

**UNIVERZA V LJUBLJANI**

**FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo**

**VZDOLŽNA ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH  
NA UPRAVNI ENOTI ORMOŽ V DALJŠEM ČASOVNEM  
OBDOBJU**

**Tadeja Kolarič**

**Ljubljana, avgust 2020**



**UNIVERZA V LJUBLJANI**

**FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**VZDOLŽNA ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA UPRAVNI  
ENOTI ORMOŽ V DALJŠEM ČASOVNEM OBDOBJU**

Kandidatka: Tadeja Kolarič  
Vpisna številka: 04036676  
Študijski program: visokošolski strokovni študijski program Uprava prva stopnja

Mentor: izr. prof. dr. Jože Benčina

Ljubljana, avgust 2020



## IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Tadeja Kolarič, študentka visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava prva stopnja, z vpisno številko 04036676, sem avtorica diplomskega dela z naslovom Vz dolžna analiza zadovoljstva zaposlenih na Upravni enoti Ormož v daljšem časovnem obdobju.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. List RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega/magistrskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektoriral/a: Saša Horvat, prof. slovenskega jezika s književnostjo

Ljubljana, 17.8.2020

Podpis avtorice:



## POVZETEK

Zaposleni predstavljajo eno od najpomembnejših konkurenčnih prednosti organizacij. Vsaka organizacija se mora zavedati, da je zadovoljstvo zaposlenih eden izmed osnovnih pogojev, da je le-ta uspešna, predvsem pa to velja, kadar govorimo o javni upravi, kjer je uspešnost poslovanja v največji meri odvisna prav od zaposlenih.

Cilj diplomskega dela je izvesti raziskavo glede zadovoljstva zaposlenih na upravni enoti Ormož skozi obdobje od leta 2009 do leta 2018 ter pridobljene rezultate primerjati s slovenskim povprečjem zadovoljstva zaposlenih na upravnih enotah po Sloveniji. Namen diplomskega dela je ugotoviti gibanje zadovoljstva zaposlenih na UE Ormož skozi daljše časovno obdobje – ali se je zadovoljstvo zaposlenih glede na posamezne dimenzije kakovosti v primerjavi s predhodnimi leti povišalo, ostalo na enaki ravni ali znižalo ter ugotoviti, katera dimenzija kakovosti je na UE Ormož ocenjena najslabše – kje je torej priložnost za izboljšave. Pri preverjanju hipotez smo ugotovili, da je zadovoljstvo zaposlenih na UE Ormož dokaj visoko, saj rezultati prikazujejo visoke povprečne ocene, v primerjavi s slovenskim povprečjem UE po Sloveniji tudi višje, ter da je prisoten velik porast teh ocen predvsem v začetnem obdobju uporabe anketnega vprašalnika (do leta 2012/2014), medtem ko je v zadnjih letih viden nižji napredek. Ugotovljeno je bilo tudi, da mora UE Ormož večjo pozornost nameniti odnosom med sodelavci ter z nadrejenimi, osebnostni rasti zaposlenih ter njihovem odnosu do kakovosti.

**Ključne besede:** zadovoljstvo zaposlenih, merjenje zadovoljstva, upravna enota, dejavniki zadovoljstva, dimenzije kakovosti, Upravna enota Ormož

## **ABSTRACT**

### **LONGITUDINAL ANALYSIS OF EMPLOYEES SATISFACTION AT THE ORMOŽ ADMINISTRATIVE UNIT IN A LONGER PERIOD**

Employees represent one of the most important competitive advantages of all organizations. Every organization must be aware that employee satisfaction is one of the basic conditions for a organization to be successful, especially when it comes to administrative office, where business success depends largely on employees.

The aim of the thesis is to conduct a research on employee satisfaction at the Ormož administrative unit during the period from 2009 to 2018 and to compare the results with the Slovenian average employee satisfaction at administrative units in Slovenia. The purpose of the survey was to determine the movement of employee satisfaction over a longer period of time - whether employee satisfaction increased, remained at the same level or decreased compared to previous years and to determine which dimension of quality was rated the worst at the Ormož administrative unit - where is the opportunity for improvement. When testing the hypotheses, we found out that the satisfaction of employees at Ormož administrative unit is quite high, as the results show high average scores, even higher compared to the Slovenian average of administrative units in Slovenia, and that there is a large increase in these ratings, especially in the initial period of the questionnaire, while too little progress has been seen in recent years. It was also established that Ormož administrative unit must pay more attention to the relationship between employees and superiors, the personal growth of employees and their attitude to quality.

**Key words:** employee satisfaction, satisfaction measurement, administrative unit, factors of satisfaction, dimension of quality, Ormož administrative unit



# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA .....	iii
POVZETEK .....	v
ABSTRACT .....	vi
KAZALO .....	vii
KAZALO PONAŽORITEV .....	ix
KAZALO GRAFIKONOV .....	ix
KAZALO PRILOG .....	ix
KAZALO TABEL .....	ix
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC .....	x
1 UVOD .....	1
2 SPLOŠNO O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH .....	3
2.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	3
2.2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	4
2.3 VLOGA IN POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	5
3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	7
3.1 POMEN MERJENJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	7
3.2 METODE MERJENJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	7
3.3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA UPRAVNIH ENOTAH PO SLOVENIJI ...	8
3.3.1 Odnos do kakovosti .....	11
3.3.2 Motivacija in zavzetost .....	12
3.3.3 Osebnostna rast .....	13
3.3.4 Odnosi .....	14
3.3.5 Komunikacija z nadrejenimi .....	14
3.3.6 Organizacija in pogoji dela .....	15
4 UPRAVNA ENOTA ORMOŽ .....	17
5 EMPIRIČNI DEL DIPLOMSKEGA DELA .....	20
5.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE .....	20
5.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE .....	22
5.3 PREVERJANJE POSTAVLJENIH HIPOTEZ .....	31

5.4	UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	32
6	ZAKLJUČEK.....	35
	LITERATURA IN VIRI .....	37
	LITERATURA.....	37
	VIRI .....	38
	PRILOGE.....	40
	Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih na UE .....	40

## KAZALO PONAZORITEV

### KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Število zaposlenih v UE Ormož v letih od 2009 do 2018 .....	18
Grafikon 2: Število zaposlenih glede na oddelke v UE Ormož v letu 2018.....	19
Grafikon 3: Delež zaposlenih po stopnjah izobrazbe na dan, 31. 12. 2018 .....	19
Grafikon 4: Povprečna ocena dimenzije kakovosti "odnos do kakovost" v letih 2009, 2010, 2012, 2014, 2016 in 2018 .....	23
Grafikon 5: Povprečna ocena dimenzije kakovosti "motivacija in zavzetost" v letih 2009, 2010, 2012, 2014, 2016 in 2018 .....	24
Grafikon 6: Povprečna ocena dimenzije kakovosti "osebna rast" v letih 2009, 2010, 2012, 2014, 2016 in 2018 .....	25
Grafikon 7: Povprečna ocena dimenzije kakovosti "odnosi" v letih 2009, 2010, 2012, 2014, 2016 in 2018 .....	26
Grafikon 8: Povprečna ocena dimenzije kakovosti "komunikacija z nadrejenimi" v letih 2009, 2010, 2012, 2014, 2016 in 2018 .....	27
Grafikon 9: Povprečna ocena dimenzije kakovosti "organizacija in pogoji dela" v letih 2009, 2010, 2012, 2014, 2016 in 2018 .....	27
Grafikon 10: Povprečna ocena dimezij kakovosti za obdobje od leta 2009 do leta 2018 ..	28
Grafikon 11: Zadovoljstvo zaposlenih na UE Ormož (UEO) v primerjavi s slovenskim povprečjem UE po Sloveniji (UES) .....	30

### KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih na UE .....	40
---	----

### KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih .....	4
---	---

## SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

UE	Upravna enota
CAF	Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju

# 1 UVOD

Zaposleni so tisti, ki v današnjem času predstavljajo eno od najpomembnejših konkurenčnih prednosti vsake organizacije. Vodjem organizacij bi za uspešno poslovanje morali biti v interesu prav zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom. Takšni zaposleni opravljajo svoje delo bolj učinkovito in pri tem dosegajo boljše rezultate, predvsem pa uresničujejo osebne cilje ter cilje organizacije (Zupan, 2011).

Zadovoljstvo zaposlenih je eden izmed osnovnih pogojev uspešnosti upravne enote, saj je le-ta v večji meri odvisna prav od zaposlenih, njihovega dela ter zadovoljstva ob opravljanju dela. Dvig zadovoljstva zaposlenih v upravnih enotah je dolgotrajen in zapleten proces. Osnova za povečanje zadovoljstva zaposlenih v posamezni organizaciji je bila uporaba metodologije, s katero je organizacija periodično merila zadovoljstvo zaposlenih in ga na podlagi pridobljenih rezultatov poskušala izboljšati. Priporočalo se je merjenje zadovoljstva zaposlenih vsaj enkrat na leto. Poleg vsakoletnega merjenja in analiziranja zadovoljstva zaposlenih, pa so morale upravne enote pridobljene rezultate primerjati z rezultati prejšnjih let. S tem so ugotovile, kako se je zadovoljstvo zaposlenih spreminjalo skozi leta ter ali so bili izvedeni ukrepi in spremembe za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih učinkoviti (Ministrstvo za javno upravo, 2020).

Upravne enote po Sloveniji so za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih uporabljale anketni vprašalnik za letno ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, ki ga je razvil Odbor za kakovost v okviru projekta kakovosti na Ministrstvu za javno upravo. Pri tem vprašalniku so zaposleni ocenili svoje zadovoljstvo s posameznimi trditvami, ki so se navezovala na tako imenovane »dimenzije kakovosti«. Dimenzije kakovosti, ki so bile omenjene v tem anketnem vprašalniku, so bile: odnos do kakovosti, motivacija in zavzetost, osebna rast, odnosi med sodelavci, komunikacija z nadrejenimi in organizacija ter pogoji dela (Ministrstvo za javno upravo, 2020).

Cilj diplomskega dela je izvesti raziskavo glede zadovoljstva zaposlenih na Upravni enoti Ormož skozi daljše časovno obdobje od leta 2009 do leta 2018 ter pridobljene rezultate primerjati s slovenskim povprečjem zadovoljstva zaposlenih na upravnih enotah po Sloveniji, ki so dostopni na spletni strani Ministrstva za javno upravo.

Z rezultati raziskave smo predstavili zadovoljstvo zaposlenih glede na posamezne dimenzije kakovosti (odnos do kakovosti, motivacija in zavzetost, osebna rast, odnosi med sodelavci, komunikacija z nadrejenimi in organizacija ter pogoji dela) po posameznih letih od leta 2009 do leta 2018 ter morebitno izboljšanje ali poslabšanje zadovoljstva s posamezno dimenzijo skozi to časovno obdobje.

Namen diplomskega dela je bil:

- ugotoviti gibanje zadovoljstva zaposlenih skozi obravnavano časovno obdobje – ali se je zadovoljstvo zaposlenih glede na posamezne dimenzije kakovosti v primerjavi s predhodnimi leti povišalo, ostalo na enaki ravni ali znižalo,
- ugotoviti, katera dimenzija kakovosti je bila na Upravni enoti Ormož ocenjena najslabše – kje je torej priložnost za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih.

Pri doseganju namena diplomskega dela smo si pomagali s tremi hipotezami:

- *Hipoteza 1:* Splošno zadovoljstvo zaposlenih na Upravni enoti Ormož se v obdobju od leta 2009 do leta 2018 izboljšuje.
- *Hipoteza 2:* Dimenzija kakovosti »odnosi« je na Upravni enoti Ormož v obdobju od leta 2009 do leta 2018 ocenjena najslabše.
- *Hipoteza 3:* Zadovoljstvo zaposlenih na Upravni enoti Ormož je po posameznih dimenzijah višje od povprečja teh dimenzij v drugih upravnih enotah po Sloveniji.

Zadovoljstvo zaposlenih na Upravni enoti Ormož smo preverili z analizo podatkov že izpolnjenega obstoječega anketnega vprašalnika, ki je standardiziran s strani Ministrstva za javno upravo za vse upravne enote in se je na Upravni enoti Ormož uporabljal od leta 2009 do leta 2018. Rezultate anketnih vprašalnikov smo predstavili po t.i. »dimenzijah kakovosti«, ki so sestavni del omenjenega anketnega vprašalnika. Prav tako smo prikazali tudi primerjavo povprečnih ocen vseh dimenzij UE Ormož s povprečnimi ocenami UE po Sloveniji v istem letu.

Diplomsko delo je razdeljeno na uvod, štiri poglavja ter zaključek. V uvodu so predstavljeni tematika, namen, cilji ter metode diplomskega dela. V drugem poglavju so predstavljena teoretična izhodišča zadovoljstva zaposlenih. Poglavje se začne z opredelitvami pojma zadovoljstva zaposlenih različnih avtorjev in se nadaljuje z opisom vloge ter pomena zadovoljstva zaposlenih v organizacijah. Za tem sledi opis dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. V tretjem poglavju so predstavljene različne metode merjenja zadovoljstva zaposlenih na splošno, bolj podrobno pa metoda merjenja zadovoljstva zaposlenih, ki so jo uporabljali na UE Ormož. Poglavje se konča z opisom posameznih dimenzij kakovosti. V četrtem poglavju je predstavljena Upravna enota Ormož, opredeljena glede na oddelke. Peto poglavje vsebuje predstavitev uporabljenega standardiziranega anketnega vprašalnika, rezultate raziskave, analizo pridobljenih rezultatov, preverjanje postavljenih hipotez ter ugotovitve s predlogi za izboljšave.

## 2 SPLOŠNO O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja eno najzahtevnejših področij, s katerimi se vodilni soočajo pri upravljanju delavcev v svoji organizaciji. Čeprav je povsod po svetu narejenih veliko pregledov literature in raziskav o zadovoljstvu zaposlenih pri delu, je ta pojav še vedno težje razumljiv. Zaposleni so pri svojem delu lahko uspešni in učinkoviti le če so resnično zadovoljni. To je dejstvo, ki se ga v praksi še vedno premalo zavedamo, saj je vse več primerov, ko organizacije z dobrim namenom uvajajo številne in kompleksne tehnike za večjo uspešnost, ob tem pa pozabljajo na zadovoljstvo zaposlenih. V nadaljevanju bodo predstavljene različne opredelitve zadovoljstva zaposlenih ter vloga in pomen le-tega za organizacije. Prav tako bodo predstavljeni dejavniki zadovoljstva zaposlenih.

### 2.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih najpogosteje opredeljujemo kot pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela, doživljanja in izkušenj pri delu, ki ga opravlja (Organizacijska klima, 2020). George in Jones (1996, str. 67) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot skupek občutkov in prepričanaj zaposlenih o delovnem mestu in delu, ki ga trenutno opravljajo. Podobno tudi Možina (2001, str. 4) opredeljuje zadovoljstvo kot skupek pozitivnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri svoji trenutni zaposlitvi.

Zupanova (2001, str. 104) zadovoljstvo zaposlenih opredeljuje kot prijetno, pozitivno čustveno notranje dožemanje dela, ki ga zaposleni opravlja. Njegovo zadovoljstvo z delom je odvisno od tega, kako zaznava trenutne razmere na delovnem mestu in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem pa je odvisno od tega, kaj je določenemu zaposlenemu pomembno, kaj ne, ter kaj pričakuje od svojega dela, ki ga opravlja.

Aziri (2011) v svojem članku o zadovoljstvo zaposlenih navaja različne definicije tega izraza številnih tujih avtorjev:

- Hoppock (1935) pravi, da je zadovoljstvo zaposlenih pri delu kakršnakoli kombinacija psiholoških in fizičnih okoliščin, ki pri tej osebi povzročijo pozitivna občutja, zaradi katerih jim je delo všeč in ga tako z veseljem opravljajo,
- Vroom (1964) se s svojo definicijo osredotoča na vlogo zaposlenega na delovnem mestu. Po njegovem mnenju je zadovoljstvo zaposlenega definirano kot čustveno pozitivna usmeritev posameznika k delovnim nalogam, ki jih trenutno opravlja,
- Kaliski (2007) opredeljuje zadovoljstvo zaposlenega kot občutek navdušenja, veselja, dosežka in uspeha na delovnem mestu. Za zaposlenega pomeni opravljanje dela, ki ga zanima, v katerem uživa, ki ga opravlja dobro in je nagrajen za svojo uspešno delo.

