

# Nekateri vidiki organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na Zavodu RS za šolstvo v letu 2012





**Nekateri vidiki  
organizacijske klime  
in zadovoljstva zaposlenih  
na Zavodu RS za šolstvo  
v letu 2012**

Zbirka  
S KAKOVOSTJO  
DO ODLIČNOSTI

Zbirka S KAKOVOSTJO DO ODLIČNOSTI

NEKATERI VIDIKI ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZADOVOLJSTVA  
ZAPOSLENIH NA ZAVODU RS ZA ŠOLSTVO V LETU 2012

Avtorja: dr. Silva Kos Knez, Tomi Deutsch

Jezikovni pregled: Mira Turk Škraba  
Uredila: dr. Silva Kos Knez

Izdal in založil: Zavod RS za šolstvo  
Predstavnik: mag. Gregor Mohorčič

Oblikovanje: Arnoldvuga, Suzana Kogoj

Objava na spletnem naslovu: <http://www.zrss.si/pdf/vidiki-org-klime-ZRSS-2012.pdf>

Druga izdaja  
Ljubljana, 2012

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

37:005.71(497.4)(0.034.2)

KOS Knez, Silva

Nekateri vidiki organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na Zavodu RS za šolstvo v letu 2012 [Elektronski vir] / [avtorja Silva Kos Knez, Tomi Deutsch]. - 2. izd. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod RS za šolstvo, 2012. - (Zbirka S kakovostjo do odličnosti)

Način dostopa (URL): <http://www.zrss.si/pdf/vidiki-org-klime-ZRSS-2012.pdf>

ISBN 978-961-03-0075-5 (pdf)

1. Gl. stv. nasl. 2. Deutsch, Tomi 3. Zavod Republike Slovenije za šolstvo  
265313792

© Zavod RS za šolstvo, 2012

Vse pravice pridržane. Brez založnikovega pisnega dovoljenja gradiva ni dovoljeno reproducirati, kopirati ali razširati kako drugače. Ta prepoved se nanaša tako na mehanske (fotokopiranje) kot na elektronske (snemanje ali prepisovanje na kateri koli pomnilniški medij) oblike reprodukcije.

**Nekateri vidiki  
organizacijske klime  
in zadovoljstva zaposlenih  
na Zavodu RS za šolstvo  
v letu 2012**



Zavod  
Republike  
Slovenije  
za šolstvo

# Vsebina

Uvod .....	5
Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v letu 2012 .....	7
Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih glede na vrsto dela .....	23
Primerjava rezultatov s preteklimi leti .....	40
Sklep .....	51
Viri .....	52
Priloga .....	53

# Uvod

Pet let je za organizacijo dovolj dolgo obdobje, v katerem mora ta izpolniti pričakovanja, ustvariti rezultate in narediti korak naprej, če želi tudi v prihodnosti igrati pomembno vlogo v svojem okolju. To ne velja samo za velike in odmevne projekte na različnih področjih delovanja, temveč tudi za področje kakovosti.

Zavod RS za šolstvo je v zadnjih letih med naloge, ki jih je zapisal v svoje letne delovne načrte, uvrstil tudi nalogo *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti ZRSŠ*.

Prve korake v sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti smo naredili leta 2007, ko smo začeli z raziskovanjem organizacijske klime. V raziskavi smo uporabili anketni vprašalnik, ki je bil modificirana<sup>1</sup> različica anketnega vprašalnika za merjenje organizacijske klime v organizacijah (SiOK), ki ga je uporabljala Gospodarska zbornica Slovenije.

Ob koncu leta smo v okviru letnega poročila vsem zaposlenim predstavili analizo dobljenih rezultatov.

Začeli smo tudi z usposabljanjem vodij za izvajanje letnih pogovorov z zaposlenimi. Izvedli smo samooceno po modelu CAF,<sup>2</sup> ki je orodje za celovito obvladovanje kakovosti z namenom izboljšati svoje delovanje. V ta namen smo v sodelovanju s *fakulteto za upravo* izvedli izobraževanje za vse zaposlene z naslovom *Kako s samooceno izboljšati organizacijo*.

Leta 2008 smo organizacijsko klimo merili drugič. Dobljene rezultate smo skupaj s polletnim poročilom predstavili vsem zaposlenim.

Oblikovali smo strategijo ravnanja s človeškimi viri, saj smo se zavedali, da bomo zastavljene strateške cilje dosegli le, če bomo »znali pravilno ravnati z zaposlenimi«. Ker se kakovost začne pri voditeljih, smo vse vodje vključili v izobraževalni modul *Sodobni principi vodenja*. Nadaljevali smo z usposabljanjem po modelu CAF. Pomembno mesto smo namenili tudi mentorstvu, zavedajoč se, da kakovostno mentorstvo oziroma uvajanje zaposlenih v novo delovno okolje bistveno skrajša proces socializacije in omogoča zaposlenemu, da hitreje doseže pričakovane rezultate.

Ustanovili smo skupino za notranjo kakovost. Njena naloga je skrb za celovito obvladovanje kakovosti ter spodbujanje zaposlenih za vključevanje v procese obvladovanja kakovosti. Oblikovali smo *poslovnik kakovosti*, v katerem smo se obvezali, da bomo spoštovali in uresničevali vizijo, poslanstvo in vrednote zavoda ter se trudili, da bomo čim boljši na vseh področjih našega delovanja.

Leta 2009 smo organizacijsko klimo merili tretjič in tako kot vsako leto prej rezultate predstavili vsem zaposlenim.

Leta 2010 smo pripravili analizo ankete o zadovoljstvu ravnateljev vzgojno-izobraževalnih zavodov in na podlagi ugotovitev sprejeli ustrezne ukrepe.

V tem obdobju smo začeli tudi z zbiranjem predlogov izboljšav.

Leta 2011 smo pripravili analizo ankete za vse strokovne delavce v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Anketa je bila vsebinsko podobna anketi, ki smo jo izvedli pri ravnateljih. Pri strokovnih delavcih nas je predvsem zanimalo, kako dobro poznajo zavodove dejavnosti in storitve ter v kolikšni meri te vplivajo na njihovo pedagoško delo.

Po dveh letih premora smo se leta 2012 ponovno odločili za merjenje organizacijske klime.

---

1 Vprašalnik smo v določenih delih nekoliko spremenili oz. ga prilagodili zavodovim potrebam in posebnostim.

2 Model CAF je izpeljanka modela odličnosti EFQM.

Če pogledamo v pretekla leta, ugotovimo, da smo v tem času na področju kakovosti naredili velik napredek. Čas je, da skupaj analiziramo prehojeno pot in se odločimo, kako naprej.

Kakovost je nekaj, s čimer se mora spoprijeti vsak posameznik. Ker imamo danes velike potrebe in pričakovanja, pričakujemo tudi od drugih, da bo vsak delal po svojih najboljših močeh. Pomembno je imeti enotno mnenje o tem, kaj je kakovost, ter skupno strategijo za doseganje naših glavnih ciljev.

Upam, da s tem poročilom ne zapiramo knjige, ki smo jo ustvarjali skupaj, temveč bomo na podlagi preteklih izkušenj s ponosom začeli pisati novo poglavje.

Dr. Silva Kos Knez



# Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v letu 2012

Anketiranje zaposlenih na Zavodu RS za šolstvo je leta 2012 potekalo s spletno anketo (priloga 1) v času od 18. do 31. maja. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 116 od 230 zaposlenih<sup>3</sup> oz. 50,4 odstotka.

Anketiranje zaposlenih v letih 2007, 2008 in 2009 je potekalo s tiskano anketo v istem obdobju leta kot leta 2012.

Prikazana povprečja so izračunana na podlagi petstopenjske lestvice, na kateri pomeni vrednost 1 sploh se ne strinjam in vrednost 5 popolnoma se strinjam. V primeru zadovoljstva so povprečja izračunana na podlagi petstopenjske lestvice, na kateri pomeni vrednost 1 zelo nezadovoljen in vrednost 5 zelo zadovoljen.

Z vprašalnikom smo merili te sklope organizacijske klime:

- poslanstvo in cilji,
- pripadnost organizaciji,
- organiziranost,
- odnos do kakovosti,
- inovativnost in iniciativnost,
- vodenje,
- motivacija in zavzetost,
- notranji odnosi,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje,
- razvoj kariere,
- strokovno usposabljanje in izobraževanje,
- zadovoljstvo pri delu.<sup>4</sup>

V nadaljevanju poročila so rezultati za ves zavod predstavljeni po posameznih sklopih organizacijske klime v letu 2012.<sup>5</sup> Predstavitev posameznih sklopov v nadaljevanju poročila zajema tudi primerjavo s preteklih merenj.

Odgovori v grafični ponazoritvi so urejeni po velikosti.

## Poslanstvo, cilji

Poslanstvo opisuje namen oz. smisel obstoja podjetja. Jasen občutek poslanstva motivira zaposlene h kakovostnemu delu, menedžerje h kakovostnemu in k učinkovitemu vodenju, uporabnikom in širši skupnosti pa vzbuja zaupanje v organizacijo.

Jasen občutek poslanstva je najbolj učinkovit, kadar ga spremlja tako jasno razumevanje temeljnih skupnih vrednot podjetja kot tudi privlačna vizija prihodnosti. Poslanstvo, ki ga

3 V to število je zajeto 199 zaposlenih za nedoločen čas, 6 zaposlenih za določen čas ter 25 zaposlenih na ESS.

4 Zadovoljstvo je samostojen sklop, ki se navezuje na dimenzije organizacijske klime, in ga je zato smiselno predstavljati skupaj z njimi.

5 Podrobnejše primerjalne analize glede na kraj dela in leto zbiranja podatkov so v prilogah tega poročila.

ne dopolnjuje močna, privlačna in uresničljiva vizija, lahko vodi v togost. Krčevito oklepajne trenutnega in morda zastarelega podjetja pa hromi njegove ustvarjalne in razvojne potencialne (Musek, 2007: 27).

Pri opredeljevanju poslanstva in vizije imajo pomembno vlogo tudi cilji, ki predstavljajo konkretne naloge na poti k viziji. Cilje potrebujeta tako podjetje kot zaposleni.

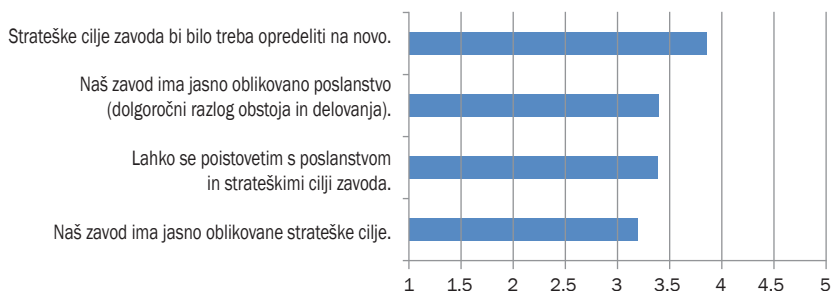
*Če ni skupnega cilja, postavijo ljudje v ospredje lastne. (Charles Handy)*

Pri sklopu trditev o poslanstvu in ciljnih zavoda so zaposleni imeli možnost, da namesto ocene na petstopenjski lestvici izberejo odgovor »ne poznam, ne morem oceniti«.

**Tabela 1: Poslanstvo in cilji**

	Število odgovorov	Povprečna ocena	Standardni odklon	Ne pozna, ne more oceniti
Naš zavod ima jasno oblikovano poslanstvo (dolgoročni razlog obstoja in delovanja).	110	<b>3,39</b>	1,067	6 (5,2 %)
Naš zavod ima jasno oblikovane strateške cilje.	103	<b>3,20</b>	1,061	13 (11,2 %)
Lahko se poistovetim s poslanstvom in strateškimi cilji zavoda.	101	<b>3,38</b>	1,008	15 (12,9 %)
Strateške cilje zavoda bi bilo treba opredeliti na novo.	99	<b>3,85</b>	1,063	17 (14,7 %)

**Graf 1: Poslanstvo in cilji**



S trditvami, ki se nanašajo na poslanstvo in cilje zavoda, se zaposleni strinjajo, saj so povprečna trditev večinoma višja od vrednosti 3. Zaposleni se najmanj strinjajo s trditvijo, da ima zavod jasno oblikovane strateške cilje, ter izpostavljajo, da bi jih bilo treba opredeliti na novo.

# Pripadnost

Za vsako organizacijo je zelo pomembna organizacijska pripadnost zaposlenih. Poznamo t. i. trikompetentni model pripadnosti, ki loči emocionalno, kalkulatивно in normativno pripadnost.

Pri emocionalni pripadnosti je navezanost posameznika na organizacijo velika. Posameznik se identificira z organizacijskimi cilji, zato je malo možnosti, da bo zapustil organizacijo. Raziskave so pokazale, da na razvoj emocionalne pripadnosti vplivata soudeležba zaposlenih pri sprejemanju odločitev in vzpostavitev pravičnih odnosov znotraj organizacije.

Kalkulativna pripadnost nastane takrat, ko ima posameznik več koristi, če ostane v organizaciji, kot pa če jo zapusti. Moč kalkulativne pripadnosti je povezana z vlaganji v zaposlenega in s pomanjkanjem zaposlitvenih alternativ na trgu delovne sile. Tako bo posameznik dobro pretehtal, v kolikšni meri je njegova usposobljenost in izobrazba prenosljiva v neko drugo delovno okolje (Meyer in Allen, 1997, v Kos Knez, Kašnik, Deutsch, 2009). Normativna pripadnost organizaciji je odraz zavezujočih občutkov zaposlenih do organizacije. Zaposleni z visoko stopnjo normativne pripadnosti menijo, da je njihova dolžnost ostati v podjetju. Normativna pripadnost je najslabše raziskana, saj jo je izredno težko dokazati in pojasniti.

Z vidika organizacije sta najbolj zaželeni emocionalna in normativna pripadnost, medtem ko kalkulativna pripadnost za organizacijo ni najboljša (Kos Knez, Kašnik, Deutsch, 2009).

**Tabela 2: Pripadnost**

	Število odgovorov	Povprečna ocena	Standardni odklon
Ponosen/-sna sem, da sem zaposlen/-a na zavodu.	116	<b>4,02</b>	0,802
Zunaj zavoda govorim o njem pozitivno.	116	<b>4,32</b>	0,705
Menim, da je naš zavod ugledna ustanova.	116	<b>3,83</b>	0,837

**Graf 2: Pripadnost**



S trditvami, ki se nanašajo na pripadnost zavodu, se zaposleni strinjajo. Najbolj se strinjajo s trditvijo, da zunaj zavoda o njem govorijo pozitivno; povprečje pri tej trditvi je 4,32.

