



## SAMOEVALVACIJSKO POROČILO

# NAČINI SPREMLJANJA DELA NA ANDRAGOŠKEM CENTRU SLOVENIJE

Andragoški center Slovenije  
2023

SAMOEVALVACIJSKO POROČILO

## NAČINI SPREMLJANJA DELA NA ANDRAGOŠKEM CENTRU SLOVENIJE

Avtorice: Jasmina Orešnik Cunja, mag. Karmen Rajar, dr. Tanja Možina

Strokovna sodelavka, ki je sodelovala pri pripravi anketnega vprašalnika: Neda Đorđević

Jezikovni pregled: Besedilo ni lektorirano

Objava: <https://kakovost.acs.si/knjizna-polica> in <https://www.acs.si/o-nas/kakovost-na-ac/presojanje-kakovosti/>

Kraj in čas izdaje: **Ljubljana, 2023**

## Vsebina

<b>1</b>	<b>POVZETEK</b> .....	4
<b>2</b>	<b>UVOD</b> .....	5
<b>3</b>	<b>METODOLOGIJA</b> .....	6
<b>4</b>	<b>REZULTATI SAMOEVALVACIJE</b> .....	8
4.1	RAVNI SPREMLJANJA DELA.....	8
4.1.1	Na katerih ravneh poteka spremljanje dela pri nalogah/projektih? .....	8
4.2	POGOSTOST SPREMLJANJA DELA.....	12
4.2.1	Kako pogosto poteka spremljanje dela pri nalogah/projektih? .....	12
4.3	NAČINI SPREMLJANJA DELA .....	14
4.3.1	Na kakšne načine poteka spremljanje dela pri nalogah/projektih? .....	15
4.3.2	Ali se za spremljanje dela uporabljajo IKT orodja?.....	21
4.3.3	Ali so obstoječi načini spremljanja dela ustrezni? .....	24
4.3.4	Kako bi lahko izboljšali učinkovitost spremljanja dela? .....	27
4.4	IZBOLJŠAVE DELOVNIH PROCESOV, POGOJEV, SODELOVANJA, DELOVANJA, UPRAVLJANJA, POSLOVANJA .....	30
4.4.1	Kako bi lahko izboljšali različne vidike kakovosti delovanja ACS?.....	30
4.5	UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNI RAZVOJ.....	36
4.5.1	Ugotovitve .....	36
4.5.2	Predlogi za izboljšave in razvoj .....	39
<b>5</b>	<b>PRILOGE</b> .....	45

# 1 POVZETEK

## Namen

V Letnem delovnem načrtu Andragoškega centra Slovenije (v nadaljevanju: ACS) za leto 2022 smo si kot del nalog Komisije za kakovost ACS zastavili izpeljavo samoevalvacije z namenom raziskati, kako zaposleni spremljamo lastno delo. Osredotočili smo se predvsem na ugotavljanje, na katerih ravneh, kako pogosto in s katerimi metodami zaposleni izvajajo to spremljanje. Zaposlene smo tudi spodbudili, da podajo svoje predloge in ideje, ki bi lahko prispevali k izboljšanju kakovosti delovnih pogojev, medsebojnega sodelovanja, organizacije dela, upravljanja, poslovanja in drugih aspektov delovanja ACS.

## Metodologija

Mnenja in stališča zaposlenih do obravnavanih vprašanj smo zbirali z metodo anketiranja. Anketni vprašalnik smo pripravili za izpolnjevanje v elektronski obliki v spletnem orodju 1ka<sup>1</sup>. Anketiranje zaposlenih je potekalo v obdobju od 5. do 16. decembra 2022. Na anketiranje se je odzvalo 29 od skupno 32 zaposlenih na ACS, kar je 90,6 % vseh zaposlenih v času anketiranja. 27 zaposlenih je anketni vprašalnik izpolnilo v celoti, 2 pa delno.

## Ugotovitve

Ugotovitve so v besedilu prikazane in v zaključnem delu strnjene v pet vsebinskih sklopov in sicer: (1) ravni spremljanja dela, (2) pogostost spremljanja dela, (3) načini spremljanja dela, (4) uporaba IKT pripomočkov pri spremljanju dela, (5) ustreznost obstoječih načinov spremljanja dela.

## Predlogi za izboljšave in razvoj

Predlogi za izboljšave so v zaključnem delu opredeljeni v šestih sklopih in sicer: (1) optimizacija delovnih procesov, (2) delovna obremenitev in fleksibilnost dela (3) kadrovska stabilnost in razvoj (4) izboljšanje načinov spremljanja delovnih procesov in rezultatov, (5) izboljšanje delovnih pogojev in zdravja pri delu, (6) notranji sistem kakovosti, (7) drugo.

---

<sup>1</sup> 1ka je odprtokodna aplikacija, ki omogoča storitev spletnega anketiranja. Razvoj poteka v Centru za družboslovno informatiko Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani.

## 2 UVOD

V Letnem delovnem načrtu Andragoškega centra Slovenije (v nadaljevanju: ACS) za leto 2022 smo si kot del nalog Komisije za kakovost ACS zastavili pripravo analize spremljanja našega dela.

Spremljanje dela je proces, v katerem zaposleni sistematično pregledujejo in ocenjujejo svoje delo, da bi ugotovili, kako dobro dosegajo načrtovane cilje oz. kazalnike uspešnosti. Ta proces je ključen za identifikacijo potencialnih izboljšav v različnih aspektih kakovosti dela. Metode spremljanja se razlikujejo glede na specifične delovne procese v ustanovi in naravo dela posameznika.

Naš cilj je bil razumeti, kako zaposleni v ACS spremljajo svoje delo na dnevni ravni in v daljših časovnih obdobjih.

Zato smo v Komisiji za kakovost ACS, v sodelovanju s svetovalko za kakovost, v novembru 2022 oblikovali vprašalnik. Namenjen je bil zbiranju mnenj zaposlenih o naslednjem:

- načinih in pogostosti spremljanja lastnega dela,
- potrebnih izboljšavah metod spremljanja,
- predlogih zaposlenih za izboljšanje kakovosti delovnih pogojev, sodelovanja, delovanja, upravljanja in poslovanja ter drugih vidikov delovanja ACS.

Čeprav je bila glavna naloga analize ugotoviti, kako zaposleni spremljajo svoje delo, so se vprašanja in odgovori zaposlenih deloma osredotočili tudi na to, kako ocenjujejo kakovost svojega dela.

V besedilu predstavljamo ugotovitve iz odgovorov zaposlenih, vključno z analizo, interpretacijo, skupnimi ugotovitvami in izluščenimi predlogi za izboljšave in razvoj.

### 3 METODOLOGIJA

#### Temeljni namen samoevalvacije

Z vprašalnikom smo želeli poizvedeti, kako zaposleni na ACS spremljajo svoje delo. Še posebej nas je zanimalo, na katerih ravneh, kako pogosto in na kakšne načine poteka spremljanje njihovega dela. V zadnjem sklopu pa smo zaposlene povprašali o njihovih predlogih in idejah, ki bi pripomogle k dvigu kakovosti delovnih pogojev, sodelovanja, delovanja, upravljanja, poslovanja ali kateregakoli drugega vidika delovanja ACS.

#### Vsebinski sklopi in vprašanja

Opredelili smo naslednje vsebinske sklope in vprašanja:

Preglednica 1: Vsebinski sklopi in samoevalvacijska vprašanja

VSEBINSKI SKLOPI	SAMOEVALVACIJSKA VPRAŠANJA
RAVNI SPREMLJANJA DELA	→ Na katerih ravneh poteka spremljanje dela pri nalogah/projektih?
POGOSTOST SPREMLJANJA DELA	→ Kako pogosto poteka spremljanje dela na ravni nalog/projektov?
NAČINI SPREMLJANJE DELA	→ Na kakšne načine poteka spremljanje dela pri projektih/nalogah?
	→ Ali se za spremljanje dela uporabljajo IKT orodja?
	→ Ali so obstoječi načini spremljanja dela ustrezni?
	→ Kako bi lahko izboljšali učinkovitost spremljanja kakovosti dela na ACS?
IZBOLJŠAVE DELOVNIH PROCESOV, POGOJEV, SODELOVANJA, DELOVANJA, UPRAVLJANJA, POSLOVANJA	→ Kako bi lahko izboljšali različne vidike kakovosti delovanja Andragoškega centra?

Samoevalvacijski načrt je v prilogi 1.

#### Vključeni subjekti

V anketiranje smo vključili vseh 32 strokovnih sodelavcev, ki so bili na ACS zaposleni v času anketiranja.

#### Uporabljene metode, uporabljen instrumentarij in testiranje

Mnenja in stališča zaposlenih do obravnavanih vprašanj smo zbirali z metodo anketiranja. Anketni vprašalnik (v prilogi 2) smo pripravili za izpolnjevanje v elektronski obliki v spletnem orodju 1ka<sup>2</sup>. Testiranje vprašalnika so opravile članice Komisije za kakovost v času od 24. do 28. novembra 2022. Namen

<sup>2</sup> 1ka je odprtokodna aplikacija, ki omogoča storitev spletnega anketiranja. Razvoj poteka v Centru za družboslovno informatiko Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani.

testiranja je bil odkriti in odpraviti morebitne metodološke napake in nedoslednosti ter odpraviti vsebinske pomanjkljivosti.

### Zbiranje podatkov

Anketiranje zaposlenih je potekalo v obdobju od 5. do 16. decembra 2022.

### Odziv vključenih na anketiranje

Na anketiranje se je odzvalo 29 od skupno 32 zaposlenih na ACS, kar je 90,6 % vseh zaposlenih v času anketiranja. 27 zaposlenih je anketni vprašalnik izpolnilo v celoti, 2 pa delno.

## 4 REZULTATI SAMOEVALVACIJE

### 4.1 RAVNI SPREMLJANJA DELA

Na ACS strokovni sodelavci opravljajo različne naloge in so vpeti v različne domače in mednarodne projekte. Osnovna dejavnost zavoda, osnovne in posebne naloge so smiselno tematsko in razvojno zaokrožene v štiri središča:

- Središče za raziskave in razvoj,
- Središče za svetovanje in vrednotenje,
- Središče za kakovost in izobraževanje ter
- Promocijsko in informacijsko središče.

Za poslovno, organizacijsko, administrativno in informacijsko podporo je zadolžena Služba za podporo, ki jo vodi direktorica. Določene storitve za zavod opravljajo zunanji pogodbeni izvajalci.

Področja dela zaposlenih so zelo različna. Naloge, ki jih opravljajo, so vezane na andragoško usposabljanje in spopolnjevanje, informiranje, kakovost, neformalno učenje, ozaveščanje, pismenost, podpora sistemu, raziskovanje, svetovanje in vrednotenje.

#### 4.1.1 Na katerih ravneh poteka spremljanje dela pri nalogah/projektih?

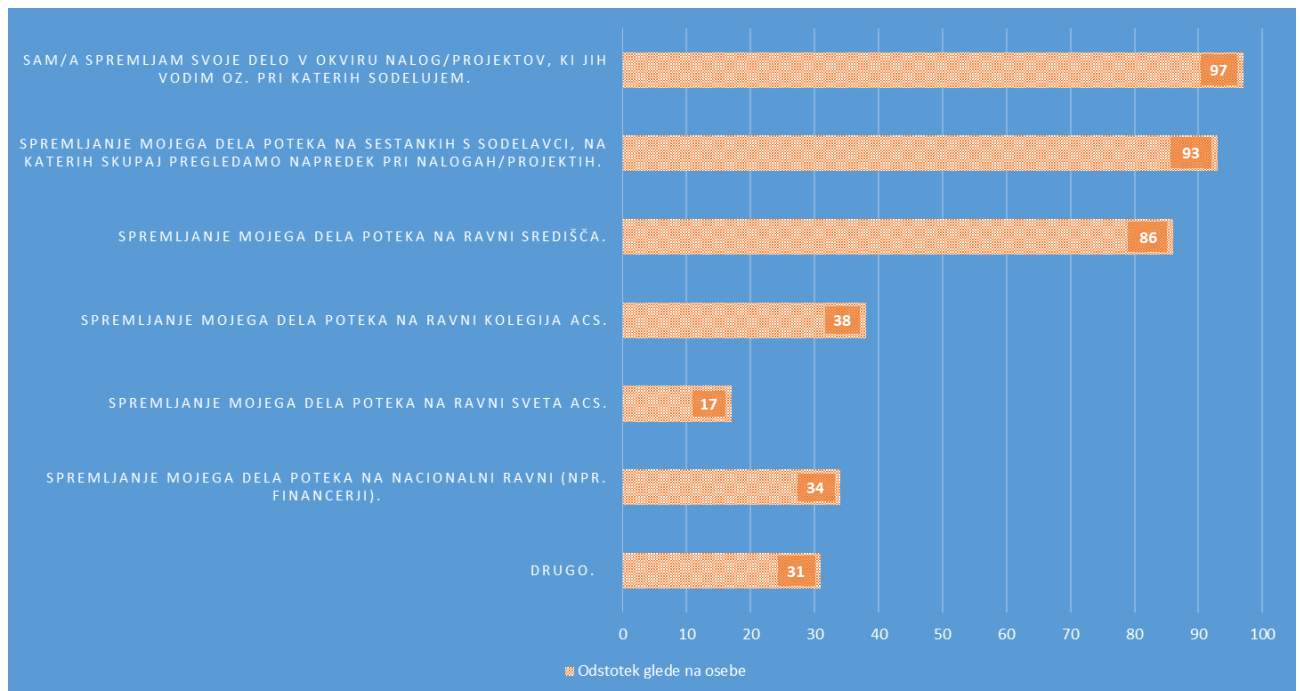
Pri spremljanju gre za (bolj ali manj) načrten in sistematičen proces zbiranja podatkov in informacij o uresničevanju aktivnosti, nalog, projektov, dejavnosti ipd. – z namenom, da ugotovljamo, ali se približujemo željenim ciljem.

Z vidika ravni, na katerih lahko poteka spremljanje dela, smo se pri oblikovanju vprašalnika za zaposlene osredotočili na naslednje ravni:

- samostojno spremljanje dela v okviru nalog/projektov, ki jih zaposleni vodi oz. pri katerih sodeluje;
- spremljanje dela zaposlenega na sestankih s sodelavci (skupen pregled napredka pri nalogah/projektih);
- spremljanje dela zaposlenega na ravni središča;
- spremljanje dela zaposlenega na ravni kolegija ACS;
- spremljanje dela zaposlenega na ravni Sveta ACS;
- spremljanje dela zaposlenega na nacionalni ravni (npr. financerji);
- druge ravni spremljanja.



Slika 1: Ravni, na katerih strokovni sodelavci na ACS spremljajo svoje delo pri nalogah/projektih, ki jih vodijo oz. v katerih sodelujejo (N=29)



Vir: Rezultati vprašalnika o samooceni spremljanja dela zaposlenih na ACS, 2022

Slika 1 prikazuje, da spremljanje dela pri nalogah/projektih, ki jih vodijo oz. v katerih sodelujejo zaposleni, poteka na različnih ravneh. V prvi vrsti zaposleni sami spremljajo svoje delo z namenom sprotnega reševanja morebitnih težav ter vpeljevanja potrebnih ukrepov in izboljšav. Samo en zaposleni je ocenil, da ne spremlja svojega dela v okviru nalog/projektov, ki jih vodi oz. pri katerih sodeluje.

Spremljanje dela zaposlenega poteka tudi na sestankih s sodelavci, na katerih skupaj pregledajo napredek pri nalogah/projektih. 93 % vprašanih ocenjuje, da spremljanje njegovega dela poteka na tak način. 86 % zaposlenih meni, da spremljanje njegovega dela poteka na ravni središča. 38 % vprašanih ocenjuje, da spremljanje njegovega dela poteka na ravni kolegija ACS, 34 % na nacionalni ravni (npr. financerji). Najmanj zaposlenih ocenjuje, da spremljanje njihovega dela poteka na ravni Sveta ACS (17%).

