

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo**

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN STRANK NA  
CENTRU ZA SOCIALNO DELO**

**Sara Zeme**

**Ljubljana, september 2013**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN STRANK NA CENTRU ZA  
SOCIALNO DELO**

Kandidatka:	Sara Zeme
Vpisna številka:	04038950
Študijski program:	Univerzitetni študijski program Uprava prva stopnja
Mentor:	doc. dr. Jože Benčina

Ljubljana, september 2013

## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA**

Podpisana Sara Zeme, študentka univerzitetnega študija prve stopnje, smer Uprava, z vpisno številko 04038950, sem avtorica diplomskega dela z naslovom »Zadovoljstvo zaposlenih in strank na Centru za socialno delo«

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 katerimi 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,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Nastija Močnik

Ljubljana, navedba datuma oddaje dela

Podpis avtorice:

## **POVZETEK**

V diplomskem delu smo ugotavljali zadovoljstvo zaposlenih in uporabnikov v javno socialnih storitvah. Osredotočili smo se na Center za socialno delo Celje, kjer je bila na podlagi anonimnih anketnih vprašalnikov izvedena študija primera ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih in uporabnikov. Center za socialno delo Celje enkrat letno izvaja raziskavo o zadovoljstvu svojih uporabnikov ter zaposlenih. Na ta način dobijo želene povratne informacije o tem, kako delujejo za same uporabnike, in ali so le-ti zadovoljni z opravljanjem njihovega dela. Tako lahko Center izboljša morebitne slabosti ter nadgrajuje svoje delo v prid uporabnikom. Namen in cilj diplomskega dela je bilo ugotoviti, kako se uporabniki spoznajo na delo Centra, kako so zadovoljni s samim delom zaposlenih, kakšna je kakovost z vidika zadovoljstva uporabnikov in kakšen je odnos zaposlenih do uporabnikov. Prav tako smo želeli ugotoviti in primerjati podatke med pričakovanji strank in njihovimi dejanskimi zaznavami o lastnostih zaposlenih ter sestavinah kakovosti. Prišli smo do spoznanja, da dejansko stanje ni v celoti doseglo pričakovanja strank. To pomeni, da so stranke imele višja pričakovanja od dejanskih zaznav. Ugotovili smo, kateri so glavni dejavniki ki, vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in strank, povzeli glavne ugotovitve študije primera ter katere so najboljše možne poti, za doseganje zadovoljstva zaposlenih in strank na CSD Celje. Pozornost smo namenili tudi zaposlenim, saj je kadrovski vir največje bogastvo oziroma kapital vsake organizacije in javna uprava ni izvzeta iz tega. Na zaposlene se usmerja vedno več pozornosti menedžerjev javne uprave z namenom narediti jih bolj zavzete, motivirane, delovno uspešne ter istočasno omogočiti njihov osebni razvoj in zadovoljstvo. Glede na ugotovljeno stanje, smo podali nekaj ukrepov za izboljšavo poslovanja in mobilnosti organizacije ter načrtovanje razvoja kadrov, ki temelji na izobraževanju in usposabljanju zaposlenih.

**Ključne besede: zadovoljstvo zaposlenih in uporabnikov javno socialnih storitev, dejavniki zadovoljstva, kakovost, motivacija**

# **SUMMARY**

## **SATISFACTION OF EMPLOYEES AND USERS OF THE SOCIAL SECURITY CENTRE**

The present thesis is about the satisfaction of employees and users of public social services. The thesis deals primarily with the Social security service in Celje, where a case study based on anonymous questionnaires was conducted in order to evaluate the satisfaction of the employees and users of their services. Once a year, the Social security service in Celje conducts a survey on the satisfaction of its users and employees. This way they get the desired feedback on their work with the users, and whether they are satisfied with the exercise of their work. Thus, the Centre may improve any weaknesses and improves its work for the benefit of the users. The purpose and aim of the thesis is to determine how the users are familiar with the work of the Centre, how satisfied they are with its work, what is the quality in terms of user satisfaction and what is the attitude of the employees toward the users of their services. The aim is also to determine and compare the data on customer expectations and their actual perception of the characteristics of the employees and quality ingredients. We came to the conclusion that the facts did not fully achieve customers' expectations. This means that customers have higher expectations than the actual perception. We have found which factors influence the satisfaction of employees and customers, and summarize the main findings of the case study and to identify the best possible way to achieve the satisfaction of employees and customers in the Centre. The result of this thesis is a report on the satisfaction of employees and users as well as potential improvements. Some attention is also dedicated to employees since the personnel are wealth or capital of each organization and the public administration is not exempt from this. Managers of public administration are increasingly focused on the employees in terms of how to make them more enthusiastic, motivated, and successful and at the same time how to enable their personal development and satisfaction. Depending on the situation found, we made some moves to improve business and mobility of the organization and planning of human resources development based on education and training of employees.

**Key words: satisfaction of the employees and users of the public social services, factors of satisfaction, quality, motivation**

# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	III
POVZETEK.....	IV
SUMMARY.....	V
KAZALO PONAŽORITEV.....	VII
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV.....	IX
SEZNAM TUJIH IZRAZOV.....	IX
1 UVOD.....	10
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN STRANK V JAVNEM SEKTORJU.....	13
2.1 E-QALIN MODEL ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI SOCIALNOVARSTVENIH STORITEV.....	14
2.2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V JAVNEM SEKTORJU.....	16
2.3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	17
2.3.1 Merjenje zadovoljstva zaposlenih.....	19
2.4 ZADOVOLJSTVO STRANK V JAVNEM SEKTORJU.....	20
2.5 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO STRANK.....	21
3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN UPORABNIKOV NA CSD CELJE.....	22
3.1 PREDSTAVITEV CENTRA ZA SOCIALNO DELO CELJE.....	22
3.2 ORGANIZIRANOST CSD CELJE.....	24
3.3 ANALIZA ŠTUDIJE PRIMERA CSD CELJE.....	25
3.4 RAZISKAVA UGOTAVLJANJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	26
3.5 RAZISKAVA UGOTAVLJANJA ZADOVOLJSTVA STRANK.....	30
3.6 PREVERJANJE HIPOTEZ.....	35
4 UGOTOVITVE.....	38
5 ZAKLJUČEK.....	40
LITERATURA IN VIRI.....	41

## **KAZALO PONAŽORITEV**

### **KAZALO GRAFIKONOV**

Grafikon 1: Starost (zaposleni).....	<b>26</b>
Grafikon 2: Izobrazba (zaposleni).....	<b>26</b>
Grafikon 3: Kako bi ravnali, če bi Vam naložili preveč dela?.....	<b>27</b>
Grafikon 4: Imate dovolj znanja za opravljanje svojih del in nalog?.....	<b>27</b>
Grafikon 5: Ali si želite spremembo delovnega mesta?.....	<b>28</b>
Grafikon 6: Stopnja strinjanja zaposlenih z navedenimi trditvami .....	<b>29</b>
Grafikon 7: Spol (stranke) .....	<b>30</b>
Grafikon 8: Starost .....	<b>30</b>
Grafikon 9: Izobrazba (stranke).....	<b>31</b>
Grafikon 10: Položaj (stranke).....	<b>31</b>
Grafikon 11: Kako dolgo ste čakali pred pisarno (v času uradnih ur)? .....	<b>32</b>
Graf 12: Kaj je bil po vašem mnenju vzrok čakanja? .....	<b>32</b>

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Omrežje modela E-Qalin .....	<b>15</b>
Slika 2: organizacijska shema CSD Celje.....	<b>24</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Materialni motivacijski dejavniki .....	<b>19</b>
Tabela 2: Opisne statistike pričakovanj in dejanskega stanja sestavin kakovosti.....	<b>33</b>
Tabela 3: Opisne statistike pričakovanj in dejanskega stanja lastnosti zaposlenih.....	<b>34</b>
Tabela 4: Prikaz komponent S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem in Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom. ....	<b>35</b>
Tabela 5: Prikaz komponent Dobro poznam vrednote našega CSD in Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom.....	<b>36</b>
Tabela 6: Prikaz komponent Dobro poznam vrednote našega CSD in S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem .....	<b>37</b>

## **KAZALO PRILOG**

PRILOGA A: Anketni vprašalnik za zaposlene na Centru za socialno delo Celje .....	<b>44</b>
PRILOGA B: Anketni vprašalnik za stranke Centra za socialno delo Celje .....	<b>48</b>
PRILOGA C: Frekvenčne porazdelitve vprašanj z lestvico (stranke).....	<b>51</b>
PRILOGA D: Stopnja strinjanja zaposlenih z navedenimi trditvami.....	<b>53</b>



## SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV

MJU	Ministrstvo za javno upravo
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti
CSD	Center za socialno delo
EFQM	Evropski model poslovne odličnosti (European Foundation For Quality Management)
E-QALIN	Evropski pilotni projekt vodenja kakovosti (European quality improving

## SEZNAM TUJIH IZRAZOV

Constant	Spremenljivka
Correlations	Povezanost
Correlation Coefficient	Korelacijski koeficient
Dependent Variable	Odzivna spremenljivka
Spearman's rho	Spearmanov koeficient korelacije
Standardized Coefficients	Standardiziran koeficient korelacije
Std. Error	Standardna napaka
Undependent Varialbe	Neodvisna spremenljivka
Unstandardized Coefficients	Nestandardiziran koeficient korelacije
Two tailed Test	Dvosmerni test

# 1 UVOD

V vsakršni organizaciji, tudi javni upravi, velja politika kakovosti, to so temeljne usmeritve, cilji in vrednote glede kakovosti. Na podlagi politike kakovosti je bilo mogoče pričeti z uvajanjem sodobnih orodij celovitega obvladovanja kakovosti Total quality management v organih javne uprave, s katerimi lažje določajo cilje in smer uravnoveženega razvoja in orodja. Osnovana je na vsem standardom in modelom skupnih temeljnih konceptih kakovosti, pa tudi na skupku splošno priznanih vrednot sodobne evropske uprave, kot so naravnost na uporabnika, voditeljstvo in stanovitnost namena, razvijanje partnerstva, razvoj in vključevanje zaposlenih, nenehne izboljšave procesov, stalno učenje in inoviranje, družbena odgovornost in usmerjenost v rezultate, tudi gospodarnost delovanja. Politika kakovosti vključuje tudi temeljna načela po Zakonu o državni upravi (zakonitost, samostojnost, politična nevtralnost, nepristranskost, odgovornost, odprtost), ni pa pozabila niti na etičnost kot temeljno sestavino kakovostnega dela v najširšem smislu (MJU, 8. 5. 2013).

Kakovost poslovanja organizacije v širšem smislu pomeni skladnost poslovanja s pričakovanji uporabnikov, torej se meri z zadovoljstvom uporabnikov. V ožjem smislu pa kakovost pomeni uspešno delovanje, merjeno s kazalniki. V teoriji in praksi prevladuje stališče, da mora javna uprava slediti dobri zgledom zasebnega sektorja in uporabiti orodja za upravljanje kakovosti, ki so se razvili tam. Kakovost poslovanja se v veliki meri zagotavlja s predpisi, kot so Zakon o splošnem upravnem postopku, Uredba o upravnem poslovanju itd. Različne organizacije uporabljajo različne modele in kriterije za ugotavljanje in dvigovanje kakovosti. Skupno jim je, da skušajo postaviti sistem kazalnikov, ki bodo merili uspešnost in učinkovitost državne uprave.

Eno glavnih načel celostnega obvladovanja kakovosti državne statistike je usmerjenost k uporabnikom, zato je potrebno nenehno opazovati, kako so ti zadovoljni z našimi storitvami, in analizirati njihove potrebe in zahteve. Organizacije preverjajo zadovoljstvo svojih uporabnikov s pomočjo anketnih vprašalnikov, ki so objavljeni na strani Ministrstva za javno upravo. Z anketami o zadovoljstvu uporabnikov želijo prepoznati in ugotoviti, kakšne so njihove potrebe, katere storitve pogrešajo, in posledično ustrezno izboljšati svoje delo (SURS, 2013).

V današnjem času se vodstva čedalje bolj zavedajo, da je mogoče z učinkovitimi treningi razvijati spretnosti, izboljšati storilnost in kakovost dela ter s tem neposredno vplivati na krepitev zvestobe zaposlenih. Pridobivanje novega znanja koristno vpliva na zaposlene tudi z vidika povečanja njihove samozavesti, zato je postalo stalno izobraževanje zaposlenih nujen del poslovne strategije vsakega podjetja.

Ena izmed opredelitev zadovoljstva zaposlenih pravi: »Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta, in sicer od

zadovoljstva z nalogami, do zadovoljstva z neposredno nadrejenimi, z možnostjo izobraževanja, s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanjem, s plačo, z delovnim časom in podobno« (Mihalič, 2006, str. 266).

Zadovoljstvo zaposlenih igra ključno vlogo pri vodenju organizacije in pri izvajanju učinkovitih strategij za razvoj človeških virov, kar pomeni, da je odločilno za krepitev in razvoj človeškega kapitala. Zagotovo pa lahko trdimo, da je zadovoljstvo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko želi pri delu in na delovnem mestu. Zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji in zadovoljstvo uporabnikov se močno prepletata, saj je od zaposlenih v veliki meri odvisno, kako zadovoljni bodo uporabniki s storitvami. Zato je zelo pomembno, da so organizacije usmerjene k uporabnikom, saj je treba nenehno opazovati, kako so ti zadovoljni s storitvami, in analizirati njihove potrebe in zahteve (SURS, 2013).

V diplomski nalogi bomo ugotavljali, ali so zaposleni zadovoljni oziroma ali pri delu kaj pogošajo. Tako lahko center za socialno delo iz prve roke dobi povratne informacije in izboljša morebitne slabosti ter nadgrajuje svoje delo v prid uporabnikom. Osredotočili se bomo na ugotavljanje zadovoljstva oziroma nezadovoljstva strank in zaposlenih na Centru za socialno delo Celje. To bomo naredili na podlagi anketnih vprašalnikov, s katerimi bomo zaposlene povprašali o njihovem zadovoljstvu z delom, ki ga opravljajo na Centru. Z anketnimi vprašalniki za uporabnike bomo analizirali njihovo zadovoljstvo o storitvah, ki so jih deležni na Centru. Ugotavljali bomo tudi letno zadovoljstvo zaposlenih in strank, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih in uporabnikov in kaj zaposlene motivira na delovnem mestu. S pomočjo preteklih raziskav, ki so bile narejene na Centru, bomo skušali ugotoviti, ali so zaposleni in stranke zadovoljnejši ali ne. Primerjali bomo končne ugotovitve obeh anket o zadovoljstvu strank in zaposlenih ter podali kritično oceno.

Cilj je, da na osnovi izvedenega merjenja zadovoljstva strank in zaposlenih pridobimo temeljne informacije o trenutnem stanju zadovoljstva strank in zaposlenih v organizaciji. Torej je naš glavni cilj preverjanje trenutnega stanja in ugotoviti, kako se uporabniki spoznajo na delo Centra oziroma kako so zadovoljni z njegovim delom. Zanima nas tudi, kakšna je kakovost dela zaposlenih ter odnos zaposlenih do uporabnikov.

Za izdelavo diplomskega dela so ključnega pomena naslednji **cilji**:

- s študijo primera ugotoviti ne/zadovoljstvo zaposlenih in strank na CSD Celje na podlagi splošnega anketnega vprašalnika
- ugotoviti in primerjati podatke med pričakovani strank in njihovimi dejanskimi zaznavami o lastnostih zaposlenih ter sestavinah kakovosti
- ugotoviti ključne dejavnike, ki vplivajo na ne/zadovoljstvo zaposlenih in strank
- povzeti glavne ugotovitve študije primera ter ugotoviti, katere so najboljše možne poti za doseganje zadovoljstva zaposlenih in strank na CSD Celje

Za pisanje diplomske naloge bomo uporabili informacije in podatke iz domače literature in člankov ter nekaj iz tujih virov in raziskav. Ostale podatke bomo pridobili s pomočjo interneta, v pomoč pa nam bodo tudi pretekle raziskave s Centra za socialno delo Celje.

