

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**DOŽIVLJANJE SREČE NA DELOVNEM MESTU – PREPLET  
ORGANIZACIJSKE KLIME, ZADOVOLJSTVA TER DOBREGA  
POČUTJA PRI DELU**

Ljubljana, september 2025

URŠKA CURK BOČKO



## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Urška Curk Bočko, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Doživljanje sreče na delovnem mestu – preplet organizacijske klime, zadovoljstva ter dobrega počutja pri delu, pripravljenega v sodelovanju z mentorico izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 25.9.2025

Podpis študentke:



## POVZETEK

Diplomsko delo podrobneje proučuje zaznavanje in doživljanje sreče na delovnem mestu, kateri so gradniki, ki vplivajo na srečo zaposlenih in pripomorejo k pozitivni delovni klimi ter uspešnemu delovnemu procesu, ter kako se med seboj prepletajo. Čeprav je vsak sam odgovoren za svojo srečo, je naloga podjetja, da ustvari okolje, kjer je enostavno biti srečen, saj tudi to pripomore k dolgoročni uspešnosti ter večja ugled in vrednost podjetja kot delodajalca.

**KLJUČNE BESEDE:** sreča, sreča pri delu, delovna sreča, organizacijska klima, zadovoljstvo pri delu

## CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



## ABSTRACT

The thesis examines in more detail the perception and feeling of happiness in the workplace. What are the elements that influence employee happiness and contribute to a positive work climate and a successful work process, and how they intertwine with each other. And although everyone is responsible for their own happiness, it is the company's task to create an environment where it is easy to be happy, as this also contributes to longterm success and increases the company's reputation and value as an employer.

**KEY WORDS:** happiness, happiness at work, workplace happiness, work atmosphere, job satisfaction

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



# KAZALO

|            |                                                                                              |           |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>   | <b>UVOD .....</b>                                                                            | <b>1</b>  |
| <b>2</b>   | <b>SREČA KOT RAZISKOVALNI KONSTRUKT .....</b>                                                | <b>2</b>  |
| <b>2.1</b> | <b>Teoretična opredelitev sreče.....</b>                                                     | <b>2</b>  |
| 2.1.1      | Aristotelov pogled na srečo .....                                                            | 2         |
| 2.1.2      | Sreča kot subjektivno dobro počutje.....                                                     | 2         |
| 2.1.3      | Hedonični in eudaimonični koncept sreče .....                                                | 3         |
| 2.1.4      | Model trajne sreče.....                                                                      | 3         |
| 2.1.5      | Celostni pogled na srečo .....                                                               | 3         |
| <b>2.2</b> | <b>Sreča v delovnem okolju/delovna sreča.....</b>                                            | <b>3</b>  |
| <b>2.3</b> | <b>Povezani koncepti in terminološke razlike .....</b>                                       | <b>4</b>  |
| 2.3.1      | Zadovoljstvo pri delu .....                                                                  | 5         |
| 2.3.2      | Dobro počutje na delovnem mestu .....                                                        | 5         |
| 2.3.3      | Organizacijska klima .....                                                                   | 5         |
| <b>3</b>   | <b>SESTAVNI ELEMENTI DELOVNE SREČE .....</b>                                                 | <b>5</b>  |
| <b>3.1</b> | <b>Gradniki organizacijske klime kot osnove za delovno srečo.....</b>                        | <b>5</b>  |
| <b>3.2</b> | <b>Iskanje pomena: delovna sreča se začne z »zakaj« .....</b>                                | <b>7</b>  |
| <b>3.3</b> | <b>Nov kadrovski profil: manager delovne sreče .....</b>                                     | <b>8</b>  |
| <b>4</b>   | <b>VPLIVI DELOVNE SREČE NA POSAMEZNIKA IN ORGANIZACIJO .....</b>                             | <b>9</b>  |
| <b>4.1</b> | <b>Delovna sreča kot dejavnik uspešnosti: koristi in tveganja ob pomanjkanju le-te .....</b> | <b>9</b>  |
| <b>4.2</b> | <b>Izzivi pri ustvarjanju in ohranjanju delovne sreče.....</b>                               | <b>10</b> |
| <b>5</b>   | <b>DOŽIVLJANJE SREČE NA DELOVNEM MESTU – EMPIRIČNA ANALIZA V SLOVENSКИH PODJETJIH.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Raziskovalni načrt.....</b>                                                               | <b>11</b> |
| <b>5.2</b> | <b>Predstavitev rezultatov .....</b>                                                         | <b>12</b> |
| 5.2.1      | Prvi sklop vprašanj: Splošna ocena stanja delovne sreče .....                                | 12        |
| 5.2.2      | Drugi sklop vprašanj: Komunikacija v podjetju .....                                          | 14        |
| 5.2.3      | Tretji sklop vprašanj: Analiza dejavnikov delovne sreče znotraj oddelkov ....                | 15        |
| 5.2.4      | Četrty sklop vprašanj: Analiza dela nadrejenih .....                                         | 17        |
| 5.2.5      | Peti sklop vprašanj: Finančno stanje kot osnova za srečo .....                               | 18        |
| 5.2.6      | Šesti sklop vprašanj: Prostor za mnenja in splošni podatki .....                             | 19        |

|            |                                        |           |
|------------|----------------------------------------|-----------|
| <b>5.3</b> | <b>Diskusija rezultatov .....</b>      | <b>20</b> |
| <b>6</b>   | <b>SKLEP.....</b>                      | <b>22</b> |
|            | <b>SEZNAM KLJUČNE LITERATURE .....</b> | <b>23</b> |
|            | <b>LITERATURA IN VIRI.....</b>         | <b>23</b> |
|            | <b>PRILOGE .....</b>                   | <b>25</b> |

## **KAZALO SLIK**

|          |                                                                           |    |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: | Slikovna ponazoritev zlatega kroga .....                                  | 7  |
| Slika 2: | Grafična predstavitev opredelitve sodelujočih v anketi glede na spol..... | 11 |
| Slika 3: | Grafična predstavitev starostne sestave sodelujočih v anketi .....        | 12 |

## **KAZALO PRILOG**

|            |                                                  |   |
|------------|--------------------------------------------------|---|
| Priloga 1: | Sumarnik – anketa o zadovoljstvu zaposlenih..... | 1 |
|------------|--------------------------------------------------|---|

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**CHO** – (angl. chief happiness officer); manager delovne sreče

**COVID-19** – (angl. Coronavirus disease 2019); pandemija bolezni COVID-19

**YOMO** – (angl. joy of missing out); veselje ob vsem zamujenem

# 1 UVOD

Velja, da je vsak sam svoje sreče kovač. Cilj diplomskega dela je raziskati področje delovne sreče pri zaposlenih na področju Slovenije. Smo res izključno sami odgovorni za svojo srečo? In če smo, zakaj potem še vedno vlada toliko nezadovoljstva na delovnih mestih? Raziskovala sem, kako osebno srečo prenesti na poslovno pot ter predvsem kaj in koliko lahko podjetja storijo za srečo svojih zaposlenih.

Prvi del diplomskega dela je osredotočen na raziskovanje sreče in delovne sreče. Menim namreč, da je sreča danes izjemno povečevana. Je stanje, ki ga želimo doseči za vsako ceno, in prav hrepenimo po hitrih rešitvah, ki bi nas pripeljale do nje. Sreča velja za vrh, ki ga želimo doseči v svojem življenju, in prav zavestno ignoriramo pregovor »Sreča ni cilj, ampak pot, ki jo prehodimo do cilja.«. Z odvracanjem fokusa od tistega, kar zares šteje, pa izgubljam svoj kompas. Vse, kar počnemo, počnemo v dobri veri, da nas bo pripeljalo do našega najvišjega cilja. Sreče. Zato se vedno še malo bolj potrudimo, še malo več časa vložimo, samo še malo potrpimo, še malo, ker potem pa nas čaka tista prava sreča. Prav naravnost fantastično se mi zdi, da smo v delovnih okoljih končno prišli do točke, ko imamo dovolj vseh »še malo«. In tu se začne naše pravo odkrivanje sreče. Sreča je tu. Lahko jo živimo prav po svoje, čisto vsak dan, pri vsem, kar počnemo. Če le imamo pogum, da zaživimo iskreno in po svoje.

Glavni fokus diplomskega dela je posvečen sreči na delovnem mestu oziroma ustvarjanju sreče na delovnem mestu. Čeprav se to morda za nekatera delovna mesta še vedno sliši povsem pravljичno, je prav spodbudno, da tudi pri nas najdemo vedno več podjetij, ki se zavedajo pomena sreče v delovnih okoljih in aktivno delajo na ustvarjanju le-te. Neštete raziskave potrjujejo v prid poslovnim uspehom podjetij z zdravo organizacijsko klimo in sproščenimi zaposlenimi, ki se na delovnem mestu dobro počutijo. Prav je, da je urejeno delovno okolje postala tudi ena izmed ključnih zahtev pri iskanju novih zaposlitev. V diplomskem delu raziskujem, po čem najbolj hrepenijo zaposleni, in opredelim, kateri so ključni dejavniki, ki jih mora podjetje zagotoviti, da ustvari okolje, kjer je enostavno biti srečen.

Raziskovalni del diplomskega dela sem usmerila v raziskovanje stanja na področju Slovenije. Odločila sem se za splošno anketo, ker sem želela dobiti čim širšo sliko o stanju pri nas. Zanimalo me je, v kolikšni meri se podjetja že poslužujejo vlaganj v dobro organizacijsko klimo, srečne zaposlene in ustvarjanje splošnega dobrega počutja oziroma glede na to, da vsi delujemo v stresnih okoljih, v kolikšni meri lahko podjetje stres na delovnem mestu omeji z ustvarjanjem pozitivne delovne klime in kako to dojemajo zaposleni.

Vsi si želimo biti srečni, vprašanje je le, za kakšno ceno. Ostajamo zgolj pri željah ali svojo srečo dejansko vzamemo v svoje roke? Imamo pogum, da izpustimo vse v naši slovenski krvi zakoreninjene »spodobi se« in »kaj bodo pa drugi rekli«? Srečo dosežemo, ko zmoremo

slediti svojemu toku in imamo pogum, da vse, kar ni poravnano z našim tokom, tudi izpustimo. To je čar sodobnega efekta veselja ob vsem zamujenem (angl. joy of missing out – YOMO). Ne potrebujemo vsega, vsak hip, za vsako ceno.

Prav to bistvo sreče odlično povzame slovenski oglaševalski guru in mojster besed, ki v eni od svojih knjig zapiše: *»Če se kot trčeni zaletavamo v srečo, kmalu le še tavamo. Želimo biti srečni, a smo le tečni. Zato recept za srečo ni lov, ampak da ji pustimo čas, naj v miru poišče naš naslov«* (Bagola, 2021, str. 8).

## **2 SREČA KOT RAZISKOVALNI KONSTRUKT**

Ste si kdaj zastavili vprašanje, kaj je sreča? Razumevanje sreče je že od zgodovine burilo misli vse od romantičnih mislecev do analitičnih znanstvenikov, pri čemer se definicije razlikujejo glede na filozofske, psihološke in kulturne pristope. Čeprav je sreča na prvi pogled izredno subjektivna, raziskave jasno pokažejo, da je lahko sreča tudi zelo matematična, izmerljiva in znanstveno opredeljena. V tem poglavju bom predstavila ključne definicije sreče, ki bodo podlaga za nadaljnje razumevanje pojma delovne sreče.

### **2.1 Teoretična opredelitev sreče**

Sreča je pojem, ki ga povezujemo z različnimi občutki. Ne gre za trenutek veselja, temveč za poglobljeno notranje stanje, katerega gradimo skozi čas. Srečo gradimo z odnosi, ki jih negujemo, vrednotami, katerim sledimo, in z načinom, kako dojemamo svet okoli sebe. Gre za ravnovesje med zunanjimi okoliščinami in notranjim mirom, pri čemer pomembno vlogo igra tudi občutek smisla in izpolnjenosti. Sreča je tako že od nekdaj proučevana z različnih vidikov.

#### **2.1.1 Aristotelov pogled na srečo**

Grški filozof Aristotel je srečo razumel kot eudaimonijo. Eudaimonija pomeni dobro duhovno stanje, torej življenje v skladu z vrlinami, kot so modrost, pogum in pravičnost. Ne gre torej za neprestano veselje, temveč za občutek izpolnjenosti in smisla. Sodobna psihologija eudaimonično srečo povezuje z osebnim razvojem, smiselnostjo in notranjo skladnostjo posameznika (Ryan in Deci, 2001, str. 145–147).

#### **2.1.2 Sreča kot subjektivno dobro počutje**

V sodobni psihologiji se najpogosteje poudarja, da sreča temelji na subjektivnem dobrem počutju. Po tem modelu je sreča sestavljena iz treh glavnih komponent: (1) visoke stopnje pozitivnega afekta, (2) nizke stopnje negativnega afekta in (3) visoke stopnje zadovoljstva z

življenjem (Diener, 1984, str. 543–544). Gre torej za kombinacijo čustvenih izkušenj in kognitivne presoje življenja.

### 2.1.3 Hedonični in eudaimonični koncept sreče

Pri različnih avtorjih najdemo tudi razlikovanje med eudaimonično (smiselno življenje) in hedonično (užitek v trenutku) srečo. Eudaimonična vidi pot do sreče v odkrivanju sebe, osebni rasti in doseganju lastnega potenciala, medtem ko hedonični koncept poudarja bistvo uživanja v trenutku, razvijanju in izogibanju bolečini (Kahneman in drugi, 1999).

### 2.1.4 Model trajne sreče

Eden izmed vplivnih modelov sodobne psihologije predvideva, da je sreča preplet treh dejavnikov: genetske predispozicije (50 %), življenjskih okoliščin (10 %) in namernih dejavnosti (40 %) (Lyubomirsky, 2005). Delno je torej podedovano, kako zaznavamo srečo oziroma kako bomo srečo občutili, še vedno pa jo lahko delno kreiramo tudi sami. Gre za naše navade, način razmišljanja in delovanja.

### 2.1.5 Celostni pogled na srečo

Najnovejši znanstveni pristopi srečo predstavijo kot celoto, ki je posledica notranjih in zunanjih dejavnikov. Srečo na eni strani gradimo povsem znotraj nas (kako živimo, kakšne so naše vrednote, zdravje), po drugi strani pa je pomembno tudi, kaj gradimo navzven (odnosi z družino, delo, ki ga opravljamo, kultura, ki jo živimo). Sreča se tako gradi na subjektivnem občutku dobrega počutja, ki je prepleten z okoliščinami posameznikovega življenja. Srečo lahko tako razdelimo med tri merljive sestavine: užitek, predanost in smisel. Čar pa je prav v uskladitvi oziroma zadovoljitvi vseh treh (Seligman, 2011).

## 2.2 Sreča v delovnem okolju/delovna sreča

Delovna sreča (angl. workplace happiness ali happiness at work) ni zgolj trenutna pozitivna emocija, temveč kompleksna in trajnejša izkušnja zadovoljstva, vključenosti in zaznane smiselnosti dela. Tudi ponedeljkovo jutro je lahko polno optimizma in pozitivnega vznemirjenja. Občutki med delom nas lahko polnijo do te mere, da se z navdušenjem vračamo. Glavno vprašanje je torej, kako ustvariti okolje, ki je prijetno, navdihujoče, motivacijsko in del katerega želimo biti. To je ena izmed glavnih nalog, s katero se aktivno ukvarjajo vsa razvita in napredna podjetja, ki se zavedajo, da so njihova največja vrednost prav zaposleni oz. srečni zaposleni.

Vezano na delovno okolje, govorimo torej o delovni sreči. Ne gre za finančne bonitete, ki sicer trenutno osrečijo, ne ustvarjajo pa dolgotrajnega občutka sreče. Pri delovni sreči gre za stanje zdravega delovnega okolja, v katerem vladajo zavzetost, zadovoljstvo, svoboda,

varnost, odprta komunikacija, navdušenje, pohvala, priznanje, odgovornost in zaupanje. Za boljše razumevanje lahko uporabimo kar besede slovenske ambasadorke delovne sreče pri Paleti znanj, ki pravi (Božič Blagajc, brez datuma): *»Delovna sreča je tisti občutek, ko uživaš v tem, kar delaš, ko opravljaš dobro delo in si ponosen na svoje rezultate, ko delaš s prijetnimi ljudmi, ko veš, da je to, kar delaš pomembno, ko je tvoje delo cenjeno in spoštovano, ko prevzemaš odgovornost, ko se pri delu zabavaš, ko si motiviran in poln energije, ko čutiš, da lahko premikaš gore.«*

Danci, ki že več let zapored veljajo za enega najsrečnejših narodov na svetu, so naredili še korak dlje. Ustanovili so WooHoo Institute, ki združuje eksperte na področju raziskovanja delovne sreče, njihovo delo pa temelji na 100-odstotno dokazljivih rezultatih znanstvenih raziskav delovne sreče na podlagi psihologije, sociologije, nevroznanosti in managementa. Pripravili so seznam top 10 stvari, ki jih moramo vedeti o sreči pri delu (Woohoo Inc., brez datuma):

- Študije kažejo, da je sreča pri delu morda najpomembnejši dejavnik uspeha v sodobnem delovnem okolju in da podjetja, ki ustvarjajo srečna okolja, dosegajo boljše finančne rezultate.
- Sreča pri delu je eden od treh najpomembnejših virov sreče v življenju.
- Sreča pri delu je najboljše zdravilo proti stresu. Stres ne izvira nujno iz prekomernega dela, temveč iz slabega počutja med delom.
- Povečanje sreče zaposlenih močno zmanjša odsotnost z dela in fluktuacijo zaposlenih.
- Na svetu imajo samo skandinavski jeziki pogosto uporabljeno besedo za srečo pri delu.
- Tvoja sreča pri delu je tvoja odgovornost. Ne tvojega šefa, ne tvojih sodelavcev in ne družbe. Tvoja.
- Tvoj šef in tvoje delovno okolje sta odgovorna za ustvarjanje okolja in kulture, kjer je enostavno biti srečen pri delu.
- Sreča pri delu ne izhaja zgolj iz organizacijskih politik, strategij, načrtov ali vrednot. Prihaja iz stvari, ki jih ti in jaz počneva tukaj in zdaj.
- Sreča pri delu ne prihaja iz povišic, bonusov ali ugodnosti. Izvira iz dveh stvari: rezultatov in odnosov – torej iz odličnega dela, opravljenega skupaj s čudovitimi ljudmi.
- Sreča pri delu se ne zgodi sama od sebe. Zahteva osredotočeno, dolgoročno prizadevanje tako vodstva kot zaposlenih.

