

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ABSENTIZEM IN FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH: ANALIZA  
RAZLIČNEGA VEDENJA KOHORT**

Ljubljana, november 2016

MATEJA AHLIN RAČNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Ahlin Račnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Absentizem in fluktuacija zaposlenih: analiza različnega vedenja kohort, pripravljene v sodelovanju s svetovalko 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani 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.

V Ljubljani, dne 29. 11. 2016

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ABSENTIZEM, FLUKTUACIJA TER KOHORTE – OPREDELITEV POJMOV 3</b>	
1.1 Absentizem .....	4
1.1.1 Vzroki za absentizem .....	5
1.1.2 Vrste in dejavniki absentizma.....	7
1.1.3 Posledice absentizma.....	11
1.2 Fluktuacija .....	12
1.2.1 Vrste fluktuacije .....	14
1.2.2 Vzroki in dejavniki fluktuacije.....	15
1.2.3 Posledice fluktuacije.....	17
1.3 Ukrepi za zmanjšanje oziroma obvladovanje absentizma in fluktuacije.....	18
1.3.1 Obvladovanje absentizma.....	18
1.3.2 Obvladovanje fluktuacije.....	20
1.3.3 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu.....	21
1.3.4 Zdravje pri delu – promocija zdravja na delovnem mestu .....	22
1.3.5 Motiviranost .....	23
1.4 Kohorte .....	24
1.4.1 Opredelitev pojma in splošni opis .....	24
1.4.2 Značilnosti in vrste kohort.....	25
1.4.2.1 Kohorta veteranov .....	26
1.4.2.2 Kohorta otrok blaginje.....	27
1.4.2.3 Kohorta X .....	28
1.4.2.4 Kohorta Y .....	29
1.4.2.5 Kohorta Z.....	29
<b>2 ABSENTIZEM IN FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH: EMPIRIČNA PREVERBA</b>	
<b>VEDENJA KOHORT .....</b>	<b>30</b>
2.1 Namen in cilj raziskave .....	30
2.2 Raziskovalna vprašanja .....	31
2.3 Metodologija.....	31
2.3.1 Pridobivanje podatkov in potek raziskave.....	31
2.3.2 Sestava in struktura anketnega vprašalnika .....	32
2.3.3 Priprava in zbiranje podatkov z intervjujem .....	33
2.4 Statistična analiza podatkov .....	33
2.4.1 Struktura vzorca anketirancev .....	33
2.4.2 Struktura vzorca intervjuvancev .....	41
2.5 Rezultati raziskave in razlaga le-teh.....	42
2.6 Ključne ugotovitve in priporočila za delodajalce.....	50
2.6.1 Ugotovitve in triangulacija metod .....	50

2.6.2 Praktični prispevek, omejitve in predlogi za delodajalce.....	53
---	----

<b>SKLEP.....</b>	<b>55</b>
-------------------	-----------

<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>58</b>
--------------------------------	-----------

## **PRILOGE**

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Mnenje o generaciji veteranov .....	27
Tabela 2: Mnenje o kohorti otrok blaginje.....	28
Tabela 3: Mnenje o kohorti X .....	28
Tabela 4: Mnenje o kohorti Y .....	29
Tabela 5: Potek raziskave.....	32
Tabela 6: Struktura vzorca intervjuvancev.....	41
Tabela 7: Analiza intervjuja – motivacija .....	43
Tabela 8: Način komuniciranja med kohortami na delovnem mestu (povprečja) .....	44
Tabela 9: Analiza varianc za absentizem .....	45
Tabela 10: Značilnosti vzorca kvantitativne analize (absentizem) .....	45
Tabela 11: Rezultati analize intervjujev (strnjen pregled) .....	47
Tabela 12: Analiza varianc za fluktuacijo.....	47
Tabela 13: Značilnosti vzorca kvantitativne analize (fluktuacija) .....	48
Tabela 14: Rezultati analize intervjujev (strnjen pregled) .....	49

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Medicinski in nemedicinski vzroki absentizma.....	6
Slika 2: Dolgoročni, srednjeročni in kratkoročni dejavniki absentizma .....	9
Slika 3: Fluktuacija vpliva na zmanjšanje števila zaposlenih .....	17
Slika 4: Načini obvladovanja absentizma .....	19
Slika 5: Struktura prebivalstva po kohortah v Sloveniji (v %) .....	26
Slika 6: Struktura anketirancev po spolu in kohortah (v %) .....	34
Slika 7: Struktura vzorca po kohortah (v %).....	35
Slika 8: Struktura vzorca po izobrazbi (absolutne vrednosti) .....	35
Slika 9: Struktura vzorca po stopnji izobrazbe (v %).....	36
Slika 10: Struktura vzorca po obliki zaposlitve (v %) .....	36
Slika 11: Struktura vzorca po kohortah in obliki zaposlitve (v %) .....	37
Slika 12: Struktura vzorca po stanu (v %).....	37
Slika 13: Struktura vzorca po številu otrok (v %).....	38
Slika 14: Struktura vzorca po delovni dobi (v %).....	38
Slika 15: Struktura vzorca po bolniškem staležu (v %) .....	39