Anketne vprašalnike, ki jih bomo uporabili, je pripravilo Ministrstvo za javno upravo in so bila izbrana za ugotavljanje kakovosti delovanja centrov za socialno delo in merjenje zadovoljstva uporabnikov ter zaposlenih (MJU, 2013). Anketne vprašalnike bomo dopolnili in spremenili, saj so se pokazale nekatere nepravilnosti, kot so podvojena in prezapleteno napisana vprašanja.

V okviru statistične metode bomo uporabili povprečje, standardni odklon, standardno napako povprečja in izvedli t-test parnih vzorcev. Predstavljen bo izvor vprašalnika in izvedba raziskave. Podatke bomo obdelali s pomočjo računalniškega programa SPSS.

V nalogi smo si zadali naslednje hipoteze, ki jih bomo skozi ugotavljanje zadovoljstva strank in zaposlenih skušali preveriti:

***H<sub>1</sub>**: Predpostavljamo, da pričakovanja strank o kakovosti in lastnostih zaposlenih presegajo oceno dejanskega stanja.*

***H<sub>2</sub>**: Predpostavljamo, da sodelovanje med zaposlenimi povečuje njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu.*

***H<sub>3</sub>**: Predpostavljamo, da dobro poznavanje vrednot CSD vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delovnim mestom.*

Diplomska naloga je sestavljena iz treh delov, uvoda, jedra in zaključka. Najprej bomo predstavili osnovne pojme, ki jih bomo uporabljali skozi celotno diplomsko nalogo. V jedru diplome je predstavljen model E-Qalin, to je sistem upravljanja s kakovostjo oziroma doseganja poslovne odličnosti, ki vključuje strukture, procese in rezultate ustanove ter zadovoljstvo uporabnikov in zaposlenih ter metode merjenja njihovega zadovoljstva in učinkovitosti. Opredelili bomo tudi, kaj motivira zaposlene in stranke ter dejavnike, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Predvsem se bomo osredotočili na ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih in strank na CSD Celje. V organizaciji vsako leto opravljajo podrobne raziskave o zadovoljstvu strank, zato bomo lahko s pomočjo že obstoječih anketnih vprašalnikov izvedli analizo ter za primerjavo rezultatov uporabili že predhodno dobljene podatke. Način ugotavljanja kakovosti mora biti prilagojen značilnostim in potrebam organizacije, zato bo model prilagojen socialnovarstvenim storitvam in njihovim uporabnikom.

Struktura diplomskega dela obsega pet poglavij. V uvodu bralca seznanimo s problemom in predmetom raziskovanja. V drugem poglavju bomo opredelili zadovoljstvo zaposlenih in strank v javnem sektorju, ugotavljali, kaj motivira zaposlene pri delu in kateri so najboljši načini motivacije pri delu, ter kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in uporabnikov. V tretjem delu bomo predstavili CSD Celje in svojo lastno raziskavo, ugotovitve ter morebitne izboljšave. V četrtem delu pa bodo predstavljene zaključne misli in ugotovitve, do katerih bomo prišli med pisanjem diplomske naloge.

## **2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN STRANK V JAVNEM SEKTORJU**

Zadovoljstvo se kot eden ključnih dejavnikov vzdrževanja odnosov s porabniki v svoji opredeljeni močno veže tako na kakovost kot tudi lojalnost. V nadaljevanju bomo predstavili zadovoljstvo zaposlenih in strank v javnem sektorju.

Organizacije delujejo v smeri zadovoljevanja potreb uporabnikov, saj je to eden izmed ključnih kriterijev za njihov obstoj na trgu. Povezanost zaposlenih v organizaciji in zadovoljstvo uporabnikov se močno prepletata, saj je v veliki meri odvisno od samih zaposlenih, kako bodo uporabniki zadovoljni s storitvami.

Zadovoljstvo je največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu. Trdimo lahko, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in nenazadnje vsaka organizacija. Le zadovoljni zaposleni so namreč lahko pri delu učinkoviti in uspešni in zato je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina zadovoljnih posameznikov. Organizacija je močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni (Mihalič, 2008, str. 4).

Ne smemo pozabiti, da bo zadovoljen človek bolj motiviran, da zadovoljstvo prenaša na drugega. Zato je zadovoljstvo zaposlenih pomemben dejavnik zadovoljstva uporabnikov. »Prijazna javna uprava« v širšem smislu zajema vse elemente zadovoljstva uporabnikov. V ožjem pomenu besede pa prijaznost pomeni kakovosten osebn, človeški stik. Uslužbenec, ki obvlada odnose z uporabniki, lahko ublaži napete situacije, ki jih povzročajo zapletena zakonodaja, neurejeni prostori, vrste in zaostanki.

Treba je poudariti, da si s povečanjem preglednosti dela uprave in z obveznim ugotavljanjem in upoštevanjem zadovoljstva strank v razmerju do uporabnikov javnih storitev prizadevamo za operacionalizacijo načela »usmerjenost k strankam« (MNZ, 2004, str. 11).

Rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih in strank v organizaciji, v našem primeru na CSD Celje, nam dajejo potrebne informacije o stopnji zadovoljstva zaposlenih in strank. Na njihovi osnovi namreč dobimo vpogled v elemente dela in delovna mesta, za katere se izkaže, da jih je treba morda spremeniti, nadgraditi ali celo uvesti v smeri doseganja večjega zadovoljstva. Z rezultati analiz dobimo vpogled v tako imenovano »organizacijsko počutje«, ki ga moramo upoštevati pri načrtovanju drugih projektov in sprememb, razvojnih poti zaposlenih in podobno. Nenazadnje pa z možnostjo izboljšanja stanja na področju zadovoljstva strank in zaposlenih pridobimo močno orodje za povečanje organizacijske uspešnosti in učinkovitosti (Mihalič R., 2008, str. 104).

## **2.1 E-QALIN MODEL ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI SOCIALNOVARSTVENIH STORITEV**

Organizacije zagotavljajo svoj obstoj in razvoj z delovanjem in obnašanjem, ki morata biti ustrezno učinkovita in uspešna. Odvisna sta od doseganja ustreznih rezultatov pri svojem delovanju in obnašanju. Da lahko organizacija doseže takšne rezultate, mora izpolniti vsaj dva izhodiščna pogoja, in sicer: ustrezno uporabiti razpoložljive vire za ustvarjanje rezultatov in ustvariti rezultate, primerne za potrebe in zahteve odjemalcev (revija Organizacija, 2005, str. 570).

Za to je ekspertna skupina razvila model, v kateri so sodelovali strokovnjaki za upravljanje s kakovostjo, izobraževalne ustanove, direktorji in drugi vodilni kadri iz domov za starejše, zastopniki poklicnih združenj, ustanovitelji domov in uporabniki. Sodelujoče organizacije ali posamezniki so bili iz Avstrije, Slovenije, Italije, Nemčije, Luksemburga in Nizozemske (Firis, 2013).

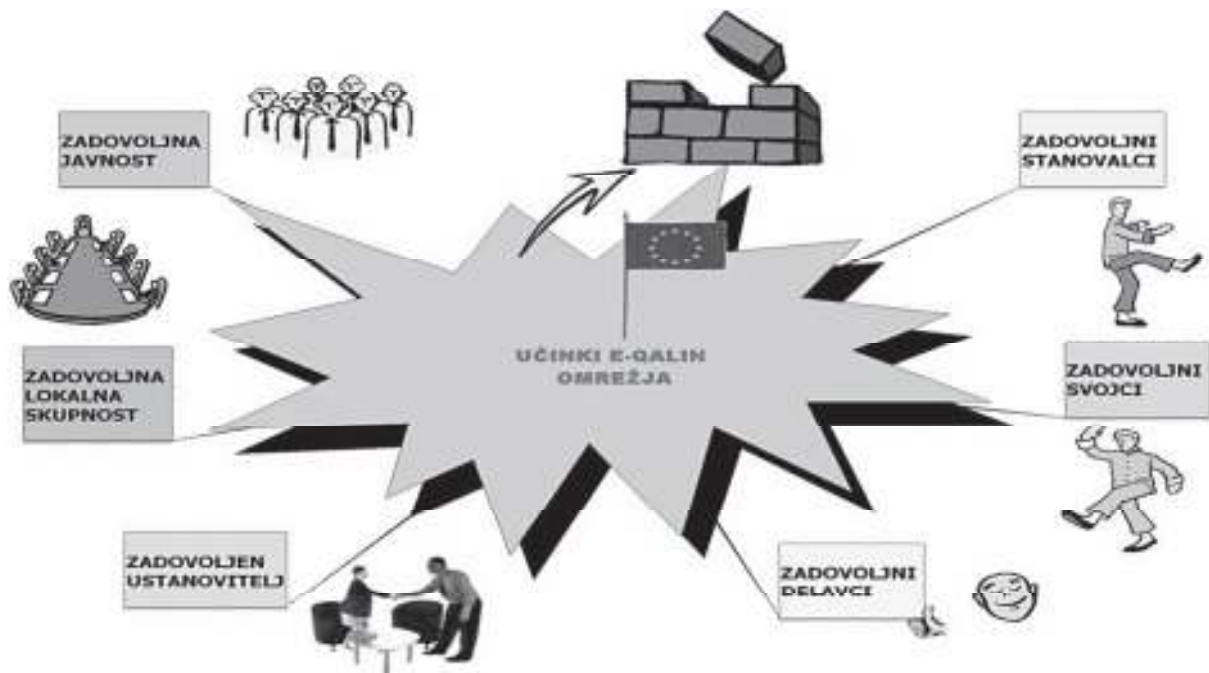
Sistem upravljanja s kakovostjo oziroma doseganja poslovne odličnosti vključuje strukture, procese in rezultate ustanove. Kakovost vseh treh področij se preverja s pomočjo samoocenjevanja (Self Assessment). Da bi upravljanje s kakovostjo potekalo uspešno, se mora v vsaki ustanovi ustrezno izobraziti določeno število procesnih vodij. Njihova naloga je, da v ustanovi sprožijo in vodijo oziroma usmerjajo proces učenja (Firis, 2013).

Razvili so model, ki se imenuje E-Qalin (European quality-improving learning) in je vseevropski model upravljanja s kakovostjo v domovih za starejše, varstveno delovnih centrih in socialno varstvenih zavodih za usposabljanje izvajalcev pomoči na domu in na centrih za socialno delo, katerega razvoj je v okviru sklada Leonardo da Vinci podprla Evropska skupnost.

E-Qalin deluje na petih področjih, in sicer z vidika:

- stanovalcev (sprejem v dom, transfer v zunanje ustanove, preselitev, izselitev, osebna biografija, zasebnost, oblikovanje življenja in komuniciranja, negovalni proces, medicinsko terapevtska obravnava, spremljanje umirajočih in slovo),
- zaposlenih (razporeditev zaposlenih, delovni čas, komuniciranje in obveščanje, sodelovanje in participacija, spodbuda in motivacija, izboljšanje zdravja),
- vodstva (politika ustanove, finančni viri, procesno vodenje, organizacija, upravljanje kadrov, vodenje zaposlenih, razvoj kadrov, kakovost, upravljanje zgradb in naprav),
- okolja (svojci in obiskovalci, partnerji in širša družba, delo z mediji in javnostmi, upravni organi),
- učeče se organizacije (učenje: iz izkušenj in od drugih, osnovno, dodatno in dopolnilno izobraževanje, inovacije; ocenjevanje: instrumenti za samoocenjevanje in neodvisno zunanjo presojo, refleksija in povratna informacija) (Firis, 2010).

**Slika 1: Omrežje modela E-Qalin**



Vir: Krajnc (2007, str. 51)

Za E-Qalin je značilno, da je naravnano operativno, zajema vse hierarhične ravni v organizaciji in pospešuje aktivno vključevanje zaposlenih. V ta namen so pripravljena tri izobraževanja, ki so povezana z modelom E-Qalin: izobraževanje za procesne vodje, izobraževanje za moderatorje in izobraževanje za naravnano na uporabnike in procese (Firis, 2013).

Vodilni delavci se usposobijo za multiplikatorje pri uvajanju modela, da bi znotraj organizacije sprožili učni in razvojni proces za obvladovanje kakovosti. Pozornost se usmerja na ključne dejavnike, ki so pomembni za dobro delo (motivacija zaposlenih, pomen procesov, organizacijske kulture, vodenja, povezanosti različnih dejavnikov), in omogočajo sistematičnost. Spodbuja ustanove, da gledajo naprej in se ne zadovoljijo z doseženim procesom (proces kontinuiranih izboljšav ter trajnostni razvoj). Omogočajo tudi, da si ustanove same, glede na svojo specifičnost, postavijo optimalne cilje in optimalno hitrost spreminjanja (Firis, 2010).

Predvideni učinki upravljanja kakovosti po E-Qalinu so (Bureau Veritas, 2013):

- boljša kakovost storitve za uporabnike,
- večja motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih,
- pomoč vodstvu in zaposlenim pri zagotavljanju ter izpopolnjevanju kakovostnih storitev,
- usposobljenost zaposlenih za razmišljanje o kakovosti, specifični za dejavnost,
- pospeševanje ozaveščenosti o kakovosti v zavodih in socialni politiki,
- nacionalna in mednarodna primerljivost domov,
- certificiranje specifične dejavnosti in blagovnih znamk.

## 2.2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V JAVNEM SEKTORJU

Človeški viri so v organizaciji prevladujoči konkurenčni vzvod pri poslovanju. Organizacije se odlikujejo po tem, da se njihovi zaposleni čutijo zelo povezani z organizacijo in njenim poslovanjem. Vodje morajo zaposlenim pomagati doseči visoko raven delovne uspešnosti, jim zaupati ter priskrbeti in delegirati visoke stopnje odgovornosti in pristojnosti. Vse to lahko dosežejo s primerno organizacijsko strukturo, ki daje zaposlenim občutek pomembnosti in vpliva na njihovo zavzetost za delo, inovativnost pa tudi na uspešnost organizacije (Verle, 2009, str. 64).

Ena izmed opredelitev pravi: »Zadovoljstvo na delovnem mestu je skupek občutij in prepričanj, ki jih imajo ljudje o delovnem mestu, ki ga opravljajo. Zakaj je zadovoljstvo na delovnem mestu tako pomembno za menedžerje in raziskovalce? Zaradi možnosti vplivanja na veliko število vodenj v organizaciji in zagotavljanja zadovoljstva na delovnem mestu« (George, Jones, 1996, str. 70).

Druga opredelitev pravi: »Zadovoljstvo na delovnem mestu je skupek naklonjenih in nenaklonjenih občutkov, s katerimi zaposleni označijo svoje delo. Je relativen občutek zadovoljstva ali nezadovoljstva, ki se razlikuje od objektivnih mišljenj in pričakovanega obnašanja« (Davis, Newstrom, 1989, str. 176).

Tretja opredelitev pravi: »Zadovoljstvo na delovnem mestu je vedenje oziroma čustven odziv zaposlenega na določene naloge, fizične in socialne pogoje dela. Zadovoljstvo na delovnem mestu motivira in vodi posameznika k doseganju višjih ciljev in samopotrjevanju« (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1997, str. 98).

Mihalič (2008, str. 4) definira zadovoljstvo zaposlenih kot: »Zadovoljstvo zaposlenih (employee satisfaction) lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta.« Enostavneje lahko zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu opredelimo kot občutek, ki preveva posameznika in na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno.

Od zaposlenih v javni upravi se pričakuje, da se zavedajo, da služijo javnosti in da so natančni, točni, zanesljivi, odgovorni, iznajdljivi, vpljudni, imajo red in podobno. Pomembno je nameniti pozornost zaposlenim, da ne postanejo nezadovoljni. Če do tega pride, je treba odkriti njihov vzrok nezadovoljstva in ga čim prej odpraviti oziroma njihov položaj spremeniti na boljše. Nuditi jim je treba stalno usposabljanje in izobraževanje ter možnost napredovanja.