## **2.3 Povezani koncepti in terminološke razlike**

Ker gre za relativno nov koncept v poslovnem svetu, tudi slovenska terminologija ni povsem enotna. Izjemno pogosta je kar uporaba angleških terminov. Za diplomsko delo sem izbrala termin delovna sreča oziroma sreča pri delu. Ker pa je delovna sreča preplet več dejavnikov, jih navedem v nadaljevanju in na kratko predstavim.

### 2.3.1 Zadovoljstvo pri delu

Če je sreča intenzivno stanje radosti, ki relativno hitro mine, je zadovoljstvo na drugi strani v grobem dolgotrajna različica sreče. Zadovoljstvo je naše globlje stanje miru in izpolnjenosti. Je stanje, ki ga dosežemo s svojim delovanjem. Stanje, ko smo zadovoljni s svojim življenjem, ko najdemo svoj notranji mir in znamo prisluhniti sebi. Stanje, ko delujemo po svojih načelih in ne po trendih in pričakovanjih okolja. Gre za stanje izpolnjenosti v življenju. In če prenesemo to v delovno okolje, je zadovoljstvo pri delu (angl. job satisfaction) stanje, ko nas delo izpopolnjuje (Cambridge Dictionary, brez datuma).

### 2.3.2 Dobro počutje na delovnem mestu

Dobro počutje na delovnem mestu (angl. work well-being) je širok pojem, ki vključuje psihološko počutje, čustveno in fizično stanje in socialne odnose. Gre za celosten koncept, ki se osredotoča na kakovost vsakodnevnih izkušenj zaposlenih, to je od odnosov s sodelavci do občutka smisla, ravnovesja med delom in zasebnim življenjem (Thrive Mental Wellbeing, 2024).

### 2.3.3 Organizacijska klima

Organizacijska klima (angl. workplace climate) je odraz splošnega počutja v službi. Gre za razpoloženje, ki vlada v prostorih podjetja. Običajno že ob vstopu takoj zaznamo, ali v podjetju vlada pozitivna ali precej negativna organizacijska klima. Organizacijska klima se nanaša predvsem na odnose, komunikacijo, vrednote. Gre za odnos, ki ga imajo osebe v podjetju med seboj (Startquestion, brez datuma).

## 3 SESTAVNI ELEMENTI DELOVNE SREČE

Kaj vpliva na vedenje zaposlenih na delovnem mestu? Kaj veča njihovo motivacijo in pripomore k uspešnosti? To so osnovna vprašanja, odgovore na katera morajo poiskati vodilni v podjetju. Saj so pozitivni odnosi in občutki, ki jih doživljamo na delovnem mestu, osnova za dobro delovanje. Ne gre zgolj za zunanje dejavnike, temveč se vedno bolj v ospredje postavlja notranja kultura, ki jo jasno opredeljuje njen namen. In prav povezava med jasnim namenom in zdravim delovnim okoljem je ključna za dolgoročni uspeh.

### 3.1 Gradniki organizacijske klime kot osnove za delovno srečo

Velja, da vodje ustvarjajo klimo podjetja (angl. Leaders bring the weather). Način vodenja in posledično klima, ki se ustvari v podjetju, sta stvar odločitve. Zavestno se moramo odločiti, da smo prijazni, da v komunikaciji izbiramo besede, ki so prijazne, da usmerimo

fokus na napredek, da znamo regulirati svoja čustva in ne iščemo zapletov tam, kjer to ni potrebno.

Za razvoj dobre organizacijske klime, večanje zadovoljstva pri delu, ustvarjanje dobrega počutja na delovnem mestu in sreče se je treba najprej zavedati osnovnih gradnikov. Deset glavnih gradnikov organizacijske klime (Styria digital marketplaces, d.o.o, 2023):

- Slog vodenja: Izbrani slog vodenja mora podpirati odprto in spoštljivo komunikacijo ter graditi zaupanje. Predvsem pa morajo biti vodje dostopni za zaposlene.
- Komunikacija mora biti vedno in za vsako ceno spoštljiva, popolnoma jasna in odprta.
- Kultura v podjetju: V najboljših ekipah so vrednote podjetja in vrednote zaposlenih usklajene. Jasno predstavljene vrednote so temelj, da lahko podjetje diha kot celota.
- Podpora in priznanje: Povratne informacije na opravljeno delo so ključnega pomena. Priznanje za dobro opravljeno delo zaposlenim omogoča rast za še večji zagon in potrdi možnost, da so odlični v tem, kar delajo. Pohvala da veter v krila.
- Vključevanje zaposlenih: Večja kot je stopnja vključevanja zaposlenih v procese odločanja, večjo pripadnost vzbudi. Zaposleni čutijo svoj namen in vrednost. Nekatera podjetja naredijo celo korak dlje in del deleža podjetja razdelijo med svoje zaposlene. Sprememba v dojemanju in načinu dela je občutna.
- Ravnovesje dela in zasebnega življenja: Podjetja morajo spoštovati in spodbujati ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. Nekdo, ki je zadovoljen s svojim zasebnim življenjem, bo veliko več vedrine, optimizma prinesel tudi v službo in dela se bo loteval s pozitivno naravnostjo.
- Timsko delo in sodelovanje: Pomembno je ustvariti okolje za čim bolj sinhrono delovanje in sodelovanje različnih oseb. Več kot je sodelovanja, povezovanja, prijetnega druženja, bolj so zaposleni sproščeni, kreativni in vsi se bolj zavedajo pomena dela, ki ga opravljajo, ter lažje stremijo k skupnemu cilju.
- Fizično delovno okolje: Podjetje mora izpolnjevati zahteve za zagotavljanje varnosti in zdravja zaposlenih pri delu. Zagotoviti mora varno, vzdrževano in funkcionalno delovno okolje, ki mora slediti sodobnim smernicam. Treba je upoštevati tudi specifične posebnosti posameznega delovnega mesta in potrebo po zaščitni opreми. Pozitivne učinke na delo in počutje pri delu zagotavlja tudi vizualno privlačno in motivacijsko okolje.
- Avtonomija: Ko so zaposleni dovolj usposobljeni za delo, je prav, da jim podjetje zaupa sprejemanje odgovornih odločitev, vezanih na njihova delovna mesta.
- Pravičnost: Dobra organizacijska klima pomeni, da podjetje vse zaposlene tretira enako, da velja maksimalna iskrenost in popolna poštenost tako v komunikaciji kot v dejanjih.

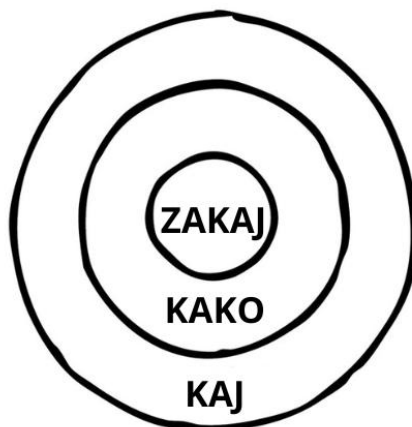
Pomembno je, da vse gradnike poznajo tudi zaposleni, saj podjetje lahko ustvari osnovne pogoje, vsak zaposleni pa mora dodati svoj pozitivni delež. Podjetje mora delovati kot celota in vsi morajo zasledovati isti cilj.

### 3.2 Iskanje pomena: delovna sreča se začne z »zakaj«

Zakaj nekatere delo izčrpava, druge pa polni? Kako v delu najti globljo motivacijo, smisel in notranji zagon? Gre za pomen prave poti. Podjetja znajo zelo jasno predstaviti, kaj delajo. Kaj pa odgovor na vprašanje, zakaj to delajo? Tu se običajno zaplete. In ravno »zakaj« je osnova, iz katere mora izhajati vse naše delo (Sinek, 2018).

Pri t. i. pravilu zlatega kroga, ki je ponazorjen na sliki 1 spodaj, gre za niz treh vprašanj, ki si jih moramo zastaviti, da bomo navdušenje in strast, zakaj nekaj počnemo, lahko prenašali. Da ne nastopamo v funkciji zgolj kot vodja, ki delegira naloge, ampak kot navdihujoči vodja, ki s svojim navdušenjem motivira tudi ostale za delo. Z delovanjem po principu zlatega kroga smo lahko pri delu strastni in navdihujoči.

*Slika 1: Slikovna ponazoritev zlatega kroga*



*Vir: lastno delo.*

Niz treh ključnih vprašanj, ki jih je treba zastaviti v pravilnem zaporedju:

- Pričnemo z vprašanjem »ZAKAJ?«: Zakaj nekaj počnemo? Odgovor na glavni zakaj ne sme biti denar. Denar je namreč samo rezultat. Kakšen je namen dela? V kaj verjamemo? Zakaj podjetje obstaja?
- Sledi vprašanje »KAKO?«: Kako se bomo dela lotili? Katere metode uporabiti, da nas bodo pripeljale do čim boljših rezultatov? Kako opraviti delo, da bo izpolnilo naš zakaj?
- Zadnje vprašanje, ki si ga postavimo, je »KAJ?«: Kaj bomo pravzaprav počeli? Kaj bo naš produkt, s katerim bomo izpolnili svoj zakaj?

Zlati krog nam prepričljivo pokaže, koliko več lahko dosežemo, če se vse naše delo prične z vprašanjem, zakaj to počnemo. Ko poznamo svoj zakaj, bomo namreč veliko lažje tudi našli svoj kako in kaj. Tekom poslovanja se bo naša pot morala prilagajati, toda naš osnovni zakaj se ne bo spremenil. Iskali bomo samo pravo pot, ki nas bo pripeljala do njega. Pri tem je

seveda smiselno opozoriti, da mora biti naš zakaj iskren in nekaj, v kar zares popolnoma verjamemo, oziroma iskreni zakaj nam bo lahko dal dobro popotnico za ohranjanje dolgotrajnega uspeha.

Sinek (2018, str. 55) tudi pojasni, zakaj se običajno ne poslužujemo pravila zlatega kroga: *»Postopek razmišljanja, delovanja in komuniciranja večine organizacij in ljudi poteka od zunaj navznoter: od »kaj« k »zakaj«. Za to obstaja tudi dober razlog: premikajo se od najbolj jasnega k najbolj nejasnemu vprašanju. Zlahka povemo, »kaj«, včasih povemo tudi, »kako« to počnemo, toda redko povemo, »zakaj« to delamo«.*

### **3.3 Nov kadrovski profil: manager delovne sreče**

Dobra organizacijska klima, ki je osnova za srečo pri delu, se kaže na mnogo področjih. Že ob vstopu v podjetje lahko začutiš, ali je klima prijetna ali pa izredno toksična. Prvi stik z zaposlenimi te ali napolni z optimizmom ali pa vzbudi neprijetne občutke.

Danes je ustvarjanje pozitivne delovne klime v podjetju postala ena ključnih in vedno bolj uveljavljenih pozicij. Če so v preteklosti za zaposlene »skrbeli« znotraj kadrovskih oddelkov, je to danes v podjetjih postal samostojni oddelek. Običajno ga poimenujejo kar oddelek »Ljudje in kultura« (angl. people&culture). Čeprav veliko podjetij zelo jasno komunicira, kako pomembna jim je skrb za zaposlene, ta še vedno vse prevečkrat pade na pleča kadrovnikov, ki skrbijo za vse birokratske kadrovske procese v podjetju, kar pa je seveda na koncu prevelik zalogaj. Predvsem pa gre za dve zelo različni veji kadrovskega procesa. Seveda pa tudi dva zelo različna profila posameznikov, ki so primerni za opravljanje enega ali drugega dela.

Manager delovne sreče (angl. chief happiness officer – CHO) je oseba, ki skrbi za dobro počutje na delovnem mestu, ustvarja pozitivno delovno okolje in skrbi, da so zaposleni slišani. Deluje kot vezni člen med vodstvom in zaposlenimi. Ampak zakaj je to tako pomembno? Redna zaposlitev in dobro plačilo preprosto nista več dovolj. Milenijci si želijo več. Ključnega pomena so jim motiviranost za delo, pozornost, potrditev in podpora podjetja, možnost razvoja in primerna stimulacija za delo. V delu, ki ga opravljajo, želijo videti višji smisel in za dosego tega so pripravljeni tudi veliko več tvegati. Manager delovne sreče je trener (angl. coach). Zato tudi ni presenetljivo dejstvo, da je manager delovne sreče ena izmed pomembnejših funkcij 21. stoletja.

V poslovnem svetu najdemo kar nekaj poimenovanj za ta novodobni poklic. Navajam jih v angleščini, saj pri nas niso tako razširjena in se v splošnem uporablja kar manager delovne sreče. Sicer pa se uporabljajo od zelo nazornih: vodja za kadrovske zadeve in organizacijsko kulturo (angl. chief people & culture officer), vodja za zadovoljstvo zaposlenih (angl. head of employee happiness), odgovorni za veselje (angl. chief of joy), strokovnjak za dobro počutje (angl. wellbeing officer), pa tudi do zelo zabavnih, kot mojster/-rica dobre volje (angl. happiness ninja). Navsezadnje sta tudi humor in sproščenost pomembni del

ustvarjanja dobre klime. Če želi podjetje privabiti in obdržati najboljše kadre, potem mora ustvariti okolje, kjer so zaposleni zadovoljni in srečni.

## **4 VPLIVI DELOVNE SREČE NA POSAMEZNIKA IN ORGANIZACIJO**

Delovna sreča predstavlja v sodobnem svetu ključen dejavnik uspešnosti podjetij. Vsako podjetje si seveda želi čim bolj zveste, motivirane in uspešne zaposlene. Pa vendar se premalo podjetij zaveda, da je večanje števila izgorelosti, absentizma in fluktuacije zaposlenih v veliki meri možno omejiti z vlaganjem v dobro organizacijsko klimo, razvoj vodstvenih veščin in z grajenjem odnosov na kulturi zaupanja.

### **4.1 Delovna sreča kot dejavnik uspešnosti: koristi in tveganja ob pomanjkanju le-te**

Srečna podjetja so uspešnejša in na trgu dosegajo boljše poslovne rezultate, ni pa to njihova edina prednost. Tudi raziskava potrdi, da so srečni zaposleni produktivnejši, manj menjavajo delovna mesta in so bolj zavezani organizaciji (Saritha in Mmukherjee, 2024). Podjetja, ki imajo srečne zaposlene, imajo posledično tudi veliko bolj lojalne zaposlene. Ustvarijo si status uglednega delodajalca, njihovi zaposleni širijo pozitivno podobo in informacije o podjetju, zato lahko posledično podjetje tudi izbira med boljšimi potencialnimi kadri za nova sodelovanja. Vzporedno je seveda tudi stopnja fluktuacije in absentizma nižja. Zaposleni so bolj zdravi, saj se zdravo delovno okolje uspešneje spopada tudi z dejavnikom stresa. Prav je, da podjetja vedno večji poudarek namenjajo tudi psihičnemu zdravju svojih zaposlenih. Na voljo so jim razne delavnice, treningi (angl. coaching), psihoterapije, prek katerih se zaposleni lahko naučijo tehnik obvladovanja stresa. Seveda imajo tovrstna izobraževanja in podpora izjemen učinek tako poslovno kot zasebno. Zelo pomembna je tudi informacija, da se srečna podjetja veliko lažje prilagajajo spremembam na trgu in si tudi hitreje opomorejo po kriznih situacijah, kar je bilo zelo razvidno tudi v času pandemije COVID-19.

Na drugi strani pa se podjetja z občutnim primanjkljajem delovne sreče v veliko večji meri spopadajo z negativnimi posledicami pomanjkanja. Zupan (2019) opredeli posledice slabega počutja zaposlenih na delovnem mestu, ki se kažejo kot:

- absentizem,
- fluktuacija,
- nižja motivacija in zavzetost,
- več nesreč in poškodb pri delu,
- več konfliktov in neželenega vedenja,
- večja poraba časa za neproduktivne aktivnosti,
- višji stroški nadomestil za odsotnost,

- več predčasnega upokojevanja,
- slabši vpliv na ugled delodajalca.