## 2.2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva več dejavnikov, kot so na primer delovni pogoji, plača, odnosi, napredovanje, delovni čas, osebne značilnosti posameznika in zunanji dejavniki. Dejavniki so odvisni predvsem od posameznika, saj imajo različne osebe različne potrebe in želje (nekateri si bolj želijo dobro plačo, drugi ustrezen delovni čas in dobre medsebojne odnose). Najpogosteje se te potrebe razvrščajo v pet do osem skupin: vsebina dela, finančne nagrade – plača, napredovanje, pogoji dela in odnosi med sodelavci (Benčina, 2018, str. 25). Svetilnik (v Možina idr., 1998, str. 156) razvršča dejavnike v šest skupin, ki jih prikazuje tabela 1.

**Tabela 1: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih**

Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
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.
Plača, dodatki in ugodnosti	Ustrezno visoka plača, nagrade in priznanja, dodatki in ugodnosti za uspešno opravljeno delo.
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.
Delovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov, fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.
Odnosi pri delu	Pomembni so za ustvarjanje etike in delovne morale, za humanizacijo ljudi in njihovega dela.

Vir: Možina idr. (1998, str. 156)

George in Jones (1996, str. 70) pa navajata štiri dejavnike: osebnost, vrednote, naravo dela in družbeni vpliv. Osebnost vpliva na posameznikovo vedenje, občutenje in mišljenje o zadovoljstvu. Lastnosti zaposlenih, od katerih je v veliki meri odvisna njihova stopnja zadovoljstva so (Špitalar, 2009, str. 20):

- optimizem – zaposleni pričakuje pozitivne rezultate in dosežke pri delu, vidi prednosti in pozitivne priložnosti v težavnih okoliščinah,
- pesimizem – zaposleni od situacije pričakuje najslabše,
- ekstrovertiranost – taki zaposleni so družabni, prijateljski, ustvarjajo dobre odnose v delovnem okolju,
- introvertiranost – so manj družabni, tihi, zaprti vase,
- vztrajnost in doslednost,
- odprtost.



Vrednote predstavljajo posameznikovo prepričanje o tem, kakšen naj bi bil končen rezultat dela (preskrbljeno življenje, osebna varnost, varnost družine, občutek samospoštovanja) (George & Jones, 1996, str. 71). Narava dela predstavlja naloge, ki jih posameznik opravlja (zanimive, dolgočasne, raznovrstne); osebe, s katerimi posameznik sodeluje (sodelavci, stranke, vodja ...); okolje, v katerem posameznik dela (temperatura, vlaga, prah, hrup, gneča) ter način, kako organizacija sprejema zaposlene (plača, ugodnosti, pohvale, varnost) (George & Jones, 1996, str. 71). Družbeni vpliv pa je vpliv posameznikov ali skupine, družbe (družina, verska družba, sindikat) na zaposlenega ter kultura, v kateri zaposleni živi. Če zaposleni dela v okolju z ljudmi, ki so negativni, se veliko pritožujejo in so pesimistični, obstaja verjetnost, da bo ta nezadovoljen s svojim delom, v nasprotju pa lahko občuti veliko mero zadovoljstva, če dela v okolju, kjer prevladuje optimizem in sproščenost (George & Jones, 1996, str. 72).

### **2.3 VLOGA IN POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Zadovoljstvo zaposlenih je za vsako organizacijo ključnega pomena, saj le-to vodi v uspešnost organizacije ter daje zaposlenim občutek pripadnosti organizaciji, v kateri so zaposleni (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 11). Le zadovoljni zaposleni so pri svojem delu učinkoviti, visoko motivirani, svoje delo pa opravijo veliko bolj kakovostno in produktivno (Mihalič, 2008, str. 10). Zadovoljstvo zaposlenih ima tako neposreden vpliv na več ključnih elementov učinkovitosti in uspešnosti organizacije (Jevnikar Tadina, 2016, str. 10-11):

- prilagodljivost spremembam v okolju,
- stopnja rasti organizacije,
- položaj na trgu,
- finančni kapital,
- definiranost ciljev,
- stabilnost poslovanja,
- kakovost storitev oziroma kvaliteta ponudbe,
- stopnja zanesljivosti,
- etičnost in profesionalizem,
- zadovoljstvo strank ali odjemalcev.

Aziri (2011) v svojem članku o zadovoljstvu zaposlenih omenja še tri pomembne vidike zadovoljstva zaposlenih:

- vsaka organizacija mora delovati na podlagi pozitivnih človeških vrednot – te v organizacijo prinesejo le resnično zadovoljni zaposleni. Takšna organizacija bo usmerjena k pravičnemu in spoštljivemu obravnavanju tako delavcev kot tudi strank ali odjemalcev, s tem pa bo uspešnost in kakovost storitev za stranke veliko večja,
- vedenje oziroma obnašanje zaposlenih v odnosu do dela je v veliki meri odvisno od njihovega zadovoljstva z delom. Zadovoljni zaposleni pri svojem delu izražajo

pozitivno energijo, optimistično vedenje ter so prilagodljivi za opravljanje različnih nalog in sodelovanje s sodelavci, kar pa posledično vpliva na boljše delovanje in večjo uspešnost organizacije,

- zadovoljstvo zaposlenih lahko služi tudi kot kazalnik dobre organizacije ter s tem povečuje njen ugled v javnosti,
- prav tako pa je zadovoljstvo pri delu pogoj za občutek pripadnosti in lojalnosti, zaradi katerega se zaposleni počuti kot nepogrešljiv del organizacije.

Zadovoljstvo zaposlenih je torej zelo zapleten pojav, povezan s pozitivnimi občutki, ki jih imajo zaposleni na delovnem mestu. Je dejavnik, ki prispeva k večji kakovosti delovnega življenja in tudi h kakovosti življenja nasploh, vpliva pa tudi na delovne navade zaposlenih, kar je pomembno tako za zaposlene kot tudi za organizacijo. Avtorji pojem zadovoljstva zaposlenih opredeljujejo na različne načine. Nekateri bolj poudarjajo samo opredeljevanje tega pojma, drugi pa govorijo o različnih dejavnikih, ki vplivajo na zadovoljstvo. Dejavnikov zadovoljstva zaposlenih je več, odvisni pa so predvsem od posameznika, njegovih pričakovanj in potreb ter okolja, v katerem dela. Pomembno je, da vodstvo organizacije pozna te dejavnike zadovoljstva zaposlenih in se nenehno zavzema za upoštevanje in izboljševanje le-teh. Tako kot je za zaposlene na prvem mestu stranka, mora biti za vodilne v organizaciji na prvem mestu zadovoljni zaposleni. Z upoštevanjem in izboljševanjem dejavnikov zadovoljstva zaposlenih vodstvo organizacije vzpodbudi zavzemanje zaposlenih za boljšo izvedbo delovnih nalog, kar pa posledično pripomore k rasti organizacije. Zadovoljni zaposleni so pri svojem delu veliko bolj uspešni kot nezadovoljni zaposleni, uspešni zaposleni pa so ključ do uspeha vsake organizacije. Zaposleni, ki se v organizaciji počutijo zadovoljni, bodo organizaciji prav tako v ponos, njihovo delo bo bolj kakovostno in učinkovito, s tem pa bo višje tudi zadovoljstvo strank.

Vsem avtorjem, ki govorijo o zadovoljstvu zaposlenih, pa je skupno predvsem to, da poudarjajo nujnost merjenja zadovoljstva zaposlenih. Vse organizacije morajo zadovoljstvo zaposlenih najprej meriti, da ga bodo lahko ugotavljale, prepoznale ter izboljšale. Merjenje zadovoljstva zaposlenih bo predstavljeno v naslednjem poglavju diplomskega dela.

### **3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Da lahko organizacije ugotavljajo, prepoznajo, analizirajo, ohranjajo in izboljšajo zadovoljstvo svojih zaposlenih, ga morajo najprej meriti. Merjenje zadovoljstva zaposlenih je v mnogih organizacijah standarden postopek za ugotavljanje kako zadovoljni so zaposleni s svojim delom ter organizacijo na splošno. V nadaljevanju so predstavljeni pomen ter metode merjenja zadovoljstva zaposlenih za organizacije. Prav tako je podrobneje predstavljena metoda merjenja zadovoljstva zaposlenih na upravnih enotah po Sloveniji.

#### **3.1 POMEN MERJENJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Čemu meriti zadovoljstvo zaposlenih? Na to vprašanje lahko odgovorimo s vprašanjem - kako sicer razlikovati zadovoljstvo od nezadovoljstva, kako izboljšati zadovoljstvo, ne da pomotoma povečamo tiste vidike organizacije, ki zaposlenim vplivajo občutke nezadovoljstva, kako popraviti in se učiti iz napak preteklosti, ki so povzročile nezadovoljstvo, če ne vemo kaj so te napake, ter kako sicer dobiti vpogled v naravo delovanja organizacije (Pincin, 2005, str. 21-22)? Le zadovoljen zaposleni bo s svojim delom prispeval k razvoju, napredku in rasti organizacije, s tem pa povečal kakovost njenega delovanja (Mihalič, 2008, str. 104). Ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih je tako torej bistvenega pomena za kakovostno delovanje vsake organizacije (Pincin, 2005, str. 21-22).

Z merjenjem zadovoljstva zaposlenih organizacija pridobi informacije o dejavnikih, s katerimi so zaposleni zadovoljni ali nezadovoljni, o elementih v delovnem procesu, ki jih je potrebno spremeniti ali nadgraditi ter tudi o organizacijskem počutju, ki vlada v določeni organizaciji (Mihalič, 2008, str. 100). Merjenje zadovoljstva zaposlenih je tako močno orodje za vrednotenje zadovoljstva ter povečanje uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti organizacije (Mihalič, 2008, str. 104).

Po vsakem merjenju zadovoljstva zaposlenih, organizacija glede na pridobljene rezultate zaposlenim predstavi možnosti sprememb, ki bi lahko izboljšale zadovoljstvo. S periodičnim merjenjem vsaj enkrat letno pa organizacija pridobi vpogled v napredek na določenem področju oziroma zazna spremembe skozi čas zaradi različnih predhodno uvedenih ukrepov in sprememb (Mihalič, 2008, str. 90).

#### **3.2 METODE MERJENJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Zadovoljstvo zaposlenih lahko preučujemo na dva načina. Ugotavljamo lahko celovito zadovoljstvo zaposlenega pri delu, kar se nanaša na to, kako je zaposleni zadovoljen z delom v celoti (upoštevajo se vsi dejavniki zadovoljstva) ali pa se osredotočimo na zadovoljstvo zaposlenega, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela (npr. plača, delovni

pogoji, ... ). V obeh primerih se je potrebno merjenja zadovoljstva zaposlenih lotiti načrtno, z jasnimi cilji in namenom, pridobljeni rezultati pa morajo biti zanesljivi ter veljavni (Treven, 1998, str. 132 - 133).

Tavčar (2004, str. 47) v svojem članku metode merjenja zadovoljstva zaposlenih deli na *kvantitativne* in *kvalitativne*. V praksi se pogosteje uporablja *kvantitativna metoda* merjenja zadovoljstva zaposlenih, kamor spadata predvsem *anketa* ali *vprašalnik*, kjer zaposleni na podlagi podanih trditev določijo oceno, ki se sklada s to trditvijo. Prednost te metode je poenoten inštrument z vnaprej določenimi elementi zadovoljstva, ki omogoča primerjanje med elementi in enotami (oddelki, organizacije,...) ter enostavno sledenje sprememb – rezultati so primerljivi s predhodnimi merjenji. Prav tako ta metoda zagotavlja anonimnost. Slabost merjenja zadovoljstva zaposlenih s pomočjo ankete ali vprašalnika je v tem, da pri tej metodi ni mogoče preveriti ali je oseba razumela vprašanje ali ne ter, da je vprašalnik sestavljen iz vnaprej določenih vprašanj in trditev, kar lahko omejuje izražanje zaposlenega glede njegovega zadovoljstva (Špelko, 2011, str. 49).

Redkeje se uporablja *kvalitativna metoda* merjenja zadovoljstva zaposlenih kamor spadajo *intervju*, *diskusije*, *fokusne skupine*, *analiza že obstoječih dokumentov*, ipd. Pri tej obliki lahko pridobimo bolj obširne, kompleksne, subjektivne odgovore na postavljena vprašanja, ugotovimo kaj povzroča zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih, vendar pa odgovori pri tej metodi niso primerljivi s predhodnimi rezultati ali različnimi spremenljivkami (Špitalar, 2009, str. 17-18).

### **3.3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA UPRAVNIH ENOTAH PO SLOVENIJI**

Na upravnih enotah po Sloveniji se za merjenje zadovoljstva zaposlenih uporablja kvantitativna metoda merjenja, in sicer »*anketni vprašalnik za letno ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih*«, ki ga je razvil Odbor za kakovost Ministrstva za notranje zadeve. Vprašalnik je bil razvit v okviru projekta kakovosti Ministrstva za javno upravo in je objavljen na spletnih straneh Ministrstva za javno upravo. Namen uporabe anketnega vprašalnika za letno ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih na upravnih enotah je predvsem najti področja izboljšave – področja, kjer je glede na rezultate potrebno ukrepanje. Za uporabo omenjenega anketnega vprašalnika je razvita tudi metodologija, ki določa anketiranje ter obdelavo podatkov rešenih vprašalnikov (Žurga, 2013, str. 37).

Merjenje zadovoljstva zaposlenih s pomočjo omenjenega anketnega vprašalnika se je v upravnih enotah po Sloveniji začelo uvajati v letu 2002, bolj pogosteje pa so ga upravne enote v Sloveniji začele uporabljati leta 2016, ko je Ministrstvo za javno upravo v skladu s cilji »Strategije razvoja javne uprave 2015 – 2020« vzpostavilo projekt »Uvajanje sistemov vodenja kakovosti v organe javne uprave« (Penko, 2018, str. 33). Z uvajanjem sistemov

kakovosti v javno upravo se je Ministrstvo za javno upravo želelo osredotočiti predvsem na izboljšanje delovanja, uspešnosti in učinkovitosti javne uprave ter na dvig ugleda organizacij javne uprave. Velik poudarek se je namenil tudi povečanju zadovoljstva strank ter zaposlenih (Kirn, 2019, str. 40).

V organizacijah javne uprave se je tako z omenjenim projektom kot orodje za dvig kakovosti spodbudila uporaba modela *CAF – Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju* (ang. Common Assessment Framework, v nadaljevanju: CAF). CAF je evropsko priznано orodje za celovito obvladovanje in nadzor kakovosti v javnem sektorju. Gre za brezplačno orodje, ki ga organizacije v javnem sektorju po vsej Evropi lahko enostavno uporabljajo kot pripomoček za obvladovanje kakovosti z namenom, da bi tako izboljšale svoje delovanje (Ministrstvo za javno upravo, 2020).

