

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**RAZVOJ KAKOVOSTI V VRTCIH Z MODELOM
INTERNEGA BENCHMARKINGA**

Katja Beribak

Ljubljana, junij 2012

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**RAZVOJ KAKOVOSTI V VRTCIH Z MODELOM INTERNEGA
BENCHMARKINGA**

Kandidatka:

Katja Beribak

Vpisna številka:

04035752

Študijski program:

Univerzitetni študijski program Uprava prva stopnja

Mentor:

prof. dr. Srečko Devjak

Ljubljana, junij 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Katja Beribak, študentka univerzitetnega študijskega programa Uprava prva stopnja, z vpisno številko 04035752, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Razvoj kakovosti v vrtcih z modelom internega benchmarkinga.

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 dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektoriral David Križman

Ljubljana, 5. Junij 2012

Podpis avtorice:

POVZETEK

Raziskovanja modelov razvoja kakovosti v organizacijskih enotah predšolske vzgoje so vedno bolj pogosta in zaželena. Postavljajo se vprašanja, zakaj je delo nekaterih delov organizacij boljše oziroma slabše od drugih, na katera je mogoče iskati odgovore z internim benchmarkingom kot načinom razvoja kakovosti. Raziskovanje teorije kaže, da ni mogoča ozka opredelitev na benchmarking, ampak je potrebno upoštevati tudi pojme, ki so v tesni povezanosti z le-tem. V raziskavi, v katero so bili vključeni zaposleni, je bilo ugotovljeno manjše odstopanje zadovoljstva zaposlenih glede notranjih odnosov, kar le-te prikazuje kot šibkejši del opazovane organizacije. Delo organizacijskih enot se usklajuje z določenimi normami in standardi organizacije, na kakovost dela pa ima pomemben vpliv zadovoljstvo zaposlenih.

Ključne besede: kakovost, interni benchmarking, benchmarking, zadovoljstvo zaposlenih

SUMMARY

DEVELOPMENT OF QUALITY IN KINDERGARTENS WITH A MODEL OF INTERNAL BENCHMARKING

The survey of quality development models in the organizational units in early childhood education has become increasingly common and preferred. That is what raises the question why some parts of the organizations work better or worse than others. The answers can be looked for in internal benchmarking as a way of quality development. The exploration of the theory shows that a narrow definition of benchmarking is not possible. Although it is necessary to consider the concepts closely associated with benchmarking. A small deviation of employee satisfaction in terms of internal relations was found in the survey, which employees were involved in. It was depicted as the weakest link in the observed organization. The work of organizational units is coordinated by certain norms and standards. Employee satisfaction has a significant impact on the quality of work.

Key words: quality, internal benchmarking, benchmarking, employee satisfaction

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK.....	iv
SUMMARY.....	v
KAZALO.....	vi
KAZALO PONAZORITEV	viii
Kazalo grafikonov.....	viii
Kazalo slik	viii
Kazalo tabel.....	viii
KAZALO PRILOG.....	ix
1 UVOD	1
2 MANAGEMENT KAKOVOSTI	3
2.1 Kaj je kakovost	3
2.1.1 Kakovost storitev	4
2.1.2 Ljudje in kakovost	5
2.1.2.1 Vpliv organizacijske kulture in klime na kakovost.....	5
2.2 Kakovost v vzgojno-varstvenih organizacijah	6
2.2.1 Evalvacija	7
2.2.1.1 Delitev evalvacije	7
2.2.1.2 Zunanja evalvacija.....	7
2.2.1.3 Notranja evalvacija.....	8
2.2.2 Letni delovni načrt.....	8
2.2.2.1 LDN na ravni VVO.....	8
2.2.2.2 LDN na ravni posameznega oddelka.....	9
2.3 Common Assessement Framework - CAF.....	9
2.3.1 Namen in prednosti caf modela.....	10
2.3.2 Zgradba CAF modela.....	11
2.3.2.1 Merila za dejavnike.....	12
2.3.2.2 Merila za rezultate	14
2.4 Benchmarking.....	15
2.4.1 Opredelitev benchmarkinga	16
2.4.2 Namen in cilji benchmarkinga	17
2.4.3 Vrste benchmarkinga	18
2.4.3.1 Interni benchmarking	18
2.4.3.2 Eksterni benchmarking.....	19
2.4.4 Proces benchmarkinga	20
2.4.4.1 Določitev predmeta primerjave	21
2.4.4.2 Dblikovanje benchmarkinške skupine	22
2.4.4.3 Opredelitev benchmarkinških partnerjev	22
2.4.4.4 Zbiranje in analiziranje informacij.....	23
2.4.4.5 Izpeljava.....	24
3 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE IN ANALIZA RAZISKAVE	25
3.1 Splošna predstavitev in obseg storitev	25

3.2	Organizacijska struktura	26
3.3	Kadrovska struktura	27
3.3.1	Število zaposlenih v opazovanih letih.....	27
3.3.2	Struktura zaposlenih glede na spol.....	28
3.4	Izobrazbena struktura zaposlenih	29
3.5	Izvedba raziskave – interni benchmarking v vrtcu x.....	31
3.5.1	Analiza anketirancev	31
3.5.2	Analiza vprašalnika	34
3.5.2.1	Organiziranost.....	35
3.5.2.2	Komuniciranje in informiranje.....	36
3.5.2.3	Vodenje.....	37
3.5.2.4	Pripadnost organizaciji	38
3.5.2.5	Notranji odnosi.....	39
3.5.2.6	Motivacija in zavzetost.....	40
3.5.2.7	Strokovna usposobljenost in učenje	42
3.5.2.8	Nagrajevanje	43
3.5.2.9	Razvoj kariere	44
3.5.2.10	Zadovoljstvo pri delu	45
3.5.3	Analiza sklopov.....	45
3.5.4	Ugotovitve	47
4	ZAKLJUČEK	48
	LITERATURA IN VIRI	50
	PRILOGE	54

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Število zaposlenih za šolsko leto 2011-2012.....	28
Grafikon 2: Struktura zaposlenih glede na spol.....	29
Grafikon 3: Deleži stopenj izobrazbe v letu 2011	30
Grafikon 4: Anketiranci glede na spol	32
Grafikon 5: Anketiranci glede na nivo v organizaciji	33
Grafikon 6: Anketiranci glede na staž v organizaciji	33
Grafikon 7: Primerjava ocen sklopov med centralnim vrtcem in enotami.....	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Zgradba modela CAF.....	12
Slika 2: Razmišljati zunaj meja.....	17
Slika 3: Vrste Benchmarkinga.....	18
Slika 4: Proces Benchmarkinga.....	20
Slika 5: Organizacijska shema vrtca x.....	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med izdelkom in storitvijo.....	4
Tabela 2: Število in deleži zaposlenih	27
Tabela 3: Struktura in delež zaposlenih glede na spol	28
Tabela 4: Izobrazbena struktura	30
Tabela 5: Anketiranci glede na spol.....	31
Tabela 6: Anketiranci glede na nivo v organizaciji.....	32
Tabela 7: Anketiranci glede na staž v organizaciji	33
Tabela 8: Anketiranci glede na starost.....	34
Tabela 9: Anketiranci glede na stopnjo izobrazbe	34
Tabela 10: Povprečne ocene trditev v sklopu organiziranosti	35
Tabela 11: Povprečne ocene trditev v sklopu komuniciranja in informiranja	36
Tabela 12: Povprečne ocene trditev v sklopu vodenja	37
Tabela 13: Povprečne ocene trditev v sklopu pripadnosti organizaciji	38
Tabela 14: Povprečne ocene trditev v sklopu notranji odnosi.....	39
Tabela 15: Povprečne ocene trditev v sklopu motivacija in zavzetost.....	41
Tabela 16: Povprečne ocene trditev v sklopu strokovna usposobljenost in učenje	42
Tabela 17: Povprečne ocene trditev v sklopu nagrajevanje.....	43
Tabela 18: Povprečne ocene trditev v sklopu razvoj kariere.....	44
Tabela 19: Povprečne ocene trditev zadovoljstva pri delu.....	45
Tabela 20: Primerjava ocen sklopov	46
Tabela 21: Vrsteni red sklopov glede na doseženo povprečno oceno.....	47

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v organizaciji.....	54
Priloga 2: Analiza odgovorov v vprašalnikih pridobljenih iz centralnega vrtca.....	58
Priloga 3: Analiza odgovorov v vprašalnikih pridobljenih iz enot vrtca.....	61

1 UVOD

Konkurenčnost organizacij je lastnost, ki mora biti izpolnjena, da le-te lahko obstajajo in uspešno poslujejo. Odvisne so od svojih odjemalcev, ki so tudi kritiki poslovanja in programov, katere organizacija izvaja. Razvoj družbe je hiter in dinamičen, zato je pomemben tudi razvoj organizacij. Hitre spremembe na lokalnih, nacionalnih in svetovnih trgih zahtevajo razvoj novih konkurenčnih prednosti in silijo menedžerje k uvajanju novih praks v organizacije. To pomeni novo postavljanje in doseganje ciljev organizacije. Pomemben je tudi razvoj človeških virov, ki s svojim znanjem in sposobnostmi predstavljajo vir konkurenčnosti.

Merjenje kakovosti je nujno potrebno, da organizacija kakovost svojih storitev ohranja in celo večja. Kakovost je najenostavnejše opredeljena kot lastnost storitev ali produktov, da opravi tisto, kar je predvidela in zadovolji odjemalca. Kakovost ima mnogo definicij, a univerzalne definicije ni, saj vsakdo dojema stvari kot kakovostne različno, odvisno od pomembnosti storitve ali produkta.

Tako kot v ostalih organizacijah je tudi v vzgojno-varstvenih in izobraževalnih pomembno, da stremimo k večji konkurenčnosti in kakovosti, zato je namen naloge raziskovanje modelov za razvoj kakovosti v organizacijskih enotah predšolske vzgoje.

Vedno bolj pogosta in učinkovita metoda merjenja kakovosti je presojanje ali angl. Benchmarking. Benchmarking je trajen proces, katerega namen je s primerjanjem ugotoviti odstopanje od želenega stanja in to odstopanje z uvajanjem najboljše prakse odpraviti in celo preseči. Pri benchmarkingu gre za ocenjevanje, razumevanje, vrednotenje, merjenje, primerjanje in ocenjevanje, se pravi za raziskovalni proces, ki omogoča informacije za izboljševanje kakovosti odločanja in izvajanja procesov organizacije.

Benchmarking delimo na interni in eksterni. Odvisno je, ali primerjamo izdelke, storitve, procese znotraj organizacije (interni) ali navzven (eksterni). Cilj diplomske naloge je tako preizkus modela internega benchmarkinga kot načina razvoja kakovosti na primeru vrta X. Obravnavani vrtec je izrazil željo, da ne želi biti imenovan, zato ga v diplomskem delu navajam kot vrtec X.

Vsaka organizacija izvaja benchmarking, zavedno ali ne, z analizami dela, ugotavljanjem zadovoljstva zaposlenih in uporabnikov, z medsebojnim poročanjem o delu in iskanjem najprimernejših ter kakovostnih programov. V diplomskem delu tako raziskujem vprašanje: katera področja kakovosti lahko razvija organizacija z metodo internega benchmarkinga in vprašalnikom za merjenje zadovoljstva zaposlenih.

Za ohranjanje oziroma višanje kakovosti storitev in izdelkov morajo organizacije uvajati nove metode upravljanja in merjenja kakovosti. Ena takih metod je menedžment celovite kakovosti – TQM. TQM ima za cilj na najboljši način proizvajati najboljše izdelke ali storitve na osnovi normativov oziroma standardov in kontinuiranih izboljšav (Pečar, 2004,

str. 30). V okviru TQM-a različne organizacije pristopajo z različnimi modeli merjenja kakovosti. Najbolj pogosti so ISO standardi, evropski model EFQM, javna uprava pa najpogosteje uporablja skupni ocenjevalni okvir – CAF, kateri se tesno prepleta z benchmarkingom in je zato pomemben sestavni del diplomske naloge.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer teoretični del in praktični del. Teoretični del na podlagi obstoječe literature zajema pojem kakovosti, njeno opredelitev in vlogo ljudi oziroma zaposlenih, ki jo imajo pri zagotavljanju le-te. Poleg tega v drugem poglavju obravnavam kakovost v vzgojno-varstvenih organizacijah, kjer nadzor nad kakovostjo vršijo s samoevalvacijo. Samoevalvacijo poznamo na dveh ravneh, in sicer na ravni vrtca in na ravni posameznega oddelka. V četrtem podpoglavju obravnavam model CAF, ki je prvi korak k ocenjevanju kakovosti organizacij in je tesno povezan z benchmarkingom. Vodilno temo dela predstavlja četrto podpoglavje drugega poglavja – benchmarking, kjer je predstavljen sam pojem in vrste benchmarkinga ter sam proces.

Praktični del dela zajema splošno in kadrovske predstavitve vrtca X in raziskavo zadovoljstva zaposlenih. Zaposlenim sem posredovala SiOK-ov vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih pri delu, ki zajema vodstvo, način dela, motivacijo, organizacijsko klimo, medsebojne odnose... Vprašalnik je sestavljen iz trditev, katere zaposleni ovrednotijo s točkami. Raziskovalni del diplomskega dela sestavljata analiza anketirancev in analiza vprašalnika. Analiza je predstavljena računsko in grafično s programom Excel.

2 MANAGEMENT KAKOVOSTI

Organizacije morajo biti druga drugi konkurenčne, da lahko obstajajo. Zaradi te konkurence in zahtevnosti odjemalcev je potrebna vedno večja kakovost storitev in produktov, ki jo mora zagotavljati organizacija. Zagotavljanje kakovosti je proces, ki zahteva izobraževanje in usposabljanje, začne se že pri hierarhično najvišjem organu organizacije, se pravi pri vodstvu. Tako vodstveni delavci kot izvajalci skupaj ustvarjajo kakovostne storitve in ne ločeno po hierarhičnih ravneh.

2.1 KAJ JE KAKOVOST

Kakovost pomeni skladnost proizvodov in storitev z zahtevami odjemalcev. Zagotavljanje kakovosti mora biti naloga vseh zaposlenih v organizaciji, k uspešnejši izvedbi te naloge pripomore urejeno delovno okolje, saj manjša možnost napak in omogoča premišljeno izpolnjevanje ključnih procesov.

Različni strokovnjaki različno opredeljujejo in definirajo pojem kakovost. Enotne oziroma univerzalne definicije kakovosti ni, zato moramo razumeti različne perspektive, s katere lahko gledamo na kakovost. Kakovost pomeni različne stvari za različne ljudi.

Po ISO 9000: Sistemi vodenja kakovosti: *»Kakovost je stopnja, v kateri skupek svojevrstnih karakteristik izpolnjuje zahteve«* (Piskar, Dolinšek, 2006, str. 36).

Po ISO 8402, po načelih Evropske organizacije za nadzor kakovosti (EOQC) in po načelih Ameriške organizacije za nadzor kakovosti (ASQC): *»Kakovost je skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega izdelka ali storitve glede na njegovo primernost in izpolnjevanje točno določenih in predpostavljenih potreb«* (Šostar, 2000, str. 7).

Devetak in Vukovič pravita: *»Kakovost je kompleksna kategorija: to je skupek vseh aktivnosti in opravil, ki se neposredno odražajo v obliki proizvodov in storitev«* (Devetak in Vukovič, 2002, str. 287).

Imamo tri najpomembnejše pristope h kakovosti:

- nadzor/ kontrola kakovosti – je najstarejši pristop, ki vključuje prepoznavanje in izločanje procesov, ki ne dosegajo standardov. Napake odstranjuje po tem, ko so se že zgodile;
- zagotavljanje kakovosti – je pristop, ki deluje pred in med procesom. Sprejmejo ga vsi zaposleni in pri svojem delu sledijo izboljševanju kakovosti;
- celovito obvladovanje kakovosti – TQM – je pristop, ki nadgrajuje zagotavljanje kakovosti.

Pri definiciji kakovosti moramo razlikovati tudi med kakovostjo izdelka in kakovostjo storitve. V spodnji tabeli so predstavljene razlike med izdelkom in storitvijo:

Tabela 1: Razlike med izdelkom in storitvijo

IZDELEK	STORITEV
Kupec praviloma ne sodeluje v procesu proizvodnje izdelka.	Kupec pogosto sodeluje v procesu izvajanja storitve.
Izdelek je prilagojen kupcu, proces je prilagojen zaposlenim v proizvodnji.	Tako storitev kot proces izvajanja storitve sta prilagojena potrebam kupca oz. odjemalca.
Zelo natančno definirani standardi za izvajanje nadzora in preverjanja kakovosti.	Manj natančno določeni standardi za nadzor in preverjanje kakovosti.
Variabilnost procesov v proizvodnji je manjša.	Variabilnost procesov pri storitvah je večja.
Prevladuje tehnično znanje, emocionalni faktorji so manj pomembni.	Emocionalni faktorji so lahko zelo pomembni.
Pri usposabljanju prevladujejo tehnična in tehnološka znanja.	V usposabljanje so pogosto vključena tudi psihološka znanja.
Večina zaposlenih v proizvodnji ni v stiku s kupcem.	Velik delež zaposlenih je v neposrednem stiku s kupcem.
Mnogo izdelkov lahko uskladiščimo.	Storitev ne moremo uskladiščiti.

Vir: Marolt in Gomišček (2005, str. 139)

Vzgoja in izobraževanje spadata med glavni storitveni dejavnosti, zato v diplomski nalogi obravnavam predvsem kakovost storitev.

2.1.1 KAKOVOST STORITEV

Ključno za delovanje organizacije je zadovoljstvo kupca, kar je težko dosegljivo, saj ima lahko vsak kupec različna pričakovanja glede kakovosti. Kupci ocenjujejo kakovost storitve subjektivno, in sicer s primerjavo kakovosti storitve, ki so jo prejeli, s kakovostjo, ki so jo pričakovali.

Pri organizacijah, ki imajo monopolni položaj, kupec nima neposrednega vpliva na standarde kakovosti. Te organizacije morajo pri določanju standardov kakovosti upoštevati določene zakonske predpise in pravila, tako se kupec lahko le odloči, ali bo storitev kupil ali ne. Če pa ima kupec možnost izbire med več organizacijami, ki ponujajo isto storitev, se mora organizacija bolj usmeriti v zadovoljevanje kupčevih potreb, želja, pričakovanj in zahtev in glede na te postaviti standarde kakovosti. Standardi kakovosti so pomembni tako za kupce kot organizacije. Kupcu omogoča, da preko standardov spozna, kaj lahko pričakuje od storitev organizacije, sami organizaciji pa daje cilj za doseg zastavljenih standardov. Od tega je tudi odvisen ugled organizacije, ki predstavlja zaupanje v organizacijo in njene storitve.

Zaradi razvijanja in napredka na trgu mora organizacija dopolnjevati in posodabljati standarde kakovosti, tako da:

- ugotavlja nove zahteve, pričakovanja in želje kupcev;
- se primerja s konkurenčnimi organizacijami;
- preverja in upošteva pritožbe in pohvale, pridobljene neposredno od kupcev.