Pri dveh odgovorih, in sicer, da spremljanje njihovega dela poteka na ravni središča in da spremljanje dela poteka na ravni kolegija ACS, so sodelavci imeli tudi možnost pojasniti, na kakšen način pri tem sami sodelujejo. Zaposleni so zapisali, da na ravni središča:

- na pokolegijih redno ali občasno poročajo o opravljenih nalogah (8 odgovorov):
  - *Na pokolegijih občasno evalviramo dejavnosti. Redko pa so naša srečanja posvečena izključno evalvaciji, morda le po odmevnejših promocijskih in strokovnih dogodkih.*
  - *V skoraj vseh nalogah delujemo timsko, zato se na tedenskih srečanjih PIS pogovarjamo o nalogah - v ospredju so aktualne - in drugih vidikih (npr. nabave in drugi stroški).*

- *Na pokolegijih občasno poročam o realizaciji svojih nalog.*
  - *Pregled opravljenih nalog na pokolegijih.*
  - *Pokolegij.*
  - *Spremljanje poteka na način poročanja o opravljenih nalogah.*
  - *Mesečno poročanje vodji središča.*
  - *Predstavitve rezultatov.*
- imajo pogovore z vodjo in/ali kolegi v središču (7 odgovorov):
    - *Pogovor z vodjo.*
    - *Z vodjo pregledamo stanje na nalogah, se pogovorimo, če so kje težave pri realizaciji in iščemo skupne rešitve.*
    - *S povratno informacijo pri predstavitvi dela. Debate.*
    - *Pri kolegicah povprašam za povratno informacijo.*
    - *Z vodjo središča in s kolegi iz središča, ko v projektu sodeluje več sodelavcev - skupni sestanki in poročanje.*
    - *Za določene naloge se srečujemo s sodelavkami in pregledamo potek nalog in s tem tudi pregled našega dela.*
    - *Projektne srečanja.*
  - pripravljajo poročila o realizaciji nalog (2 odgovora):
    - *Občasno pripravljam poročila vodji središča glede realizacije nalog za poročanje na kolegiju.*
    - *Podatke vpisujemo v mesečna poročila in pri tem drug drugemu pomagamo s podatki.*

Na ravni središč zaposleni za namene spremljanja svojega dela opravijo poleg poročanj o opravljenih nalogah na pokolegijih, tudi pogovore z vodjo in/ali kolegi v središču, kjer pridobijo povratno informacijo o svojem delu ter pripravljajo poročila o realizaciji nalog.

Med pojasnili so strokovni sodelavci zapisali tudi da:

- na ravni enega središča uporabljajo skupno Excel preglednico, kamor vnašajo realizacijo posameznih aktivnosti znotraj naloge (3 odgovori):
  - *V središču spremljanje poteka na različne načine. V skupni rabi na IKSu imamo skupno excelovo preglednico, v katero v začetku leta jaz kot vodja vnesem vse tekoče naloge in njihove nosilce, potem pa sodelavci sami spremljajo realizacijo, meni kot vodji, pa je njihovo spremljanje podlaga za pripravo rednih mesečnih poročil na ravni kolegija. V primeru odstopanj od načrtanih aktivnosti po mesecih je to tudi podlaga, da se pogovorimo in se dogovorimo za potrebne spremembe načrtov. Excelova preglednica je tudi zame pripomoček, za spremljanje lastnega dela na nalogah, ki jih vodim oz. na njih sodelujem.*
  - *Za namen spremljanja poteka dela imamo na ravni središča vzpostavljeno skupno excel preglednico, v katero vnašamo realizacijo posameznih aktivnosti znotraj temeljnih nalog.*
  - *Vzpostavljeno imamo tabelo za vsebinski operativni načrt po mesecih, kamor za svoje naloge vpišem kaj je načrtovano in kdaj je bilo realizirano.*

Skupna Excel preglednica zaposlenim v središču služi temu, da sami spremljajo realizacijo nalog, vodji pa je njihovo spremljanje podlaga za pripravo rednih mesečnih poročil na ravni kolegija.

Pojasnila, kako zaposleni sodelujejo pri spremljanju dela, ki poteka na ravni kolegija ACS, se razlikujejo glede na to, ali so le-ti v vlogi člana kolegija ali pa pripravijo oz. poročajo vodji o realiziranih nalogah za potrebe kolegija.

Strokovni sodelavci, ki so člani kolegija sodelujejo tako, da (4 odgovori):

- *Vodja središča povzame stanje/trende direktorici.*
- *O osebnih prizadevanjih in tistih na ravni središča poročam na rednih 1-2-mesečnih poročanjih, včasih - ko so aktualne večje naloge, kot sta TVU in LPOIO - pa tudi na »navadnih« sejah.*
- *Kot vodja enkrat mesečno na kolegiju poročam o poteku dela v središču, to je na nek način tudi spremljanje mojega dela kot vodje. Na kolegiju spremljanje mojega dela in dela središča poteka tudi redno, na vsakem kolegiju vodje poročamo o rednem poteku dela, morebitnih težavah.*
- *ACS E-novičke.*

Ostali strokovni sodelavci pripravljajo oz. poročajo vodji središča za potrebe kolegija (3 odgovori):

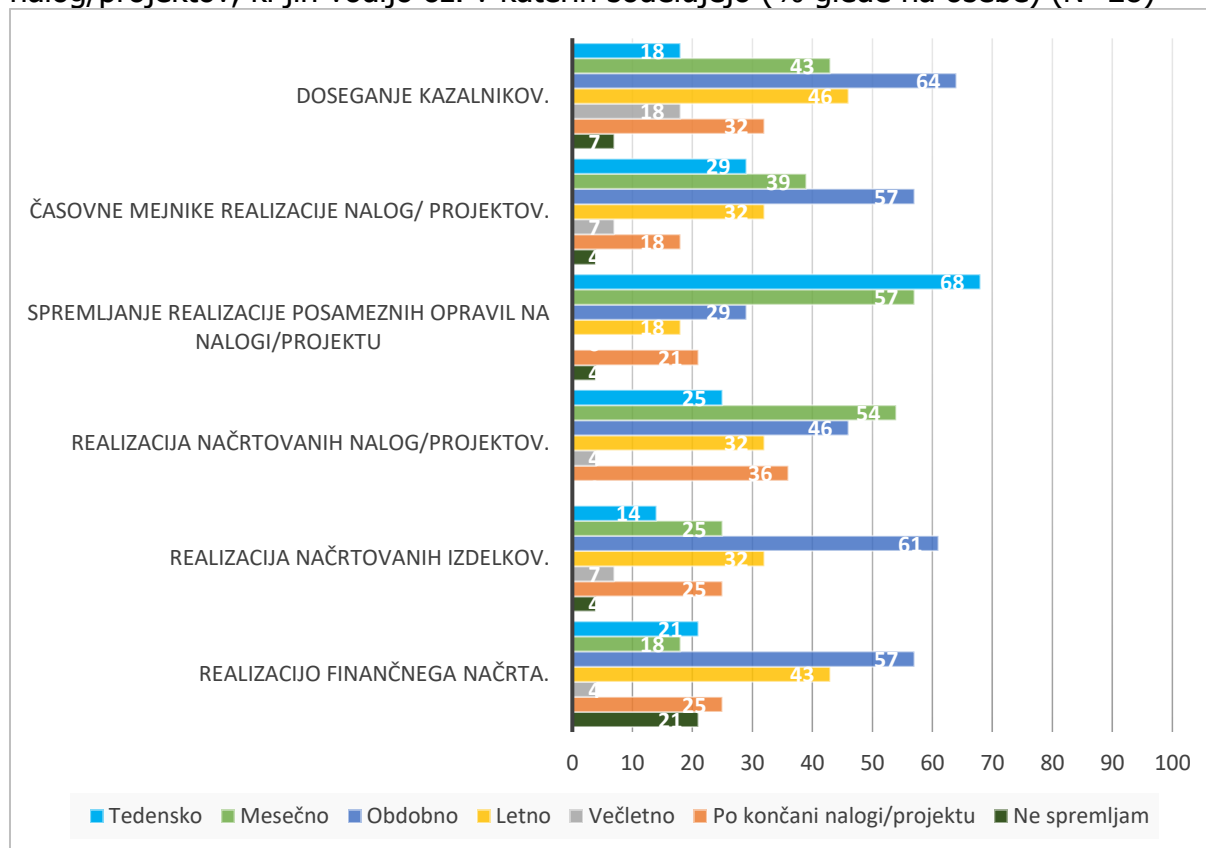
- *Za posamezna obdobja oz. občasno za vodjo središča pripravimo pregled realizacije aktivnosti (na ravni posamezne naloge).*
- *Se poročam.*
- *Ob t.i. poročanju je priložnost, da evalviram svoje delo.*
- *Mesečna poročanja.*

Med druge ravni, na katerih zaposleni spremljajo svoje delo pri nalogah/projektih, ki jih vodijo oz. v katerih sodelujejo, so zaposleni navedli posvet z različnimi kolegicami glede posameznih aktivnosti (2), lahko neposredno posvet z direktorico, ko je ta vključena v projekt, posvet s finančno-administrativnim osebjem, recenzija v znanstveni publikaciji (2), poročanje v okviru Poročila o delu ACS (2), ki ga spremlja tudi financer ACS. Ena od ravni je tudi sprotne povratne informacije o delu, npr. na izobraževanjih povratna informacija udeležencev na predavanju/delavnico.

## 4.2 POGOSTOST SPREMLJANJA DELA

### 4.2.1 Kako pogosto poteka spremljanje dela pri nalogah/projektih?

Slika 2: Pogostost spremljanja posameznih vidikov spremljanja dela zaposlenih na ravni nalog/projektov, ki jih vodijo oz. v katerih sodelujejo (% glede na osebe) (N=28)



Vir: Rezultati vprašalnika o samooceni spremljanja dela zaposlenih na ACS, 2022

Spremljanje dela na ACS poteka v različnih časovnih obdobjih in v različnih fazah (realizacija posameznih opravil, realizacija nalog, realizacija projektov, doseganje kazalnikov, realizacija finančnega načrta ipd.).

Iz slike 2 lahko vidimo, da 68 % zaposlenih tedensko spremlja realizacijo posameznih opravil na nalogi oz. projektu (npr. na podlagi podrobnejšega operativnega načrta, seznama opravil, opomnika, ipd.). Na tedenski ravni zaposleni spremljajo tudi časovne mejnike realizacije nalog oz. projektov (29 %), realizacijo načrtovanih nalog oz. projektov (npr. izvedeno usposabljanje/ spopolnjevanje, izvedba strokovnega/promocijskega dogodka, izvedba fokusnih skupin, priprava strokovnih podlag, itd.) (25 %), realizacijo finančnega načrta (21 %) in doseganje kazalnikov (18 %). Najmanj zaposlenih tedensko spremlja realizacijo načrtovanih izdelkov (npr. poročila, publikacije, IKT orodja, novi programi itd.) (14 %).

Na mesečni ravni dobra polovica zaposlenih spremlja realizacijo posameznih opravil na nalogi oz. projektu (57 %) in realizacijo načrtovanih nalog oz. projektov (54 %). Mesečno pa zaposleni spremljajo tudi doseganje kazalnikov (43 %), časovne mejnike

realizacije nalog/projektov (39 %), realizacijo načrtovanih nalog (25 %) in realizacijo finančnega načrta (18 %).

Po pogostosti največ zaposlenih spremlja svoje delo na ravni nalog/projektov, ki jih vodijo oz. v katerih sodelujejo, obdobjno. Več kot 60 % zaposlenih na tak način spremlja doseganje kazalnikov (64 %) in realizacijo načrtovanih izdelkov (61 %). Malo manj, vendar še vedno več kot polovica (57 %) jih spremlja časovne mejnike realizacije nalog/projektov in realizacijo finančnega načrta. 46 % zaposlenih obdobjno spremlja tudi realizacijo načrtovanih nalog/projektov. Malo manj kot tretjina zaposlenih (29 %) pa v posameznih obdobjih spremlja realizacijo posameznih opravil na nalogi/projektu.

Letno malo manj kot polovica zaposlenih spremlja doseganje kazalnikov (46 %) in realizacijo finančnega načrta (43 %), 32 % jih na letni ravni spremlja tudi časovne mejnike realizacije nalog/projektov, realizacijo načrtovanih nalog/projektov in realizacijo načrtovanih izdelkov.

Ker večina nalog poteka letno, je razumljivo, da nihče od zaposlenih ne spremlja realizacije posameznih opravil na nalogi/projektu večletno. 18 % zaposlenih večletno spremlja doseganje kazalnikov (tukaj so zaposleni najverjetneje odgovarjali z vidika dolgoročnega spremljanja kazalnikov v letnem delovnem načrtu/poročilu za osnovne naloge ACS ter tudi za večletne projekte, kot so ESS projekti, mednarodni projekti, ki trajajo več kot leto dni).

Po končani nalogi/projektu največ zaposlenih spremlja realizacijo načrtovanih nalog/projektov (36 %) in doseganje kazalnikov (32 %). Četrtnina zaposlenih po končani nalogi/projektu spremlja tudi realizacijo načrtovanih izdelkov in pa realizacijo finančnega načrta. Malo manj pa jih spremlja tudi realizacijo posameznih opravil na nalogi/projektu (21 %) in časovne mejnike realizacije nalog/projektov (18 %).

Iz grafa je razvidno, da ni zaposlenega, ki ne bi spremljal realizacije načrtovanih nalog/projektov. Pri ostalih vsebinah spremljanja dela zaposlenih so posamezniki, ki posameznih vsebin ne spremljajo. Največji delež jih je pri spremljanju finančne realizacije načrta (21 %), kar je smiselno, saj to ne sodi med naloge oz. dela, ki jih opravljajo vsi zaposleni.

Pri možnosti vpisa pod drugo smo dobili tudi odgovor »intuicija«. Ker poleg ni bilo zapisanega tudi pojasnila, iz samega odgovora ni čisto razvidno, ali je s tem mišljena časovna ali vsebinska dimenzija pri spremljanju svojega dela.

### 4.3 NAČINI SPREMLJANJA DELA

V tem delu samoevalvacije smo se osredotočili na različne načine spremljanja dela sodelavcev ACS pri nalogah/projektih, njihovih delovnih zadolžitvah ipd. Ko smo pripravljali vprašalnik za zaposlene o tej tematiki, smo se zavedali, da na ACS uporabljamo različne načine sprotnega spremljanja našega dela, pri čemer pa so nekateri načini enotni za vse sodelavce, saj so opredeljeni že z načinom vodenja nalog/projektov, ki jih izvajamo na ACS (npr. poročanje o realizaciji nalog iz Letnega delovnega načrta, poročanje v ESS projektih, mednarodnih projektih ipd.).

Pod spremljanje dela razumemo pridobivanje in spremljanje kvantitativnih in kvalitativnih podatkov o poteku dela pri posamezni nalogi/projektu, za katero/ga je zadolžen posamezen zaposleni na ACS, spremljanje podatkov o napredku dela ter o realizaciji (rezultatih) pri posamezni nalogi/projektu. Te podatke pa potem primerjamo s postavljenimi cilji – kazalniki, ki so načrtani pri posameznih nalogah – v letnem delovnem načrtu, v projektnem načrtu ipd. Končni rezultat spremljanja dela je nadzor nad realizacijo dela in doseganjem načrtanih ciljev pri posameznih nalogah/projektih.

Svoje delo spremljajo vsi zaposleni, čeprav morda zavedanje o tem, da gre za spremljanje lastnega dela, kdaj niti ni prisotno. Spremljamo namreč lahko npr. izvajanje izobraževalnih programov, realizacijo vsebinskih nalog, izvedbo projektov, realizacijo načrtovanih dejavnosti ipd. – seveda pa je to odvisno tudi od tega, na katerem delovnem mestu smo zaposleni.

Poleg individualnega spremljanja delo zaposlenega spremljajo tudi vodje štirih organizacijskih enot ter vodstvo organizacije, občasno tudi člani strokovnega sveta in člani Sveta zavoda. Delo zaposlenih spremljajo tudi zunanji sodelavci (tak primer so npr. evalvacijski pogovori po zaključenih projektih ali po izvedenih usposabljanjih...), spremljajo nas tudi udeleženci naših izobraževanj (evalvacijski vprašalniki ob zaključku usposabljanj ali projektov, evalvacijski pogovori ipd.) in tudi vse partnerske organizacije, s katerimi sodelujemo.

