

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za socialno delo

Maja Stojchevska

**Kakovost delovnega življenja in zadovoljstvo zaposlenih
na Centru za socialno delo Kočevje**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2019

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za socialno delo

Maja Stojchevska

**Kakovost delovnega življenja in zadovoljstvo zaposlenih
na Centru za socialno delo Kočevje**

Diplomsko delo

Mentorica: doc. dr. Bojana Mesec

Ljubljana, 2019

ZAHVALA

Iskrena hvala mentorici doc. dr. Bojani Mesec za sprejeto mentorstvo, za strokovno pomoč in podporo ter usmerjanje med pisanjem diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi direktorici Centra za socialno delo Kočevje, ki je odobrila izvajanje raziskave in mi bila v podporo in pomoč, ter zaposlenim, da so si vzeli čas in izpolnili vprašalnike.

Posebna zahvala gre moji družini, ki mi je bila v oporo in me ves čas spodbujala na moji celotni študijski poti.

Hvala tudi vsem prijateljicam za podporo, pomoč in spodbudo.

PODATKI O DIPLOMSKEM DELU

Ime in priimek: Maja Stojchevska

Naslov diplomskega dela: Kakovost delovnega življenja in zadovoljstvo zaposlenih na Centru za socialno delo Kočevje

Mentorica: doc. dr. Bojana Mesec

Kraj: Ljubljana

Leto: 2019

Število strani: 96 **Število grafov:** 70 **Število tabel:** 7 **Število prilog:** 6

Povzetek:

Danes ljudje prebijejo veliko svojega časa v delovnem okolju, zato je pomembno, kako ga preživijo in kako to vpliva na njihovo vsakdanje življenje. V svoji diplomski nalogi sem v prvem delu predstavila teorije o kakovosti delovnega življenja in zadovoljstvo zaposlenih, v drugem delu pa so predstavljeni dobljeni rezultati anketnega vprašalnika in intervjujev, izvedeni na Centru za socialno delo Kočevje. Rezultati so pokazali, da je kakovost delovnega življenja dobra (povprečna ocena 3,6). Najboljše ocenjen element je razpored delovnega časa s povprečno oceno 4,4, najslabše pa je element nagrajevanje s povprečno oceno 2,4. Sodeč po dolžini delovne dobe so rezultati pokazali, da so zaposleni z daljšo delovno dobo ocenili elemente z večjo vrednostjo 3,7 kot pa zaposleni s krajšo delovno dobo, ki imajo povprečno oceno 3,5. Sodeč po starosti pa je iz rezultatov razvidno, da imajo mlajši zaposleni povprečno oceno 3,3, starejši pa 3,7. Vodstvo Centra za socialno delo Kočevje bo dobilo povratno informacijo o tem, kateri elementi so zadovoljivi, kako so izpolnjena pričakovanja zaposlenih in kje se mogoče pojavi potreba po spremembi. Izvedba sprememb bi pripomogla k boljšemu zadovoljstvu zaposlenih in s tem k povečani uspešnosti organizacije.

Ključne besede: organizacija, kakovost življenja, kakovost delovnega življenja, zadovoljstvo zaposlenih, socialno delo v delovnem okolju

Title: The quality of working life and employee satisfaction at the Social Work Centre Kočevje

Abstract:

Today, people spend a lot of their time in their work environments, so how they spend it and how it affects their everyday lives is important. The first part of my thesis presents the theories on the quality of working life and employee satisfaction, while the second part presents the results of the questionnaire and interviews carried out at the Social Work Centre Kočevje. The results show that the quality of working life is good (an average score of 3.6). The best-rated element is the schedule of working time, which has produced an average score of 4.4, and the worst-rated is the award element with an average score of 2.4. With regard to the length of service, the results showed that employees with a longer length of service rated items with a greater average score (3.7) than employees with a shorter length of service (3.5). In terms of age, the results indicate an average score of 3.3 in young employees and 3.7 in older employees. The management of the Social Work Centre Kočevje will receive feedback on which elements are satisfactory, to what extent the expectations of employees are being met, and where there might be a need for change. The implementation of changes will help improve employee satisfaction and thereby increase the organisation's performance.

Keywords: organisation, quality of life, quality of working life, employee satisfaction, social work in the working environment

PREDGOVOR

Glede na to, da večina odraslih preživi veliko časa v delovnih organizacijah, vpliv delovnega okolja pa se kaže tudi izven delovnega časa, ima delo velik pomen v vsakdanjem življenju posameznika in zato ni zanemarljivo, kakšna je kakovost delovnega življenja, ki je ena najpomembnejših elementov kakovosti življenja nasploh. Kakovost delovnega življenja delavcev ima pomemben vpliv na uspešnost organizacije in doseganje zastavljenih ciljev, zato je smiselno raziskati kakovost delovnega življenja in ugotoviti, kje bi se lahko izboljšala.

Kakovost delovnega življenja je odvisna od več dejavnikov, od katerih sem v svoji diplomski izpostavila delo, osebni dohodek, raspored delovnega časa, pogoje dela, odnose s sodelavci, odnose z nadrejenimi, odnose z uporabniki, zanimivost dela, organiziranost dela, splošno vzdušje, sodelovanje, zaposlitveno varnost, fizično varnost, motivacijo, odgovornost, nagrajevanje, reševanje konfliktov, status v organizaciji, obveščenost, izobraževanje in usposabljanje, napredovanje ter dopuste in odsotnosti. Ti elementi morajo biti zadovoljeni, da bi bilo delo kakovostno in da so zaposleni zadovoljni. Z raziskavo, ki je bila izvedena na Centru za socialno delo Kočevje, bom poskušala ugotoviti, kakšna je kakovost delovnega življenja in s tem zadovoljstvo zaposlenih v tej organizaciji.

Diplomska naloga je sestavljena iz več poglavij. V prvem delu sem predstavila teorijo v zvezi s pojmovanjem zadovoljstva zaposlenih, kakovosti delovnega življenja ter opisala dejavnike, ki vplivajo na kakovost delovnega življenja. Potem sledi formulacija problema. V tretjem, metodološkem delu sem predstavila rezultate ankete in intervjujev, ki sem jih opravila z zaposlenimi na Centru za socialno delo Kočevje. V nadaljevanju so predstavljeni predlogi za izboljšavo dimenzij kakovosti delovnega življenja.

KAZALO

1	TEORETIČNI DEL.....	1
1.1	Človek in organizacija	1
1.2	Opredelitev kakovosti delovnega življenja.....	2
1.2.1	Kaj je kakovost delovnega življenja.....	2
1.2.2	Merjenje kakovosti delovnega življenja	7
1.3	Zadovoljstvo zaposlenih	7
1.3.1	Opredelitev zadovoljstva zaposlenih	7
1.3.2	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.....	10
1.3.3	Motivacija na delovnem mestu.....	17
1.3.4	Upravljanje zadovoljstva zaposlenih	19
1.3.5	Merjenje zadovoljstva zaposlenih	20
1.4	Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja.....	21
1.5	Socialno delo v delovnem okolju oziroma v delovni organizaciji.....	22
1.5.1	Predhodne oblike in prvi začetki socialnega dela v delovnih organizacijah	24
1.6	Center za socialno delo Kočevje.....	25
2	PROBLEM.....	26
2.1	Hipoteze	27
3	METODOLOGIJA.....	28
3.1	Vrsta raziskave.....	28
3.1.1	Spremenljivke.....	28
3.2	Merski instrumenti in viri podatkov	30
3.3	Populacija in vzorec.....	31
3.4	Zbiranje podatkov	31
3.5	Analiza podatkov	31
4	REZULTATI.....	33
4.1	Rezultati ankete.....	33
4.2	Kazalniki oz. vidiki kakovosti delovnega življenja – delo	35
4.3	Rezultati intervjuja.....	69
5	RAZPRAVA	72
6	PREDLOGI.....	74
7	LITERATURA.....	75
8	PRILOGE.....	79
8.1	Anketni vprašalnik	79
8.2	Vprašalnik intervjuja.....	81
8.3	Transkripti intervjujev in določitev enot kodiranja	81
8.3.1	Oseba A	81
8.3.2	Oseba B	85
8.4	Odprto kodiranje	89
8.5	Osno kodiranje.....	94
8.6	Izračuni hipotez.....	96

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Neodvisne spremenljivke	28
Tabela 3.2: Odvisne spremenljivke	29
Tabela 8.1: Odprto kodiranje.....	89
Tabela 8.2: Hipoteza 1	96
Tabela 8.3: Hipoteza 2	96
Tabela 8.4: Hipoteza 3	96
Tabela 8.5: Hipoteza 4.....	96

KAZALO GRAFOV

Graf 4.1: Spol anketirancev	33
Graf 4.2: Starost anketirancev	33
Graf 4.3: Poklic	34
Graf 4.4: Dolžina obdobja zaposlitve v organizaciji	34
Graf 4.5: Delo	35
Graf 4.6: Delo po starosti	35
Graf 4.7: Delo po dolžini zaposlitve.....	36
Graf 4.8: Osebni dohodek.....	37
Graf 4.9: Osebni dohodek po starosti	37
Graf 4.10: Osebni dohodek po dolžini zaposlitve	38
Graf 4.11: Razpored delovnega časa	38
Graf 4.12: Razpored delovnega časa po starosti.....	39
Graf 4.13: Razpored delovnega časa po dolžini zaposlitve.....	39
Graf 4.14: Pogoji dela.....	40
Graf 4.15: Pogoji dela po starosti	40
Graf 4.16: Pogoji dela po dolžini zaposlitve	41
Graf 4.17: Odnosi s sodelavci.....	41
Graf 4.18: Odnosi s sodelavci po starosti	42
Graf 4.19: Odnosi s sodelavci po dolžini zaposlitve	42
Graf 4.20: Odnosi z nadrejenimi	43
Graf 4.21: Odnosi z nadrejenimi po starosti.....	43
Graf 4.22: Odnosi z nadrejenimi po dolžini zaposlitve	44
Graf 4.23: Odnosi z uporabniki	44
Graf 4.24: Odnosi z uporabniki po starosti	45
Graf 4.25: Odnosi z uporabniki po dolžini zaposlitve.....	45
Graf 4.26: Zanimivost dela.....	46
Graf 4.27: Zanimivost dela po starosti	46
Graf 4.28: Zanimivost dela po dolžini zaposlitve.....	47
Graf 4.29: Organiziranost dela	47
Graf 4.30: Organiziranost dela po starosti.....	48
Graf 4.31: Organiziranost dela po dolžini zaposlitve	49
Graf 4.32: Splošno vzdušje.....	49
Graf 4.33: Splošno vzdušje po starosti	50
Graf 4.34: Splošno vzdušje po dolžini zaposlitve	50
Graf 4.35: Sodelovanje	51
Graf 4.36: Sodelovanje po starosti	51

Graf 4.37: Sodelovanje po dolžini zaposlitve.....	52
Graf 4.38: Zaposlitvena varnost	52
Graf 4.39: Zaposlitvena varnost po starosti.....	53
Graf 4.40: Zaposlitvena varnost po dolžini zaposlitve.....	53
Graf 4.41: Fizična varnost	54
Graf 4.42: Fizična varnost po starosti.....	54
Graf 4.43: Fizična varnost po dolžini zaposlitve.....	55
Graf 4.44: Motivacija s strani vodje	55
Graf 4.45: Motivacija s strani vodje po starosti.....	56
Graf 4.46: Motivacija s strani vodje po dolžini zaposlitve.....	56
Graf 4.47: Odgovornost pri delu.....	57
Graf 4.48: Odgovornost pri delu po starosti	57
Graf 4.49: Odgovornost pri delu po dolžini zaposlitve	58
Graf 4.50: Nagrajevanje	58
Graf 4.51: Nagrajevanje po starosti.....	59
Graf 4.52: Nagrajevanje po dolžini zaposlitve	59
Graf 4.53: Reševanje konfliktov.....	60
Graf 4.54: Reševanje konfliktov po starosti	60
Graf 4.55: Reševanje konfliktov po dolžini zaposlitve	61
Graf 4.56: Status v organizaciji	61
Graf 4.57: Status v organizaciji po starosti.....	62
Graf 4.58: Status v organizaciji po dolžini zaposlitve.....	62
Graf 4.59: Obveščenost o dogajanju v organizaciji.....	63
Graf 4.60: Obveščenost o dogajanju v organizaciji po starosti	63
Graf 4.61: Obveščenost o dogajanju v organizaciji po dolžini zaposlitve	64
Graf 4.62: Možnost izobraževanja in usposabljanja.....	64
Graf 4.63: Možnost izobraževanja in usposabljanja po starosti	65
Graf 4.64: Možnost izobraževanja in usposabljanja po dolžini zaposlitve	65
Graf 4.65: Možnost napredovanja	66
Graf 4.66: Možnost napredovanja po starosti.....	67
Graf 4.67: Možnost napredovanja po dolžini zaposlitve.....	67
Graf 4.68: Dopusti in odsotnost.....	68
Graf 4.69: Dopusti in odsotnost po starosti	68
Graf 4.70: Dopusti in odsotnost po dolžini zaposlitve	69

1 TEORETIČNI DEL

1.1 Človek in organizacija

Organizacija je človeška tvorba. To je sistem, ki mora imeti družbeni cilj. Posameznik kot tvorec organizacije in kot naravni element je obvezen element organizacije (Lipičnik, 2005, str. 2).

Nekateri avtorji opredeljujejo organizacijo kot socialno enoto, ki deluje zaradi uresničevanja skupnega cilja (1972, str. 43, v Černetič, 1997). Menijo, da je organizacija vsak socialni sestav medsebojno sodelujočih ljudi, ki izpolnjujejo neki skupen smoter (Černetič, 1997, str. 12). Organizacija je povezanost njenega nastanka, zgodovine, sociokulturnega konteksta, tehnologije in članov, ki v njej proizvajajo in oblikujejo sistem simbolov in pomenov (Mesner Andolšek, 1995, str. 9). »Organizacija je socialna tvorba, sestavljena iz dveh ali več oseb, katerih delovanje je usmerjeno k doseganju skupnih ciljev« (Robbins, 2005, str. 3).

Lipovec (1974, str. 29, v Černetič 1997) pravi, da je organizacija struktura medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem določeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja skupine (Černetič, 1997, str. 13).

Za poznavanje organizacije ne zadošča poznati le strukture, ampak je treba razumeti zlasti ljudi, ki so v tej strukturi. Tisti, ki želijo doseči, da bi organizacija delovala kot kooperativni sistem, morajo posvetiti pozornost ljudem v organizaciji, njihovim osebnim težavam, željam in stopnji zadovoljstva. Vsak posameznik ima določeno mesto v organizacijski strukturi in njegovo obnašanje označuje ta položaj, ki tudi določa odnose z drugimi ljudmi v organizaciji in izven nje (Černetič, 1997, str. 71).

Cilj obstoja organizacije je doseči končni cilj (Mesec, 1992, str. 23). Dejavniki organizacije, kot so: kulturno okolje, področje dejavnosti, v kateri organizacija deluje, velikost in starost, organizacijska struktura, vodenje, zaposleni itd., določajo delovanje organizacije in njene lastnosti. Glede na te dejavnike se organizacije razlikujejo med sabo (Černetič, 2007, str. 281).

1.2 Opredelitev kakovosti delovnega življenja

1.2.1 Kaj je kakovost delovnega življenja

Kakovost življenja postaja za ljudi vedno večja vrednota, kakovost delovnega življenja pa je ena njenih najpomembnejših sestavin. Koncept kakovosti življenja je usmerjen na vprašanje zadovoljevanja potreb ljudi. Če bo stopnja zadovoljenosti potreb na delovnem mestu nizka, bo to vplivalo na nizko kakovost delovnega življenja in posledično na nizko kakovost življenja.

Na kakovost celotnega življenja ima velik vpliv posameznikovo mesto v svetu dela: ali je zaposlen ali brezposeln, in če je zaposlen, kakšne so njegove delovne razmere. »Kakovost delovnega življenja daje neizbrisen pečat celotnemu življenju posameznika« (Svetlik, 1991, str. 19).

Ob veliki brezposelnosti se zdi, da je katero koli delo dobro, vendar videz vara. Če bi bila navedena domneva točna, ob množici brezposelnih ne bi ostajala nezasedena delovna mesta v gradbeništvu, gostinstvu in zdravstvu (Republiški zavod, 1995, str. 35, v Svetlik, 1996, str. 161). Ljudje želijo imeti boljše plačana dela v ugodnih delovnih pogojih. V delovnem okolju najdejo družbo, sodelavce, s katerimi prijateljujejo in rešujejo delovne naloge. Ljudje izbirajo dela, pri katerih se potrjujejo kot ustvarjalna bitja. Tako tudi pri delu in ne le zunaj delovnega časa težijo k višji stopnji zadovoljevanja svojih potreb: imeti, biti, ljubiti (Allardt, 1993, v Svetlik, 1996, str. 161).

Dessler (v Svetlik 2009, str. 350) pravi, da je kakovost delovnega življenja izražena z možnostmi zaposlenih, da z delom v organizaciji zadovoljujejo svoje osebne potrebe. Določa naslednje elemente kakovosti delovnega življenja v organizacijah:

- pošteno, enakopravno in spodbujevalno obravnavanje zaposlenih,
- možnosti vseh zaposlenih v organizaciji, da v največji meri uporabljajo svoje sposobnosti in da dosežejo največjo mero samouresnitve,
- odkrito in zaupljivo komuniciranje med vsemi zaposlenimi,
- dejavna vloga vseh zaposlenih pri sprejemanju pomembnih odločitev, ki zadevajo njihovo delo,
- ustrezno in pošteno nagrajevanje in
- varno in zdravo delovno okolje.

Kakovost delovnega življenja zaposlenih je sestavni del integralne kakovosti organizacije. Pomoč zaposlenim pri reševanju njihovih težav in pri razvoju njihovih sposobnosti prispeva k uspešnosti podjetja in h kakovosti življenja zaposlenih (Kavar Vidmar, 1998, str. 82).

Ljudje lahko na delovnem mestu zadovoljujejo različne potrebe, ki jih teoretiki najpogosteje razvrščajo v tri ali štiri skupine, izhajajoče iz Maslowe teorije hierarhije potreb. Po Maslowi teoriji hierarhije potreb si potrebe od najnižje do najvišje sledijo v naslednjem vrstnem redu: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po spoštovanju in samopotrjevanje (Vila in Kovač, 1997, str. 94).

Če delodajalci pri oblikovanju organizacije dela in delovnega okolja ne bodo upoštevali navedenih potreb ljudi, bodo naleteli na vse večje težave pri pridobivanju ustreznih delavcev. Ljudje ne bodo motivirani za spoprijemanje z vse zahtevnejšim delom, ki se zlasti kaže v vse višjih standardih kakovosti. Skratka, brez kakovosti delovnega življenja ni mogoče računati na proizvodnjo visoke kakovosti (Svetlik, 1996, str. 161).

Kakovost delovnega življenja lahko prispeva tako k povečanju delovnega učinka kot tudi h kakovosti dela. Dober vodja bo našel način, s katerim bo hkrati povečal zadovoljstvo zaposlenih in uresničil poslovne cilje (Možina, 2002).

Svetlik (1996, str. 162–163) navaja, da je kakovost delovnega življenja sredstvo za povečevanje produktivnosti s pomočjo boljše motiviranosti in večjega zadovoljstva delavcev, zmanjševanja stresnih situacij, izboljšanja komuniciranja in sporazumevanja ter zmanjševanja odpora do sprememb. To izhaja iz spoznanja, da produktivnosti dela dolgoročno ni mogoče povečevati z avtorskim vodenjem, saj ljudje tako organizacijo slej ko prej zapustijo, če ne fizično, pa duhovno. Delavce je treba pritegniti k reševanju težav, ki zadevajo njih in njihove odnose z organizacijo. Tak pristop k upravljanju naj bi bil sestavni del organizacijske kulture.

V zadnjih trideset letih so se pojavile različne definicije oziroma opredelitve koncepta »kakovosti delovnega življenja«:

»Kakovost delovnega življenja je skupina posledic, ki izhajajo iz delovnega življenja in so koristne za posameznika, organizacijo in družbo« (Boisvert v Martel in Dupuis, 2006, str. 349).

»Kakovost delovnega življenja je cilj in obenem proces v teku za doseg cilja. Kot cilj je kakovost delovnega življenja zaobljuba vsake organizacije, da bo izboljšala delo, to je: ustvarjanje vključujočih, zadovoljujočih, učinkovitih zaposlitev in delovnih okolij na vseh

ravnih organizacije. Kot proces koncepta vključuje zahtevo, da se cilj uresničuje tako, da se zaposleni aktivno udeležujejo» (Carlson v Martel in Dupuis, 2006, str. 349).

»Koncept kakovosti delovnega življenja je način razmišljanja o ljudeh, delu in organizaciji. Značilne sestavine so: 1. razmišljanje o vplivu dela na zaposlene in na učinkovitost organizacije, 2. ideja o vključevanju zaposlenih v reševanje težav in odločanje« (Nadler in Lawler v Martel in Dupuis, 2006, str. 349).

»Kakovost delovnega življenja je razlaga posameznika o svoji vlogi na delovnem mestu in vzajemno delovanje vloge na pričakovanja drugih. Ocenjuje in odloča se posamezno, saj pomeni vsakemu posamezniku različno, odvisno od starosti in kariernega položaja« (Kiernan in Knutson v Martel in Dupuis, 2006, str. 349).

Na kakovost delovnega življenja imajo močan vpliv različni dejavniki. A. Kavar Vidmar, (1998) omenja naslednje:

- varnost zaposlitve,
- delovni čas,
- varnost in zdravje pri delu,
- plače,
- vpliv delavcev na odločanje,
- avtonomija ravnanja z delavci,
- pravica delavcev do zasebnosti,
- vedenje v in izven delovnega okolja,
- izziv vsebine dela,
- usklajevanje delovnega in zasebnega življenja.

Allardov koncept kakovosti življenja (Allardt, 1993 v Svetlik, 1996, str. 163) izhaja iz treh skupin potreb: imeti, vključno s potrebami po varnosti, ljubiti in biti, ki so temelj, na katerega se navezujejo pogoji, ki zagotavljajo obstoj in razvoj človeka.

▪ IMETI

Potrebe »imeti« so materialne potrebe. Viri zadovoljevanja teh potreb so mesečna plača, ugodnosti oziroma razni dodatki k plači, dnevna razporeditev delovnega časa.

Plača je zelo pomemben vir, saj nam v neki meri omogoča preživetje in dostojno življenje. Je osnovni vir, s katerim posamezniki zagotavljajo sredstva za življenje sebi in družinam. Z

denarjem od plače pokrivajo stroške za hrano, obleko in stanovanje. Zagotavljajo si tudi nekatere subjektivne potrebe zunaj sfere dela, kot sta na primer družabno življenje in hobiji.

Ugodnosti oziroma dodatkov k plači so nekateri zaposleni deležni že po tradiciji, na primer uporaba počitniških zmogljivosti podjetja, subvencionirana prehrana med delom, subvencioniran prevoz na delo in nakup dobrin ali storitev po znižanih cenah. Vodilni oziroma ključni delavci so deležni tudi ugodnosti, kot so: plačani telefonski stroški doma, službeni avtomobil za zasebne namene ali plačana stanarina. Vsi navedeni dodatki povečujejo posameznikove vire za zadovoljevanje materialnih potreb.

Dnevna razporeditev delovnega časa je razvrščena v tri razrede:

- ugodna – posameznik si sam svobodno oblikuje delovni čas ali pa dela podnevi,
- srednje ugodna – posameznik dela v dveh izmenah in
- neugodna – posameznik dela zvečer ali ponoči, v treh izmenah, ali pa ima nereden dnevni ali tedenski razpored delovnega časa (Svetlik, 1996, str. 164–165).

▪ VARNOST

Potrebe po varnosti običajno prištevajo k temeljnim potrebam oz. potrebe »imeti«, obravnavajo pa se ločeno. Pri tem je treba upoštevati fizično in socialno varnost posameznikov na delovnem mestu (Svetlik, 1996, str. 165).

▪ LJUBITI

Potrebe »ljubiti« so societalne potrebe oziroma potrebe po pripadnosti, po tem, da v delovnem okolju posameznika sodelavci sprejmejo medse, da ga upoštevajo, da mu za njegovo delo izkazujejo ustrezno priznanje, da mu pomagajo in da mu omogočijo, da on isto daje svojim sodelavcem ter da nanje vpliva. Na ta način posameznik doživlja sebe kot člana delovne skupine in tudi kot člana organizacije.

Glavne komponente so: individualizacija dela, kontrola delavcev s strani vodij, kontrola delavcev s pomočjo tehnologije, konflikti na delovnem mestu in psihični napor.

- Individualizacija dela kaže na nemožnosti socialnih stikov med delom. Delo je tem manj individualizirano, čim bolj za delavca velja:
 - da lahko dobi pomoč sodelavcev, če jo potrebuje,
 - da dela v skupini, ki kolektivno odgovarja za delovne rezultate in
 - da je tempo njegovega dela določen s tempom dela sodelavcev.

- Kontrola vodij pomeni, da neposredno nadrejeni nadzirajo delavce med opravljanjem delovnih nalog in da ocenijo, kako dobro so ti opravili svoje delo, ko ga končajo. Kontrola se povečuje z zmanjševanjem individualizacije dela. Zaposleni skupinsko delo dojemajo kot večjo kontrolo vodij. Lahko pa bi ocena končnega dela, ki jo opravi vodja, pomenila tudi priznanje za podrejenega, kar bi mu dalo občutek pripadnosti in vključenosti v organizacijo.
- S številom konfliktov na delovnem mestu se povezuje psihični napor. Čim več konfliktov imajo posamezniki na delovnem mestu, tem bolj obremenjujoče je to zanje in tem manjšo pripadnost čutijo do organizacije in sodelavcev (Svetlik, 1996, str. 167–170).

▪ BITI

Potrebe »biti« so osebne potrebe. Z njihovo zadovoljitvijo posameznik doživlja samopotrditve in osebno rast. V delovnem okolju je pogoj za to delo, pri katerem posameznik lahko uporabi svoje znanje in pridobiva novo. Prav tako mora biti pri delu avtonomen.

Glavne komponente so: avtonomija med delovnim časom, avtonomija glede dela, vključenost v odločanje, učenje in uporaba znanja pri delu.

- Avtonomija med delovnim časom pokaže, v kolikšni meri zaposleni »razpolagajo sami s sabo« ob prihodu na delo in med opravljanjem dela.

Za uresničitev osebnostnih potreb zaposlenih pri delu je posebej pomembna njihova možnost odločanja o tem, kaj bodo delali in kako bodo delali.

Poseben vidik avtonomije pri delu je vključenost posameznikov v odločanje, ki jim daje občutek pomembnosti, moči in samopotrjevanja.

Kdor se pri delu lahko uči in tudi ustvarjalno uporablja pridobljeno znanje, lahko v največji meri doživlja osebni razvoj in samopotrjevanje, torej zadovoljevanje osebnostnih potreb (Svetlik, 1996, str. 170–172).

Spremembe političnega in gospodarskega sistema v Sloveniji so pomembno vplivale na kakovost delovnega življenja. Asociativno delovno razmerje se je preoblikovalo v pogodbeno, odpravljena je bila stalnost zaposlitve, oblikoval se je trg delovne sile. Delavec – državljan niti, katerega temeljne pravice se uresničujejo in spoštujejo samo izven delovne organizacije, ampak ima možnost uresničevati svoje pravice v okviru delovnega procesa (Simitis, 1996, str. 15 v Kavar Vidmar, 1998, str. 81).

1.2.2 Merjenje kakovosti delovnega življenja

Čeprav je vpliv kakovosti delovnega življenja na uspešnost organizacije težko izmeriti, lahko rečemo, da vpliva na zdravstveno stanje delavcev, zadovoljstvo pri delu, motivacijo, pripadnost organizaciji itn. Po drugi strani način, kako organizacija ravna z zaposlenimi, vpliva na njeno podobo v javnosti in na možnost, da pridobi najboljše delavce (Brekić, 1994, str. 120 v Kavar Vidmar, 1998, str. 82).

Pošteno ravnanje z delavci in pravica delavcev do zasebnosti izhajata iz človekovih pravic in temeljnih svoboščin, zagotovljenih z ustavo.

1.3 Zadovoljstvo zaposlenih

1.3.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je zelo pomembno, saj predstavlja osnovni predpogoj za vse, kar zaposleni lahko doseže. Samo zadovoljni posamezniki bodo lahko prispevali k rasti, razvoju, napredku in bodo pri opravljanju svojega dela učinkoviti in uspešni in zato je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Ker je zadovoljstvo zaposlenih področje, ki je aktualno za vsako organizacijo, je pomembno, da vodstvo posveča temu posebno pozornost. Zadovoljen delavec prinaša dobre rezultate, v delo vloži vse svoje znanje in sposobnosti.

Hollenbeck in Wright (v Treven, 1998, str. 131–132) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu »kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezana z delom«. Opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu. To so:

- Vrednost – označimo jo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči.
- Pomembnost – zaposleni imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti.
- Zaznavanje – kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi.

Zadovoljstvo zaposlenih je strokovno definirano kot »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«. Gre za občutek, zaradi katerega se posameznik z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih

izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti na delovnem mestu in pri opravljanju delovnih nalog. Pri tem gre tudi za to, da sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke pri delu in na osnovi obstoječega stanja pri delu povzroča tudi optimističen pogled na lastno karierno prihodnost (Mihalič, 2008, str. 4).

Zadovoljstvo se lahko pojavlja pri različnih stvareh predvsem takrat, ko je plača dobra, ko imamo možnost napredovanja, ko smo v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, ko imamo možnost soodločanja na delovnem mestu, ko lahko vplivamo na metode in sistem svojega dela in podobno (Možina, 1998, str. 50).

Ljudje v življenju različne stvari različno vrednotijo. Nekomu ene stvari pomenijo spodbudo in povzročajo zadovoljstvo, drugemu se ravno te zdijo nepomembne. Zato ni univerzalne formule, ki bi zagotavljala zadovoljstvo vseh zaposlenih z delom.

Zadovoljstvo je odvisno od vsakega posameznika, od njegovih potreb in pričakovanj ter okolja, v katerem dela. Zadovoljstvo pri delu je pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje njegovega dela. Gre za notranje dožemanje, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami (Zupan, 2001, str. 104).

Svetlik (1998, str. 153–154) pravi, da k zadovoljstvu pri delu največ pripomorejo naslednji dejavniki:

- možnost pridobivanja in uporaba znanja pri delu,
- samostojno razporejanje delovnega časa,
- nizek neposredni nadzor vodij,
- dobre fizične delovne razmere,
- možnost odločanja o tem, kaj in kako posameznik dela,
- osebni dohodki in dodatki k plači,
- telesni napor pri delu,
- verjetnost poškodb in obolenj pri delu,
- spori na delovnem mestu.

Na zadovoljstvo posameznika vplivajo dejavniki, ki so vezani na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, plačo, nadrejene, načine dela in podobno. Po rezultatih najobsežnejše mednarodne raziskave na tem področju, ki jo je opravil

Gallup Institute (1999–2007, v Mihalič, 2008, str. 5), so najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih:

- definiranje pričakovanj in jasno postavljeni cilji,
- spodbujanje in integracija sposobnosti z nadarjenostjo,
- prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja,
- izpostavljanje dosežkov in spodbujanje iniciativnosti pri delu,
- razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih odnosih,
- izpostavljanje pomena prispevka posameznika,
- omogočanje odprte in demokritične komunikacije,
- spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi ter motiviranje.

Pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih je treba izhajati tudi iz posameznikovih želja in potreb. Poleg zadovoljstva je treba razlikovati tudi srečnega zaposlenega, saj bi končni cilj moral biti zadovoljni in srečni zaposleni. Zaposleni je lahko uspešen, lojalen in pripaden le, če je zadovoljen. Posameznik je lahko samo zadovoljen in pri tem ni lojalen in pripaden. Pomembno je, da delodajalec ne pozabi na pomen lojalnosti in pripadnosti. Pri pripadnosti gre za identifikacijo s poslanstvom organizacije in delovne etike kot temeljnih elementov. Lojalnost se tesno prepleta s pripadnostjo ter se obravnavata skupaj. Najbolj nazorno se pripadnost in lojalnost prepoznavata kot izražen občutek posameznika, da pripada organizaciji in svojemu timu, da želi pomagati sodelavcem v organizaciji, da podpira svojega vodjo, da ravna v skladu z delovno etiko in profesionalnostjo, da se zavzema za kolektivno dobro, da ob krizah ne zapusti organizacije, da mu je v čast opravljati svoje delo, da širi dobro ime v organizaciji ipd. Na lojalnost in pripadnost moramo gledati kot na nagrado zaposlenega vodji ali organizaciji, do katere je prišlo v zameno za skrb za zadovoljstvo pri delu. Samo zadovoljen zaposleni bo odličen zaposleni, lahko bo uspešen in učinkovit, lahko bo prispeval k rasti, razvoju, napredku (Mihalič, 2008, str. 5–12).

Mihalič (2008, str. 19–20) je opisala nekatere dejavnike, ki vplivajo na povečanje zadovoljstva zaposlenih in ki bi jih morali delodajalci upoštevati. S spodbujanjem ambicioznosti se vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Z aktiviranjem in povečanjem ambicioznosti se razvija želja po dosežkih ter tako vlivamo voljo in moč zaposlenim, da postanejo še boljši, kar sproža zadovoljstvo. Spodbujanje ambicioznosti je pomembno za vzpostavljanje samozaupanja, kar tudi prispeva k večjemu zadovoljstvu. Ambicioznost se spodbuja in krepi z načrtnim spodbujanjem zaposlenih k še boljšemu in kakovostnejšemu delu, doseganju višjih ciljev in

uspehov ter k osebnemu in kariernemu razvoju. To se doseže s postopnim zviševanjem zahtevnosti del in nalog, z nagrajevanjem in hvaljenjem, s pogovori o doseženih uspehih in tudi o novih in višjih ciljih. Zahtevnost nalog in ciljev se viša postopoma, brez pritiska na zaposlenega, v soglasju z zaposlenim in na podlagi doseženih uspehov. Zaposlene je treba spodbuditi in jim omogočiti, da dosežejo, kar so sposobni.

Participacija zaposlenih pomembno vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu. Zaposleni kot član organizacije želi sodelovati pri odločitvah, pri določanju ciljev, želi biti vključen v procese in aktivnosti, ki so pomembne za njihov položaj in vlogo v organizaciji. Pomembno za zaposlene in njihov razvoj kot tudi razvoj same organizacije je, da so spodbujeni k podajanju lastnih predlogov, idej in zamisli v zvezi z opravljanjem dela in nalog. Spodbujamo jih, da bodo pri delu razmišljali, kako bi lahko nalogo ali delo opravili bolje, hitreje, z manj napora, z manj sredstvi, lažje ipd. Poskrbimo, da se vsak zaposleni začne zavedati, da bo lahko s tem predvsem olajšal delo samemu sebi (Mihalič, 2008, str. 42–43).

Zaposleni bodo pri delu in na delovnem mestu bolj zadovoljni, če bodo vsi imeli popolnoma enake možnosti za rast, razvoj in napredek, kar pomeni, da mora biti zagotovljeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje vseh zaposlenih, vsem morajo biti ponujene enakovredne delovne pogoje, vsi morajo biti informirani na identični način, vsem biti omogočeno, da lahko napredujejo, če dosežejo za to zahtevane pogoje ipd. Gre namreč za to, da so izhodiščni pogoji in dane možnosti enaki za vse in da med zaposlenimi ne delamo nobenih razlik. Od zaposlenih bi bilo nato odvisno, ali in kako bi te možnosti, spodbudo in priložnosti izkoristili (Mihalič, 2008, str. 58).

Skrb za sprostitvev, razvedrilo in rekreacijo zaposlenih predstavlja enega ključnih predpogojev za zadovoljstvo zaposlenih, opravljanje dela, doseganje uspešnosti ter za osebni razvoj, dobro počutje in zdravje. Ukrepi, ki jih Mihalič (2008, str. 86–87) predlaga, so: rekreacija vsaj eno uro na teden, omejevanje previsoke stopnje stresa, spodbujanje humorja, odmori in počitki med delom ter poseben prostor, namenjen temu, sproščeni pogovori, seminarji, izleti, potovanja itd.

1.3.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Stopnjo zadovoljstva z delom določa več dejavnikov, od katerih vsak predstavlja ločen kontinuum zadovoljstvo – nezadovoljstvo. Zadovoljstvo ni povezano le s posameznimi dejavniki na delovnem mestu, temveč je odvisno tudi od pomena posameznega dejavnika za zaposlenega (Mušek Lešnik, 2007, str. 47). Upoštevati je namreč treba dejstvo, da ljudje

različno vrednotijo različne dejavnike in si postavljajo različne cilje. Na primer, enim pomeni denar vse, drugi so pa zadovoljni tudi z majhno plačo, samo da si ohranijo varnost v organizaciji (Svetlik, 2009, str. 341).

V nadaljevanju bom podobneje opisala nekaj posameznih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

1.3.2.1 Osebni dohodek

Za večino zaposlenih so plače glavni vir preživljanja in poglavitni razlog za delo. Določajo se glede na delo, ki ga delavci opravljajo. Pravičen sistem plač zahteva za enako delo enako vrednotenje. Plača lahko spodbuja tekmovalnost, poveča zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih (Kavar Vidmar, 1995, str. 212).

Kresal (2000, str. 18) je plačo označila kot temeljno pravico, ki je vezana na pogodbo o zaposlitvi, ki jo delavec sklene z delodajalcem. Za posameznika plača predstavlja vir preživetja in mora biti dostojna oz. takšna, da posamezniku omogoči preživetje in dostojno življenje tudi v primeru odsotnosti zaradi bolezni, porodniške, letnega dopusta. V takšnih primerih delavcu pripada nadomestilo plače.

Osnovna plača določa status, raven in pričakovane cilje, ki naj jih zaposleni dosega, spremenljivi del pa predstavlja možnost, ne pa že zagotovljeno pravico in je odvisen od rezultatov dela. Dodatki, povračila stroškov in drugi prejemki niso del osnovne plače (Plaznik, 2002, str. 187). Največjo vlogo pri določanju višine plače pa igrajo tržne razmere, ponudba in povpraševanje po določeni delovni sili. Sistem plač in nagrajevanja mora biti usklajen s poslovno strategijo podjetja in posebej s kadrovsko strategijo in aktivnostmi njenega izvajanja. Poleg tega mora odražati organizacijske vrednote in kulturo ter upoštevati potrebe zaposlenih (Černetič, 1997, str. 86–87).

1.3.2.2 Pogoji dela in fizična varnost pri delu

Pri dejavniku pogoji dela bom izpostavila primernost opreme in prostorov ter organiziranost delovnega procesa.

Mihalič (2008, str. 62) pravi, da sta delovno okolje in prostor zelo pomembna kazalnika, ki vplivata na počutje zaposlenih na delovnem mestu, na njihovo zadovoljstvo, produktivnost in

uspešnost. Poleg tega pravi, da je pomembno, da se zagotovijo prostori, ki so v skladu z varnostnimi zahtevami ter so urejeni in čisti.

Pogoji dela in delovni prostor morajo biti zagotovljeni v takšni meri, da se posameznik pri delu počuti varno (Černigoj Sadar in Brešar, 1996, str. 183).