## **4.2 Izzivi pri ustvarjanju in ohranjanju delovne sreče**

*»Sreča ni prepričanje, da se nam ni treba spremeniti, je zavedanje, da se lahko«* (Achor, 2020, str. 44). Glavni izziv je, ali podjetje prepozna pomen in potrebo po ustvarjanju pozitivnega/srečnega delovnega okolja. Zelo pomemben korak pri ustvarjanju delovne sreče je namreč premagovanje starih vzorcev. Če v podjetju vlada nezaupanje, strah pred napakami in rivalstvo, so to nemogoči temelji, na katerih bi lahko gradili srečno podjetje.

Prav tako se je treba zavedati, da je struktura zaposlenih običajno precej raznolika. Zaposleni praviloma prihajajo iz različnih socialnih in generacijskih okolij, kar pomeni, da so tudi njihova pričakovanja, dojemanje sreče in želje glede delovnega okolja načeloma zelo različni.

Dodaten izziv predstavlja ustreznost vodje, ki prevzame skrb za zaposlene. Je ta oseba dovolj empatična, obvlada učinkovito komunikacijo, zna motivirati in navdušiti svojo ekipo, zna ustvariti varno okolje, kjer se zaposleni počutijo slišane in podprte? Ključno vlogo pri razvoju takšnega vodstvenega profila imajo izobraževanja, delavnice, seminarji in treningi (angl. coaching), ki omogočajo stalno pridobivanje novih znanj in veščin. Zato se poraja vprašanje, ali je podjetje pripravljeno dolgoročno vlagati v razvoj svojih kadrov in s tem ustvarjati spodbudno delovno okolje.

Seveda je pri ustvarjanju delovne sreče treba pogledati širšo sliko. Po izteku osmih ur imajo zaposleni svoje zasebno življenje. Pomembno je, da se podjetje tega zaveda, spoštuje, spodbuja in omogoča dobro ravnotežje med službenim in zasebnim življenjem. Izziv je torej, ali je podjetje pripravljeno vpeljati fleksibilnost (drsni delovni čas, možnost dela od doma ...) in zaupanje v svoje poslovanje, z željo kar najbolj se približati zaposlenim.

## **5 DOŽIVLJANJE SREČE NA DELOVNEM MESTU – EMPIRIČNA ANALIZA V SLOVENSKIH PODJETJIH**

Sreča na delovnem mestu kot občutek pripadnosti, izpolnjenosti, rasti in potrditve. V diplomskem delu večkrat omenim, da je vsak sam odgovoren za svojo srečo, naloga podjetja pa je ustvariti okolje, kjer zaposleni lahko svojo srečo živijo. Kaj jih pri tem ovira, česa jim primanjkuje, po čem najbolj hrepenijo, so bila osnovna vprašanja odgovore na katera sem iskala v raziskovalnem delu diplomskega dela. Ne gre zgolj za sproščenost ali zabavo pri delu, temveč občutek cenjenosti in pomena, hkrati pa tudi ohranjanja ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem.

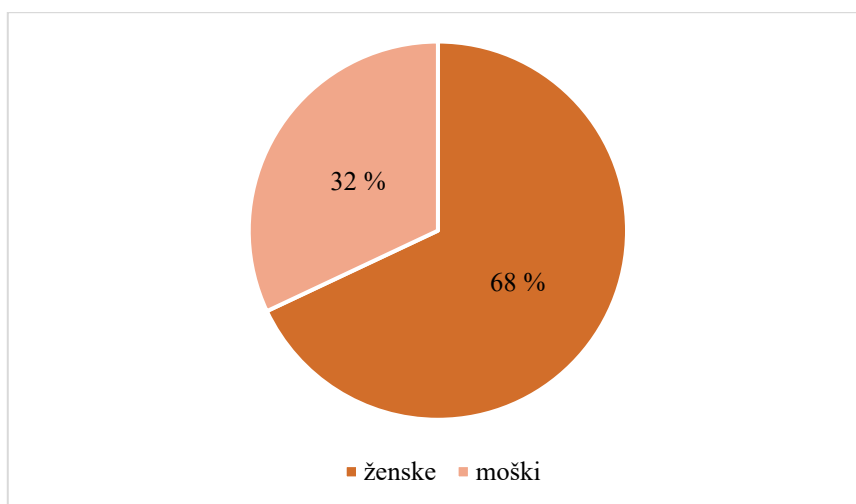
## 5.1 Raziskovalni načrt

Raziskovalni del diplomskega dela sem posvetila raziskovanju delovne sreče v Sloveniji. Pri raziskovanju se nisem želela omejiti znotraj določenega podjetja, saj menim, da bi bil v tem primeru končni rezultat lahko precej enostranski. Želela sem dobiti širšo sliko. Zanimalo me je, kako srečni so zaposleni v podjetjih na področju Slovenije, kakšnih trendov kadrovanja se poslužujejo vodilni, predvsem pa sem želela, da so osrednji del diplomskega dela zaposleni. Torej v prvi vrsti sem iskala odgovor na vprašanja, koliko srečni so zaposleni, kaj so glavni razlogi za njihovo srečo ali nesrečo, česa si želijo na delovnem mestu in kaj resnično cenijo.

Za raziskovalne namene sem uporabila anketni vprašalnik. Anketa je bila izvedena v obliki spletnega vprašalnika, ki je bil posredovan odprto, da so se lahko nanj odzvali zaposleni iz različnih področij, ki so bili pripravljeni deliti svoje mnenje o delovni sreči. Regijsko se večina odgovorov (86 %) navezuje na območje osrednje Slovenije, preostanek pa si delita še gorenjska in savinjska regija. Sodelujoči so odgovarjali na vprašanja, kjer so morali podati oceno strinjanja, vprašanja odprtega tipa in vprašanja, kjer so morali izbrati enega od ponujenih odgovorov.

Anketo v slovenskem jeziku sem povzela po modelu podjetja Zarca Interactive (brez datuma), odločila pa sem se za anketo, ki preučuje zadovoljstvo zaposlenih. Anketa je bila namenjena vsem zaposlenim, vprašalnik pa je obsegal 20 vprašanj. V raziskavi je sodelovalo 63 oseb. Približno dve tretjini sodelujočih sta bili ženskega spola (68 %), približno tretjina sodelujočih pa moškega spola (32 %), kar je predstavljeno na sliki 2. Ena oseba se glede spola ni želela opredeliti.

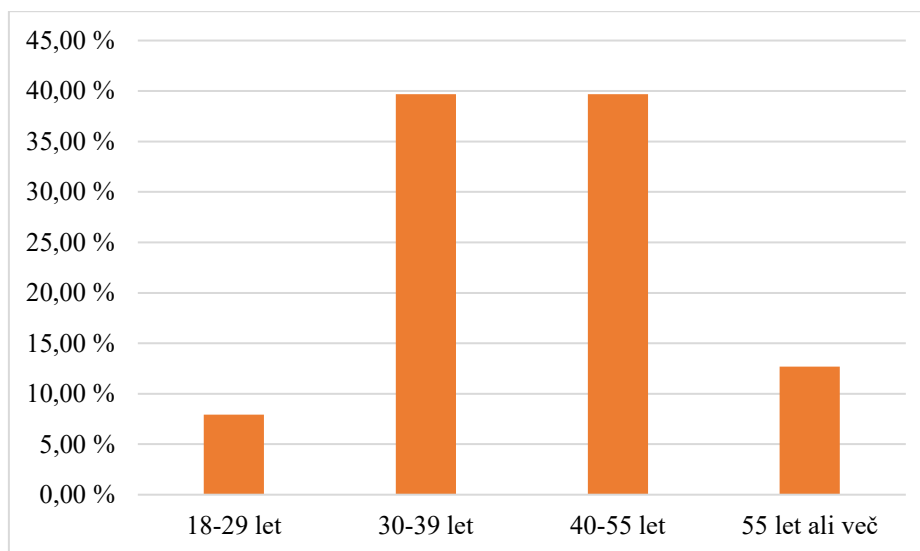
*Slika 2: Grafična predstavitev opredelitve sodelujočih v anketi glede na spol*



*Vir: lastno delo.*

Gledano po kriteriju starosti, sodi večina sodelujočih v starostni skupini 30–39 let (skoraj 40 %) in 40–55 let (skoraj 40 %). V starostno skupino starejših od 55 let se je uvrstilo dobrih 10 % sodelujočih. Najslabše zastopana starostna skupina pa je bilo najmlajše delovno aktivno prebivalstvo, in sicer zaposleni, stari med 18 in 29 let (slabih 10 %). Zastopanost posameznih starostnih skupin je prikazana na sliki 3.

*Slika 3: Grafična predstavitev starostne sestave sodelujočih v anketi*



*Vir: lastno delo.*

## 5.2 Predstavitev rezultatov

Anketni vprašalnik je zastavljen tako, da se prične s splošnimi vprašanji zadovoljstva, ki se v nadaljevanju razčlenijo na podrobnejša vprašanja, ki se navezujejo na dejavnike, ki so gradniki dobre organizacijske klime. Želela sem prepoznati, kaj so področja, ki zaposlenim največ pomenijo, oziroma kaj pri njih naredi največjo razliko glede zadovoljstva. Odprti tip vmesnih vprašanj dopušča prostor posamezniku, da izrazi svoje želje, opažanja in misli, ter ponuja širši vpogled v raziskovalno področje. Menim, da je bil ravno to ključni del raziskave.

### 5.2.1 Prvi sklop vprašanj: Splošna ocena stanja delovne sreče

Kot omenjeno, sem želela v prvi fazi ugotoviti splošno stopnjo zadovoljstva, zato sta bili prvi dve vprašanji zelo osnovni. Pri prvem vprašanju je moral anketiranec odgovoriti, kako je na splošno zadovoljen z delom v podjetju, sledilo pa je vprašanje, v kolikšni meri se strinja, da bi podjetje tudi priporočil naprej kot dobrega delodajalca. Presenetilo me je, da je kar 76 % anketirancev odgovorilo, da so zadovoljni oziroma izredno zadovoljni z delom v podjetju, kjer delajo, 13 % je bilo nevtralnih, le 11 % pa jih je izrazilo nezadovoljstvo. Tako da so tudi odgovori na drugo vprašanje, ali bi podjetje priporočili naprej, skladni s prvim delom, saj bi kar 80 % anketirancev podjetje priporočilo znancem, prijateljem, družini itd.

kot dobro mesto za zaposlitev. 19 % anketiranih podjetja ne bi priporočilo, en anketirani pa se ni želel opredeliti.

V nadaljevanju me je zanimalo, kaj je anketirancem pri delu v trenutnem podjetju najbolj všeč, kaj so razlogi, zaradi katerih cenijo trenutno delovno mesto oziroma občutijo delovno srečo. To je bil odprti tip vprašanja, saj nisem želela anketirancev omejevati z vnaprej pripravljenimi odgovori, temveč je bil cilj, da so odgovori res povsem osebni. Zanimivo je, da lahko odgovore razvrstim v tri večje skupine in dodatno četrto, kjer navedem preostanek odgovorov.

Odgovore sem se odločila razdeliti v štiri skupine:

- Odnosi: Večina anketirancev je zapisala, da so jim pri podjetju najbolj všeč odnosi, kolektiv, povezanost, dobra energija, kakovost odnosov, kolegalnost in razumevanje. Osebno mi številčnost odgovorov v tej skupini ni presenetljiva.
- Rast: V to skupino sem uvrstila odgovore, kjer so anketiranci kot pozitivno izpostavili možnost izobraževanja in napredovanja, odgovornost in zaupanje, aktivno in raznoliko delo, možnost kreativnosti in samoiniciativnosti. Cenijo nova znanja, ki jih usvajajo, všeč jim je dinamika dela, da delo ni monotono, učenje novih veščin in da imajo delo, ki ga opravljajo, radi. Tudi v teoretičnem delu diplomskega dela sem izpostavila, da je ključnega pomena za srečo pri delu, da imaš delo rad, da v njem vidiš vrednost in da ti omogoča rast.
- Fleksibilnost: V tretji segment sem uvrstila odgovore, ki se nanašajo na fleksibilnost dela. Anketiranci so v tej skupini izpostavili prilagojen urnik, fleksibilen delovni čas, svobodo planiranja dela, možnost dela od doma. Zagotovo je na pomembnost te skupine vplivalo tudi obdobje covida-19, v času katerega so bila podjetja primorana v drugačne metode dela, ki so se čez čas za veliko podjetij izkazale kot koristne. Fleksibilnost delovnega časa zaposlenim predstavlja svobodo odločanja in planiranja, kar je zagotovo postala zelo visoka prioriteta.
- Drugo: Zadnjo skupino odgovorov tvorijo posamezni odgovori, ki so bili v manjšini, zato sem jih združila skupaj v eno skupino. V tej skupini so anketiranci kot pozitivno izpostavili sigurnost plačila in redna plačila, dobre delovne pogoje, možnost koriščenja različnih športnih aktivnosti in razne aktivnosti, ki krepijo timski duh (angl. team-building). Glede na raziskovanje področja sreče ne preseneča dejstvo, da je plačilo izpostavljeno v najmanj zastopani skupini.

*»Ljudi se zaposli zaradi odnosa, ne zaradi spretnosti, ki se jih potem naučijo. V tem primeru je verjetno – nisem prebrala nobene raziskave, ampak s povsem logičnega vidika – tudi mobinga manj, ker so ljudje drugače povezani, bolj povezani med seboj, podpirajo drug drugega, zaupanje je večje, ker so skupaj kot neka celota.«* (Božič Blagajc, brez datuma). To so besede, ki odlično povzamejo tudi rezultate izvedene ankete.

Kot opredeljujem v celotnem diplomskem delu, si danes iščemo okolja, kjer bomo delovali, in ne službe, kar potrjujejo tudi rezultati prvega dela ankete. Ljudje hrepenimo po dobrih, iskrenih odnosih, ki nas polnijo, spodbujajo kreativnost in večajo naše zadovoljstvo. Iščemo okolja, kjer lahko rastemo, nas cenijo in nam dajo veter v krila.

V nadaljevanju ankete sem anketirance pozvala, naj zapišejo svoje predloge izboljšav, kaj bi moralo storiti podjetje, da bi postalo boljše delovno mesto. Odgovore sem razdelila v štiri skupine:

- Organizacija dela: Odgovori znotraj te skupine so bili občutno najštevilčnejši. Anketiranci so navajali, da si želijo: delo od doma, bolj urejen delavnik (vezano tudi na ureditev človekovega bioritma), večjo fleksibilnost pri organizaciji delovnega časa, več timskega dela. S strani podjetja si želijo več vlaganj v programsko opremo in sistematizacijo dela, več modernizacije in avtomatizacije ter več stremjenja k praktičnosti pri delu. Izpostavljeno je bilo pomanjkanje delovne sile, torej si želijo, da podjetje priskrbi dodatna finančna sredstva za zaposlitev dodatnega kadra, ki bo razbremenil obstoječo delovno silo. Želijo si več podpore pri delu, večjo porazdelitev odgovornosti, bolj strukturiran proces uvajanja in mentorstva. Vse naštetost so odlični pokazatelji, kako pomembno je, da podjetje konstantno sledi sodobnim procesom poslovanja, se poslužuje optimizacije in digitalizacije, da lahko delo poteka čim bolj učinkovito, jasno in s čim manj omejitvami.
- Odnosi: Tudi pri predlogih izboljšav je bila kategorija odnosov številčno precej zastopana. Zaposleni si želijo še boljših odnosov, bolj odprte komunikacije, bolj sproščenega delovnega okolja in več zaupanja s strani vodilnih. Želijo si vodstveni kader, ki je razumevajoč in kompetenten vodenja ter usmerjanja negativnih posameznikov. Na delovnem mestu si želijo več prijaznosti s strani vodilnih. Ustrezne, prijazne in odprte odnose omenjam tekom celotnega diplomskega dela in številčnost odgovorov v tej skupini samo potrjuje, da so dobri odnosi ključnega pomena tudi v delovnih okoljih.
- Finance: Anketirani so sicer občutno manj kot zgornji dve skupini, pa vendar izpostavili tudi, da si želijo izboljšav na področju plačila za opravljeno delo. Osnova je vsekakor v prvi vrsti dostojno plačilo za opravljeno delo.
- Izobraževanja in dodatne dejavnosti: V zadnjo skupino sem zaradi izjemno nizke številčnosti združila še preostanek odgovorov. Ti pa so vključevali željo po dodatnih izobraževanjih in omogočanju časa za odklop in sprostitev.

