

FAKULTETA ZA UPORABNE DRUŽBENE ŠTUDIJE V NOVI GORICI

MAGISTRSKA NALOGA
ŠTUDIJSKEGA PROGRAMA DRUGE STOPNJE

DAMJANA ZUPAN

FAKULTETA ZA UPORABNE DRUŽBENE ŠTUDIJE V NOVI GORICI

MAGISTRSKA NALOGA ŠTUDIJSKEGA PROGRAMA DRUGE STOPNJE

**ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH NA VISOKOŠOLSLEM ZAVODU**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND EMPLOYEE
SATISFACTION ON HIGHER EDUCATION INSTITUTE**

Mentor: doc.dr. Boris Bukovec

Novo mesto, december 2010

Damjana Zupan

Študentka Damjana Zupan izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc.dr. Borisa Bukovca, in da dovolim objavo na fakultetnih spletnih straneh.

Novo mesto, december 2010

Podpis:

Povzetek

Pojem organizacijska klima lahko opišemo kot splošno počutje zaposlenih na delovnem mestu. Zaposleni se različno odzivajo na dogodke v organizaciji, na spremembe in nove sodelavce. Vse to pa vpliva na počutje. Pojem organizacijska klima je širši od zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Z dovršenim sistemom oblikovanja dobre organizacijske klime ima organizacija dobre možnosti, da posledično doseže večje zadovoljstvo zaposlenih. To pa je bistveno za doseg vidnih rezultatov na trgu. Organizacije se vse bolj zavedajo, da so ključ do uspeha motivirani zaposleni, posebno tisti, ki se poistovetijo z organizacijo in svoje delo dojemajo celovito, kot doprinos celotni organizaciji.

V prvem delu naloge opisujemo in pojasnjujemo pomen pojmov, kot so zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska kultura in organizacijska klima. Vsi trije pojavi so pomemben člen organizacije, saj vplivajo na učinkovitost in kakovost izvedbe delovnih procesov, poleg tega pa so med seboj povezani ter eden brez drugega ne obstajajo. Če podjetje teži k trajnemu zadovoljstvu zaposlenih in če so zaposleni dejansko zadovoljni na delovnem mestu, potem se to zadovoljstvo prenese na večji del organizacije, tako da postane klima v organizaciji ugodna in pozitivna. Dolgoročno se spreminja tudi kultura organizacije. Hkrati pa je povezava mogoča tudi v obratni smeri. Če ima podjetje dobro zastavljeno kulturo podjetja, katero je gradilo leta, morda celo desetletja, bo posledično tudi klima v organizaciji ugodna. Pozitivno naravnano vzdušje v organizaciji pa vpliva tudi na dobro počutje med zaposlenimi in s tem na vsesplošno zadovoljstvo. S preučevanjem različnih dejavnikov lahko ugotovljamo, kakšna klima vlada v organizaciji in ali so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu. Takšno preučevanje smo izvedli na primeru dveh visokošolskih zavodov. Tako smo prvi, teoretični del naloge podkrepili s praktičnim primerom, izpostavili dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo v organizaciji, jih ocenili, na koncu naloge pa smo predstavili tudi rezultate raziskave in podali svoje predloge za izboljšanje.

Ključne besede: organizacijska klima, zaposleni, počutje, zadovoljstvo, motiviranost, poistovetenje z organizacijo, konkurenca.

Summary

The organizational climate can be described as generally being of employees in the workplace. Employees respond differently to events in the organization, on changes and new employees. All this affects on the well-being. The concept of organizational climate is wider than the satisfaction of employees in the workplace. With a sophisticated system of creating a good organizational climate, the organization has a good chance to result in the increased employee satisfaction. This is essential to achieve visible results in the market. Companies are increasingly aware that the key to success motivated employees, especially those who identify with the organization and its work is perceived globally, as the contribution of the entire organization.

The first part describes and explains the importance of concepts such as employee satisfaction, organizational culture and organizational climate. All three events are an important part of the organization, as they affect the efficiency and quality of execution of work processes, in addition, are all interconnected and one without the other does not exist. If a company seeks to permanent employee satisfaction and if employees are actually happy at work, then the pleasure is transferred to a larger part of the organization so that it becomes the organization climate is favorable and positive. Long-term is changing organizational culture. Link is also possible in the opposite direction. If the company has a well-defined corporate culture, which has long been built, will consequently favorable climate in the organization. Positively oriented atmosphere in the organization affects the well being of employees and the satisfaction. The study of various factors can determine what the climate is in the organization and whether the employee job satisfaction. This study was performed on two higher education institutions. We are the first, theoretical part of the work reinforce the practical case. We highlight the factors that influence satisfaction in the organization and assessed. At the end of the study was also presented the results of the study and gave their suggestions for improvement.

Keywords: organizational climate, employee, well-being, satisfaction, motivation, identification with the organization, competition

KAZALO

1. UVOD.....	1
1.1 Opredelitev področja in opis problema	2
1.2 Raziskovalno vprašanje in hipoteze	4
1.3 Metode raziskovanja.....	4
1.4 Predstavitev naloge.....	5
2. RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU	6
2.1 Sodobna organizacijska paradigma in ravnanje z ljudmi pri delu.....	6
2.2 Pomen ravnanja z ljudmi pri delu za uspešnost organizacije	8
2.3 Spremljanje delovne uspešnosti.....	13
2.4 Motivacija zaposlenih.....	15
3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU	18
3.1 Opredelitev pojma zadovoljstvo zaposlenih.....	18
3.2 Povezanost pojmov zadovoljstvo, organizacijska klima in kultura podjetja	19
3.3 Ključni dejavniki zadovoljstva zaposlenih pri delu.....	23
3.3.1 Delitev dejavnikov zadovoljstva zaposlenih pri delu	23
3.3.2 Vpliv osebnosti na zadovoljstvo.....	24
3.3.3 Vpliv vrednot na zadovoljstvo.....	26
3.3.3.1 Pojmovanje vrednot in vpliv na zadovoljstvo	26
3.3.3.2 Vrednote in motiviranje.....	27
3.3.3.3 Plača in druge spodbude	28
3.3.4 Narava dela	30
3.3.5 Družbeni vpliv	31
4. MODELI SPREMLJANJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	33
4.1 Model SiOK.....	33
4.2 Model modro oko	35
4.3 Zadovoljstvo zaposlenih in model odličnosti	37
5. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA VISOKOŠOLSKIH ZAVODIH	42
5.1 Predstavitev visokošolskih zavodov.....	42
5.1.1 Fakulteta za informacijske študije	42
5.1.2 Fakulteta za uporabne družbene študije.....	44
5.2 Predstavitev projekta in raziskave	46
5.2.1 Opis metodološkega pristopa k raziskavi	46

5.2.2 Oblikovanje modela za spremljanje zadovoljstva zaposlenih na visokošolskem zavodu	47
5.2.2.1 Splošno	47
5.2.2.2 Vprašalnik.....	47
5.3 Statistična obdelava podatkov in predstavitev raziskave	49
5.3.1 Splošno	49
5.3.2 Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima na FIŠ	50
5.3.3 Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima na FUDŠ.....	51
5.3.4 Primerjava zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime med FIŠ in FUDŠ	54
5.4 Predlogi za izboljšanje.....	77
5.5 Splošni akt »Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na visokošolskem zavodu« ..	80
6. SKLEP	82
7. LITERATURA IN VIRI	85
8. PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih	20
Slika 2: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih.....	24
Slika 3: Plačilna piramida - kompletan program plač	29
Slika 4: Število sodelujočih organizacij v Sloveniji glede na posamezna leta.....	33

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah organizacijske klime - FIŠ	51
Graf 2: Povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah organizacijske klime - FUDŠ	53
Graf 3: Povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah organizacijske klime	55
Graf 4: Povprečne vrednosti trditev dimenzije odnos do kakovosti.....	57
Graf 5: Povprečne vrednosti trditev dimenzije inovativnost in iniciativnost	58
Graf 6: Povprečne vrednosti trditev dimenzije motivacija in zavzetost.....	59
Graf 7: Povprečne vrednosti trditev dimenzije pripadnost podjetju.....	60
Graf 8: Povprečne vrednosti trditev dimenzije usposobljenost in učenje	62
Graf 9: Povprečne vrednosti trditev dimenzije notranji odnosi.....	63
Graf 10: Povprečne vrednosti trditev dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev	64
Graf 11: Povprečne vrednosti trditev dimenzije organiziranost dela	66
Graf 12: Povprečne vrednosti trditev dimenzije vodenje	67
Graf 13: Povprečne vrednosti trditev dimenzije komuniciranje in informiranje.....	68
Graf 14: Povprečne vrednosti trditev dimenzije razvoj kariere.....	69
Graf 15: Povprečne vrednosti trditev dimenzije nagrajevanje	71
Graf 16: Povprečne vrednosti trditev dimenzije zadovoljstvo zaposlenih	72
Graf 17: Povprečne vrednosti trditev dimenzije sistem obvladovanja kakovosti na visokošolskem zavodu.....	74
Graf 18: Povprečne vrednosti trditev dimenzije sistem ravnanja z ljudmi pri delu na visokošolskem zavodu.....	75
Graf 19: Povprečne vrednosti trditev dimenzije stanje s prostori in opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno dejavnost na visokošolskem zavodu	77

1. UVOD

Da bi podjetje dosegalo dobre rezultate v sedanjem turbolentnem tržnem okolju, se mora potruditi za izboljšanje vrste dejavnikov, ki vplivajo na dobro počutje zaposlenih. S tem si organizacija nabira prednost pred konkurenti. Dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih vodi v kakovostno delo. Takšni delavci so najboljše orodje organizacije, saj so si danes organizacije po svojem delu in tehnološki dovršenosti zelo blizu, zato si je težko izboriti večji delež delovanja na trgu.

Menimo, da se organizacije v Sloveniji še premalo zavedajo, kako pomembni so zadovoljni zaposleni in kaj lahko le-ti doprinesejo k uspešnosti organizacije. Organizacije, ki do sedaj svojih moči še niso usmerjale na to področje, bodo v prihodnosti vse bolj spreminjale svojo politiko poslovanja. Res je, da je za dobre in vidne rezultate potreben določen vložek, vendar pa je le-to ključ do uspeha, kar dokazuje že marsikatera uspešna organizacija v Sloveniji. V tujini je takšno poslovanje že del utečene prakse, saj so zaposleni pomemben člen podjetja. Dobro je, da zaposleni poznajo cilje in politiko podjetja, da poznajo hibe podjetja ter da razumejo, kako uspešna je njihova organizacija in kaj bi bilo potrebno doseči, da bi organizacija dosegla zastavljene cilje. Če zaposleni razumejo vse to, se lažje poistovetijo z organizacijo, saj razumejo, za kaj delajo (poleg svoje plače), hkrati pa se počutijo pomembne, če jim nadrejeni vlivajo občutek moči vplivanja na poslovanje organizacije. Za vsako uspešno organizacijo stoji vrsta ljudi, morda celo množica ljudi – vse od lastnikov, visoko kvalificiranih zaposlenih, pa vse do nizko kvalificiranih in nekvalificiranih zaposlenih. Vsi so pomemben člen v verigi in za vsakega se mora organizacija potruditi ter si zagotoviti zaupanje.

V Sloveniji je v zadnjem času veliko ljudi nezadovoljnih s pogoji in nagrajevanjem dela. Finančni rezultati organizacij so zaradi splošne gospodarske krize slabi, dosti je podjetij oziroma organizacij, ki so v tem času propadle, ki so še v postopku stečaja ali pa tik pred njim. Ljudje so se začeli združevati in množično demonstrirati ter javno kazati splošno nezadovoljstvo. Razmere na trgu delovne sile so trenutno izredno slabe, saj tudi brezposelnost narašča, dela ne najdejo niti visoko kvalificirani ljudje. Trenutno je slovenskemu delavcu zelo pomembna varnost na delovnem mestu, seveda ob primerni nagradi za ustvarjeno delo. Zagotavljanje varnosti svojim zaposlenim organizacija gradi počasi. Zaposleni se počuti

varnega, ko verjame, da je pomemben za podjetje, da ga podjetje spoštuje in mu ne bo ob prvem slabem rezultatu grozilo z odpustom. Občutek varnosti pri zaposlenih si podjetje zagotovi tudi z rednim in poštenim nagrajevanjem. Veliko organizacij v Sloveniji bo moralo še veliko storiti v tej smeri. Menimo, da bodo trenutne razmere streznile marsikatero organizacijo in jo prisilile k drugačnemu poslovanju, k spremembam v kadrovske politiki ter k spremembam v ravnanju z zaposlenimi. Prav je, da zaposleni, ki so nezadovoljni, pokažejo stanje nadrejenim in jih, če ne gre drugače, tudi prisilijo, da začno razmišljati o napakah ter uvajanju sprememb.

Tudi sistem nagrajevanja je pogosto nepravičen do zaposlenih in je vzrok za odhode zaposlenih na druga delovna mesta. Pogosto se zgodi, da visoko kvalificirani zaposleni odide delat v tujino, saj mu tam omogočajo višje nagrade in boljše pogoje dela. Tako ne le organizacije, temveč tudi država izgublja nadarjene ljudi, ki žanjejo uspehe drugod po svetu. Za dobro opravljeno delo in za trud bi moral biti zaposleni primerno nagrajen, veliko organizacij pa varčuje ravno na račun nagrad zaposlenim, kar se dolgoročno kaže kot nezadovoljstvo in odhodi zaposlenih na druga delovna mesta. To je problem, katerega se marsikatera organizacija v Sloveniji še ne zaveda.

Zavedanje pomena organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v organizacijah je pomemben dejavnik pri izboljšanju konkurenčnosti organizacij na trgu. Organizacije, ki usmerjajo svoje moči v izboljšanje odnosov med zaposlenimi, imajo dobre možnosti za doseg nadpovprečnih rezultatov svojega dela. Zadovoljstvo temelji na različnih dejavnikih, ki vplivajo na zaposlene. Te dejavnike smo v nalogi opisali in jih na koncu naloge na konkretnem primeru tudi analizirali, grafično prikazali ter primerjali med seboj.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Danes pogosto slišimo, da so ljudje največje premoženje podjetja. To dokazujejo velike razlike med tržnimi in knjigovodskimi vrednostmi uspešnih podjetij. Razlika med obema vrednostima predstavlja intelektualni kapital, imenovan tudi skrita vrednost podjetja. Skrito vrednost družbe namreč ustvarjajo neopredmetena sredstva, ki jih računovodski sistemi ne zajemajo v svojih računovodskih izkazih, tako kot knjigovodsko vrednost. Neopredmeteno premoženje pogosto predstavlja kar 85–95odstotkov celotnega premoženja podjetij (Gruban, 2003).

Intelektualni kapital je mogoče uvrstiti med dejavnike povečevanja konkurenčnosti in poslovne uspešnosti podjetja, omogoča povečevanje vrednosti in višjo poslovno učinkovitost družbe. Naložbe v intelektualni kapital prispevajo k dolgoročni rasti dobičkov, pa tudi k rasti produktivnosti in učinkovitosti poslovanja, česar bi se moral zavedati vsak menedžer.

Poudarjanje pomembnosti "človeškega dejavnika" je že dalj časa »prava moda« in za to obstajajo tehtni poslovni razlogi. Moderni poslovni trendi, kot je globalizacija poslovanja z vsesplošno konkurenco in nenehne spremembe, ki zahtevajo izredno prilagodljivost ter gibkost, so krivi za to, da zgolj s kapitalom in fizičnim delom ni več mogoče zagotavljati uspešnosti podjetja. Najboljša podjetja dosegajo uspeh s pomočjo izrabe znanja, pri čemer se stari modeli kontrole zaposlenih umikajo modelom inovativnosti, ustvarjalnosti in sodelovanja. Prav ljudje so danes kritični vir vsakega podjetja. Kritični viri so tisti, ki dodajajo vrednost, so pri konkurenci redki, jih je težko posnemati in jih ni mogoče nadomestiti z drugimi viri. Ljudi je nemogoče kopirati, nemogoče je spoznati vse kadrovske aktivnosti konkurence, nemogoče je kopirati kulturo podjetja (Mihalič, 2006).

Ustrezne aktivnosti izboljšanja odnosov med zaposlenimi posledično omogočajo večjo motivacijo zaposlenih in večjo storilnost. Takšno podjetje je lahko korak pred konkurenco, in to le zaradi zadovoljnih zaposlenih.

V praksi pa se z zadovoljstvom zaposlenega organizacija in vodstvo največkrat začne ukvarjati šele takrat, ko posameznik zaradi nezadovoljstva z delom že izrazi željo po odhodu iz organizacije, vendar pa je takrat seveda že prepozno (Mihalič, 2006).

Ustrezne delovne razmere so pomembne za dobro počutje delavcev. Takšne razmere izboljšujejo fizično in psihično počutje ter povečujejo gospodarsko storilnost. Z ekonomskega vidika so visokokakovostne delovne razmere gibalno gospodarske rasti in temelj konkurenčne sposobnosti. Visoka raven delovnega zadovoljstva je pomemben dejavnik za doseganje visoke storilnosti gospodarstva. Zato je ključnega pomena, da se spodbuja ustvarjanje in vzdrževanje trajnostnega in prijetnega delovnega okolja, ki izboljšuje zdravje in dobro počutje delavcev, ter ustvarja ustrezno ravnotežje med delovnim in prostim časom.

1.2 Raziskovalno vprašanje in hipoteze

Osrednja raziskovalna vprašanja pri nalogi so:

- Kolikšen delež zaposlenih na posameznem visokošolskem zavodu je zadovoljnih in kolikšen delež jih je nezadovoljnih na delovnem mestu?
- Kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo med zaposlenimi na posameznem preučevanem visokošolskem zavodu?
- Na katerem visokošolskem zavodu se je izkazalo, da so zaposleni bolj zadovoljni in kolikšna je razlika v zadovoljstvu med visokošolskima zavodoma?

Pri tem smo si odgovorili na predvideno hipotezo: Kakšna je stopnja zadovoljstva na posameznem visokošolskem zavodu in ali se zadovoljstvo zaposlenih na obeh visokošolskih zavodih bistveno razlikuje med seboj?

Predpostavljamo, da:

- je stopnja zadovoljstva zaposlenih visoka na obeh zavodih, zato ne prihaja do bistvenih razlik;
- je možnost osebnega razvoja v organizaciji eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na zadovoljstvo;
- pomanjkanje dobrih medsebojnih odnosov oziroma pomanjkanje druženja med sodelavci privede do nezadovoljstva.

1.3 Metode raziskovanja

Metode preučevanja zadovoljstva zaposlenih, ki smo jih uporabili pri izdelavi magistrske naloge, lahko razdelimo na dva dela:

V teoretičnem delu naloge smo uporabili deskriptivno metodo. Najprej smo začeli z zbiranjem in branjem samostojnih publikacij, nato smo vključili še strokovne članke, poročila in internetne vire. Pri analizi smo opisovali dejstva in pojme povezane z zadovoljstvom zaposlenih, delali primerjave z vključevanjem stališč in ugotovitev različnih avtorjev ter povzemali zaključke iz domače in tuje literature.

V empiričnem delu pa smo za izvedbo raziskave o zadovoljstvu zaposlenih in organizacijski klimi uporabili izdelan vprašalnik. V pomoč pri izdelavi vprašalnika nam je bil standardiziran

vprašalnik Slovenska organizacijska klima –SiOK, model odličnosti EFQM in vprašalnik iz modela Modro oko. Vprašalnik Slovenska organizacijska klima –SiOK nam je bil v pomoč zaradi njegove uveljavljenosti in standardiziranosti v slovenskem prostoru ter zaradi možnosti primerjave z rezultati, ki so bili pridobljeni v nekaterih drugih organizacijah.

V okviru empiričnega dela smo:

- uporabili samostojno sklepanje,
- na podlagi raziskave ugotavljali zadovoljstvo zaposlenih,
- uporabili metodo analize pri razčlenjevanju podatkov,
- uporabili metodo sinteze pri strnjevanju rezultatov v smiselno celoto.

1.4 Predstavitev naloge

V teoretičnem delu naloge želimo predstaviti ključne opredelitve oziroma definicije, ki so povezane s pojmi zadovoljstvo zaposlenih pri delu, organizacijska kultura in organizacijska klima, ter predstaviti ključne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Razumevanje naštetih pojmov in njihova medsebojna povezanost je namreč ključnega pomena tudi za izdelavo empiričnega dela oziroma raziskave o zadovoljstvu pri delu v izbranimi zavodoma. Poleg tega predstavljamo različne modele spremljanja zadovoljstva zaposlenih in izhodišča za oblikovanje modela zadovoljstva zaposlenih na dveh visokošolskih zavodih, ki smo jih preučevali.

Drugi del magistrske naloge je empirične narave in vključuje konkretno raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih na visokošolskem zavodu. Na izbranih visokošolskih zavodih takšna ali podobna raziskava ni bila še nikoli izvedena, zato nam je bil pri oblikovanju vprašalnika v pomoč standardiziran anketni vprašalnik, ki ga je pripravila skupina na Slovenski gospodarski zbornici v okviru projekta Slovenska organizacijska klima – SiOK. Vprašalnik smo nadgradili s specifičnimi vprašanji, ki se nanašajo na visoko šolstvo. Te dodatne ideje pa smo povzeli iz modela Modro oko in modela odličnosti EFQM.

Pri magistrski nalogi smo se osredotočili na zadovoljstvo zaposlenih na visokošolskem zavodu. V raziskavi smo analizirali zadovoljstvo zaposlenih na dveh visokošolskih zavodih in rezultate obeh primerjati. Odgovoriti smo želeli na vprašanje, če se in kje se pojavljajo največje priložnosti za izboljšanje, in ali se zaposleni počutijo dobro oziroma kakšno je

njihovo splošno zadovoljstvo. Na koncu naloge smo predstavili rezultate ankete in podali predloge za izboljšanje stanja na visokošolskem zavodu.

2. RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

2.1 Sodobna organizacijska paradigma in ravnanje z ljudmi pri delu

SSKJ delo opredeljuje kot: »zavestno uporabljati telesno ali duševno energijo za pridobivanje dobrin«. Delamo v okviru organiziranega delovnega procesa v organizaciji, kjer se opravlja delo (to je oblika formalnega dela). Delamo tudi v prostovoljnih organizacijah, delamo z družino, s prijatelji (oblika neformalnega dela). Delo delimo na fizično in umsko, vendar moramo poudariti, da ima vsako delo notranje (misel, ideja, načrt) in zunanje faze (gib, dejanje).

Kavčič (Kavčič, 1987) delo na splošno definira kot smiselno in namerno, k cilju usmerjeno dejavnost človeka. Različne znanosti opredeljujejo delo v skladu s svojim predmetom. V psihologiji bi lahko delo opredelili kot zavesten napor v proizvodjanju in pridobivanju življenjskih potrebščin. Delo je torej izrazita funkcija zavesti (Trstenjak, 1979).

V naši družbi na delo mnogi gledajo kot na sestavni del življenja. Razlogi, zakaj delamo, so lahko zelo različni: denar, status, prestiž, želja po druženju, želja po dokazovanju sebi in/ali drugim. Nekaterim delo veliko pomeni, spet drugim je le pot do denarja. Odnos do dela vpliva na delavni učinek, saj je le-ta odvisen od psihičnih in fizičnih lastnosti človeka ter od okolja, v katerem delo opravljamo. V naši družbi je delo visoka vrednota in nezaposleni lahko doživljajo vrsto negativnih posledic, občutek nekoristnosti, spremembe glede samospoštovanja, tesnobo, tudi slabšo kakovost življenja. Navedeno se lahko odraža tudi na fizičnem zdravju.

Pojem dela, delovnega mesta in vloga zaposlenih se skozi čas spreminja. Človek je s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši vir oziroma premoženje organizacije. S preučevanjem ljudi v organizacijah lahko izboljšamo učinkovitost dela. Potrebno pa se je zavedati, da postanejo ljudje ključni izvor konkurenčnosti le, če imajo ustrezne zmožnosti (znanja, sposobnosti, osebnostne lastnosti) in so motivirani, da jih pri svojem delu v čim večji meri uporabljajo. Pomembna je pripravljenost zaposlenih, da svoje

znanje neprestano izpopolnjujejo, da sprejemajo izzive in so pripravljeni na spremembe. V zameno pa pričakujejo, da tudi podjetja spoštujejo njihove potrebe in vrednote ter podpirajo interese posameznikov glede njihovega delovnega in osebnega razvoja. Med podjetjem in zaposlenimi mora obstajati partnerski odnos.

»Ravnanje z ljudmi pri delu je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene cilje« (Lipičnik, 1998). Torej je ravnanje z ljudmi podrejeno ciljem organizacije in tako morajo imeti organizacije, da lahko učinkovito ravnajo z ljudmi pri delu, jasne cilje.

Driver, Coffey in Bown (Lipičnik, 1998) so opisali šest modelov ravnanja z ljudmi pri delu. Pri administrativnem modelu službe vodijo evidence, vzdržujejo poročila, podatke in dokumente o posameznikih. V legalnem modelu je ravnanje z ljudmi zakonsko določeno in omejeno na delavnopravno zakonodajo. V konceptu finančnega modela ravnanja z ljudmi je najvažnejše vprašanje, koliko človeške zmožnosti stanejo. Vodstveni model se je razvil v dve smeri. Kadar bi prišlo do težav, bi tisti, ki se ukvarjajo z ljudmi, svetovali vodjem. Druga smer je delovala na izobraževanju vodij za delo z ljudmi. Osrednja ideja humanističnega modela je razvijati človeške zmožnosti glede na organizacijo in pomagati posameznikom pri karieri. Zadnji model je vedenjsko-spoznavni model, kjer vključujejo vsa spoznanja o ljudeh in jih skušajo uporabiti v praktične namene.

Modeli so vsebinsko različni in prilagojeni posameznim organizacijam. Modele v praksi organizacije kombinirajo ali pa oblikujejo svoje modele ravnanja z ljudmi. V Sloveniji je najmočnejša in najpogostejša oblika kombinacija administrativno-legalnega modela. Res pa je, da je uporaba samo te kombinacije modelov čisto osnovna in ne vodi k večjim napredkom v organizaciji. V slovenskih organizacijah so pogosto prisotni tudi elementi obeh vodstvenih modelov. Tržno usmerjene organizacije pa želijo uveljaviti vedenjsko-spoznavne modele. Nekatere poudarjajo tudi finančni model. Dobro je, da podjetja uporabljajo čim več modelov pri delu z zaposlenimi, saj lahko le tako spoznavajo šibke točke odnosov v organizaciji. Mešanico uporabe več modelov lahko najdemo v uspešnih podjetjih ali pa v tistih, ki bi to rada postala. Odločitev za uporabo modelov pa je odvisna od njenih teženj po spremembah in tekmovalnosti. Tam, kjer tega ni, želijo ohraniti administrativno-legalni model ravnanja z ljudmi.

Na ravnanje s človeškimi viri vpliva podjetje samo, država, znanje ljudi, ki se s tem ukvarjajo, in izbira modela ravnanja s človeškimi viri. Motiviranje kot področje ravnanja s človeškimi viri ima pomembno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti podjetja. Izbran sistem je učinkovit šele takrat, ko je v celoti prilagojen značilnostim okolja, v katerem deluje, in se razvija skladno s spremembami v podjetju ter njegovem poslovnem okolju. V današnjem okolju se dogajajo hitre spremembe in s tem se spreminjajo cilji organizacije, delovna mesta ter tudi ravnanje z ljudmi. Spremembe se pojavljajo tudi pri določanju lastnosti kandidatov za delovno mesto. Pri tem je treba upoštevati, da je med lastnostmi interakcija in da posameznik nima le del posameznih lastnosti. Pomembno je biti kreativen, fleksibilen in imeti znanje ter pri delu pravilno in učinkovito reagirati. To pomeni, da mora človek biti zmožen aktivnost izvesti, za kar potrebuje znanje, sposobnosti in motivacijo.

2.2 Pomen ravnanja z ljudmi pri delu za uspešnost organizacije

V preteklosti, ko je bilo stanje na trgu bolj stabilno, so si ljudje organizacijo predstavljali kot piramido. Na vrhu te piramide so bili cilji, ki jih je bilo potrebno doseči. Delovna mesta so bila zato natančno določena, ravno tako pa tudi pogoji za zasedbo le-teh. Iz takšne usmeritve je bilo jasno, da je potrebno dobiti ljudi, ki ustrezajo tem delovnim mestom in ki bodo organizacijo pripeljali do postavljenih ciljev. Ljudje so bili administrativno vključeni v sistem, od njih pa se je pričakovalo, da vsak opravi, kar se od njega zahteva, in naj ga ne zanima, kaj delajo drugi. Takšno stanje je omogočalo okolje, saj so bile spremembe v njem majhne in jih je bilo mogoče glede na trende iz preteklosti predvideti (Lipičnik, 1998).

Z vse večjo konkurenco na trgu pa so se pojavljale tudi vse večje spremembe v okolju. Togo delovanje ljudi v organizaciji ni bilo več primerno. Cilje so postavljali le za krajši čas. Pojavila se je potreba po novih idejah in domiselnosti pri postavljanju ciljev ter uresničevanju le-teh. To je bilo mogoče doseči z vključitvijo zaposlenih. Vključevali so jih v time, kjer so skušali sprostiti nove ideje. Želeli so predvsem ljudi, ki bi dobro funkcionirali v timu. Šlo je za uresničevanje vnaprej postavljenih ciljev, vendar v timski izvedbi (Lipičnik, 1998).

Z naraščanjem sprememb v okolju in povpraševanjem kupcev, pa ciljev ni določala le organizacija sama, temveč tudi uporabniki njenih izdelkov. Odgovornost za rezultate se je tako razširila po vsej organizaciji. Potrebni so ljudje, ki imajo sposobnost izvirnega odločanja, ki so kreativni v svojih idejah in se predvsem osredotočajo na prihodnost (Lipičnik, 1998).

Sedem najboljših praks ravnanja s človeškimi viri (Pffefer,1998):

- varnost zaposlitve,
- selektivno zaposlovanje novih delavcev,
- samovodeni timi in decentralizacija odločanja,
- razmeroma visoke plače, ki so v veliki meri odvisne od uspešnosti,
- obsežno usposabljanje,
- zmanjševanje statusnih razlik,
- obsežno komuniciranje.

Teh sedem najboljših praks ravnanja s človeškimi viri smo povzeli iz doktorske disertacije Nade Zupan(1999). Kot osma praksa se v zadnjem času uveljavlja še sistem zagotavljanja uspešnosti, ki je krovna aktivnost v podjetju, in je podlaga za sprejemanje ostalih odločitev v zvezi s kadrovske aktivnostmi in praksami.

Varnost zaposlitve

Če delavci vedo in jih ni strah, da bi jih njihova organizacija v času krize in pomanjkanja dela odpustila, se bodo pridelu bolj potrudili in zato tudi bolje delali.

V uspešnih podjetjih, ki zaposlenim zagotavljajo varnost zaposlitve, so prisotni naslednji pozitivni učinki (Zupan, 1999):

- večja pripravljenost zaposlenih, da pridobivajo nova znanja,
- več predlogov za izboljšave, ker zaposleni vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest,
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev,
- zaposleni si bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

Selektivno zaposlovanje novih delavcev

V nekaterih podjetjih je selekcija proces, ki je skrbno načrtovan, saj je konkurenčnost podjetja v veliki meri odvisna od tega, ali jim uspe pritegniti sodelavce z ustreznimi zmožnostmi za izvajanje svoje poslovne strategije.

Značilnosti uspešnih podjetij pri zaposlovanju novih sodelavcev (Zupan, 1999):

- Za podjetje je pomembno, da si pridobi status privlačnega delodajalca. S tem povzroči preseženo povpraševanje po zaposlitvi in si tako omogoči večjo možnost zbiranja najboljših kandidatov.
- Svojo zaposlitveno ponudbo oblikujejo na višji ravni kot konkurenca. Poleg možnosti večjega zaslužka, nudijo še možnosti usposabljanja, zanimivo delo ipd.
- Dobro opredelijo ključna znanja in ostale zmožnosti, ki jih pričakujejo od zaposlenih.
- Pozorni so tudi na emocionalno inteligentnost, ki naj bi prispevala k večji uspešnosti posameznikov. Skladnost vrednot posameznika z vrednotami podjetja namreč omogoča, da se novi sodelavec lažje prilagodi organizacijski kulturi in hitreje postane uspešen.

Samovodeni timi in decentralizacija odločanja

Funkcija tradicionalne organizacijske hierarhije je bila neprestano spremljanje in nadzorovanje dela zaposlenih. Njen namen je vzpostavljanje koordinacije med medsebojno odvisnimi nalogami in hkrati preprečevanje nezaželenih odhodov z dela. Samovodeni timi so nadomestilo za tradicionalno organizacijsko hierarhijo, še vedno pa ohranjajo avtonomijo dela, skupaj z nadzorom. Značilno za takšne time je, da jih sestavljajo zaposleni z različnimi spretnostmi. Ti delujejo vzajemno z namenom, da bi sestavili določen proizvod ali zagotovili določeno storitev. Pogosto tudi prevzemajo posamezne aktivnosti, ki jih sicer opravljajo menedžerji, kot so recimo zbiranje članov tima, načrtovanje delovnih nalog.

Pozitivni učinki samovodenih timov in decentralizacije (Zupan, 1999):

- izboljšanje konkurenčnosti,
- hitrejša odzivanja na zahteve kupcev in na spremembe v okolju, ker se samostojneje odločajo,
- timsko delo in participativno vodenje ima pozitivne motivacijske učinke,
- večja kakovost izdelkov in storitev,
- boljša kakovost življenja zaposlenih.

Razmeroma visoke plače, ki so v veliki meri odvisne od uspešnosti

Na trgu delovne sile velja načelo, da dobiš to, kar plačaš. Če želi podjetje pridobiti odlične ljudi in jih v svojem okolju tudi zadržati, dobra plača vsekakor pripomore k temu, ni pa seveda absolutno potrebna.

Podjetja si z visokimi plačami (Zupan, 1999):

- izboljšujejo dolgoročno konkurenčno osnovo, saj pritegnejo boljše kadre in posledično dosegajo boljše rezultate,
- izžarevajo sporočilo, da znajo spoštovati in ceniti svoje ljudi,
- deloma zagotavljajo, da ljudje ne zapuščajo podjetja v dobri veri, da bodo drugje bolje zaslužili.

Danes je za podjetja značilno povezovanje plačila z uspešnostjo. Dejavnik uspešnosti, ki je vključen v plačo, za podjetje predstavlja vir konkurenčne prednosti. To še posebej velja za menedžerske plače, pri katerih naj bi bil fiksni del čim manjši, večji del izplačila pa naj bi bil povezan z dolgoročnejsimi merili uspešnosti.

Obsežno usposabljanje

Za uspešna podjetja je odločilnega pomena, ali so sposobna uveljaviti ključno konkurenčno prednost na trgu – potencial znanja zaposlenih. Prav odgovornost za to področje, ki vključuje skrb za uvajanje in razvoj zaposlenih z oblikovanim sistemom izobraževanja in usposabljanja, lahko omogoči doseganje poslovne uspešnosti.

Uspešna podjetja posvečajo veliko pozornosti (Zupan, 1999):

- internemu prenosu znanja med sodelavci (prek timskega dela in horizontalnih povezav pridobivajo značilnosti učeče se organizacije),
- usposabljanju in razvoju menedžerjev (zagotovljena podpora in sodelovanje vrhnjega menedžmenta),
- neprestanemu oziroma vseživljenjskemu učenju in le-to vključujejo v vsakodnevno prakso.

Omogočanje usposabljanja in izpopolnjevanja znanja, ki ga potrebujejo na delovnem mestu, je način, ki zagotavlja tudi večjo produktivnost podjetja, večje zadovoljstvo delavcev, zmanjšanje stresnih situacij. To vodi k temu, da so zaposleni bolj učinkoviti, stranke pa bolj zadovoljne.

Zmanjševanje statusnih razlik

Spoštovanje posameznika je ena izmed temeljnih vrednot uspešnih podjetij. Zaposlenim je treba dopustiti, da s ponosom opravljajo svoje delo. Tako bodo imeli občutek, da podjetje ceni njihove dosežke in se bodo pripravljene še bolj truditi. Z zmanjšanjem statusnih razlik jim nadrejeni želijo izkazati večje spoštovanje, zato v mnogih podjetjih ukinjajo posebne ugodnosti za zaposlene, zmanjšujejo pa se tudi razlike v plačah.

Obsežno komuniciranje

Ker so ljudje vir konkurenčne prednosti podjetja, morajo imeti na razpolago potrebne informacije, ki pogojujejo uspeh poslovanja podjetja. Če poznajo poslovne cilje, konkurenčni položaj, kritične točke in rezultate poslovanja podjetja, so bolj motivirani za delo in lažje sprejemajo odločitve menedžmenta (zlasti pri zniževanju stroškov). Komuniciranje je pomembno tudi pri oblikovanju realnejših pričakovanj zaposlenih, ki predstavljajo osnovo za njihovo dožemanje zaposlitvenega odnosa. Sklop prepričanj zaposlenih o zaposlitvenem odnosu imenujemo psihološka pogodba. Ta pogodba pomembno vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal podjetju in kaj bo v zameno za svoj vložek pričakoval. V psihološki pogodbi so zajete vrednote, potrebe, interesi in razpoložljive alternative. Oblikujejo jo tako ekonomski dejavniki (plača in ugodnosti) kot tudi neekonomski (pomoč in skrb za zaposlenega s strani organizacije, varnost zaposlitve). Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba kršena, bo kmalu sledil padec motiviranosti, nezadovoljstvo ipd. Z obsežnim komuniciranjem podjetja dosežejo, da so pričakovanja zaposlenih bolj realna in da so na morebitne kršitve psihološke pogodbe manj občutljivi.

Sistem zagotavljanja uspešnosti (performance management)

Za podjetja je poleg postavljanja ciljev pomembno tudi spremljanje doseganja ciljev. Tako lahko vodja in sodelavec skupaj poiščeta načine za izboljšanje uspešnosti. Letni pogovori bistveno pripomorejo k zagotavljanju uspešnosti. Vodje dobijo na letnih razgovorih temeljne informacije za sprejemanje odločitev o napredovanju, povišanju plač, prerazporejanju, usposabljanju. Delavci pa dobijo bistvene informacije o nalogah, ki so od njih zahtevane. Del informacij s tega pogovora je pomemben tudi za kadrovske službe, saj lahko tako bolje planirajo določene aktivnosti (npr. programe usposabljanja).

Osem najboljših praks ravnanja s človeškimi viri je dober primer, na kaj morajo biti organizacije pozorne, da pripomorejo k dobrim odnosom in si s tem zagotovijo ugodno klimo ter zadovoljstvo med zaposlenimi. Uspešne organizacije si prizadevajo, da čim kakovostneje izvedejo vse procese. Pri zaposlovanju si mora organizacija določiti, kakšen profil zaposlenih potrebuje za določeno delovno mesto. Da pa bi organizacija imela možnost velike izbire kadrov, si mora to prislužiti z določenim dobrim slovesom med ljudmi. Le tista organizacija, ki slovi kot dober delodajalec, ki ima visoke plače, je uspešna in nudi varnost, lahko računa na veliko povpraševanje po delu s strani uspešnih bodočih zaposlenih. Poleg tega mora organizacija investirati tudi v usposabljanje svojih zaposlenih, zaposlene obravnavati enakovredno in jim v določeni meri dati možnost odločanja. Zelo pomembno pa je tudi, da je komunikacija med zaposlenimi učinkovita, redna in enostavna ter da teče v vse smeri, tako od nadrejenih k podrejenim kot tudi obratno, torej od podrejenih k nadrejenim. Za vseh osem praks je smiselno, da jih vsaka organizacija uvrsti na prednostni seznam in jim sledi.

2.3 Spremljanje delovne uspešnosti

Spremljanje uspešnosti v najširšem smislu zajema merjenje, ocenjevanje in presojanje (Rejc, 2002). V nadaljevanju povzemamo nekaj ključnih opisov delovne uspešnosti različnih avtorjev.

Delovna uspešnost je rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev (Jurančič, 1995).

Delovna uspešnost je produkt zmožnosti in motivacije. Če je ena od obojega nič, je delovna uspešnost enaka nič (Gruban, 2003).

Zupan v model uspešnosti, poleg zmožnosti in motivacije, vključuje tudi ustrezne pogoje zadelo. Poleg fizičnih pogojev (npr. razpoložljivost materiala in strojev, ugodne vremenske oz. klimatske razmere, kompletna delovna sredstva, ki morajo biti funkcionalna, ustrezni terminski plani, ustrezna opredelitev delovnih procesov itd.) je pomembna tudi ustrezna organizacijska klima oz. zadovoljstvo zaposlenih (Zupan, 2002).

O uspešnosti na ravni organizacije, ki jo opredeljujemo kot poslovno uspešnost, govorimo tedaj, ko se dolgotrajno zagotavlja ustrezna akumulacija oprijemljivega (denarnega, fizičnega)

in/ali neoprijemljivega (intelektualnega) kapitala, ko je organizacija na tržišču prilagodljiva in ima ustrezne odnose z okoljem ter javnostjo in ko oblikuje klimo za razvoj svojih delavcev.

Uspešnost naj bi bila usmerjena na celovite, kompleksne cilje organizacije, v katere se vključujejo poleg ekonomskih tudi socialni cilji, odnosi v organizaciji in odnosi organizacije z okoljem, pomenila pa naj bi stopnjo, do katere organizacija realizira postavljene cilje. S tega vidika lahko razumemo uspešnost tudi kot kvalitativno in dinamično merilo aktivnosti organizacije. Podjetje je tako lahko uspešno, če dosega postavljene cilje, hkrati pa neučinkovito, če pri tem posluje stroškovno neoptimalno (z izgubo), in obratno: lahko je učinkovito, če pri danih omejitvah maksimizira obseg proizvodnje oziroma dobiček, hkrati pa neuspešno, ker ne dosega postavljenih kompleksnih ciljev (Kramberger et al., 2004).

Organizacijo sestavljajo zaposleni, ki imajo velik vpliv na poslovno uspešnost celotne organizacije. Ravno zaradi tega je pomembno, da organizacija ocenjuje zaposlene. Glavni namen ocenjevanja zaposlenih je predvsem zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela in o rezultatih dela. Prav z njo lahko dosežemo želene učinke, popravljamo oz. odpravljamo morebitne napake in nepravilnosti, ki se pri delu pojavljajo. Tako je sistem ocenjevanja delovne uspešnosti namenjen pravičnemu nagrajevanju preteklega dela in je tudi usmerjevalec dela v prihodnosti.

Delovna uspešnost na ravni posameznika pomeni predvsem zadovoljitev potreb, ki jih dosežemo prek dejavnosti in učinkovitosti delavcev v delovnem procesu (Lipičnik, 1996).

Temeljni cilj ocenjevanja delovne uspešnosti z vidika razvoja zaposlenih pa je optimalna uskladitev sposobnosti izvajalca z zahtevami njegovega delovnega mesta ali funkcije oziroma v zagotavljanju delovne uspešnosti sodelavcev. Na uspešnost in učinkovitost vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Notranji so tisti, na katere lahko z vidika razvoja kadrov in organizacijskim razvojem vplivamo, zunanji dejavniki (tehnologija) pa so tisti, na katere vpliv ni mogoč. Delovna uspešnost zaposlenega oz. storilnost dela je odvisna predvsem od njegove motivacije za delo in usposobljenosti. Pri celotnem rezultatu dela posameznika oziroma njegove delovne uspešnosti je potrebno upoštevati tudi psihofizične lastnosti posameznika, ki so relevantne z vidika dela, ki ga posameznik opravlja. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti je potrebno upoštevati zastavljene cilje, tako kot tudi vedenje posameznikov.

Na kratko lahko uspešnost opredelimo kot stanje, ki vodi v uresničevanje namena in pomeni »delati prave stvari«.

2.4 Motivacija zaposlenih

Motivacija zaposlenih je in bo vedno bolj pomembna. V dobi informatike tehnološke prednosti izginjajo, informacije so dostopne praktično vsem. Prednost podjetij za boljše in uspešnejše poslovanje je v znanju ter sposobnostih ljudi, in v želji zaposlenih, da te sposobnosti pokažejo. In za to željo stoji motivirani posameznik. Vsako podjetje, ki želi biti uspešno, vlaga v svoj kader. Vedo, da motivirani zaposleni bolj zavzeto in konstruktivno opravljajo svoje delo, so pripravljeni na spremembe in stalno izpopolnjevanje in da se poistovetijo s cilji podjetja ter delujejo v smeri doseganja le-teh.

Motivacija usmerja in spodbuja naše vedenje. Definirana je kot proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan, 2000). Ni človekove dejavnosti, ki ne bi bila motivirana. Na nas in naše delovanje vpliva več dejavnikov hkrati: potrebe, ki jih imamo, postavljeni cilji, razni motivi, nagoni, želje, vrednote, ideali, interesi, volja. Motivacijo lahko opredelimo kot skupek dejavnikov, ki povzročajo, da se ljudje vedejo oziroma delujejo v določeni smeri. Motivacija pa ne deluje samo pri ljudeh, temveč pri vseh živih bitjih. Pri živalih so bolj prisotni vrojeni motivi, kot so instinkti in goni. Pri ljudeh pa so bolj opazne naučene oblike motiviranega obnašanja. Najbolj razvita in tudi najbolj kompleksna je motivacija pri ljudeh. Svoje obnašanje lahko zavestno spodbujamo, usmerjamo in vodimo. Zavestna motivacija se tesno povezuje z voljo, jo zavestno usmerja k ciljem. Seveda je prisoten tudi nezaveden del motivacije. Avtomatično brez zavestne kontrole zadovoljujemo zlasti fiziološke potrebe. Tako nagonsko zadovoljevanje fizioloških potreb najdemo pri vseh razvitejših živalskih vrstah (Musek in Pečjak 2001).

