Na podlagi Pravil sistema kakovosti Univerze v Ljubljani, ki jih je sprejel rektor Univerze v Ljubljani na podlagi 36. člena Statuta UL (Ur. l. RS, št. 8/2005 in spremembe) in soglasja Senata UL z dne 21. 10. 2014, rektor Univerze v Ljubljani sprejema dokument

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

na Univerzi v Ljubljani

Operacijo delno financira Evropska Unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov 2007 – 2013, razvojna prioriteta 3. »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« prednostna usmeritev 3.3 »Kakovost, konkurenčnost in odzivnost visokega šolstva«.

POSLANSTVO

Dokument je pripravljen na podlagi Pravil sistema kakovosti Univerze v Ljubljani in je namenjen grajenju kulture kakovosti UL skozi **razumevanje ter razvoj človeških virov**. Zaposleni UL v medsebojnih razpravah o tematiki zadovoljstva pri delu prepoznavamo kot močne motivatorje za lastno delo sodelovanje, pogoje dela, količino dela, organizacijo dela, počutje v delovnem kolektivu, možnosti izobraževanja za boljše opravljanje dela in boljše vodenje, v še posebej veliki meri pa smiselnost našega dela. Smiselno grajenje na področju zadovoljstva pri delu tako prinaša uresničevanje poslanstev univerze v odnosu do partnerjev izobraževalnega, raziskovalnega in drugih procesov.

Članice in rektorat UL so obvezani, da izvajajo analizo zadovoljstva zaposlenih in da o tem poročajo. Ugotovitve analize in ukrepe, ki jih posamezna enota, služba, oddelek, katedra ali članica oziroma rektorat sprejmejo, zapišejo v letno poročilo o kakovosti oziroma v letni program dela.

NAMEN

Članice in rektorat lahko dokument uporabijo pri oblikovanju sistema spremljanja zadovoljstva zaposlenih ali njegovih posameznih komponent in vzpostavitvi povratne zanke na tem področju. Namen tega je:

1. Ugotoviti, kako zavzeti in zadovoljni so zaposleni na UL, in sicer:
   - na različnih delovnih mestih (ne glede na obseg in vrsto zaposlitve: npr. vodstveni delavci, strokovni delavci, pedagoški delavci, tehnični delavci, raziskovalci, mladi raziskovalci, demonstratorji, pogodbeni delavci…),
   - na različnih ravneh na članicah in rektoratu (npr. oddelki, katedre) ter skupno.
2. Preveriti, ali so zaposleni na UL zadovoljni in zavzeti za delo v svoji organizaciji, ali imajo s sodelavci in nadrejenimi dobre odnose, kar jim omogoča uspešnost pri delu, gradi pozitivno organizacijsko klimo ter prispeva h kakovosti. Pomembno je, da si delavci med seboj zaupajo in da se lahko zanesejo drug na drugega.
3. Preveriti, ali so zaposleni UL zadovoljni z obstoječo organizacijsko strukturo oziroma shemo in organizacijsko ter vsebinsko podporo, kar omogoča uspešnost pri delu, ravnotežje delovnih nalog, usklajenost ravni zasebno-službeno in prispeva h kakovosti.
4. Spremljati trend zadovoljstva zaposlenih, z namenom ugotoviti, kaj vpliva na raven zadovoljstva in zavzetosti, da bi lahko vplivali na dejavnike oziroma predlagali ter izvedli ustrezne ukrepe za boljše pogoje dela, odnose med sodelavci in ustvarjalnost zaposlenih.

Operacijo delno financira Evropska Unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov 2007 – 2013, razvojna prioriteta 3. »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« prednostna usmeritev 3.3 »Kakovost, konkurenčnost in odzivnost visokega šolstva«.

CILJI

1. Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih
2. Izboljšanje organizacijske kulture, odnosov med zaposlenimi in pogojev delovnega okolja zaposlenih, kar vodi k višji kakovosti
3. Povečanje pripadnosti zaposlenih
4. Izboljšanje organizacijske strukture in drugih vidikov podpornega okolja

V nadaljevanju prestavljamo predloge orodij, primere ukrepov in predvidene učinke spremljanja zadovoljstva zaposlenih. Dokument je smiselno dopolnjevati s praksami članic in rektorata, npr. na osnovi pobud, v praksi uspešno delujočih mehanizmov, postopkov ali drugih komponent sistema ipd.