Organizacija delovnega procesa je pomembna zato, ker zagotovi, da delovni proces teče tako, kot je dogovorjeno in vsak izmed zaposlenih ve, kaj se pričakuje od njega pri delu.

1.3.2.3 Delovni čas, dopust in odsotnost

Delovni čas je čas, ki ga ima delavec na voljo za opravljanje delovne naloge in je lahko različno razporejen. V Zakonu o delovnih razmerjih v 142. členu je delovni čas opredeljen kot učinkoviti delovni čas in čas odmora, ki pripada delavcu. Prav učinkoviti delovni čas je opredeljen kot 40 ur dela na teden. Lahko pride do izjem, ko npr. delavec opravi nadurno delo.

Delovni čas je v osnovi čas prisotnosti delavca na delovnem mestu. Le v idealnem primeru je to v celoti tudi čas, ko delavec resnično dela. Temeljni cilj urejanja delovnega časa je čim večji delovni učinek na eni strani in čim večja humanizacija dela ter boljše počutje delavcev na drugi strani. Svoboda odločanja o lastnem delu je eden od najpomembnejših elementov humanizacije dela (Kaltnekar, 1979, str. 37–38).

H kakovosti dela lahko precej prispevajo različne razporeditve delovnega časa, kot sta gibljiv delovni čas in krajši delovni teden. Gibljivi oziroma spremenljivi delovni čas omogoča delavcem izbiro začetka in konca delovnega dne, obsega dela v dnevu in podobno ob določenem številu delovnih ur na mesec (Svetlik, 2009, str. 359).

Glede na to, da moramo družinske obveznosti in aktivnosti prilagoditi na svoj delovni čas, ta vpliva tudi na zasebno življenje. Zelo pomembno je, da si vsak posameznik vzame čas zase in prosti čas preživi po lastni želji, saj ta pozitivno vpliva na naše občutje in tudi na našo storilnost v delovnem okolju.

Zakon o delovnih razmerjih v 159. členu določi minimalni obseg letnega dopusta, ki traja štiri tedne. V skladu s kolektivno pogodbo se lahko obseg letnega dopusta poveča. Naslednje okoliščine omogočajo povečanje letnega dopusta:

- delovna doba v učinkovitem trajanju,
- zahtevnost delovnega mesta,

- delovni pogoji,
- psihične obremenitve,
- socialne in zdravstvene razmere in
- starost.

1.3.2.4 Zaposlitvena varnost

Stalnost zaposlitve pomeni zaposlenemu materialno varnost in določen položaj v družbi. Pomembnost varnosti zaposlitve s starostjo zaposlenih narašča in je manj pomembna pri zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe, ki imajo več možnosti in izbire delovnega mesta in so lažje zaposljivi (Kavar Vidmar, 1995, str. 210–215).

Mihaličeva (2008, str. 74) opozarja na problem ogroženosti varnosti zaposlitve, predvsem zaradi nestabilnosti trga in hitrih gospodarskih sprememb, ki so zadnja leta pogoste. Pravi, da bodo zaposleni zadovoljnejši in manj obremenjeni pri opravljanju dela, če ne bodo imeli občutka, da lahko kadar koli ostanejo brez zaposlitve. Seveda pa je nujno potrebna določena stopnja zdrave skrbi za lastno delovno mesto, zato da bi se pri delu dovolj potrudili, da bi bili dovolj odgovorni in prizadevni.

V uspešnih podjetjih, ki zaposlenim zagotavljajo varnost zaposlitve, so prisotni naslednji pozitivni učinki (Zupan, 1999, str. 6):

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

1.3.2.5 Obveščenost o dogajanju v organizaciji

Z obveščenostjo omogočimo delavcem, da dobijo širši pogled na dogajanje v organizaciji. Na takšen način spoznajo poslanstvo in vizijo, vrednote organizacije, posledično pa se počutijo pomembne in enakovredne.

V kolektivni pogodbi je v drugem delu poudarjena pomembnost obveščanja delavcev o vseh zadevah in prav tako tudi o pravicah, ki zaposlenim pripadajo v delovnem razmerju. Delavci naj bi bili obveščeni zlasti o:

- položaju zavoda,
- razvojnih ciljih zavoda,
- spremembi dejavnosti,
- organizacijskih spremembah,
- letnem obračunu in
- letnih programih dela in poslovanja.

1.3.2.6 Odnosi in komuniciranje v organizaciji

Ljudje smo vsakodnevno v medsebojnih stikih. Komuniciramo tako v osebнем življenju kot tudi na delovnem mestu. Dobra komunikacija in pozitivni odnosi med zaposlenimi in z nadrejenimi so ključnega pomena za uspešnost in produktivnost vsake organizacije.

Vsak odnos se začne preko komunikacije, verbalno ali neverbalno. Zato Weisinger (2001, str. 147) označuje komunikacijo kot temelj vseh odnosov.

Mihalič (2008, str. 71) pravi, da je pomembno, da zaposlene obravnavamo celostno, z vsemi njihovimi lastnostmi in potrebami. Vsak zaposlen ima v svojem življenju več vlog in pomembno je, da smo sočutni in vzpostavimo odnos, ki bo posamezniku omogočil priznanje vseh njegovih vlog.

1.3.2.7 Zanimivost dela in inovativnost

Delo naj bi zaposlenim predstavljalo izziv in naj bi bilo toliko zanimivo, da se zaposleni z veseljem odpravijo v službo.

Svetlik (1998, str. 157) poudarja, da delo, ki delavca postavlja vedno pred nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, k strokovni rasti in k možnostim napredovanja.

Zelo pomembno je, da so zaposleni pri svojem delu inovativni in ustvarjalni, kar prispeva tudi k sami produktivnosti organizacije. Mihalič (2006, str. 212) pravi, da mora biti ne glede na delovno mesto zaposlenega prisotno spodbujanje zaposlenih s strani delodajalca, saj tudi to prispeva k uspešnosti organizacije.

1.3.2.8 Avtonomija pri delu in možnost soodločanja

Svetlik (1995, str. 171) avtonomijo opredeli kot »izbiro odločanja delavca o načinu opravljanja dela«.

Pomemben vidik je, da je posameznik pri svojem delu v določeni meri in v skladu s pravili samostojen. Drugi pomembni vidik je pravica delavcev do soodločanja o načinu opravljanja dela in drugih komponent, ki so povezane s samim delom. Zaposleni se pogosto počutijo manjvredne in podrejene, kar lahko posledično zmanjšuje zadovoljstvo na delovnem mestu ter vzbuja občutke nezaupanja.

1.3.2.9 Izobraževanje in usposabljanje

Znanje je ključni dejavnik razvoja in ga lahko uporabimo kot razumevanje in obvladovanje posameznih informacij in procesov (Možina, 2009, str. 471).

Poudarek ni več pretežno na teoretičnem znanju, ampak bolj na uporabnem, na procesih prenosa znanja in sposobnostih njegove uporabe (Kopač in Trbanc, 2004, str. 206)

Mihaličeva (2006, str. 190) izobraževanje definira kot sistematičen in načrten proces razvijanja in pridobivanja tako splošnih kot strokovnih in tudi znanstvenih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc posameznega zaposlenega. Pri tem pa poudarja, da je sodobno izobraževanje zaposlenih zaznamovano z vseživljenjskim učenjem, permanentnim izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem.

Možina (2009, str. 511) pojasnjuje, da so učenje, izobraževanje in usposabljanje tri različne dejavnosti, ki so med seboj povezane, imajo pa tudi svoje značilnosti, po katerih se razlikujejo. Tako je usposabljanje ožji in podrejeni pojem izobraževanju, izobraževanje pa je ožji pojem kot učenje (Možina, 2009, str. 484).

Učenje je torej vseživljenjski proces, ki je enako pomemben v vseh obdobjih človekovega življenja (Možina, 2009, str. 475).

Bahun in Rojc (2006, str. 79) opozarjata, da izobraževanje samo še ne pomeni usvajanja znanja, ampak zgolj povečuje verjetnost uspešnega razvoja pravega znanja in pričakovanih oblik vedenja. Zato menita, da je vprašljivo preprosto sklepanje, da so podjetja, ki množično ter intenzivno izobražujejo zaposlene, že zgolj zato uspešnejša. Novo znanje kot rezultat učenja je

učinkovito le pod pogojem, ko si posameznik želi in hoče nekaj naučiti in ko hoče razviti novo znanje.

Če torej organizacija želi imeti zaposlene, ki so se sposobni odzvati na spremembe, jim mora zagotoviti redno učenje ter najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanje znanja (Možina, 2009, str. 485).

Vlaganje v človeške vire v sodobnih družbah predstavlja konkurenčno prednost in postaja najzanesljivejša in najbolj varna naložba z vidika posameznikov, organizacij in družbe (Kopač in Trbanc, 2004, str. 203).

1.3.2.10 Možnost napredovanja

Med pomembne dejavnike motiviranosti za delo spada možnost napredovanja. Zavedanje o možnosti napredovanja povzroča zadovoljstvo in zaposlene dejansko spodbuja k boljšemu delu.

V splošnem ločimo horizontalno in vertikalno napredovanje. Horizontalno napredovanje je praviloma povezano z večjo zahtevnostjo dela. Običajno je pogojeno z ustrezno strokovno izobrazbo, dodatnimi funkcionalnimi znanji, pridobljenimi delovnimi izkušnjami in podobno (Florjančič in Jereb, 1998, str. 59). Posameznik dobi večji obseg odgovornosti in pristojnosti, zahtevnejše naloge, večje plačilo, višji naziv, boljše delovne pogoje in sredstva, večji obseg bonitet in podobno (Mihalič, 2006, str. 242). Vertikalno napredovanje pa je vezano na napredek po hierarhični lestvici organizacije navzgor (Mihalič, 2006, str. 243). Temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejše vodstveno delovno mesto in zahtevna menedžerska znanja, ki so skladna z organizacijsko strukturo oziroma vodstveno hierarhijo. Pri tem se posamezniku spremenita plača in status. Stopenj vertikalnega napredovanja je toliko, kolikor je ravni vodenja v podjetju (Karan, 2007).

Florjančič in Jereb (1998, str. 60) naštevata lastnosti, ki naj bi jih imel dober sistem napredovanja:

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan, učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov in sprejet s strani zaposlenih;
- vsebovati mora vnaprej znana merila napredovanja ter zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem;
- vsako napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo dela, ki ga posameznik opravlja (razširitev, obogatitev dela, povečana odgovornost);

- napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in na oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti;
- sistem napredovanja mora biti povezan in podprt z ustreznim sistemom nagrajevanja.

1.3.3 Motivacija na delovnem mestu

Pri določanju kakovosti delovnega življenja zaposlenih ima zelo pomemben vpliv tudi motivacija. Motivacija je razlog, da ljudje delamo. Koliko bo posamezen delavec produktiven in uspešen pri opravljanju svojega dela ter koliko truda in napora bo vložil v delo, je odvisno ravno od motivacije oz. zunanje ali notranje spodbude k delu. Obstajajo številni motivi za delo, aktivnost ni nikoli spodbujena z enim samim dejavnikom.

Černetič (1997, str. 78) pravi, da je motivacija tesno povezana s človekovimi dejavnostmi, z delom. Za vsako človekovo dejavnost morata biti vzrok in potreba, ki jo bo človek s svojo dejavnostjo zadostil.

Adair (v Merkač Skok, 2005, str. 195) pravi, da človeška motivacija izvira iz posameznikovih potreb in vrednot. Dober vodja pomaga zaposlenemu pri spreminjanju njegovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu z občutkom, da prispevajo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev. Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobene aktivnosti in zadovoljiti potreb, zato je motivacija za delo pomembna, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb (Možina, 1994, str. 517). Pri motivaciji gre za pripravljenost posameznika za izvrševanje določene akcije, da bi zadovoljil svoje potrebe. To je mobilizacija in usmerjanje energije k cilju (Ivanuš-Bezjak, 2006, str. 89).

Delovna motivacija pomaga zaposlenim, da uresničujejo tako lastne kot tudi skupne organizacijske cilje. Definicijo motiviranja v kontekstu delovne motivacije, ki ga v organizacijah uporabljajo vodilni, pa lahko razlagamo tudi kot »orodje za krmiljenje posameznikove aktivnosti v zeleno smer« (Možina, 1994, str. 517).

Motivirati zaposlene pomeni dobro jih voditi in prepričati, da s svojim delom dosegajo rezultate, ki so pomembni za organizacijo. Zaposlene je mogoče k doseganju skupnih ciljev

motivirati z različnimi metodami, kot so zadovoljstvo zaposlenih, njihovo vključevanje v procese oblikovanja dela, obogatitev dela, delovne skupine ter materialne in nematerialne oblike nagrajevanja zaposlenih (Harrison, 2007, str. 154).

V razpravah o motivaciji za delo se običajno predpostavlja, da večina ljudi dela predvsem zaradi denarnih in prestižnih spodbud, ki naj bi posploševale ekonomsko proizvodnost delavca. Ob tem je treba upoštevati tudi drugačne vzroke za motivacijo zaposlenih. V ospredje se postavlja tudi vidik človeške produktivnosti. Za organizacijo je idealno, če se doseže stanje, ko zaposleni svojo energijo in delovanje posvetijo delu, ki jim predstavlja smisel in pri katerem natančno vedo, kaj delajo. Za organizacijo so potrebni dobro organizirani, aktivno sodelujoči zaposleni (Uhan, 2000, str. 16).

Med pomembnejše motivatorje, ki so v večji meri povezani z delom in vrednotenjem le-tega, prištevamo predvsem naslednje:

- zanimivo delo,
- primerno delovno okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnosti strokovnega usposabljanja,
- možnosti napredovanja,
- medsebojne odnose s sodelavci,
- možnost polnega upravljanja delovnih sposobnosti,
- soodločanje o delu in o gospodarjenju,
- plača, osebni dohodek, zaslužek,
- priznanje za uspešnost pri delu,
- stalnost, zanesljivost zaposlitve (Uhan, 2000, str. 31).

Z nespretnim ravnanjem lahko pride tudi zelo hitro do uničenja motivacije. Med najpogostejše demotivacijske dejavnike sodijo: nekonstruktivna kritika, prisila, pretiran nadzor, nedoslednost, zatiranje idej, diskreditiranje oseb, prezrto delo, nizke plače, premalo časa za izvajanje nalog, nerealni cilji, vzvišen odnos predvsem s strani nadrejenih, nepravično stimulatивно nagrajevanje, nepravilna komunikacija, grožnje, premajhne možnosti za dodatno izobraževanje in tudi premalo pohvale (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 23).

1.3.4 Upravljanje zadovoljstva zaposlenih

Zaradi vse višjih pričakovanj postajajo zaposleni hitreje nezadovoljni in veliko težje in počasneje zadovoljni. Eden od razlogov je tudi, da se organizacije oz. vodje organizacij ne trudijo za stopnjo zadovoljstva zaposlenih in odgovornost za to prelagajo nanje. Odgovornost bi morala biti deljena, vendar bi delodajalec moral imeti moč, da skrbi za zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 8).

Upravljanje zadovoljstva zaposlenih je koncept, ki ga mora izvajati vsaka organizacija, vsak vodja, vsak delodajalec in vanj mora biti vključen vsak zaposleni oziroma vsak član tima. Koncept je treba izvajati, ker je zadovoljstvo zaposlenega tako zelo pomembno, da je nedopustno, če organizacija za to ne skrbi.

Temeljni namen upravljanja zadovoljstva zaposlenih je razvoj, vzpostavitev in permanentno ohranjanje dejavnikov in elementov, ki omogočajo in povečujejo stopnjo zadovoljstva vseh zaposlenih. Cilj upravljanja je, da bodo zaposleni pri delu in na delovnem mestu srečni in zadovoljni. Učinek upravljanja in povečanja zadovoljstva bo večji, če se zaposlenim pove in predstavi koncept. Treba je doseči soglasje za uvedbo pristopov povečanja zadovoljstva zaposlenih ter spodbujati zaposlene k razpravi o ukrepih in učinkih, o njihovih željah, doživljanjih in nato upoštevati njihove povratne informacije. Povečanje se pojavi, ko vodstvo začne izvajati ukrepe za povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih. Pobudnik oziroma glavni skrbnik upravljanja zadovoljstva mora biti vodstvo, nosilec v večjih organizacijah je oddelek za razvoj človeškega kapitala in človeških virov. Ključni izvajalci ukrepov za večje zadovoljstvo so vodje. Razlikujemo med projektnim načinom in nesistematičnim načinom upravljanja zadovoljstva zaposlenih. Pri nesistematičnem načinu upravljanja začnemo z uvajanjem in izvajanjem ukrepov za večje zadovoljstvo in pripadnost. Pri tem se sami odločimo tako za izbiro ukrepov kot za vrstni red začetka njihovega izvajanja. Priporočljivo je, da začnemo s preprostejšimi ukrepi in na osnovi rezultatov nadaljujemo z zahtevnejšimi. Pomembno je, da se uvedeni ukrepi stalno izvajajo in ohranjajo (Mihalič, 2008, str. 12–16).

Stopnje pri projektnem načinu upravljanja so (Mihalič, 2008, str. 14):

- odločitev o uvedbi, soglasje, izdelava načrta, usposabljanje,
- merjenje stopnje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih,
- analiza stanja, izdelava akcijskega načrta z izborom ukrepov,
- uvajanje in izvajanje ukrepov za večje zadovoljstvo in pripadnost.

1.3.5 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih lahko merimo na dva načina, s posameznikovo oceno in z vsoto elementov dela. Pri posameznikovi oceni zaposleni odgovarjajo na vprašanja z oceno od 1 do 5 oziroma od zelo zadovoljen do zelo nezadovoljen. Pri vsoti elementov dela o naštetih elementih zaposlene sprašujemo o njihovem mnenju oziroma oceni. Elementi dela so: narava dela, nadzor, plačilo, možnost napredovanja, odnosi z zaposlenimi. Prva metoda merjenja zajame bistvo, medtem ko druga metoda dostikrat izpusti pomembne elemente dela. Metoda s posameznikovo oceno ni dolgotrajna in zamudna in s tem omogoči managerjem več časa za reševanje drugih problemov, druga metoda omogoča managerjem lažje spopadanje s problemom nezadovoljnih zaposlenih in hitrejše reševanje problema (Robbins, Judge 2007, str. 85–86).

Z merjenjem zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih dobimo informacije o trenutnem stanju zadovoljstva ter o stopnji pripadnosti zaposlenih. Merjenje omogoča ugotovitev slabosti in prednosti, ugotovitev osnov za lažje upravljanje. S periodičnimi merjenji se spremljajo napredek in spremembe, ki so rezultat ukrepov. Priporočljivo je merjenje izvajati vsaj enkrat letno ter pred, med in po uvajanju sprememb. Na ta način lahko spremljamo, kako so posamezne spremembe v organizaciji sprejeli zaposleni, kakšen učinek so povzročile na zadovoljstvo in podobno. K sodelovanju pri merjenju je priporočljivo povabiti in vključiti vse zaposlene, vendar morajo imeti možnost, da se prostovoljno odločijo, ali želijo sodelovati ali ne. Treba je poskrbeti, da je anketiranje anonimno ter da imajo dovolj časa za izpolnjevanje (Mihalič, 2008, str. 90–94).

Priporočljivo je tudi za vsakega posameznika posebej ugotoviti, kaj je zanj prioriteta oziroma kaj mu je pri delu in na delovnem mestu pomembnejše. Ugotovitve omogočajo prilagoditev zadovoljstva potrebam in željam vsakega posameznika. Ugotovitvam se prilagaja vodenje, tako da se večji poudarek nameni ukrepom za večanje zadovoljstva, ki so posamezniku pomembnejši. Če zaposleni želijo, lahko tudi z vsakim posameznikom individualno opravijo razgovor. Vodstvo in zaposleni se skupaj pogovorijo o ukrepih, kje so potrebna večja prizadevanja itd. (Mihalič, 2008, str. 96–98).

Posamezni dejavniki zadovoljstva pri delu so v različnih okoljih in v različnih obdobjih za različne ljudi različno pomembni in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. V vsaki organizaciji posebej je treba ugotoviti, kateri izmed dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost (Uhan, 2000, str. 31).

Altman (2000, str. 31) navaja, da je pri merjenju pomembno, da se zavedamo, da ne gre samo za zbiranje podatkov, temveč tudi za uporabo teh podatkov, za iskanje možnosti za izboljšanje ter tudi ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb. Merjenje nam torej prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja. Vendar morajo biti podjetja, ki se odločijo za merjenje zadovoljstva, pripravljena, da se seznani s pozitivnimi in negativnimi rezultati.

Glavni namen merjenja zadovoljstva je torej, da k povečanju zadovoljstva zaposlenega pri delu pristopimo načrtno in celostno, tako lahko zadovoljstvo tudi analiziramo, načrtujemo, usmerjamo, ohranjamo ter izboljšujemo. Z merjenjem pridobimo močno orodje za povečanje organizacijske uspešnosti in učinkovitosti. Prav tako pa s povečanjem zadovoljstva veliko naredimo tudi za zaposlene, saj jim tako gradimo prijazno organizacijo (Mihalič, 2008, str. 90–100).

1.4 Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja

Ljudje postajajo vedno bolj občutljivi za kakovost življenja nasploh, kamor sodi tudi razmerje med delovno in osebno sfero. Na življenjski cikel v povezavi z delom zlasti močno vplivajo družinske obveznosti delavcev. Ljudje so vse življenje na nekakšen način vključeni v družino. Povezovanje delovnega in družinskega življenja je nujno na individualni ravni, na ravni organizacije, kjer sta delavec in delavka zaposlena, in na družbeni ravni (Kavar Vidmar, 1998, str. 110–111).

Glede na to, da je delovni čas razporejen zelo različno, lahko pride do položaja, ko oba partnerja delata v različnih izmenah in potem se pojavi težava varstva otroka.

Mrčela in Sadar (2006) izpostavita naslednje ključne težave, s katerimi se pogosto srečujejo starši:

- težave pri iskanju službe zaradi starševskih obveznosti,
- onemogočeno karierno napredovanje ali karierno nazadovanje zaradi prihoda novega družinskega člana,
- morebitni daljši delovni čas in dopolnilne službene obveznosti,
- zmanjšanje kakovosti medosebnih odnosov v službi zaradi starševstva in
- prekinitev pogodbe o zaposlitvi po rojstvu otroka.

Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja je v veliki meri odvisno od samega delodajalca in od vizije organizacije. Različni delodajalci imajo različne poglede na družinsko življenje in eni zaposlenim ponudijo različne možnosti in prilagoditve.

V Sloveniji obstaja projekt Družini prijazno podjetje, v okviru katerega so bili prvič podeljeni certifikati slovenskim podjetjem, ki v okviru svoje politike do zaposlenih ravna na način, ki zaposlenim omogoča lažje usklajevanje zasebnega in družinskega življenja s službenimi obveznostmi.

1.5 Socialno delo v delovnem okolju oziroma v delovni organizaciji

V času ekonomske in družbene stabilnosti so podjetja pripravljena več pozornosti namenjati socialno odgovornemu ravnanju do zaposlenih in do družbenega okolja, vendar se trenutno soočamo s težkimi ekonomskimi in družbenimi pogoji in spremembami. V obdobju sprememb na trgu in organizacijah in prilagajanja na le-te socialno delo v delovnem okolju ponuja nove priložnosti in perspektive (Rapoša Tajnšek, 1997, str. 3).

Socialno delo je prisotno povsod. Najdemo ga v šolah, bolnišnicah, socialnih zavodih, zaporih, v policiji in vojski, v materinskih domovih, pri delu z otroki, s starimi, z etničnimi in drugimi manjšinami in prav tako tudi v delovnem okolju (Rapoša Tajnšek, 1997, str. 87).

Socialno delo v delovnem okolju je posebno področje socialnega dela, ki vključuje politiko in storitve, namenjene urejanju in usklajevanju osebnih in organizacijskih potreb v delovni organizaciji, humanizaciji dela in izboljšanju kakovosti delovnega življenja (Rapoša Tajnšek, 2006, str. 245).

Delovno okolje je prostor, v katerem večina odraslih preživlja večino svojega časa, pridobiva večji del dohodka, gradi svojo identiteto ter zadovoljuje osebne in socialne potrebe (Rapoša Tajnšek, 1997, str. 87). To je za socialno delo velik izziv, saj je specifičen, zelo pomemben prostor delovanja, s svojim znanjem pa socialno delo prispeva tudi k vodenju in upravljanju človeških virov. Delovno okolje lahko močno spodbuja osebnostni in poklicni razvoj zaposlenih ali pa ga zavira, jih celo fizično in psihično ogroža. Delovno okolje je hkrati vir opore med zaposlenimi, hkrati pa vir hude diskriminacije, izkoriščanja in zlorabljanja. V vseh primerih je naloga socialnega delavca skrb za prikrajšane, zapostavljene in izključene zaposlene. V delovnem okolju je treba razumeti potrebe in interese obeh strani – zaposlenih in organizacije (Rapoša Tajnšek, 2006, str. 245).

Kavčič (1991, str. 17) pravi, da je z delovno organizacijo označen poseben tip organizacij, v katerih člani proizvajajo družbeno potrebne proizvode ali storitve, s katerimi pridobivajo sredstva za zadovoljevanje materialnih potreb.

Socialno delo v delovnem okolju je področje, ki je povezano s človekovim delom, z delovanjem zaposlenih v delovnem okolju, z njihovimi prispevki, s psihosocialnimi odnosi v organizaciji, z reševanjem konfliktov med delovnim življenjem in drugimi življenjskimi vlogami, z odnosi z družbenim okoljem in z drugimi problemi, ki nastajajo ob delu v delovni organizaciji (Rapoša Tajnšek, 1997, str. 87). Naloga socialnega dela v delovnem okolju je tudi pomoč zaposlenim, sodelovanje pri razvoju človeških virov, strokovna pomoč managementu pri delu z ljudmi, sodelovanje pri spremembah v organizaciji ter sodelovanje z družbenim okoljem. Socialno delo je razpeto med interesi delodajalcev in potrebami zaposlenih, vendar je povezano s potrebami, pričakovanji in interesi obeh strani (Rapoša Tajnšek, 2006, str. 245–248).

Razlikujemo dve področji socialnega dela v isti organizaciji – socialno delo, ki se nanaša na storitve, namenjene uporabnikom, ki ob pomoči socialnega dela povečujejo, ohranjujejo ali obnavljajo svojo zmožnost za socialno delovanje. Drugo področje pa je usmerjeno v razvijanje delovnih zmožnosti zaposlenih, v večjo kakovost njihovega delovnega življenja in v izpolnjevanje organizacijskih ciljev (Rapoša Tajnšek, 1997, str. 87–88).

Praksa socialnega dela enakovredno vključuje spremembe na skupnostnem, organizacijskem in družbeni ravni. Vendar pa sintagma »socialno delo v delovni organizaciji« bolj poudarja povezanost vseh ravni spreminjanja oziroma reševanja problemov v delovni organizaciji. Vključuje mikro, mezo in makro perspektivo pri razvijanju in kakovosti delovnega okolja in pri zmanjševanju ovir, ki zavirajo delovne prispevke zaposlenih in uspešno delovanje organizacije (Rapoša Tajnšek, 1997, str. 90).

Primarni cilj socialnega delavca v delovni organizaciji je na strani zaposlenih ter njihovih potreb in stisk. Ponuja posameznikom pomoč pri preprečevanju ovir v delovnem in življenjskem okolju, boljše delovanje ter kakovostnejše delovno življenje. Poleg pomoči zaposlenim in posredovanj potreb med zaposlenimi in organizacijo se socialni delavec v delovni organizaciji vključuje tudi v dejavnosti vodenja in upravljanja človeških virov. Da bi socialni delavci lahko uspešno opravljali svoje naloge v organizaciji, potrebujejo poleg znanja tudi strokovno pomoč v obliki supervizije in intervizije ter oporo poklicnega združenja, ki bi lahko vplivalo na pogoje in standarde njihovega dela (Rapoša Tajnšek, 1997, str. 6–7).

1.5.1 Predhodne oblike in prvi začetki socialnega dela v delovnih organizacijah

V zgodovini je socialno delo sprva bilo namenjeno najnižjim družbenim slojem, zaradi tega ga nekateri še danes povezujejo z revščino, trajno brezposelnostjo in marginalnimi skupinami (Rapoša Tajnšek, 1997, str. 4).

Prvi poklicno izobraženi socialni delavci so se na koncu petdesetih let prejšnjega stoletja začeli zaposlovati v kadrovskih službah. Bili so usposobljeni za naslednja področja: skrbi za kakovost delovnega življenja, varstva zaposlenih ter za izvajanje kadrovskih nalog. V sedemdesetih letih so naloge, ki so pripadale socialnim delavcem, večinoma opravljali le-ti, z redkimi izjemami. Njihove naloge so se zožile na področje socialnega varstva in skrbi za kakovost delovnega življenja (Rapoša Tajnšek, 2006, str. 250–253).

Od sredine osemdesetih let, ko je prišlo do novih ekonomskih, političnih in družbenih razmer, je veliko socialnih delavcev v organizacijah dobilo odpoved ali so bili prezaposleni na druga delovna mesta. Socialno delo je ostalo in se razvija v tistih organizacijah, kjer se vodstvo zaveda pomena in pomembnosti socialnega dela pri doseganju ciljev organizacije (Rapoša Tajnšek, 2006, str. 258–259).

Praksa je pokazala, da so tisti socialni delavci, ki so se dodatno usposabljali na področju delovnega okolja, bili uspešnejši pri opravljanju dela, vendar socialni delavci niso imeli dovolj spodbude in motivacije pri dodatnem izobraževanju in usposabljanju. Pri njihovem delu so vedno bile prisotne težave, razen ko so bili zadovoljni z opravljanjem birokratskih nalog (Rapoša Tajnšek, 1997, str. 129).

Socialno delo v delovnem okolju je nastalo kot instrument managementa, in sicer zaradi potreb dajanja koncesij delavcem. Zato je bilo to področje na začetku usmerjeno k reševanju življenjskih problemov zaposlenih in njihovih družin.

Na razvoj socialnega dela v delovnem okolju ter na pomembnost človeka v delovnem okolju so vplivali naslednji dejavniki: razvoj tehnologije, velikost in kompleksnost organizacije, spremenjeno razmerje med ekonomskimi in socialnimi cilji, paternalistični odnos podjetnikov in zaposlenih, razvoj delovne in socialne zakonodaje, vpliv delavskega gibanja in sindikalnega združevanja delavcev, obe svetovni vojni ter novi pogledi na vlogo človeškega dejavnika (Rapoša Tajnšek, 1997, str. 89–92).

1.6 Center za socialno delo Kočevje

Center za socialno delo Kočevje je socialno varstveni zavod, ki izvaja dejavnosti socialnega varstva na področju občin Kočevja, Kostela in Osilnice. CSD Kočevje izvaja javna pooblastila in naloge po različnih predpisih in podzakonskih aktih, storitve socialne preventive, storitve prve socialne pomoči, storitve pomoči družini za dom, storitve osebne pomoči in dodatne programe in aktivnosti. V zadnjem času je vse več izvajalcev, ki se ukvarjajo z dejavnostmi s področja socialnega varstva, seveda na pobudo CSD Kočevja in s podporo lokalne skupnosti. CSD Kočevje redno sodeluje z različnimi organizacijami, javnimi zavodi in zasebniki, kot so: Zavod Jutro za pomoč na domu, VDC Želva, Dom starejših občanov Kočevje, Šent, LAS, Društvo varnega zavetja, Rdeči križ, Karitas, Društvo upokojencev in ostali.

Center opravlja dejavnosti, ki obsegajo izvajanje javnih pooblastil in nalog po različnih predpisih in podzakonskih aktih, storitve socialne preventive, storitve prve socialne pomoči, storitve pomoči družini za dom, storitve osebne pomoči ter dodatne programe in aktivnosti (Center za socialno delo Kočevje, 2006).

2 PROBLEM

Kakovost delovnega življenja je eden najpomembnejših elementov kakovosti življenja nasploh, saj večina odraslih preživi veliko časa v delovnih organizacijah; vpliv delovnega okolja pa se kaže tudi izven delovnega časa. Kakovost življenja postaja za ljudi vse večja vrednota. Delovne razmere, odnosi s sodelavci in počutje pri delu vplivajo tako na delavce kot na tiste, ki so le neposredno povezani z njihovim delom.

Že dolgo vemo, da kakovost delovnega življenja zaposlenih ni povezana zgolj z materialno stimulacijo, temveč je v veliko večji meri povezana z dobrimi odnosi, občutki zadovoljstva ter spoštovanja dosežkov pri delu.

Dandanes mediji vedno pogosteje poročajo o nezadovoljstvu delavcev na delovnem mestu, to pa posledično vpliva tudi na njihovo opravljeno delo in na zasebno življenje. Delo bi moralo biti opravljeno čim bolj po meri zaposlenega. Le tako bo njegovo delovno življenje kakovostno (Možina, 1998, str. 149).

Kakovost delovnega življenja delavcev ima pomemben vpliv na uspešnost in produktivnost organizacije in doseganje zastavljenih ciljev, zato je smiselno presoјati in oceniti kakovost delovnega življenja.

Priče smo vsakodnevnim govoricam, ki na eni strani pravijo, da je poklic socialnega delavca/delavke vreden popolnoma enakega spoštovanja kot vsi ostali poklici ter da je socialno delo zelo zahtevno, saj socialni delavec/delavka dela z ljudmi in v njihovo korist. Na drugi strani so tisti, ki nasprotujejo temu mnenju, in sicer ne cenijo tega poklica oz. je zanje manj vreden od drugih.

Med opravljanjem prakse na Centru za socialno delo Kočevje sem spoznala, da zaposleni opravljajo naloge, pri katerih so izpostavljeni stresu, kot so npr. delo z žrtvami nasilja, z zasvoјenci, težave pri integraciji, socializacija Romov v lokalno skupnost ipd.

To je bil eden od razlogov, zaradi katerega sem se odločila za to temo. Z raziskavo sem hotela izvedeti in analizirati, kako zaposleni na Centru na socialno delo Kočevje ocenjujejo kakovost delovnega življenja, s katerimi dejavniki so delavci zadovoljni oz. kateri so ključni razlogi, ki vplivajo na njihovo nezadovoljstvo. Drug razlog je bil ta, da me močno zanima področje organizacije in različni vidiki delovnega mesta.

Menim, da bodo rezultati lahko koristni za organizacijo, saj bodo omogočili vpogled v to, kako zaposleni gledajo na kakovost delovnega življenja in na svoje delovno mesto, s čimer bi lahko izboljšali zadovoljstvo.

2.1 Hipoteze

H1: Zaposlene na CSD Kočevje so zadovoljne z organiziranostjo dela.

H2: Zaposlene so bolj zadovoljne z odnosi s sodelavci kot z odnosi z uporabniki.

H3: Zaposleni so nezadovoljni s fizično varnostjo pri delu.

H4: Starejši zaposleni so manj zadovoljni z zanimivostmi dela kot mlajši zaposleni.

Opredelitev ključnih pojmov:

- Zadovoljstvo – če anketiranci na lestvici obkrožijo 4 ali 5.
- Nezadovoljstvo – če anketiranci na lestvici obkrožijo 1 ali 2.
- Starejši zaposleni – zaposleni, ki so označili svojo starost v razredu od 41–50 let in 51 let ali več.
- Mlajši zaposleni – zaposleni, ki so označili svojo starost v razredu pod 30 let ali od 30–40 let.

3 METODOLOGIJA

3.1 Vrsta raziskave

Raziskava je kvalitativna in kvantitativna. Osnovno empirično gradivo so opisi zaposlenih o kakovosti delovnega življenja in zadovoljstvo na delovnem mestu in številčni podatki o zadovoljstvu na Centru za socialno delo Kočevje. Za zbiranje podatkov sem uporabila anketni vprašalnik in poglobljen intervju.

Gradivo bo lahko uporabno za širšo javnost, predvsem za Center za socialno delo Kočevje, in sicer kot vodilo za zagotavljanje kakovostnejšega delovnega življenja zaposlenih.

3.1.1 Spremenljivke

Tabela 3.1: Neodvisne spremenljivke

SPREMENLJIVKA	INDIKATOR	MODALITETA
SPOL	Prosim, označite, katerega spola ste.	Moški Ženski
STAROST	Prosim, označite starostno skupino, v katero sodite.	Pod 30 let 30–40 let 41–50 let 51 let ali več
POKLIC	Prosim, označite, kaj ste po poklicu.	Socialna/i delavka/ec Dipl. soc. delavka/ec Univ. dipl. soc. delavka/ec Univ. dipl. soc. psiholog/inja Univ. dipl. soc. sociolog/inja Univ. dipl. soc. pedagog/inja Univ. dipl. pravnik/ica Dipl. upravni organizator Drugo
DELOVNA DOBA	Prosim, označite, kako dolgo ste zaposleni v organizaciji.	Manj kot 5 let 5–10 let 11–15 let 16–20 let Več kot 20 let

Tabela 3.2: Odvisne spremenljivke

SPREMENLJIVKA	INDIKATOR	MODALITETA
DELO	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z delom.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
OSEBNI DOHODEK	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z osebnim dohodkom.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
RAZPORED DELOVNEGA ČASA	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z razporedom delovnega časa.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
POGOJI DELA	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni s pogoji dela.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
ODNOSI S SODELAVCI	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z odnosi s sodelavcem.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
ODNOSI Z NADREJENIMI	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z odnosi z nadrejenimi.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
ODNOSI Z UPORABNIKI	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z odnosi z uporabniki.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
ZANIMIVOST DELA	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z zanimivostmi dela.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
ORGANIZIRANOST DELA	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z organiziranosti dela.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
SPLOŠNO VZDUŠJE	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni s splošnim vzdušjem.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
SODELOVANJE	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni s sodelovanjem v organizaciji.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
ZAPOSLOTIVENA VARNOST	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z zaposlitveno varnostjo.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
FIZIČNA VARNOST	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni s fizično varnostjo.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
MOTIVACIJA S STRANI VODJE	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z motivacijo s strani vodje.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen

ODGOVORNOST PRI DELU	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z odgovornostmi, ki jih imate pri delu.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
NAGRAJEVANJE	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z nagrajevanjem pri delu.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
REŠEVANJE KONFLIKTOV	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z reševanjem konfliktov v organizaciji.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
STATUS V ORGANIZACIJI	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z vašim statusom v organizaciji.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
OBVEŠČENOST O DOGAJANJU V ORGANIZACIJI	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z obveščenostjo o dogajanju v organizaciji.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
MOŽNOST IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z možnostmi izobraževanja in usposabljanja.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
MOŽNOST NAPREDOVANJA	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z možnostmi napredovanja.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
DOPUSTI IN ODSOTNOSTI	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako ste zadovoljni z dopustom in odsotnostmi.	1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen
IZBOLJŠAVE ZADOVOLJSTVA	Kakšni so vaši predlogi za povečanje zadovoljstva pri delu?	Odprti tip vprašanja

3.2 Merski instrumenti in viri podatkov

Glede na to, da sem v svoji diplomski nalogi kombinirala oba pristopa, kvalitativno in kvantitativno raziskavo, sem podatke zbrala s pomočjo anketnega vprašalnika in delno standardiziranega intervjuja. Pri anketi sem podatke zbiral množično na standardiziran in delno posreden način, z vnaprej pripravljenim vprašalnikom. Vprašalnik je bil anonimen, ker se mi zdi, da so ljudje povedali zanesljive informacije. Sestavljen je iz 6 vprašanj, od katerih je 5 zaprtega tipa, kjer so morali anketiranci ustrezen odgovor obkrožiti, eno vprašanje pa je bilo odprtega tipa.