V nadaljevanju prikazujemo odgovore zaposlenih ACS na vprašanja:

- o načinih spremljanja dela zaposlenih ACS pri nalogah/projektih;
- o tem, ali pri spremljanju svojega dela uporabljajo IKT orodja, pripomočke;
- o tem, ali zaposleni menijo, da so obstoječi načini spremljanja dela ustrezni ter
- o predlogih zaposlenih, kako bi lahko izboljšali učinkovitost spremljanja dela na ACS.

#### 4.3.1 Na kakšne načine poteka spremljanje dela pri nalogah/projektih?

Da bi dobili posnetek stanja o tem, kako na ACS poteka spremljanje dela posameznika, smo zaposlene ACS v anketi vprašali, na kakšne načine poteka spremljanje njihovega dela pri nalogah/projektih, ki jih vodijo oz. v katerih sodelujejo. Anketiranci so morali v naboru enajstih podanih možnosti odgovora označiti ustrezen odgovor, pri čemer je bilo možnih več odgovorov. Eden od ponujenih odgovorov je bil Drugo, pri čemer smo jih v primeru izbire tega odgovora prosili, da napišejo, kaj. Na vprašanje je odgovorilo 27 zaposlenih.

Preglednica 2: Načini, na katere poteka spremljanje dela zaposlenih pri nalogah/projektih, ki jih vodijo oz. v katerih sodelujejo (N=27)

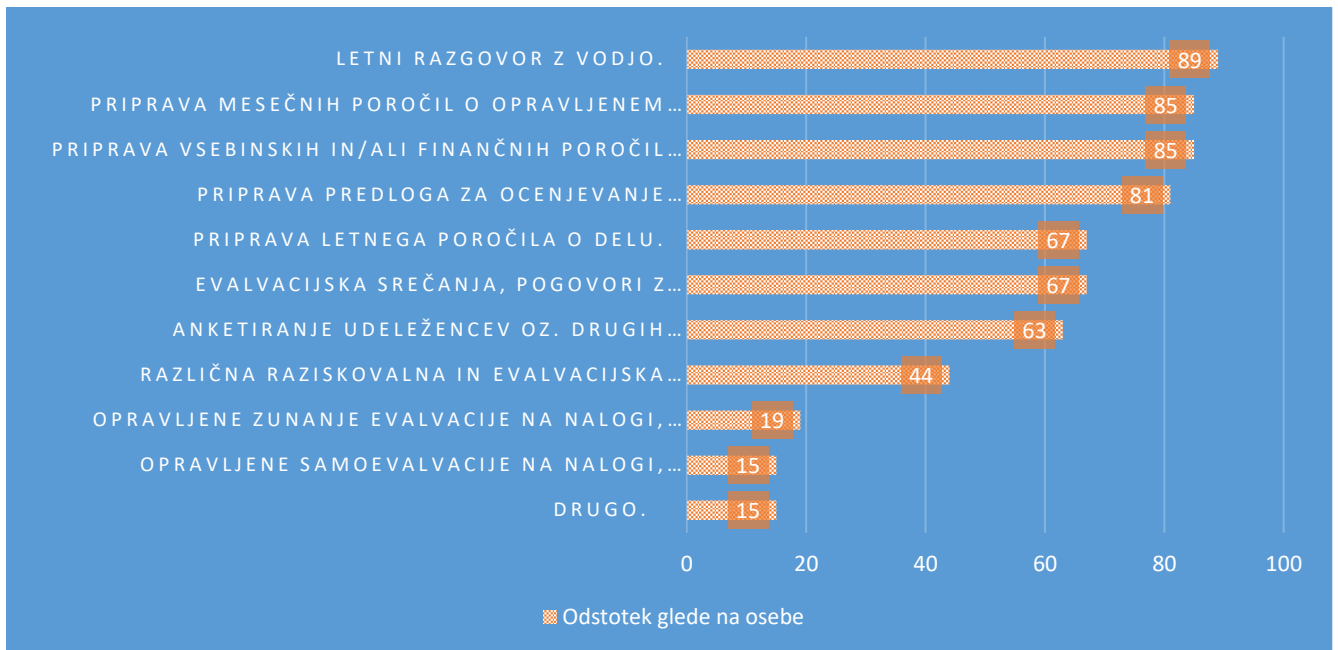
	Frekvenca	Odstotek glede na osebe	Odstotek glede na odgovore
Priprava vsebinskih in/ali finančnih poročil za naloge, projekte.	23	85	14
Anketiranje udeležencev oz. drugih deležnikov (npr. spremljanje zadovoljstva (in drugih vidikov kakovosti) po izpeljanem spopolnjevanju/ usposabljanju, dogodku za strokovno in širšo javnost, sestanku oz. delovnem srečanju, fokusni skupini ipd.).	17	63	10
Evalvacijska srečanja, pogovori z različnimi deležniki.	18	67	11
Priprava mesečnih poročil o opravljenem delu na domu.	23	85	14
Priprava predloga za ocenjevanje trimesečne delovne uspešnosti.	22	81	13
Priprava Letnega poročila o delu.	18	67	11
Letni razgovor z vodjo.	24	89	14
Različna raziskovalna in evalvacijska poročila, statistične analize na ravni nalog, projektov, zavoda.	12	44	7
Opravljenе zunanje evalvacije na nalogi, projektu, zavodu.	5	19	3
Opravljenе samoevalvacije <sup>3</sup> na nalogi, projektu, zavodu.	4	15	2
Drugo: (Prosimo, vpišite.)	4	15	2
<b>SKUPAJ</b>	<b>170</b>		<b>100</b>

Vir: Rezultati vprašalnika o samooceni spremljanja dela zaposlenih na ACS, 2022

Razporeditev odgovorov zaposlenih glede na izbor možnih načinov spremljanja in glede na delež odgovorov glede na vse zaposlene, ki so odgovorili na vprašanje, je razvidna tudi iz slike 3 na naslednji strani.

<sup>3</sup> Samoevalvacijo razumemo kot celovit postopek, v katerem organizacija (lahko tudi delovna skupina, skupina zaposlenih itd.) sama presodi/oceni posamezen vidik kakovosti svojega dela. Ključno je, da ob samoevalvaciji pripravimo tudi tim. samoevalvacijsko poročilo, v katerem zapišemo, kaj in zakaj smo presojali v postopku samoevalvacije, kako smo presojanje izpeljali, kaj smo pri tem ugotovili in kaj je mogoče sklepati/povzeti iz zbranih ugotovitev.

Slika 3: Načini, na katere poteka spremljanje dela zaposlenih pri nalogah/projektih, ki jih vodijo oz. v katerih sodelujejo, prikazani po pogostosti odgovorov glede na osebe (N=27)



Vir: Rezultati vprašalnika o samooceni spremljanja dela zaposlenih na ACS, 2022

**Najpogostejši odgovori** zaposlenih na ACS na vprašanje o načinih, na katere poteka spremljanje dela zaposlenih pri nalogah/projektih, ki jih vodijo oz. v katerih sodelujejo, **so naslednji štiri** (izbrala jih je večina oz. več kot 80 odstotkov vseh 27 zaposlenih, ki so odgovarjali na vprašanje):

- letni razgovor z vodjo (24 odgovorov oz. 98 %),
- priprava vsebinskih in/ali finančnih poročil za naloge, projekte (23 odgovorov, kar predstavlja 85 %),
- priprava mesečnih poročil o opravljenem delu na domu (23 odgovorov oz. 85 %) ter
- priprava predloga za ocenjevanje trimesečne delovne uspešnosti (22 odgovorov ali 81 %).

Pri vseh naštetih načinih spremljanja dela gre za skupne, enotne oz. »sistemske« pristope (s tem mislimo na to, da so ti pristopi vpeljani na ravni ustanove), s katerimi zaposleni vsebinsko (v primeru vodenja oz. sodelovanja pri projektih/nalogah pa tudi finančno) poročajo o izvajanju načrtovanih nalog. Kot sistemske bi jih lahko opredelili tudi zato, ker je njihova narava takšna, da je struktura, kako posamezni zaposleni, vodje oz. vodstvo s temi načini poročajo, predvidena vnaprej, enako so vnaprej predvidena časovna obdobja za spremljanje dela.

Letni razgovor z vodjo (24 odgovorov) je pravzaprav pričakovan pogost odgovor v zvezi s spremljanjem dela zaposlenih pri nalogah/projektih, ki jih vodijo oz. v katerih sodelujejo, saj ga opravijo vsi zaposleni. Eden od namenov letnega razgovora je tudi



pregled nad realizacijo načrtovanih nalog v preteklem letu, da bi učinkoviteje načrtovali naloge za prihodnje obdobje, tako da je tako visok odstotek pri tem odgovoru na nek način logičen.

Priprava vsebinskih in/ali finančnih poročil za naloge, projekte (23 odgovorov) je način spremljanja dela, ki je ključen tudi z vidika našega poročanja financerjem in Svetu zavoda ACS. Na ACS pripravljamo več vrst vsebinskih in finančnih poročil – odvisno od posamezne naloge, kamor se ta umešča oz. od financerja posamezne naloge, pri čemer je potrebno poudariti, da imajo različni financerji nalog tudi različne zahteve glede samega spremljanja oz. poročanja o realizaciji. Pripravljamo npr. letno poročilo o delu (časovno se pripravlja polletno ter letno poročilo o delu), ESS poročila (običajno gre pri teh poročilih za vsebinsko poročanje na 3 mesece ter letno poročanje; finančno poročanje je seveda pogostejše, saj je to potrebno zaradi izplačil ESS sredstev) ter poročila o poteku in realizaciji mednarodnih in drugih projektov. Vsa ta poročila imajo vnaprej predvideno strukturo, ki smo jo dolžni upoštevati in vplivajo tudi na načine našega spremljanja dela in poročanja o doseganju načrtovanih ciljev oz. kazalnikov. Pri tovrstnem spremljanju gre torej glede na časovna obdobja večinoma za dolgoročno spremljanje, ki hkrati predstavlja končno realizacijo nalog, projektov in oceno doseganja načrtovanih kazalnikov.

Priprava mesečnih poročil o opravljenem delu na domu (23 odgovorov) je tudi eden od načinov, ki smo ga na ACS vpeljali med časom Covid-19, ko smo tudi zaposleni ACS zaradi zaprtja javnega življenja svoje delo opravljali od doma. Zaposleni poročilo za vsak dan, ko delo opravljamo na domu, zapišemo kratek opis opravljenih delovnih nalog in ga pripravljamo sproti. Predstavlja dober način sprotnega spremljanja lastnega dela, saj se zaradi rednosti izpolnjevanja inštrumenta v posameznih zapisih zaposlenih ne izgubijo posamezne aktivnosti, ki morda niso planirane, so pa kljub temu bile opravljene. Gre torej za način sprotnega spremljanja opravljenega dela (tudi napredka pri posameznih nalogah/projektih), ki jih imamo vpeljane na centru. Obdobje Covid-19 je v center prineslo povečano zaupanje v delo na domu, tako kot nasploh v širši družbi.

Zaposleni na ACS na podlagi Pravilnika o redni delovni uspešnosti v ACS, katerega podlaga je Zakon o sistemu plač v javnem sektorju ((Uradni list RS, št. 56/02 z dne 28. 6. 2002) vsake tri mesece pripravimo predlog za ocenjevanje trimesečne delovne uspešnosti (22 odgovorov), ki je podlaga za pridobitev ocene s strani vodje. Ocena pa je potem podlaga za izplačilo trimesečne delovne uspešnosti javnih uslužbencev. Razumljivo je torej, da zaposleni ob pripravi tega dokumenta na podlagi vnaprej opredeljenih kriterijev razmislimo o naših dosežkih v preteklem obdobju treh mesecev, o opravljenem delu in rezultatih. Vnaprej opredeljeni kriteriji so razvrščeni v pet kategorij, znotraj katerih je umeščenih cela vrsta posameznih meril, s katerimi si zaposleni pomagamo pri tem, ko opredeljujemo oz. samoocenjujemo svojo delovno uspešnost.

**Zaposleni so med drugimi načini**, na katere poteka spremljanje dela zaposlenih pri nalogah/projektih, ki jih vodijo oz. v katerih sodelujejo, v več kot dveh tretjinah odgovorov glede na vse, ki so odgovorili na anketo, **izbrali še naslednje tri načine spremljanja dela:**

- Priprava Letnega poročila o delu (18 odgovorov oz. 67 %)

Ta način spremljanja dela vsebinsko sicer sodi med pripravo vsebinskih in/ali finančnih poročil za naloge, projekte, vendar smo ga pri pripravi vprašalnika vseeno navedli posebej. Kot smo pisali že zgoraj, je narava inštrumenta, kot je npr. letno delovno poročilo, v tem, da se naše delo spremlja na daljši rok, in sicer pripravljamo polletno in letno poročilo o našem delu.

Letno poročilo o delu zajema naslednje vrste nalog: osnovno dejavnost, osnovne naloge, posebne naloge, tržne naloge, različne vrste projektov (Projekti Evropskega socialnega sklada (od leta 2024 bodo to projekti Evropske kohezijske politike, mednarodni projekti).

Zaposleni na ACS pa vsi neposredno ne sodelujejo pri pripravi letnega poročila o delu, saj je to poročilo namenjeno vsebinskemu poročanju po nalogah, ki so financirane iz letnega proračuna centra, za katerega sredstva se črpajo iz proračuna našega pristojnega ministrstva. Na ACS imamo na primer precejšnje število sodelavcev, ki so zaposleni na ESS projektih, kar vpliva na to, da svoje delo spremljajo z drugačnimi poročili in na drugačna časovna obdobja. Poročanje poteka v sodelovanju, odgovorna za pripravo poročila sta vodja središča in vodja naloge oz. projekta. Kadar na nalogi ali projektu sodeluje več sodelavcev, včasih tudi več sodelavcev iz več različnih središč, se poročilo pripravi v sodelovanju, vsak pripravi zapis za aktivnosti, ki so njegova odgovornost.

Sodelavci iz skupnih služb o svojem delu ne poročajo neposredno v letnem poročilu o delu, ampak na druge načine. Tako ne preseneča, da vsi zaposleni, ki so odgovarjali na vprašanje, niso izbrali tega odgovora kot načina spremljanja kakovosti; izbralo ga je 67 % anketiranih.

- Evalvacijska srečanja, pogovori z različnimi deležniki (18 odgovorov oz. 67 %)

Pri tovrstnem načinu spremljanja kakovosti dela gre za to, da si vnaprej pripravimo nabor vprašanj ali opomnik, s pomočjo katerega izpeljemo vodeni pogovor npr. z udeleženci ob koncu izvedbe izobraževanja. Vsebina vprašanj se lahko (v primeru, da je šlo za izobraževanje) nanaša na različne vidike kakovosti – npr. na organizacijo izobraževanja, na izbor tem in predavateljev, na podporo udeležencem med potekom izobraževanja in podobno. S takim pristopom pridobimo kvalitativne podatke o tem, kako smo neko aktivnosti (bodisi usposabljanje, delovni sestanek, srečanje partnerjev v projektu itd.) načrtovali in izpeljevali ter kakšne so povratne informacije subjektov,

ki so bili pri tem udeleženi oz. so pri aktivnostih sodelovali. Takšne povratne informacije nam pomagajo pri odločitvah o načrtovanju izboljšav in razvoja. Na ACS se pogosto poslužujemo te oblike spremljanja kakovosti našega dela, kar dokazuje tudi razmeroma visok delež (67%) tega izbranega načina spremljanja pri anketiranju zaposlenih.