Motiv

Sam motiv lahko definiramo kot »razlog in hotenje, da človek deluje« (Uhan, 2000). Motiv spodbudi ljudi k določenemu dejanju ali nedejanju, je motivacijski dejavnik.

Avtorji so različno poimenovali vrste motivov. Predstavili bomo Lipičnikovo delitev (Lipičnik, 1998). Glede na vlogo v človekovem življenju ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi so tisti, ki usmerjajo človeka k ciljem in so nujni za preživetje. Delimo jih na biološke in socialne potrebe. Sekundarni motivi pa povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne ogrožajo življenja, če niso zadovoljeni. Delitev glede nastanka loči podedovane in pridobljene motive. Naslednja je delitev glede na razširjenost. Motivom, ki so prisotni pri vseh ljudeh, pravimo univerzalni motivi, motivom, ki so prisotni samo na določenih območjih, pravimo regionalni motivi, individualne motive pa srečamo samo pri posameznikih.

Primarne biološke potrebe so potrebe po snoveh, po kisiku, vodi, hrani, potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, po spanju. Naštete potrebe so po nastanku podedovane in zato tudi univerzalne. Med primarne socialne potrebe sodijo potrebe po uveljavljanju, po družbi, po spremembi in potreba po socialnem konformizmu. Zadovoljevanje teh potreb je tudi nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Naučimo se jih že v zgodnji mladosti, torej so pridobljene in tudi regionalne potrebe, saj so v različnih krajih različne. Sekundarni motivi so pa interesi, stališča, navade, lahko tudi alkoholizem in narkomanija. Ti motivi so individualni in pridobljeni ter se nanašajo na socialno področje življenja. Različni motivi se velikokrat močno prepletajo med seboj. Ljudje si motive tudi hierarhično razporejamo. Nekatere potrebe lažje pustimo nezadovoljene kot druge. Maslow (Musek, Pečjak, 2001) je ugotovil, da se višje potrebe razvijejo šele, ko so nižje vsaj približno zadovoljene. Najprej je potrebno zadovoljiti fiziološke potrebe. Gledano psihološko in osebno so za nas pomembnejše višje potrebe. Fiziološke potrebe nam pa potem, ko so zadovoljene, ne pomenijo več veliko.

Potrebe in cilji

Napisali smo že, da smo za določena dejanja motivirani, ker nas k njim silijo razne potrebe in želje. Potrebe sprožijo obnašanja, usmerjena k ciljem. Ponavadi gre za razna stanja neravnovesja (npr. pomanjkanje vode pri žeji). S cilji motiviranega delovanja pa zadovoljujemo potrebe (voda, ki jo popijemo, ko smo žejni).

Zadovoljevanje potreb poteka na dva načina: homeostatično in progresivno. Pri homeostatičnem se z dosegom cilja povrnemo v prvotno stanje in potrebe ne čutimo več. Na

ta način zadovoljujemo predvsem organske in fiziološke potrebe. Progresivno zadovoljevanje pa pomeni, da doseganje cilja povzroči pojavljanje nove potrebe in nas usmeri k novim ciljem. Motivacija se prepleta s čustvovanjem. Spodbujajo nas veselje, zadovoljstvo, ljubezen, ponos. Medtem žalost in razočaranje zmanjšujeta našo dejavnost. Torej tudi čustva usmerjajo naše obnašanje in zato nas motivacijski cilji lahko privlačijo ali odbijajo. Imajo pozitivno ali negativno čustveno vrednost oziroma valenco. O pozitivnih ciljih lahko govorimo kot o nagradah, o negativnih pa kot o kaznih.

Na poti do ciljev lahko naletimo na razne ovire, ki se potem odražajo kot psihične napetosti. Če so te ovire zunaj človeka, govorimo o frustraciji, če so ovire v njem, pa o konfliktu. Konflikti nastanejo tudi, ker cilji niso vedno usklajeni. Človek lahko niha med dvema ciljema, ki ga privlačita, med dvema nezaželenima ciljema ali pa med hkrati pozitivnimi in negativnimi posledicami istega cilja. Na eni strani imamo potrebe, ki nas potiskajo k pozitivnim ciljem ali pa stran od negativnih ciljev, na drugi strani pa imamo pozitivne motivacijske cilje, ki nas vlečejo k sebi, in negativne motivacijske cilje, ki nas odbijajo od sebe. Torej lahko razlikujemo med motivacijo privlačnosti in motivacijo potiskanja, ki se mnogokrat prepletata. Treba je omeniti še notranjo in zunanjo motivacijo. Notranje smo motivirani tedaj, ko naredimo nekaj za lastno zadovoljstvo, in sicer zato, ker nam je všeč. Če pa gre za zunanje spodbude, kot so denar in pohvale, smo zunanje motivirani. Motiviranost za dosežke je lahko notranja ali pa zunanja. Pri motivaciji za zahtevnejše dosežke lahko govorimo o storilnostni motivaciji. Močno storilnostno motivacijo imajo ljudje, ki se lotijo težavnih in zahtevnih nalog ter ciljev in jih želijo opraviti čim boljše. Ni jim žal truda, odpovedovanja, premagovanja ovir in zlepa ne odnehajo (Musek in Pečjak, 2001).

Univerzalne formule za motivacijo delavcev ni. Prepleta se mnogo dejavnikov, najbolj kompleksen pa je človek sam. Vsak posameznik je edinstven in vsak se odziva drugače. Vloga vodje je, da te razlike sprejme in z ustreznimi spodbudami usmerja delovanje svojih podrejenih.

3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

3.1 Opredelitev pojma zadovoljstvo zaposlenih

Avtorji različno opredeljujejo pojem zadovoljstva na delovnem mestu. George in Jones pravita, da je zadovoljstvo na delovnem mestu skupek občutij in prepričanj, ki jih imajo ljudje o delovnem mestu, katerega opravljajo. Zaradi možnosti vplivanja na veliko število vedenj v organizaciji in zagotavljanja zadovoljstva na delovnem mestu, je zadovoljstvo na delovnem mestu zelo pomembno za menedžerje in raziskovalce (George in Jones, 1996).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je vedenje oziroma čustveni odziv zaposlenega na določene naloge, fizične in socialne pogoje dela. Posameznika motivira in vodi k doseganju višjih ciljev ter samopotrjevanju (Schermerhornetall, 1997).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je skupek naklonjenih in nenaklonjenih občutkov, s katerimi zaposleni označijo svoje delo. Je relativni občutek zadovoljstva ali nezadovoljstva, ki se razlikuje od objektivnih mišljenj in pričakovanega obnašanja (Davis in Newstrom, 1989).

Če povzamemo vse tri opredelitve, vidimo, da so si vsebinsko podobne. Razlika med avtorji je le v izrazih. Zadovoljstvo na delovnem mestu je torej dejavnik, ki prispeva k večji kakovosti delovnega življenja in tudi h kakovosti življenja nasploh; vpliva tudi na delovne učinke, kar je pomembno tako za delavce kot tudi za delodajalce. Zadovoljstvo na delovnem mestu je skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki ga imajo zaposleni o delovnem mestu. Splet večih dejavnikov, ki vplivajo na posameznika, privede do tega, da je nek delavec zadovoljen oziroma nezadovoljen na delovnem mestu. Te dejavnike bomov nadaljevanju tudi opisali.

Zadovoljstvo zaposlenih z delovno situacijo je eden ključnih elementov poslovne odličnosti. Podjetje, ki želi veljati za odlično, se mora poleg tega, da se ponaša s poslovnimi rezultati, z zadovoljstvom kupcev in s pozitivnim vplivom na širše okolje, ponašati tudi z zadovoljnimi zaposlenimi. Med zadovoljstvom zaposlenih in preostalimi vidiki poslovne odličnosti obstaja povezava. Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno ter so bolj produktivni, s čimer pripomorejo k uspešnosti podjetja, ki lahko njihovo vlaganje energije nagradi in tako prispeva k večjemu zadovoljstvu. Opisani mehanizem je podoben

motivacijskemu krogu in dejansko se delovno zadovoljstvo v prvi vrsti nanaša na motivacijski vidik človeka v delovnem procesu. Stopnja zadovoljenosti temeljnih delovnih motivov tvori zadovoljstvo zaposlenega z delovno situacijo (Pogačnik, 1997).

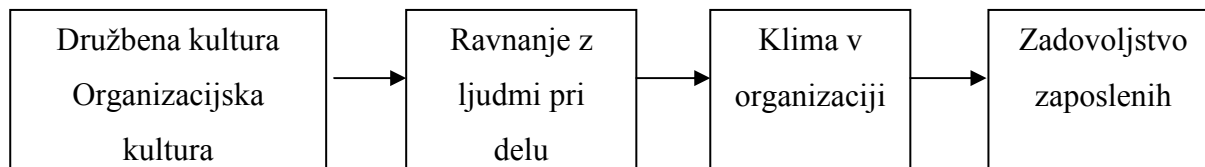
Zadovoljstvo je za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu, in ključni predpogoj za to, kar sploh lahko doseže. Zadovoljni zaposleni so največ, kar si lahko želi vsak vodja in nenazadnje vsaka organizacija, kar pa je tudi predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežejo. Le zadovoljni zaposleni so lahko pri delu učinkoviti in uspešni, zato je vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Vzrok je namreč v tem, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej; človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni (Mihalič, 2007).

3.2 Povezanost pojmov zadovoljstvo, organizacijska klima in kultura podjetja

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti do dela. Je želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene posameznikovega dela ali doživetja in izkušenj pri svojem delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualnem efektivnem odgovoru na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih. Na zadovoljstvo pri delu vpliva veliko število dejavnikov (med drugim tudi: delo samo, možnosti napredovanja, osebne karakteristike, stil vodenja ...), vendar pa je morda ravno organizacijska klima tista, ki je najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Pri tem je povezava med njima recipročna – tako kot organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo, tako zadovoljstvo vpliva na to, kako zaposleni zaznavajo in tudi doživljajo organizacijsko klimo v organizaciji (Biro Praxis, 2010).

Pojmi organizacijska kultura, klima v organizaciji in zadovoljstvo zaposlenih so tesno povezani med seboj in eden brez drugega ne obstajajo. Sistem ravnanja z ljudmi pri delu je v organizacijah zelo pomemben pri vzpostavljanju dobrih odnosov. Sistem je dober, če organizacija doseže zadovoljstvo med zaposlenimi. Če si je organizacija tekom svojega delovanja ustvarila dobro organizacijsko kulturo, potem ta kultura pozitivno vpliva na klimo v organizaciji, to pa hkrati vodi v dobre odnose med zaposlenimi. Povezanost organizacijske klime, organizacijske kulture ter zadovoljstva med zaposlenimi prikazujemo na Sliki 1.

Slika 1: Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Černetič, 2007

Ravnanje z ljudmi pri delu določa organizacijsko klimo. Klima se nanaša na to, kako zaposleni v organizaciji interpretirajo delovno okolje. Interpretacija je do neke mere odvisna od posameznika, vendar skupni delovni pogoji vplivajo na oblikovanje podobnih zaznav, ki jih imajo zaposleni v podjetju. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, spodbujanje itd. so dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu, ki vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, dobra klima pa je predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih (Černetič, 2007).

Kot vidimo avtorji različno povezujejo pojma organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Nekateri poudarjajo, da sta si ta dva pojma recipročna, spet drugi dajejo večjo prednost enostranskemu vplivu klime na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

V nadaljevanju bomo pojasnili pojma organizacijska klima in organizacijska kultura, pojem zadovoljstvo zaposlenih pa je že opisan v prejšnji točki. V nadaljevanju naloge in v empiričnem delu smo se osredotočili le na zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko klimo, organizacijsko kulturo pa smo pustili ob strani, ker bi bila takšna naloga preširoko zastavljena.

Organizacijska klima

Organizacijsko klimo lahko definiramo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju, ter ki vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih.

Iz mnogih definicij, ki na tem področju obstajajo, lahko povzamemo naslednje lastnosti organizacijske klime (Biro Praxis, 2010):

- označuje množico lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave,
- zaposleni te lastnosti organizacije lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo,
- je relativno trajna,
- nastaja prek interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo,
- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela),
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi,
- nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja,
- odraža organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja,
- po njej se organizacije med seboj razlikujejo.

Medtem ko so pred leti zaposleni vrednotili službe predvsem po plačilu, se danes vse bolj vrti okoli počutja zaposlenih v samem podjetju. Pohvale nadrejenega, pomoč sodelavcev in občutek pripadnosti kolektivu so tiste drobne stvari na delovnem mestu, ki pripomorejo k temu, da služba ni le vsakodnevno stremenje k zaslužku. Vsak posameznik občuti veselje po dobro opravljeni nalogi, če pa se vse to še da deliti s sodelavci, je zadovoljstvo popolno. Klima je izraz, s katerim opredeljujemo odnose zaposlenih v podjetju. Če so odnosi dobri, se oblikuje ugodno in prijetno vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, si med seboj zaupajo, zadovoljni so s plačilom in poveča se tudi sama produktivnost dela v podjetju. Povsem drugače je takrat, kadar odnosi niso dobri. Takšni odnosi povzročajo nezadovoljstvo, poraja se napeto vzdušje, prihaja do konfliktov in seveda je posledica vsega tega nizka produktivnost.

Klima ne vpliva neposredno na človekovo obnašanje oziroma na izražanje njegovih zmogljivosti in na zaznavanje medsebojnih odnosov, ampak je njen vpliv posreden. V družbi, kjer so ljudje nesposobni ali ne znajo delati, slabih rezultatov ne moremo označiti kot posledico slabe klime. Lahko pa nesposobnost in neznanje delavcev opredelimo kot karakteristiki, ki predstavljata značilni lastnosti slabe klime (Lipičnik, 1997).

Vsako podjetje si prizadeva za določen način vedenja zaposlenih, prav tako se vedenje zaposlenih od podjetja do podjetja razlikuje. Klima je tista, ki usmerja ljudi k vedenju, kakršno je v podjetju zaželeno (Vrčko in Erjavšek, 1998).

Organizacijska klima lahko prežema celotno organizacijo ali pa se nanaša bolj na okolje znotraj oddelka, sektorja, obrata. Klima je sicer neoprijemljiva, a kljub temu prisotna v delovnem okolju in vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja. Je dinamičen sistem, zato nanjo vpliva skoraj vse, kar se pojavlja znotraj organizacije. Med pomembne vplive lahko uvrstimo: najvišje vodstvo podjetja, zgodovino in tradicijo podjetja, tehnologijo, vrste storitev, stranke, pričakovanja v podjetju, informacijski sistem, delovne postopke, uporabo vzpodbud, organizacijo dela in cilje ter vrednote, ki se v podjetju poudarjajo (Biro Praxis, 2010).

Organizacijska kultura

Pojav je v menedžerski literaturi in organizacijski teoriji poznan že več kot pol stoletja. Po nekaterih avtorjih so že sredi prejšnjega stoletja našli več kot 160 različnih definicij organizacijske kulture. To dokazuje, da med strokovnjaki, ki se ukvarjajo z organizacijsko kulturo, (še) ni soglasja o pomenu tega pojma. To pa seveda ne pomeni, da gre za nepomemben pojav v organizaciji. Prav organizacijski kulturi pripisujejo lastnost, da je z njeno pomočjo mogoče razumeti »bistvo in dušo« organizacije. Gre za razumevanje organizacije in svojega položaja v njej, ki ga člani organizacije nosijo v sebi, ne da bi se tega dejansko zavedali. Pač pa to razumevanje vpliva na vedenje članov, na njihovo ravnanje v organizacijskem okolju in s tem tudi na uspešnost organizacije.

Čeprav je pri skoraj vseh definicijah organizacijske kulture poudarek na nečem, kar je skupno vsem članom organizacije, je splošno sprejeto, da vendarle tudi znotraj organizacije ne gre vedno za popolno enotnost kulture. V vsaki večji organizaciji je mogoče poleg vsem članom skupnih sestavin kulture odkriti tudi sestavine, ki so različne oziroma so skupne le določenim skupinam ali delom organizacije. Te sestavine, ki so skupne le posameznim delom ali skupinam, predstavljajo subkulture. Eden od dejavnikov, ki praviloma povzroča razvoj bolj ali manj močnih subkultur, je prostorska razdrobljenost organizacije. Če je celotna organizacija nameščena na »enem dvorišču«, potem je razlik v kulturah posameznih

oddelkov, obratov, služb itd. manj. Če pa so razdalje med deli organizacije velike, posebej če je posamezen del na drugem koncu države, v drugi državi ali celo na drugi celini, potem so razlike med subkulturami večje.

Zlasti v naših podjetjih in organizacijah, tudi tistih, ki so »na enem dvorišču«, pa sta pogosto kar močno prisotni in različni subkultura zaposlenih v pisarnah in subkultura zaposlenih v neposredni proizvodnji. Gre za razlike v vsebini dela, pogojih dela, zaslužkih, stikih z okoljem organizacije, izobrazbo itd. Te razlike povzročajo, da obe skupini precej različno dojemata sami sebe in druga drugo. Razlike so lahko tako močne, da so med obema subkulturama lahko prisotne tudi prvine podcenjevanja ali celo sovraštva.

3.3 Ključni dejavniki zadovoljstva zaposlenih pri delu

3.3.1 Delitev dejavnikov zadovoljstva zaposlenih pri delu

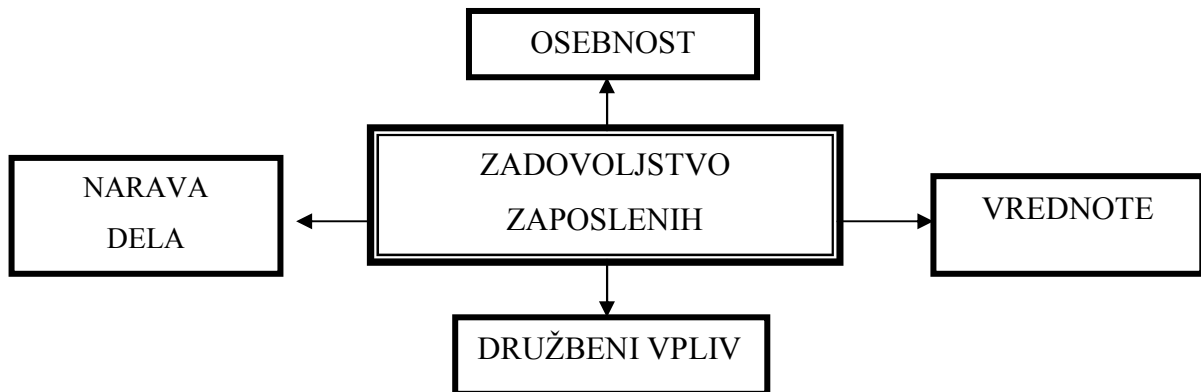
Avtorji različno opisujejo temeljne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. V nalogi bomo navedli dve najpogostejši razdelitvi dejavnikov.

Možina razvršča dejavnike v šest skupin (Možina 1998):

1. Vsebina dela: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
2. Samostojnost pri delu: možnost odločanja o tem, kaj in kako delavec dela, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
3. Plača, dodatki in ugodnosti.
4. Vodenje in organizacija dela: nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
5. Odnosi pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
6. Delovne razmere: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.

George in Jones pa navajata štiri dejavnike: osebnost, vrednote, narava dela in družbeni vpliv (George in Jones, 1996). Omenjene dejavnike prikazuje Slika 2.

Slika 2: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih



Vir: Jennifer M. George, Gareth R. Jones, Organizational Behavior, 1996.

Seveda pa je zadovoljstvo posameznika odvisno od vseh štirih dejavnikov, to pomeni, da se mora za zadovoljstvo zagotoviti skladnost osebnosti z vrednotami, naravo dela in družbenim vplivom.

Na razpravo o tem, ali na človekovo delovanje in uspeh pri delu v večji meri vpliva človekova osebnost ali sama narava dela, lahko rečemo, da na vedenje posameznika vplivata tako osebnost kot delovna situacija. George in Jones pravita, da bodo nekateri delavci bolj zadovoljni z delovnim mestom kot drugi, zaradi preprostega razloga, ker imajo drugačno osebnost in delovno stopnjo (George in Jones, 1996).

V nadaljevanju bomo bolj podrobno obravnavali štiri dejavnike po Georgu in Jonesu. Na drugo omenjeno razčlenitev dejavnikov smo se oprli, ker je takšna razdelitev širša (v primerjavi z dejavniki po Možini) in dejansko pokaže celotno sliko, vse dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo.

3.3.2 Vpliv osebnosti na zadovoljstvo

Osebnost je skupek razmeroma trajnih občutij, mišljenj in obnašanja. Zaposleni se med seboj razlikujejo po osebnostnih lastnostih. To je razmeroma trajen način razmišljanja, čustvovanja in vedenja (Rozman, 2000). Deloma je osebnost podedovana, deloma pa plod izkušenj človeka, zlasti v mlajših letih. Zato se osebnost s starostjo človeka v določeni meri spreminja.

V krajšem obdobju je razmeroma stalna, kar pomeni, da se bodo vplivi zadovoljstva ali nezadovoljstva z delom pokazali šele v daljšem obdobju. Ugotovljeno je, da lažje sodelujejo ljudje s podobno osebnostjo. Še več, določena podjetja privlačijo ljudi s podobnimi osebnostmi. Kultura podjetja privlači ljudi, ki cenijo vrednote te kulture, s tem pa ohranjajo tudi kulturo.

Osebnost ljudi se razlikuje v vrsti značilnosti. Najpogosteje ločimo pet glavnih ali velikih značilnosti: ekstrovertiranost in introvertiranost, optimizem in pesimizem, ujemanje z drugimi, vztrajnost in doslednost, odprtost (Rozman, 2000).

Ekstrovertiranost je lastnost ljudi, ki so radi v družbi, se zanimajo za druge, so prijateljsko razpoloženi. **Introvertirani** ljudje so bolj zaprti vase, ne kažejo čustev, se manj družijo z drugimi. **Optimisti** vidijo stvari v rožnati luči, predvsem vidijo pozitivne stvari dogajanj in jih tako tudi razumejo ter razlagajo. Optimisti širijo prijetnejše razpoloženje. Pogosto pa so bolj površni in manj realni. **Pesimisti** pričakujejo, da se bodo zgodile najslabše možne stvari.

Nekateri ljudje se lepo ujamejo z drugimi. So prijetni v druženju in zato dobri timski delavci. Nasprotno pa so nekateri ljudje bolj nezaupljivi, ne sodelujejo radi. Zanje so ustrezna tista dela, kjer je potrebna strogotost, če ne že zoprnost, npr. kontrolorji, revizorji.

Samozavedanje je značilnost, ki jo izrazimo z organiziranjem lastnega dela, doslednostjo, skrbnostjo in vztrajnostjo. Za ljudi, **odprte za sodelovanje**, je značilen širši interes. Zanimajo se za veliko stvari, zanimajo jih novosti in so jih pripravljeni sprejeti. S tem so odprti tudi za tveganje.

Ljudje iščejo dela, ki so podobna njihovim genetskim zasnovam. Z drugimi besedami: "osebnost ljudi", ki je podedovana, jim predpostavlja izbor določene vrste dela. To pomeni, da je del zadovoljstva na delovnem mestu določen z delavčevo osebnostjo, katere se ne da (v večji meri) spremeniti v kratkem času. Zaposleni, ki je vztrajen, bo bolj zadovoljen z delom, ki zahteva vztrajnost. Vase zaprta osebnost bo nezadovoljna z delom, ki zahteva veliko komuniciranja z drugimi. Lahko povzamemo: če se delo ne bo ujemalo z delavčevo osebnostjo, bo le-ta nezadovoljen na delovnem mestu in obratno.

Prav tako velja za izobraževanje. Ljudje, ki si želijo večji ugled v družbi, bodo bolj izobraženi ali pa se bodo dodatno izobraževali na delovnem mestu, če bodo za to imeli zmožnosti. Ker bodo ljudje z višjo izobrazbo pridobili večji ugled, bodo bolj zadovoljni na delovnem mestu.

Vprašanje je, kakšno naj bo delo, kjer bomo lahko razvili svoje sposobnosti in jih uporabili v smeri delovnih rezultatov. Če je delo sestavljeno, dovolj zahtevno, potem je primerno za razvoj določenih sposobnosti. Seveda je potrebno sposobnosti razviti do take mere, da jih lahko uporabimo in dosežemo želene rezultate. To nam omogoči načrtno izobraževanje, usposabljanje (trening), ki ga mora omogočiti organizacija. Če so take prilike dane, to je, da je omogočeno vsakomur, ki to želi, da svoje sposobnosti preizkusi in da si pridobi ustrezno delo, potem ni težav, ker to pelje k zadovoljstvu na delovnem mestu.

3.3.3 Vpliv vrednot na zadovoljstvo

Na zadovoljstvo zaposlenega imajo velik vpliv vrednote posameznika, katere si ustvari že v zgodnjem otroštvu v družini in tudi kasneje v življenju. Na oblikovanje vrednot ima največ vpliva okolje, v katerem posameznik odraste in v katerem živi.

V nadaljevanju bomo opisali:

- pojmovanje vrednot in vpliv na zadovoljstvo,
- vrednote in motiviranje,
- plačo in druge spodbude.

3.3.3.1 Pojmovanje vrednot in vpliv na zadovoljstvo

Tudi na delovnem mestu imamo vrednote, ki pa jim pravimo delovne vrednote. So delavčeva osebna prepričanja o tem, kaj lahko nekdo pričakuje od dela in kako se mora obnašati na delu (George in Jones, 1996). Pri tem ne gre za določeno delo, ampak delo nasploh.

Raziskovalci organizacijskega obnašanja so razdelili delovne vrednote v dve skupini (George in Jones, 1996):

- notranje vrednote dela (intrinsic values),
- zunanje vrednote dela (extrinsic values).

Notranje vrednote dela so vrednote, ki so vezane na samo naravo dela. Delavci, ki imajo željo po tem, da se učijo novosti, dodajo pomembne prispevke, in ki izkoristijo vse možnosti njihovega delovnega mesta, spadajo v skupino notranjih vrednot dela.

Zunanje vrednote dela so vrednote, ki so povezane s posledicami dela. Delavci, katerih glavni namen je na primer denar, varnost dela, status, druženje, spadajo v skupino zunanjih vrednot dela. Delo vidijo kot omogočanje ekonomske varnosti za njih in družino.

Povezava med zunanjimi in notranjimi vrednotami dela je naslednja: Večina ljudi ima zunanje vrednote dela, kajti vsi potrebujejo denar za življenje. Veliko pa jih ima mešani vrednoti med zunanjimi in notranjimi vrednotami dela. Vprašanje, ki se postavlja v zvezi s tem je, kolikšen delež vsake vrednote dela ima posamezna oseba.

Delovne vrednote dela imajo velik vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu. Oseba z močno notranjo vrednoto dela ne bi bila zadovoljna z delovnim mestom, ki bi bilo rutinsko, kjer ne bi videla poti napredovanja, delo bi bilo monotono ipd. Ravno obratno bi za osebe z močno zunanjo vrednoto pomenilo delo, ki bi bilo prezahtevno in obenem slabo plačano ter nevarno, zato bi sledilo nezadovoljstvo na delovnem mestu.

3.3.3.2 Vrednote in motiviranje

Omenjene vrednote so tesno povezane z motiviranjem. Delovne vrednote so razmeroma trajne, saj se nanašajo na posameznika, ne toliko na konkretno delo.

Zadovoljitev potreb, katere nam omogoča delovno mesto, pomeni delovno vrednoto in vodi k zadovoljstvu na delovnem mestu. Potrebe niso vrednote, so pa povezane z vrednotami, zato jih bomo obravnavali v nadaljevanju.

Abraham Maslow je bil med prvimi avtorji, ki so utemeljili teorijo motivacije. Menil je, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor, k bolj privlačnim ciljem. Njegova teorija je sestavljena iz dveh osnovnih konceptov: iz koncepta hierarhije potreb in koncepta prepotentnosti potreb. Maslow je potrebe klasificiral takole (Schermerhornetal, 1997):

1. fiziološke potrebe,
2. potrebe po varnosti in zaščiti,

3. socialne potrebe,
4. potrebe po spoštovanju in samospoštovanju,
5. potrebe po samouresničevanju.

Po teoriji Maslowa so fiziološke potrebe najosnovnejše in najpreprostejše človekove potrebe. Ko so te potrebe zadovoljene do določene stopnje, se začno pojavljati potrebe na višjem nivoju.

Potrebe po varnosti in zaščiti se pojavljajo zato, ker smo ljudje zelo odvisni drug od drugega. Ta odvisnost je v velikih podjetjih še bolj izrazita. Ljudje se bojijo, da jim utegne kdo vzeti katero izmed stvari, ki je zanje zelo pomembna. Tu ne gre samo za strah pred izgubo življenja ali imetja, temveč tudi za strah pred izgubo stalne zaposlitve ali možnosti napredovanja. Potrebe po pripadnosti družbi oziroma socialne potrebe so potrebe človeka, da ga drugi sprejemajo in lahko z njimi navezujejo prijateljske stike. K potrebam po spoštovanju in zaupanju vase spadajo potrebe po znanju, uspešnemu delovanju ter po neodvisnosti.

Potrebe po javnem priznanju so potrebe po ugledu med znanci, prijatelji in družbi, medtem ko so potrebe po popolnem razvoju vseh svojih sposobnosti, potrebe za nepretrgan razvoj samega sebe in vseh svojih ustvarjalnih zmožnosti (Lipovec, 1987).

Kot smo že omenili, je po Maslowu delovanje človeka vedno usmerjeno navzgor, k privlačnejšim ciljem. Vidimo torej, da moramo za zadovoljstvo zaposlenim delavcem zagotoviti zmeraj višje stopnje potrebe, če gledamo skozi teorijo Maslowa.

Rezultat motivacije je vedno neko pričakovanje, ki nato vpliva na zadovoljstvo. Bolj kot se je pričakovanje izpolnilo, bolj smo zadovoljni, če pa je situacija preseгла pričakovano, smo navdušeni. To velja tako za kupce izdelkov ali uporabnike storitev kot za zaposlene v podjetju in na splošno za vsa področja, kjer imamo opravka s pričakovanji.

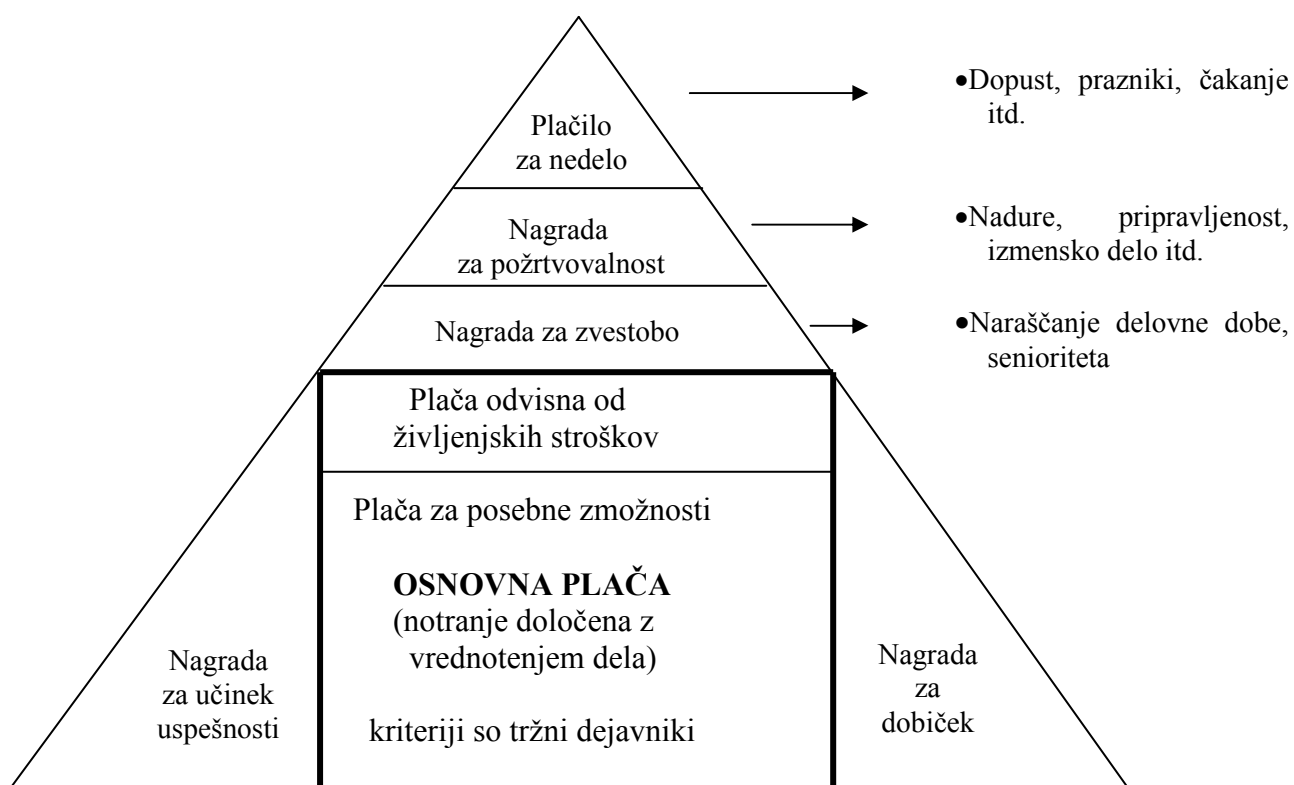
3.3.3.3 Plača in druge spodbude

Za večino zaposlenih je med zunanjimi vrednotami dela najpomembnejša plača. S svojo višino vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu, še posebej na tiste osebe, pri katerih obstaja močna zunanja vrednota dela.

Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo (Lipičnik, 1994). Zato se v podjetjih srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo zaposlenim omogočila normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost zaposlenih za delo. Poleg tega pa se je izkazalo, da ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo, vpliva na delavčevo zavzetost za delo (Lipičnik, 1996).

Podjetja poskušajo s plačo motivirati zaposlene za povečanje uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Tista, ki se zavedajo jutrišnjega dne, ki se soočajo z močno konkurenco, ki navsezadnje želijo zadovoljne in inovativne delavce, morajo plačo povezati s poslovno strategijo podjetja. Zaželeno je, da si vsako podjetje na osnovi predpisov in svojih ciljev oblikuje lastno strukturo plač, kot je npr. na Sliki 3.

Slika 3: Plačilna piramida - kompletan program plač



Vir: Lipičnik: Ekonomika in organizacija podjetja, 1996.

Vsak del plače v njeni strukturi ima za podjetje določen pomen oziroma deluje kot svojevrstno orodje (Lipičnik, 1996). To orodje pa prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

3.3.4 Narava dela

Najpomembnejši vir zadovoljstva zaposlenih je pogosto narava dela. Okolje, v katerem oseba dela (raznolikost delovnih nalog, odgovornost, samostojnost, izziv, interakcija, ponavljajoča se dela), in način, kako organizacija ravna z delojemalcem (varnost pri delu, fizično in tehnično okolje, ki zagotavlja ustrezne delovne razmere). Katerikoli vidik dela in organizacije zaposlovanja je del situacije pri delu, ki lahko vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu.

Narava dela vpliva na to, ali bo zaposleni na delovnem mestu zadovoljen ali nezadovoljen. Zaposleni bo zadovoljen na delovnem mestu, ko se bosta njegova osebnost in delovne vrednote skladali z naravo dela. Če ima zaposleni zmožnosti za opravljanje odgovornega in izzivalnega dela in če mu to pomeni delovno vrednoto, bo zadovoljen na delovnem mestu, ki take vrednote zahteva. Ne moremo pa pričakovati, da bo delavec, ki za zahtevno delovno mesto nima zadostne zmožnosti, zadovoljen na delovnem mestu. Monotonija na delovnem mestu le redko prinaša zadovoljstvo. Dela, ki so različna, prinašajo večje zadovoljstvo.

Raziskovalca (Torrington in Hall, 1987) sta na podlagi študije različnih virov ugotovila naslednje:

- **Raznolikost delovnih nalog:** orodij, strojev in naprav; mest, kjer posameznik dela; ljudi, s katerimi sodeluje. Ta značilnost je posebej pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami. Enolično delo delavce dolgočasi, dolgočasje utruja, utrujenost pa je vir napak. Z raznolikostjo dela torej lahko zmanjšamo število napak in povečamo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.
- **Samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo:** samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja. Nesamostojni delavci pa so ravnodušni in ne dosežajo želenih delovnih rezultatov, kar zmanjšuje zadovoljstvo na delovnem mestu.
- **Odgovornost:** v smislu odločanja o tem, kako rešiti določeni problem pri delu,

odgovornost povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu.

- **Izziv:** v smislu izbire ustreznega znanja, ki pri rešitvi problema daje občutek, da je delavec sam dosegel nekaj pomembnega. Delo, ki zaposlenega postavlja vedno pred nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, k strokovni rasti in k možnostim napredovanja.
- **Interakcija:** stiki z drugimi pri delu in možnost izbiranja sodelavcev. Zaposlenemu veliko pomeni, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, za celotno podjetje oziroma organizacijo in tudi za njihove stranke. Prav tako je pomembno, da so odnosi znotraj organizacije dobri in usmerjeni k skupni blaginji. Še posebej so z interakcijo zadovoljni timski delavci.
- **Pomen dela:** poistovetenje z delom in delovnimi rezultati, ki omogočajo dajanje priznanja in občutek, da je zaposleni nekaj dosegel. Pri tem je pomembno, da so rezultati vidni oziroma jih je mogoče ovrednotiti.
- **Cilji in povratna informacija:** delovni cilji naj bodo jasno opredeljeni in naj pomenijo za delavca izziv. Dobro je, če lahko delavec pri oblikovanju le-teh aktivno sodeluje, kajti to mu daje občutek pomembnosti in povečuje njegovo pripadnost podjetju.

Poleg zgoraj opredeljenih značilnosti dela pa lahko dodamo morda še osnovnejše značilnosti dela, kot so: ustrezno oblikovano fizično oziroma tehnično delovno okolje in ustrezne delovne razmere, ki omogočajo varno in zdravo delo, ustrezna organizacija in razporeditev dela, ki zmanjšuje strese in spore, ustrezna plača ter podobno (Možina, 1998).

3.3.5 Družbeni vpliv

Je vpliv, ki ga imajo posamezniki, skupine ali cela družba na posameznikovo vedenje. Sodelavci, skupine, kateri oseba pripada, kultura, v kateri oseba raste in živi, v vsem tem se odraža možnost stopnje zadovoljstva na delovnem mestu (George in Jones, 1996).

Člani skupin, zlasti še delovnih skupin in timov, se pogosto menjavajo. Posamezniki odhajajo, prihajajo novi. Vprašanje vključevanja novih članov je pomembno, saj je od njihovega sprejemanja in vključitve odvisno tako njihovo zadovoljstvo kot rezultati pri delu. George in Jones (1996) pravita, da je potrebno uvrstiti nove zaposlene v tisto skupino, katere člani so

zadovoljni s svojim delom. Novi delavci, ki imajo okoli sebe nezadovoljne delavce, bodo kasneje verjetno nezadovoljni tudi sami, za razliko od tega, da imajo okoli sebe zadovoljne delavce.

Značilnosti in vpliv skupin na posameznika pa so (Rozman, 2000):

- **velikost skupine**, ki jo merimo s številom članov. V manjših skupinah člani bolje poznajo drug drugega in tesneje sodelujejo, kar pomeni večje zadovoljstvo na delovnem mestu. V večjih skupinah je možna večja delitev dela, zaposleni so si pogosto bolj odtujeni;
- **sestava skupine** se nanaša na podobnost članov v skupini. V homogenih skupinah imajo člani podobne lastnosti, v heterogenih pa so močno različni. V homogenih skupinah člani lažje in več sodelujejo, kar vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu, saj več komuniciranja med člani v skupini poveča zadovoljstvo na delovnem mestu. V heterogenih pa so znanja in sposobnosti bolj različne, pri čemer je prednost, da lahko zaposleni iz več vidikov presojujejo odločitve, odnosi pa so v tem primeru slabši, bolj profesionalni in manj osebni;
- **vsebina del** ali funkcija skupine v celotnem podjetju. Člani morajo vedeti, kako s svojim delovanjem skupina vpliva na celotno podjetje. Povratna informacija o delovanju poveča zadovoljstvo na delovnem mestu;
- **status skupine** pomeni pomembnost dela skupine za uspeh podjetja. Bolj kot je skupina pomembna z vidika podjetja, višji status ima, to pa povzroči večje zadovoljstvo na delovnem mestu;
- **vplivanje članov na uspeh dela drugih članov**. Ob prisotnosti drugih članov delavci v skupini bolje delajo. To velja tako za golo prisotnost kot za sodelovanje. To pa ne velja, kadar gre za zahtevno, inovativno delo, kjer člani raje delajo sami. Timski delavci so bolj zadovoljni na delovnem mestu, če delajo v skupini, za razliko od individualnih, ki raje delajo sami.

V delovanju skupine pa prihaja do vrste težav. Ena od njih je, da posamezni člani v skupini, kjer njihov učinek ni jasno viden, delajo manj, kakor če delajo sami, kar povzroči nezadovoljstvo na delovnem mestu. Drugi člani začnejo delati manj, da ne bi izgledali kot "grebatorji". Zato je smiselno, da so tudi v skupini učinki posameznikov vidni. To prinaša večje zadovoljstvo na delovnem mestu.

4. MODELI SPREMLJANJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

4.1 Model SiOK

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (Slovenska organizacijska klima). Zadnja tri leta pa je projekt pripravljen pod okriljem svetovalnih podjetij, ki so projekt pripravila (Biro Praxis, 2010).

Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in spoznavanja ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost. Projekt je usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani.

V zadnjih treh letih je v projektu vsako leto sodelovalo tudi več kot 100 najvidnejših slovenskih organizacij in tudi nekatere organizacije iz tujine. Še posebej je projekt zaživel na Hrvaškem, kjer se prav tako konstantno izvaja že od leta 2003 in je poimenovan HrOK. V slovenskem prostoru je bilo na to temo izdelanih tudi veliko seminarških, diplomskih in magistrskih nalog (Biro Praxis, 2010).

Slika 4: Število sodelujočih organizacij v Sloveniji glede na posamezna leta

Leto	Število organizacij
2001	26
2002	51
2003	62
2004	90
2005	93
2006	125
2007	117
2008	98
Skupaj	662

Vir: Biro Praxis. 2010

Podjetja, ki SiOK že več let vključujejo v sistem razvoja kadrov, pravijo, da rezultate uporabljajo v več namenov (Biro Praxis, 2010):

- vključevanje v poslovne cilje,
- akcijski načrti za izboljšave,
- osnova za izdelavo programov usposabljanja,
- osnova za ocenjevanje in razvoj vodij,
- merjenje učinkovitosti kadrovske funkcije,
- merjenje uspešnosti vodij,
- rezultati SiOK kot kriteriji pri nagrajevanju,
- rezultati SiOK kot kriteriji pri napredovanju,
- povezava SiOK in rednih letnih razgovorov.

V projekt lahko pristopijo organizacije, ki želijo z merjenjem organizacijske klime in zadovoljstva pridobiti ali razjasniti vpogled v svojo organizacijo na področju subjektivnih zaznav ter zadovoljstva zaposlenih glede različnih vidikov dela.

Sodelujejo lahko organizacije iz najrazličnejših panog. Do sedaj so se v okviru projekta oblikovale naslednje panoge: trgovina, banka, zavarovalnica, javni sektor, kovinsko predelovalna industrija, kemična industrija, elektro industrija, storitve, farmacija, živilska industrija, turizem, proizvodnja – razna itd. (Biro Praxis, 2010).

Standardni metodologiji oziroma vprašalniku lahko vsako podjetje doda tudi svoja vprašanja, ki se dotikajo določenih specifičnih dejavnikov v organizaciji.

Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki so vključene v vprašalnik pri projektu SiOK, so:

- odnos do kakovosti,
- inovativnost, iniciativnost,
- zadovoljstvo z delovnim okoljem,
- pripadnost združbi,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- motivacija in zavzetost,
- organiziranost,

- strokovna usposobljenost in učenje,
- vodenje,
- notranji odnosi,
- razvoj kariere,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje.

Vsak posameznik ima svoj način doživljanja združbe, vendar nas pri preučevanju klime ne zanimajo vse okoliščine človekovega doživljanja, zato se omejimo le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo posamezne dele klime in jih imenujemo dimenzije klime. Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v združbi, zato jih ni treba iskati. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele potem ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne. Tako recimo ne ugotavljamo, ali imajo delavci v podjetju svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so ta stališča (Lipičnik, 1998).