# Organiziranost

Organiziranost je formalna urejenost organizacije, izražena v obliki organizacijske strukture, ta pa pomeni formalno razčlenitev in razporeditev delovnih nalog med izvajalce ter ureitev njihovih medsebojnih odnosov v podjetju (Vrčko, Erjavšek, 2003, v Bojnec, Papler, 2012).

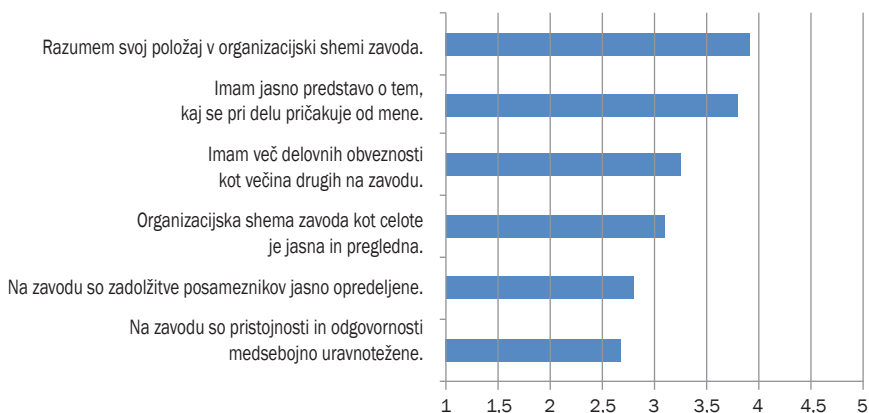
Vsaka organizacija ima nalogo, da kar najbolj optimalno organizira delo in procese, da bi lahko ne samo dosegla, temveč tudi preseгла postavljene cilje. Zato je zelo pomembno, da zaposleni vedo, kaj organizacija pričakuje od njih in kakšen je njihov položaj v organizacijski strukturi.

Zelo pomembno je, da so pristojnosti in odgovornosti vseh zaposlenih jasno opredeljene, da je delo med zaposlenimi porazdeljeno enakomerno in pravično, da zaposlene spodbujamo k iskanju načinov za boljšo organizacijo dela in s tem posledično k zvišanju uspešnosti in učinkovitosti dela.

**Tabela 3: Organiziranost**

	Število odgovorov	Povprečna ocena	Standardni odklon
Na zavodu so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene.	116	<b>2,70</b>	1,006
Organizacijska shema zavoda kot celote je jasna in pregledna.	116	<b>3,12</b>	1,064
Na zavodu so zadolžitve posameznikov jasno opredeljene.	116	<b>2,83</b>	0,972
Razumem svoj položaj v organizacijski shemi zavoda.	116	<b>3,94</b>	0,772
Imam jasno predstavo o tem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	116	<b>3,84</b>	0,884
Imam več delovnih obveznosti kot večina drugih na zavodu.	116	<b>3,28</b>	0,902

**Graf 3: Organiziranost**



Zaposleni na zavodu se ne strinjajo s trditvami, da so pristojnosti in odgovornosti na zavodu medsebojno uravnotežene in da so posameznikove zadolžitve jasno opredeljene, se pa strinjajo s tem, da imajo več delovnih obveznosti kot drugi sodelavci, da vedo, kaj se pričakuje od njih, ter da razumejo svoj položaj v organizacijski shemi zavoda.

## Odnos do kakovosti

Menedžment kakovosti obsega koordiniranje aktivnosti, ki so povezane s planiranjem, z nadzorom, zagotavljanjem ter izboljševanjem kakovosti procesov in proizvodov, ter ima glavno odgovornost, da so cilji kakovosti, ki si jih postavi organizacija, doseženi čim bolj učinkovito.

Praviloma je kakovost končnega izdelka oz. storitve organizacije skupni rezultat dela zaposlenih, timov in oddelkov ter je zanjo odgovoren vsak – najmanj za tisti del procesa, v katerega je vključen. Vsaka organizacija naj bi upoštevala tri ključna načela: doseči čim večje zadovoljstvo svojih partnerjev, stalno izboljševati svoje procese in doseči čim boljše sodelovanje zaposlenih pri realizaciji ciljev kakovosti, ki si jih postavlja (Marolt, Gomišček, 2005: 9).

Strokovnjaki pravijo, da lahko gledamo na kakovost kot na strošek ali investicijo. Študije so pokazale, da vsak evro, ki ga investiramo v načela, programe ali orodja kakovosti, prinese podjetju 16 evrov prihranka ter 6 evrov prihodka in prispevajo 3 evre k dobičku (Benčina, 2012).

Uspešna podjetja postavljajo kakovost na vodilno mesto.

**Tabela 4: Kakovost**

	Število odgovorov	Povprečna ocena	Standardni odklon
Naše izdelke in storitve (poročila, analize, svetovalne storitve, seminarji, usposabljanja idr.) ocenjujem kot kakovostne.	116	<b>3,89</b>	0,707
Strokovni prispevki (članki, knjige, referati idr.) zaposlenih na zavodu so v okolju cenjeni.	116	<b>3,84</b>	0,693
Čutim se soodgovornega/-rno za kakovost dela na zavodu.	116	<b>4,44</b>	0,650
Potrudim se, da so moji izdelki/storitve kakovostni.	116	<b>4,70</b>	0,497

**Graf 4: Kakovost**



Zaposleni se strinjajo z vsemi trditvami, ki se nanašajo na kakovost dela. Najbolj se strinjajo s trditvijo, da se potrudijo, da so njihovi izdelki/storitve kakovostni (povprečje je 4,70), ter s trditvijo, da se čutijo soodgovorne za kakovost dela na zavodu (povprečje je 4,44). Najmanj se strinjajo s trditvijo, da so strokovni prispevki zaposlenih v okolju cenjeni (povprečje je 3,83).

## Inovativnost, iniciativnost

Inovativnost spada med temeljne procese v organizaciji in jo je treba ravno tako upravljati in razvijati kot druge procese.

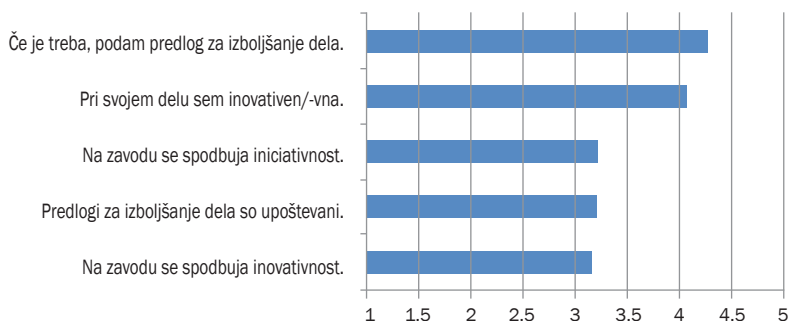
Spodbujanje inovativnosti v poslovnih procesih pomeni ustvarjanje dodane vrednosti tako pri izdelkih/storitvah kot pri zaposlenih. Organizacija mora razumeti inovativnost kot temeljno vrednoto zaposlenih, saj so zaposleni za organizacijo neprecenljiv vir ustvarjalnosti.

Vse najuspešnejše organizacije postavljajo inovativnost kot ključno vrednoto za razvoj oz. preživetje podjetja na deklarativni ravni. Med seboj se razlikujejo po tem, v kolikšni meri dejansko vpeljejo in izvedejo te vrednote v poslovnih modelih in operativnih procesih. Inovativne organizacije nenehno izboljšujejo in optimizirajo vse poslovne procese s hitrim in učinkovitim uvajanjem izboljšav.

V najširšem pomenu besede pomeni inovativnost način razmišljanja zaposlenih v organizaciji s poudarkom na vodstvu organizacije, ki mora biti najboljši zgled zaposlenim, saj ljudje verjamejo samo v tisto, v kar so trdno prepričani.

**Tabela 5: Inovativnost, iniciativnost**

	Število odgovorov	Povprečna ocena	Standardni odklon
Pri svojem delu sem inovativen/-vna.	116	<b>4,07</b>	0,694
Če je treba, podam predlog za izboljšanje dela.	116	<b>4,27</b>	0,609
Predlogi za izboljšanje dela so upoštevani.	116	<b>3,22</b>	0,921
Na zavodu se spodbuja inovativnost.	116	<b>3,17</b>	0,980
Na zavodu se spodbuja iniciativnost.	116	<b>3,23</b>	1,016

**Graf 5: Inovativnost, iniciativnost**

Zaposleni na zavodu so potrdili, da podajo predloge za izboljšanje dela, če vidijo, da je to potrebno (povprečje 4,27), prav tako se strinjajo s trditvijo, da so pri svojem delu inovativni (povprečje 4,07). Manj se strinjajo s trditvami, da se na zavodu spodbuja iniciativnost (povprečje 3,23), da vodstvo njihove predloge tudi upošteva (povprečje 3,22). Še manj se strinjajo s trditvijo, da se na zavodu spodbuja inovativnost (povprečje 3,17).

## Vodenje

Za razumevanje kulture organizacije imajo vodje zelo pomembno vlogo, saj organizacijo usmerjajo, razvijajo poslanstvo, vizijo in vrednote, ki so potrebne za dolgoročen uspeh organizacije. Prav tako motivirajo in podpirajo zaposlene z zgledom in s primernim vedenjem v skladu z izraženimi in neizraženimi vrednotami. Njihova naloga je tudi razvijati, izvajati in nadzorovati sistem upravljanja organizacije ter spremljati delovanje in dosežene rezultate (CAF, 2006).

Vodenje je proces vplivanja na zaposlene. Načini vodenja so različni. Vsak od njih prinese pričakovani rezultat le, če ga uporabljamo »ob pravem trenutku«.

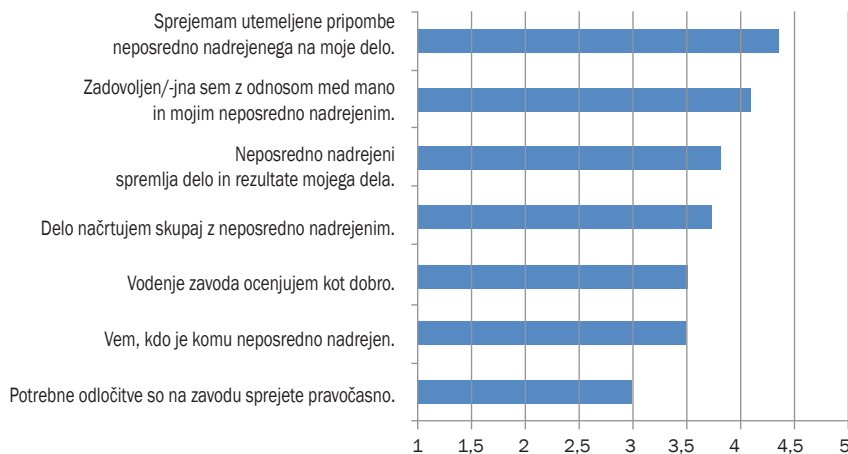
Uspešnost vodenja lahko presojamo po doseženih ciljih. Dobre vodje poleg poslovnih rezultatov zanimajo tudi neotipljivi vidiki dela, med katere štejemo delovno moralo, motivacijo, predanost.

Bolj ko je vodstvo prepričljivo, večja je pripadnost podjetju; zaposleni vrednote podjetja vzamejo za svoje.

**Tabela 6: Vodenje**

	Število odgovorov	Povprečna ocena	Standardni odklon
Vodenje zavoda ocenjujem kot dobro.	116	<b>3,52</b>	0,928
Potrebne odločitve so na zavodu sprejete pravočasno.	116	<b>2,99</b>	0,860
Vem, kdo je komu neposredno nadrejen.	116	<b>3,49</b>	0,974
Zadovoljen/-jna sem z odnosom med mano in mojim neposredno nadrejenim.	116	<b>4,10</b>	0,964
Sprejemam utemeljene pripombe neposredno nadrejenega na moje delo.	116	<b>4,36</b>	0,624
Delo načrtujem skupaj z neposredno nadrejenim.	116	<b>3,72</b>	0,910
Neposredno nadrejeni spremlja delo in rezultate mojega dela.	116	<b>3,81</b>	0,932

**Graf 6: Vodenje**



Zaposleni na zavodu se strinjajo, da so pripravljeni sprejemati utemeljene pripombe neposredno nadrejenega na svoje delo (povprečje 4,36), da so zadovoljni z odnosom s



svojim neposredno nadrejenim (povprečje 4, 10) in da neposredno nadrejeni spremlja delo in rezultate njihovega dela (povprečje 3,81).

Manjše strinjanje je opaziti pri trditvah, da vodenje ocenjujejo kot dobro (povprečje 3,52) ter da vedo, kdo je komu neposredno nadrejen (povprečje 3,49). Najmanj se strinjajo s trditvijo, da so potrebne odločitve na zavodu sprejete pravočasno (povprečje 2,99).

## Motivacija, zavzetost

Primerna motivacija za delo je v organizaciji ključnega pomena, saj zaposlenim pomaga uresničiti njihove osebne cilje in hkrati cilje organizacije.

Menedžerji in vodje uporabljajo motivacijo za usmerjanje posameznikove aktivnosti v željeno smer.

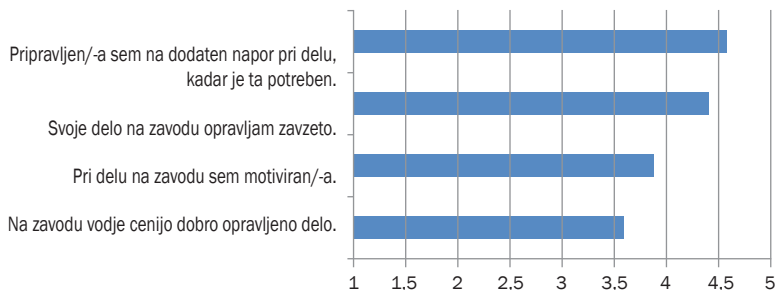
Zavzeti zaposleni so tisti zaposleni, ki svoje delo opravljajo s strastjo in v sebi čutijo globoko povezanost z organizacijo, v kateri delajo. Prav tako zaupajo v svoje sodelavce, pomagajo pri razvoju organizacije in so najpogosteje tudi vir inovacij.

Če zaposleni niso ustrezno motivirani in zavzeti za delo, ne dosegajo postavljenih ciljev in se ne držijo postavljenih rokov. Prav tako podaljšujejo tudi čas, namenjen malici, pozno prihajajo na delo in prej odhajajo z dela ipd.