Če povzamemo definicije različnih avtorjev, ki so opredelili zadovoljstvo zaposlenih v javnem sektorju, lahko rečemo, da zadovoljstvo na delovnem mestu opredeljujemo kot stališča in občutke, ki jih odražajo zaposleni pri svojem delu. Pozitiven in odobravalen odnos do dela kaže zadovoljstvo z delom, medtem ko negativna stališča in občutki odražajo nezadovoljstvo



pri delu. Zadovoljen zaposleni je veliko bolj dovzeten za delo, zato tudi bolje dela, rezultat tega pa se kaže v uspešnosti organizacije.

Organizacija začne ugotavljati zadovoljstvo svojih zaposlenih in dejavnike, ki jih je treba v organizaciji izboljšati za povečanje njihovega zadovoljstva. Zaveda se, da imajo le zadovoljni zaposleni zadovoljne stranke, zato jih skuša spodbuditi k boljšemu delu. Osredotoča se na organizacijsko kulturo in jo postopno spreminja, zaposlene pa spodbuja k spremembam. Poudarja učenje na osebni in organizacijski ravni (Žurga, 2007, str. 32).

### **2.3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni dejavniki. Ti so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela in podobno. Ključno vprašanje pa je, kateri so v praksi dejansko najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih. Po rezultatih najboljše mednarodne raziskave na tem področju so ti elementi zlasti definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje dosežkov preko osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih poslovnih odnosih, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi ter motiviranje (Mihalič, 2008, str. 5).

Zaposleni v zameno za svojo prisotnost na delu, lojalnost podjetju in opravljanje svojega dela zahtevajo plačo in nagrade, kot so ugodnosti, napredovanje, pohvale, soodločanje, samostojnost, občutek notranjega zadovoljstva in ponos nad opravljenim delom. Povračila v obliki nagrade, ki morajo slediti uspešno opravljenemu delu posameznika, predstavljajo nagrajevanje (Kerševan, 2000, str. 142).

Dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, Herzberg imenuje motivacijski dejavniki. Ti dejavniki izvirajo neposredno iz dela in povzročajo zadovoljstvo, če so zaposleni zadovoljni, in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljni. Med te dejavnike uvrščamo uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, delovne dosežke, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje in zadovoljstvo pri delu (Černetič, 2007, str. 226).

- Možnost napredovanja

Če zaposleni vedo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje ter da je le-to odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo bolj motivirani in pripravljeni vložiti več truda v svoje delo.

- Zanimivo delo, polno izzivov

Če se posameznik dolgočasi pri delu, to pomeni, da to delo ni dovolj zahtevno zanj. Delo se mu zdi enostavno, z lahkoto ga opravi in vanj ne vlaga veliko truda in energije. Takšnemu človeku je potrebno ponuditi izzivov polno delo in rezultati bodo zelo dobri.

- Vodenje in organizacija dela

Vodje, ki so usmerjeni k zaposlenim, izvajajo ohlapen nadzor, jim dajejo priznanja in pohvale, izrekajo pripombe in graje ter skrbijo za nemoten potek dela.

- Ugodni delovni pogoji

Zaposleni si kot dobre delovne pogoje predstavljajo majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah in hrup.

- Dobri medsebojni odnosi

Sodelovanje med zaposlenimi povečuje njihovo motivacijo in s tem delovni učinek. Skupni napor in sodelovanje dajeta občutek skupne pripadnosti, kar zopet povečuje delovni učinek, hkrati pa izboljšuje odnose med zaposlenimi.

- Priznanje za rezultate, uspeh

Ljudje si želijo priznanje za svoje delo. Če ga ne dobijo, v prihodnosti ne bodo motivirani za delo. Le-to bo slabo opravljeno, ljudje bodo nesrečni, podjetje bo imelo slabše rezultate.

- Odgovornost in samostojnost pri delu

Zaposleni imajo možnost odločanja o tem, kaj in kako bodo izpeljali delovno nalogo, samostojno si razporejajo delovni čas, vključeni so v odločanje o splošnih zadevah podjetja.

- Cilji in poznavanje rezultatov dela

Zaposleni bodo motivirani za delo, če bodo imeli jasno opredeljene cilje in bodo jasno vedeli, kdaj so uspešno prišli do njih.

Našteti dejavniki so tako imenovani *nematerialni* oziroma *nefinančni motivacijski* dejavniki, ki postajajo čedalje pomembnejši. V vsaki organizaciji je treba ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki delujejo na zaposlene in kakšna je njihova pomembnost.

Lipičnik (1998, str. 162) definira motivacijske dejavnike tako: »Motivacijski dejavniki so tista spodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke za vsako aktivnost je treba iskati v človekovih potrebah in željah. Le-te so odvisne od mnogih, tako družbeno-ekonomskih kot osebnih dejavnikov.«

Tako materialni kot nematerialni motivacijski dejavniki so, gledano s stališča motiviranja posameznika, med seboj zelo povezani. Visoka plača je na primer materialni dejavnik, vendar poleg tega pomeni še določen ugled in višji družbeni položaj, kar jo posredno uvršča med nematerialne dejavnike. Po drugi strani pa se v višji plači odraža velika odgovornost, kar pomeni da se zadovoljijo tako nematerialne kot materialne potrebe (Uhan, 2000, str. 31, 32).

Med *materialnimi motivacijskimi* dejavniki prevladuje denar oziroma plača. Dolgo je veljajo mnenje, da je to edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da temu ni tako. Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda in zagotavlja večjo kupno moč. Merila, ki jih uporabljajo v organizacijah kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki, saj motivirajo delovanje posameznikov (Uhan, 2000, str. 32).

Mihalič (2008, str. 38) meni, da: »Plača torej ni ključ do zadovoljstva zaposlenega, lahko pa pomembno pripomore k le-temu.«

Med materialne motivacijske dejavnike poleg plače uvrščamo še najrazličnejše nagrade, premije, bonuse in dodatke. Razdelimo jih v dve skupini, in sicer (glej tabelo 1) na neposredne materialne prihodke, ki jih zaposleni dobijo v denarju, in na posredne materialne prihodke, ki prispevajo k višjemu individualnemu materialnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le-ti ne dobivajo v obliki denarja (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 613, 614).

**Tabela 1: Materialni motivacijski dejavniki**

<i>NEPOSREDNI DENARNI PRIHODKI</i> kamor sodi sistem plač in druge materialne nagrade, ki so odvisne od dela posameznika oziroma skupine in se iz individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo.	<i>POSREDNI DENARNI PRIHODKI</i> kamor sodi cela vrsta materialnih ugodnosti, ki z vidika posameznika ne pomenijo denarne nagrade, niti niso odvisne od delovnega učinka in uspešnosti.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• osnovna plača (fiksni in variabilni del),</li> <li>• bonusi in nagrade,</li> <li>• dodatki za inovacije in ustvarjalnost,</li> <li>• dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika,</li> <li>• dodatki vezani na rezultate in dobičke,</li> <li>• delež od dobička podjetja,</li> <li>• delež v lastništvu podjetja,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdravstveno in pokojninsko zavarovanje,</li> <li>• plačilo za prehrano,</li> <li>• štipendije in šolnine,</li> <li>• plačane odsotnosti z dela in dela prosti dnevi,</li> <li>• različne oblike življenjskega zavarovanja,</li> <li>• plačani dopusti,</li> <li>• plačilo rekreacije,</li> <li>• plačilo prevoza na delo,</li> <li>• službeno vozilo,</li> <li>• prispevki za primer nezaposlenosti,</li> <li>• regres in božičnica.</li> </ul>

Vir: Bahtijarevič-Šiber (1999, str. 614)

### **2.3.1 Merjenje zadovoljstva zaposlenih**

Na osnovi izvedenega merjenja zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih pridobimo temeljne informacije o trenutnem stanju tako zadovoljstva kot pripadnosti zaposlenih organizaciji. Z merjenjem izvemo tudi, kako velik izziv nas čaka na določenem področju v organizaciji, spoznamo, kje so naše prednosti, pridobimo temelje za lažje upravljanje zadovoljstva in nenazadnje lahko s periodičnimi merjenji spremenimo napredek na določenem področju.

Merjenje zadovoljstva zaposlenih se opravlja enkrat letno, prav tako je priporočljivo, da ga izvedemo pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji, kot so obsežnejše reorganizacije, prestrukturiranje, večja odpuščanja zaposlenih in podobno. Le na takšen način lahko spremljamo, kako so posamezne spremembe v organizaciji sprejeli zaposleni, kakšen učinek so povzročile na zadovoljstvo in podobno (Mihalič, 2008, str. 90).

Pogoj za izboljševanje organizacije zahteva dobro poznavanje obstoječega stanja, kar pa zahteva merjenje in nadzorovanje delovanja procesov v organizaciji. Merjenje organizacije je pomembno tudi zaradi naslednjih trditev (Žurga, 2007, str. 35):

- Če ne merimo rezultatov, ne moremo razlikovati uspeha od neuspeha.
- Če ne znamo prepoznati dosežkov, jih ne moremo nadgrajevati.
- Če ne zmoremo nadgrajevati dosežkov, potem verjetno nadgrajujemo neuspehe oziroma slabo delo.
- Če ne znamo prepoznati dosežkov, se iz njih ne moremo učiti.
- Če ne znamo prepoznati slabega dela, ga ne moremo popraviti.
- Če znamo rezultate prikazati, lažje dosegamo podporo javnosti.

#### Vprašalnik za merjenje zadovoljstva:

V namen merjenja stopnje zadovoljstva se uporabi anketni vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih. Anketiranje zaposlenih izvede oddelek, pristojen za razvoj človeških virov in človeškega kapitala oziroma temu ustrezna enota ali za to odgovoren posameznik v organizaciji. Poskrbimo, da anketiranje poteka anonimno in da imajo zaposleni na voljo dovolj časa. Vprašalnik izpolnjujejo tako, da pri vsakem izmed navedenih elementov označijo enega izmed možnih odgovorov. Pri prvem merjenju zadovoljstva zaposlenih pa le-tega izvedemo v nevtralnem časovnem obdobju, ko je dogajanje v organizaciji čim bolj povprečno oziroma ko zaposleni niso pod vplivom večjih sprememb (Mihalič, 2008, str. 91).

## **2.4 ZADOVOLJSTVO STRANK V JAVNEM SEKTORJU**

V prejšnjem poglavju smo govorili o zadovoljstvu zaposlenih, sedaj pa bomo namenili pozornost zadovoljstvu strank.

Eno glavnih načel celostnega obvladovanja kakovosti državne statistike je usmerjenost k uporabnikom, zato je potrebno nenehno opazovati, kako so ti zadovoljni z našimi storitvami, in analizirati njihove potrebe in zahteve. Organizacije preverjajo zadovoljstvo svojih uporabnikov s pomočjo anketnih vprašalnikov, ki so objavljeni na strani Ministrstva za javno upravo. Z anketami o zadovoljstvu uporabnikov želimo prepoznati in ugotoviti, kakšne so njihove potrebe, katere storitve pogrešajo, in posledično ustrezno izboljšati svoje delo. Poleg tega so rezultati analiz pomembni pri pripravah podrobnejših ocen trenutnega stanja sistema

državne statistike in pri pripravah nadaljnjih aktivnosti za usklajevanje s Kodeksom ravnanja evropske statistike (SURS, 2013).

Za uspešno izvajanje diseminacijske politike, pri čemer ima sodelovanje z uporabniki pomembno vlogo, je med drugim potrebna tudi vzpostavitev učinkovitega sistema za spremljanje vseh ravni uporabe in zadovoljstva različnih skupin uporabnikov. Ankete razvijajo na podlagi spremljanja dobrih praks v okviru Evropskega statističnega sistema. Poleg stalnih vsebinskih dopolnitev raziskav se ankete prilagajajo tudi novim, sodobnejšim načinom anketiranja (SURS, 2013).

Uporabnik bo zadovoljen, če bodo uradniki držali besedo in opravili storitev v roku in na način, kot so obljubili, in nezadovoljen, če bodo dajali nerealne obljube, ki jih ne bodo mogli uresničiti (Virant, 2003).

Vodje organizacije morajo upoštevati uporabnikova pričakovanja in izboljševati svoje delovanje oziroma poslovanje v prid uporabnikom. Organizacija mora primerjati podatke med pričakovanji strank in njihovimi dejanskimi zaznavami sestavin kakovosti delovanja organizacije same.

## **2.5 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO STRANK**

Raziskave so pokazale, da je zadovoljstvo strank z opravljeno storitvijo eden glavnih dejavnikov uspeha.

Zadovoljstvo uporabnika je odvisno od številnih elementov storitve, med katerimi je treba poudariti zlasti naslednje (Virant, 2003):

- informacije o upravnih storitvah,
- prostorska in časovna dostopnost,
- enostavnost naročila, postopka in plačila,
- kakovost osebnega stika, strokovnost in urejenost uslužbenca,
- urejenost poslovnih prostorov,
- odzivnost na kritike, pripombe, predloge in pohvale ter zanesljivost.

Za zadovoljstvo uporabnika so pomembni urejeni poslovni prostori. Ti pri uporabniku ustvarijo prijeten občutek, poleg tega pa le primerni in urejeni prostori lajšajo čakanje v vrstah. Investiranje v poslovne prostore, v katerih prihaja do komunikacije z uporabniki, je zato velikega pomena za zadovoljstvo uporabnikov.

Vsaka organizacija, ki ji je mar za zadovoljstvo uporabnikov, tenkočutno prisluhne njihovem mnenju, oceni in želji. Institucije javne uprave morajo sistematično spremljati zadovoljstvo uporabnikov in iz ugotovitev izpeljati ustrezne sklepe in ukrepe. Omogočiti morajo uporabnikom, da ta stališča posredujejo na različne načine (pisno, ustno, v knjigah pritožb in pohval, v posebnih nabiralnikih, anonimno ali podpisano, po telefonu in v rubrikah »pišite nam« na domačih spletnih straneh (Virant, 2003).

## **3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN UPORABNIKOV NA CSD CELJE**

### **3.1 PREDSTAVITEV CENTRA ZA SOCIALNO DELO CELJE**

Centri za socialno delo delujejo pod okriljem Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve (MDDSZ), ki je pristojno za naloge na področju socialnega varstva in socialnega skrbstva, za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, za preprečevanje dela in zaposlovanja na črno, ureja zavarovanje za čas brezposelnosti, štipendiranje in poklicno izobraževanje, varnost pri delu in nudi družbeno pomoč ogroženim posameznikom, družinam in skupinam prebivalstva. Usposablja otroke z motnjami v razvoju in varstvo oseb, ki ne morejo skrbeti same zase, ter skrbi za obnovo in vzdrževanje grobov in grobišč vojnih veteranov in žrtev vojn (MDDSZ, 2013).

Center za socialno delo Celje (CSD Celje) je javni zavod, ki opravlja socialno varstveno dejavnost na območju Upravne enote Celje za štiri občine: Celje, Štore, Dobrno in Vojnik.

Uporabniki Centra so posamezniki in družine v materialni in duševni stiski, otroci in mladostniki, ki so prikrajšani za normalno družinsko življenje, s težavami v odraščanju in v šoli, ljudje s težavami v medsebojnih odnosih, osebe, ki preživljajo nasilje, brezdomci, starostniki, ki ne morejo skrbeti zase, in vsi tisti, ki potrebujejo pomoč in podporo za reševanje svojih stisk.

CSD po uradni dolžnosti pridobi podatke, potrebne za obravnavo vloge in odločanje o pravicah, tako iz lastne evidence kot tudi iz uradnih evidenc, ki jih vodijo upravni organi in drugi državni organi, organi lokalnih skupnosti ali nosilci javnih pooblastil, razen če to stranka izrecno prepove.