### 5.2.2 Drugi sklop vprašanj: Komunikacija v podjetju

Anketa v nadaljevanju meri stopnjo strinjanja anketirancev s trditvami, ki se navezujejo na skladnost s poslanstvom podjetja in stopnjo zadovoljstva s komunikacijo vodilnih v podjetju. Rezultati tega dela raziskave so bili v večini spodbudno visoki. Kar 83 % anketirancev se namreč vsaj delno ali v celoti strinja, da podjetje jasno prenaša svojo vizijo na zaposlene. Odstotek nekoliko upade pri prenosu poslanstva podjetja na stranke in poslovne partnerje,

anketiranci so se s to trditvijo strinjali v 77 %. Je pa pozitivno dejstvo, da se kar 86 % anketirancev strinja s poslanstvom podjetja in prav v tolikšnem odstotku tudi razumejo, kako njihovo delo sovпада s poslanstvom podjetja. Kar očitno podpre trditev iz prvega dela diplomskega dela, da si zaposleni pri iskanju nove zaposlitve iščejo podjetja, ki so skladna z osebnimi vrednotami posameznika. Zelo pozitiven pa je tudi podatek, da skoraj večina anketirancev (84 %) čuti, da so del podjetja. Odstotki strinjanja nekoliko padejo pri trditvah, da v podjetju vlada dobra komunikacija v smeri od zaposlenih do nadrejenih, s čimer se strinja 75 %, še nižji pa je odstotek pri trditvi, da v podjetju vlada dobra komunikacija v smeri od vodilnih do podrejenih, s čimer se je strinjalo le še 68 % zaposlenih. Dobra komunikacija je osnova za vse nadaljnje procese v podjetju. Boljša komunikacija kot vlada v podjetju, hitrejši so procesi, praviloma prihaja do manjšega števila napak, hkrati pa napake lažje in hitreje rešujemo, stopnja zadovoljstva je višja. Težava pa seveda nastopi, ko vodilni v podjetju niso pripravljeni odprto komunicirati in preveč informacij ostaja zaposlenim neznanih. Kot je zaznati na podlagi podatkov iz ankete, je treba v prvi vrsti urediti komunikacijo (najprej s strani vodilnih, nato tudi zaposlenih).

### 5.2.3 Tretji sklop vprašanj: Analiza dejavnikov delovne sreče znotraj oddelkov

Z izjemo manjših podjetij je delo v večini podjetij praviloma organizirano po oddelkih. Večina zaposlenih ima tako konstanten stik samo z vodjo oddelka v svojem timu, z vodilnimi v podjetju pa zgolj občasno. Zato se anketa v nadaljevanju usmeri v raziskovanje stopnje zadovoljstva znotraj oddelkov. V prvi fazi so morali anketiranci izbrati stopnjo strinjanja s trditvijo, v kolikšni meri so zadovoljni z delom v svojem oddelku. 82 % anketirancev je odgovorilo, da je na splošno zadovoljnih oziroma izjemno zadovoljnih z delom v svojem oddelku. Kaj so glavni razlogi za njihovo zadovoljstvo, sem v nadaljevanju preverila z odprtim tipom vprašanja. Na podlagi odgovorov sem oblikovala dve skupini, zanimivo pa je, da sta bili po številčnosti odgovorov enakovredno zastopani. Anketirancem je pri delu znotraj njihovega oddelka najbolj všeč naslednje:

- Odnosi: Anketiranci so kot največjo prednost izpostavili dobre odnose s sodelavci in medsebojno pomoč pri delu. Kot pozitivni sta bili omenjeni tudi sproščenost, ki vlada znotraj oddelka, in dostopnost vodij za pogovor.
- Delo: Anketiranci so kot največje prednosti znotraj oddelka izpostavili raznoliko in dinamično delo, timsko delo, možnost odločanja, hitro odzivnost in sprotno reševanje problemov. Omenjajo tudi odgovornost, sodelovanje in avtonomijo. Kot pozitivno so izpostavili tudi kreativnost pri delu. Iz odgovorov je razbrati, da jim je res všeč delo, ki ga opravljajo, oziroma da so našli delo, ki jih polni.

Seveda so v vseh sistemih možne tudi izboljšave, zato sem v naslednjem vprašanju, ki je bilo prav tako odprtega tipa, nagovorila anketirane, da dokončajo poved: »Stvari, ki bi jih moj oddelek moral storiti, da bi bil boljši kraj za delo, so ...«. Odgovore sem zopet razvrstila v tri skupine. Zaposleni si želijo izboljšav na naslednjih področjih:

- Organizacija dela: Več kot polovica odgovorov spada v to skupino. Torej lahko povzamem, da si zaposleni v prvi vrsti želijo jasno definirano delo in dobre pogoje dela. Odgovori v anketi so bili, da si želijo boljše organiziranost, več sodelavcev, da se lahko delo razporedi, več vlaganja v programsko opremo, večjo optimizacijo časa, bolj jasno določitev dela in ureditev urnika dela. Izpostavili so tudi avtomatizacijo procesov, modernizacijo, digitalizacijo, boljše delovne pogoje, pisarniške prostore, ki so skladni s sodobnimi smernicami dobrih delovnih okolij (večje pisarne,двиžne mize, sodobna oprema ...). Zanimiv in izjemno pomemben mi je bil odgovor, da si želijo izboljšanja vodstvenih sposobnosti nadrejenih.
- Odnosi: Najbolj zastopan odgovor v tej skupini je bila komunikacija. Anketiranci si želijo izboljšanja komunikacije na vseh ravneh. Želijo si boljših odnosov in bolj sproščeno vzdušje pri delu. Kot omenim tudi v poglavju 3.2, kjer pišem o zdravi organizacijski klimi, je moč kreiranja vzdušja, ki vlada v timu, prav v rokah vodilnih.
- Izobraževanja in nagrajevanja: Ta skupina odgovorov je bila številčno sicer najmanj zastopana, menim pa, da je pomembno, da omenim tudi odgovore znotraj te skupine, saj se jih večina navezuje na dodatna izobraževanja. Anketiranci so izpostavili, da si želijo več strokovnih izobraževanj, delavnic o skupni viziji in več izobraževanj na temo psihologije. Izpostavili so tudi pomen in željo po skupnih druženjih v obliki dejavnosti za povezovanje ekipe (angl. teambuilding) in pa nagrajevanje za dobro opravljeno delo ob večjih projektih.

22 % anketirancev na to vprašanje ali ni odgovorilo ali pa so navedli, da ni potrebe po izboljšavah. V nadaljevanju sem želela še bolj podrobno preveriti stopnjo strinjanja s posameznimi področji, ki so pomemben gradnik zdrave organizacijske klime. Kot omenjam v diplomskem delu, je pomembno, da nam delo omogoča rast in širjenje znanja. Zato me navdušuje, da je kar 91 % anketirancev pritrdilo, da jim delo daje možnost za učenje. 71 % se jih je opredelilo, da so s strani podjetja deležni usposabljanja, ki ga potrebujejo, da lahko opravljajo svoje delo. In čeprav je odstotek relativno visok, menim, da bi morala biti politika podjetja, da v popolni meri zaposlenemu zagotovi ustrezno usposabljanje, da lahko opravlja svoje delo. Žal je še vedno veliko procesov uvajanja (angl. onboarding) pomanjkljivih. Podjetja se morajo zavedati, da je dober, konsistenten in dovolj dolg uvajalni proces mentorstva bistvenega pomena za dobro in uspešno delo v prihodnje.

Ob prevzemu delovnega mesta je seveda poleg dobrega in strukturiranega uvajanja pomembna tudi zagotovitev ustrezne opreme za delo. 87 % anketirancev je pritrdilo, da imajo vsa potrebna sredstva, ki jih potrebujejo, da opravljajo svoje delo. Vezano na uspešnost delovnega procesa sta pomembni tudi razporeditev nalog in pričakovana količina opravljenega dela. 74 % anketirancev se strinja, da je količina pričakovanega dela razumno zastavljena. Zanimivo je, da je le 66 % odgovorilo, da se v službi ne počutijo premalo koristnega, zagotovo pa bi bilo zanimivo pogledati, kolikšen odstotek anketiranih pri tem odgovoru spada v zasebni oziroma javni sektor (tega anketa žal ne opredeljuje). Kot pomanjkljivosti, ki jih lahko razberemo iz pridobljenih podatkov, bi izpostavila, da se le 65

% anketirancev zaveda možnosti napredovanja, ki so jim na voljo znotraj podjetja, in da jih samo 67 % dobiva ustrezno količino priznanja za svoje delo, kar je seveda osnova za pozitivno motivacijo in uspešno nadaljnje delo.

Dobre odnose s sodelavci je potrdilo kar 94 % anketirancev, kar potrjuje vse zgornje trditve, vezane na želje in pomen dobrih odnosov na delovnem mestu. 84 % anketirancev je pritrdilo, da v njihovem oddelku obstaja visoka stopnja komunikacije med sodelavci in da je morala v oddelku visoka, kar potrjuje 77 % anketirancev. Zanimalo me je, kateremu od naštetih dejavnikov pripisujejo največji pomen za osebno zadovoljstvo pri delu. 71 % anketiranih je kot glavni dejavnik izpostavilo odnose.

#### 5.2.4 Četrti sklop vprašanj: Analiza dela nadrejenih

V nadaljevanju ankete se vprašanja vežejo na stopnjo zadovoljstva z delom nadrejenih. Kar 82 % anketirancev meni, da njihov nadrejeni dobro opravlja svoje delo. Ker gre za zelo splošno vprašanje, anketa v nadaljevanju to razčleni še na posamezne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo. Komunikacija je skorajda osrednja beseda diplomskega dela in prav spodbudno je, da je kar 81 % anketiranih pritrdilo, da nadrejeni aktivno poslušajo predloge zaposlenih, zanimivo pa je, da jih le 73 % meni, da nadrejeni tudi izkoristijo ves njihov potencial pri delu. Torej seveda ni pomembno zgolj aktivno poslušanje in prepoznavanje potenciala posameznikov, temveč tudi, kako vodja pelje celoten proces vodenja od tu naprej.

Vezano na vzpostavitev dobre organizacijske klime menim, da je izredno nizek odstotek, da le 66 % nadrejenih glede na mnenja anketirancev spodbuja timski duh v podjetju. Podjetje je sicer res skupnost posameznikov, ki so zagotovo na svojem področju odlični, vendar če v podjetju ne vlada timski duh, se tudi potencial odličnosti ne izkoristi v polni meri. Vprašani sicer v 86 % potrjujejo, da nadrejeni jasno komunicirajo, kakšna so pričakovanja glede delovne uspešnosti zaposlenih, 71 % jih redno ocenjuje delovno uspešnost, le 61 % pa jih z zaposlenimi deli uporabne predloge, nasvete in usmeritve, kako izboljšati delo. Povratne informacije so ključne za izboljšave pri nadaljnjem delu. 83 % anketirancev sicer opredeljuje, da do nadrejenih lahko pristopijo, ko imajo vprašanja ali skrbi. Torej lahko iz opredeljenega zaključim, da si zaposleni s strani nadrejenega želijo večje timske povezanosti, več povratnih informacij in usmeritev, vezanih na njihovo delo.

Nadrejeni igrajo ključno vlogo pri vzpostavljanju dobre organizacijske klime, zato sem želela še bolj podrobno preveriti, kaj še dodatno vezano na nadrejenega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Vprašanje je bilo odprtega tipa, odgovore pa sem razdelila v dve skupini, in sicer na osebnostne lastnosti in na način dela. Odgovori so bili sledeči:

- Osebnostne lastnosti: Anketirani izpostavljajo, da cenijo odprtost, dostopnost in razumnost nadrejenega. Všeč jim je, da je nadrejeni v prvi vrsti človek, da gradi odnos na zaupanju in medsebojni komunikaciji, da jim je pripravljen priskočiti na pomoč, ko so v stiski. Pri nadrejenih cenijo sproščenost, dobro voljo, empatijo in spoštljiv odnos.

- Način dela: Vezano na način delovanja nadrejenega pa anketiranci cenijo, da je narejeni sposoben mirnega reševanja izzivov, ima korekten odnos, zna postavljati meje in podaja povratne informacije na opravljeno delo. Cenijo, da so vodje odprti za želje in predlog zaposlenih, katerim se trudijo v največji meri priti nasproti. Cenijo tudi, da se z nadrejenim lahko uskladijo glede koriščenja dopusta in prostih dni. Anketiranci so izpostavili, da cenijo, da vodilni ne ustvarjajo pritiskov in psihičnega nasilja na delovnem mestu (angl. mobing), kar je po svoje precej zaskrbljujoče, saj bi morala veljati ničelna toleranca do ustvarjanja pritiskov in kakršne koli oblike nasilja. Vendar kot kažejo rezultati, temu žal ni tako.

#### 5.2.5 Peti sklop vprašanj: Finančno stanje kot osnova za srečo

Zadnji sklop vprašanj, vezanih na raziskovanje delovne sreče, se veže na področje financ. Anketirance sem povprašala, kolikšna je stopnja zadovoljstva pri enajstih postavkah, vezanih na plačilo za opravljeno delo.

Rezultati kažejo, da je z osnovno plačo zadovoljnih le 66 % anketirancev, kar bi opredelila tudi kot posledico izjemnega dviga cen v zadnjem času. Že kar nekaj časa lahko spremljamo konstanto relativno visoko rast cen življenjskih potrebščin, menim pa, da plače po večini ne sledijo temu trendu rasti. Izredno nizko zadovoljstvo vlada na področju plačnega napredovanja, saj je le 27 % zadovoljnih z letnim dvigom plače, 29 % pa s postopkom, ki se uporablja za določitev letnega dviga plače.

Dobra polovica anketiranih (56 %) je izrazila zadovoljstvo s prejetimi bonusi oziroma enako velja za druge bonitete. Absolutno zaposleni cenijo občasne finančne nagrade, velja pa, da je stopnja zadovoljstva večja, če so te nagrade nepričakovane. Torej je smiselno, da podjetje presodi, kdaj ima možnost finančnih sredstev, da zaposlene nagradi za dobro delo.

Vezano na karierno napredovanje je 64 % anketirancev izrazilo zadovoljstvo z dosedanjim napredovanjem v podjetju, stopnjo zadovoljstva glede možnosti kariernega napredovanja v prihodnje pa je izrazilo le 47 % anketirancev. Samo 36 % anketiranih je izrazilo zadovoljstvo s postopkom za opredelitev napredovanja. Gre za relativno nizke odstotke, saj kot vemo, je rast (tako finančna kot pozicijska) ena izmed pomembnejših komponent, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Če zaposleni v podjetju ne prepoznajo možnosti za karierno napredovanje, je najverjetneje, da se bodo usmerili drugam. Menim, da se mora podjetje vprašati, ali želi na takšen način izgubljati dober kader, v katerega so vlagali čas in denar.

Načeloma si zaposleni praviloma želijo več prostih dni. Na podlagi izvedene ankete je z dodeljenimi dnevi dopusta zadovoljnih le 64 % zaposlenih. V mlajših letih je seveda glavni fokus usmerjen v gradnjo kariere, z leti pa praviloma začnemo ljudje vedno bolj ceniti tudi prosti čas. Pomembno je, ali podjetje to prepozna tudi kot priložnost, kjer so lahko bolj prilagodljivi zaposlenim. Kot primer dobre prakse bi izpostavila slovensko podjetje Mikro+Polo. Že pred časom so v podjetju uvedli neomejeno število dni dopusta. Osnovno

vodilo pri odločitvi za to potezo je bilo, da se mora delo prilagoditi življenju in ne obratno. Zanimivo je, da so rezultati takšne odločitve zelo pozitivni za podjetje, saj zaposleni v povprečju izkoristijo le dva dneva dopusta več, kot bi jim pripadal sicer. Največje prednosti, ki jih vidijo zaposleni, pa so svoboda, fleksibilnost in zaupanje.

Če se usmerimo še malce v prihodnost, je samo 40 % anketiranih izkazalo zadovoljstvo s pokojninskim načrtom, nekoliko več (64 %) pa z zdravstvenim zavarovanjem. To sta vsekakor dve izjemno pomembni temi, kateri pa mislim, da potrebujeta v prvi vrsti prenovo in osvežitev na ravni države.

V primerjavi s preostalo anketo je zaznati, da na področju financ vlada precejšnje nezadovoljstvo oziroma imajo podjetja še veliko prostora za izboljšave. Vsekakor je za zdravo delovno okolje v prvi vrsti pomembno, da so osnove zagotovljene, kar pa seveda tudi vključuje pošteno plačilo, ki omogoča dostojno življenje.

#### 5.2.6 Šesti sklop vprašanj: Prostor za mnenja in splošni podatki

Na koncu sem želela preveriti, kaj so morebitni drugi dejavniki, ki dodatno vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Vprašanje je bilo odprtega tipa, odgovore anketirancev pa lahko razdelim v štiri skupine:

- Organizacija dela: Pri organizaciji dela je bil sicer največkrat izpostavljen fleksibilen delovni čas oziroma da se v podjetju lahko dogovorijo glede organizacije dela in prostih dni. Zanimiva pa sta bila dva odgovora, in sicer da cenijo, da ob delu ne doživljajo pritiskov in v podjetju vlada dejstvo »misel o delu pusti na delovnem mestu«. Drugi zanimiv odgovor pa je bil, da kot pozitivno vidijo možnost odklopa izven delovnega časa. Menim, da je z razvojem tehnologij dosegljivost na vsakem koraku postala priročna. Seveda noben ekstrem ni dober in kot opazamo, smo sedaj na točki, ko posamezniki praviloma ne želijo več svojega osebnega prostega časa avtomatično še dodatno posvečati zaposlitvi. Seveda bo potrebnega še nekaj časa, da se sistem obrne, menim pa, da je zagotovo pravica do odklopa korak v to smer.
- Odnosi: Odnosi so bili intenzivno izpostavljeni tekom celotne ankete, kar je res več kot očiten pokazatelj, da si ljudje na delovnem mestu predvsem želijo normalnih, ne toksičnih, zdravih in prijetnih odnosov.
- Plačilo: V osnovi vsi hodimo v službo zaradi plačila. Velja pa izpostaviti, da ni ustrezno le redno plačilo, ampak je pomembno, da plača v največji možni meri sledi splošnemu dvigu cen življenjskih potrebščin, tako da omogoča dobro in dostojno življenje.
- Uspeh: Zanimivo je, da je več anketirancev izpostavilo, da je njihovo zadovoljstvo odvisno tudi od delovne uspešnosti in zadovoljnih naročnikov/uporabnikov storitev. Uspeh je zagotovo zelo močan dejavnik pri kreiranju delovne sreče in preseneča me, da je le 6,5 % sodelujočih izpostavilo tudi dosežke.