**Tabela 7: Motivacija, zavzetost**

	Število odgovorov	Povprečna ocena	Standardni odklon
Pri delu na zavodu sem motiviran/-a.	116	3,83	0,897
Na zavodu vodje cenijo dobro opravljeno delo.	116	3,55	0,972
Svoje delo na zavodu opravljam zavzeto.	116	4,42	0,621
Pripravljen/-a sem na dodaten napor pri delu, kadar je ta potreben.	116	4,57	0,531

**Graf 7: Motivacija in zavzetost**



Zaposleni na zavodu se precej strinjajo s trditvami, da so – kadar je potrebno – pripravljeni na dodaten napor pri delu (povprečje 4,57), da svoje delo na zavodu opravljajo zavzeto, da so motivirani pri delu. Nekoliko manj se strinjajo s trditvijo, da na zavodu cenijo dobro opravljeno delo (povprečje 3,55).

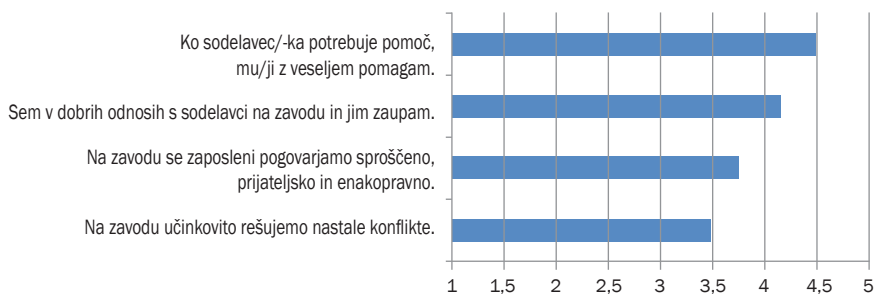
## Notranji odnosi

Notranji odnosi v organizaciji so glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih eden izmed najpomembnejših dejavnikov. Odvisni so od stopnje razvitosti demokracije, delovne in kulturne ravni v organizaciji ter osebnosti posameznikov. So rezultat dolgotrajnega procesa in se oblikujejo v organizacijsko kulturo organizacije. Temelj za dobre medsebojne odnose je prepričanje zaposlenih, da v organizaciji nekaj veljajo in pomenijo (Kos Knez, Kašnik, Deutsch, 2009).

**Tabela 8: Notranji odnosi**

	Število odgovorov	Povprečna ocena	Standardni odklon
Sem v dobrih odnosih s sodelavci na zavodu in jim zaupam.	116	4,17	0,676
Na zavodu učinkovito rešujemo nastale konflikte.	116	3,49	0,955
Ko sodelavec/-ka potrebuje pomoč, mu/ji z veseljem pomagam.	116	4,49	0,582
Na zavodu se zaposleni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	116	3,75	0,959

**Graf 8: Notranji odnosi**



V sklopu trditev, ki se nanašajo na notranje odnose, so zaposleni mnenja, da so v dobrih odnosih s svojimi sodelavci, jim zaupajo ter po potrebi tudi pomagajo.

Največje nestrinjanje se pojavi pri trditvi, da na zavodu učinkovito rešujemo nastale konflikte (povprečje 3,49).

## Notranje komuniciranje, informiranje

Komuniciranje v organizaciji je sistematičen način komuniciranja med zaposlenimi in je v funkciji upravljanja in vodenja organizacije. Njegov cilj je zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na delovanje organizacije.

Zaposleni so pri svojem delu uspešni in učinkoviti le, če so dovolj informirani in popolnoma razumejo cilje organizacije, razumejo, kje je njihov položaj v hierarhiji organizacije in kako lahko prispevajo k izpolnjevanju ciljev organizacije (Kitchen v Mumel, 2008: 154).

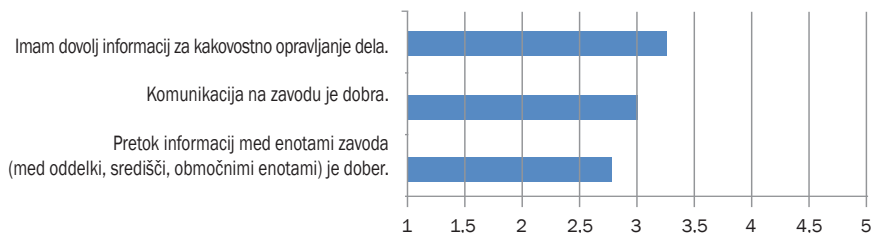
Vodstvo organizacije uporablja sistem internega komuniciranja kot orodje za upravljanje procesov v organizaciji. Omogoča doseganje ciljev organizacije, izvajanje pravil in predpisov in usklajevanje aktivnosti zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog.

Posebno pomembno vlogo dobi interno komuniciranje v času velikih sprememb, ko se pojavita strah in negotovost. Slab pretok ključnih informacij med zaposlenimi je pomemben vir negotovosti. Kadar čutijo zaposleni negotovost, se med njimi poveča potreba po informacijah o dogajanju v organizaciji (Mumel, 2008: 154–155).

**Tabela 9: Notranje komuniciranje, informiranje**

	Število odgovorov	Povprečna ocena	Standardni odklon
Pretok informacij med enotami zavoda (med oddelki, središči, območnimi enotami) je dober.	116	2,79	1,017
Imam dovolj informacij za kakovostno opravljanje dela.	116	3,28	0,929
Komunikacija na zavodu je dobra.	116	2,99	0,918

**Graf 9: Notranje komuniciranje, informiranje**



Zaposleni na zavodu so mnenja, da imajo dovolj informacij, ki so temelj za kakovostno opravljanje dela (povprečje 3,28). Malo manj se strinjajo s trditvijo, da je komunikacija na zavodu dobra (povprečje 2,99), najnižja povprečna vrednost pa pripada trditvi, da je pretok informacij med enotami zavoda dober (povprečje 2,79).

# Nagrajevanje

Z ustreznim načinom nagrajevanja zaposlenih lahko organizacija pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. To lahko stori tako, da poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju, vpliva na zavzetost zaposlenih in učinkovito nadzira stroške dela.

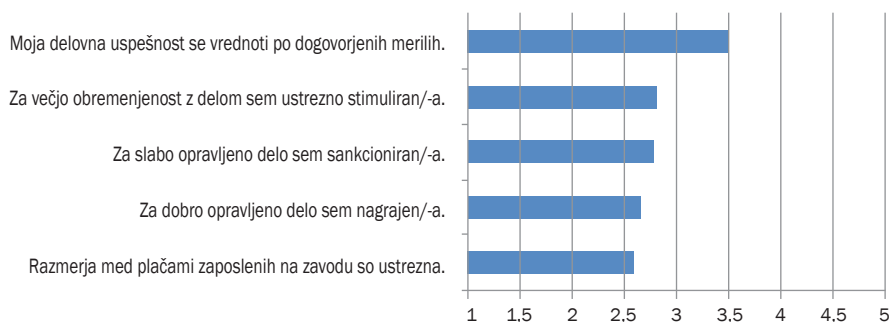
Sistem plač in nagrajevanja mora podpirati izvajanje poslovne strategije organizacije in tako prispevati k njegovi konkurenčnosti in dolgoročni uspešnosti, kar pa lahko dosežemo le, če podjetje oblikuje svojo strategijo plač in nagrajevanja. Strategija plač in nagrajevanja bo ustrezna le takrat, ko bodo pri njenem oblikovanju upoštewane analiza okolja, poslovna strategija podjetja ter kadrovska strategija (Zupan, 2009: 531–536).

Jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo na uspešnosti, so ključni del vsakega sistema nagrajevanja v organizaciji.

**Tabela 10: Nagrajevanje**

	Število odgovorov	Povprečna ocena	Standardni odklon
Moja delovna uspešnost se vrednoti po dogovorjenih merilih.	116	3,50	1,091
Za slabo opravljeno delo sem sankcioniran/-a.	116	2,78	1,045
Za večjo obremenjenost z delom sem ustrezno stimuliran/-a.	116	2,81	1,118
Za dobro opravljeno delo sem nagrajen/-a.	116	2,65	1,024
Razmerja med plačami zaposlenih na zavodu so ustrezna.	116	2,59	1,014

**Graf 10: Nagrajevanje**



V sklopu vprašanj, ki se nanašajo na nagrajevanje, se zaposleni na zavodu strinjajo, da se njihova delovna uspešnost vrednoti po dogovorjenih merilih. Bistveno manj pa se strinjajo s trditvami, da so za večjo obremenjenost z delom ustrezno stimulirani (povprečje 2,81), da so za dobro opravljeno delo nagrajeni (2,65) ter da so razmerja med plačami na zavodu ustrezna (2,59).

# Razvoj kariere

Kariera pomeni posameznikovo življenjsko pot na področju dela in učenja. Načrtovanje kariere je proces, v okviru katerega posameznik določi, kako bo potekal razvoj njegove poklicne poti. Na uspešnost pri načrtovanju in razvoju kariere vplivajo vrednote, cilji, osebnostne lastnosti, sposobnosti, veščine, spretnosti, znanja. Načrtovanje in razvoj kariere posameznika mora potekati v obliki dialoga med posameznikom in organizacijo.

Vsaka organizacija sem mora zanimati za kariero vsakega zaposlenega, saj so človeški viri njen ključni konkurenčni element, načrtno pa jih lahko spreminja z oblikovanim sistemom kariere.

**Tabela 11: Razvoj kariere**

	Število odgovorov	Povprečna ocena	Standardni odklon
Merila za napredovanje na zavodu so jasno določena.	116	<b>2,91</b>	1,108
Sistem napredovanja na zavodu omogoča, da najboljši zasedejo najboljša delovna mesta.	116	<b>2,38</b>	0,993
Zadovoljen/-jna sem z razvojem svoje kariere na zavodu.	116	<b>3,17</b>	0,972
Zadovoljen/-jna sem s svojim osebnim razvojem na zavodu.	116	<b>3,53</b>	1,034

**Graf 11: Razvoj kariere**



Zaposleni so zadovoljni s svojim osebnim razvojem na zavodu (povprečje 3,53) ter z razvojem svoje kariere na zavodu (povprečje 3,17). Manj pa so zadovoljni z merili za napredovanje ter s sistemom napredovanja, ki po njihovem mnenju ne omogoča, da bi najboljši zasedli tudi najboljša delovna mesta (povprečje 2,38).

## Strokovno usposabljanje, izobraževanje

Izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje mora biti pravica in dolžnost vseh zaposlenih v organizaciji. Če vodja svojih sodelavcev in sebe ne izobražuje dovolj pogosto, poglobljeno, načrtno in kakovostno, potem je organizacija obsojena na propad. Prav tako ni več dovolj, da se posameznik izobražuje samo na svojem področju dela, saj prihaja doba generalistov. Področja se med seboj vedno bolj prekrivajo, naše znanje je vedno bolj odvisno od znanj na drugih področjih in uspeh je vedno pogojen s pravim spletom različnih veščin.

Znanje je treba v organizaciji upravljati načrtno, saj v nasprotnem primeru sploh ne vemo, s katerimi znanji razpolagamo, kakšna znanja potrebujemo, ali jih pri svojem delu uporabljamo optimalno, katera znanja ostajajo neizkoriščena. Če znanj v organizaciji ne upravljamo, niti ne vemo, ali sploh ustvarjamo nova znanja, ali ta dotekajo v organizacijo in ali odteka iz nje.

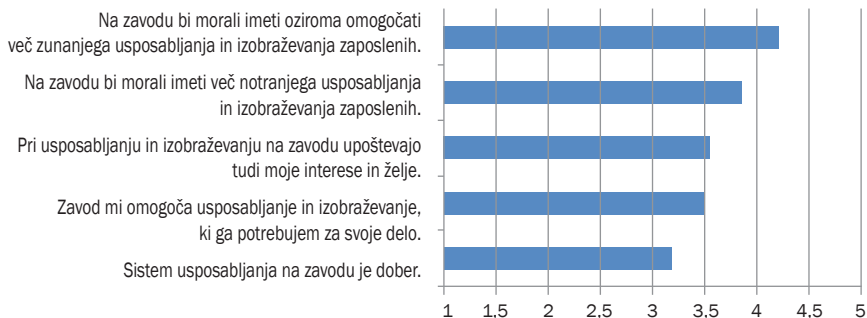
Temeljni namen upravljanja znanja je, da je znanje v funkciji, torej da ustvarja vrednost, kajti znanje samo po sebi ne ustvarja ničesar (Mihalič, 2010: 17).

*Ali je »upravljanje znanja« izraz, ki nam ustreza? Razmislite.*

**Tabela 12: Strokovno usposabljanje, izobraževanje**

	Število odgovorov	Povprečna ocena	Standardni odklon
Zavod mi omogoča usposabljanje in izobraževanje, ki ga potrebujem za svoje delo.	116	3,48	1,059
Pri usposabljanju in izobraževanju na zavodu upoštevajo tudi moje interese in želje.	116	3,53	0,946
Sistem usposabljanja na zavodu je dober.	116	3,17	0,963
Na zavodu bi morali imeti več notranjega usposabljanja in izobraževanja zaposlenih.	116	3,83	0,972
Na zavodu bi morali imeti oziroma omogočati več zunanjega usposabljanja in izobraževanja zaposlenih.	116	4,20	0,815

**Graf 12: Strokovno usposabljanje, izobraževanje**



Zaposleni na zavodu se strinjajo, da bi na zavodu potrebovali še več zunanjšega (povprečje 4,20) in notranjšega usposabljanja ter izobraževanja (povprečje je 3,83). Prav tako si zaposleni želijo, da pri usposabljanju in izobraževanju na zavodu upoštevajo tudi njihove želje (povprečje 3,53).

Najmanj pa se strinjajo s trditvijo, da je sistem usposabljanja na zavodu dober (povprečje 3,17).

## Zadovoljstvo pri delu

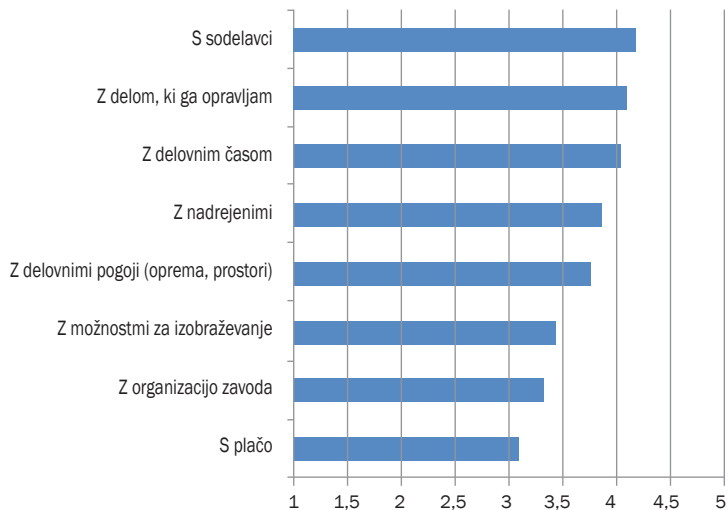
Zadovoljstvo zaposlenih lahko opredelimo kot želeno ali pozitivno stanje posameznika, ki se oblikuje na podlagi dela posameznika ali njegovega doživetja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualnem afektivnem odgovoru na delovno okolje, pri klimi pa o skupni podobi organizacijskega okolja zaposlenih.