4.2 Model modro oko

Proces sistematičnih razmislekov o ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti edukacije se je v okviru OECD začel v osemdesetih letih. V Evropi pa je podoben razmislek dodatno spodbudila Evropska unija. Spoznanje o pomenu edukacije, ki pripravlja posameznice in posameznike ter generacije za skupno življenje, na iskanje priložnosti v sodelovanju in tekmi z drugimi ljudmi ter kulturami, je podelilo moč ideji o ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti vzgoje in izobraževanja. Unija je po svojem bistvu obsojena na prizadevanje za kakovost – na vseh področjih, še posebej pa na področju edukacije (Zorman, 2001).

Narava povezovanja različnih držav, različnih sistemov vzgoje in izobraževanja govori v prid tezi, da na tem področju ni mogoče doseči poenotenja programov, učnih načrtov, učbenikov ipd. Unija kakovosti ne more doseči s programskim poenotenjem, zato se zavzema za vzpostavljanje mehanizmov, ki jih je mogoče uporabiti za to, da si različne države na različne načine in ob pomoči mehanizmov ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti poiščejo svojo lastno pot do višje kakovosti sistema vzgoje in izobraževanja. Unija je tako na ravni držav članic kot tudi držav, ki se ji bodo postopoma pridružile, v okviru izgrajevanja Evropske hiše

vzgoje in izobraževanja med prioritete cilje zapisala prav zagotavljanje kakovosti (Zorman, 2001).

Projekt Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vzgoji in izobraževanju, katerega nadaljevanje je projekt Modro oko: spoznaj, analiziraj, izboljšaj, je nastal s sodelovanjem raziskovalcev raziskovalnega projekta iz okvira t. i. ciljnih raziskovalnih programov (CRP), izdalo pa ga je Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.

Namen projekta Modro oko je zagotavljanje pogojev znanja čim večjemu številu ljudi, ki se izobražujejo za doseganje svetovnih standardov. S tem sistematičnim pristopom k zagotavljanju kakovosti v okviru sistema vzgoje in izobraževanja želimo prispevati k temu, da bi tudi v prihodnje ohranili razmeroma visoko kakovost vzgoje in izobraževanja ter da bi na posamičnih področjih to raven še izboljšali (Ministrstvo za šolstvo in šport, 2001).

Model omogoča preverjanje kakovosti dela in zagotavlja oporo za ohranjanje oziroma izboljševanje. Rezultate in analize pa se posreduje predavateljem, študentom (v srednjih in osnovnih šolah tudi staršem), kar predstavlja osnovo za nadaljnje delo (Zorman, 2001).

V nalogi nam je bil model Modro oko v pomoč pri raziskavi o zadovoljstvu in klimi zaposlenih na visokošolskih zavodih. Zadovoljstvo med zaposlenimi na visokošolskem zavodu, posebno med predavatelji, je zelo pomembno, saj samo zadovoljen predavatelj lahko naredi študente zadovoljne in željne učenja. Nezadovoljen predavatelj, ki nima motivacije in želje po kakovostnem podajanju znanja, ne more narediti zadovoljnih študentov. To pa seveda vodi v slabše rezultate študentov, meče slabo luč na zavod, hkrati pa v želji po izboljšanju rezultatov pogosto tudi v pritisk nadrejenih na predavatelje in ostale zaposlene.

Model Modro oko se osredotoča na preučevanje kakovosti izvajanja procesov v šolstvu, na rezultate študentov, preučuje odnos med študenti in predavatelji, v osnovnih ter srednjih šolah pa tudi odnos med starši, učenci in dijaki. Dejavniki, ki vplivajo na kakovost v izobraževanju in jih obravnava model Modro oko so: dobro opremljene zgradbe, izjemni učitelji, visoke moralne vrednote, odlični raziskovalni rezultati, specializacija, poslovna in lokalna skupnost, zadostni viri, aplikacija najnovejših tehnologij, močno in namensko vodenje, dobro uravnotežen kurikulum. Vse to so dejavniki, ki vplivajo na kakovost v edukativno-izobraževalnem sistemu in procesu, hkrati pa so tudi dejavniki, ki vplivajo na

zadovoljstvo zaposlenih. Ti dejavniki so v pomoč predavateljem pri izvajanju pedagoškega procesa, omogočajo lažje in kakovostnejše delo, s tem pa neposredno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na zavodu. Glede na to, da smo se v raziskavi osredotočali zgolj na zadovoljstvo med zaposlenim in ne na kakovost izobraževalnih procesov, nam je bil model uporaben le v tem segmentu.

4.3 Zadovoljstvo zaposlenih in model odličnosti

European Foundation for Quality Management (EFQM) vsebinsko izvira iz koncepta celovitega obvladovanja kakovosti, ki predstavlja pot do poslovne odličnosti. Model odličnosti EFQM je zaščitena blagovna znamka za poslovni model in je v lasti Evropske fundacije za razvoj kakovosti, nepridobitne organizacije, ki je bila ustanovljena v letu 1989.

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja. Model odličnosti EFQM je praktično orodje, ki ga organizacije uporabljajo na številne načine (Leon, 2007):

- kot orodje za samoocenjevanje, ko z merjenjem ugotavljajo, kako daleč so na poti k odličnosti – pomaga jim razumeti, kje so vrzeli in jim nakaže rešitev;
- kot podlago za skupni jezik in način razmišljanja o organizaciji, ki si ga delijo na vseh delovnih mestih v organizaciji;
- kot okvir za razmeščanje pobud, preprečevanje podvajanja in sistem upravljanja organizacije;
- kot strukturo za sistem upravljanja organizacije;

Temeljna načela odličnosti

Organizacija EFQM je opredelila osem temeljnih načel, ki kot skupek predstavljajo celoto. V primeru, da temeljna načela niso dovolj razumljiva in sprejeta, ni v podjetju nobenega napredka.

Osem temeljnih načel odličnosti (Model odličnosti EFQM, 2010):

a) Načelo usmerjenosti v rezultate:

Model je usmerjen v zadovoljstvo vseh interesnih skupin v organizaciji. V današnjem svetu so odlične organizacije fleksibilne, hitro reagirajo na zahteve in potrebe interesnih skupin. Trajen uspeh za vse interesne skupine, zadovoljstvo interesnih skupin in razumevanje trenutnih ter bodočih zahtevanih parametrov uspeha za doseg ciljev predstavlja prednost tega načela.

b) Načelo osredotočenosti na odjemalca:

Organizacije poznajo svoje kupce in jih tudi razumejo, saj so kupci odločilni faktor v odločanju o kakovosti proizvodov ali storitev. Prednost tega načela je zadovoljstvo kupcev, lojalnost kupcev in rast tržnega deleža ter motiviranost zaposlenih.

c) Načelo voditeljstva in stanovitnosti namena:

Odličnost pomeni vizionarsko in zadovoljno vodenje, usmerjeno v izpolnjevanje ciljev. Organizacije odličnosti imajo voditelje, ki so usmerjeni v organizacijo in med seboj komunicirajo. Organizaciji predani in motivirani zaposleni, zaupanje v organizacijo, skupno nošenje vrednot in jasna opredelitev organizacije predstavlja prednost tega načela.

d) Načelo upravljanja na podlagi procesov in dejstev:

Odličnost pomeni vodenje organizacije v med seboj povezanimi procesi, sistemi in dejavniki. Organizacije odličnosti imajo sistem menedžmenta, ki bazira na zahtevah in potrebah vseh interesnih skupin in je tako usmerjen v uresničevanje le-teh. Prednost tega načela je maksimirana učinkovitost pri uresničevanju ciljev organizacije kot tudi njihovih produktov in storitev, učinkovit menedžment rizika ter povečanje zaupanja interesnih skupin.

e) Načelo razvoja in vključevanja zaposlenih:

Odličnost maksimira prispevek zaposlenih skozi njihov napredek in udeležbo. Prek ustvarjanja skupnih vrednot, kulture zaupanja in odprtosti maksimira potencial in aktivno udeležitev zaposlenih. Prednosti tega načela najdemo v skupni odgovornosti za operativne cilje in v odličnem intelektualnem kapitalu.

f) Načelo stalnosti učenja, inoviranja in izboljševanja

Največji napredek pri uspešnosti v poslovanju se dosega z upravljanjem in izmenjavanjem znanja in izkušenj ter s kulturo, s katero se spodbudi željo po nenehnem usposabljanju, inoviranju in izboljševanju na vseh nivojih organizacije. Prednost tega načela predstavlja zmerno izboljševanje izdelkov in storitev ter skupna uporaba znanja.

g) Načelo razvijanja partnerstva:

V svetu nenehnih izboljšav in naraščajočih zahtev kupcev je pomembno spoznanje, da k uspehu vodi partnerstvo. Prednost tega načela je višja zmožnost konkuriranja, povečana možnost preživetja, porazdelitev rizika in stroškov.

h) Načelo družbene odgovornosti organizacije:

Na zadovoljevanje dolgoročnih koristi organizacije in zaposlenih v njej največ vplivajo s prepoznavanjem in spoštovanjem etičnih načel ter s preseganjem pričakovanj in zakonodajnih zahtev okolja, v katerem delujejo. Prednost tega načela je visoka vrednost znamke, večja možnost pridobitve finančnih sredstev, okrepitev menedžmenta rizika in boljša organizacijska kontrola, motivirani zaposleni, lojalnost kupcev in zaupanje interesnih skupin.

Model odličnosti EFQM je okvir, ki temelji na devetih merilih. Pet od teh meril so t.i. »dejavniki«, štirje pa so »rezultati«. Dejavniki zajemajo tisto, kar organizacija počne. Rezultati pa zajemajo tisto, kar organizacija dosega. Rezultati so posledica dejavnikov. Odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi se dosežajo z voditeljstvom, ki je gonilo politike in strategije, zaposlenih, partnerstev ter virov in procesov. Inoviranje in učenje pa pomagata izboljšati dejavnike, kar vodi v boljše rezultate. S temi devetimi merili ocenjujemo napredovanje organizacije proti odličnosti. Vsako merilo vsebuje več podmeril, po katerih se splošen pomen nadalje razčleni. V podmerilih so zajeta številna vprašanja, na katera med ocenjevanjem odgovarjamo (Model odličnosti, 2002).

V nadaljevanju bomo predstavili samo dve merili, in sicer 3. in 7. merilo, ker smo ti dve merili uporabili pri izdelavi raziskave. Ostalih meril pa zaradi preširoke tematike ne bomo obravnavali.

Tretje merilo preučuje, kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije ter kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov. Obravnava pet podmeril (Model odličnosti, 2002):

–***Kako organizacija načrtuje, upravlja in izboljšuje človeške vire:*** razvoj načrtov na področju človeških virov skladno s politiko in strategijo; vključevanje zaposlenih in njihovih predstavnikov v razvoj politike, strategije in načrtov na področju človeških

virov; vodenje politike zaposlovanja in razvoja poklicne kariere; zagotavljanje poštenega odnosa v vseh pogledih zaposlovanja vključno z enakimi možnostmi za vse; uporaba anketiranja zaposlenih in drugih oblik pridobivanja povratnih informacij zvezi z zaposlenimi za izboljšanje politike, strategije in načrtov na področju človeških virov; uporaba inovativnih organizacijskih metodologij za izboljšanje načina dela, npr. prilagodljivo timsko delo, prestrukturiranje dobaviteljske verige.

–***Kako organizacija prepoznava, razvija ter vzdržuje znanje in sposobnosti zaposlenih:*** prepoznavanje in razvrščanje znanj in sposobnosti zaposlenih ter njihovo usklajevanje s potrebami organizacije; razvoj in uporaba načrtov usposabljanja in razvoja zaposlenih za izpolnjevanje sedanjih in prihodnjih potreb organizacije; snovanje in promocija možnosti učenja posameznikov, timov in organizacije; razvoj veščin za timsko delo; usklajevanje, pregledovanje in posodabljanje ciljev posameznikov ter timov z organizacijskimi načrti in cilji; ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih in pomoč pri njenem izboljševanju.

–***Kako organizacija vključuje in pooblašča zaposlene:*** spodbujanje in podpora sodelovanju posameznikov in timov pri aktivnostih izboljševanja; zagotavljanje priložnosti, ki spodbujajo vključevanje ter podpirajo inovativnost in ustvarjalnost; pooblaščenje zaposlenih za prevzemanje pobude in izvajanje sprememb.

–***Kako zaposleni in organizacija komunicirajo med seboj:*** prepoznavanje potreb po komuniciranju in izvajanje načrtov na njihovi podlagi; doseg učinkovitega komuniciranja z uporabo prepoznavnih vertikalnih (od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor) in horizontalnih poti komuniciranja; izmenjava najboljših praks in znanja.

–***Kako organizacija zaposlene nagraduje, jim daje priznanja in skrbi zanje:*** usklajevanje, nagrajevanje, prerazporeditev presežkov in drugih načinov zaposlitve s politiko in strategijo; priznavanje dosežkov zaposlenih za ohranjanje njihovega vključevanja in prevzemanja odgovornosti; promoviranje osveščenosti in zavzemanja za vprašanja zdravja, varnosti okolja ter za vprašanja družbene odgovornosti; določanje višine bonitet, npr. programa plačevanja prispevkov za pokojnino, zdravstveno varstvo, varstvo otrok; promoviranje družbenih in kulturnih aktivnosti; nudenje ugodnosti in storitev, npr. gibljiv delovni čas, prevoz na delo.

Sedmo merilo preučuje, kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Pri rezultatih v zvezi z zaposlenimi se obravnavata naslednji dve podmerili (Model odličnosti, 2002):

–Merila dojemanja

Prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo prek anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj. Merila dojemanja zaposlenih lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo (razvoj poklicne kariere, komuniciranje, pooblašanje, enake možnosti za vse, vključevanje, voditeljstvo, priložnosti za učenje in dosežke, podeljevanje priznanj, določanje ciljev in ocenjevanje, vrednote, poslanstva, vizija, politika in strategija organizacije, usposabljanje in razvoj) in zadovoljstvom (vodenje organizacije, pogoji zaposlovanja, ugodnosti in storitve, zdravstvene in varnostne razmere, varnost delovnega mesta, plača in bonitete, odnosi s sodelavci, obvladovanje sprememb, okoljska politika organizacije in njen vpliv na okolje, vloga organizacije v skupnosti in družbi, delovno okolje).

–Kazalniki delovanja

To so notranja merila, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje delovanja zaposlenih v organizaciji ter za predvidevanje njihovih dojemanj.

Odkvisno od namena organizacije lahko kazalniki za zaposlene vključujejo podatke v zvezi z dosežki (zahtevana usposobljenost v primerjavi z dejansko usposobljenostjo, produktivnost, stopnja uspešnosti usposabljanja in razvoja za doseganje ciljev), motivacijo in vključevanjem (vključevanje v time za izboljševanje, sodelovanje pri dajanju predlogov, stopnja usposabljanja in razvoja, izmerljive koristi timskega dela, priznavanje dosežkov posameznikov in timov, stopnje odzivnosti na ankete zaposlenih), zadovoljstvom (delež odsotnosti in bolniških, število nesreč pri delu, pritožbe, gibanje zaposlovanja, fluktuacija kadrov, stavke, uporaba bonitet, uporaba ugodnosti, ki jih nudi organizacija), storitvami, ki jih organizacija nudi svojim zaposlenim (točnost kadrovske evidence, uspešnost komuniciranja, hitrost odziva na povpraševanja, ovrednotenje usposabljanja).

Model odličnosti je uspešen model, katerega uporabniki so številne organizacije po Evropi. Svojo uspešnost dokazuje s tem, da je do januarja 2000 v EFQM pristopilo že več kot 800 članov iz večine evropskih držav in z večine področij dejavnosti (Model odličnosti, 2002).

5. ZADOVOLJSTO ZAPOSLENIH NA VISOKOŠOLSКИH ZAVODIH

5.1 Predstavitev visokošolskih zavodov

V nadaljevanju opisujemo dva relativno nova visokošolska zavoda, na katerih smo raziskovali zadovoljstvo in klimo zaposlenih. Fakulteta za informacijske študije ima sedež v Novem mestu, Fakulteta za uporabne družbene študije pa v Novi Gorici. Obe fakulteti zaposlujeta relativno mlad kader, kateri ima visoko zastavljene cilje, in sicer biti najboljši na svojem področju. Posebnost fakultet je tudi njihovo angažiranje v raziskovalnih analizah, ki jih izvajajo redno in zanje pridobivajo številne pozitivne kritike.

5.1.1 Fakulteta za informacijske študije

Fakulteta za informacijske študije je prva javna fakulteta izven okvira katere od slovenskih univerz in je hkrati tudi prva fakulteta v Novem mestu. Odlok o ustanovitvi Fakultete za informacijske študije v Novem mestu je 24. 6. 2008 sprejel Državni zbor Republike Slovenije. Je prvi steber javnega visokega šolstva v regiji (FIŠ, 2010).

Fakulteta za informacijske študije je javna fakulteta, kar pomeni, da je njen ustanovitelj Republika Slovenija, ki financira izvajanje študija. Študij je tako za redne študente brezplačen. Redno pa lahko študirajo tudi tisti študentje, ki so zaposleni. Na fakulteti izvajajo visokošolske, univerzitetne in magistrske študijske programe. Fakulteta je odgovor na zelo jasne potrebe po diplomantih, ki bodo poleg dobrega poznavanja informacijsko-komunikacijske tehnologije tudi dobri poznavalci družbenih in organizacijskih okvirjev. Diplomanti študijskih programov Informatika v sodobni družbi v organizacijah povezujejo oddelke za informatiko z ostalimi oddelki zato, da s pomočjo informacijske tehnologije organizacija hitreje dosega svoje cilje. Ker je med rednimi študenti precej zaposlenih, je urnik narejen tako, da lahko zaposleni študentje obiskujejo velik delež predavanj in vaj. Študij je podprt z virtualnimi spletnimi učilnicami, zato lahko študentje iz katere koli lokacije spremljajo potek dela pri predmetih in se prek forumov vključujejo v razprave (FIŠ, 2010).

Na fakulteti stremijo k vrhunski profesorski zasedbi, ki študentom daje veliko znanja in ga veliko tudi zahteva. Pomemben kratkoročni cilj fakultete je biti najboljše organizirana in informatizirana fakulteta. Izvajalci predavanj in vaj so s pedagoškim, še bolj pa z

raziskovalnim delom, izrazito vpeti v mednarodno okolje, kar omogoča, da ohranjajo stik z novostmi, pogosto pa jih tudi oblikujejo (FIŠ, 2010).

Študijske programe so začeli izvajati v šolskem letu 2008/09. Vpisanih je bilo 122 študentov. V študijskem letu 2009/10 pa je bilo vpisanih že 185 študentov. Veliko pozornost usmerjajo v zaposlovanje predavateljev in raziskovalcev, ki imajo poleg doktorata znanosti na področju, ki ga predavajo, tudi izkušnje iz projektov za Evropsko skupnost in gospodarstvo in so se pripravljene tudi naprej izpopolnjevati na svojem strokovnem področju (FIŠ, 2010).

Na fakulteti dejavno spodbujajo vse aktivnosti, ki jih vpenjajo v mednarodni prostor. Ključni nosilci mednarodne dimenzije so profesorji, asistenti in raziskovalci. Z vključevanjem v študijske procese na tujih univerzah in v projekte s tujimi partnerji ter z udeležbo na mednarodnih znanstvenih srečanjih in objavami v tujih publikacijah krepijo svoj in fakultetni mednarodni socialni kapital. Akademski zbor FIŠ je zelo mlad in zato mednarodno zelo dejaven. Velika večina članov je del svojega podiplomskega ali podoktorskega študija preživela v tujini in te izhodiščne navezave vztrajno plemeniti z novimi vsebinami. Fakulteta je spomladi 2009 pridobila Erasmus univerzitetno listino in prosta mesta za izmenjavo študentov, profesorjev in strokovnega osebja (FIŠ, 2010).

Vizija fakultete je, da v petih letih postane najboljši slovenski, v desetih letih pa eden vodilnih evropskih centrov znanosti in stroke na področju informacijskih študij. Njihovo poslanstvo je, da z nenehno izmenjavo in prenosom znanja dvigujejo raven znanja v družbi s ciljem višje kakovosti življenja in konkurenčnosti na ravni regije, države in Evrope (FIŠ, 2010).

Strateške usmeritve fakultete (FIŠ, 2010):

- Znanstvenoraziskovalna in razvojna odličnost,
- odličnost študija,
- odličnost poslovanja,
- zadovoljstvo študentov,
- zadovoljstvo odjemalcev,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- družbeno odgovorno delovanje.

V Novem mestu se izvajata dodiplomska študijska programa Informatika v sodobni družbi (VS in UN) in podiplomski študijski program Informatika v sodobni družbi (MAG). Fakulteta pa ima tudi dislocirani enoti v Novi Gorici in Ljubljani. V Novi Gorici se dodiplomska študijska programa Informatika v sodobni družbi (VS in UN) izvajata v sodelovanju s Fakulteto za uporabne družbene študije. V Ljubljani pa se izvaja podiplomski študijski program Informatika v sodobni družbi. V prostorih Fakultete za informacijske študije se nahaja tudi knjižnica, namenjena študentom Fakultete za uporabne družbene študije in študentom Fakultete za informacijske študije v Novem mestu.

Kot je razvidno že iz strateških usmeritev, si fakulteta prizadeva za vzpostavitev dobrih odnosov in zadovoljstva tako med študenti kot tudi med zaposlenimi. Da pa ni takšna usmeritev zavoda le na papirju, pa dokazuje tudi pripravljenost za sodelovanje s strani zavoda za izvedbo te raziskave. Dobro voljo so pokazali tudi zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi. Z omogočanjem takšnih raziskav, kot je naša, ter z aktivnim pristopom za izboljšanje, bo zavod v prihodnje zadovoljil svoji težnji h kakovosti pedagoških procesov.

5.1.2 Fakulteta za uporabne družbene študije

Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici je zasebni visokošolski zavod, ki izvaja izobraževalno, znanstveno, raziskovalno, študijsko in svetovalno dejavnost na področju družbenih znanosti. Dejavnost fakultete obsega dodiplomsko in podiplomsko izobraževanje, znanstveno raziskovanje na področju družboslovja in drugih dejavnosti, ki služijo doseganju namenov in ciljev izvajanja glavne dejavnosti (FUDŠ, 2010).

Fakulteta je bila ustanovljena 15.6.2006 in je ena najmlajših visokošolskih ustanov v Republiki Sloveniji. Fakulteta ima jasno ambicijo postati celovit center družboslovnega znanja, ki bo uspešno odgovarjal na izzive, ki jih pred visoko šolstvo na področju družbenih ved postavljajo slovenski in evropski trendi spodbujanja tehniških in naravoslovnih ved. V pedagoškem delu sledi ambiciji po razvoju študijskih programov, ki v slovenskem prostoru predstavljajo novost, in programov, ki izobražujejo deficitarne profile. Prav tako vlaga naporev krepitev raziskovalno-razvojne dejavnosti, z ambicijo po razširjeni raziskovalni dejavnosti, predvsem po raziskovalni odličnosti na področju proučevanja storitev z visoko dodano vrednostjo (Samoevalvacijsko poročilo, 2009).

Uradni sedež in naslov Fakultete za uporabne družbene študije je v Novi Gorici. Predavanja se izvajajo na sedežu fakultete in v Ljubljani ter Novem mestu.

Fakulteta je izobraževalna ustanova, vendar ne teži k temu, da bi po številu študentov presegla nekatere že uveljavljene ustanove. Njena strateška usmeritev je visoka kakovost izobraževalnih procesov, podprta z obsežnim znanstvenoraziskovalnim delom, v katerega je usmerjen pomemben delež njenih aktivnosti. Fakulteta za uporabne družbene študije je raziskovalno usmerjena fakulteta (Samoevalvacijsko poročilo, 2009).

Fakulteta ima jasno vizijo razvoja, ki temelji na uspešnem razvoju pedagoškega in znanstvenoraziskovalnega dela. Poslanstvo fakultete je zagotoviti kakovostne izobraževalne programe in razvijati raziskovalno dejavnost, ki bo diplomantom in zaposlenim omogočala pridobitev znanj in spretnosti, s katerimi se bodo lahko vključevali v pedagoški proces in delovali tudi v okolju. Prizadeva si za učinkovito povezovanje z drugimi fakultetami kot tudi s samim okoljem, kjer ima fakulteta sedež. Cilj je doseči raven prepoznavne in uspešne fakultete, primerljive s sorodnimi fakultetami v tujini (Samoevalvacijsko poročilo, 2009).

Fakulteta izvaja naslednje študijske programe (Samoevalvacijsko poročilo, 2009):

- dodiplomski univerzitetni študijski program Uporabne družbene študije,
- dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Socialni menedžment,
- podiplomski magistrski študijski program Socialni menedžment,
- podiplomski magistrski študijski program Medkulturni menedžment in
- podiplomski doktorski študijski program Sociologija.

Fakulteta je ena redkih slovenskih fakultet, ki je začela opravljati resno raziskovalno delo že preden se je v njenem okviru začel odvijati pedagoški proces. Pri tem gre za raziskovalno delo, ki je v skladu z imenom fakultete izrazito uporabno naravnano, saj se ukvarja s problematikami, ki so izredno pomembne tako z gospodarskega kot s širšega družbenega vidika. Razpon tematik, ki so jih sodelavci fakultete obravnavali v svojem raziskovalnem delu, je zelo pester. Fakulteta se je lotila aktivnosti za pridobitev raziskovalnih projektov na domačih in mednarodnih razpisih. Pri tem intenzivno sodeluje s kolegi iz tujih raziskovalnih in izobraževalnih ustanov (Samoevalvacijsko poročilo, 2009).

Fakulteta deluje tako na lokalni in državni kot tudi na mednarodni ravni. V izmenjavo so vključeni študenti, učno osebje (visokošolski učitelji) in zaposleni (raziskovalci, strokovni sodelavci itd.), ki jih fakulteta aktivno spodbuja h gostovanju na tujih visokošolskih ustanovah.

Iz zgoraj navedenega vidimo, da fakulteta stremi k razvoju, ob predpostavki, da so procesi izvajanja študijskih programov kakovostni. Zavod omogoča zaposlenim pridobivanje novih znanj in spretnosti, s katerimi se bolje vključujejo v pedagoški proces. Z izobraževanjem in razvojem zaposlenih zavod neposredno skrbi za zadovoljstvo zaposlenih. Kot smo že poudarili pri Fakulteti za informacijske študije, tudi tukaj omenimo, da je skrb za zadovoljne zaposlene pomembna naloga zavoda. Zavod lahko z načrtnimi aktivnostmi spodbuja in usmerja zaposlene. S tem si pridobi zadovoljne zaposlene, katerim ni pomembna le redna nagrada za opravljeno delo, temveč jim je delo v zadovoljstvo, jih motivira k izboljšavam, predlogom in inovativnosti, tako pri svojem delu kot tudi pri delu ter poslovanju celotnega zavoda.

5.2 Predstavitev projekta in raziskave

5.2.1 Opis metodološkega pristopa k raziskavi

Raziskava vključuje dva visokošolska zavoda. Glavni cilj raziskave je spoznati, kakšno zadovoljstvo vlada med zaposlenimi na dveh izbranih visokošolskih zavodih in kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo. Raziskave smo se lotili tako, da smo preučili različne modele spremljanja zadovoljstva zaposlenih (SiOK, Modro oko, model odličnosti EFQM). Model SiOK nam je služil kot izhodišče za oblikovanje novega modela, hkrati pa smo vključili dodatna vprašanja, ki so primerna za raziskavo na visokošolskem zavodu.

V raziskavo smo vključili vse zaposlene na dveh visokošolskih zavodih, saj je število zaposlenih na posameznem visokošolskem zavodu majhno (manjše od 100). Opravili smo analizo zadovoljstva in klime na nivoju organizacije kot celote. Pri tem pa smo delovno zadovoljstvo in klimo posameznega visokošolskega zavoda primerjali med seboj. Odločili smo se za poštno anketiranje, tako da smo zaposlenim poslali ankete. Le-ti so jih izpolnili in v določenem roku poslali po pošti nazaj. Iz Fakultete za uporabne družbene študije smo dobili izpolnjenih in vrnjenih 17 od 29 poslanih vprašalnikov, kar predstavlja 58,62% vseh

vprašalnikov. Na Fakulteti za informacijske študije pa smo prejeli 14 od 22 poslanih vprašalnikov, kar predstavlja 63,64% vseh vprašalnikov.

Pri izvedbi raziskave smo zaposlenim zagotovili popolno anonimnost podatkov, kar je tudi navedeno v samem uvodu anketnega vprašalnika.

V preučevanima visokošolskima zavodoma še niso merili zadovoljstva zaposlenih in klime, zato bo ta raziskava tudi v pomoč samemu zavodu pri nadaljnjem oblikovanju kadrovske politike in morebitnemu izboljšanju zadovoljstva med zaposlenimi.

5.2.2 Oblikovanje modela za spremljanje zadovoljstva zaposlenih na visokošolskem zavodu

5.2.2.1 Splošno

Za preučevanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na omenjenima visokošolskima zavodoma smo se odločili, ker je takšna raziskava zanimiva in tudi koristna za preučevani zavod. Ker takšna raziskava na obeh zavodih še ni bila narejena, je bila to še dodatna spodbuda. Glede na to, da je preučevana skupina del vzgojno-izobraževalne institucije, smo se odločili, da standardiziran vprašalnik SiOK nadgradimo z nekaj vprašanji, ki se navezujejo na šolstvo. Pri teh vprašanjih smo si pomagali z modelom Modro oko in modelom odličnosti EFQM. Vsi trije modeli so služili kot pomoč za oblikovanja našega modela, katerega smo prilagodili izbranim dejavnikom, za katere menimo, da so bistveni pri preučevanju organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na visokošolskih zavodih.

5.2.2.2 Vprašalnik

Sam vprašalnik je sestavljen iz več trditev, ki opisujejo določene situacije v visokošolskem zavodu. Pri tem je naloga zaposlenih, vključenih v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kakšni meri posamezen opis predstavlja njihovo socialno okolje, to je organizacijo, v kateri delajo.

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. V uvodnem delu je opredeljen namen ankete, navodila za izpolnjevanje vprašalnika in status zaposlenega. Osrednji del vprašalnika je sestavljen iz treh sklopov vprašanj. Prvi sklop zajema 60 splošnih trditev, ki vključujejo 12 dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva. Anketiranci na lestvici od 1 do 5 izrazijo svoje strinjanje

ali nestrinjanje s trditvami. Naloga oseb, ki so sodelovale pri raziskavi je bila, da na dani lestvici ocenijo, kako posamezne trditve opisujejo visokošolski zavod, v katerem delajo. V nadaljevanju ankete se z 11 trditvami poskuša ugotoviti zadovoljstvo posameznikov z različnimi vidiki dela. Poleg vsake trditve je podana lestvica od 1 do 5, ki kaže zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih z navedenimi trditvami. Tretji sklop vprašanj zajema 18 specifičnih vprašanj, ki se navezujejo na visokošolski zavod. Tudi tukaj anketiranci odgovarjajo tako, da na lestvici od 1 do 5 izrazijo mnenje.

Zadovoljstvo zaposlenih s/z:

- sodelavci,
- stalnostjo zaposlitve,
- delovnim časom,
- samim delom,
- neposredno nadrejenim,
- možnostmi za izobraževanje,
- delovnimi pogoji (oprema, prostori),
- statusom v organizaciji,
- vodstvom organizacije,
- možnostmi napredovanja,
- plačo.

Dodana so tudi vprašanja, ki se nanašajo na vzgojno-izobraževalne institucije, v našem primeru visokošolski zavod. Gre za vprašanja o sistemu obvladovanja in animiranja za izboljševanje kakovosti, sistemu ravnanja z ljudmi pri delu in stanju s prostori ter opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno dejavnost.

Zaradi boljše anonimnosti nismo uporabili vprašanj, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so: spol, staž v organizaciji, starost... Vprašalnik je prikazan v prilogi.

5.3 Statistična obdelava podatkov in predstavitev raziskave

5.3.1 Splošno

V nalogi bomo analizirali izpolnjene vprašalnike in podali ugotovitve. Podatke iz vprašalnika smo statistično obdelali s pomočjo programa Microsoft Excel. Pri vnašanju posameznih trditev, ki so združene v pripadajoče dejavnike klime in zadovoljstva, smo za vsako od možnih 5 ocen (1 - sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam) izračunali relativno frekvenčno porazdelitev, aritmetično sredino, mediano, modus, standardni odklon in varianco.

Pri analizi večje količine podatkov se najpogosteje poslužujemo srednjih vrednosti, ki jih uporabljamo kot reprezentante celote. Srednjo obliko najpogosteje predstavljajo tri oblike:

- Aritmetična sredina – srednja vrednost, ki jo izračunamo, če vsoto vrednosti opazovanih enot delimo s številom opazovanih enot, ali povedano drugače: vsota vseh meritev, razdeljena na število vseh meritev v nizu podatkov.
- Mediana – srednja vrednost, od katere ima 50 % populacije manjšo vrednost, 50 % populacije pa večjo vrednost, ali povedano drugače: srednja vrednost, ki število podatkov v nizu razdeli na dva enaka dela.
- Modus – je vrednost, ki se najpogosteje pojavlja v množici vrednosti slučajne spremenljivke.

Za pravilno statistično obdelavo pa je potrebno zraven srednjih vrednosti izračunati tudi standardni odklon, ki meri razlike med posameznimi vrednostmi od aritmetične sredine. Manjši standardni odklon dobimo, bolj je aritmetična sredina reprezentativna vrednosti preučevane populacije. Da pa dobimo standardni odklon, je potrebno izračunati tudi variacijo, ki predstavlja povprečje od vsote kvadratov odklonov posameznih vrednosti od njene srednje vrednosti. Pri analizi smo tudi izračunali frekvenčno porazdelitev, katera nam je omogočala, da smo prikazali pogostost pojavljanja določene spremenljivke v populaciji. V raziskavo sta bila vključena dva visokošolska zavoda, zato smo podatke tudi primerjali.

5.3.2 Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima na FIŠ

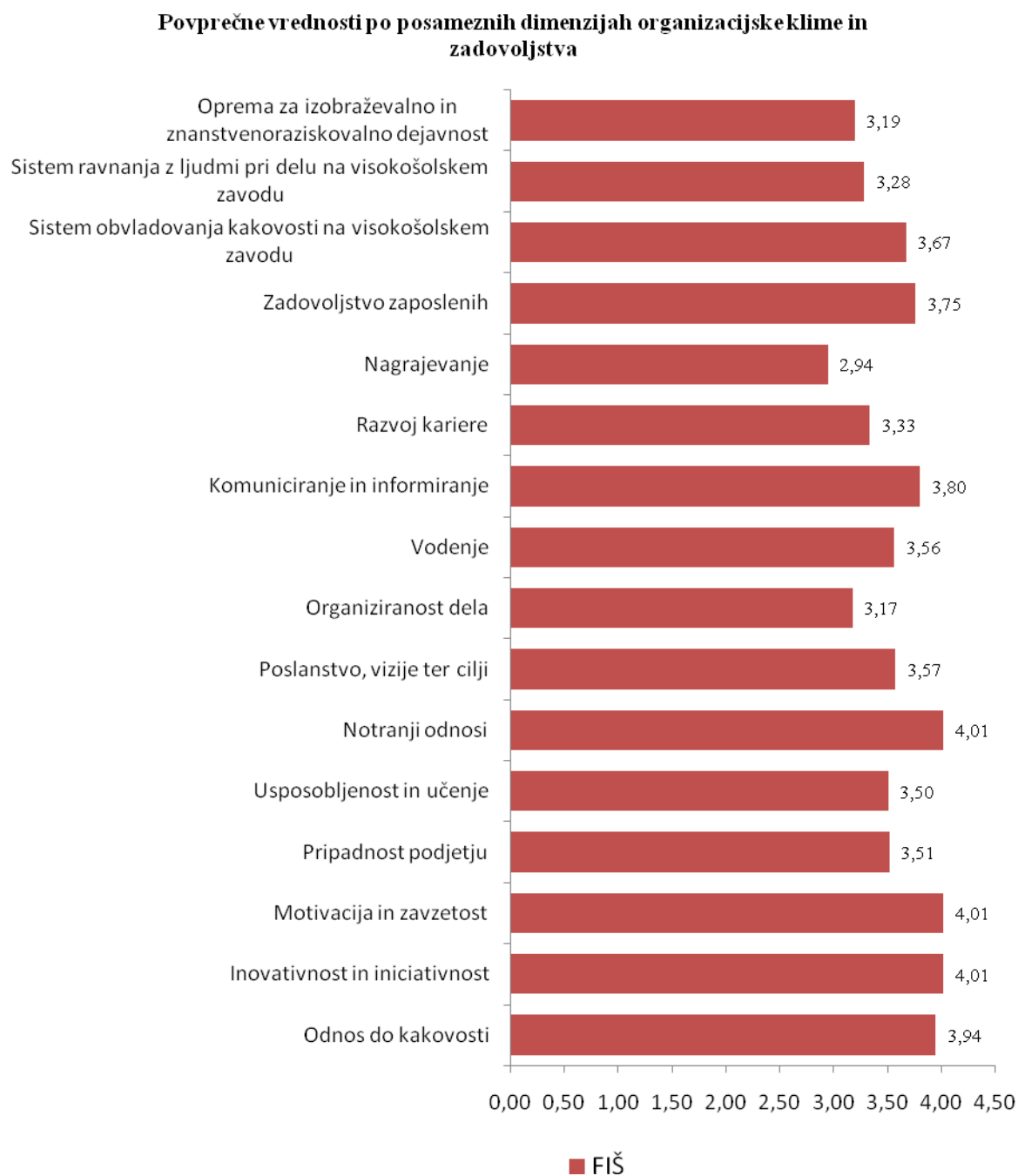
Fakulteta za informacijske študije je mlada fakulteta s sedežem v Novem mestu. Ker ima ustanovitev omenjene fakultete velik pomen za dolensko regijo, smo se odločili, da jo vključimo v našo raziskavo in preučimo, kakšno je zadovoljstvo ter kakšna je organizacijska klima zaposlenih na tej fakulteti.

Raziskava je pokazala, da so zaposleni na Fakulteti za informacijske študije (FIŠ) za najbolj pozitivne dejavnike označili notranje odnose (4,01), motivacijo in zavzetost (4,01), inovativnost in iniciativnost (4,01). Najslabše pa so ocenili dejavnik nagrajevanje (2,94). Slabše so ocenili tudi organiziranost dela (3,17), razpoložljivost z opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno dejavnost (3,19), razvoj kariere (3,33), sistem ravnanja z ljudmi pri delu na visokošolskem zavodu (3,28). V srednje ocenjene kategorije uvrščamo usposobljenost in učenje (3,50), pripadnost podjetju (3,51), vodenje (3,56), poslanstvo, vizije in cilje (3,57), sistem obvladovanja kakovosti na visokošolskem zavodu (3,67), zadovoljstvo zaposlenih (3,75), komuniciranje in informiranje (3,80) in odnos do kakovosti (3,94).

Kot je razvidno iz podatkov, vidimo, da so zaposleni eno kategorijo ocenili kot zelo slabo, v tem primeru je povprečna ocena manjša od 3. S slabo oceno (od 3,00 do 3,50) so ocenili štiri kategorije, srednje dobre ocene (od 3,50 do 4,00) so podelili osmim kategorijam, kot dobre (od 4,00 do 4,50) pa so se izkazale tri kategorije. Vidimo, da so zaposleni na FIŠ največ kategorij ocenili s srednje dobrimi ocenami, iz česar sklepamo, da so zaposleni v povprečju še kar zadovoljni na delovnem mestu, so pa izpostavili nekaj dejavnikov, ki po njihovem mnenju slabo vplivajo na zaposlene in zmanjšujejo zadovoljstvo na delovnem mestu. Slabše ocenjenim kategorijam bi se bilo smiselno posvetiti in jih glede na raziskavo spremeniti ter izboljšati.

V Grafu 1 prikazujemo aritmetične sredine po posameznih dimenzijah organizacijske klime za FIŠ. Celotno poročilo pa predstavljamo v Prilogi 1.

Graf 1: Povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah organizacijske klime - FIŠ



Vir: Podatki iz ankete, 2010

5.3.3 Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima na FUDŠ

Poleg zaposlenih na Fakulteti za informacijske študije pa so v naši raziskavi sodelovali tudi zaposleni na Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici. Tudi ta fakulteta je manjša

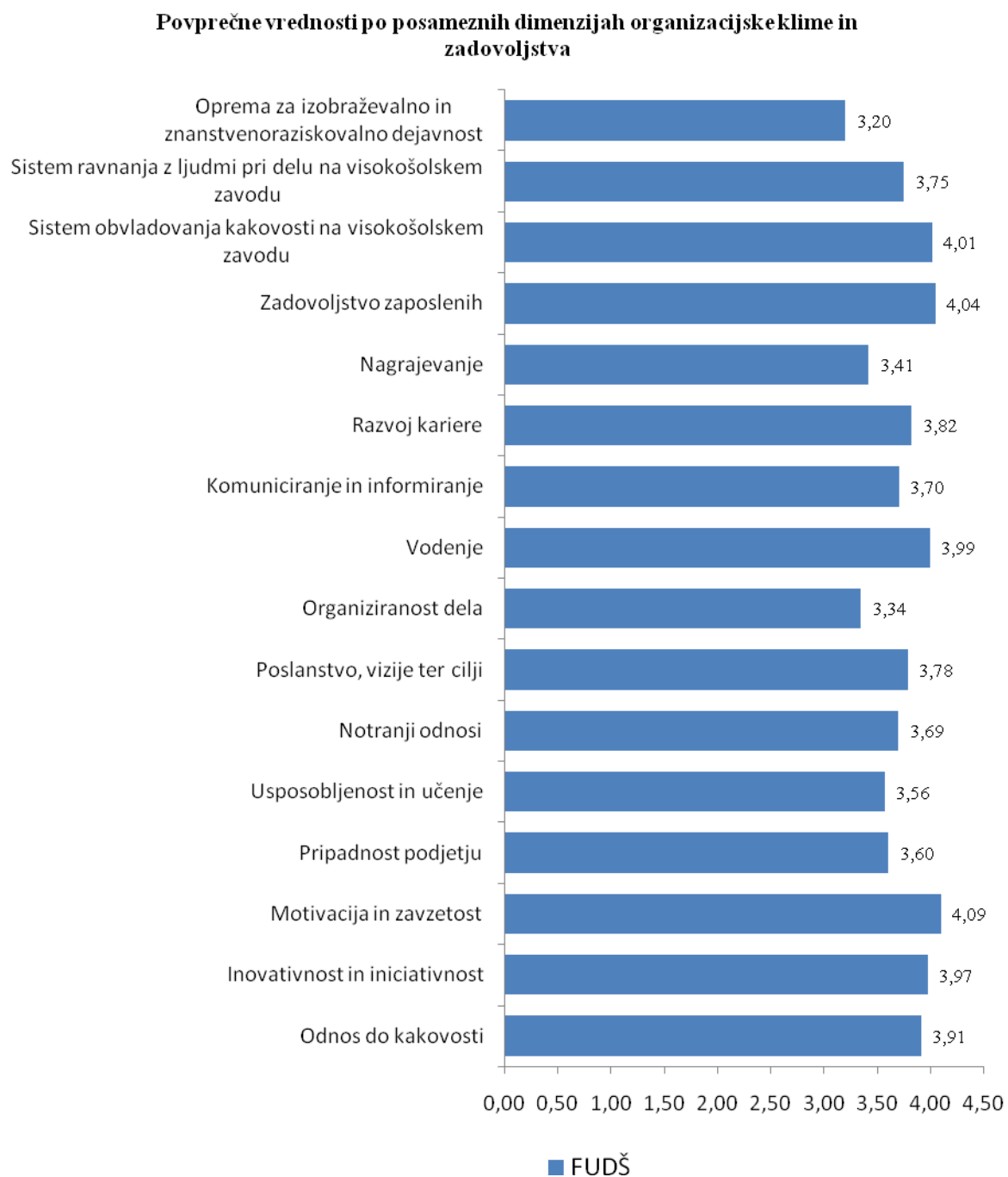
in ima velik pomen za regijo. Iz tega stališča sta si raziskovani fakulteti podobni in zato tudi primerni za preučevanje ter primerjavo.

Z zaposlenimi na Fakulteti za uporabne družbene študije smo uspešno sodelovali pri izpolnjevanju anket. Rezultati pa so naslednji: vidimo, da imajo zaposleni na Fakulteti za uporabne družbene študije (FUDŠ) najbolj pozitiven odnos do motivacije in zavzetosti (4,09), pomemben pa jim je tudi dejavnik zadovoljstvo (4,04). Dober odnos kažejo tudi do sistema obvladovanja kakovosti na visokošolskem zavodu (4,01). Na drugi strani pa vidimo, da zaposleni na FUDŠ niso zadovoljni z opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno dejavnost (3,20), prav tako slabo ocenjujejo organiziranost dela (3,34), tudi nagrajevanje ni ustrezno (3,41). Kot srednje dobro so zaposleni ocenili stanje na področju strokovne usposobljenosti zaposlenih in učenja (3,56) ter pripadnosti svojemu visokošolskemu zavodu (3,60). V srednje ocenjene lahko uvrstimo tudi naslednje kategorije: notranji odnosi (3,69), komuniciranje in informiranje (3,70), sistem ravnanja z ljudmi pri delu na visokošolskem zavodu (3,75), poslanstvo, vizije in cilji (3,78), razvoj kariere (3,82), odnos do kakovosti (3,91) inovativnost in iniciativnost (3,97) ter vodenje (3,99).