Pri storitvah je težje določiti in meriti karakteristike kakovosti, saj so predstavljene kvalitativno in ne numerično kot pri izdelkih. Pri storitvah so zato standardi povezani s karakteristikami, ki se nanašajo na (Marolt, Gomišček, 2005, str. 142):

- obnašanje izvajalca storitve (prijaznost, videz...),
- okolje (hrup, vonj, čistoča...),
- izvedbo storitve (strokovnost, hitrost...),
- interne zahteve (produktivnost, stroški...).

2.1.2 LJUDJE IN KAKOVOST

Organizacija brez ljudi ne more obstajati. Najvažnejši faktor pri zagotavljanju kakovosti storitev so ljudje, saj so ljudje tisti, ki izvajajo storitve. Zato je pomembna organizacijska klima in kultura organizacije in ravno tako motivacija zaposlenih. Dobra organizacijska klima in kultura omogočata prijazno delovno okolje, ki je pogoj za uspešno in zadovoljno delo posameznika. Prav tako motivirani zaposleni delajo bolje in z večjim zagonom, saj se poistovetijo s cilji organizacije in jih sprejemajo kot svoje.

2.1.2.1 Vpliv organizacijske kulture in klime na kakovost

Organizacijska kultura je pojem, s katerim opredeljujemo sistem mišljenja in način razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji. Na podlagi organizacijske kulture se ločijo organizacije med sabo. Lahko bi rekli, da je organizacijska kultura neke organizacije določena z dominantnimi vrednotami, načinom, kako se stvari v organizaciji izvajajo, in filozofijo, ki je temelj politike podjetja v odnosu do svojih zaposlenih in strank.

Za organizacijsko kulturo je značilnih več pomembnih lastnosti (Treven v: Ivanko, Stare, 2007, str. 100):

- **Primerno vedenje** – ko člani organizacije sodelujejo drug z drugim, uporabljajo za sporazumevanje skupen jezik, terminologijo in obrede, ki odsevajo spoštovanje do sodelavcev.
- **Norme** – v organizaciji obstajajo določeni standardi vedenja, ki vključujejo tudi smernice za ustrezen obseg opravljenega dela.
- **Prevladujoče vrednote** – v organizaciji so določene tudi posamezne vrednote, ki naj bi jih upoštevali vsi zaposleni. Primeri takih vrednot so visoka kakovost proizvodov oziroma storitev, nizka stopnja odsotnosti zaposlenih in visoka učinkovitost.
- **Filozofija** – ta je izražena v politiki, ki poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju z zaposlenimi in uporabniki.

- **Pravila** – to so natančne smernice, kako ravnati v organizaciji. Na novo zaposleni se jih morajo naučiti, da bi bili sprejeti kot polnopravni člani skupine.
- **Organizacijska klima** – to je ozračje v organizaciji, ki se izraža v načinu vedenja ljudi, njihovih medsebojnih odnosih ter odnosih do porabnikov in drugih zunanjih partnerjev.

Organizacijska kultura se neposredno ne ukvarja z ljudmi, ampak s temeljnimi načini reševanja problemov v organizaciji. Z ljudmi pa se ukvarja organizacijska klima, ki je vrsta značilnosti, ki se odražajo kot zadovoljstvo zaposlenih. *Organizacijska klima* je ozračje organizacije, ki jo tvorijo ljudje z načinom vedenja in medsebojnimi odnosi. Temelj za kakovostno in hitro opravljeno delo je ugodna organizacijska klima, saj bolj ko posameznik čuti, da je sprejet in cenjen v neki organizaciji, bolj pozitivno bo prispeval k doseganju ciljev organizacije.

Posebej pomembna je motivacijska klima. Vsak posameznik, ki deluje v organizaciji, poleg potreb organizacije zadovoljuje tudi svoje potrebe. Za to ne potrebuje posebnega vzgiba, ampak je to samoumevno. Organizacija mora znati uskladiti lastne potrebe in potrebe posameznika, da le-ta dela kakovostno. Da bi posameznik ravnal v določeni smeri, mora imeti pred očmi predstavo, kaj bo s tem pridobil. Imeti mora motiv. Brejc (2002, str. 55) definira motiv, motiviranje in motivacijo kot:

»Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motiviranje pa je nizanje različnih motivov, ki naj spodbujajo določena ravnanja ljudi. Motivacija pa je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe.«

Zakaj sta motivacija in ugodna motivacijska klima pomembna dejavnika kakovosti organizacij? Ker motivirani posamezniki delujejo bolje kot nemotivirani.

2.2 KAKOVOST V VZGOJNO-VARSTVENIH ORGANIZACIJAH

Kakovost v vzgojno-varstvenih in izobraževalnih organizacijah je vedno relativna glede na uporabnika in okoliščine, v katerih se obravnava. Zato jo lahko razumemo in merimo le relativno. Je pojem, ki nima enotne opredelitve.

Kakovost v vzgojno-varstvenih organizacijah (VVO) je povezana z otrokovim razvojem in učenjem. Povezana je z igralnimi prostori, varstvom, socialnimi interakcijami in navezanostjo na vzgojitelja ter igro.

Poraja se vprašanje, zakaj naj se VVO zanimajo za kakovost? E. Sallis (v: Musek Lešnik, Bergant, 2001, str. 31) navaja več razlogov, zakaj morajo vrtci raziskovati lastno kakovost:

1. moralni imperativ – povezanost s klienti

Zahteva, da bi bili klienti upravičeni do najvišje kakovosti storitev.

2. strokovni imperativ – strokovna vloga vzgojiteljev

Neposredno je povezan z moralnim imperativom in predstavlja prepričanje, da je dolžnost vseh vpletenih nuditi storitve, ki dosegajo najvišje strokovne standarde. Predpostavlja tudi strokovno predanost zagotavljanju potreb otrok in učencev s pomočjo najprimernejših pedagoških metod.

3. tekmovalni imperativ – povezava s tekmeci

Tekmovalnost je realnost našega časa. Premalo vpisanih otrok lahko ogrozi organizacijo in ustvarja presežke v kolektivu zaposlenih. Za tekmovalnost je najučinkovitejša pot ravno izboljševanje kakovosti storitev.

4. imperativ odgovornosti – povezava z ustanovitelji

Te organizacije so del okolja, zato se od njih pričakuje odgovorno ravnanje do ustanoviteljev in javno dokazovanje visokih standardov in storitev.

2.2.1 EVALVACIJA

Evalvacija je metoda, s katero vrtci merijo kakovost storitev in programov, katere izvajajo. Je sistematično zbiranje in ocena podatkov, ki zagotavljajo povratno informacijo o izvajanih storitvah. Njen namen je zbiranje podatkov, ki vplivajo na odločanje in oblikovanje pravil za delovanje vrtca.

Namen in cilji evalvacije so samokontrola kakovosti storitev, izboljševanje in razvoj kakovosti storitev, izkazovanje odgovornosti organizacije za kakovost, kar organizacijo ohranja v konkurenčnem okolju.

2.2.1.1 Delitev evalvacije

Evalvacijo delimo glede na to, komu je namenjena povratna informacija. Tako jo delimo na zunanjo in notranjo evalvacijo. Del notranje evalvacije je samoevalvacija, ki jo izvaja uporabnik na samemu sebi. Samoevalvacija je ocena lastnega dela.

2.2.1.2 Zunanja evalvacija

Zunanja evalvacija je povratna informacija za ustanovitelje in je primerjalne narave. Primerjajo se uspešnost storitev, različnih programov ali uspešnost dela v različnih organizacijah. Po navadi zunanjo evalvacijo izvajajo centri, ki razvijejo objektivne in splošne kriterije učinkovitosti. Pri tem lahko naletimo na težave:

- različne institucije sledijo različnim vrednotam in imajo različne standarde kakovosti;
- pri splošnih zahtevah za doseganje kakovosti lahko zanemarimo specifičnosti posameznih organizacij.

Zato zunanja evalvacija, ki jo vodi objektivno postavljen center, po navadi ne naleti na dober odziv s strani evalvirane organizacije. Organizacije pogosto gledajo na zunanjo evalvacijo kot na nadzor, kar preprečuje popolno izvedbo evalvacije.

2.2.1.3 Notranja evalvacija

Notranja evalvacija je bolj sprejeta od zunanje, saj v njej neposredno sodelujejo udeleženci v programu, kar pomeni, da jo izvaja organizacija sama. Namenjena je organizaciji, katera z evalvacijo dobi povratno informacijo o kakovosti storitev, ki jih ponujajo odjemalcem. Vrtcem je v pomoč pri oceni dosežkov lastnega poslanstva in strateških ciljev. Omogoča pripravo akcijskega načrta za kakovostno nadaljnje delo. V vrtcu izvajajo notranjo evalvacijo vodstvo ali svetovalni delavci z opazovanjem strokovnih delavcev pri delu. Evalviran posameznik lahko razume notranjo evalvacijo kot zunanji nadzor, zato podatki niso vedno dejanski, kar otežuje kakršno koli izboljšanje izvajanja programov.

Oblika notranje evalvacije je **samoevalvacija**, ki je na ravni posameznika ali na ravni večjih enot organizacije. Na ravni posameznika izvaja samoevalvacijo strokovni delavec sam. Zbira podatke in ocenjuje lastno delo, nato na podlagi teh podatkov oceni svojo učinkovitost. Ker se posameznik za samoevalvacijo odloči sam, je bolj motiviran pri iskanju tako močnih kot tudi šibkih točk svojega dela, kot če ga ocenjuje nekdo zunanji. Z vidika organizacije lahko razumemo samoevalvacijo kot proces iskanja odgovorov na vprašanja: kako kakovostna je naša organizacija? Kako kakovostno je naše delo? Kako kakovostne so naše storitve in kako ohraniti oz. zvišati kakovost storitev? Iz tega lahko ugotovimo, da je glavni namen samoevalvacije ugotavljanje, zagotavljanje in zviševanje kakovosti dela organizacije. S samoevalvacijo pridobijo vsi, ki so kakorkoli povezani z organizacijo, varovanci – otroci, starši varovancev, zaposleni in organizacija, ki s tem dobi odgovore na prej zastavljena vprašanja.

2.2.2 LETNI DELOVNI NAČRT

Letni delovni načrt (LDN) je dokument, s katerim VVO na podlagi Zakona o vrtcih in prejšnjih rezultatov in spoznanj prejšnjih let določa obseg in vsebino vzgojno-varstvenega dela. Podrobneje določa LDN 21. člen Zakona o vrtcih. Z LDN se zagotovi načrtno, organizirano in sistematično uresničevanje temeljnih ciljev, načel in nalog predšolske vzgoje. Poznamo dve vrsti LDN, in sicer LDN na ravni VVO in LDN na ravni vsake posamezne skupine.

2.2.2.1 LDN na ravni VVO

Vrtec z LDN določi vsebino življenja in dela vrtca. Predlog LDN pripravi vrtec, mnenja k predlogu lahko doda vzgojiteljski zbor in svet staršev, ki lahko predlagata spremembe in dopolnitve. LDN je sprejet, ko ga potrdi ustanovitelj po predhodnem uskladitvenem postopku dela, ki zajema finančne posledice za občinski proračun.

Vsebino LDN določa Zakon o vrtcih v 21. členu, ki pravi, da se z LDN določi:

- organizacija in obratovalni čas vrtca,
- programi vrtca,
- vzgoja in varstvo otrok v vzgojno-varstvenih družinah,
- razporeditev otrok v oddelke,
- delo strokovnih in drugih delavcev v vrtcu,
- sodelovanje s starši,
- sodelovanje z drugimi vzgojno-izobraževalnimi, zdravstvenimi in drugimi organizacijami,
- aktivnosti za vključevanje vrtca v okolje,
- program strokovnega izpopolnjevanja delavcev vrtca in program dela strokovnih organov vrtca,
- kadrovske, materialne in druge pogoje, ki so potrebni za uresničitev procesa.

LDN na ravni vrtca je javni dokument in je zato objavljen na spletni strani vrtca.

2.2.2.2 LDN na ravni posameznega oddelka

LDN posameznega oddelka pripravi posamezna vzgojiteljica, ki ga predhodno uskladi z LDN vrtca. Vzgojiteljica obravnava LDN na prvem roditeljskem sestanku, kjer imajo starši možnost podati mnenja in predloge. LDN vsebuje:

- načela in cilje kurikulumu,
- časovni potek dneva v oddelku,
- načrt in program dela v oddelku,
- analizo in strukturo oddelka,
- predvidene projekte in naloge,
- predvideno sodelovanje s starši.

LDN je interno vodilo posameznega oddelka, tako je dostopen staršem otrok iz posameznega oddelka, ni pa javno objavljen.

Kontrolo kakovosti in izvajanja LDN izvaja vsaka vzgojiteljica s samoevalvacijo. Pred koncem šolskega leta mora vsaka vzgojiteljica izvesti samoevalvacijo lastnega dela in ugotovitve posredovati vodstvu. Na podlagi teh ugotovitev ureja in pripravlja vzgojno delo za naslednje šolsko leto.

2.3 COMMON ASSESSEMENT FRAMEWORK - CAF

Model Common Assesement Framework – CAF je standard za ugotavljanje kakovosti, ki so ga na osnovi Evropskega modela poslovne odličnosti in drugih shem kakovosti, zlasti nagrade Visoke šole za upravo v Speyerju, razvili v Evropski uniji z upoštevanjem specifik uprave. Prvi CAF model je bil razvit v letih 1998–2000, leta 2002 in 2006 pa je izšla popravljena in dopolnjena različica modela. Skrbnik modela je Evropski inštitut za javno upravo (EIPA). CAF predstavlja začetno stopnjo poti k odličnosti.

2.3.1 NAMEN IN PREDNOSTI CAF MODELA

Model CAF je orodje, namenjeno za pomoč organizacijam javnega sektorja, da izboljšujejo kakovost storitev. Je rezultat sodelovanja ministrov za javno upravo v Evropski uniji. Model je enostaven in nam omogoča vpogled na delovanje organizacije. Samoocenjevanje po tem modelu nudi organizaciji, da se sama več nauči o sebi. CAF model je nastal na podlagi EFQM modela in je njegova poenostavljena različica ter je z njim združljiv.

Štirje glavni nameni modela CAF so (MNZ, 2002, str. 7):

- zajeti vse posebnosti različnih organizacij v javnem sektorju,
- služiti kot orodje uslužbencem v javnem sektorju, ki želijo izboljšati uspešnost delovanja svoje organizacije,
- delovati kot »most« med različnimi modeli upravljanja kakovosti,
- omogočati lažjo primerjavo z drugimi organizacijami v javnem sektorju – benchmarking.

Ključne prednosti modela CAF so v naslednjem (Kovač, *Zakaj in kako uvesti evropski model kakovosti – CAF tudi v slovensko upravo*):

- Integralnost modela (upošteva dejavnike in rezultate dela).
- Model je razvit posebej za javni sektor, zato poudarja posebnosti upravnega dela, zlasti upoštevanje strank, procesno usmerjenost uprave in nefinančne kazalce uspešnosti delovanja.
- Zaradi široke uporabe v evropskih upravah omogoča primerljivost v evropskem kontekstu.
- Ker je oblikovan na podlagi EFQM in nagrade Speyer, predstavlja most med modeli.
- Organizacije lahko uporabljajo CAF svobodno in po želji, saj je javno dostopen in brezplačen.
- Model lahko uporabljajo vsi deli javne uprave, ki zajemajo javne upravne organe na nacionalni/zvezni, regionalni in lokalni upravni ravni; prav tako se lahko uporablja v najrazličnejših okoliščinah – kot del sistematičnega programa reforme, na podlagi odločitve posamezne organizacije v javnem sektorju ali kot vaja za razvoj določenega dela organizacije.
- Možnosti uporabe so različne od samoocenjevanja do primerjanja (angl. benchmarking), zunanjega ocenjevanja in nagrajevanja; lahko alternativno ali v zaporednih fazah.

- Relativna ohlapnost meril, ki upošteva različna izhodiščna stanja posameznih organizacij (brez ponderjev).
- Posledično pomeni CAF relativno nizke stroške, zlasti pri samoocenjevanju, saj terja relativno malo virov in časa za verodostojne rezultate.

Samoocenjevanje po CAF modelu izvaja samoocenjevalna skupina, ki je predhodno in čim bolj heterogeno sestavljena zaradi objektivnosti ugotovitev. Sam prvi korak pa je odločitev vodstva za uporabo modela. Pomembno je, da so zaposleni v organizaciji seznanjeni s pomenom in cilji modela, saj v nasprotnem primeru samoocenjevanje ne bi prineslo verodostojnih rezultatov in ugotovitev, ker bi lahko zaposleni dojemali samoocenjevanje kot način kontrole.

Eno samoocenjevanje ni dovolj za pokazatelja stanja v organizaciji, zato je smiselno samoocenjevanje uvesti kot redno letno dejavnost.

Model CAF gradi na komunikaciji kot močnemu orodju. Komunikacija in transparentnost morata biti zagotovljeni v polni meri, s tem lahko štejemo CAF kot orodje za učenje in spreminjanje organizacijske kulture (Kovač, *Skupni ocenjevalni okvir CAF kot most do globalizacije v javnih upravah Evropske unije*).

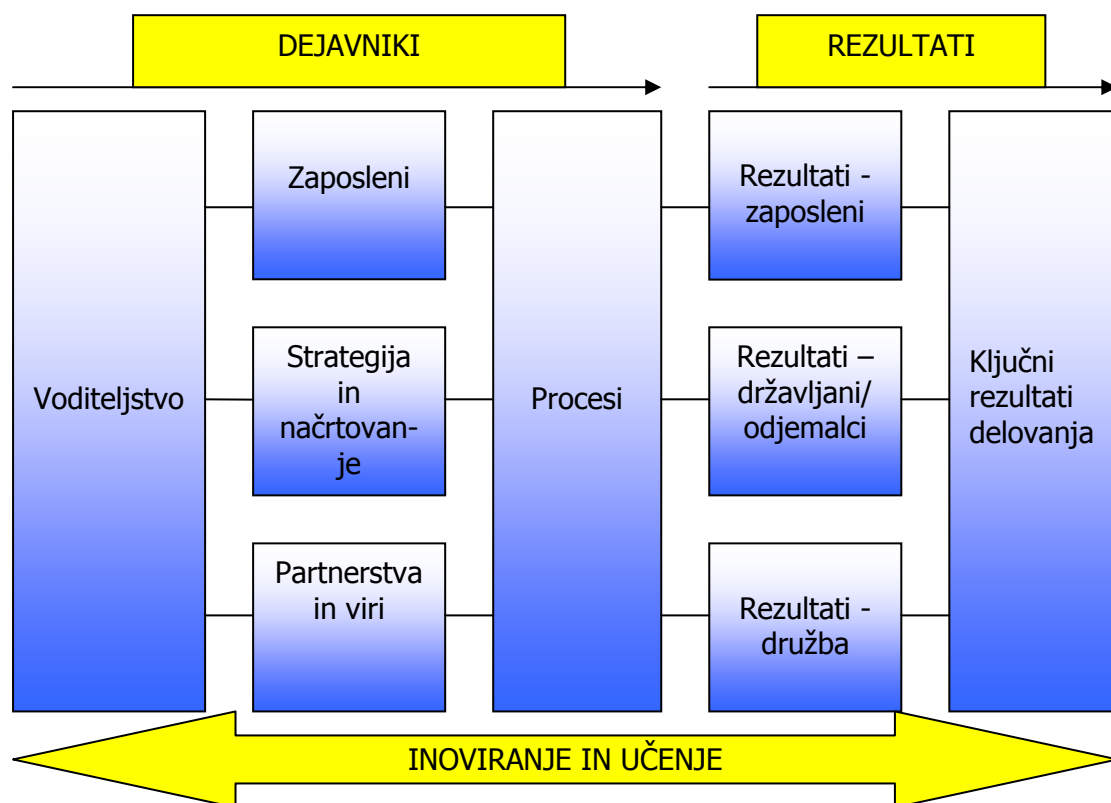
Z modelom CAF ugotovimo šibke točke organizacije in šele po teh ugotovitvah lahko organizacija prične z izboljšavami procesov dela in s tem kakovosti in odličnosti.