Tako kot organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo, tako zadovoljstvo vpliva na to, kako zaposleni zaznavajo in doživljajo klimo v organizaciji.

**Tabela 13: Zadovoljstvo**

	Število odgovorov	Povprečna ocena	Standardni odklon
S sodelavci	116	<b>4,16</b>	0,645
Z delom, ki ga opravljam	116	<b>4,08</b>	0,736
Z organizacijo zavoda	116	<b>3,31</b>	0,927
Z delovnim časom	116	<b>4,03</b>	0,697
Z nadrejenimi	116	<b>3,84</b>	0,833
Z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	116	<b>3,74</b>	0,886
Z možnostmi za izobraževanje	116	<b>3,42</b>	1,064
S plačo	116	<b>3,09</b>	1,013

**Graf 13: Zadovoljstvo**



Zaposleni so precej zadovoljni z vsemi vidiki službe, vsa povprečja pri zadovoljstvu so namreč večja od srednje vrednosti 3. Zaposleni so najbolj zadovoljni s sodelavci (povprečje je 4,16) in z delom, ki ga opravljajo (povprečje je 4,08), ter najmanj z organizacijo zavoda (povprečje je 3,31) in s plačo (povprečje je 3,09).



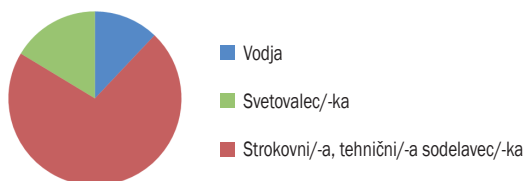
# Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih glede na vrsto dela

Zaposlene smo povprašali o vrsti delovnega mesta, ki ga zasedajo. Odgovori so nam služili za primerjalno analizo njihovih odgovorov po posameznih vsebinskih sklopih.

**Tabela 14: Vrsta dela**

Vrsta dela	Število	Odstotek
Vodja oddelka, središča, skupnih služb, predstojnik območne enote (vodja)	14	12,1
Svetovalec/-ka	83	71,6
Strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka	19	16,4
Skupaj	116	100,0

**Graf 14: Vrsta dela**

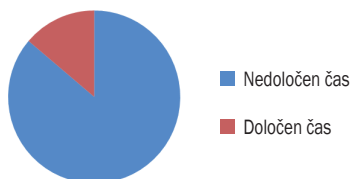


Velika večina sodelujočih (in zaposlenih na zavodu nasploh) je svetovalcev (71,6 odstotka), sledijo strokovni in tehnični sodelavci (16,4 odstotka) ter vodje (12,1 odstotka).

**Tabela 15: Vrsta zaposlitve**

Vrsta dela	Število	Odstotek
Nedoločen čas	100	86,2
Določen čas	16	13,8
Skupaj	116	100,0

**Graf 15: Vrsta zaposlitve**



Večina sodelujočih ali 86,2 odstotka je zaposlenih za nedoločen čas. Za določen čas je bilo zaposlenih 13,8 odstotka sodelujočih.

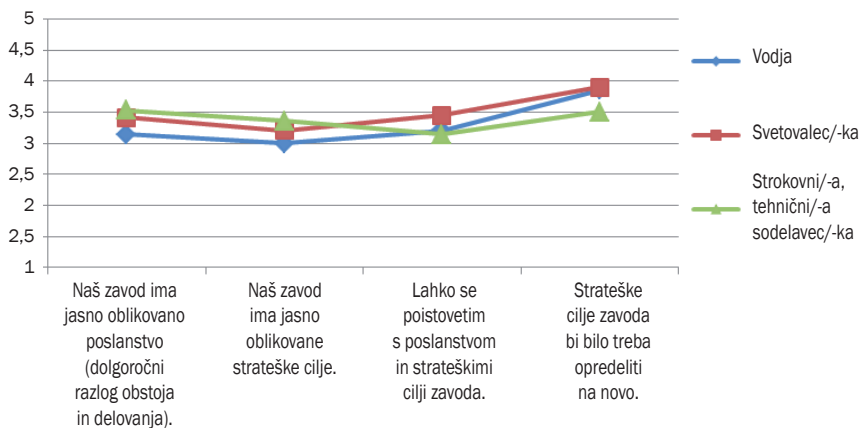
# Poslanstvo, cilji

V nadaljevanju so glede na delovno mesto prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o poslanstvu in ciljih.

**Tabela 16: Poslanstvo, cilji glede na delovno mesto**

Vrsta dela		Naš zavod ima jasno oblikovano poslanstvo (dolgoročni razlog obstoja in delovanja).	Naš zavod ima jasno oblikovane strateške cilje.	Lahko se poistovetim s poslanstvom in strateškimi cilji zavoda.	Strateške cilje zavoda bi bilo treba opredeliti na novo.
Vodja	Povprečje	3,14	3,00	3,21	3,86
	Štev. odgovorov	14	14	14	14
	St. odklon	1,167	1,240	1,188	1,406
Svetovalec/-ka	Povprečje	3,41	3,21	3,45	3,90
	Štev. odgovorov	79	75	73	73
	St. odklon	1,104	1,069	0,972	1,016
Strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka	Povprečje	3,53	3,36	3,14	3,50
	Štev. odgovorov	17	14	14	12
	St. odklon	0,800	0,842	1,027	0,905
Skupaj	Povprečje	3,39	3,20	3,38	3,85
	Štev. odgovorov	110	103	101	99
	St. odklon	1,067	1,061	1,008	1,063

**Graf 16: Poslanstvo, cilji glede na delovno mesto**



Da ima zavod jasno oblikovano poslanstvo in strateške cilje, se v najmanjši meri strinjajo vodje. S strateškimi cilji zavoda, se lahko najbolj poistovetijo svetovalci. Da bi bilo treba strateške cilje opredeliti na novo, se bolj izrazito strinjajo vodje in svetovalci.

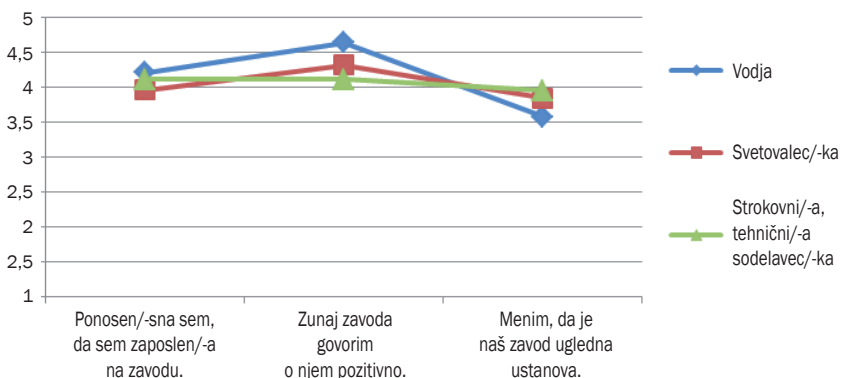
## Pripadnost

V nadaljevanju so glede na delovno mesto prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o pripadnosti zavodu.

**Tabela 17: Pripadnost glede na delovno mesto**

Vrsta dela		Ponosen/-sna sem, da sem zaposlen/-a na zavodu.	Zunaj zavoda govorim o njem pozitivno.	Menim, da je naš zavod ugledna ustanova.
Vodja	Povprečje	4,21	4,64	3,57
	Štev. odgovorov	14	14	14
	St. odklon	0,579	0,497	0,852
Svetovalec/-ka	Povprečje	3,96	4,31	3,84
	Štev. odgovorov	83	83	83
	St. odklon	0,847	0,697	0,862
Strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka	Povprečje	4,11	4,11	3,95
	Štev. odgovorov	19	19	19
	St. odklon	0,737	0,809	0,705
Skupaj	Povprečje	4,02	4,32	3,83
	Štev. odgovorov	116	116	116
	St. odklon	0,802	0,705	0,837

**Graf 17: Pripadnost glede na delovno mesto**



S trditvijo, da je zavod ugledna ustanova, se v najmanjši meri strinjajo vodje, kljub temu pa so vodje najbolj ponosni na to, da so zaposleni na zavodu.

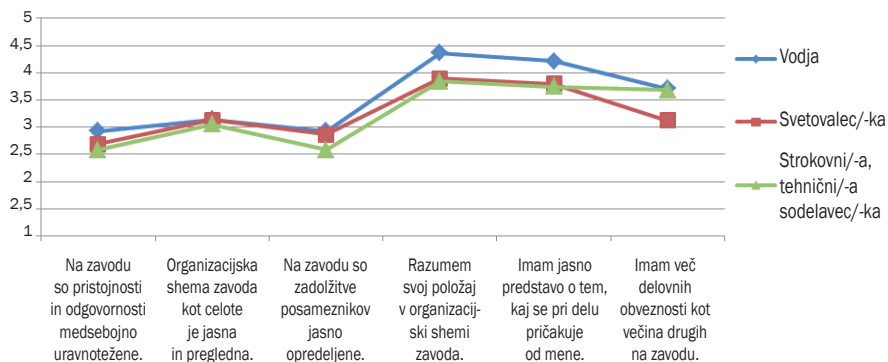
## Organiziranost

V nadaljevanju so glede na delovno mesto prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o organiziranosti zavoda.

**Tabela 18: Organiziranost glede na delovno mesto**

Vrsta dela		Na zavodu so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnovežene.	Organizacijska shema zavoda kot celote je jasna in pregledna.	Na zavodu so zadolžitve posameznikov jasno opredeljene.	Razumem svoj položaj v organizacijski shemi zavoda.	Imam jasno predstavo o tem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	Imam več delovnih obveznosti kot večina drugih na zavodu.
Vodja	Povprečje	2,93	3,14	2,93	4,36	4,21	3,71
	Štev. odgovorov	14	14	14	14	14	14
	St. odklon	1,072	1,167	0,997	0,497	0,579	0,994
Svetovalec/-ka	Povprečje	2,69	3,13	2,87	3,89	3,80	3,12
	Štev. odgovorov	83	83	83	83	83	83
	St. odklon	0,999	1,021	0,921	0,749	0,838	0,875
Strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka	Povprečje	2,58	3,05	2,58	3,84	3,74	3,68
	Štev. odgovorov	19	19	19	19	19	19
	St. odklon	1,017	1,224	1,170	0,958	1,195	0,749
Skupaj	Povprečje	2,70	3,12	2,83	3,94	3,84	3,28
	Štev. odgovorov	116	116	116	116	116	116
	St. odklon	1,006	1,064	0,972	0,772	0,884	0,902

**Graf 18: Organiziranost glede na delovno mesto**



Pri trditvi, da so na zavodu zadolžitve posameznikov jasno opredeljene, so največje ne-strinjanje izrazili strokovni in tehnični sodelavci. Položaj v organizacijski shemi zavoda je nekoliko bolj jasen vodjem. S trditvijo, da imajo več delovnih obveznosti kot drugi zaposleni, so se bolj izrazito strinjali vodje in strokovni in tehnični sodelavci. Vodje so se tudi bolj izrazito strinjali s tem, da vedo, kaj se pri delu pričakuje od njih.

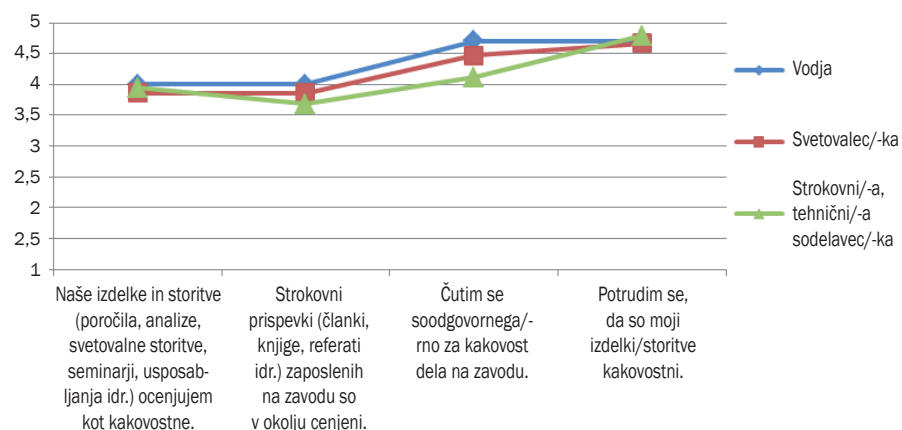
## Kakovost

V nadaljevanju so glede na delovno mesto prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o kakovosti dela.

**Tabela 19: Kakovost glede na delovno mesto**

Vrsta dela		Naše izdelke in storitve (poročila, analize, svetovalne storitve, seminarji, usposabljanja idr.) ocenjujem kot kakovostne.	Strokovni prispevki (članki, knjige, referati idr.) zaposlenih na zavodu so v okolju cenjeni.	Čutim se soodgovornega/-rno za kakovost dela na zavodu.	Potrudim se, da so moji izdelki/storitve kakovostni.
Vodja	Povprečje	4,00	4,00	4,71	4,71
	Štev. odgovorov	14	14	14	14
	St. odklon	0,679	0,679	0,469	0,469
Svetovalec/-ka	Povprečje	3,86	3,86	4,47	4,67
	Štev. odgovorov	83	83	83	83
	St. odklon	0,735	0,701	0,570	0,521
Strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka	Povprečje	3,95	3,68	4,11	4,79
	Štev. odgovorov	19	19	19	19
	St. odklon	0,621	0,671	0,937	0,419
Skupaj	Povprečje	3,89	3,84	4,44	4,70
	Štev. odgovorov	116	116	116	116
	St. odklon	0,707	0,693	0,650	0,497

**Graf 19: Kakovost glede na delovno mesto**



Najbolj se soodgovorne za delo zavoda čutijo vodje, sledijo jim svetovalci. S trditvijo, da so strokovni prispevki zaposlenih na zavodu v okolju cenjeni, se nekoliko manj izrazito strinjajo strokovni in tehnični sodelavci.