Kot je razvidno iz podatkov, vidimo, da niso zaposleni nobene kategorije ocenili kot zelo slabo. S slabo oceno (od 3,00 do 3,50) so ocenili tri kategorije, srednje dobre ocene (od 3,50 do 4,00) so podelili desetim kategorijam, kot dobre (od 4,00 do 4,50) pa so se izkazale tri kategorije. Vidimo, da so zaposleni na FUDŠ največ kategorij ocenili s srednje dobrimi ocenami, namreč kar deset kategorij. Sklepamo, da so zaposleni v povprečju še kar zadovoljni na delovnem mestu. So pa po mnenju zaposlenih trije dejavniki, ki slabo vplivajo na zaposlene in zmanjšujejo zadovoljstvo na delovnem mestu, in ravno tem dejavnikom bi se morali na fakulteti posvetiti ter jih izboljšati.

V Grafu 2 prikazujemo aritmetične sredine po posameznih dimenzijah organizacijske klime za FIŠ. Celotno poročilo predstavljamo v Prilogi 2.

Graf 2: Povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah organizacijske klime - FUDŠ



Vir: Podatki iz ankete, 2010

5.3.4 Primerjava zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime med FIŠ in FUDŠ

Na grafu spodaj prikazujemo aritmetične sredine po posameznih dimenzijah organizacijske klime na Fakulteti za uporabne družbene študije (FUDŠ) in Fakulteti za informacijske študije (FIŠ).

Vidimo, da imajo zaposleni na Fakulteti za uporabne družbene študije (FUDŠ) najbolj pozitiven odnos do motivacije in zavzetosti (4,09), pomemben pa jim je tudi dejavnik zadovoljstvo zaposlenih (4,04) ter sistem obvladovanja kakovosti na visokošolskem zavodu (4,01). Na Fakulteti za informacijske študije pa so kot najbolj pozitivne dejavnike označili notranje odnose (4,01), motivacijo in zavzetost (4,01), inovativnost in iniciativnost (4,01). Iz podatkov obeh fakultet vidimo, da so zaposleni na obeh fakultetah dobro ocenili dejavnik motivacija in zavzetost.

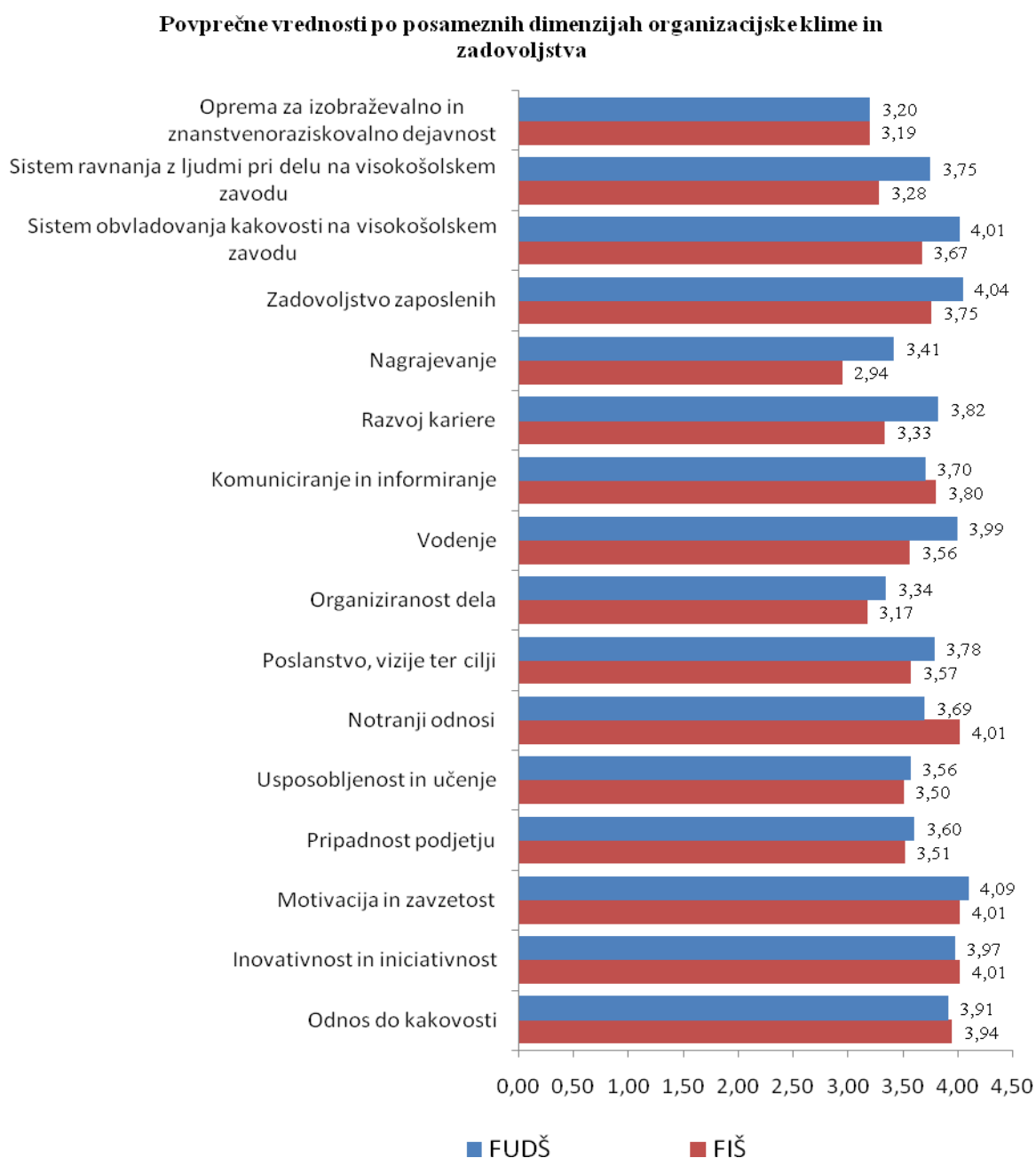
Na drugi strani pa vidimo, da zaposleni na FUDŠ niso zadovoljni z opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno dejavnost (3,20), prav tako slabo ocenjujejo organiziranost dela (3,34), tudi nagrajevanje ni ustrezno (3,41). Zaposleni na FIŠ pa so slabo ocenili organiziranost dela (3,17), razpoložljivost z opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno dejavnost (3,19), razvoj kariere (3,33) in sistem ravnanja z ljudmi pri delu na visokošolskem zavodu (3,28). Odgovori med zaposlenimi na obeh fakultetah so si podobni v kategoriji organiziranost dela in razpoložljivost z opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno dejavnost.

V srednje ocenjene kategorije na FUDŠ lahko uvrstimo naslednje: strokovna usposobljenost zaposlenih, učenje (3,56), pripadnost svojemu visokošolskemu zavodu (3,60), notranji odnosi (3,69), komuniciranje in informiranje (3,70), sistem ravnanja z ljudmi pri delu na visokošolskem zavodu (3,75), poslanstvo, vizije in cilji (3,78), razvoj kariere (3,82), odnos do kakovosti (3,91), inovativnost in iniciativnost (3,97) ter vodenje (3,99). Tudi na FIŠ so kar nekaj dejavnikov ocenili kot srednje dobre: usposobljenost in učenje (3,50), pripadnost podjetju (3,51), vodenje (3,56) poslanstvo, vizije in cilje (3,57), sistem obvladovanja kakovosti na visokošolskem zavodu (3,67), zadovoljstvo zaposlenih (3,75), komuniciranje in informiranje (3,80) ter odnos do kakovosti (3,94). Vidimo, da je največ kategorij na obeh fakultetah ocenjenih kot srednje dobrih, in sicer deset kategorij za FUDŠ in osem kategorij za FIŠ.

Zaposleni na FIŠ so najslabše in kot zelo slabo ocenili dejavnik nagrajevanje (2,94), na FUDŠ pa je bila najslabše ocenjena kategorija razpoložljivost z opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno dejavnost (3,20).

V nadaljevanju bomo podrobneje analizirali posamezne dimenzije in poskušali ugotoviti, katere komponente posameznih dimenzij so najbolj kritične in vzroke za to.

Graf 3: Povprečne vrednosti po posameznih dimenzijah organizacijske klime



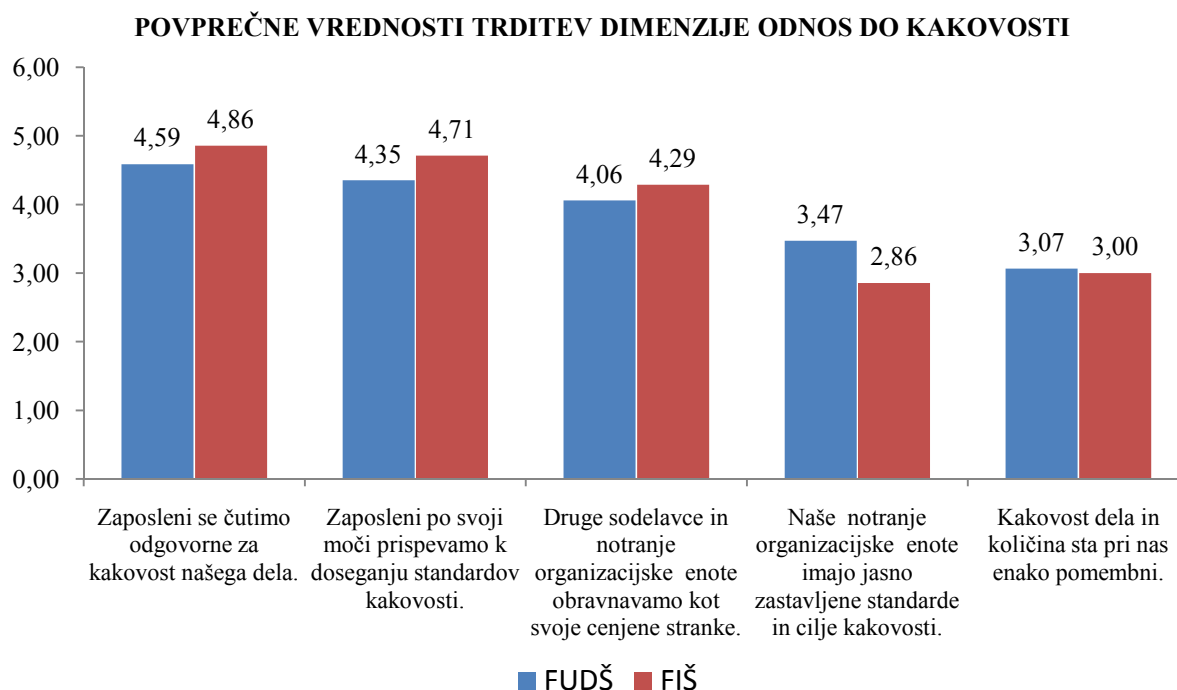
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Odnos do kakovosti (FUDŠ 3,91; FIŠ 3,94)

Dimenzija organizacijske klime – odnos do kakovosti je na FUDŠ in FIŠ podobno ocenjena, namreč povprečna ocena na FUDŠ je 3,91 in na FIŠ 3,94. Podrobnejša analiza nam pove, da se skoraj večina zaposlenih na obeh visokošolskih zavodih počuti odgovorna za kakovost svojega dela in večinoma po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Poleg tega lahko rečemo, da večina obravnava druge sodelavce in oddelke kot svoje cenjene stranke. V ocenah o jasno zastavljenih standardih in ciljih kakovosti v organizacijskih enotah pa se ocene med FIŠ in FUDŠ precej razlikujejo. Pri tej dimenziji je bila ocena zaposlenih na FIŠ (2,86) najslabše ocenjena kategorija v tej dimenziji. FUDŠ pa se je pri kategoriji o jasno zastavljenih standardih in ciljih kakovosti v organizacijskih enotah odrezala dosti bolje (3,47). Ena tretjina zaposlenih na obeh visokošolskih zavodih tudi meni, da sta količina in kakovost dela enako pomembni (glej Graf 4).

Če primerjamo povprečno vrednost ocen odnosa do kakovosti na obeh visokošolskih zavodih, vidimo, da ima FIŠ za 0,02 višjo oceno kot FUDŠ. Kar pa je minimalna razlika. Skupno za FUDŠ je najslabše ocenjena kategorija kakovost in količina dela, ki sta enako pomembni (3,07), kar pa je še vseeno bolje kot na FIŠ (3,00). Najbolje ocenjena kategorija zaposlenih pri dimenziji odnosa do kakovosti je tako na FUDŠ kot na FIŠ enaka – zaposleni se čutijo odgovorne za kakovost dela. Na FUDŠ so zaposleni ocenili to kategorijo z 4,59 povprečne vrednosti, na FIŠ pa z 4,86 povprečne vrednosti, torej ima FIŠ za 0,27 višjo povprečno vrednost. Najslabše ocenjena kategorija zaposlenih na FIŠ je, da imajo notranje organizacijske enote jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti (2,86), kar pa je za 0,61 manj kot na FUDŠ.

Graf 4: Povprečne vrednosti trditev dimenzije odnos do kakovosti



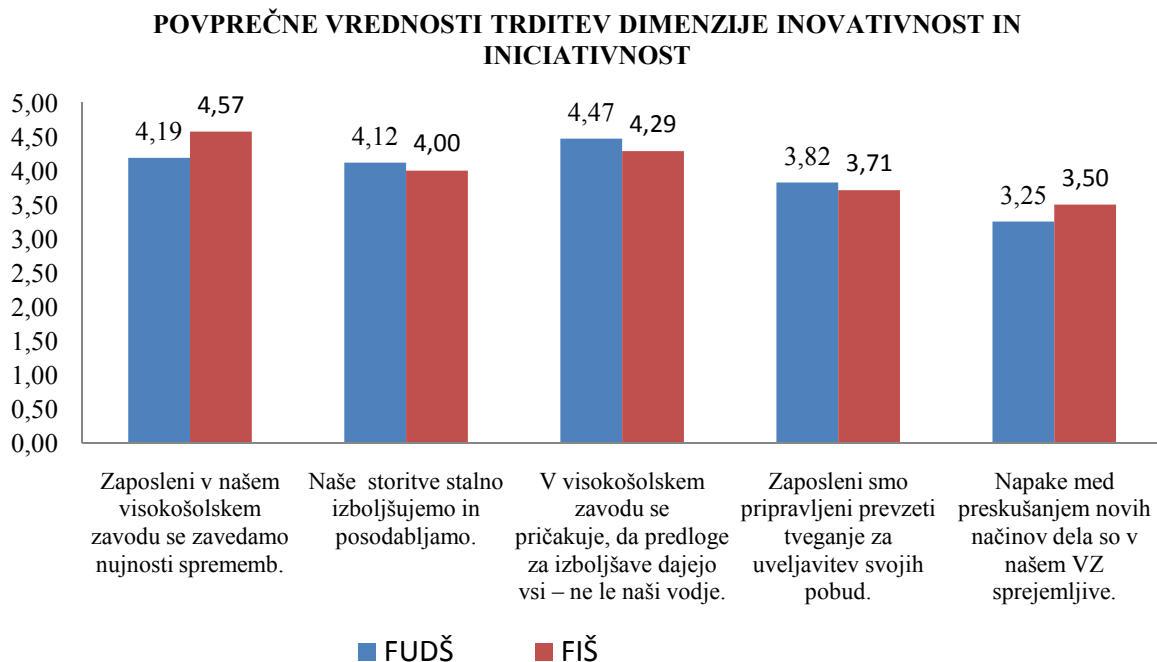
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Inovativnost in iniciativnost (FIŠ 4,01; FUDŠ 3,97)

Pri analizi dimenzije inovativnost in iniciativnost večina anketiranih meni, da se zaposleni v njihovem podjetju zavedajo nujnosti sprememb. Na FIŠ je povprečna ocena višja, kar 4,57, na FUDŠ pa 4,19. Pomembno se jim zdi tudi, da v podjetju dajejo predloge za izboljšave vsi in ne le vodje. Povprečna ocena te trditve je na FIŠ 4,29 in na FUDŠ 4,47. Malo slabše zaposleni na FUDŠ in FIŠ ocenjujejo, da se njihove storitve stalno izboljšujejo in posodablajo in da so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud. Še bolj negotovi pa so pri dejstvu, da so napake med preskušanjem novih načinov dela sprejemljive.

Pri dejavniku inovativnost in iniciativnost so si vse ocene kategorij med FIŠ in FUDŠ podobne. Ne prihaja do večjih odstopanj.

Graf 5: Povprečne vrednosti trditev dimenzije inovativnost in iniciativnost



Vir: Podatki iz ankete, 2010

Motivacija in zavzetost (FIŠ 4,01; FUDŠ 4,09)

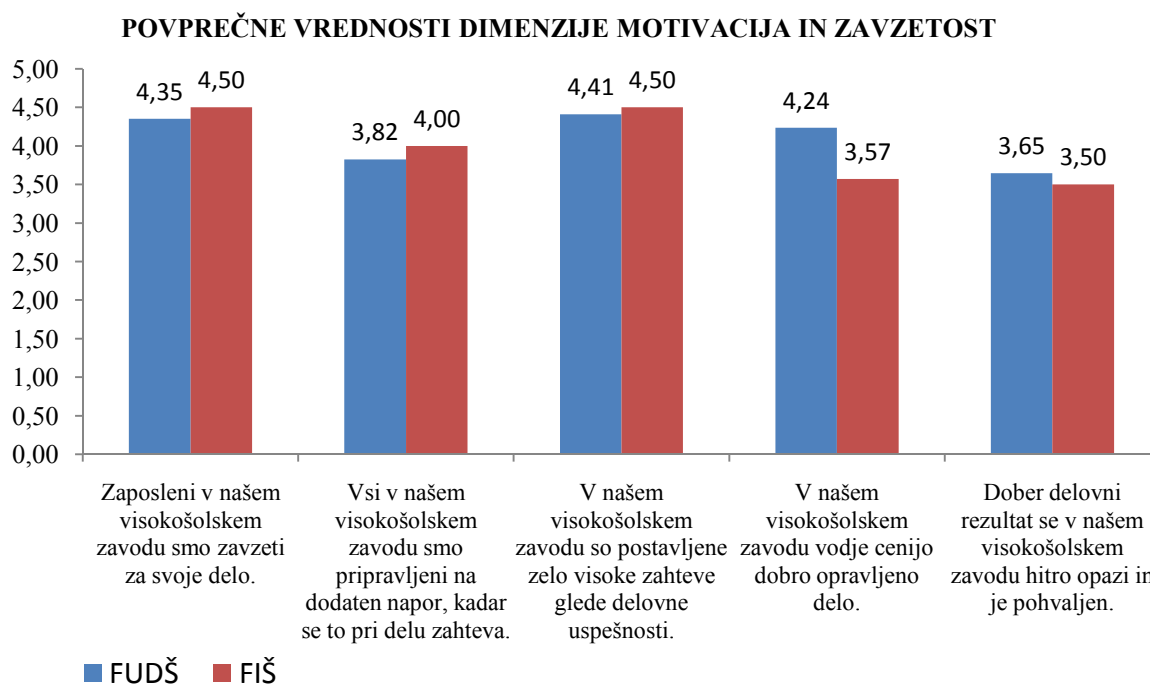
Zanimiva je tudi analiza motivacije in zavzetosti. Iz Grafa 6 je namreč razvidno, da se večina zaposlenih strinja, da so zahteve o delovni uspešnosti postavljene visoko in da se zaposleni v podjetju zavzemajo za svoje delo. Malo manj se strinjajo s trditvijo, da so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva, in sicer zaposleni na FUDŠ ocenjujejo to trditev s povprečno oceno 3,82, medtem ko zaposleni na FIŠ s 4,0. Do malo večjih razhajanj v odgovorih prihaja v oceni trditve, da vodje cenijo dobro opravljeno delo. S to trditvijo se zaposleni na FUDŠ veliko bolj strinjajo (4,24) kot pa zaposleni na FIŠ (3,57) .

Zaskrbljujoče vrednosti predstavlja dejstvo, da se zaposleni deloma strinjajo s trditvijo, da vodje cenijo dober delovni rezultat (ocena za FIŠ) ter da ta rezultat hitro opazijo in pohvalijo (ocena za FIŠ in FUDŠ).

Povprečna vrednost dimenzije motivacija in zavzetost je na FIŠ 4,01, na FUDŠ pa 4,09, kar pomeni, da je ocena na FUDŠ višja za 0,08 povprečne ocene v primerjavi z oceno na FIŠ.

Najbolje ocenjena trditev na FIŠ je, da so zaposleni na visokošolskem zavodu zavzeti za svoje delo ter da so na visokošolskem zavodu visoko postavljene zahteve glede delovne uspešnosti (4,50). Na FUDŠ je prav tako najboljše ocenjena trditev, da so na visokošolskem zavodu visoko postavljene zahteve glede delovne uspešnosti (4,41). Najslabše ocenjena trditev tako na FIŠ kot na FUDŠ je, da se dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen. Na FUDŠ predstavlja 3,65 povprečne ocene, na FIŠ pa 3,50 povprečne ocene.

Graf 6: Povprečne vrednosti trditev dimenzije motivacija in zavzetost



Vir: Podatki iz ankete, 2010

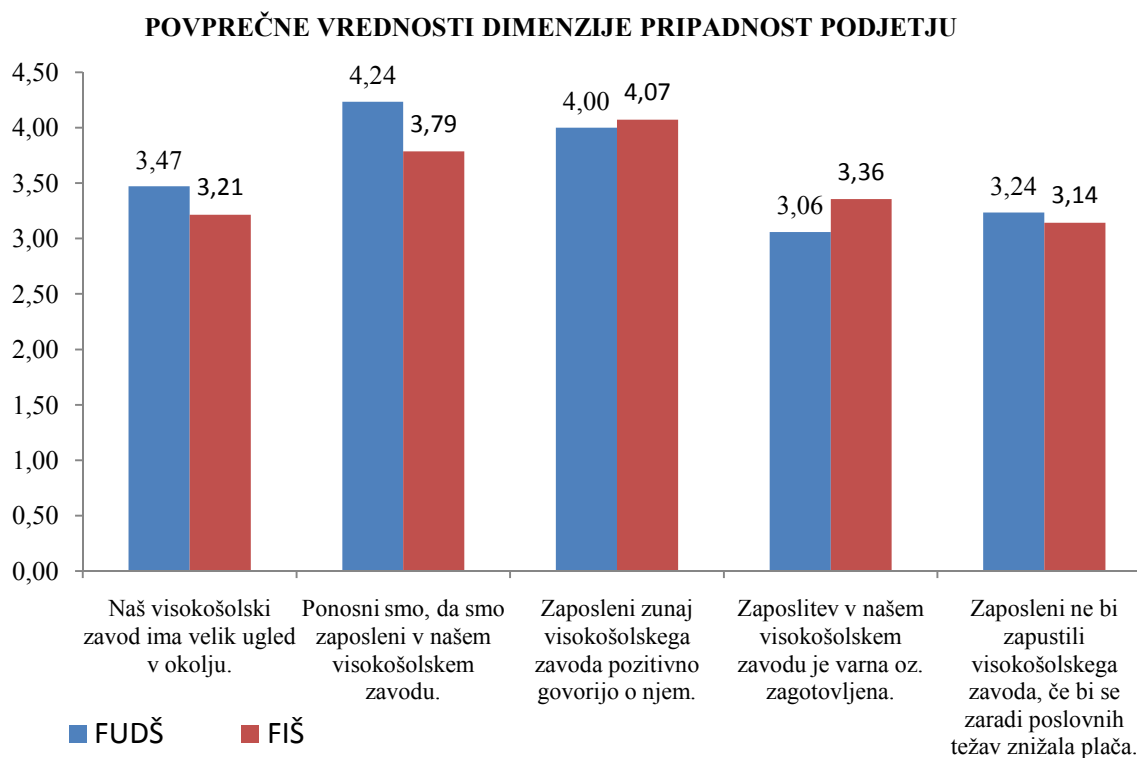
Pripadnost (FIŠ 3,51; FUDŠ 3,60)

Zaposleni na FIŠ in FUDŠ srednje dobro ocenjujejo ugled zavoda v okolju. Na FUDŠ so podali povprečno oceno 3,47, na FIŠ pa malo manj, in sicer 3,21. Večina zaposlenih je ponosna, da dela v zavodu, ter je mnenja, da zaposleni govorijo pozitivno o zavodu zunaj njega. S slabšimi ocenami pa so zaposleni ocenili trditev, da je zaposlitev v njihovem zavodu

varna oziroma zagotovljena. Zaskrbljujoča pa je tudi ocena trditve: «zaposleni ne bi zapustili zavoda, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača». Namreč ocena za FIŠ je samo 3,14 in za FUDŠ 3,24. Rezultat nam pove, da bi se kar nekaj zaposlenih odločilo zapustiti delovno mesto v primeru težav.

Povprečna vrednost dimenzije pripadnost je na FIŠ 3,51, na FUDŠ pa 3,60, kar pomeni, da je ocena na FUDŠ višja za 0,09 povprečne ocene v primerjavi z oceno na FIŠ. Najbolje ocenjena trditev na FIŠ je, da zaposleni zunaj visokošolskega zavoda pozitivno govorijo o njem (4,07). Na FUDŠ pa je najbolje ocenjena trditev, da so anketiranci ponosni, da so zaposleni na visokošolskem zavodu (4,24). Najslabše ocenjena trditev na FIŠ je, da zaposleni ne bi zapustili podjetja, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača (3,14). Na FUDŠ predstavlja najslabša povprečna ocena 3,06 za trditev, da je zaposlitev na zavodu varna oziroma zagotovljena.

Graf 7: Povprečne vrednosti trditev dimenzije pripadnost podjetju



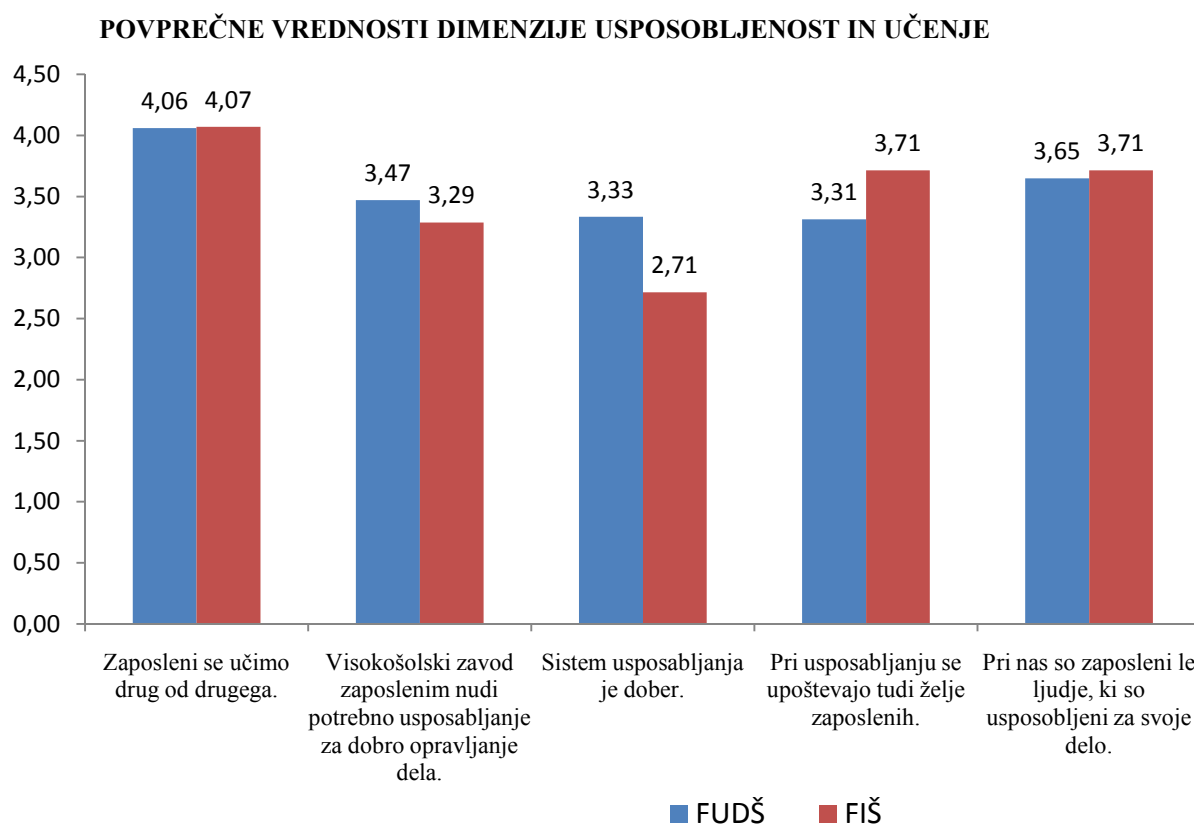
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Strokovna usposobljenost in učenje (FIŠ 3,50; FUDŠ 3,56)

Večina anketiranih zaposlenih na FIŠ in FUDŠ meni, da se zaposleni učijo drug od drugega, kar je pozitivno. Zaposleni pa so večinoma deljenega mnenja (niti da niti ne), da jim podjetje nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo. Velika razlika v povprečni oceni med zaposlenimi na FIŠ in FUDŠ pa je pri trditvi, da je sistem usposabljanja v podjetju dober, in to za kar 0,62 povprečne ocene. Namreč na FUDŠ je povprečna ocena 3,33, na FIŠ pa 2,71. Zaposleni na FIŠ se strinjajo s trditvijo, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi njihove želje, na FUDŠ pa se strinjajo s to trditvijo le delno. Na obeh zavodih pa so zaposleni izrazili dokaj pozitivno mnenje o trditvi, da so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, saj se večina anketiranih strinja s to trditvijo.

Povprečna vrednost dimenzije strokovna usposobljenost in učenje je na FIŠ 3,50, na FUDŠ pa 3,56, kar pomeni, da je ocena na FUDŠ višja za 0,06 povprečne ocene v primerjavi z oceno na FIŠ. Najbolje ocenjena trditev na FIŠ (4,07) in FUDŠ (4,06) je, da se zaposleni učijo drug od drugega. Najslabše ocenjena trditev na FIŠ je, da je sistem usposabljanja dober (2,71). Na FUDŠ predstavlja najslabša povprečna ocena 3,31 za trditev, da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih.

Graf 8: Povprečne vrednosti trditev dimenzije usposobljenost in učenje



Vir: Podatki iz ankete, 2010

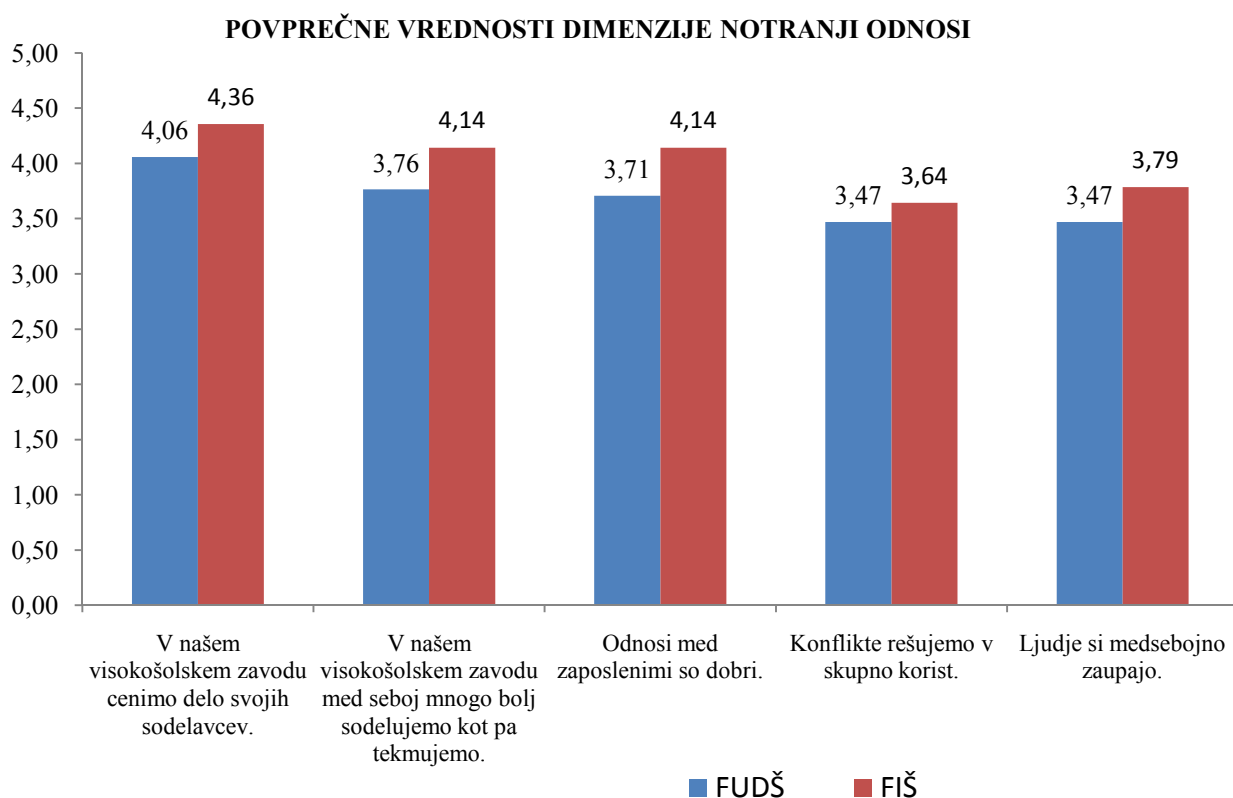
Notranji odnosi v podjetju (FIŠ 4,01; FUDŠ 3,69)

Večina zaposlenih se strinja, da zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev, menijo tudi, da zaposleni mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo ter da so medsebojni odnosi v zavodu dobri. Nekaj negotovosti se pojavlja pri trditvi, da konflikte rešujejo v skupno korist, saj se jih 41,18 % le delno strinja s to trditvijo. Podobno je tudi s trditvijo, da si ljudje medsebojno zaupajo, saj je kar 35,29 % zaposlenih odgovorilo z niti da niti ne.

Povprečna vrednost dimenzije strokovna usposobljenost in učenje je na FIŠ 4,01, na FUDŠ pa 3,69, kar pomeni, da je ocena na FUDŠ nižja za 0,32 povprečne ocene v primerjavi z oceno na FIŠ. Najbolje ocenjena trditev na FIŠ je, da na visokošolskem zavodu cenijo delo svojih sodelavcev. Za to trditev znaša povprečna ocena 4,36, kar je 85,71% vseh zaposlenih, ki so se opredelili, da se strinjajo oziroma se popolnoma strinjajo s trditvijo. Tudi na FUDŠ je najbolje ocenjena trditev, da na visokošolskem zavodu cenijo delo svojih sodelavcev. Ocenjena je bila

s povprečno oceno 4,06, kar je 76,47% zaposlenih, ki so se opredelili, da se strinjajo oziroma se popolnoma strinjajo s trditvijo. Najslabše ocenjena trditev na FIŠ je, da se konflikti rešujejo v skupno korist. Povprečna ocena za to trditev na FIŠ je 3,64. Na FUDŠ sta dve trditvi enako in najslabše ocenjeni s povprečno oceno 3,47. Gre za trditvi, da konflikte na zavodu rešujejo v skupno korist in da si ljudje medsebojno zaupajo.

Graf 9: Povprečne vrednosti trditev dimenzije notranji odnosi



Vir: Podatki iz ankete, 2010

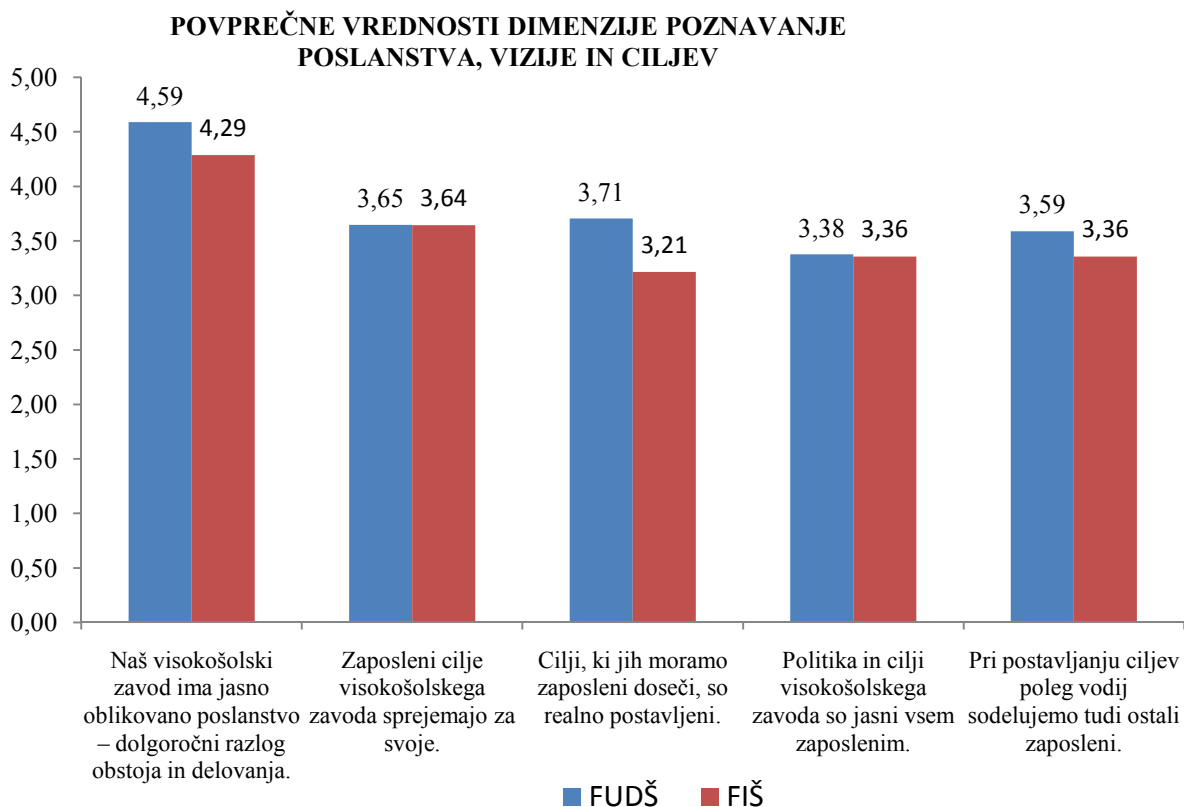
Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev (FIŠ 3,57; FUDŠ 3,78)

Pri analizi mnenja o poznavanju poslanstva, vizije in ciljev zasledimo pomemben podatek, namreč 57,14% zaposlenih na FIŠ in 58,82% zaposlenih na FUDŠ se popolnoma strinja s trditvijo, da ima zavod jasno oblikovano poslanstvo ter s tem dolgoročni razlog za obstoj in razvoj. Večina anketirancev se tudi strinja, da zaposleni cilje podjetja sprejemajo za svoje. Do malo večjih razhajanj v odgovorih med zaposlenimi na FIŠ in FUDŠ prihaja pri trditvi, da so

cilji, ki jih morajo v podjetju doseči, realno postavljeni. Na FUDŠ je povprečne vrednost 3,71, na FIŠ pa 3,21, torej ima FUDŠ za 0,5 povprečne vrednosti boljšo oceno. 25 % zaposlenih na FUDŠ in 28,57% na FIŠ se ne strinja, da so jim politika in cilji podjetja jasni. Dosti anketiranih pa se tudi ne strinja, ali pa le delno, s trditvijo, da pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujejo tudi ostali zaposleni.

Povprečna vrednost dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev je na FIŠ 3,57, na FUDŠ pa 3,78, kar pomeni, da je ocena na FUDŠ višja za 0,21 povprečne ocene v primerjavi z oceno na FIŠ. Najbolje ocenjena trditev na FIŠ in FUDŠ je, da ima zavod jasno oblikovano poslanstvo ter s tem dolgoročni razlog za obstoj in razvoj. Za to trditev znaša povprečna ocena 4,59 na FUDŠ in 4,29 na FIŠ. Najslabše ocenjena trditev na FIŠ je, da so cilji, ki jih morajo v podjetju doseči, realno postavljeni. Povprečna ocena za to trditev na FIŠ je 3,21. Na FUDŠ pa je najslabše ocenjena trditev, da so politika in cilji podjetja jasni, namreč ta trditev je ocenjena s povprečno oceno 3,38.

Graf 10: Povprečne vrednosti trditev dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev



Vir: Podatki iz ankete, 2010

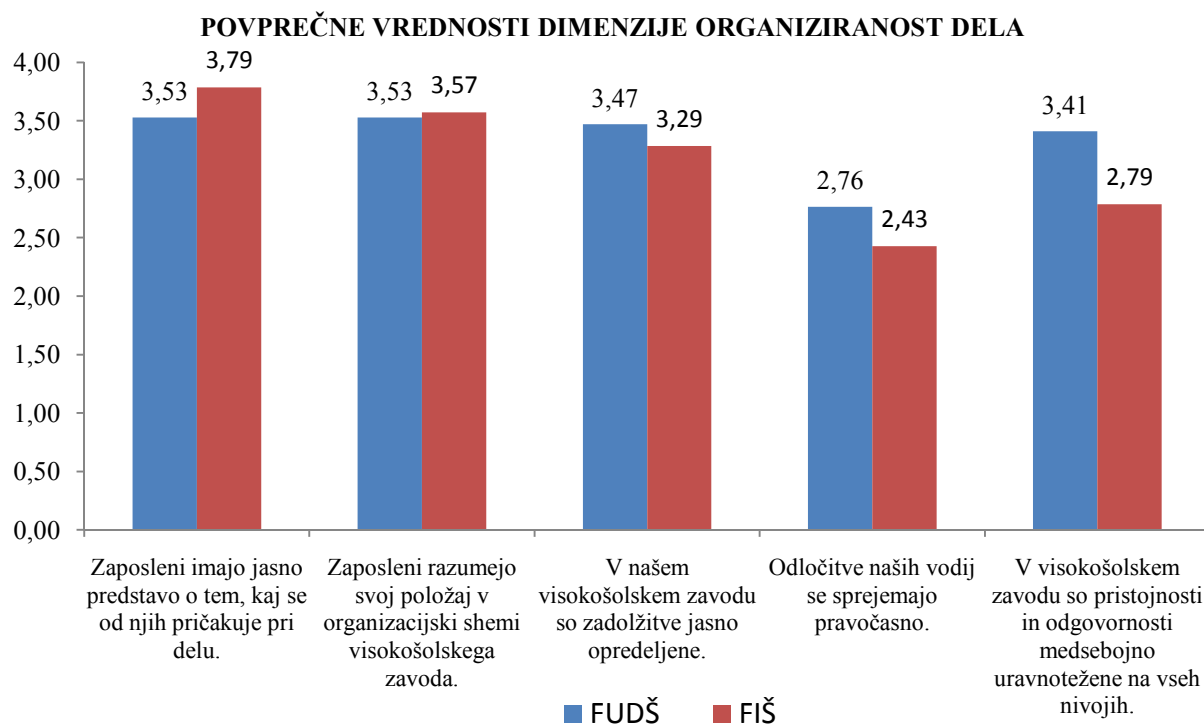
Organiziranost dela (FIŠ 3,17; FUDŠ 3,34)

Pri organiziranosti podjetja je pomembno, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu. Takšnega mnenja so zaposleni tako na FUDŠ kot tudi na FIŠ. 52,94 % anketiranih na FUDŠ in 71,43% anketiranih na FIŠ se strinja oziroma se popolnoma strinja s to trditvijo. Tako se je tudi polovica anketiranih na FIŠ in več kot polovica anketiranih na FUDŠ strinjala s trditvijo, da zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja. Tudi zadolžitve v podjetju so zaposlenim jasno opredeljene.

Zamisliti pa se je potrebno pri trditvi, da vodje odločitve sprejemajo pravočasno, saj je povprečna ocena za FUDŠ 2,76, za FIŠ pa še nižja, in sicer 2,43. Do večjih razlik v odgovorih prihaja pri trditvi, da so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih. Povprečna ocena na FUDŠ je 3,41, na FIŠ pa dosti nižja, kar 2,79, to je celo za 0,62 točke razlike.

Povprečna vrednost dimenzije organiziranost delaje na FIŠ 3,17, na FUDŠ pa 3,34, kar pomeni, da je ocena na FUDŠ višja za 0,17 povprečne ocene v primerjavi z oceno na FIŠ. Najbolje ocenjena trditev na FIŠ in FUDŠ je, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu. Za to trditev znaša povprečna ocena 3,53 na FUDŠ in 3,79 na FIŠ. Enako visoka ocena na FUDŠ (3,53) je tudi za trditev, da zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi zavoda. Najslabše ocenjena trditev na FIŠ in FUDŠ je, da vodje odločitve sprejemajo pravočasno.