2.3.2 ZGRADBA CAF MODELA

Model je zgrajen iz devetih polj, ki opredeljujejo glavne vidike. Prvih pet meril opredeljuje značilnosti dejavnikov organizacije, ki določajo kaj in kako dela organizacija, da bi dosegla zelene rezultate. Naslednja štiri merila pa so rezultati zaposlenih, odjemalcev in družbe.

Poleg meril vsebuje CAF tudi točkovalne in ocenjevalne lestvice, s katerim vsakemu podmerilu določimo točke, ki jih je podmerilo doseglo. Po CAF modelu sta omogočena dva načina točkovanja – *enostavno* in *podrobno* točkovanje. Temelj obeh načinov točkovanja je krog načrtuj – izvedi – preveri – ukrepaj.

Slika 1: Zgradba modela CAF



Vir: MJU (2007, str. 7)

2.3.2.1 Merila za dejavnike

Povzeto po MJU, *CAF 2006* (2007, 62 strani)

Prvo merilo: Voditeljstvo

Vodje imajo zelo pomembno funkcijo v organizacijah. Potrebni so za dolgoročni uspeh organizacije, jo usmerjajo, ustvarjajo vizijo, razvijajo in izvajajo sistem upravljanja organizacije, so odgovorni za rezultate, kar se tiče zaposlenih, pa so glavni motivatorji.

Vodje organizacij lahko s svojim vedenjem pomagajo ustvariti jasen in enoten namen ter okolje, v katerem organizacija in njeni zaposleni izjemno dobro delujejo.

OCENJEVANJE: Pretehtajte dokaze o tem, kaj naredi voditeljstvo organizacije v zvezi z naslednjimi podmerili:

- usmerjanje organizacije z razvijanjem njenega poslanstva, vizije in vrednot
- razvijanje in izvajanje sistema upravljanja organizacije, delovanja in sprememb
- motiviranje in podpora zaposlenim v organizaciji ter dajanje zgleda
- obvladovanje odnosov s politiki in drugimi udeleženi stranmi za zagotavljanje deljene odgovornosti

Drugo merilo: Strategija in načrtovanje

Delovanje organizacije opredeljuje način, kako organizacija učinkovito usklajuje med seboj povezane dejavnosti. Svoje poslanstvo in vizijo izvaja z jasno strategijo. Načrtovanje in strategija odražata pristop organizacije k izvajanju posodobitev in inovacij.

OCENJEVANJE – podmerila:

- zbiranje podatkov o trenutnih in prihodnjih potrebah udeleženih strani
- razvijanje, pregledovanje in posodabljanje strategije in načrtovanja ob upoštevanju potreb udeleženih strani in razpoložljivih virov
- izvajanje strategije in načrtovanja v celotni organizaciji
- načrtovanje, izvajanje in pregledovanje posodabljanja in inoviranja

Tretje merilo: Zaposleni

Zaposleni so organizacija in so njen največji kapital. Da bi organizacija podprla svoje načrtovanje in strategijo upravljanja, razvija in sprošča popolne zmožnosti svojih zaposlenih. Zaposlenim je treba pomagati, da popolnoma izkoristijo svoje zmožnosti. Na samo uspešnosti organizacije vpliva poleg spoštovanja in dialoga še ugodna organizacijska klima in kultura.

OCENJEVANJE – podmerila:

- pregledno načrtovanje kadrovskih virov, ki jih organizacija upravlja in izboljšuje v skladu s strategijo in načrtovanjem
- prepoznavanje, razvijanje in uporabljanje kompetenc zaposlenih z usklajevanjem ciljev posameznikov in organizacije
- vključevanje zaposlenih z razvijanjem odprtega dialoga in pooblašcanjem

Četrto merilo: Partnerstva in viri

Kako organizacija načrtuje in upravlja svoja ključna partnerstva, predvsem z odjemalci v podporo svojemu načrtovanju in strategiji ter uspešnemu izvajanju svojih procesov. Tako postanejo partnerstva pomemben vir za dobro delovanje organizacije. Poleg partnerstev so potrebni tudi tradicionalni viri, kot so finance, tehnologija, oprema in prostor.

OCENJEVANJE – podmerila:

- razvijanje in uvedba ključnih partnerskih odnosov
- razvijanje in uvedba partnerstev z odjemalci
- upravljanje financ
- upravljanje informacij in znanja
- upravljanje tehnologije
- upravljanje prostorov in opreme

Peto merilo: Procesi

Procesi pomenijo - kako organizacija ugotavlja, upravlja, izboljšuje in razvija svoje ključne procese v podporo lastnemu načrtovanju in strategiji. Ključni gibalni razvoja teh procesov sta inoviranje in potreba po ustvarjanju vedno večje vrednosti za odjemalce in druge udeležene strani. Vsak proces je skupek zaporednih dejavnosti, ki pretvarjajo vložke v izhode in pri tem večajo vrednost. Osrednji procesi so bistvenega pomena za zagotavljanje proizvodov in storitev.

Pomembno je, da se procesi neprenehoma pregledujejo, saj na trg pospešeno prihajajo nove zasnove, inovacije in nove tehnologije.

OCENJEVANJE – podmerila:

- stalno prepoznavanje, snovanje, upravljanje in izboljševanje procesov
- razvijanje in zagotavljanje proizvodov in storitev, usmerjenih v odjemalce
- inoviranje procesov, v katere se vključujejo odjemalci

2.3.2.2 Merila za rezultate

Šesto merilo: Rezultati – državljani/odjemalci

Šesto merilo pomeni rezultate, ki jih organizacija dosega pri zadovoljstvu državljanov/odjemalcev s storitvami in proizvodi, ki jih zagotavlja. Nekateri primeri informacij, ki jih je mogoče zbrati, vključujejo podatke o proizvodih in storitvah, podobi organizacije, uglednosti, pripravljenosti pomagati in prijaznosti osebja.

OCENJEVANJE – podmerila:

- rezultati merjenja zadovoljstva državljanov/odjemalcev
- kazalniki meritev usmerjenih k državljanom/odjemalcem

Sedmo merilo: Zaposleni

Sedmo merilo predstavlja rezultate, ki jih organizacija dosega glede usposobljenosti, motivacije, zadovoljstva in delovanja zaposlenih. Pri tem merilu obravnavamo zadovoljstvo vseh zaposlenih v organizacijah. Po navadi se izvedejo ankete ali vprašalniki.

OCENJEVANJE – podmerila:

- rezultati merjenja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih
- kazalniki rezultatov glede zaposlenih

Osmo merilo: Rezultati – družba

Osmo merilo predstavljajo rezultati, ki jih dosega organizacija pri zadovoljevanju potreb, in pričakovanja lokalne, nacionalne in mednarodne skupnosti. Sem so lahko vključena

dojemanja o pristopu in prispevku organizacije h kakovosti življenja in okolja ter ohranjanju globalnih virov, pa tudi notranja merila o njeni uspešnosti in prispevku k družbi. S tem merilom merimo želene in neželene vplive na družbo.

OCENJEVANJE – podmerila:

- rezultati merjenj družbenega delovanja, kakor ga dojemajo udeležene strani
- kazalniki družbenega delovanja, ki ga je uvedla organizacija

Deveto merilo: Ključni rezultati delovanja

Deveto merilo predstavlja rezultate, ki jih organizacija dosega z upoštevanjem svoje strategije in načrtovanja glede na potrebe in zahteve različnih udeleženih strani – zunanji rezultati in rezultate, ki jih je dosegla pri upravljanju in izboljševanju – notranji rezultati.

OCENJEVANJE – podmerila:

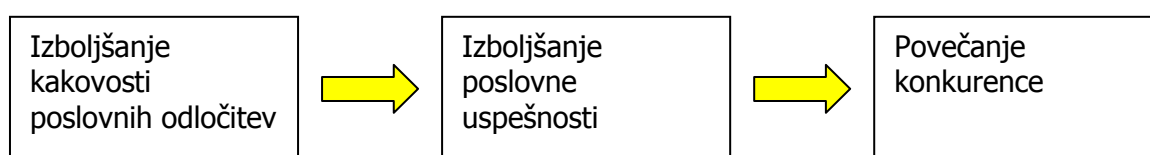
- zunanji rezultati: izhodi in učinki na cilje
- notranji rezultati

2.4 BENCHMARKING

Biti uspešen, konkurenčen in boljši od drugih so glavni cilji in želje vsake organizacije. Do ocene kakovosti organizacije oz. storitev, ki jih organizacija ponuja, lahko pridemo z različnimi metodami, ena teh metod je benchmarking, ki je raziskovalni proces, ki zajema merjenje, vrednotenje, ocenjevanje, analiziranje in primerjanje. S temi lastnostmi pridobimo ustrezne informacije za uvajanje novih strategij, modelov in načinov odločanja. Z benchmarkingom ne raziskujemo novih storitev, ampak obstoječe storitve in procese, ter jih primerjamo s storitvami in procesi podobnih organizacij in tako s pridobljenim znanjem večamo lastno konkurenčnost na trgu.

Termin benchmarking bi lahko poistovetili s slovenskim terminom *primerjalno ocenjevanje*. V Sloveniji je ta metoda relativno nova, v zahodnih razvitejših ekonomijah pa je že dolgo uveljavljena.

Že samo ime nam pove, da se želijo organizacije med seboj primerjati. Primerjati zato, da odkrijejo svoje pomanjkljivosti in konkurentove prednosti. Rezultati raziskav pa omogočajo organizaciji izpopolnjevanje, obnavljanje in izboljšanje procesov, produktov ali storitev. Lahko bi rekli, da benchmarking sproži verižno reakcijo, ki je prikazana spodaj.



2.4.1 OPREDELITEV BENCHMARKINGA

Obstaja veliko opredelitev pojma benchmarkinga, vsak raziskovalec dojema benchmarking drugače glede na svoje specializirano področje delovanja in raziskovanja. Enotne opredelitve benchmarkinga ni, ker želi vsak raziskovalec ali multinacionalka opredeliti pojem po svoje, bodisi zaradi večje prepoznavnosti bodisi zaradi razumevanja.

Prvi je opredelil benchmarking Robert. C. Camp, ki je leta 1989 napisal prvo knjigo o benchmarkingu. Pravi:

»Benchmarking je iskanje najboljših panožnih praks, ki vodijo k superiornim (odličnejšim) rezultatom«.

Debeljak, Prašnikar in Ahčan (2002, str. 16) pravijo:

»Benchmarking je proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih, s ciljem izboljšati kakovost poslovnega odločanja«.

Devetak in Vukovič (2002, str. 233) navajata:

»Benchmarking je nepretrgan proces, sistematičnega, analitičnega in organiziranega proučevanja poslovanja lastne izobraževalne organizacije in primerjanja z najboljšimi organizacijami s tega področja v svetovnem merilu«.

Strjeno bi lahko opredelili, da je benchmarking sistematični proces neprestanega iskanja najboljših praks, konstantnega učenja organizacije o sebi in konkurentih ter izboljševanje procesov, produktov ali storitev. Če želimo doseči najboljše rezultate, mora biti benchmarking načrtovan, voden, nadzorovan in analiziran. Za uspešno izvedbo niso dovolj obiski konkurenčnih organizacij, ampak zbiranje podatkov in informacij o organizaciji. Potrebno je zavedanje, da mora za obstanek na trgu biti organizacija konkurenčna, na kar vplivajo poleg kakovosti storitev, produktov in procesov tudi odjemalci, katere želje in zahteve izpolnjuje organizacija.

Značilno za benchmarking je, da ni enkratni dogodek, ampak je dolgoročen oz. poteka daljše časovno obdobje, je menedžersko orodje, ki ga zavedno ali nezavedno uporabljajo različne organizacije, uporabi ga lahko kateri koli član organizacije in je neomejen glede na predmet raziskave, saj lahko raziskujemo izdelek, proces, storitev... Neomejen je tudi glede na panogo, velikost ali lokacijo. Ni nam potrebno iskati primerjalne organizacije, ki izvaja isto storitev, ampak se lahko primerjamo s katero koli organizacijo, ki je pripravljena sodelovati. Za primerjalno organizacijo je potrebno izbrati tisto, katera predstavlja čim boljše prakso. Po navadi so to znane organizacije, ki slovijo po produktih, storitvah ali delovnih procesih.

Benchmarking omogoča organizacijam nenehno izboljševanje lastnega dela in učenje od drugih organizacij. Organizacija se mora najprej vprašati, kaj lahko doprinese z benchmarkingom. V ospredju morajo biti potrebe in želje odjemalcev, saj če so le-te zagotovljene, bodo odjemalci sprejemali organizacijo kot kakovostno, kar je tudi namen

vsake organizacije, da podaja kakovostne storitve in je tako konkurenčna drugim, podobni organizacijam.

2.4.2 NAMEN IN CILJI BENCHMARKINGA

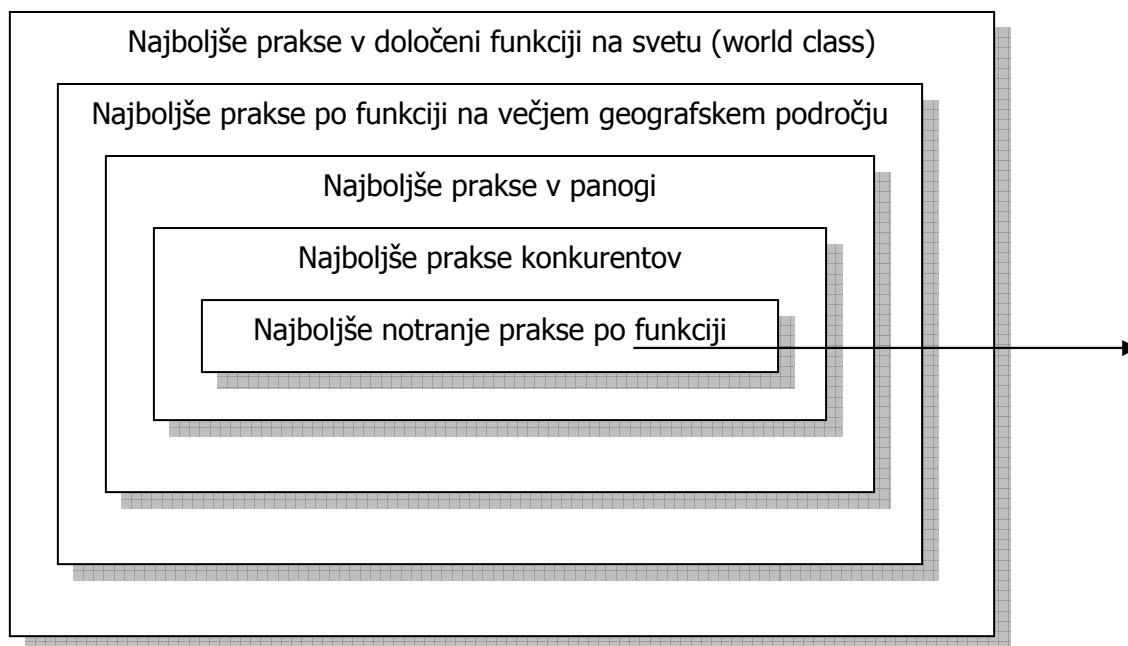
Pri benchmarkingu gre za vrednotenje, razumevanje, ocenjevanje, merjenje in primerjanje, torej za raziskovalni proces, ki zagotavlja koristne informacije oziroma informacije, ki izboljšujejo kakovost odločanja (Antončič, 1997, str. 836).

Benchmarking je uporabno poslovno orodje, ki organizaciji omogoča sistematično pridobivanje novega uporabnega znanja, s katerima lahko poveča kakovost svojega poslovnega odločanja. Omogoča nam posnemanje vzornih organizacij, da bi tako izboljšali obstoječe stanje in poslovanje ter se prilagajali konkurenčnim razmeram na trgu.

Namen benchmarkinga je uvesti v organizacijo takšne spremembe, ki bodo povečale produktivnost in izboljšale njen konkurenčni položaj ter tako omogočile dolgo preživetje organizacije. Z benchmarkingom se organizacija neprestano uči in izboljšuje. Tako lahko rečemo, da ima benchmarking dvojni pomen – *učenje* in *izboljševanje*.

Benchmarking je torej učenje in prinašanje novih idej v organizacijo, pomembno je, da nismo omejeni le nase, ampak moramo upoštevati okolje, v katerem poslujemo. Razmišljati moramo zunaj svojih meja, se pravi od najboljših praks v določeni funkciji znotraj podjetja, prek najboljših praks konkurentov v določeni panogi, do najboljših praks neomejeno od panoge in na večjem geografskem področju ter končno v svetu – world class. To razmišljanje nam prikazuje spodnja slika.