Cilj uvajanja modela CAF v organizacije javne uprave je predvsem izboljšati učinkovitost delovanja javne uprave in javnega sektorja, v osnovi pa nam model CAF zagotavlja samoocenjevanje, ki nam poda odgovore na vprašanje - kako izboljšati kakovost (Kirn, 2019, str. 4). Samoocenjevanje po modelu CAF se izvaja na različnih področjih organizacije, in sicer z zaposlenimi, ki organizacijo in njeno delovanje najbolj poznajo. Zaposleni z medsebojnim usklajevanjem neposredno prepoznajo področja, ki bi jih bilo potrebno izboljšati, hkrati pa predlagajo tudi ukrepe za izboljševanje. Samoocenjevanje na podlagi modela CAF daje vpogled v napredek organizacije, omogoča izmenjavo dobrih praks med organizacijami ter ustvarja pozitivno klimo med zaposlenimi (Kirn, 2019, str. 4)

Model CAF temelji na samoocenjevanju devetih meril. Prvih pet meril predstavlja dejavnike dela organizacije, naslednja štiri merila pa predstavljajo rezultate dela. Merila za dejavnike predstavljajo predmet in način dela organizacije, merila za rezultate pa tisto, kar organizacija s svojim delom doseže. Vsako posamezno merilo je razdeljeno na več podmeril (skupaj 28 podmeril) (Žurga, 2013, str.12). Na podlagi meril in podmeril organizacija lažje izvede samoocenjevanje oziroma hitreje oceni svoje delovanje - vsako posamezno podmerilo je predmet ocenjevanja na podlagi modela CAF (Žurga, 2013, str.28). Merila modela CAF so (Žurga, 2013, str.28):

- prvo merilo: *voditeljstvo*,
- drugo merilo: *strategija in načrtovanje*,
- tretje merilo: *zaposleni*,
- četrto merilo: *partnerstva in viri*,
- peto merilo: *procesi*,
- šesto merilo: *rezultati – državljani/odjemalci*,
- sedmo merilo: *rezultati – zaposleni*,
- osmo merilo: *rezultati – družbena odgovornost*,
- deveto merilo: *rezultati – ključni rezultati delovanja*.

Anketni vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, ki se uporablja na upravnih enotah po Sloveniji, se povezuje s *sedmim merilom modela CAF*. Podmerilo tega merila so *rezultati zadovoljnih zaposlenih* – to so rezultati, ki jih organizacija dosega glede usposobljenosti, motivacije, zadovoljstva in delovanja zaposlenih. Pomembno je, da organizacija neposredno beleži rezultate v zvezi z zaposlenimi. Pri tem organizacija po navadi uporabi tehniko ankete, lahko pa tudi druga dodatna orodja (ciljne skupine, ocenjevanja, intervjuji, posvetovanja s predstavniki zaposlenih, ...) (Pandiloska, 2007, str. 29). Rezultati v zvezi z zaposlenimi so (Pandiloska, 2007, str. 29):

- rezultati glede splošnega zadovoljstva zaposlenih,
- rezultati glede zadovoljstva z vodstvom in sistemi upravljanja,
- rezultati glede zadovoljstva z delovnimi razmerami,
- rezultati glede zadovoljstva z motivacijo,
- rezultati glede zadovoljstva s poklicno kariero in razvijanjem veščin ter
- rezultati glede zadovoljstva z odločanjem, posvetovanjem ter komunikacije v organizaciji.

Upravne enote po Sloveniji lahko torej rezultate sedmega podmerila modela CAF preverjajo preko anketnega vprašalnika za letno ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih. Rezultati sedmega merila so v anketnem vprašalniku poimenovani kot t.i. *dimenzije kakovosti*. Vprašalnik za letno ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih je sestavljen iz 7 vprašanj odprtega in zaprtega tipa, ki obravnavajo vsebinske sklope, kot so: dimenzije kakovosti, letni pogovor, napredovanje, želja po spremembi delovnega mesta, ponos na zaposlitev v UE, obseg dela, znanje, potrebno za izvedbo nalog ter komentarji, predlogi in pripombe (Žurga, 2017, str. 48). S sedmim merilom modela CAF se povezuje predvsem prvo vprašanje omenjenega anketnega vprašalnika. Gre za vprašanje zaprtega tipa, ki je sestavljeno iz 28 trditev. Te se nanašajo na 6 dimenzij kakovosti: odnos do kakovosti, motivacija in zavzetost, osebna rast, odnosi, komunikacija z nadrejenimi ter organizacija in pogoji dela (Žurga, 2017, str. 49). Zaposleni trditve ovrednotijo z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Glede na ocene posameznih trditev, se ob analizi podatkov izračunajo povprečne ocene vseh trditev, ki se nanašajo na določeno dimenzijo kakovosti (Ministrstvo za javno upravo, 2020).

Upravne enote po Sloveniji merjenje zadovoljstva zaposlenih z omenjenim anketnim vprašalnikom izvajajo enkrat letno ali najmanj vsaki dve leti. Pridobljene podatke analizirajo in tako pridobijo rezultate, ki jim prikažejo stanje zadovoljstva njihovih zaposlenih. Glede na pridobljene rezultate in ugotovitve predlagajo ukrepe ter spremembe za dvig in izboljšavo zadovoljstva zaposlenih v prihodnjih letih. Rezultate prav tako združijo v letno poročilo za posamezno upravno enoto (Ministrstvo za javno upravo, 2020).

Zaradi ponovljivosti meritev zadovoljstva zaposlenih z omenjeno metodologijo vsako leto ali na vsaki dve leti, pridobljeni rezultati upravnim enotam omogočajo primerjavo rezultatov s preteklimi leti. S tem upravne enote spremljajo gibanje zadovoljstva zaposlenih skozi čas ter se prepričajo, ali imajo ukrepi in spremembe za dvig zadovoljstva pozitiven učinek ali ne. S pomočjo kumulativnega poročila, ki se izdela sočasno s standardiziranimi poročili za posamezno UE, in v katerem so podatki o zadovoljstvu zaposlenih za vse UE v Sloveniji, ki so zadovoljstvo zaposlenih v tekočem letu ugotavljale z omenjeno metodologijo, pa lahko UE primerjajo svoje rezultate z drugimi upravnimi enotami. S to primerjavo ugotovijo, kje se kot organizacija nahajajo v primerjavi z drugimi upravnimi enotami po Sloveniji. Kumulativno poročilo izdela Ministrstvo za javno upravo na podlagi vrnjenih rezultatov s strani upravnih enot in ga objavi na spletnih straneh ministrstva (Ministrstvo za javno upravo, 2020).

Rezultat izvedene samoocenitve po modelu CAF z anketnim vprašalnikom za letno ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, je nabor ugotovljenih priložnosti za izboljšanje posameznih elementov organizacije povezanih z zaposlenimi. Na podlagi tega organizacija izdela načrt izboljšav in v njem določi, katere izboljšave bo izpeljala in kdaj - določi ukrepe, ki bodo izpeljani za izboljšanje področij, kjer je glede na rezultate anketnega vprašalnika potrebno ukrepanje (Žurga, 2007, str. 5).

V nadaljevanju diplomskega dela so na kratko opisane posamezne *dimenzije kakovosti*, ki so del anketnega vprašalnika za letno ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih. To so: odnos do kakovosti, osebna rast, motivacija in zavzetost, odnosi, komunikacija z nadrejenimi ter organizacija in pogoji dela.

### **3.3.1 Odnos do kakovosti**

Pri dimenziji »odnos do kakovosti« govorimo o zavedanju zaposlenih o odgovornosti za kakovost svojega dela in svojega prispevka k doseganju standardov kakovosti v organizaciji (Žužman & Žužman, 2014). Visoka kakovost dela organizacije je pogoj, da je organizacija uspešna, uporabniki, potrošniki ter stranke pa karseda zadovoljni. Osnova za dobro opravljeno delo so zaposleni, ki se zavedajo tega, da je pomembna tako kvantiteta kot tudi kvaliteta. Prav tako bodo svoje delo res kakovostno opravili le zaposleni, ki pri svojem delu izražajo veliko mero zadovoljstva. Le res zadovoljen delavec lahko dosega pri svojem delu takšne rezultate, ki najbolj zadovoljijo vodilne, potrošnike ter stranke (Gracel, 2014, str. 5).

Osnovna načela zaposlenih, ki odražajo odnos do kakovosti, so (Gracel, 2014, str. 5-6):

- da pri delu poznajo in dosledno upoštevajo veljavno zakonodajo ter vrednote organizacije,
- da se pri delu zavedajo, da njihova ponudba temelji na spoštovanju potrošnika ali stranke ter njihovih interesov,

- da so vse storitve kakovostne in profesionalne ter upoštevajo sodobne dosežke znanosti in veljavno zakonodajo,
- da organizaciji in zaposlenim omogočajo zanesljivo, stabilno in varno delovanje, kar je možno le s prizadevanjem vseh zaposlenih po stalnem izobraževanju in spremljanju novosti v svetu ter ustvarjanju delovnega vzdušja, ki utrjuje pripadnost organizaciji.

Za ustrezen odnos do kakovosti je pri zaposlenih pomembno spodbujanje razvijanja odgovornega mišljenja za delovno kvantiteto ter kvaliteto, spodbujanje k iskanju novih izboljšav, ponujanje in zahtevanje odličnosti ter nagrajevanje najbolj aktivnih in uspešnih zaposlenih (Mihalič, 2007). Pomen kakovosti se mora »usidrati« med zaposlene in tako ustvariti organizacijsko klimo, kjer se bo sistem kakovosti v posamezni organizaciji tudi razvijal. Samo na tak način bo zaposleni dosegel kakovost izdelka, storitve ter celotnega delovnega procesa, kot ga najbolje zna (Žužman & Žužman, 2014).

### **3.3.2 Motivacija in zavzetost**

Motivacija je opredeljena kot močen psihološki proces, ki uravnava in podkrepi naše vedenje ter sproži željo po nadaljevanju našega dela. Gre za notranji nagon za zadovoljevanje nezadovoljenih potreb in doseganje določenega cilja (Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen & Khanam, 2014, str. 160).

Motivacija je ena izmed najpomembnejših elementov vsake organizacije – javne ali zasebne. Edini pogoj, da zaposleni svoje delo opravljajo res dobro je, da so dobro motivirani. Spodbujanje zaposlenih, da dosežejo svoj polni potencial pri delu, še posebej v stresnih delovnih okoliščinah, pa je lahko precej težaven izziv za nadrejene - to je mogoče doseči le s pravo mero motivacije. Motivirani zaposleni svoje cilje uskladijo s cilji organizacije in svoja prizadevanja usmerjajo v te cilje, prav tako pa taki zaposleni vedo, kaj storiti, da bodo prišli do določenega cilja na najhitrejši in najbolj učinkovit način. Posledično je organizacija veliko bolj uspešna, saj motivirani zaposleni nenehno iščejo način za izboljšanje svojega dela (Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen & Khanam, 2014, str. 160-161).

Zavzetost je pozitivna, izpolnjujoča, motivacijska dobrina, povezana z delom, ki zaposlenega spodbuja, da želi biti pri svojem delu uspešen ter vso svojo energijo usmeri v napredek in delo, ki ga opravlja. Zavzetost pomeni, da so zaposleni čustveno povezani z organizacijo in želijo biti pri svojem delu vedno boljši ter se truditi za čim večjo korist organizacije. Zavzeti zaposleni so bolj zadovoljni s svojim delom in življenjem, so tudi bolj produktivni, zvestejši organizaciji ter manj nagnjeni k iskanju zaposlitve drugje (Benčina, 2018, str. 34-35).



Zavzetost povezujemo z zadovoljstvom zaposlenega, vendar pa ni nujno, da je vsak zadovoljen zaposleni tudi zavzet. Zaposleni so lahko namreč zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, s sodelavci, okoljem, v katerem delajo ipd., vendar pa vse to še ni jamstvo za njihovo delovno uspešnost. Zadovoljen zaposleni ni nujno tudi uspešen, učinkovit, ustvarjalen, inovativen, prilagodljiv, vztrajen ipd. - to zagotavlja le zavzetost zaposlenih (Organizacijska klima, 2020).

Pogoj za zavzetost zaposlenega v organizaciji, v kateri je zaposlen, je predvsem prisotnost pohval, nagrajevanje, priznanj za dobro opravljeno delo, osebni in intelektualni razvoj, različnih ugodnosti pri delu, predvsem pa spoštovanje s strani nadrejenega. Težko je torej biti zavzet v organizaciji, kjer te ne cenijo in ne spoštujejo. Zaposleni, ki se v organizaciji počutijo kot del tima, so tudi bolj zavzeti in z veseljem opravljajo svoje delo (Benčina, 2018, str. 34-35).

### **3.3.3 Osebnostna rast**

Ena izmed ključnih dejavnikov zadovoljstva zaposlenih in prav tako ena izmed t. i. dimenzij kakovosti je osebnostna rast zaposlenega. Pod osebnostno rast zaposlenega na delovnem mestu štejemo predvsem njegovo možnost *napredovanja* in nenehnega dodatnega *izobraževanja*.

Napredovanje je ključnega pomena za osebnostno rast. Kadar se zaposleni zavedajo, da obstaja možnost napredovanja in da je napredovanje odvisno od uspešnosti pri delu, postanejo veliko bolj motivirani in pripravljeni v delo vložiti več truda (Gorše, 2011, str. 19). Za zaposlene napredovanje pomeni motiviranje za neprestano strokovno izobraževanje, izpopolnjevanje in razvoj, prispeva k njihovi zvestobi organizaciji, spodbuja tekmovalnost ter povečuje zavzetost in zadovoljstvo na delovnem mestu. Napredovanje pripomore tudi k doseganju boljših delovnih rezultatov, omogoča višjo plačo, priznanje za uspešno opravljeno delo, višji socialni položaj in manjšo nevarnost za izgubo trenutne zaposlitve (Auer & Antolič, 2009). Prav tako je pomembno tudi izobraževanje zaposlenih, ki posredno vpliva na njihovo zadovoljstvo, motiviranost in osebnostno rast ter neposredno na individualne sposobnosti za delo (Auer & Antolič, 2009).

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih pomeni dolgotrajno, načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj, spretnosti in navad, ki jih človek potrebuje na delovnem mestu (Mihalič, 2006, str. 190). Pozitivni učinki, ki se pojavijo ob izobraževanju zaposlenih, so predvsem večja kakovost storitev in izdelkov, večja storilnost, večja motivacija in prilagodljivost zaposlenih pri delu (Možina, 2002, str. 63). Nenehno dodatno izobraževanje in strokovno usposabljanje zaposlenih ima lahko še naslednje prednosti za zaposlenega (Možina idr., 1998):

- zagotavlja možnost za strokovni, delovni in osebnostni razvoj,

- zagotavlja možnost vertikalnega in horizontalnega napredovanja in s tem povezanih ugodnosti (plača, materialne in nematerialne ugodnosti),
- povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečanje posameznikove poklicne prilagodljivosti in mobilnosti.

### **3.3.4 Odnosi**

Odnosi v organizaciji (predvsem odnosi s sodelavci) imajo zelo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenega s svojo zaposlitvijo. So eden izmed najpomembnejših dejavnikov za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Dobri odnosi s sodelavci, ustrezna medsebojna komunikacija in pozitivna naravnost so pogoj za osebno zadovoljstvo in uspeh v mnogih poklicih. Dobri stiki s sodelavci nam lahko olajšajo delo in pripomorejo k občutku uspešnosti (Auer & Antolič, 2009).

Zaposleni, ki zaradi različnih razlogov niso zmožni ustvariti zadovoljivih odnosov s svojimi sodelavci, lahko občutijo tesnobo, depresijo, odtujenost in osamljenost na delovnem mestu. Takšni zaposleni se lahko na delovnem mestu počutijo nezadovoljni, nemočni, izolirani in imajo kompleks manjvrednosti (Auer & Antolič, 2009). Slabi kolektivni odnosi so lahko zelo pogosto vzrok za odhod zaposlenega iz organizacije, kljub dobri plači ali delu, ki ga res veseli in zanima. Na drugi strani pa so dobri medsebojni odnosi med sodelavci lahko razlog, ki odtehtajo morebitno slabo plačo, slabe delovne pogoje ter manj zanimivo delo (Mihalič, 2008, str. 62).

Odnosi na delovnem mestu pomembno opredeljujejo počutje zaposlenega v organizaciji in njegovo zadovoljstvo z delom, ki ga opravlja. Dokazano je, da prijetno telesno počutje na delovnem mestu pozitivno vpliva tudi na duševno stanje, zato je pozitivna naravnost medsebojnih odnosov na delovnem mestu zelo pomembna. Pozitivna energija med sodelavci zmanjšuje stres, omogoča večje medsebojno zaupanje in povečuje učinkovitost zaposlenih (Auer & Antolič, 2009).