Najprej prikazujemo orodja oziroma mehanizme za spremljanje zadovoljstva zaposlenih. Priporočljivo je, da se za uporabo orodij odloči vodstvo v posvetovanju z zaposlenimi, še posebej s komisijo za kakovost in sistemizacijsko komisijo oziroma komisijo za kadrovske zadeve. Izbira orodij naj se osredotoča na značilnosti delovnega okolja zaposlenih. Orodja **niso** prilagojena posebej za pedagoški, raziskovalni in upravljavski kader, zato jih je po presoji priporočljivo primerno prilagoditi.

MOŽNA ORODJA

Analiza zdravja delavcev

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) nalaga delodajalcu zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu ter upoštevanje tveganj, katerim so delavci izpostavljeni pri delu. Tako je v okviru zadovoljstva zaposlenih smiselno upoštevati in vključiti tudi vidik medicine dela. Zadovoljstvo pri delu je namreč močno povezano s fluktuacijo, izgorevanjem, usklajevanjem poklicnega in družinskega življenja, prezentizmom (zaposleni prihaja na delo kljub bolezni), absentizmom (odsotnost z dela) ipd.

V okviru tega je možno orodje merjenje fluktuacije zaposlenih (menjavanje kadrov) in identifikacija razlogov zanjo. Fluktuacija pomeni število delavcev, ki so zapustili organizacijo v enem letu (izključene so redne upokojitve in delovne invalidnosti); meri se kot razmerje med številom delavcev, ki so odšli v določenem obdobju, in skupnim številom zaposlenih ob koncu ali ob začetku tega obdobja. Visoka fluktuacija kadra je lahko odraz nezadovoljstva zaposlenih, slabih medosebnih odnosov in velike količine stresa pri delu. Posledici fluktuacije za organizacijo sta predvsem zvišanje stroškov in vpliv na kakovost delovnega procesa.

Merljivi kazalnik zdravja pri delu, ki ga je prav tako smiselno preverjati, je bolniški stalež. Podatke o bolniški staležih v Sloveniji po enotni metodologiji spremljanja pripravlja Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ). Pridobljene podatke je tako možno primerjati po panogah in s pokrajinskimi ter vsedržavnimi podatki. Analize bolniškega staleža (dosegljive na NIJZ) vsebujejo: število primerov

Operacijo delno financira Evropska Unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov 2007 – 2013, razvojna prioriteta 3. »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« prednostna usmeritev 3.3 »Kakovost, konkurenčnost in odzivnost visokega šolstva«.

bolniškega staleža, število koledarskih dni zadržanosti, skupine bolezni po diagnozah MKB 10, indekse bolniškega staleža, bolniški stalež po vzrokih zadržanosti, bolniški stalež za skrajšani delovni čas in dolgotrajne staleže, bolniški stalež po spolu. Na podlagi pridobljenih podatkov izračunamo kazalnike bolniškega staleža.

Anketiranje

Predstavljamo nekaj vrst možnih anket.

Anketa, ki pokriva tematiko zadovoljstva zaposlenih in omogoča redno spremljanje, npr. UL anketa, ki je že sestavljena in pripravljena za izvedbo na spletu.

Anketa z naslednjimi zaprtimi tipi vprašanj:

1. Z oceno od 1 do 10 opredelite vaše splošno zadovoljstvo pri delu.
2. Z oceno od 1 do 10 opredelite zadovoljstvo z naslednjimi vidiki dela:
    i. odnosi s sodelavci
    ii. odnosi z neposredno nadrejenim
    iii. odnosi z vodstvom članice/rektorata[1]
    iv. odnosi z rektoratom/članicami
    v. zadovoljstvo pri delu
    vi. usklajevanje dela s prostim časom in družino
    vii. doseganje ciljev pri delu
    viii. informiranje in obveščanje
    ix. možnosti in pogoji napredovanja
    x. nagrajevanjem
    xi. delovni pogoji
3. Z oceno od 1 do 10 opredelite stopnjo medsebojnega spoštovanja:
    i. med sodelavci
    ii. v odnosih z neposredno nadrejenimi
    iii. v odnosih z vodstvom članice/rektorata
    iv. v odnosih z rektoratom/članicami
    v. v odnosih s študenti
4. Z oceno od 1 do 10 opredelite stopnjo upoštevanja zaposlenih v procesih odločanja:
    i. Znotraj vašega delovnega kolektiva
    ii. Znotraj vaše organizacijske enote
    iii. Znotraj vaše članice/rektorata

[1] Znak »/« smo dodali za razlikovanje možnosti ankete, ločeno za članico in za rektorat; prva možnost je oblika anketnega vprašanja za zaposlene na članici, druga možnost pa za zaposlene na rektoratu - v tem primeru (1) odnosi z vodstvom članice in (2) odnosi z vodstvom rektorata.