Slika 2: Razmišljati zunaj meja



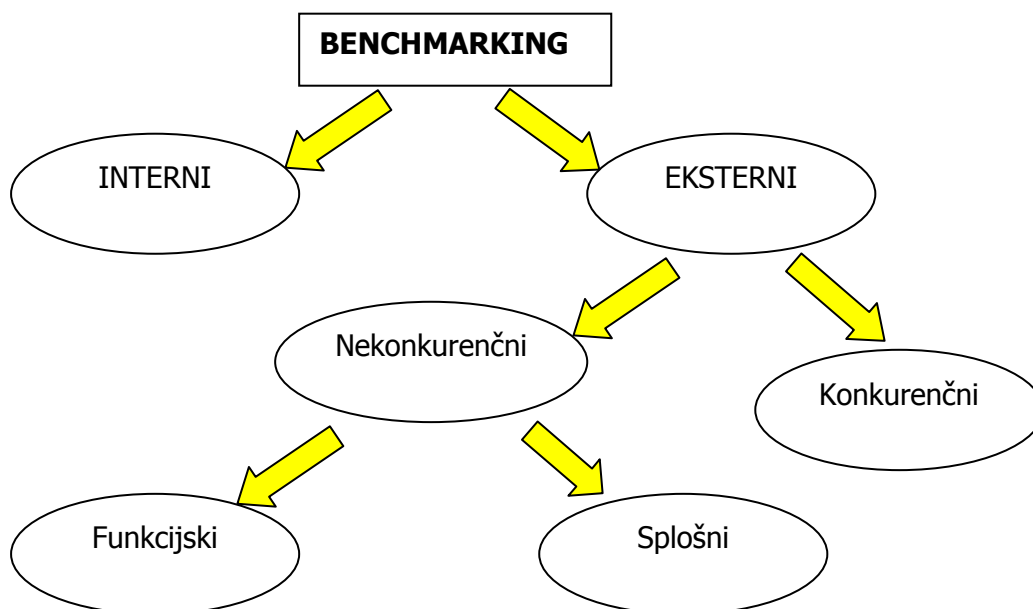
Vir: Spendolini (1992, str. 23)

Osnova benchmarkinga je pridobivanje znanja in poznavanje organizacije ter okolja, v katerem deluje. Končni produkt pa je pozitivna sprememba v organizaciji. Lahko bi rekli, da benchmarking odgovarja na vprašanja **kaj, zakaj** in **kako** delujejo organizacije, ki jih priznavamo kot uspešne. Cilj benchmarkinga je tako spoznati in prepoznati dobre prakse v organizaciji in njenem okolju, jih vpeljati v lastno poslovanje in z njihovo pomočjo dohiteti ali prehiteti konkurente. Končni cilj benchmarkinga so izboljšave in napredek organizacije.

2.4.3 VRSTE BENCHMARKINGA

Benchmarking lahko razvrstimo glede na to, ali primerjamo procese, produkte ali storitve v okviru organizacije – interni benchmarking; ali navzven z drugimi podobnimi organizacijami – eksterni benchmarking.

Slika 3: Vrste Benchmarkinga



Vir: Antončič (1997, str. 840)

2.4.3.1 Interni benchmarking

Interni benchmarking predstavlja najpreprostejšo obliko benchmarkinga, saj ga zunanje poslovanje ne ovira. Je primerjanje znotraj organizacije. Marsikatero organizacije, predvsem vzgojno-izobraževalne organizacije, posamezne dejavnosti izvajajo na več lokacijah ali oddelkih. Zato izvajanje internega benchmarkinga pomeni ugotavljanje najboljših praks delovanja v organizaciji in poznavanje ter razumevanje notranjega delovanja, ne išče pa najboljše prakse na svetu.

Cilji internega benchmarkinga so ugotoviti notranje standarde organizacije, saj vsak oddelek ali enota ne delujeta enako, tako da prihaja do razhajanj. Z notranjim

benchmarkingom tako preprečimo (pre)velika odstopanja med oddelki in enotami organizacije.

Interni benchmarking je koristen korak uvajanja sprememb in učenja procesa benchmarkinga, saj se vsaka organizacija prej ali slej želi primerjati z najboljšimi. Z internim benchmarkingom organizacija pomaga določiti obseg in namen eksternega benchmarkinga.

Velika prednost internega benchmarkinga je v tem, da organizacija benchmarking izvaja sama in so informacije lahko dostopne, raziskava vzame manj časa kot ostale oblike benchmarkinga, stroški izvedbe so nižji, zaupnost podatkov, zaradi poenotenega sistema delovanja je razumevanje lažje. Rezultati pridobljeni z internim benchmarkingom so uporabni takoj, vendar izboljšave, ki jih organizacija uvede, ne bodo vodile k najboljšim svetovnim praksam. Največja pomanjkljivost internega benchmarkinga je ravno v tem, da ga zunanje okolje ne zanima. Izločenost zunanjega okolja zmanjšuje pritisk za inovacije. Slabost je tudi v tem, da organizacija išče najboljšo lastno prakso, ki gledano širše ni nujno najboljša.

2.4.3.2 Eksterni benchmarking

V okviru eksternega benchmarkinga poznamo še konkurenčni in nekonkurenčni benchmarking, nadalje nekonkurenčni benchmarking delimo še na funkcijski in splošni (glej sliko 3).

Konkurenčni benchmarking

Konkurenčni benchmarking je najbolj razširjena oblika benchmarkinga. Ugotoviti želimo, kako delujejo neposredni konkurenti. Vključuje primerjanje izdelkov, storitev in delovnih procesov z lastno organizacijo.

Vsaka informacija o konkurentu je koristna, saj lahko s tem znanjem dvigamo lastno kakovost izdelkov, storitev in delovnih procesov, kar odjemalec prepozna in lahko tako privabimo več odjemalcev ali jih celo prevzamemo od ostalih organizacij. Ta vrsta benchmarkinga je najtežje izvedljiva in najbolj občutljiva, saj organizacije v večini niso pripravljene sodelovati. Za to je krivo predvsem dejstvo, da – čeprav organizacija tako bolje spozna lastno delo in delo konkurentov – se organizacija popolnoma odpre tudi v obratni smeri, se pravi, da konkurenti spoznajo njihove prednosti in slabosti.

Nekonkurenčni benchmarking – funkcijski in splošni benchmarking

Funkcijski benchmarking imenujemo tudi panožni. Tukaj gre za primerjavo z nekonkurenčnimi organizacijami, ki izvajajo funkcijsko dejavnost, za katero se organizacija zanima. Gre za primerjanje poslovnih funkcij, saj so nekatere poslovne funkcije kljub različnim panogam enake. Primerjalne organizacije so največkrat tiste, ki so priznane kot najboljše v svoji panogi.

Splošni benchmarking je podoben funkcijskemu, razlika je v tem, da presega meje panoge in primerjamo poslovne procese, saj so nekateri procesi enaki ali podobni, ne glede na to, kako različne so si organizacije po panogah.

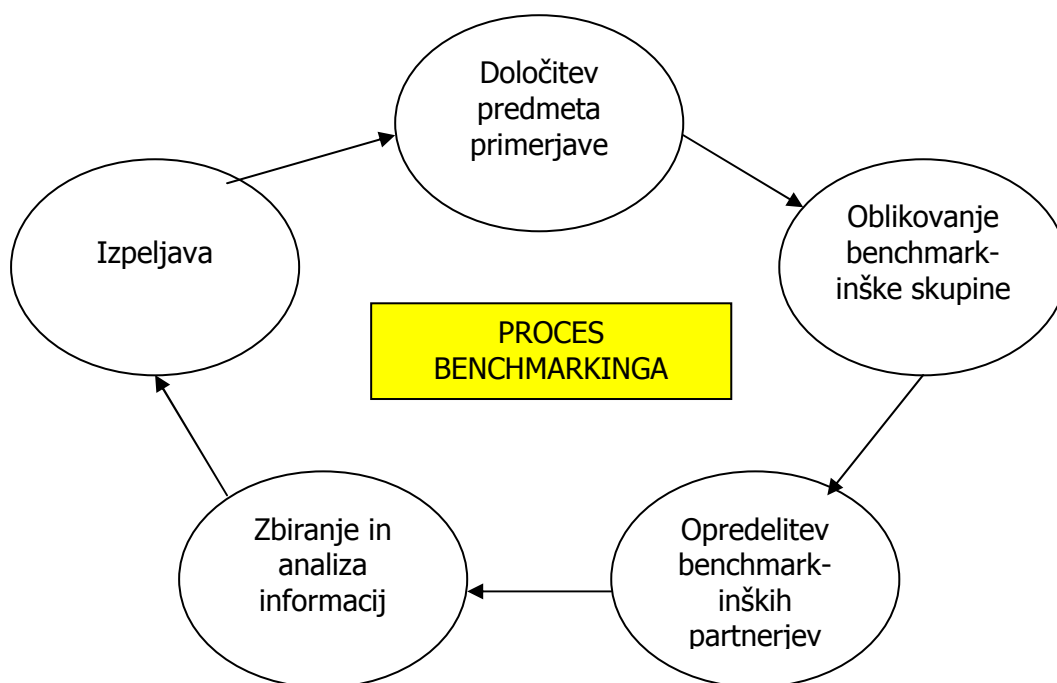
Obe vrsti nekonkurenčnega benchmarkinga imata enak cilj, in sicer ugotoviti najboljše prakse podjetij, ki veljajo za najboljše na svojem področju. Organizacija tako omogoča inovativno mišljenje. Glavne prednosti obeh vrst nekonkurenčnega benchmarkinga so visok potencial za odkritje inovativnih praks in tehnologije. Težave se lahko pojavijo v vpeljavi novih praks in tehnologije, saj le-te ne delujejo enako dobro v vseh okoljih.

2.4.4 PROCES BENCHMARKINGA

Organizacije, ki se odločijo za izvajanje benchmarkinga, morajo poskrbeti, da bodo vsi zaposleni razumeli pomen, namen in cilje benchmarkinga. Petstopenjski proces benchmarkinga po Spendoliniju poteka v teh petih stopnjah:

- določitev predmeta primerjave benchmarkinga (kaj primerjati)
- izoblikovanje benchmarkinške ekipe
- ugotovitev subjektov benchmarkinga oziroma benchmarkinških partnerjev
- zbiranje in analiza benchmarkinških informacij
- izvedba (akcija)

Slika 4: Proces Benchmarkinga



Vir: Spendolini (1992, str. 48)

2.4.4.1 Določitev predmeta primerjave

V fazi določitve predmeta primerjave najprej opredelimo osebe, katerim so namenjene benchmarkinške informacije oziroma **opredeliti uporabnike benchmarkinških informacij** in njihovih zahtev, ki določijo izbiro predmeta primerjave. Predmet primerjave je področje, ki ga želi podjetje izboljšati. Zato je pomembna izvedba CAF modela, saj z njim opredelimo slabša področja organizacije.

Vprašanje v prvi fazi se glasi: Kdo je zahteval informacije in kdo jih potrebuje? Pobudnik za začetek procesa benchmarkinga je največkrat vodstvo organizacije, zasledimo pa lahko tudi skupine ali posameznike, ki podajo pobudo za izvedbo benchmarkinga. Benchmarkinški pristop tako uporabljajo kot orodje zagotavljanja popolne kakovosti.

Faza ugotavljanja uporabnikov informacij je pomembna, ker:

- zahtevo po določeni informaciji po navadi izrazi oseba, ki je zainteresirana zaradi spodbud iz okolja. Ta oseba običajno opredeli vsebino informacije ali celo določi organizacijo, ki naj bo vključena v proces benchmarkinga.
- Uporabnik postavi časovni okvir trajanja procesa benchmarkinga.
- Uporabnik določi in priskrbi potrebna sredstva za izvedbo procesa benchmarkinga.

Po opredelitvi uporabnikov informacij moramo opredeliti še **potrebe uporabnikov benchmarkinških informacij**. Tako ocenimo potrebe ali zahteve zainteresiranih oseb. Določi se program projekta, kako se bo izvajal, kakšno bo poročanje in kateri vir informacij se bo uporabil. Da je ocenitev potreb pravilna, je potrebno ugotoviti (Spendolini, 1992, str. 62):

- kdo so uporabniki benchmarkinških informacij
- katera vrsta benchmarkinga je primerna (splošni, funkcijski, konkurenčni, interni)
- na kaj se raziskava osredotoča oziroma kaj je predmet primerjanja (izdelek, storitev, proces, funkcija, poslovni izid, strategija)
- kako bodo zbrane benchmarkinške informacije uporabljene (strateško načrtovanje, zastavljanje ciljev, nove zamisli, napredovanje)
- obseg zbiranja informacij, od katerega je odvisna tudi poraba časa za benchmarking
- kakšna bo predvidena kakovost zbranih informacij glede verodostojnosti, kakovosti vira informacij in dostopnosti
- zahteve uporabnikov glede poročanja (način in oblika poročila, pogostost poročanja)
- namen benchmarkinga v času, ali bo enkratno, periodično ali nepretrgano oziroma stalno.

Opredeliti moramo tudi **kritične dejavnike uspeha organizacije**, ki jih je potrebno iskati v povezavi s poslovnimi rezultati, ki jih je organizacija že dosegla. Lahko se zgodi,

da določimo enostaven predmet primerjave, ki za organizacijo ni bistvenega pomena, lahko pa se zgodi, da izberemo predmet bistvenega pomena zaradi katerega lahko zanemarimo proces benchmarkinga.

2.4.4.2 Oblikovanje benchmarkinške skupine

Za oblikovanje skupine, ki bo izvajala proces benchmarkinga, moramo najprej vedeti obseg, vrsto in vsebino procesa. Glede na to določimo število in kakšne kvalitete ljudi potrebujemo v skupini za izvedbo procesa. Člani so lahko izbrani po zmožnostih, znanju, motivaciji in vlogi v organizaciji.

Skupina je lahko oblikovana iz notranjih in zunanjih specialistov. Notranji so zaposleni, ki poznajo proces benchmarkinga, zunanji pa so svetovalci specializirani za določen proces benchmarkinga.

Oblikujemo lahko tri temeljne vrste skupin (Spendolini, 1992, str. 82):

Enotna benchmarkinška skupina – njeni člani so po navadi tudi uporabniki benchmarkinških informacij, oblikuje se na enem kraju in vsi člani poročajo istemu nadrejenemu.

Skupine sestavljene iz zastopnikov različnih funkcij, oddelkov ali organizacij – člani so izbrani po svojem znanju, imajo skupno nalogo in uporabniki benchmarkinških informacij so določeni.

Priložnostna skupina – v te skupini so zaposleni iz različnih položajev in ravni, ki imajo skupne interese ali odgovornosti in se na podlagi tega odločijo za skupno raziskavo. Skupina deluje, dokler benchmarkinška raziskava ni končana.

V vsaki skupini se določi vodja, ki je odgovoren za koordinacijo skupine. Drugi člani sprejemajo odgovornost za naloge, ki jim jih dodeli vodja ali skupina.

2.4.4.3 Opredelitev benchmarkinških partnerjev

Ne tej stopnji moramo določiti, katera so tista podjetja, s katerimi se bomo primerjali glede na izbran predmet primerjanja. Od tega, s kom se bomo primerjali, je odvisna stopnja težavnosti pri zbiranju podatkov. Če so podatki, ki jih želimo pridobiti o inovativnih praksah, se moramo primerjati z vodilnimi v panogi in najboljšimi organizacijami.

Pri ugotavljanju primernih benchmarkinških partnerjev je potrebno sestaviti seznam verodostojnih virov informacij, od katerih lahko pričakujemo resnične in zanesljive informacije. Spendolini (1992, str. 123) te vire razdeli na sedem skupin:

- vladni viri (državni, regionalni, lokalni)
- specializirani strokovnjaki (analitiki, akademiki, svetovalci)
- interesne skupine (trgovska združenja, profesionalna združenja, mreže)
- mediji (poklicne ali strokovne publikacije in časniki, revije, brošure, vladno gradivo)

- zaposleni, kupci, dobavitelji (tisti, ki najboljše poznajo organizacijo in procese)
- benchmarkinški partnerji (njihove primerjave)
- drugi tuji viri informacij (banke, veleposlaništva, mednarodne baze podatkov).

Spendolini (1992, str. 115-116) tudi navaja, da so za primerjavo najboljše organizacije, ki se pogosto pojavljajo v pomembnih virih informacij:

- priznane nagrade za kakovost (Malcom Baldrige Quality Award, Deming Prize...)
- neodvisni mediji
- strokovna združenja
- neodvisna poročila organizacij in združenj
- ustno prenašanje informacij (konference, seminarji, delavnice...)
- svetovalne organizacije specializirane za zbiranje informacij in ocenjevanje organizacij.

2.4.4.4 Zbiranje in analiziranje informacij

Ta stopnja je smiselna, če so bile vse prejšnje stopnje uspešno izvedene. Vsako zbiranje informacij se najprej začne v lastni organizaciji, tako spoznamo izdelke, izdelke, storitve, procese, se pravi delovanje organizacije. Imamo različne metode zbiranja informacij. Benchmarkinška skupina lahko uporabi naslednje metode zbiranja informacij (Spendolini, 1992, str. 151):

- telefonski pogovori
- sestanki ali osebni stiki
- anketiranje po pošti
- mediji
- arhivska raziskava.

Zbiranje podatkov in informacij mora potekati po določenih pravilih, ki jih mora upoštevati vsaka benchmarkinška skupina. Ta pravila navaja Spendolini (1992, str. 163) kot *predpisano ravnanje ali protokol*:

- urniki naj bodo načrtovani vnaprej in realno sestavljeni
- pred prvimi konkretnimi stiki naj bo za benchmarkinške partnerje pripravljen povzetek benchmarkinškega projekta
- upoštevati je treba interese in urnike benchmarkinških partnerjev
- navezovanje stikov naj se začne od vrha hierarhične lestvice benchmarkinškega partnerja
- uspeh bo dosežen le, če bo načrt projekta dosledno izpeljan
- število ljudi, odgovornih za sestanke, pogovore in druge stike, naj bo omejeno.

Ko pridobimo želene podatke, sledi analiza teh podatkov. Analiza se deli na dva dela, in sicer zunanji in notranji del. Notranji del je analiza lastne organizacije, da jo resnično

spoznamo in razumemo celostno ter opredelitev ciljev in benchmarkinškega prijema. Pri zunanji analizi primerjamo zbrane podatke s svojimi.

Po končani analizi spoznamo prednosti in slabosti organizacije ter nato opredelimo vrzeli med lastno organizacijo in najboljšimi glede na predmet primerjanja. Analiza mora podati odgovore, kako benchmarkinški partnerji dosegajo vrhunske rezultate in opredeliti velikost vrzeli med organizacijo in benchmarkinškimi partnerji.

2.4.4.5 Izpeljava

Podlaga za izpeljavo je poročilo, ki ga mora benchmarkinška skupina pripraviti po analizi informacij. Poročilo mora zajemati podroben opis poteka in načina dela, benchmarkinški partner, potek analize zbranih podatkov in sklepi.

Izpeljava je zadnja stopnja procesa benchmarkinga, kjer moramo ugotovitve tudi uresničiti, da bi dosegli ali celo presegli najboljše. V izpeljavi je potrebno (Spendolini, 1992, str. 183):

- predstaviti ugotovitve uporabnikom benchmarkinških informacij
- predstaviti ugotovitve drugim uporabnikom in tistim, na katere bodo posledice benchmarkinga vplivale (zaposleni, dobavitelji, odjemalci, benchmarkinški partner)
- določiti cilje benchmarkinga – to so lahko izboljšanje izdelkov, storitev, procesov, funkcij, praks, učenje in napredovanje na podlagi povzemanja in pridobivanja novih zamisli od benchmarkinških partnerjev
- določiti načine ali poti za doseg ciljev
- spodbuditi vnovičen proces benchmarkinga ter pri tem izboljšati uporabo procesa benchmarkinga in vključevati nove benchmarkinške partnerje.