Pri standardiziranem intervjuju sem uporabila vnaprej strukturiran vprašalnik. Intervju sem izvedla neposredno z dvema zaposlenima v njunih pisarnah.

Vprašalnik je sestavljen iz 15 vprašanj odprtega tipa.

3.3 Populacija in vzorec

Populacijo v raziskavi predstavljajo vsi zaposleni na Centru za socialno delo Kočevje. Zaposlenih delavcev na centru je 15 oseb, od katerih je 14 izpolnilo anketni vprašalnik, kar predstavlja 93,3 % celotne populacije. Zaradi majhnega števila zaposlenih populacije nisem vzorčila, prišlo pa je do osipa ene osebe, ki je bila na dan anketiranja odsotna.

Za izvedbo intervjuja sem naredila neslučajnostno in priročno vzorčenje. Vzorec je zajemal vodstvo organizacije oz. direktorico centra ter še eno osebo, ki ji pomaga pri pomembnih zadevah.

3.4 Zbiranje podatkov

Preden sem lahko začela načrtovati raziskavo, sem morala pridobiti dovoljenje direktorice Centra za socialno delo v Kočevju. Potrdila je mojo idejo ter v imenu vseh zaposlenih izrazila željo za sodelovanje pri empiričnem delu. Najprej sem zbrala podatke z anketnim vprašalnikom, ki je obsegal 6 vprašanj. Anketiranje je bilo izvedeno dne 23. 5. 2018 na CSD Kočevje, in sicer v sejni sobi. Med anketiranjem sem bila prisotna, pojasnila sem namen ankete in podala navodila za izpolnjevanje, nato pa jim dala čas za reševanje. Zaradi odsotnosti ene osebe sem dobila 14 rešenih anket od 15.

Za intervju, ki je obsegal 15 vprašanj, sem se individualno dogovorila z direktorico. Nato je ona določila še eno osebo, ki ji pomaga v vodstvu. Zbiranje teh podatkov je potekalo dne 29. 5. 2018 v njunih pisarnah. Da je bil stik še bolj oseben, sem vprašala za dovoljenje za snemanje pogovora ter kasneje naredila transkript.

3.5 Analiza podatkov

Obdelava podatkov je kvalitativna in kvantitativna.

Kvantitativno obdelavo anketnih vprašalnikov sem naredila s pomočjo računalniškega programa Microsoft Office Excel, in sicer s pomočjo grafov in tabel. K tabelam in grafom sem dodala še lastno interpretacijo dobljenih podatkov.

Po prepisu zvočnih posnetkov, intervjujev sem označila in oštevilčila pomembne dele. Sledilo je odprto kodiranje. V pripravljeno tabelo sem vnesla enote kodiranja, ki sem jih parafrazirala in jim določila pojme, kategorije in teme, na katere so se odgovori navezovali. Pri osnem

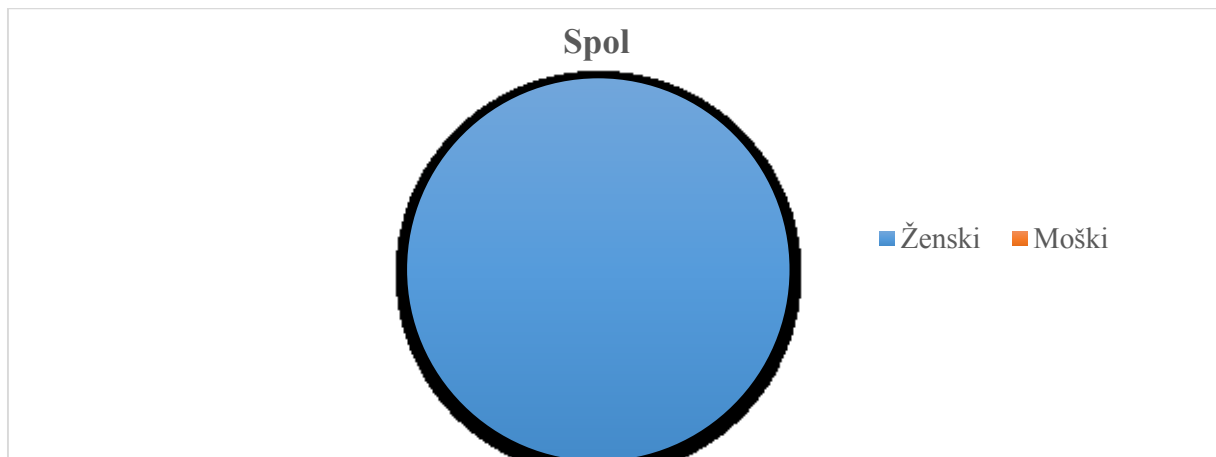
kodiranju sem kodirane izjave združila v skupne kategorije in jim določila kode, s čimer sem dobila ustrezne informacije za zapis rezultatov in razpravo.

4 REZULTATI

4.1 Rezultati ankete

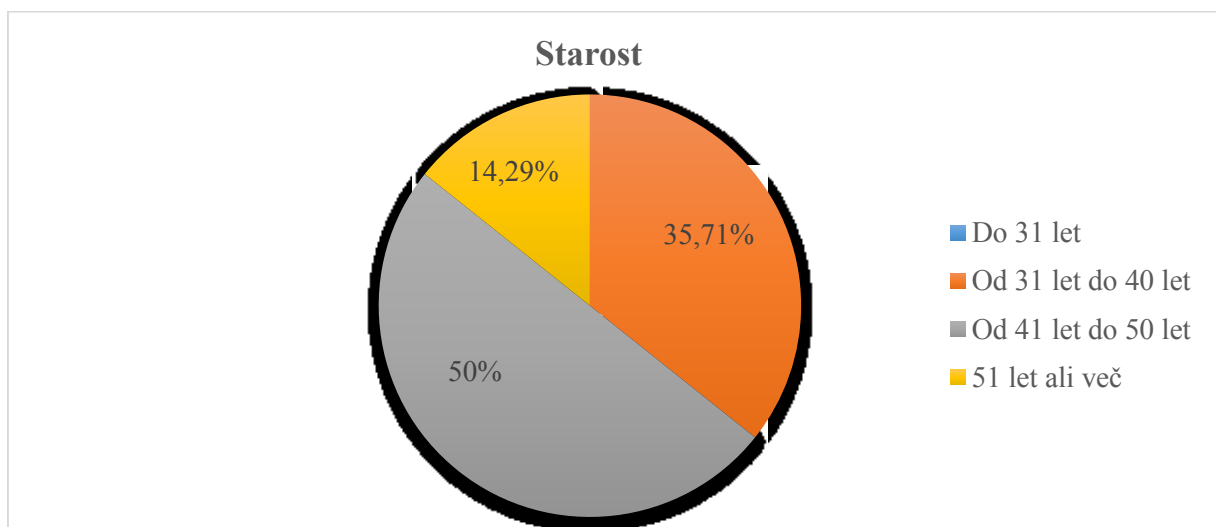
Anketni vprašalnik je izpolnjevalo 14 zaposlenih delavk na Centru za socialno delo Kočevje, ki so bile 23. 5. 2018 prisotne na delovnem mestu.

Graf 4.1: Spol anketirancev



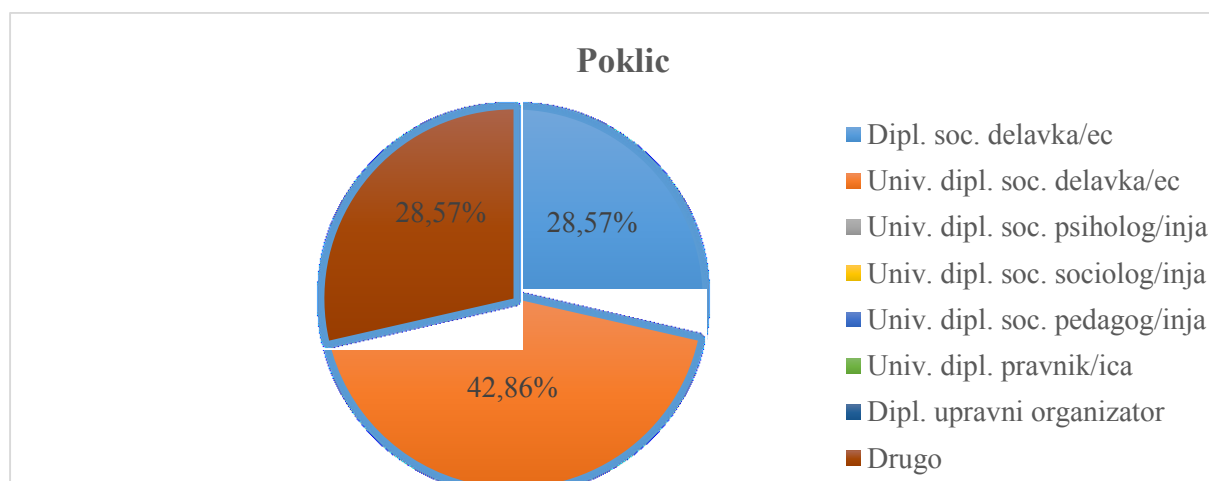
Anketo je rešilo 14 zaposlenih na Centru za socialno delo Kočevje. Iz dobljenih rezultatov je razvidno, da so zaposlene samo ženske. Med zaposlenimi manjka delež moških. Po eni strani se mi zdi zanimivo, po drugi strani pa menim, da bi raznolik kolektiv prispeval k izboljšanju določenih dimenzij delovnega mesta.

Graf 4.2: Starost anketirancev



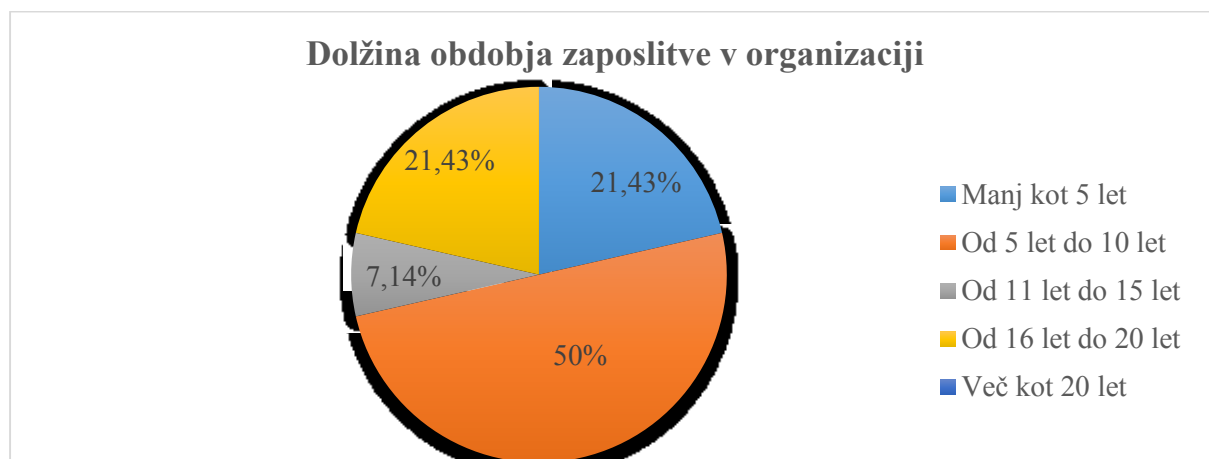
Največji delež predstavljajo zaposlene, ki so stare od 41 do 50 let (50 %). Najmanjši delež predstavljajo tiste zaposlene, ki so stare 51 let ali več (14,29 %). Skupaj predstavljajo večino vseh anketirancev (64,29 %). Delež tistih, ki so stare od 31 do 40 let, je 35,71 %. Na Centru za socialno delo Kočevje med zaposlenimi ni mlajših od 31 let. Podatek, da zaposlene nad 41 let predstavljajo kar 64,29 %, se mi zdi pomemben, saj lahko sklepamo, da gre za razmeroma star kolektiv.

Graf 4.3: Poklic



Izmed vseh zaposlenih ima največji delež naziv univ. dipl. soc. delavka (42,86 %). Zaposlenih z nazivom dipl. soc. delavka/ec je 28,57 %. Isti delež (28,57 %) imajo štiri osebe, od katerih je ena strokovna sodelavka, druga je poslovna tajnica, tretja ima naziv dipl. ekonomist in četrta mag. prava in mag. socialnega dela. Iz dobljenih rezultatov sklepam, da manjka kader drugih strok (psiholog, pravnik, sociolog ...). Menim, da bi bilo timsko delo v eni organizaciji bolj učinkovito ob raznolikem kadru.

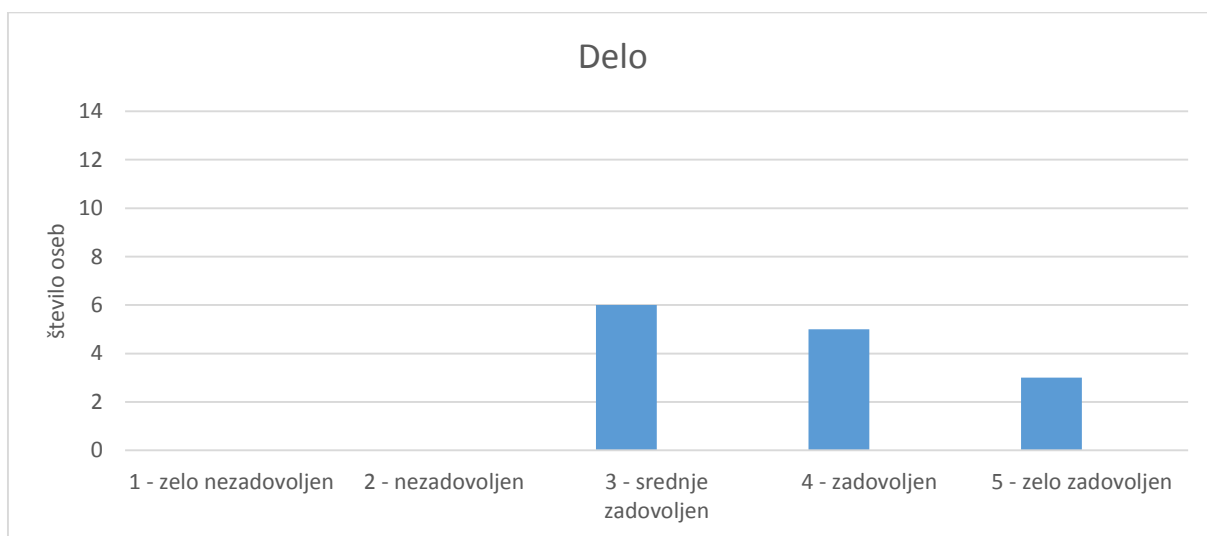
Graf 4.4: Dolžina obdobja zaposlitve v organizaciji



Največji delež predstavljajo tisti, ki so v organizaciji zaposleni od 5 let do 10 let (50 %). Delež tistih, ki so zaposleni manj kot 5 let in tistih, ki so zaposleni od 16 do 20 let, je enak in znaša 21,43 %. Najmanjši delež predstavljajo zaposleni, ki so v organizaciji od 11 do 20 let (7,14 %). V organizaciji ni takšnih, ki so zaposleni več kot 20 let.

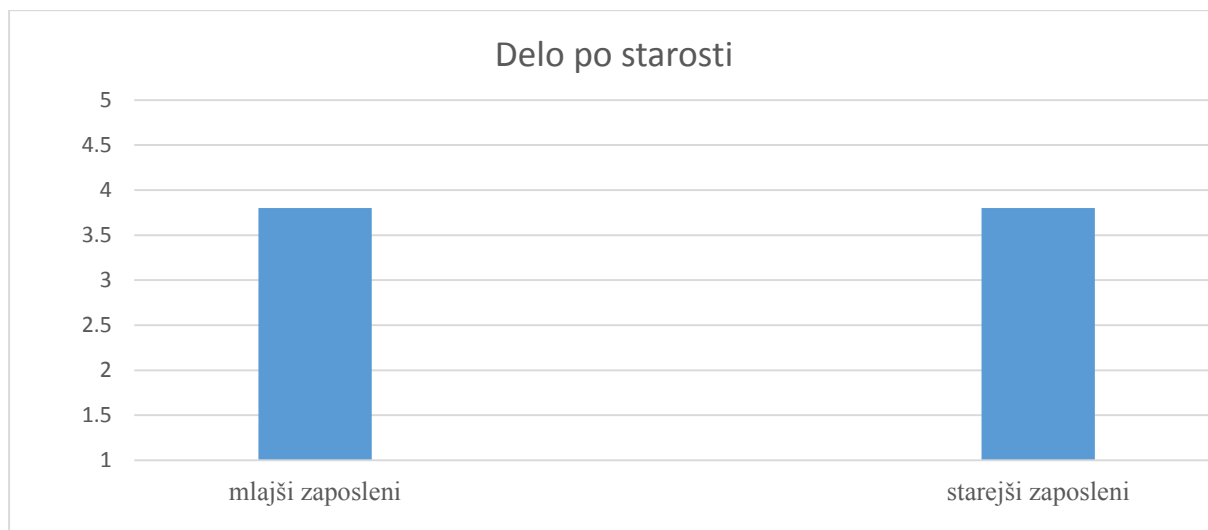
4.2 Kazalniki oz. vidiki kakovosti delovnega življenja – delo

Graf 4.5: Delo



Vsi anketiranci so srednje zadovoljni do zelo zadovoljni z delom. Nihče ni nezadovoljen. Največ anketirancev je z delom srednje zadovoljnih (42,86 %). Najmanjši delež je tistih, ki so z delom zelo zadovoljni (21,43 %). Z delom je zadovoljnih 35,71 %. Med anketiranci prevladujejo tisti, ki so srednje zadovoljni z delom.

Graf 4.6: Delo po starosti



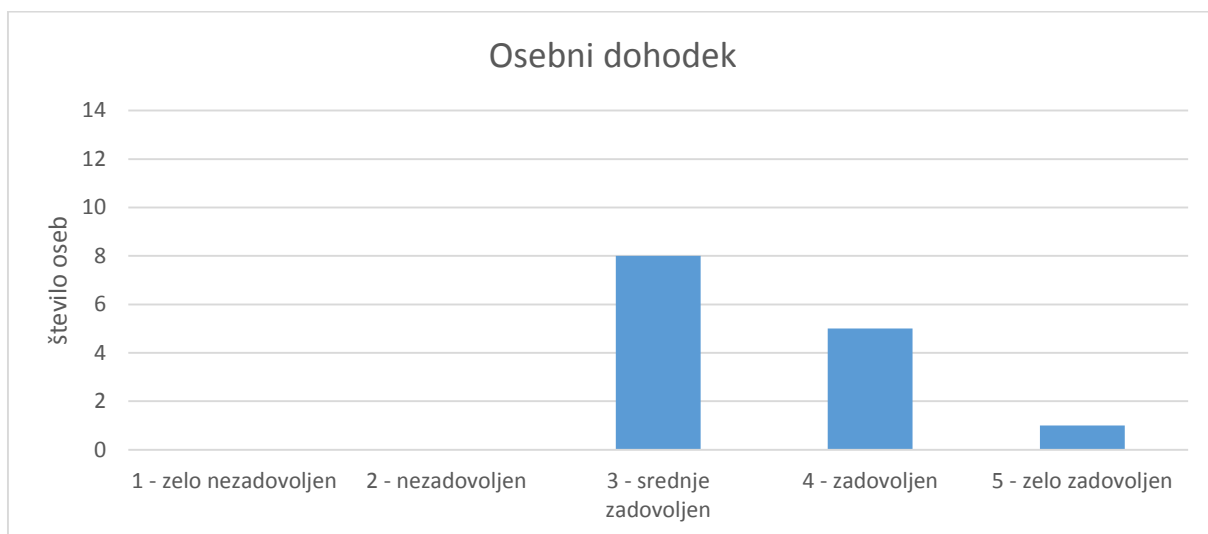
Graf prikazuje, da imajo mlajši in starejši zaposleni enako povprečno oceno (3,8). Pri tem elementu je pomembno to, da je delo zaposlenim zanimivo in da se z veseljem odpravijo v službo.

Graf 4.7: Delo po dolžini zaposlitve



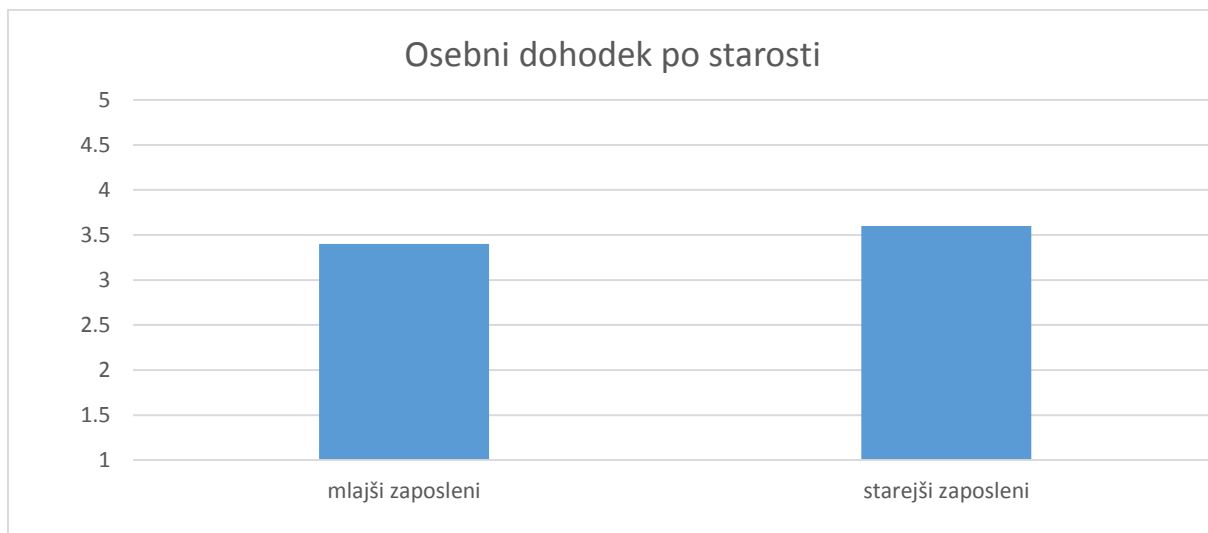
Zaposleni s krajšo delovno dobo so ta element ocenili z vrednostjo 3,8, ki je enaka vrednosti, ki so jo dosegli zaposleni z daljšo delovno dobo. Pomembno je, da sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku vzbudita pozitivne in prijetne občutke, lepe spomine na pretekle izkušnje.

Graf 4.8: Osebni dohodek



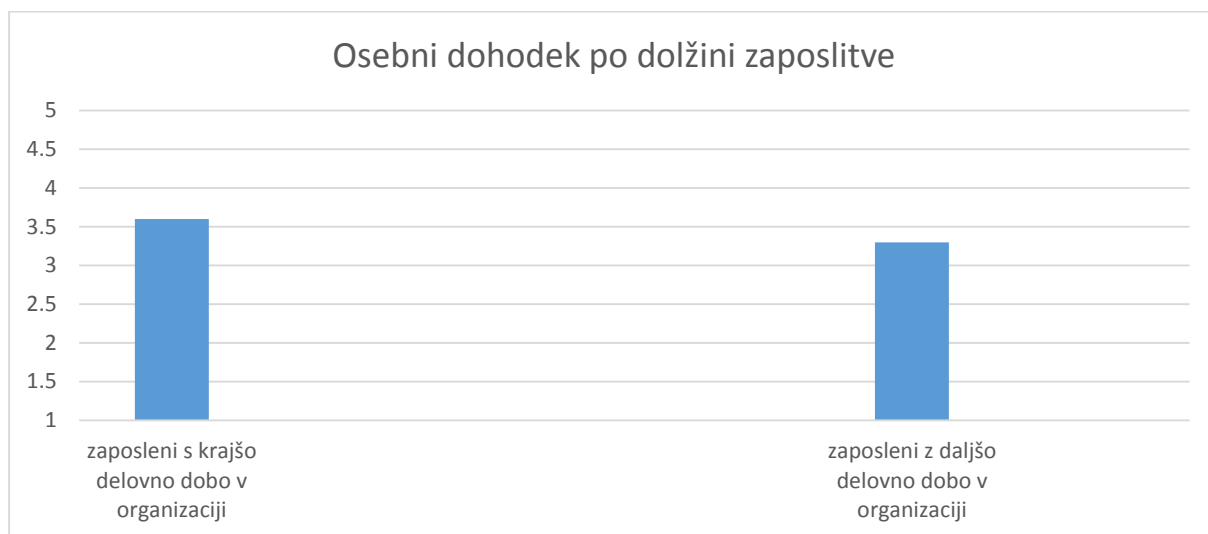
Največji delež zaposlenih je z osebnim dohodkom srednje zadovoljnih (57,14 %). Najmanjši delež predstavljajo zaposleni, ki so z osebnim dohodkom zelo zadovoljni (7,14 %). Delež tistih, ki so zadovoljni, je 35,71 %. Osebni dohodek je s strani zaposlenih označen kot zadovoljiv. Ta podatek se mi zdi zelo pomemben, saj vpliva na motivacijo pri delu.

Graf 4.9: Osebni dohodek po starosti



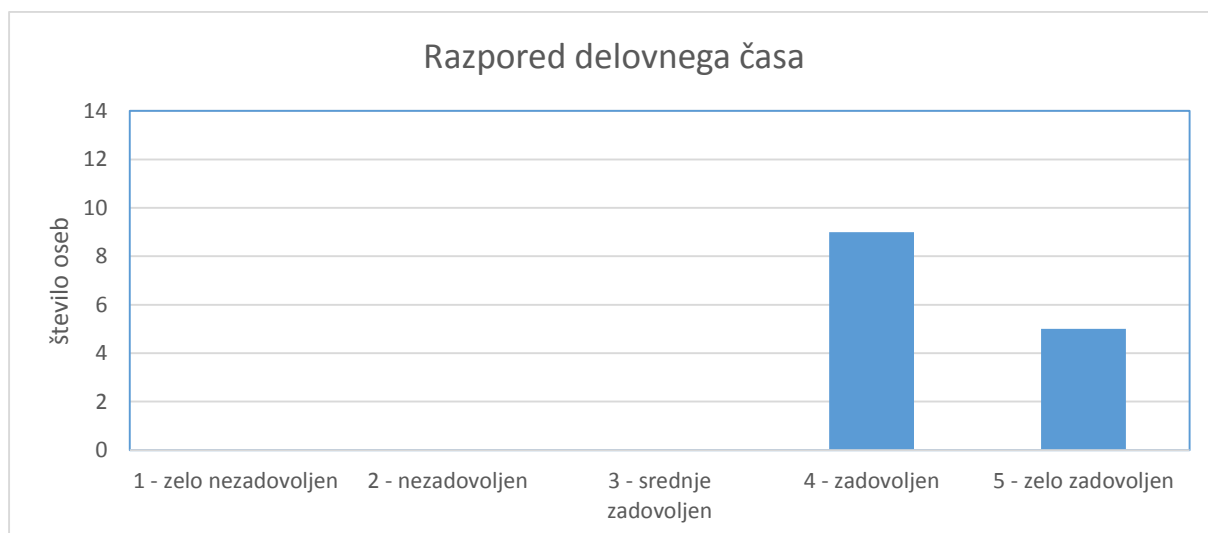
Starejši zaposleni so v povprečju boljše ocenili zadovoljstvo osebnega dohodka (3,6), mlajši pa so podali povprečno oceno 3,4. Vrednost je zadovoljiva, kar je zelo pomembno, saj so za večino zaposlenih plače glavni vir preživljanja in poglobitni razlog za delo. Mlajše je strah prihodnosti v smislu zaposlovanja, zato so pripravljeni delati tudi za nižjo plačo od pričakovane.

Graf 4.10: Osebni dohodek po dolžini zaposlitve



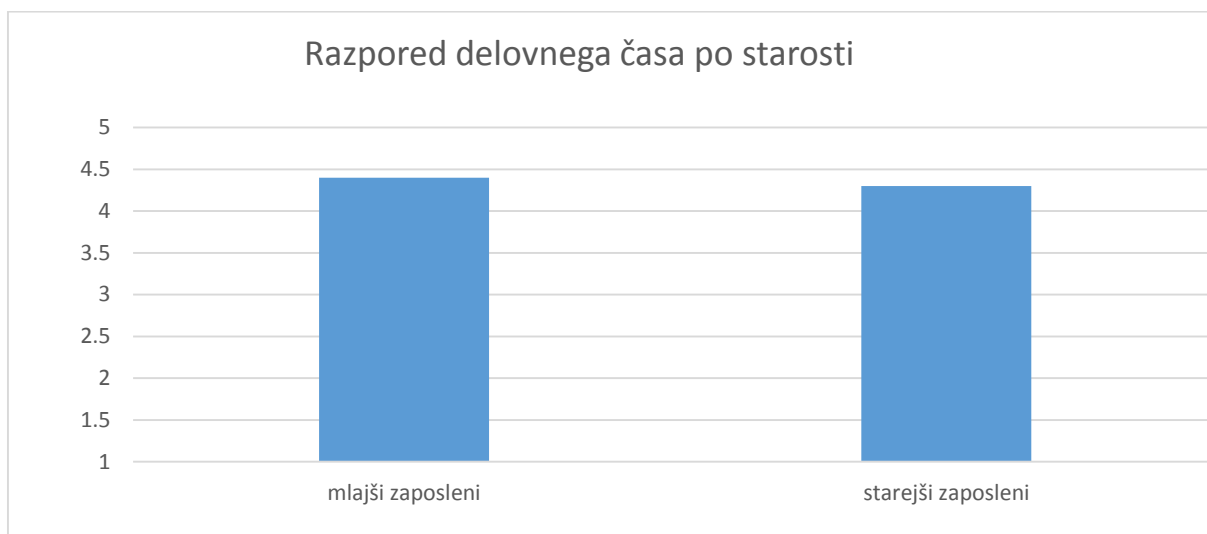
Zaposleni s krajšo delovno dobo so ocenili plačo s povprečno oceno 3,6, zaposleni z daljšo delovno dobo pa z vrednostjo 3,3. Podatek se mi zdi smiseln, saj imajo zaposleni z daljšo delovno dobo več izkušenj in se počutijo bolj sposobne in pristojne, zato tudi niso zadovoljni s plačo, ki jo dobijo, zato zahtevajo višjo.

Graf 4.11: Razpored delovnega časa



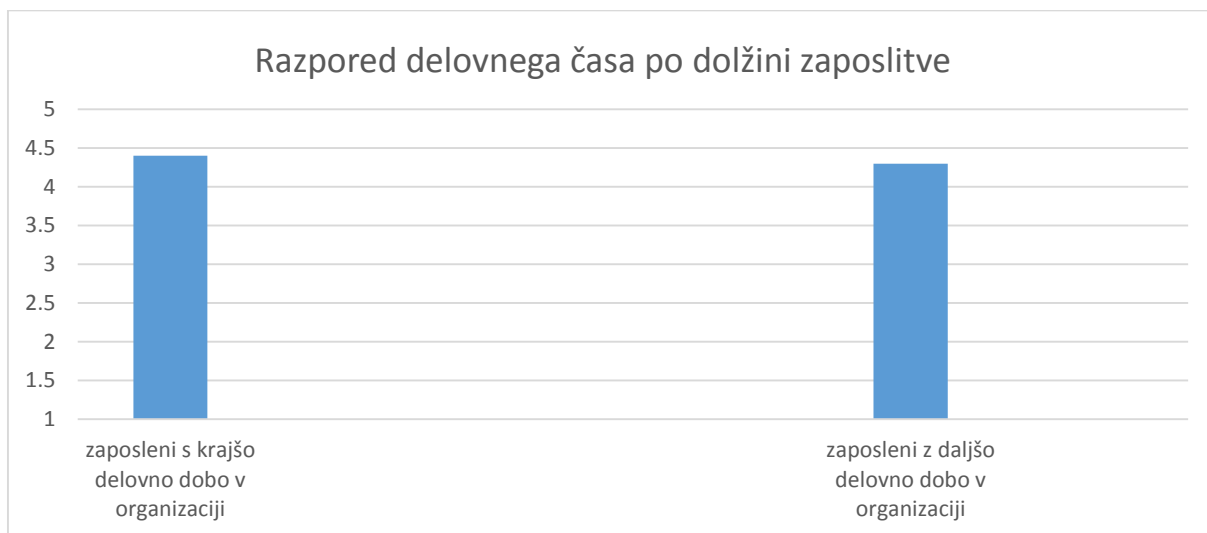
Vsi zaposleni so zadovoljni z razporedom delovnega časa, od tega je 64,29 % zadovoljnih in 35,71 % zelo zadovoljnih. Zelo pomembno je, da je zadovoljstvo z razporedom delovnega časa na visoki ravni, saj to pozitivno vpliva na usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, ker moramo družinske obveznosti in dejavnosti prilagoditi svojemu delovnemu času. Zelo pomembno je tudi, da ima posameznik čas tudi zase.

Graf 4.12: Razpored delovnega časa po starosti



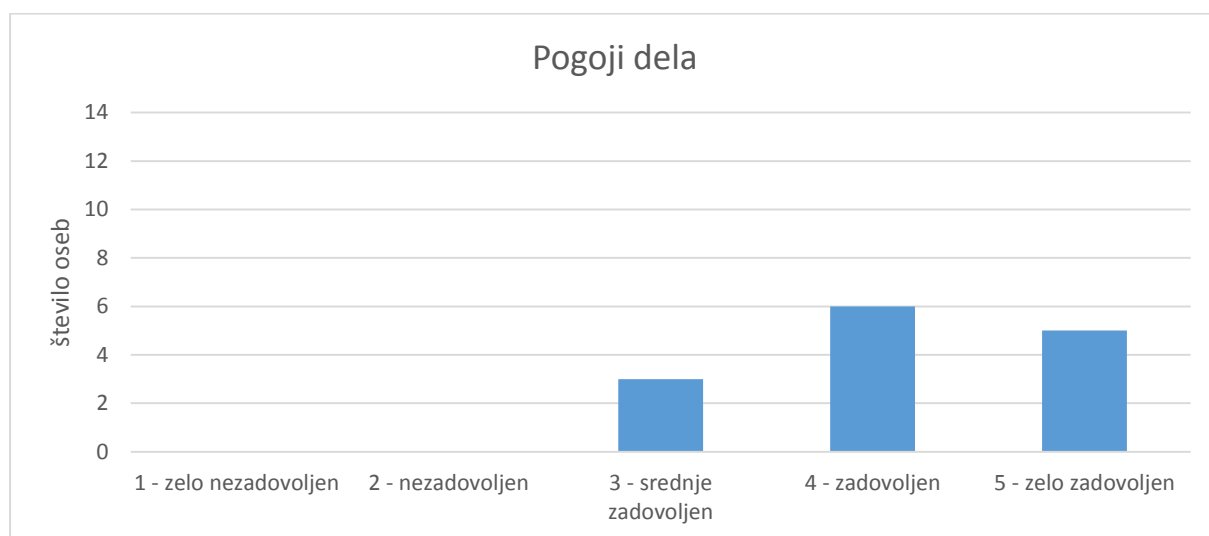
Razlika povprečne ocene med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi je minimalna. Mlajši zaposleni so ta kazalnik ocenili z vrednostjo 4,4, starejši pa s 4,3. Zelo pomembno je, da so zaposleni zadovoljni z razporeditvijo delovnega časa, saj se na ta način počutijo bolje, pa tudi delovni učinek je večji. Ta podatek me je nekoliko presenetil. Pričakovala sem manjše zadovoljstvo s strani mlajših, saj imajo majhne otroke in težje usklajujejo zasebno in delovno življenje.

Graf 4.13: Razpored delovnega časa po dolžini zaposlitve



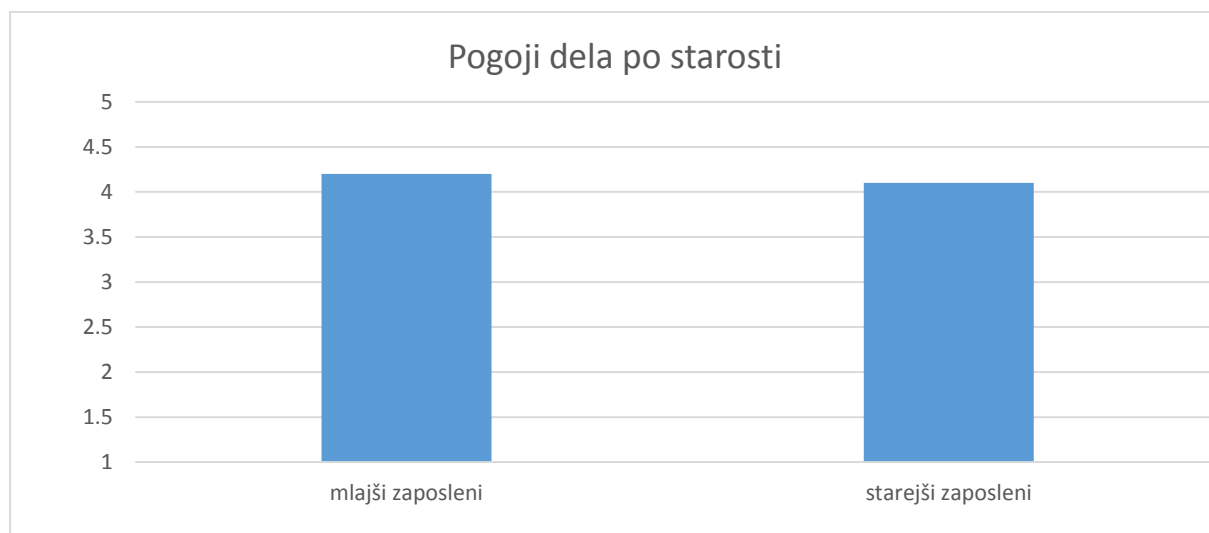
Ta element so zaposleni s krajšo delovno dobo ocenili z višjo povprečno oceno (4,4) kot zaposleni z daljšo delovno dobo (4,3). Menim, da so bolj zadovoljni tisti s krajšo delovno dobo, saj se na začetku želijo dokazati, so bolj fleksibilni in se prilagajajo urniku.