### **3.3.5 Komunikacija z nadrejenimi**

Ob dobrih odnosih med sodelavci so prav tako pomembni tudi odnosi in komunikacija zaposlenega s svojimi nadrejenimi. Med zaposlenimi in vodji mora biti sklenjeno t. i. »partnerstvo za uspeh«. Nadrejeni in zaposleni ne smejo nastopati kot nasprotniki, temveč kot zavezniki s skupnim interesom in delovnim ciljem. Takšno medsebojno sodelovanje med vodilnimi/nadrejenimi in zaposlenimi poveča zadovoljstvo zaposlenih in s tem njihov uspeh pri delu (Mihalič, 2008, str. 22).

Za večjo uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih je pomemben takšen odnos, v katerem je vodja vir podpore, spodbude, nudenja pomoči, in ne odnos, v katerem so zaposleni pod

velikim vplivom vodje, nenehno nadzorovani ter nezmožni lastnega odločanja in presoje. Dober vodja mora vse zaposlene obravnavati enako, vsem nuditi enake možnosti za uspeh in napredovanje, biti mora prijazen, razumevajoč, nagraditi zaposlene ob dobro opravljenem delu in prisluhniti morebitnim težavam. Nadrejeni mora biti sposoben vedno voditi uspešno obliko komunikacije med njim in svojimi podrejenimi. Vse to vodi v večje zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu, posledično pa tudi do večje uspešnosti organizacije (Mihalič, 2008, str. 55-56).

### 3.3.6 Organizacija in pogoji dela

Primerno organizirano delo povečuje motivacijo zaposlenih in s tem posledično izboljša delovne rezultate ter povečuje zadovoljstvo zaposlenih (Možina idr., 1998, str. 152). Če delo ni zanimivo, dobro razporejeno in organizirano, to neugodno vpliva na motivacijo zaposlenega in zmanjša njegovo zadovoljstvo z delom. Pri takem delu se zaposleni začnejo dolgočasiti, osebno ne napredujejo, postanejo pasivni in težijo k rutinskemu delu (Gorše, 2011, str. 20-21).

Delo, ki je za delavce dobro organizirano, je tudi privlačno in povečuje zadovoljstvo. Dobro organizirano delo bi naj imelo naslednje lastnosti (Možina idr., 1998, 152-157):

- *raznolikost*: v delovnih nalogah, mestih, kjer delavec opravlja svoje delo, ljudi s katerimi sodeluje. Kadar je delo enolično, se delavci dolgočasijo, kar jih utruja in tako se pojavijo napake pri delu. Z raznolikostjo dela zmanjšamo število napak pri delu in povečamo zadovoljstvo zaposlenih,
- *odgovornost*: zaposleni morajo imeti možnost sami odločiti kako, na kakšen način bodo rešili določen nastali problem pri delu, imeti morajo možnost sami izdelati načrt in izpeljati naloge ter so pripravljene odgovarjati za rezultate opravljenega dela,
- *izziv*: delo mora zaposlenega nenehno postavljati pred nove izzive, saj to prispeva k njegovemu razvoju sposobnosti, strokovni, delovni in osebni rasti in napredovanju,
- *samostojnost*: delavec mora imeti možnost biti samostojen pri izbiri dela in naprav/strojev/orodij za delo,
- *zadolžitve in delovni cilji*: *zadolžitve zaposlenih in delovni cilji* morajo biti vedno jasno opredeljeni. Delavec mora biti o vseh zadolžitvah, rednih in dodatnih, obveščen dovolj zgodaj.

Za ustrezno zadovoljstvo zaposlenih so zraven ustrezne organizacije dela pomembni tudi pogoji dela, v katerih zaposleni opravljajo svoje delo ter ustrezna in kakovostna delovna sredstva, ki jih ima pri tem na voljo. Prav zato je ena izmed ključnih obveznosti vsake organizacije, da ustvarijo delovno okolje, kjer se bodo zaposleni počutili fizično in čustveno varno, zaščiteno, cenjeno ter spoštovano (Gorše, 2011, str. 18).

Za zagotovitev ustreznih delovnih pogojev ali razmer je pomembno zagotoviti varnost ter odpravljanje vseh motečih dejavnikov v delovnem okolju (vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup) (Mihalič, 2008). Vsak delovni prostor mora biti zavarovan pred hrupom, dobro prezračen, ogret in primerno osvetljen (Auer & Antolič, 2009). Okolje, ki obdaja zaposlene, mora biti stimulativno. Nujno je potrebna tudi občasna sprememba, še posebej, kadar je narava dela precej monotona. Pomembno je tudi, da se zaposlene vključi v plan spreminjanja delovnega okolja - potrebno je podpirati njihove osebne želje glede urejenosti prostora, saj to še bolj poveča njihovo motiviranost in zadovoljstvo pri delu (Auer & Antolič, 2009).

Poglavje lahko torej povzamemo z ugotovitvijo, da je merjenje zadovoljstva v številnih organizacijah, še posebej pa v organizacijah javne uprave, ključnega pomena za ohranjanje in izboljšanje zadovoljstva zaposlenih. Z rednim merjenjem zadovoljstva zaposlenih, vodstvo organizacije pridobi informacije o splošnem zadovoljstvu svojih zaposlenih ter ugotovi, kje obstajajo morebitne težave in priložnosti za napredek. Na podlagi rezultatov merjenja sprejme in določi ukrepe, s katerimi vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in s tem izboljša uspešnost organizacije.

Vodstvo organizacij zadovoljstvo zaposlenih največkrat meri s pomočjo strukturiranih vprašalnikov, ki so sestavljeni iz vnaprej pripravljenih vprašanj in trditev. Tak način merjenja omogoča primerjanje rezultatov med posameznimi leti, prav tako pa tudi med oddelki znotraj organizacije, kot tudi med organizacijami samimi. S pomočjo primerjave rezultatov merjenja s predhodnimi leti, vodstvo organizacije ugotovi, ali so imeli izvajani ukrepi in spremembe za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, ter ali se je s tem zadovoljstvo zaposlenih skozi daljše časovno obdobje posledično tudi izboljšalo. Tak primer so upravne enote v Sloveniji, ki za letno ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih uporabljajo poenoten strukturirani anketni vprašalnik. Med njimi je tudi upravna enota Ormož, ki je obravnavana v diplomskem delu.

## 4 UPRAVNA ENOTA ORMOŽ

Upravna enota Ormož leži v severovzhodni Sloveniji in je del Prlekije – pokrajine med Muro in Dravo. Leži med slovensko-hrvaško mejo ter Gornjo Radgono in Ptujem. Upravna enota Ormož meri okrog 212,4 km<sup>2</sup> in obsega 3 občine: občina Ormož, občina Središče ob Dravi ter občina Sveti Tomaž. Na njenem območju je približno 16.409 prebivalcev (Upravna enota Ormož, 2020).

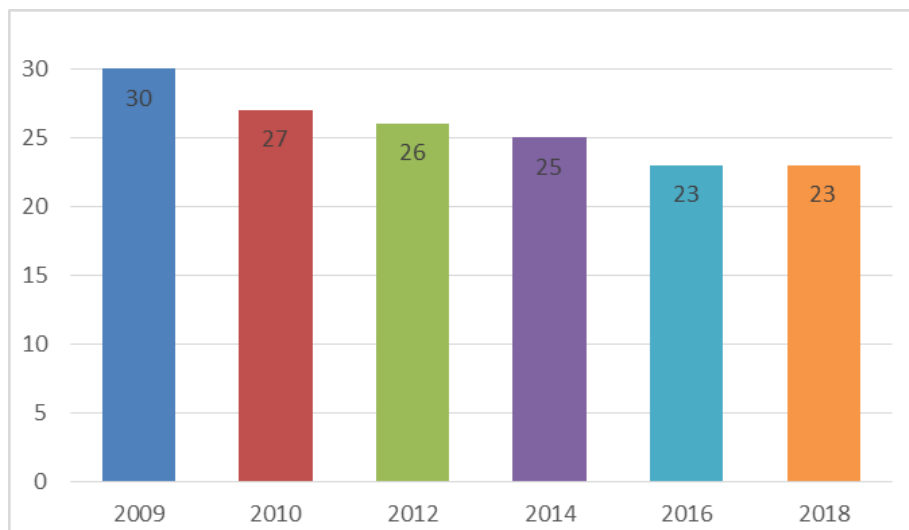
V Upravni enoti Ormož so po delovnih področjih organizirani naslednji oddelki (Upravna enota Ormož, 2020):

- *oddelek za upravne notranje zadeve* (urejanje zadev s področja javnega reda in miru, promet in registracija motornih vozil, gibanje in prebivanje tujcev, osebna in državljanska stanja, potne listine, osebne izkaznice, maloobmejne prepustnice, matične zadeve, register prebivalca),
- *oddelek za okolje, prostor in kmetijstvo* (izdajanje gradbenih dovoljenj, izdajanje uporabnih dovoljenj, izdajanje potrdil, da ima objekt uporabno dovoljenje po samem Zakonu o graditvi objektov, izdajanje dovoljenj in soglasij po Zakonu o ohranjanju narave, za katere je pristojna krajevna upravna enota, postopek odmere nadomestila za degradacijo in uzurpacijo prostora, postopki v zvezi z razglasitvami nepremičnin, vodenje registra upravnikov večstanovanjskih zgradb, izdaja odločb o odškodnini zaradi spremembe namembnosti kmetijskega zemljišča) *ter kmetijstva* (izdajanje odločb o statusu zaščitene kmetije in vodenje registra zaščitene kmetij, izdajanje odločb o odobritvi pravnega posla s kmetijskimi zemljišči, kmetijami in gozdovi, ponudbe kmetijskih in gozdnih zemljišč, vodenje registra agrarnih skupnosti, izdajanje odločb o odobritvi prepustne postaje, vodenje Registra pridelovalcev grozdja in vina, vodenje Registra kmetijskih gospodarstev in evidenca GERK, komasacije in arondacije kmetijskih zemljišč, izdajanje odločb o statusu kmeta oz. kmetijske organizacije),
- *služba za skupne zadeve* (enotna vstopna točka E-VEM za registracijo s. p. in gospodarskih družb, strokovno svetovanje na področju podjetništva, izdaja potrdil posamezniku za prigrasitev osebnega dopolnilnega dela, vpis v register osebnega dopolnilnega dela, pridobitev dovoljenja za opravljanje dopolnilnih dejavnosti na kmetijah, potrditev prijav kratkotrajnega dela, sprejem vlog za digitalna spletna potrdila, varstvo vojnih veteranov, žrtev vojnega nasilja in vojnih invalidov, varstvo naravne in kulturne dediščine, izdajanje potrdil o preživljanju in o dejstvih, o katerih vodi organ evidenco, hramba statutov sindikatov in drugih temeljnih aktov podjetij in zavodov, upravne overitve, izdaja izpiskov iz e-zemljiške knjige, izdajanje potrdil iz zbirk geodetskih podatkov, dajanje informacij občanom, sprejem vlog občanov, blagajniško poslovanje – prodaja taks in obrazcev, strokovno tehnična opravila v

zvezi s prevzemom, odpiranjem in odpremo pošiljk, strokovno tehnična opravila v zvezi z evidentiranjem zadev in dokumentov, strokovno tehnična opravila v zvezi z vzdrževanjem tekoče in stalne zbirke dokumentarnega gradiva, administriranje elektronskih pošiljk, izvajanje nalog s pomočjo kadrovskega poslovanja, vodenje materialnega poslovanja, obrambne priprave, nudenje pomoči uporabnikom pri aplikacijah in elektronskem poslovanju, druge zadeve v skladu z določili predpisov itd.).

Grafikon 1 prikazuje število zaposlenih na upravni enoti Ormož za posamezno leto od leta 2009 do leta 2018. Kot vidimo, je bilo na UE Ormož največ zaposlenih v letu 2009, najmanj pa v letih 2016 in 2018. Iz teh podatkov lahko razberemo, da je število zaposlenih na UE Ormož kronološko gledano padalo.

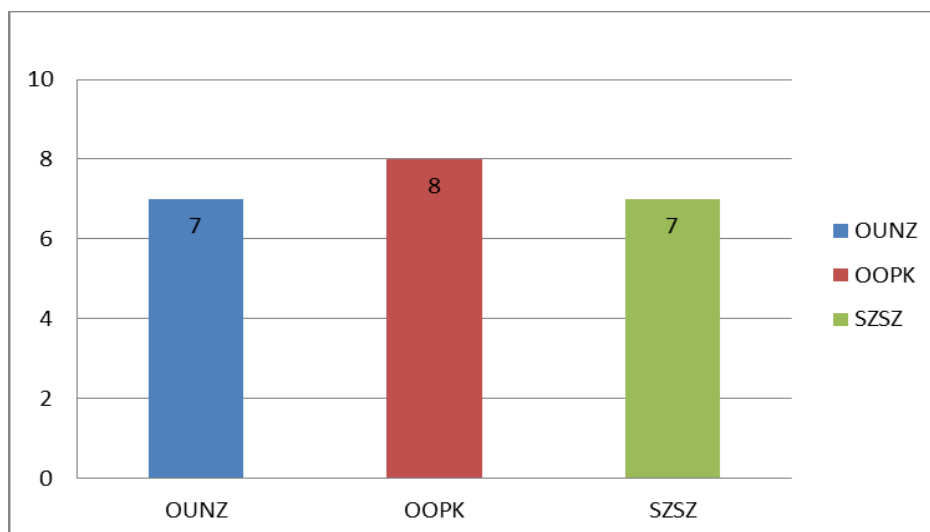
**Grafikon 1: Število zaposlenih v UE Ormož v letih od 2009 do 2018**



Vir: Kadrovska evidenca organizacije za leto 2009, 2010, 2012, 2014, 2016 in 2018

Upravna enota Ormož je, kot smo že omenili, sestavljena iz treh oddelkov: oddelek za upravne notranje zadeve (OUNZ), oddelek za okolje, prostor in kmetijstvo (OOPK) ter oddelek Službe za skupne zadeve (SZSZ). Iz grafikona 2 lahko razberemo, da je v UE Ormož največ zaposlenih v oddelku za okolje, prostor in kmetijstvo (OOPK) – 8 ljudi, medtem ko si preostala dva oddelka delita isto število zaposlenih – 7.

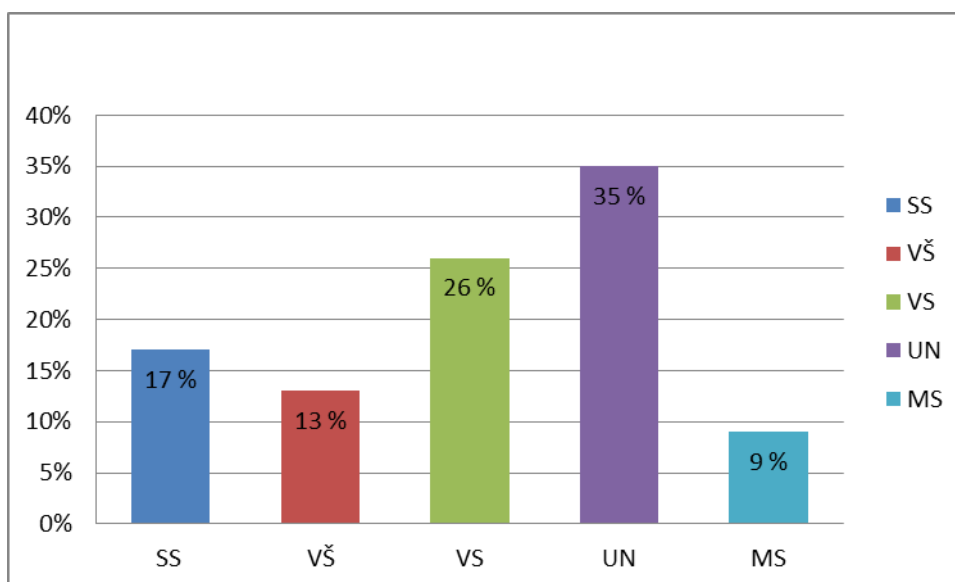
**Grafikon 2: Število zaposlenih glede na oddelke v UE Ormož v letu 2018**



Vir: Kadrovska evidenca organizacije za leto 2018

Grafikon 3 prikazuje delež zaposlenih v letu 2018 glede na njihovo izobrazbo. Vidimo, da je v UE Ormož stopnja izobrazbe precej raznolika. Graf nam prikazuje, da ima UE Ormož največji delež zaposlenih z univerzitetno izobrazbo (35 %), najmanj pa z magisterijem znanosti (9 %). Vidimo tudi, da ima kar precejšnji delež visokošolsko izobrazbo (26 %). Zaključimo lahko, da je izobrazba zaposlenih na UE Ormož dokaj visoka.