- Anketiranje udeležencev oz. drugih deležnikov (npr. spremljanje zadovoljstva (in drugih vidikov kakovosti) po izpeljanem spopolnjevanju/ usposabljanju, dogodku za strokovno in širšo javnost, sestanku oz. delovnem srečanju, fokusni skupini ipd.) (17 odgovorov ali 63 %)

Eden od načinov za spremljanje kakovosti dela zaposlenih na ACS je tudi uporaba anketiranja za zbiranje podatkov subjektov, s katerimi pri našem delu sodelujemo – npr. o njihovem zadovoljstvu in drugih vidikih kakovosti (usposabljanja, projekta, sestanka, dogodka...). Gre za anketiranje udeležencev, zunanjih sodelavcev, partnerjev itd. po izpeljanih aktivnostih, na primer po izpeljanem delovnem sestanku, dogodku za širšo strokovno javnost. Največkrat pa na ACS anketiranje uporabljamo kot metodo za zbiranje podatkov udeležencev o izvedbi naših usposabljanj in spopolnjevanj. Anketiranje o zadovoljstvu uporabljamo tudi na vseh večjih dogodkih (npr. Letni posveti, zaključne konference, strokovni posveti ipd.). Podobno kot evalvacijska srečanja nam tudi anketiranje udeležencev in drugih deležnikov omogoča, da lažje načrtujemo izboljšave in nadaljnji razvoj v okviru spopolnjevanja/ usposabljanja, naloge, projekta itd. Glede na pogostost tega izbranega odgovora med vsemi, ki so odgovarjali na vprašalnik, lahko pritrdimo temu, da so ta način kot enega od možnih načinov spremljanja lastnega dela izbrali sodelavci, ki se v okviru svojih nalog/projektov ukvarjajo tudi z načrtovanjem in izvajanjem spopolnjevanj in usposabljanj za strokovne delavce iz mreže izvajalcev izobraževanja odraslih in podobnih dogodkov.

Naslednji način za spremljanje dela, ki je bil opredeljen v anketi kot možni odgovor, so bila različna raziskovalna in evalvacijska poročila, statistične analize na ravni nalog, projektov, zavoda. Ta odgovor je kot način, na katerega spremljajo kakovost dela, izbralo 44 odstotkov oz. 12 zaposlenih, ki so odgovarjali na anketo. Evalvacijska poročila opravimo z namenom poglobljenega proučevanja posameznih vidikov projekta, izobraževalne dejavnosti in podobno.

Med načini spremljanja dela zaposlenih, ki so bili redkeje izbrani (manj kot 20 % odgovorov glede na anketirane zaposlene), pa sta še naslednja dva:

- Opravljenе zunanje evalvacije na nalogi, projektu, zavodu (5 odgovorov oz. 19 %)

Kot zunanjo evalvacijo razumemo sistematičen postopek, v katerem nekdo zunaj organizacije presodi in ovrednoti kakovost njenih delovnih procesov, načinov dela, njeno kakovost. Zunanjo evalvacijo običajno izvajajo subjekti, ki so bodisi vladne komisije ali ustanove, različni neodvisni inštituti ali agencije. V našem primeru bi

zunanjo evalvacijo na primer predstavljala zunanja revizija poslovanja zavoda, zunanja revizija ESS in drugih projektov, zunanja evalvacija na določenih področjih dela in podobno. Ta odgovor je izbralo pet zaposlenih, kar predstavlja 19 % vseh odgovorov glede na osebe. Ta podatek moramo premisliti z vidika dejstva, da imamo na zavodu res samo občasne zunanje revizije (npr. na evropskih projektih ipd.), ki so običajen del kontrole nad izvedbo projektov, imamo pa na centru vpeljane tudi redne notranje revizije za posamezna področja poslovanja oz. delovanja zavoda.

- Opravljenе samoevalvacije na nalogi, projektu, zavodu (4 odgovori oz. 15 %)

Ta odgovor so izbrali samo štirje zaposleni, kar predstavlja 15 % vseh odgovorov glede na osebe. V anketi smo pojasnili, da samoevalvacijo razumemo kot celovit postopek, v katerem organizacija (lahko tudi delovna skupina, skupina zaposlenih itd.) sama presodi/oceni posamezen vidik kakovosti svojega dela, pri čemer je ključno, da je rezultat takega postopka tudi izdelano samoevalvacijsko poročilo, v katerem zapišemo, kaj in zakaj smo presojali v postopku samoevalvacije, kako smo presojanje izpeljali, kaj smo pri tem ugotovili in kaj je mogoče sklepati/povzeti iz zbranih ugotovitev.

Večji razvojni projekti in naloge, ki jih izvajamo na ACS, so konceptualno utemeljeni na razvojnem ciklu, ki predpostavlja, da: aktivnosti jasno načrtujemo, usposobimo izvajalce, nudimo strokovno podporo pri njihovi implementaciji v praksi, izvajanje sproti spremljamo ter poglobljeno evalviramo. Da odgovora o opravljanju samoevalvacije ni izbralo veliko število zaposlenih, ni presenetljivo, saj niso vse naloge, ki jih opravljajo zaposleni takšne narave, da bi zahtevale poglobljene samoevalvacije. Drugi razlog za nizek procent zaposlenih, ki so izbrali ta odgovor, lahko iščemo tudi v samem pojmu »samoevalvacija«, ki ga nekateri zaposleni morebiti ne prepoznajo kot tisto, kar sami počnejo, ko izpeljujejo evalvacije na projektu. Pogosto so namreč evalvacije na projektih namenjene evalviranju dela izvajalcev, čeprav tudi te marsikdaj vsebujejo vprašanja, s pomočjo katerih tudi izvajalci lahko ocenijo dela ACS kot nosilcev projekta. Tretji razlog pa je lahko v tem, da v določenih obdobjih zaradi preobremenitve sodelavcev, prevelikega števila nalog, ne izvajamo tovrstnih evalvacij na projektih in nalogah.

Vidimo lahko, da **nekaterne načine spremljanja dela pri nalogah/projektih** (letni razgovor, mesečna, obdobjna in letna poročila, ocenjevanje delovne uspešnosti, poročila o delu na domu), **zaposleni ACS uporabljajo precej pogosto (v več kot 80 %)**, medtem ko je med drugimi načini, ki so bili izbrani najredkeje (zunanja evalvacija na nalogi, samoevalvacija v okviru naloge), razbrati precejšen razkorak (manj kot v 20 %). Zato si je kot izziv potrebno postaviti cilj, da bi v prihodnje na ACS večkrat izpeljevali npr. sistematičen proces samoevalvacije, ki posamezne vidike kakovosti, ki bi jih izbralo vodstvo ali zaposleni sami, lahko osvetli z več vidikov, hkrati pa nam omogoča bolj poglobljen razmislek o tem, na katerih področjih smo že dobri, katera pa so tista, ki jih je potrebno okrepiti in vložiti več napora v nadaljnji razvoj.

## **Odgovori zaposlenih pod Drugo:**

Vsi štirje zaposleni, ki so pri tem vprašanju izbrali (tudi) odgovor Drugo (15 % vseh odgovorov glede na vse anketirane), so zapisali še druge načine, na katere poteka spremljanje dela zaposlenih pri nalogah/projektih, ki jih vodijo oz. v katerih sodelujejo. Navajamo njihove odgovore:

- *Tedenski sestanki ožje skupine.*
- *Spremljanje dela (pogodbe, naročilnice) lahko sledimo v tabelah na skupnih mapah, v Jani, Ujpnetu, Vasco... Niso poročila, je pa spremljanje dela razvidno iz tabel: plačila, prijava v zavarovanje, priprava pogodb...*
- *S pomočjo spletnih aplikacij, ki omogočajo spremljanje realizacije načrtovanih nalog in statistične izpise.*
- *V okviru letnih srečanj deležnikov PUM-O, kjer predstavimo različne vidike deležnikov skozi podatke, ki jih pridobimo iz letnih poročil izvajalcev, zunanjih periodičnih evalvacij, evalvacij in/ali poizvedb, ki jih sami opravimo skozi leto ali ob posebnih dogodkih (npr. v času pandemije, ko je prišlo do ustavitve javnega življenja za potrebe uvajanja ukrepov za zmanjševanje škodljivih posledic zaprtja).*

### 4.3.2 Ali se za spremljanje dela uporabljajo IKT orodja?

V nadaljevanju nas je zanimalo, če zaposleni na ACS za spremljanje svojega dela uporabljajo IKT orodja, pripomočke itd. Vprašali smo jih, če za spremljanje njihovega dela uporabljajo kakršnekoli IKT ali druge pripomočke oz. orodja. Izbirali so lahko med odgovoroma Da in Ne, pri čemer smo jih v primeru izbire odgovora Da prosili tudi za dodatna pojasnila. Na vprašanje je odgovorilo 27 zaposlenih.

Preglednica 3: Uporaba kakršnihkoli IKT ali drugih pripomočkov oz. orodij pri tem, ko zaposleni spremljajo svoje delo (N=27)

	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>
Da.	16	59
Ne.	11	41
<b>SKUPAJ</b>	27	100

Vir: Rezultati vprašalnika o samooceni spremljanja dela zaposlenih na ACS, 2022

Pri spremljanju svojega dela tri petine zaposlenih uporablja tudi IKT pripomočke in orodja, dve petini pa IKT orodij ne uporablja.

Glede na dostopnost številnih aplikacij, IKT orodij in pripomočkov, ki so nam na voljo, se moramo vprašati, zakaj je več kot 40 % zaposlenih odgovorilo, da pri spremljanju svojega dela ne uporabljajo nobenih IKT ali drugih pripomočkov oz. orodij. Morda lahko razlog iščemo v možnosti, da se nekateri zaposleni niti ne zavedajo, da z različnimi IKT orodji, ki jih uporabljajo, hkrati spremljajo tudi lastno delo, vendar je to zgolj ugibanje.

Po drugi strani pa je morda potrebno razmišljati z vidika uvedbe skrbno izbranih in enotnih IKT orodij/aplikacij za namensko spremljanje dela zaposlenega, ki bi se jih uvedlo kot obvezne, s čimer bi tako poenotili spremljanje (poenotena merila, časovna obdobja, načini spremljanja), kot tudi zaposlenim omogočili, da bi okrepili svoja znanja in spretnosti pri sistematičnem spremljanju dela.

Pojasnila pod izbrani odgovor **Da** (pri spremljanju svojega dela uporabljam tudi IKT pripomočke in orodja) je zapisalo vseh 16 zaposlenih, ki je izbralo ta odgovor. Njihove odgovore smo **kategorizirali glede na orodja**, ki so jih navajali v svojih odgovorih. Iz spodnjega pregleda je razvidna uporaba nabora različnih orodij pri tem, ko zaposleni na ACS spremljajo svoje delo:

#### MS EXCEL (7 odgovorov)

- *Excel.*
- *Za spremljanje stroškov Excelove tabele za posamezno leto.*
- *Excel preglednico, ki je v skupni rabi na ravni središča.*
- *Excel preglednice.*
- *Excel preglednico na ravni središča - na ravni temeljnih vsebinskih nalog.*
- *Večinoma Excelove preglednice.*
- *Excel tabele.*

#### SEZNAM NALOG, OPOMNIK (3 odgovori):

- *Opomniki.*
- *Dnevno pripravim seznam nalog, ki jih moram opraviti in potem spremljam realizacijo. Nerealizirane naloge ponovno vključim v seznam nalog za naslednji dan.*
- *Posebna časovnica za vsakoletno izpeljavo postopka v okviru naloge.*

#### SPLETNA ANKETA 1KA (2 odgovora)

- *1ka ankete.*
- *Spletna anketa.*

Odgovore zaposlenih, da pri spremljanju svojega dela uporabljajo spletne ankete (1.ka ali druge) lahko razumemo v smislu, da koordinator ali organizator programa s pomočjo spletnih anket npr. za udeležence pridobi povratne informacije o svojem delu z vprašanji, ki so vezana npr. na organizacijo izobraževanja, na obliko izvedbe izobraževanja, na izbor vsebin, izbor predavateljev in njihovih metod dela ipd. Aplikacija 1ka pa se uporablja tudi v različnih raziskovalnih, evalvacijskih in razvojnih projektih.

#### MS PLANNER (2 odgovora)

- *Pred kratkim sem začela uporabljati aplikacijo MS Planner za pripravo ček liste pred izvedbo spopolnjevanja (preizkušena na spopolnjevanju za svetovalce za kakovost).*
- *MS Planner.*

#### MS OUTLOOK (2 odgovora):

- *MS Outlook – opravila.*

- *Koledar aktivnosti.*

DRUGA ORODJA (5 odgovorov):

- *Cobiss.*
- *E-mapa dosežkov.*
- *Spletna aplikacija IZO ACS.*
- *Spletno orodje JIRA.*
- *Aplikacije.*

DOKUMENTI V SKUPNI RABI (1 odgovor):

- *Deljeni dokumenti.*

Drugi odgovori:

- *E-mail, Zoom, MS Teams, spletne ankete (1KA). V času zaprtja smo tako izpeljevali tudi fokusne skupine in anketirali udeležence.*

Pojasnimo, da se zgornji odgovor zaposlene(ga) ne nanaša neposredno na vprašanje o uporabi IKT ali drugih orodij pri spremljanju svojega dela, temveč se nanaša na orodja, ki nam olajšajo izvajanje naših nalog.

Pregled odgovorov, strukturiranih po različnih vrstah orodij, ki jih zaposleni na ACS uporabljamo za spremljanje kakovosti našega dela, pokaže, da **najpogosteje uporabljamo pripomoček MS Excel oz. preglednice**. Zaposleni uporabo Excela večinoma navajajo pri vsebinskem načrtovanju in spremljanju izvajanja nalog, navajajo pa jih tudi za spremljanje finančnih načrtov in porabe sredstev na nalogah in projektih.

Druga orodja, ki jih zaposleni uporabljajo pri spremljanju kakovosti svojega dela, so razni e-opomniki, sezname nalog, spletne aplikacije (npr. MS Planner), MS Outlook (usposabljanje za uporabo MS Planner in MS Outlooka smo za zaposlene izpeljali v letu 2022), spletne ankete 1ka, aplikacija v podporo izobraževalni dejavnosti, aplikacija JIRA.

### 4.3.3 Ali so obstoječi načini spremljanja dela ustrezni?

Z naslednjim vprašanjem smo želeli od zaposlenih ACS pridobiti njihova mnenja o tem, če so obstoječi načini spremljanja dela na ACS ustrezni. Izbirali so lahko med odgovori Da, Delno, Ne in Ne morem oceniti/ne poznam, pri čemer smo jih v primeru izbire odgovorov Da, Delno in Ne prosili tudi za dodatna pojasnila. Na vprašanje je odgovorilo 27 zaposlenih.

Preglednica 4: Ustreznost obstoječih načinov spremljanja dela na ACS (N=27)

	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>
Da.	9	33
Delno.	12	44
Ne.	0	0
Ne morem oceniti/ne poznam.	6	22
<b>SKUPAJ</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Vir: Rezultati vprašalnika o samooceni spremljanja dela zaposlenih na ACS, 2022

Glede ustreznosti obstoječih načinov spremljanja dela dobri dve petini zaposlenih, ki so odgovorili na vprašalnik, meni, da so obstoječi načini le delno ustrezni. Tretjina jih meni, da so ustrezni, dobra petina pa jih ne more oceniti načinov spremljanja dela ali jih ne pozna.

Nihče od anketiranih zaposlenih pa ni odgovoril, da obstoječi načini spremljanja dela na ACS ne bi bili ustrezni.

**Pojasnila** pod izbrani odgovor, **da so** obstoječi načini spremljanja dela na ACS **ustrezni**, je podalo 7 zaposlenih.

#### **Odgovore oz. pojasnila zaposlenih pod DA (USTREZNI) smo razvrstili v tri sklope:**

- Spremljanje na individualni ravni (2 odgovora):
  - *Ker tekoče na dnevni ravni spremljam realizacijo in jo sproti tudi usklajujem.*
  - *Delo zaposlenega se spremlja na več načinov, npr. redni pogovori z vodjo in sodelavci o vsebini dela, izmenjava mnenj, idej, lastno beleženje opravljenega dela, pridobivanje novega znanja in skrb za lastni razvoj, trimesečna poročila o opravljenem delu, letni razgovor z vodjo, letna poročila.*
- Spremljanje na ravni posamezne organizacijske enote (raven središča, projekta, naloge) (4 odgovori):
  - *Naloge in realizacijo spremljamo na nivoju sodelavcev na posamezni nalogi in na nivoju celotnega središča.*
  - *V središču in v timih po nalogah svoje aktivnosti spremljamo sistematično in sproti.*
  - *Menim, da imamo v našem središču vzpostavljenih kar nekaj načinov, s pomočjo katerih spremljamo lastno delo, ter realizacijo načrtovanih nalog in tudi*



*realizacijo porabe načrtovanih sredstev na posamezni nalogi (pogodbe - avtorske, podjetne ter materialni stroški).*

- *Načini spremljanja dela na projektih in nalogah, na katerih sodelujem v okviru središča, se mi zdijo ustrezni.*

Med pojasnili, da so obstoječi načini spremljanja dela na ACS ustrezni, so najpogostejša:

- spremljanje na individualni ravni je vpeljano (spremljamo lastno delo); delo zaposlenega se spremlja na več načinov (redni pogovori z vodjo in sodelavci o vsebini dela, izmenjava mnenj, idej, lastno beleženje opravljenega dela, pridobivanje novega znanja in skrb za lastni razvoj, trimesečna poročila o opravljenem delu, letni razgovor z vodjo, letna poročila);
- spremljanje na ravni posamezne organizacijske enote (raven središča); več načinov, s pomočjo katerih spremljamo lastno delo, spremljanje poteka redno; realizacija načrtovanih nalog in realizacija porabe načrtovanih sredstev na posamezni nalogi (pogodbe – avtorske, podjetne ter materialni stroški).