Slika 16: Struktura vzorca po bolniškem staležu 1 dan ali več (v %) .....	39
Slika 17: Struktura vzorca po številu zamenjanih zaposlitev (v %) .....	40
Slika 18: Struktura vzorca po lastnostih posameznika na delovnem mestu (v %) .....	40
Slika 19: Opisna statistika – motivacija zaposlenih (povprečje) .....	43









## UVOD

Večji del svojega življenja človek preživi na delovnem mestu. Delo mu ponuja številne možnosti osebne rasti in socialne povezanosti. Hkrati vpliva tako na samopodobo in na občutek lastne vrednosti (Selič, 1999) kot tudi na vedenje in odnos do dela. Zaposleni s svojim odnosom do dela, znanjem in sposobnostmi tvorijo človeški kapital, ki je danes izrednega pomena za vsako organizacijo. Investicije vanj so donosne in varne, saj jim ga nihče ne more vzeti. Vrednost človeškega kapitala nenehno narašča in organizacijam predstavlja konkurenčno prednost. Človeški kapital je težavna komponenta za merjenje, merimo ga s pomočjo stopnje absentizma in stopnje fluktuacije zaposlenih (Mihalič, 2006).

Zaposleni v organizacijah so pripadniki različnih starostnih skupin, ki so edinstveno zgodovinsko in sociološko zaznamovane. Zaradi odraščanja v različnih obdobjih so njihove vrednote različne, zato se na delovnem mestu pripadniki različnih starostnih skupin oziroma kohort vedejo različno. Starost slovenske populacije naglo narašča, s politiko podaljševanja delovne dobe se starost zaposlenih povečuje, tako se na delovnem mestu srečujejo tri kohorte, ponekod celo štiri. Prevladujejo zaposleni iz kohorte otrok blaginje, kohorte X in kohorte Y. Vsak čas bodo na trg dela stopili pripadniki kohorte Z, medtem ko so se pripadniki kohorte veteranov praktično že upokojili oziroma pogodbeno kot mentorji spodbujajo in izobražujejo zaposlene. V tujini takšen način prenosa izkušenj in znanja poznajo že dalj časa, pri nas bo treba na tem področju postoriti še veliko.

Becton, Walker in Jones-Farmer (2014), ki so se v svoji raziskavi ukvarjali z vprašanjem, kako se generacijske razlike kažejo na delovnem mestu, menijo, da natančnega starostnega razpona za posamezno kohorto ni. Tako je v magistrskem delu uporabljena naslednja razvrstitev: osebe, rojene med letoma 1922 in 1944, so uvrščene v kohorto veteranov, osebe, rojene med letoma 1945 in 1964, v kohorto otrok blaginje, osebe, rojene med letoma 1965 in 1979, v kohorto X, osebe, rojene med letoma 1980 in 2000, v kohorto Y, v najmlajšo kohorto Z so uvrščene osebe, rojene po letu 2000.

Trzesniewski in Donnellan (2010) sta ugotovila, da stereotip o mlajši kohorti ne velja za celotno kohorto, posameznikom pa lahko pripišemo določene narcistične lastnosti, kar pomeni, da morajo biti občudovani in pomembni. Prepričanja, ali razlike med kohortami obstajajo, so med avtorji različna. Nekateri namreč menijo, da lahko razlike pripišemo starosti, življenjskemu obdobju, stilu, karierni stopnji posameznika, drugi pa trdijo, da je vse posledica medgeneracijskih razlik (Arnett, 2010; Carlson & Gjerde, 2009; Becton et al., 2014). Avtorji priporočajo prilagoditev zaposlovanja, nagrajevanja in vodenja razlikam v vrednotah, stališčih in željah med kohortami, predvsem pa izkoristiti prednosti pri doseganju ciljev organizacije (Jurkiewicz & Brown, 1998; Kupperschmidt, 2000; Becton et al., 2014).