**Grafikon 3: Delež zaposlenih po stopnjah izobrazbe na dan, 31. 12. 2018**



Vir: Kadrovska evidenca organizacije za leto 2018

## 5 EMPIRIČNI DEL DIPLOMSKEGA DELA

### 5.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE

V raziskovalnem delu diplomskega dela je uporabljen obstoječi anketni vprašalnik, ki je standardiziran s strani Ministrstva za javno upravo za vse upravne enote po Sloveniji in je objavljen na spletnih straneh Ministrstva za javno upravo. S pomočjo omenjenega anketnega vprašalnika UE po Sloveniji periodično ugotavljajo zadovoljstvo svojih zaposlenih. Med njimi je tudi UE Ormož, ki je obravnavana upravna enota v tem diplomskem delu.

UE Ormož je anketni vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih uporabljala od leta 2009 do leta 2018. Od leta 2009 do leta 2014 je UE Ormož opravila samoocenjevanje z omenjenim anketnim vprašalnikom vsako leto, od leta 2014 naprej pa na vsaki dve leti. V raziskovalnem delu diplomskega dela so obravnavana leta 2009, 2010, 2012, 2014, 2016 ter 2018. V letu 2009 je anketni vprašalnik izpolnilo 27 zaposlenih UE Ormož, v letu 2010, 2012 ter 2014 24 zaposlenih, v letu 2016 23 zaposlenih ter v letu 2018 22 zaposlenih. Zaposleni UE Ormož so anketni vprašalnik izpolnjevali anonimno ter ga odložili v posebno skrinjico. Tako je bila zagotovljena anonimnost ter večja verodostojnost podatkov. Pridobljeni podatki so se ustrezno obdelali na UE Ormož, kjer se je na podlagi rezultatov izdelalo poročilo vsake samoocelitve posebej.

Anketni vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih na upravnih enotah, ki je uporabljen za raziskovalni del diplomskega dela, je sestavljen iz 7 vprašanj zaprtega in odprtega tipa. Za potrebe tega diplomskega dela smo zaradi lažje analize uporabili samo odgovore na prvo vprašanje anketnega vprašalnika, ki je zaprtega tipa. Vprašanje je sestavljeno iz 28 trditvev, ki se združujejo v 6 različnih *t. i. dimenzij kakovosti*: odnos do kakovosti, motivacija in zavzetost, osebnostna rast, odnosi, komunikacija z nadrejenimi ter organizacija in pogoji dela. Zaposleni so posamezne trditve vrednotili z ocenami od 1 do 5:

- 1 sploh se ne strinjam,
- 2 ne strinjam,
- 3 se strinjam,
- 4 zelo se strinjam,
- 5 popolnoma se strinjam.

V nadaljevanju so prikazane trditve anketnega vprašalnika, ki spadajo pod določeno dimenzijo kakovosti.

#### **Odnos do kakovosti:**

- dobro poznam vrednote naše UE,



- menim, da večina zaposlenih v naši UE svoje delo opravlja kakovostno,
- dobro poznam cilje naše UE,
- na naši UE je bolj pomembna kakovost izvedbe kot obseg rešenih zadev,
- pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposoben/-a dobro opravljati,
- za sodelavce naredim natanko tisto, kar ti od mene pričakujejo,
- od sodelavcev dobim natanko tisto, kar sem od njih pričakoval-a.

**Motivacija in zavzetost:**

- zadovoljen/-a sem s svojim delovnim mestom,
- vem, katerim vidikom mojega dela dajejo nadrejeni največji poudarek pri oceni moje uspešnosti,
- menim, da sem pomemben član naše upravne enote,
- vem, kaj nadrejeni pričakujejo od mene.

**Osebnostna rast:**

- čutim, da mi je na delovnem mestu omogočena osebnostna rast,
- na delovnem mestu imam vse pogoje, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo,
- delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in nagrajevanje mojega znanja.

**Odnosi:**

- menim, da sem v naši UE del harmonične sredine,
- o naši UE razmišljam pozitivno,
- s sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem,
- s sodelavci si zaupamo.

**Komunikacija z nadrejenimi:**

- seznanjen sem z odločitvami, ki jih sprejema vodstvo,
- podatke in informacije si v naši upravni enoti izmenjujemo brez težav,
- imam dovolj možnosti za izražanje svojih mnenj in pobud,
- nadrejeni me pohvali za dobro opravljeno delo,
- nadrejeni z menoj komunicirajo konkretno.

**Organizacija in pogoji dela:**

- v času moje odsotnosti me moji sodelavci ustrezno nadomeščajo,
- pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravim,
- potek dela na mojem delovnem mestu je dobro organiziran,
- moje delovne zadolžitve so mi jasne,
- o dodatnih zadolžitvah sem dovolj zgodaj obveščen/-a.

Ker smo v diplomskem delu želeli predstaviti rezultate za več let nazaj, UE Ormož pa ima rešene fizične anketne vprašalnike shranjene le za določena zadnja leta, smo od UE Ormož za potrebe diplomskega dela pridobili že obdelane podatke za obravnavana leta 2009, 2010, 2012, 2014, 2016 ter 2018. Podatki, pridobljeni od UE Ormož, so obsegali povprečne ocene posameznih dimenzij kakovosti za vsako obravnavano leto posebej. Pridobljene podatke smo vnesli v program Microsoft Excel in tako pridobili statistične podatke, ki smo jih potrebovali za nadaljnjo raziskavo diplomskega dela.

Raziskovalni del diplomskega dela smo razdelili na 3 podpoglavja, glede na tri hipoteze, ki smo si jih zastavili na začetku diplomskega dela. Pridobljene rezultate samoocenjevanja s pomočjo omenjenega anketnega vprašalnika o zadovoljstvu zaposlenih na UE Ormož smo s pomočjo programa Microsoft Excel ter uporabo stolpičnih grafikonov zbrali po posameznih dimenzijah kakovosti. S tem smo prikazali povprečne ocene dimenzij kakovosti v UE Ormož po obravnavanih letih, kar nam poda informacijo, kako se je povprečna ocena dimenzije kakovosti spreminjala skozi leta. Iz podatkov smo prav tako izračunali povprečno oceno posamezne dimenzije kakovosti v časovnem obdobju od leta 2009 do leta 2018 in rezultat tako kot v prejšnjem primeru prikazali s pomočjo programa Excel na stolpičnem grafikonu.

Ker smo pridobljene podatke UE Ormož želeli primerjati tudi z rezultati anketnih vprašalnikov UE po Sloveniji, smo dodatno pridobili še te podatke. Podatki so javno dostopni na spletnih straneh Ministrstva za javno upravo. Podatke smo prikazali s pomočjo programa Microsoft Excel z uporabo stolpičnega grafikona.

## 5.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

V nadaljevanju so prikazani rezultati raziskovalnega dela diplomskega dela. V prvem delu tega podpoglavja so prikazani rezultati, ki preverjajo **hipotezo 1: Splošno zadovoljstvo zaposlenih na Upravni enoti Ormož se v obdobju od leta 2009 do leta 2018 izboljšuje**. Rezultati predstavljajo povprečne ocene vseh trditev prvega vprašanja anketnega vprašalnika, ki se združujejo v posamezno dimenzijo kakovosti. Rezultati so prikazani glede na posamezne dimenzije kakovosti v vseh obravnavanih letih. S tem lahko vidimo, kako so bile posamezne dimenzije kakovosti v UE Ormož ocenjene vsako leto, ko se je na UE Ormož izvajala analiza zadovoljstva zaposlenih, ter kako se je ta ocena spreminjala skozi leta. Vidimo torej gibanje zadovoljstva zaposlenih glede na posamezne dimenzije kakovosti od leta 2009 do leta 2018.

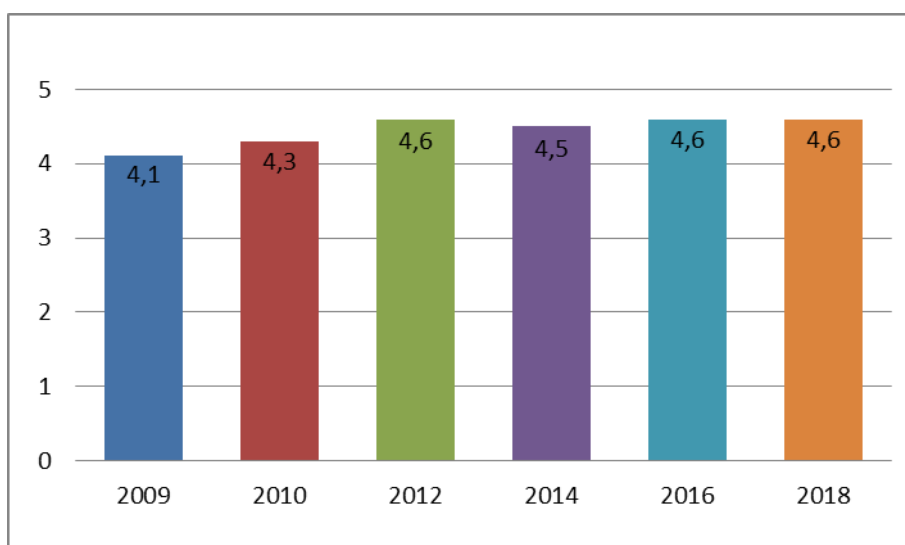
Sledijo rezultati, ki prikažejo, kakšno je bilo povprečno zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi dimenzijami kakovosti skozi časovno obdobje od leta 2009 do leta 2018. S tem vidimo, katera dimenzija kakovosti je bila v tem časovnem obdobju najvišje ocenjena ter katera najnižje oziroma pri kateri dimenziji kakovosti je obstajala/obstaja priložnost za

izboljšave v prihodnje. Ti rezultati potrjujejo oziroma ovržejo **hipotezo 2**: Dimenzija kakovosti »odnosi« je na Upravni enoti Ormož v obdobju od leta 2009 do leta 2018 ocenjena najslabše

Na koncu tega podpoglavja so podatki o zadovoljstvu zaposlenih na UE Ormož primerjani s podatki zadovoljstva zaposlenih v UE po vsej Sloveniji. S tem ugotavljamo, ali je le-to višje, nižje ali enako kot povprečje zadovoljstva zaposlenih UE po Sloveniji, ter preverjamo **hipotezo 3**: Zadovoljstvo zaposlenih na Upravni enoti Ormož je po posameznih dimenzijah višje od povprečja teh dimenzij v drugih upravnih enotah po Sloveniji.

Grafikon 4 prikazuje povprečno oceno dimenzije kakovosti »odnos do kakovosti« v letih od 2009 do 2018. Vidimo, da je povprečna ocena te dimenzije kakovosti od leta 2009 do leta 2012 uspešno naraščala, ter leta 2012 dosegla relativno visoko oceno, to je 4,6. Ocena je v primerjavi z letom prve meritve zadovoljstva zaposlenih s pomočjo omenjenega vprašalnika narasla za kar 0,5. V letu 2014 je povprečna ocena dimenzije dosegla prvi in edini padec, in sicer za 0,1 na povprečno oceno 4,5. Ocena se je nato v naslednji meritvi leta 2016 zvišala na predhodno najvišjo oceno 4,6 in ostala na tej višini še v letu 2018. Iz grafikona 4 lahko ocenimo, da je v obdobju od leta 2009 do 2018 dimenzija kakovosti »odnos do kakovosti« ocenjena kar precej visoko, saj razen enega padca v letu 2012, ni bilo prisotnega večjega zmanjševanja povprečne ocene. Zaposleni, torej glede na rezultate, dobro poznajo vrednote in cilje UE Ormož, se zavedajo pomembnosti kvalitete pred kvantiteto, menijo, da večina zaposlenih svoje delo opravlja karseda kakovostno in so mnenja, da so svoje delo sposobni res dobro opravljati.

**Grafikon 4: Povprečna ocena dimenzije kakovosti "odnos do kakovost" v letih 2009, 2010, 2012, 2014, 2016 in 2018**

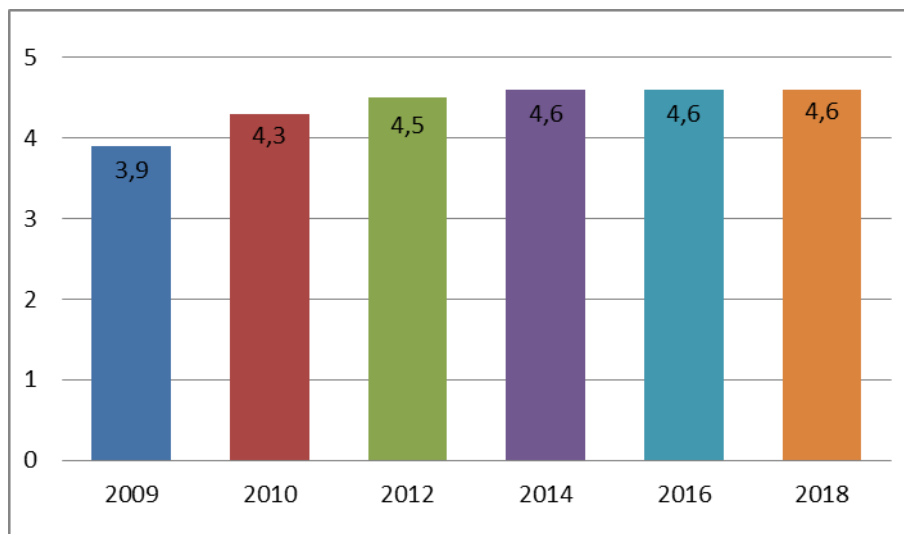


Vir: lasten

Grafikon 5 prikazuje gibanje povprečnih ocen dimenzije kakovosti »motivacija in zavzetost« skozi čas. Iz podatkov lahko vidimo, da je povprečna ocena te dimenzije od leta 2009 do leta 2014 naraščala in leta 2014 dosegla najvišjo oceno 4,6, potem pa v naslednjih letih stagnirala pri tej vrednosti. Vidimo, da je preskok iz najnižje ocene v letu 2009 do najvišje ocene v letu 2014 kar precejšen, in sicer za 0,7. Morda se je to zgodilo ravno zaradi merjenja zadovoljstva z obravnavanim anketnim vprašalnikom, ki se je začel uporabljati v letu 2009. Po koncu prve meritve v tem letu so na UE Ormož pričeli z uvajanjem ukrepov za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, kar se je posledično poznalo na višjih povprečnih ocenah v prihodnjih letih. Pomembno je vprašanje, zakaj je prisotna stagnacija od leta 2014 naprej.

Grafikon 5 nam glede na višino povprečnih ocen pove, da so zaposleni na UE Ormož kar precej zadovoljni s svojim delovnim mestom, posebej v zadnjih letih samoocenitve z obravnavanim anketnim vprašalnikom. Prav tako zaposleni glede na ocene vedo, kaj nadrejeni pričakujejo od njih in katerim vidikom njihovega dela dajejo večji poudarek. Zaposleni glede na povprečno oceno dimenzije kakovosti »Motivacija in zavzetost« menijo, da so pomemben član UE Ormož.