**Pojasnila** pod izbrani odgovor, **da so** obstoječi načini spremljanja dela na ACS **delno ustrezni**, je zapisalo 11 zaposlenih.

### **Pojasnila zaposlenih pod DELNO USTREZNI smo razvrstili v naslednje kategorije:**

Skupni načini spremljanja (7 odgovorov):

- *Spremljanje opravljenega dela je različno med središči. Ni enotnega protokola za spremljanje na ravni celotnega ACS (ali npr. "minimalnega standarda" za spremljanje opravljenega dela).*
- *Ni poenotenega standarda za spremljanje dela (ali pa se ne uporablja pri vseh). Preveč prepuščeno ali posamezniku ali pa posamezni vodji.*
- *Ni poenoteno (seveda je smiselno vprašanje, ali bi moralo biti – odvisno od odločitve, da se tega lotimo), ni razdelano tako kot pri ustanovah, ki jih ACS vodi in presoja na tem področju; preprosto, tega se še nismo sistematično lotili, kar pa ne pomeni, da kakovosti na zagotavljamo – vsak na svojem področju – zaradi lastnega prepričanja kot tudi pričakovanj financerjev.*
- *Včasih je delovanje preveč stihijsko. Zaradi obilice različnih nalog »plavamo s tokom«.*
- *Ustrezna so mesečna poročila in poročila o delu na domu, prav tako vodje spremljajo delo mesečno, obdobjno in letno, smiselno pa bi bilo morda, če bi imeli enovit instrument za spremljanje lastnega dela... portfolio (klasična ali e-oblika itd.).*
- *Da bi bilo spremljanje bolj poenoteno.*
- *Razlika v spremljanju za "strokovne" sodelavce in "podporne" sodelavce.*

Podpora pri finančnem spremljanju (1 odgovor):

- *Pri finančnem spremljanju projektov in nalog bi si želela, da bi vzpostavili način, ki bi mi kot vodji središča ali vodji nalog omogočal, da bi imela ves čas ali v določenih obdobjih (npr. na trimesečje) na vpogled, koliko sredstev je bilo na*

*nalogi že počrpanih. Sedaj pridem do tega tako, da moram naročiti v računovodstvu kontne kartice, jih pregledati in če želim imeti realizacijo v svojih evidencah, bi si morala sama zapisati knjižene zneske v svojo evidenco. Da bi to vsak delal sam, se mi ne zdi učinkovito. Takšne preglede bi bilo smiselno pripravljati na ravni računovodstva oz. finančnih služb, da jih vodje središč in projektov že dobimo vpogled, ne da jih moramo same kreirati.*

Drugo (5 odgovorov):

- *Potrebna je analiza na ravni ACS.*
- *Ker so na več ravneh za različna obdobja in različne namene, jih postaja preveč. Povratne informacije in učinke je čutiti šele v zadnjem letu.*
- *Nekatere metode so integrirane in usklajene, veliko je morda izgubljenega, ker ni beleženo sproti. Časovne omejitve ne dovolijo, da bi vedno podrobno spremljala svoje delo.*
- *Preveč je vnosa v tabele, z načrtovano digitalizacijo bo nadzor kakovosti upam, da večji.*
- *Verjamem, da se bo še okrepilo in izboljšalo sedaj, ko deluje komisija za kakovost.*

Če povzamemo, lahko iz vseh odgovorov zaposlenih na vprašanje o ustreznosti obstoječih načinov spremljanja dela na ACS izluščimo, da zaposleni niso najbolj zadovoljni z obstoječimi načini spremljanja oz. jih večinoma ocenjujejo kot delno ustrezne in ustrezne (tri četrtine vseh odgovorov), tako da je razprava v zvezi s tem v kolektivu zagotovo potrebna in hkrati priložnost za poenotenje obstoječih načinov oz. pristopov za sprotno spremljanje našega dela. Potreben pa bo tehten premislek o tem, kako uvajati novosti, saj so številni zaposleni preobremenjeni in si zagotovo ne želijo dodatnih evidenc – obstoječe evidence oz. že vzpostavljene načine spremljanja je potrebno smiselno nadgraditi in vključiti v poenoten sistem oz. protokol za spremljanje, ki ne bo zahteval preveč dodatnega časa za vpisovanje, pregledovanje itd.

#### 4.3.4 Kako bi lahko izboljšali učinkovitost spremljanja dela?

Sledilo je odprto vprašanje, s katerim smo od zaposlenih ACS želeli pridobiti predloge, mnenja, pobude o tem, na kakšen način je po njihovem mnenju mogoče izboljšati učinkovitost spremljanja dela na ACS. Prosili smo jih, da navedejo predloge, ki bi pripomogli k učinkovitejšemu spremljanju dela na ACS. Svoje odgovore oz. predloge je podalo 17 zaposlenih.

#### **Predloge zaposlenih, ki bi pripomogli k učinkovitejšemu spremljanju dela na ACS, smo razvrstili v naslednje kategorije:**

- Uvedba enotne metodologije za spremljanje po središčih, na ravni kolegija, uvedba enotnega protokola spremljanja (4 odgovori):
  - *Sistematično spremljanje na ravni središč po enotni metodologiji. Sistematično spremljanje na ravni kolegija po enotni metodologiji.*
  - *Morda razvoj 1-2 obrazcev ali protokolov, da spremljanje poteka enotno pri vseh zaposlenih oz. enako na nivoju vseh središč.*
  - *Vodje nalog in projektov bi morali podajati jasna navodila za delo in pripraviti načrt spremljanja na nalogah, za katere so zadolženi; natančno finančno spremljanje, poraba sredstev, pravilni podatki za pripravo pogodb... ne zdi se mi prav, da tajništvo izvaja nad tem kontrolo in je tisto, ki neprestano opominja na pravila, ki so vsem znana.*
  - *Ustrezna so mesečna poročila in poročila o delu na domu, prav tako vodje spremljajo delo mesečno, obdobje in letno, smiselno pa bi bilo morda, če bi imeli enovit instrument za spremljanje lastnega dela ... portfolio (klasična ali e-oblika itd).*
- Določitev minimalnega standarda za sprotno spremljanje za zaposlenega; tudi natančnost in sprotnost pri spremljanju (3 odgovori):
  - *Uvedba enotnega protokola, ki bi določil minimalni standard za spremljanje kakovosti dela posameznega zaposlenega.*
  - *Določiti vsaj minimalni standard za spremljanje opravljenega dela in njegovo kakovost.*
  - *Morda bi zaposleni morali biti bolj pozorni, da spremljajo svojo delo sproti, da bodo tudi bolj natančno znali izpolniti poročila itd. za nazaj. Ni nujno, da vsak uporabi isti sistem, ampak najdejo tisto, ki jim ustreza.*

- Opredelitev potrebnega časa za spremljanje dela (2 odgovora):
  - *Novi instrumenti le, če kak starejši odpade. Sinergija med obstoječimi - v dobro tistega, ki podatke daje. Upoštevanje tega časa v letnem načrtovanju.*
  - *Najprej je potrebna jasna odločitev, da se tega lotimo in temu namenimo resurse - predvsem čas (ne dodatno k obstoječemu delu, temveč namesto časa takega, kar bomo izločili iz LDN).*
  
- Pripomočki za spremljanje, IKT orodja za spremljanje (2 odgovora):
  - *Prav gotovo nam bi kakšni pripomočki (pa čeprav morda le na primer izdelana strategija promocije) olajšali delo.*
  - *V preteklih 2 letih smo se usposobili in spoznali različna spletna orodja, ki so nam lahko v pomoč pri izvajanju nalog, dela, izobraževanja. Bolj načrtno bi se bilo potrebno lotiti (tu bolj mislim kar nase) in začeti uporabljati spletna orodja (npr. MS Planner), v katera bi sproti vpisovali opravljeno delo (neke vrste časovnice, vendar ne v Excelu), ki bi omogočala tudi mesečne/letne izpise. Tako bi prihranili čas za pripravo letnih poročil.*
  
- Občasne (obdobne) samoevalvacije (2 odgovora):
  - *Predlagam, da se občasno (recimo na nekaj let, npr. 3-5) opravi poglobljena samoevalvacija za izbrano področje našega dela (sodeluje komisija za kakovost in posamezni zaposleni, ki delujejo na tem področju dela). Na podlagi samoevalvacijskega poročila se potem uvedejo potrebne izboljšave in ozavesti, kaj pa je že dobro in je potrebno samo ohraniti (kar pa nikakor ni samo po sebi umevno in je tudi potrebno vložiti določen napor).*
  - *Zgledovalni obisk na eni izmed fakultet (recimo Doba fakulteta), oblikovanje samoevalvacijskega načrta in samoevalvacijskega poročila.*
  
- Nadaljevati z razvojem sistema kakovosti, ki se vzpostavlja (1 odgovor):
  - *Menim, da se vzpostavlja in nadgrajuje sistem zagotavljanja kakovosti, ki ga vodi SKI skupaj z direktorico in kolegijem. Dobro je, ker smo vključeni vsi sodelavci, saj se v timskih interakcijah vzpostavijo tudi nove zamisli in predlogi. Pomembno se mi zdi, da tudi vodje središč posvetijo temu namenjajo posebno pozornost - predvsem v obliki predstavljanja različnih novosti, projektov, rezultatov, ki so zanimivi za vse. V RR središču je temu namenjen del pokolegija – to je zelo pomembno za pretok informacij in povezovanje, definiranje problemov, prenos znanja ipd.*
  
- Usposabljanje za zaposlene (1 odgovor):
  - *Morda bi bilo dobro izpeljati kakšno usposabljanje za zaposlene za vsebinsko in finančno načrtovanje in spremljanje dela.*
  
- Drugo (2 odgovora):
  - *Večje sodelovanje med sodelavci, večji pretok in izmenjava znanja med sodelavci, skrb za stalni strokovni in osebni razvoj.*
  - *Trenutno nimam predlogov.*

Navedbe zaposlenih nam ponudijo številne predloge, ki jih velja dobro proučiti in obravnavati na skupnih sestankih kolegija, Komisije za kakovost ACS in celotnega kolektiva ACS z namenom vzpostavitve enotnega sistema spremljanja dela na ACS.

Eden od temeljev, ki bi omogočil enotno spremljanje, je zagotovo določitev minimalnega standarda za sprotno spremljanje za zaposlenega ter priprava in uvedba enotne metodologije za spremljanje – na ravni zaposlenega, središča in kolegija. Na ACS že imamo uvedene protokole in obrazce za mesečna poročila, polletna in letna poročila o delu, poročila o delu na domu, poročila o delovni uspešnosti, vodje središč spremljajo delo mesečno, obdobjno in letno. Da bi poenotili obstoječe načine spremljanja, ki se v operativnem smislu pa vendarle razlikujejo med sabo med posameznimi zaposlenimi in med središči, bi bilo smiselno vzpostaviti enovit instrument za spremljanje dela vsakega zaposlenega na ACS.

Pomemben vidik pri načrtovanju enotnega spremljanja dela zaposlenega na ACS je tudi opredelitev potrebnega časa za spremljanje dela. Pred uvedbo kakršnekoli novosti pa je potrebno ustrezno informiranje zaposlenih, po potrebi tudi izpeljava usposabljanja za uporabo novih instrumentov ali IKT orodij/aplikacij, ki se bi uvajale. IKT pripomočke za spremljanje dela zaposleni navajajo kot dobrodošle, priročne.

Zelo dober se zdi predlog, da bi na ACS okrepili izvajanje občasnih poglobljenih samoevalvacij. Na podlagi rezultatov samoevalvacijskega poročila se s pomočjo instrumenta akcijski načrt, ki smo ga na ACS že vpeljali v naš notranji sistem kakovosti, uvedejo potrebne izboljšave.

Tudi pobudo za vpeljavo zgledovalnih obiskov velja upoštevati – morda se lahko odpravimo na zgledovanje k statusno podobni organizaciji, kot smo sami, ravno za področje spremljanja lastnega dela.

Zaposleni so opozorili tudi na potrebo po usposabljanju za zaposlene za vsebinsko in finančno načrtovanje in spremljanje dela. Opozarjajo tudi na pomembnost pretoka informacij in povezovanja, prenosa znanja.

## 4.4 IZBOLJŠAVE DELOVNIH PROCESOV, POGOJEV, SODELOVANJA, DELOVANJA, UPRAVLJANJA, POSLOVANJA

### 4.4.1 Kako bi lahko izboljšali različne vidike kakovosti delovanja ACS?

Ob koncu smo zaposlene prosili, naj navedejo predloge izboljšav, ki bi pripomogle k dvigu kakovosti delovnih pogojev, sodelovanja, delovanja, upravljanja, poslovanja ali kateregakoli drugega vidika delovanja ACS. Njihove odgovore smo strukturirali v vsebinske sklope, ki jih prikazujemo v nadaljevanju. Njihove odgovore po teh vsebinskih sklopih prikazujemo v spodnjih preglednicah.

Preglednica 5: Organiziranost in organizacija dela

<b>ORGANIZIRANOST IN ORGANIZACIJA DELA</b>
<b>Učinkovitost organizacije delovnih procesov</b>
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Potrebna bi bila poenostavitev delovnih procesov in ukinitve podvajanja le teh.</i></li><li><i>Na novo bi bilo treba ovrednotiti delovne procese s stališča nujnosti in smotrnosti za delovanje zavoda.</i></li><li><i>Na novo bi bilo potrebno definirati primarne in sekundarne naloge zavoda.</i></li><li><i>Na ravni načrtovanja: dogaja se, da opravljamo redne naloge po LDN-ju in sodelujemo še v evropskih projektih, ki jih sama večkrat doživljam tako »za zraven«, kar pomeni velikokrat, da redne dejavnosti opravi bolj površno, kot bi si želela. Če govorimo o kakovosti, takšen občutek prav gotovo ni na mestu. So nekatere dejavnosti v projektu, ki niso vsebinske narave in bi jih lahko opravil nekdo drug, na primer usposobljeni člani projektne enote, ki se bolj spoznajo na finance ali na JNMV. Učinkovitejše upravljanje projektov z več vmesnimi evalvacijskimi srečanji.</i></li><li><i>Zaradi fluktuacije sodelavcev zaradi zaključevanja projektov je potrebno zagotoviti delovna mesta za nedoločen čas za strokovne in IKT sodelavce, ki so več let zaposleni na projektih. S tem bi nadaljevali razvojno in raziskovalno delo brez prekinitev ter iskanja novih ustreznih kadrov, katere je potrebno od začetka uvajati v delo.</i></li><li><i>Poslovanje: ustrezni resursi za učinkovito organizacijo splošnih služb, vključno s projektno enoto.</i></li></ul>
<b>Organizacija dela v skupnih službah, razmejitev dela s strokovnimi, ustrezno število kadrov</b>
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Doreči je potrebno obseg dela in vsebino dela sodelavcev v skupnih službah.</i></li><li><i>Razmejiti naloge podporne službe in naloge strokovnih delavcev - v smislu razbremenitve strokovnih sodelavcev s tehnično-administrativnimi nalogami; ker smo kadrovsko okrnjeni, bi mogoče občasno najeli študentsko pomoč za tehnično-organizacijska dela. Narediti eno skupno SWOT analizo, da bi izdelali konkretne predloge izboljšav.</i></li></ul>
<b>Vzpostavitev projektne pisarne</b>
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Potrebna je vzpostavitev celovite projektne pisarne - za administrativno-finančno pomoč pri načrtovanju, vodenju in realizaciji ESS, mednarodnih in drugih večjih projektov.</i></li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Večja odgovornost ne samo vsebinska, ampak tudi administrativna pri tistih, ki vodijo naloge in projekte.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Natančno planiranje aktivnosti in razporejanja finančnih sredstev (ne vse potem na koncu).</i></li> </ul>
<p><b>Pravno-formalne zadeve, administriranje</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>V pregled odvetnici ponovno poslati »muštre« pogodb, že nekaj let namreč ni bil narejen »upgrade«.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Uvesti digitalno podpisovanje računov in pogodb.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Finančno-administrativna podpora - dobro bi bilo, ko bi bilo transparentno predstavljeno (npr. na intranetu), kdaj in pod katerimi pogoji se sklepajo določene pogodbe (avtorska, podjemna, o sodelovanju), katere podatke je potrebno pridobiti (obrazec) in katero vrednost - bruto bruto/bruto/neto/z dddv/brez dddv se vpiše v (katero) pogodbo. Informacije in ustrezno nastavljeni/prilagojeni/posodobljeni obrazci bi morali biti dostopni na intranetu; tako bi manj obremenjevali tajništvo, pa tudi sodelavci, ki moramo to pripraviti, bi bili suvereni in bi prihranili čas pri pridobivanju podatkov o tem.</i></li> </ul>
<p><b>Delovni čas in delo na domu</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fleksibilnejši delovni čas.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Večje število dni mesečno za delo na domu.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Razumevanje in zaupanje za »delo od doma« - tukaj je že zdaj bil narejen hvalevreden preboj;</i></li> </ul>

Vir: Rezultati vprašalnika o samooceni spremljanja dela zaposlenih na ACS, 2022

Nekateri zaposleni so opozorili na to, da bi bilo potrebno ponovno premisliti temeljne delovne procese na ACS, še posebej pa razmejitve oz. povezave in sodelovanja med delovnimi procesi, ki so umeščeni v skupne službe in strokovnimi delovnimi procesi. Strokovni sodelavci so izrazili potrebo po tem, da bi imeli več administrativno tehnične in pravne podpore, kar bi jim omogočilo, da bi se lahko bolj posvetili svojemu temeljnemu strokovnemu delu.