Da bi bil proces benchmarkinga uspešen, je potrebna v prvi vrsti podpora in sodelovanje vodilnih, potrebno je, da so zaposleni seznanjeni z namenom in cilji benchmarkinga, saj spremembe, ki jih le-ta prinaša, najbolj občutijo prav zaposleni. Najpomembnejše pa je, da se organizacija zaveda, da kakovost storitev, izdelkov in procesov ni samoumeven pojem, ampak je potrebno kakovost ohranjati in večati, da organizacija ostaja konkurenčna na trgu.

Proces benchmarkinga se s stopnjo izpeljave ne konča, saj je benchmarking nepretrgan proces, ki organizacije vzpodbuja k inovativnosti in iskanju najboljših praks. S tem je zagotovljen nenehen razvoj, rast in konkurenčnost organizacije.

3 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE IN ANALIZA RAZISKAVE

3.1 SPLOŠNA PREDSTAVITEV IN OBSEG STORITEV

Vrtec X je javni vrtec, katerega ustanoviteljica je občina. Je samostojen vzgojno-varstveni zavod. Svoje dejavnosti opravlja na šestih lokacijah, ki so razporejene po mestu in bližnji okolici, kar je skupaj 27 oddelkov. Vrtec izvaja vzgojo, varstvo in prehrano otrok.

Temeljne naloge vrtcev so opredeljene v 2. členu Zakona o vrtcih (UPB2):

»Temeljne naloge vrtcev so pomoč staršem pri celoviti skrbi za otroke, izboljšanje kvalitete življenja družin in otrok ter ustvarjanje pogojev za razvoj otrokovih telesnih in duševnih sposobnosti.«

Vrtec izvaja redni program, ki je javno veljavni program in se izvaja na področju cele Slovenije. Glede na starost poteka v vrtcu program v dveh starostnih obdobjih, in sicer:

1. starostno obdobje – otroci v starosti od enega do treh let;
2. starostno obdobje – otroci v starosti od treh let do vstopa v šolo.

V okviru rednega programa vrtec izvaja tudi prilagojeni program v razvojnem oddelku ter program s prilagojenim izvajanjem in dodatno strokovno pomočjo v rednih oddelkih za otroke s posebnimi potrebami.

Vzgojno delo v vrtcih poteka v:

- starostno homogenih oddelkih, kjer so vključeni otroci v starostnem razponu enega leta
- starostno heterogenih oddelkih, kjer so vključeni otroci prvega ali drugega starostnega obdobja
- kombiniranih oddelkih, kjer so vključeni otroci prvega in drugega starostnega obdobja.

Vrtec objavi v mesecu aprilu razpis za vpis otrok za naslednje šolsko leto. Na podlagi prijav za vpis v vrtec pripravi uprava vrtca v mesecu maju načrt organizacije in izvajanja predšolske dejavnosti za naslednje šolsko leto, iz katerega je razviden obseg dejavnosti ter potrebe po strokovnih delavcih in ostalih kadrih.

Vsebina predšolske vzgoje je določena v kurikulumu za vrtce ter zajema naslednja področja dejavnosti: gibanje, jezik, umetnost, matematika, narava in družba. Pri predšolski dejavnosti so pomembna posebna vzgojna načela, ki strokovnim delavcem narekujejo ustrezen strokovni pristop pri vzgojnem delu.

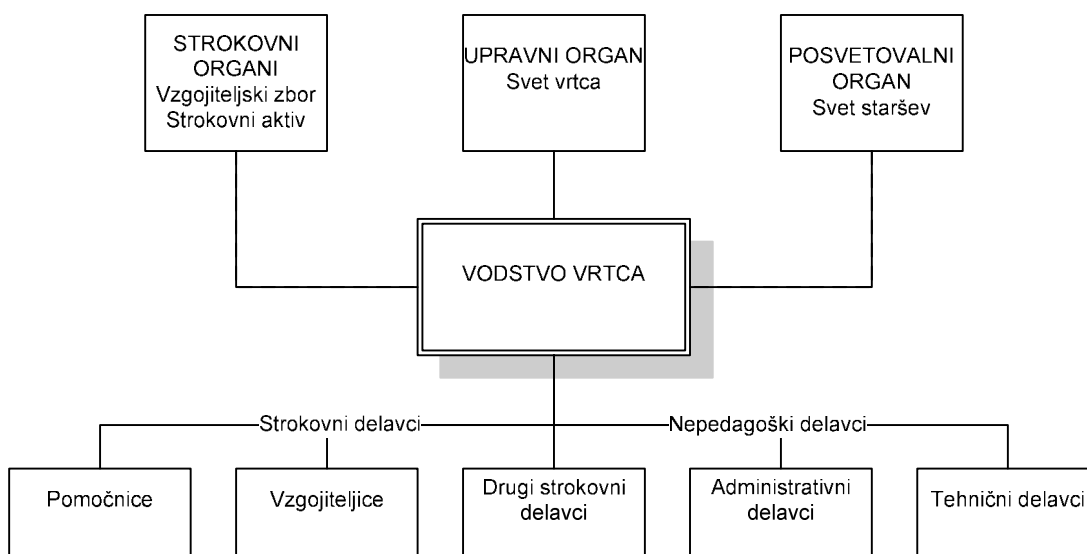
V okviru kurikulumu vrtec izvaja še druge vzgojne koncepte, in sicer: v eni izmed enot poteka vzgojno delo po vzgojnem konceptu **Reggio Emilia**. V ta namen so se

vzgojiteljice in pomočnice enote posebej usposabljalje. V centralnem vrtcu pa v nekaterih oddelkih vzgojiteljice vnašajo elemente **waldorfske pedagogike**.

Vrtec izvaja tudi vsakoletno izobraževanje za vse strokovne delavce, ki poteka preko seminarjev. Na te seminarje se prijavi strokovni delavec sam, glede na to katero področje in vsebina seminarja ga zanima ali se želi izpopolniti na določenem področju. Poleg tega vrtec organizira en ali več seminarjev za vse strokovne delavke v vrtcu.

3.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Slika 5: Organizacijska shema vrtca X



Vir: Letni delovni načrt vrtca (2011/2012)

Vodstvo vrtca predstavljata ravnatelj in pomočnica ravnatelja, ki opravljata poslovodno funkcijo in pedagoško vodenje.

Strokovni delavci v vrtcu so vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic ter drugi strokovni delavci, ti pa so svetovalna delavka, višja delovna terapevtka v razvojnem oddelku in organizator zdravstveno higienskega režima (ZHR) in prehrane. Obveznosti vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic določa 41. člen Zakona o vrtcih (obveznost vzgojitelja in pomočnika vzgojitelja):

»Delovna obveznost vzgojitelja obsega pripravo na vzgojno delo, načrtovanje in izvajanje vzgojnega dela, delo s starši ter sodelovanje pri organizaciji življenja in dela v vrtcu. Delovna obveznost pomočnika vzgojitelja obsega sodelovanje z vzgojiteljem pri načrtovanju, izvajanju in pripravi vzgojnega dela v oddelku ter opravljanje drugih nalog, povezanih z dejavnostjo vrtca.

V okviru z zakonom in kolektivno pogodbo določenega polnega tedenskega delovnega časa vzgojiteljevo delo z otroki ne sme presegati 30 ur, delo pomočnika vzgojitelja pa 35 ur tedensko.«

Nepedagoški delavci se delijo na administrativne, kamor sodijo računovodja, poslovni sekretar in pisarniški referent, ter na tehnične delavce, kjer so zajeti hišniki, kuharske pomočnice in čistilke ter delavka v pralnici in šivalnici.

3.3 KADROVSKA STRUKTURA

Kadrovska zasedba vrtca je določena s sistemizacijo delovnih mest, katere osnova je zakon in podzakonski predpisi, ki vsebujejo podrobnejša določila o kadrovskih pogojih in normativih, odobriti jo mora občina, ki o tem izda sklep.

3.3.1 ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OPAZOVANIH LETIH

Vodstvo vrtca predstavljata **ravnatelj** in **pomočnica ravnatelja**, ki sta bila skozi opazovana leta ista. Vrtcu pripada tudi defektolog, in sicer tri ure tedensko. Spreminjalo se je število strokovnih, administrativnih in tehničnih delavcev, za kar je razlog v večanju števila oddelkov.

Tabela 2: Število in deleži zaposlenih

STROKOVNI DELAVCI	2009	2010	2011	indeks (2011/2009)	indeks (2011/2010)	delež 2011
vzgojiteljice	23	26	27	117,39%	103,85%	33,33%
pomočnice	25	29	32	128,00%	110,34%	39,51%
delovna terapevtka	1	1	1	100,00%	100,00%	1,23%
organizator prehrane	1	1	1	100,00%	100,00%	1,23%
svetovalni delavec	1	1	1	100,00%	100,00%	1,23%
skupaj	51	58	62	121,57%	106,90%	76,54%
NEPEDAGOŠKI DELAVCI						
administrativni	3	3	3	100,00%	100,00%	3,70%
tehnični	13	14	14	107,69%	100,00%	17,28%
skupaj	16	17	17	106,25%	100,00%	20,99%

Vir: Letni delovni načrt vrtca (2009/10, 2010/11 in 2011/12)

Večina zaposlenih v vrtcu je strokovnih delavcev, kamor sodijo ravnatelj in podravnateljica, vzgojiteljice, pomočnice vzgojiteljic, svetovalna delavka in organizator prehrane. Predstavljajo kar 76,54 odstotkov vseh zaposlenih, od tega je največ pomočnic vzgojiteljic z 39,51 odstotki, na drugem mestu so vzgojiteljice s 33,33 odstotki.

Nepedagoški delavci predstavljajo 20,99 odstotkov zaposlenih v vrtcu, od tega je 17,28 odstotkov tehničnih delavcev.

Grafikon 1: Število zaposlenih za šolsko leto 2011-2012



Vir: Letni delovni načrt vrtca (2011/2012), tabela 2

3.3.2 STRUKTURA ZAPOSLENIH GLEDE NA SPOL

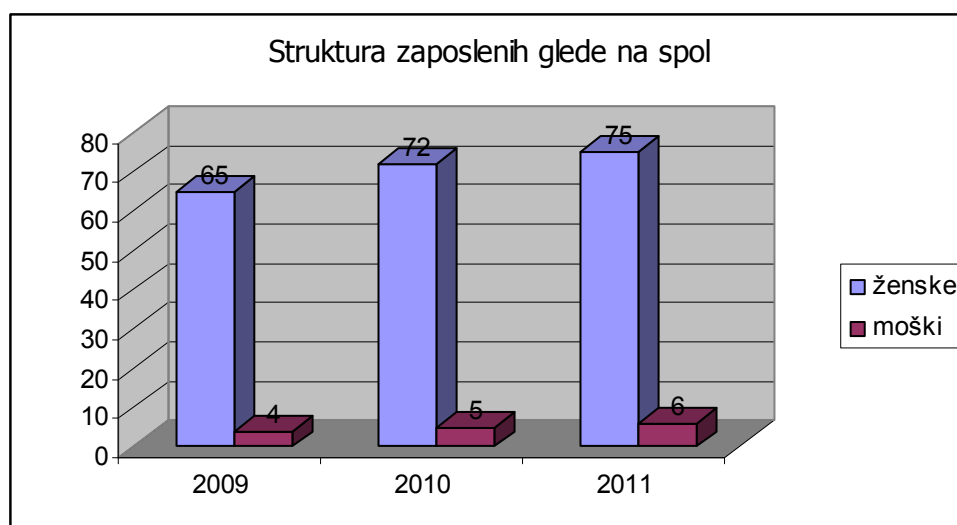
Tabela 3: Struktura in delež zaposlenih glede na spol

	2009	2010	2011	indeks (2011/2009)	indeks (2011/2010)	delež 2011
ženske	65	72	75	115,38%	104,17%	92,59%
moški	4	5	6	150,00%	120,00%	7,41%
skupaj	69	77	81	117,39%	105,19%	

Vir: Letni delovni načrt vrtca (2009/10, 2010/11, 2011/12)

Iz tabele zgoraj in grafikona spodaj je razvidno, da je velika večina zaposlenih ženskega spola, predstavljajo kar 92,59 odstotkov vseh zaposlenih. Moški so razen ravnatelja, organizatorja prehrane in enega pomočnika vzgojitelja tehnični delavci – hišniki in vozniki. Vse vzgojiteljice so ženskega spola. Razlog za to je v tem, da se redko kateri moški odloči izobraževati v smeri predšolske vzgoje in vsesplošno prepričanje, da so ženske bolj primerne za delo v vrtcih. Delo v vrtcih ni samo varstvo in izobraževanje, za najmlajše otroke pomeni tudi nego (previjanje, navajanje na kahljico, hranjenje...), moški se tako bolj odločajo za izobraževanje v osnovnih in srednjih šolah.

Grafikon 2: Struktura zaposlenih glede na spol



Vir: Letni delovni načrt vrtca (2009/10, 2010/11, 2011/12), tabela 3

3.4 IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH

Izobrazbene pogoje v vrtcih določa Zakon o vrtcih (UPB2) v 40. členu, ki pravi:

»Vzgojno dejavnost v javnem vrtcu opravljajo: vzgojitelj, pomočnik vzgojitelja, svetovalni delavec, organizator zdravstveno higienskega režima, organizator prehrane in drugi. Vzgojitelj v razvojnem oddelku, ki izvaja prilagojen program za predšolske otroke s posebnimi potrebami, mora imeti stopnjo izobrazbe, predpisano za vzgojitelja predšolskih otrok in specialno pedagoško izobrazbo.

V oddelku vrtca, v katerega so vključeni tudi otroci s posebnimi potrebami, lahko opravlja vzgojno delo poleg vzgojitelja predšolskih otrok tudi vzgojitelj s specialno pedagoško izobrazbo.

Vzgojitelji predšolskih otrok morajo imeti:

- višješolsko ali visokošolsko izobrazbo, pridobljeno po izobraževalnem oziroma študijskem programu za področje predšolske vzgoje ali*
- visokošolsko izobrazbo ustrezne smeri in opravljen izobraževalni oziroma študijski program za izpopolnjevanje za področje predšolske vzgoje.*

Pomočnik vzgojitelja mora imeti:

- srednjo strokovno izobrazbo, pridobljeno po izobraževalnem programu za področje predšolske vzgoje ali zaključen četrti letnik gimnazije in opravljen poklicni tečaj za delo s predšolskimi otroki.*

Svetovalni delavci morajo imeti visokošolsko izobrazbo ustrezne smeri in pedagoško izobrazbo.

Organizator zdravstveno higienskega režima in organizator prehrane morata imeti najmanj višjo strokovno izobrazbo ustrezne smeri.«

Tabela 4: Izobrazbena struktura

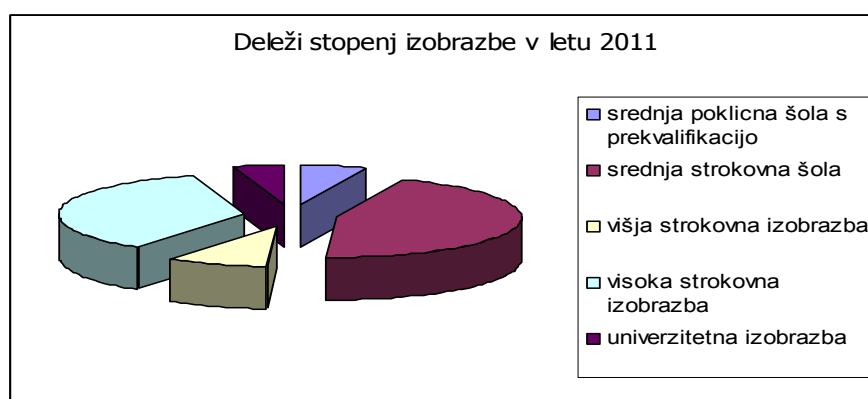
STOPNJA IZOBRAZBE	OZNAKA	2009	2010	2011	indeks (2011/2009)	indeks (2011/2010)	delež 2011
srednja poklicna šola s prekvalifikacijo	SPŠ + prekv.	6	4	4	66,67%	100,00%	5,97%
srednja strokovna šola	SSŠ	22	28	30	136,36%	107,14%	44,78%
višja strokovna izobrazba	VŠSI	7	6	6	85,71%	100,00%	8,96%
visoka strokovna izobrazba	VSI	18	22	24	133,33%	109,09%	35,82%
univerzitetna izobrazba	UI	3	3	3	100,00%	100,00%	4,48%
skupaj		56	63	67	119,64%	106,35%	

Vir: Letni delovni načrt vrtca (2009/10, 2010/11, 2011/12)

Nižjo stopnjo izobrazbe imajo starejše delavke, saj se je izobraževanje skozi leta spreminjalo. V vrtcu X ima večina delavk narejeno srednjo strokovno šolo, to so večinoma pomočnice vzgojiteljic, ki predstavljajo 44,78 odstotni delež. Sledijo jim vzgojiteljice z visoko strokovno izobrazbo, katerih delež je 35,82 odstoten. Univerzitetno izobrazbo imajo ravnatelj vrtca, organizator prehrane in svetovalna delavka.

Stopnja izobrazbe se viša, ker zaradi zahtev in potreb po višji izobrazbi delavke opravljajo dodatna izobraževanja ob delu.

Grafikon 3: Deleži stopenj izobrazbe v letu 2011



Vir: Letni delovni načrt vrtca (2011-2012), tabela 4

3.5 IZVEDBA RAZISKAVE – INTERNI BENCHMARKING V VRTCU X

Interni benchmarking izvajajo organizacije zavedno ali nezavedno in je najbolj pogosta oblika benchmarkinga. Je neodvisen od okolja, saj ga zanima primerjava znotraj organizacije, zakaj nekatere enote oziroma oddelki delujejo bolje ali slabše od drugih. Rezultati internega benchmarkinga omogočajo organizacijam, da izboljšajo svoje poslovanje in kakovost storitev ter določijo standarde, katere morajo oddelki in enote doseči, da ni prevelikega razkoraka med njimi. Ravno neupoštevanje okolja je slabost internega benchmarkinga, saj zaradi tega ni pritiskov na vodstvo in zaposlene.

Raziskavo v vrtcu sem opravila s SiOK-ovim (Slovenska organizacijska klima) vprašalnikom za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v organizacijah. Vprašalnike sem dostavila v Centralni vrtec in sem jih nato s pomočjo vodstva in dostavljavcev razposlala po enotah, ki jih ima vrtec na različnih območjih. Izpolnjene vprašalnike so zaposleni vrnili v Centralni vrtec. Od 65 odposlanih sem pridobila 49 izpolnjenih vprašalnikov, kar je kar 75,38 odstotkov. Pozitiven odziv zaposlenih na vprašalnik me je presenetil, saj po navadi zaposleni ne želijo ocenjevati organizacije, v kateri so zaposleni. Razlog vidim predvsem v tem, ker vprašalnik zagotavlja popolno anonimnost in skupinsko predstavitev rezultatov.

V raziskavo so bili zajeti vsi zaposleni v vrtcu, tako strokovni delavci kot tudi nepedagoški delavci, kamor spadajo administrativni in tehnični delavci. Anketiranje je potekalo dva tedna, potem je sledila analiza.