**Grafikon 5: Povprečna ocena dimenzije kakovosti "motivacija in zavzetost" v letih 2009, 2010, 2012, 2014, 2016 in 2018**

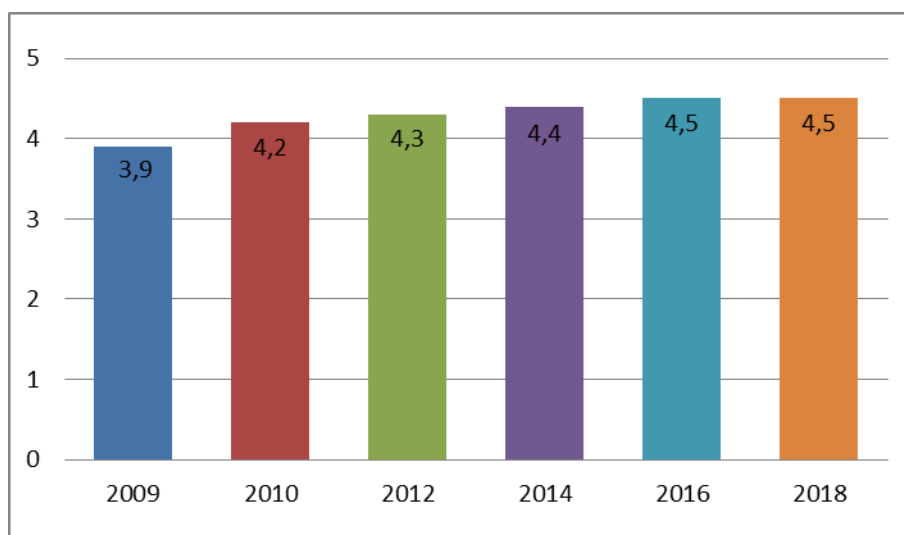


Vir: lasten

Iz grafikona 6 lahko razberemo gibanje povprečne ocene dimenzije kakovosti »osebna rast« skozi čas. Vidimo, da je povprečna ocena za to dimenzijo kakovosti naraščala, a nikoli za več kot 0,3. Od leta 2016 je povprečna ocena nespremenjena, in sicer 4,5. Pomemben podatek je, da ni prisotnega nobenega padca, kar pomeni, da so bili uporabljeni ukrepi za povečanje zadovoljstva zaposlenih učinkoviti in uspešni.

Iz prikazanih rezultatov grafikona 6 lahko zaključimo, da so bili zaposleni v UE Ormož iz leta v leto bolj mnenja, da jim je na delovnem mestu omogočena osebna rast, stalno usposabljanje in nagrajevanje njihovega znanja, vendar pa bi glede na rezultate bila potrebna še dodatna pozornost v tej smeri iz strani vodilnih v UE Ormož.

**Grafikon 6: Povprečna ocena dimenzije kakovosti "osebna rast" v letih 2009, 2010, 2012, 2014, 2016 in 2018**

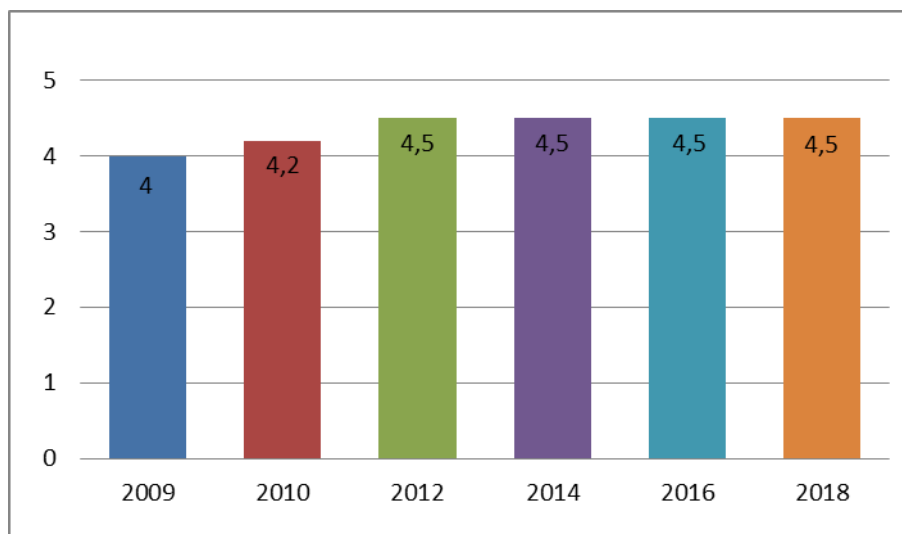


Vir: lasten

Grafikon 7 prikazuje povprečno oceno dimenzije kakovosti »odnosi« v letih od 2009 do 2018. Vidimo, da je povprečna ocena kar visoka, nikoli manjša od ocene 4. Pri tem grafikonu je pozitivno predvsem to, da ocena nikoli ni dosegla nižje ocene glede na prejšnja leta, kvečjemu je ta ostala enaka. Vidimo, da je povprečna ocena od leta 2012 do leta 2018 nespremenjena. Ocena je sicer zelo visoka, t. j. 4,5, vendar pa se lahko vprašamo, čemu ta stagnacija. Zakaj od leta 2012 ni bilo več povišanja povprečne ocene za dimenzijo kakovosti »Odnosi«. Očitno uporabljeni ukrepi za povečanje zadovoljstva zaposlenih od leta 2012 niso bili dovolj učinkoviti ali pa je bilo teh ukrepov in sprememb premalo.

Zaključimo lahko, da povprečne ocene, prikazane na grafikonu 7 nudijo priložnost za izboljšave v prihodnjih letih, tako zaradi konstantne vrednosti od leta 2012 do leta 2018, kot tudi zaradi pomembnosti te dimenzije kakovosti (odnosi) v organizaciji za zadovoljstvo zaposlenih. Menimo, da bi povprečna ocena te dimenzije morala biti višja ali vsaj bolj naraščati skozi naslednja leta.

**Grafikon 7: Povprečna ocena dimenzije kakovosti "odnosi" v letih 2009, 2010, 2012, 2014, 2016 in 2018**

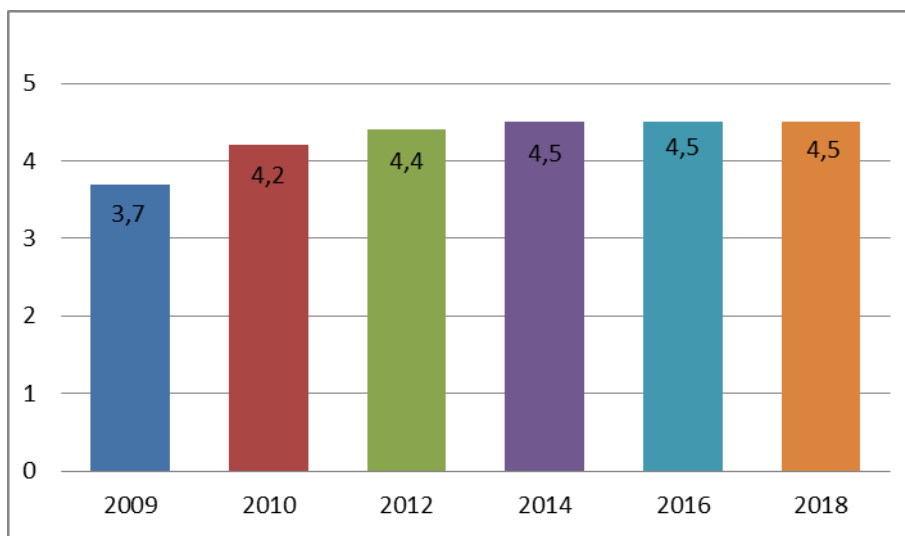


Vir: lasten

Grafikon 8 prikazuje spremembo povprečne ocene dimenzije kakovosti »komunikacija z nadrejenimi« skozi vseh šest let, ko se je na UE Ormož izvajala meritev zadovoljstva zaposlenih z obravnavanim anketnim vprašalnikom. Največji preskok je viden iz leta 2009 v leto 2010, in sicer iz ocene 3,7 na oceno 4,2, kar pomeni dvig povprečne ocene za 0,5. Ta pojav lahko podobno kot pri dimenziji kakovosti »motivacija in zavzetost« razložimo z začetkom merjenja zadovoljstva zaposlenih v letu 2009. Tudi tu so imeli najverjetneje ukrepi za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, ki so se začeli izvajati v tem letu kar velik vpliv na zaposlene, kar se je posledično poznalo pri naslednji meritvi v letu 2010 in pozneje tudi v vseh meritvah, ki so sledila. Na splošno pa vidimo, da se je povprečna ocena iz leta 2009 do leta 2014 kar precej povišala – za 0,8. Predvidevamo, da je UE Ormož v tej dimenziji kakovosti videla neko pomanjkljivost in ji v letih od 2009 do 2014 namenila večjo pozornost. Rezultat tega je velik napredek v povprečni oceni.

Kljub temu uspešnemu preskoku iz ocene 3,7 leta 2009 na oceno 4,5 leta 2014, pa lahko vidimo, da je povprečna ocena konstantno naraščala vse do leta 2014, potem pa v letih 2016 in 2018 stagnirala pri tej oceni. Menimo, da bi prav tako kot pri dimenziji kakovosti »odnosi«, tudi tukaj morala povprečna ocena od leta 2014 iz leta v leto še naraščati. Komunikacija z nadrejenimi je enako, če ne še bolj pomembna kot odnosi z sodelavci, zato menimo, da bi ta povprečna ocena do leta 2018 morala biti višja.

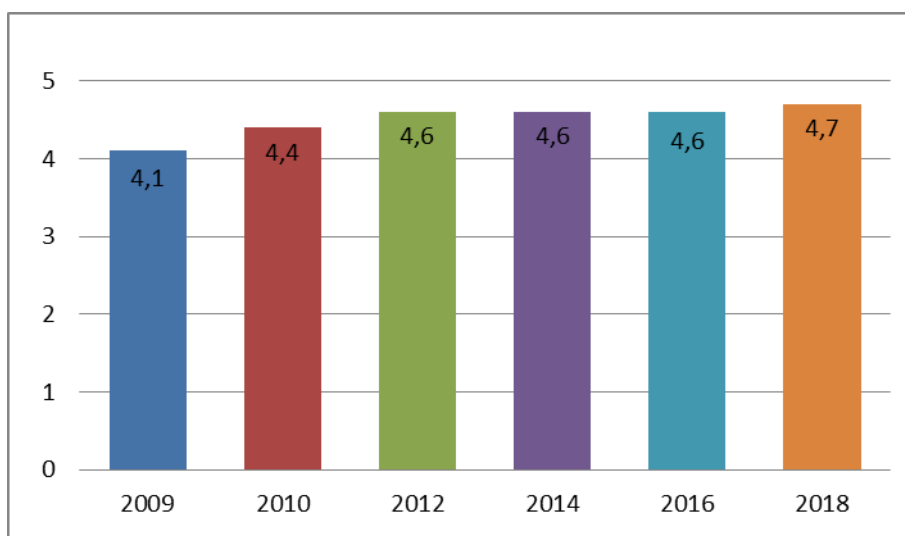
**Grafikon 8: Povprečna ocena dimenzije kakovosti "komunikacija z nadrejenimi" v letih 2009, 2010, 2012, 2014, 2016 in 2018**



Vir: lasten

Grafikon 9 prikazuje gibanje povprečnih ocen dimenzije kakovosti »organizacija in pogoji dela« skozi leta od 2009 do leta 2018. Ocene za to dimenzijo kakovosti so precej visoke in se gibljejo med oceno 4,1 v letu 2009 pa vse do ocene 4,7 v letu 2018 – razlika je kar precejšnja, in sicer za 0,6. Vidimo tudi, da je povprečna ocena te dimenzije kakovosti ostala nespremenjena od leta 2012 do leta 2016. V tem časovnem obdobju ukrepi za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih očitno niso bili dovolj učinkoviti. Pozitivno je to, da v letu 2018 vidimo napredek na višjo oceno, to je 4,7. Očitno se je UE Ormož po stagnaciji od leta 2012 do leta 2016 odločila, da bo tej dimenziji kakovosti ter ukrepom za izboljšanje le-te namenila dodatno pozornost.

**Grafikon 9: Povprečna ocena dimenzije kakovosti "organizacija in pogoji dela" v letih 2009, 2010, 2012, 2014, 2016 in 2018**

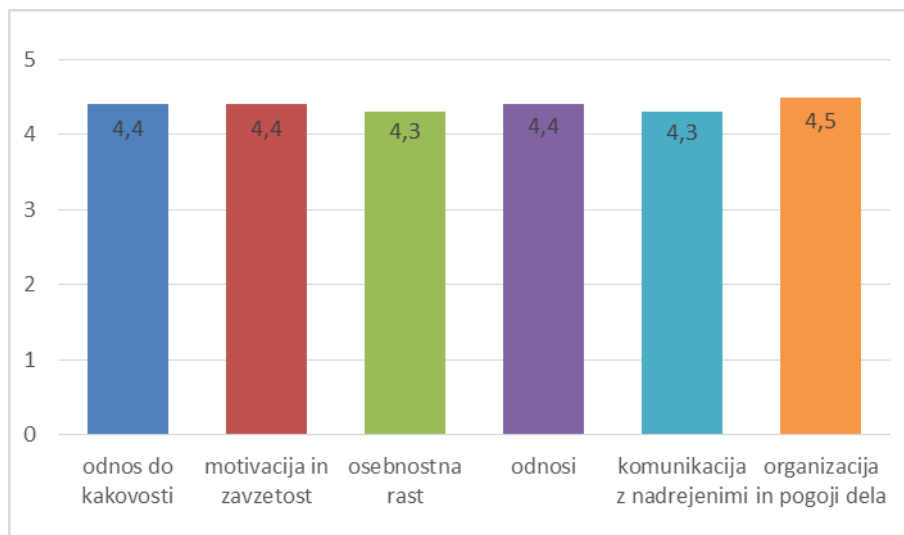


Vir: lasten

Grafikon 10 prikazuje povprečno oceno posameznih dimenzij kakovosti za obdobje od leta 2009 do leta 2018. Iz vrednosti na grafikonu lahko razberemo, da sta bili v obravnavanem časovnem obdobju najslabše ocenjeni dimenziji kakovosti »osebnostna rast« in »komunikacija z nadrejenimi«, in sicer s povprečno oceno 4,3. To pomeni, da so bili zaposleni na UE Ormož v obdobju od leta 2009 do leta 2018 na splošno najmanj zadovoljni z možnostjo osebne rasti, usposabljanja in nagrajevanja znanja ter z medsebojnim sodelovanjem z nadrejenimi.

Vidimo, da so zaposleni na UE Ormož najbolj zadovoljni z dimenzijo kakovosti »organizacija in pogoji dela«, saj je bila ta dimenzija skozi časovno obdobje od leta 2009 do leta 2018 najvišje ocenjena. Pridobila si je oceno 4,5. Predvidevamo, da so se vodilni res usmerili v to področje in izvajali učinkovite in uspešne ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih, povezanih s to dimenzijo kakovosti.