S pomočjo ankete sem želela dobiti čim širši pogled na doživetje delovne sreče. Seveda se zavedam, da bi za povsem realno sliko moj vzorec moral biti občutno večji, me pa veseli, da sem uspela z anketnim vprašalnikom pridobiti odgovore zaposlenih iz različnih področij. V anketi so sodelovali zaposleni z najrazličnejših področij, vse od informatike, računovodstva, prodaje, nabave, logistike, šolstva, zdravstva, proizvodnje ... Pomemben se mi zdi tudi podatek, da je kar 94 % anketiranih v podjetju zaposlenih več kot eno leto (od teh kar 59 % več kot šest let), saj menim, da šele po prvem letu spoznaš realno celotno podobo podjetja in način poslovanja.

### **5.3 Diskusija rezultatov**

Analiza odgovorov jasno razkriva, kakšna delovna okolja si zaposleni v današnjem času resnično želijo. Čeprav zaposlitev predstavlja temeljni vir dohodka, ki posamezniku omogoča osnovno preživetje, pa rezultati ankete kažejo, da finančna varnost še zdaleč ni edini ali odločujoči dejavnik zadovoljstva na delovnem mestu. Sodobni zaposleni si želijo več. Iščejo globlji smisel, kakovostne odnose in okolje, kjer doživljajo občutek pripadnosti, zadovoljstva in kjer lahko rastejo.

Zaposleni vse večji pomen pripisujejo kakovosti delovnega okolja in splošnemu vzdušju v podjetju. Želijo biti del organizacije, kjer vladajo spoštovanje, sodelovanje in zaupanje. Okolje, kjer je prijetno delati, kjer vlada občutek varnosti in cenjenosti. Okolje, kjer je mogoče razvijati svoj potencial. Okolje, kjer si zadovoljen, lahko celo srečen.

Odgovori jasno nakazujejo, da si zaposleni v največji meri želijo dobro organizirane in jasno strukturirane delovne procese in predvsem zdrave, spoštljive medosebne odnose. Takšni odnosi predstavljajo osnovo za dobro počutje, visoko zavzetost in posledično tudi dolgoročno zvestobo podjetju. Kadar so odnosi med zaposlenimi in vodilnimi iskreni, konstruktivni in podprti z empatijo, takrat zaposleni drugače pristopajo k delu, izkažejo večjo pripravljenost, lažje prevzamejo pobudo in so pripravljeni narediti več.

V današnjem času zaposleni pričakujejo, da podjetje aktivno vlaga v svoj razvoj – tako v smislu digitalizacije kot tudi v optimizacijo delovnih procesov. Prav tako pričakujejo določeno mero fleksibilnosti pri organizaciji dela, saj ta omogoča boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Še več kot to, študij, ki je raziskovala posledice uspešnega usklajevanja službenega in zasebnega življenja, zadovoljstva z življenjem in dobrega mentalnega zdravja, ravno potrjuje, da je dobro usklajeno delovno in zasebno življenje ključna povezava z nižjo stopnjo anksioznosti in depresije (Haar in drugi, 2014).

Zadovoljstvo, ki ga občutimo ali ne občutimo ob delu, je eden od gradnikov, ki ob pomanjkanju vodi v nezadovoljstvo, slabšo samopodobo, nižjo produktivnost, pomanjkanje motivacije, strah pred neuspehom, anksioznost in s časom tudi v izgorelost. Pomembno je

izpostaviti vlogo vodje – zaposleni si želijo voditeljev z razvitimi vodstvenimi kompetencami, ki znajo motivirati, navdihniti in usmerjati. Dober vodja je tisti, ki zna vzpostaviti odprto, jasno in spoštljivo komunikacijo ter graditi odnose, ki temeljijo na zaupanju. Zaposleni cenijo vodje, ki znajo prisluhniti, so dostopni, iskreni in človeški.

Je uspešnost vodje zapisana v genih ali je nekaj, česar se lahko priučimo? Obstaja osem ključnih kompetenc, ki ločijo vodje od uspešnih vodij (Pajnič, 2018):

- čustvena inteligenca,
- komunikacijske veščine,
- sposobnost vodenja in mentoriranja,
- usmerjenost v doseganje rezultatov in prevzemanje odgovornosti,
- pozitiven odnos do sprememb,
- razvit čut za timsko delo,
- prilagodljivost spremembam.

Prisotnost kriterijev na račun dednosti je vsekakor odlično izhodišče. Ni pa zgolj to dovolj. Uspešnost vodje je odvisna od tega, v kolikšni meri posameznik svoj potencial razvija, se uči, nadgrajuje in aktivno oblikuje svoj slog vodenja.

Za uspešno vodenje in pozitivno organizacijsko klimo je ključno, da najprej nagovorimo čustva zaposlenih, šele nato lahko dosežemo njihov razum. Zaposleni sledijo tistim, ki jih zaznajo kot iskrene, srčne in avtentične. Ko pridobimo zaupanje in pripadnost, se povečata tudi predanost in pripravljenost za doseganje izjemnih rezultatov. *»[...] šele ko bomo osvojili njihova srca, nam bodo ljudje dovolili, da vstopimo v njihove denarnice. To pomeni, da si prizadevamo za čim boljše odnose, saj bo vse drugo njihova posledica«.* (Požgan, 2022, str. 25) Ta misel ni pomembna le za prodajo ali javno nastopanje, temveč je enako tudi pri učinkovitem vodenju podjetja. Le z iskrenimi in kakovostnimi odnosi lahko podjetje uspe na dolgi rok.

Največjo vrednost zaposleni pripisujejo dobri odnosom znotraj svojih ekip oziroma oddelkov. Ti odnosi predstavljajo osnovo za dobro počutje, visoko zavzetost in dolgoročno zvestobo podjetju. Iskrena, spoštljiva in konstruktivna klima v timu je pogosto tisti dejavnik, ki odloča, ali bo zaposleni ostal v podjetju ali iskal nove priložnosti drugje.

Zagotovo je omejitev moje raziskovalne ankete, da gre za manjši vzorec, in bi občutno večje število anket dalo še bolj podroben vpogled v področje delovne sreče. Menim pa, da so rezultati vseeno dali zelo jasen vpogled v osnovno problematiko oziroma po čem zaposleni najbolj hrepenijo, vezano na ustvarjanje pozitivnih delovnih okolij.

## 6 SKLEP

Tretjino svojega življenja preživimo v službi – in pogosto vzdušje prenesemo tudi v domače okolje. Več nezadovoljstva kot se nam kopiči med delovnim časom, več ga odnesemo v zasebno življenje. Toksičnost, ki jo doživljamo v službi, se lahko prenaša na naše odnose, osebno počutje in dolgoročno zniža kakovost življenja. Tako hitro zaidemo v začaran krog negativnih občutkov, ki vodi v izgorelost, upad motivacije in pogosto tudi neuspehe. Zato ni pomembno zgolj, kako opravljamo svoje delo, temveč predvsem, kako se ob njem počutimo – in ali se v službo z veseljem vračamo.

Seveda je osebna sreča odgovornost vsakega posameznika. A odgovornost podjetja je, da ustvari okolje, v katerem je srečo sploh mogoče občutiti. Podjetja se morajo zavedati ključnih gradnikov delovne sreče in jim posvetiti pozornost na vseh ravneh. Za dobro razpoloženje in vzdušje v organizaciji so bistveni učinkovito vodenje, ki temelji na zaupanju, odprta in spoštljiva komunikacija, jasno izražene vrednote in njihova skladnost z vrednotami zaposlenih.

Zaposleni pričakujejo, da bodo njihovi dosežki prepoznani in pohvaljeni, da bodo deležni povratnih informacij ter da jim bo omogočen osebni in strokovni razvoj. Pomembno je tudi vključevanje v odločanje ter ustvarjanje občutka pripadnosti in soustvarjanja. V takšnem spodbudnem okolju prevladujeta sodelovanje in timsko delo, delovno okolje pa je prijetno, zdravo, pravično in spodbuja avtonomijo posameznika. Zrela in sodobna podjetja se trudijo ustvarjati ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, saj se zavedajo, da je to ključ do dolgoročne uspešnosti in zadovoljstva.

Upravljanje s človeškimi viri danes ni več le administrativna funkcija – postalo je glavna konkurenčna prednost podjetij. V ospredje prihaja koncept delovne sreče, zato številna podjetja zaposlujejo t. i. »managerje delovne sreče«, ki skrbijo za dobrobit zaposlenih in oblikovanje motivacijskega delovnega okolja. Raziskave na tem področju so enotne: srečni zaposleni so ključni gradnik podjetij, ki dosegajo višjo učinkovitost, večjo inovativnost in imajo bolj zveste zaposlene.

Ključno vlogo pri tem imajo vodje. Dober vodja ustvari okolje, kjer zaposleni rastejo, se povezujejo in so motivirani. Prav od vodje je pogosto odvisno, kako globoko bodo zaposleni zavezani delu in kako močna bo skupna vizija. Le »zdrav« vodja lahko ustvarja »zdrave« odnose – tiste, ki temeljijo na spoštovanju, iskrenosti, empatiji in jasni komunikaciji. Tak vodja je samozavesten, avtentičen, čustveno zrel ter sposoben prepoznati in nasloviti stiske zaposlenih.

Vse pa se začne pri posamezniku – z iskreno in samozavestno lastno podobo. Časi, ko so se vodje skrivali za maskami popolnosti in hladnega profesionalizma, so mimo. Prišel je čas avtentičnega vodenja – s srcem, pogumom in čustveno inteligenco. Zakaj bi skrivali čustva,

če pa prav ta ustvarjajo resnične zgodbe, iz katerih rastejo povezave, zaupanje in uspeh. Najboljše zgodbe so tiste, ki iz nas izzovejo največ čustev.

In če poiščemo končni skupni imenovalac tega, kar si zaposleni najbolj želijo, potem je to nedvomno psihološko varno, zdravo, spodbudno in sproščeno delovno okolje, prežeto z dobrimi, iskrenimi in pristnimi odnosi. Okolje, kjer je enostavno biti srečen.

## SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Achor, S. (2020) *Prednost sreče. Zakaj so srečni ljudje bolj uspešni (in kako lahko postanete tudi vi)*. Primus.
2. Kahneman, D., Diener, E. in Schwarz, N. (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.
3. Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.141
4. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
5. Sinek, S. (2018). *Začni z zakaj. Kako nas veliki voditelji navdihujejo k delovanju*. Smart Com.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bagola, A. (2021). *Srečo prosim*. Mladinska knjiga.
2. Božič Blagajc, P. (brez datuma). *Kaj je delovna sreča?* <https://paletaznanj.si/kaj-je-delovna-sreca/>
3. Cambridge Dictionary. (brez datuma). *Job satisfaction*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/job-satisfaction>
4. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. DOI: 10.1037/0033-2909.95.3.542
5. Haar, J. M., Russo, M., Sune, A. in Malaterre, A. O. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. DOI: 10.1016/j.jvb.2014.08.010
6. Lyubomirsky, S. (2005). *The how of happiness: a new approach to getting the life you want*. Penguin Press.
7. Pajnič, T. (2018, 20. junij). *Preverite ali imate 8 ključnih kompetenc uspešnega vodje*. <https://www.tmi.si/preverite-ali-imate-8-kljucnih-kompetenc-uspesnega-vodje/>
8. Požgan, P. (2022). *Govori in inspiriraj: zlata pravila komunikacije, kako odpraviti tremo in zmanjšati stres, kako pripraviti dober govor in samozavesten nastop*. Samozaložba.

9. Saritha, S. R. in Mmukherjee, U. (2024). Happiness at work: a systematic literature review. *International Journal of Resarch in Engineering Science and Management*, 7(5), 38–44.
10. Startquestion (brez datuma). *What Is a Workplace Climate and How to Improve it?* <https://www.startquestion.com/blog/what-is-a-workplace-climate-and-how-to-improve-it/>
11. Styria digital marketplaces, d.o.o. (2023, 4. oktober). *Organizacijska klima*. <https://delodajalci.mojedelo.com/strokovni-nasveti/organizacijska-klima-4275>
12. Thrive Mental Wellbeing, (2024, 3. junij). *What Is Workplace Wellbeing and Why Is It important?* <https://thrive.uk.com/blog/what-is-workplace-wellbeing-and-why-is-it-important>
13. Woohoo Inc. (brez datuma). *Happines at work*. <https://woohooinc.com/happiness-at-work/>
14. Zarca Interactive. (brez datuma). *Sample employee satisfaction surveys*. <https://www.zarca.com/Online-Surveys-Employee/sample-employee-satisfaction-surveys.html>
15. Zupan, N. (2019, 27. november). *Pomen dobrega počutja zaposlenih za učinkovito delo*. <https://www.naprej.eu/wp-content/uploads/2019/12/dr.-Nada-Zupan-Dobro-po%C4%8Dutje-2019-Maribor.pdf>

## **PRILOGE**



## Priloga 1: Sumarnik – anketa o zadovoljstvu zaposlenih

*Tabela 1: Prikaz splošnega zadovoljstva v podjetju*

| Q1       | 1. Kako ste na splošno zadovoljni z delom v podjetju? |           |                |                |                  |
|----------|-------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|          | Odgovori                                              | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|          | 1 (izjemno zadovoljen/-a)                             | 14        | 22             | 22             | 22               |
|          | 2 (zadovoljen/-a)                                     | 34        | 54             | 54             | 76               |
|          | 3 (nevtravno)                                         | 8         | 13             | 13             | 89               |
|          | 4 (občasno nezadovoljen/-a)                           | 7         | 11             | 11             | 100              |
|          | 5 (izjemno nezadovoljen/-a)                           | 0         | 0              | 0              | 100              |
| Veljavni | Skupaj                                                | 63        | 100            | 100            |                  |
|          |                                                       | Povprečje | 2,1            | Std. odklon    | 0,9              |

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 2: Prikaz možnosti priporočila podjetja*

| Q2       | 2. V kolikšni meri se strinjate z naslednjo izjavo: To podjetje bi priporočal/-a kot dobro mesto za delo. |           |                |                |                  |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|          | Odgovori                                                                                                  | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|          | 1 (popolnoma se strinjam)                                                                                 | 18        | 29             | 29             | 29               |
|          | 2 (se strinjam)                                                                                           | 32        | 51             | 52             | 81               |
|          | 3 (se ne strinjam)                                                                                        | 12        | 19             | 19             | 100              |
|          | 4 (popolnoma se ne strinjam)                                                                              | 0         | 0              | 0              | 100              |
| Veljavni | Skupaj                                                                                                    | 62        | 98             | 100            |                  |
|          |                                                                                                           | Povprečje | 1,9            | Std. odklon    | 0,7              |