Če so po eni strani zaposleni videli lastno administrativno razbremenitev v tem, da bi več tovrstnega dela prevzele skupne službe, so po drugi strani izrazili tudi razumevanje tega, da so sodelavci v skupnih službah včasih zaradi lastnih nadpovprečnih delovnih obremenitev s stiski. Smiselno je zato predlog, da bi bilo vredno premisliti ali lahko nekatere delovne preobremenitve tako pri strokovnem delu kot pri administrativno tehničnem delu, lajšamo z vključitvijo študentskega dela.

Strokovni sodelavci izražajo upanje, da bo njihova administrativno-tehnična razbremenitev dosežena z vzpostavitvijo projektne pisarne, v katere vzpostavitvi vidijo nujno potrebo. Iz mnenj in stališč zaposlenih, ki smo jih prepoznavali tudi na drugih mestih v tej analizi, je razvidno, da tovrstno projektno pisarno vidijo kot celovito rešitev na ravni ACS, ki mora biti dobro premišljena, zajeti vso projektno dejavnost hiše, tako projekte na redni dejavnosti kot projekte Evropskega socialnega sklada in drugih podobnih finančnih mehanizmov, kakor tudi mednarodne projekte. Projektna enota naj bi bila v pomoč tako pri načrtovanju projektov, predvsem finančnem in postopkovnem, kot pri zagotavljanju finančne ter pravne in operativno administrativno-tehnične podpore pri realizaciji projektov.

Zaposleni so navedli tudi konkretne predloge izboljšav, kot so: uvedba elektronskega podpisovanja e-računov, natančnejše letno oz. obdobjno načrtovanje in spremljanje finančne realizacije, pravni pregled in posodobitev predlog za različne vrste pogodb, ki jih uporabljamo na ACS.

Med zapisi zaposlenih je izpostavljena še ena pereča kadrovska težava, namreč, da s tem, ko se zaključijo projekti, se pogosto zaključijo tudi zaposlitve na projektih in sodelavci, ki so bili zaposleni na projektih, pogosto nimajo možnosti, da bi nadaljevali svojo zaposlitev na ACS, to pa hkrati pomeni, da ACS zgublja strokovne sodelavce, v katere je vlagal in jih razvijal več let, ko pridejo novi projekti, pa je potrebno poiskati nove sodelavce, jih ponovno uvajati v delo, kar na zahtevnih delovnih mestih in na področjih, ki so specifična za izobraževanje odraslih, lahko traja tudi več let.

V tehtni premislek je potrebno vzeti tudi sporočilo, ki govori o tem, da so zaposleni razporejeni na številne delovne naloge in projekte, kar v določenih obdobjih, ko številne aktivnosti tečejo sočasno, povzroča delovno preobremenjenost. Še bolj pereča pa je ocena oz. občutenje, ki veje iz izjave, da vse večja angažiranost na projektih, jemlje prostor in čas za kakovostno izvajanje javne službe na redni dejavnosti ACS.

Nekaj mnenj se je nanašalo na potrebo zaposlenih po tem, da se zagotavlja fleksibilni delovni čas. Instrument dela na domu, k temu prispeva, zato pohvala, da je bil v tem vidiku na ACS narejen »hvalevreden preboj«, je pa bilo izraženo tudi eno mnenje, da bi lahko bilo število dni dela na domu mesečno, še večje.

Naslednji vsebinskih sklop zajema mnenja in sporočila zaposlenih, ki zadevajo usposabljanja zaposlenih, ki jih na ACS-ju načrtujemo in izvajamo z namenom krepitev kompetenc zaposlenih za kakovostno opravljanje dela, pa tudi za namene izmenjave znanja ter dobrih praks.

Preglednica 6: Usposabljanje zaposlenih

<b>USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH</b>
<b>Vsebine usposabljanj</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pripraviti in izvesti usposabljanje zaposlenih na področju organizacije in organizacije lastnega dela.</i></li> <li>• <i>Potrebovali bi usposabljanje s področja načrtovanja in vodenja projektov.</i></li> <li>• <i>Koristna bi bila znanja na področju financ in priprave finančnih kalkulacij v sklopu načrtovanja nalog in projektov.</i></li> </ul>
<b>Strokovne ekskurzije</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vsaj enkrat letne ekskurzije kolektiva v kakšen zanimiv kraj, skupaj v kombinaciji s strokovnim obiskom organizacije, ki se ukvarja z izobraževanjem odraslih.</i></li> </ul>
<b>Drugo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Znane zadeve ali vsaj to, kar je že razvijal ACS, vgraditi v nove instrumente (npr. kategorije, kaj vse obsega "izobraževanje" v internem letnem načrtu aktivnosti a) daljše (večdnevno), b) krajše (npr. 1 dnevno).</i></li> </ul>

Vir: Rezultati vprašalnika o samooceni spremljanja dela zaposlenih na ACS, 2022



Zaposleni so podali konkretne predloge potrebnih vsebin usposabljanj, in sicer usposabljanja o: organizaciji dela in še posebej tudi organizacije lastnega dela, načrtovanju in vodenju projektov, finančnem načrtovanju projektov.

Eno sporočilo se nanaša tudi na strokovne ekskurzije, ki smo jih vpeljali v zadnjih dveh letih in so med zaposlenimi zelo lepo sprejete.

Dragoceni so tudi predlogi, ki naj bi po mnenju zaposlenih prispevali k boljšim delovnim pogojem in zdravju.

Preglednica 7: Delovni pogoji, zdravje pri delu

<b>DELOVNI POGOJI, ZDRAVJE PRI DELU</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Glede na količino sedečega dela bi prav prišle dvižne mize, za katerimi lahko del delovnega časa stojiš.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Opravi naj se strokoven pregled ustreznosti varnih in zdravih delovnih pogojev na naših delovnih mestih (pravilna osvetlitev, pravilne višine miz, ustrezni stoli, namestitve monitorja ipd.).</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Uvede naj se vodene odmore na delovnem mestu - da se na pravilen način sprostijo mišice, vrat, roke, prsti, oči itd.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Urediti prostor za malice - lahko tudi v čajni kuhinji, kjer so okna in je možno prezračiti. Trenutno je veliko prostora, ki ga omejujejo številne omare, ki so na pol prazne. Zelo neprijetno je, ko stopiš v pisarno in smrdi po hrani in tudi v avli in hodniku (ponavadi, ko imamo izobraževanja).</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Predlagam uvedbo vavčerjev za rekreacijo zaposlenih - na primer, da imamo zaposleni na letni ravni na voljo nek znesek, ki ga potem lahko uporabimo za plačilo svoje rekreacije (npr. 1 mesečno karto ali 1 trimesečno karto za vadnino) ali kaj podobnega. Predlagam, da se čimprej uredijo pogodbe za najem parkirnih mest, da bomo tisti, ki sedaj polno plačujemo parkirišča, lahko imeli krite stroške parkiranja za polovico leta. Predlagam, da smo v kolektivu pazljivi na gojenje kulture sodelovanja in dobre medsebojne komunikacije. Predlagam, da smo v kolektivu pazljivi na vzpostavitev kulture trajnostnosti na našem zavodu.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tudi delovni pogoji so izrednega pomena, saj na delovnem mestu preživimo 8 in več ur dnevno, zato bi bilo potrebno poskrbeti za ustrezne stole, mize, vpeljati aktivne odmore (občasna razgibavanja), večina sodelavcev je občutljiva na prah in pršice v tepihih, zavesah - zamenjava za "zdravju bolj prijazno" talno oblogo, ustrežnejše stropne luči v pisarnah.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Glede delovnih pogojev predlagam, da se zamenjajo žaluzije na oknih, katere ne delujejo (so poškodovane od vetra ali pa je strgana vrvica in se jih ne da več dvigniti).</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nujno bi bila potrebna menjava oken.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dovolj prostora za zaposlene - predvsem tiste, ki šele pridejo na novo;</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Odločitev o preiodičnem »čiščenju« sob in omar, pogojena z odločitvijo o minimalnem tiskanju gradiv in prehodu na digitalno dokumentacijo.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kolesarnica.</i></li> </ul>

Vir: Rezultati vprašalnika o samooceni spremljanja dela zaposlenih na ACS, 2022

Iz njihovih predlogov, lahko v zaokrožen sklop povzamemo tiste, ki se navezujejo na delovno opremo in prostore. Predlogi so naslednji:

- zagotovitev dvižnih miz v pisarnah, ki omogočajo, da lahko pri delu tudi stojiš,
- zagotoviti ustrezne pisarniške stole,
- pregled ustreznosti varnih in zdravih delovnih pogojev na naših delovnih mestih (pravilna osvetlitev, pravilne višine miz, ustrezni stoli, namestitve monitorja ipd.),
- urediti prostor za malice, ki bi omogočili potrebno prezračevanje in prezračevnost,
- odstraniti tapisone v pisarnah in na hodnikih ter v skupnih prostorih, saj so nekateri sodelavci alergični na prah in pršice,
- ustrežnejše luči, razsvetljava v pisarnah,
- zamenjava oken in žaluzij na oknih,
- zagotovitev novih delovnih prostorov, saj bomo v prihodnje dobili večje število novih sodelavcev,
- periodično čiščenje omar v pisarnah, usmeritev v digitalizacijo dokumentacije, čim manj tiskanja,
- ureditev kolesarnice.

V drugi sklop lahko povzamemo predloge, ki se navezujejo na potrebo po telesni aktivnosti med delovnim časom, in sicer:

- uvedba vodenih odmorov na delovnem mestu - da se na pravilen način sprostijo mišice, vrat, roke, prsti, oči itd.,
- uvedba vaučerjev za rekreacijo zaposlenih.

Tretji sklop predlogov zajema sodelovanje med zaposlenimi na ACS, izmenjavo informacij, znanja in dobrih praks.

Preglednica 8: Sodelovanje med zaposlenimi

<b>SODELOVANJE MED ZAPOSLENIMI</b>
<b>Izmenjava informacij, znanja in dobrih praks</b>
• <i>Večja medsrediščna povezanost - na petkovih srečanjih predstavitev posameznih središč in njihovega dela.</i>
• <i>Večji pretok in izmenjava znanja med sodelavci, skrb za stalni strokovni in osebni razvoj.</i>
• <i>Več obveščanja, kaj drugi delajo.</i>
• <i>(So)delovanje: večje medsebojno (medsrediščno) zanimanje za delo drugih, njegove rezultate – oživitev petkovih srečanj, toda kratko in jedrnato predstavljanje!</i>
• <i>Še boljši in hitrejši pretok informacij, kratko, vendar učinkovito.</i>
• <i>Več povezovanja in sodelovanja med središči.</i>

Vir: Rezultati vprašalnika o samooceni spremljanja dela zaposlenih na ACS, 2022

Zaposleni predlagajo, da bi v že uveljavljena petkova srečanja, umestili več tematik, ki bi bile povezane s tem, da sodelavci drugim sodelavcem predstavijo svoje delo, naloge,

projekte. Tovrsten pretok informacij, znanja in dobrih praks naj bo namenjen stalni strokovni rasti in lastnemu razvoju. Ne gre spregledati tudi sporočil, da naj bodo tovrstna srečanja kratka in učinkovita. Iz izjav je mogoče zaznati željo, da naj bi s krepitvijo tovrstnih srečanj, krepiti tudi kulturo kolegalnosti in zanimanja ter spoštljivosti do dela sodelavcev in njihovih dosežkov ter prispevali k razreševanju izpostavljenih izzivov, ki bi jih sodelavci na takšnih strokovnih srečanjih delili z drugimi. Na takšen način se tudi gradi strokovna skupnost.

Nekaj mnenj zaposlenih se je nanašalo tudi na izboljšave pri spremljanju dela.

#### Preglednica 9: Spremljanje dela

<b>SPREMLJANJE DELA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Uvesti bi bilo potrebno protokol spremljanja dela, ki bo enoten za cel ACS (enoten inštrument).</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mislím, da bi morali imeti obrazec za samoevalvacijo. Glede na raznolikost nalog, ki jih opravljamo, bi ga ob nekíh splošnih navodilih moral pripraviti sam zase.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vnaprejšnja določitev datumov mesečnega ali dvomesečnega poročanja.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Več zunanjih evalvacij. V evalvacije vključiti tudi končne uporabnike ACS storitev. Morda tudi evalvacija in sodelovanje med središči.</i></li> </ul>

Vir: Rezultati vprašalnika o samoceni spremljanja dela zaposlenih na ACS, 2022

Nekaj mnenj se je nanašalo na uvedbo bolj sistematičnih načinov spremljanja dela na individualni ravni. Iz drugih trditev pa lahko izluščimo predloge po bolj načrtnem periodičnem spremljanju dela na ravni poročanja, ki naj bo vnaprej načrtovano. Pomembne pa so tudi navedbe, ki spodbujajo k več zunanjim evalvacijam, oz. samoevalvacijam, ki pa naj vključujejo tudi zunanje deležnike.

Med drugimi predlogi so bili še:

- posodobitev intraneta ACS,
- posodobiti celotno grafično podobo ACS,
- redna letna srečanja z različnimi skupinami deležnikov (ljudske univerze, nevladne organizacije, srednje in višje šole, zasebne izobraževalne organizacije).

## 4.5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNI RAZVOJ

Analiza odgovorov na vprašalnik je pokazala, da v organizaciji svoje delo in realizacijo nalog spremljamo in to na številnih ravneh, na različne načine, časovno različno glede na vsebino tega, kar se spremlja. Za spremljanje uporabljamo raznovrstne dokumente, preglednice in druge pripomočke. Načinov spremljanja v večini primerov (razen pri spremljanju dela s skupnimi dokumenti, kot so letno poročilo, finančno poročilo, obrazec za delovno uspešnost, obrazec za letni razgovor ipd.) (še) nimamo poenotenih, ti so odvisni tudi od delovnih mest, središč, v katera smo organizirani in nalog, na katerih delamo. Zaposleni so navedli kar nekaj dragocenih predlogov, za katere menijo, da bi pripomogli k učinkovitejšemu spremljanju kakovosti dela na ACS, pa tudi predloge za izboljšave delovnih procesov, pogojev, sodelovanja, delovanja, upravljanja, poslovanja ACS.