**Grafikon 10: Povprečna ocena dimenzij kakovosti za obdobje od leta 2009 do leta 2018**



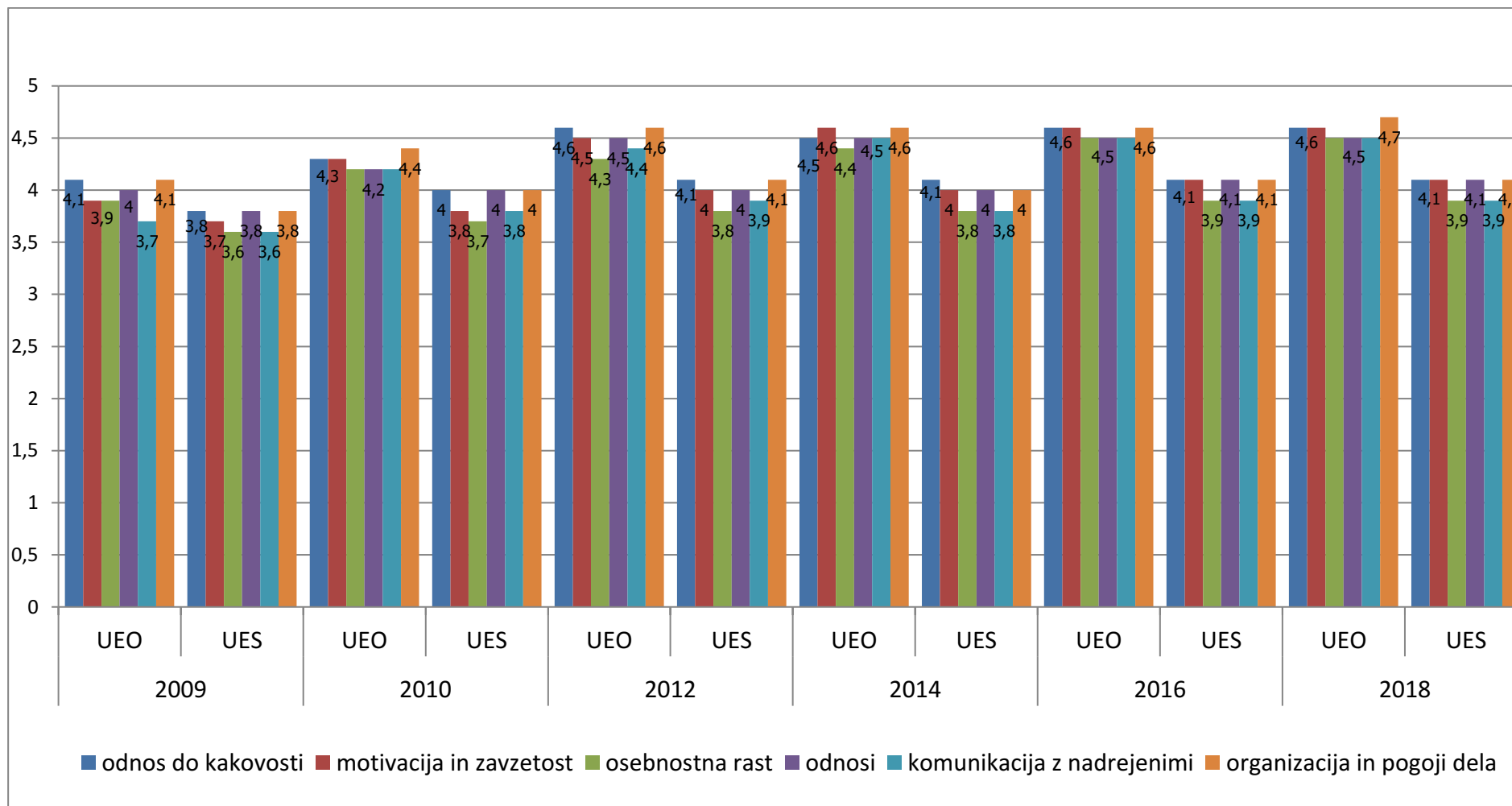
Vir: lasten

*Grafikon 11* prikazuje povprečne ocene dimenzij kakovosti na UE Ormož ter povprečne ocene vseh UE po Sloveniji za leto 2009, 2010, 2012, 2014, 2016 ter 2018. Glede na prikazane rezultate vidimo, da so povprečne ocene vseh dimenzij kakovosti v UE Ormož za vsa obravnava leta višje, kot so povprečne ocene UE po Sloveniji. Povprečna razlika med oceno UE Ormož in oceno upravnih enot po Sloveniji je 0,4 ocene. Višje ocene na UE Ormož nakazujejo na dejstvo, da so zaposleni v UE Ormož kar precej zadovoljni s svojim delovnim mestom. Očitno so ukrepi ter spremembe za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih v UE Ormož precej učinkoviti.



Na podlagi grafikona 11 lahko vidimo tudi, da so bile leta 2009 dimenzije kakovosti ocenjene z najslabšimi ocenami, tako v UE Ormož kot tudi drugod po Sloveniji. V UE Ormož so leta 2009 dimenzije kakovosti ocenjene s povprečno oceno 3,9, medtem ko je povprečna ocena vseh dimenzij kakovosti skupaj v UE po Sloveniji za isto leto 3,7. To lahko razložimo z dejstvom, da pred tem letom UE niso opravljale analize zadovoljstva zaposlenih z obravnavano metodologijo. Leta 2009 se je opravila prva samoocnitev zadovoljstva zaposlenih in po tej samoocnitvi so UE glede na rezultate začele uvajati ukrepe ter spremembe za povišanje zadovoljstva zaposlenih, kar se je posledično poznalo na povprečnih ocenah v naslednjih letih.

Grafikon 11: Zadovoljstvo zaposlenih na UE Ormož (UEO) v primerjavi s slovenskim povprečjem UE po Sloveniji (UES)



Vir: lasten

### 5.3 PREVERJANJE POSTAVLJENIH HIPOTEZ

**Hipoteza 1:** Splošno zadovoljstvo zaposlenih na Upravni enoti Ormož se v obdobju od leta 2009 do leta 2018 izboljšuje.

Glede na rezultate, ki ji prikazujejo *grafikoni 4, 5, 6, 7, 8 ter 9*, smo z raziskovalnim delom diplomskega dela ugotovili, da je gibanje zadovoljstva zaposlenih na UE Ormož kronološko gledano pozitivno. V letu 2018 je pri vsaki izmed šestih dimenzij kakovosti vidna višja povprečna ocena glede na prvo leto samoanalize zadovoljstva zaposlenih (leto 2009), kar pomeni, da se je zadovoljstvo zaposlenih od leta 2009 do leta 2018 izboljšalo. Vendar pa vidimo, da je ta ocena v zadnjem časovnem obdobju pri skoraj vseh dimenzijah kakovosti stagnerala. Povprečne ocene posameznih dimenzij kakovosti naraščajo skozi leta predvsem v začetnem časovnem obdobju, ko se je začel uporabljati anketni vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih. Naraščanje ocen vidimo predvsem od leta 2009 do leta 2012/2014, medtem ko so ocene od leta 2012 ali leta 2014 naprej nespremenjene oziroma so stagnerale. Ocene se torej od leta 2012/2014 ne izboljšujejo več iz leta v leto, ampak ostajajo na enaki višini, ki pa je kljub stagnaciji precej visoka. Pomembna je predvsem ugotovitev, da pri nobeni izmed omenjenih dimenzij kakovosti ni vidnega velikega padca povprečnih ocen. To nakazuje na dejstvo, da so ukrepi za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih na UE Ormož v vsaj neki meri uspešni.

Glede na rezultate smo z raziskavo dodatno ugotovili, da je UE Ormož doživela največji napredek pri dimenziji »komunikacija z nadrejenimi«, saj se je povprečna ocena izboljšala za kar 0,8. Menimo, da je to izboljšanje kar velik dosežek, vendar pa je to naraščanje ocene spet vidno le v začetnem časovnem obdobju od leta 2009 do leta 2014. Od leta 2014 naprej vidimo stagnacijo v povprečni oceni te dimenzije.

Najmanjši napredek je, glede na rezultate te raziskave, viden pri dimenziji »odnos do kakovosti« ter pri dimenziji »odnosi«. Tudi tu vidimo, da je napredek prisoten le v prvem časovnem obdobju (od leta 2009 do leta 2012), kasneje pa so ocene nespremenjene. Menimo, da tu obstaja možnost za izboljšave v prihodnjih letih. UE Ormož predlagamo, da se v prihodnje osredotoči predvsem na ti dve dimenziji in uvede ukrepe ter spremembe za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, ki se navezujejo na omenjena vidika zadovoljstva, prav tako pa mora zaradi omenjene stagnacije pri večini dimenzijah kakovosti od leta 2012/2014 naprej pozornost posvetiti tudi vsem ostalim dimenzijam, predvsem pa ukrepom za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, ki so glede na ugotovitve premalo učinkoviti.

Hipotezo 1 lahko na podlagi teh ugotovitev *delno potrdimo*. Kot smo že omenili, se zadovoljstvo zaposlenih na UE Ormož kronološko gledano res izboljšuje, vendar pa ne vse do leta 2018. Izboljševanje je vidno predvsem v začetnem časovnem obdobju od leta 2009 pa vse

do leta 2012 ali v določenih primerih do leta 2014. V kasnejših letih pa vidimo, da se ocene ne spreminjajo več, kar pomeni, da se tudi zadovoljstvo zaposlenih ne izboljšuje – ostaja enako.

**Hipoteza 2:** Hipoteza 2: Dimenzija kakovosti »odnosi« je na Upravni enoti Ormož v obdobju od leta 2009 do leta 2018 ocenjena najslabše.

*Grafikon 10* nam prikazuje povprečno oceno posameznih dimenzij kakovosti za obdobje od leta 2009 do leta 2018. S tem grafikonom smo želeli ugotoviti, katera dimenzija kakovosti je bila v obravnavanem časovnem obdobju na splošno najboljše ali najslabše ocenjena. Želeli smo ugotoviti, kje glede na rezultate tega grafikona obstaja še dodatna možnost za izboljšave. Rezultati prikazujejo, da so bili zaposleni v UE Ormož v obdobju od leta 2009 do leta 2018 najbolj zadovoljni z dimenzijo kakovosti »organizacija in pogoji dela«, ki je bila ocenjena s povprečno oceno 4,5. Zaposleni so bili v omenjenem časovnem obdobju najmanj zadovoljni z možnostjo osebne rasti ter s komunikacijo z nadrejenimi, saj sta ti dve dimenziji ocenjeni s povprečno oceno 4,3.

Dimenzija kakovosti »odnosi« je v obdobju od leta 2009 do leta 2019 ocenjena s povprečno oceno 4,4, kar pomeni, da ni med najnižje ocenjenimi dimenzijami kakovosti v obravnavanem časovnem obdobju. Na osnovi te ugotovitve hipotezo 2 *ovržemo*.

Pri preverjanju hipoteze 2 smo prišli do dodatnih ugotovitev, da sta dimenziji kakovosti »osebna rast« ter »komunikacija z nadrejenimi« v časovnem obdobju od leta 2009 do leta 2018 najslabše ocenjeni. S to ugotovitvijo lahko dodamo komentar, da mora UE Ormož v prihodnje nameniti več pozornosti omenjenima dimenzijama kakovosti.

**Hipoteza 3:** Zadovoljstvo zaposlenih na Upravni enoti Ormož je po posameznih dimenzijah višje od povprečja teh dimenzij v drugih upravnih enotah po Sloveniji.

Iz *grafikona 11* lahko razberemo, da so bile povprečne ocene vseh dimenzij kakovosti v vseh obravnavanih letih pri UE Ormož višje (za povprečno 0,4 ocene). To velja tako za povprečne ocene vsake posamezne dimenzije posebej (odnos do kakovosti, motivacija in zavzetost, osebna rast, odnosi, komunikacija z nadrejenimi, organizacija in pogoji dela), kot tudi za povprečje vseh teh ocen skupaj v posameznem letu. Na osnovi teh dejstev hipotezo 3 *potrdimo*.

## 5.4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

S pomočjo diplomskega dela smo glede na rezultate ugotovili, da je zadovoljstvo zaposlenih na UE Ormož kar precej visoko. To nakazuje dejstvo, da so bile med rezultati anketnih vprašalnikov prisotne dokaj visoke ocene – večinoma nad 4, nobena ocena pod 3. Ugotavljamo, da je uvedba samoanalize z obravnavanim anketnim vprašalnikom pripomogla k večjemu zadovoljstvu zaposlenih v UE Ormož, saj rezultati prikazujejo visoke povprečne

ocene (okrog 4,5) ter veliko porast teh ocen predvsem v začetnem obdobju uporabe anketnega vprašalnika (od leta 2009 do 2012/2014). Na podlagi tega ocenjujemo, da so pridobljeni rezultati pomembna informacija za vodstvo UE Ormož, ki vsako leto po analizi anketnih vprašalnikov glede na rezultate uvede potrebne spremembe in ukrepe za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih na potrebnih področjih. Predlagamo, da s tem tudi nadaljuje, saj rezultati tega diplomskega dela prikazujejo pozitiven učinek analize zadovoljstva zaposlenih po tej metodologiji.

Z diplomskim delom smo ugotovili, da obstaja pri določenih dimenzijah kakovosti stagnacija v povprečnih ocenah in s tem v zadovoljstvu zaposlenih od leta 2012/2014 naprej. Ukrepi za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih so imeli očitno pozitiven vpliv na zaposlene UE Ormož, niso pa bili dovolj učinkoviti, saj se zadovoljstvo zaposlenih kljub zelo visokim ocenam ne izboljšuje več iz leta v leto. Glede na te ugotovitve UE Ormož predlagamo, da ukrepom, ki jih uvajajo vsako leto po analizi rezultatov tega anketnega vprašalnika, nameni večjo pozornost, še posebej pri tistih dimenzijah kakovosti, kjer je vidna večja stagnacija po letih 2012/2014 (to so motivacija in zavzetost, odnosi ter komunikacija z nadrejenimi).

Prav tako smo s pomočjo analize rezultatov ugotovili, da je pri dimenzijah kakovosti »odnos do kakovosti« ter »odnosi« je glede na povprečne ocene prisoten najmanjši napredek od leta 2009 do leta 2018. Glede na te ugotovitve predlagamo, da se UE Ormož osredotoči na povečanje zadovoljstva zaposlenih z omenjenima dimenzijama kakovosti. Vodstvo UE Ormož mora vložiti dodatno energijo v to, da vsi zaposleni spoznajo vrednote in cilje UE Ormož, se vsi zaposleni ob svojem delu počutijo sposobne za opravljanje dela, vedo, kaj se od njih pričakuje in pri svojem delu dajejo prednost kvaliteti pred kvantiteto. Prav tako je pomembno, da celotna UE Ormož dela na odnosih med sodelavci – vzpostavljanje harmoničnega pozitivnega vzdušja, zaupanja in kolegialnosti. Predlagamo, da UE Ormož za izboljšanje odnosov v organizaciji uvede na primer delavnice in usposabljanja glede komunikacije, vodenja, timskega dela, delavnice kako upravljati s stresom na delovnem mestu, delavnice in usposabljanja o reševanju konfliktov, jutranja srečanja ali sestanke, druženja izven delovnega okolja in podobno.

Pri preverjanju hipoteze 2 smo ugotovili, da sta dimenziji kakovosti »osebna rast« ter »komunikacija z nadrejenimi« v časovnem obdobju od leta 2009 do leta 2018 najslabše ocenjeni. Zato predlagamo, da UE Ormož v prihodnje nameni več pozornosti tudi tema dvema dimenzijama kakovosti. UE Ormož naj v prihodnje svojim zaposlenim nudi več možnosti dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja, predvsem pa napredovanja na višje pozicije v skladu z njihovim delom, ki naj bodo objektivna, odvisna od kakovosti njihovega dela ter enakopravna za vse zaposlene. Prav tako naj poskuša izboljšati medsebojno sodelovanje vodilnih in zaposlenih. Dobre vodje morajo zaposlenim nuditi podporo, spodbudo in pomoč pri delu, vse zaposlene morajo obravnavati enako, jim nuditi enake možnosti ter jim

prisluhni. UE Ormož priporočamo uvedbo ali izboljševanje rednih formalnih in neformalnih razgovorov nadrejenih z zaposlenimi, večkratnega spraševanja zaposlenih o njihovih težavah, stališčih, idejah, mnenju in počutju, sprotnega obveščanja o vseh novostih, spremembah in dogajanjih v organizaciji in podobno.

## 6 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo ugotavljali stanje zadovoljstva zaposlenih na Upravni enoti Ormož skozi daljše časovno obdobje od leta 2009 do leta 2018. Opredelili smo, kaj je zadovoljstvo zaposlenih ter kakšen je njegov pomen. Opisali smo dejavnike zadovoljstva zaposlenih in načine merjenja le-tega.