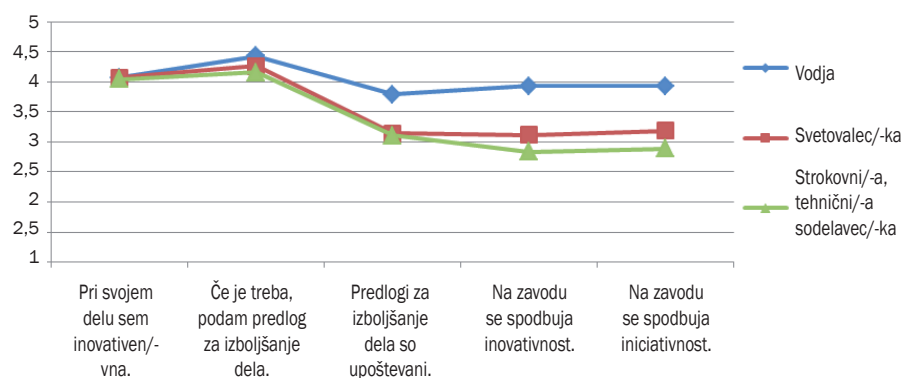
# Inovativnost, iniciativnost

V nadaljevanju so glede na delovno mesto prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o inovativnosti in iniciativnosti.

**Tabela 20: Inovativnost in iniciativnost glede na delovno mesto**

Vrsta dela		Pri svojem delu sem inovativen/-vna.	Če je treba, podam predlog za izboljšanje dela.	Predlogi za izboljšanje dela so upoštevani.	Na zavodu se spodbuja inovativnost.	Na zavodu se spodbuja iniciativnost.
Vodja	Povprečje	4,07	4,43	3,79	3,93	3,93
	Štev. odgovorov	14	14	14	14	14
	St. odklon	0,475	0,514	0,699	0,616	0,730
Svetovalec/-ka	Povprečje	4,07	4,27	3,14	3,12	3,19
	Štev. odgovorov	83	83	83	83	83
	St. odklon	0,745	0,565	0,885	0,955	0,981
Strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka	Povprečje	4,05	4,16	3,11	2,84	2,89
	Štev. odgovorov	19	19	19	19	19
	St. odklon	0,621	0,834	1,100	1,068	1,150
Skupaj	Povprečje	4,07	4,27	3,22	3,17	3,23
	Štev. odgovorov	116	116	116	116	116
	St. odklon	0,694	0,609	0,921	0,980	1,016

**Graf 20: Inovativnost in iniciativnost glede na delovno mesto**



S trditvami, da so upoštevani predlogi za izboljšanje dela, da se na zavodu spodbuja inovativnost in iniciativnost, se izrazito strinjajo le vodje. Pri svetovalcih in strokovnih in tehničnih sodelavcih je povprečje pri teh trditvah nekoliko nad srednjo vrednostjo 3 ali nekoliko pod njo.

# Vodenje

V nadaljevanju so glede na delovno mesto prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o vodenju zavoda.

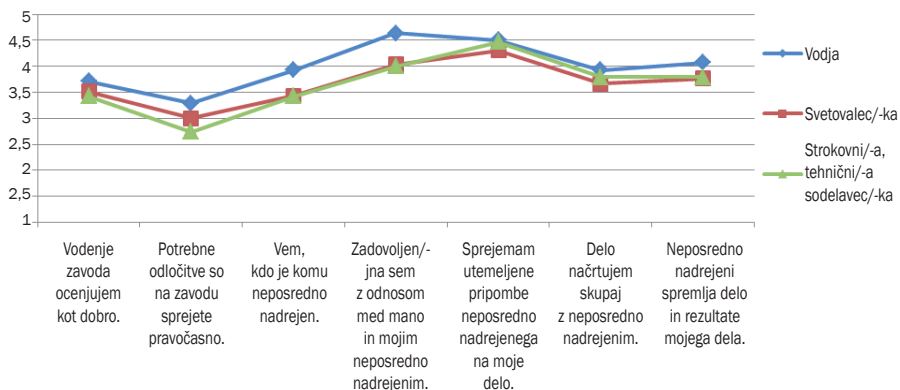
**Tabela 21: Vodenje glede na delovno mesto**

Vrsta dela		Vodenje zavoda ocenjujem kot dobro.	Potrebne odločitve so na zavodu sprejete pravočasno.	Vem, kdo je komu neposredno nadrejen.	Zadovoljen/-jna sem z odnosom med mano in mojim neposredno nadrejenim.
Vodja	Povprečje	3,71	3,29	3,93	4,64
	Štev. odgovorov	14	14	14	14
	St. odklon	0,914	0,914	0,917	0,497
Svetovalec/-ka	Povprečje	3,51	3,00	3,43	4,04
	Štev. odgovorov	83	83	83	83
	St. odklon	0,942	0,855	0,952	0,981
Strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka	Povprečje	3,42	2,74	3,42	4,00
	Štev. odgovorov	19	19	19	19
	St. odklon	0,902	0,806	1,071	1,054
Skupaj	Povprečje	3,52	2,99	3,49	4,10
	Štev. odgovorov	116	116	116	116
	St. odklon	0,928	0,860	0,974	0,964

Vrsta dela		Sprejemam utemeljene pripombe neposredno nadrejenega na moje delo.	Delo načrtujem skupaj z neposredno nadrejenim.	Neposredno nadrejeni spremlja delo in rezultate mojega dela.
Vodja	Povprečje	4,50	3,93	4,07
	Štev. odgovorov	14	14	14
	St. odklon	0,519	0,475	0,616
Svetovalec/-ka	Povprečje	4,31	3,67	3,77
	Štev. odgovorov	83	83	83
	St. odklon	0,643	0,938	0,941
Strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka	Povprečje	4,47	3,79	3,79
	Štev. odgovorov	19	19	19
	St. odklon	0,612	1,032	1,084
Skupaj	Povprečje	4,36	3,72	3,81
	Štev. odgovorov	116	116	116
	St. odklon	0,624	0,910	0,932



**Graf 21: Vodenje glede na delovno mesto**



S trditvami, ki se nanašajo na vodenje zavoda in na odnose med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, se pričakovano v glavnem bolj strinjajo vodje.

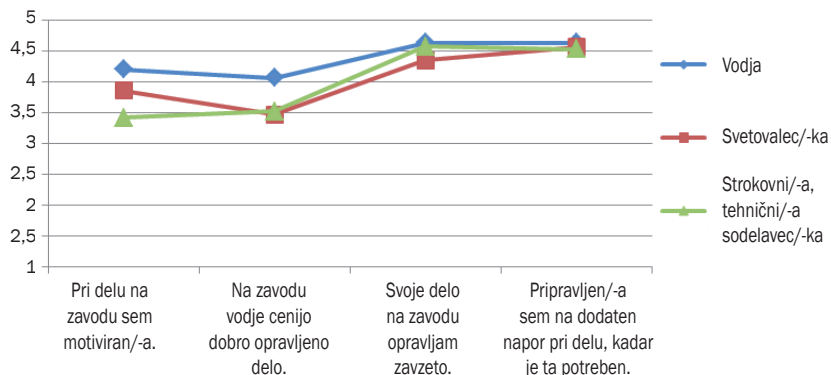
## Motivacija, zavzetost

V nadaljevanju so glede na delovno mesto prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o motivaciji in zavzetosti pri delu.

**Tabela 22: Motivacija in zavzetost glede na delovno mesto**

Vrsta dela		Pri delu na zavodu sem motiviran/-a.	Na zavodu vodje cenijo dobro opravljeno delo.	Svoje delo na zavodu opravljam zavzeto.	Pripravljen/-a sem na dodaten napor pri delu, kadar je ta potreben.
Vodja	Povprečje	4,21	4,07	4,64	4,64
	Štev.odgovorov	14	14	14	14
	St. odklon	0,579	0,616	0,497	0,497
Svetovalec/-ka	Povprečje	3,86	3,47	4,35	4,57
	Štev.odgovorov	83	83	83	83
	St. odklon	0,783	0,967	0,614	0,499
Strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka	Povprečje	3,42	3,53	4,58	4,53
	Štev.odgovorov	19	19	19	19
	St. odklon	1,346	1,124	0,692	0,697
Skupaj	Povprečje	3,83	3,55	4,42	4,57
	Štev. odgovorov	116	116	116	116
	St. odklon	0,897	0,972	0,621	0,531

**Graf 22: Motivacija in zavzetost glede na delovno mesto**



Pri delu na zavodu so najbolj motivirani vodje in najmanj strokovni in tehnični sodelavci. S trditvijo, da vodje cenijo dobro opravljeno delo, se bolj izrazito strinjajo vodje.

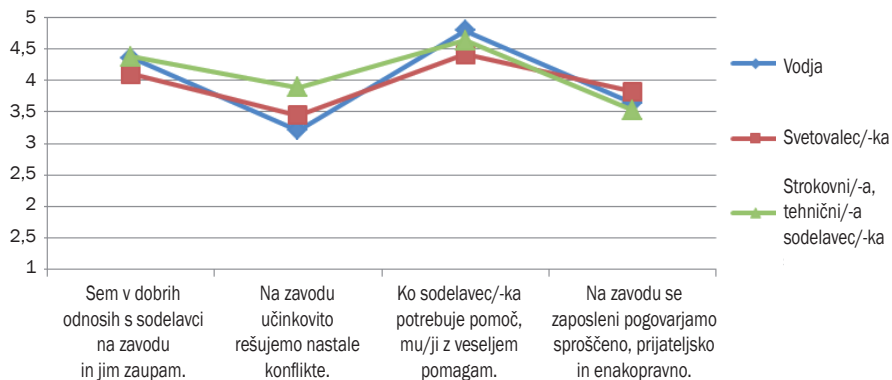
## Notranji odnosi

V nadaljevanju so glede na delovno mesto prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o notranjih odnosih na zavodu.

**Tabela 23: Notranji odnosi glede na delovno mesto**

Vrsta dela		Sem v dobrih odnosih s sodelavci na zavodu in jim zaupam.	Na zavodu učinkovito rešujemo nastale konflikte.	Ko sodelavec/-ka potrebuje pomoč, mu/ji z veseljem pomagam.	Na zavodu se zaposleni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.
Vodja	Povprečje	4,36	3,21	4,79	3,64
	Štev. odgovorov	14	14	14	14
	St. odklon	0,633	1,051	0,426	0,745
Svetovalec/-ka	Povprečje	4,10	3,45	4,41	3,82
	Štev. odgovorov	83	83	83	83
	St. odklon	0,637	0,887	0,606	0,857
Strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka	Povprečje	4,37	3,89	4,63	3,53
	Štev. odgovorov	19	19	19	19
	St. odklon	0,831	1,100	0,496	1,429
Skupaj	Povprečje	4,17	3,49	4,49	3,75
	Štev. odgovorov	116	116	116	116
	St. odklon	0,676	0,955	0,582	0,959

**Graf 23: Notranji odnosi glede na delovno mesto**



S trditvijo, da se na zavodu konflikti rešujejo učinkovito, se najbolj strinjajo strokovni in tehnični sodelavci in najmanj vodje.

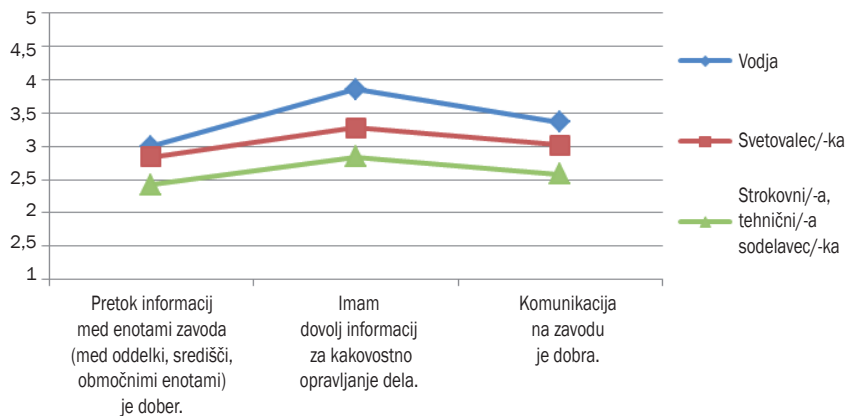
## Notranje komuniciranje, informiranje

V nadaljevanju so glede na delovno mesto prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o notranjem komuniciranju in informiranju na zavodu.

**Tabela 24: Notranje komuniciranje in informiranje glede na delovno mesto**

Vrsta dela		Pretok informacij med enotami zavoda (med oddelki, središči, območnimi enotami) je dober.	Imam dovolj informacij za kakovostno opravljanje dela.	Komunikacija na zavodu je dobra.
Vodja	Povprečje	3,00	3,86	3,36
	Štev. odgovorov	14	14	14
	St. odklon	0,784	0,535	0,633
Svetovalec/-ka	Povprečje	2,84	3,28	3,02
	Štev. odgovorov	83	83	83
	St. odklon	0,994	0,888	0,924
Strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka	Povprečje	2,42	2,84	2,58
	Štev. odgovorov	19	19	19
	St. odklon	1,216	1,119	0,961
Skupaj	Povprečje	2,79	3,28	2,99
	Štev. odgovorov	116	116	116
	St. odklon	1,017	0,929	0,918

**Graf 24: Notranje komuniciranje in informiranje glede na delovno mesto**



Da je notranje komuniciranje in informiranje nezadovoljivo, se najbolj izrazito strinjajo strokovnin in tehnični sodelavci, sledijo jim svetovalci.

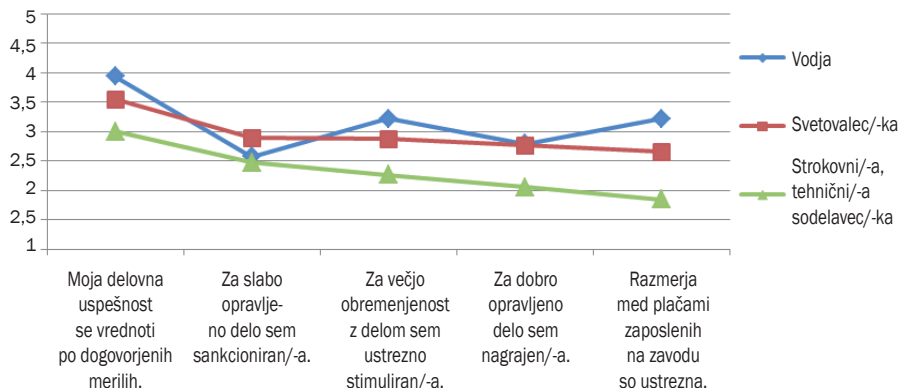
## Nagrajevanje

V nadaljevanju so glede na delovno mesto prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o nagrajevanju zaposlenih.