Graf 4.14: Pogoji dela



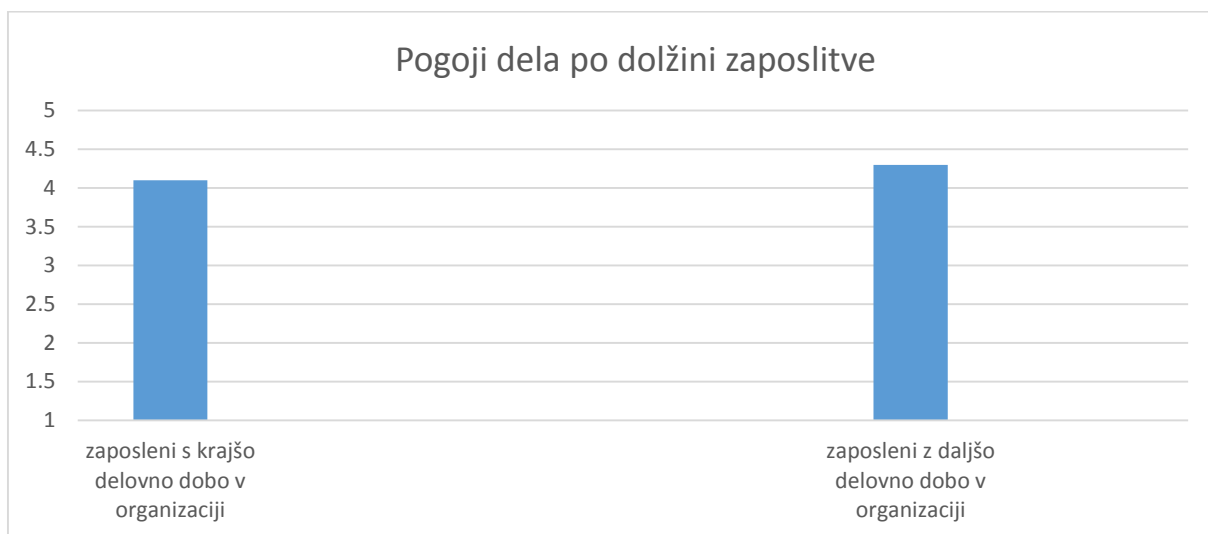
Zaposleni so v povprečju zadovoljni s pogoji dela. Srednje zadovoljnih je 21,43 %, zadovoljnih 42,86 % in zelo zadovoljnih 35,71 %. To pomeni, da je dobro poskrbljeno za prostore in opremo, kar prinaša boljši občutek zaposlenim na delovnem mestu. Pogoji dela in delovni prostor zaposlenih so torej takšni, da se v svojem delovnem okolju počutijo varne.

Graf 4.15: Pogoji dela po starosti



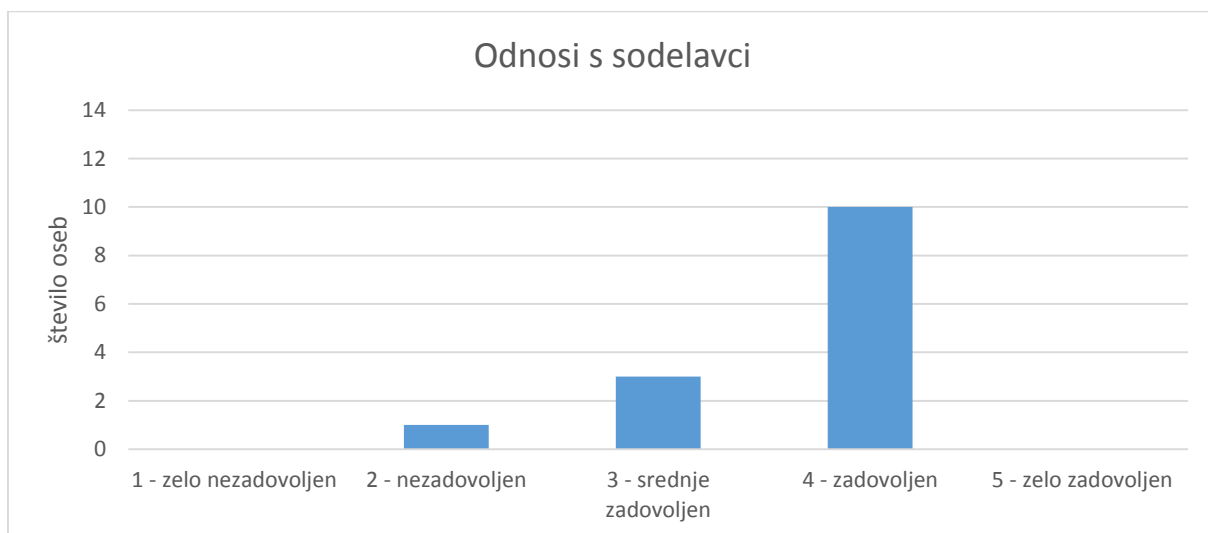
Pri mlajših zaposlenih je vrednost dosegla povprečje 4,2, pri starejših pa 4,1. Vrednosti so zadovoljive, kar je zelo pomembno, saj je posameznik, ki se počuti dobro, varno, bolj uspešen in produktiven pri delu.

Graf 4.16: Pogoji dela po dolžini zaposlitve



Zaposleni z daljšo delovno dobo so ocenili pogoje dela z vrednostjo 4,3, zaposleni s krajšo delovno dobo pa z vrednostjo 4,1. Glede na to, da je na centrih pogosto prisotno nasilje in se zaposleni s krajšim delovnim stažem počutijo bolj ogrožene, ker še nimajo toliko izkušenj s pojavom nasilja, želijo imeti zagotovljene prostore, ki so v skladu z varnostnimi zahtevami (da lahko npr. v primeru nasilja lažje pridejo do vrat).

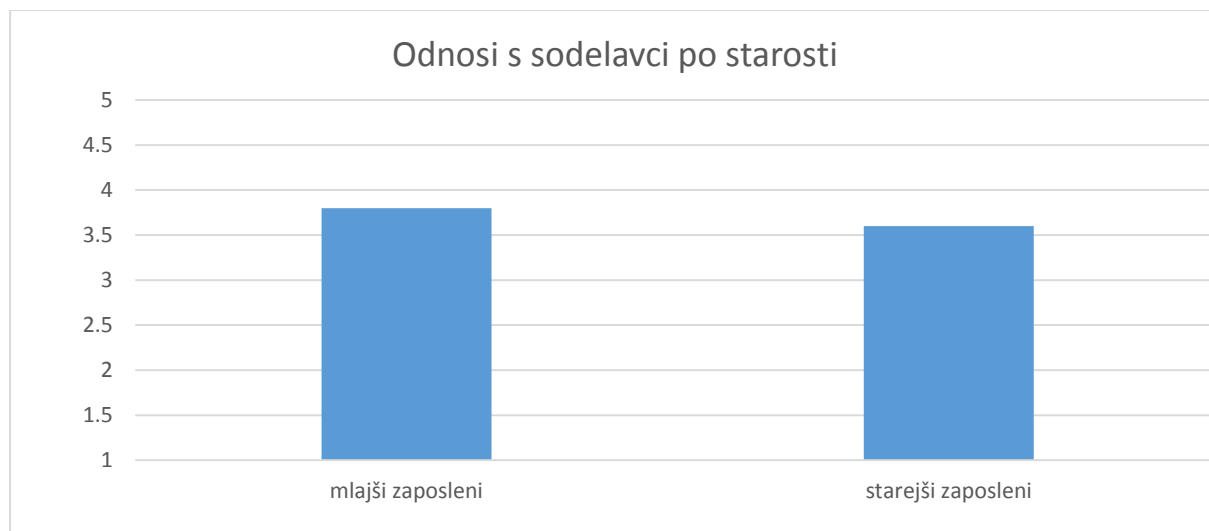
Graf 4.17: Odnosi s sodelavci



Največji delež zaposlenih je glede odnosov s sodelavci zadovoljnih (71,43 %). Najmanjši delež predstavljajo osebe, ki so z odnosi s sodelavci nezadovoljni (7,14 %). Delež tistih, ki so srednje zadovoljni, je 21,43 %. Iz tega lahko sklepamo, da so odnosi med zaposlenimi dobri ter da se dobro razumejo. Zaposlenim to veliko pomeni, saj preživijo skupaj veliko časa. Medsebojni

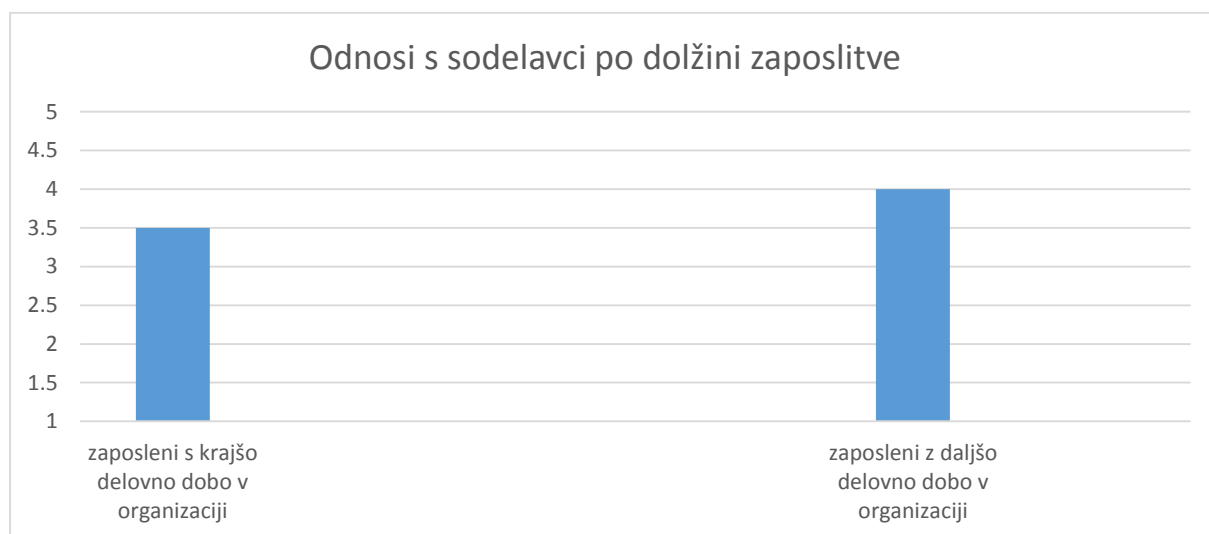
odnosi so temelj uspešnega posameznika, delovnega kolektiva in podjetja. Pomen kolektiva je pri zaposlenih pogosto večji kot pa pomen plače, zanimivega dela, možnosti napredovanja ipd.

Graf 4.18: Odnosi s sodelavci po starosti



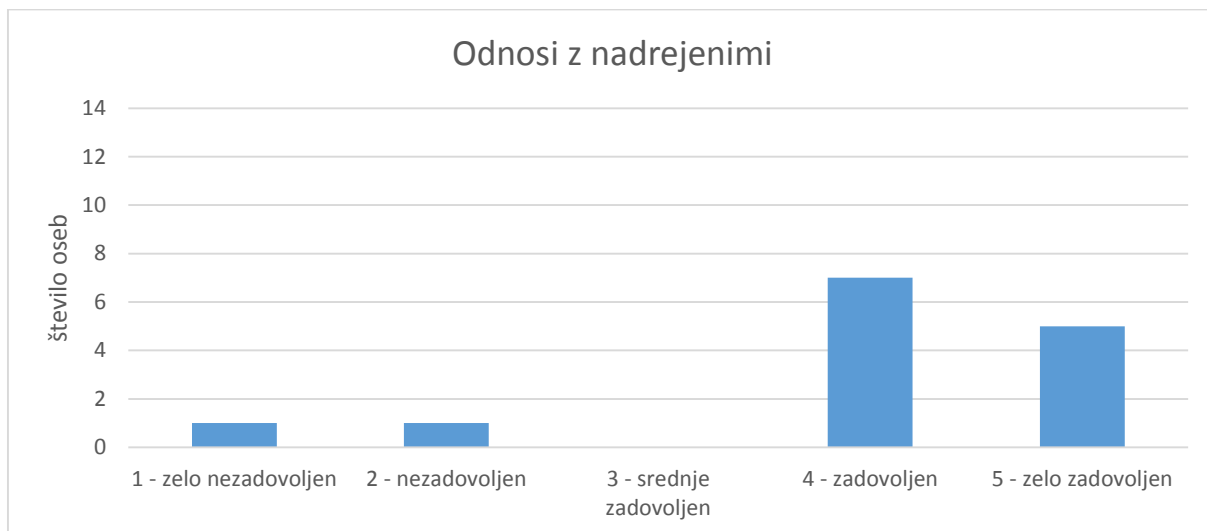
Pri mlajših zaposlenih je povprečna vrednost dosegla oceno 3,8, pri starejših pa 3,6. Menim, da je rezultat takšen zaradi tega, ker so mlajši bolj odprti za druženje. Neposredno druženje s sodelavci je včasih pomembnejši motiv za delo kot zadovoljevanje materialnih potreb. Slabi medsebojni odnosi s sodelavci so pogost vzrok za odhod posameznika iz organizacije, čeprav ima odhajajoči na primer dobre razvojne možnosti, delo, ki ga veseli, visoko plačo in podobno.

Graf 4.19: Odnosi s sodelavci po dolžini zaposlitve



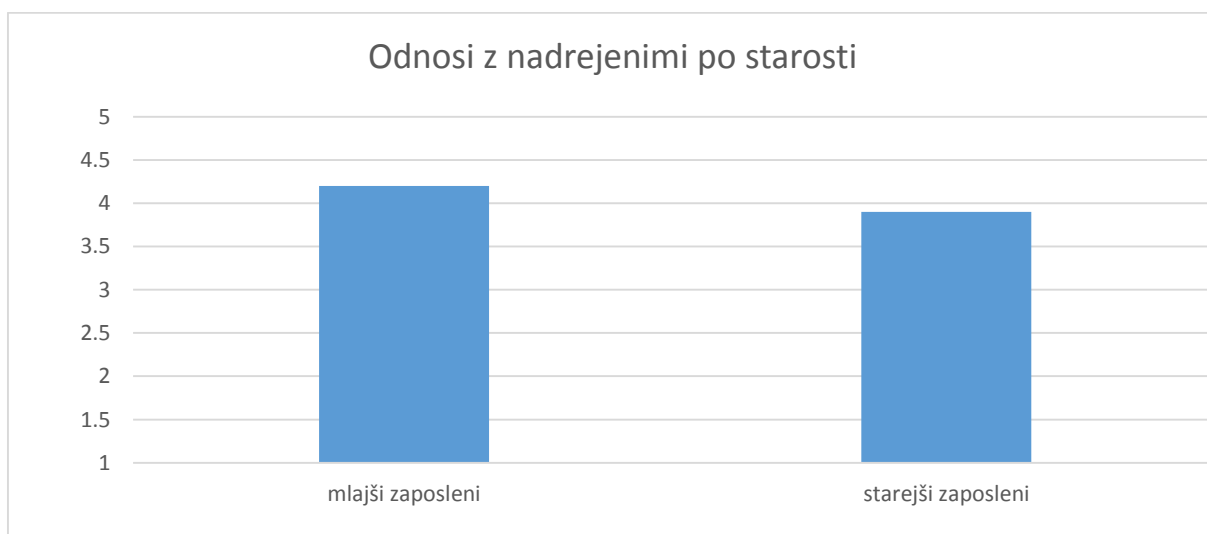
Zaposleni z daljšo delovno dobo so boljše ocenili odnose s sodelavci (4) kot zaposleni s krajšo delovno dobo (3,5). Ta podatek se mi zdi smiseln, saj se tisti, ki so dlje časa v organizaciji, boljše poznajo in jim je uspelo zgraditi dober odnos.

Graf 4.20: Odnosi z nadrejenimi



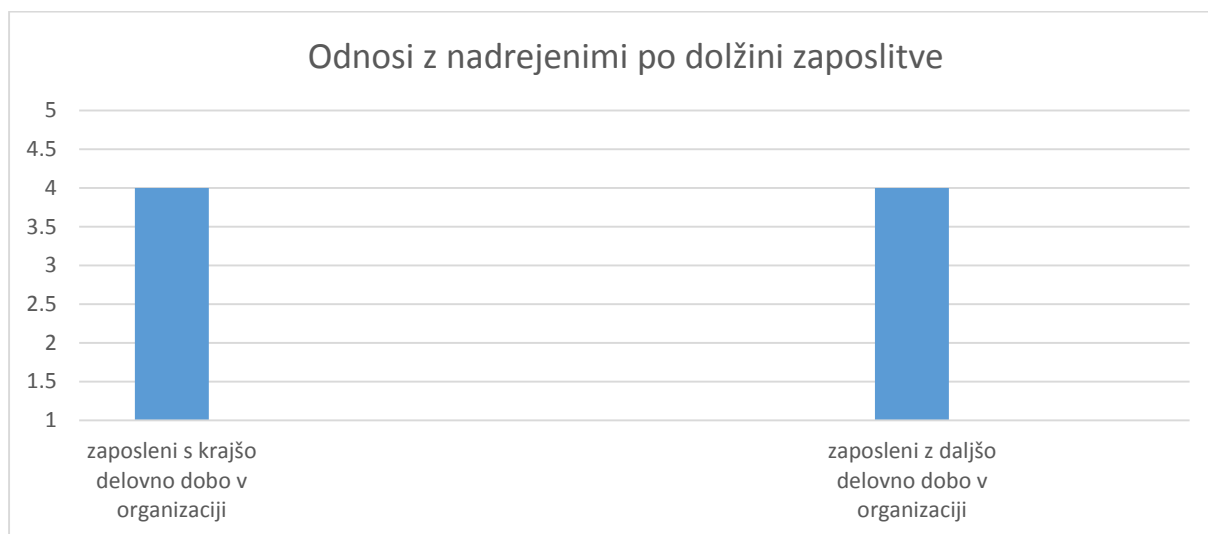
Največ anketirancev je z odnosi z nadrejenimi zadovoljnih (50 %). Delež oseb, ki so zelo nezadovoljni in nezadovoljni, je enak in znaša 7,14 %. Zelo zadovoljnih z odnosi z nadrejenimi je 35,71 %. Prevladuje delež zaposlenih, ki so s tem kazalnikom zadovoljni. Dober odnos z nadrejenimi pozitivno vpliva na produktivnost in uspešnost zaposlenih.

Graf 4.21: Odnosi z nadrejenimi po starosti



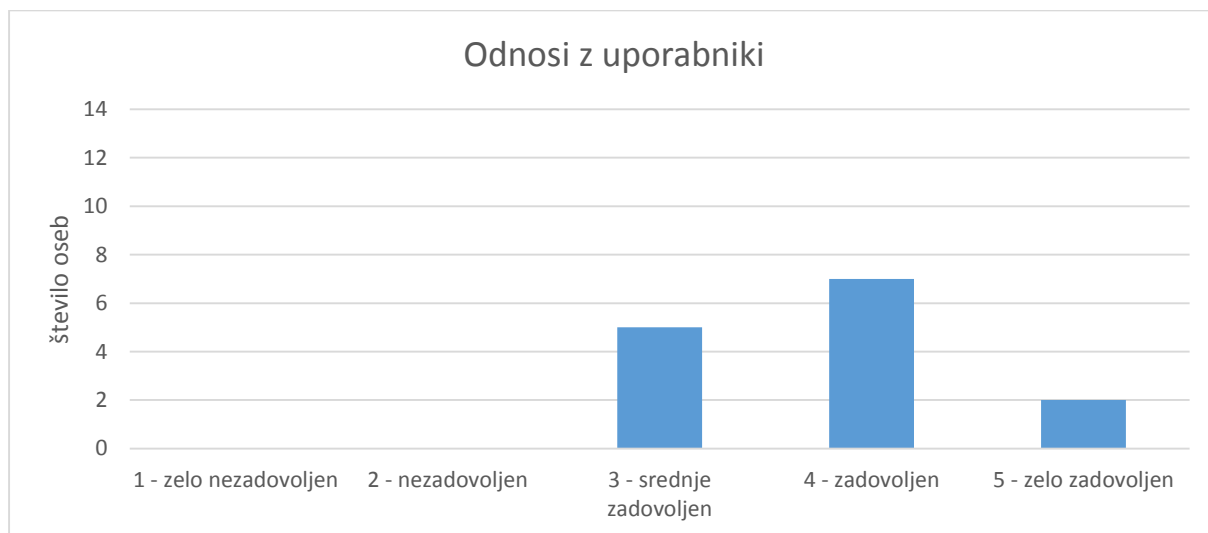
Mlajši zaposleni so odnose z nadrejenimi ocenili z vrednostjo 4,2, starejši pa 3,9. Razvidno je, da se mlajši z nadrejenimi boljše razumejo in imajo z njimi tudi boljši odnos.

Graf 4.22: Odnosi z nadrejenimi po dolžini zaposlitve



Iz tega grafa je razvidno, da sta obe skupini ocenili ta element z enako vrednostjo (4). To pomeni, da delovna doba ne vpliva na odnose z nadrejenimi. Tudi tukaj je zelo pomembno, da je ocena zadovoljiva, saj so dobra komunikacija in pozitivni odnosi med zaposlenimi in z nadrejenimi ključnega pomena za uspešnost in produktivnost vsake organizacije. Vsak zaposlen ima v svojem življenju več vlog in pomembno je, da je nadrejeni sočuten in vzpostavi odnos, ki bo posamezniku omogočil priznanje vseh njegovih vlog.

Graf 4.23: Odnosi z uporabniki



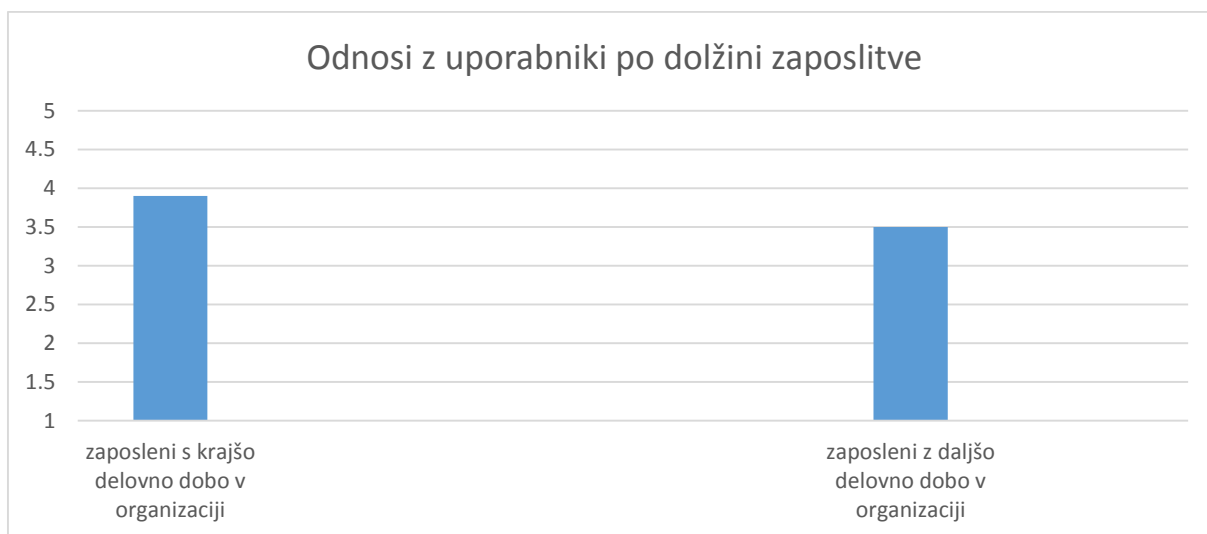
Največji delež zaposlenih je z odnosi z uporabniki zadovoljnih, in sicer je takih 50 %. Najmanj zaposlenih je zelo zadovoljnih oz. 14,29 %, srednje zadovoljnih pa je 35,71 %. To pomeni, da se zaposleni dobro razumejo z uporabniki. V takšni organizaciji je zaposlenim zelo pomembno, da jih uporabniki spoštujejo in cenijo.

Graf 4.24: Odnosi z uporabniki po starosti



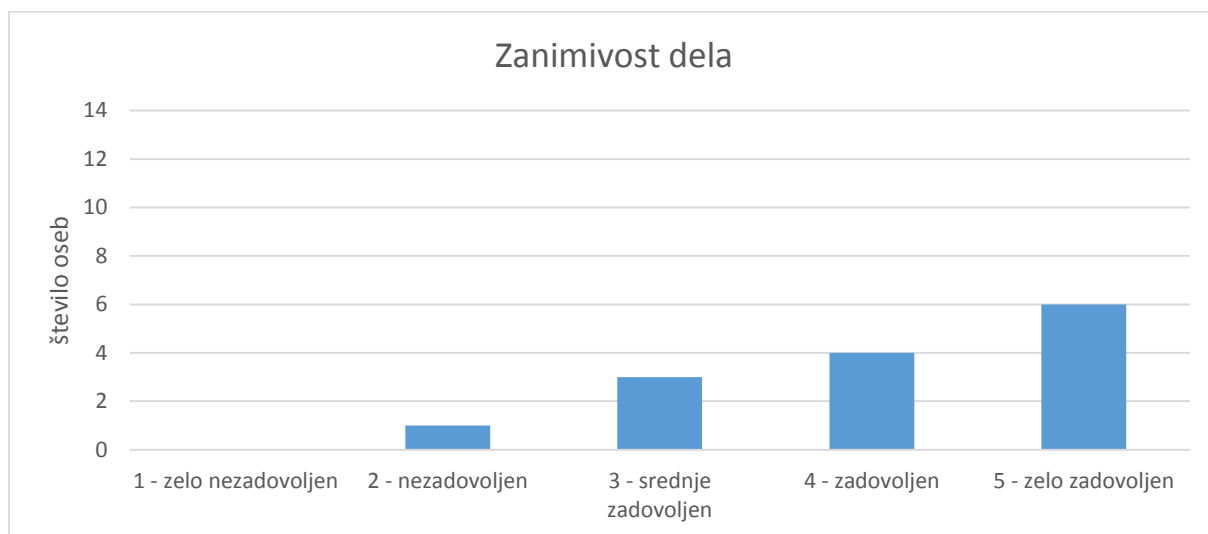
Mlajši zaposleni so ta element ocenili z vrednostjo 3,6, starejši pa 3,9. Menim, da je rezultat takšen, ker mlajši zaposleni menijo, da niso dovolj cenjeni in spoštovani s strani uporabnikov ali še nimajo izgrajenega odnosa.

Graf 4.25: Odnosi z uporabniki po dolžini zaposlitve



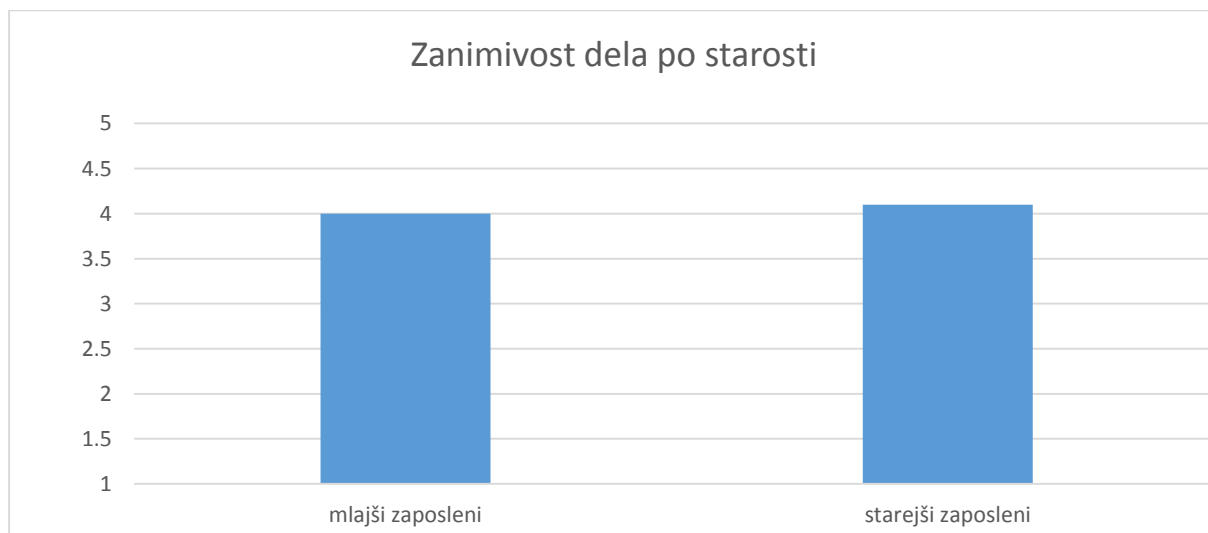
Zaposleni z daljšo delovno dobo so slabše ocenili odnose z uporabniki (3,5) kot zaposleni s krajšo delovno dobo (3,9).

Graf 4.26: Zanimivost dela



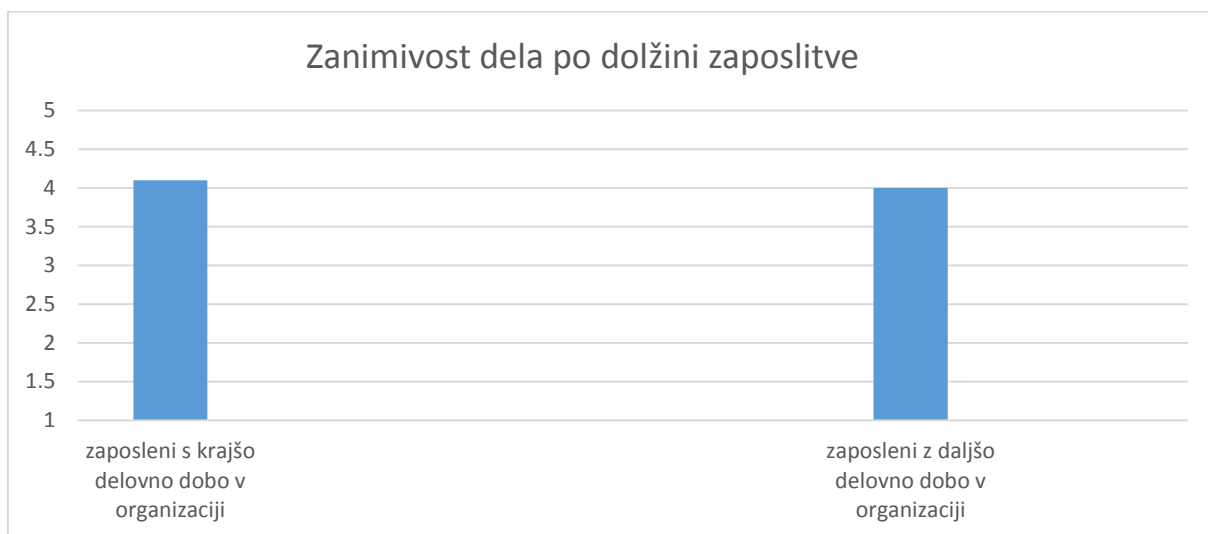
Zanimivost dela so anketiranci različno ocenili. Največji delež predstavljajo zaposleni, ki so z zanimivostjo dela zelo zadovoljni (42,86 %), nezadovoljnih pa je najmanj (7,14 %). Med anketiranci je 21,43 % srednje zadovoljnih ter 28,57 % zadovoljnih. Iz rezultatov je razvidno, da je večina zaposlenih zadovoljna z zanimivostjo dela oz. s svojim delom in naloge ne ocenjujejo kot monotone. Zaposlenim je pomembno, da jim je delo toliko zanimivo, da se z veseljem odpravijo v službo.

Graf 4.27: Zanimivost dela po starosti



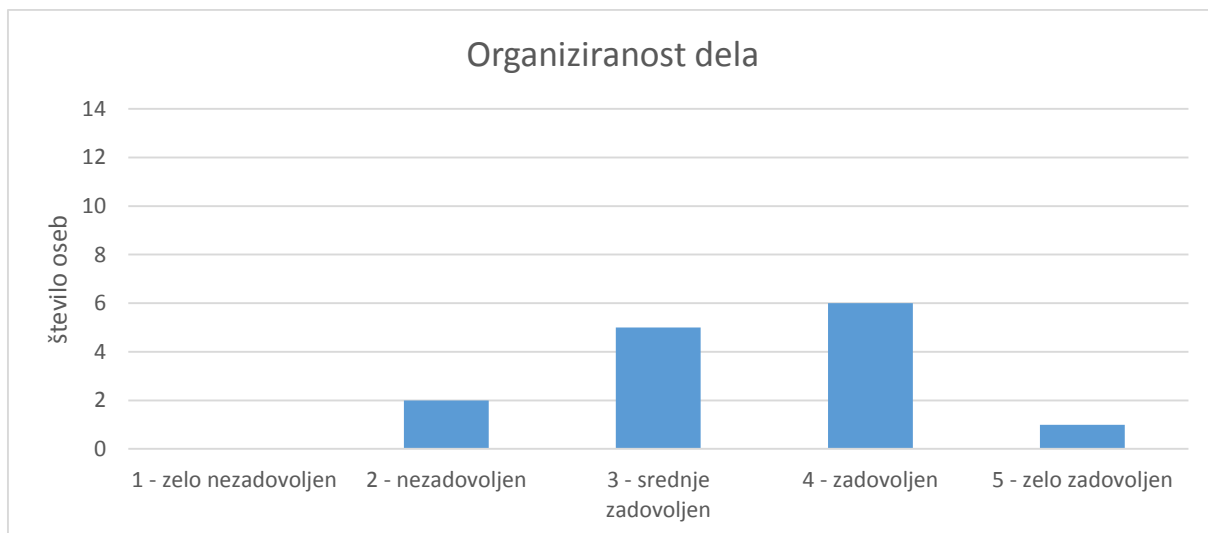
Graf prikazuje, da je pri mlajših povprečna ocena dosegla vrednost 4, pri starejših pa 4,1. Pričakovala sem drugačen rezultat, in sicer, da bodo mlajši bolj zadovoljni, predvsem zato, ker starejši dlje časa delajo to delo in jim je morda postalo že nekoliko monotono.

Graf 4.28: Zanimivost dela po dolžini zaposlitve



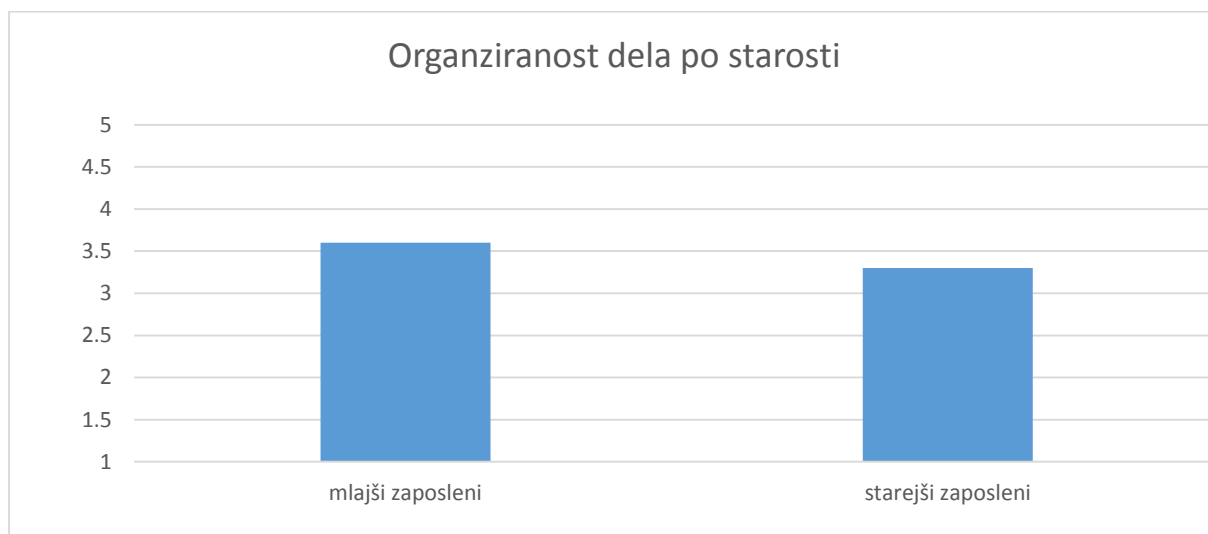
Zaposleni s krajšo delovno dobo so zanimivost dela ocenili s povprečno oceno 4,1, zaposleni z daljšo delovno dobo pa z oceno 4. Ta rezultat se mi zdi smiseln, saj za tiste s krajšim delovnim stažem delo predstavlja nekaj novega, zanje so to nove izkušnje in posledično jim je delo bolj zanimivo.

Graf 4.29: Organiziranost dela



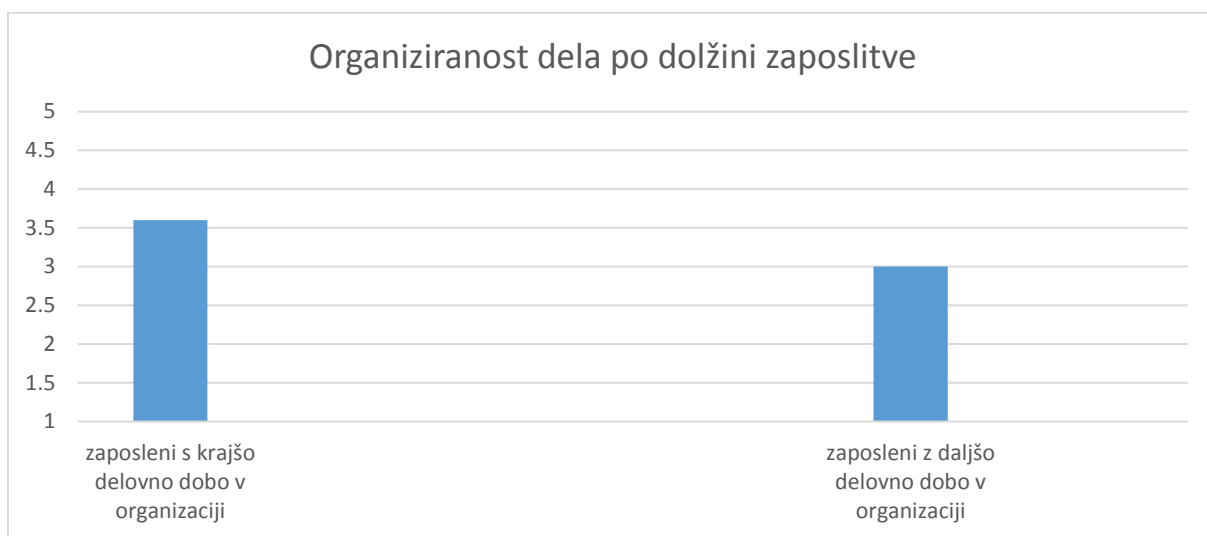
Največji delež predstavljajo zaposleni, ki so z organiziranostjo dela zadovoljni (42,86 %). Malo manjši delež je tistih, ki so srednje zadovoljni (35,71 %). Nezadovoljnih s tem kazalnikom je 14,29 %. Delež zelo zadovoljnih znaša 7,14 %. Večina zaposlenih meni, da je njihovo delo dobro organizirano.

Graf 4.30: Organiziranost dela po starosti



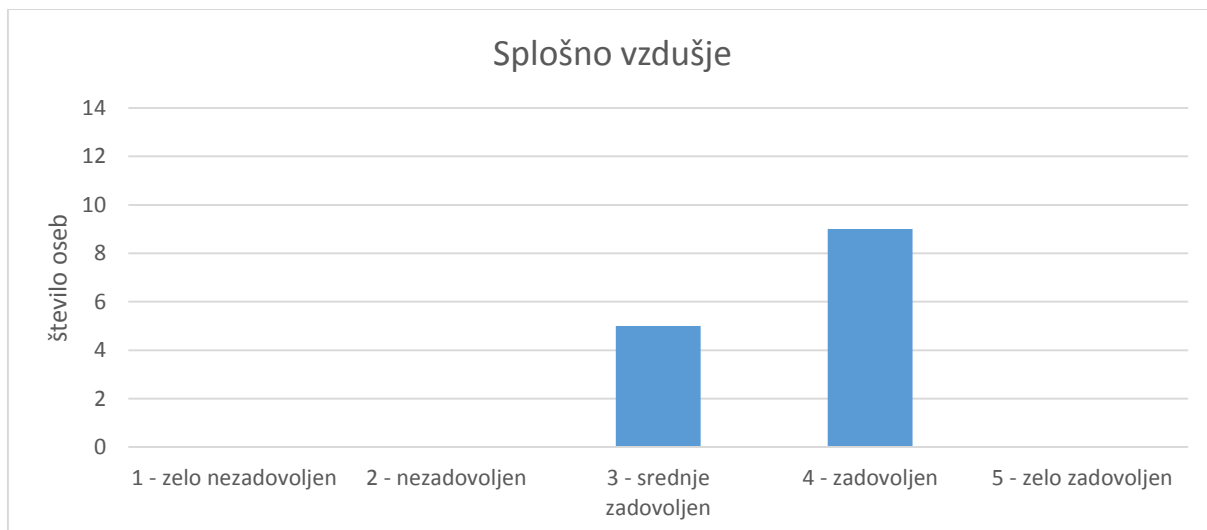
Mlajši zaposleni so element organiziranost dela ocenili s povprečno oceno 3,6, starejši pa z oceno 3,4. Menim, da so mlajši bolj zadovoljni zaradi tega, ker so bolj prilagodljivi, fleksibilni, lažje se navadijo na novosti (npr. nov sistem dela).