Graf 11: Povprečne vrednosti trditve dimenzije organiziranost dela



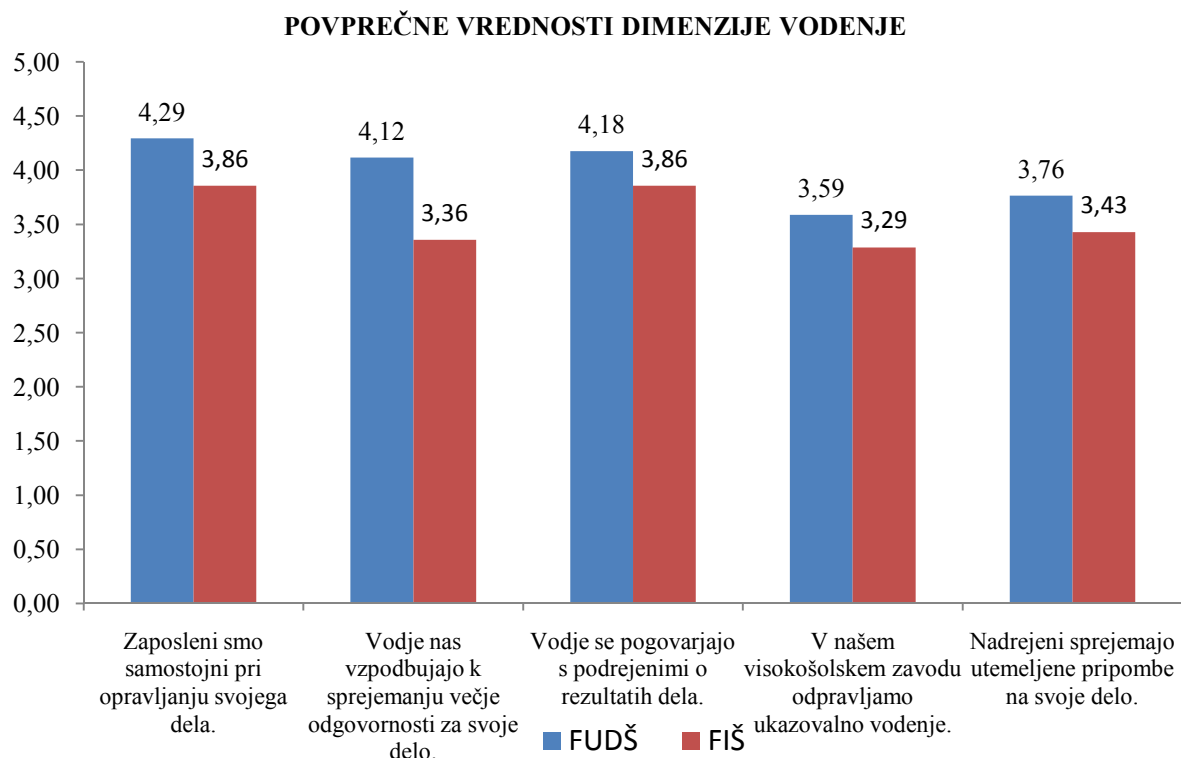
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Vodenje (FIŠ 3,56; FUDŠ 3,99)

Pri analizi dimenzije vodenje se 64,29% anketiranih na FIŠ in 76,47% na FUDŠ strinja s trditvijo, da jih vodje vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Večina zaposlenih meni, da so samostojni pri opravljanju svojega dela, prav tako pa menijo, da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela. Zaposleni se strinjajo oziroma se delno strinjajo s trditvami, da se v zavodu odpravlja ukazovalno vodenje in da nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe za svoje delo.

Povprečna vrednost dimenzije vodenje je na FIŠ 3,56, na FUDŠ pa 3,99, kar pomeni, da je ocena na FUDŠ višja za 0,43 povprečne ocene v primerjavi z oceno na FIŠ. Najbolje ocenjena trditev na FUDŠ je, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela. Za to trditev znaša povprečna ocena 4,29. Na FIŠ pa je najvišja ocena za dve trditvi, in sicer da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela in da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela. Najslabše ocenjena trditev na FIŠ in FUDŠ je, da se v zavodu odpravlja ukazovalno vodenje. Povprečna ocena za to trditev na FIŠ je 3,29, na FUDŠ pa 3,59.

Graf 12: Povprečne vrednosti trditve dimenzije vodenje



Vir: Podatki iz ankete, 2010

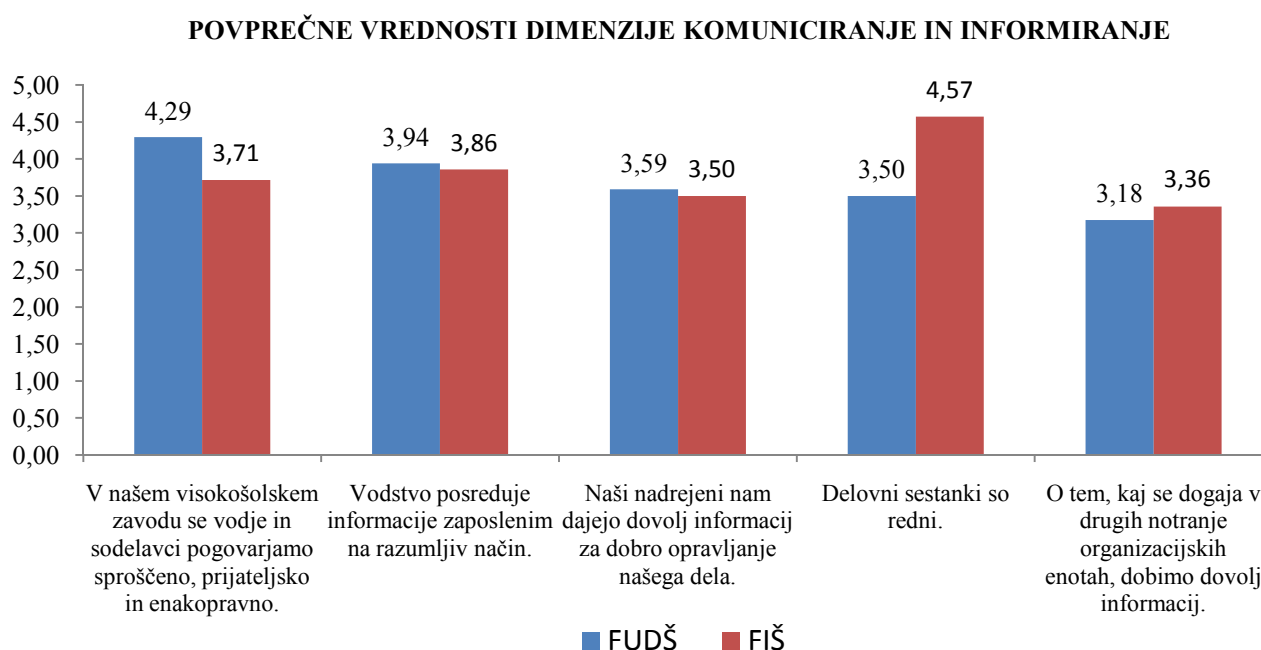
Komuniciranje in informiranje (FIŠ 3,80; FUDŠ 3,70)

Pri analizi se 50 % anketiranih na FIŠ in kar 76,47% anketiranih na FUDŠ strinja, da se v podjetju vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. Podobno, kar 64,29% vprašanih na FIŠ in 76,47% vprašanih na FUDŠ, se strinja s trditvijo, da vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način. Večina zaposlenih je tako tudi mnenja, da jim nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljena dela. Zaskrbljujoče pa je dejstvo, da se veliko anketiranih sploh ne strinja s trditvijo, da dobijo dovolj informacij glede tega, kaj se dogaja v drugih enotah. Do večjih razlik v odgovorih med zaposlenimi na FUDŠ in FIŠ prihaja pri trditvi, da so delovni sestanki redni. Povprečna ocena na FUDŠ je 3,50, na FIŠ pa dosti višja, in sicer 4,57, to je celo za 1,07 točke razlike.

Povprečna vrednost dimenzije komuniciranje in informiranje je na FIŠ 3,80, na FUDŠ pa 3,70, kar pomeni, da gre za minimalno razliko. Najbolje ocenjena trditev na FIŠ je, da so delovni sestanki redni. Za to trditev znaša povprečna ocena 4,57, kar je 92,86% vseh zaposlenih, ki so se opredelili, da se strinjajo oziroma se popolnoma strinjajo s trditvijo. Na

FUDŠ je najboljše ocenjena trditev, da se v podjetju vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. Ocenjena je bila s povprečno oceno 4,29, kar je 76,47% zaposlenih, ki so se opredelili, da se strinjajo oziroma se popolnoma strinjajo s trditvijo. Najslabše ocenjena trditev na FIŠ in FUDŠ je, da zaposleni dobijo dovolj informacij glede tega, kaj se dogaja v drugih enotah. Povprečna ocena za to trditev na FIŠ je 3,36, na FUDŠ pa znaša povprečna ocena 3,18.

Graf 13: Povprečne vrednosti trditev dimenzije komuniciranje in informiranje



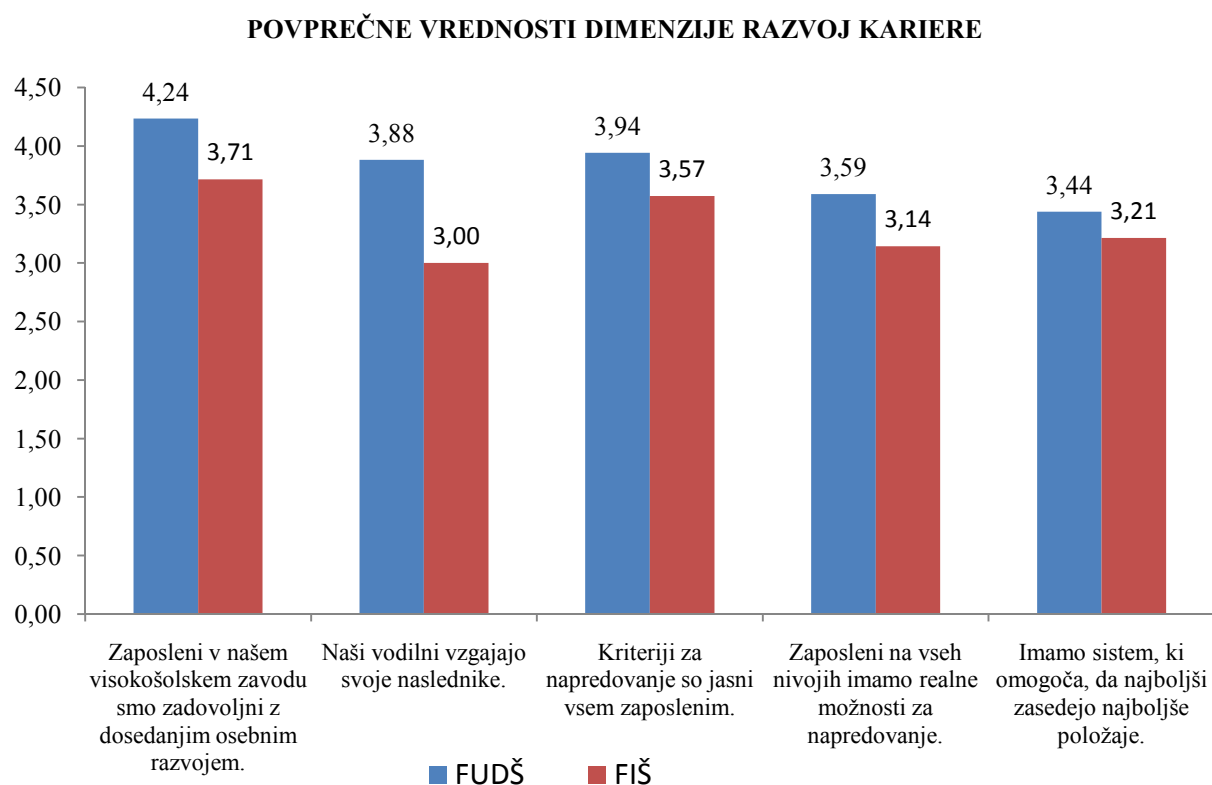
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Razvoj kariere (FIŠ 3,33; FUDŠ 3,82)

Na podlagi rezultatov raziskave lahko trdimo, da prihaja med zaposlenimi na FUDŠ in FIŠ vodgovorih na trditev, da vodilni v podjetju vzgajajo svoje naslednike, do večjih razlik. 42,86 % anketiranih na FIŠ in 64,71% zaposlenih na FUDŠ se strinja oziroma se popolnoma strinja s to trditvijo. Večina zaposlenih je zadovoljnih z dosedanjim osebnim razvojem. Iz analize lahko razberemo tudi, da so večini zaposlenih jasni kriteriji za napredovanje v podjetju. Veliko anketiranih zaposlenih, 28,57% na FIŠ in 23,53% na FUDŠ, je v dvomih (niti ne niti da) glede trditve, da imajo na vseh nivojih realne možnosti za napredovanje. Srednjo oceno, na FUDŠ 3,44 in na FIŠ 3,21, pa so določili zaposleni za trditev, da v podjetju izvajajo takšen sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

Povprečna vrednost dimenzije razvoj kariere je na FIŠ 3,33, na FUDŠ pa 3,83, kar pomeni, da gre za 0,50 razlike v povprečni vrednosti. Najbolje ocenjena trditev na FIŠ in FUDŠ je, da so zaposleni zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem. Za to trditev znaša povprečna ocena 4,24 za FUDŠ, kar je 76,47% vseh zaposlenih, ki so se opredelili, da se strinjajo oziroma se popolnoma strinjajo s trditvijo, in 3,71 za FIŠ, kar je 71,43% vseh zaposlenih, ki se strinjajo oziroma se popolnoma strinjajo s trditvijo. Najslabše ocenjena trditev na FIŠ je, da vodilni vzgajajo svoje naslednike. Povprečna ocena za to trditev je 3,00. Najslabše ocenjena trditev na FUDŠ pa je trditev, da v zavodu izvajajo takšen sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Povprečna vrednost za to trditev je 3,44.

Graf 14: Povprečne vrednosti trditev dimenzije razvoj kariere



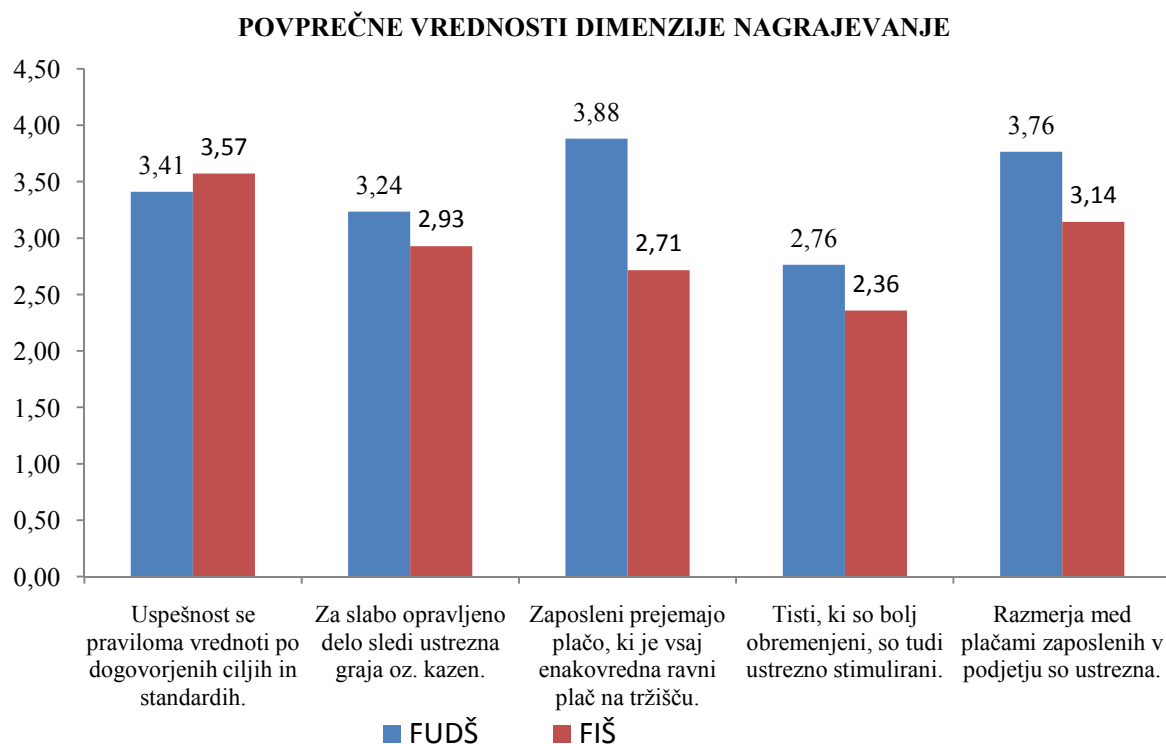
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Nagrajevanje (FIŠ 2,94; FUDŠ 3,41)

Pri analizi omenjene dimenzije opazimo, da so mnenja zaposlenih na FUDŠ in FIŠ o tem, ali se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih podobna. Pri tem se jih 21,43% zaposlenih na FIŠ in 41,17% zaposlenih na FUDŠ strinja, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen oziroma graja. Lahko tudi vidimo, da so zaposleni na FUDŠ in FIŠ deljenega mnenja glede trditve, da dobivajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. Prav nihče na FIŠ se ne strinja popolnoma s to trditvijo, medtem ko se na FUDŠ kar 29,41% zaposlenih popolnoma strinja s to trditvijo. Zaposleni na FIŠ in FUDŠ se delno strinjajo s trditvijo (se niti strinjajo niti ne strinjajo), da so tisti, ki so bolj obremenjeni, tudi ustrezno stimulirani. Od vseh trditev dimenzije nagrajevanje je ta trditev najbolj zaskrbljujoča. Trditev, da so razmerja med plačami zaposlenih v podjetju ustrezna, je med zaposlenimi na obeh zavodih različno ocenjena. Ocena na FIŠ za to trditev znaša 3,14, na FUDŠ pa 3,76.

Povprečna vrednost dimenzije nagrajevanje je na FIŠ 2,94, na FUDŠ pa 3,41, kar pomeni, da gre za 0,47 razlike v povprečni vrednosti. Najbolje ocenjena trditev na FUDŠ je, da dobivajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. Za to trditev znaša povprečna ocena 3,88, kar je 70,59% vseh zaposlenih, ki so se opredelili, da se strinjajo oziroma se popolnoma strinjajo s trditvijo. Najbolje ocenjena trditev na FIŠ je, da se uspešnost praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih. Povprečna vrednost znaša in 3,57, kar je 57,15 % vseh zaposlenih, ki se strinjajo oziroma se popolnoma strinjajo s trditvijo. Najslabše ocenjena trditev na FIŠ in FUDŠ je, da so tisti, ki so bolj obremenjeni, tudi ustrezno stimulirani. Povprečna ocena za to trditev na FUDŠ je 2,76, na FIŠ pa 2,36.

Graf 15: Povprečne vrednosti trditev dimenzije nagrajevanje



Vir: Podatki iz ankete, 2010

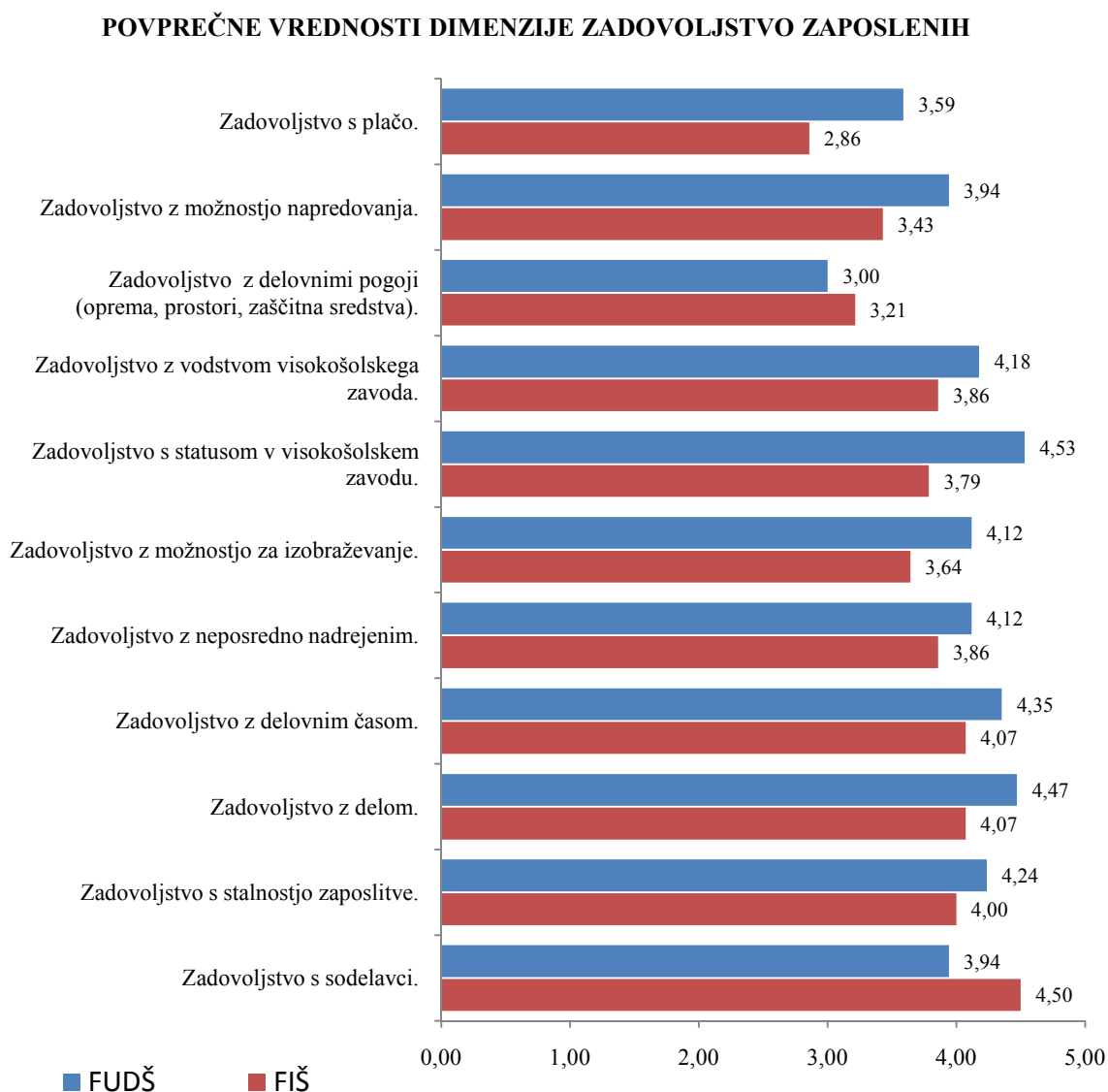
Zadovoljstvo zaposlenih (FIŠ 3,75; FUDŠ 4,04)

Pri analizi dimenzije notranji odnosi v podjetju smo lahko videli, da je bila najslabše ocenjena trditev na FIŠ, da se konflikti rešujejo v skupno korist. Povprečna ocena za to trditev na FIŠ je bila 3,64. Na FUDŠ pa sta dve trditvi enako in najslabše ocenjeni s povprečno oceno 3,47. Gre za trditvi, da konflikte na zavodu rešujejo v skupno korist in da si ljudje medsebojno zaupajo. Kot vidimo imajo tudi najslabše ocenjene trditve srednje visoke povprečne vrednosti. Tukaj, pri analizi dimenzije zadovoljstvo zaposlenih, pa lahko prejšnje odgovore le potrdimo, saj vidimo, da se kar 92,85 % anketiranih na FIŠ in 70,58% na FUDŠ strinja, da so zadovoljni oziroma so popolnoma zadovoljni s sodelavci.

Povprečna vrednost dimenzije zadovoljstvo zaposlenih je na FIŠ 3,75, na FUDŠ pa 4,04, kar pomeni, da gre za 0,29 razlike v povprečni vrednosti.

Večina jih je zadovoljna s stalnostjo zaposlitve kot tudi s samim delom. Pozitivno so zadovoljni tudi s svojim neposredno nadrejenim in delovnim časom. Zaposleni so z možnostjo za izobraževanje večinoma zadovoljni, tako kot tudi z vodstvom podjetja in s statusom, ki ga imajo v podjetju. Nasprotno pa se 21,43 % anketiranih na FIŠ in 41,17% anketiranih na FUDŠ ne strinja oziroma se popolnoma ne strinja z zadovoljstvom glede delovnih pogojev (opreme, prostorov). Večina vprašanih se strinja s trditvijo, da so zadovoljni z možnostjo napredovanja. Skrb vzbujajoče pa je tudi dejstvo, da 35,3% anketiranih na FUDŠ in 64,29% anketiranih na FIŠ ni zadovoljnih oziroma so delno zadovoljni s plačo.

Graf 16: Povprečne vrednosti trditev dimenzije zadovoljstvo zaposlenih



Vir: Podatki iz ankete, 2010

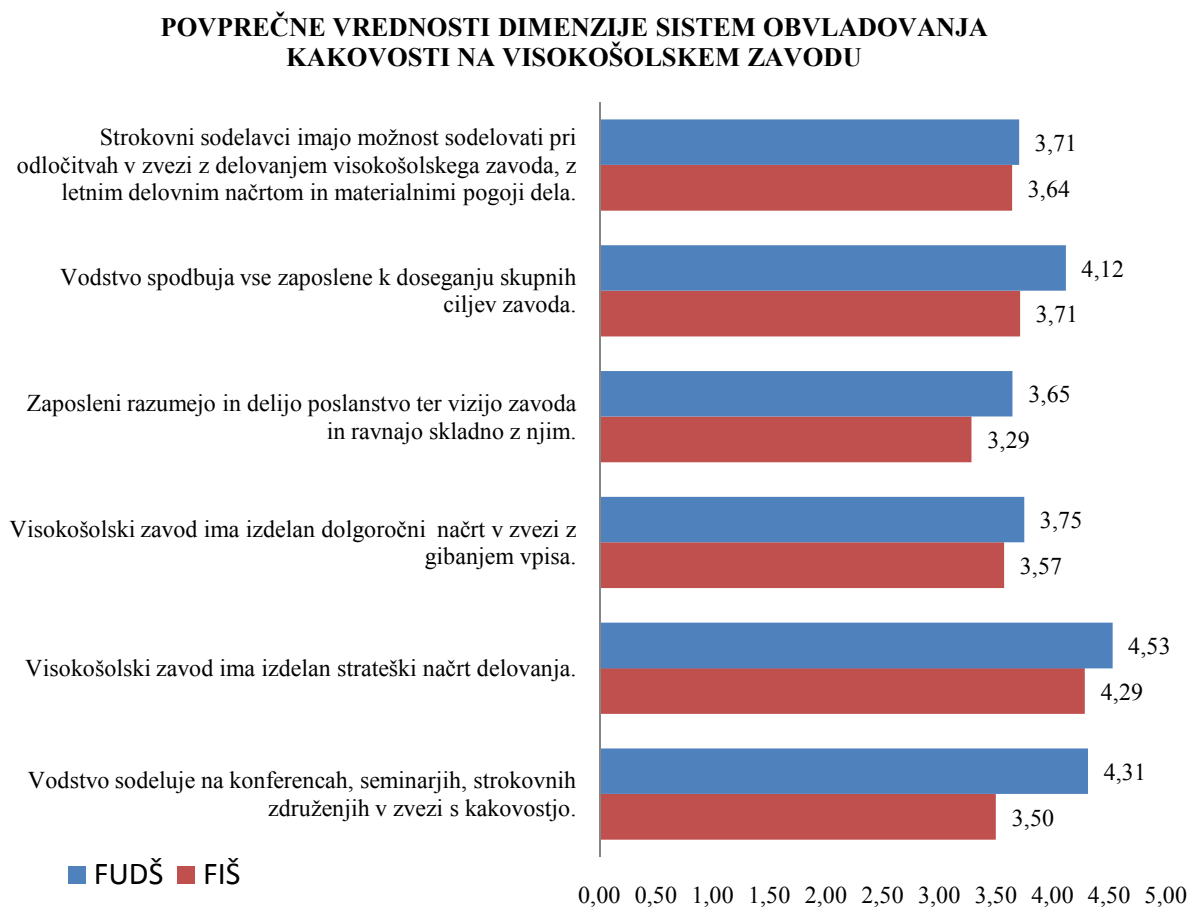
Obvladovanje kakovosti na visokošolskem zavodu (FIŠ 3,67; FUDŠ 4,01)

Iz grafa vidimo, da so povprečne ocene trditev anketiranih na FIŠ in na FUDŠ podobne in da ne odstopajo veliko. Največje odstopanje vidimo pri trditvi, da vodstvo sodeluje na konferencah, seminarjih, strokovnih združenjih v zvezi s kakovostjo. Pri tej trditvi je povprečna vrednost zaposlenih na FIŠ 3,50, na FUDŠ pa 4,31. Razlika je 0,81 povprečne vrednosti.

Najboljša povprečna vrednost zaposlenih na FIŠ 4,29 in na FUDŠ 4,53 je za trditev, da ima zavod izdelan strateški načrt delovanja. To predstavlja 88,24% zaposlenih na FUDŠ in 85,71 % zaposlenih na FIŠ, ki se strinjajo oziroma se popolnoma strinjajo s to trditvijo.

Najslabše ocenjena trditev zaposlenih na FIŠ in FUDŠ je, da zaposleni razumejo in delijo poslanstvo ter vizijo zavoda in ravnajo skladno z njim. Povprečna ocena te trditve na FIŠ je bila 3,29, kar predstavlja 42,86% zaposlenih, ki se delno strinjajo s trditvijo, in 21,43% zaposlenih, ki se ne strinjajo s trditvijo. Povprečna ocena enake trditve na FUDŠ pa je 3,65, kar predstavlja 35,29% zaposlenih, ki se delno strinjajo s trditvijo, in 11,76% zaposlenih, ki se ne strinjajo s trditvijo.

Graf 17: Povprečne vrednosti trditev dimenzije sistem obvladovanja kakovosti na visokošolskem zavodu



Vir: Podatki iz ankete, 2010

Sistem ravnanja z ljudmi pri delu na visokošolskem zavodu (FIŠ 3,28; FUDŠ 3,75)

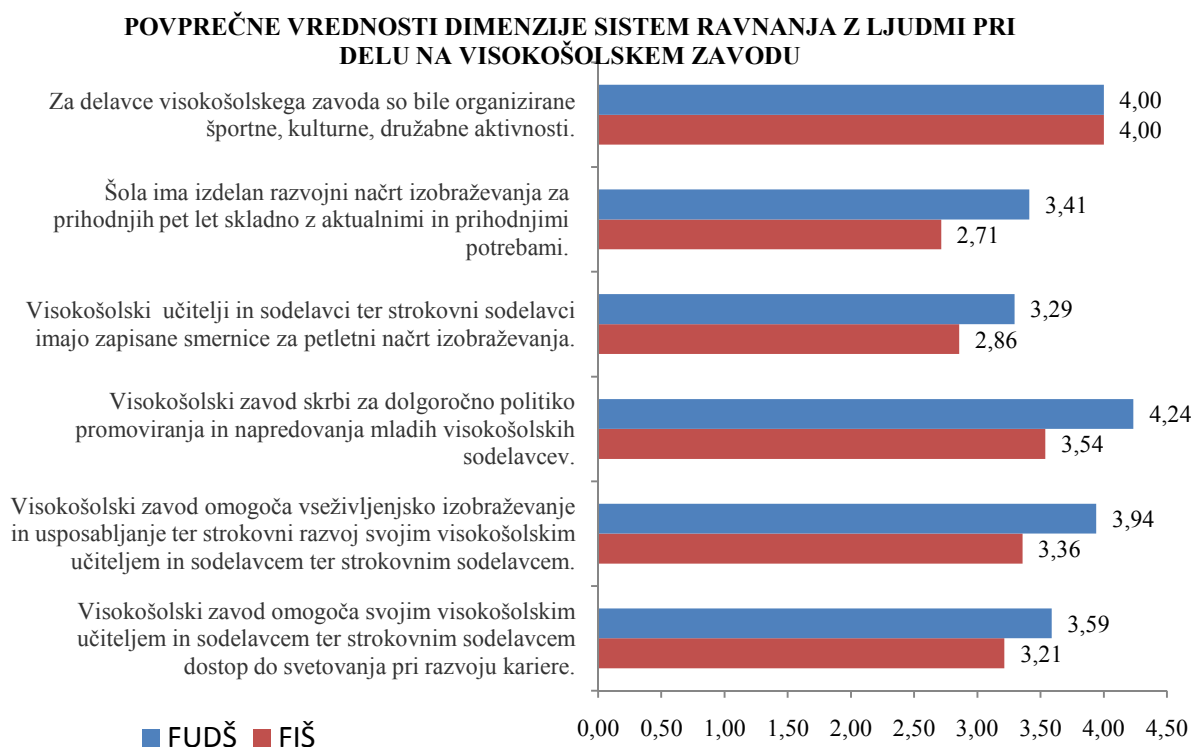
Iz grafa vidimo, da so povprečne ocene trditev anketiranih na FIŠ in na FUDŠ precej različne. Največje odstopanje vidimo pri dveh trditvah: da ima šola izdelan razvojni načrt izobraževanja za prihodnjih pet let skladno z aktualnimi in prihodnjimi potrebami ter da zavod skrbi za dolgoročno politiko promoviranja in napredovanja mladih visokošolskih sodelavcev. Pri prvi trditvi je povprečna vrednost zaposlenih na FIŠ 2,71, na FUDŠ pa 3,41. Pri drugi trditvi pa je povprečna vrednost zaposlenih na FIŠ 3,54, na FUDŠ pa 4,24. Razlika za obe trditvi je 0,70 povprečne vrednosti.

Najboljša povprečna vrednost pri ocenjevanju dimenzije sistem ravnanja z ljudmi pri delu na visokošolskem zavodu zaposlenih na FIŠ je 4,00 za trditev, da zavod za zaposlene organizira športne, kulturne in družabne aktivnosti. To predstavlja 85,72% zaposlenih, ki se strinjajo

oziroma se popolnoma strinjajo s to trditvijo. Najboljša povprečna vrednost zaposlenih na FUDŠ je 4,24 za trditev, da zavod skrbi za dolgoročno politiko promoviranja in napredovanja mladih visokošolskih sodelavcev, kar pa predstavlja 76,47% zaposlenih, ki se strinjajo oziroma se popolnoma strinjajo s to trditvijo.

Najslabše ocenjena trditev zaposlenih na FIŠ je, da ima šola izdelan razvojni načrt izobraževanja za prihodnjih pet let skladno z aktualnimi in prihodnjimi potrebami. Povprečna ocena te trditve na FIŠ je bila 2,71, kar predstavlja 50,00% zaposlenih, ki se ne strinjajo oziroma se popolnoma ne strinjajo s trditvijo. Najslabša povprečna ocena zaposlenih na FUDŠ pa je za trditev, da imajo učitelji, sodelavci in strokovni sodelavci zapisane smernice za petletni načrt izobraževanja. Povprečna ocena te trditve pa je 3,29, kar predstavlja 23,53% zaposlenih, ki se ne strinjajo s trditvijo.

Graf 18: Povprečne vrednosti trditev dimenzije sistem ravnanja z ljudmi pri delu na visokošolskem zavodu



Vir: Podatki iz ankete, 2010

Stanje s prostori in opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno dejavnost na visokošolskem zavodu (FIŠ 3,19; FUDŠ 3,20)

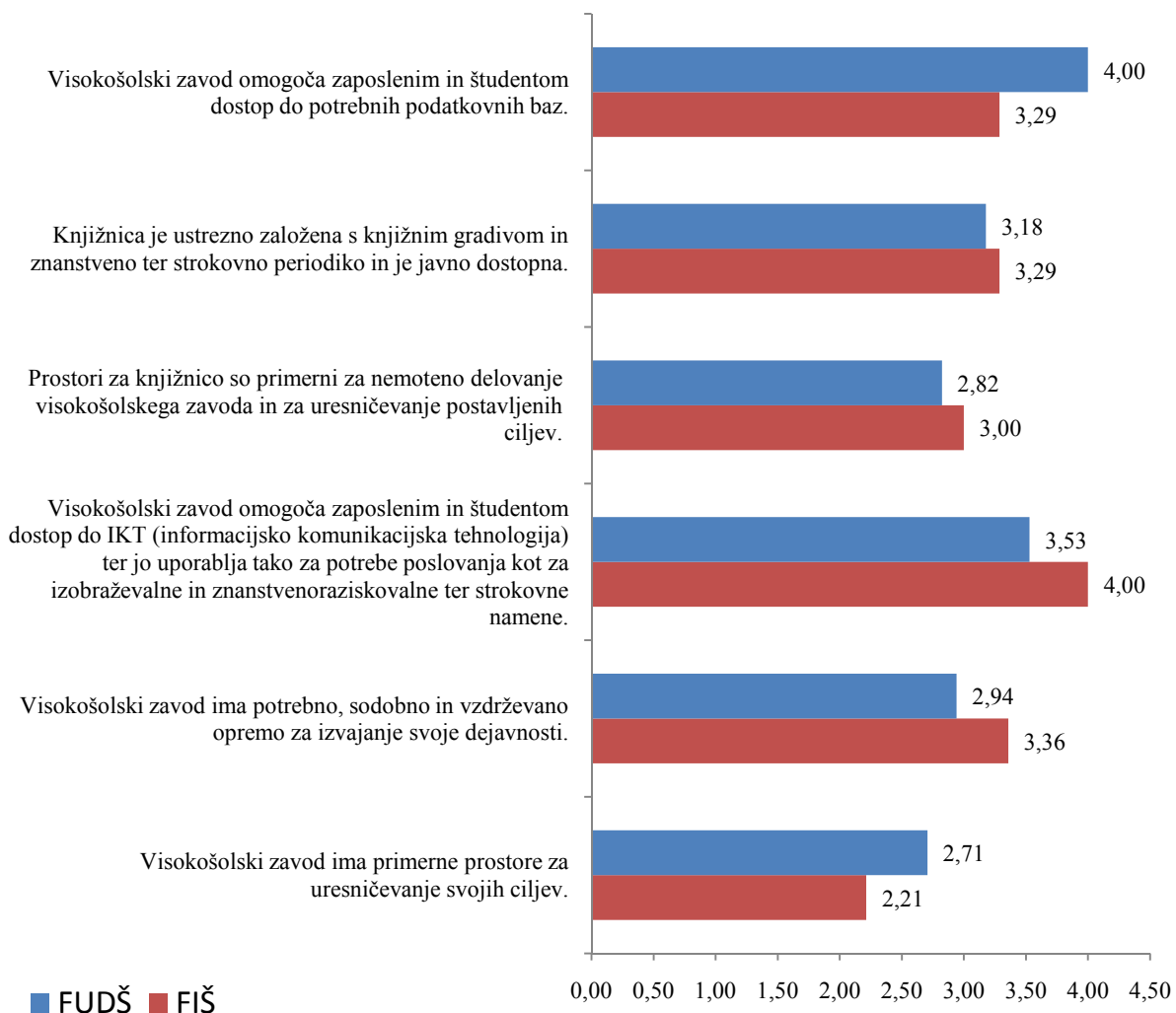
Tudi na tem grafu vidimo, da so povprečne ocene trditev anketiranih na FIŠ in na FUDŠ precej različne. Največje odstopanje vidimo pri trditvi, da zavod omogoča zaposlenim in študentom dostop do potrebnih podatkovnih baz. Povprečna vrednost te trditve je na FIŠ 3,29 in na FUDŠ 4,00. Razlika je 0,71 povprečne vrednosti.

Najboljša povprečna vrednost pri ocenjevanju dimenzije stanje s prostori in opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno dejavnost na visokošolskem zavodu na FIŠ je 4,00 za trditev, da zavod zaposlenim in študentom omogoča dostop do IKT ter jo uporablja tako za potrebe poslovanja kot za izobraževalne in znanstvenoraziskovalne ter strokovne namene. To predstavlja 71,43% zaposlenih, ki se strinjajo oziroma se popolnoma strinjajo s to trditvijo. Najboljša povprečna vrednost zaposlenih na FUDŠ je prav tako 4,00 za trditev, da zavod omogoča zaposlenim in študentom dostop do potrebnih podatkovnih baz, kar pa predstavlja 76,47% zaposlenih, ki se strinjajo oziroma se popolnoma strinjajo s to trditvijo

Najslabše ocenjena trditev zaposlenih na FIŠ in FUDŠ je, da ima zavod primerne prostore za uresničevanje svojih ciljev. Povprečna ocena te trditve na FIŠ je bila 2,21, kar predstavlja 57,14% zaposlenih, na FUDŠ pa 2,71, kar pa je 52,94% zaposlenih, ki se ne strinjajo oziroma se popolnoma ne strinjajo s trditvijo.

Graf 19: Povprečne vrednosti trditev dimenzije stanje s prostori in opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno dejavnost na visokošolskem zavodu

POVPREČNE VREDNOSTI DIMENZIJE RAZPOLOŽLJIVOST OPREME ZA IZOBRAŽEVALNO IN ZNANSTVENORAZISKOVALNO DEJAVNOST



Vir: Podatki iz ankete, 2010

5.4 Predlogi za izboljšanje

Dogajanje v slovenskem in evropskem visokem šolstvu je v zadnjih letih izjemno dinamično. Ob vseh trenutnih spremembah se kažejo nove priložnosti za študente, hkrati pa tudi za zaposlene v teh organizacijah. Omenjeni procesi predstavljajo številne nove izzive. Tega se zavedata tudi preučevana visokošolska zavoda, katerima je cilj nadgraditi dosedanje delo. Preučevana zavoda želita ustvariti dobre temelje v odnosih med zaposlenimi, na katerih bi gradili kakovostne procese izobraževanja in dosegali ugled tako na domačih kot tudi na tujih tleh. Ta naloga je bila narejena ravno v tej smeri – preučiti odnose, zadovoljstvo in klimo med

zaposlenimi na dveh visokošolskih zavodih ter ugotoviti, katere dejavnike morata ti dve organizaciji izpopolniti, da bi dosegli napredek v dejavnih, ki so se izkazali kot slabše ocenjeni. V nadaljevanju bomo podali predloge za izboljšanje, ki bi lahko služili kot načrt za oblikovanje odnosov v zavodu.

Iz grafov vidimo, da imajo zaposleni na Fakulteti za uporabne družbene študije (FUDŠ) najbolj pozitiven odnos do dimenzije motivacija in zavzetost (4,09), zaposleni so zadovoljni na svojem delovnem mestu (4,04). Dober odnos kažejo tudi do sistema obvladovanja kakovosti na visokošolskem zavodu (4,01) kot tudi do vodenja (3,99).

Na drugi strani pa vidimo, da zaposleni na FUDŠ niso zadovoljni z opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno dejavnost (3,20), prav tako slabo ocenjujejo organiziranost dela (3,34), tudi nagrajevanje ni ustrezno (3,41).

Na Fakulteti za informacijske študije (FIŠ) pa so kot najbolj pozitivne dejavnike označili notranje odnose (4,01), motivacijo in zavzetost (4,01), inovativnost in iniciativnost (4,01).

Zaposleni na FIŠ so najslabše ocenili dejavnik nagrajevanje (2,94). Slabo pa so ocenili tudi organiziranost dela (3,17), razpoložljivost z opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno dejavnost (3,19), razvoj kariere (3,33), sistem ravnanja z ljudmi pri delu na visokošolskem zavodu (3,40).

Iz vsega zgoraj navedenega lahko vidimo, da bi bilo potrebno izboljšati opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno dejavnost. Namreč, zaposleni na FIŠ in FUDŠ ocenjujejo, da zavoda nimata dovolj primernih prostorov za uresničevanje svojih ciljev, prav tako menijo, da knjižnica ni primerna za nemoteno delovanje zavoda in doseganje zastavljenih ciljev. Zaposleni na FUDŠ slabše v primerjavi s FIŠ ocenjujejo, da zavod nima dovolj potrebne, sodobne in vzdrževane opreme za izvajanje dejavnosti.

Predlog k izboljšanju slabe ocene je, da bi bilo potrebno zamenjati lokacijo izvajanja izobraževalnih aktivnosti, predvsem v Novem mestu, saj so sedanji prostori premajhni predvsem za tiste letnike, ki so številčno večji. Fakulteta sicer rešuje ta problem z izvajanjem določenih predmetov na drugih lokacijah, vendar pa to ni praktično in je verjetno moteče tudi

za zaposlene. Prav tako nimajo vsi zaposleni kabinetov, v katerih bi lahko nemoteno opravljali svoje delo med prostimi urami. Menimo, da bi bilo tudi to v pomoč pri delu zaposlenih.

Kot neustrezno zaposleni ocenjujejo tudi knjižnico. Menimo, da se fakulteta zaveda pomembnosti lastne knjižnice in tudi dela na tem, da bi se knjižnica posodabljala ter povečala razpoložljivost knjižničnega gradiva, pa vendar je knjižnica v Novem mestu za potrebe fakultete premajhna. V knjižnici je premalo literature, ki je potrebna za študij, prav tako pa bi bilo potrebnih več delovnih kotičkov v njej, kjer bi lahko študentje in zaposleni v miru prebirali literaturo, brskali in iskali gradivo po internetu, pisali naloge ... Delovni čas knjižnice v Novem mestu je neustrezen, saj je odprta le do zgodnje popoldanske ure. Menimo, da bi knjižnica morala biti vsaj en dan v tednu odprta dlje (sedaj je do pete ure).