### 4.5.1 Ugotovitve

V nadaljevanju povzemamo ključne ugotovitve po vsebinskih sklopih:

#### **RAVNI SPREMLJANJA DELA:**

- **Osebno spremljanje dela zaposlenih:** Zaposleni v veliki večini sami spremljajo svoje delo z namenom sprotnega reševanja težav ter vpeljevanja potrebnih ukrepov in izboljšav.
- **Spremljanje na sestankih s sodelavci:** Na sestankih s sodelavci skupaj pregledujejo in ocenjujejo napredek pri nalogah in projektih, kar zagotavlja sodelovalni pristop k nadzoru kakovosti.
- **Spremljanje na ravni središča:** Ta raven vključuje redno poročanje o opravljenih nalogah, pogovore z vodjo središča in sodelavci ter pripravo poročil o realizaciji nalog.
- **Spremljanje na ravni kolegija ACS in na ravni Sveta ACS:** Malo več kot tretjina zaposlenih je med ravnmi spremljanja navedla tudi spremljanje na ravni kolegija in na ravni Sveta ACS.
- **Drugo:** Zaposleni so navedli še posvetovanja z različnimi sodelavci, neposredne posvete z direktorico pri vključenosti v projekt, sodelovanje s finančno-administrativnim osebjem, recenzije v znanstvenih publikacijah in poročanje v okviru Poročila o delu ACS.

#### **POGOSTOST SPREMLJANJA DELA**

- **Tedensko spremljanje:** Večina strokovnih sodelavcev tedensko spremlja realizacijo posameznih opravil na nalogah ali projektih. Nekateri zaposleni (tretjina ali manj) na tedenski ravni spremljajo tudi časovne mejnike, realizacijo načrtovanih nalog/projektov, finančni načrt in doseganje kazalnikov. Najmanj pogosto se na tedenski ravni spremlja realizacija načrtovanih izdelkov.

- **Mesečno spremljanje:** Približno polovica zaposlenih mesečno spremlja realizacijo posameznih opravil in načrtovanih nalog/projektov. Prav tako se mesečno spremlja doseganje kazalnikov, časovne mejnike, realizacijo finančnega načrta in druge vidike nalog/projektov.
- **Letno spremljanje:** Skoraj polovica zaposlenih letno spremlja doseganje kazalnikov in realizacijo finančnega načrta. Manjši delež zaposlenih letno spremlja tudi časovne mejnike, realizacijo načrtovanih nalog/projektov in izdelkov. To si morda lahko razložimo s tem, da realizacijo načrtovanih nalog/projektov in izdelkov na letni ravni spremljajo vodje projektov in nalog.
- **Spremljanje po končani nalogi/projektu:** Po zaključku naloge ali projekta se približno tretjina zaposlenih osredotoča na spremljanje realizacije načrtovanih nalog/projektov in doseganja kazalnikov. Prav tako se spremlja realizacijo načrtovanih izdelkov, finančni načrt, posamezna opravila in časovne mejnike, vendar v manjšem obsegu. Več kot polovica zaposlenih spremljanja po končani nalogi/projektu verjetno ni izbralo zato, ker niso glavni odgovorni za spremljanje na ravni projekta/naloge.

## **NAČINI SPREMLJANJA DELA:**

- **Najpogostejši načini spremljanja:** Večina zaposlenih spremlja svoje delo na naslednje načine:
  - Priprava vsebinskih in/ali finančnih poročil za naloge in projekte.
  - Priprava mesečnih poročil o opravljenem delu na domu.
  - Priprava predloga za ocenjevanje trimesečne delovne uspešnosti.
  - Letni razgovor z vodjo.
- **Drugi pogosti načini spremljanja:** Prav tako pogosto uporabljeni načini spremljanja vključujejo:
  - Priprava Letnega poročila o delu.
  - Evalvacijska srečanja in pogovori z različnimi deležniki.
  - Anketiranje udeležencev in drugih deležnikov za spremljanje zadovoljstva in drugih vidikov kakovosti.
- **Manj pogosti načini spremljanja:** Med redkeje izbrane načine za spremljanje dela spadajo:
  - Različna raziskovalna in evalvacijska poročila, statistične analize.
  - Opravljene zunanje evalvacije.
  - Opravljene samoevalvacije.
- **Drugo:** Zaposleni so med drugimi načini spremljanja omenili tudi uporabo sistemskih orodij ali aplikacij za poslovanje zavoda, pokolegijske sestanke vodij s svojimi podrejenimi, delovne sestanke delovnih in projektnih skupin.

## **UPORABA IKT PRIPOMOČKOV PRI SPREMLJANJU DELA**

- **Uporaba IKT pripomočkov:** Približno tri petine zaposlenih uporablja IKT pripomočke in orodja pri spremljanju svojega dela, medtem ko dve petini IKT orodij ne uporabljata.
- **Vrste uporabljenih IKT orodij:** Med IKT orodji in pripomočki, ki se uporabljajo pri spremljanju dela, so izpostavljeni MS Excel, sezname nalog, opomniki, spletne ankete 1.ka, MS Planner, MS Outlook, aplikacija za spremljanje izobraževalne dejavnosti in druga orodja, ter dokumenti v skupni rabi.
- **Najpogosteje uporabljan IKT pripomoček:** MS Excel se izpostavlja kot najpogosteje uporabljen IKT pripomoček. Zaposleni ga uporabljajo predvsem za vsebinsko načrtovanje in spremljanje izvajanja nalog ter za spremljanje finančnih načrtov in porabe sredstev.

## **USTREZNOST OBSTOJEČIH NAČINOV SPREMLJANJA DELA**

- **Splošno zadovoljstvo z obstoječimi načini spremljanja:** Zaposleni so delno zadovoljni z obstoječimi načini spremljanja dela, pri jih čemer 44 % meni, da so metode delno ustrezne in 33 % jih ocenjuje kot ustrezne. Več kot petina zaposlenih ne more oceniti ali ne pozna načinov spremljanja dela.
- **Pozitivni vidiki obstoječih načinov spremljanja:**
  - Vpeljano je individualno spremljanje dela.
  - Delo se spremlja na več načinov, vključno z rednimi pogovori z vodji in sodelavci, izmenjavo mnenj, beleženjem opravljenega dela, trimesečnimi poročili in letnimi razgovori.
  - Spremljanje na ravni posameznih organizacijskih enot (npr. raven središča) je redno in vključuje realizacijo nalog ter porabo sredstev.
- **Kritike in predlogi za izboljšave:**
  - Pomanjkanje enotnega protokola za spremljanje na ravni celotnega ACS.
  - Potreba po boljši podpori za finančno spremljanje in dostopu do podatkov o porabi sredstev.
  - Odsotnost poenotenih standardov za spremljanje in stihijski pristop.
  - Potreba po večji digitalizaciji in sistematičnem spremljanju.
  - Predlog za uvedbo enovitega instrumenta za spremljanje dela.
  - Opozorila na razlike pri spremljanju med strokovnimi delavci in skupnimi službami.
- **Želje zaposlenih glede izboljšav:**
  - Zaposleni si želijo vzpostavitev bolj sistematičnega in enotnega načina spremljanja dela, ki bi omogočal spremljanje na enem mestu in za vse ravni,

sprotno in ažurno pregledovanje, spremljanje in nadzor nad realizacijo nalog, projektov in posameznih aktivnosti.

#### 4.5.2 Predlogi za izboljšave in razvoj

V nadaljevanju podajamo predloge za izboljšave spremljanja delovnih procesov in organizacije dela ter poslovanja na ACS, in sicer za sedem temeljnih sklopov:

1. OPTIMIZACIJA DELOVNIH PROCESOV
2. DELOVNA OBREMENITEV IN FLEKSIBILNOST DELA
3. KADROVSKA STABILNOST IN RAZVOJ
4. IZBOLJŠANJE NAČINOV SPREMLJANJA DELOVNIH PROCESOV IN REZULTATOV
5. IZBOLJŠANJE DELOVNIH POGOJEV IN ZDRAVJA PRI DELU
6. NOTRANJI SISTEM KAKOVOSTI
7. DRUGO

#### **1. OPTIMIZACIJA DELOVNIH PROCESOV:**

##### **Strokovni in podporni delovni procesi**

- Premisliti je potrebno temeljne delovne procese, posebej razmejitve in sodelovanja med strokovnimi delovnimi procesi in procesi, ki so temeljnim delovnim procesom v podporo (strokovno delo/finančno-administrativno delo).

##### **Vzpostavitev projektne pisarne**

- Za podporo strokovnim procesom pri načrtovanju, spremljanju in realizaciji projektov je potrebno vzpostaviti projektno pisarno.
- Opredeliti je potrebno naloge in načine dela v projektni pisarni ter načine sodelovanja vseh vključenih v delo projektne pisarne (sodelovanje med strokovnimi in finančno-administrativnimi sodelavci).

#### **2. DELOVNA OBREMENITEV IN FLEKSIBILNOST DELA:**

- **Letno in mesečno vsebinsko načrtovanje in spremljanje delovnih aktivnosti.** Delovne naloge/projekte je potrebno načrtovati in spremljati na način, da preprečimo preobremenjenost posameznega zaposlenega ali skupine – tako strokovnih sodelavcev kot sodelavcev v skupnih službah in sicer tako na letni ravni, kot v posameznem obdobju, ko se delovne naloge intenzivirajo.
- Na podlagi letnega načrta je potrebno izboljšati načine načrtovanja poteka in realizacije aktivnosti po mesecih oz. obdobjih in okrepiti načine sprotne spremljanja.
- Letne načrte je potrebno razdelati na mesečne segmente, ki omogočajo boljše sledljivost in prilagodljivost.
- Uvajanje metodologij dela, ki omogočajo hitrejše prilagajanje spremembam in boljše porazdelitev dela med delovne skupine.
- Uporaba načrtovalskih strategij, ki omogočajo prilagajanje nepredvidenim spremembam ali izzivom.

- **Letno in mesečno finančno načrtovanje in spremljanje delovnih aktivnosti.** Zaradi naraščanja števila projektov in nalog postaja poleg vsebinskega načrtovanja in spremljanja dela tudi finančno načrtovanje in spremljanje vse kompleksnejše. Da bi imeli lahko med letom sproti na razpolago podatke o realizaciji finančnih načrtov na različnih ravneh (ACS, središča, projekt/naloga), je potrebno nadgraditi načine finančnega načrtovanja in spremljanja finančne realizacije.
- **Izboljšati je potrebno načine usklajevanja delovnih procesov in aktivnosti/obremenjenosti posameznega zaposlenega oz. delovnih skupin, med središči in na ravni ACS.** S tem bomo zmanjševali situacije, ko je zaposleni ali skupina zaposlenih v nekaterih obdobjih v letu preobremenjena, ker se preveč aktivnosti skoncentrira v določenem obdobju.
- **Spodbujati fleksibilne oblike dela in delo na domu.** To lahko pomaga pri tem, da se zaposleni umakne v mirno okolje (v kolikor ima doma ustrezne delovne razmere), ko se mora posvetiti enemu delovnemu procesu ali opravilu in se za potrebni čas, odmakne od okolja, kjer za tovrstno delo nima miru, ki je potreben za poglobljeno zahtevno delo.

### **3. KADROVSKA STABILNOST IN RAZVOJ**

**Nasloviti je potrebno težavo prekinitve zaposlitev ob zaključku projektov in izgube strokovnih sodelavcev ter posledično preobremenitev zaposlenih za nedoločen čas.** V razvojnih projektih razvijamo strokovne rešitve, ki po zaključku projekta ostanejo umeščene v dejavnost ACS. Ker pa ob zaključkih projektov izgubimo zaposlene, ki so bili na projektih zaposleni za določen čas, morajo tudi te nove naloge prevzeti zaposleni, ki so na ACS zaposleni za nedoločen čas. To pogosto povzroči njihove delovne preobremenitve. Ob upoštevanju, da ACS pri reševanju opredeljenih kadrovske težave ni avtonomen, saj smo omejeni pri zaposlovanju zaposlenih za nedoločen čas, je vseeno potreben aktivni strateški pristop, ki naj vključuje:

- Razvoj dolgoročne kadrovske strategije, ki bo vključevala načrte za prehod zaposlenih na projektih v redne zaposlitve.
- Vlagati v stalno izobraževanje in usposabljanje vseh zaposlenih, da bi lahko prevzeli različne vloge in naloge.
- Sistematično načrtovanje prenosa projektov v redno dejavnost in ob tem upoštevati obremenitve zaposlenih.
- Redno spremljanje delovnih obremenitev in prilagajanje obsega dela glede na razpoložljive resurse.
- Kjer je smiselno in mogoče za namene razbremenitve strokovnega in administrativnega kadra, vključiti študentsko delo.
- Uvesti mentorske sheme za prenos znanja in izkušenj od zaposlenih na projektih do stalnih sodelavcev in obratno.
- Načrtovanje rešitev za finančno podporo nadaljevanja projektov ali njihovih delov po zaključku finančnega obdobja.



#### **4. IZBOLJŠAVE NAČINOV SPREMLJANJE DELOVNIH PROCESOV IN REZULTATOV**

##### **Skupne smernice in pripomočki za spremljanje dela**

- Potrebna je razprava v kolektivu v zvezi z ustreznostjo obstoječih načinov spremljanja dela na ACS – na ravni posameznika, na ravni središč in na ravni zavoda. Taka razprava je lahko hkrati priložnost za poenotenje obstoječih načinov oz. pristopov za sprotno spremljanje našega dela oz. za uvedbo enotnega načina spremljanja. Hkrati pa je priložnost za razmislek o tem, kako nam pri teh procesih lahko pomagajo IKT orodja. Potreben pa bo tehten premislek, kako uvajati novosti, saj so številni zaposleni preobremenjeni in si zagotovo ne želijo dodatnih evidenc – obstoječe evidence oz. že vzpostavljene načine spremljanja je potrebno smiselno nadgraditi in vključiti v poenoten sistem oz. protokol za spremljanje, ki ne bo zahteval preveč dodatnega časa za vpisovanje, pregledovanje itd.
- Skupni oz. enotni načini spremljanja dela; Na ravni ACS je potrebno opredeliti nekaj skupnih oz. enotnih načinov za sprotno vsebinsko in finančno spremljanje dela in uresničevanja nalog oz. doseganja zastavljenih ciljev in kazalnikov pri teh nalogah. Pri čemer je potrebno upoštevati, da kakovostno načrtovanje in spremljanje dela zahteva svoj čas.
- Razviti pripomočke in instrumente za spremljanje dela (finančne in vsebinske), prilagojene različnim ravnam (kolegij, središča, posamezni zaposleni). Tovrstni pripomočki naj bodo zaposlenim in vodjem v pomoč pri načrtovanju lastnega dela in ne obveza. Z vidika spremljanja vsebinske in finančne realizacije posameznih nalog bi zaposlenim delo olajšalo ustrezno IKT orodje, ki bi bilo vzpostavljeno na ravni celotne institucije in bi pokrivalo vse naloge na ACS, v okviru teh pa omogočalo pregled nad načrtovanimi vsebinskimi kazalniki in že porabljenimi sredstvi na posamezni nalogi.
- Izmenjava že obstoječih pripomočkov. Pri tem je smiselno graditi na načinih in pripomočkih, ki smo jih z leti za namene lastne uporabe že razvili. V skupni mapi bi lahko zbrali pripomočke, ki so jih zaposleni že razvili in jih uporabljajo pri svojem delu in jih na ta način dali na razpolago tudi drugim.
- Izboljšati komunikacijo v zvezi s spremljanjem dela vsakega zaposlenega na ACS (komunikacija med zaposlenimi, komunikacija med vodstvom in zaposlenimi) – v smislu, da zaposleni natanko vedo, kaj je potrebno spremljati, v katerih časovnih okvirih, pa tudi kakšne pripomočke oz. skupne dokumente imajo na razpolago.
- Načini sprotnega spremljanja dela na sestankih kolegija, središča, sestankih projektnih in delovnih skupin naj bodo priložnost za skupni pogovor sodelavcev o tem, kako delo poteka, kje so morebitne težave, kaj lahko storimo, da jih odpravimo.
- Redno ocenjevanje in prilagajanje načrtov glede na trenutne zahteve in prioritete. Tudi, če smo pri letnem ali večletnem načrtovanju dela že zelo spretni, bomo med realizacijo načrtov soočeni s potrebno po izpeljavi novih nalog in aktivnosti (npr. naročilo financerja). V takih primerih moramo imeti razvite strategije in agilne metodologije, ki nam bodo v pomoč, da prerazporedimo prioritete in obremenitve zaposlenih.
- Redno zbiranje in upoštevanje povratnih informacij od zaposlenih za izboljšanje načrtovanja in spremljanja.