Podatki se zbirajo neposredno od posameznika za njega in njegove družinske člane ter iz drugih uradnih zbirk, ki jih v Republiki Sloveniji vodijo za to pooblaščen organi in organizacije. Ministrstvo in centri pridobivajo osebne podatke iz obstoječih zbirk osebnih podatkov od naslednjih upravljavcev:

- Ministrstva za notranje zadeve
- Ministrstva za šolstvo in šport in izvajalcev vzgojne in izobraževalne dejavnosti
- Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije
- Zavoda za zdravstveno zavarovanje
- Izvajalcev zdravstvenih dejavnosti
- Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje
- Jamstvenega in preživninskega sklada Republike Slovenije
- Davčne uprave Slovenije
- Geodetske uprave
- Izvajalcev socialno varstvene dejavnosti

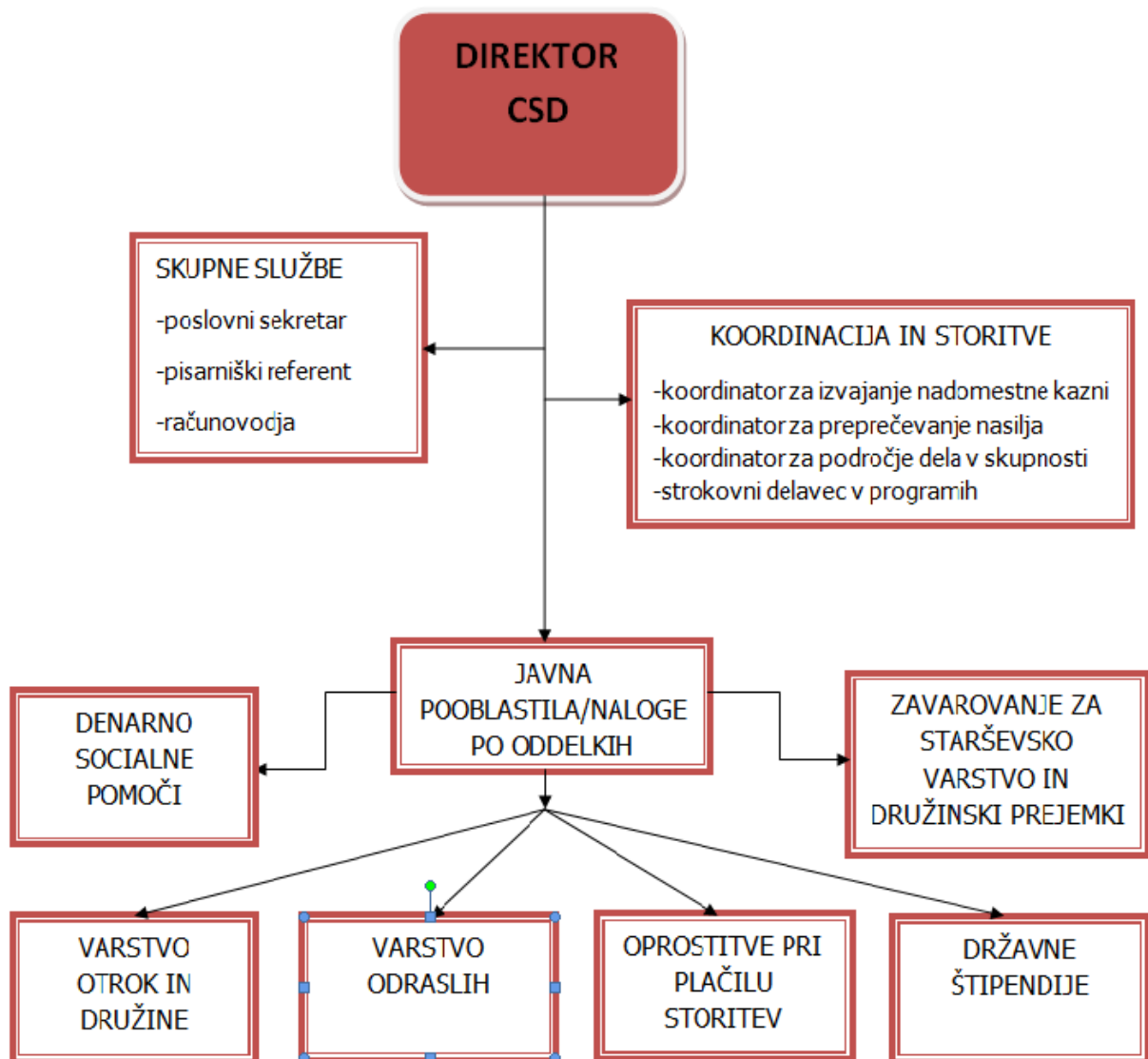
Center za socialno delo Celje opravlja socialno varstveno dejavnost, ki se širi na naslednja področja (Poslovno poročilo za leto 2010 CSD Celje):

- **Storitve prve socialne pomoči**  
Namenjene so odpravi težav in stisk posameznikov. Nudi se jim osebna pomoč v obliki svetovanja, vodenja in urejanja ter strokovna pomoč, kadar si posameznik zaradi delovanja zunanjih in notranjih dejavnikov ne more sam zagotoviti socialne varnosti in blaginje.
- **Storitve socialne preventive**  
Namenjene so preprečevanju socialnih težav in stisk družin, posameznikov in ranljivih skupin prebivalcev. Namen teh storitev je preprečevati nastajanje socialnih težav posameznikov in socialno ogroženih prebivalcev (preventivni programi) ter organiziranje in izvajanje programa mladinskih delavnic. Izvaja se tudi program za usposabljanje rejnikov ter uvajanje novih skupin za samopomoč za nekatere ranljive skupine uporabnikov.
- **Izvrševanje javnih pooblastil in nalog po drugih predpisih**  
Ureja zakonske zveze, posvojitve, rejništvo, skrbništvo, razmerja med starši in otrok, delo z mladostniki, socialno varstvo starejših občanov in otrok s posebnimi potrebami ter druga javna pooblastila in naloge.
- **Denarne dajatve in oprostitve**  
Denarna socialna pomoč je namenjena tistim, ki se iz razlogov, na katere niso mogli vplivati, znajdejo v stiski. Sem sodijo denarno socialne pomoči, izredna denarna pomoč, trajna denarna pomoč, enkratna izredna denarna pomoč, družinski prejemki, štipendije, preživnine, oprostitve plačila institucionalnega varstva in dodatno zdravstveno zavarovanje.
- **Varstvo otrok in mladostnikov, prikrajšanih za normalno družinsko življenje, z možnostjo kratkotrajne namestitve: dnevni center, krizni center za mlade v celjski regiji in regijska interventna služba.**
- **Zavarovanje za starševsko varstvo in nadomestila**  
Pod starševsko varstvo štejemo starševski dopust, ki ga delimo na porodniški dopust, dopust za nego in varstvo otroka, očetovski dopust in posvojiteljski dopust.
- **Organiziranje skupnostnih akcij za socialno ogrožene skupine prebivalstva**

### 3.2 ORGANIZIRANOST CSD CELJE

CSD Celje predstavlja in vodi direktorica mag. Olga Bezenšek Lalić. Direktorica zavoda opravlja vsa potrebna pravna dejanja, sklepa pogodbe, ima pooblastilo, da lahko pooblasti drugega delavca Centra za zastopanje v določenih zadevah, opravljanje pravnih dejanj in sklepanje pogodb v mejah pooblastil. Na predlog direktorice se določi podrobnejša notranja organizacija in sistematizacija delovnih mest z natančno vsebino posameznega delovnega mesta.

Slika 2: organizacijska shema CSD Celje



Vir: lasten



### **3.3 ANALIZA ŠTUDIJE PRIMERA CSD CELJE**

V tem poglavju se bomo ukvarjali z analizo študije primera na CSD Celje, kjer bomo ugotavljali zadovoljstvo zaposlenih in uporabnikov. Zbiranje podatkov se je izvajalo z anketnim vprašalnikom.

Namen anketiranja je ugotoviti kakovost storitev na CSD Celje in glede na analizo anketnih vprašanj predstaviti sestavine kakovosti storitev, ki so odlično izvajane (torej pričakovanja dosegajo ali celo presegajo dejansko stanje). Skušali smo ugotoviti letno zadovoljstvo zaposlenih in strank, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih in uporabnikov in kaj zaposlene motivira na delovnem mestu.

Uporabili smo anketni vprašalnik za stranke in zaposlene, ki ga je pripravilo Ministrstvo za javno upravo in je bil izbran za ugotavljanje kakovosti delovanja Centrov za socialno delo in merjenje zadovoljstva uporabnikov (MJU, 2013).

Anketne vprašalnike za stranke smo razdelili po vseh oddelkih na Centru. Stranke so izpolnjeno anketo vrnile v skrinjico, ki smo jo postavili na vidno označeno mesto pri vhodu. Zagotovljena je bila popolna anonimnost vseh anket, ki so bile namenjene izključno preverjanju zadovoljstva uporabnikov.

Anketne vprašalnike za zaposlene smo prav tako razdelili po vseh oddelkih. Izpolnjene vprašalnike so vrnili v za to namenjeno skrinjico. Od 53 zaposlenih jih je anketne vprašalnike vrnilo le 20. Sklepamo lahko, da je vzrok tega čas dopustovanja.

Anketiranje je potekalo v mesecu juliju.

- Anketar je izvajalec anketiranja na Centru. Število anketarjev ni omejeno. Anketar je lahko študent, praktikant ali druga oseba, primerna za to delo.

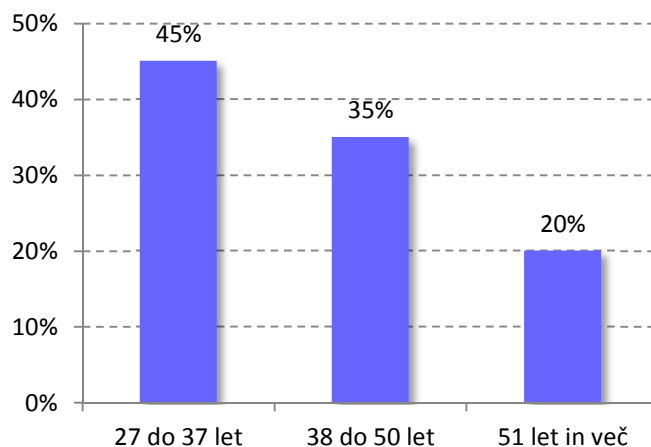
- Anketiranec je stranka na posameznem oddelku, ki izpolni anketni vprašalnik.

Anketni vprašalnik mora biti enostaven in uporabnikom prijazen. Poleg tega ne sme biti predolg, vprašanja pa morajo biti jasno in nedvoumno napisana. Le iz tako sestavljenega vprašalnika lahko razberemo pomanjkljivosti in morebitne rešitve za obstoječe stanje.

### 3.4 RAZISKAVA UGOTAVLJANJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Anketni vprašalnik za zaposlene je izpolnilo 20 oseb, vse ženskega spola. Devet (45 %) oseb je starih od 27 do 37 let, sedem (35 %) oseb ima od 38 do 50 let, štiri (20 %) pa so starejše od 50 let (Grafikon 1).

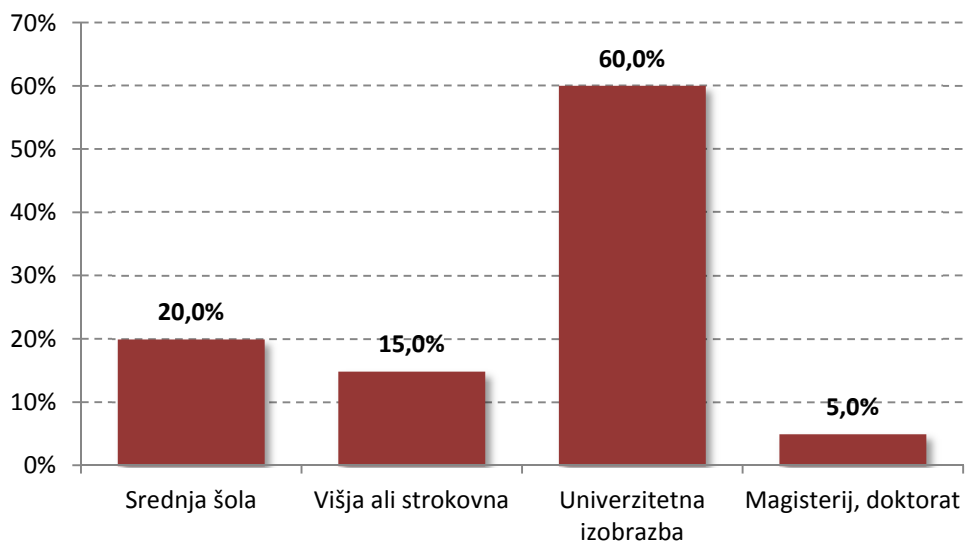
**Grafikon 1: Starost (zaposleni)**



Vir: lasten

Iz grafikona o izobrazbi lahko razberemo, da ima 12 (60 %) anketiranih zaposlenih univerzitetno izobrazbo, štiri (20 %) imajo srednjo šolo, trije (15 %) imajo dokončano višjo ali strokovno šolo, en anketiran zaposlen pa ima dokončan magisterij ali doktorat (Grafikon 2).

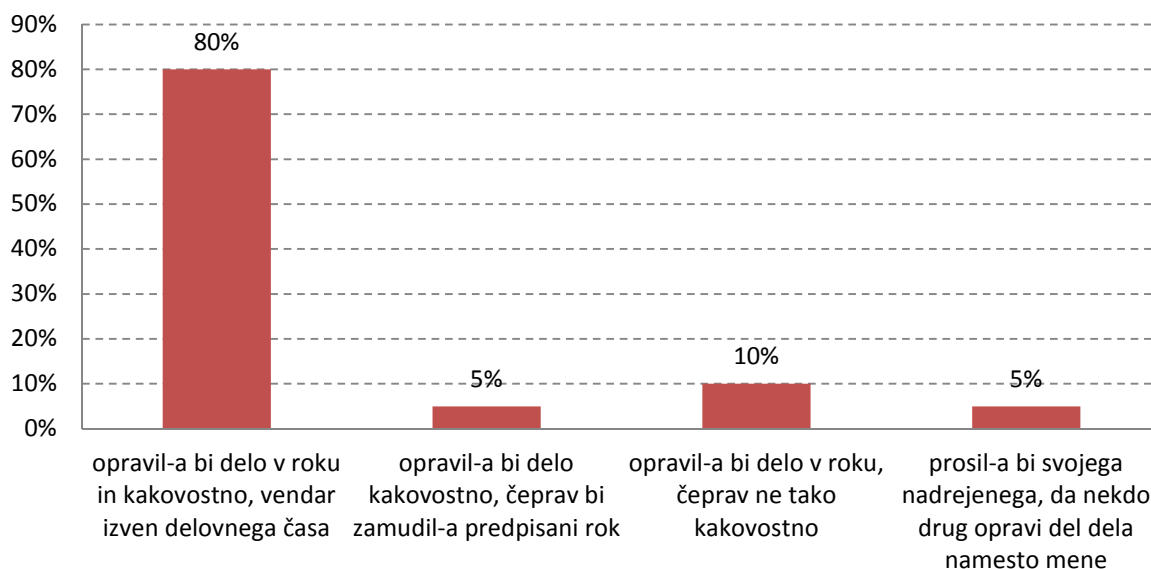
**Grafikon 2: Izobrazba (zaposleni)**



Vir: lasten

Na vprašanje »Kako bi ravnali, če bi vam naložili preveč dela?« je kar 16 od 20 anketiranih zaposlenih (80 %) odgovorilo, da bi v primeru, da bi jim naložili preveč dela, opravili delo v roku in kakovostno, vendar izven delovnega časa. Dva sta odgovorila, da bi opravila delo, vendar ne tako kakovostno. Le en zaposleni je odgovoril, da bi delo opravil kakovostno, čeprav bi zamudil predpisani rok. Prav tako je le en zaposleni odgovoril, da bi prosil svojega nadrejenega, da nekdo drug opravi delo namesto njega (Grafikon 3).