Zaposleni prav tako menijo, da oprema za izvajanje dejavnosti ni dovolj sodobna in vzdrževana. Menimo, da bi morala imeti vsaka učilnica dovolj računalnikov, tako da bi vsak študent imel svoj računalnik in bi lahko aktivno sodeloval na predavanjih in vajah.

Pri dimenziji organiziranost dela so zaposleni na FUDŠ in FIŠ ocenili, da se odločitve vodij ne sprejemajo dovolj hitro oziroma so prepočasne. Naš predlog je, da se organizirajo redni sestanki, katerih bi se udeleževali vsi zaposleni. Namen sestanka bi bil, da zaposleni sprotno rešujejo nastale probleme, izpostavijo težave. Poleg tega pa bi bili takšni sestanki tudi priložnost, da teče komunikacija v vse smeri. Sicer je urnik profesorjev zelo razpršen in se odvija na različnih lokacijah. Zavedamo se, da je zaradi tega izvedba takšnih sestankom malo otežena. Vendar pa menimo, da je koristnost takšnih sestankov še vedno tako velika, da bi se morali zaposleni potruditi in vseeno uskladiti svoj čas. V primeru, da si nikakor ni mogoče uskladiti urnikov, predlagamo videokonferenco.

Pri dimenziji nagrajevanje zaposleni na FUDŠ in FIŠ menijo, da tisti, ki so bolj obremenjeni niso ustrezno stimulirani. V tem primeru bi bilo potrebno spremljati, koliko se zaposleni dodatno angažirajo pri svojem delu: ali objavljajo članke v medijih, pišejo knjige, sodelujejo v raziskavah, so dejavni pri raznih konferencah. Na podlagi teh rezultatov pa jih tudi primerno nagraditi.

Zaposleni na FIŠ so slabše ocenili dejavnik o ustrezno izplačanih plačah glede na raven plač na trgu. Odgovarjajo, da njihova plača ni enakovredna ravni plač na tržišču oziroma ta dejavnik slabše ocenjujejo. Trenutno menimo, da je tovrstno nezadovoljstvo vsesplošno prisotno v vseh sektorjih gospodarstva, javne uprave ... Gre za posledico trenutnih slabih gospodarskih razmer, katere pa menimo, da bodo odpravljene šele po izhodu gospodarstva iz krize.

Pri dimenziji razvoj kariere zaposleni anketirani na FIŠ slabše ocenjujejo tri trditve. Menijo, da vodilni ne vzgajajo (dovolj) svojih naslednikov, da zaposleni nimajo vedno realne možnosti za napredovanje in da delajo v sistemu, ki ne omogoča vedno, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Iz trditev zaposlenih sklepamo, da vodstvo premalo sodeluje s podrejenimi ter da je premalo komunikacije med podrejenimi in nadrejenimi. S sodelovanjem in angažiranjem nekaterih sposobnih zaposlenih je možno zagotoviti uspešen kader, ki bi lahko bil v pomoč vodstvu in bi veliko pripomogel k uspešnejšemu delu v zavodu. Vsaki organizaciji bi moral biti poglobitveni cilj in vodilo, da svoje zaposlene enakovredno obravnavajo ter na podlagi njihovih uspehov določajo napredovalno lestvico. Tako bi zaposleni čutili, da lahko računajo na napredovanje in ugodnosti le na podlagi svojega dela ter uspešno rešenih nalog.

Pri dimenziji sistem ravnanja z ljudmi pri delu menijo zaposleni na FIŠ, da zavod nima izdelanega razvojnega načrta izobraževanja za prihodnjih pet let skladno s potrebami ter da zaposleni nimajo zapisanih smernic za petletni načrt izobraževanja. Menimo, da bi se morali vsi zaposleni profesorji angažirati pri oblikovanju izobraževalnih načrtov in s tem zagotoviti izboljšave v posameznem študijskem programu ter zagotoviti bolj tekoče delo. S tem bi visokošolski zavod imel točno določene cilje, katerim bi morali slediti po načrtno določenem časovnem planu razvoja. To omogoča lažje vrednotenje dosedanjega dela, doseženih uspehov, morebitnih neuspehov in določanja novih potreb.

5.5 Splošni akt »Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na visokošolskem zavodu«

Splošni akt Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na visokošolskem zavodu je pravilnik o izvedbi raziskave, v katero so vključeni vsi zaposleni fakultete. Pravilnik zajema navodila za oblikovanje vprašalnika, okvirno vsebino vprašalnika, navodila o izbiri

anketirancev, načinu izvedbe raziskave, preučevanju in analizi anket, udeležencih pri izvedbi raziskave, navodila o uporabnosti poročil in o poročanju ter hranjenju zbranih podatkov.

Struktura akta:

- vsebina pravilnika,
- nevtralna slovnična oblika,
- značaj in namen ankete,
- anketni vprašalnik in ocenjevalna lestvica,
- odgovornost za izvedbo ankete,
- obseg in čas anketiranja,
- način izvedbe anketiranja,
- pravica do izpolnjevanja anketnega vprašalnika, anketiranci,
- obveščanje,
- izvedba anketiranja,
- potek anketiranja pri vodenem skupinskem anketiranju,
- potek anketiranja pri spletnem anketiranju,
- potek anketiranja pri poštnem anketiranju,
- zapisnik o anketiranju,
- vnos in obdelava podatkov ter hramba anketnih vprašalnikov,
- letno poročilo o rezultatih anketiranja,
- poročilo o rezultatih anketiranja,
- posredovanje rezultatov o anketiranju,
- uporaba rezultatov letnega poročila o rezultatih anketiranja,
- zaupnost rezultatov,
- hranjenje vprašalnikov, podatkov in rezultatov,
- spremljanje izvajanja anket,
- ponovitev anketiranja,
- preverjanje zajema in obdelave podatkov,
- veljavnost pravilnika,
- spremembe in dopolnitve pravilnika.

Omenjeni splošni akt prilagamo v Prilogi 3.

6. SKLEP

Magistrska naloga predstavlja sedem poglavij. V uvodu smo predstavili splošne kriterije, ki smo jih želeli zajeti z magistrsko nalogo. Opredelili smo problem, ki smo ga želeli raziskati. Kratko smo predstavili vsebino naloge, koliko zadovoljstvo vpliva na organizacijo. Nadalje smo določili raziskovalno vprašanje, hipoteze in pojasnili metodološki pristop k raziskovanju. Zadnji del prvega poglavja predstavlja zgradbo naloge.

V drugem poglavju smo prikazali, kako je koristno, da organizacije načrtno in sistematično ravnajo s svojimi zaposlenimi. V tem poglavju smo obravnavali ravnanje z ljudmi, opisali smo kakšen pomen ima dobra klima in zadovoljstvo zaposlenih na uspešnost organizacij, pomen učinkovitega ocenjevanja delovne uspešnosti in pomen izvajanja motivacije na zaposlene.

V tretjem poglavju smo pojasnili pojem zadovoljstvo zaposlenih in opredelili povezanost treh pojmov, ki se med seboj povezujejo in so pogosto soodvisni: organizacijska kultura, organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Sledi podpoglavje, kjer smo obravnavali ključne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Omenili smo dve različni členitvi, od katerih pa smo eno tudi podrobneje predstavili po posameznih dejavnikih.

Četrto poglavje je bilo namenjeno analizi modelov spremljanja zadovoljstva zaposlenih. V podpoglavjih smo opisali model Slovenska organizacijska klima –SiOK, model Modro oko in model odličnosti EFQM. Na podlagi omenjenih modelov smo oblikovali svoj model, ki bo namenjen preučevanju zadovoljstva zaposlenih na visokošolskem zavodu.

Peto poglavje opisuje zadovoljstvo zaposlenih na visokošolskih zavodih. Prvi podpoglavji opisujeta splošne značilnosti in lastnosti Fakultete za informacijske študije in Fakultete za uporabne družbene študije. V naslednjem podpoglavju smo predstavili projekt in raziskavo, ki smo jo opravili. Opisali smo metodološki pristop k raziskavi, predstavili model spremljanja zadovoljstva zaposlenih na zavodih in opisali vprašalnik. V naslednjem podpoglavju smo obdelali pridobljene podatke za obe fakulteti, interpretirali rezultate raziskave ter poiskali predloge, kako bi slabše ocenjene dejavnike izboljšali. Na koncu poglavja pa smo tudi opisali

izdelan splošni akt Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na visokošolskem zavodu.

Sledi zaključek, in sicer šesto poglavje, v katerem so navedene sklepne misli. Sedmo poglavje predstavlja spisec literature in virov. Zadnje, osmo poglavje pa vsebuje priloge.

Način dela v vzgojno-izobraževalnih institucijah je zelo specifično in ga je težko primerjati z drugimi institucijami v drugih panogah. Predvsem ima velik pomen njihov vplivna razvoj generacij določene pokrajine, države in širše tudi sveta. Dobro delo tovrstnih zavodov se dolgoročno pokaže šele z rezultati študentov, zato je dobro, da je delo takšnih organizacij kakovostno in da dosegajo visoke standarde tudi s pomočjo rednih raziskav. Eden izmed odločilnih dejavnikov za zagotavljanje kakovosti dela zavoda je tudi zagotavljanje zadovoljstva in doseganje ugodne klime za zaposlene. Samo zadovoljen delavec in dobra klima v organizaciji lahko zagotovita pot do uspeha. Menimo, da je to temelj, na katerem se gradi uspeh. Pozitivno naravnani imajo motiv in željo po napredku in kakovosti. Takšni zaposleni stremijo k uspehu in ga želijo doseči, spodbujajo drug drugega in se medsebojno motivirajo.

Na začetku naloge smo opredelili tri predpostavke:

- Stopnja zadovoljstva zaposlenih je visoka na obeh zavodih, zato ne prihaja do bistvenih razlik.
- Možnost osebnega razvoja v organizaciji je eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na zadovoljstvo.
- Pomanjkanje dobrih medsebojnih odnosov oziroma pomanjkanje druženja med sodelavci privede do nezadovoljstva.

Prvo predpostavko lahko delno potrdimo, saj je stopnja zadovoljstva na obeh zavodih zadovoljiva, ni pa visoka. Zaposleni so jo ocenili s povprečno oceno 3,75 na FIŠ in 4,04 na FUDŠ. Iz rezultatov ankete vidimo, da je stopnja zadovoljstva na FUDŠ povprečno višja za 0,29 ocene.

Kot smo že v prvem delu naloge poudarili, je za zadovoljstvo zaposlenih in pozitivno klimo v organizaciji potrebnih vrsta dejavnikov. Eden pomembnejših pa je ravnanje z ljudmi pri delu

in razvoj ter izobraževanje zaposlenih. Pri tem je za organizacijo ugodno prakticirati humanistični model ravnanja z ljudmi pri delu. Gre za model, ki stremi k razvijanju človeških zmožnosti v organizaciji in nudi pomoč posameznikom pri karieri. V nalogi opisujemo tudi sedem najboljših praks ravnanja s človeškimi viri in ena izmed njih je obsežno usposabljanje ter izpopolnjevanja znanja, s tem pa tudi osebni razvoj zaposlenih. Odgovornost organizacije za to področje zagotavlja večje zadovoljstvo delavcev in zmanjšanje stresnih situacij. Iz zgoraj navedenega lahko potrdimo, da je osebni razvoj v organizaciji eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na zadovoljstvo.

Zaposleni na obeh zavodih so odgovorili, da zavod organizira športne, kulturne in druge družbene aktivnosti, kar pomeni, da se zaposleni tudi v prostem času družijo. Zaposleni so na FIŠ in FUDŠ v povprečju zadovoljni s sodelavci. K dobri odnosom med zaposlenimi pripomorejo tudi druženja v prostem času in obratno: premalo druženja med sodelavci privede do nezadovoljstva. Tako potrjujemo tudi tretjo predpostavko.

Z raziskavo se je izkazalo, da sta oba preučevana zavoda relativno uspešna pri doseganju dobre organizacijske klime in zadovoljstva med zaposlenimi, pa čeprav gre za mlada zavoda, ki delujeta neodvisno od drugih fakultet z dolgoletno tradicijo. Seveda pa imata zavoda tudi nekaj hib, katere še morata odpraviti, se poglobiti v nekatere dejavnike, ki zagotavljajo boljše odnose. Oba zavoda morata zagotoviti večje in primernejše prostore za delo ter graditi odnose med zaposlenimi. Tega seveda ni mogoče zagotoviti kar čez noč, je pa smiselno korak za korakom dosegati postavljene cilje in čez leta žeti uspehe. Menimo, da sta oba zavoda na dobri poti, da postaneta znana in priznana zavoda v Sloveniji. S trdim delom pa morda tudi v tujini. S tem, ko sta nam fakulteti omogočili raziskavo, sta pokazali, da si želita oceniti stopnjo zadovoljstva in da imata željo narediti korak naprej k izboljšavi obstoječega stanja.

7. LITERATURA IN VIRI

1. Černetič, Metod (2007): Management in sociologija organizacij. Kranj: Moderna organizacija.
2. Davis, K. in Newstrom W. John (1989): Human Behavior at Work. New York: McGraw-Hill.
3. George, M. Jennifer in Jones, R. Gareth (1996): Organizational behaviour. New York: Addison-Wesley.
4. Gruban, Brane (2003): Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti: z merjenjem delovne uspešnosti vodij nad epidemijo nezavzetosti zaposlenih: Human Resource Management.
5. Jurančič, Ilija (1995): Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
6. Kavčič, Bogdan (1987): Sociologija dela. Delavska enotnost, Ljubljana.
7. Kramberger, T., Ilic, B., Kohont, A. (2004): S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. Sophia: Ljubljana.
8. Leon, Loredana (2007): Model odličnosti EFQM. Majhna in srednje velika podjetja. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje.
9. Lipičnik, Bogdan (1996): Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Lipičnik, Bogdan (1997): Človeški viri in ravnanje z njimi, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Lipičnik, B. in Drago, M. (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management). Ljubljana, Gospodarski vestnik.
12. Lipičnik, Bogdan (1994): Ljudje in organizacija. Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
13. Lipovec, Filip (1987): Razvita teorija organizacije. Maribor, Obzorja.
14. Mihalič, Renata (2007): Upravljam organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
15. Mihalič, Renata (2006): Management človeškega kapitala. Škofja Loka, Mihalič in partnerji.
16. Ministrstvo za šolstvo in šport (2001): Modro oko: Spoznaj, analiziraj, izboljšaj.

Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.

17. Model odličnosti EFQM (2002): Model odličnosti EFQM, Majhna in srednje velika podjetja. Evropski sklad za upravljanje kakovosti. Publikacije EFQM.
18. Možina, Stane (1998): Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Musek, J. in Pečjak V. (2001): Psihologija. EDUCY, Ljubljana.
20. Pfeffer, Jeffrey (1998): The Human Equation: building Profits by Putting People First. Boston: Harvard Business School Press,.
21. Pogačnik, Vid (1997): Lestvice delovne motivacije. Ljubljana: Produktivnost.
22. Rejc, Adriana (2002): Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Rozman, Rudi (2000): Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Schermerhorn, John R., James G. Hunt in Richard N. Osborn (1997): Basic Organizational Behavior. 2nd Edition. New York: John Wiley & Sons.
25. Torrington D. in Hall L. (1987): Personnel Management. New Jersey: Prentice-Hall.
26. Trstenjak, Anton (1979): Psihologija dela in organizacije. DDU UNIVERZUM, Ljubljana.
27. Uhan, Stane (2000): Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Kranj: Moderna organizacija.
28. Vrčko, M. in Erjavšek, B. (1998): Drugačen način organiziranja ljudi. Ljubljana: Biro Praxis.
29. Zorman, Mirko (2001): Modro oko: spoznaj, analiziraj, izboljšaj. Nadaljevanje projekta Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.
30. Zupan, Nada (1999): Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Zupan, Nada (2002): Plače in nagrajevanje zaposlenih. Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

INTERNETNI VIRI

1. Biro Praxis. <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15> [27.3.2010]
2. Fakulteta za informacijske študije Novo mesto. FIŠ. <http://www.fis.unm.si/si/fis/> [11. 4. 2010]
3. Fakulteta za uporabne družbene študije. FUDŠ. <http://www.fuds.si/si/> [11. 4. 2010]
4. Model odličnosti EFQM. Dostopno na: www.efqm.org. [07. 5. 2010]
5. Samoevalvacijsko poročilo o delu Fakultete za uporabne družbene študije v Novi Gorici v letu 2008. Dostopno na: http://www.fuds.si/media/pdf/pravniviri/Samoevalvacijsko_porocilo2008.pdf[30. 5. 2010].

8. PRILOGE

PRILOGA 1: Poročilo FIŠ

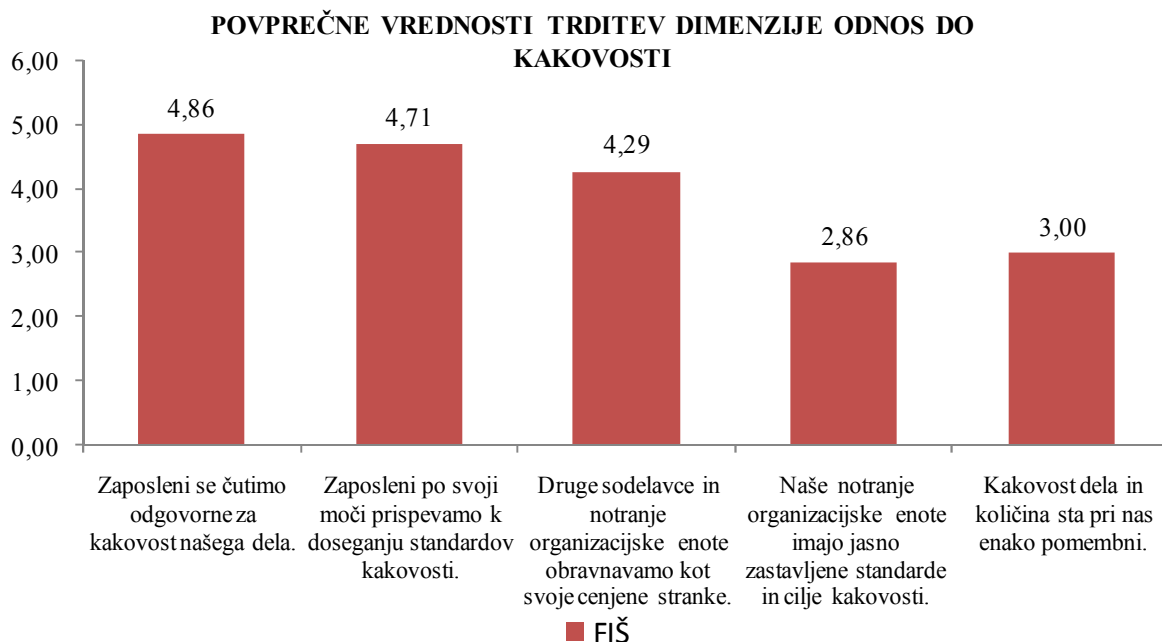
PRILOGA 2: Poročilo FUDŠ

PRILOGA 3: Splošni akt "Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima na visokošolskem zavodu"

PRILOGA 4: Vprašalnik

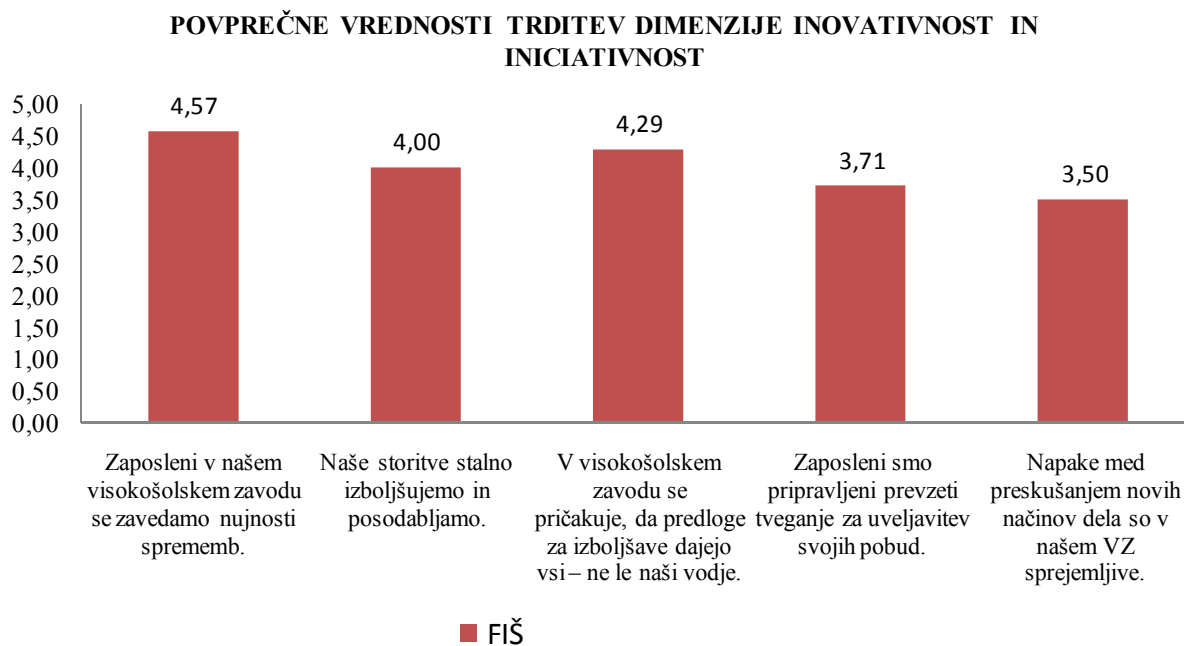
PRILOGA 1: Poročilo FIŠ

Graf 1: Povprečne vrednosti trditev dimenzije odnos do kakovosti



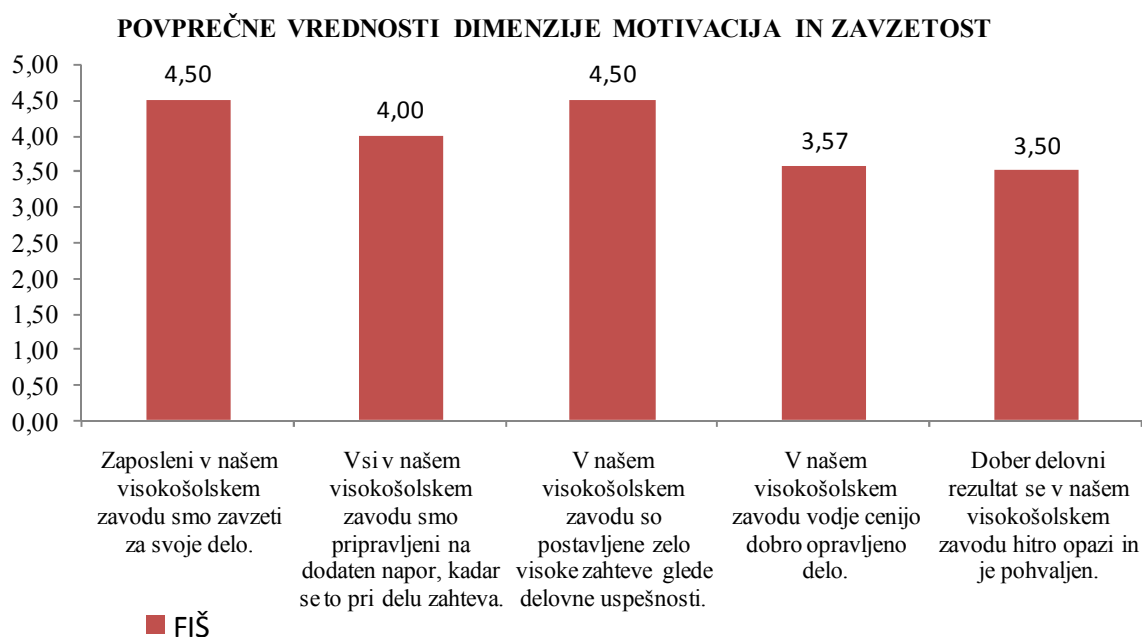
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 2: Povprečne vrednosti trditev dimenzije inovativnost in iniciativnost



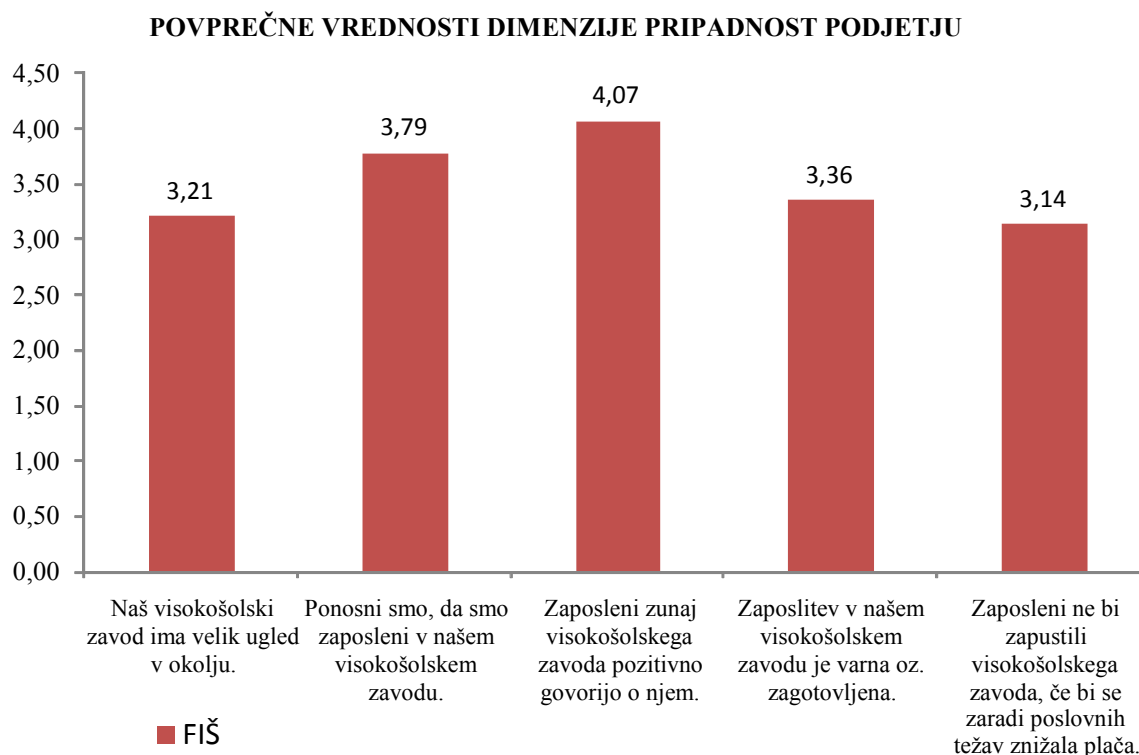
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 3: Povprečne vrednosti trditev dimenzije motivacija in zavzetost



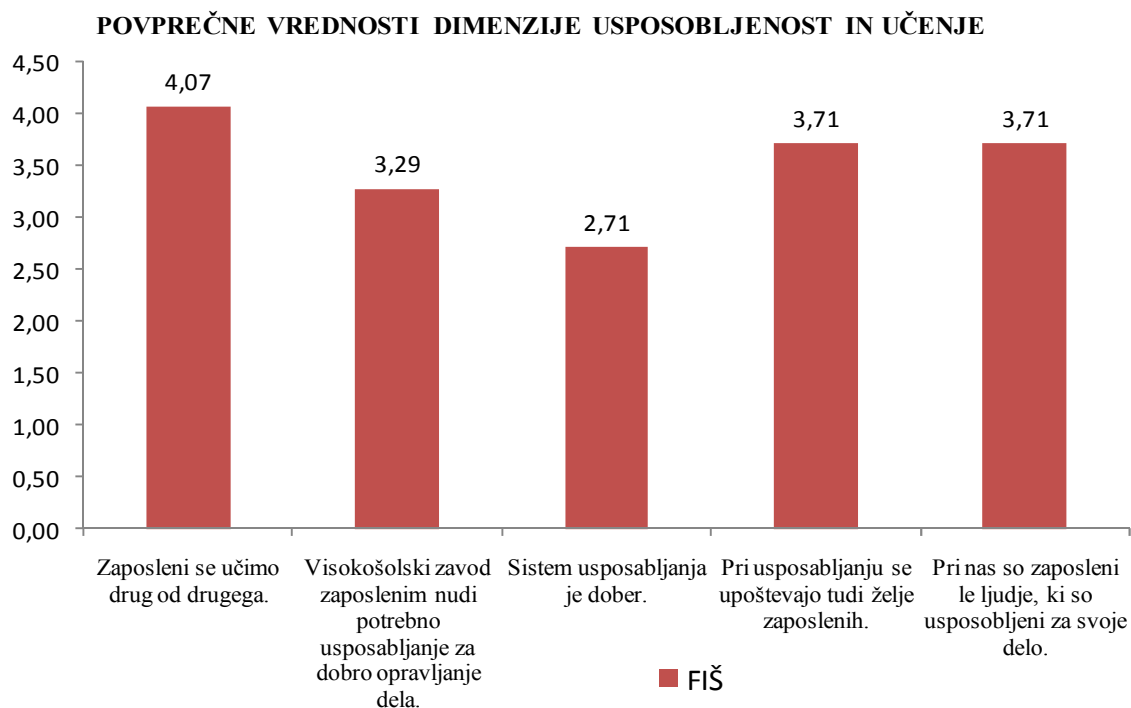
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 4: Povprečne vrednosti trditev dimenzije pripadnost podjetju



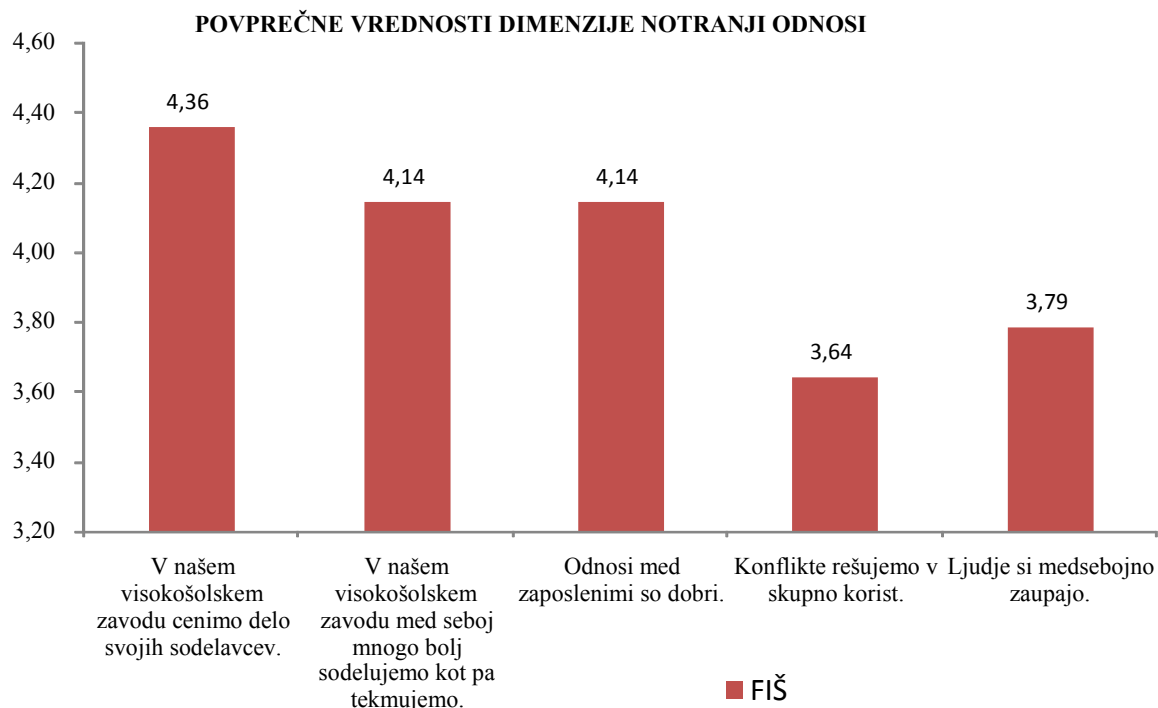
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 5: Povprečne vrednosti trditev dimenzije usposobljenost in učenje



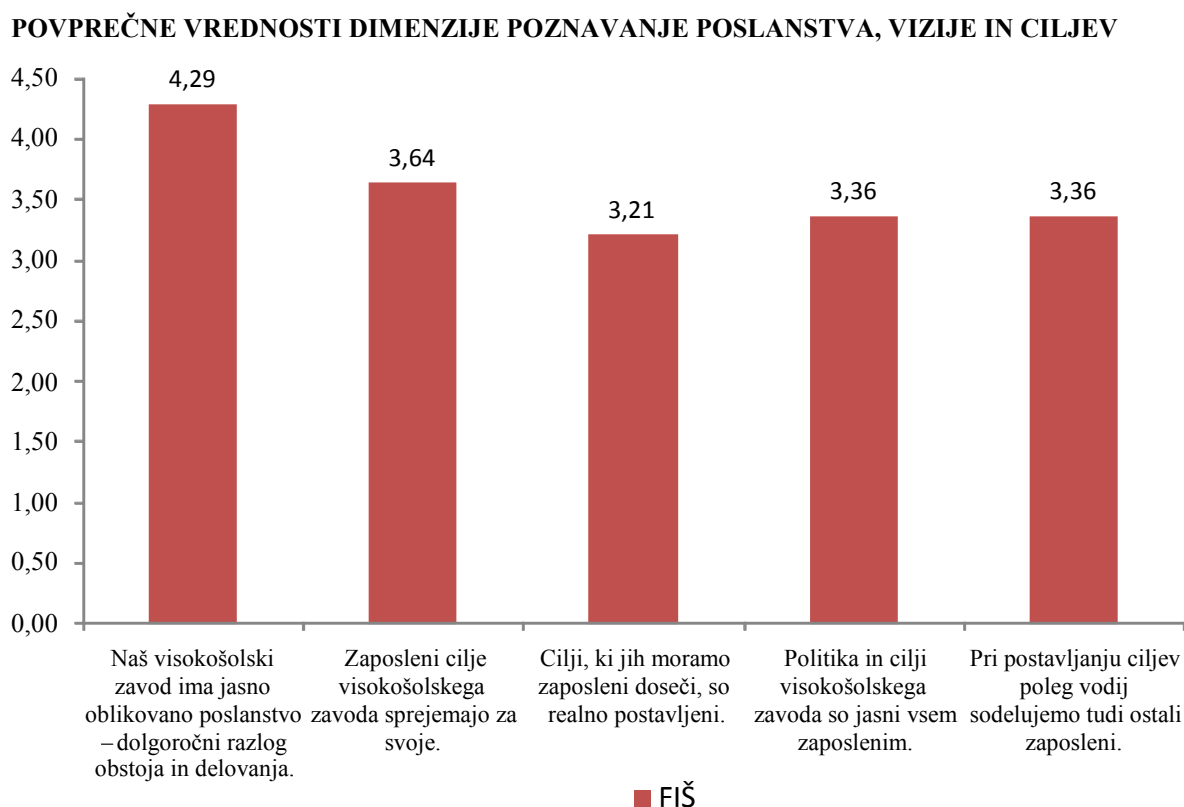
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 6: Povprečne vrednosti trditev dimenzije notranji odnosi



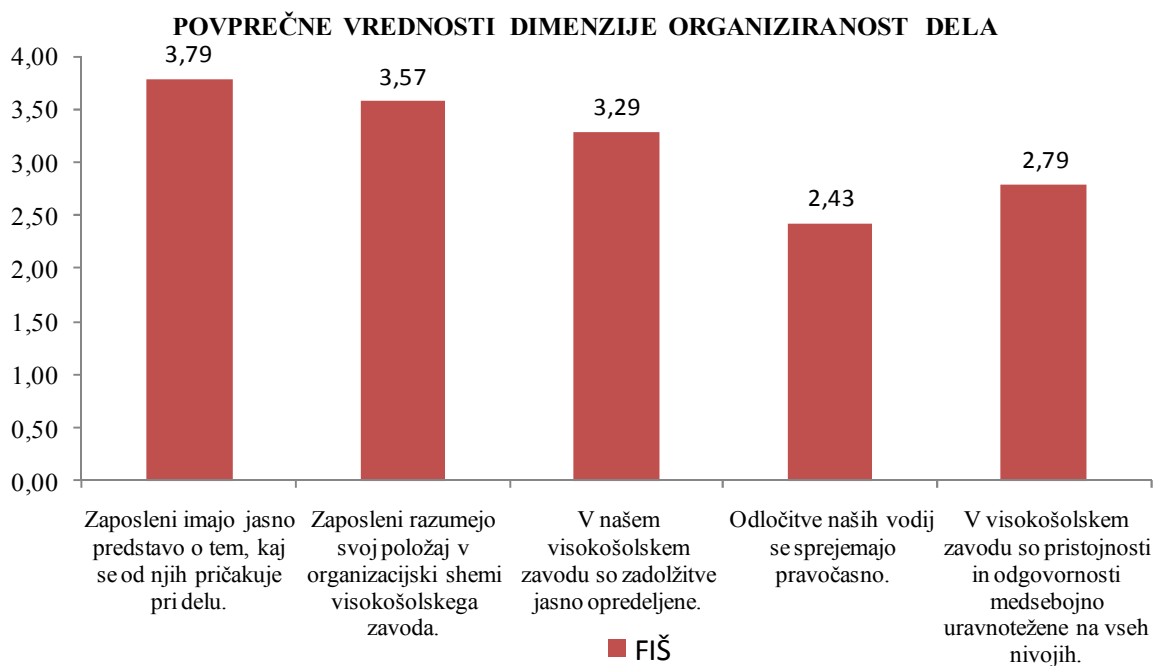
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 7: Povprečne vrednosti trditev dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev



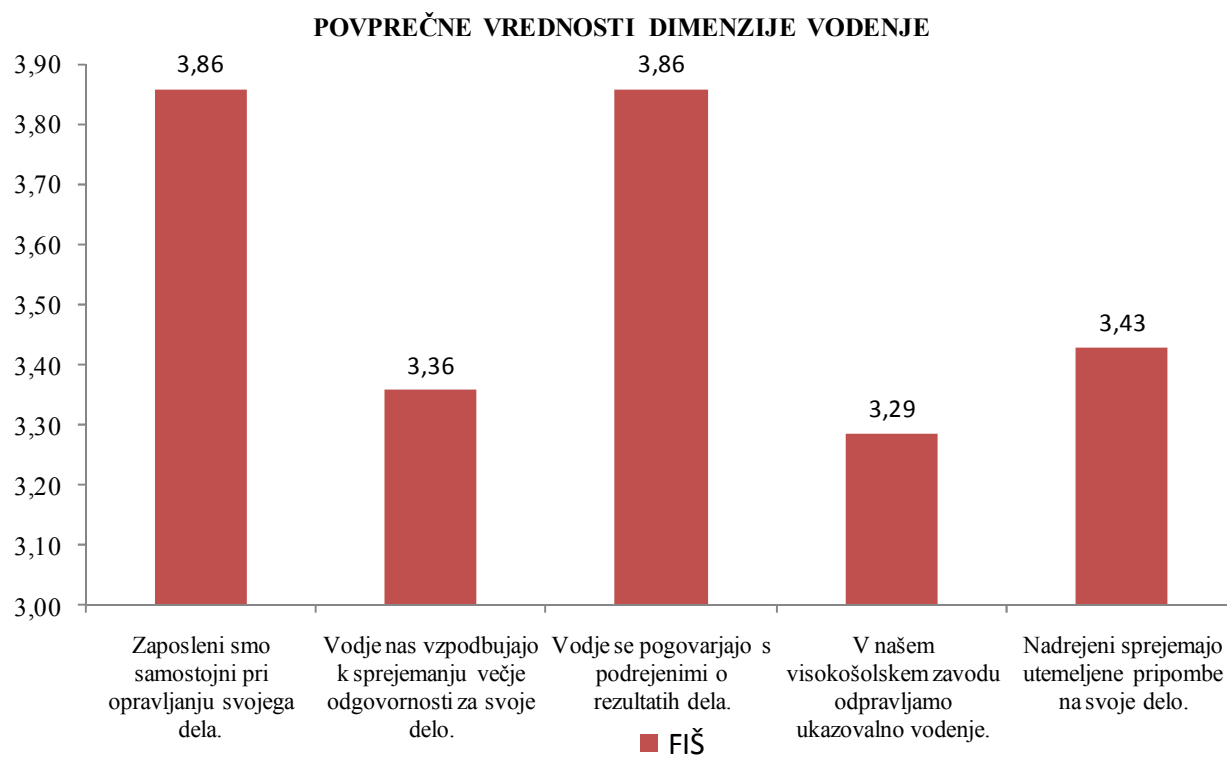
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 8: Povprečne vrednosti trditev dimenzije organiziranost dela



Vir: Podatki iz ankete, 2010

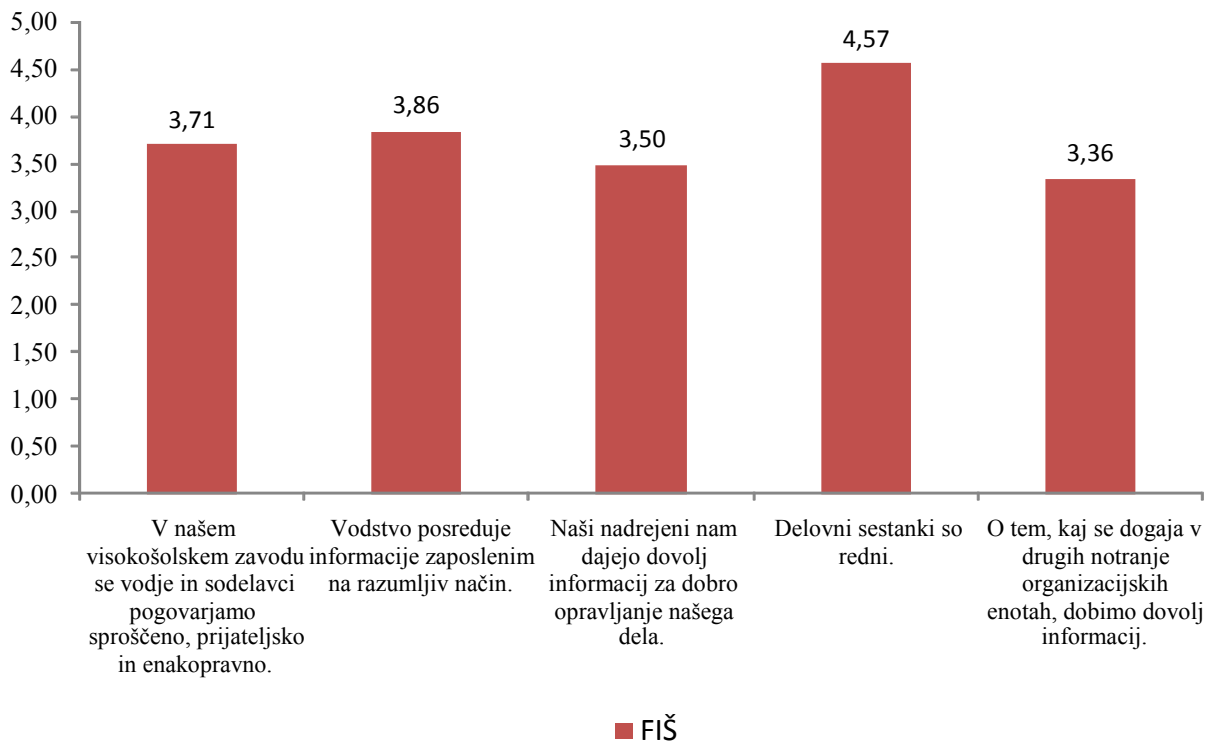
Graf 9: Povprečne vrednosti trditev dimenzije vodenje