Znotraj organizacije prihaja do težav, saj se pripadniki posamezne kohorte vedejo drugače od pripadnikov druge kohorte (Podnar, 2008). Managerji morajo razlike razumeti in jih uskladiti pravočasno, saj lahko prepozno ukrepanje vodi k negativnemu izidu, konfliktom med kohortami, nerazumevanju, težavam v komunikaciji, slabim odnosom na delovnem mestu in k slabi produktivnosti zaposlenih ter vpliva na zdravje in zadovoljstvo zaposlenih. Prav slabo zdravje in nezadovoljstvo pa sta glavna krivca za absentizem in fluktuacijo zaposlenih.

Področje, analizirano v magistrskem delu, se nanaša na absentizem in fluktuacijo, s katerima se soočajo vse organizacije in sta povezana s stroški, konkurenčnostjo na trgu in izzivi v organizaciji dela ter tudi s preobremenjenostjo ostalih zaposlenih. V tematiko naloge je močno vpet Armstrongov osnovni model kadrovske dejavnosti, sestavljen iz pridobivanja kadrov, ohranjanja obstoječe kadrovske strukture, motiviranja zaposlenih in njihovega razvoja (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999).

S problematiko, obravnavano v magistrskem delu, to je z absentizmom in fluktuacijo, se ukvarjajo številni avtorji in institucije. Goodman in Atkin (1984) menita, da ima absentizem pozitivne in negativne posledice za posameznika, sodelavce, delovne skupine in družbo. Organizacije za obstoj na trgu potrebujejo vzajemno sodelovanje vseh zaposlenih. Kožar (1995) v svojem delu piše: »Naloga delodajalca ni, da preprečuje bolniško, ampak da ustvarja pogoje, da do nje ne pride.« Organizacije morajo odgovorno izbrati svoje zaposlene, saj jih ne morejo tako malo plačati (zakonodaja), kot lahko ti malo naredijo oziroma ustvarijo, če niso ustrezno motivirani in če pri delu ne čutijo zadovoljstva. Prav zadovoljstvo zaposlenih pa je najpomembnejši dejavnik fluktuacije.

Absentizmu pravimo tudi odsotnost z dela. Najbolj proučevana vrsta absentizma je zdravstveni absentizem, ta je v Sloveniji v zadnjem času velik problem. Samo lani smo po podatkih Nacionalnega inštituta za javno zdravje izgubili 11.909.927 koledarskih dni (Nacionalni inštitut za javno zdravje, b.l., v nadaljevanju NIJZ). To je tako, kot če vsak dan na delovno mesto ne bi prišlo okoli 35.000 zaposlenih (Zajec, 2016). Za primerjavo Kožar (1995) v svojem delu navaja podatek Inštituta za varovanje zdravja (sedaj NIJZ) za leto 1994, ko je bilo v Sloveniji zaradi zdravstvenih razlogov izgubljenih kar 12,7 milijona delovnih dni.

Med 34 evropskimi državami Eurofound (2012) Slovenijo uvršča v sam vrh glede na delež odsotnih delavcev ter glede na povprečno trajanje odsotnosti delavcev v staležu. Pri Eurofoundu ugotavljajo, da je zdravstveni absentizem odraz stanja v organizaciji oziroma stanja managementa podjetja. Enako velja za fluktuacijo, ki se odraža v zadovoljstvu zaposlenih. V urejenih delovnih okoljih sta tako absentizem kot fluktuacija bistveno manjša kot drugod, pri čemer pa plača ni bistveni motivacijski faktor. Glede na stanje absentizma v Evropi Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu že vrsto let pripravlja priporočila organizacijam in posameznikom na temo izgorelosti in stresa na delovnem

mestu. Kajti le zdrav zaposleni je lahko uspešen, od zdravja zaposlenih pa je odvisen tudi uspeh organizacije. V ta namen v Sloveniji že dalj časa potekajo različne akcije za promocijo zdravja na delovnem mestu, oblikovan je tudi spletni portal Čili za delo, ki skrbi za promocijo zdravja (Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, b.l., v nadaljevanju KIMDPŠ). Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2016) je z letošnjo kampanjo Zdravo delovno okolje oziroma Zdrava delovna mesta za vse generacije usmerjena k vsem zaposlenim od njihovega vstopa na trg dela do upokojitve, saj se celotna Evropa sooča s staranjem prebivalstva. Zavedati se moramo, da so današnji mladi delavci jutrišnji starejši delavci, in temu prilagoditi delovni proces.

**Namen** magistrskega dela je na podlagi pridobljenih ugotovitev raziskave o razlikah v vedenju kohort svetovati managementu človeških virov, kako postopati, da bi zmanjšali absentizem in fluktuacijo na splošno, in kako ravnati s pripadniki različnih kohort na delovnem mestu.

**Cilj** magistrskega dela je preučiti morebitne razlike v obnašanju oziroma vedenju zaposlenih iz različnih kohort glede absentizma in fluktuacije.