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 3: Opis najboljših stvari, vezanih na podjetje*

| Q3 | 3. Pri delu v tem podjetju mi je najbolj všeč..... (nadaljujte poved, zapišete lahko več stvari)                                          |           |                |                |                  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|    | Odgovori                                                                                                                                  | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|    | odnosi                                                                                                                                    | 1         | 2              | 2              | 2                |
|    | kolegialnost, dobri delovni pogoji, dobra plača, možnost koriščenja različnih športnih aktivnosti, možnost izobraževanja, napredovanja... | 1         | 2              | 2              | 3                |
|    | kombinacija terenskega in pisarniškega dela                                                                                               | 1         | 2              | 2              | 5                |
|    | dinamika dela, raznolikost, dobra energija med sodelavci....                                                                              | 1         | 2              | 2              | 7                |

se nadaljuje

*Tabela 3: Opis najboljših stvari, vezanih na podjetje (nad.)*

| <b>Q2</b> | <b>2. V kolikšni meri se strinjate z naslednjo izjavo: To podjetje bi priporočal/-a kot dobro mesto za delo.</b>                                                      |                  |                       |                       |                         |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|           | <b>Odgovori</b>                                                                                                                                                       | <b>Frekvenca</b> | <b>Odstotek (v %)</b> | <b>Veljavni (v %)</b> | <b>Kumulativa (v %)</b> |
|           | urnik dela, brez pretiranega stresa oz. pritiska                                                                                                                      | 1                | 2                     | 2                     | 8                       |
|           | delo in odnosi s sodelavci                                                                                                                                            | 1                | 2                     | 2                     | 10                      |
|           | vsebina dela, dinamika, sodelovanje z zanimivi partnerji                                                                                                              | 1                | 2                     | 2                     | 11                      |
|           | dobri odnosi med sodelavci                                                                                                                                            | 1                | 2                     | 2                     | 13                      |
|           | sodelovke, novo znanje                                                                                                                                                | 1                | 2                     | 2                     | 15                      |
|           | narava dela, sodelavci, fizicno okolje                                                                                                                                | 1                | 2                     | 2                     | 16                      |
|           | prilagojen urnik                                                                                                                                                      | 1                | 2                     | 2                     | 18                      |
|           | ekipa, timsko delo, redne plače, razumevanje zaposlenih v smislu, da se lahko veliko stvari dogovorimo itd., teambuildingi, kotiček za relaksiranje (masažni stol)... | 1                | 2                     | 2                     | 20                      |
|           | delo in kolektiv                                                                                                                                                      | 1                | 2                     | 2                     | 21                      |
|           | da je raznoliko                                                                                                                                                       | 1                | 2                     | 2                     | 23                      |
|           | da so sodelavci super                                                                                                                                                 | 1                | 2                     | 2                     | 25                      |
|           | raznolikost                                                                                                                                                           | 1                | 2                     | 2                     | 26                      |
|           | delovni urnik in odnosi znotraj pisarne                                                                                                                               | 1                | 2                     | 2                     | 28                      |
|           | dinamika, potovanja                                                                                                                                                   | 1                | 2                     | 2                     | 30                      |
|           | povezanost s sodelavci, fleksibilen čas                                                                                                                               | 1                | 2                     | 2                     | 31                      |
|           | odgovornost, zaupanje                                                                                                                                                 | 1                | 2                     | 2                     | 33                      |
|           | svoboda planiranja dela in kvaliteta medsebojnih odnosov                                                                                                              | 1                | 2                     | 2                     | 34                      |
|           | sigurnost, plača, odnosi s sodelavci                                                                                                                                  | 1                | 2                     | 2                     | 36                      |
|           | da se učim novih veščin                                                                                                                                               | 1                | 2                     | 2                     | 38                      |
|           | zelo raznoliko delo, možnost izobraževanja                                                                                                                            | 1                | 2                     | 2                     | 39                      |
|           | aktivno delo, raznoliko delo, možnost kreativnosti in samoiniciativnosti, prilagodljiv delovni čas, možnost dela od doma                                              | 1                | 2                     | 2                     | 41                      |
|           | pomoc, ki jo nudimo strankam                                                                                                                                          | 1                | 2                     | 2                     | 43                      |
|           | razgibanost dela                                                                                                                                                      | 1                | 2                     | 2                     | 44                      |
|           | da imam svoje delo rad.                                                                                                                                               | 1                | 2                     | 2                     | 46                      |
|           | ni monotono                                                                                                                                                           | 1                | 2                     | 2                     | 48                      |
|           | ker ni toksično.                                                                                                                                                      | 1                | 2                     | 2                     | 49                      |
| Veljavni  | Skupaj                                                                                                                                                                | 61               | 97                    | 100                   |                         |

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Popis predlogov možnih izboljšav

| Q4 | 4. Stvari, ki bi jih moralo podjetje narediti, da bi bilo postalo boljše delovno mesto, so... (napišite svoje predloge izboljšav) |           |                |                |                  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|    | Odgovori                                                                                                                          | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|    | place                                                                                                                             | 1         | 2              | 2              | 2                |
|    | delo od doma                                                                                                                      | 1         | 2              | 2              | 3                |
|    | stremeti k praktičnosti                                                                                                           | 1         | 2              | 2              | 5                |
|    | kakšen sodelavec več, večja porazdelitev odgovornosti.                                                                            | 1         | 2              | 2              | 7                |
|    | več vlaganja v programe s katerimi delamo                                                                                         | 1         | 2              | 2              | 9                |
|    | bolj uci ko it's organizacija dela, bolj učinkovita podporna služba                                                               | 1         | 2              | 2              | 10               |
|    | timsko delo                                                                                                                       | 1         | 2              | 2              | 12               |
|    | razumevajoči vodstveni kadri                                                                                                      | 1         | 2              | 2              | 14               |
|    | odnosi in komunikacija                                                                                                            | 1         | 2              | 2              | 16               |
|    | sistematičnost dela, informiranost zaposlenih, nagrade zapislenim ob vecjih projektih,                                            | 1         | 2              | 2              | 17               |
|    | uvajanje in mentorstvo                                                                                                            | 1         | 2              | 2              | 19               |
|    | komunikacija v določenih trenutkih, mogoče možnost fleksibilnega delovnega časa (delo od doma v določenih situacijah)             | 1         | 2              | 2              | 21               |
|    | še dodatna izobraževanja                                                                                                          | 1         | 2              | 2              | 22               |
|    | biti bolj fleksibilno, prijazno                                                                                                   | 1         | 2              | 2              | 24               |
|    | zaupanje, mentaliteta vodstva, sprosceno delovno okolje                                                                           | 1         | 2              | 2              | 26               |
|    | urediti delavnik in izboljšati komunikacijo                                                                                       | 1         | 2              | 2              | 28               |
|    | modernizacija, avtomatizacija procesov, postopkov...                                                                              | 1         | 2              | 2              | 29               |
|    | boljsa orgajizacija menegmenta                                                                                                    | 1         | 2              | 2              | 31               |
|    | izobrazevanje, cas za sprostitev                                                                                                  | 1         | 2              | 2              | 33               |
|    | boljše kadrovske sledenje uspesnosti in posledicno posteno nagrajevanje, transparentnost uspehov in napredovanje po ucinkovitosti | 1         | 2              | 2              | 34               |
|    | izboljšati delovne pogoje                                                                                                         | 1         | 2              | 2              | 36               |
|    | pridobiti finančna sredstva za zaposlitve dodatnega kadra                                                                         | 1         | 2              | 2              | 38               |
|    | izboljšati komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi                                                                               | 1         | 2              | 2              | 40               |

|  |                                    |   |   |   |    |
|--|------------------------------------|---|---|---|----|
|  | obvladovanje negativnih sodelavcev | 1 | 2 | 2 | 41 |
|--|------------------------------------|---|---|---|----|

se nadaljuje

*Tabela 4: Popis predlogov možnih izboljšav (nad.)*

| <b>Q4</b> | <b>4. Stvari, ki bi jih moralo podjetje narediti, da bi bilo postalo boljše delovno mesto, so... (napišite svoje predloge izboljšav)</b> |                  |                       |                       |                         |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|           | <b>Odgovori</b>                                                                                                                          | <b>Frekvenca</b> | <b>Odstotek (v %)</b> | <b>Veljavni (v %)</b> | <b>Kumulativa (v %)</b> |
|           | boljša kadrovska zasedba                                                                                                                 | 1                | 2                     | 2                     | 43                      |
|           | lažja napredovanja, obvezen teamwork                                                                                                     | 1                | 2                     | 2                     | 45                      |
|           | ureditev sanitarij, uvedba bioritma                                                                                                      | 1                | 2                     | 2                     | 47                      |
|           | zelim si da bi imeli sobo za kratek počitek                                                                                              | 1                | 2                     | 2                     | 48                      |
|           | boljša plača, izboljšano delovno okolje                                                                                                  | 1                | 2                     | 2                     | 50                      |
|           | /                                                                                                                                        | 2                | 3                     | 3                     | 53                      |
| Veljavni  | Skupaj                                                                                                                                   | 58               | 92                    | 100                   |                         |

*Vir: lastno delo.*

Tabela 5: Prikaz strinjanja s trditvami, vezanimi na komunikacijo v podjetju

| Q5  | 5. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.             |                       |             |                   |           |                      |                |                          |            |          |          |           |             |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------------|-----------|----------------------|----------------|--------------------------|------------|----------|----------|-----------|-------------|
|     | Podvprašanja                                                                   | Odgovori              |             |                   |           |                      |                |                          |            | Veljavni | Št. enot | Povprečje | Std. odklon |
|     |                                                                                | popolnoma se strinjam | se strinjam | delno se strinjam | nevtravno | delno se ne strinjam | se ne strinjam | popolnoma se ne strinjam | Skupaj     |          |          |           |             |
| Q5a | Podjetje jasno prenaša svoje poslanstvo na zaposlene.                          | 12<br>19%             | 27<br>43%   | 13<br>21%         | 2<br>3%   | 8<br>13%             | 1<br>2%        | 0<br>0%                  | 63<br>100% | 63       | 63       | 1,5       | 1,29        |
| Q5b | Podjetje jasno prenaša svoje poslanstvo na svoje stranke in poslovne partnerje | 9<br>14%              | 31<br>49%   | 9<br>14%          | 11<br>17% | 3<br>5%              | 0<br>0%        | 0<br>0%                  | 63<br>100% | 63       | 63       | 1,5       | 1,09        |
| Q5c | Strinjam se s poslanstvom podjetja.                                            | 13<br>21%             | 27<br>43%   | 14<br>22%         | 5<br>8%   | 0<br>0%              | 4<br>6%        | 0<br>0%                  | 63<br>100% | 63       | 63       | 1,4       | 1,27        |
| Q5d | Razumem kako moje delo sovпада s poslanstvom podjetja.                         | 21<br>33%             | 27<br>43%   | 6<br>10%          | 5<br>8%   | 1<br>2%              | 3<br>5%        | 0<br>0%                  | 63<br>100% | 63       | 63       | 1,2       | 1,29        |
| Q5e | Čutim, da sem del podjetja.                                                    | 26<br>41%             | 20<br>32%   | 7<br>11%          | 4<br>6%   | 1<br>2%              | 4<br>6%        | 1<br>2%                  | 63<br>100% | 63       | 63       | 1,2       | 1,53        |
| Q5f | V podjetju vlada dobra komunikacija v smeri od zaposlenih do nadrejenih.       | 10<br>16%             | 30<br>48%   | 7<br>11%          | 4<br>6%   | 6<br>10%             | 4<br>6%        | 2<br>3%                  | 63<br>100% | 63       | 63       | 1,8       | 1,62        |
| Q5g | V podjetju vlada dobra komunikacija v smeri od vodilnih do podrejenih.         | 9<br>14%              | 20<br>32%   | 14<br>22%         | 5<br>8%   | 6<br>10%             | 7<br>11%       | 2<br>3%                  | 63<br>100% | 63       | 63       | 2,1       | 1,7         |

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Prikaz zadovoljstva z delom znotraj oddelka

| Q6       | 6. Kako ste na splošno zadovoljni z delom v svojem oddelku? |           |                |                |                  |
|----------|-------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|          | Odgovori                                                    | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|          | 1 (izjemno zadovoljen/-a)                                   | 16        | 25             | 25             | 25               |
|          | 2 (zadovoljen/-a)                                           | 36        | 57             | 57             | 83               |
|          | 3 (nevtrarno)                                               | 8         | 13             | 13             | 95               |
|          | 4 (nezadovoljen/-a)                                         | 3         | 5              | 5              | 100              |
|          | 5 (izjemno nezadovoljen/-a)                                 | 0         | 0              | 0              | 100              |
| Veljavni | Skupaj                                                      | 63        | 100            | 100            |                  |
|          |                                                             | Povprečje | 2              | Std. odklon    | 0,8              |

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Popis stvari, ki so anketiranim pri delu najbolj všeč

| Q7 | 7. Pri delu v svojem oddelku mi je najbolj všeč.... (nadaljujte poved, zapišete lahko več stvari). |           |                |                |                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|    | Odgovori                                                                                           | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|    | odnosi                                                                                             | 1         | 2              | 2              | 2                |
|    | da imam možnosti odločitev                                                                         | 1         | 2              | 2              | 4                |
|    | sproščenost                                                                                        | 1         | 2              | 2              | 5                |
|    | dinamika dela, super sodelavci                                                                     | 1         | 2              | 2              | 7                |
|    | povezanost                                                                                         | 1         | 2              | 2              | 9                |
|    | kaj pocnem in odnosi v kolektivu                                                                   | 1         | 2              | 2              | 11               |
|    | sodelovanje, avtonomija, dinamicnost                                                               | 1         | 2              | 2              | 12               |
|    | medsebojna pomoč                                                                                   | 1         | 2              | 2              | 14               |
|    | občasna kreativnost                                                                                | 1         | 2              | 2              | 16               |
|    | raznolikost projektov, dinamicnost dela, kreativnost                                               | 1         | 2              | 2              | 18               |
|    | mir                                                                                                | 1         | 2              | 2              | 19               |
|    | raznoliko delo, delo na terenu, kreativnost                                                        | 1         | 2              | 2              | 21               |
|    | sodelovanje                                                                                        | 1         | 2              | 2              | 23               |
|    | da so sodelavke prijazne                                                                           | 1         | 2              | 2              | 25               |
|    | ljudje, delo samo                                                                                  | 1         | 2              | 2              | 26               |
|    | raznolikost                                                                                        | 1         | 2              | 2              | 28               |
|    | odnosi znotraj pisarne                                                                             | 1         | 2              | 2              | 30               |
|    | timsko delo                                                                                        | 3         | 5              | 5              | 35               |
|    | hitra odzivnost, sprotno reševanje problemov                                                       | 1         | 2              | 2              | 37               |
|    | odnosi v team-u                                                                                    | 1         | 2              | 2              | 39               |
|    | odnosi s sodelavci                                                                                 | 1         | 2              | 2              | 40               |
|    | možnost suverenosti oddelka                                                                        | 1         | 2              | 2              | 42               |
|    | medsebojno sodelovanje, vsake ve, kaj na dela.                                                     | 1         | 2              | 2              | 44               |
|    | delo s strankami                                                                                   | 1         | 2              | 2              | 46               |
|    | sodelavci in samo delo                                                                             | 1         | 2              | 2              | 47               |

se nadaljuje

Tabela 7: Popis stvari, ki so anketiranim pri delu najbolj všeč (nad.)

| Q7       | 7. Pri delu v svojem oddelku mi je najbolj všeč.... (nadaljujte poved, zapišete lahko več stvari). |           |                |                |                  |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|          | Odgovori                                                                                           | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|          | samostojna odgovornost.                                                                            | 1         | 2              | 2              | 49               |
|          | raznolikost del                                                                                    | 1         | 2              | 2              | 51               |
|          | da je vodstvo vedno dostopno za pogovor                                                            | 1         | 2              | 2              | 53               |
|          | dobri medsebojni odnosi                                                                            | 1         | 2              | 2              | 54               |
|          | odnos zaposlenih                                                                                   | 1         | 2              | 2              | 56               |
| Veljavni | Skupaj                                                                                             | 57        | 90             | 100            |                  |

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Popis predlogov za izboljšave, vezane na oddelke

| Q8 | 8. Stvari, ki bi jih moj oddelok moral storiti, da bi bil boljši kraj za delo, so... (nadaljujte poved, zapišete lahko več stvari). |           |                |                |                  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|    | Odgovori                                                                                                                            | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|    | organizacija                                                                                                                        | 1         | 2              | 2              | 2                |
|    | /                                                                                                                                   | 7         | 11             | 13             | 15               |
|    | boljša organiziranost                                                                                                               | 1         | 2              | 2              | 17               |
|    | kakšen sodelavec več                                                                                                                | 1         | 2              | 2              | 19               |
|    | razvijanje programske opreme                                                                                                        | 1         | 2              | 2              | 20               |
|    | bolj organizirano delo, optimizacija casa, vec strokovni izobrazevanj                                                               | 1         | 2              | 2              | 22               |
|    | team buidling, delavnica o skupni viziji                                                                                            | 1         | 2              | 2              | 24               |
|    | meni povsem odgovarja                                                                                                               | 1         | 2              | 2              | 26               |
|    | odnosi, komunikacija, določitev dela                                                                                                | 1         | 2              | 2              | 28               |
|    | nagrajevanje ob vecjih projektih                                                                                                    | 1         | 2              | 2              | 30               |
|    | delo                                                                                                                                | 1         | 2              | 2              | 31               |
|    | več priznanja za dobro opravljeno delo, pohvale ali nagrade, boljša komunikacija na kateri tudi zdaj delamo z rednimi sestanki,     | 1         | 2              | 2              | 33               |
|    | trenutno ne vidim potrebe                                                                                                           | 1         | 2              | 2              | 35               |
|    | bolj sprostiti vzdušje                                                                                                              | 1         | 2              | 2              | 37               |
|    | mi smo ze v redu :)                                                                                                                 | 1         | 2              | 2              | 39               |
|    | urediti delavnik in izboljšati komunikacijo                                                                                         | 1         | 2              | 2              | 41               |
|    | modernizacija, avtomatizacija procesov, postopkov...                                                                                | 1         | 2              | 2              | 43               |
|    | se bolje organizirati                                                                                                               | 1         | 2              | 2              | 44               |
|    | vec zaposlenih                                                                                                                      | 1         | 2              | 2              | 46               |

se nadaljuje

*Tabela 8: Popis predlogov za izboljšave, vezane na oddelke (nad.)*

| <b>Q8</b> | <b>8. Stvari, ki bi jih moj oddelek moral storiti, da bi bil boljši kraj za delo, so... (nadaljujte poved, zapišete lahko več stvari).</b> |                  |                       |                       |                         |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|           | <b>Odgovori</b>                                                                                                                            | <b>Frekvenca</b> | <b>Odstotek (v %)</b> | <b>Veljavni (v %)</b> | <b>Kumulativa (v %)</b> |
|           | razbremenitev                                                                                                                              | 1                | 2                     | 2                     | 48                      |
|           | komunikacija na vseh ravneh, boljši delovni pogoji                                                                                         | 1                | 2                     | 2                     | 50                      |
|           | z vodstvom poiskati rešitve v smeri ukrepanja zoper izgorelost (razbremenitve zaposlenih, možnosti koriščenja dopustov)                    | 1                | 2                     | 2                     | 52                      |
|           | -                                                                                                                                          | 1                | 2                     | 2                     | 54                      |
|           | boljša računalniška oprema, več psiholoških izobraževanj                                                                                   | 1                | 2                     | 2                     | 56                      |
|           | izboljšane vodstvene sposobnosti sefa                                                                                                      | 1                | 2                     | 2                     | 57                      |
|           | sanitarije, bioritem                                                                                                                       | 1                | 2                     | 2                     | 59                      |
|           | vecja pisarna, dvizna miza                                                                                                                 | 1                | 2                     | 2                     | 61                      |
|           | izboljšava procesov, digitalizacija, izboljšano delovno okolje v smislu opreme                                                             | 1                | 2                     | 2                     | 63                      |
|           | nic                                                                                                                                        | 1                | 2                     | 2                     | 65                      |
|           | sprejemanje mnenj drugih.                                                                                                                  | 1                | 2                     | 2                     | 67                      |
| Veljavni  | Skupaj                                                                                                                                     | 54               | 86                    | 100                   |                         |