Vir: Podatki iz ankete, 2010

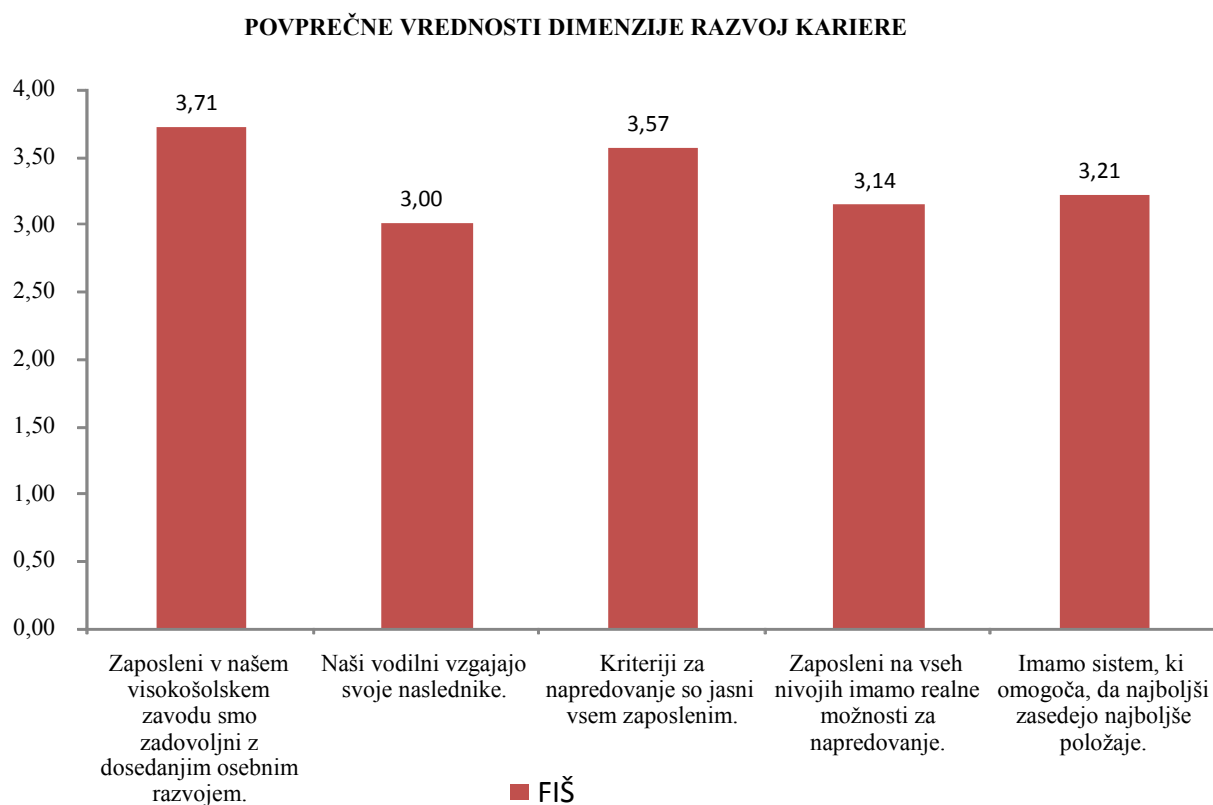
Graf 10: Povprečne vrednosti trditev dimenzije komuniciranje in informiranje

POVPREČNE VREDNOSTI DIMENZIJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE



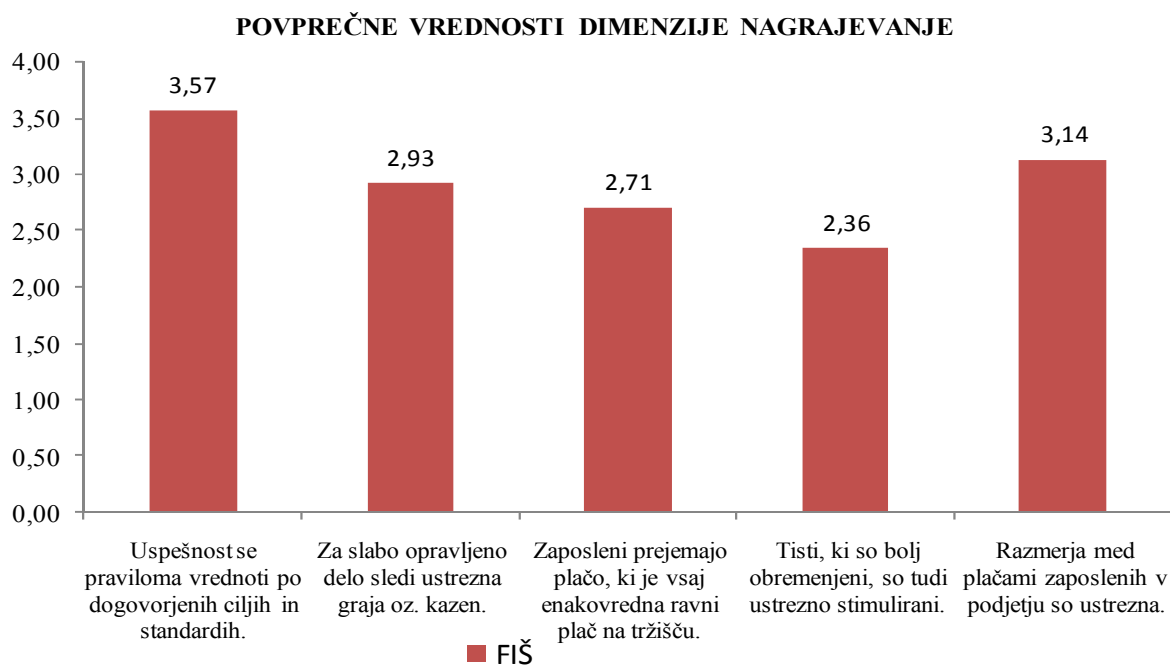
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 11: Povprečne vrednosti trditev dimenzije razvoj kariere



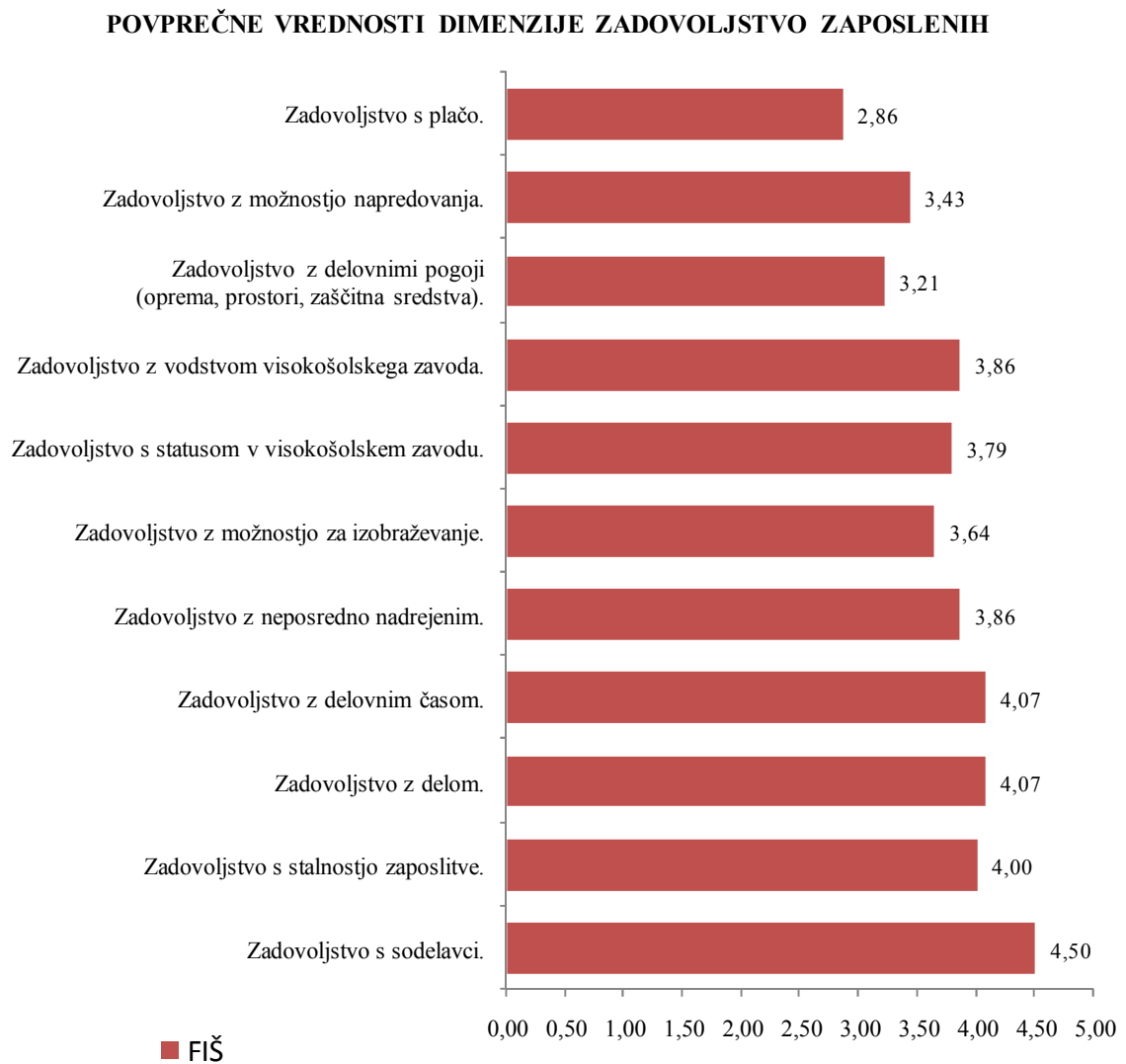
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 12: Povprečne vrednosti trditev dimenzije nagrajevanje



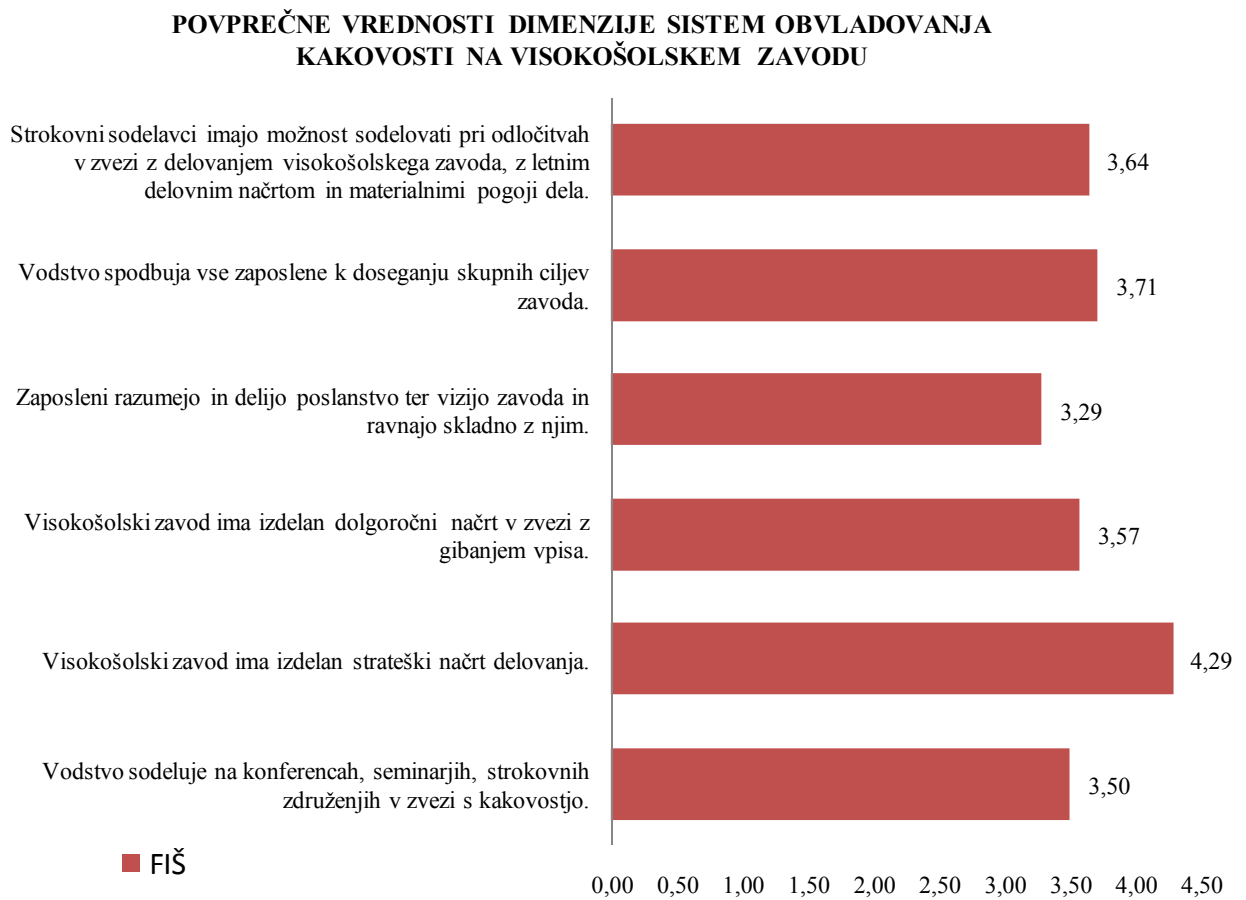
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 13: Povprečne vrednosti trditev dimenzije zadovoljstvo zaposlenih



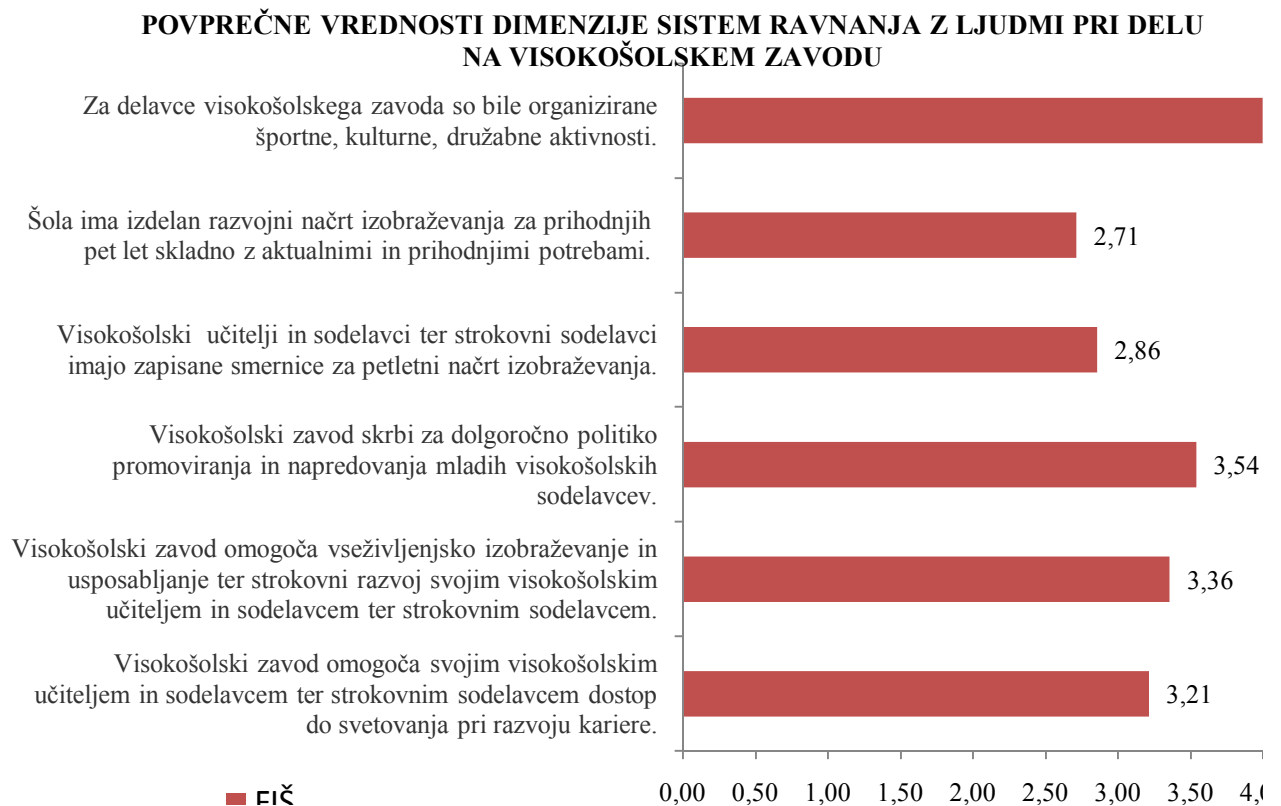
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 14: Povprečne vrednosti trditev dimenzije sistem obvladovanja kakovosti na visokošolskem zavodu



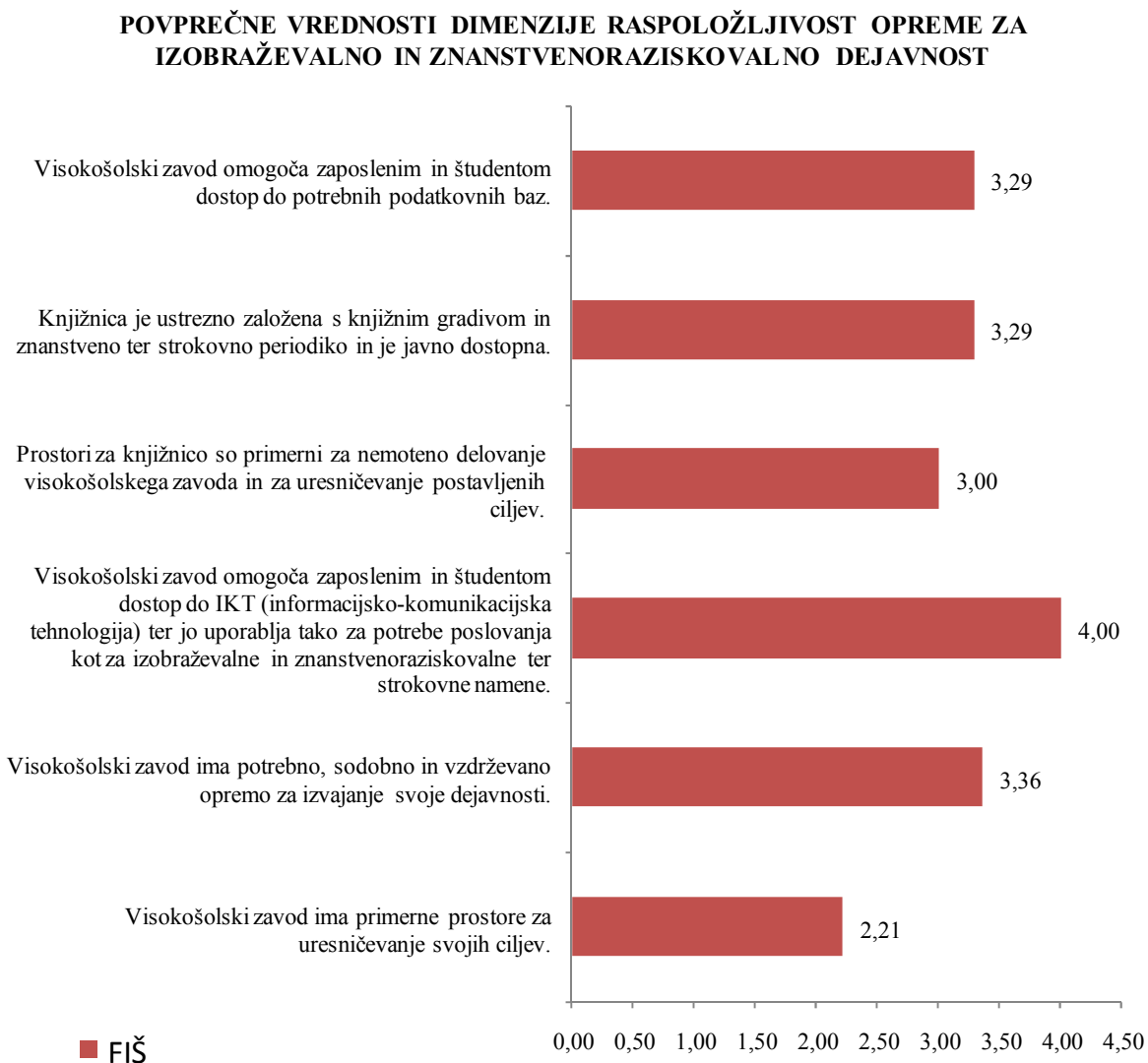
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 15: Povprečne vrednosti trditev dimenzije sistem ravnanja z ljudmi pri delu na visokošolskem zavodu



Vir: Podatki iz ankete, 2010

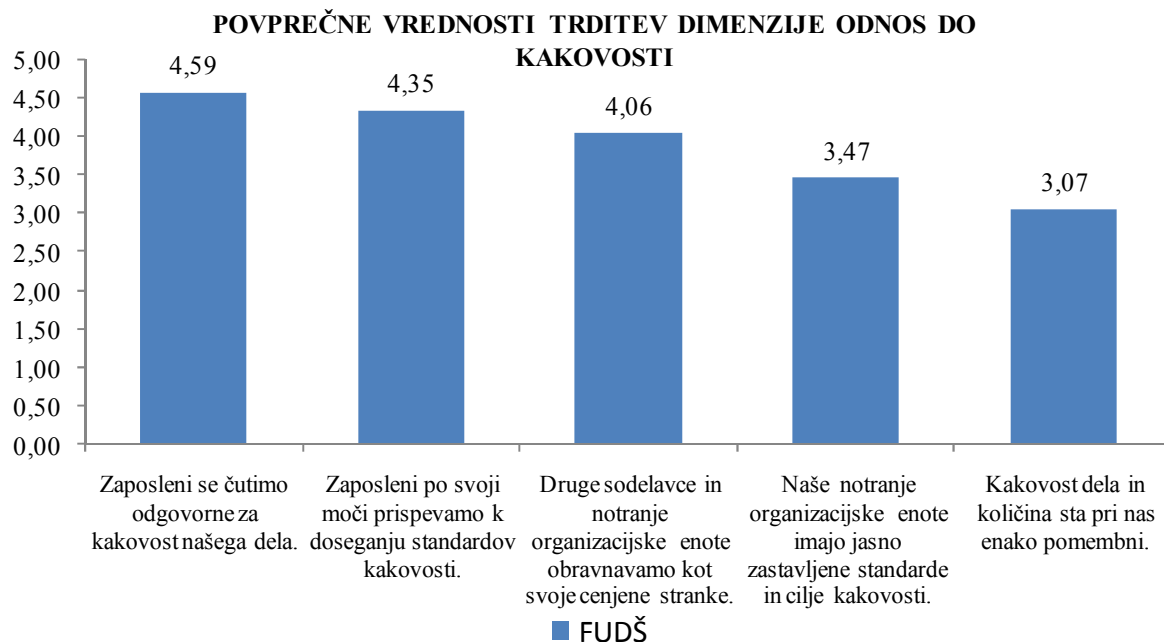
Graf 16: Povprečne vrednosti trditev dimenzije stanje s prostori in opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno dejavnost na visokošolskem zavodu



Vir: Podatki iz ankete, 2010

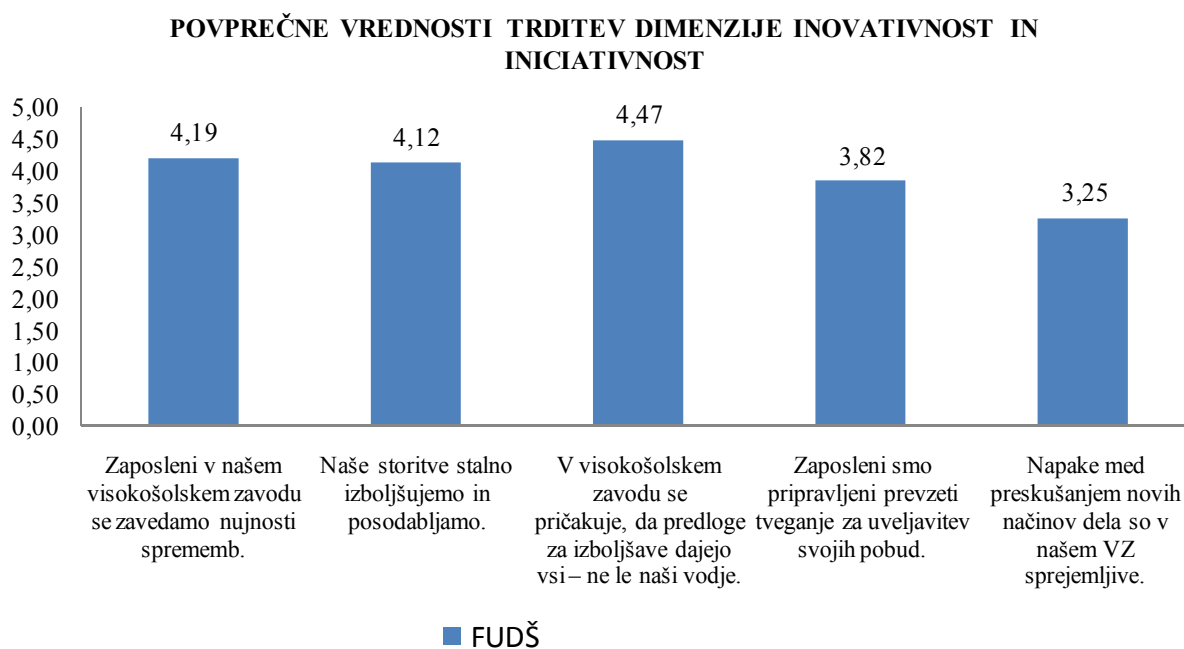
PRILOGA 2: Poročilo FUDŠ

Graf 1: Povprečne vrednosti trditev dimenzije odnos do kakovosti



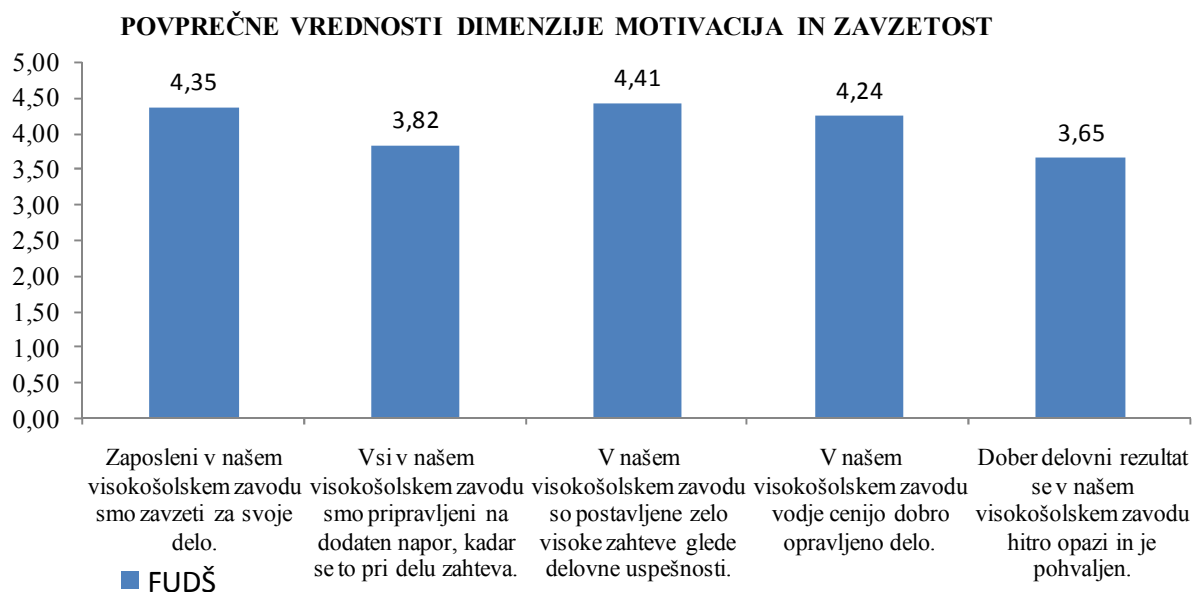
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 2: Povprečne vrednosti trditev dimenzije inovativnost in iniciativnost



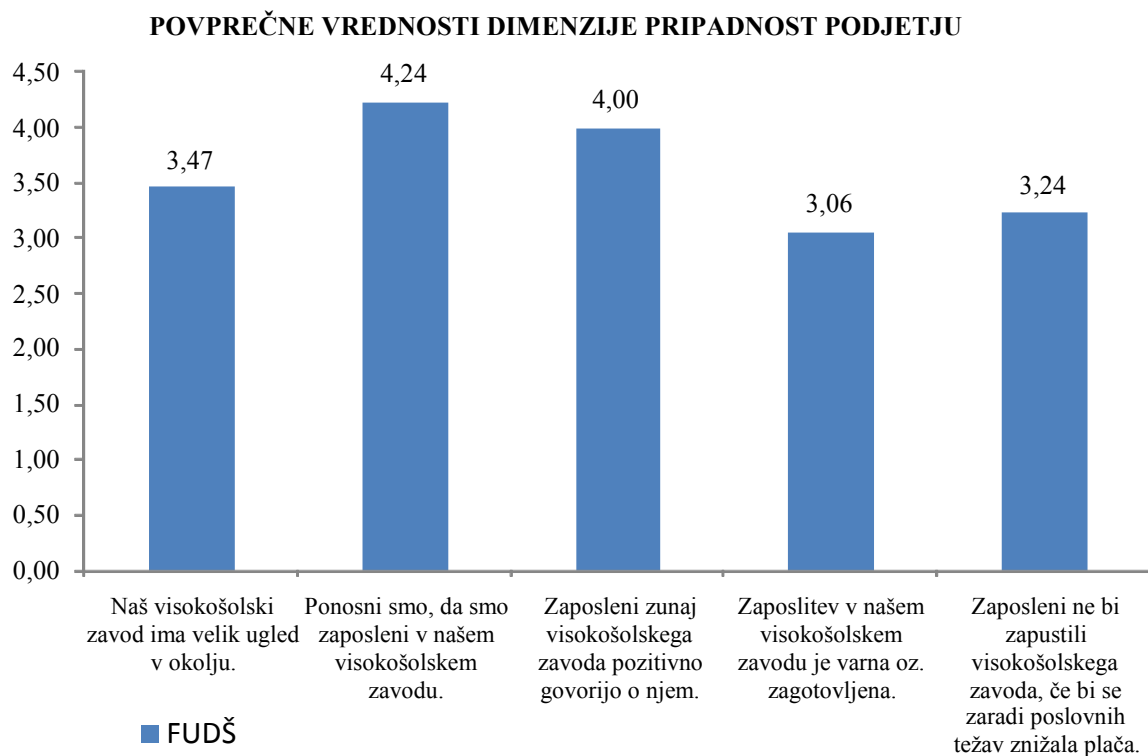
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 3: Povprečne vrednosti trditev dimenzije motivacija in zavzetost



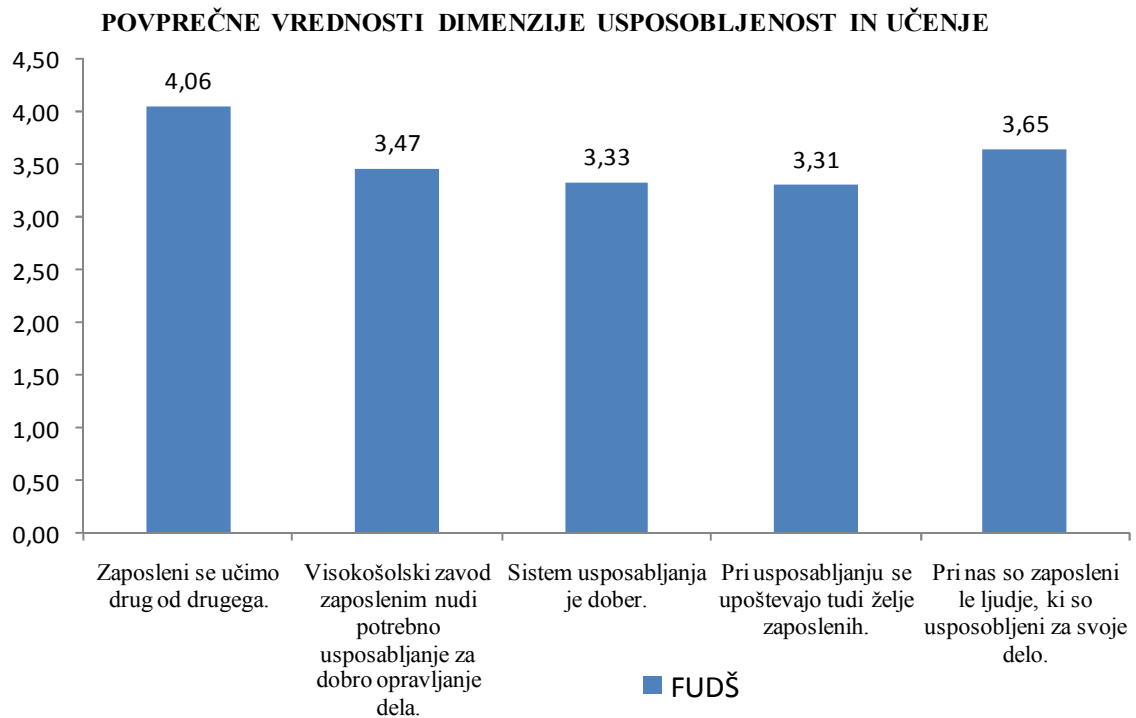
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 4: Povprečne vrednosti trditev dimenzije pripadnost podjetju



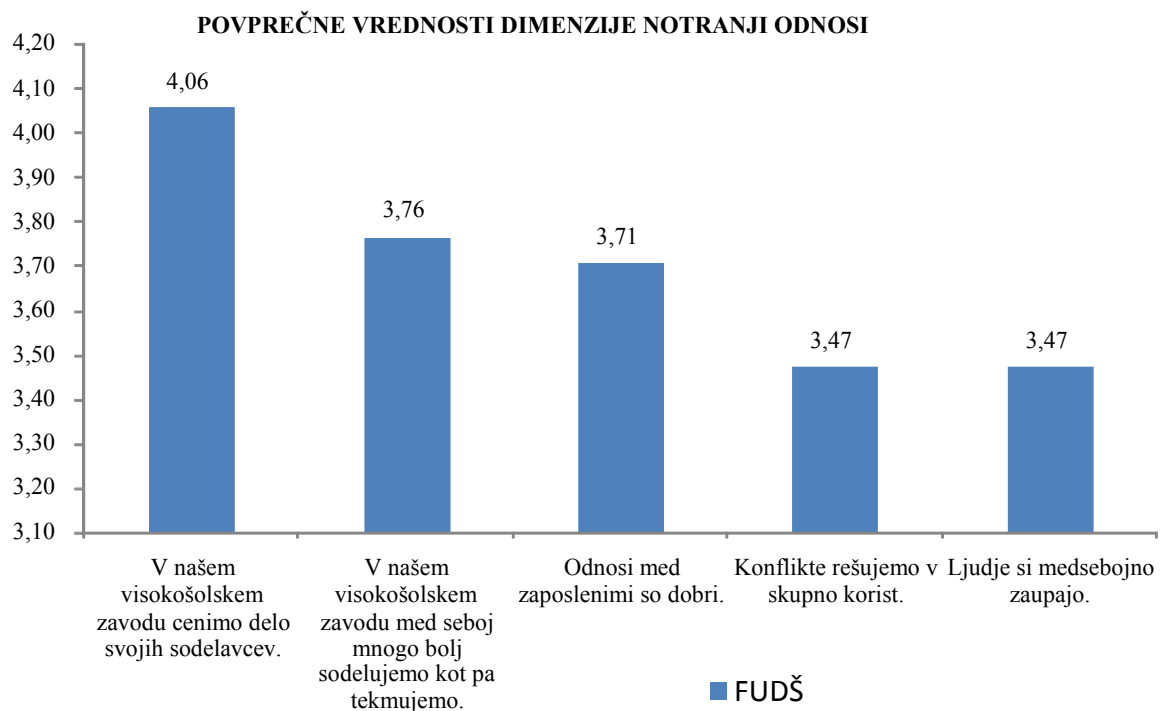
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 5: Povprečne vrednosti trditev dimenzije usposobljenost in učenje



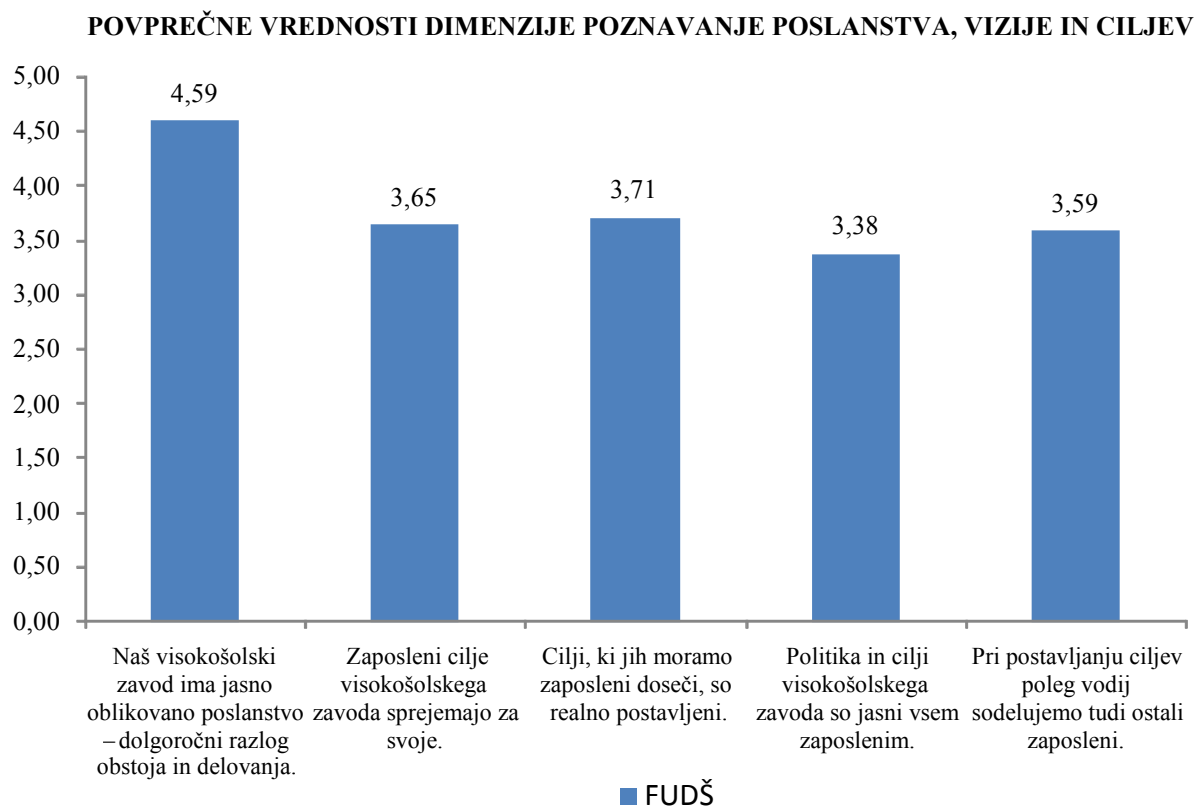
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 6: Povprečne vrednosti trditev dimenzije notranji odnosi



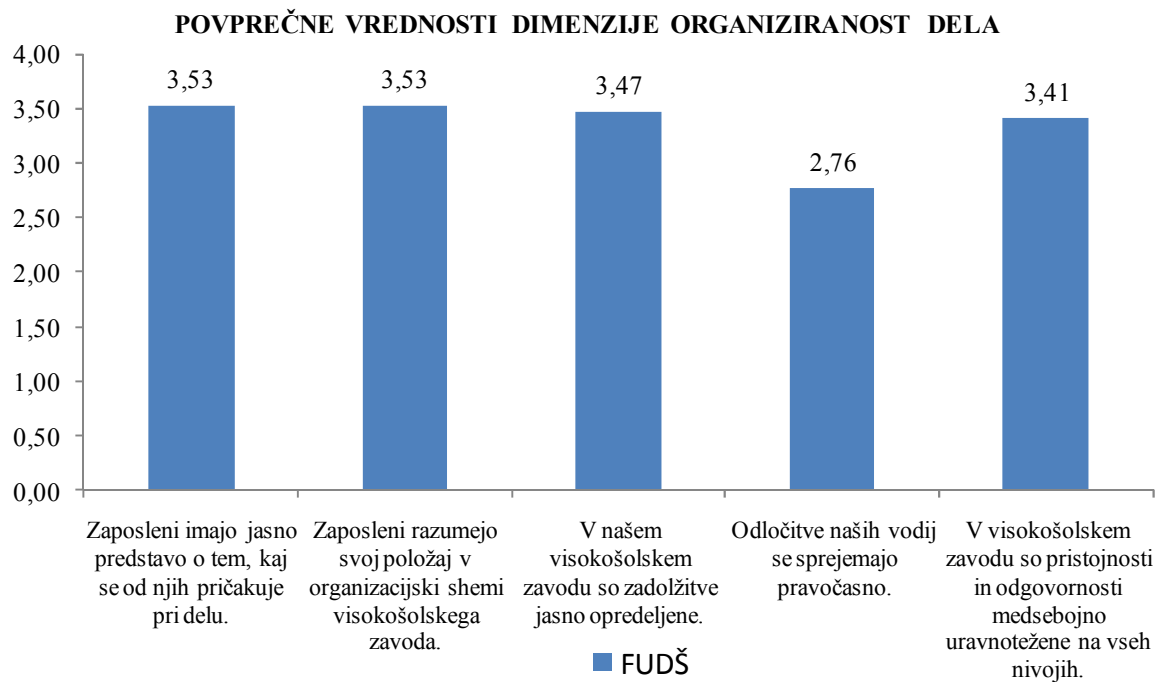
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 7: Povprečne vrednosti trditev dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev



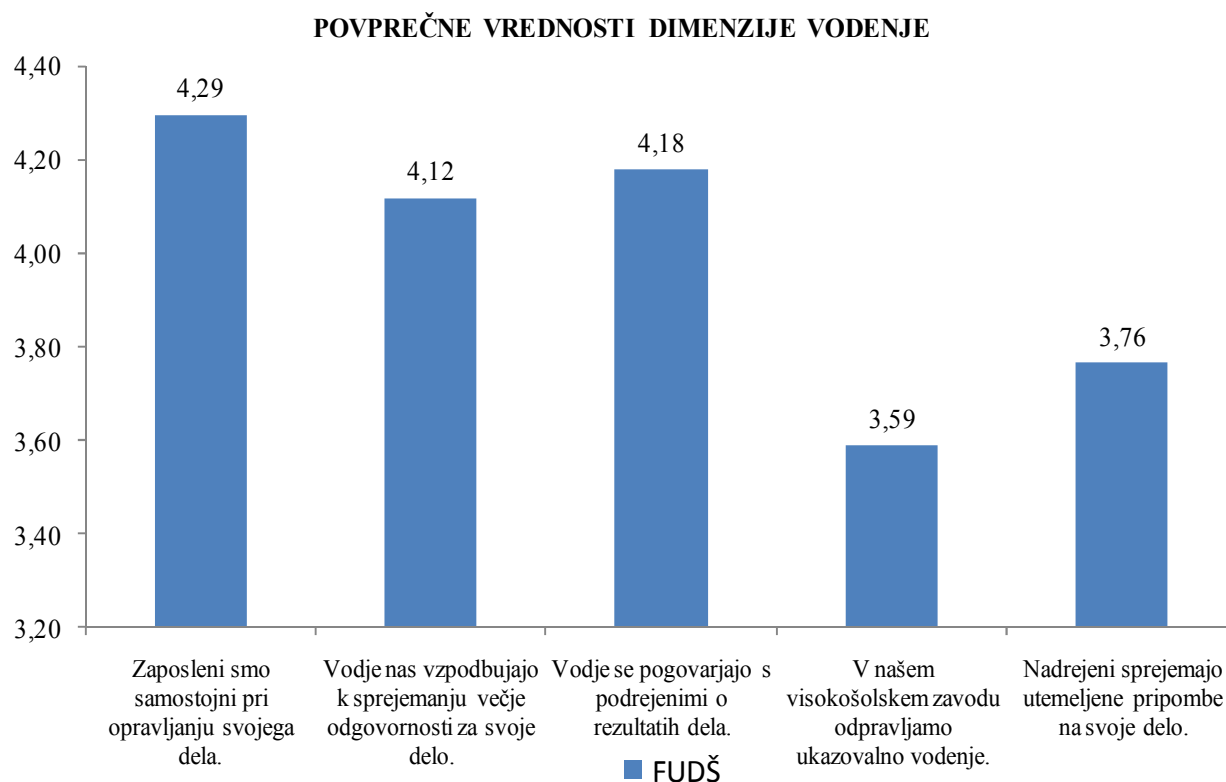
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 8: Povprečne vrednosti trditve dimenzije organiziranost dela



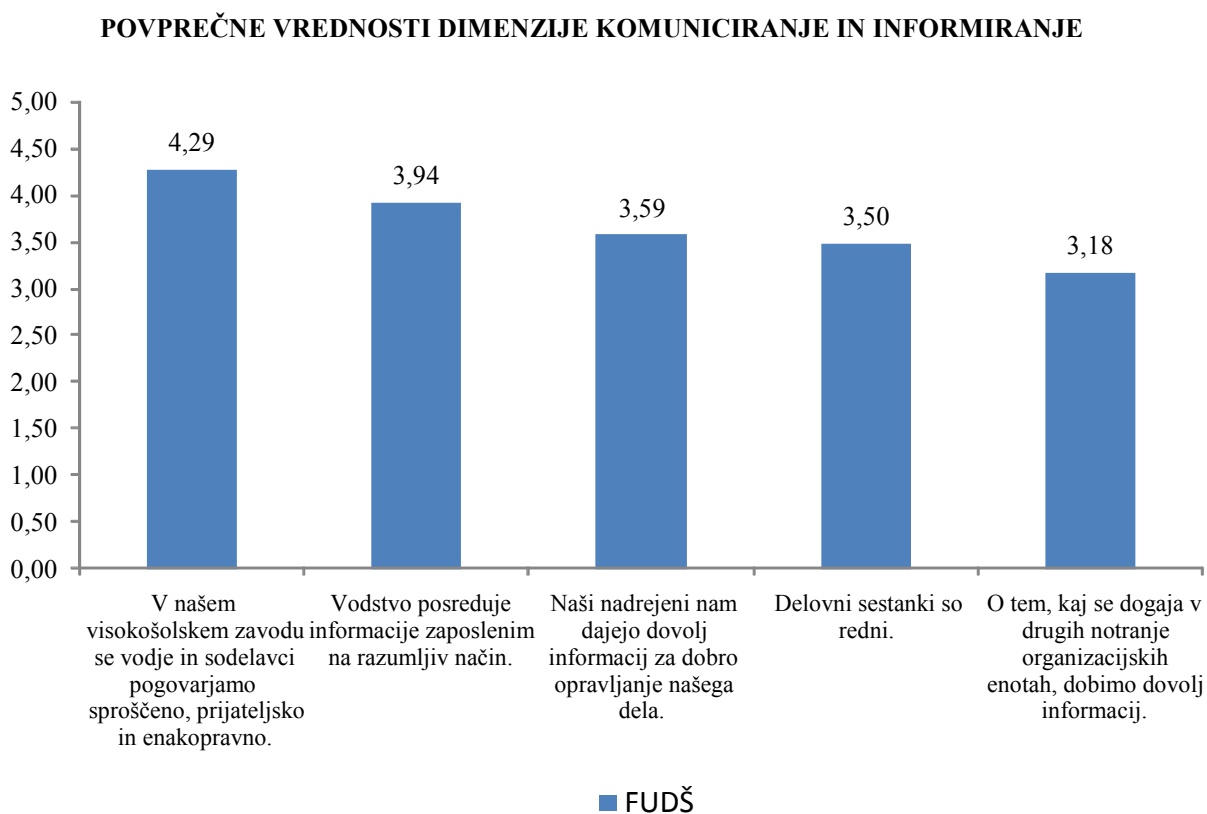
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 9: Povprečne vrednosti trditev dimenzije vodenje