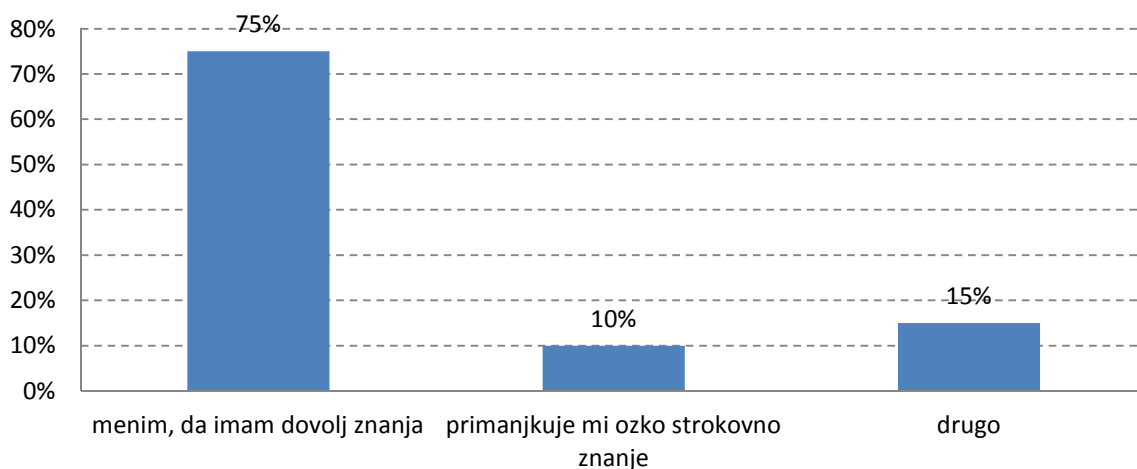
**Grafikon 3: Kako bi ravnali, če bi Vam naložili preveč dela?**



Vir: lasten

Tri četrtine zaposlenih meni, da imajo dovolj znanja za opravljanje svojih del in nalog, dva (10 %) pa sta odgovorila, da jima primanjkuje ozko strokovno znanje (Grafikon 4).

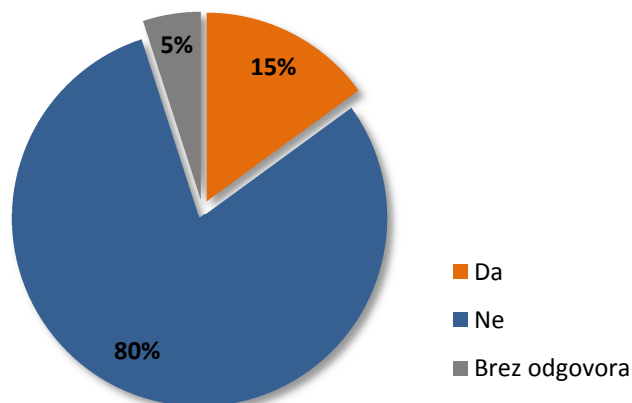
**Grafikon 4: Imate dovolj znanja za opravljanje svojih del in nalog?**



Vir: lasten

Spremembe delovnega mesta si želijo le trije anketirani zaposleni (15 %), 16 (80 %) pa jih je odgovorilo, da si spremembe delovnega mesta ne želijo (Grafikon 5).

**Grafikon 5: Ali si želite spremembo delovnega mesta?**

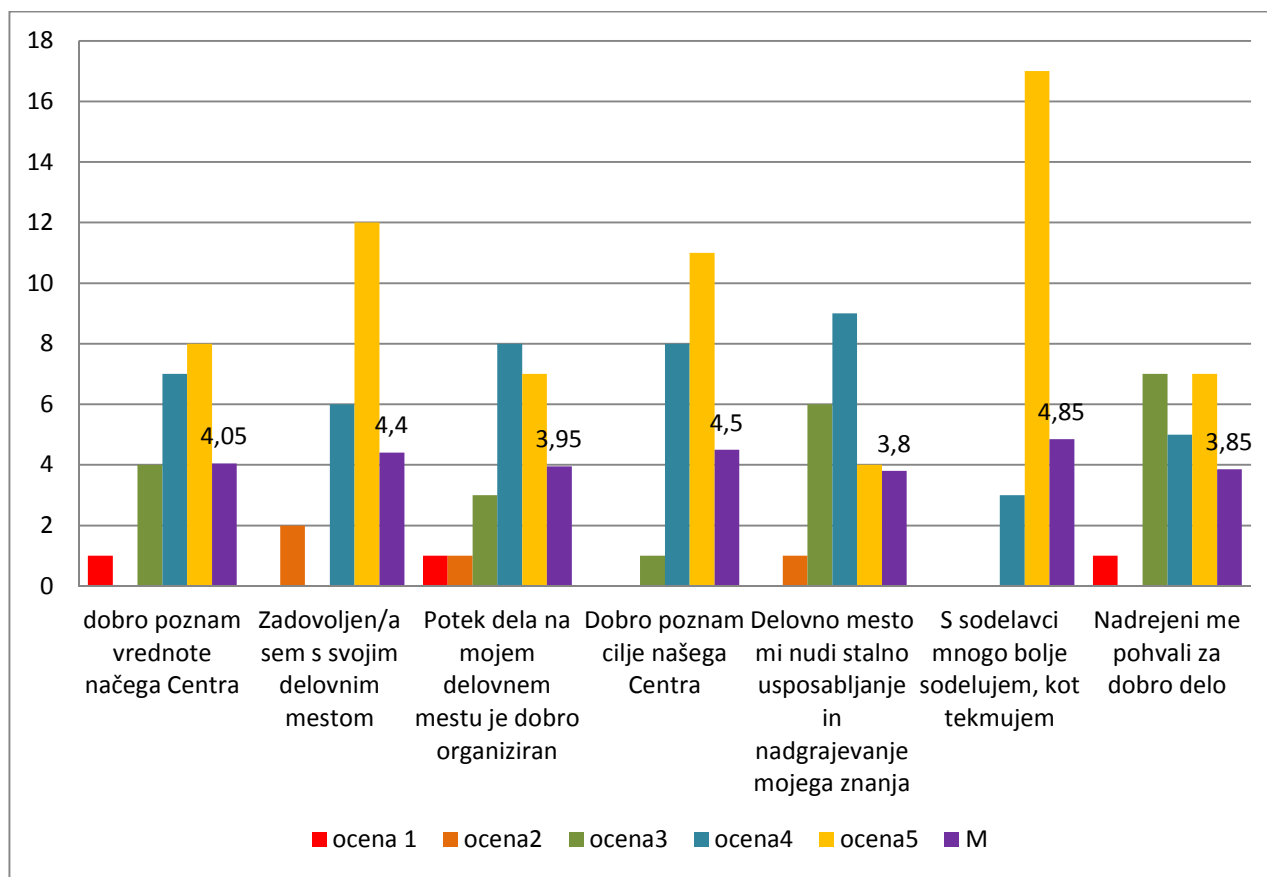


Vir: lasten

Iz dobljenih rezultatov lahko razberemo, da je od 53 zaposlenih na CSD Celje anketo izpolnilo le 20 zaposlenih. Glavni razlog za tako malo izpolnjenih anket je čas dopustov.

Večina zaposlenih na Centru so ženske, ki so stare od 27 do 37 let in imajo dokončano univerzitetno izobrazbo. Večina (80 %) je odgovorila, da bi v primeru, da bi ji naložili preveč dela, opravila delo v roku in kakovostno, vendar izven delovnega časa. Tri četrtine zaposlenih meni, da ima dovolj znanja za opravljanje svojih del in nalog in si spremembe delovnega mesta ne želi.

**Grafikon 6: Stopnja strinjanja zaposlenih z navedenimi trditvami**



Vir: lasten

V **Grafikonu 6** smo navedli sedem trditve, pri katerih je vsak izmed zaposlenih ustrezno ocenil, v kolikšni meri trditve veljajo zanj.

Dobljene rezultate lahko razdelimo v dve skupini: tri trditve sodijo v boljše ocenjene spremenljivke (4,4 in več), štiri trditve pa v slabše ocenjene spremenljivke (4,05 in manj). Prva trditev, ki sodi v boljše ocenjene spremenljivke, je »Zadovoljen/a sem s svojim delovnim mestom« - rezultat kaže, da je povprečna ocena 4,4. Druga trditev je: »Dobro poznam cilje našega Centra«, povprečna ocena te trditve je 4,5. Zadnja najboljše ocenjena trditev je: »S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem«.

Prva trditev, ki sodi v slabše ocenjene spremenljivke, je »Dobro poznam vrednote našega Centra« in je ocenjena z povprečno oceno 4,05. Druga trditev »Potek dela na mojem delovnem mestu je dobro organiziran« je ocenjena s povprečno oceno 3,95. Tretja trditev je »Nadrejeni me pohvali za dobro delo« je ocenjena z oceno 3,85 in zadnja najslabše ocenjena trditev v našem primeru je »Delovno mesto mi nudi stalno usposabljanje in nadgrajevanje mojega znanja«.

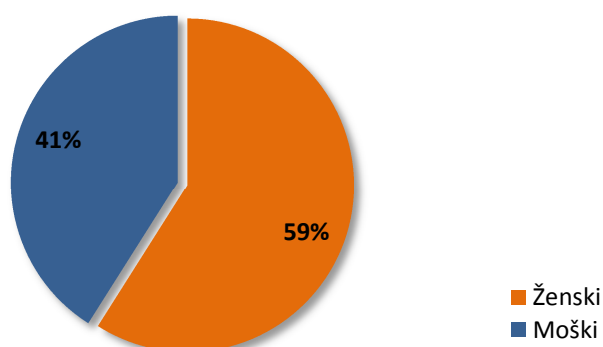
Ugotovili smo, kateri so najboljše ocenjeni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. To so vodenje in organizacija dela, dobri medsebojni odnosi ter cilji in dobro poznavanje rezultatov dela.

Upoštevati moramo, da bi za zanesljivejše in točnejše rezultate potrebovali precej večji vzorec.

### 3.5 RAZISKAVA UGOTAVLJANJA ZADOVOLJSTVA STRANK

Od 150 razdeljenih anketnih vprašalnikov je izpolnjene vprašalnike vrnilo 61 oseb, od tega 36 (59 %) žensk in 25 (41 %) moških (Grafikon 7).

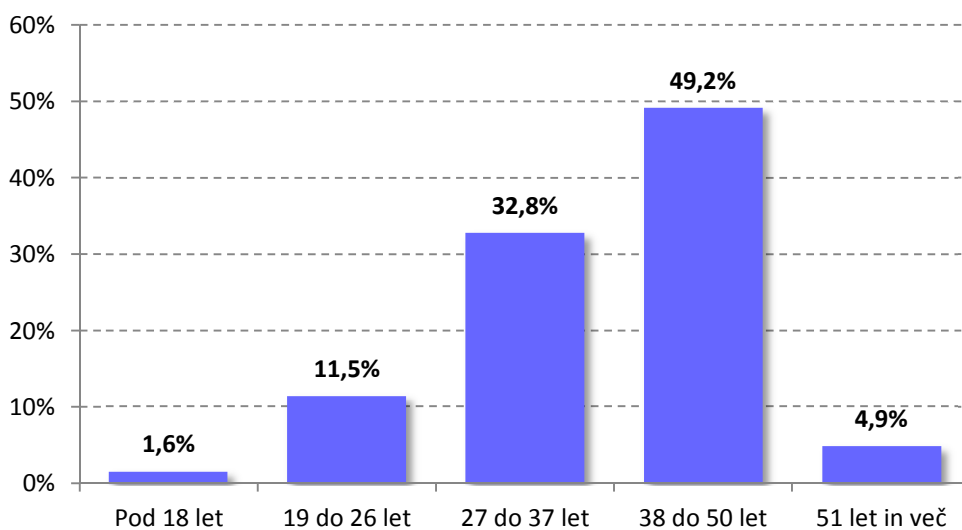
**Grafikon 7: Spol (stranke)**



Vir: lasten

Večina strank, ki je izpolnila vprašalnik, je ženskega spola in spada v starostno skupino od 38 do 50 let (30 oseb, 49,2 %), ena oseba je stara 18 let ali manj, tri stranke iz vzorca (4,9 %) pa so starejše od 50 let (Grafikon 8).

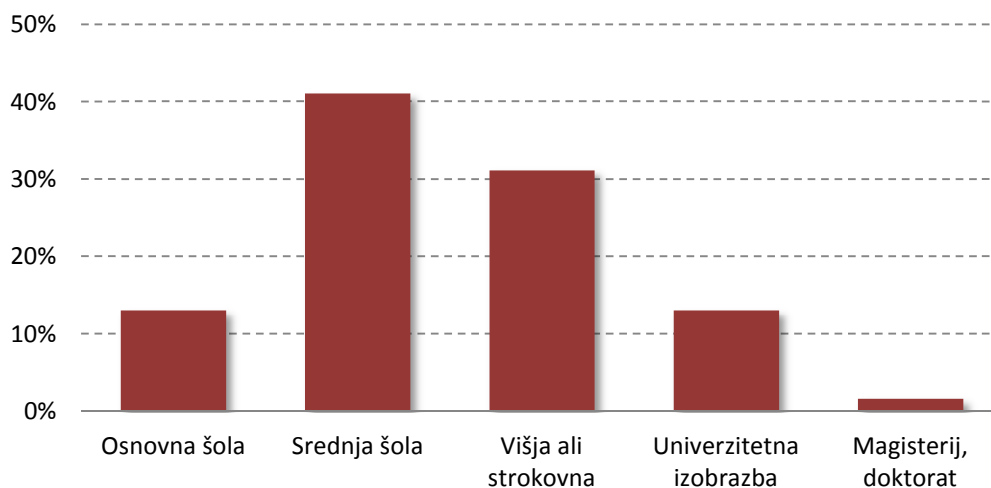
**Grafikon 8: Starost**



Vir: lasten

Največ anketiranih strank Centra ima srednjo šolo (25 oseb, 41 %), 19 (31,1 %) jih ima višjo ali strokovno izobrazbo, 8 (13,1 %) jih ima univerzitetno izobrazbo, prav tako 8 jih ima osnovno šolo, ena anketirana stranka pa ima dokončan magisterij oziroma doktorat (Grafikon 9).

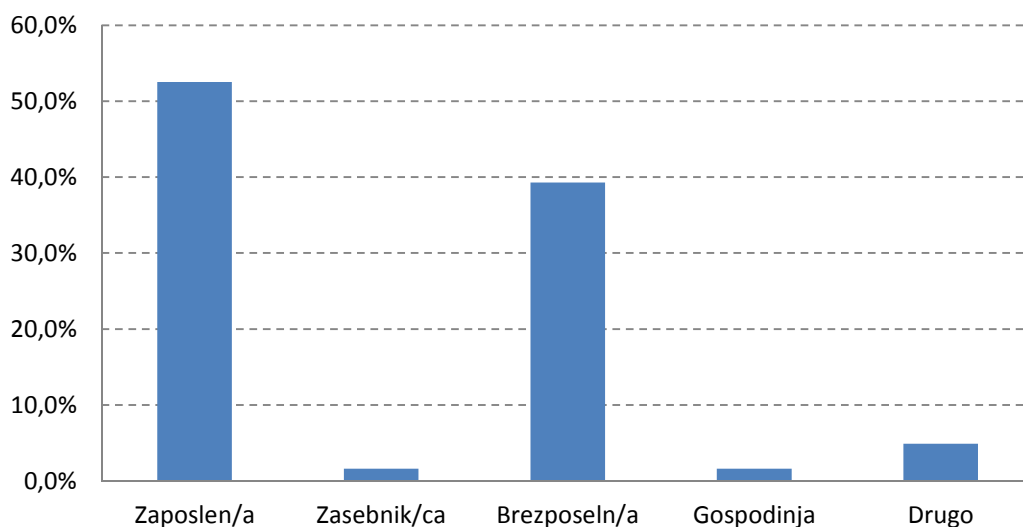
**Grafikon 9: Izobrazba (stranke)**



Vir: lasten

Največ anketirancev, 32 (52,5 %), je zaposlenih, 24 (39,3 %) se jih je opredelilo kot brezposelni, ena oseba je zasebnik oziroma zasebnica, ena pa se je opredelila kot gospodinja. Tri stranke (4,9 %) so se opredelile pod drugo (študent/ka in dijak/inja) (Grafikon 10).