- Spodbujanje odprtega dialoga in sodelovanja med zaposlenimi za izmenjavo idej in najboljših praks ter potrebno usklajevanje aktivnosti.
- Spodbude na ravni zavoda, ki bi pripomogle k temu, da bi se zaposleni počutili motivirani za iskanje dobrih, sistematičnih načinov za kakovostno opravljanje svojih nalog.

### **Digitalizacija – uporaba IKT orodij za spremljanje dela**

- Spodbuditi uporabo sodobnih IKT orodij za vodenje in spremljanje projektov, za vsebinsko in finančno načrtovanje in spremljanje. Pri tem je potrebno paziti, da uvajanje novih IKT orodij za zaposlene ne bo bolj obremenitev kot razbremenitev dela.
- Spodbujati uporabo orodij za skupno rabo dokumentov in sodelovanja v realnem času (npr. google docs, MS Teams)
- Pri odločanju o uporabi IKT orodij, je smiselno in priporočljivo, da se na ravni ACS odločimo za uporabo skupnih orodij. Vendar je potrebno zaposlenim dopustiti tudi avtonomijo, da uporabijo orodja, ki so jim bližja in za njihove načine dela in delovne procese, ki jih uporabljajo, bližja kot druga.

### **Krepitev kompetenc zaposlenih za načrtovanje in spremljanje dela**

Zaposlenim je potrebno omogočiti, da si okrepijo znanja iz načrtovanja in spremljanja lastnega dela ter sodelovanja v delovnih skupinah. Omogočiti je potrebno dva pristopa; da se zaposleni udeležijo usposabljanj, ki jih organiziramo za celoten kolektiv in da se zaposlenim omogoči individualna vključitev v usposabljanja za krepitev kompetenc, za katere zaznava, da jih potrebuje pri svojem delu.

V nadaljevanju navajamo predloge tematik usposabljanj.

#### Projektno vodenje:

- Orodja in metode za projektno vodenje – agilni in klasični pristopi.
- Simulacije vodenja projektov in reševanja projektne problematike.

#### Usposabljanje za učinkovito časovno načrtovanje in spremljanje:

- upravljanje časa in prioritizacija nalog,
- tehnike za postavljanje in doseganje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev.

#### Finančno načrtovanje in spremljanje:

- osnove finančnega načrtovanja in spremljanja financ,
- praktično o uporabi finančnih orodij in programov (npr. Excell) za načrtovanje in spremljanje lastnega dela.

#### Digitalna pismenost in IKT orodja:

- Usposabljanja za uporabo digitalnih orodij in aplikacij, ki pomagajo pri načrtovanju in spremljanju dela (npr. Trello, Asana, Microsoft Planner)

#### Komunikacijske spretnosti in delo v skupini:

- izboljšanje komunikacijskih spretnosti in dela v skupini,
- učinkovita komunikacija in poročanje o napredku in rezultatih dela.

### Samomotivacija in samoorganizacija:

- samoorganizacija, samomotivacija in obvladovanje stresa pri delu,
- postavljanje osebnih in profesionalnih ciljev ter načini za njihovo doseganje.

### **Izmenjava izkušenj in dobrih praks**

- Številni sodelavci ACS in vodje projektov smo za potrebe načrtovanja in spremljanja lastnega dela že razvili številne načine spremljanja in pripomočke. Zaposlene je potrebno spodbuditi, da svoje dobre prakse delijo z drugimi (npr. na petkovih srečanjih).
- Zaposleni predlagajo, da bi v že uveljavljena petkova srečanja umestili več tematik, ki bi bile povezane s tem, da sodelavci drugim sodelavcem predstavijo svoje delo, naloge, projekte. Tovrsten pretok informacij, znanja in dobrih praks naj bo namenjen stalni strokovni rasti in lastnemu razvoju. Tovrstna srečanja naj bodo kratka in učinkovita.
- S krepitvijo tovrstnih srečanj bi krepili tudi kulturo kolegialnosti in zanimanja ter spoštljivosti do dela sodelavcev in njihovih dosežkov ter prispevali k razreševanju izpostavljenih izzivov, ki bi jih sodelavci na takšnih strokovnih srečanjih delili z drugimi, kar je pomembno tudi z vidika izgradnje strokovne skupnosti.

## **5. IZBOLJŠAVE DELOVNIH POGOJEV IN ZDRAVJA PRI DELU**

### **Ergonomija in delovno okolje**

- Zagotoviti ergonomske pisarniške stole in dvižne mize.
- Pregledati in izboljšati razsvetljavo, prezračevanje, in ergonomijo delovnih mest.
- Urediti prostor za malice, ki bi omogočili potrebno prezračevanje in prezračenosť.
- Odstraniti tapisone v pisarnah in na hodnikih ter v skupnih prostorih, saj so nekateri sodelavci alergični na prah in pršice.
- Zamenjava oken in žaluzij na oknih.
- Zagotovitev novih delovnih prostorov, saj bomo v prihodnje dobili večje število novih sodelavcev.
- Periodično čiščenje omar v pisarnah, usmeritev v digitalizacijo dokumentacije, čim manj tiskanja.

## **6. NOTRANJI SISTEM KAKOVOSTI**

- **Poglobljena samoevalvacija:** Kot izziv si je potrebno postaviti cilj, da bi v prihodnje na ACS večkrat izpeljevali npr. sistematičen proces samoevalvacije, ki posamezne vidike kakovosti lahko osvetli z več vidikov, hkrati pa nam omogoča bolj poglobljen razmislek o tem, na katerih področjih smo že dobri, katera pa so tista, ki jih je potrebno okrepiti in vložiti več navora v nadaljnji razvoj področja. Na podlagi rezultatov samoevalvacijskega poročila se nato s pomočjo instrumenta akcijski načrt, ki smo ga na ACS že vpeljali v naš notranji sistem kakovosti, uvedejo potrebne izboljšave.
- **Zunanja evalvacija:** Več je že bilo pobud, da bi bilo potrebno kdaj izpeljati tudi kakšno zunanjo evalvacijo dela ACS. To pomeni, da zunanji neodvisni ocenjevalci ocenijo vidike dela ACS. Vodstvo je že dalo pobudo, da bi se vključili v sistem CAF. To bi v prvi fazi pomenilo samooceno stanja, v kasnejših fazah, ko bi bili za to že

dobro pripravljeni, pa tudi zunanjo presojo in certificiranje zunanje institucije. Pomembno bo, da tovrstne presoje vnaprej skrbno načrtujemo in zagotovimo kadre, ki bodo sodelovali v takem procesu, pridobivali potrebne podatke, skrbeli za koordinacijo aktivnosti zunanje evalvacije na centru in komunikacijo z zaposlenimi v zvezi s potekom in izidi zunanje evalvacije.

- **Zgledovalni obiski:** Gre za metodo, ki nam omogoča, da se učimo iz dobrih praks drugih organizacij. Lahko izberemo nam primerljivo organizacijo za zgledovanje in proučimo, kakšne načine uporablja ta organizacija za spremljanja dela na različnih ravneh delovanja. Za zgledovanje si lahko izberemo tudi katerikoli drug vidik delovanja organizacije. Na primer procesi komuniciranja, vodenja, dokumentiranja.

## **7. DRUGO**

- Posodobitev intraneta ACS;
- Posodobiti celotno grafično podobo ACS;
- Redna letna srečanja z različnimi skupinami deležnikov (ljudske univerze, nevladne organizacije, srednje in višje šole, zasebne izobraževalne organizacije).

## 5 PRILOGE

Priloga 1: Samoevalvacijski načrt

VSEBINSKI SKLOPI	SAMOEVALVACIJSKA VPRAŠANJA	SUBJEKTI	METODE ZBIRANJA PODATKOV
RAVNI SPREMLJANJA DELA	1. Na katerih ravneh poteka spremljanje dela pri nalogah/projektih?	Zaposleni ACS	Spletna anketa
POGOSTOST SPREMLJANJA DELA	2. Kako pogosto poteka spremljanje dela na ravni nalog/projektov?		
NAČINI SPREMLJANJA DELA	3. Na kakšne načine poteka spremljanje dela pri projektih/nalogah?		
	4. Ali se za spremljanje dela uporabljajo IKT orodja?		
	5. Ali so obstoječi načini spremljanja dela ustrezni?		
	6. Kako bi lahko izboljšali učinkovitost spremljanja kakovosti dela na ACS?		
IZBOLJŠAVE DELOVNIH PROCESOV, POGOJEV, SODELOVANJA, DELOVANJA, UPRAVLJANJA, POSLOVANJA	7. Kako bi lahko izboljšali različne vidike kakovosti delovanja Andragoškega centra?		

# **Samoocena spremljanja dela zaposlenih na ACS**

## **Vprašalnik**

---

Kratko ime ankete: Komisija za kakovost ACS - končna anketa

Število vprašanj: 10

Število spremenljivk: 82

Status: Aktivna od: 01.12.2022 Aktivna do: 20.12.2022

Avtor: Karmen Rajar , 29.11.2022

Spreminjal: Karmen Rajar , 27.02.2023

Spoštovane sodelavke in sodelavci,

ena od letošnjih nalog Komisije za kakovost ACS je tudi priprava analize o tem, kako na ACS spremljamo in presojujamo naše delo. V ta namen smo v Komisiji za kakovost ACS in skupaj s svetovalko za kakovost pripravili anketo, s katero vas želimo vprašati o tem, kako pri vašem vsakodnevnem delu spremljate svoje delo ter kako presoimate njegovo kakovost.

Zavedamo se, da kratka anketa ne more zaobjeti prav vseh vidikov spremljanja in presojanja kakovosti dela na ravni posameznika, projektov in na ravni ACS, vendar, če jo opravimo na ravni celotnega zavoda, bomo s pomočjo analize vaših odgovorov in sinteze dobljenih podatkov zagotovo dobili osnovni vpogled v procese, ki na ACS potekajo z namenom spremljanja našega dela. Ta bo predstavljal podlago za naše nadaljnje pogovore v zvezi z notranjim sistemom kakovosti na ACS, ki bodo podlaga za oblikovanje Listine kakovosti ACS – zapisa notranjega sistema kakovosti na ACS.

## **Q1 - SPREMLJANJE IN PRESOJANJE KAKOVOSTI SVOJEGA DELA**

**V tem sklopu nas zanima, na katerih ravneh, kako pogosto in na kakšne načine na ACS spremljamo naše delo.**

---

### **Q2 - 1. NA KATERIH RAVNEH poteka spremljanje VAŠEGA dela pri nalogah/projektih, ki jih vodite oz. v katerih sodelujete?**

(Označite ustrezen odgovor. Možnih je več odgovorov.)

- 1. Sama/a spremljam svoje delo v okviru nalog/projektov, ki jih vodim oz. pri katerih sodelujem.
- 2. Spremljanje mojega dela poteka na sestankih s sodelavci, na katerih skupaj pregledamo napredek pri nalogah/projektih.
- 3. Spremljanje mojega dela poteka na ravni središča.  
(Pojasnite, če na kakršen koli način pri tem sami sodelujete.)
- 4. Spremljanje mojega dela poteka na ravni kolegija ACS.  
(Pojasnite, če na kakršen koli način pri tem sami sodelujete.)
- 5. Spremljanje mojega dela poteka na ravni Sveta ACS.
- 6. Spremljanje mojega dela poteka na nacionalni ravni (npr. financerji).
- 7. Drugo:  
(Prosimo vpišite.)

**Q3 - 2. KAKO POGOSTO sami spremljate vaše delo na ravni nalog/projektov, ki jih vodite oz. v katerih sodelujete?**

(Označite ustrezen odgovor. Možnih je več odgovorov.)

	Tedensko	Mesečno	Obdobjno	Letno	Večletno	Po končani nalogi/projektu	Ne spremljam
1. Doseganje kazalnikov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Časovne mejnike realizacije nalog/projektov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Spremljanje realizacije posameznih opravil na nalogi/projektu (npr. na podlagi podrobnejšega operativnega načrta, seznama opravil, opomnika, ipd.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Realizacijo načrtovanih nalog/projektov (npr. izvedeno usposabljanje/spopolnjevanje, izvedba strokovnega/promocijskega dogodka, izvedba fokusnih skupin, priprava strokovnih podlag, itd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Realizacijo načrtovanih izdelkov (npr. poročila, publikacije, IKT orodja, novi programi itd.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Realizacijo finančnega načrta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Drugo: (Prosimo vpišite.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q4 - 3. NA KAKŠNE NAČINE poteka spremljanje vašega dela pri nalogah/projektih, ki jih vodite oz. v katerih sodelujete?**

(Označite ustrezen odgovor. Možnih je več odgovorov.)

- 1. Priprava vsebinskih in/ali finančnih poročil za naloge, projekte.
- 2. Anketiranje udeležencev oz. drugih deležnikov. (npr. spremljanje zadovoljstva (in drugih vidikov kakovosti) po izpeljanem spopolnjevanju/usposabljanju, dogodku za strokovno in širšo javnost, sestanku oz. delovnem srečanju, fokusni skupini ipd.).
- 3. Evalvacijska srečanja, pogovori z različnimi deležniki.
- 4. Priprava mesečnih poročil o opravljenem delu na domu.
- 5. Priprava predloga za ocenjevanje trimesečne delovne uspešnosti.
- 6. Priprava Letnega poročila o delu.



7. Letni razgovor z vodjo.
8. Različna raziskovalna in evalvacijska poročila, statistične analize na ravni nalog, projektov, zavoda.
9. Opravljene zunanje evalvacije na nalogi, projektu, zavodu.
10. Opravljene samoevalvacije na nalogi, projektu, zavodu.  
Samoevalvacijo razumemo kot celovit postopek, v katerem organizacija (lahko tudi delovna skupina, skupina zaposlenih itd.) sama presodi/oceni posamezen vidik kakovosti svojega dela. Ključno je, da ob samoevalvaciji pripravimo tudi tim. samoevalvacijsko poročilo, v katerem zapišemo, kaj in zakaj smo presojali v postopku samoevalvacije, kako smo presojanje izpeljali, kaj smo pri tem ugotovili in kaj je mogoče sklepati/povzeti iz zbranih ugotovitev.
11. Drugo:  
(Prosimo vpišite.)

**Q5 - 4. Ali za spremljanje vašega dela uporabljate kakršnekoli IKT ali druge pripomočke oz. orodja?**

Da.  
(Prosimo pojasnite.)

Ne.

**Q6 - 5. Ali menite, da so obstoječi načini spremljanja dela na ACS ustrezni?**

Da.  
(Prosimo pojasnite.)

Delno.  
(Prosimo pojasnite.)

Ne.  
(Prosimo pojasnite.)

Ne morem oceniti/ne poznam.

**Q7 - 6. Navedite predloge, ki bi pripomogli k učinkovitejšemu spremljanju kakovosti dela na ACS.**

**(Prosimo vpišite.)**

---

#### **Q8 - NAČRTOVANJE IN UVAJANJE IZBOLJŠAV**

V tem sklopu vas prosimo, da navedete vaše predloge, ideje, ki bi pripomogle k dvigu kakovosti delovnih pogojev, sodelovanja, delovanja, upravljanja, poslovanja ali kateregakoli drugega vidika delovanja ACS.

---

**Q9 - 7. Predlagam naslednjo/e izboljšavo/e, ki bi pripomogla/e k dvigu kakovosti delovnih pogojev, sodelovanja, delovanja, upravljanja, poslovanja ali kateregakoli drugega vidika delovanja ACS:**

**(Prosimo vpišite).**

---

**Q10 - 8. Ali nam želite sporočiti še kaj?**

**(Prosimo vpišite.)**

---