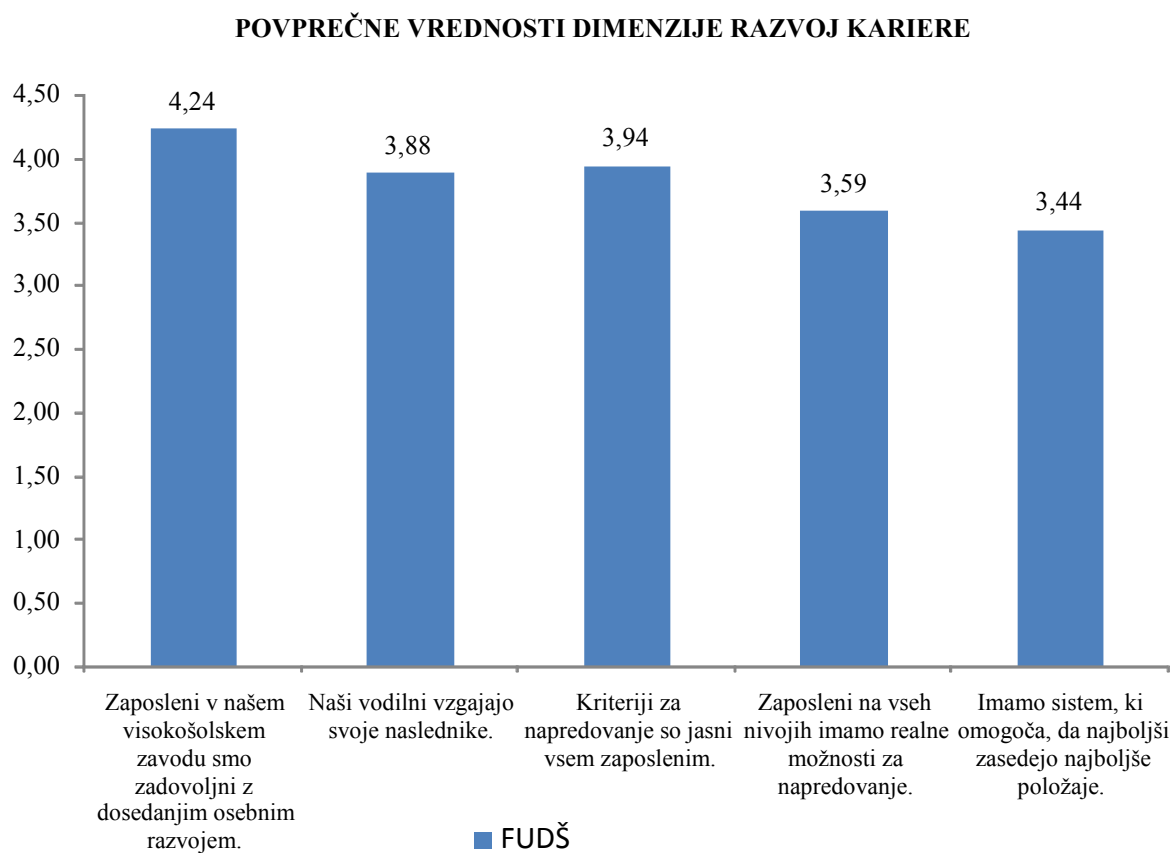
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 10: Povprečne vrednosti trditev dimenzije komuniciranje in informiranje



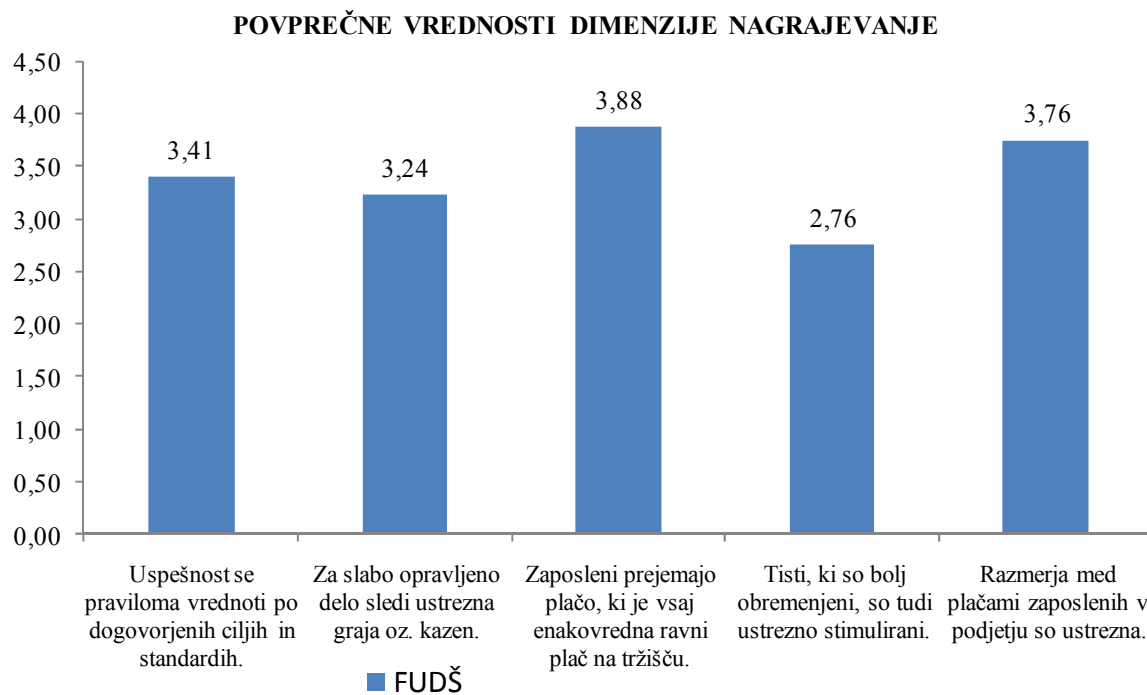
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 11: Povprečne vrednosti trditev dimenzije razvoj kariere



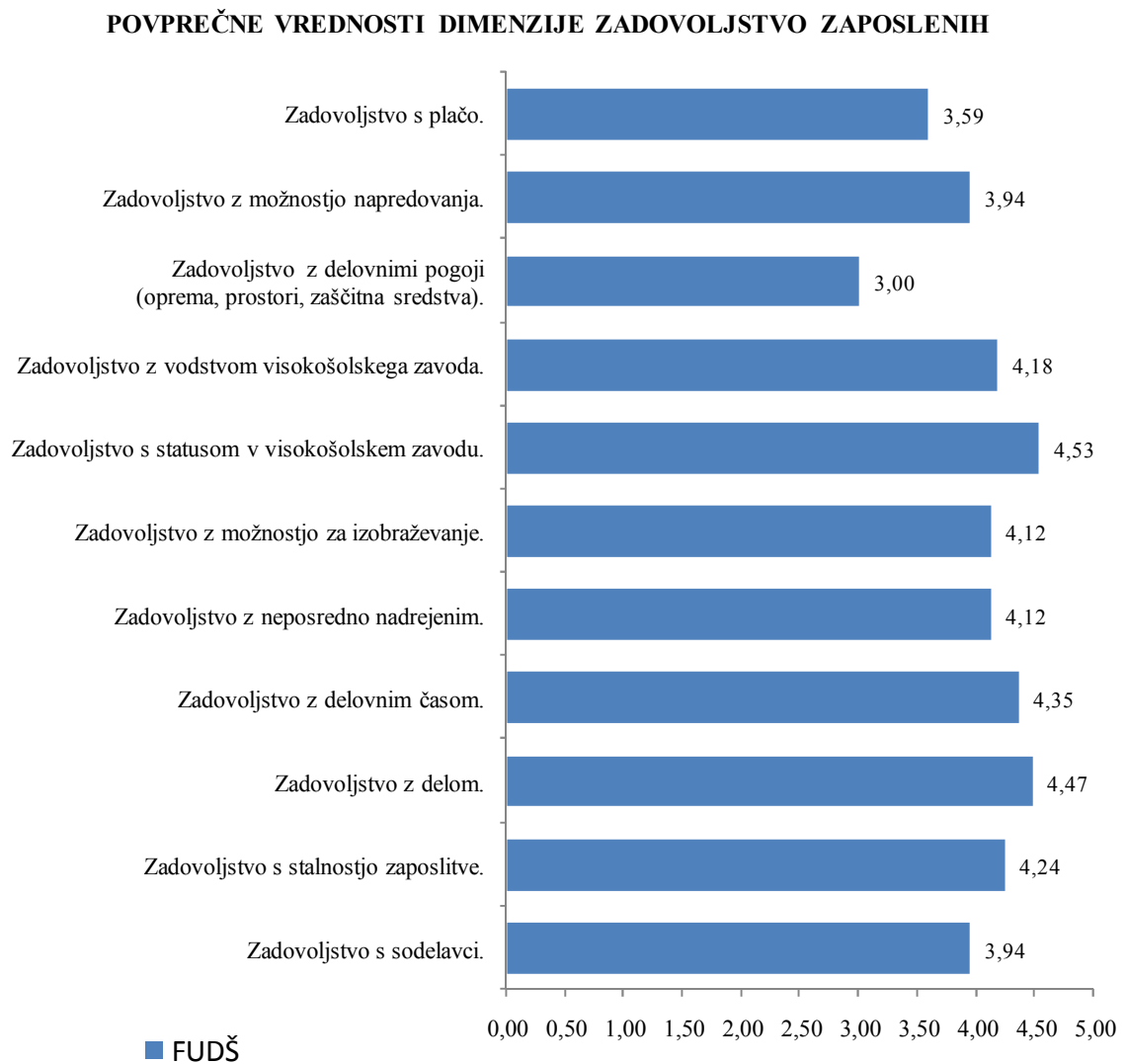
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 12: Povprečne vrednosti trditev dimenzije nagrajevanje



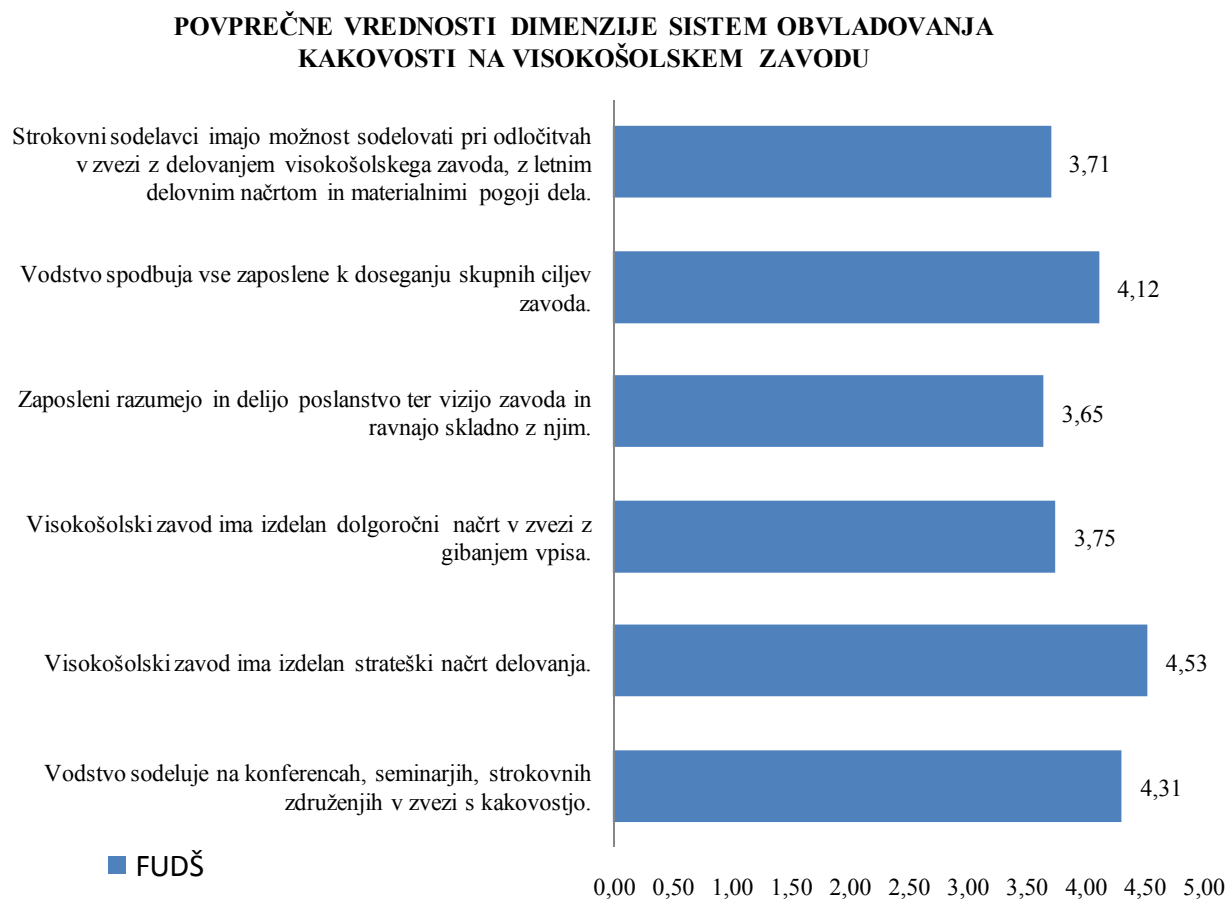
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 13: Povprečne vrednosti trditve dimenzije zadovoljstvo zaposlenih



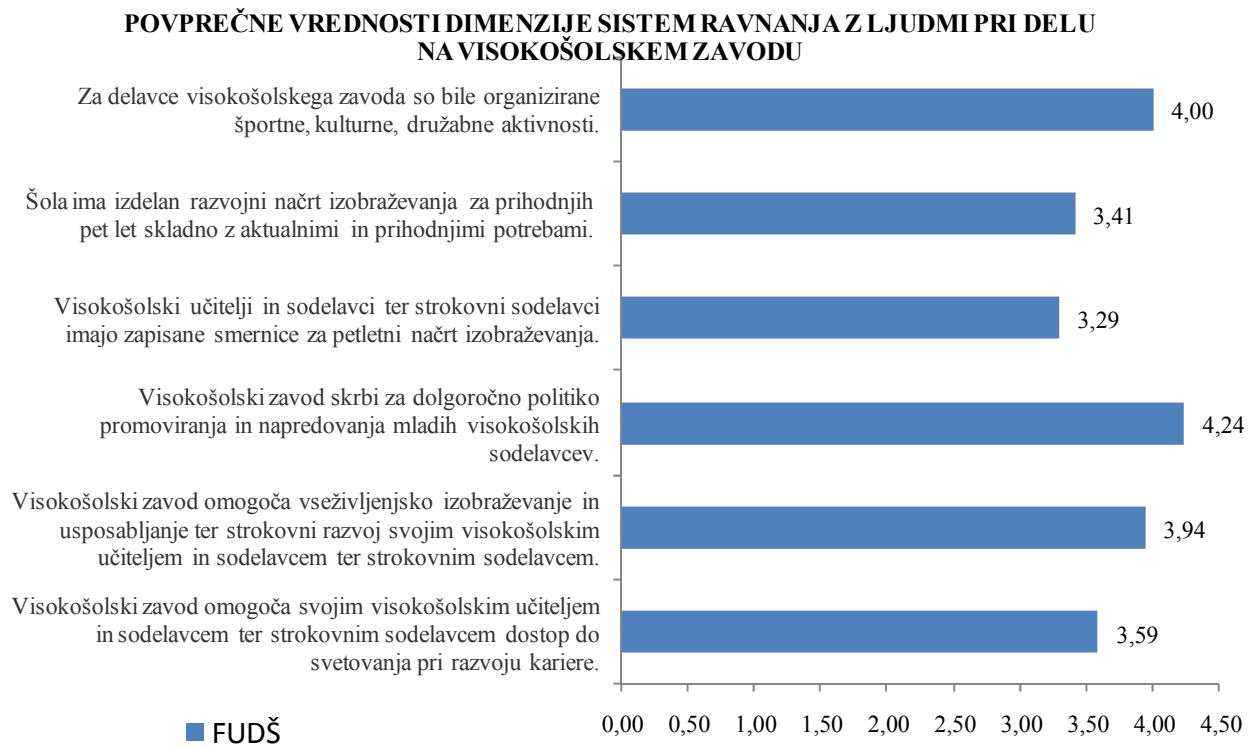
Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 14: Povprečne vrednosti trditev dimenzije sistem obvladovanja kakovosti na visokošolskem zavodu



Vir: Podatki iz ankete, 2010

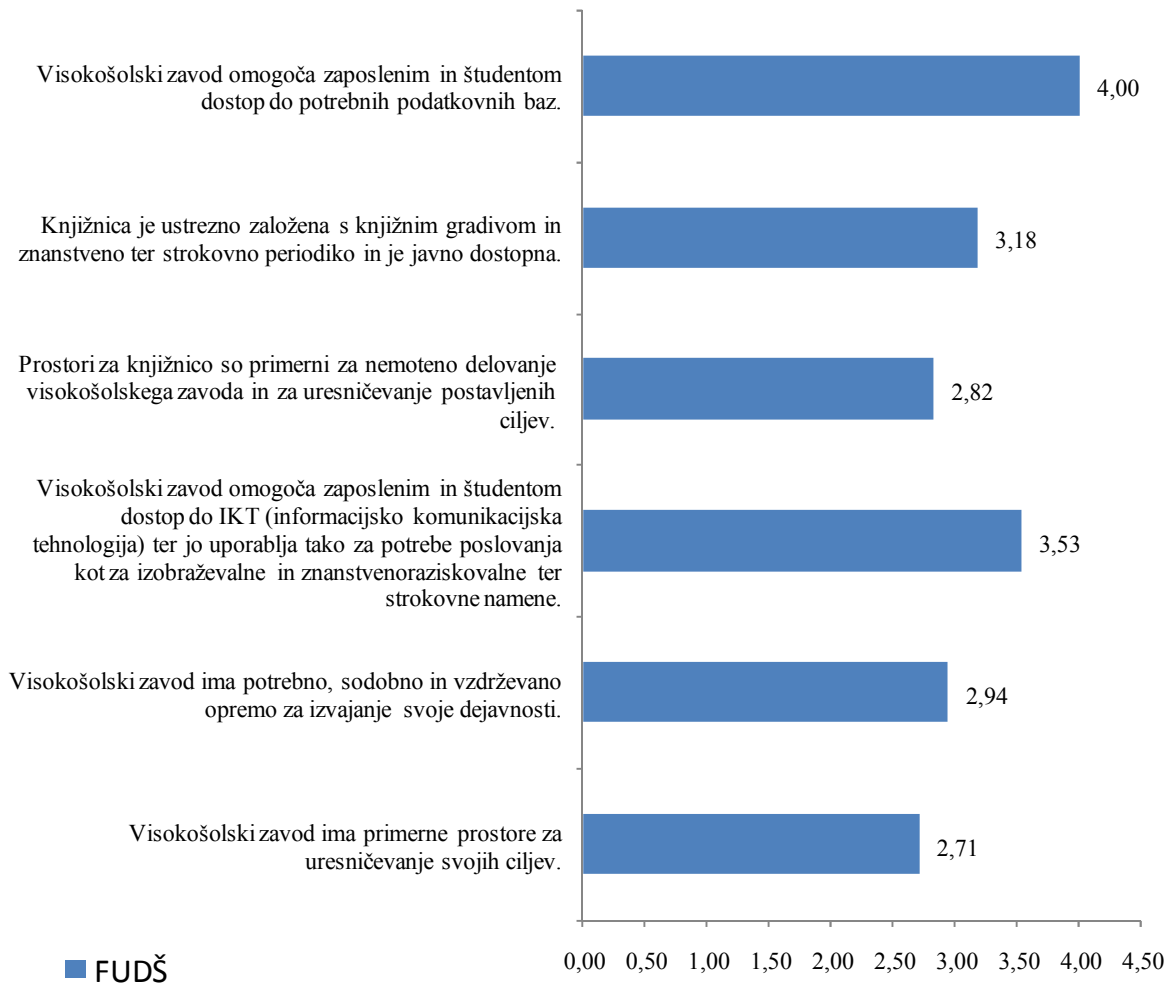
Graf 15: Povprečne vrednosti trditev dimenzije sistem ravnanja z ljudmi pri delu na visokošolskem zavodu



Vir: Podatki iz ankete, 2010

Graf 16: Povprečne vrednosti trditev dimenzije stanje s prostori in opremo za izobraževalno in znanstvenoraziskovalno dejavnost na visokošolskem zavodu

POVPREČNE VREDNOSTI DIMENZIJE RASPOLOŽLJIVOST OPREME ZA IZOBRAŽEVALNO IN ZNANSTVENORAZISKOVALNO DEJAVNOST



Vir: Podatki iz ankete, 2010

SPLOŠNI AKT	<i>Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na visokošolskem zavodu</i>	<i>Stran: 1/9</i>
--------------------	---	--------------------------

PRILOGA 3: Splošni akt "Zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima na visokošolskem zavodu"

**INTERNO NAVODILO ZA IZVEDBO OCENE KLIME
NA FAKULTETI ZA INFORMACIJSKE ŠTUDIJE**

1. člen

(vsebina pravilnika)

To navodilo podrobneje določa postopke in dokumentacijo pri izvajanju ter uporabi rezultatov ankete o ugotavljanju klime na Fakulteti za informacijske študije v Novem mestu (v nadaljevanju: fakultete), in sicer:

- značaj, namen in vsebino ankete,
- odgovornost za izvedbo ankete,
- način izvajanja ankete in potek anketiranja,
- obdelavo podatkov, pripravo poročil in posredovanje rezultatov ankete,
- uporabo rezultatov ankete,
- zaupnost podatkov,
- hranjenje dokumentacije,
- spremljanje izvajanja pravilnika.

2. člen

(nevtralna slovnična oblika)

V tem pravilniku uporabljeni izrazi, zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za moške in ženske.

3. člen**(značaj in namen ankete)**

(1) Z anketo o ugotavljanju klime (v nadaljevanju: anketa) zaposleni izražajo svoja stališča o odnosih med sodelavci in o pogojih dela, ki neposredno vplivajo na zadovoljstvo.

(2) Nameni ankete so:

- oceniti stališča zaposlenih o pogojih dela in pridobljene rezultate uporabiti pri izboljševanju le-teh,
- oceniti stališča zaposlenih o odnosih med sodelavci in pridobljene rezultate uporabiti pri izboljševanju le-teh,
- oceniti stališča zaposlenih glede odnosov med nadrejenimi in podrejenimi ter pridobljene rezultate uporabiti pri izboljševanju le-teh,
- oceniti stališča zaposlenih o učinkovitosti pretoka informacij na fakulteti, pridobljene rezultate pa uporabiti pri izboljševanju le-teh,
- ocenjena stališča zaposlenih uporabiti v postopkih spremljanja in zagotavljanja ugodne klime na fakulteti.

4. člen**(anketni vprašalnik in ocenjevalna lestvica)**

(1) Na fakulteti se uporablja enoten anketni vprašalnik, katerega sestavni del so tudi navodila za izpolnjevanje.

(2) Ocenjevalna lestvica je opredeljena v anketnem vprašalniku.

5. člen**(odgovornost za izvedbo ankete)**

(1) Anketa se izvaja v skladu s tem pravilnikom in sklepi senata fakultete.

(2) Za ustrezno izvedbo anketiranja je odgovoren prodekan za kakovost oz. dekan fakultete, če prodekan za kakovost ni imenovan.

(3) Prodekan za kakovost oz. dekan, če prodekan za kakovost ni imenovan, vsako leto po izvedenem anketiranju pripravi poročilo.

6. člen

(obseg in čas anketiranja)

(1) Anketa se izvede vsako študijsko leto na fakulteti za vse učitelje in strokovne sodelavce.

(2) Odločitev o času anketiranja sprejme dekan fakultete.

7. člen

(način izvedbe anketiranja)

Anketa se izvede na sedežu fakultete oziroma v njenih enotah, če pa takšna izvedba ni mogoča pa lahko tudi s spletnim oziroma poštnim anketiranjem.

8. člen

(pravica do izpolnjevanja anketnega vprašalnika, anketiranci)

(1) Pravico do izpolnjevanja anketnega vprašalnika imajo vsi zaposleni na fakulteti: visokošolski učitelji in sodelavci ter strokovni sodelavci.

(2) Izpolnjevanje anketnega vprašalnika je za anketiranca prostovoljno in anonimno.

(3) Izpolnjen vprašalnik je veljaven tudi v primeru, če anketiranec poda mnenje le na nekatere trditve oziroma ne odgovori na vsa, z anketnim vprašalnikom predvidena vprašanja (trditve).

(4) Tajništvo fakultete pripravi seznam zaposlenih, ki lahko izpolnjujejo anketo.

9. člen

(obveščanje)

(1) Z namenom anketiranja, anketnim vprašalnikom in uporabo rezultatov dekan na primeren in organiziran način seznanja zaposlene vsaj štirinajst dni pred začetkom anketiranja.

(2) Obveščanje, navedeno v prvem odstavku tega člena, mora biti izvedeno ne glede na izbrani način anketiranja, in sicer tako, da se zagotovi kar največja stopnja odzivnosti zaposlenih na anketiranje.

(3) Dekan fakultete lahko za obveščanje pisno ali ustno pooblasti prodekana za kakovost.

10. člen

(izvedba anketiranja)

(1) Za pripravo in izvedbo anketiranja je zadolžena Komisija za kakovost in evalvacije (v nadaljevanju: KKE), ki ima pri izvedbi anketiranja naslednje zadolžitve:

- priprava ankete in izvedba anketiranja v skladu z določili tega pravilnika; priprava zapisnika o izvedbi anketiranja;
- priprava letnega poročila o rezultatih anketiranja (17. člen) in njegovo posredovanje naslovnikom v skladu z določili tega pravilnika.

(2) Pri anketiranju lahko sodelujejo poleg članov KKE kot anketarji tudi pooblaščen delavci fakultete in tisti, ki jih dekan za to posebej pisno pooblasti.

(3) Anketar mora biti seznanjen z namenom in načinom anketiranja ter z vsebino vprašalnika.

11. člen

(potek anketiranja pri vodenem skupinskem anketiranju)

(1) Vodeno skupinsko anketiranje se lahko izvede v pisni ali elektronski obliki. Način izvedbe vodenega anketiranja določi KKE.

(2) Čas izpolnjevanja mora biti ustrezno prilagojen obsegu anketnega vprašalnika.

12. člen

(potek anketiranja pri spletnem anketiranju)

V primeru spletnega anketiranja prejme zaposleni navodila in geslo za dostop do spletne ankete.

13. člen

(potek anketiranja pri poštnem anketiranju)

V primeru poštnega anketiranja prejme zaposleni poleg anketnega vprašalnika tudi ustrezno opremljeno ovojnico (znamka, naslov) s pripisom »Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na visokoškolskem zavodu – ne odpiraj«.

14. člen

(zapisnik o anketiranju)

(1) V zapisniku o anketiranju KKE navede čas in način anketiranja, število zaposlenih (anketirancev) in število izpolnjenih anketnih vprašalnikov ter morebitna opažanja in ugotovitve o poteku anketiranja.

(2) Zapisnik KKE posreduje dekanu, izpolnjene anketne vprašalnike pa pooblaščenim osebam oz. osebam iz 16. člena.

15. člen

(vnos in obdelava podatkov ter hramba anketnih vprašalnikov)

Za vnos in obdelavo podatkov ter hrambo izpolnjenih anketnih vprašalnikov in pripravo temeljnih dokumentov, ki izhajajo iz podatkov, dekan pisno pooblasti eno ali več ustrezno usposobljenih oseb, ki so zaposlene na fakulteti.

16. člen

(letno poročilo o rezultatih anketiranja)

Letno poročilo o rezultatih anketiranja pripravi prodekan za kakovost na podlagi obdelanih podatkov, ki jih prejme od pooblaščenih oseb iz 15. člena. Letno poročilo obsega poročilo o rezultatih anketiranja.

17. člen**(poročilo o rezultatih anketiranja)**

(1) V poročilu o rezultatih anketiranja so predstavljena povprečja za posamezne vidike zadovoljstva zaposlenih in pogojev dela.

(2) Poročilo o rezultatih anketiranja mora obvezno vsebovati naslednje podatke o izvedbi anketiranja: termin oziroma obdobje anketiranja, način izvedbe, način obveščanja zaposlenih, z navedbo članov KKE; podatke o zaposlenih (anketirancih), in sicer: število odgovorov (anketirancev); delež odgovorov (anketirancev) v odstotkih glede na skupno število zaposlenih, ki so bili pozvani k izpolnjevanju ankete (oziroma upravičeni do izpolnjevanja ankete); aritmetična sredina odgovorov in standardni odklon na posamezna vprašanja. Poročilo o rezultatih anketiranja lahko vsebuje tudi druge podatke in informacije, če tako odloči KKE.

18. člen**(posredovanje rezultatov o anketiranju)**

(1) Rok za pripravo letnega poročila o rezultatih anketiranja določi za vsako študijsko leto senat FIŠ, pri čemer morajo biti upoštevane določbe tega pravilnika.

(2) KKE posreduje poročilo o rezultatih anketiranja naslednjim naslovnikom: dekanu, senatu, predstojnikom strokovnih enot (katedre, inštituti), tajniku, vodjem strokovnih služb (študentski referat, ekonomika, informatika, knjižnica).

19. člen**(uporaba rezultatov letnega poročila o rezultatih anketiranja)**

(1) Poročilo o rezultatih anketiranja je namenjeno seznanitvi vodstva fakultete in njenih organov.

(2) Poročilo o rezultatih anketiranja predstavlja eno od izhodišč za razpravo o zadovoljstvu zaposlenih na fakulteti v okviru strokovnih organov in teles fakultete (senat, komisije senata, akademski zbor, katedre ipd.).

20. člen

(zaupnost rezultatov)

(1) Osebe, ki pridejo v stik z izpolnjenimi anketnimi vprašalniki, so dolžne ravnati v skladu z določili Zakona o varstvu osebnih podatkov in splošnimi akti fakultete.

(2) Dostop do izpolnjenih anketnih vprašalnikov imajo le pooblaščenca/e oseba/-e iz 15. člena, v fazi anketiranja pa tudi KKE, ki pripravi zapisnik o anketiranju. KKE lahko izpolnjene anketne vprašalnike uporabi le za pripravo zapisnika o anketiranju.

(3) Dostop do posameznih izpisov rezultatov imajo ocenjevani, dekan, predstojnik katedre oz. oddelka in pooblaščenca oseba/-e iz 15. člena.

(4) Za izvajanje določil o varovanju zaupnosti podatkov je odgovoren tajnik fakultete oz. dekan, če fakulteta nima zaposlenega tajnika.

21. člen

(hranjenje vprašalnikov, podatkov in rezultatov)

(1) Izpolnjeni anketni vprašalniki (če je anketiranje potekalo v pisni obliki) se hranijo eno leto po izvedeni anketi, nato pa se komisijsko uničijo.

(2) Poročila, izvedena iz anket, in podatkovne baze z rezultati anketiranja se hranijo trajno.

(3) FIŠ je dolžna zagotoviti ustrezne prostorske pogoje za hrambo vsebin iz 1. in 2. točke tega člena.

(4) Za hranjenje dokumentacije o anketiranju se smiselno uporabljajo tudi pravila, ki urejajo zavarovanje osebnih in zaupnih podatkov.

22. člen**(spremljanje izvajanja anket)**

(1) Izvedbo anketiranja (način anketiranja, obdelave in uporabe rezultatov) in vsebino anketnega vprašalnika spremlja ter izpopolnjuje KKE, ki po potrebi poroča dekanu in senatu FIŠ ter predlaga izboljšave vprašalnika, načina anketiranja, obdelave podatkov ipd.

(2) Osnova za spremljanje izvedbe anketiranja je poročilo o rezultatih anketiranja, opredeljeno v 17. členu.

23. člen**(ponovitev anketiranja)**

Če se pojavi dvom v pravilnost izvedbe anketiranja, vnosa ali obdelave podatkov, se lahko anketiranje (ali le vnos/obdelava podatkov) ponovi na utemeljeno pisno zahtevo ocenjevanega ali KKE. O ponovnem anketiranju odloči dekan.

24. člen**(preverjanje zajema in obdelave podatkov)**

V primeru spletnega anketiranja oziroma elektronske obdelave podatkov mora biti izvorna programska koda na voljo za preverjanje pravilnosti delovanja v skladu s tem pravilnikom.

25. člen**(spremembe in dopolnitve pravilnika)**

Spremembe in dopolnitve tega pravilnika se sprejemajo po postopku in na način, kot je določeno za njegov sprejem.

<i>SPLOŠNI AKT</i>	<i>Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na visokoškolskem zavodu</i>	<i>Stran: 9/9</i>
--------------------	---	-------------------

26. člen
(veljavnost pravilnika)

- (1) Ta pravilnik začne veljati naslednji dan po sprejetju.
- (2) Pravilnik se objavi v Visokoškolskem informacijskem sistemu.

<i>Izdaja: 01</i>	<i>Novo mesto, 6.12.2010</i>
-------------------	------------------------------

Visokošolski zavod	KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA VISOKOŠOLSKEM ZAVODU – ANKETNI VPRAŠALNIK	Številka: 001
-----------------------	--	---------------

PRILOGA 4: Vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK MERJENJA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA VISOKOŠOLSKEM ZAVODU

Spoštovani!

Pred vami je vprašalnik o ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih na visokošolskem zavodu. Vprašalnik je bil narejen pod mentorstvom doc.dr. Borisa Bukovca in s soglasjem dekana obravnavanega visokošolskega zavoda. S sledečim vprašalnikom želimo ugotoviti, kako se zaposleni na visokošolskem zavodu počutijo in kako vidijo njene prednosti in tudi priložnosti za izboljšanje.

Na izbranem visokošolskem zavodu takšna ali podobna raziskava ni bila še nikoli izvedena, hkrati pa sovpada s projektom spremljanja organizacijske klime na zavodu.

Pri oblikovanju vprašalnika nam je bil v pomoč standardiziran anketni vprašalnik, ki ga je pripravila skupina na Slovenski gospodarski zbornici v okviru projekta Slovenska organizacijska klima –SiOK (vprašanja 1-13), katerega smo nadgradili s specifičnimi vprašanji, ki se nanašajo na visoko šolstvo (vprašanja 14-16). V primeru, da bo raziskava uspešna, bo to tudi priložnost za ponovitev le-te v prihodnjih letih.

Že v naprej se vam zahvaljujemo za sodelovanje.

Damjana Zupan

NAVODILA ZA IZPOLNJEVANJE VPRAŠALNIKA

V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike organizacijske klime. Prosim vas, da vsako trditev preberete in ocenite, koliko trditev drži za vaš visokošolski zavod.

Ocenjevalna lestvica je petstopenjska, z ocenami od 1 do 5 (1- sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - se niti strinjam niti ne strinjam, 4 - večinoma se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam). Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, in sicer tako, da se vam ni potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah.

*Najbližje resnici je ponavadi prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev. Anketa je **anonimna**, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznikov. Istočasno je to tudi priložnost, da izrazite svoje resnično mnenje in tako prispevate k izboljšanju kakovosti dela.*

Visokošolski zavod	KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA VISOKOŠOLSKEM ZAVODU – ANKETNI VPRAŠALNIK	Številka: 001
-----------------------	--	---------------

PODATKI O ANKETIRANCU (obkrožite ustrezno):

A - visokošolski učitelj

B - visokošolski sodelavec

C - strokovni sodelavec

1. Kakšen je odnos do kakovosti vašega dela in prispevka vseh zaposlenih k doseganju standardov kakovosti na visokošolskem zavodu?

a)	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
b)	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
c)	Druge sodelavce in notranje organizacijske enote obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
d)	Naše notranje organizacijske enote imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	1	2	3	4	5
e)	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	2	3	4	5

2. Kakšen je odnos do inovativnosti in iniciativnosti v vašem visokošolskem zavodu?

a)	Zaposleni v našem visokošolskem zavodu se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
b)	Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.	1	2	3	4	5
c)	Na visokošolskem zavodu se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
d)	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
e)	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v našem visokošolskem zavodu sprejemljive.	1	2	3	4	5

3. Kakšna je motivacija in zavzetost za delo na vašem visokošolskem zavodu?

a)	Zaposleni v našem visokošolskem zavodu smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
b)	Vsi v našem visokošolskem zavodu smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
c)	V našem visokošolskem zavodu so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
d)	V našem visokošolskem zavodu vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
e)	Dober delovni rezultat se v našem visokošolskem zavodu hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5

Visokošolski zavod	KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA VISOKOŠOLSKEM ZAVODU – ANKETNI VPRAŠALNIK	Številka: 001
-----------------------	--	----------------------

4. Kakšna je vaša pripadnost visokošolskem zavodu?

a)	Naš visokošolski zavod ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
b)	Ponosni smo, da smo zaposleni v našem visokošolskem zavodu.	1	2	3	4	5
c)	Zaposleni zunaj visokošolskega zavoda pozitivno govorijo o njem.	1	2	3	4	5
d)	Zaposlitev v našem visokošolskem zavodu je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
e)	Zaposleni ne bi zapustili visokošolskega zavoda, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5

5. Kakšno je stanje na področju strokovne usposobljenosti in učenja?

a)	Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
b)	Visokošolski zavod zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
c)	Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5
d)	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
e)	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5

6. Kakšni so notranji odnosi v vašem visokošolskem zavodu?

a)	V našem visokošolskem zavodu cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
b)	V našem visokošolskem zavodu med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
c)	Odnosi med zaposlenimi na visokošolskem zavodu so dobri.	1	2	3	4	5
d)	Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
e)	Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5

Visokošolski zavod	KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA VISOKOŠOLSKEM ZAVODU – ANKETNI VPRAŠALNIK	Številka: 001
-----------------------	--	---------------

7. Kakšno je poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev vašega visokošolskega zavoda?

a)	Naš visokošolski zavod ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4	5
b)	Zaposleni cilje visokošolskega zavoda sprejemajo za svoje.	1	2	3	4	5
c)	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
d)	Politika in cilji visokošolskega zavoda so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
e)	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5

8. Kakšna je organiziranost dela v vašem visokošolskem zavodu?

a)	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
b)	Zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi visokošolskega zavoda.	1	2	3	4	5
c)	V našem visokošolskem zavodu so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
d)	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
e)	V visokošolskem zavodu so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5

9. Kakšno je vodenje v vašem visokošolskem zavodu?

a)	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
b)	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
c)	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
d)	V našem visokošolskem zavodu odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
e)	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5

Visokošolski zavod	KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA VISOKOŠOLSKEM ZAVODU – ANKETNI VPRAŠALNIK	Številka: 001
-----------------------	--	----------------------

10. Kakšno je komuniciranje in informiranje znotraj vašega visokošolskega zavoda?

a)	Na našem visokošolskem zavodu se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
b)	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
c)	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
d)	Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
e)	O tem, kaj se dogaja v drugih notranjih organizacijskih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5

11. Kakšne so možnosti za razvoj kariere v vašem visokošolskem zavodu?

a)	Zaposleni na našem visokošolskem zavodu smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
b)	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
c)	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
d)	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
e)	Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5

12. Kakšno je stanje na področju nagrajevanja na vašem visokošolskem zavodu?

a)	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	1	2	3	4	5
b)	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.	1	2	3	4	5
c)	Zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
d)	Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
e)	Razmerja med plačami zaposlenih na visokošolskem zavodu so ustrezna.	1	2	3	4	5

Visokošolski zavod	KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA VISOKOŠOLSKEM ZAVODU – ANKETNI VPRAŠALNIK	Številka: 001
-----------------------	--	---------------

13. Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih pri delu v vašem visokošolskem zavodu?

a)	Zadovoljstvo s sodelavci.	1	2	3	4	5
b)	Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.	1	2	3	4	5
c)	Zadovoljstvo z delom.	1	2	3	4	5
d)	Zadovoljstvo z delovnim časom.	1	2	3	4	5
e)	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim.	1	2	3	4	5
f)	Zadovoljstvo z možnostjo za izobraževanje.	1	2	3	4	5
g)	Zadovoljstvo s statusom na visokošolskem zavodu.	1	2	3	4	5
h)	Zadovoljstvo z vodstvom visokošolskega zavoda.	1	2	3	4	5
i)	Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori).	1	2	3	4	5
j)	Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja.	1	2	3	4	5
k)	Zadovoljstvo s plačo.	1	2	3	4	5

14. Kakšen je sistem obvladovanja in animiranja za nenehno izboljševanje kakovosti na vašem visokošolskem zavodu?

a)	Vodstvo sodeluje na konferencah, seminarjih, strokovnih združenjih v zvezi s kakovostjo.	1	2	3	4	5
b)	Visokošolski zavod ima izdelan strateški načrt delovanja.	1	2	3	4	5
c)	Visokošolski zavod ima izdelan dolgoročni načrt v zvezi z gibanjem vpisa.	1	2	3	4	5
d)	Zaposleni razumejo in delijo poslanstvo ter vizijo zavoda in ravnaajo skladno z njim.	1	2	3	4	5
e)	Vodstvo spodbuja vse zaposlene k doseganju skupnih ciljev zavoda.	1	2	3	4	5
f)	Strokovni sodelavci imajo možnost sodelovati pri odločitvah v zvezi z delovanjem visokošolskega zavoda, z letnim delovnim načrtom in materialnimi pogoji dela.	1	2	3	4	5

Visokošolski zavod	KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA VISOKOŠOLSKEM ZAVODU – ANKETNI VPRAŠALNIK	Številka: 001
-----------------------	--	---------------

15. Kakšen je sistem ravnanja z ljudmi pri delu na vašem visokošolskem zavodu?

a)	Visokošolski zavod omogoča svojim visokošolskim učiteljem in sodelavcem ter strokovnim sodelavcem dostop do svetovanja pri razvoju kariere.	1	2	3	4	5
b)	Visokošolski zavod omogoča vseživljenjsko izobraževanje in usposabljanje ter strokovni razvoj svojim visokošolskim učiteljem in sodelavcem ter strokovnim sodelavcem.	1	2	3	4	5
c)	Visokošolski zavod skrbi za dolgoročno politiko promoviranja in napredovanja mladih visokošolskih sodelavcev.	1	2	3	4	5
d)	Visokošolski učitelji in sodelavci ter strokovni sodelavci imajo zapisane smernice za petletni načrt izobraževanja.	1	2	3	4	5
e)	Šola ima izdelan razvojni načrt izobraževanja za prihodnjih pet let skladno z aktualnimi in prihodnjimi potrebami.	1	2	3	4	5
f)	Za delavce visokošolskega zavoda so bile organizirane športne, kulturne, družabne aktivnosti.	1	2	3	4	5

16. Kakšno je stanje s prostori in opremo za izobraževalno ter znanstvenoraziskovalno dejavnost na vašem visokošolskem zavodu?

a)	Visokošolski zavod ima primerne prostore za uresničevanje svojih ciljev.	1	2	3	4	5
b)	Visokošolski zavod ima potrebno, sodobno in vzdrževano opremo za izvajanje svoje dejavnosti.	1	2	3	4	5
c)	Visokošolski zavod omogoča zaposlenim in študentom dostop do IKT (informacijsko - komunikacijska tehnologija) in jo uporablja tako za potrebe poslovanja kot za izobraževalne ter znanstvenoraziskovalne in strokovne namene.	1	2	3	4	5
d)	Prostori za knjižnico so primerni za nemoteno delovanje visokošolskega zavoda ter za uresničevanje postavljenih ciljev.	1	2	3	4	5
e)	Knjižnica je ustrezno založena s knjižnim gradivom in znanstveno ter strokovno periodiko in je javno dostopna.	1	2	3	4	5
f)	Visokošolski zavod omogoča zaposlenim in študentom dostop do potrebnih podatkovnih baz.	1	2	3	4	5

Zahvaljujemo se vam za sodelovanje. Vaše predloge bomo uporabili za izboljšanje kakovosti našega dela.