*Vir: lastno delo.*

Tabela 9: Prikaz strinjanja s trditvami, vezanimi na organizacijo dela

| Q9  | 9. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.                            |                       |             |                   |           |                      |                |                          |            |          |          |           |             |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------------|-----------|----------------------|----------------|--------------------------|------------|----------|----------|-----------|-------------|
|     | Podvprašanja                                                                                  | Odgovori              |             |                   |           |                      |                |                          |            | Veljavni | Št. enot | Povprečje | Std. odklon |
|     |                                                                                               | popolnoma se strinjam | se strinjam | delno se strinjam | nevtravno | delno se ne strinjam | se ne strinjam | popolnoma se ne strinjam | Skupaj     |          |          |           |             |
| Q9a | Moje delo mi daje možnost učenja.                                                             | 10<br>16%             | 39<br>62%   | 8<br>13%          | 0<br>0%   | 2<br>3%              | 2<br>3%        | 2<br>3%                  | 63<br>100% | 63       | 63       | 1,3       | 1,33        |
| Q9b | Imam vsa sredstva, ki jih potrebujem, da opravljam svoje delo.                                | 14<br>22%             | 24<br>38%   | 17<br>27%         | 1<br>2%   | 4<br>6%              | 3<br>5%        | 0<br>0%                  | 63<br>100% | 63       | 63       | 1,5       | 1,31        |
| Q9c | S strani podjetja sem deležen usposabljanja, ki ga potrebujem, da lahko opravljam svoje delo. | 16<br>25%             | 19<br>30%   | 10<br>16%         | 6<br>10%  | 5<br>8%              | 3<br>5%        | 4<br>6%                  | 63<br>100% | 63       | 63       | 1,8       | 1,79        |
| Q9d | Dobivam pravo količino priznanja za svoje delo.                                               | 4<br>6%               | 20<br>32%   | 18<br>29%         | 12<br>19% | 1<br>2%              | 5<br>8%        | 3<br>5%                  | 63<br>100% | 63       | 63       | 2,2       | 1,52        |
| Q9e | Zavedam se možnosti napredovanja, ki obstajajo zame v podjetju.                               | 14<br>22%             | 15<br>24%   | 12<br>19%         | 8<br>13%  | 4<br>6%              | 5<br>8%        | 5<br>8%                  | 63<br>100% | 63       | 63       | 2,1       | 1,88        |
| Q9f | Počutim se premalo koristnega v svoji službi.                                                 | 5                     | 4           | 6                 | 6         | 5                    | 26             | 11                       | 63         | 63       | 63       | 4         | 1,87        |
|     |                                                                                               | 8%                    | 6%          | 10%               | 10%       | 8%                   | 41%            | 17%                      | 100%       |          |          |           |             |

se nadaljuje

*Tabela 9: Prikaz strinjanja s trditvami, vezanimi na organizacijo dela (nad.)*

| <b>Q9</b> | <b>9. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.</b> |                 |           |           |           |         |          |         |            |                 |                 |                  |                    |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|---------|----------|---------|------------|-----------------|-----------------|------------------|--------------------|
|           | <b>Podvprašanja</b>                                                       | <b>Odgovori</b> |           |           |           |         |          |         |            | <b>Veljavni</b> | <b>Št. enot</b> | <b>Povprečje</b> | <b>Std. odklon</b> |
| Q9g       | Količina pričakovanega dela je razumno zastavljena.                       | 10<br>16%       | 21<br>33% | 16<br>25% | 6<br>10%  | 3<br>5% | 7<br>11% | 0<br>0% | 63<br>100% | 63              | 63              | 1,9              | 1,51               |
| Q9h       | S sodelavci se dobro ujamemo.                                             | 26<br>41%       | 25<br>40% | 8<br>13%  | 3<br>5%   | 0<br>0% | 1<br>2%  | 0<br>0% | 63<br>100% | 63              | 63              | 0,9              | 0,99               |
| Q9i       | Morala v mojem oddelku je visoka.                                         | 10<br>16%       | 25<br>40% | 13<br>21% | 10<br>16% | 0<br>0% | 4<br>6%  | 1<br>2% | 63<br>100% | 63              | 63              | 1,7              | 1,4                |
| Q9j       | V mojem oddelku obstaja visoka stopnja komunikacije med sodelavci.        | 15<br>24%       | 22<br>35% | 16<br>25% | 5<br>8%   | 3<br>5% | 1<br>2%  | 1<br>2% | 63<br>100% | 63              | 63              | 1,5              | 1,31               |

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 10: Popis dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom*

| <b>Q10</b> | <b>10. Kateri od zgoraj navedenih dejavnikov najbolj vpliva na vaše zadovoljstvo z vašim delom? Zakaj?</b>      |                  |                       |                       |                         |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|            | <b>Odgovori</b>                                                                                                 | <b>Frekvenca</b> | <b>Odstotek (v %)</b> | <b>Veljavni (v %)</b> | <b>Kumulativa (v %)</b> |
|            | odnosi                                                                                                          | 1                | 2                     | 2                     | 2                       |
|            | visoka stopnja komunikacije med sodelavci                                                                       | 1                | 2                     | 2                     | 4                       |
|            | občutek (ne)koristnosti                                                                                         | 1                | 2                     | 2                     | 5                       |
|            | dober odnos s sodelavci.                                                                                        | 1                | 2                     | 2                     | 7                       |
|            | odnosi s sodelavci, delovni čas,                                                                                | 1                | 2                     | 2                     | 9                       |
|            | zadovoljna uporabniki                                                                                           | 1                | 2                     | 2                     | 11                      |
|            | komunikacija med zaposlenimi je, ampak ni najboljša                                                             | 1                | 2                     | 2                     | 13                      |
|            | razumevanje, medsebojna pomoč in dobra komunikacija                                                             | 1                | 2                     | 2                     | 15                      |
|            | moje delo mi daje možnost učenja. zato ker lahko širim svoje znanje.                                            | 1                | 2                     | 2                     | 16                      |
|            | dobra klima v okolju in razumevanje med zaposlenimi saj ustvarjata mirno klimo v službenem okolju               | 1                | 2                     | 2                     | 18                      |
|            | koristnost                                                                                                      | 1                | 2                     | 2                     | 20                      |
|            | s sodelavci se dobro ujamemo in imamo dobro komunikacijo                                                        | 1                | 2                     | 2                     | 22                      |
|            | veselje do opravljenega dela                                                                                    | 1                | 2                     | 2                     | 24                      |
|            | odnosi med sodelavci                                                                                            | 2                | 3                     | 4                     | 27                      |
|            | nadrejeni, micromanagement, slaba komunikacija, organizacija, nestrokovnost                                     | 1                | 2                     | 2                     | 29                      |
|            | odnosi s sodelavci                                                                                              | 2                | 3                     | 4                     | 33                      |
|            | s sodelavci se dobro ujamemo. ker mi samo delo ki ga opravljam na splošno ne nudi veliko osebnega zadovoljstva. | 1                | 2                     | 2                     | 35                      |
|            | da je dobra komunikacija                                                                                        | 1                | 2                     | 2                     | 36                      |
|            | odnos z zaposlenimi                                                                                             | 1                | 2                     | 2                     | 38                      |
|            | odnos med vodstvom in zaposlenimi                                                                               | 1                | 2                     | 2                     | 40                      |
|            | manager ekipe                                                                                                   | 1                | 2                     | 2                     | 42                      |
|            | morala v oddelku                                                                                                | 1                | 2                     | 2                     | 44                      |
|            | /                                                                                                               | 1                | 2                     | 2                     | 45                      |
|            | medsebojni odnosi, slab lahko poberejo preveč energije in časa                                                  | 1                | 2                     | 2                     | 47                      |
|            | medsebojni odnosi                                                                                               | 1                | 2                     | 2                     | 49                      |
|            | sodelavci, ker preživim veliko časa z njimi                                                                     | 1                | 2                     | 2                     | 51                      |
|            | delovni čas. ker ga ni.                                                                                         | 1                | 2                     | 2                     | 53                      |

|  |                           |   |   |   |    |
|--|---------------------------|---|---|---|----|
|  | dober odnos med sodelavci | 1 | 2 | 2 | 55 |
|--|---------------------------|---|---|---|----|

se nadaljuje

*Tabela 10: Popis dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom (nad.)*

| <b>Q10</b> | <b>10. Kateri od zgoraj navedenih dejavnikov najbolj vpliva na vaše zadovoljstvo z vašim delom? Zakaj?</b>          |                  |                       |                       |                         |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|            | <b>Odgovori</b>                                                                                                     | <b>Frekvenca</b> | <b>Odstotek (v %)</b> | <b>Veljavni (v %)</b> | <b>Kumulativa (v %)</b> |
|            | visoka stopnja komunikacije, čeprav so dostikrat predlogi za izboljšanje preslišani, če jih ne ponavljam v nedogled | 1                | 2                     | 2                     | 56                      |
|            | pogoji dela. ker so dobri.                                                                                          | 1                | 2                     | 2                     | 58                      |
| Veljavni   | Skupaj                                                                                                              | 55               | 87                    | 100                   |                         |

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 11: Prikaz strinjanja s trditvami, vezanimi na delo nadrejenega*

| Q11  | 11. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.        |                       |             |                   |           |                      |                |                          |        |          |          |           |             |
|------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------------|-----------|----------------------|----------------|--------------------------|--------|----------|----------|-----------|-------------|
|      | Podvprašanja                                                               | Odgovori              |             |                   |           |                      |                |                          |        | Veljavni | Št. enot | Povprečje | Std. odklon |
|      |                                                                            | popolnoma se strinjam | se strinjam | delno se strinjam | nevtravno | delno se ne strinjam | se ne strinjam | popolnoma se ne strinjam | Skupaj |          |          |           |             |
| Q11a | Na splošno moj nadrejeni dobro opravlja svoje delo.                        | 12                    | 28          | 12                | 5         | 3                    | 3              | 0                        | 63     | 63       | 63       | 1,5       | 1,29        |
|      |                                                                            | 19%                   | 44%         | 19%               | 8%        | 5%                   | 5%             | 0%                       | 100%   |          |          |           |             |
| Q11b | Moj nadrejeni aktivno posluša moje predloge.                               | 15                    | 24          | 11                | 5         | 3                    | 4              | 0                        | 62     | 62       | 63       | 1,5       | 1,41        |
|      |                                                                            | 24%                   | 39%         | 18%               | 8%        | 5%                   | 6%             | 0%                       | 100%   |          |          |           |             |
| Q11c | Moj nadrejeni mi omogoča, da izkoristim ves svoj potencial.                | 13                    | 23          | 9                 | 6         | 4                    | 5              | 2                        | 62     | 62       | 63       | 1,8       | 1,68        |
|      |                                                                            | 21%                   | 37%         | 15%               | 10%       | 6%                   | 8%             | 3%                       | 100%   |          |          |           |             |
| Q11d | Moj nadrejeni vzpodbuja timski duh v podjetju.                             | 15                    | 17          | 9                 | 11        | 3                    | 5              | 2                        | 62     | 62       | 63       | 1,9       | 1,7         |
|      |                                                                            | 24%                   | 27%         | 15%               | 18%       | 5%                   | 8%             | 3%                       | 100%   |          |          |           |             |
| Q11e | Jasno mi je kaj nadrejeni pričakuje od mene glede moje delovne uspešnosti. | 21                    | 23          | 9                 | 6         | 0                    | 3              | 0                        | 62     | 62       | 63       | 1,2       | 1,28        |
|      |                                                                            | 34%                   | 37%         | 15%               | 10%       | 0%                   | 5%             | 0%                       | 100%   |          |          |           |             |
| Q11f | Nadrejeni redno ocenjuje mojo delovno uspešnost.                           | 11                    | 17          | 16                | 9         | 2                    | 5              | 2                        | 62     | 62       | 63       | 2         | 1,59        |
|      |                                                                            | 18%                   | 27%         | 26%               | 15%       | 3%                   | 8%             | 3%                       | 100%   |          |          |           |             |

se nadaljuje

*Tabela 11: Prikaz strinjanja s trditvami, vezanimi na delo nadrejenega (nad.)*

| Q11  | 11. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami.      |          |     |     |     |    |    |    |      |          |          |           |             |
|------|--------------------------------------------------------------------------|----------|-----|-----|-----|----|----|----|------|----------|----------|-----------|-------------|
|      | Podvprašanja                                                             | Odgovori |     |     |     |    |    |    |      | Veljavni | Št. enot | Povprečje | Std. odklon |
| Q11g | Nadrejeni z mano deli uporabne predloge kako lahko izboljšam svoje delo. | 9        | 19  | 9   | 16  | 4  | 3  | 2  | 62   | 62       | 63       | 2,1       | 1,55        |
|      |                                                                          | 15%      | 31% | 15% | 26% | 6% | 5% | 3% | 100% |          |          |           |             |
| Q11h | Ko imam vprašanja ali skrbi lahko o njih govorim s svojim nadrejenim.    | 24       | 21  | 6   | 3   | 2  | 3  | 2  | 61   | 61       | 63       | 1,3       | 1,6         |
|      |                                                                          | 39%      | 34% | 10% | 5%  | 3% | 5% | 3% | 100% |          |          |           |             |

*Vir: lastno delo.*

Tabela 12: Popis stvari, vezanih na delo nadrejenega, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu

| Q12      | 12. Kaj še dodatno vezano na vašega nadrejenega vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu? (zapišete lahko več stvari) |           |                |                |                  |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|          | Odgovori                                                                                                          | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|          | človek, prijatelj, poslušalec                                                                                     | 1         | 2              | 2              | 2                |
|          | zaupanje                                                                                                          | 3         | 5              | 7              | 9                |
|          | nestalnost, nepredvidljivost                                                                                      | 1         | 2              | 2              | 11               |
|          | korekten odnos, spoštovanje, dobra plača.                                                                         | 1         | 2              | 2              | 13               |
|          | ni mi vsek ko za svoje delo nadrejeni ne prevzema odgovornosti                                                    | 1         | 2              | 2              | 15               |
|          | moji predlogi velikokrat niso upoštevani                                                                          | 1         | 2              | 2              | 17               |
|          | vem, da mi je pripravljen pomagat ko sem v stiski.                                                                | 1         | 2              | 2              | 20               |
|          | možnost odklopa in ne ustvarjanje pritiska na zaposlene (razen izjem)                                             | 1         | 2              | 2              | 22               |
|          | da pride zelo nasproti z moji željami, dopusti, frej vikendi itd.                                                 | 1         | 2              | 2              | 24               |
|          | mirno reševanje izivov                                                                                            | 1         | 2              | 2              | 26               |
|          | odnos, feedback ...                                                                                               | 1         | 2              | 2              | 28               |
|          | dalec od oči, dalec od srca :d                                                                                    | 1         | 2              | 2              | 30               |
|          | nič posebno                                                                                                       | 1         | 2              | 2              | 33               |
|          | empatija.                                                                                                         | 1         | 2              | 2              | 35               |
|          | nic                                                                                                               | 1         | 2              | 2              | 37               |
|          | zaupanje, delovna uspešnost                                                                                       | 1         | 2              | 2              | 39               |
|          | odprtost, dostopnost, razumnost                                                                                   | 1         | 2              | 2              | 41               |
|          | to, da me sliši.                                                                                                  | 1         | 2              | 2              | 43               |
|          | /                                                                                                                 | 5         | 8              | 11             | 54               |
|          | sposobnost postavljanja mej                                                                                       | 1         | 2              | 2              | 57               |
|          | komunikacija!!!                                                                                                   | 1         | 2              | 2              | 59               |
|          | nič                                                                                                               | 1         | 2              | 2              | 61               |
|          | plačilo, možnost napredovanja                                                                                     | 1         | 2              | 2              | 63               |
|          | dobri odnosi                                                                                                      | 1         | 2              | 2              | 65               |
|          | zaupanje, spoštljiv odnos                                                                                         | 1         | 2              | 2              | 67               |
|          | osebnost                                                                                                          | 1         | 2              | 2              | 70               |
|          | sproščenost                                                                                                       | 1         | 2              | 2              | 72               |
|          | dobra volja.                                                                                                      | 1         | 2              | 2              | 74               |
|          | dobra medsebojna komunikacija, spoštljiv odnos                                                                    | 1         | 2              | 2              | 76               |
|          | ni mobinga                                                                                                        | 1         | 2              | 2              | 78               |
| Veljavni | Skupaj                                                                                                            | 46        | 73             | 100            |                  |

Vir: lastno delo.