V prvem delu bom predstavila analizo anketirancev glede na spol, nivo in staž v organizaciji, starost in stopnjo izobrazbe, v drugem delu pa se bom posvetila vsebinski analizi vprašalnika.

3.5.1 ANALIZA ANKETIRANCEV

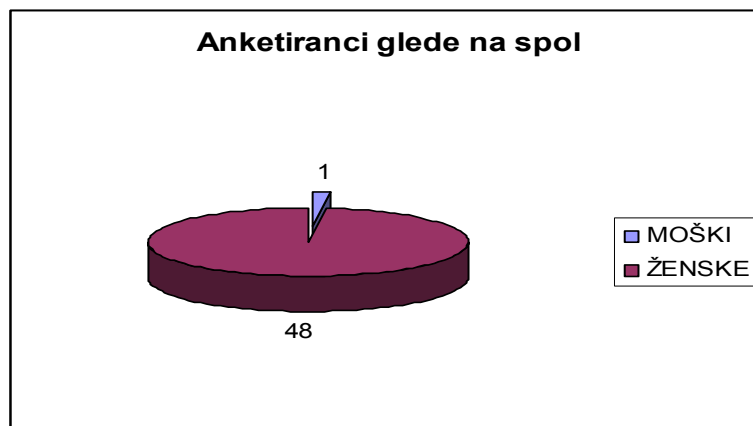
Tabela 5: Anketiranci glede na spol

SPOL		%
Moški	1	2,04%
Ženski	48	97,96%
SKUPAJ	49	100,00%

Vir: Lastni

Velika večina anketirancev, kar 97,96%, je ženskega spola in le 2,04% moškega. Seveda je takšen rezultat pričakovan glede na strukturo zaposlenih v vrtcu, saj prevladuje ženska populacija (glej tabelo 3).

Grafikon 4: Anketiranci glede na spol



Vir: Lastni, tabela 5

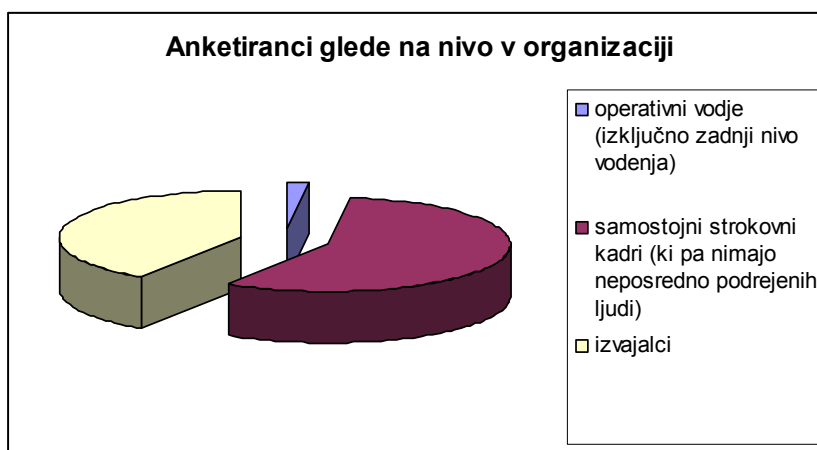
Tabela 6: Anketiranci glede na nivo v organizaciji

NIVO V ORGANIZACIJI		%
višji in srednji menedžerji	/	
operativni vodje (izključno zadnji nivo vodenja)	1	2,04%
samostojni strokovni kadri (ki pa nimajo neposredno podrejenih ljudi)	28	57,14%
Izvajalci	20	40,82%
SKUPAJ	49	100,00%

Vir: Lastni

Glede na nivo v organizaciji so na vprašalnik večinoma odgovarjali samostojni strokovni kadri, in sicer 57,14 odstotkov, sledijo jim izvajalci s 40,82 odstotki. Bolj nazorna predstavitev odstotkov anketirancev glede na nivo v organizaciji je predstavljena s spodnjim grafom.

Grafikon 5: Anketiranci glede na nivo v organizaciji



Vir: Lastni, tabela 6

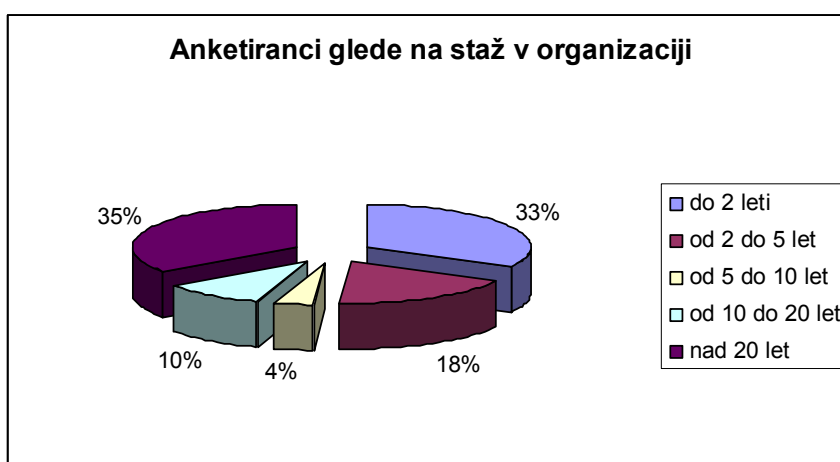
Tabela 7: Anketiranci glede na staž v organizaciji

STAŽ V ORGANIZACIJI		%
do 2 leti	16	32,65%
od 2 do 5 let	9	18,37%
od 5 do 10 let	2	4,08%
od 10 do 20 let	5	10,20%
nad 20 let	17	34,69%
SKUPAJ	49	100,00%

Vir: Lastni

Glede na staž v organizaciji je na vprašalnik odgovarjalo 34,69 odstotkov anketirancev, ki so zaposleni v vrtcu več kot dvajset let, tesno jim sledijo anketiranci, ki so v vrtcu zaposleni do dve leti, in sicer z 32,65 odstotki.

Grafikon 6: Anketiranci glede na staž v organizaciji



Vir: Lastni, tabela 7

Glede na podatek, da je bilo vrnjenih 75,38 odstotkov vprašalnikov, lahko na podlagi zgornjih rezultatov ugotovimo, da ima vrtec večino zaposlenih, ki so v vrtcu nad dvajset let, in zaposlenih, ki so v vrtcu na novo oziroma imajo staž v organizaciji do dveh let. Najmanj zaposlenih ima staž od pet do deset let, le 4 odstotki.

Tabela 8: Anketiranci glede na starost

STAROST		%
do 30 let	17	34,69%
od 30 do 40 let	13	26,53%
od 40 do 50 let	13	26,53%
od 50 do 60 let	6	12,24%
SKUPAJ	49	100,00%

Vir: Lastni

Po podatkih glede starosti so na vprašalnik večinoma odgovarjali anketiranci stari do 30 let – 34,69 odstotkov. Sledijo jim zaposleni stari od 30 do 40 in od 40 do 50 let s 26,53 odstotki. Tako lahko sklepamo, da ima vrtec razmeroma mlad kolektiv.

Tabela 9: Anketiranci glede na stopnjo izobrazbe

STOPNJA IZOBRAZBE		%
dveletna srednja šola ali manj	/	
poklicna	3	6,12%
srednja šola	20	40,82%
višja šola	4	8,16%
visoka in več	22	44,90%
SKUPAJ	49	100,00%

Vir: Lastni

Izobrazbene pogoje za delo v vrtcu določa Zakon o vrtcih (UPB 2) v 40. členu. Vsi anketiranci imajo končano vsaj poklicno šolo. Večina jih ima visoko šolo ali več, in sicer 44,90 odstotkov, s 40,82 odstotki jim sledijo zaposleni s končano srednjo šolo.

3.5.2 ANALIZA VPRAŠALNIKA

V tem delu bom predstavila, kako so anketiranci ocenjevali trditve v vprašalniku. Vsako trditev so ovrednotili s številkami od 1 do 5, ki predstavljajo strinjanje oziroma nestrinjanje anketirancev s trditvijo. 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam.

Ker pomeni interni benchmarking primerjanje znotraj organizacije, bom primerjala centralni vrtec z njegovimi enotami in ugotavljala, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih. Takšno primerjanje sem izbrala zato, ker so enote vrtca različno velike glede zaposlenih in oddelkov otrok ter je mogoča le takšna primerjava. Nesmiselno bi bilo v primerjanje vzeti posamezno enoto, saj je razkorak v številu zaposlenih prevelik in neprimerljiv, ker ima

vrtec enoto z dvema zaposlenima do največ devet zaposlenih in je tako vsota zaposlenih vseh petih enot primerljiva z zaposlenimi v centralnem vrtcu.

Zaradi lažjega pregleda sem trditve razdelila v sklope, ki predstavljajo dimenzije organizacijske klime. Po sklopih sem nato izračunala srednje vrednosti oziroma povprečno

oceno posameznih sklopov, in sicer po formuli: $\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N}$

\bar{Y} predstavlja aritmetično sredino

y_i predstavlja posamezne vrednosti

N predstavlja število enot

3.5.2.1 Organiziranost

Organiziranje je oblikovanje zadolžitev, odgovornosti in avtoritete članov združbe. Pri organiziranju gre za zavestno človekovo dejavnost povezovanja in usklajevanja proizvodnih tvorcev za doseganje določenih ciljev (Možina, 2002, str. 57).

Tabela 10: Povprečne ocene trditev v sklopu organiziranosti

TRDITEV	POVPREČNA OCENA	
	Centralni	Enote
Naš javni zavod ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	4,61	4,10
Politika in cilji javnega zavoda so jasni vsem zaposlenim.	3,43	3,38
V javnem zavodu so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	3,64	3,48
Zaposleni imajo jasno predstav o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	4,07	3,76
Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	4,07	4,14
V našem javnem zavodu so zadolžitve jasno opredeljene.	3,50	3,62
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	3,89	3,76
Delovni sestanki so redni.	4,50	4,19

Vir: Lastni

Povprečna ocena sklopa za centralni vrtec

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{31,71}{8} = 3,96$$

Povprečna ocena sklopa za enote vrtca

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{30,43}{8} = 3,80$$

Sklop organiziranosti je bil bolje ocenjen s strani zaposlenih v centralnem vrtcu, in sicer s povprečno oceno 3,96; malo nižjo oceno je sklop prejel s strani enot – 3,80. Najvišjo oceno s strani centralnega vrtca je v sklopu prejela trditev: *Naš javni zavod ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja* z oceno 4,61; s strani enot pa trditev: *Delovni sestanki so redni* z oceno 4,19. Trditev z najnižjo oceno v sklopu je: *Politika in cilji javnega zavoda so jasni vsem zaposlenim*, katera je prejela najnižjo oceno tako v centralnem vrtcu kot tudi v enotah.

3.5.2.2 Komuniciranje in informiranje

Ljudje zavedno ali nezavedno neprestano komuniciramo. Komuniciramo z besedami, kretnjami in mimiko. Komunikacija je pomembna na vseh področjih, še najbolj pa na delovnem mestu. Vzpostavljena mora biti obojestranska komunikacija – od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. S komuniciranjem zaposleni dobivajo navodila za svoje delo, s katerim doprinesejo k doseganju ciljev organizacije, zaposleni pa vodstvu dajejo povratne informacije. Takšna komunikacija je uspešna.

Tabela 11: Povprečne ocene trditev v sklopu komuniciranja in informiranja

TRDITEV	POVPREČNA OCENA	
	Centralni	Enote
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	3,64	3,33
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	3,96	4,00
Neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	3,43	3,62
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	3,86	4,01
Vsaj enkrat letno imam strukturiran (temeljite) pogovor z vodjo.	4,36	4,19
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	4,04	4,05
Komuniciranje temelji na dialogu.	4,14	3,90
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	3,64	3,48
V našem javnem zavodu je "ton" komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren.	3,93	3,48
Zadovoljni smo z informiranostjo v javnem zavodu.	3,68	3,67

Vir: Lastni

Povprečna ocena sklopa za centralni vrtec

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{38,68}{10} = 3,87$$

Povprečna ocena sklopa za enote vrtca

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{37,73}{10} = 3,77$$

Sklop komuniciranje in informiranje je bil bolje ocenjen s strani zaposlenih v centralnem vrtcu, in sicer s povprečno oceno 3,87; s strani enot pa s povprečno oceno 3,77. Najvišjo oceno s strani centralnega vrtca in enot je prejela trditev: *Vsaj enkrat letno imam strukturiran (temeljito) pogovor z vodjo*, s povprečno oceno 4,36 s strani centralnega vrtca in 4,19 s strani enot. Najnižje ocenjeni trditvi pa sta s strani centralnega vrtca: *Neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila* – z oceno 3,43; in s strani enot: *Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo*, z oceno 3,33.

3.5.2.3 Vodenje

Vodenje je nepogrešljiva funkcija, ki jo izvajajo vodje organizacij. Vodenje vsebuje vplivanje, usmerjanje in spodbujanje zaposlenih, da bi opravili delo čim bolj kakovostno in uspešno.

Tabela 12: Povprečne ocene trditev v sklopu vodenja

TRDITEV	POVPREČNA OCENA	
	Centralni	Enote
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	4,39	4,19
Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	3,89	4,19
Naš javni zavod spada – v primerjavi z drugimi javnimi zavodi v Sloveniji – med bolj uspešne.	3,68	4,00
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	3,39	3,48
V našem javnem zavodu odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi.	3,14	3,00
Naše poslovodstvo je učinkovito.	4,00	3,76

Vir: Lastni

Povprečna ocena sklopa za centralni vrtec

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{22,49}{6} = 3,75$$

Povprečna ocena sklopa za enote vrtca

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{22,62}{6} = 3,77$$

Sklop vodenja so zaposleni ocenili z manjšo razliko med centralnim vrtcem in enotami. Enote so vodenje vrtca ocenile s povprečno oceno 3,77; centralni vrtec pa s povprečno oceno 3,75. Najboljše ocenjena trditev sklopa je s strani centralnega vrtca trditev: *Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela*, z oceno 4,39. Ravno tako je bila ta trditev najboljše ocenjena s strani enot z oceno 4,19; z isto oceno pa je bila ovrednotena tudi trditev: *Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu*. Najslabše ocenjena trditev sklopa je: *V našem javnem zavodu odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi*; s povprečnima ocenama 3,14 s strani centralnega vrtca in 3,00 s strani enot.

3.5.2.4 Pripadnost organizaciji

Na pripadnost organizaciji vplivajo različni dejavniki. Najpomembnejši so zanimivost dela, varnost zaposlitve, motiviranost zaposlenih, notranji odnosi, komunikacija, možnost sodelovanja zaposlenih pri odločanju in določanju ciljev ter ugled organizacije v okolju.

Tabela 13: Povprečne ocene trditev v sklopu pripadnosti organizaciji

TRDITEV	POVPREČNA OCENA	
	Centralni	Enote
Naš javni zavod ima velik ugled v okolju.	4,39	4,14
Zaposleni v našem javnem zavodu se zavedamo nujnosti sprememb.	3,79	3,90
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	4,50	4,33
Zaposleni ne bi zapustili javnega zavoda, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	3,57	3,29
Zaposlenim se zaposlitev v javnem zavodu zdi varna oz. zagotovljena.	3,71	3,86
Ponosni smo, da smo zaposleni v našem javnem zavodu.	4,46	4,24
Zaposleni cilje javnega zavoda sprejemamo za svoje.	3,89	3,71
Naš javni zavod je učinkovit.	4,07	4,10
Zaposleni zunaj javnega zavoda pozitivno govorimo o njem.	4,32	4,29

Vir: Lastni

Povprečna ocena sklopa za centralni vrtec

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{36,7}{9} = 4,08$$

Povprečna ocena sklopa za enote vrtca

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{35,86}{9} = 3,98$$

Povprečni oceni za sklop pripadnosti organizaciji sta s strani centralnega vrtca 4,08 in s strani enot 3,98. Najvišje ocenjena trditev sklopa je trditev: *Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti*, tako iz strani centralnega vrtca s povprečno oceno 4,50 kot tudi s strani enot s povprečno oceno 4,33. Najnižje ocenjena trditev je trditev: *Zaposleni ne bi zapustili javnega zavoda, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača*, ki je prejela oceni 3,57 (centralni vrtec) in 3,29 (enote).

3.5.2.5 Notranji odnosi

Odnosi med zaposlenimi so eden najpomembnejših faktorjev, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Te odnosi izvirajo iz človeka in so usmerjeni na druge.

Tabela 14: Povprečne ocene trditev v sklopu notranji odnosi

TRDITEV	POVPREČNA OCENA	
	Centralni	Enote
V našem javnem zavodu se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom.	2,00	1,86
Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	3,71	4,05
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	3,64	3,10
V našem javnem zavodu cenimo delo svojih sodelavcev.	3,61	3,76
Konflikte rešujemo v skupno korist.	3,43	3,52
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	2,89	2,62
Ljudje si medsebojno zaupajo.	3,00	3,19
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,96	3,57
V našem javnem zavodu med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmuje.	3,61	3,86

Vir: Lastni

Povprečna ocena sklopa za centralni vrtec

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{29,85}{9} = 3,32$$

Povprečna ocena sklopa za enote vrtca

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{29,53}{9} = 3,28$$

Sklop notranji odnosi bi lahko predstavili kot najpomembnejši sklop, saj je za zadovoljstvo delavcev in posledično dobro opravljeno delo zelo pomembno, kakšni so odnosi med zaposlenimi in vodstvom ter zaposlenimi med sabo. Z notranjimi odnosi so bolj zadovoljni v centralnem vrtcu, kjer so sklop ocenili s povprečno oceno 3,32; s strani enot pa je sklop prejel oceno 3,28. Najvišjo oceno sta prejeli trditvi: *Odnosi med zaposlenimi so dobri*, katero so najvišje ocenili v centralnem vrtcu z oceno 3,96 ter s strani enot trditev: *Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi* z oceno 4,05. Najnižjo oceno pa je prejela iz obeh strani trditev: *V našem javnem zavodu se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtnom*, s povprečnima ocenama 2,00 (centralni vrtec) in 1,86 (enote).

3.5.2.6 Motivacija in zavzetost

Namen motivacije je pripraviti zaposlene, da bodo delo opravili hitreje, bolje in kvalitetnejše. Motivacija je naraven proces, ki se odvija v človeku. Pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih imajo vodje.

Tabela 15: Povprečne ocene trditev v sklopu motivacija in zavzetost

TRDITEV	POVPREČNA OCENA	
	Centralni	Enote
Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	4,04	3,90
V našem javnem zavodu so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	3,68	3,57
V našem javnem zavodu se ceni dobro opravljeno delo.	3,71	3,90
V javnem zavodu se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.	4,11	4,24
Zaposleni v našem javnem zavodu smo zavzeti za svoje delo.	4,18	4,14
Pri nas se vzpodbujata sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.	4,00	3,86
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	4,54	4,43
Zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	3,57	3,57
Zaposleni smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	4,50	4,52
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	3,57	3,38

Vir: Lastni

Povprečna ocena sklopa za centralni vrtec

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{39,9}{10} = 3,99$$

Povprečna ocena sklopa za enote vrtca

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{39,51}{10} = 3,95$$

Povprečni oceni sklopa motivacija in zavzetost sta 3,99 s strani centralnega vrtca in 3,95 s strani enot. Najvišjo oceno je prejela trditev: *Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela* z oceno 4,54 s strani centralnega vrtca in trditev: *Zaposleni smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva* z oceno 4,52 s strani enot. Najnižjo oceno s strani centralnega vrtca sta prejeli trditvi: *Zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud* in *Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni*, obe z oceno 3,57. Enote pa so najnižje ocenile trditev: *Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni* z oceno 3,38.