Graf 4.31: Organiziranost dela po dolžini zaposlitve



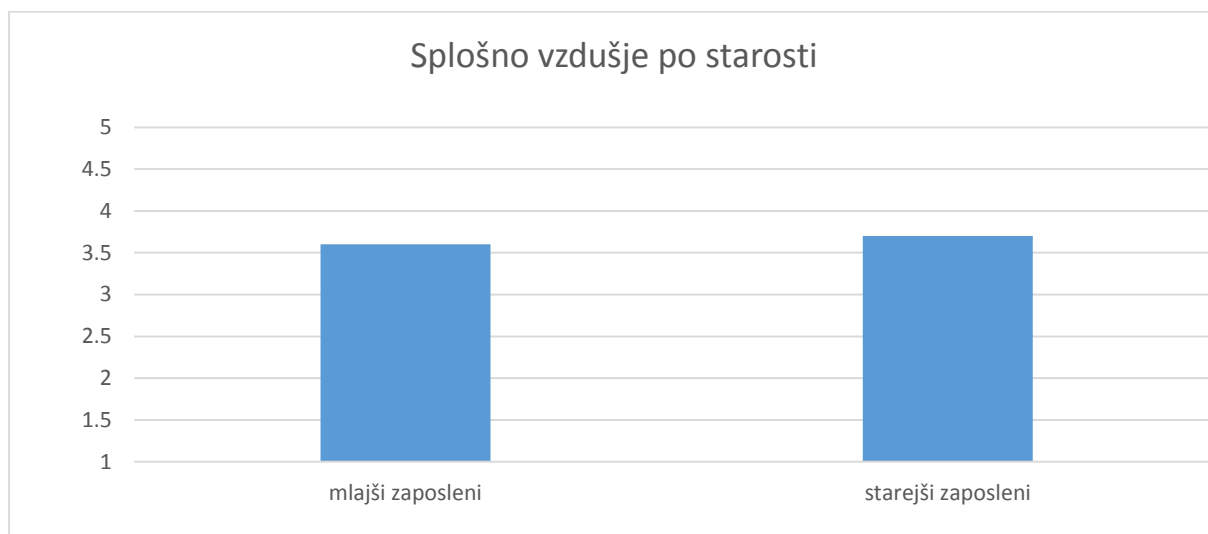
Pri organiziranosti dela po dolžini zaposlitve so razlike nekoliko večje. Zaposleni s krajšim delovnim stažem imajo višjo vrednost (3,6) kot zaposleni z daljšim delovnim stažem (3). Menim, da je ocena zaposlenih z daljšo delovno dobo nižja zaradi tega, ker jim je mogoče delo postalo nekoliko monotono in bi si želeli bolj raznoliko delo in več inovacij.

Graf 4.32: Splošno vzdušje



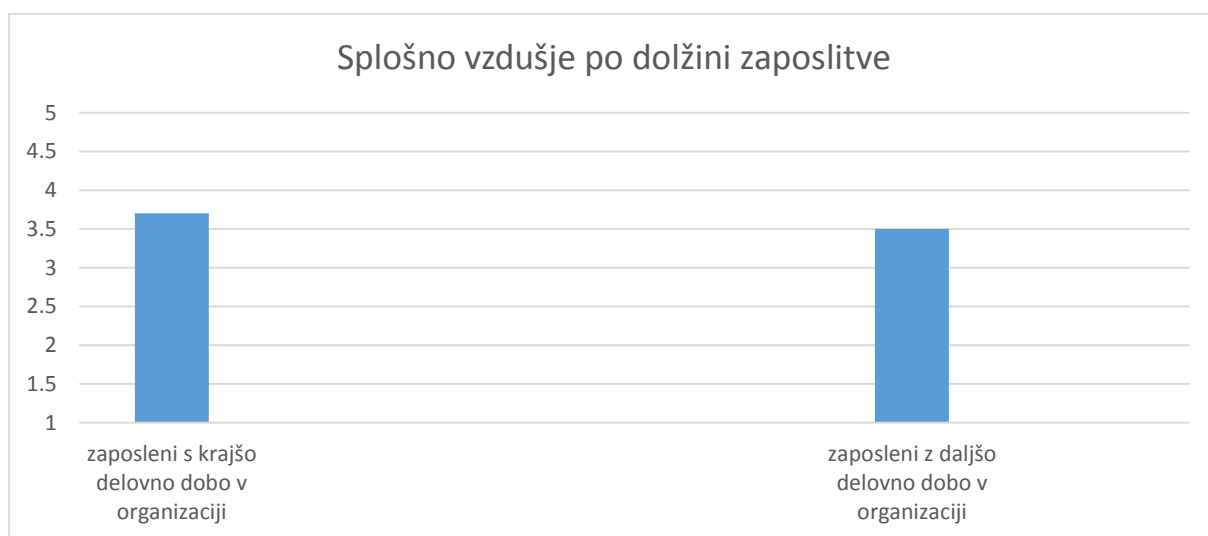
Iz rezultatov je razvidno, da je splošno vzdušje na CSD Kočevje zadovoljivo. Največji delež predstavljajo zaposleni, ki so s splošnim vzdušjem zadovoljni (64,29 %). Srednje zadovoljnih je 35,71 %. Nihče ni nezadovoljen s tem kazalnikom. Splošno vzdušje je zelo pomembno, saj vpliva na počutje zaposlenih. Boljše je splošno vzdušje, toliko boljše se bodo zaposleni tudi počutili.

Graf 4.33: Splošno vzdušje po starosti



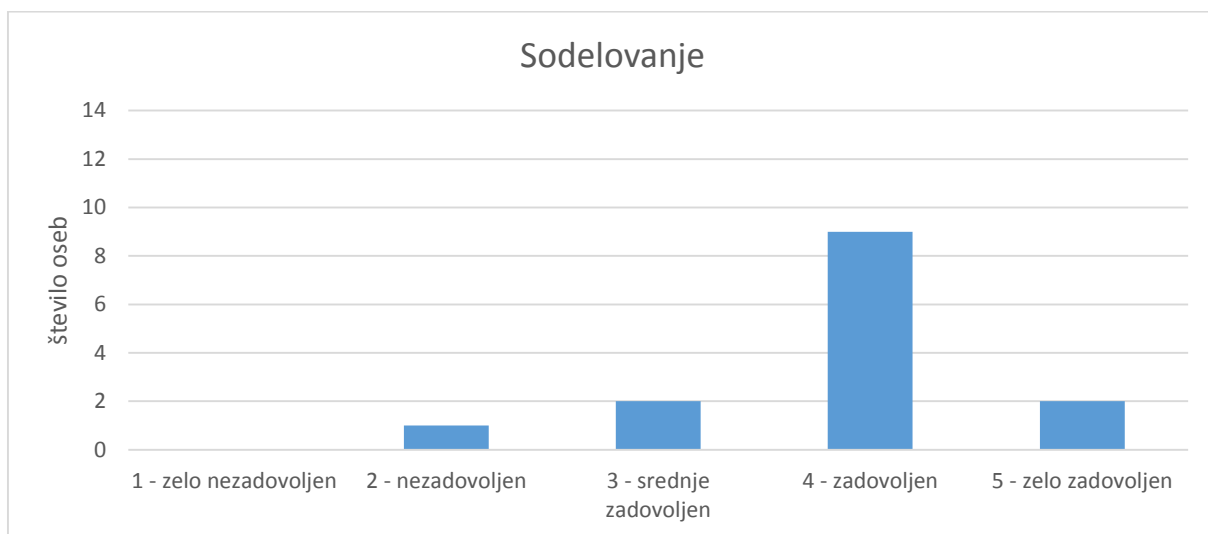
Pri mlajših zaposlenih je element splošno vzdušje dosegel vrednost 3,6, pri starejših pa 3,7. Povprečne ocene so zelo blizu. Dobro vzdušje ali pozitivno delovno mesto predstavlja mesto, ki je posamezniku prijetno in kjer se zaposleni medsebojno razumejo in spoštujejo.

Graf 4.34: Splošno vzdušje po dolžini zaposlitve



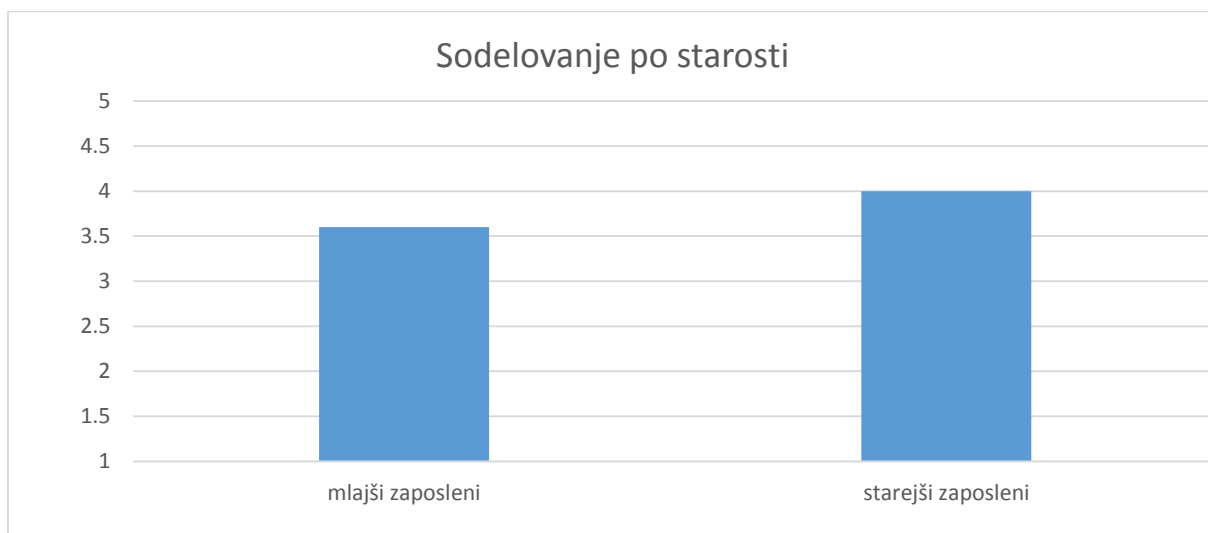
Zaposleni s krajšo delovno dobo so boljše ocenili splošno vzdušje (3,7) kot zaposleni z daljšo delovno dobo (3,5). Menim, da je pri zaposlenih s krajšim delovnim časom ocena višja zato, ker so bolj energični, delo jih bolj veseli in ga sprejemajo kot izziv.

Graf 4.35: Sodelovanje



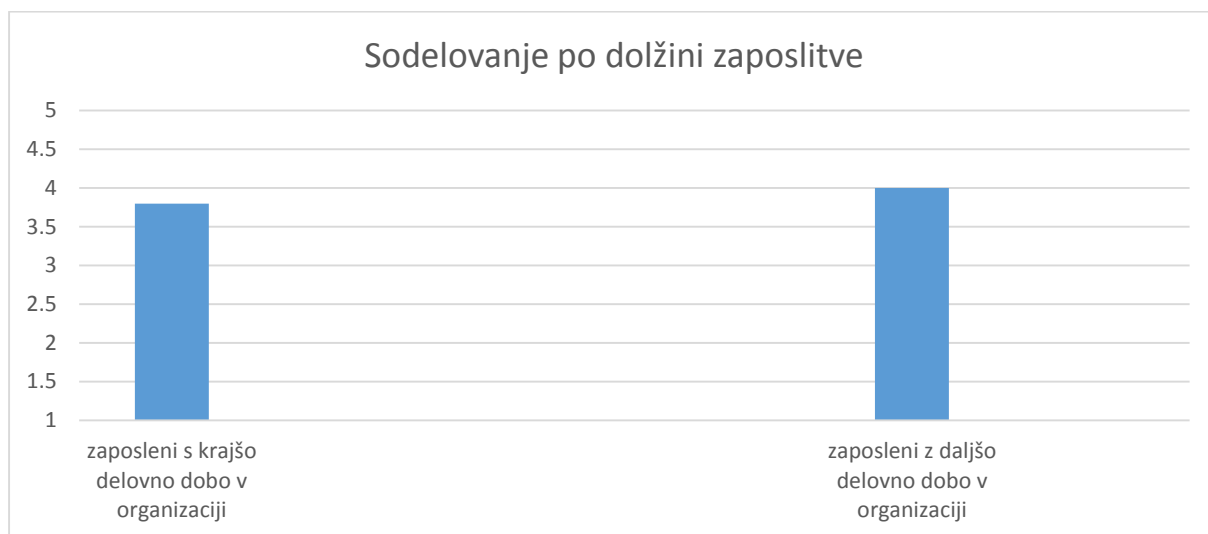
Največji delež zaposlenih je zelo zadovoljnih in znaša 64,29 %. Najmanjši delež je nezadovoljnih (7,14 %). Delež anketirancev, ki so srednje zadovoljni, je enak deležu tistih, ki so zelo zadovoljni in znaša 14,29 %. Sodelovanje med zaposlenimi na CSD Kočevje je ocenjeno zadovoljivo. Sodelovanje med zaposlenimi je pomembno, ker se povečajo kakovost dela in zadovoljstvo ter storilnost. Boljše sodelovanje prispeva k boljšim rezultatom v organizaciji.

Graf 4.36: Sodelovanje po starosti



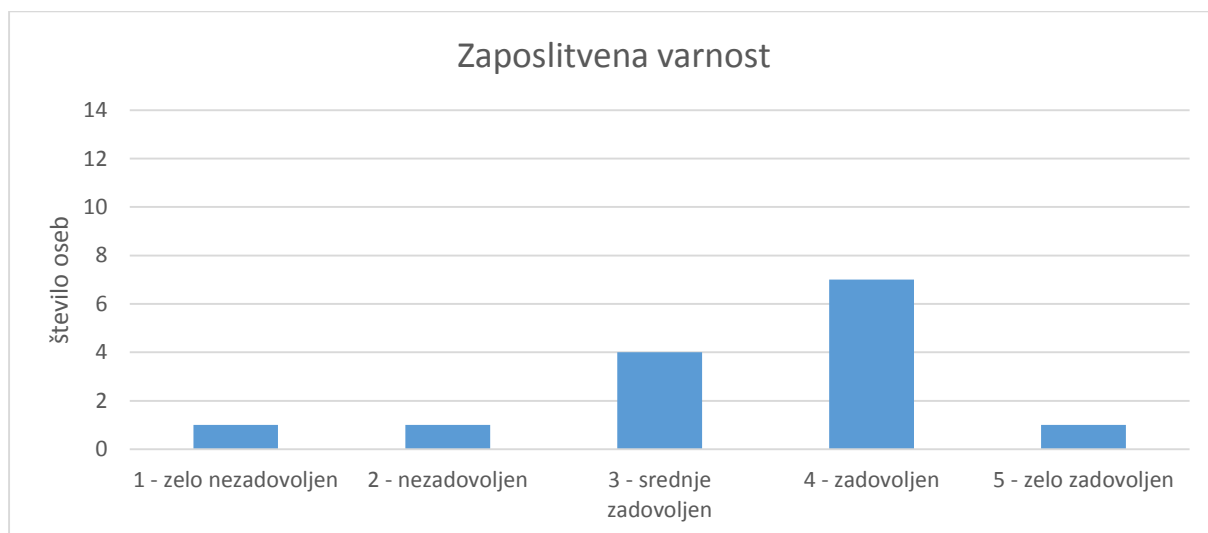
Starejši zaposleni imajo višjo povprečno oceno, ki je dosegla vrednost 4, mlajši pa 3,6. Sodelovanje med zaposlenimi je treba nenehno razvijati, njegova osnova pa so posamezniki, ki prihajajo v stik in so medsebojno odvisni. Zaposleni s kakovostnim sodelovanjem si medsebojno pomagajo, delijo si ideje ipd.

Graf 4.37: Sodelovanje po dolžini zaposlitve



Pri tem elementu je povprečna ocena višja pri zaposlenih z daljšo delovno dobo (4). Zaposleni s krajšo delovno dobo so podali povprečno oceno 3,8. Ta rezultat se mi zdi smiseln, saj se sodelovanje razvija zaradi ponavljajočih se medosebnih stikov, v katerih se postopoma oblikujejo norme zaupanja in vzajemnosti. Tisti, ki so dlje časa zaposleni, imajo več zaupanja kot tisti, ki so prišli kasneje.

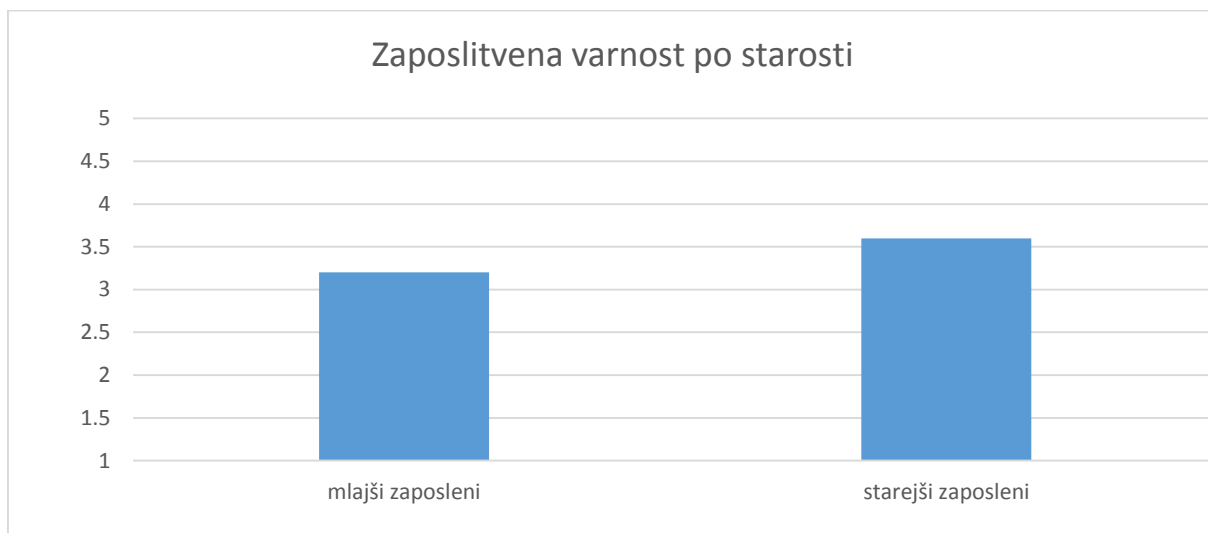
Graf 4.38: Zaposlitvena varnost



Glede zaposlitvene varnosti so mnenja različna. Največji delež anketirancev je zadovoljnih (50 %). Delež zaposlenih, ki so zelo nezadovoljni, nezadovoljni in zelo zadovoljni, je enak in znaša 7,14 %. Srednje zadovoljnih je 28,57 %. Če je ta kazalnik zadovoljiv, bodo tudi zaposleni zadovoljnejši in manj obremenjeni pri opravljanju dela ter ne bodo imeli občutka, da lahko kadarkoli izgubijo službo. Zaposleni navajajo, da je zaposlitvena varnost v obdobju

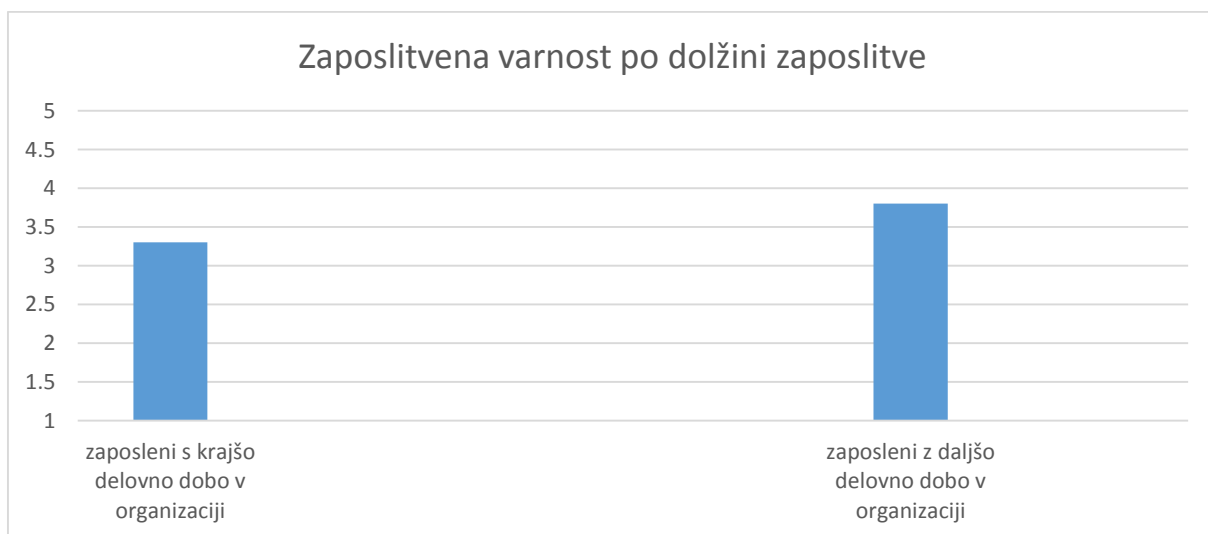
reorganizacije nejasna in nizka. Pogodbe za nedoločen čas se spreminjajo v enoletne zaradi prehoda centrov pod enotni center. Čeprav so s strani sindikatov in ministrstva prejeli zagotovila, da nihče ne bo ostal brez dela, te spremembe prinašajo negotovost, nejasnost, vplivale bodo tudi na finančno stanje posameznika.

Graf 4.39: Zaposlitvena varnost po starosti



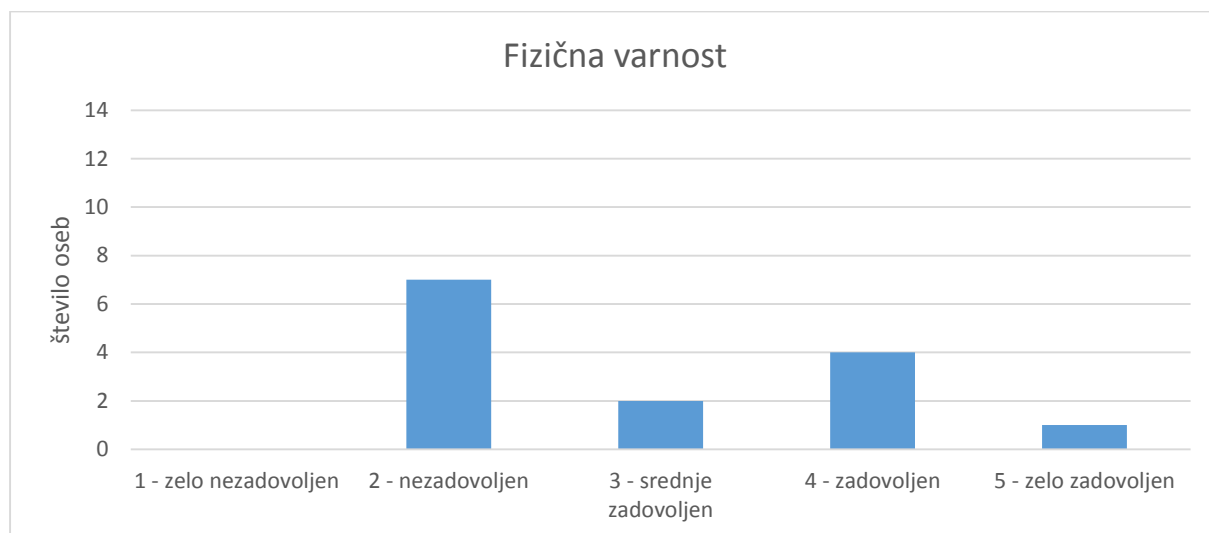
Mlajši zaposleni so element ocenili z vrednostjo 3,2, starejši pa s 3,6. Zaposleni bodo zadovoljnejši in manj obremenjeni pri opravljanju dela, če ne bodo imeli občutka, da lahko kadarkoli ostanejo brez zaposlitve. Pomembnost varnosti zaposlitve s starostjo narašča, je pa manj pomembna pri tistih z višjo stopnjo izobrazbe, ker imajo več možnosti in izbire.

Graf 4.40: Zaposlitvena varnost po dolžini zaposlitve



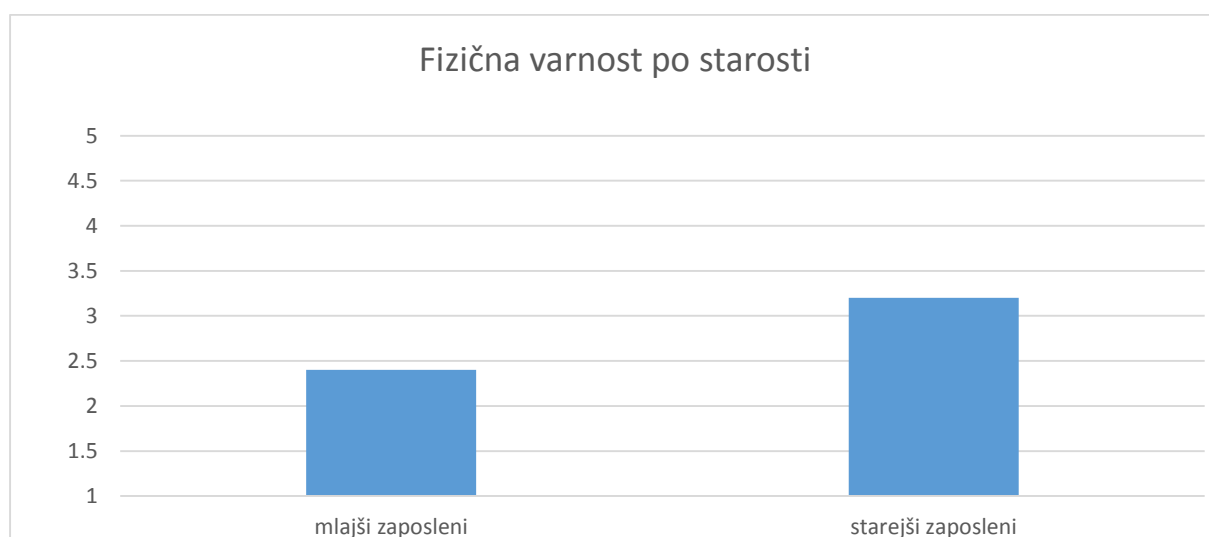
Zaposleni z daljšo delovno dobo so podali povprečno vrednost 3,8. Zaposleni s krajšo delovno dobo pa so ocenili zaposlitveno varnost s povprečno oceno 3,3. Menim, da je ta podatek takšen zaradi tega, ker tisti s krajšim delovnim stažem verjetno še nimajo pogodbe za nedoločen čas.

Graf 4.41: Fizična varnost



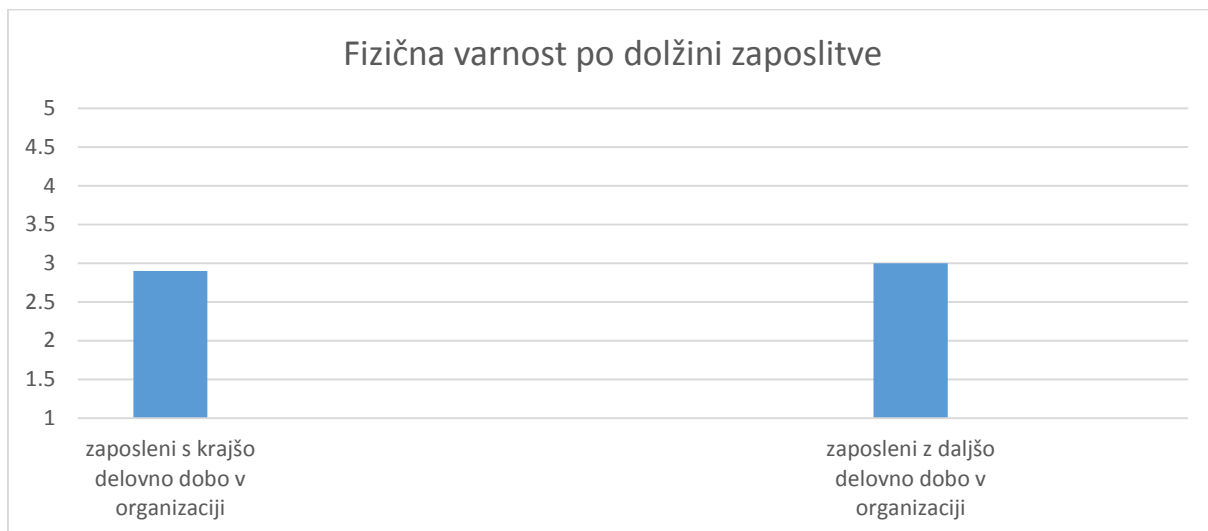
Največji delež zaposlenih je nezadovoljnih s fizično varnostjo (50 %). Najmanjši delež predstavljajo zaposleni, ki so zelo zadovoljni (7,14 %). Srednje zadovoljnih je 14,29 % in zadovoljnih 28,57 %. Razvidno je, da večina zaposlenih, tj. dobra polovica, ni zadovoljna s fizično varnostjo. Nekateri so izpostavili, da je na CSD Kočevje prisotno nasilje, kar ogroža varnost zaposlenih.

Graf 4.42: Fizična varnost po starosti



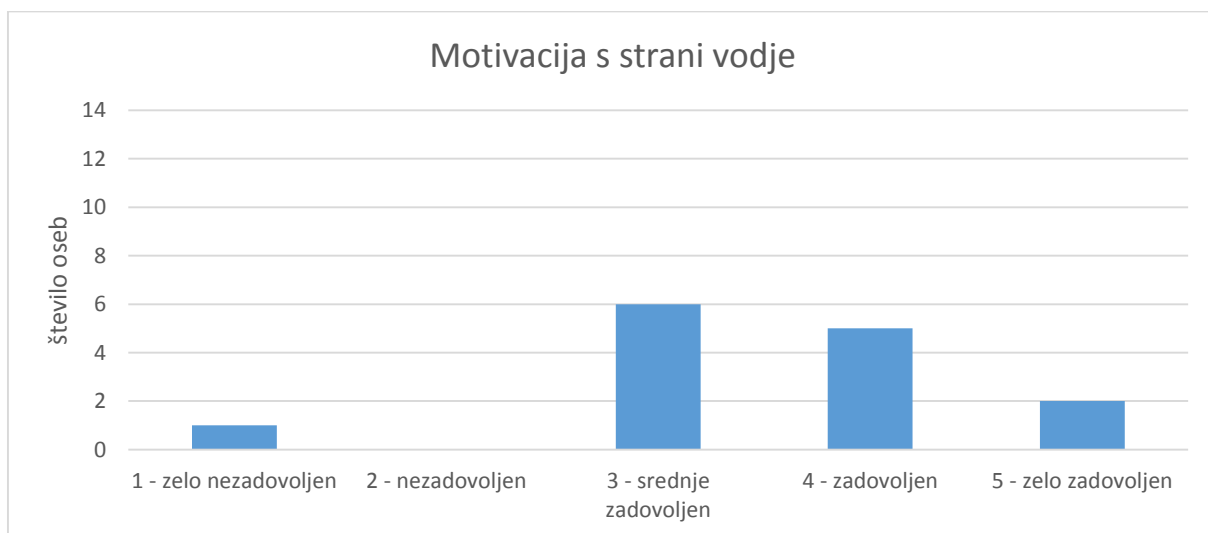
Mlajši zaposleni so ocenili fizično varnost z vrednostjo 2,4, starejši pa s 3,2. Menim, da so mlajši bolj izpostavljeni nasilju, kar ogroža njihovo varnost in posledično se to odraža tudi v odgovorih ankete.

Graf 4.43: Fizična varnost po dolžini zaposlitve



Zaposleni z daljšo delovno dobo so ocenili ta element z vrednostjo 3, kar pomeni, da se počutijo nekoliko varnejše na svojem delovnem mestu kot zaposleni s krajšo delovno dobo, ki so podali povprečno oceno 2,9.

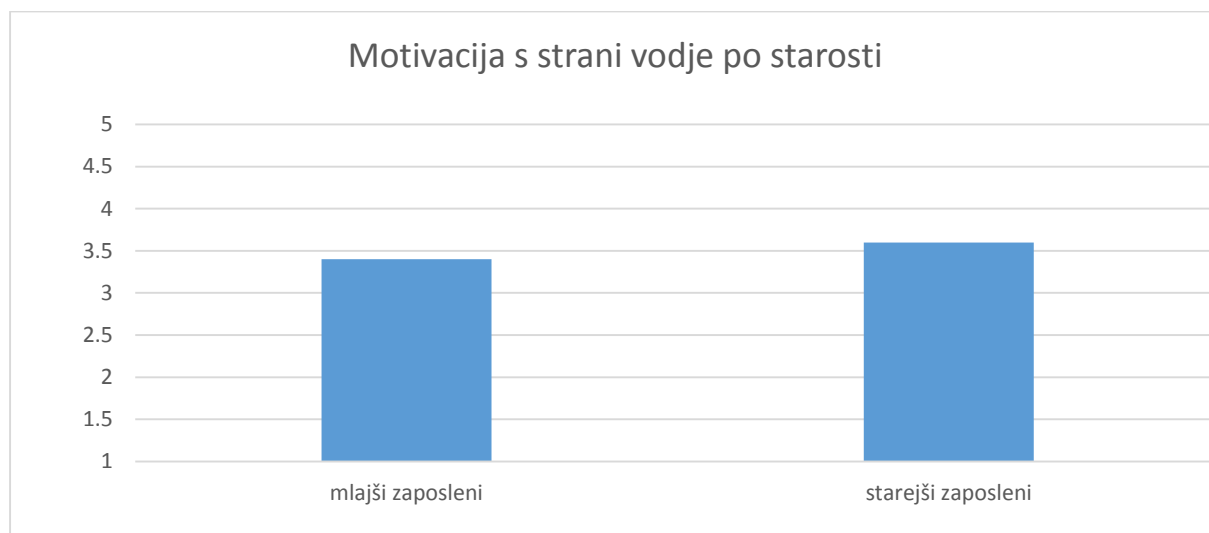
Graf 4.44: Motivacija s strani vodje



Največji delež predstavljajo anketiranci, ki so z motivacijo s strani vodje srednje zadovoljni (42,86 %). Najmanjši delež predstavljajo anketiranci, ki so zelo nezadovoljni (7,14 %). Delež anketirancev, ki so zadovoljni, je 35,71 % in tistih, ki so zelo zadovoljni, 14,29 %. To pomeni,

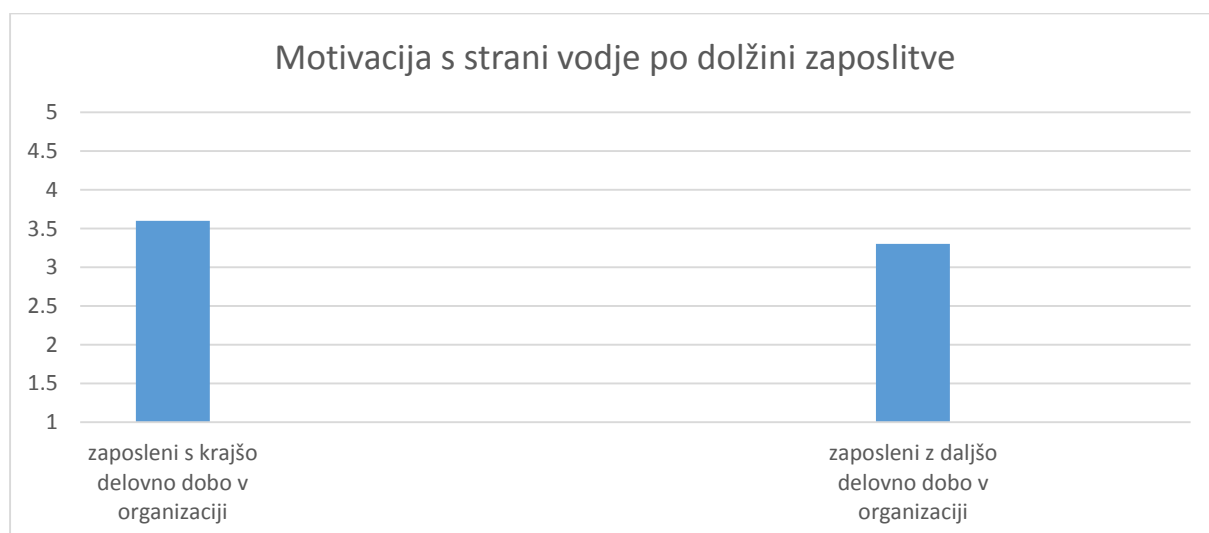
da je motivacija s strani vodje prisotna, kar veča produktivnost zaposlenih in posledično se s tem poveča tudi uspešnost organizacije. Motivacija je zelo pomembna, saj na ta način zaposleni s svojim delom dosegajo rezultate, ki so pomembni za samo organizacijo.

Graf 4.45: Motivacija s strani vodje po starosti



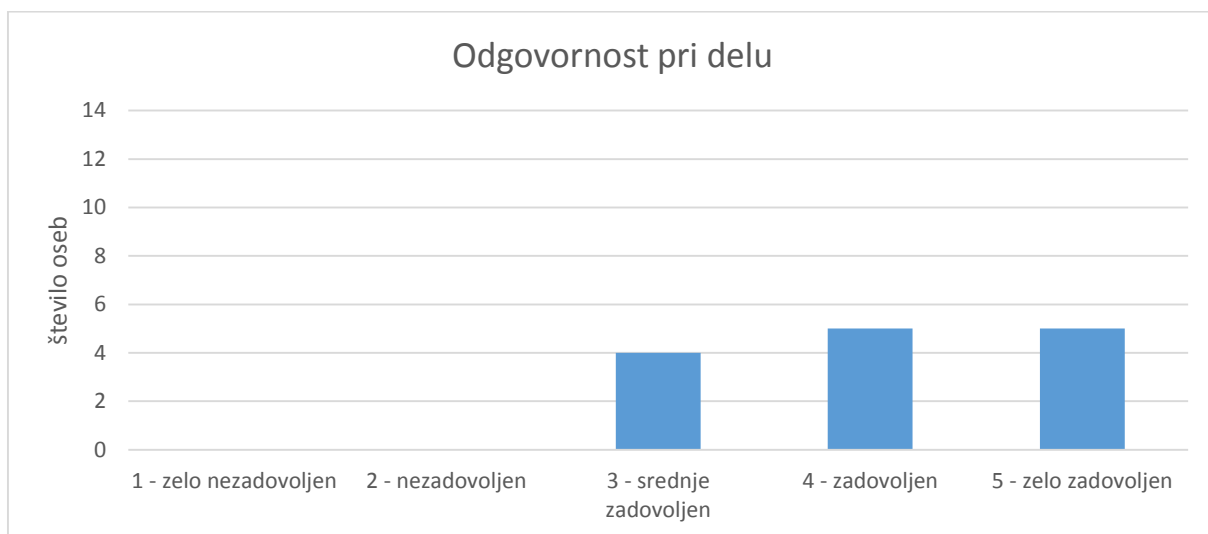
Mlajši zaposleni so element motivacije s strani vodje ocenili s povprečno oceno 3,9, starejši pa s 4,1. Ta rezultat me je presenetil, ker sem pričakovala, da so mlajši bolj motivirani za delo. Višja kot je motivacija, več bomo dosegli in posledično bomo zadovoljnejši.