Tabela 13: Prikaz strinjanja s trditvami, vezanimi na računovodske in kadrovske zadeve

| Q13  | 13. Kako zadovoljni ste z...                                |                         |                      |               |           |                 |                        |                           |            | Veljavni | Št. enot | Povprečje | Std. odklon |
|------|-------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|---------------|-----------|-----------------|------------------------|---------------------------|------------|----------|----------|-----------|-------------|
|      | Podvprašanja                                                | Odgovori                |                      |               |           |                 |                        |                           |            |          |          |           |             |
|      |                                                             | popolnoma zadovoljen/-a | precej zadovoljen/-a | zadovoljen/-a | Nevtralno | nezadovoljen/-a | precej nezadovoljen/-a | popolnoma nezadovoljen/-a | Skupaj     |          |          |           |             |
| Q13a | Osnovno plačo?                                              | 2<br>3%                 | 14<br>22%            | 26<br>41%     | 12<br>19% | 9<br>14%        | 0<br>0%                | 0<br>0%                   | 63<br>100% | 63       | 63       | 2,2       | 1,05        |
| Q13b | Z bonusi?                                                   | 6<br>10%                | 8<br>13%             | 21<br>33%     | 9<br>14%  | 12<br>19%       | 5<br>8%                | 2<br>3%                   | 63<br>100% | 63       | 63       | 2,6       | 1,53        |
| Q13c | Vašim kariernim napredovanjem v podjetju do sedaj?          | 5<br>8%                 | 13<br>21%            | 22<br>35%     | 14<br>22% | 4<br>6%         | 4<br>6%                | 1<br>2%                   | 63<br>100% | 63       | 63       | 2,2       | 1,34        |
| Q13d | Možnostjo kariernega napredovanja v podjetju v prihodnosti? | 5<br>8%                 | 9<br>14%             | 16<br>25%     | 18<br>29% | 10<br>16%       | 4<br>6%                | 1<br>2%                   | 63<br>100% | 63       | 63       | 2,6       | 1,39        |
| Q13e | Z dodeljenim številom dni dopusta?                          | 9<br>14%                | 21<br>33%            | 11<br>17%     | 10<br>16% | 9<br>14%        | 2<br>3%                | 1<br>2%                   | 63<br>100% | 63       | 63       | 2         | 1,49        |
| Q13f | Pokojninskim načrtom?                                       | 3<br>5%                 | 15<br>24%            | 7<br>11%      | 27<br>43% | 4<br>6%         | 2<br>3%                | 5<br>8%                   | 63<br>100% | 63       | 63       | 2,6       | 1,52        |
| Q13g | Zdravstvenim zavarovanjem?                                  | 8<br>13%                | 13<br>21%            | 19<br>30%     | 16<br>25% | 4<br>6%         | 1<br>2%                | 2<br>3%                   | 63<br>100% | 63       | 63       | 2,1       | 1,38        |
| Q13h | Drugimi bonitetami, ki vam jih omogoči podjetje?            | 6<br>10%                | 14<br>22%            | 15<br>24%     | 18<br>29% | 3<br>5%         | 4<br>6%                | 3<br>5%                   | 63<br>100% | 63       | 63       | 2,3       | 1,53        |

se nadaljuje

*Tabela 13: Prikaz strinjanja s trditvami, vezanimi na računovodske in kadrovske zadeve (nad.)*

| <b>Q13</b> | <b>13. Kako zadovoljni ste z...</b>                          |                 |     |     |     |     |    |     |      |                 |                 |                  |                    |
|------------|--------------------------------------------------------------|-----------------|-----|-----|-----|-----|----|-----|------|-----------------|-----------------|------------------|--------------------|
|            | <b>Podvprašanja</b>                                          | <b>Odgovori</b> |     |     |     |     |    |     |      | <b>Veljavni</b> | <b>Št. enot</b> | <b>Povprečje</b> | <b>Std. odklon</b> |
| Q13i       | Postopkom, ki se uporablja za določitev letnega dviga plače? | 3               | 5   | 10  | 21  | 14  | 2  | 8   | 63   | 63              | 63              | 3,2              | 1,55               |
|            |                                                              | 5%              | 8%  | 16% | 33% | 22% | 3% | 13% | 100% |                 |                 |                  |                    |
| Q13j       | Z letnim dvigom plače?                                       | 3               | 4   | 10  | 23  | 12  | 3  | 8   | 63   | 63              | 63              | 3,2              | 1,53               |
|            |                                                              | 5%              | 6%  | 16% | 37% | 19% | 5% | 13% | 100% |                 |                 |                  |                    |
| Q13k       | Postopkom za opredelitev napredovanja?                       | 1               | 6   | 15  | 23  | 9   | 4  | 5   | 63   | 63              | 63              | 3                | 1,38               |
|            |                                                              | 2%              | 10% | 24% | 37% | 14% | 6% | 8%  | 100% |                 |                 |                  |                    |

*Vir: lastno delo.*

Tabela 14: Popis dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu

| Q14 | 14. Kateri drugi dejavniki tudi pomembno vplivajo na vaše splošno zadovoljstvo pri delu?                      |           |                |                |                  |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|     | Odgovori                                                                                                      | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|     | se da vse zmenit                                                                                              | 1         | 2              | 2              | 2                |
|     | prilagojen prihod na delo                                                                                     | 1         | 2              | 2              | 4                |
|     | odnosi                                                                                                        | 2         | 3              | 4              | 9                |
|     | dobri odnosi s sodelavci, zadovoljni naročniki, dobra plača, prosti čas.                                      | 1         | 2              | 2              | 11               |
|     | brez pritiskov, dejstvo da se misel o delu pusti na delovnem mestu                                            | 1         | 2              | 2              | 13               |
|     | cas za odmor                                                                                                  | 1         | 2              | 2              | 15               |
|     | placa, zaposleni                                                                                              | 1         | 2              | 2              | 17               |
|     | /                                                                                                             | 7         | 11             | 15             | 33               |
|     | sodelavci,                                                                                                    | 1         | 2              | 2              | 35               |
|     | udobje in varnost delovnega okolja, odnos s odelavci in tudi z nadrejenimi,                                   | 1         | 2              | 2              | 37               |
|     | odnosi znotraj podjetja, spoštljivost, fleksibilnost, plača, možnost dela od doma                             | 1         | 2              | 2              | 39               |
|     | predvsem odnosi                                                                                               | 1         | 2              | 2              | 41               |
|     | ureditev rednega urnika saj so sezonski meseci zelo naporni                                                   | 1         | 2              | 2              | 43               |
|     | ljudje                                                                                                        | 1         | 2              | 2              | 46               |
|     | delovna uspešnost                                                                                             | 1         | 2              | 2              | 48               |
|     | delovni pogoji                                                                                                | 1         | 2              | 2              | 50               |
|     | možnost bolj svobodnega, fleksibilnega delovnika, možnost dela od doma.                                       | 1         | 2              | 2              | 52               |
|     | odnosi na delu, pogoji dela                                                                                   | 1         | 2              | 2              | 54               |
|     | zadovoljstvo uporabnika storitev                                                                              | 1         | 2              | 2              | 57               |
|     | odnos.                                                                                                        | 1         | 2              | 2              | 59               |
|     | dobim prosto ali dopust kadarkoli                                                                             | 1         | 2              | 2              | 61               |
|     | pozitivna je možnost odklopa, skoraj da ni motenj izven delovnega časa, kar v prejšnjih službah ni bil slučaj | 1         | 2              | 2              | 63               |
|     | višina plače                                                                                                  | 1         | 2              | 2              | 65               |
|     | fleksibilen delovni čas, dopust                                                                               | 1         | 2              | 2              | 67               |
|     | obremenitev pri delu, delovno mesto                                                                           | 1         | 2              | 2              | 70               |
|     | samo delo dinamika                                                                                            | 1         | 2              | 2              | 72               |
|     | čistoča, opremljenost.                                                                                        | 1         | 2              | 2              | 74               |
|     | fleksibilnost.                                                                                                | 1         | 2              | 2              | 76               |
|     | fleksibilnost dela                                                                                            | 1         | 2              | 2              | 78               |

se nadaljuje

Tabela 14: Popis dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu (nad.)

| Q14      | 14. Kateri drugi dejavniki tudi pomembno vplivajo na vaše splošno zadovoljstvo pri delu? |           |                |                |                  |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|          | Odgovori                                                                                 | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|          | omogocanje pocitka, redna placila                                                        | 1         | 2              | 2              | 80               |
| Veljavni | Skupaj                                                                                   | 46        | 73             | 100            |                  |

Vir: lastno delo.

Tabela 15: Popis trenutne pozicije v podjetju

| Q15      | 15. Kakšna je vaša trenutna pozicija v podjetju? |           |                |                |                  |
|----------|--------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|          | Odgovori                                         | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|          | vodilni monter                                   | 1         | 2              | 2              | 2                |
|          | strokovni sodelavec                              | 2         | 3              | 4              | 6                |
|          | svetovalec                                       | 2         | 3              | 4              | 9                |
|          | direktor                                         | 2         | 3              | 4              | 13               |
|          | delavec                                          | 3         | 5              | 6              | 19               |
|          | vodja podrocja okolja                            | 1         | 2              | 2              | 21               |
|          | svetovalka                                       | 1         | 2              | 2              | 23               |
|          | nimam dodeljene točne pozicije v podjetju.       | 1         | 2              | 2              | 25               |
|          | izris nacrto. ☹️                                 | 1         | 2              | 2              | 26               |
|          | je ni                                            | 1         | 2              | 2              | 28               |
|          | vodja projektov                                  | 4         | 6              | 8              | 36               |
|          | administrator                                    | 1         | 2              | 2              | 38               |
|          | ‘predstavnik’ oddelka, deklica za vse, ne vodja  | 1         | 2              | 2              | 40               |
|          | /                                                | 1         | 2              | 2              | 42               |
|          | vodja                                            | 1         | 2              | 2              | 43               |
|          | usluzbenec                                       | 1         | 2              | 2              | 45               |
|          | territory manager                                | 1         | 2              | 2              | 47               |
|          | nadzor prometa                                   | 1         | 2              | 2              | 49               |
|          | vodja oddelka                                    | 2         | 3              | 4              | 53               |
|          | vodstvena                                        | 1         | 2              | 2              | 55               |
|          | .                                                | 1         | 2              | 2              | 57               |
|          | osnovna                                          | 1         | 2              | 2              | 58               |
|          | ni je.                                           | 1         | 2              | 2              | 60               |
|          | delo v pisarni                                   | 1         | 2              | 2              | 62               |
|          | vodja pisarne                                    | 1         | 2              | 2              | 64               |
|          | tehnolog cnc                                     | 1         | 2              | 2              | 66               |
|          | zaposlen                                         | 1         | 2              | 2              | 68               |
|          | pomoc v prodaji                                  | 1         | 2              | 2              | 70               |
|          | visji management                                 | 1         | 2              | 2              | 72               |
|          | zadovoljiva                                      | 1         | 2              | 2              | 74               |
| Veljavni | Skupaj                                           | 53        | 84             | 100            |                  |

Vir: lastno delo.

Tabela 16: Popis oddelkov dela

| Q16      | 16. V katerem oddelku delate?       |           |                |                |                  |
|----------|-------------------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|          | Odgovori                            | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|          | 1 (IT)                              | 1         | 2              | 2              | 2                |
|          | 2 (računovodstvo in administracija) | 4         | 6              | 7              | 8                |
|          | 3 (HR)                              | 2         | 3              | 3              | 12               |
|          | 4 (marketing)                       | 1         | 2              | 2              | 13               |
|          | 5 (prodaja)                         | 10        | 16             | 17             | 30               |
|          | 6 (nabava)                          | 1         | 2              | 2              | 32               |
|          | 7 (uprava/vodstvo)                  | 9         | 14             | 15             | 47               |
|          | 8 (logistika /skladiščenje)         | 7         | 11             | 12             | 58               |
|          | 9 (Drugo:)                          | 25        | 40             | 42             | 100              |
| Veljavni | Skupaj                              | 60        | 95             | 100            |                  |
|          |                                     | Povprečje | 7              | Std. odklon    | 2,3              |

Vir: lastno delo.

Tabela 17: Popis drugih oddelkov dela

| Q16 9 text | Q16 (Drugo: )                                                                                             |           |                |                |                  |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|            | Odgovori                                                                                                  | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|            | zdravstvo                                                                                                 | 1         | 2              | 5              | 5                |
|            | učitelj                                                                                                   | 1         | 2              | 5              | 10               |
|            | farmacija                                                                                                 | 1         | 2              | 5              | 15               |
|            | promet.                                                                                                   | 1         | 2              | 5              | 20               |
|            | strokovna služba                                                                                          | 1         | 2              | 5              | 25               |
|            | design                                                                                                    | 1         | 2              | 5              | 30               |
|            | strokne instalacije                                                                                       | 1         | 2              | 5              | 35               |
|            | vodja projektov, organiziranje dogodkov                                                                   | 1         | 2              | 5              | 40               |
|            | grafika                                                                                                   | 1         | 2              | 5              | 45               |
|            | vse od naštetega                                                                                          | 1         | 2              | 5              | 50               |
|            | proizvodnja                                                                                               | 1         | 2              | 5              | 55               |
|            | tehnologija                                                                                               | 1         | 2              | 5              | 60               |
|            | pr                                                                                                        | 1         | 2              | 5              | 65               |
|            | kombinacijo zgornjih, saj vsak projekt zajema skoraj vse aspekte                                          | 1         | 2              | 5              | 70               |
|            | event management                                                                                          | 1         | 2              | 5              | 75               |
|            | režija                                                                                                    | 1         | 2              | 5              | 80               |
|            | vse po malem od zgoraj naštetega, kot vodja pisarne in operative v majhnem podjetju moraš biti generalist | 1         | 2              | 5              | 85               |
|            | projektno vodenje                                                                                         | 1         | 2              | 5              | 90               |
|            | nakazovanje pokojnin                                                                                      | 1         | 2              | 5              | 95               |
|            | učni proces                                                                                               | 1         | 2              | 5              | 100              |
| Veljavni   | Skupaj                                                                                                    | 20        | 32             | 100            |                  |

Vir: lastno delo.

*Tabela 18: Popis števila let v podjetju*

| Q17      | 17. Koliko let ste že v podjetju? |           |                |                |                  |
|----------|-----------------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|          | Odgovori                          | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|          | 1 (manj kot 1 leto)               | 4         | 6              | 6              | 6                |
|          | 2 (1 - 3 let)                     | 10        | 16             | 16             | 22               |
|          | 3 (4 - 6 let)                     | 12        | 19             | 19             | 41               |
|          | 4 (več kot 6 let)                 | 37        | 59             | 59             | 100              |
| Veljavni | Skupaj                            | 63        | 100            | 100            |                  |
|          |                                   | Povprečje | 3,3            | Std. odklon    | 1                |

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 19: Popis regije dela*

| Q18      | 18. Regija v kateri ste zaposleni? |           |                |                |                  |
|----------|------------------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|          | Odgovori                           | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|          | 1 (Osrednjeslovenska)              | 54        | 86             | 87             | 87               |
|          | 2 (Gorenjska)                      | 7         | 11             | 11             | 98               |
|          | 3 (Goriška)                        | 0         | 0              | 0              | 98               |
|          | 4 (Primorska)                      | 0         | 0              | 0              | 98               |
|          | 5 (Dolenjska)                      | 0         | 0              | 0              | 98               |
|          | 6 (Savinjska)                      | 1         | 2              | 2              | 100              |
|          | 7 (Podravska)                      | 0         | 0              | 0              | 100              |
|          | 8 (Pomurska)                       | 0         | 0              | 0              | 100              |
| Veljavni | Skupaj                             | 62        | 98             | 100            |                  |
|          |                                    | Povprečje | 1,2            | Std. odklon    | 0,7              |

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 20: Popis spola anketirancev*

| Q19      | 19. Spol?  |           |                |                |                  |
|----------|------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|          | Odgovori   | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|          | 1 (ženski) | 42        | 67             | 68             | 68               |
|          | 2 (moški)  | 20        | 32             | 32             | 100              |
| Veljavni | Skupaj     | 62        | 98             | 100            |                  |
|          |            | Povprečje | 1,3            | Std. odklon    | 0,5              |

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 21: Popis starostne skupine anketirancev*

| Q20 | 20. Starost?    |           |                |                |                  |
|-----|-----------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
|     | Odgovori        | Frekvenca | Odstotek (v %) | Veljavni (v %) | Kumulativa (v %) |
|     | 1 (18 - 29 let) | 5         | 8              | 8              | 8                |
|     | 2 (30 - 39 let) | 25        | 40             | 40             | 48               |

se nadaljuje

*Tabela 21: Popis starostne skupine anketirancev (nad.)*

| <b>Q20</b> | <b>20. Starost?</b> |                  |                       |                       |                         |
|------------|---------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|            | <b>Odgovori</b>     | <b>Frekvenca</b> | <b>Odstotek (v %)</b> | <b>Veljavni (v %)</b> | <b>Kumulativa (v %)</b> |
|            | 3 (40 - 55 let)     | 25               | 40                    | 40                    | 87                      |
|            | 4 (55 let ali več)  | 8                | 13                    | 13                    | 100                     |
| Veljavni   | Skupaj              | 63               | 100                   | 100                   |                         |
|            |                     | Povprečje        | 2,6                   | Std. odklon           | 0,8                     |

*Vir: lastno delo.*