**Tabela 25: Nagrajevanje glede na delovno mesto**

Vrsta dela		Moja delovna uspešnost se vrednoti po dogovorjenih merilih.	Za slabo opravljeno delo sem sankcioniran/-a.	Za večjo obremenjenost z delom sem ustrezno stimuliran/-a.	Za dobro opravljeno delo sem nagrajen/-a.	Razmerja med plačami zaposlenih na zavodu so ustrezna.
Vodja	Povprečje	3,93	2,57	3,21	2,79	3,21
	Štev. odgovorov	14	14	14	14	14
	St. odklon	0,997	1,016	0,975	0,975	1,051
Svetovalec/-ka	Povprečje	3,54	2,89	2,87	2,76	2,65
	Štev. odgovorov	83	83	83	83	83
	St. odklon	0,967	1,024	1,102	1,043	0,968
Strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka	Povprečje	3,00	2,47	2,26	2,05	1,84
	Štev. odgovorov	19	19	19	19	19
	St. odklon	1,491	1,124	1,147	0,780	0,765
Skupaj	Povprečje	3,50	2,78	2,81	2,65	2,59
	Štev. odgovorov	116	116	116	116	116
	St. odklon	1,091	1,045	1,118	1,024	1,014

**Graf 25: Nagrajevanje glede na delovno mesto**



S trditvami o nagrajevanju zaposlenih se najbolj izrazito ne strinjajo strokovni in tehnični sodelavci, ti so v tem sklopu najnižje ocenili trditev, da so na zavodu razmerja med plačami ustrezna.

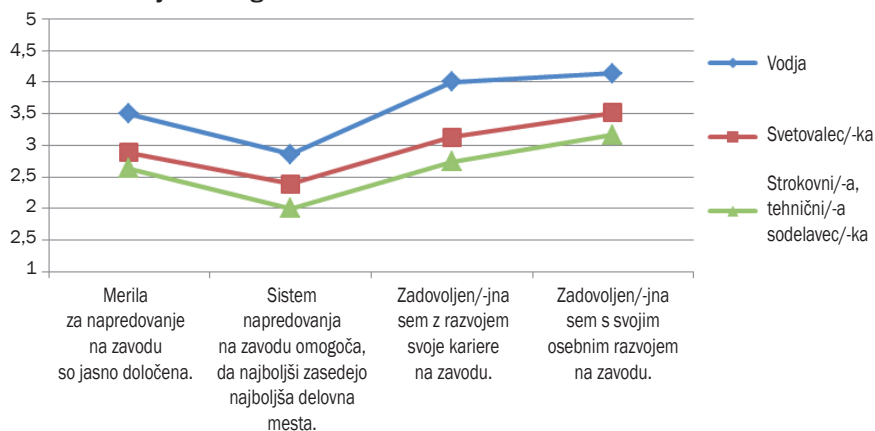
# Razvoj kariere

V nadaljevanju so glede na delovno mesto prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o razvoju njihove kariere.

**Tabela 26: Razvoj kariere glede na delovno mesto**

Vrsta dela		Merila za napredovanje na zavodu so jasno določena.	Sistem napredovanja na zavodu omogoča, da najboljši zasedejo najboljša delovna mesta.	Zadovoljen/-jna sem z razvojem svoje kariere na zavodu.	Zadovoljen/-jna sem s svojim osebnim razvojem na zavodu.
Vodja	Povprečje	3,50	2,86	4,00	4,14
	Štev. odgovorov	14	14	14	14
	St. odklon	1,019	1,167	0,392	0,363
Svetovalec/-ka	Povprečje	2,88	2,39	3,13	3,51
	Štev. odgovorov	83	83	83	83
	St. odklon	1,098	0,961	0,947	1,040
Strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka	Povprečje	2,63	2,00	2,74	3,16
	Štev. odgovorov	19	19	19	19
	St. odklon	1,116	0,882	1,046	1,167
Skupaj	Povprečje	2,91	2,38	3,17	3,53
	Štev. odgovorov	116	116	116	116
	St. odklon	1,108	0,993	0,972	1,034

**Graf 26: Razvoj kariere glede na delovno mesto**



S trditvijo, da so merila za napredovanje na zavodu jasno določena, se strinjajo le vodje. Vodje so prav tako precej bolj izrazito zadovoljni z razvojem svoje kariere in s svojim osebnim razvojem na zavodu. Precej presenetljiva pa je ugotovitev, da se vodje ne strinjajo s trditvijo, da sistem napredovanja na zavodu omogoča, da najboljši zasedejo najboljša delovna mesta. Pri vseh trditvah iz tega sklopa so sicer najnižja povprečja pri strokovnih in tehničnih sodelavcih.

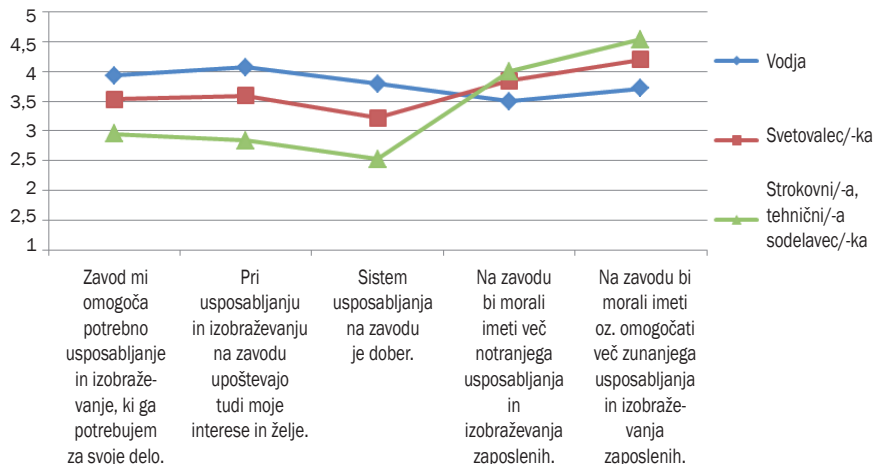
## Strokovno usposabljanje, izobraževanje

V nadaljevanju so glede na delovno mesto prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o strokovnem usposabljanju in izobraževanju.

**Tabela 27: Strokovno usposabljanje in izobraževanje glede na delovno mesto**

Vrsta dela		Zavod mi omogoča potrebno usposabljanje in izobraževanje, ki ga potrebujem za svoje delo.	Pri usposabljanju in izobraževanju na zavodu upoštevajo tudi moje interese in želje.	Sistem usposabljanja na zavodu je dober.	Na zavodu bi morali imeti več notranjega usposabljanja in izobraževanja zaposlenih.	Na zavodu bi morali imeti oz. omogočati več zunanjega usposabljanja in izobraževanja zaposlenih.
Vodja	Povprečje	3,93	4,07	3,79	3,50	3,71
	Štev. odgovorov	14	14	14	14	14
	St. odklon	0,730	0,730	0,699	1,019	0,994
Svetovalec/-ka	Povprečje	3,53	3,59	3,22	3,84	4,20
	Štev. odgovorov	83	83	83	83	83
	St. odklon	0,992	0,827	0,884	0,943	0,777
Strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka	Povprečje	2,95	2,84	2,53	4,00	4,53
	Štev. odgovorov	19	19	19	19	19
	St. odklon	1,353	1,214	1,124	1,054	0,697
Skupaj	Povprečje	3,48	3,53	3,17	3,83	4,20
	Štev. odgovorov	116	116	116	116	116
	St. odklon	1,059	0,946	0,963	0,972	0,815

**Graf 27: Strokovno usposabljanje in izobraževanje glede na delovno mesto**



Sistem usposabljanja in izobraževanja na zavodu kot bolj uspešnega ocenjujejo vodje, sledijo jim svetovalci.

## Zadovoljstvo

V nadaljevanju so glede na delovno mesto prikazani odgovori zaposlenih o zadovoljstvu.

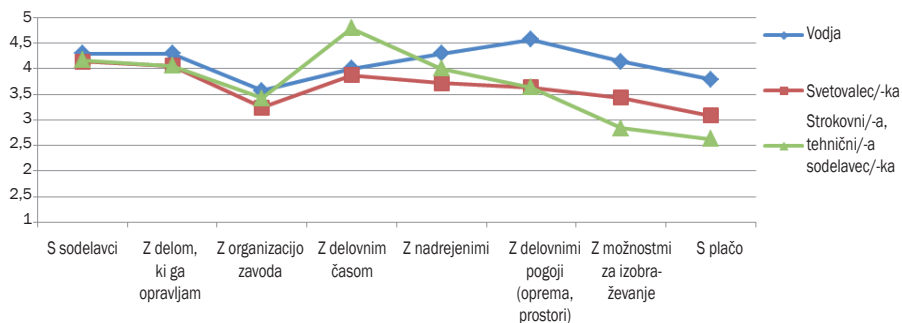
**Tabela 28: Zadovoljstvo glede na delovno mesto**

Vrsta dela		S sodelavci	Z delom, ki ga opravljam	Z organizacijo zavoda	Z delovnim časom
Vodja	Povprečje	4,29	4,29	3,57	4,00
	Štev. odgovorov	14	14	14	14
	St. odklon	0,611	0,825	0,938	0,392
Svetovalec/-ka	Povprečje	4,14	4,05	3,24	3,87
	Štev. odgovorov	83	83	83	83
	St. odklon	0,646	0,714	0,945	0,677
Strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka	Povprečje	4,16	4,05	3,42	4,79
	Štev. odgovorov	19	19	19	19
	St. odklon	0,688	0,780	0,838	0,419
Skupaj	Povprečje	4,16	4,08	3,31	4,03
	Štev. odgovorov	116	116	116	116
	St. odklon	0,645	0,736	0,927	0,697



Vrsta dela		Z nadrejenimi	Z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	Z možnostmi za izobraževanje	S plačo
Vodja	Povprečje	4,29	4,57	4,14	3,79
	Štev. odgovorov	14	14	14	14
	St. odklon	0,611	0,514	0,663	0,975
Svetovalec/ka	Povprečje	3,72	3,63	3,43	3,08
	Štev. odgovorov	83	83	83	83
	St. odklon	0,816	0,865	0,978	0,913
Strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka	Povprečje	4,00	3,63	2,84	2,63
	Štev. odgovorov	19	19	19	19
	St. odklon	0,943	0,895	1,344	1,212
Skupaj	Povprečje	3,84	3,74	3,42	3,09
	Štev. odgovorov	116	116	116	116
	St. odklon	0,833	0,886	1,064	1,013

**Graf 28: Zadovoljstvo glede na delovno mesto**



Z delovnim časom so najbolj zadovoljni strokovni in tehnični sodelavci, z delovnimi pogoji pa vodje. Z možnostmi za izobraževanje in s plačo so najbolj zadovoljni vodje, medtem ko strokovni in tehnični sodelavci niso zadovoljni s tema vidikoma službe.

# **Primerjava rezultatov s preteklimi leti**

Objavljamo primerjavo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na ZRSŠ v letu 2012 s predhodnim stanjem (v letih 2007, 2008 in 2009).

Primerjave so opravljene za tiste trditve, ki so bile vključene v vprašalnik v vseh v primerjavo zajetih letih.

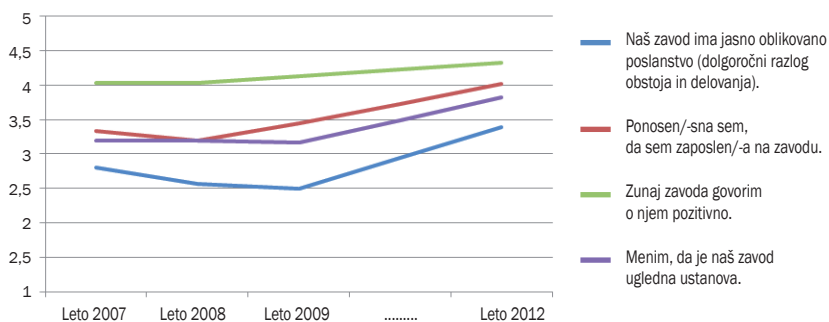
# Poslanstvo in pripadnost

V nadaljevanju so po letih (anketiranje v letih 2007, 2008, 2009 in 2012) prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o poslanstvu in pripadnosti.

**Tabela 29: Poslanstvo in pripadnost po letih**

Leto anketiranja		Naš zavod ima jasno oblikovano poslanstvo (dolgoročni razlog obstoja in delovanja).	Ponosen/-sna sem, da sem zaposlen/-a na zavodu.	Zunaj zavoda govorim o njem pozitivno.	Menim, da je naš zavod ugledna ustanova.
2007	Povprečje	2,81	3,33	4,03	3,19
	Štev. odgovorov	124	123	123	124
	St. odklon	1,077	0,979	0,914	1,095
2008	Povprečje	2,57	3,19	4,03	3,20
	Štev. odgovorov	117	118	119	119
	St. odklon	1,140	1,021	0,911	1,038
2009	Povprečje	2,50	3,44	4,13	3,16
	Štev. odgovorov	123	126	125	126
	St. odklon	1,035	1,016	0,880	1,023
2012	Povprečje	3,39	4,02	4,32	3,83
	Štev. odgovorov	110	116	116	116
	St. odklon	1,067	0,802	0,705	0,837

**Graf 29: Poslanstvo, cilji in pripadnost po letih**



Zaposleni so leta 2012 z višjimi povprečji kot v preteklih letih ocenili vse trditve o poslanstvu zavoda in o pripadnosti zavodu.

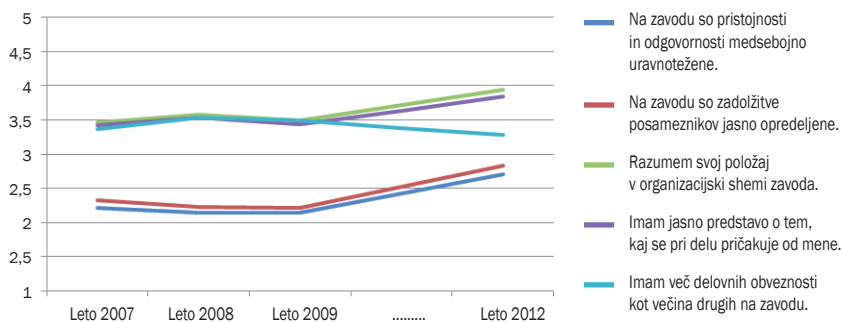
# Organiziranost

V nadaljevanju so po letih (anketiranje v letih 2007, 2008, 2009 in 2012) prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o organiziranosti zavoda.