Operacijo delno financira Evropska Unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov 2007 – 2013, razvojna prioriteta 3. »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« prednostna usmeritev 3.3 »Kakovost, konkurenčnost in odzivnost visokega šolstva«.

iv. Znotraj celotne UL

Anketa z naslednjimi odprtimi tipi vprašanj, ki se lahko uporabijo tudi pri intervjuju ali pogovoru:

1. Če bi vas vprašali, kako zadovoljni ste pri delu/v službi, na kaj vse bi pomislili?
2. Kako se počutite na vaši članici in kaj v vašem delovnem okolju najbolj vpliva na vaš zanos pri delu?
3. Katere težave opažate v zvezi z:
    i. odnosi s sodelavci,
    ii. odnosi z neposredno nadrejenim,
    iii. odnosi z vodstvom članice/rektorata,
    iv. odnosi z rektoratom/članicami,
    v. zadovoljstvom pri delu,
    vi. usklajevanjem dela s prostim časom in družino,
    vii. doseganjem ciljev pri delu,
    viii. možnostmi in pogoji napredovanja,
    ix. nagrajevanjem,
    x. z delovnimi pogoji?
4. Katere pozitivne vidike (prednosti, dobre značilnosti,…) prepoznate v zvezi z:
    i. odnosi s sodelavci,
    ii. odnosi z neposredno nadrejenim,
    iii. odnosi z vodstvom članice/rektorata,
    iv. odnosi z rektoratom/članicami,
    v. zadovoljstvom pri delu,
    vi. usklajevanjem dela s prostim časom in družino,
    vii. doseganjem ciljev pri delu,
    viii. možnostmi in pogoji napredovanja,
    ix. nagrajevanjem,
    x. delovnimi pogoji?
5. Kako zadovoljni ste z izvajanjem letnih razgovorov dekana oziroma neposredno nadrejenega? Kaj je v redu? Kaj ni? Kaj predlagate in zakaj?
6. Ali je informiranje in obveščanje ustrezno (e-pošta, oglasna deska ipd.) – kaj menite o tem? Kaj predlagate?
7. Katere so težave, potrebe organizacijske enote, v kateri delate? Zakaj, menite, je ta potreba izrazita in kaj predlagate kot možno rešitev?

Operacijo delno financira Evropska Unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov 2007 – 2013, razvojna prioriteta 3. »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« prednostna usmeritev 3.3 »Kakovost, konkurenčnost in odzivnost visokega šolstva«.

8. Katere pa so težave, potrebe vaše članice (oz. rektorata)? Zakaj je, po vašem mnenju, ta potreba izrazita in kaj predlagate kot možno rešitev?

Anketa, kombinirana z odprtimi tipi in zaprtimi tipi vprašanj (zgornja primera anket)

Ostale strukturirane oblike spremljanja zadovoljstva

Uporaba standardiziranih psiholoških vprašalnikov (uporaba vprašalnikov in interpretacija rezultatov posamezniku in kolektivu s strani psihologa/psihologov), kar doprinese k objektivnemu in veljavnemu merjenju zadovoljstva ter podobnih konstruktov.

Celovita storitev spremljanja zadovoljstva in podajanja povratne informacije o rezultatih, ki jo nudijo nekatera podjetja (zunanji izvajalci) in morebitni neodvisni notranji izvajalci. Zunanji izvajalci so primernejša izbira, ko je zaupanje v organizaciji nizko ali ko anonimno in transparentno zbiranje podatkov o zadovoljstvu ni možno.

Polstrukturirane in nestrukturirane oblike spremljanja zadovoljstva

Prednost polstrukturiranih in nestrukturiranih oblik spremljanja zadovoljstva se izkaže, kadar želimo proces pridobivanja informacij voditi le delno usmerjeno ali celo spontano in kadar nas zanimajo globlji skupinski ter individualni procesi, npr. prepričanja, doživljanja, predsodki, organizacijska kultura.

Fokusna skupina, ki v največji meri omogoča:

1. dodatne odgovore na izsledke predhodno izvedene anket(e), kar prinaša poglobljeni vpogled v tematiko ankete in podrobnejše informacije o zaznanih težavah,
2. identifikacijo značilnosti odnosov ter dinamike med zaposlenimi.

Pri tem orodju se za pridobivanje relevantnih rezultatov uporabljajo veščine izvajanja fokusnih skupin.