Graf 4.46: Motivacija s strani vodje po dolžini zaposlitve



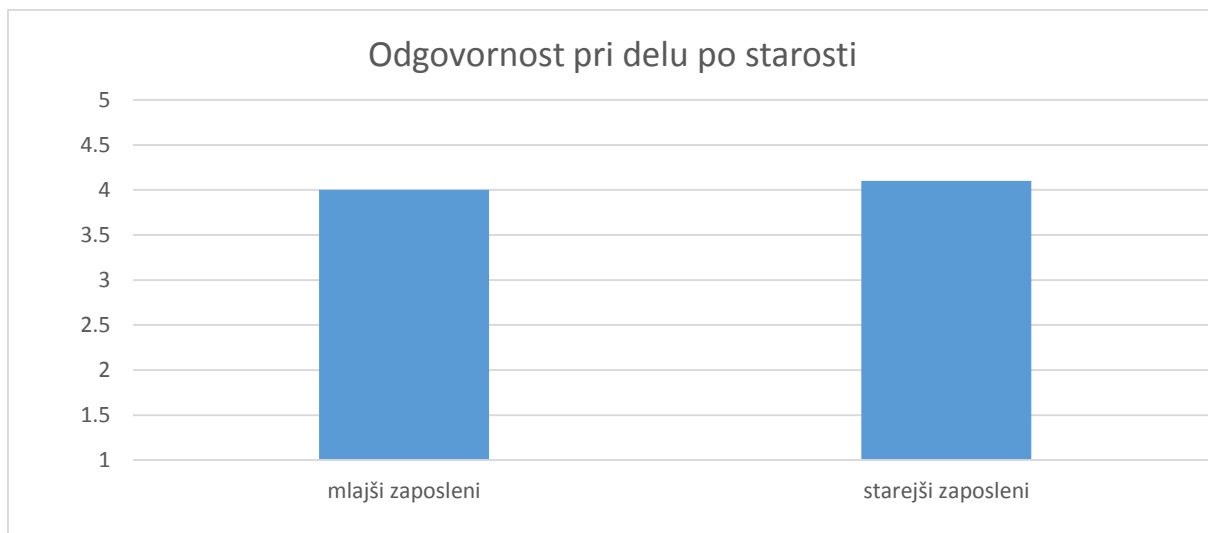
Zaposleni s krajšo delovno dobo so podali povprečno oceno 3,6, zaposleni z daljšo delovno dobo pa 3,8. To se mi zdi smiselno, saj se tisti s krajšo delovno dobo več trudijo, želijo se dokazati, so bolj motivirani za delo, želijo si novih izzivov in napredovanje.

Graf 4.47: Odgovornost pri delu



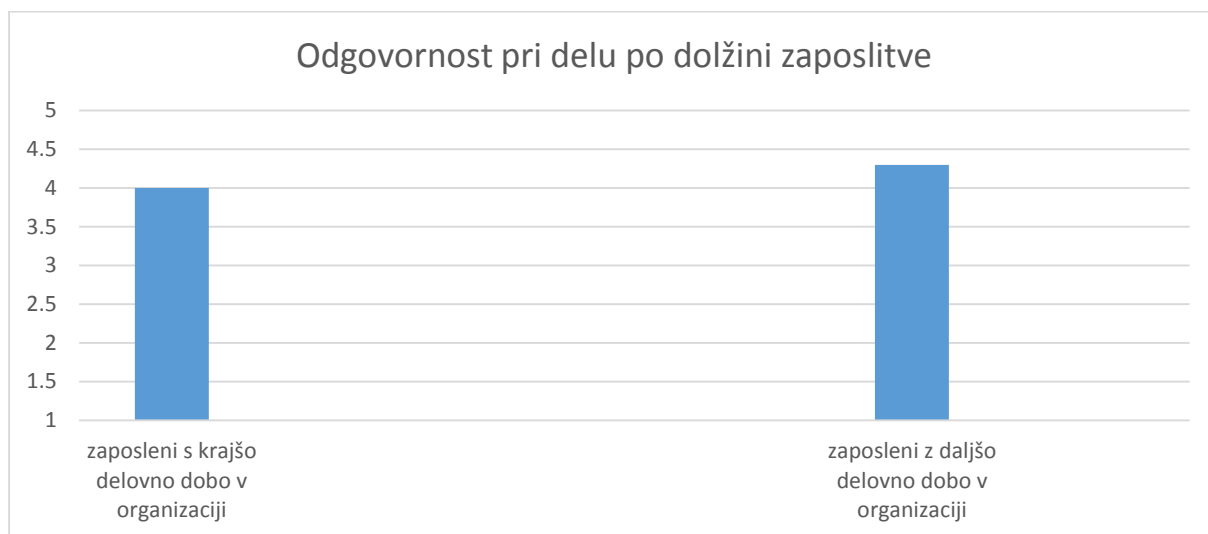
Delež anketirancev, ki so zadovoljni in zelo zadovoljni z odgovornostjo pri delu, je enak in znaša 35,71 %. Delež srednje zadovoljnih anketirancev je za malenkost manjši in znaša 28,57 %. Zaposleni se zavedajo, da so odgovorni za svoje delo ter so zadovoljni z odgovornostjo, ki jo imajo pri delu.

Graf 4.48: Odgovornost pri delu po starosti



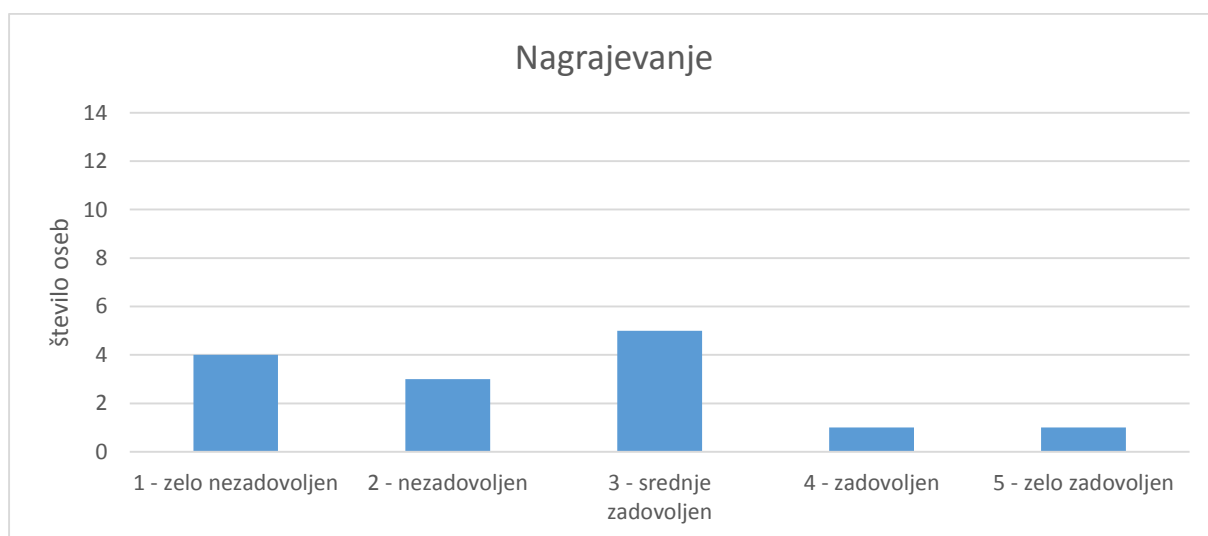
Element odgovornost pri delu so mlajši ocenili s povprečno oceno 4, starejši pa 4,1. Obe skupini se zavedata svoje odgovornosti pri delu, kar je zelo pomembno.

Graf 4.49: Odgovornost pri delu po dolžini zaposlitve



Ta element so zaposleni s krajšo delovno dobo ocenili z vrednostjo 4, zaposleni z daljšo delovno dobo pa z vrednostjo 4,3. Mogoče je rezultat takšen, ker se drugi zavedajo svojega položaja oz. statusa v organizaciji.

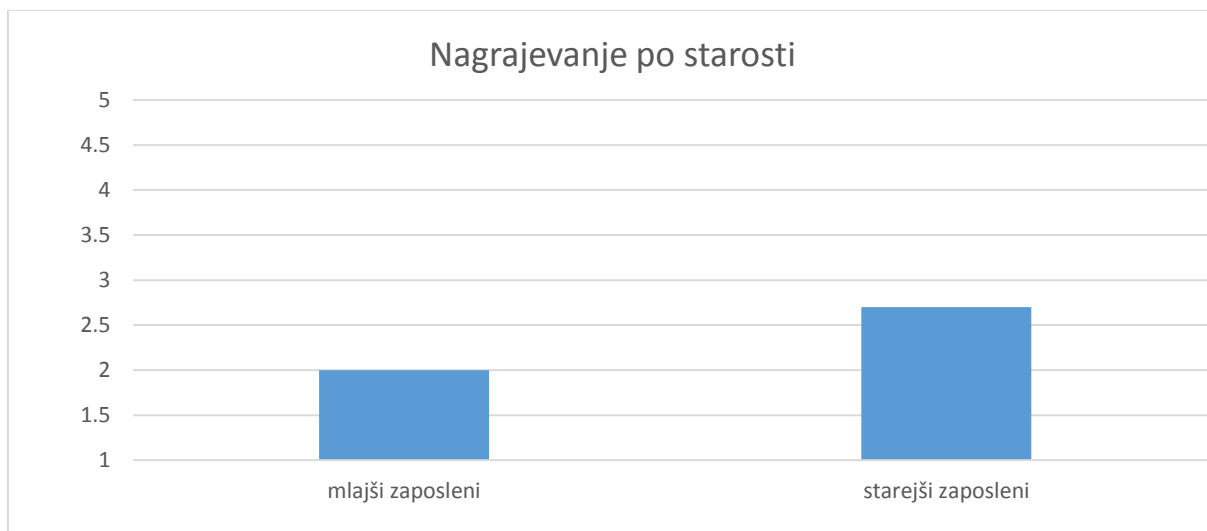
Graf 4.50: Nagrajevanje



Element nagrajevanje je najslabše ocenjen element. Največji delež anketirancev z nagrajevanjem predstavlja srednje zadovoljnih (35,71 %). Najmanjši delež anketirancev predstavlja zadovoljnih in zelo zadovoljnih, in sicer znaša 7,14 %. Nezadovoljnih je 21,43 % in zelo nezadovoljnih 28,57 %, kar je precej velik delež. Anketiranci so navedli, da je nadurno delo zelo redko nagrajeno v finančni obliki in to je tisto, česar bi si zaposleni želeli. Zavedajo se, da to ni odvisno od nadrejenih, temveč od ministrstva, ki naj bi zagotovilo dodatna sredstva za povečan obseg dela. Strinjajo pa se s tem, da so pohvaljeni s strani nadrejene, ko se trudijo

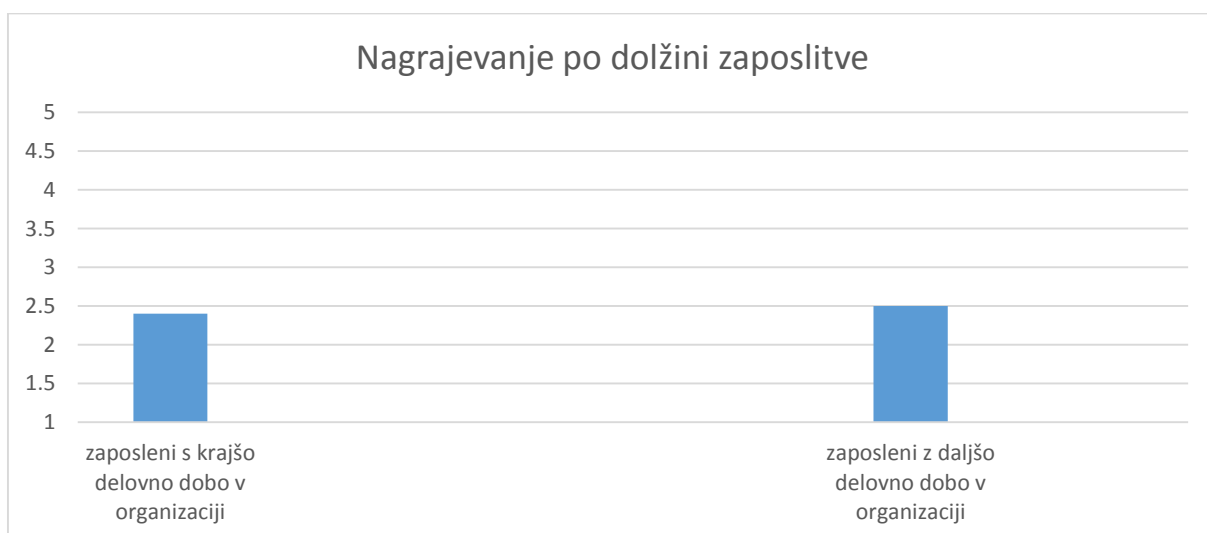
in dobro opravljajo svoje delo. To prispeva k dvigu morale in zavesti, da so opaženi in da dobijo priznanje za delo, ki ga opravijo.

Graf 4.51: Nagrajevanje po starosti



Element nagrajevanje so mlajši zaposleni ocenili z vrednostjo 2, kar ni zadovoljivo, starejši pa z vrednostjo 2,7. Obe skupini nista pokazali nekega večjega zadovoljstva glede tega elementa, ki je zelo pomemben. Če nas za določeno opravljeno delo nagradijo npr. s pohvalo, smo potem dodatno motivirani in to posledično vpliva na našo produktivnost.

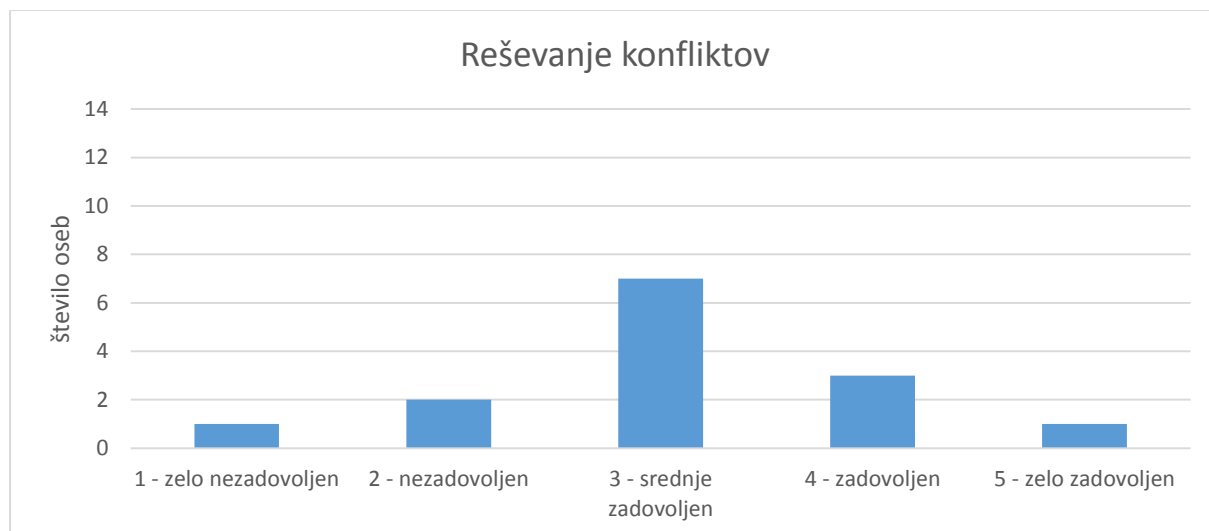
Graf 4.52: Nagrajevanje po dolžini zaposlitve



Zaposleni s krajšo delovno dobo so element nagrajevanje ocenili z vrednostjo 2,4, zaposleni z daljšo delovno dobo pa so podali povprečno oceno 2,5. Ta rezultat ni toliko zadovoljiv. Tukaj bi predlagala, da bi bilo boljše, če bi bili zaposleni nagradjeni bolj pogosto, saj bi tako prejeli

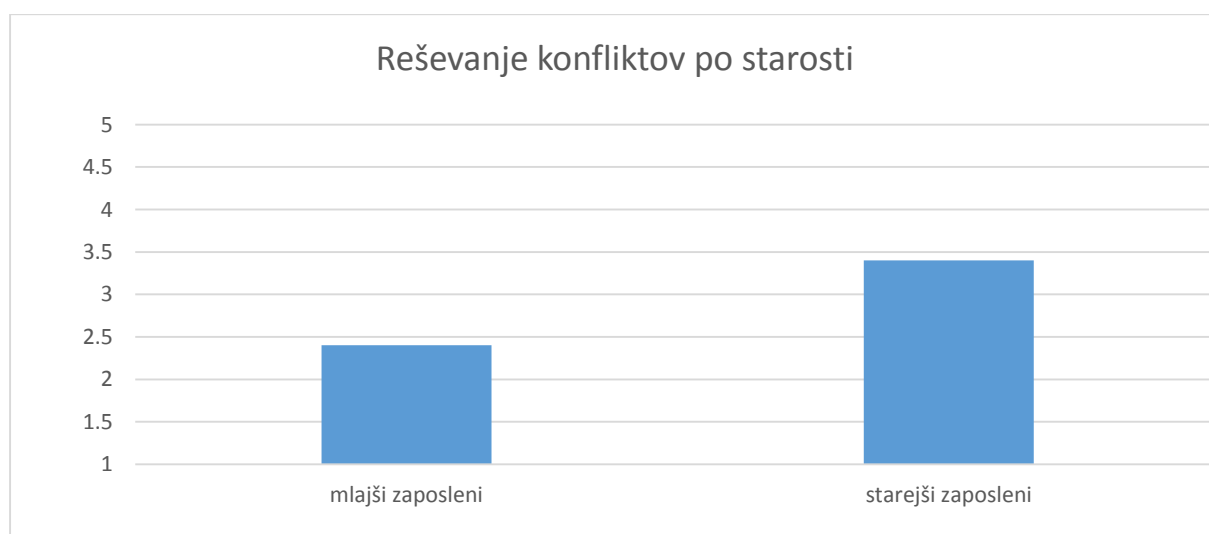
potrditev, da so naredili nekaj dobrega, počutili bi se bolj koristne, posledično pa bi se še bolj trudili.

Graf 4.53: Reševanje konfliktov



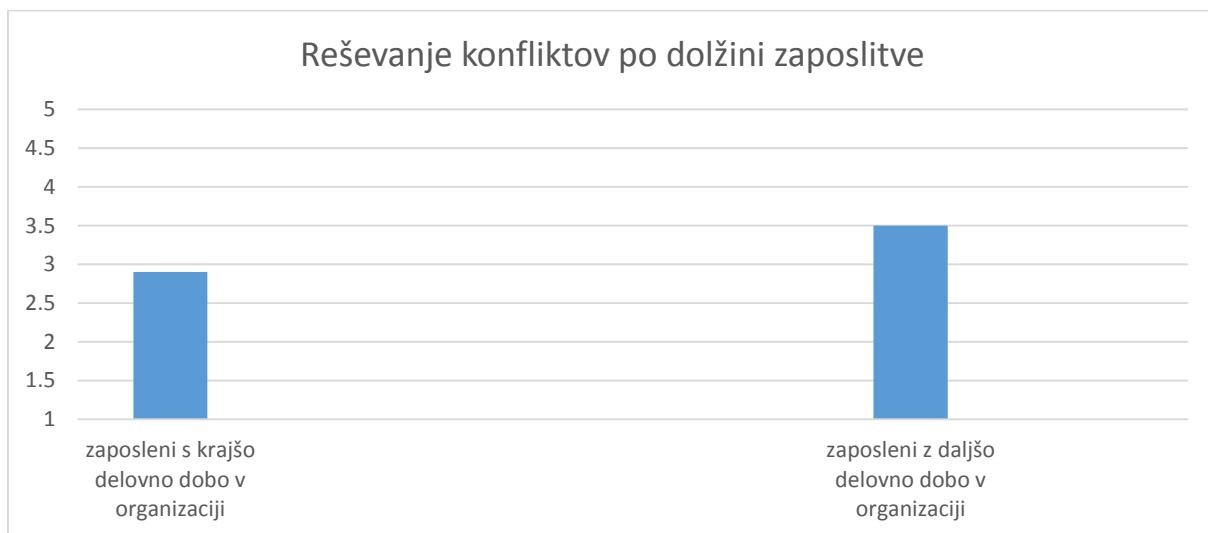
Največji delež glede reševanja konfliktov je srednje zadovoljnih, takih je polovica anketirancev (50 %). Najmanjši delež predstavljajo anketiranci, ki so s tem kazalnikom zelo zadovoljni in zelo nezadovoljni (7,14 %). Delež nezadovoljnih je 14,29 %, delež zadovoljnih pa 21,43 %. Največ zaposlenih je srednje zadovoljnih. Zaposleni navajajo, da je reševanje konfliktov v organizaciji odvisno od osebnega pristopa vsakega posameznika. O konfliktih se moramo najprej pogovoriti, da bi jih potem lahko rešili. Pri reševanju moramo biti pozorni na to, da bo rešitev ugodna za vse udeležence.

Graf 4.54: Reševanje konfliktov po starosti



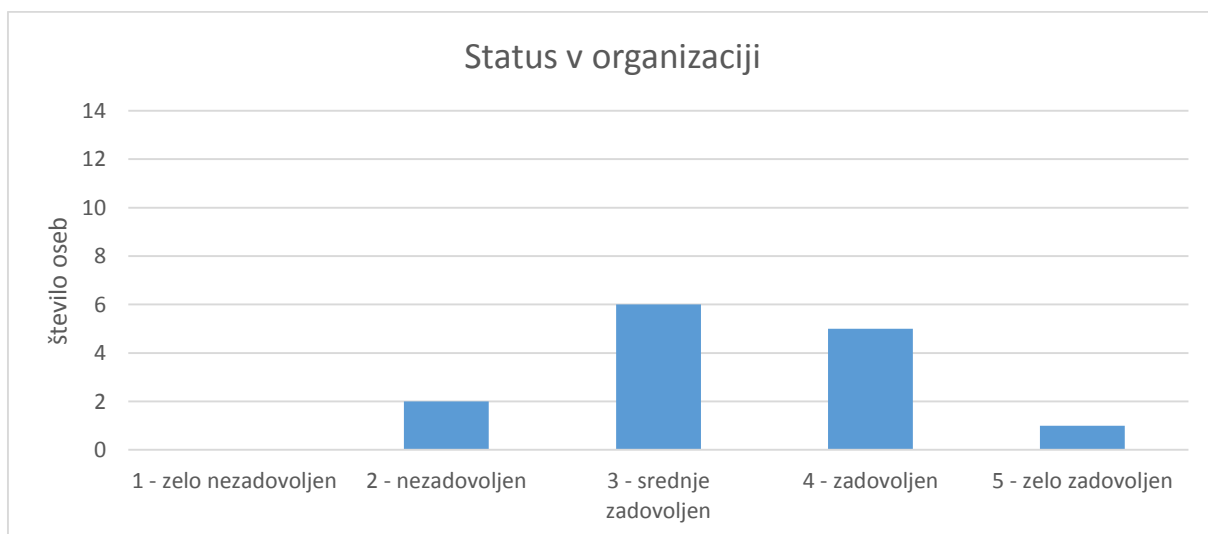
Rezultati iz tega grafa kažejo, da so z reševanjem konfliktov v organizaciji bolj zadovoljni starejši, ki so podali povprečno oceno 3,4, kot mlajši zaposleni, katerih povprečna ocena znaša 2,9. Predvidevam, da je ta rezultat takšen zaradi tega, ker so pri starejših dosedanje izkušnje pripomogle, da se znajdejo na različnih položajih.

Graf 4.55: Reševanje konfliktov po dolžini zaposlitve



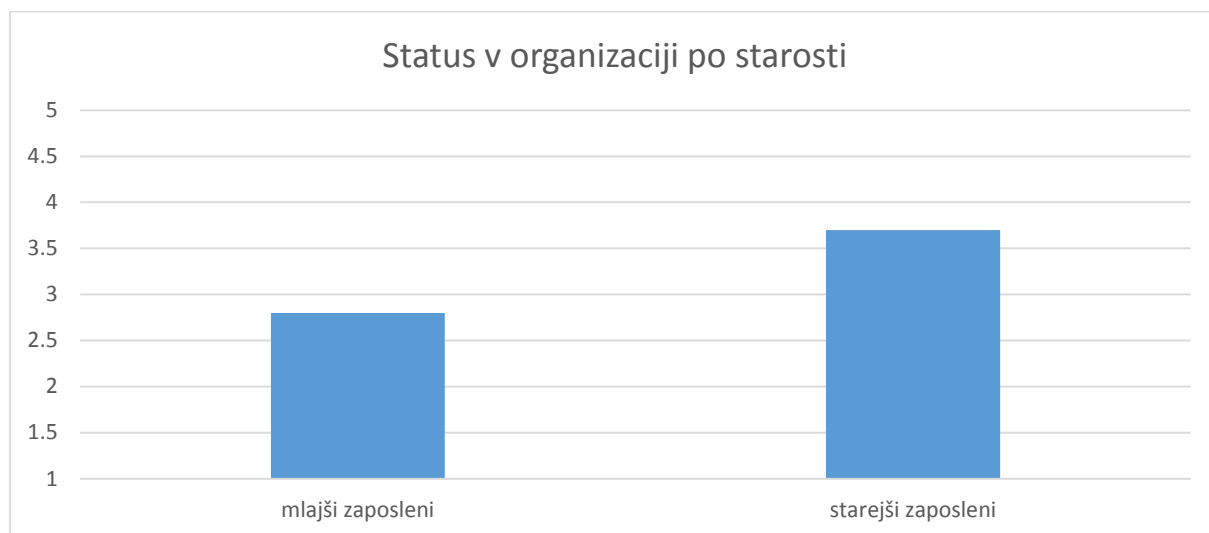
Ta element so zaposleni s krajšo delovno dobo ocenili z vrednostjo 2,9, zaposleni z daljšo delovno dobo pa so podali povprečno oceno 3,5. Sklepam, da je rezultat takšen zaradi tega, ker daljši delovni staž pomeni tudi več izkušenj. Tisti z daljšim stažem v organizaciji so se iz različnih izkušenj naučili, kako ravnati in kako reševati spore, ki nastanejo pri delu.

Graf 4.56: Status v organizaciji



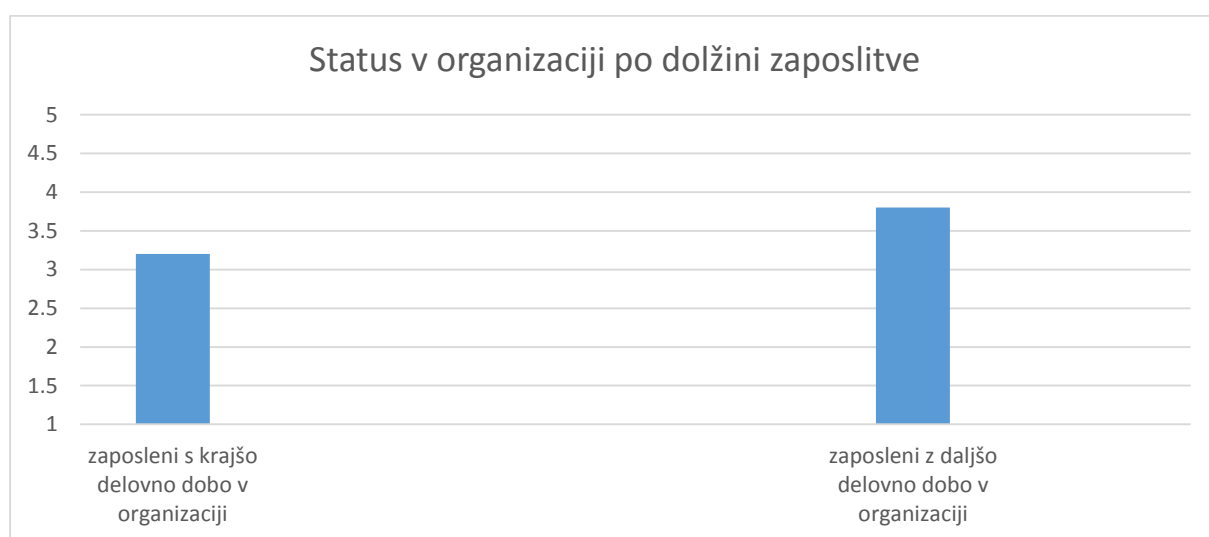
Največji delež pri tem kazalniku predstavljajo anketiranci, ki so srednje zadovoljni (42,86 %). Najmanjši delež predstavljajo anketiranci, ki so zelo zadovoljni (7,14 %). S statusom, ki ga imajo v organizaciji, je zadovoljnih 35,71 %, nezadovoljnih pa 14,29 %.

Graf 4.57: Status v organizaciji po starosti



Iz tega grafa je razvidna razlika v povprečnih ocenah. Starejši zaposleni so dosegli povprečno oceno 3,7, mlajši pa so ta element ocenili z vrednostjo 2,8. Očitno je, da mlajši niso toliko zadovoljni s svojim statusom, ki ga imajo v organizaciji, v kateri so zaposleni oz. želijo napredovanje.

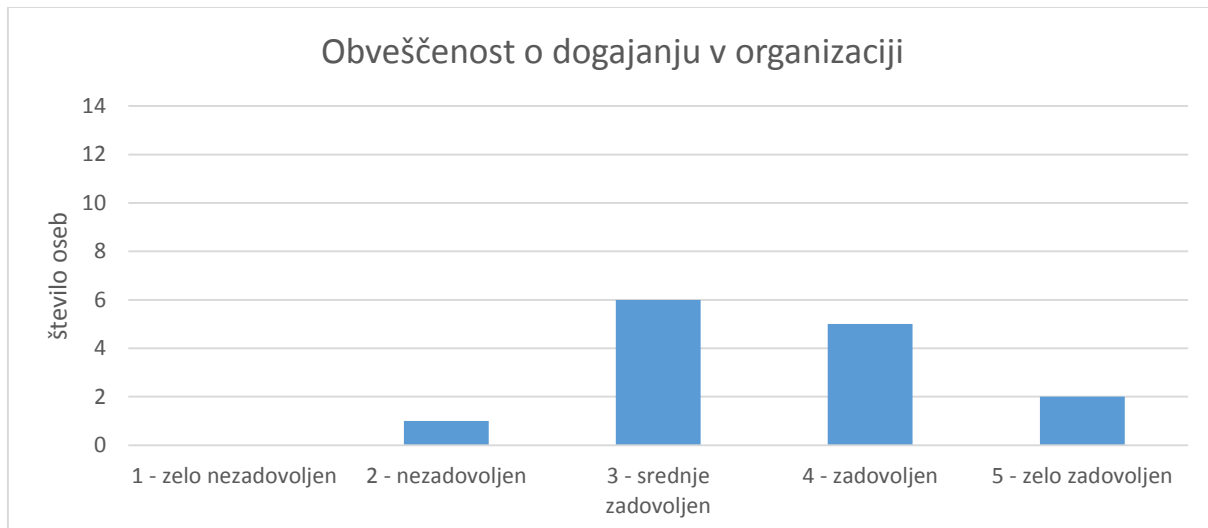
Graf 4.58: Status v organizaciji po dolžini zaposlitve



Zaposleni s krajšo delovno dobo so status v organizaciji ocenili z vrednostjo 3,2, zaposleni z daljšo delovno dobo pa so podali povprečno oceno 3,8. To pomeni, da so tisti z daljšim

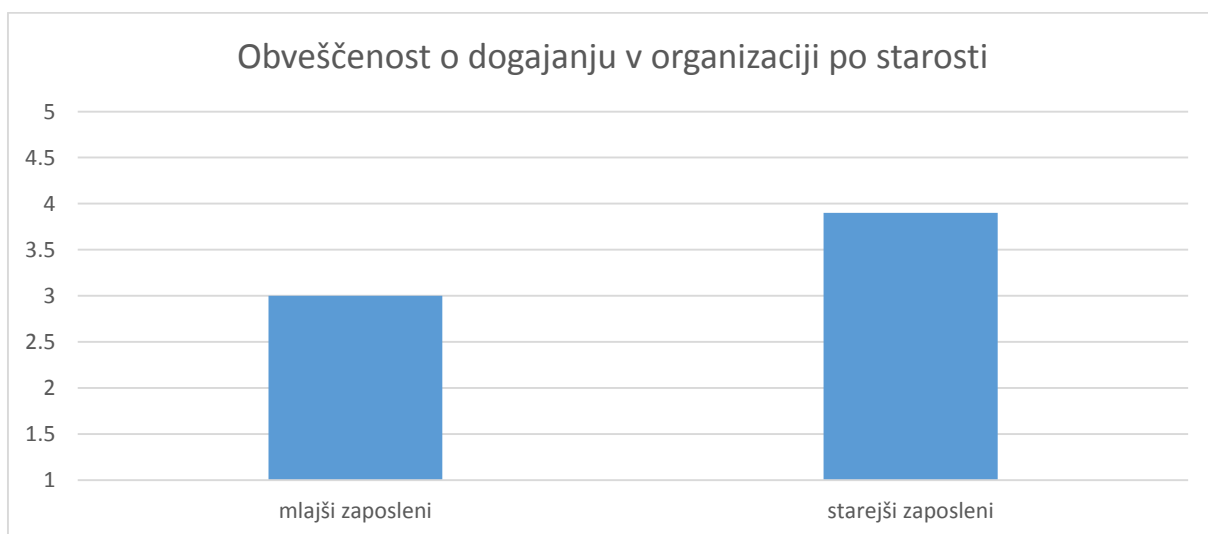
delovnim stažem bolj zadovoljni oz. so najbrž dosegli svoje cilje, povezane s statusom v organizaciji.

Graf 4.59: Obveščenost o dogajanju v organizaciji



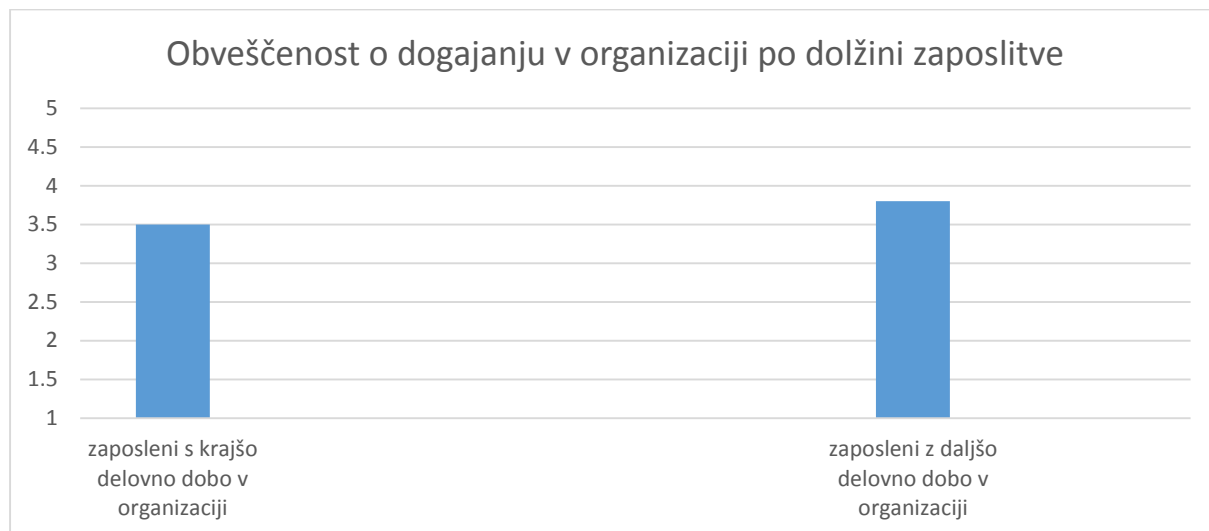
Pri tem kazalniku največji delež predstavljajo osebe, ki so srednje zadovoljne (42,86 %). Najmanjši delež predstavljajo tisti, ki so nezadovoljni, in sicer 7,14 %, zadovoljnih anketirancev je 35,71 % in zelo zadovoljnih 14,29 %. To pomeni, da se velika večina strinja s tem, da so obveščeni o dogajanju v organizaciji. Z obveščenostjo je zaposlenim omogočen širši pogled na dogajanje v organizaciji.

Graf 4.60: Obveščenost o dogajanju v organizaciji po starosti



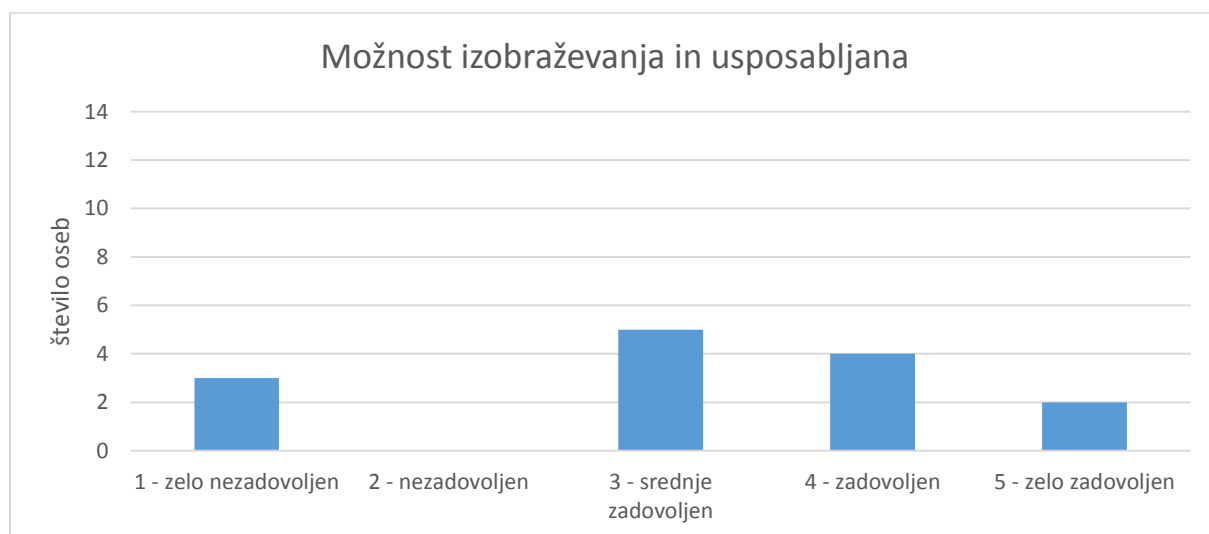
Mlajši zaposleni so ocenili obveščenost z vrednostjo 3, starejši pa s 3,9. Razvidno je, da so starejši dobro obveščeni, mlajši pa nekoliko manj. Zaposleni bi morali biti enako obveščeni, saj so enakovredni in tako bi se počutili pomembne.