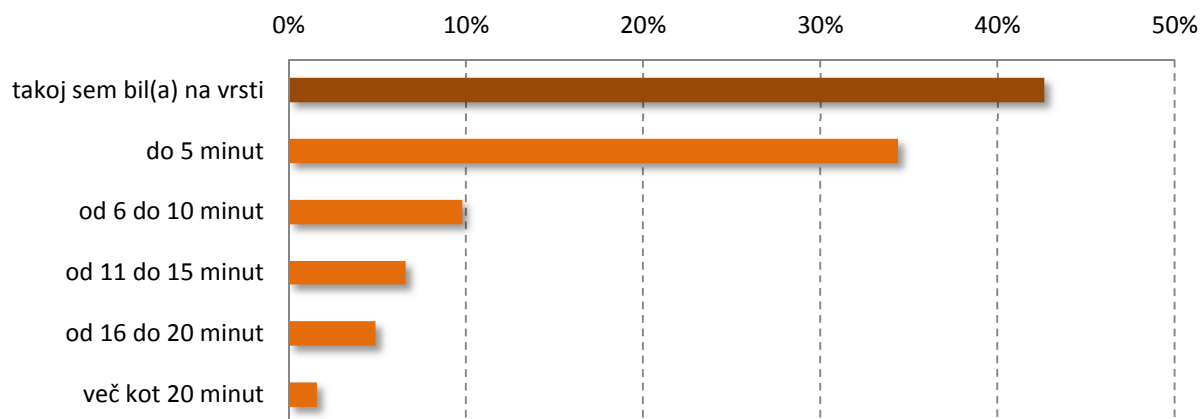
**Grafikon 10: Položaj (stranke)**



Vir: lasten

Na vprašanje »Kako dolgo ste čakali pred pisarno?« je večina anketiranih strank (42,6 %) odgovorila, da je prišla na vrsto takoj, 21 (34,4 %) jih je pred pisarno čakalo do 5 minut, trije (4,9 %) so čakali od 16 do 20 minut, ena stranka pa je čakala več kot 20 minut. Iz tega lahko povzamemo, da v povprečju čaka več kot 5 minut le četrtnina vseh strank (Grafikon 11).

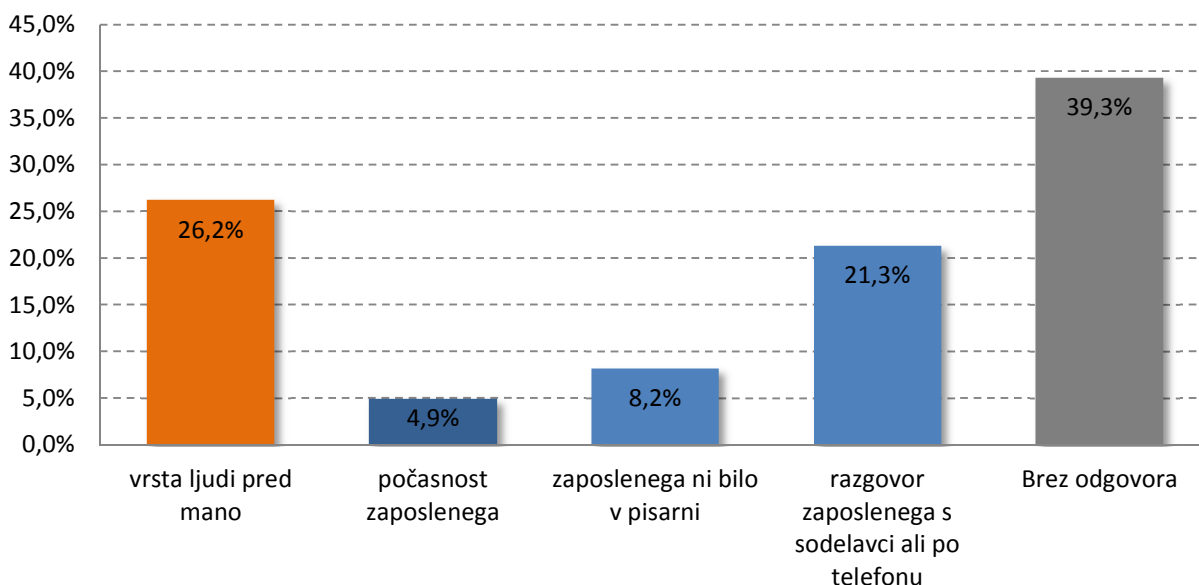
**Grafikon 11: Kako dolgo ste čakali pred pisarno (v času uradnih ur)?**



Vir: lasten

Poglejmo, kaj je po mnenju anketirancev najpogostejši vzrok za čakanje. 16 anketiranih je čakalo zaradi vrste ljudi pred njimi (26,2 %), 13 (21,3 %) jih meni, da je vzrok razgovor zaposlenega s sodelavci ali po telefonu, pet (8,2 %) jih je odgovorilo, da zaposlenega ni bilo v pisarni, trije (4,9 %) pa menijo, da je težava počasnost zaposlenega (Grafikon 12).

**Graf 12: Kaj je bil po vašem mnenju vzrok čakanja?**



Vir: lasten



**Tabela 2: Opisne statistike pričakovanj in dejanskega stanja sestavin kakovosti**

		M	SD	P
urejenost prostorov, opreme in okolja	Pričakovanja	4,54	,673	,340
	Dejansko stanje	4,62	,662	
dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	Pričakovanja	4,44	,696	,151
	Dejansko stanje	4,30	,615	
ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev)	Pričakovanja	4,21	,755	,091
	Dejansko stanje	4,00	,796	
reševanje zadeve na enem mestu	Pričakovanja	4,36	,895	,043
	Dejansko stanje	4,08	,759	
pripravljenost pomagati uporabniku (stranki)	Pričakovanja	4,48	,721	,031
	Dejansko stanje	4,20	,946	
znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve	Pričakovanja	4,46	,743	,162
	Dejansko stanje	4,31	,720	
zaposleni se individualno zavzamejo za stranko	Pričakovanja	4,39	,822	,104
	Dejansko stanje	4,16	,840	
zaposleni si prizadevajo zadovoljiti potrebe strank	Pričakovanja	4,52	,648	,001
	Dejansko stanje	4,13	,785	

Vir: Anketa o zadovoljstvu strank CSD Celje

Iz **Tabele 2** so razvidne sestavine kakovosti glede na pričakovanja in dejansko stanje. Pričakovanja so višja pri vseh sestavinah kakovosti razen pri sestavini o urejenosti prostora, opreme in okolja. Razlike med pričakovanjem in dejanskim stanjem so zelo majhne.

Ugotovili smo, da statistično pričakovanja pomembno presegajo oceno dejanskega stanja, kar se tiče reševanja zadev na enem mestu ( $t=2,071$ ,  $p=0,043$ ), pripravljenosti zaposlenega za pomoč uporabniku (stranki) ( $t=2,209$ ,  $p=0,031$ ), največji razkorak med pričakovanji in oceno dejanskega stanja pa se pojavi pri prizadevanju zaposlenih za zadovoljevanje potreb strank ( $t=3,416$ ,  $p=0,001$ ) (Tabela 2).

Iz tega lahko sklepamo, da stranke pričakujejo večjo odzivnost zaposlenih pri reševanju njihovih zadev. Poudariti moramo, da so stranke v večini primerov reševale ankete v času čakanja pred pisarno, takrat pa so bili bolj kritični.

**Tabela 3: Opisne statistike pričakovanj in dejanskega stanja lastnosti zaposlenih**

		M	SD	SE (M)
Urejen	Pričakovanja	4,56	,671	,086
	Dejansko stanje	4,62	,553	,071
Korekten	Pričakovanja	4,54	,621	,080
	Dejansko stanje	4,48	,595	,076
Pozoren	Pričakovanja	4,51	,766	,098
	Dejansko stanje	4,34	,629	,081
Strokoven	Pričakovanja	4,54	,787	,101
	Dejansko stanje	4,46	,697	,089
Prijazen	Pričakovanja	4,49	,829	,106
	Dejansko stanje	4,51	,766	,098

Vir: Anketa o zadovoljstvu strank CSD Celje

Pri lastnostih zaposlenih nismo ugotovili statistično pomembnih razlik, vendar je iz tabele razvidno, da so pričakovanja višja od dejanskih zaznav. Izpostavimo lahko, da je dejansko stanje višje od pričakovanega pri urejenosti in prijaznosti zaposlenega. Razlike niso statistično značilne, vendar lahko razberemo, da so bila pričakovanja večja pri korektnosti, pozornosti in strokovnosti zaposlenega. Pri lastnostih urejen in prijazen zaposlen je dejansko stanje višje od pričakovanega.

Iz rezultatov lahko ugotovimo, da so zaposleni dobro ocenjeni, saj so razlike med ocenami sestavin majhne. Za doseganje boljših rezultatov predlagamo, da se zaposleni bolj posvetijo reševanju zadev strank (Tabela 3).

### 3.6 PREVERJANJE HIPOTEZ

*H<sub>1</sub>: Predpostavljamo, da pričakovanja strank o kakovosti in lastnostih zaposlenih presegajo oceno dejanskega stanja.*

Rezultati so vidni v Tabeli 2: Opisne statistike pričakovanj in dejanskega stanja sestavin kakovosti in Tabeli 3: Opisne statistike pričakovanj in dejanskega stanja lastnosti zaposlenih.

Iz tabele je razvidno, da obstajajo razlike med pričakovanji in dejanskimi zaznavami sestavin kakovosti in lastnosti zaposlenih. Upoštevati moramo, da razlike niso statistično značilne. Pričakovanja niso povsod večja od dejanskega stanja. Statistično gledano so vrednosti enake ali pa se minimalno presegajo, zato moramo hipotezo zavrniti.

S pomočjo Spearmanovega koeficienta smo preverili povezanost spremenljivk in v primeru statistično značilne povezanosti še linearni regresijski model.

*H<sub>2</sub>: Predpostavljamo, da sodelovanje med zaposlenimi povečuje njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu.*

**Tabela 4: Prikaz komponent S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem in Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom.**

		<b>Correlations</b>	
		S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem.	Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom.
S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem.	Correlation Coefficient	1,000	,418
	Sig. (2-tailed)	.	,066
	N	20	20
Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom.	Correlation Coefficient	,418	1,000
	Sig. (2-tailed)	,066	.
	N	20	20

Vir: Anketa o zadovoljstvu zaposlenih CSD Celje

Rezultati v **Tabeli 4** kažejo Spearmanov korelacijski koeficient med spremenljivkama »S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem« in »Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom«. Iz tabele lahko vidimo, da koeficient izkazuje zmerno statistično neznačilno povezanost.

Statistična značilnost je 0,066, zato moramo ničelno hipotezo, da ni povezanosti med spremenljivkama, pri stopnji tveganja 0,05 obdržati in osnovno hipotezo o povezanosti med

spremenljivkama zavrnuti. Lahko pa predpostavljamo, da bi se pri večjem vzorcu povezava izkazala za statistično značilno.

Tako smo hipotezo »Predpostavljamo, da sodelovanje med zaposlenimi povečuje njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu« zavrnuti.

**H<sub>3</sub>:** *Predpostavljamo, da dobro poznavanje vrednot CSD vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delovnim mestom.*

S pomočjo Spearmanovega koeficienta smo preverili povezanost spremenljivk in v primeru statistično značilne povezanosti še linearni regresijski model.

**Tabela 5: Prikaz komponent Dobro poznam vrednote našega CSD in Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom**

Correlations				Dobro poznam cilje našega Centra	Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom.
Spearman's rho	Dobro poznam cilje našega Centra	Correlation Coefficient	1,000	,734**	
		Sig. (2-tailed)	.	,000	
		N	20	20	
	Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom.	Correlation Coefficient	,734**	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,000	.	
		N	20	20	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vir: Anketa o zadovoljstvu zaposlenih CSD Celje

Rezultati v **Tabeli 5** nam kažejo Spearmanov korelacijski koeficient, ki nam prikazuje stopnjo povezanosti med spremenljivkama »Dobro poznam cilje našega Centra« in »Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom«. Kot vidimo iz rezultatov, je povezanost med spremenljivkama močna in statistično značilna ( $r = 0,734$ ,  $p = 0,000$ ).

Sklepamo lahko, da močne in statistično pomembne korelacije nakazujejo na povezanost med tema dvema sestavinama ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih.

Bivariatni model vpliva spremenljivke »Dobro poznam cilje našega Centra« na spremenljivko »Zadovoljen sem s svojim delovnim mestom« pojasni 52,0 % variance odzivne spremenljivke. Glede na dobljene rezultate lahko iz vzorca sklepamo na populacijo, kar pomeni, da dobro poznavanje ciljev in vrednot Centra vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delovnim mestom.

Predvidevamo, da tisti, ki so zadovoljni s svojim delovnim mestom, bolje poznajo cilje in rezultate Centra od tistih, ki so manj zadovoljni s svojim delovnim mestom.

**Tabela 6: Prikaz komponent Dobro poznam vrednote našega CSD in S sodelavci mnogo bolje sodelujem, kot tekmujem**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,154	2,076		,074	,942
	Dobro poznam cilje našega Centra	1,192	,269	,770	4,429	,000
	S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem.	-,231	,446	-,090	-,517	,612

a. Dependent Variable: Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom.

Vir: Anketa o zadovoljstvu zaposlenih CSD Celje

V **Tabeli 6** imamo prikaz spremenljivk »Dobro poznam cilje našega Centra« in »S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem«. S pomočjo bivariatnega modela smo ugotavljali, ali sta spremenljivki med sabo povezani.

Linearni regresijski model z odzivno spremenljivko »Zadovoljen sem s svojim delovnim mestom« in napovednima spremenljivkama »Dobro poznam cilje našega Centra« in »S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem« je pokazal statistično značilen vpliv na odzivno spremenljivko samo za spremenljivko »Dobro poznam cilje našega Centra«.

Tako smo hipotezo »Predpostavljamo, da dobro poznavanje vrednot CSD vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delovnim mestom« na osnovi statistično značilnega bivariatnega modela potrdili.

## 4 UGOTOVITVE

Iz opravljenih analiz anketnih vprašalnikov za zaposlene in stranke lahko povzamemo nekaj ključnih ugotovitev.

Pri analizi **anketnih vprašalnikov za zaposlene** moramo najprej poudariti, da je šlo za majhen vzorec, saj je od 53 zaposlenih ankete izpolnilo le 20 zaposlenih. Vzrok tega je čas dopustov. Dobljeni rezultati so manj zanesljivi in točni, saj bi potrebovali precej večji vzorec.

Ugotovili smo, da so zaposleni svoje delo oziroma delo, ki sodi v njihovo pristojnost, pripravljani opraviti v roku in kakovostno, vendar izven svojega delovnega časa. Po mnenju zaposlenih preobila dela ni ovira za to, da delo ne bi bilo kakovostno narejeno. Zaposleni svoje delo lahko opravijo kakovostno, saj imajo dovolj potrebnega znanja. Tri četrtine zaposlenih meni, da ima dovolj znanja za opravljanje svojih del in nalog. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo pomena nenehnega izpopolnjevanja in izobraževanja. Zaposlenim veliko pomeni, da imajo pri delu prijeten občutek in da so ga sposobni dobro opravljati, zato jim je potrebno zagotoviti, da bodo pri delu in v organizaciji lahko dovolj samostojni oziroma neodvisni od neposrednega vodje. Da bodo zaposleni še zadovoljnejši in s tem naredili take tudi stranke, je potrebno stalno spodbujanje ambicioznosti. Z aktiviranjem ambicioznosti se razvije želja po dosežkih, saj zaposlenim vlivamo voljo in moč, da postanejo še boljši.