3.5.2.7 Strokovna usposobljenost in učenje

Učenje v širšem pomenu zajema izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Izobraževanje se nanaša na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo, poklic. Usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela, nalog (Možina, 2002, str. 17).

Organizacije se morajo neprestano izobraževati in uvajati nova znanja, da ostanejo konkurenčne. V vrtcih vodstvo vsako leto pripravi seznam izobraževanj, na katere se zaposleni prostovoljno prijavijo. Pomembno je, da so izobraževanja aktualna.

Tabela 16: Povprečne ocene trditev v sklopu strokovna usposobljenost in učenje

TRDITEV	POVPREČNA OCENA	
	Centralni	Enote
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	4,00	4,00
Javni zavod zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	4,04	4,10
Napake med preskušanjem novih načinov dela so v našem javnem zavodu sprejemljive.	3,89	3,81
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	3,89	4,10
Sistem usposabljanja je dober.	3,89	4,00

Vir: Lastni

Povprečna ocena sklopa za centralni vrtec

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{19,71}{5} = 3,94$$

Povprečna ocena sklopa za enote vrtca

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{20,01}{5} = 4,00$$

Slop strokovna usposobljenost in učenje je bolje ocenjen s strani enot z oceno 4,00, medtem ko je s strani centralnega vrtca povprečna ocena sklopa 3,94. S strani enot sta z oceno 4,10 najvišje ocenjeni trditvi: *Javni zavod zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela*, ki je tudi najvišje ocenjena trditev s strani centralnega vrtca z oceno 4,04, in *Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo*. Najnižje ocenjena trditev z oceno 3,81 s strani enot in 3,89 s strani centralnega vrtca je: *Napake med preskušanjem novih načinov dela so v našem javnem zavodu sprejemljive*. S strani centralnega vrtca imamo kar tri trditve, ki so dosegle enako najnižjo povprečno oceno 3,89.

3.5.2.8 Nagrajevanje

Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene za njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno. Z vidika zaposlenih pa sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, potrjuje ustreznost ali neustreznost njihovega vedenja (Možina, 2002, str. 487).

Vsaka organizacija ima izdelan svoj sistem nagrajevanja. Pomembno je, da so merila nedvoumna in nepristranska ter jasno določena.

Tabela 17: Povprečne ocene trditev v sklopu nagrajevanje

TRDITEV	POVPREČNA OCENA	
	Centralni	Enote
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	3,64	3,71
Učinkovitost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.	3,71	3,52
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	3,00	2,76
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	3,18	3,29
Dober delovni rezultat se v našem javnem zavodu hitro opazi in je pohvaljen.	3,21	3,29

Vir: Lastni

Povprečna ocena sklopa za centralni vrtec

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{16,74}{5} = 3,35$$

Povprečna ocena sklopa za enote vrtca

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{16,57}{5} = 3,31$$

Povprečna ocena sklopa nagrajevanje s strani centralnega vrtca je 3,35; s strani enot pa 3,31. Najvišje ocenjeni trditvi sta: *Učinkovitost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih* z oceno 3,71 s strani centralnega vrtca in *Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim* z oceno 3,71 s strani enot. Najnižjo oceno je prejela trditev: *Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani*, tako s strani centralnega vrtca z oceno 3,00 kot tudi s strani enot z oceno 2,76.

3.5.2.9 Razvoj kariere

Kariera je razvoj posameznika v določenem okolju. Kariera posameznika je odvisna od samega posameznika, neposredno nadrejenega, sodelavcev in okolja organizacije.

Tabela 18: Povprečne ocene trditev v sklopu razvoj kariere

TRDITEV	POVPREČNA OCENA	
	Centralni	Enote
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	3,07	3,24
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	3.96	3,48
Zaposleni v našem javnem zavodu smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	4,00	3,57

Vir: Lastni

Povprečna ocena sklopa za centralni vrtec

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{11,03}{3} = 3,68$$

Povprečna ocena sklopa za enote vrtca

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{10,29}{3} = 3,43$$

Sklop razvoj kariere je prejel povprečni oceni 3,68 s strani centralnega vrtca in 3,43 s strani enot. Najvišjo oceno je prejela trditev: *Zaposleni v našem javnem zavodu smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem* z oceno 4,00 s strani centralnega vrtca in 3,57 s strani enot. Najnižjo oceno je prejela trditev: *Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje*, tako v centralnem vrtcu z oceno 3,07 kot v enotah z oceno 3,24.

3.5.2.10 Zadovoljstvo pri delu

Tabela 19: Povprečne ocene trditev zadovoljstva pri delu

	POVPREČNA OCENA	
	Centralni	Enote
... z delom	4,36	4,29
... z vodstvom organizacije	4,18	3,76
... s sodelavci	4,21	4,14
... z neposredno nadrejenim	4,29	3,67
... z možnostmi za napredovanje	3,43	3,67
... s plačo	3,57	3,10
... s statusom v organizaciji	3,93	3,76
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	3,96	3,76
... z možnostmi za izobraževanje	4,18	4,00
... s stalnostjo zaposlitve	4,25	4,10
... z delovnim časom	3,82	3,62

Vir: Lastni

Povprečna ocena sklopa za centralni vrtec

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{44,18}{11} = 4,02$$

Povprečna ocena sklopa za enote vrtca

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{N} = \frac{41,87}{11} = 3,81$$

Povprečni oceni sklopa zadovoljstvo pri delu sta 4,02 s strani centralnega vrtca in 3,81 s strani enot. Zaposleni so najbolj zadovoljni z *delom*, saj so delo ocenili z najvišjo povprečno oceno, in sicer centralni vrtec z oceno 4,36 in enote z oceno 4,29. Najnižje so zaposleni ocenili – v centralnem vrtcu *možnosti napredovanja* z oceno 3,43; v enotah pa je najnižje ocenjeno zadovoljstvo s *plačo*, in sicer z oceno 3,10.

3.5.3 ANALIZA SKLOPOV

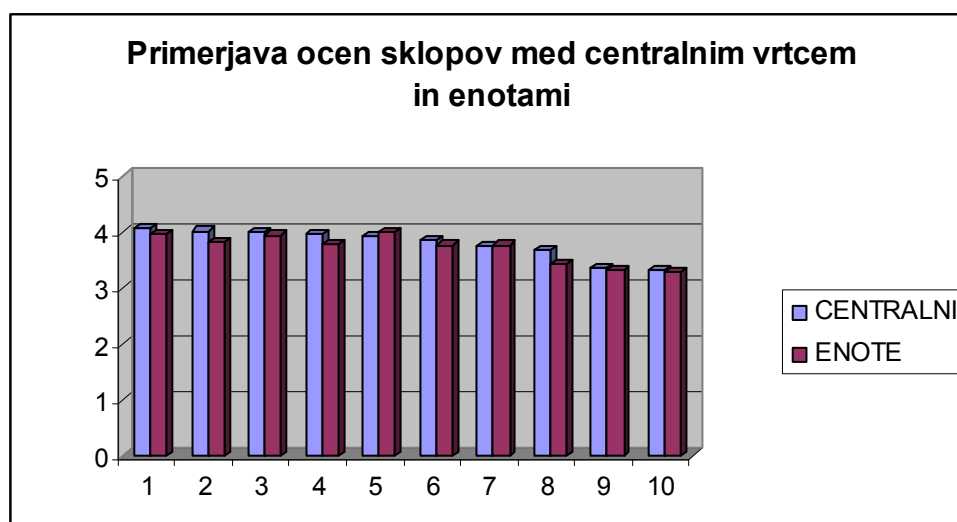
Generalno gledano lahko rečemo, da so zaposleni v opazovanem vrtcu zadovoljni, saj sklopi niso dosegli nižje ocene od tri. Povprečna ocena sklopov je 3,76 (izračunana spodaj) in pomeni feedback vodstvu. Spodaj je v tabeli in grafično predstavljen vrstni red sklopov glede na doseženo oceno.

Tabela 20: Primerjava ocen sklopov

Zap.št.sklopa	SKLOP	CENTRALNI	ENOTE
1	Pripadnost organizaciji	4,08	3,98
2	Zadovoljstvo pri delu	4,02	3,81
3	Motivacija in zavzetost	3,99	3,95
4	Organiziranost	3,96	3,8
5	Strokovna usposobljenost in učenje	3,94	4
6	Komuniciranje in informiranje	3,87	3,77
7	Vodenje	3,75	3,77
8	Razvoj kariere	3,68	3,43
9	Nagrajevanje	3,35	3,31
10	Notranji odnosi	3,32	3,28

Vir: Lastni

Grafikon 7: Primerjava ocen sklopov med centralnim vrtcem in enotami



Vir: Lastni, tabela 20

Glede na povprečne ocene sklopov in primerjavo med odgovori centralnega vrtca in enot lahko vidimo, da so zaposleni zadovoljni v organizaciji, saj povprečne ocene niso nižje od tri. Opazimo lahko, da se ocene razlikujejo minimalno, čeprav razlike obstajajo. Ne moremo reči, da so v centralnem vrtcu zaposleni bolj zadovoljni kot na enotah, saj rezultati kažejo, da sta peti in sedmi sklop bolje ocenjena ravno v enotah. V spodnji tabeli je predstavljen vrstni red sklopov, katerega so določile izračunane povprečne ocene za centralni vrtec in enote posebej.

Tabela 21: Vrstni red sklopov glede na doseženo povprečno oceno

	SKLOP	CENTRALNI		SKLOP	ENOTE
1	Pripadnost organizaciji	4,08	1	Strokovna usposobljenost in učenje	4
2	Zadovoljstvo pri delu	4,02	2	Pripadnost organizaciji	3,98
3	Motivacija in zavzetost	3,99	3	Motivacija in zavzetost	3,95
4	Organiziranost	3,96	4	Zadovoljstvo pri delu	3,81
5	Strokovna usposobljenost in učenje	3,94	5	Organiziranost	3,8
6	Komuniciranje in informiranje	3,87	6	Komuniciranje in informiranje	3,77
7	Vodenje	3,75	7	Vodenje	3,77
8	Razvoj kariere	3,68	8	Razvoj kariere	3,43
9	Nagrajevanje	3,35	9	Nagrajevanje	3,31
10	Notranji odnosi	3,32	10	Notranji odnosi	3,28

Vir: Lastni

Čeprav razlike med ocenami niso velike, lahko v zadnji tabeli, v kateri so razvrščeni sklopi, opazimo različno razvrstitev sklopov glede na povprečne ocene. Zaposleni v centralnem vrtcu so najbolje ocenili sklop pripadnost organizaciji, medtem ko so zaposleni na enotah na prvo mesto postavili sklop strokovna usposobljenost in učenje. Različno so razvrščeni sklopi od prvega do petega mesta, od šestega do desetega mesta pa so bili zaposleni enotni. Na zadnje mesto oziroma najnižjo oceno so zaposleni dodelili sklopu notranji odnosi z ocenama 3,32 s strani centralnega vrtca in 3,28 s strani enot.

3.5.4 UGOTOVITVE

Z vprašalnikom sem izvedla interni benchmarking v vrtcu, katerega tema je zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Gledano na splošno sem ugotovila, da so zaposleni zadovoljni z delom in organizacijo, v kateri delujejo, saj so povprečne ocene dosegle vrednost nad tri. Bolj zadovoljni so zaposleni v centralnem vrtcu, saj so večino sklopov ocenili bolje kot zaposleni na enotah. Menim, da je tako zaradi tega, ker je v centralnem vrtcu tudi uprava, kuhinja, pralnica in sedež vseh drugih tehničnih delavcev, tako da imajo zaposleni vse na enem mestu, medtem ko so enote oddaljene od centralnega vrtca tudi do pet kilometrov in seveda vseh ugodnosti na enem mestu nimajo.

Kadar se pojavijo kakšne težave ali konflikti, so le-ti hitreje rešljivi v centralnem vrtcu. Ob izpadu strokovnih delavk (npr. bolniška) je mogoča hitrejša reorganizacija dela in zaposlenih, saj je za takšne ukrepe zadolženo vodstvo in število zaposlenih je skoncentrirano v centralnem vrtcu.

V letu 2011 se je vrtec srečal še z eno težavo, in sicer obnovo jasličnega dela vrtca, ki je otežila samo delo in povzročila prostorsko stisko. Skupine starejših otrok so bile prerazporejene v druge objekte v občini, da je lahko vzgojno-varstveno delo potekalo nemoteno.

4 ZAKLJUČEK

Razvoj družbe, nacionalnih in svetovnih trgov ter okolja, v katerem delujejo organizacije, je prisilil organizacije, da neprestano iščejo nove in izboljšane prakse, da bi ostale konkurenčne. Merilo konkurenčnosti je tudi kakovost storitev, izdelkov ali procesov, katerih kritiki so odjemalci, zato morajo organizacije poznati želje in pričakovanja le-teh.

Kakovost je skladnost proizvodov in storitev z zahtevami odjemalcev, za katero so odgovorne organizacije. Te ohranjajo kakovost in jo večajo z metodami merjenja kakovosti, kot sta benchmarking, CAF model in še mnoge druge. CAF model je skupni ocenjevalni okvir, katerega namen je pomoč organizacijam za ohranjanje kakovosti in je bil narejen po modelu EFQM. Na kakovost vplivajo različni dejavniki in zadovoljstvo pri delu je zagotovo eden teh, na katerega pa zopet vplivajo drugi dejavniki. Tako so pomembni organiziranost organizacije, komunikacija, motivacija, medosebni odnosi med zaposlenimi in vodstvom, medosebni odnosi med zaposlenimi, pripadnost organizaciji, vodenje, nagrajevanje, kariera in vsi ti dejavniki predstavljajo dimenzije organizacijske klime. Ugodna organizacijska klima pozitivno vpliva na zaposlene, ki so zato bolj zadovoljni, uspešni in cilje organizacije sprejmejo za svoje, kar ohranja kakovost storitev.

Organizacije se vedno več poslužujejo metode benchmarkinga, ki jim omogoča, da se primerjajo z najboljšimi in tako spoznajo lastno organizacijo in konkurente. S pridobljenimi informacijami lahko izboljšajo svoje poslovanje, produkte, storitve in procese. Benchmarking izhaja predvsem iz analiziranja in razumevanja obstoječih procesov, ki se odvijajo v organizaciji. Iz teoretičnih virov sem ugotovila, da ni mogoča enotna opredelitev pojma benchmarkinga, ker ga opredeljujejo različni avtorji različnih strok. Prav tako je pomembno, da na benchmarking ne gledamo ozko, zato sem v diplomskem delu posvetila pozornost pojmu kakovosti, kakovosti VVO in modelu merjenja kakovosti – CAF modelu, ki se tesno prepleta z benchmarkingom in je po navadi njegov prvi korak.

Prioritetno sem se v diplomski nalogi opredelila na interni benchmarking, na podlagi katerega sem z vprašalnikom zadovoljstva zaposlenih pri delu naredila analizo. Z analizo sem ugotovila, da so zaposleni zadovoljni pri svojem delu, nisem pa pridobila informacij, s katerimi bi lahko opredelila, zakaj eden od primerjanih enot deluje bolje od drugega, ker je bil predmet internega benchmarkinga zadovoljstvo pri delu. V vprašalnik so bile zajete vse dimenzije organizacijske klime in splošna ocena je povratna informacija za vodstvo organizacije, ki je tako pridobila podatke o svojih močnih področjih in prav tako o področjih, katere je potrebno izboljšati oziroma se jim v bodoče bolj posvetiti. To je predvsem področje notranjih odnosov, ki je bilo najnižje ocenjeno. Notranji odnosi so izredno pomembni za kakovostno izvajanje storitev. V VVO delata skupaj vzgojiteljica in pomočnica vzgojiteljice in zelo pomembno je, da je odnos med njima pozitiven in strokoven. Med notranje odnose pa spadajo tudi odnosi med zaposlenimi in vodstvom, ki morajo biti prav tako pozitivni, ker so pomemben dejavnik ugodne organizacijske klime, ki omogoča dobro opravljanje dela zaposlenih.

Pomembna je ugotovitev, da – če želi vrtec ohranjati pozitivno oceno zadovoljstva zaposlenih – bo moral večkrat poseči po analizah, s katerimi bo ugotavljal stanje v organizaciji, za kar je najprimernejši interni benchmarking. Interni benchmarking je neodvisen od okolja in je zato njegova izvedba hitra in ne povzroča višjih stroškov organizacije. Vodstvu pa omogoča vpogled v svoje lastno delovanje in od zaposlenih pridobiva povratne informacije, ki so podlaga in usmeritev za izboljšave organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. ANTONČIČ, Boštjan (1997). *Benchmarking v Sloveniji*. Teorija in praksa. 34, št. 5, str. 835-848.
2. AREH, Valentin (2007). *Kritična analiza uporabe orodij TQM za merjenje in ocenjevanje celovite kakovosti v izbranih državnih upravah*. Uprava. Letnik 5, št. 1, str. 97-116.
3. BREJC, Miha (2002). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
4. BOHINC, Franc, CETINSKI, Uršula, HARLANDER, Dušan, ILIJAŠ, Tomi, KRAPŠE, Štefan, KRAPŠE, Tatjana, LIPIČNIK, Bogdan, OGRAJENŠEK, Irena, PUČKO, Danijel, ZAJC, Neva (2005). *Planiranje v neprofitnem javnem sektorju: priročnik za managerje*. Educa, Nova Gorica.
5. BUKOVEC, Boris (2009). *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Fakulteta za uporabne družbene študije, Nova Gorica.
6. CROSBY, Philip B. (1990). *Kakovost je zastonj*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
7. DEVETAK, Gabrijel, VUKOVIČ, Goran (2002). *Marketing izobraževalnih storitev*. Moderna organizacija, Kranj.
8. EIPA, CAF – *Common Assessment Framework*. Dostopno 27. 03. 2011 na: <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>.
9. EU – Phare Business support program sme-fit (2004). *Poslovna odličnost za mala in srednja podjetja*. Dostopno 27. 03. 2011 na: <http://www.ueapme.com/business-support%20II/Training%20Tools/CNA/Quality%20Management/SL-Quality%20management.pdf>.
10. IVANKO, Štefan, STARE, Janez (2007). *Organizacijsko vedenje*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
11. KAVČIČ, Bogdan (2008). *Organizacijska kultura*. Visoka komercialna šola Celje, Celje.
12. KERN, Karmen. *Primerjava modelov odličnosti CAF in EFQM*. Dostopno 17. 10. 2011 na:

<http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/LiteraturaSlo/PrimerjavaCAFInEFQM.PDF>.