**Tabela 30: Organiziranost po letih**

Leto anketiranja		Na zavodu so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene.	Na zavodu so zadolžitve posameznikov jasno opredeljene.	Razumem svoj položaj v organizacijski shemi zavoda.	Imam jasno predstavo o tem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	Imam več delovnih obveznosti kot večina drugih na zavodu.
2007	Povprečje	2,22	2,32	3,47	3,42	3,37
	Štev. odgovorov	124	124	125	125	125
	St. odklon	1,000	0,933	1,005	1,002	0,921
2008	povprečje	2,15	2,23	3,58	3,53	3,54
	Štev. odgovorov	118	119	120	120	118
	St. odklon	0,948	1,029	1,058	1,115	1,075
2009	Povprečje	2,14	2,22	3,49	3,43	3,49
	Štev. odgovorov	125	125	124	123	124
	St. odklon	0,883	0,941	1,071	1,195	0,967
2012	Povprečje	2,70	2,83	3,94	3,84	3,28
	Štev. odgovorov	116	116	116	116	116
	St. odklon	1,006	0,972	0,772	0,884	0,902

**Graf 30: Organiziranost po letih**



S trditvijo, da imajo več delovnih obveznosti kot večina drugih na zavodu, so se zaposleni leta 2012 strinjali nekoliko manj kot v preteklih letih. Pri drugih trditvah o organiziranosti zavoda je strinjanje zaposlenih leta 2012 večje kot v preteklih letih.

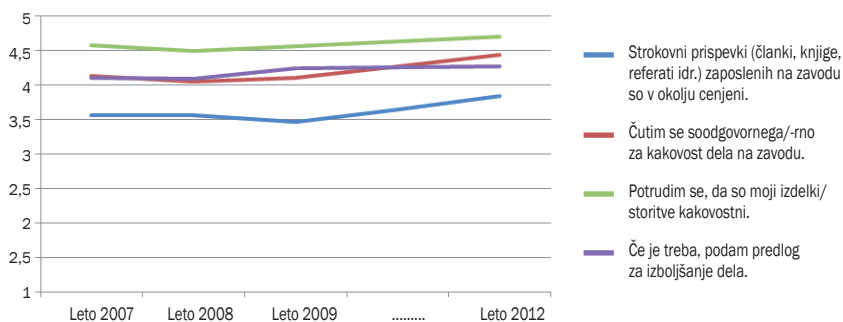
# Kakovost, iniciativnost

V nadaljevanju so po letih (anketiranje v letih 2007, 2008, 2009 in 2012) prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o kakovosti in iniciativnosti.

**Tabela 31: Kakovost in iniciativnost po letih**

Leto anketiranja		Strokovni prispevki (članki, knjige, referati idr.) zaposlenih na zavodu so v okolju cenjeni.	Čutim se soodgovornega/-rno za kakovost dela na zavodu.	Potrudim se, da so moji izdelki/storitve kakovostni.	Če je treba, podam predlog za izboljšanje dela.
2007	Povprečje	3,56	4,13	4,58	4,11
	Štev. odgovorov	124	124	125	124
	St. odklon	0,839	0,865	0,528	0,767
2008	Povprečje	3,57	4,05	4,50	4,09
	Štev. odgovorov	114	118	120	116
	St. odklon	0,798	0,923	0,674	0,667
2009	Povprečje	3,46	4,10	4,56	4,24
	Štev. odgovorov	125	124	124	125
	St. odklon	0,866	0,831	0,559	0,653
2012	Povprečje	3,84	4,44	4,70	4,27
	Štev. odgovorov	116	116	116	116
	St. odklon	0,693	0,650	0,497	0,609

**Graf 31: Kakovost in iniciativnost po letih**



Glede na predhodna leta so zaposleni na zavodu z nekoliko višjimi povprečji ocenili vse trditve o kakovosti. Pri trditvi o iniciativnosti tako rekoč ni razlike glede na predhodno anketiranje leta 2009.

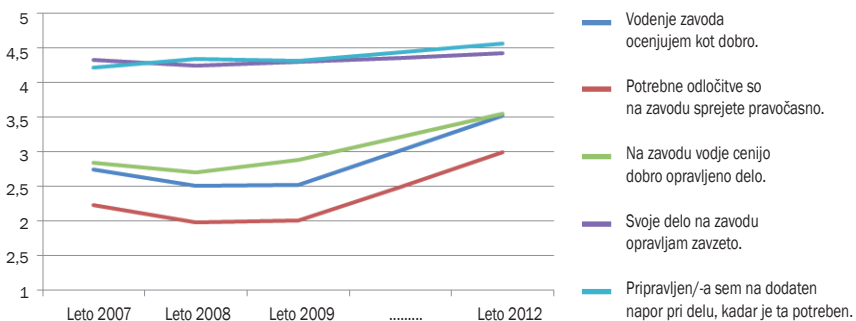
# Vodenje, motivacija in zavzetost

V nadaljevanju so po letih (anketiranje v letih 2007, 2008, 2009 in 2012) prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o vodenju, motivaciji in zavzetosti.

**Tabela 32: Vodenje, motivacija in zavzetost po letih**

Leto anketiranja		Vodenje zavoda ocenjujem kot dobro.	Potrebne odločitve so na zavodu sprejete pravočasno.	Na zavodu vodje cenijo dobro opravljeno delo.	Svoje delo na zavodu opravljam zavzeto.	Pripravljen/-a sem na dodaten napor pri delu, kadar je ta potreben.
2007	Povprečje	2,75	2,23	2,85	4,33	4,22
	Štev. odgovorov	122	124	125	126	125
	St. odklon	1,132	0,947	1,048	0,617	0,841
2008	Povprečje	2,51	1,98	2,71	4,25	4,34
	Štev. odgovorov	117	119	116	118	118
	St. odklon	1,047	0,873	1,111	0,797	0,643
2009	Povprečje	2,53	2,01	2,89	4,30	4,31
	Štev. odgovorov	123	125	124	122	123
	St. odklon	1,111	0,857	1,135	0,667	0,726
2012	Povprečje	3,52	2,99	3,55	4,42	4,57
	Štev. odgovorov	116	116	116	116	116
	St. odklon	0,928	0,860	0,972	0,621	0,531

**Graf 32: Vodenje, motivacija in zavzetost po letih**



Glede na predhodna anketiranja so se leta 2012 bolj izrazito zvišala povprečja pri trditvah o vodenju, in sicer, da na zavodu vodje cenijo dobro opravljeno delo, da vodenje zavoda ocenjujejo kot dobro, in da so potrebne odločitve na zavodu sprejete pravočasno.

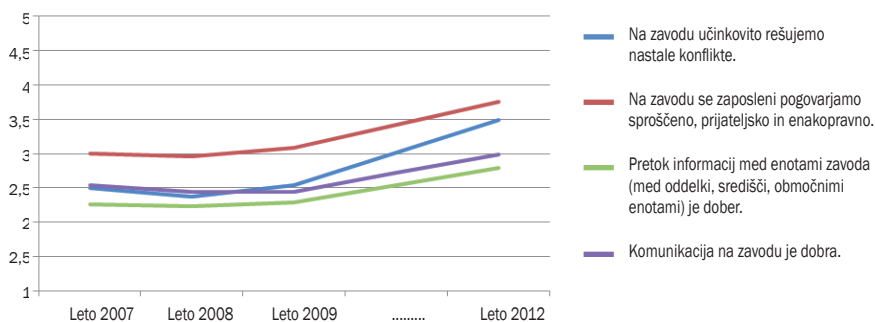
## Notranji odnosi, komuniciranje in informiranje

V nadaljevanju so po letih (anketiranje v letih 2007, 2008, 2009 in 2012) prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o notranjih odnosih, komuniciranju in informiranju.

**Tabela 33: Notranji odnosi, komuniciranje in informiranje po letih**

Leto anketiranja		Na zavodu učinkovito rešujemo nastale konflikte.	Na zavodu se zaposleni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	Pretok informacij med enotami zavoda (med oddelki, središči, območnimi enotami) je dober.	Komunikacija na zavodu je dobra.
2007	Povprečje	2,50	3,00	2,26	2,54
	Štev. odgovorov	125	125	125	125
	St. odklon	0,930	1,063	0,917	0,996
2008	Povprečje	2,37	2,96	2,23	2,44
	Štev. odgovorov	115	115	115	115
	St. odklon	0,921	1,029	0,940	0,966
2009	Povprečje	2,54	3,09	2,29	2,45
	Štev. odgovorov	123	125	125	125
	St. odklon	1,050	1,016	0,957	1,027
2012	Povprečje	3,49	3,75	2,79	2,99
	Štev. odgovorov	116	116	116	116
	St. odklon	0,955	0,959	1,017	0,918

**Graf 33: Notranji odnosi, komuniciranje in informiranje po letih**



Glede na predhodna leta so se leta 2012 precej zvišala povprečja pri vseh trditvah o notranjih odnosih, komuniciranju in informiranju.

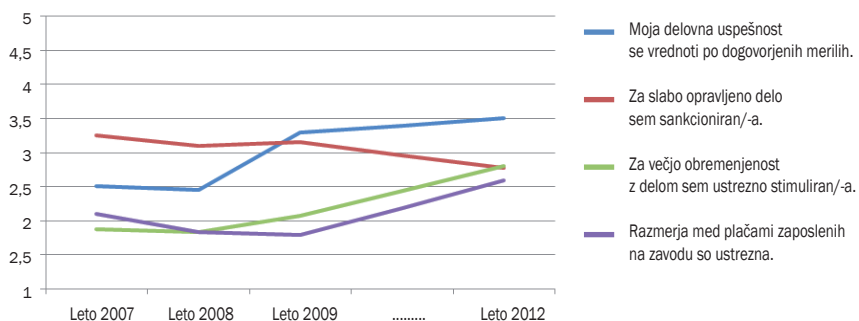
# Nagrajevanje

V nadaljevanju so po letih (anketiranje v letih 2007, 2008, 2009 in 2012) prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o nagrajevanju zaposlenih.

**Tabela 34: Nagrajevanje po letih**

Leto anketiranja		Moja delovna uspešnost se vrednoti po dogovorjenih merilih.	Za slabo opravljeno delo sem sankcioniran/-a.	Za večjo obremenjenost z delom sem ustrezno stimuliran/-a.	Razmerja med plačami zaposlenih na zavodu so ustrezna.
2007	Povprečje	2,51	3,25	1,87	2,10
	Štev. odgovorov	123	121	124	122
	St. odklon	1,027	0,977	0,928	0,866
2008	Povprečje	2,45	3,10	1,83	1,84
	Štev. odgovorov	113	113	115	104
	St. odklon	1,110	0,991	0,805	0,871
2009	Povprečje	3,29	3,15	2,07	1,79
	Štev. odgovorov	125	122	122	120
	St. odklon	1,022	0,951	0,911	0,869
2012	Povprečje	3,50	2,78	2,81	2,59
	Štev. odgovorov	116	116	116	116
	St. odklon	1,091	1,045	1,118	1,014

**Graf 34: Nagrajevanje po letih**



Glede na pretekla leta je leta 2012 nekoliko upadlo povprečje pri trditvi, da so lahko sankcionirani za slabo delo, medtem ko so pri drugih trditvah o nagrajevanju povprečja leta 2012 višja kot v preteklih letih.



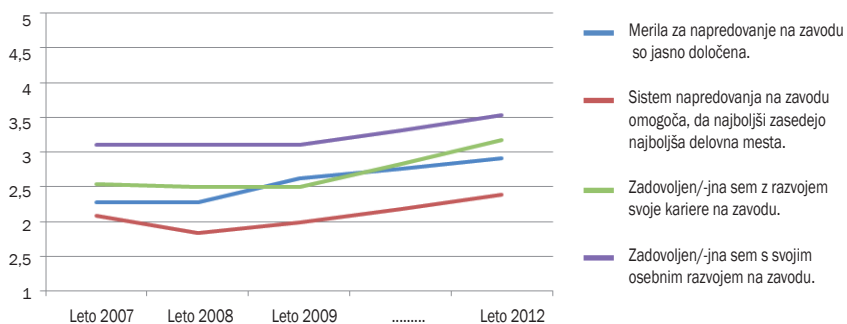
# Razvoj kariere

V nadaljevanju so po letih (anketiranje v letih 2007, 2008, 2009 in 2012) prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o razvoju kariere.

**Tabela 35: Razvoj kariere po letih**

Leto anketiranja		Merila za napredovanje na zavodu so jasno določena.	Sistem napredovanja na zavodu omogoča, da najboljši zasedejo najboljša delovna mesta.	Zadovoljen/-jna sem z razvojem svoje kariere na zavodu.	Zadovoljen/-jna sem s svojim osebnim razvojem na zavodu.
2007	Povprečje	2,27	2,08	2,54	3,10
	Štev. odgovorov	123	124	123	123
	St. odklon	1,009	1,041	1,073	1,090
2008	Povprečje	2,27	1,84	2,50	3,10
	Štev. odgovorov	112	112	115	115
	St. odklon	1,123	0,855	1,142	1,170
2009	Povprečje	2,62	1,98	2,50	3,10
	Štev. odgovorov	125	124	125	125
	St. odklon	1,126	0,924	1,075	1,174
2012	Povprečje	2,91	2,38	3,17	3,53
	Štev. odgovorov	116	116	116	116
	St. odklon	1,108	0,993	0,972	1,034

**Graf 35: Razvoj kariere po letih**



Zaposleni so v letu 2012 bolje ocenili vse preverjane vidike razvoja kariere.

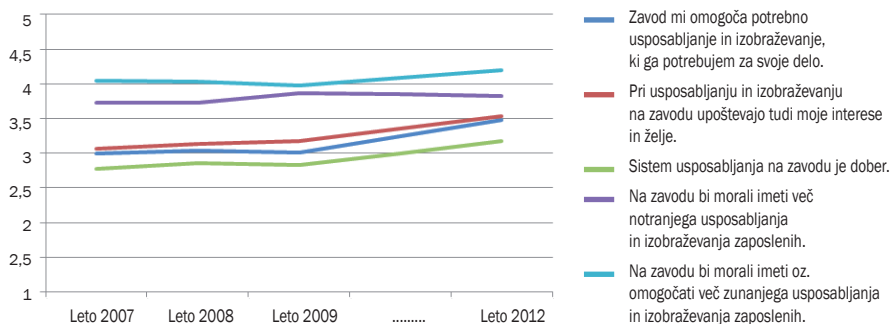
## Strokovno usposabljanje, izobraževanje

V nadaljevanju so po letih (anketiranje v letih 2007, 2008, 2009 in 2012) prikazani odgovori zaposlenih pri trditvah o strokovnem usposabljanju in izobraževanju.