Predlogi in mnenja o zadovoljstvu, ki se zbirajo v nabiralniku, postavljenem na nevtralnem mestu, kar omogoča anonimnost.

Redna srečanja sodelavcev in na tej podlagi:

a. posredovanje ugotovitev, sklepov, predlogov na temo izboljšanja zadovoljstva zaposlenih vodstvu ter
b. predlaganje izboljšav na temo izboljšanja zadovoljstva zaposlenih, ki jih kolektiv lahko izvede sam.

Operacijo delno financira Evropska Unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov 2007 – 2013, razvojna prioriteta 3. »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« prednostna usmeritev 3.3 »Kakovost, konkurenčnost in odzivnost visokega šolstva«.

Izboljšani redni letni razgovori med neposredno nadrejenim in podrejenim, ki imata zaupen in iskren odnos. Redni letni razgovori, ki so zakonsko obvezni, se lahko nadgradijo z vzajemno izmenjavo povratne informacije o delu in odnosu.

Druge oblike spremljanja zadovoljstva zaposlenih, ki so dogovorjene med zaposlenimi znotraj članice in po presoji članice z ustrezno strokovno službo rektorata UL.

PREDLOGI PRIPOROČENIH UKREPOV

Izhodišče pri izvedbi ukrepov na članicah, rektoratu in ožjih organizacijskih enotah so rezultati spremljanja zadovoljstva s pomočjo orodij.

Ukrepe lahko predlaga katerikoli zaposleni oziroma katerakoli skupina zaposlenih. Rezultate je priporočeno obravnavati na sestankih delovnega kolektiva, akademskih zborih ipd. Za ukrepanje je odgovorno vodstvo. Glede ukrepov se naj vodstvo posvetuje s komisijo za kakovost in komisijo, odgovorno za kadrovske zadeve.

Priporočljivo je, da se uspešnost ukrepov spremlja več let, kar omogoča primerjavo skozi čas in sledenje spremembam.

Za uspešno spremljanje in izboljševanje zadovoljstva zaposlenih je ključno obveščati zaposlene o ugotovitvah spremljanja zadovoljstva in pri tem nastalih pobudah, ter predstaviti odzive vodstva na ugotovitve in pobude (predvidene korake v smeri izboljšav in povratno informacijo na predloge, ki jih ni mogoče ali pa ni smiselno uresničiti).

Nekateri predlagani primeri ukrepov:

1. Izobraževanja zaposlenih, kar doprinese k njihovemu strokovnemu in osebnostnemu razvoju.
2. Ustrezni in strokovno izvedeni selekcijski postopki v kadrovski službi, na osnovi kriterijev, ki izhajajo iz opisa dela na posameznem delovnem mestu, za izbiro najprimernejšega kandidata.
3. Uvajanje zaposlenih, ki se uporablja, ko zaposleni odhaja na drugo delovno mesto ali nastopa v določeno funkcijo ali pa se upokojuje. Pomeni predvsem to, da organizacija pripravlja posameznika, ki bo nadomestil tega zaposlenega, na prehod na njegovo delovno mesto. Pomembno je, da se ve, kdo bi naj nadomestil tega zaposlenega in da zaposleni sodeluje z njim kot mentor, s čimer mu skozi znanje in izkušnje svojega dela ter dela predhodnikov olajša prehod na novo delo. Vložek skozi izobraževanje zaposlenega za njegovo morebitno napredovanje razvija njegove potenciale in ga poglobljeno pripravlja na zahtevnejše delovno mesto. Postopki razpisovanja prostega delovnega mesta in

Operacijo delno financira Evropska Unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov 2007 – 2013, razvojna prioriteta 3. »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« prednostna usmeritev 3.3 »Kakovost, konkurenčnost in odzivnost visokega šolstva«.

transparentnost razpisnih postopkov so neodvisni od tega; v vsakem primeru mora potekati selekcija kadra tako, kot veleva zakon, in po razpisnih kriterijih za najprimernejšega kandidata za posamezno delovno mesto.
Sistem je možno uporabiti tudi pri prevzemanju funkcij (npr. pri bodočih predsednikih komisij). Morebitne bodoče člane določene komisije se lahko izobražuje na primer tako, da se jim predlaga redno obiskovanje sej komisij vsaj leto dni pred nastopom funkcije člana. Pri

tem je potrebno predhodno soglasje članov komisije o vključitvi novega udeleženca. Skozi to izkušnjo dobi udeleženec prve izkušnje z delom v komisiji in spoznava dinamiko dela ter dolžnosti komisije, kar gradi njegove delovne kompetence.