Raziskavo zadovoljstva zaposlenih na UE Ormož smo izvedli z analizo podatkov že izpolnjenega anketnega vprašalnika za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, ki ga je razvil Odbor za kakovost in je objavljen na spletnih straneh Ministrstva za javno upravo. Anketni vprašalnik se v upravnih enotah po Sloveniji uporablja od leta 2002, bolj pogosteje pa od leta 2016, ko je Ministrstvo za javno upravo vzpostavilo projekt »Uvajanje sistemov vodenja kakovosti v organe javne uprave«.

Anketni vprašalnik se navezuje na vsebinske sklope kot so: dimenzije kakovosti, letni pogovor, napredovanje, želja po spremembi delovnega mesta, ponos na zaposlitev v UE, obseg dela, znanje, potrebno za izvedbo nalog ter komentarji, predlogi in pripombe. V raziskovalnem delu diplomskega dela smo se osredotočili samo na prvo vprašanje zaprtega tipa, ki je sestavljeno iz 28 trditev. Te se nanašajo na 6 različnih **dimenzij kakovosti**, pod katere spadajo: odnos do kakovosti, motivacija in zavzetost, osebna rast, odnosi, komunikacija z nadrejenimi ter organizacija in pogoji dela.

V diplomskem delu smo preverili tri hipoteze:

- **H1:** smo delno potrdili, saj je raziskava pokazala, da se je splošno zadovoljstvo zaposlenih na Upravni enoti Ormož res izboljšalo, vendar pa le od leta 2009 do leta 2012/2014,
- **H2:** smo ovrgli, saj dimenzija kakovosti »odnosi« na Upravni enoti Ormož v obdobju od leta 2009 do leta 2018 ni bila ocenjena najnižje,
- **H3:** smo potrdili, saj je primerjava povprečnih ocen dimenzij kakovosti UE Ormož s povprečnimi ocenami UE po Sloveniji pokazala, da so bile ocene v UE Ormož v vseh obravnavanih letih višje.

Cilj diplomskega dela je bil izvesti raziskavo glede zadovoljstva zaposlenih na upravni enoti Ormož skozi obdobje od leta 2009 do leta 2018 ter pridobljene rezultate primerjati s slovenskim povprečjem zadovoljstva zaposlenih na upravnih enotah po Sloveniji. Namen diplomskega dela je bil ugotoviti gibanje zadovoljstva zaposlenih na UE Ormož skozi daljše časovno obdobje – ali se je zadovoljstvo zaposlenih glede na posamezne dimenzije kakovosti v primerjavi s predhodnimi leti povišalo, ostalo na enaki ravni ali znižalo ter ugotoviti, katera dimenzija kakovosti je na UE Ormož ocenjena najslabše – kje je torej priložnost za izboljšave.

Glede na rezultate diplomskega dela lahko zaključimo, da je zadovoljstvo zaposlenih na UE Ormož dokaj visoko, v primerjavi s slovenskim povprečjem UE po Sloveniji tudi višje, ter da se je od leta 2009 do leta 2018 zadovoljstvo zaposlenih povečalo. Uporaba obravnavanega anketnega vprašalnika za letno ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih je očitno pozitivna, vendar pa je vseeno potrebna večja pozornost UE Ormož pri uveljavljanju novih ukrepov za izboljšanje le-tega v prihodnje, saj je še posebej v zadnjih letih pri določenih dimenzijah kakovosti prisotna stagnacija ter prenizek napredek.

Rezultati so prav tako pokazali, da so zaposleni UE Ormož najbolj zadovoljni z dimenzijo kakovosti »*organizacija in pogoji dela*«, najmanj pa z dimenzijama »*osebna rast*« in »*komunikacija z nadrejenimi*«. Ugotovitve raziskave prikazujejo tudi, da je pri dimenzijama »*odnos do kakovosti*« ter »*odnosi*« prisoten najmanjši napredek v povprečnih ocenah skozi čas od leta 2009 do leta 2018. Na podlagi teh ugotovitev smo predlagali, da UE Ormož omenjenim dimenzijam in ukrepom za izboljšanje le-teh posveti dodatno pozornost. Z osredotočenjem na predlagane dimenzije kakovosti bo zadovoljstvo njihovih zaposlenih precej višje, s tem pa bo veliko večja tudi kakovost same organizacije.

Za konec si je pomembno zapomniti misel, da brez zadovoljnih zaposlenih ni zadovoljnih kakovostnih storitev in s tem ne zadovoljnih strank, zadovoljne stranke pa so navsezadnje cilj vsake upravne enote po Sloveniji.



## LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

- Auer, J., Antolič, B. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetja*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management research and practise*, 3 (4), 77-86.
- Brčina, M. (2018). *Zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju* (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Brejc, M. (2000). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- George, M.J., Jones, R.G. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Gorišek, K., Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Gorše, A. (2011). *Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X* (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Gracel, N. (2014). *Organizacijska klima in zadovoljstvo uporabnikov storitev: primer Pošta Slovenije d.o.o.* (magistrsko delo). Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko.
- Jevnikar, T.T. (2016). *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih – vpliv na kakovost storitev na upravni enoti Trebnje* (magistrsko delo). Kranj: Fakulteta za državne in evropske študije.
- Kirn, A. (2019). *Vpliv uporabe modela CAF v Upravni enoti Trbovlje* (magistrsko delo). Kranj: Fakulteta za državne in evropske študije.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. (2007). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, S. (2001). *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*. *Industrijska demokracija*, 5 (1), 3-6.
- Možina, S., Svetilnik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Možina S., Jereb, J., Florjančič J., Svetilnik, I., Jamšek, F., Lipičnik B., Vodovnik, Z., Svetic A., Stanojević, M., Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pandiloska, A. (2007). (Ne)učinkovitost menedžmenta v javnem sektorju: primer uporabe modela CAF v upravnih enotah (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Penko, G. (2018). *Vpliv uporabe modela CAF na kakovost delovanja upravnih enot* (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S. & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6 (23), 159-166.
- Špelko, B. (2011). *Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu* (magistrsko delo). Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
- Špitalar, D. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih pri delu* (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, R. (2004). Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez števil. *HRM 2* (6), 46-29.
- Zupan, N. (2001) *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.
- Žurga, G. (2007). Javne storitve med kakovostjo, učinkovitostjo in javnim interesom. V *Konferenca dobre prakse v slovenski javni upravi 2007*, ur Gordana Žurga, 47-63. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije.
- Žurga, G. (2013). *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2013: kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
- Žurga, G. (2017). *Kakovost v slovenski javni upravi: Delovanje Odbora za kakovost 1999 – 2012*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
- Žužman D., Žužman I. (2014). Povezanost zadovoljstva zaposlenih z odnosom do kakovosti kot dela organizacijske klime v izbrani organizaciji. *Mednarodno inovativno poslovanje 6* (1-2).

## VIRI

- Ministrstvo za javno upravo (2020). *Kakovost in inovativnost v javnem sektorju*. Pridobljeno s 13. 2. 2020 <https://www.gov.si/teme/kakovost-in-inovativnost-v-javnem-sektorju/>.
- Ministrstvo za javno upravo (2020). *Vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih v upravnih enotah*. Pridobljeno s 13. 2. 2020

[https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Kakovost-in-inovativnost-v-javni-upravi/Merjenje-zadovoljstva-strank/VPRASALNIK\\_ZA\\_ZAPOSLENE\\_UE\\_-1.doc](https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Kakovost-in-inovativnost-v-javni-upravi/Merjenje-zadovoljstva-strank/VPRASALNIK_ZA_ZAPOSLENE_UE_-1.doc)

Ministrstvo za javno upravo (2020). *Poročilo o zadovoljstvu zaposlenih na upravnih enotah za leto 2018*. Pridobljeno s 13. 2. 2020

[https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Kakovost-in-inovativnost-v-javni-upravi/Zadovoljstvo/Kumulat.\\_por.\\_15.4.2019.doc](https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Kakovost-in-inovativnost-v-javni-upravi/Zadovoljstvo/Kumulat._por._15.4.2019.doc)

Ministrstvo za javno upravo (2019). *Zadovoljstvo strank in zaposlenih*. Pridobljeno s 13. 2. 2020 [http://mju.arhiv-](http://mju.arhiv-spletisc.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposlenih/)

[spletisc.gov.si/si/delovna\\_podrocja/kakovost\\_v\\_javni\\_upravi/zadovoljstvo\\_strank\\_in\\_zaposlenih/](http://mju.arhiv-spletisc.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposlenih/).

Ministrstvo za javno upravo (2020). *Uvajanje sistemov vodenja kakovosti v organe javne uprave - model CAF*. Pridobljeno s 13. 2. 2020 <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/uvajanje-sistemov-vodenja-kakovosti-v-organe-javne-uprave-model-caf/>.

Organizacijska klima. (2020). *Pomen zavzetosti zaposlenih*. Pridobljeno s 15. 1. 2020

<https://www.organizacijskaklima.si/zavzetost-zaposlenih.html>.

Upravna enota Ormož (2019). Pridobljeno 20. 6. 2019 s <https://www.gov.si/drzavni-organi/upravne-enote/ormoz/o-upravni-enoti-ormoz/>.

## PRILOGE

### PRILOGA 1: VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA UE

UE Naziv UE

Oddelek: Opcijsko,  
stvar  
odločitve  
UE

#### Spoštovane sodelavke in sodelavci!

*Kratek nagovor načelnice oz. načelnika upravne enote.*

*Ime Priimek načelnice oz. načelnika*

*Navodilo: Pazljivo preberite vprašanja in pri vsakem označite odgovore v skladu z navodili.*

---

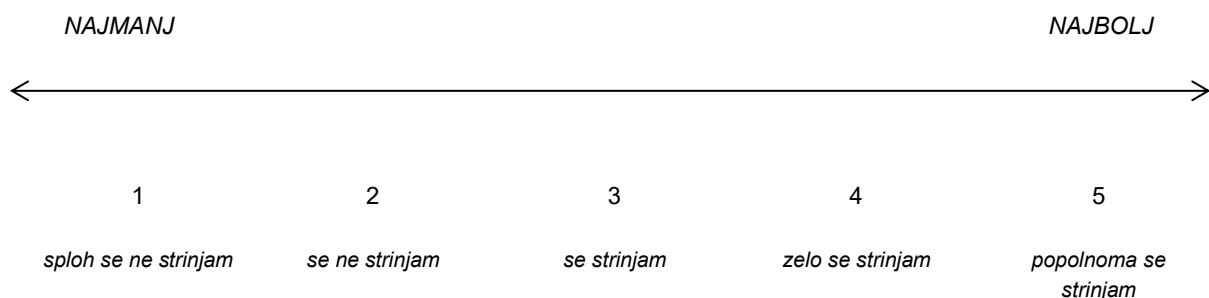
## V P R A Š A L N I K

---

### 1. Prosimo, označite svojo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditev v tem vprašanju.

**Navodilo:** V vsaki vrstici označite oceno, ki najbolj ustreza Vašemu strinjanju.

Če se popolnoma strinjate s trditvijo, označite oceno 5. Če se s trditvijo sploh ne strinjate, označite oceno 1. Poudarjamo, da ni pravih ali napačnih odgovorov, pač pa gre za navedbo Vaših občutkov v zvezi s trditvami.



1	2	3	4	5	Dobro poznam vrednote naše UE.
1	2	3	4	5	Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom.
1	2	3	4	5	Čutim, da mi je na delovnem mestu omogočena osebna rast.
1	2	3	4	5	Menim, da sem v naši UE del harmonične sredine.
1	2	3	4	5	Potek dela na mojem delovnem mestu je dobro organiziran.
1	2	3	4	5	Seznanjen-a sem z odločitvami, ki jih sprejema vodstvo.
1	2	3	4	5	Od sodelavcev dobim natanko tisto, kar sem od njih pričakoval-a.
1	2	3	4	5	Vem, katerim vidikom mojega dela dajejo nadrejeni največji poudarek pri oceni moje uspešnosti.
1	2	3	4	5	Na delovnem mestu imam vse pogoje, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo.
1	2	3	4	5	O naši UE razmišljam pozitivno.
1	2	3	4	5	O dodatnih zadolžitvah sem dovolj zgodaj obveščen-a.
1	2	3	4	5	Podatke in informacije si v naši upravni enoti izmenjujemo brez težav.
1	2	3	4	5	Menim, da večina zaposlenih v naši UE svoje delo opravlja kakovostno.
1	2	3	4	5	V času moje odsotnosti me moji sodelavci ustrezno nadomeščajo.
1	2	3	4	5	Dobro poznam cilje naše UE.
1	2	3	4	5	Nadrejeni z menoj komunicirajo korektno.
1	2	3	4	5	Menim, da sem pomemben-a član-ica naše upravne enote.
1	2	3	4	5	Delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje mojega znanja.
1	2	3	4	5	Pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposoben-a dobro opravljati.
1	2	3	4	5	S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem.
1	2	3	4	5	Imam dovolj možnosti za izražanje svojih mnenj in pobud.
1	2	3	4	5	Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravim.

1	2	3	4	5	Za sodelavce naredim natanko tisto, kar ti od mene pričakujejo.
1	2	3	4	5	Vem, kaj nadrejeni pričakujejo od mene.
1	2	3	4	5	S sodelavci si zaupamo.
1	2	3	4	5	Na naši UE je bolj pomembna kakovost izvedbe kot obseg rešenih zadev.
1	2	3	4	5	Nadrejeni me pohvali za dobro opravljeno delo.
1	2	3	4	5	Moje delovne zadolžitve so mi jasne.

## 2. Kako bi ravnali, če bi Vam naložili preveč dela?

*Prosimo, ustrezno označite Vaš odgovor.*

- opravil-a bi delo v roku in kakovostno, vendar izven delovnega časa
- opravil-a bi delo kakovostno, čeprav bi zamudil-a predpisani rok
- opravil-a bi delo v roku, čeprav ne tako kakovostno
- prosil-a bi svojega nadrejenega, da nekdo drug opravi del dela namesto mene
- drugo *(prosimo,* *navedite):*

---

## 3. Pomanjkanje znanja je lahko velik problem pri opravljanju del in nalog. Kako je v Vašem primeru?

*Prosimo, ustrezno označite Vaš odgovor.*

- menim, da imam dovolj znanja
- primanjkuje mi ozko strokovno znanje
- primanjkuje mi splošnega znanja
- drugo *(prosimo, navedite):* \_\_\_\_\_

---

**4. Prosimo, označite svojo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditev v tem vprašanju.**

*Navodilo: V vsaki vrstici označite oceno, ki najbolj ustreza Vašemu strinjanju:*

NAJMANJ NAJBOLJ

←-----→

1	2	3	4	5
<i>sploh se ne strinjam</i>	<i>se ne strinjam</i>	<i>se strinjam</i>	<i>zelo se strinjam</i>	<i>popolnoma se strinjam</i>

1 2 3 4 5	Zadnji izvedeni letni pogovor, ki sem ga imel-a s svojim vodjem, je bil zelo koristen.
1 2 3 4 5	Dogovorjeno v letnem razgovoru, tako vodja kot jaz, obojestransko spoštujeva.
1 2 3 4 5	Strinjam se z letno oceno, ki sem jo nazadnje prejel-a.
1 2 3 4 5	V naši UE se določila o napredovanju po Zakon o javnih uslužbencih upoštevajo.

**5. Ali si želite spremembo delovnega mesta?**

DA, ker:

NE, ker: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6. Ali ste ponosni, da ste zaposleni v UE /naziv UE/?**

DA, ker:

NE, ker:

---

---

**7. Kaj bi želeli, da spremenimo v naši upravni enoti (vprašanje se nanaša na vodenje, delovne procese, odnose, delovne prostore, ...) – predlogi:**

---

---

---

*PROSIMO, DA IZPOLNJENO ANKETO ODDATE NA OZNAČENEM MESTU.*

*NAJLEPŠA HVALA ZA SODELOVANJE!*