Želijo si pravočasnega obveščanja o novostih ter dodatnih zadolžitvah. Nekaj zaposlenih je navedlo, da jim primanjkuje jasnih navodil pri izvajanju zakonov s strani pristojnega ministrstva.

Večina zaposlenih (80 %) je s svojim delovnim mestom zadovoljna in si ne želi spremembe, saj ji to delovno mesto ustreza in se na njem dobro počuti, delo pa je sposobna opravljati kakovostno in odgovorno. Po drugi strani pa tisti, ki si želijo spremembe delovnega mesta, menijo, da je delo zanje preveč zahtevno in stresno predvsem zaradi količine in velike razpršenosti področij dela.

Na Centru bi zaposleni želeli spremeniti predvsem organizacijo dela, povečati enakopravnost med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi, izboljšati medsebojno sodelovanje in zaupanje, želijo si boljše delovne prostore in zdrav način zračenja ter ogrevanja. Zaradi prevelike količine dela so izrazili potrebo po zaposlovanju strokovnih delavcev.

Iz osnovnih opisnih statistik je razvidno, da zaposleni zelo dobro poznajo vrednote Centra. Ugotovimo lahko, da je zaposlenim zelo pomembno, da vedo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje ter da je le-to odvisno od uspešnosti njihovega dela. Pomembno vlogo v organizaciji imajo vodje, saj zaposlenim veliko pomeni, če jih nadrejeni pohvali. Sodelovanje med zaposlenimi in njihovimi vodjami povečuje motivacijo zaposlenih in s tem delovni učinek. Skupni napor in sodelovanje dajeta občutek skupne pripadnosti, kar zopet povečuje delovni učinek, hkrati pa izboljšuje odnose med zaposlenimi. Glavni motivacijski dejavnik so

dobri medčloveški odnosi, ki so tudi eden izmed razlogov, da se zaposleni ne odločajo za spremembo delovnega mesta.

Iz **analize anketnih vprašalnikov za stranke** pri sestavinah kakovosti smo ugotovili, da so glede na pričakovano stanje najbolj ocenjeni urejenost prostorov, opreme in okolja ter dostopnost in razumljivost potrebnih informacij, tretja najvišje ocenjena lastnost pa je znanje zaposlenih, ki izvajajo storitev. Stranke so najnižje ocenile trditev o ustrezni hitrosti reševanja postopkov (zadev) in trditev o reševanju zadeve na enem mestu. Vendar so razlike med pričakovanji in dejanskim stanjem nizke, kar pomeni, da so zaposleni individualno zavzeti in da stremijo k prijaznosti in urejenosti. Stranke torej nad temi sestavinami kakovosti niso bile niti pretirano navdušene niti razočarane. Lahko rečemo, da dejansko stanje ni v celoti doseglo pričakovanja strank.

Kot vzrok za to ugotovitev lahko navedemo različne dejavnike. Glede na dobljene rezultate sklepamo, da si stranke želijo, da bi zaposleni hitreje reševali njihove zadeve, da bi imeli možnost reševanje zadeve na enem mestu, obenem pa si želijo več individualnega posvečanja oziroma prizadevanja zadovoljiti potrebe strank.

Kot smo že omenili, je zadovoljstvo stranke odvisno od več dejavnikov. Poleg navedenih je treba poudariti še te, ki bi pripomogli k večjemu zadovoljstvu strank. Priporočljivo bi bilo nameniti pozornost enostavnosti postopka in reševanja zadeve stranke, izboljšati kakovost osebnega stika in strokovnosti ter odzivnost na kritike, pripombe in pohvale.

Glede na dobljene rezultate smo podali oceno o kakovosti in zadovoljstvu zaposlenih in strank na CSD Celje. Najbolje je, da vodje predstavijo rezultate zaposlenim in nato načrtujejo ukrepe za izboljšavo dela. V organizaciji bi morali uvesti letne pogovore s sodelavci, kar pomeni, da bi se dogovarjali o nalogah, ki jih bodo opravljali, ter ciljih, ki jih bodo morali dosežati. Letni pogovor je treba vnaprej dobro organizirati. Vodje in zaposleni si morajo vzeti dovolj časa, da pregledajo opravljeno delo in presodijo, kako uspešno je bilo, ter poiščejo možnosti za nadgradnjo dela.

Letni pogovor je dober način za osebni razvoj zaposlenega, omogoča boljši pregled nad delom, željami in potrebami posameznikov. Bistvenega pomena pa je, da prispeva k večjemu zaupanju med zaposlenimi, kar posledično vpliva na večje zadovoljstvo v organizaciji.

Pozornost morajo nameniti tudi izboljšanju mobilnosti znotraj sistema javne uprave, načrtovanju razvoja kadrov, ki temelji na izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, in poskrbeti za nadaljnji razvoj vseh zaposlenih.

## 5 ZAKLJUČEK

Za vsako uspešno organizacijo so najpomembnejši ljudje oziroma zaposleni. Vsaka organizacija mora podpirati razvoj svojih zaposlenih, saj to spodbuja učinek organizacije, delovnih skupin in posameznikov. Le-ti pa morajo delovati v smeri zadovoljevanja potreb svojih uporabnikov, saj je to ključen dejavnik za obstoj na trgu.

V diplomskem delu je bil cilj ugotoviti zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih in strank Centra za socialno delo Celje. Naš glavni cilj je bil preverjanje trenutnega stanja, in sicer, kako se uporabniki spoznajo na delo Centra, kako so zadovoljni s samim delom ter kakšna sta kakovost dela in odnos zaposlenih do uporabnikov. Z analizo smo prišli do ugotovitev, ali so zaposleni zadovoljni oziroma ali pri delu kaj pogrešajo.

Zadovoljstvo strank in zaposlenih smo preverjali z anketnimi vprašalniki, ki smo jih razdelili po pisarnah in pri informatorju na vhodu, kjer so anketiranci v za to namenjeno skrinjico oddajali izpolnjene ankete. Med anketiranjem smo se soočili s prvim problemom, saj nazaj nismo dobili zelenega števila anket. Ugotovili smo, da je izpolnjevanje anket manj zaželeno, saj smo prejeli le polovico oddanih anket. Iz dobljenih podatkov smo prišli do zaključka, da so uporabniki zadovoljni z delom Centra ter, da je odnos strokovnih delavcev ustrezen in strokoven. Posebej želimo poudariti, da so uporabniki zelo zadovoljni s trenutno lokacijo, menijo pa tudi, da je Center v primerjavi s prejšnjo lokacijo bolj urejen.

Iz vseh ugotovitev lahko povzamemo, da se zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji in zadovoljstvo uporabnikov močno prepletata, saj je v veliki meri odvisno od samih zaposlenih, kako bodo z njihovimi storitvami zadovoljni uporabniki. Ocene anket kažejo, da je vodenje Centra pod vodstvom direktorice Olge Bezenšek Lalić uspešno, prav tako pa se tudi strokovni delavci trudijo, da z uporabniki sodelujejo čim bolj korektno in strokovno ter z njimi ohranjajo prijazen odnos.

Za hipoteze, ki smo jih postavili na začetku naloge, lahko rečemo, da so dosežene. Prve hipoteze nismo potrdili, saj smo ugotovili, da obstajajo razlike med pričakovanji in dejanskimi zaznavami sestavin kakovosti in lastnosti zaposlenih, kar pomeni, da so pričakovanja enaka ali presegajo dejansko stanje. Drugo hipotezo smo prav tako zavrnil, saj nismo ugotovili povezanosti med spremenljivkama pri stopnji tveganja 0,05. Lahko pa predpostavljamo, da bi se pri večjem vzorcu povezava izkazala za statistično značilno. Zadnjo hipotezo, ki predpostavlja, da dobro poznavanje ciljev in vrednot Centra vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delovnim mestom, pa smo na osnovi statistično značilnega bivariatnega modela potrdili.

Z diplomsko nalogo smo dosegli vse cilje, ki smo si jih zadali na začetku raziskave. To nam je uspelo s pomočjo študije primera na CSD Celje. Naš končni izdelek je ocena kakovosti in zadovoljstva zaposlenih ter strank. Glede na trenutno stanje smo podali nekaj ukrepov za izboljšavo poslovanja in mobilnosti organizacije, kot izjemno pomembno pa ocenjujemo načrtovanje razvoja kadrov, ki temelji na izobraževanju in usposabljanju zaposlenih.



## 6 LITERATURA IN VIRI

1. Andoljšek, Žiga, Seljak, Janko (2005), Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave – PIPA, GV izobraževanje, Fakulteta za upravo, Ljubljana, str. 14.
2. Areh, Valentin, Kritična analiza uporabe orodij TQM za merjenje in ocenjevanje celovite kakovosti v izbranih državnih upravah, Dosegljivo na: [http://www.mpju.gov.si/si/delovna\\_podrocja/javna\\_uprava/kakovost\\_v\\_javni\\_upravi/zadovoljstvo\\_strank\\_in\\_zaposlenih/](http://www.mpju.gov.si/si/delovna_podrocja/javna_uprava/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposlenih/), (30. 11. 2012).
3. Bahtijarević – Šiber Fikreta (1999), Management ljudskih potenciala, Zagreb: Golden marketing, str. 1033.
4. Center za socialno delo celje, Privzeto na: <http://www.csd-celje.si/>, (5. 8. 2013).
5. Davis Keith, Newstorm W. John (1989), Human Behavior at Work. New York: McGrew Hill.
6. E-Qualin - upravljanje s kakovostjo, Privzeto na: <http://www.vdc-zagorje.si/E-qalin.pdf>, (30. 11. 2012).
7. E-Qualin - Upravljanje s kakovostjo, Privzeto na: [http://www.bureauveritas.si/wps/wcm/connect/bv\\_si/Local/Home/bv\\_com\\_serviceSheetDetails?serviceSheetId=15111&serviceSheetName=E-Qalin%25C2%25AE](http://www.bureauveritas.si/wps/wcm/connect/bv_si/Local/Home/bv_com_serviceSheetDetails?serviceSheetId=15111&serviceSheetName=E-Qalin%25C2%25AE) (8. 5. 2013).
8. Firis, Imperl; E-Qualin, Privzeto na : <http://www.firis-imperl.si/e-qalin.php> (26. 6. 2013).
9. Gamberger, Petra, Fajfar, Peter, Kožman, Mitja (2005). Model merjenja uspešnosti v javni upravi. Revija Organizacija. Letnik 38, številka 10, str. 583-589.
10. George M. Jennifer, Jones R., Gareth (1996), Understanding and Managing Organizational Behavior. Addison: Wesley Publishing Company.
11. Imperl, Franc. (2010). E-Qalin R Izobraževanje za procesne vodje, Zreče. 10.-12. marec, 19.-21. april, interno gradivo Firis Imperl & CO.KERŠEVAN, Erik, (2000), Sistem nagrajevanja javnih uslužbencev. VII. Dnevi slovenske uprave, Portorož. Zbornik referatov. Visoka upravna šola, Ljubljana.
12. Kovač, Polona, Kern Pipan, Karmen, (2006), Samoocenjevanje po modelih odličnosti EFQM in CAF kot pot k stalnim izboljšavam, inoviranju in učenju v organizacijah, Zbornik referatov, Uporabimo najboljše izkušnje za boljše življenje, Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost, 2006, str. 166-168.
13. Krajnc, Milan. (2007). Izboljšanje pogojev delovanja institucij za starejše. Zbornik referatov in zaključkov. Državni svet Republike Slovenije, Ljubljana, str. 51.
14. Lipičnik, Bogdan, (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Maroša, Igor (2009). Zadovoljstvo strank v poslovnem svetovanju v Sloveniji. Revija HRM. Letnik 7, številka 29, str. 60.
16. Measure employee satisfaction, Privzeto na: <http://customergauge.com/applications/measure-employee-satisfaction/> (18. 7. 2013).

17. Merkač Skok, Marjana (2005): Osnove managementa zaposlenih, Koper, Fakulteta za management.
18. Mihalič, Renata, (2008): Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akti in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnost zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnosti organizacije. Mihalič in Partner, Škofja Loka.
19. Ministrstvo za dom, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Privzeto na: <http://www.mdds.gov.si/> (5. 8. 2013).
20. Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, EFQM Ugotavljanje odličnosti: na začetku poti- pristopi z vprašalnikom, Ljubljana, Urad RS za meroslovje, 2004.
21. Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Ocenjevanje odličnosti: praktični vodnik za uspešno razvijanje. Izvedbo in pregled strategije samoocenjevanja v vaši organizaciji, Ljubljana: Urad RS za meroslovje, 2004.
22. MJU (2012) Socialnovarstvene storitve, Privzeto na: [http://www.mdds.gov.si/si/delovna\\_podrocja/sociala/](http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/sociala/) (28. 11. 2012).
23. MJU (2013), Politika kakovosti, Privzeto na: [http://www.arhiv.mju.gov.si/si/delovna\\_podrocja/e\\_uprava\\_in\\_upravni\\_procesi/prijazna\\_in\\_ucinkovita\\_uprava/politika\\_kakovosti/index.html](http://www.arhiv.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/e_uprava_in_upravni_procesi/prijazna_in_ucinkovita_uprava/politika_kakovosti/index.html) (8. 5. 2013).
24. Potočan, Vojko (2005). Učinkovitost ali uspešnost organizacije: navidezni ali dejanski konflikt. Revija Organizacija. Letnik 38, številka 10, str. 570-576.
25. Pretnar, Vitomir (2006), Uporaba skupnega ocenjevalnega okvira CAF za organizacije v javnem sektorju kot osnova ali dopolnilo modela odličnosti EFQM, Zbornik referatov, Uporabimo najboljše izkušnje za boljše življenje, Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost 2006, str. 169-171.
26. Rode, C., Joshep (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57(9), str. 1205-1230.
27. Russel, Steve, (2000). ISO 9001:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or cooperation? Total Quality Management, Taylor & Francis Ltd., London.
28. Savič, N., Kern Pipan, K., Gunčar, U.: Priročnik Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM, Ljubljana 2007.
29. Skubic, I., Kern Pipan, K.: Modeli odličnosti kot sodobno orodje za uveljavljanje učinkovitosti in uspešnosti, 18. Forum odličnosti in mojstrstva, zbornik prispevkov Društvo ekonomistov Dolenjske in Bele krajine, Otočec, 2006.
30. Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) – Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo (2002), Ministrstvo za notranje zadeve - Urad za organizacijo in razvoj uprave, Ljubljana.
31. Srivastava, A., Locke, E. A., Judge, T. A., in Adams, J. W. (2010). Core self-evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 255–265.
32. SURS (2013) Zadovoljstvo uporabnikov; Privzeto na: [http://www.stat.si/drz\\_stat\\_zadovoljstvo.asp](http://www.stat.si/drz_stat_zadovoljstvo.asp) (14. 7. 2013).
33. Tavčar, Rudi (2004), Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez števil, HRM, nov., str. 46-49, Ljubljana.