Graf 4.61: Obveščenost o dogajanju v organizaciji po dolžini zaposlitve



Zaposleni z daljšo delovno dobo so ocenili obveščenost z vrednostjo 3,8. Pri zaposlenih s krajšo delovno dobo je vrednost dosegla 3,5, kar pomeni, da so manj zadovoljni z obveščanjem v organizaciji. Predvidevam, da gre tukaj za stvar zaupanja. Tisti, ki so zaposleni krajši čas, niso vzpostavili odnosa zaupanja in zato o določenih zadevah niso obveščeni.

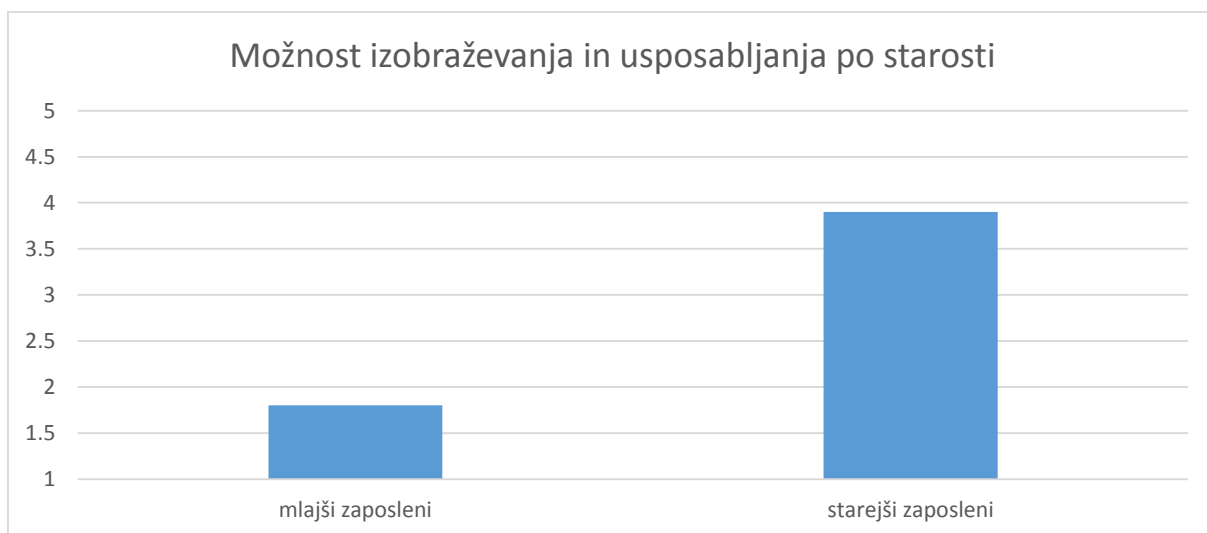
Graf 4.62: Možnost izobraževanja in usposabljanja



Največji delež predstavljajo zaposleni, ki so srednje zadovoljni z možnostjo izobraževanja in usposabljanja, takih je. 35,71 %. Najmanjši delež predstavljajo zaposleni, ki so zelo zadovoljni

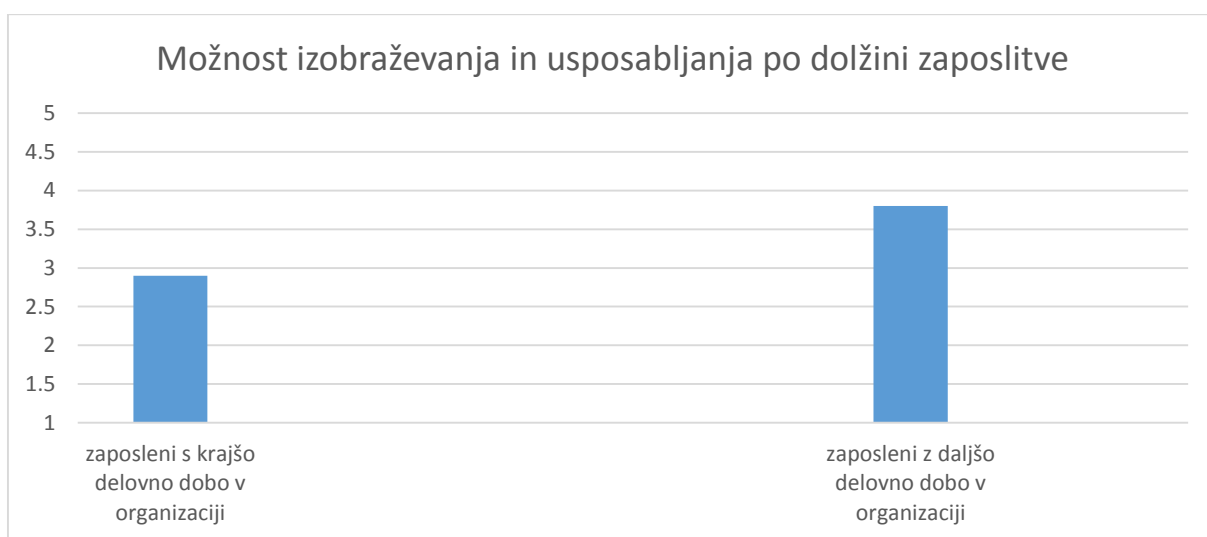
(14,29 %). Zadovoljnih je 28,57 % in zelo nezadovoljnih 21,43 %. Zaposleni so poudarili pomanjkljivost strokovnih seminarjev in izobraževanj. Povedali so, da je potrebnih več finančnih sredstev za izobraževanja in usposabljanja. Izobraževanje in usposabljanje je zelo pomemben kazalnik za eno organizacijo, saj zaposlenim omogoči, da nadgradijo svoja znanja, pridobijo nove sposobnosti in kompetence.

Graf 4.63: Možnost izobraževanja in usposabljanja po starosti



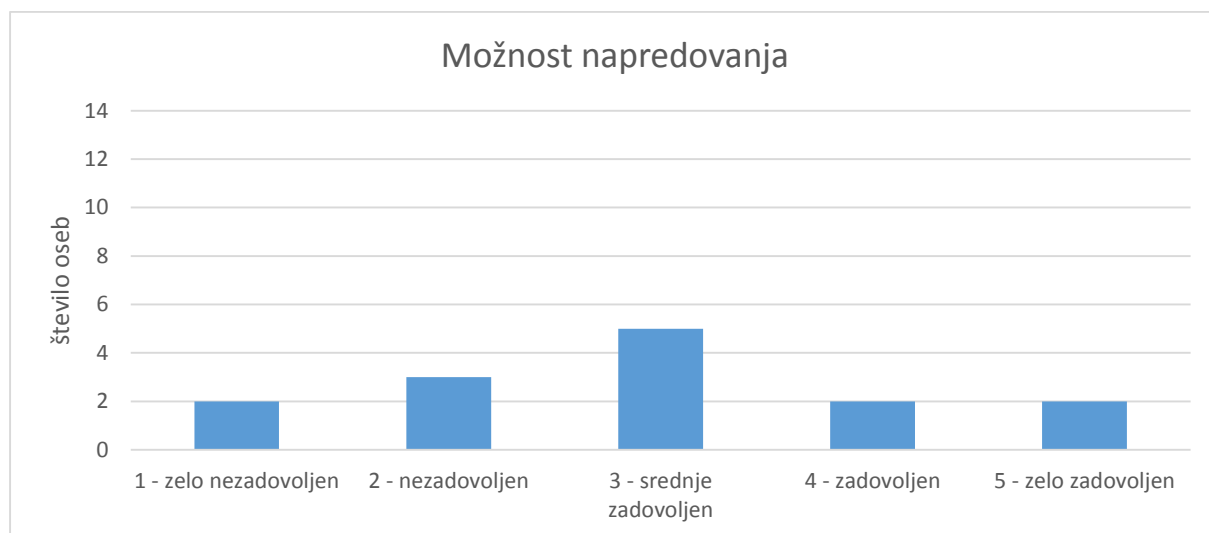
Mlajši zaposleni so ocenili ta element s povprečno oceno 1,8, kar ni zadovoljivo. Starejši so dosegli povprečno vrednost 3,9. Menim, da mlajši niso zadovoljni s tem elementom zaradi tega, ker so odprti za nova znanja, svoje znanje želijo nadgraditi, želijo se udeleževati različnih izobraževanj, ki jim bodo koristila v prihodnjem delu.

Graf 4.64: Možnost izobraževanja in usposabljanja po dolžini zaposlitve



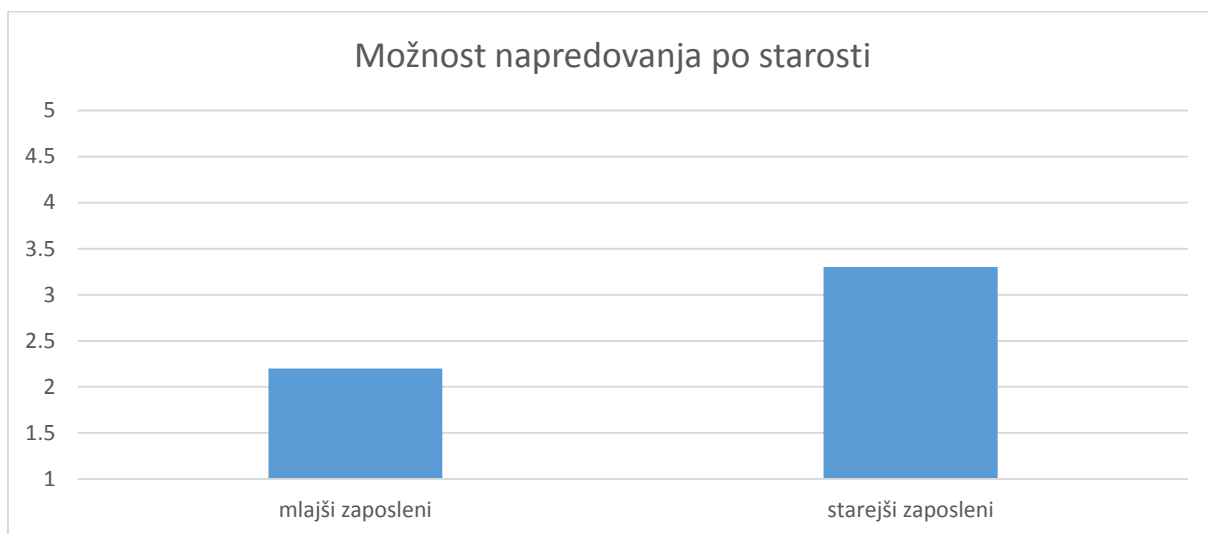
Zaposleni z daljšo delovno dobo so bolj zadovoljni s tem elementom oz. so dosegli povprečno oceno 3,8, zaposleni s krajšo delovno dobo pa so element ocenili z vrednostjo 2,9. Menim, da je njihovo zadovoljstvo manjše zaradi tega, ker se zavedajo, da se morajo v primeru dolgoročne zaposlitve v organizaciji truditi in udeleževati različnih izobraževanj. Dobro je, da se zaposleni zavedajo pomena izobraževanja in usposabljanja.

Graf 4.65: Možnost napredovanja



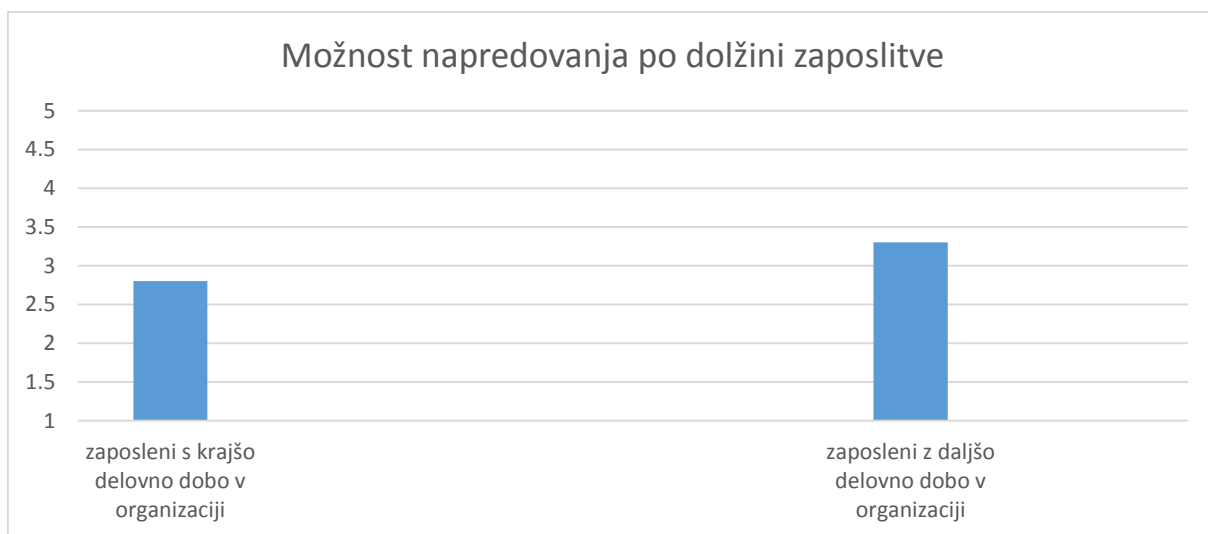
Največji delež anketirancev je srednje zadovoljnih (35,71 %). Najmanjši delež predstavljajo anketiranci, ki so zelo nezadovoljni, zelo zadovoljni in zadovoljni (14,29 %). Nezadovoljnih anketirancev je 21,43 %. V primerjavi z ostalimi kazalniki je ta precej nezadovoljiv. Zaposleni so navedli, da izredno težko zberejo točke za napredovanje, odkar so sredstva za udeležbo za usposabljanja okrnjena in se lahko udeležujejo zgolj brezplačnih izobraževanj, ki niso ravno pogosta (mogoče dva letno) ali pa niso točkovana s strani socialne zbornice. Za eno izobraževanje dobijo 0,5 točke, za napredovanje pa jih potrebujejo med 20 do 35. Na to nadrejeni na centru ne morejo vplivati, je pa to zagotovo problem, s katerim se srečujejo in bi ga bilo treba rešiti na ravni države (zagotoviti več sredstev, več brezplačnih izobraževanj). Zaposleni tudi predlagajo, da bi bilo dobro, da jim omogočajo napredovati v naziv strokovnih sodelavcev.

Graf 4.66: Možnost napredovanja po starosti



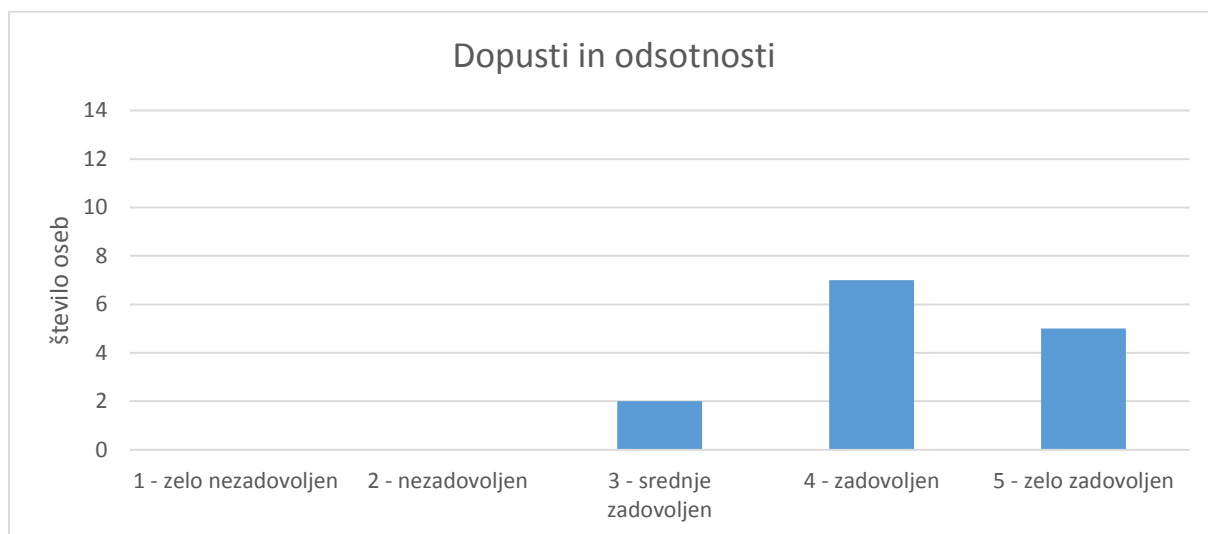
Mlajši zaposleni so podali povprečno oceno v višini 2,2, kar je nezadovoljivo, starejši pa 3,5, kar je vidna razlika. Menim, da so starejši bolj zadovoljni s tem elementom, saj so v preteklosti lažje napredovali zaradi nižjih meril.

Graf 4.67: Možnost napredovanja po dolžini zaposlitve



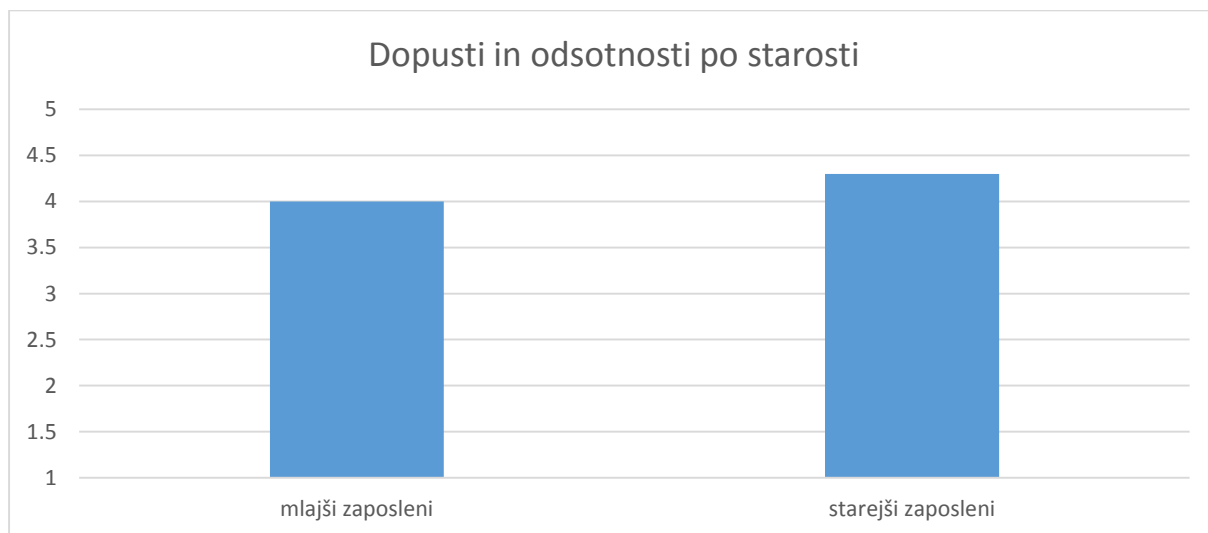
Zaposleni z daljšo delovno dobo so podali povprečno oceno 3,3, tisti s krajšo delovno dobo pa 2,8. Sklepam, da je tako zaradi tega, ker so si zaposleni z daljšim stažem izborili napredovanje. Za tiste, ki so se kasneje zaposlili, so se merila zaostrila. Potrebni je več točk za napredovanje, ki jih težko zberejo glede na to, da je brezplačnih izobraževanj zelo malo.

Graf 4.68: Dopusti in odsotnost



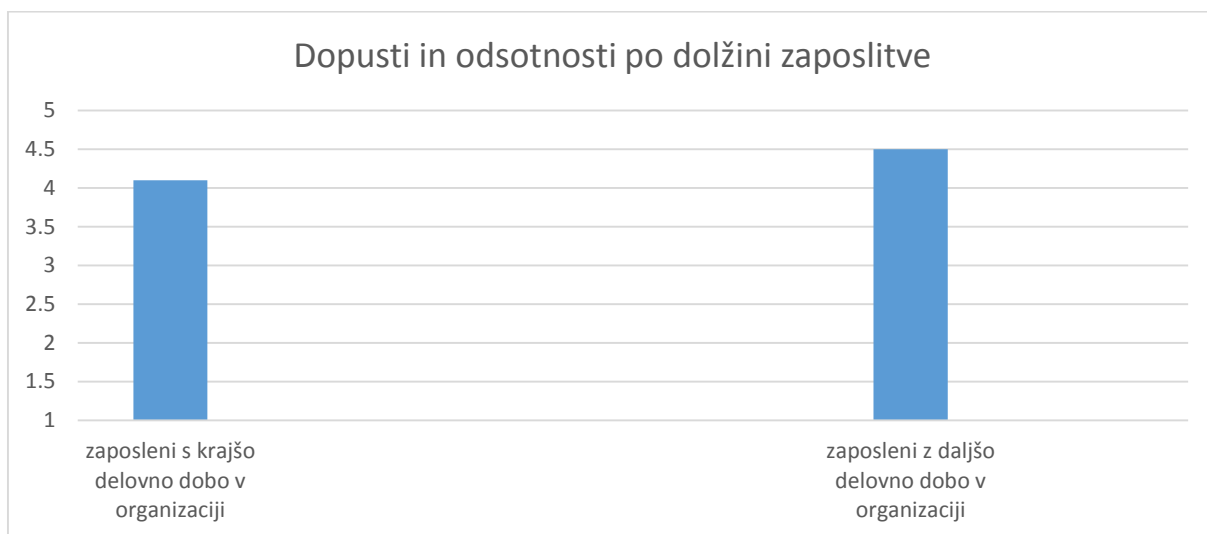
Največji delež predstavljajo anketiranci, ki so z dopusti in odsotnostmi zadovoljni (50 %). Najmanjši delež predstavljajo tisti, ki so s tem kazalnikom srednje zadovoljni, in sicer je takih 14,29 %. Nihče od anketirancev ni nezadovoljen, je pa 35,71 % zelo zadovoljnih. Zaposleni se med seboj in z nadrejeno pogovarjajo in usklajujejo glede dopustov. Zelo pomembno je, da ima vsak posameznik čas zase in prosti čas preživi po lastni želji, saj ta pozitivno vpliva na naše občutje in tudi na našo storilnost v delovnem okolju.

Graf 4.69: Dopusti in odsotnost po starosti



Starejši zaposleni so podali višjo povprečno oceno, ki je 4,3, mlajši zaposleni pa so podali povprečno vrednost 4. Razumljivo je, da imajo starejši zaposleni zaradi daljše delovne dobe več dopusta, zato so tudi bolj zadovoljni s tem elementom.

Graf 4.70: Dopusti in odsotnost po dolžini zaposlitve



Višjo kakovost delovnega življenja so ocenili zaposleni z daljšo delovno dobo (4,5). Pri zaposlenih s krajšo delovno dobo je povprečna vrednost 4,1. Ugotavljam, da so rezultati smiselni, saj imajo zaposleni z daljšim delovnim stažem več letnega dopusta in znajo bolje prilagajati urnik.

4.3 Rezultati intervjuja

Intervju sem izvedla z dvema zaposlenima na CSD Kočevje: z direktorico in še eno zaposleno, ki ji pomaga pri vodstvenih nalogah.

1. Vizija in poslanstvo

Intervjuvanki pravita, da sta vizija in poslanstvo zagotovljena na način, da uporabnik razen pozitivnega učinka ne občuti nobene spremembe po reorganizaciji. Vzpostavljen je sistem, da se uporabnikom v stiski ponudi najustreznejša oblika pomoči in pa skrb za blaginjo prebivalstva s stiskami in težavami.

2. Delovno mesto in naloge pri delu

Zaposlena sem na delovnem mestu direktorice CSD (A3). Sem organizacijski in strokovni vodja CSD (A4). Pred tem sem opravljala delo strokovne delavke na CSD (A5) in delo koordinatorice za preprečevanje nasilja v družini (A6). Druga intervjuvanka pa opravlja delo socialne delavke za varstvo starejših, postpenala, javna dela, trenutno je tudi delavka s posebnimi pooblastili kot pomoč direktorici (B6).

3. Vrednote CSD Kočevje

Intervjuvanki sta navedli naslednje vrednote: etičnost, zakonitost, pomoč ljudem v skladu z načeli strokovne pomoči, spoštovanje človekovih pravic.

4. Vzdušje v organizaciji

Intervjuvanki pravita, da ustvarjata dobro vzdušje z organiziranjem piknikov, ogledi predstav, pohodi, skupnim pitjem kave, praznovanju rojstnih dnevorov ... Prisotni so tudi redni strokovni sestanki z vsemi zaposlenimi, z namenom seznanjanja s strokovnimi novostmi in podelitve nalog. *Ključno je delo na pridobivanju strokovne usposobljenosti in opolnomočenju za delo* (A9).

5. Odnosi z zaposlenimi in reševanje konfliktov

Glede na to, da sem predhodno opravljala strokovno delo znotraj CSD, zaposleni vedo, da zelo dobro poznam vsa področja dela na CSD (A10). Name kot na direktorja se obračajo v smislu strokovne podpore in tudi kot podpore pri vzpostavljanju vezi s sodelujočimi inštitucijami (A11). Iz intervjuja je razvidno, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, nejasnosti, ki nastanejo, pa rešujejo sproti. Odnosi so sodelovalni in prijateljski. Ena od intervjuvank pravi, da konflikte, ki nastanejo pri delu, vzame kot izziv. V njihovo razreševanje vpliva veliko energije in časa. V odnose zaradi konfliktov posega v primerih, ko to vpliva na delo v CSD. V teh primerih uporabi individualen razgovor ali supervizijo. Do zdaj je delovalo in je bilo učinkovito (B20).

6. Stalnost zaposlitve v organizaciji

Iz intervjujev je razvidno, da je zaposlitev v tej organizaciji stalna oz. varna. Večina zaposlenih je zaposlena za nedoločen čas, razen tistih strokovnih delavcev, ki nadomeščajo začasno odsotne delavce. Intervjuvanki pravita, da so delavci zadovoljni s tem dejavnikom.

7. Usposabljanje za dobro opravljanje dela in kriteriji za napredovanje

Strokovnim delavcem so omogočena izobraževanja, ki so vezana na področje dela, ki ga opravljajo in ga tudi želijo opravljati (A22). Glede napredovanja pa pravita, da je določeno z zakonom. Zaposleni so seznanjeni s kriteriji (B27), vendar pa z njimi niso zadovoljni (B28).

8. Obveščanje v organizaciji

Zaposleni se o vseh dnevnih zadevah obveščajo po elektronski pošti (A27) oz. neposredno v osebnem kontaktu (A28). Obveščanje poteka tudi z rednimi sestanki oz. strokovnimi kolegiji, intervizijskimi skupinami ...

9. Motivacija zaposlenih

Intervjuvanki pravita, da je motivacija za zaposlene gotovo udeležba na izobraževanjih in pri pridobivanju znanj iz različnih področij socialnega varstva. Druga motivacija je možnost napredovanj v nazive na podlagi pridobljenih točk v okviru izobraževanja. *Trudimo se, da bi delavce čim bolj motivirali s pohvalami* (B36).

10. Povečanje in preverjanje zadovoljstva zaposlenih

Iz intervjujev je razvidno, da se zadovoljstvo preverja z letnim razgovorom pri direktorici in v obliki vprašalnikov. Dejavniki, ki vplivajo na povečanje zadovoljstva, so: delo, odnosi v kolektivu, pohvala, denar, napredovanje ...

11. Izboljšanje kakovosti delovnega življenja

Sledimo trendom na področju varstva pri delu (A47), (ustreznost prostora in opreme (A48)), sodelujemo v projektu Krepitev zdravja na delovnem mestu (A49). Organizirajo se tudi delavnice za krepitev zdravja, tim buildingi, različna izobraževanja, pikniki ipd.

5 RAZPRAVA

S svojo raziskavo sem zajela vse pomembne elemente kakovosti delovnega življenja. Raziskala sem vsak posamezni element in zadovoljstvo posameznih elementov po dolžini zaposlitve in po starosti. Na podlagi dobljenih rezultatov merjenja kakovosti delovnega življenja in zadovoljstva pri delu lahko ugotovimo, kakšno je stanje v določeni organizaciji. Dobimo vpogled v elemente, analiza rezultatov pa lahko pokaže potrebo po izrazitih spremembah.

V raziskavi je sodelovalo 14 zaposlenih. Vseh zaposlenih je 15, kar pomeni, da delež anketirancev predstavlja 93,3 % celotne populacije. V anketi je sodelovalo 14 žensk (100 %), kar je v takšni instituciji pričakovano. Največji delež predstavljajo zaposlene, ki so stare od 41 do 50 let (50 %), kar nakazuje na razmeroma star kolektiv. Najmanjši delež predstavljajo zaposlene, stare 51 let ali več (14,29 %). Skupaj predstavljajo večino vseh anketirancev (64,29 %). Delež tistih, ki so stare od 31 do 40 let, je 35,71 %. Na Centru za socialno delo Kočevje med zaposlenimi ni mlajših od 31 let.

Največji delež predstavljajo tiste zaposlene, ki so v organizaciji zaposlene od 5 do 10 let (50 %). Delež tistih, ki so zaposlene manj kot 5 let, in tistih, ki so zaposlene od 16 do 20 let, je enak in znaša 21,43 %. Najmanjši delež predstavljajo zaposlene, ki so v organizaciji od 11 do 20 let (7,14 %). V organizaciji ni takšnih, ki so zaposleni več kot 20 let.

Izmed vseh zaposlenih največji delež predstavljajo tiste, ki imajo naziv univ. dipl. soc. delavka (42,86 %). Zaposlenih z nazivom dipl. soc. delavka je 28,57 %. Isti delež (28,57 %) imajo štiri osebe, od katerih je ena strokovna sodelavka, druga je poslovna tajnica, tretja ima naziv dipl. ekonomist in četrta – mag. prava in mag. socialnega dela. Iz dobljenih rezultatov sklepam, da manjka kader drugih strok (psiholog, pravnik, sociolog ...).

V nadaljevanju so rezultati pokazali, da je kakovost delovnega življenja dobra (povprečna ocena 3,6). Najboljše ocenjen element je razpored delovnega časa, ki je dosegel povprečno oceno 4,4, najslabše ocenjen pa je element nagrajevanje, in sicer je dosegel povprečno oceno 2,4. Sodeč po dolžini delovne dobe v organizaciji so rezultati pokazali, da so zaposlene z daljšo delovno dobo ocenile elemente z večjo vrednostjo 3,7 kot pa zaposlene s krajšo delovno dobo, ki so podale povprečno oceno 3,5. Sodeč po starosti pa je iz rezultatov razvidno, da so mlajše zaposlene podale povprečno oceno 3,3, starejše pa 3,7. Vodstvo Centra za socialno delo Kočevje bo dobilo povratno informacijo o tem, kateri elementi so zadovoljivi, kako so izpolnjena pričakovanja zaposlenih in kje se mogoče pojavi potreba po spremembah.

Realizacija sprememb bi pripomogla k boljšemu zadovoljstvu zaposlenih in s tem k povečani uspešnosti organizacije.

Da bi dobila natančnejšo sliko o stanju v CSD Kočevje, sem intervju izvedla z dvema zaposlenima delavkama, in sicer z direktorico in še eno zaposleno, ki ji pomaga pri vodstvenih nalogah.

Prvo hipotezo, ki se glasi, da so zaposlene na CSD Kočevje zadovoljne z organiziranostjo dela, lahko potrdimo. Iz rezultatov je razvidno, da je 7 zaposlenih od 14 zadovoljnih oz. zelo zadovoljnih z organiziranostjo dela, kar je 50 % celotne populacije.

Drugo hipotezo, da so zaposlene bolj zadovoljne z odnosi s sodelavci kot z odnosi z uporabniki, lahko zavrnemo. Rezultati so pokazali, da so zaposlene ocenile odnose s sodelavci s skupno oceno 3,6, odnose z uporabniki pa s 3,8.

Tretjo hipotezo, da so zaposlene nezadovoljne s fizično varnostjo pri delu, lahko potrdimo. Iz rezultatov je razvidno, da je polovica, tj. kar 50 %, zaposlenih zelo nezadovoljnih oz. nezadovoljnih s fizično varnostjo pri delu.

Četrte hipoteze, ki pravi, da so starejši zaposleni manj zadovoljni z zanimivostmi dela kot mlajši zaposleni, ne moremo potrditi. Rezultati so pokazali, da je skupna ocena zadovoljstva starejših zaposlenih 4,1, mlajših pa 4.

6 PREDLOGI

Na podlagi izvedene raziskave lahko oblikujem nekaj predlogov za izboljšanje kakovosti delovnega življenja in zadovoljstvo zaposlenih na CSD Kočevje:

- Zagotoviti je treba več sredstev za izobraževanja in usposabljanja za aktualne teme ali pa omogočiti brezplačna izobraževanja, s pomočjo katerih bi zaposleni nadgradili svoja znanja.
- Več komunikacije bi olajšalo reševanje konfliktov, ki so čedalje bolj prisotni na vseh nivojih Centrov za socialno delo.
- Zaposlitvena varnost je v obdobju reorganizacije nejasna in nizka ter prinaša občutke negotovosti. Zaposlitveno varnost bi obdržali, če bi vse zaposlene imele pogodbo za nedoločen čas.
- Poskrbeti je treba za boljšo fizično varnost pri delu – zagotoviti je treba prostore, ki so v skladu z varnostnimi zahtevami in v takšni meri, da se posameznik pri delu počuti varno.
- V kolektivu manjka kader drugih strok. Zaposlitev raznolikega kadra bi vsem olajšala delo.
- Nagrajevanje je najslabše ocenjen element. Zaposleni bi bili bolj zadovoljni, če bi bilo nadurno delo ali povečan obseg dela nagrajevan v finančni obliki. Tudi pohvale za dobro opravljeno delo so dobrodošle za posameznika, saj to prispeva k dvigu morale in zavesti, da si opazen in da dobiš priznanje za delo, ki ga opraviš.
- Znižati bi morali kriterije za napredovanje in napredovanje v naziv strokovnih sodelavcev.
- Potreben je boljši pretok informacij znotraj centra. Vsi morajo biti obveščeni o pomembnih zadevah, v nasprotnem primeru se počutijo manjvredne. Z obveščenostjo se omogoči delavcem širši pogled na dogajanje v organizaciji.

7 LITERATURA:

Altman, R. (2000). *Understanding Organizational Climate: Start Minimizing Your Workforce Problems*. Water Engineering & Management.

Bahun, D., Rojc, E. (2006). *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.

Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.

Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.

Černigoj Sadar, N., Brešar Iskra, A. (1996). Odnos med nekaterimi značilnostmi zdravja in socialnim položajem. *Društvo psihologov Slovenije*. Pridobljeno 21. 5. 2018 s

<http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-K7DX5NFO>

Florjančič, J., Jereb, J. (1998). *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Harrison, S. (2007). *The manager's book of decencies: How small gestures build great companies*. NY: McGraw – Hill.

Ivanuša Bezjak, M. (2006), *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.

Kaltnekar, Z. (1979). *Spremenljivi delovni čas*. Kranj: Založba Moderna organizacija v sestavi VŠOD Kranj.

Karan, M. (2007). *Z napredovanjem posameznika pridobijo vsi*. Pridobljeno 16. 5. 2018 s

<https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-3213>

Kavar Vidmar, A. (1995). *Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja*. Organizacija: revija za management, informatiko in kadre.

Kavar – Vidmar, A. (1998). *Kakovost delovnega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Kopač, A., Trbanc, M. (2004). *Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje*. Ljubljana: Sophia.

Kresal, B. (2000). *Predpisi o plačah*. Lesce: Oziris.

- Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
- Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mesec, B. (1992). *Menedžment in organizacija v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mesec, B. (2009). *Metodologija raziskovanja v socialnem delu 1: Načrtovanje raziskave (študijsko gradivo za interno uporabo)*. Ljubljana: FSD.
- Mesner Andolšek, D. (1995), *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. (1998). *Strateški pomen kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, St., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z. (2002) *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S., Zupan, N. (2009). *Strateški menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mrčela, A., Černigoj Sadar, N. (2006). Starši med delom in družino. *Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo*. Pridobljeno 20.05.2018 s <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-YM1DZM6F>
- Rapoša Tajnšek, P. (1997). *Socialno delo v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Rapoša Tajnšek, P. (2006). Razvoj socialnega dela v delovnem okolju. V Zaviršek, D., Leskošek, V. (2006), *Zgodovina socialnega dela v Sloveniji* (str. 245-259). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behaviour*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2007), *Organisational behaviour*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Svetlik, I. (1991). *Delo in kakovost življenja*. Družboslovne razprave.

Svetlik, I. (1996). *Kakovost življenja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, I. (1998). *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, I., Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela 2 – Motivacija – Uspešnost – Plača*. Kranj: Moderna organizacija.

Vila, A., Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.

Zupan, N. (1999). *Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju*. Industrijska demokracija.

Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.

SPLETNI VIRI:

Center za socialno delo Kočevje. Pridobljeno 12. 3. 2018 s <http://www.csd-kocevje.si>

Kolektivna pogodba za dejavnost zdravstva in socialnega varstva Slovenije, Uradni list RS. Pridobljeno 2. 5. 2018 s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=KOLP78>

Zakon o socialnem varstvu, Uradni list RS št. 3/07 (ZSV). Pridobljeno 12. 4. 2018 s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO869>

Zakon o delovnih razmerjih, Uradni list RS (ZDR-1). Pridobljeno 12. 4. 2018 s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944>

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, Uradni list RS št. 108/09 (ZSPJS). Pridobljeno
13. 4. 2018 s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPrepisa?id=ZAKO3328>

8 PRILOGE

8.1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

sem Maja Stojchevska, absolventka Fakultete za socialno delo. V sklopu diplomske naloge bom raziskovala kakovost delovnega življenja in zadovoljstvo zaposlenih na Centru za socialno delo Kočevje. Prosim Vas za sodelovanje in pomoč pri metodološkem delu diplomske naloge. Zagotavljam Vam, da bodo Vaši odgovori ostali anonimni in namenjeni zgolj za potrebe diplomske naloge. Za izpolnjevanje boste potrebovali od 5–10 minut.

Za Vaš čas in sodelovanje se Vam vnaprej najlepše zahvaljujem!

Podatki o anketiranki

Prosim, da obkrožite ustrezno vrednost glede naslednjih podatkov.

1. SPOL

- a) Ženski
- b) Moški

2. STAROST

- a) Do 30 let
- b) Od 31 let do 40 let
- c) Od 41 let do 50 let
- d) 51 let ali več

3. POKLIC

- a) Socialna/i delavka/ec
- b) Dipl. soc. delavka/ec
- c) Univ. dipl. soc. delavka/ec
- d) Univ. dipl. soc. psiholog/inja
- e) Univ. dipl. soc. sociolog/inja
- f) Univ. dipl. soc. pedagog/inja
- g) Univ. dipl. pravnik/ica
- h) Dipl. upravni organizator
- i) Drugo: _____

4. KAKO DOLGO STE ZAPOSLENI V ORGANIZACIJI?

- a) Manj kot 5 let
- b) Od 5 do 10 let

- c) Od 11 do 15 let
- d) Od 16 do 20 let
- e) Več kot 20 let

5. NASLEDNJA VPRAŠANJA SE NANAŠAJO NA VAŠE ZADOVOLJSTVO PRI DELU. OCENITE VSAK VIDIK SVOJEGA ZADOVOLJSTVA TAKO, DA OB NJEM OBKROŽITE ENO ŠTEVILKO OD 1 DO 5 GLEDE NA NASLEDNJO LESTVICO.