13. KOS, Blaž (2007). *Benchmarking*. Dostopno 09. 01. 2007 na: <http://www.blazkos.com/benchmarking.php>.
14. KOVAČ, Polona (2004). *Organizacijska kultura na podlagi evropskega modela odličnosti v javnem sektorju*. HRM. Letnik 2, št. 3, str. 42-45.
15. KOVAČ, Polona. *Zakaj in kako uvesti evropski model kakovosti Common Assessment Framework – CAF tudi v slovensko upravo*. Dostopno 27. 05. 2011 na: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Polonca_20Kovac.pdf.
16. KOVAČ, Polona (2008). *Integracija modela odličnosti EFQM in sistema uravnoteženih kazalnikov BSC v javni upravi*. Uprava. Letnik 6, št. 1, str. 57-80.
17. KOVAČ, Polona. *Skupni ocenjevalni okvir CAF kot most do globalizacije v javnih upravah Evropske unije*. Dostopno 27. 05. 2011 na: <http://search.avg.com/?d=4c64eb7b&v=7.005.030.004&i=23&tp=tb&q=kova%C4%8D%20polona%2C%20%C4%8Dlanki&lng=sl>.
18. KOVAČIČ, Art, SLABE ERKER, Renata (2006). *Od koncepta trajnosti k ek-socialnemu modelu tržnega gospodarstva in merjenje njegovega uresničevanja*. Naše gospodarstvo. Let. 52, št. 3-4, str. 98-109.
19. LEBER, Marjan (2004). *Leksikon metod inovacijskega menedžmenta kakovosti*. Fakulteta za strojništvo, Maribor.
20. MAROLT, Janez, GOMIŠČEK, Boštjan (2005). *Management kakovosti*. Moderna organizacija, Kranj.
21. MARJANOVIČ UMEK, Ljubica, FEKONJA PEKLAJ, Urška (2008). *Sodoben vrtec: možnosti za otrokov razvoj in zgodnje učenje*. Znanstvenoraziskovalni inštitut Filozofske fakultete, Ljubljana.
22. MARJANOVIČ UMEK, Ljubica, FEKONJA, Urška, KAVČIČ, Tina, POLJANŠEK, Anja, (2002). *Kakovost v vrtcih*. Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, Ljubljana.
23. MIHALIČ, Renata (2006). *Management človeškega kapitala*. Mihalič in Partner d.n.o., Škofja Loka.

24. MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO (2007). *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju – CAF 2006*. Dostopno 01. 06. 2011 na: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/CAF_2006__SLO_.pdf.
25. MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE (2002). *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju – CAF*. MNZ, Ljubljana.
26. MOŽINA, Stane et. al. (2002). *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
27. MOŽINA, Tanja (2003). *Kakovost v izobraževanju*. Andragoški center Slovenije, Ljubljana.
28. MOŽINA, Tanja (2010). *Kakovost kot (z)možnost*. Andragoški center Slovenije, Ljubljana.
29. MUSEK LEŠNIK, Kristijan, BERGANT, Katra (2001). *Samoevalvacija v vzgojno-izobraževalnih organizacijah*. Inštitut za psihologijo osebnosti, Ljubljana.
30. PEČAR, Zdravko (2004). *Management v javnem sektorju*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
31. PIPAN KERN, Karmen (2007). *Management stalnih izboljšav in modeli odličnosti (EFQM, CAF)*. HRM. Letnik 5, št. 17, str. 68-73.
32. PISKAR, Franka, DOLINŠEK, Slavko (2006). *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Fakulteta za management, Koper.
33. PIVKA, Marjan (2000). *Management kakovosti*. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
34. PRAŠNIKAR, Janez (2002). *Primerjajmo se z najboljšimi*. Časnik Finance, Ljubljana.
35. SCHEERENS, Jaap, HENDRIKS, Maria (2002). *Benchmarking the Quality of Education*. Andragoški center, Ljubljana.
36. SPENDOLINI, Michael J. (1992). *The benchmarking Process: Compensation and Benefits Review*. Saranac Lake.
37. SPENDOLINI, Michael J (1992). *The Benchmarking Book*. Amacom, New York.

38. ŠOBOTA, Marko, SKODLAR, Srečo, ČRV, Ivan, PREŠLENKOV, Vančo (1999). *Sistem kakovosti*. Gama system, Ljubljana.
39. ŠOSTAR, Adolf (2000). *Management kakovosti*. Fakulteta za strojništvo, Maribor.
40. TOPLAK BAKAN, Metka, URBAJS, Alojz (2003). *Kakovost po ISO 9001:2000*. Dostopno 12. 09. 2011 na: http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html#d0e90.
41. TRUNK ŠIRCA, Nada (2002). *Management – Kakovost – Razvoj*. Visoka šola za management, Koper.
42. URADNI LIST RS. *Zakon o vrtcih (ZVrt-UPB2)*. Dostopno 10. 11. 2005 na: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2005100&stevilka=4349>.
43. VRTEC X. *Letni delovni načrt* za šolsko leto 2009/10, 2010/11, 2011/12.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v organizaciji

Spoštovani!

Sem študentka Fakultete za upravo. Svoje šolanje zaključujem z diplomsko nalogo, katere podlaga je ta vprašalnik, zato Vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa in ovrednotite spodaj navedene trditve, iz katerih bom naredila analizo.

Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo prikazani samo skupinsko.

Ugotoviti želim, katera so tista glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo organizacijo in kako se v njej počutijo.

Prosim, da izpolnjene vprašalnike vrnete v centralni vrtec.

Že v naprej se Vam najlepše zahvaljujem.

Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

Spol

- 1.) moški
- 2.) ženski

Nivo v organizaciji

- 1.) višji in srednji menedžerji
- 2.) operativni vodje (izključno zadnji nivo vodenja)
- 3.) samostojni strokovni kadri (ki pa nimajo neposredno podrejenih ljudi)
- 4.) izvajalci

Stož v organizaciji

- 1.) do 2 leti
- 2.) od 2 do 5 let
- 3.) od 5 do 10 let
- 4.) od 10 do 20 let
- 5.) nad 20 let

Starost

- 1.) do 30 let
- 2.) od 30 do 40 let
- 3.) od 40 do 50 let
- 4.) nad 50 let

Stopnja izobrazbe

- 1.) dveletna srednja šola ali manj
- 2.) poklicna
- 3.) srednja šola
- 4.) višja šola
- 5.) visoka in več

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se ne Strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam	
1. Naš javni zavod ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
2. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
3. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
4. Naš javni zavod ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4	5
5. V našem javnem zavodu se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom.	1	2	3	4	5
6. Politika in cilji javnega zavoda so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
7. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
8. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
9. Zaposleni v našem javnem zavodu se zavedamo nujnosti sprememb.	1	2	3	4	5
10. Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	1	2	3	4	5
11. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.	1	2	3	4	5
12. Učinkovitost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	1	2	3	4	5
13. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
14. V našem javnem zavodu so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
15. Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.	1	2	3	4	5
16. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	3	4	5
17. Neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	1	2	3	4	5
18. V našem javnem zavodu se ceni dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
19. V našem javnem zavodu cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
20. Zaposleni ne bi zapustili javnega zavoda, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
21. Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
22. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
23. V javnem zavodu so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
24. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
25. V javnem zavodu se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
26. Vsaj enkrat letno imam strukturiran (temeljit) razgovor z vodjo.	1	2	3	4	5
27. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
28. Zaposleni v našem javnem zavodu smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
29. Naš javni zavod spada v primerjavi z drugimi javnimi zavodi v Sloveniji med bolj uspešne.	1	2	3	4	5
30. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
31. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
32. Zaposlenim se zaposlitev v javnem zavodu zdi varna oz.	1	2	3	4	5

zagotovljena.	
33. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1 2 3 4 5
34. Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.	1 2 3 4 5
35. Ponosni smo, da smo zaposleni v našem javnem zavodu.	1 2 3 4 5
36. Ljudje si medsebojno zaupajo.	1 2 3 4 5
37. V našem javnem zavodu so zadolžitve jasno opredeljene.	1 2 3 4 5
38. Javni zavod zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1 2 3 4 5
39. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1 2 3 4 5
40. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	1 2 3 4 5
41. Zaposleni cilje javnega zavoda sprejemamo za svoje.	1 2 3 4 5
42. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1 2 3 4 5
43. Komuniciranje temelji na dialogu.	1 2 3 4 5
44. V našem javnem zavodu odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi.	1 2 3 4 5
45. Zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1 2 3 4 5
46. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v našem javnem zavodu sprejemljive.	1 2 3 4 5
47. Naše poslovodstvo je učinkovito.	1 2 3 4 5
48. Naš javni zavod je učinkovit.	1 2 3 4 5
49. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1 2 3 4 5
50. Zaposleni v našem javnem zavodu smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1 2 3 4 5
51. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1 2 3 4 5
52. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1 2 3 4 5
53. V našem javnem zavodu je "ton" komuniciranja sproščen, prijateljski in enakopraven.	1 2 3 4 5
54. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1 2 3 4 5
55. Zaposleni zunaj javnega zavoda pozitivno govorimo o njem.	1 2 3 4 5
56. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1 2 3 4 5
57. Delovni sestanki so redni.	1 2 3 4 5
58. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1 2 3 4 5
59. Zaposleni smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1 2 3 4 5
60. V našem javnem zavodu med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.	1 2 3 4 5
61. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1 2 3 4 5
62. Zadovoljni smo z informiranostjo v javnem zavodu.	1 2 3 4 5
63. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1 2 3 4 5
64. Dober delovni rezultat se v našem javnem zavodu hitro opazi in je pohvaljen.	1 2 3 4 5
65. Sistem usposabljanja je dober.	1 2 3 4 5

Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje **vašega osebnega zadovoljstva** pri delu.

Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 srednje zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
--	---------------------------------	---	-------------------------------	--

66. ... z delom	1	2	3	4	5
67. ... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
68. ... s sodelavci	1	2	3	4	5
69. ... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
70. ... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
71. ... s plačo	1	2	3	4	5
72. ... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
73. ... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
74. ... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
75. ... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
76. ... z delovnim časom	1	2	3	4	5

Priloga 2: Analiza odgovorov v vprašalnikih pridobljenih iz centralnega vrtca

	TRDITEV	1	2	3	4	5
1	Naš javni zavod ima velik ugled v okolju.			2	13	13
2	Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.		1	4	16	7
3	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.		1	2	10	15
4	Naš javni zavod ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.			2	7	19
5	V našem javnem zavodu se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom.	12	8	5	2	1
6	Politika in cilji javnega zavoda so jasni vsem zaposlenim.		4	10	12	2
7	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	2	2	7	10	7
8	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.		2	8	16	2
9	Zaposleni v našem javnem zavodu se zavedamo nujnosti sprememb.		2	6	16	4
10	Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	2	3	1	17	5
11	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.			1	12	15
12	Učinkovitost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	1	2	5	16	4
13	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.		2	5	13	8
14	V našem javnem zavodu so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.		1	10	14	3
15	Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.		3	6	10	9
16	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	1	2	9	10	6
17	Neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	2	5	4	13	4
18	V našem javnem zavodu se ceni dobro opravljeno delo.		3	7	13	5
19	V našem javnem zavodu cenimo delo svojih sodelavcev.	1	3	8	10	6
20	Zaposleni ne bi zapustili javnega zavoda, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.		4	9	10	5
21	Konflikte rešujemo v skupno korist.	2	2	8	14	2
22	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.		1	5	15	7
23	V javnem zavodu so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	2	1	7	13	5
24	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	6	10	9
25	V javnem zavodu se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.		2	2	15	9
26	Vsaj enkrat letno imam strukturiran (temeljite) razgovor z vodjo.			1	16	11
27	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	3	6	9	8	2
28	Zaposleni v našem javnem zavodu smo zavzeti za svoje delo.			7	9	12
29	Naš javni zavod spada v primerjavi z drugimi javnimi zavodi v Sloveniji med bolj uspešne.		3	9	10	6
30	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	2	5	11	9	1
31	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	4	8	13	2
32	Zaposlenim se zaposlitev v javnem zavodu zdi varna oz. zagotovljena.		2	7	16	3

33	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	3	4	14	7	
34	Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.			6	16	6
35	Ponosni smo, da smo zaposleni v našem javnem zavodu.			4	7	17
36	Ljudje si medsebojno zaupajo.	3	5	11	7	2
37	V našem javnem zavodu so zadolžitve jasno opredeljene.		5	8	11	4
38	Javni zavod zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.		3	2	14	9
39	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1		8	7	12
40	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.			7	12	9
41	Zaposleni cilje javnega zavoda sprejemamo za svoje.		1	7	14	6
42	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.			1	11	16
43	Komuniciranje temelji na dialogu.		1	6	9	12
44	V našem javnem zavodu odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi.	6		9	10	3
45	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	1	10	13	3
46	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v našem javnem zavodu sprejemljive.		1	8	12	7
47	Naše poslovanje je učinkovito.		1	5	15	7
48	Naš javni zavod je učinkovit.			5	16	7
49	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1		6	13	8
50	Zaposleni v našem javnem zavodu smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	1	4	13	9
51	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.		4	6	14	4
52	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.		1	6	11	10
53	V našem javnem zavodu je "ton" komuniciranja sproščen, prijateljski in enakopraven.	1	2	5	10	10
54	Odnosi med zaposlenimi so dobri.		1	7	12	8
55	Zaposleni zunaj javnega zavoda pozitivno govorimo o njem.		1	1	14	12
56	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1		7	13	7
57	Delovni sestanki so redni.			2	10	16
58	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	4	13	8
59	Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.		1		11	16
60	V našem javnem zavodu med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.	1	3	7	12	5
61	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	1	3	10	7	7
62	Zadovoljni smo z informiranostjo v javnem zavodu.	2	1	5	16	4
63	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	4	3	7	12	2
64	Dober delovni rezultat se v našem javnem zavodu hitro opazi in je pohvaljen.	3	4	8	10	3
65	Sistem usposabljanja je dober.		1	7	14	6

ZADOVOLJSTVO PRI DELU	1	2	3	4	5
... z delom	1	1		11	15
... z vodstvom organizacije		1	5	10	12
... s sodelavci			5	12	11
... z neposredno nadrejenim		1	2	13	12
... z možnostmi za napredovanje	2	3	7	13	3
... s plačo	1	4	7	10	6
... s statusom v organizaciji		2	6	12	8
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)			8	13	7
... z možnostmi za izobraževanje		1	3	14	10
... s stalnostjo zaposlitve		1	6	6	15
... z delovnim časom		3	7	10	8

Priloga 3: Analiza odgovorov v vprašalnikih pridobljenih iz enot vrtca

	TRDITEV	1	2	3	4	5
1	Naš javni zavod ima velik ugled v okolju.			2	14	5
2	Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni.		2	3	11	5
3	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.		1	3	8	9
4	Naš javni zavod ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.		1	3	10	7
5	V našem javnem zavodu se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom.	9	7	4	1	
6	Politika in cilji javnega zavoda so jasni vsem zaposlenim.		4	6	10	1
7	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1		8	7	5
8	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	4	5	9	2
9	Zaposleni v našem javnem zavodu se zavedamo nujnosti sprememb.		1	4	12	4
10	Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.		1	1	15	4
11	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.			2	10	9
12	Učinkovitost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.	1	4	3	9	4
13	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.		2	3	9	7
14	V našem javnem zavodu so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.		1	8	11	1
15	Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu.		1	3	8	9
16	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.	3	3	6	7	2
17	Neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.	1	2	5	9	4
18	V našem javnem zavodu se ceni dobro opravljeno delo.		1	6	8	6
19	V našem javnem zavodu cenimo delo svojih sodelavcev.	1	1	5	9	5
20	Zaposleni ne bi zapustili javnega zavoda, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	3	8	7	2
21	Konflikte rešujemo v skupno korist.		4	5	9	3
22	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.		2	4	7	8
23	V javnem zavodu so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	2	2	4	10	3
24	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.		1	4	8	8
25	V javnem zavodu se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.		1	2	9	9
26	Vsaj enkrat letno imam strukturiran (temeljit) razgovor z vodjo.			2	13	6
27	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	4	3	9	4	1
28	Zaposleni v našem javnem zavodu smo zavzeti za svoje delo.			5	8	8
29	Naš javni zavod spada v primerjavi z drugimi javnimi zavodi v Sloveniji med bolj uspešne.		1	5	8	7
30	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	4	8	5	3
31	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	3	5	9	3
32	Zaposlenim se zaposlitev v javnem zavodu zdi varna oz. zagotovljena.		1	5	11	4
33	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	5	4	7	4	1

34	Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo.			6	12	3
35	Ponosni smo, da smo zaposleni v našem javnem zavodu.	1		2	8	10
36	Ljudje si medsebojno zaupajo.	2	3	7	7	2
37	V našem javnem zavodu so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	5	9	4
38	Javni zavod zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.		1	3	10	7
39	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1		5	6	9
40	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.			4	10	7
41	Zaposleni cilje javnega zavoda sprejemamo za svoje.		2	5	11	3
42	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.			2	8	11
43	Komuniciranje temelji na dialogu.	1	2	3	7	8
44	V našem javnem zavodu odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi.	4	2	7	6	2
45	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	1	7	9	3
46	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v našem javnem zavodu sprejemljive.		1	6	10	4
47	Naše poslovodstvo je učinkovito.		2	4	12	3
48	Naš javni zavod je učinkovit.			3	13	5
49	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	3		6	8	4
50	Zaposleni v našem javnem zavodu smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	2	1	3	13	2
51	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	2	3	2	11	3
52	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.		2	5	10	4
53	V našem javnem zavodu je "ton" komuniciranja sproščen, prijateljski in enakopraven.		4	3	14	
54	Odnosi med zaposlenimi so dobri.		4	5	8	4
55	Zaposleni zunaj javnega zavoda pozitivno govorimo o njem.		1	2	8	10
56	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.	1	1	5	9	5
57	Delovni sestanki so redni.		2	1	9	9
58	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.		1	3	10	7
59	Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.			1	8	12
60	V našem javnem zavodu med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.	1	1	4	9	6
61	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.	3	2	5	6	5
62	Zadovoljni smo z informiranostjo v javnem zavodu.	3	1	3	12	3
63	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	2	3	5	9	2
64	Dober delovni rezultat se v našem javnem zavodu hitro opazi in je pohvaljen.	3	2	6	6	4
65	Sistem usposabljanja je dober.		1	4	10	6

ZADOVOLJSTVO PRI DELU	1	2	3	4	5
... z delom	1	1		8	11
... z vodstvom organizacije	1	1	6	7	6
... s sodelavci			4	10	7
... z neposredno nadrejenim		2	6	10	3
... z možnostmi za napredovanje	1	2	5	8	5
... s plačo	1	5	6	9	
... s statusom v organizaciji	1	2	2	12	4
... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)			10	6	5
... z možnostmi za izobraževanje		2	3	9	7
... s stalnostjo zaposlitve		2	4	5	10
... z delovnim časom		3	5	10	3