sem s komunikacijo z nadrejenimi (vodja delovne enote, vodja službe, direktor/ica). | 3,34 | ↑ |
| • Nadrejeni so na voljo, ko jih potrebujem. | 3,53 | ↓ |
| • Neposredno nadrejeni ima posluš za moje težave in upošteva moje predloge ali pripombe. | 3,69 | ↑ |
| • Nadrejeni enakopravno obravnavajo vse zaposlene. | 2,55 | ↑ |

2.4 Sodelovanje in participacija

2.4.2 Interdisciplinarno sodelovanje

Pri tem kriteriju sta v središču struktura in kultura sodelovanja med posameznimi poklicnimi skupinami ter funkcijskimi področji, prav tako ukrepi za obveščanje o storitvah in dejavnostih znotraj podjetja ter sodelovanje z zdravniki in partnerji, ki je povezano z uporabniki.

- | | | |
|--|------|---|
| • Celoten kolektiv v organizaciji je dobro povezan in deluje enotno. | 2,47 | ↑ |
| • S sodelavci znotraj mojega delovnega tima dobro sodelujemo. | 3,98 | ↑ |
| • S sodelavci si med seboj pomagamo. | 4,03 | ↑ |

2.5 Vzpodbuda in motivacija

2.5.1 Sistemi vzpodbud

Kriterij zajema vse ukrepe, strukture in procese, ki se nanašajo na ustvarjanje ter ohranjanje motivacije zaposlenih in vsebujejo vzpodbude ter priznanje za posebne dosežke (skupine ali posameznikov) in vključujejo prostovoljne socialne storitve delodajalca.

- | | | |
|---|------|---|
| • Menim, da sem v celotnem kolektivu naše organizacije dobro sprejet/a. | 3,57 | ↓ |
| • Sodelavci opazijo in cenijo dobro opravljeno delo. | 3,24 | ↑ |

2.6 Izboljšanje zdravja

2.6.1 Oblikovanje delovnega mesta

Oblikovanje konkretnega delovnega mesta bistveno vpliva na kakovost dela zaposlenih. Sprašujemo po strukturah in procesih, ki jih predvideva organizacija za ureditev konkretnega delovnega mesta, npr. opremljenost z delovnimi sredstvi, vzpodbujanje ustrezne delovne klime ali individualne možnosti zaposlenih za ureditev delovnega mesta.

- | | | |
|---|------|---|
| • Pri svojem delu imam na voljo vse potrebne delovne pripomočke in opremo, da lahko delo dobro opravim. | 3,58 | ↓ |
|---|------|---|

2.6.2 Fizično in psihično zdravje

Pomembna etična in poslovna naloga organizacije je ohranjanje ter izboljševanje fizičnega in psihičnega zdravja zaposlenih. Zato ocenjujemo, kateri ukrepi, strukture in procesi (ki presegajo zakonske predpise) so bili uvedeni za izboljšanje zdravja in/ali se kontinuirano razvijajo dalje. Pri tem se med drugim pregleda, katere možnosti nudi organizacija svojim zaposlenim (na delovnem

- | | | |
|---|------|---|
| • Organizacija ustvarja delovno okolje v skrbi za ohranjanje psihičnega in fizičnega zdravja. | 2,62 | ↓ |
|---|------|---|

3. Vodstvo

3.1 Politika organizacije

3.1.1 Vrednote organizacije in oblikovanje organizacijske kulture

Razvijanje specifične kulture organizacije je permanenten proces, ki se mora načrtno usmerjati. V središču pozornosti so vprašanja o uresničevanju vrednot, smernic in vizije organizacije. Pri tem kriteriju razmislimo, kako se zaposleni in vodstveni delavci, ki delajo po modelu E-QALIN®, zavestno ukvarjajo s kulturo svoje organizacije in njenim oblikovanjem. Stalna refleksija omogoča, da vedno znova povežemo kulturo organizacije z njeno strategijo in organizacijsko strukturo.