1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen

<i>(Ne) zadovoljstvo</i>	<i>Zelo nezadovoljen</i>	<i>Nezadovoljen</i>	<i>Srednje zadovoljen</i>	<i>Zadovoljen</i>	<i>Zelo zadovoljen</i>
Delo	1	2	3	4	5
Osební dohodek	1	2	3	4	5
Razpored delovnega časa	1	2	3	4	5
Pogoji dela (oprema, prostor)	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Odnosi z uporabniki	1	2	3	4	5
Zanimivost dela (raznovrstne naloge)	1	2	3	4	5
Organiziranost dela	1	2	3	4	5
Splošno vzdušje	1	2	3	4	5
Sodelovanje	1	2	3	4	5
Zaposlitvena varnost	1	2	3	4	5
Fizična varnost	1	2	3	4	5
Motivacija s strani vodje	1	2	3	4	5
Odgovornost pri delu	1	2	3	4	5
Nagrajevanje	1	2	3	4	5
Reševanje konfliktov	1	2	3	4	5
Status v organizaciji	1	2	3		5
Obveščenost o dogajanju v organizaciji	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5

Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Dopusti in odsotnosti	1	2	3	4	5

6. Predlogi za povečanje zadovoljstva pri delu:

8.2 Vprašalnik intervjuja

1. Kakšna sta vaša vizija in poslanstvo?
2. Kakšne naloge opravljate?
3. Kakšne vrednote upošteva vaša organizacija in ali usmerjate k tem vrednotam ostale delavce?
4. Kako ustvarjate dobro vzdušje v organizaciji?
5. Kakšen je vaš odnos z zaposlenimi? Ali imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu?
6. Kako izboljšujete odnose/komunikacijo med delavci oz. na kakšen način rešujete konflikte v organizaciji?
7. Kako je s stalnostjo zaposlitve v vaši organizaciji? Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih s tem?
8. Ali organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela?
9. Kakšni so kriteriji za napredovanje v vaši organizaciji? Ali so zaposleni seznanjeni in zadovoljni z njimi?
10. Na kakšen način obveščate zaposlene o dogajanju v organizaciji?
11. Menite, da zaposleni v primeru težav (osebnih ali glede dela) pridejo k vam po nasvet? Ali jim prisluhnete, kadar želijo izraziti mnenje?
12. Na kakšen način motivirate zaposlene?
13. Kateri dejavniki vplivajo na povečanje zadovoljstva zaposlenih?
14. Preverjate zadovoljstvo zaposlenih?
15. Katere strategije uporabljate, da bi izboljšali kakovost delovnega življenja zaposlenim?

8.3 Transkripti intervjujev in določitev enot kodiranja

8.3.1 Oseba A

1. Kakšna sta vaša vizija in poslanstvo?

Moja vizija kot v. d. direktorja CSD je ta trenutek kratkoročna, in sicer izpolniti vse potrebno, da reorganizacija CSD steče tako, da v okviru danih možnosti optimalno speljemo zadeve na ta način, da uporabnik razen pozitivnega učinka ne občuti nobene spremembe (1). Dolgoročna pa je vzpostaviti ustrezen sistem znotraj CSD na način, da bodo zaposleni v okviru zakonodaje, ki jo morajo izvajati, ponudili uporabnikom, ki se znajdejo v stiski ali težavi, za uporabnika najustreznejšo obliko pomoči (2).

A1: Moja vizija kot v. d. direktorja CSD je ta trenutek kratkoročna, in sicer izpolniti vse potrebno, da reorganizacija CSD steče tako, da v okviru danih možnosti optimalno speljemo zadeve na ta način, da uporabnik razen pozitivnega učinka ne občuti nobene spremembe.

A2: Dolgoročna pa je vzpostaviti ustrezen sistem znotraj CSD na način, da bodo zaposleni v okviru zakonodaje, ki jo morajo izvajati, ponudili uporabnikom, ki se znajdejo v stiski ali težavi, za uporabnika najustreznejšo obliko pomoči.

2. Kakšne naloge opravljate?

Zaposlena sem na delovnem mestu direktorice CSD (3). Sem organizacijski in strokovni vodja CSD (4). Pred tem sem opravljala delo strokovne delavke na CSD (5) in delo koordinatorice za preprečevanje nasilja v družini (6).

A3: Zaposlena sem na delovnem mestu direktorice CSD.

A4: Sem organizacijski in strokovni vodja CSD.

A5: Pred tem sem opravljala delo strokovne delavke na CSD,

A6: delo koordinatorice za preprečevanje nasilja v družini.

3. Kakšne vrednote upošteva vaša organizacija in ali usmerjate k tem vrednotam ostale delavce?

Vrednote, ki jih zasledujem, so pomoč vsem uporabnikom, ki se znajdejo v socialni stiski in težavi ter pomoč poiščejo na CSD ali jih k nam napotijo druge inštitucije (A7).

A7: Vrednote, ki jih zasledujem, so pomoč vsem uporabnikom, ki se znajdejo v socialni stiski in težavi ter pomoč poiščejo na CSD ali jih k nam napotijo druge inštitucije.

4. Kako ustvarjate dobro vzdušje v organizaciji?

Redni strokovni sestanki z vsemi zaposlenimi, z namenom seznanjanja s strokovnimi novostmi in podelitve nalog (A8). Ključno je delo na pridobivanju strokovne usposobljenosti in opolnomočenju za delo (A9).

A8: Redni strokovni sestanki z vsemi zaposlenimi, z namenom seznanjanja s strokovnimi novostmi in podelitve nalog.

A9: Ključno je delo na pridobivanju strokovne usposobljenosti in opolnomočenju za delo.

5. Kakšen je vaš odnos z zaposlenimi? Ali imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu?

Glede na to, da sem predhodno opravljala strokovno delo znotraj CSD, zaposleni vedo, da zelo dobro poznam vsa področja dela na CSD (A10). Name kot na direktorja se obračajo v smislu strokovne podpore in tudi kot podpore pri vzpostavljanju vezi s sodelujočimi inštitucijami (A11).

Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje (A12). Nejasnosti sproti razrešujemo (A13).

A10: Glede na to, da sem predhodno opravljala strokovno delo znotraj CSD, zaposleni vedo, da zelo dobro poznam vsa področja dela na CSD.

A11: Name kot na direktorja se obračajo v smislu strokovne podpore in tudi kot podpore pri vzpostavljanju vezi s sodelujočimi inštitucijami.

A12: Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje.

A13: Nejasnosti sproti razrešujemo.

6. Kako izboljšujete odnose/komunikacijo med delavci oz. na kakšen način rešujete konflikte v organizaciji?

Konflikte, ki nastanejo pri delu, osebno razumem kot izziv (A14). V razreševanje vložim veliko energije (A15) in tudi svojega časa (A16). V odnosne konflikte, ki nastanejo med zaposlenimi, načeloma ne posegam, razen v primeru, če to prične vplivati na delo v CSD (A17). V tem primeru uporabljam individualne razgovore z zaposlenimi (A18) in tudi vključitve supervizije, če je to potrebno (A19).

A14: Konflikte, ki nastanejo pri delu, osebno razumem kot izziv.

A15: V razreševanje vložim veliko energije

A16: in tudi svojega časa.

A17: V odnosne konflikte, ki nastanejo med zaposlenimi, načeloma ne posegam, razen v primeru, če to prične vplivati na delo v CSD.

A18: V tem primeru uporabljam individualne razgovore z zaposlenimi

A19: in tudi vključitve supervizije, če je to potrebno.

7. Kako je s stalnostjo zaposlitve v vaši organizaciji? Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih s tem?

Večina zaposlenih v naši organizaciji je zaposlena za nedoločen čas (A20), razen tisti strokovni delavci, ki nadomeščajo začasno odsotne delavce (A21).

A20: Večina zaposlenih v naši organizaciji je zaposlena za nedoločen čas,

A21: razen tisti strokovni delavci, ki nadomeščajo začasno odsotne delavce.

8. Ali organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela?

Strokovnim delavcem so omogočena izobraževanja, ki so vezana na področje dela, ki ga opravljajo in ga tudi želijo opravljati (A22). Seveda se ne morejo udeležiti vseh izobraževanj, ki si jih želijo (A23).

A22: Strokovnim delavcem so omogočena izobraževanja, ki so vezana na področje dela, ki ga opravljajo in ga tudi želijo opravljati.

A23: Seveda se ne morejo udeležiti vseh izobraževanj, ki si jih želijo.

9. Kakšni so kriteriji za napredovanje v vaši organizaciji? Ali so zaposleni seznanjeni in zadovoljni z njimi?

Kriteriji za napredovanje so zapisani v zakonodaji, ki jo moramo vodje upoštevati pri napredovanju delavcev (A24). Zaposleni so seznanjeni z njimi (A25), niso pa najbolj zadovoljni (A26).

A24: Kriteriji za napredovanje so zapisani v zakonodaji, ki jo moramo vodje upoštevati pri napredovanju delavcev.

A25: Zaposleni so seznanjeni z njimi,

A26: niso pa najbolj zadovoljni.

10. Na kakšen način obveščate zaposlene o dogajanju v organizaciji?

Zaposleni se o vseh dnevnih zadevah obveščajo po elektronski pošti (A27) oz. neposredno v osebni kontakt (A28). S pomočniki direktorja imamo mesečne sestanke (A29) oz. po potrebi, odvisni od nujnosti zadev (A30). Pomočniki na enotah imajo mesečne sestanke z zaposlenimi (A31). Po posameznih področjih se zaposleni povezujejo v aktivne oz. intervizijske skupine (A32).

A27: Zaposleni se o vseh dnevnih zadevah obveščajo po elektronski pošti.

A28: Neposredno v osebni kontakt.

A29: S pomočniki direktorja imamo mesečne sestanke.

A30: Po potrebi, odvisni od nujnosti zadev.

A31: Pomočniki na enotah imajo mesečne sestanke z zaposlenimi.

A32: Po posameznih področjih se zaposleni povezujejo v aktivne oz. intervizijske skupine.

11. Menite, da zaposleni v primeru težav (osebnih ali glede dela) pridejo k vam po nasvet? Ali jim prisluhnete, kadar želijo izraziti mnenje?

Zaposleni imajo možnost pristopiti v k meni kot vodji in se pogovoriti o osebnih in službenih izzivih (A33). Svoja mnenja lahko izrazijo (A34), jim prisluhnem (A35), vendar jih vedno ne morem upoštevati (A36).

A33: Zaposleni imajo možnost pristopiti v k meni kot vodji in se pogovoriti o osebnih in službenih izzivih.

A34: Svoja mnenja lahko izrazijo.

A35: Jim prisluhnem,

A36: vendar jih vedno ne morem upoštevati.

12. Na kakšen način motivirate zaposlene?

Motivacija za zaposlene je gotovo udeležba na izobraževanjih in pridobivanjih znanj iz različnih področij socialnega varstva (A37). Če delavcu nudimo izobraževanje, je to nekaj, kar bo odnesel s seboj tudi, ko bo šel od nas, če bo. Zato izobraževanje štejem kot nagrado. Druga motivacija je možnost napredovanja v nazive na podlagi pridobljenih točk v okviru izobraževanja (A38). Drugih možnosti motiviranja ta trenutek ne vidim (A39).

A37: Motivacija za zaposlene je gotovo udeležba na izobraževanjih in pridobivanjih znanj iz različnih področij socialnega varstva.

A38: Druga motivacija je možnost napredovanja v nazive na podlagi pridobljenih točk v okviru izobraževanja.

A39: Drugih možnosti motiviranja ta trenutek ne vidim.

13. Kateri dejavniki vplivajo na povečanje zadovoljstva zaposlenih?

Delo samo (A40), odnosi v kolektivu (A41), možnosti za napredovanje (A42), skupne aktivnosti v okviru promocije zdravja na delovnem mestu (A43).

A40: Delo samo.

A41: Odnosi v kolektivu.

A42: Možnosti za napredovanje.

A43: Skupne aktivnosti v okviru promocije zdravja na delovnem mestu.

14. Preverjate zadovoljstvo zaposlenih?

Da (A44). Enkrat letno ob letnih razgovorih (A45) in v obliki vprašalnikov (A46).

A44: *Da*.

A45: Enkrat letno ob letnih razgovorih

A46: in v obliki vprašalnikov.

15. Katere strategije uporabljate, da bi izboljšali kakovost delovnega življenja zaposlenim?

Sledimo trendom na področju varstva pri delu (A47) (ustreznost prostora in opreme (A48)), sodelujemo v projektu Krepitev zdravja na delovnem mestu (A49).

A47: Sledimo trendom na področju varstva pri delu.

A48: Ustreznost prostora in opreme.

A49: Sodelovanje v projektu Krepitev zdravja na delovnem mestu.

8.3.2 Oseba B

1. Kakšna sta vaša vizija in poslanstvo?

Vizija CSD je skrb za blaginjo prebivalstva s stiskami in težavami (B1), poslanstvo je pomoč ljudem v stiski (B2).

B1: Vizija CSD je skrb za blaginjo prebivalstva s stiskami in težavami.

B2: Poslanstvo je pomoč ljudem v stiski.

2. Kakšne naloge opravljate?

Opravljam delo socialne delavke za varstvo starejših (B3), postpenala (B4), javna dela (B5), trenutno sem tudi delavka s posebnimi pooblastili kot pomoč direktorici (B6).

B3: Opravljam delo socialne delavke za varstvo starejših,

B4: postpenala,

B5: javna dela,

B6: trenutno sem tudi delavka s posebnimi pooblastili kot pomoč direktorici.

3. Kakšne vrednote upošteva vaša organizacija in ali usmerjate k tem vrednotam ostale delavce?

Etičnost (B7), zakonitost (B8), pomoč ljudem v skladu z načeli strokovne pomoči (B9), spoštovanje človekovih pravic (B10).

B7: Etičnost,

B8: zakonitost,

B9: pomoč ljudem v skladu z načeli strokovne pomoči,

B10: spoštovanje človekovih pravic.

4. Kako ustvarjate dobro vzdušje v organizaciji?

Z organiziranjem piknikov (B11), ogledi predstav (B12), pohodi (B13), skupnim pitjem kave (B14), praznovanji rojstnih dnevo (B15) ...

B11: Z organiziranjem piknikov,

B12: ogledi predstav,

B13: pohodi,

B14: skupnim pitjem kave,

B15: praznovanji rojstnih dnevo.

5. Kakšen je vaš odnos z zaposlenimi? Ali imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu?

Mislim, da imajo jasno predstavo o tem, katere so njihove naloge in kaj se od njih pričakuje (B16). Moj odnos z zaposlenimi je prijateljski (B17) in sodelovalen (B18).

B16: Mislim, da imajo jasno predstavo o tem, katere so njihove naloge in kaj se od njih pričakuje.

B17: Moj odnos z zaposlenimi je prijateljski,

B18: sodelovalen.

6. Kako izboljšujete odnose/komunikacijo med delavci oz. na kakšen način rešujete konflikte v organizaciji?

Konflikti na delovnem mestu morajo biti vedno prisotni. Rešujem jih po navadi s pogovorom (B19). Do sedaj je delovalo in je bilo učinkovito (B20).

B19: Rešujem jih po navadi s pogovorom.

B20: Do sedaj je delovalo in je bilo učinkovito.

7. Kako je s stalnostjo zaposlitve v vaši organizaciji? Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih s tem?

Zaposlitev v organizaciji je stalna (B21), varna (B22). Večina zaposlenih je zaposlena za nedoločen čas (B23). Delavci so zadovoljni s tem dejavnikom (B24).

B21: Zaposlitev v organizaciji je stalna,

B22: *varna*.

B23: Večina zaposlenih je zaposlena za nedoločen čas.

B24: Delavci so zadovoljni s tem dejavnikom.

8. Ali organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela?

Ja, strokovnim delavcem so omogočena različna izobraževanja, ki se jih lahko udeležijo (B25).

B25: Ja, strokovnim delavcem so omogočena različna izobraževanj, ki se jih lahko udeležijo.

9. Kakšni so kriteriji za napredovanje v vaši organizaciji? Ali so zaposleni seznanjeni in zadovoljni z njimi?

Napredovanje je določeno z zakonom (B26). Zaposleni so seznanjeni s kriteriji (B27), vendar pa niso zadovoljni (B28).

B26: Napredovanje je določeno z zakonom.

B27: Zaposleni so seznanjeni s kriteriji,

B28: vendar pa niso zadovoljni.

10. Na kakšen način obveščate zaposlene o dogajanju v organizaciji?

Obveščanje zaposlenih o vseh zadevah poteka z rednimi sestanki (B29) oz. strokovnimi kolegiji (B30).

B29: Obveščanje zaposlenih o vseh zadevah poteka z rednimi sestanki,

B30: strokovnimi kolegiji.

11. Menite, da zaposleni v primeru težav (osebnih ali glede dela) pridejo k vam po nasvet? Ali jim prisluhnete, kadar želijo izraziti mnenje?

Ja, pridejo (B31). Prisluhnemo, ker je tak naš način dela, sodelovalen (B32), upoštevanje mnenj (B33), različnih mnenj (B34), skupno iskanje rešitev (B35).

B31: Ja, pridejo.

B32: Prisluhnemo, ker je tak naš način dela, sodelovalen,

B33: upoštevanje mnenj,

B34: različnih mnenj,

B35: skupno iskanje rešitev.

12. Na kakšen način motivirate zaposlene?

Trudimo se, da bi delavce čim bolj motivirali s pohvalami (B36).

B36: Trudimo se, da bi delavce čim bolj motivirali s pohvalami.

13. Kateri dejavniki vplivajo na povečanje zadovoljstva zaposlenih?

Pohvala (B37), denar (B38), napredovanje (B39).

B37: Pohvala,

B38: *denar*,

B39: napredovanje.

14. Preverjate zadovoljstvo zaposlenih?

Zadovoljstvo preverjamo z letnim razgovorom pri direktorici (B40).

B40: Zadovoljstvo preverjamo z letnim razgovorom pri direktorici.

15. Katere strategije uporabljate, da bi izboljšali kakovost delovnega življenja zaposlenim? Organiziranje delavnic za krepitev zdravja (B41), tim building (B42), različna izobraževanja (B43), pikniki (B44).

B41: Organiziranje delavnic za krepitev zdravja,

B42: tim building,

B43: različna izobraževanja,

B44: *pikniki*.

8.4 Odprto kodiranje

Tabela 8.1: Odprto kodiranje

ŠT. IZJAVE	IZJAVA	POJEM	KATEGORIJA	TEMA
A1	Moja vizija kot v. d. direktorja CSD je ta trenutek kratkoročna, in sicer izpolniti vse potrebno, da reorganizacija CSD steče tako, da v okviru danih možnosti optimalno speljemo zadeve na ta način, da uporabnik razen pozitivnega učinka ne občuti nobene spremembe.	Kratkoročna vizija – zagotavljanje načina, da uporabnik razen pozitivnega učinka ne občuti nobene spremembe po reorganizaciji.	Vizija in poslanstvo	Vizija in poslanstvo CSD Kočevje
A2	Dolgoročna pa je vzpostaviti ustrezen sistem znotraj CSD na način, da bodo zaposleni v okviru zakonodaje, ki jo morajo izvajati, ponudili uporabnikom, ki se znajdejo v stiski ali težavi, za uporabnika najustreznejšo obliko pomoči.	Dolgoročna vizija – vzpostavljanje sistema, da se uporabnikom v stiski ponudi najustreznejša oblika pomoči.	Vizija in poslanstvo	Vizija in poslanstvo CSD Kočevje
A3	Zaposlena sem na delovnem mestu direktorice CSD.	Direktorica	Delovno mesto na CSD Kočevje	Naloge pri delu
A4	Sem organizacijski in strokovni vodja.	organizacijski in strokovni vodja	Delovno mesto na CSD Kočevje	Naloge pri delu
A5	Pred tem sem opravljala delo strokovne delavke na CSD	Strokovna delavka na CSD	Delovno mesto na CSD Kočevje	Naloge pri delu
A6	in delo koordinatorice za preprečevanje nasilja v družini.	Koordinatorica za preprečevanje nasilja v družini	Delovno mesto na CSD Kočevje	Naloge pri delu
A7	Vrednote, ki jih zasledujem, so pomoč vsem uporabnikom, ki se znajdejo v socialni stiski in težavi ter pomoč poiščejo na CSD ali jih k nam napotijo druge institucije.	Pomoč uporabnikom, ki se znajdejo v socialni stiski in težavi.	Vrednote	Vrednote CSD Kočevje
A8	Redni strokovni sestanki z vsemi zaposlenimi, z namenom seznanjanja s strokovnimi novostmi in podelitve nalog.	Redni strokovni sestanki z vsemi zaposlenimi	Ustvarjanje dobrega vzdušja	Dobro vzdušje v organizaciji
A9	Ključno je delo na pridobivanju strokovne usposobljenosti in opolnomočenju za delo.	Pridobivanje strokovne usposobljenosti in opolnomočenja za delo	Ustvarjanje dobrega vzdušja	Dobro vzdušje v organizaciji
A10	Glede na to, da sem predhodno opravljala strokovno delo znotraj CSD, zaposleni vedo, da zelo dobro poznam vsa področja dela na CSD.	Poznavanje vseh področij dela	Odnosi	Odnosi z zaposlenimi
A11	Name kot na direktorja se obračajo v smislu strokovne	Strokovne podpore in podpore pri	Sodelovalni odnosi	Odnosi z zaposlenimi

	podpore in tudi kot podpore pri vzpostavljanju vezi s sodelujočimi inštitucijami.	vzpostavljanju vezi s sodelujočimi inštitucijami		
A12	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje.	Jasna predstava o pričakovanjih	Načrtovanje dela	Odnosi z zaposlenimi
A13	Nejasnosti sproti razrešujemo.	Razreševanje nejasnosti	Načrtovanje dela	Odnosi z zaposlenimi
A14	Konflikte, ki nastanejo pri delu, osebno razumem kot izziv.	Konflikti – izziv	Reševanje konfliktov	Odnosi z zaposlenimi
A15	V razreševanje vložim veliko energije	Vlaganje energije	Reševanje konfliktov	Odnosi z zaposlenimi
A16	in tudi svojega časa.	Vlaganje časa	Reševanje konfliktov	Odnosi z zaposlenimi
A17	V odnosne konflikte, ki nastanejo med zaposlenimi, načeloma ne posegam, razen v primeru, če to začne vplivati na delo v CSD.	Odnosni konflikti	Reševanje odnosnih konfliktov	Odnosi z zaposlenimi
A18	V tem primeru uporabljam individualne razgovore z zaposlenimi	Individualni razgovor	Reševanje odnosnih konfliktov	Odnosi z zaposlenimi
A19	in tudi vključitve supervizije, če je to potrebno.	Supervizija	Reševanje odnosnih konfliktov	Odnosi z zaposlenimi
A20	Večina zaposlenih v naši organizaciji je zaposlena za nedoločen čas,	Zaposlitev za nedoločen čas	Zaposlitev	Stalnost zaposlitve v organizaciji
A21	razen tisti strokovni delavci, ki nadomeščajo začasno odsotne delavce.	Nadomeščanje	Zaposlitev	Stalnost zaposlitve v organizaciji
A22	Strokovnim delavcem so omogočena izobraževanja, ki so vezana na področje dela, ki ga opravljajo in ga tudi želijo opravljati.	Izobraževanja, vezana na določeno področje dela	Izobraževanje	Usposabljanje za dobro opravljanje dela
A23	Seveda se ne morejo udeležiti vseh izobraževanj, ki si jih želijo.	Udeležitev izobraževanj	Izobraževanje	Usposabljanje za dobro opravljanje dela
A24	Kriteriji za napredovanje so zapisani v zakonodaji, ki jo moramo vodje upoštevati pri napredovanju delavcev.	Kriteriji za zaposlovanje – zapisani v zakonodaji	Zakonodaja	Kriteriji za napredovanje v organizaciji
A25	Zaposleni so seznanjeni z njimi,	Seznanitev s kriteriji	Napredovanje	Kriteriji za napredovanje v organizaciji
A26	niso pa najbolj zadovoljni.	Nezadovoljstvo s kriteriji za napredovanje	Napredovanje	Kriteriji za napredovanje v organizaciji
A27	Zaposleni se o vseh dnevnih zadevah obveščajo po elektronski pošti.	Obveščanje po elektronski pošti	Obveščanje	Obveščanje v organizaciji
A28	Neposredno v osebni kontakt.	Osebni kontakt	Obveščanje	Obveščanje v organizaciji
A29	S pomočniki direktorja imamo mesečne sestanke.	Mesečne sestanke	Obveščanje	Obveščanje v organizaciji
A30	Po potrebi, odvisni od nujnosti zadev.	Sestanek po potrebi	Obveščanje	Obveščanje v organizaciji

A31	Pomočniki na enotah imajo mesečne sestanke z zaposlenimi.	Mesečne sestanke z zaposlenimi	Obveščanje	Obveščanje v organizaciji
A32	Po posameznih področjih se zaposleni povezujejo v aktive oz. intervizijske skupine.	Intervizijske skupine	Obveščanje	Obveščanje v organizaciji
A33	Zaposleni imajo možnost pristopiti v k meni kot vodji in se pogovoriti o osebnih in službenih izzivih.	Možnost pogovora z vodjo	Odnosi	Odnosi z zaposlenimi
A34	Svoja mnenja lahko izrazijo.	Izražanje lastnih mnenj	Odnosi	Odnosi z zaposlenimi
A35	Jim prisluhnem,	Prisluh	Odnosi	Odnosi z zaposlenimi
A36	vendar jih vedno ne morem upoštevati.	Ne upoštevanje mnenj	Odnosi	Odnosi z zaposlenimi
A37	Motivacija za zaposlene je gotovo udeležba na izobraževanjih in pridobivanjih znanj iz različnih področij socialnega varstva.	Udeležba na izobraževanjih	Motivacija	Motivacija zaposlenih
A38	Druga motivacija je možnost napredovanj v nazive na podlagi pridobljenih točk v okviru izobraževanja.	Možnost napredovanja	Motivacija	Motivacija zaposlenih
A39	Drugih možnosti motiviranja ta trenutek ne vidim.	Pomanjkanje drugih možnosti	Motivacija	Motivacija zaposlenih
A40	Delo samo.	Delo	Vpliv na povečano zadovoljstvo	Povečanje zadovoljstva zaposlenih
A41	Odnosi v kolektivu.	Odnosi v kolektivu	Vpliv na povečano zadovoljstvo	Povečanje zadovoljstva zaposlenih
A42	Možnosti za napredovanje.	Možnosti za napredovanje	Vpliv na povečano zadovoljstvo	Povečanje zadovoljstva zaposlenih
A43	Skupne aktivnosti v okviru promocije zdravja na delovnem mestu.	Skupne aktivnosti v okviru promocije zdravja na delovnem mestu	Vpliv na povečano zadovoljstvo	Povečanje zadovoljstva zaposlenih
A44	Da.	Preverjanje zadovoljstva	Zadovoljstvo	Preverjanje zadovoljstva zaposlenih
A45	Enkrat letno ob letnih razgovorih	Enkrat letno ob letnih razgovorih	Zadovoljstvo	Preverjanje zadovoljstva zaposlenih
A46	in v obliki vprašalnikov.	Vprašalnik	Zadovoljstvo	Preverjanje zadovoljstva zaposlenih
A47	Sledimo trendom na področju varstva pri delu.	Sledenje trenda na področju varstva pri delu	Strategije za povečano zadovoljstvo	Izboljšanje kakovosti delovnega življenja
A48	Ustreznost prostora in opreme.	Ustrezna oprema in prostor	Strategije za povečano zadovoljstvo	Izboljšanje kakovosti delovnega življenja

A49	Sodelujemo v projektu Krepitev zdravja na delovnem mestu.	Sodelovanje v projektu Krepitev znanja na delovnem mestu	Strategije za povečano zadovoljstvo	Izboljšanje kakovosti delovnega življenja
B1	Vizija CSD je skrb za blaginjo prebivalstva s stiskami in težavami.	Skrb za blaginjo prebivalstva s stiskami in težavami	Vizija in poslanstvo	Vizija in poslanstvo CSD Kočevje
B2	Poslanstvo je pomoč ljudem v stiski.	Pomoč ljudem v stiski	Vizija in poslanstvo	Vizija in poslanstvo CSD Kočevje
B3	Opravljam delo socialne delavke za varstvo starejših,	Socialna delavka za varstvo starejših	Delovno mesto na CSD Kočevje	Naloge in dela
B4	postpenala,	Postpenal	Naloge in dela	Naloge pri delu
B5	javna dela,	Javna dela	Naloge in dela	Naloge pri delu
B6	trenutno sem tudi delavka s posebnimi pooblastili kot pomoč direktorici.	Delavka s posebnimi pooblastili kot pomoč direktorici	Naloge in dela	Naloge pri delu
B7	Etičnost.	Etičnost	Vrednote	Vrednote CSD Kočevje
B8	Zakonitost.	Zakonitost	Vrednote	Vrednote CSD Kočevje
B9	Pomoč ljudem v skladu z načeli strokovne pomoči.	Pomoč ljudem v skladu z načeli strokovne pomoči	Vrednote	Vrednote CSD Kočevje
B10	Spoštovanje človekovih pravic.	Spoštovanje človekovih pravic	Vrednote	Vrednote CSD Kočevje
B11	Z organiziranjem piknikov,	Organizacija piknikov	Druženje	Dobro vzdušje v organizaciji
B12	ogledi predstav,	Ogled predstave	Druženje	Dobro vzdušje v organizaciji
B13	pohodi,	Pohod	Druženje	Dobro vzdušje v organizaciji
B14	skupnim pitjem kave,	Skupno pitje kave	Druženje	Dobro vzdušje v organizaciji
B15	praznovanji rojstnih dnevo.	Praznovanje rojstnih dnevo	Druženje	Dobro vzdušje v organizaciji
B16	Mislim, da imajo jasno predstavo o tem, katere so njihove naloge in kaj se od njih pričakuje.	Predstava o nalogah in pričakovanjih	Načrtovanje dela	Odnosi z zaposlenimi
B17	Moj odnos z zaposlenimi je prijateljski,	Prijateljski odnos	Odnosi	Odnosi z zaposlenimi
B18	sodelovalen.	Sodelovalen odnos	Odnosi	Odnosi z zaposlenimi
B19	Rešujem jih po navadi s pogovorom.	Pogovor kot rešitev konfliktov	Reševanje konfliktov	Odnosi z zaposlenimi
B20	Do sedaj je delovalo in je bilo učinkovito.	Učinkovito je	Reševanje konfliktov	Odnosi z zaposlenimi
B21	Zaposlitev v organizaciji je stalna,	Stalna zaposlitev	Zaposlitev	Stalnost zaposlitve v organizaciji
B22	varna.	Varna zaposlitev	zaposlitev	Stalnost zaposlitve v organizaciji
B23	Večina zaposlenih je zaposlena za nedoločen čas.	Zaposlitev za nedoločen čas	Zaposlitev	Stalnost zaposlitve v organizaciji
B24	Delavci so zadovoljni s tem dejavnikom.	Zadovoljni zaposleni	Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	Stalnost zaposlitve v organizaciji

B25	Ja, strokovnim delavcem so omogočena različna izobraževanja, ki se jih lahko udeležijo.	Omogočena izobraževanja	Izobraževanje	Usposabljanje za dobro opravljanje dela
B26	Napredovanje je določeno z zakonom.	Napredovanje je določeno z zakonom	Zakonodaja	Kriteriji za napredovanje v organizaciji
B27	Zaposleni so seznanjeni s kriteriji,	Seznanjenost s kriteriji napredovanja	Napredovanje	Kriteriji za napredovanje v organizaciji
B28	vendar pa niso zadovoljni.	Nezadovoljstvo zaposlenih	Napredovanje	Kriteriji za napredovanje v organizaciji
B29	Obveščanje zaposlenih o vseh zadevah poteka z rednimi sestanki,	Obveščanje z redni sestanki	Obveščanje	Obveščanje v organizaciji
B30	strokovnimi kolegi.	Strokovni kolegi	Obveščanje	Obveščanje v organizaciji
B31	Ja, pridejo.	Prihod uporabnika po nasvet	Odnosi	Odnosi z zaposlenimi
B32	Prisluhnemo, ker je tak naš način dela, sodelovalen,	Prisluh	Odnosi	Odnosi z zaposlenimi
B33	upoštevanje mnenj,	Upoštevanje mnenj	Odnosi	Odnosi z zaposlenimi
B34	različnih mnenj,	Različna mnenja	Odnosi	Odnosi z zaposlenimi
B35	skupno iskanje rešitev.	Skupno iskanje rešitev	Odnosi	Odnosi z zaposlenimi
B36	Trudimo se, da bi delavce čim bolj motivirali s pohvalami.	Motivacija s pohvalo	Motivacija	Motivacija zaposlenih
B37	Pohvala,	Pohvala	Vpliv na povečano zadovoljstvo	Povečanje zadovoljstva zaposlenih
B38	denar,	Denar	Vpliv na povečano zadovoljstvo	Povečanje zadovoljstva zaposlenih
B39	napredovanje.	Napredovanje	Vpliv na povečano zadovoljstvo	Povečanje zadovoljstva zaposlenih
B40	Zadovoljstvo preverjamo z letnim razgovorom pri direktorici.	Preverjanje zadovoljstvo z letnim razgovorom	Zadovoljstvo	Preverjanje zadovoljstva zaposlenih
B41	Organiziranje delavnic za krepitev zdravja,	Organiziranje delavnic za krepitev zdravja	Strategije za povečano zadovoljstvo	Izboljšanje kakovosti delovnega življenja
B42	tim bilding,	Tim bilding	Strategije za povečano zadovoljstvo	Izboljšanje kakovosti delovnega življenja
B43	različna izobraževanja,	Različna izobraževanja	Strategije za povečano zadovoljstvo	Izboljšanje kakovosti delovnega življenja
B44	piknik.	Piknik	Strategije za povečano zadovoljstvo	Izboljšanje kakovosti delovnega življenja

8.5 Osnovno kodiranje

- VIZIJA IN POSLANSTVO:

- zagotavljanje načina, da uporabnik razen pozitivnega učinka ne občuti nobene spremembe po reorganizaciji (A1),
- vzpostavljanje sistema, da se uporabnikom v stiski ponudi najustreznejša oblika pomoči (A2),
- skrb za blaginjo prebivalstva s stiskami in težavami (B1), (B2).

- DELOVNO MESTO IN NALOGE PRI DELU:

- direktorica (A3),
- organizacijski in strokovni vodja (A4),
- strokovna delavka na CSD (A5),
- koordinatorica za preprečevanje nasilja v družini (A6),
- socialna delavka za varstvo starejših (B3),
- postpenal (B4),
- javna dela (B5),
- delavka s posebnimi pooblastili kot pomoč direktorici (B6).

- VREDNOTE CSD KOČEVJE:

- pomoč uporabnikom, ki se znajdejo v socialni stiski in težavi (A7), (B9),
- etičnost (B7),
- zakonitost (B8),
- spoštovanje človekovih pravic (B10).

- VZDUŠJE V ORGANIZACIJI:

- redni strokovni sestanki z vsemi zaposlenimi,
- pridobivanje strokovne usposobljenosti in opolnomočenje za delo.

- DRUŽENJE:

- organizacija piknikov (B11),
- ogled predstave (B12),
- pohod (B13),
- skupno pitje kave (B14),
- praznovanje rojstnih dni (B15).

- ODNOSI Z ZAPOSLENIMI IN REŠEVANJE KONFLIKTOV:

- strokovne podpore in tudi kot podpore pri vzpostavljanju vezi s sodelujočimi institucijami (A11),
- jasna predstava o tem, kaj se od zaposlenih pričakuje (A12), (B16),
- sprotno reševanje nejasnosti (A13),

- konflikte, ki nastanejo pri delu, razumem kot izziv (A14),
- vlaganje veliko energije v razreševanje (A15),
- vlaganje časa (A16),
- poseg v odnosne konflikte, če to vpliva na delo v CSD (A17),
- individualni razgovori (A18), (B19), (B20),
- supervizija (A19),
- prijateljski odnos (B17),
- sodelovalni odnosi (B18).

- STALNOST ZAPOSLOTITVE V ORGANIZACIJI:

- zaposlitev za nedoločen čas (A20), (B21), (B23),
- nadomeščanje (A21),
- varna zaposlitev (B22),
- zadovoljni zaposleni (B24).

- USPOSABLJANJE ZA DOBRO OPRAVLJANJE DELA IN KRITERIJI ZA NAPREDOVANJE

Usposabljanje:

- različna izobraževanja (A22), (A23), (B25).

Napredovanje:

- zakonodaja (A24), (A25), (B26), (B27),
- nezadovoljstvo zaposlenih (A26), (B28).

- OBVEŠČANJE V ORGANIZACIJI:

- elektronska pošta (A27),
- osebni kontakt (A28),
- mesečni sestanki (A29), (A30), (A31), (B29),
- intervizijske skupine (A32),
- strokovni kolegiji (B30).

- MOTIVACIJA ZAPOSLENIH:

- udeležba na izobraževanjih (A37),
- možnost napredovanja (A38),
- pohvala (B36).

POVEČANJE IN PREVERJANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Povečanje:

- delo (A40),
- odnosi v kolektivu (A41),

- možnosti za napredovanje (A42), (B39),
- skupne aktivnosti v okviru promocije zdravja na delovnem mestu (A43),
- pohvala (B37),
- denar (B38).

Preverjanje:

- razgovor enkrat letno (A44), (A45), (B40),
- vprašalnik (A46).

- IZBOLJŠANJE KAKOVOSTI DELOVNEGA ŽIVLJENJA:

- sledenje trenda na področju varstva pri delu (A47),
- ustrezna oprema in prostor (A48),
- sodelovanje v projektu Krepitev znanja na delovnem mestu (A49), (B41),
- tim building (B42),
- izobraževanja (B43),
- pikniki (B44).

8.6 Izračuni hipotez

Tabela 8.2: Hipoteza 1

Organiziranost dela	Zelo nezadovoljni + nezadovoljni	%	Srednje zadovoljni	%	Zadovoljni + zelo zadovoljni	%	Skupaj %
Zadovoljstvo zaposlenih	2	14,29	5	35,71	6+1=7	50	100

Tabela 8.3: Hipoteza 2

Odnosi	Povprečje	Standardni odklon
S sodelavci	3.6	0.610285
Z uporabniki	3.8	0.673855

Tabela 8.4: Hipoteza 3

Fizična varnost pri delu	Zelo nezadovoljni + nezadovoljni	%	Srednje zadovoljni	%	Zadovoljni + zelo zadovoljni	%	Skupaj %
Zadovoljstvo zaposlenih	7	50	2	14,29	4+1=5	35,71	100

Tabela 8.5: Hipoteza 4

Zanimivost dela	Povprečje	Standardni odklon
Starejši zaposleni	4.1	1.099943
Mlajši zaposleni	4.0	0.632455