4. Uporaba močnih plati in sposobnosti posameznika pri delu (npr. na osnovi letnega razgovora). S tem se krepi osebni razvoj, kar je predpogoj za uspešno sodelovanje in timsko delo.
5. Razvoj zaposlenih se podpira in spodbuja z izobraževanji, mentorstvom, ustreznimi delovnimi nalogami ipd. Razvoj zaposlenih naj daje zaposlenim predvsem priložnosti za razvijanje lastnih veščin in sposobnosti, ki si jih želijo razvijati.
6. Prepoznavanje izboljšav in podajanje pozitivne povratne informacije ter priznanja - zaposleni doživijo otipljiv rezultat svojega truda in prizadevanj.
7. Uvajanje sistema nagrajevanja, ki je pripravljen na osnovi ocenjevanja delovne uspešnosti (npr. skozi obvezne letne razgovore), postavljanje ciljev in prepoznave motivacije za delo.
8. Vključevanje zaposlenih v sprejemanje odločitev. Mnogo zaposlenih je delu bolj predanih, ko sodelujejo pri pomembnih aktivnostih, so udeleženi pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo tudi na njih ter ko izkusijo, kako delo, ki ga opravljajo, izboljšuje življenja drugih ljudi.
9. Interni seminarji, na katerih se npr. v kratkem govoru predstavi lastna raziskovalna področja ali izjemne objave drugim znanstvenikom, študentom in zainteresiranim kolegom. S tem raziskovalci širijo znanje o svojih odkritjih, najdejo svoje nove sodelavce in udeležence raziskav, spoznajo mnenja občinstva, študentje spoznajo, kaj njihovi učitelji raziskujejo ipd.
10. Informacije se delijo odkrito. Ko vodje s svojimi sodelavci delijo informacije obsežno in odkrito, zaposleni občutijo, da so obravnavani kot eden ključnih delov organizacije in so delu zato bolj predani.
11. Zaposleni si sami postavljajo svoje delovne pogoje: odločitve o ravnovesju med delom in družino, lokacija dela, izberejo lahko svoje delovne naloge in prioritete znotraj zastavljenega cilja, ki ga sprejmejo in podpirajo.
12. Podporno okolje za opazne, visoko tvegane ideje z visokim potencialom za nagraditev. Npr. inovativne raziskovalce, ki dobijo projekt, se za čas trajanja projekta razbremeni pedagoških nalog, da lahko svoj polni čas namenijo ideji in inovaciji.
13. Omogočanje koriščenja instituta sobotnega leta. Smiselno je iskati načine za razbremenitev zaposlenega, ki odhaja na sobotno leto, in mu te razbremenitve omogočiti. Npr. posamezna članica lahko določila širša habilitacijska področja, tako da bo prerazporeditev pedagoškega dela lažja.
14. Ustvarjanje drugih vidikov podpornega okolja in priložnosti za timsko delo ter sodelovanje.

Operacijo delno financira Evropska Unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov 2007 – 2013, razvojna prioriteta 3. »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« prednostna usmeritev 3.3 »Kakovost, konkurenčnost in odzivnost visokega šolstva«.

Zaposlene naj se obvešča in seznani z izvajanimi ter izvedenimi ukrepi. Rezultate ukrepov je potrebno oceniti.

PREDVIDENI UČINKI:

1. Zaposleni občutijo, da so njihova prizadevanja in delo opaženi ter cenjeni
2. Zaposleni so bolj zavezani in pripadni organizaciji
3. Večja samozavest in s tem boljši prispevek posameznika k skupnim aktivnostim
4. Izboljšanje odnosov in povezanosti s sodelavci
5. Boljša organizacijska klima in zavedanje o kulturi kakovosti
6. Boljše uresničevanje poslanstva univerze in njene participacije v okolju

VELJAVNOST

Besedilo tega dokumenta se objavi na spletnih straneh Univerze v Ljubljani dne 1.6.2015 in s tem dnem stopijo v veljavo.

Datum: 1.6.2015
Številka: 821-4/2012

REKTOR

prof. dr. Ivan Svetlik

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih

Priloga 2: Metodološka pojasnila k vprašalniku o ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih

Operacijo delno financira Evropska Unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru operativnega programa razvoja človeških virov 2007 – 2013, razvojna prioriteta 3. »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« prednostna usmeritev 3.3 »Kakovost, konkurenčnost in odzivnost visokega šolstva«.