**Tabela 36: Strokovno usposabljanje in izobraževanje po letih**

Leto anketiranja		Zavod mi omogoča potrebno usposabljanje in izobraževanje, ki ga potrebujem za svoje delo.	Pri usposabljanju in izobraževanju na zavodu upoštevajo tudi moje interese in želje.	Sistem usposabljanja na zavodu je dober.	Na zavodu bi morali imeti več notranjega usposabljanja in izobraževanja zaposlenih.	Na zavodu bi morali imeti oz. omogočiti več zunanjega usposabljanja in izobraževanja zaposlenih.
2007	Povprečje	2,99	3,07	2,77	3,72	4,04
	Štev. odgovorov	125	124	124	126	124
	St. odklon	1,103	1,037	0,964	0,993	0,887
2008	Povprečje	3,03	3,14	2,86	3,72	4,03
	Štev. odgovorov	118	118	118	119	118
	St. odklon	1,062	1,029	0,870	0,982	0,784
2009	Povprečje	3,01	3,18	2,83	3,87	3,98
	Štev. odgovorov	125	125	125	125	125
	St. odklon	1,125	1,065	1,076	0,870	0,828
2012	Povprečje	3,48	3,53	3,17	3,83	4,20
	Štev. odgovorov	116	116	116	116	116
	St. odklon	1,059	0,946	0,963	0,972	0,815

**Graf 36: Strokovno usposabljanje in izobraževanje po letih**



Sistem usposabljanja in izobraževanja na zavodu je bil leta 2012 ocenjen nekoliko bolje kot v preteklih letih.

# Zadovoljstvo

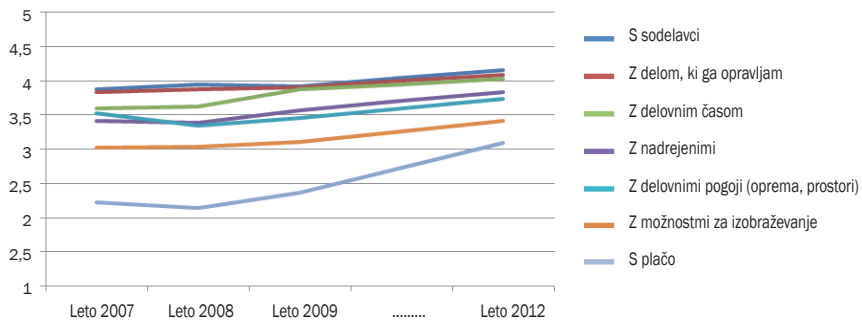
V nadaljevanju so po letih (anketiranje v letih 2007, 2008, 2009 in 2012) prikazani odgovori zaposlenih o zadovoljstvu.

**Tabela 37: Zadovoljstvo po letih**

Leto anketiranja		S sodelavci	Z delom, ki ga opravljam	Z delovnim časom	Z nadrejenimi
2007	Povprečje	3,88	3,83	3,60	3,42
	Štev. odgovorov	124	124	124	125
	St. odklon	0,792	0,634	0,919	1,152
2008	Povprečje	3,94	3,88	3,62	3,39
	Štev. odgovorov	117	115	119	114
	St. odklon	0,686	0,727	0,834	1,126
2009	Povprečje	3,92	3,91	3,87	3,57
	Štev. odgovorov	126	126	126	126
	St. odklon	0,688	0,867	0,800	1,203
2012	Povprečje	4,16	4,08	4,03	3,84
	Štev. odgovorov	116	116	116	116
	St. odklon	0,645	0,736	0,697	0,833

Leto anketiranja		Z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	Z možnostmi za izobraževanje	S plačo
2007	Povprečje	3,52	3,02	2,23
	Štev. odgovorov	126	126	124
	St. odklon	0,994	1,031	0,953
2008	Povprečje	3,34	3,04	2,14
	Štev. odgovorov	118	115	117
	St. odklon	1,023	0,950	0,964
2009	Povprečje	3,46	3,10	2,36
	Štev. odgovorov	126	126	126
	St. odklon	0,952	1,155	1,077
2012	Povprečje	3,74	3,42	3,09
	Štev. odgovorov	116	116	116
	St. odklon	0,886	1,064	1,013

**Graf 37: Zadovoljstvo po letih**



Zadovoljstvo zaposlenih se je glede na predhodna leta povečalo pri vseh vidikih službe. Povečanje zadovoljstva je najbolj izrazito pri plači.

# Sklep

Velik del svojega življenja preživimo na delovnem mestu, zato je zelo pomembno, kako se počutimo na delovnem mestu, kako smo organizirani, kakšna je naša motivacija in zavzetost za delo, kako smo zadovoljni s svojimi neposredno nadrejenimi, kakšni so naši medsebojni odnosi, kako se izobražujemo in usposabljammo, skrbimo za razvoj kariere itn.

Odgovore na ta in številna druga vprašanja, ki so ravno tako pomembna, dobimo na za-  
vodu z merjenjem organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, ki ga izvajamo zadnjih  
nekaj let.

Vendar samo merjenje ni dovolj. Če hočemo izboljšati obstoječe stanje, moramo določiti  
ukrepe predvsem pri tistih dimenzijah klime, ki smo jih ocenili z najnižjimi vrednostmi.

Kako presojamo vitalnost podjetja in s tem napovemo njegovo uspešnost v prihodnje?

Ekonomisti bi iskali odgovor v finančnih kazalnikih poslovne uspešnosti, vendar to velja  
le deloma. Popolnejši odgovor bi dobili, če bi v podjetju poiskali rezultate organizacijske  
klime, se pozanimali za stopnjo zadovoljstva zaposlenih in o tem, kakšna je njihova lojal-  
nost, kakšna je kakovost medsebojnih odnosov, skrb za stalno učenje in pridobivanje zna-  
nja, koliko inovacij imajo, kakšna je identiteta oz. ugled podjetja ter kako so zadovoljne in  
lojalne njihove stranke (HRM, 12/ 2006).

Klima je stanje duha v organizaciji.

# Viri

- Bojnec, Š. , Papler, D. (2012). Mnenja zaposlenih o delovnih razmerah, organizaciji dela in motivaciji v elektrodistribucijskem podjetju. Organizacija, letnik 45, št. 4.
- Kos Knez, S., Deutsch, T. (2007). Nekateri vidiki organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na Zavodu RS za šolstvo v letu 2007. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Kos Knez, S., Deutsch, T. (2008). Nekateri vidiki organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na Zavodu RS za šolstvo v letu 2008. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Kos Knez, S., Kašnik, S., Deutsch, T. (2009). Nekateri vidiki organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na Zavodu RS za šolstvo v letu 2009. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Marolt, J., Gomišček, B. (2005). Management kakovosti. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. London: Sage Publications.
- Mihalič, R. (2010). Kako upravljam znanja. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mumel, D. (2008). Komuniciranje v poslovnem okolju. Maribor: De Vesta.
- Musek Lešnik, K. (2007). Pomen jasne vizije, poslanstva in organizacijskih vrednot za podjetje. Ljubljana: IPSOS.
- Polnočni klub, RTV SLO, 16. 11. 2012.
- Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju, CAF 2006. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
- Zupan, N., Svetlik, I. idr. (2009). Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Zupan, N. (2001). Nagradite uspešne. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

# Priloga:

## Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime na Zavodu RS za šolstvo v letu 2012

Spoštovani,

z vprašalnikom želimo ugotoviti, kakšna je organizacijska klima na zavodu in ali je na tem področju prišlo do sprememb glede na prejšnja leta (2007, 2008 in 2009). Vprašalnik je anonimen, rezultati bodo uporabljeni izključno za prikaz celovite podobe zavoda in ne posameznikov.

S pomočjo lestvice od 1 do 5 (1 – Sploh se ne strinjam, ..., 5 – Popolnoma se strinjam) ocenite, koliko se strinjate z navedenimi trditvami (ustrezno obkrožite).

<b>Poslanstvo, cilji</b>	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti – niti	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.	Ne poznam, ne morem oceniti.
Naš zavod ima jasno oblikovano poslanstvo (dolgoročni razlog obstoja in delovanja).	1	2	3	4	5	0
Naš zavod ima jasno oblikovane strateške cilje.	1	2	3	4	5	0
Lahko se poistovetim s poslanstvom in strateškimi cilji zavoda.	1	2	3	4	5	0
Strateške cilje zavoda bi bilo treba opredeliti na novo.	1	2	3	4	5	0

<b>Pripadnost</b>	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti – niti	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Ponosen/-sna sem, da sem zaposlen/-a na zavodu.	1	2	3	4	5
Zunaj zavoda govorim o njem pozitivno.	1	2	3	4	5
Menim, da je naš zavod ugledna ustanova.	1	2	3	4	5

<b>Organiziranost</b>	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti – niti	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Na zavodu so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene.	1	2	3	4	5
Organizacijska shema zavoda kot celote je jasna in pregledna.	1	2	3	4	5
Na zavodu so zadolžitve posameznikov jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
Razumem svoj položaj v organizacijski shemi zavoda.	1	2	3	4	5
Imam jasno predstavo o tem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	1	2	3	4	5
Imam več delovnih obveznosti kot večina drugih na zavodu.	1	2	3	4	5

<b>Kakovost</b>	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti – niti	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Naše izdelke in storitve (poročila, analize, svetovalne storitve, seminarji, usposabljanja idr.) ocenjujem kot kakovostne.	1	2	3	4	5
Strokovni prispevki (članki, knjige, referati idr.) zaposlenih na zavodu so v okolju cenjeni.	1	2	3	4	5
Čutim se soodgovornega/-rno za kakovost dela na zavodu.	1	2	3	4	5
Potrudim se, da so moji izdelki/storitve kakovostni.	1	2	3	4	5



<b>Inovativnost, iniciativnost</b>	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti - niti	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Pri svojem delu sem inovativen/-vna.	1	2	3	4	5
Če je treba, podam predlog za izboljšanje dela.	1	2	3	4	5
Predlogi za izboljšanje dela so upoštevani.	1	2	3	4	5
Na zavodu se spodbuja inovativnost.	1	2	3	4	5
Na zavodu se spodbuja iniciativnost.	1	2	3	4	5

<b>Vodenje</b>	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti - niti	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Vodenje zavoda ocenjujem kot dobro.	1	2	3	4	5
Potrebne odločitve so na zavodu sprejete pravočasno.	1	2	3	4	5
Vem, kdo je komu neposredno nadrejen.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/-jna sem z odnosom med mano in mojim neposredno nadrejenim.	1	2	3	4	5
Sprejemam utemeljene pripombe neposredno nadrejenega na moje delo.	1	2	3	4	5
Delo načrtujem skupaj z neposredno nadrejenim.	1	2	3	4	5
Neposredno nadrejeni spremlja delo in rezultate mojega dela.	1	2	3	4	5

<b>Motivacija, zavzetost</b>	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti – niti	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Pri delu na zavodu sem motiviran/-a.	1	2	3	4	5
Na zavodu vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Svoje delo na zavodu opravljam zavzeto.	1	2	3	4	5
Pripravljen/-a sem na dodaten napor pri delu, kadar je ta potreben.	1	2	3	4	5

<b>Notranji odnosi</b>	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti – niti	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Sem v dobrih odnosih s sodelavci na zavodu in jim zaupam.	1	2	3	4	5
Na zavodu učinkovito rešujemo nastale konflikte.	1	2	3	4	5
Ko sodelavec/-ka potrebuje pomoč, mu/ji z veseljem pomagam.	1	2	3	4	5
Na zavodu se zaposleni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5

<b>Komuniciranje, informiranje</b>	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti – niti	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Pretok informacij med enotami zavoda (med oddelki, središči, območnimi enotami) je dober.	1	2	3	4	5
Imam dovolj informacij za kakovostno opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Komunikacija na zavodu je dobra.	1	2	3	4	5

<b>Nagrajevanje</b>	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti - niti	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Moja delovna uspešnost se vrednoti po dogovorjenih merilih.	1	2	3	4	5
Za slabo opravljeno delo sem sankcioniran/-a.	1	2	3	4	5
Za večjo obremenjenost z delom sem ustrezno stimuliran/-a.	1	2	3	4	5
Za dobro opravljeno delo sem nagrajen/-a.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami zaposlenih na zavodu so ustrezna.	1	2	3	4	5

<b>Kariera</b>	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti - niti	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Merila za napredovanje na zavodu so jasno določena.	1	2	3	4	5
Sistem napredovanja na zavodu omogoča, da najboljši zasedejo najboljša delovna mesta.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/-jna sem z razvojem svoje kariere na zavodu.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/-jna sem s svojim osebnim razvojem na zavodu.	1	2	3	4	5

<b>Usposabljanje, izobraževanje</b>	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti – niti	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Zavod mi omogoča usposabljanje in izobraževanje, ki ga potrebujem za svoje delo.	1	2	3	4	5
Pri usposabljanju in izobraževanju na zavodu upoštevajo tudi moje interese in želje.	1	2	3	4	5
Sistem usposabljanja na zavodu je dober.	1	2	3	4	5
Na zavodu bi morali imeti več notranjega usposabljanja in izobraževanja zaposlenih.	1	2	3	4	5
Na zavodu bi morali imeti oz. omogočati več zunanjega usposabljanja in izobraževanja zaposlenih.	1	2	3	4	5

S pomočjo lestvice od 1 do 5 (1 – Zelo nezadovoljen/-jna, ..., 5 – Zelo zadovoljen/-jna) ocenite, koliko ste zadovoljni z navedenim (ustrezno obkrožite).

<b>Zadovoljstvo</b>	Zelo nezadovoljen/-jna	Nezadovoljen/-jna	Niti – niti	Zadovoljen/-jna	Zelo zadovoljen/-jna
S sodelavci	1	2	3	4	5
Z delom, ki ga opravljam	1	2	3	4	5
Z organizacijo zavoda	1	2	3	4	5
Z delovnim časom	1	2	3	4	5
Z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
Z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
S plačo	1	2	3	4	5

Za konec vas še prosimo za nekaj podatkov o vašem statusu na zavodu (ustrezno obkrožite).

Vrsta dela:

1 – vodja oddelka, središča, skupnih služb, predstojnik območne enote

2 – svetovalec/-ka

3 – strokovni/-a, tehnični/-a sodelavec/-ka

Zaposlitev za:

1 – nedoločen čas

2 – določen čas

**Zahvaljujemo se vam za sodelovanje.**





ISBN 978-961-03-0075-5



9 789610 300755