34. Uhan, Stane (2000): Vrednotenje dela II Kranj: Založba Moderna organizacija.
35. Verle, Karmen (2009). S procesno usmerjenostjo do zadovoljstva zaposlenih. Revija HRM. Letnik 7, številka 29, str. 64.
36. Virant, Gregor, (2003), Usmerjenost k uporabniku kot načelo delovanja javne uprave, UPRAVA I., 2/2003, Privzeto na: [http://www2.fu.uni-lj.si/uprava/clanki/letnikI,%C5%A1tevilka2,2003/I\\_2\\_december2003\\_virant.pdf](http://www2.fu.uni-lj.si/uprava/clanki/letnikI,%C5%A1tevilka2,2003/I_2_december2003_virant.pdf) (25. 7. 2013).
37. Zadovoljstvo strank in zaposlenih, MJU, Privzeto na: [http://www.mpju.gov.si/si/delovna\\_podrocja/javna\\_uprava/kakovost\\_v\\_javni\\_upravi/zadovoljstvo\\_strank\\_in\\_zaposlenih/](http://www.mpju.gov.si/si/delovna_podrocja/javna_uprava/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposlenih/), (30. 11. 2012).
38. Zakon o socialnem varstvu (Ur. I. RS, št. 36/40 UPB, 69/05-odl. US, 21/06-odl.).
39. Žurga, Gordana (2008), Kakovost kot dejavnik razvoja slovenske javne uprave. Zbornik referatov: Konferenca dobre prakse v slovenski javni upravi 2004, Ljubljana, 2008, str.:5-20
40. Žurga, Gordana (2003), Potrebne kompetence za večjo kakovost in učinkovitost v javni upravi. Zbornik referatov: Konferenca dobre prakse v slovenski javni upravi, Ljubljana 2003, str. 5-20.
41. Žurga, Gordana (2007), Javne storitve med kakovostjo, učinkovitostjo in javnim interesom. Zbornik referatov: Konferenca Dobre prakse v slovenski javni upravi 2007, Ljubljana, 2007, str. 34-35.

## PRILOGE

### PRILOGA A: Anketni vprašalnik za zaposlene na Centru za socialno delo Celje

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

---

## V P R A Š A L N I K

Pozdravljeni!

»Prosim Vas za sodelovanje v kratki anketi, ki mi bo pomagala pri izdelavi diplomske naloge o zadovoljstvu zaposlenih na Centru za socialno delo Celje. Vprašalnik je popolnoma anonimen, rezultate pa bom uporabila izključno za pisanje diplomske naloge.

Za sodelovanje in iskrene odgovore se Vam iskreno zahvaljujem!«

#### »1. Splošna vprašanja

1. Spol (*obkrožite izbrani odgovor*):

ŽENSKA

MOŠKI

2. Starost:

- Od 19 do 26 let
- Od 27 do 37 let
- Od 38 do 50 let
- Od 51 let in več

3. Izobrazba:

- Nedokončana osnovna šola
- Osnovna šola
- Srednja šola
- Višja ali strokovna
- Univerzitetna izobrazba
- Magisterij, doktorat

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

*Prosimo, ustrezno označite Vaš odgovor.*

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

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

*Prosimo, ustrezno označite Vaš odgovor.*

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> menim, da imam dovolj znanja    | <input type="checkbox"/> primanjkuje mi ozko strokovno znanje       |
| <input type="checkbox"/> primanjkuje mi splošnega znanja | <input type="checkbox"/> drugo <i>(prosimo, navedite):</i><br>_____ |
|  | _____   |

**4. Ali si želite spremembe delovnega mesta?**

DA, ker:

NE, ker:

---

---

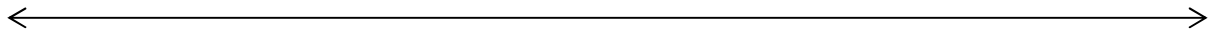
**5. Prosimo, označite svojo stopnjo strinjanja za vsako izmed trditev v tem vprašanju.**

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

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

NAJMANJ

NAJBOLJ



1

2

3

4

5

*sploh se ne strinjam*

*se ne strinjam*

*se strinjam*

*zelo se strinjam*

*popolnoma se strinjam*

1 2 3 4 5	Dobro poznam vrednote našega Centra.
1 2 3 4 5	Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom.
1 2 3 4 5	Potek dela na mojem delovnem mestu je dobro organiziran.
1 2 3 4 5	Seznanjen-a sem z odločitvami, ki jih sprejema vodstvo.
1 2 3 4 5	Od sodelavcev dobim natanko tisto, kar sem od njih pričakoval-a.
1 2 3 4 5	O dodatnih zadolžitvah sem dovolj zgodaj obveščen-a.
1 2 3 4 5	Podatke in informacije si izmenjujemo brez težav.
1 2 3 4 5	Menim, da večina zaposlenih svoje delo opravlja kakovostno.
1 2 3 4 5	V času moje odsotnosti me moji sodelavci ustrezno nadomeščajo.
1 2 3 4 5	Dobro poznam cilje našega Centra.
1 2 3 4 5	Nadrejeni z menoj komunicirajo korektno.
1 2 3 4 5	Delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje mojega znanja.
1 2 3 4 5	Pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposoben-a dobro opravljati.
1 2 3 4 5	S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem.

1	2	3	4	5	Imam dovolj možnosti za izražanje svojih mnenj in pobud.
1	2	3	4	5	Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravim.
1	2	3	4	5	Za sodelavce naredim natanko tisto, kar ti od mene pričakujejo.
1	2	3	4	5	Vem, kaj nadrejeni pričakujejo od mene.
1	2	3	4	5	Na našem Centru je pomembnejša kakovost izvedbe kot obseg rešenih zadev.
1	2	3	4	5	Nadrejeni me pohvali za dobro opravljeno delo.
1	2	3	4	5	Moje delovne zadolžitve so mi jasne.

**6. Kaj bi želeli, da spremenimo na našem Centru (vprašanje se nanaša na vodenje, delovne procese, odnose, delovne prostore, ...) – predlogi:**

---



---



---

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

**HVALA ZA SODELOVANJE!«**

## PRILOGA B: Anketni vprašalnik za stranke Centra za socialno delo Celje

### V P R A Š A L N I K

»Z anketo, ki je pred vami želimo izmeriti zadovoljstvo uporabnikov Centra za socialno delo v Celju. Prosim, da odgovorite na vsa vprašanja. Pravilni in napačni odgovori ne obstajajo, zanima nas le vaše mnenje. Sodelovanje je anonimno in kot taki, bodo obravnavani tudi vsi zbrani podatki.«

#### »1. Splošna vprašanja

2. Spol (*obkrožite izbrani odgovor*):

ŽENSKA

MOŠKI

3. Starost:

- Pod 18 let
- Od 19 do 26 let
- Od 27 do 37 let
- Od 38 do 50 let
- Od 51 let in več

4.

Izobrazba:

- Nedokončana osnovna šola
- Osnovna šola
- Srednja šola
- Višja ali strokovna
- Univerzitetna izobrazba
- Magisterij,

doktorat

5. Položaj:

- Zaposlen/a
- Zasebnik/ca
- Brezposeln/a
- Gospodinja
- Upokojenec/ka
- Drugo: \_\_\_\_\_

**2. Kako dolgo ste čakali pred pisarno (v času uradnih ur)?** (Ustrezno označite.)

- takoj sem bil(a) na vrsti*       *do 5 minut*       *od 6 do 10 minut*
- od 11 do 15 minut*       *od 16 do 20 minut*       *več kot 20 minut*



**3. Kaj je bil po vašem mnenju vzrok čakanja?** (Ustrezno označite, ne odgovarjajte če ste bili takoj na vrsti.)

- vrsta ljudi pred mano       počasnost zaposlenega  
 zaposlenega ni bilo v pisarni       razgovor zaposlenega s sodelavci ali po telefoni  
 drugo (prosimo, navedite):

Na ta oddelek ste prišli z določenimi pričakovanji in ga zapuščate z vašimi vtisi in vašimi zaznavami dejanskega stanja. Prosimo vas, da nam vaša pričakovanja in vaše zaznave zaupate za vsako od sestavin kakovosti v spodnji preglednici.

Na levi strani preglednice označite, kakšna so bila vaša pričakovanja preden ste prišli na ta oddelek, z oceno od 1 (najmanj) do 5 (največ) in na desni strani preglednice označite, kako ste zaznali dejansko stanje.

nižja ←→ višja

slabše ←→ boljše

PRIČAKOVANJA	Sestavine kakovosti	DEJANSKO STANJE
1 2 3 4 5	urejenost prostorov, opreme in okolja	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev)	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	reševanje zadeve na enem mestu	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	pripravljenost pomagati uporabniku (stranki)	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	zaposleni se individualno zavzamejo za stranko	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	zaposleni si prizadevajo zadovoljiti potrebe strank	1 2 3 4 5

Na levi strani preglednice označite, kakšena so bila vaša pričakovanja o tem **KAKŠEN NAJ BI BIL** uslužbenec preden ste prišli na ta oddelek, z oceno od 1 (najmanj) do 5 (največ) in na desni strani preglednice označite, **KAKŠEN JE BIL** uslužbenec, ki je reševal vaš primer.«

nižja ←→ višja

slabše ←→ boljše

PRIČAKOVANJA					Lastnosti zaposlenih	DEJANSKO STANJE				
1	2	3	4	5	Urejen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Korekten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	pozoren	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	strokoven	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	prijazen	1	2	3	4	5

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

**HVALA ZA SODELOVANJE!«**

## PRILOGA C: Frekvenčne porazdelitve vprašanj z lestvico (stranke)

		1 (n (%))	2 (n (%))	3 (n (%))	4 (n (%))	5 (n (%))
Pričakovanja	urejenost prostorov, opreme in okolja	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (9,8 %)	16 (26,2 %)	39 (63,9 %)
	dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	0 (0 %)	1 (1,6 %)	4 (6,6 %)	23 (37,7 %)	33 (54,1 %)
	ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev)	0 (0 %)	1 (1,6 %)	9 (14,8 %)	27 (44,3%)	24 (39,3 %)
	reševanje zadeve na enem mestu	2 (3,3 %)	0 (0 %)	5 (8,2 %)	21 (34,4 %)	33 (54,1 %)
	pripravljenost pomagati uporabniku (stranki)	0 (0 %)	1 (1,6 %)	5 (8,2 %)	19 (31,1 %)	36 (59 %)
	znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve	0 (0 %)	0 (0 %)	9 (14,8 %)	15 (24,6 %)	37 (60,7 %)
	zaposleni se individualno zavzamejo za stranko	1 (1,6 %)	0 (0 %)	7 (11,5 %)	19 (31,1 %)	34 (55,7 %)
	zaposleni si prizadevajo zadovoljiti potrebe strank	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (8,2 %)	19 (31,1 %)	37 (60,7 %)
Dejansko stanje	urejenost prostorov, opreme in okolja	0 (0 %)	1 (1,6 %)	3 (4,9%)	14 (23 %)	43 (70,5 %)
	dostopnost in razumljivost potrebnih informacij	0 (0 %)	1 (1,6 %)	2 (3,3 %)	36 (59 %)	22 (36,1 %)
	ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev)	0 (0 %)	4 (6,6 %)	7 (11,5 %)	35 (57,4 %)	15 (24,6 %)
	reševanje zadeve na enem mestu	0 (0 %)	1 (1,6 %)	12 (19,7 %)	29 (47,5 %)	19 (31,1 %)
	pripravljenost pomagati uporabniku (stranki)	2 (3,3 %)	0 (0 %)	10 (16,4 %)	21 (34,4 %)	28 (45,9 %)
	znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve	0 (0 %)	0 (0 %)	9 (14,8 %)	24 (39,3 %)	28 (45,9 %)
	zaposleni se individualno zavzamejo za stranko	0 (0 %)	3 (4,9 %)	8 (13,1 %)	26 (42,6 %)	24 (39,3 %)
	zaposleni si prizadevajo zadovoljiti potrebe strank	0 (0 %)	2 (3,3 %)	9 (14,8 %)	29 (47,5 %)	21 (34,4 %)
Pričakovanja	urejen	0 (0 %)	1 (1,6 %)	3 (4,9 %)	18 (29,5 %)	39 (63,9 %)
	korekten	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (6,6 %)	20 (32,8 %)	37 (60,7 %)
	pozoren	1 (1,6 %)	0 (0 %)	4 (6,6 %)	18 (29,5 %)	38 (62,3 %)
	strokoven	1 (1,6 %)	0 (0 %)	5 (8,2 %)	14 (23 %)	41 (67,2 %)

	prijazen	0 (0 %)	3 (4,9 %)	4 (6,6 %)	14 (23 %)	40 (65,6 %)
Dejansko stanje	urejen	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (3,3 %)	19 (31,1 %)	40 (65,6 %)
	korekten	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (4,9 %)	26 (42,6 %)	32 (52,5 %)
	pozoren	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (8,2 %)	30 (49,2 %)	26 (42,6 %)
	strokoven	0 (0 %)	1 (1,6 %)	4 (6,6 %)	22 (36,1 %)	34 (55,7 %)
	prijazen	1 (1,6 %)	0 (0 %)	4 (6,6 %)	18 (29,5 %)	38 (62,3 %)

## PRILOGA D: Stopnja strinjanja zaposlenih z navedenimi trditvami

	1 (n (%))	2 (n (%))	3 (n (%))	4 (n (%))	5 (n (%))	M	SD
Dobro poznam vrednote našega Centra.	1 (5 %)	0 (0 %)	4 (20 %)	7 (35 %)	8 (40 %)	4,05	1,050
Zadovoljen-a sem s svojim delovnim mestom.	0 (0 %)	2 (10 %)	0 (0 %)	6 (30 %)	12 (60 %)	4,40	,940
Potek dela na mojem delovnem mestu je dobro organiziran.	1 (5 %)	1 (5 %)	3 (15 %)	8 (40 %)	7 (35 %)	3,95	1,099
Seznanjen-a sem z odločitvami, ki jih sprejema vodstvo.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (10 %)	8 (40 %)	10 (50 %)	4,40	,681
Od sodelavcev dobim natanko tisto, kar sem od njih pričakoval-a.	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (20 %)	5 (25 %)	11 (55 %)	4,35	,813
O dodatnih zadolžitvah sem dovolj zgodaj obveščen-a.	0 (0 %)	2 (10 %)	3 (15 %)	8 (40 %)	7 (35 %)	4,00	,973
Podatke in informacije si izmenjujemo brez težav.	0 (0 %)	1 (5 %)	3 (15 %)	6 (30 %)	10 (50 %)	4,25	,910
Menim, da večina zaposlenih svoje delo opravlja kakovostno.	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (15 %)	9 (45 %)	8 (40 %)	4,25	,716
V času moje odsotnosti me moji sodelavci ustrezno nadomeščajo.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (10 %)	7 (35 %)	11 (55 %)	4,45	,686
Dobro poznam cilje našega Centra.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	8 (40 %)	11 (55 %)	4,50	,607
Nadrejeni z menoj komunicirajo korektno.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	7 (35 %)	12 (60 %)	4,55	,605
Delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje mojega znanja.	0 (0 %)	1 (5 %)	6 (30 %)	9 (45 %)	4 (20 %)	3,80	,834
Pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposoben-a dobro opravljati.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (10 %)	7 (35 %)	11 (55 %)	4,45	,686
S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem.	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (15 %)	17 (85 %)	4,85	,366
Imam dovolj možnosti za izražanje svojih mnenj in pobud.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (10 %)	8 (40 %)	10 (50 %)	4,40	,681
Pri delu imam na voljo sredstva, ki so potrebna, da ga dobro opravim.	0 (0 %)	1 (5 %)	4 (20 %)	8 (40 %)	7 (35 %)	4,05	,887
Za sodelavce naredim natanko tisto, kar ti od mene pričakujejo.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	7 (35 %)	12 (60 %)	4,55	,605

Vem, kaj nadrejeni pričakujejo od mene.	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	8 (40 %)	12 (60 %)	4,60	,503
Na našem Centru je pomembnejša kakovost izvedbe kot obseg rešenih zadev.	1 (5 %)	0 (0 %)	8 (40 %)	5 (25 %)	6 (30 %)	3,75	1,070
Nadrejeni me pohvali za dobro opravljeno delo.	1 (5 %)	0 (0 %)	7 (35 %)	5 (25 %)	7 (35 %)	3,85	1,089
Moje delovne zadolžitve so mi jasne.	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (15 %)	5 (25 %)	12 (60 %)	4,45	,759

M – povprečje, SD – standardni odklon

Vir: Anketa o zadovoljstvu zaposlenih CSD Celje