- | | | |
|---|------|---|
| • Menim, da zaposleni svoje delo opravljajo kakovostno. | 3,34 | ↑ |
| • Menim, da so uporabniki v naši organizaciji zadovoljni. | 3,84 | ↑ |
| • Naš zavod je lepo urejen in opremljen. | 3,15 | ↓ |

3.1.2 Vizija, poslanstvo in strategija

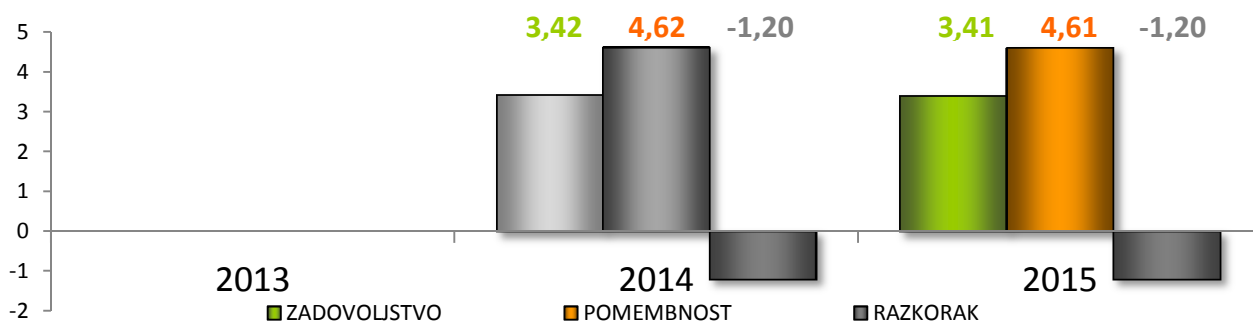
Strategijo oblikuje organizacija tako, da vsake toliko časa razpravlja o ključnih razvojnih usmeritvah oz. ciljnih nadaljnega razvoja. Zato razmislimo, kako pripravljamo in izvedemo te razprave. Ali pri tem vključujemo relevantne interesne skupine, usklajujemo ponujene storitve z željami in potrebami »trga« oz. uporabnikov, ali prilagajamo lastno organizacijsko kulturo interesom notranjih in zunanjih strank?

- | | | |
|---|------|---|
| • Vizija naše organizacije je jasno opredeljena. | 3,09 | ↓ |
| • Delo v naši organizaciji poteka v skladu z vrednotami in vizijo organizacije. | 3,14 | ↓ |

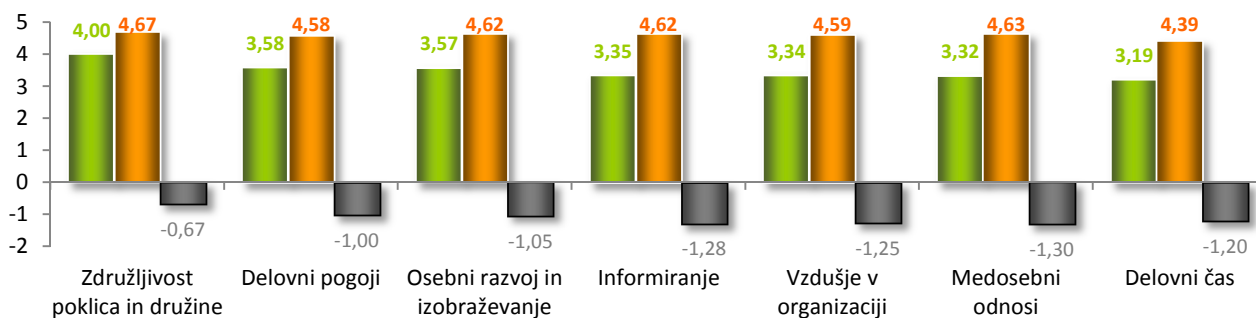
●● Povzetek rezultatov

V centru je vzpostavljen sistem spremljanja zadovoljstva zaposlenih z vključitvijo v standardizirano raziskavo merjenja zadovoljstva, ki omogoča spremljanje trendov skozi leta ter primerjavo rezultatov z drugimi centri. Vsi zbrani rezultati in informacije so osnova za usmerjeno sprejemanje ukrepov za zagotavljanje večjega zadovoljstva zaposlenih.

●● Ocene splošnega zadovoljstva s trendi



●● Ocene po posameznih področjih, razvrščene od najvišje do najnižje



●● Ocene najbolj in najslabše ocenjenih elementov

Spodnji graf prikazuje odstopanja ocen zadovoljstva od skupnega povprečja. Pri tem je z zeleno obarvano 5 najbolj ocenjenih elementov ter z oranžno 5 najslabše ocenjenih elementov.