Magistrsko delo se začne z uvodom, ki mu sledita dve poglavji, zaključi pa se s sklepom. V uvodnem poglavju je na kratko predstavljena problematika, opredeljeni so cilj, namen in raziskovalni vprašanji. Prvo poglavje zajema obravnavano tematiko, torej opredelitev pojmov absentizem in fluktuacija na podlagi znanstvene in strokovne literature ter raziskav. V grobem je absentizem močno povezan z zdravjem zaposlenega, saj ga enačimo z bolniškim staležem, fluktuacija pa z zadovoljstvom zaposlenega. V prvem poglavju so predstavljene tudi kohorte, in sicer njihovo vedenje, značilnosti in razlike med kohortami. V magistrskem delu bo pojasnjeno, kakšno vedenje in odnos kohort bi spodbudila zaposlene k zmanjšanju absentizma in fluktuacije. Drugo poglavje je empirične narave, v njem preučujemo vpliv različnega vedenja in odnosa kohort na absentizem in fluktuacijo. V ta namen bo pripravljen anketni vprašalnik, podatki pa bodo zbrani preko spleta s pomočjo spletne ankete. Za potrebe triangulacije bo izveden še delno strukturiran intervju. Zbrane podatke bomo analizirali in skušali odgovoriti na raziskovalni vprašanji ter podati ugotovitve raziskave in priporočila za delodajalce in za nadaljnje delo. V sklepnem poglavju bodo zajete temeljne ugotovitve in priporočila, kaj bi lahko storili za zmanjšanje absentizma in fluktuacije zaposlenih.

## **1 ABSENTIZEM, FLUKTUACIJA TER KOHORTE – OPREDELITEV POJMOV**

V tem poglavju so na podlagi relevantnih raziskav, znanstvene in strokovne literature predstavljeni temeljni pojmi: absentizem, fluktuacija zaposlenih in kohorte.

## 1.1 Absentizem

Pojem absentizem (Absentizem, b.l.), povzeto po SSKJ<sup>1</sup>, pomeni izostajanje (od dela), odsotnost (angl. *abseenteeism*). Avtorji absentizem opredeljujejo tudi s pojmom zdravstveni absentizem, bolniški stalež, bolniška odsotnost, odsotnost z dela. Kožar (1995) v svojem delu navaja, da je bila v času socialistične ureditve, ko je bil na oblasti delavski razred, bolniška odsotnost pravica, ki jo je koristil vsak, ki si je to želel, bila je tako imenovan podaljšan dopust. Absentizem je eden najbolj preučevanih pojavov pri preučevanju organizacije in upravljanja človeških virov (Harrison & Martocchio, 1998). Različni avtorji ga različno opredeljujejo.

Martocchio in Jimeno (2003) absentizem široko opredeljujeta kot vsako pomanjkanje fizične prisotnosti na delu, kadar zanjo obstajajo socialna pričakovanja. Briner (1996) je opredelil absentizem kot odsotnost z dela, ko delodajalec prisotnost pričakuje. V organizaciji so nepredvidljivi izostanki z naslova absentizma, predvsem zdravstvenega, velik problem, saj to vodi v težave pri organizaciji dela, preobremenjenost zaposlenih, višje stroške za podjetje, več o tem bo zapisano v enem od naslednjih poglavij.

Kaivanto (1997) pozitivno korelacijo med poslovnim ciklom in odsotnostjo utemeljuje s tremi argumenti, in sicer z delodajalčevo izbiro, disciplinskim učinkom ter s strahom pred izgubo dela. Absentizem je zelo kompleksen pojav in hkrati ena najpogostejših težav na delovnem mestu (Johns, 2003). Goetzel, Long, Ozminkowski, Hawkins, Wang & Lynch (2004) trdijo, da absentizem pomeni zamujeni čas, ko nismo na delovnem mestu. Absentizem je glavni vzrok za odsotnost z dela in predstavlja več kot štiri odstotke izgube produktivnosti organizacije. Pojavi se tudi, ko se zaposleni odloči za prostovoljno enodnevno odsotnost, umik ali pobeg iz nemogočih delovnih razmer oziroma neprijetnih delovnih pogojev (Schaufeli, Bakker & Rhenen, 2009; Chadwick-Jones, Nicholson & Brown, 1982).

Absentizem ni le zdravstveni, ampak je tudi družbenoekonomski problem. Na absentizem vplivajo tako zadovoljstvo pri delu, psihično nasilje kot tudi intenziteta dela, svoboda in samostojnost pri delu ter komuniciranje z zaposlenimi. Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik (2002b) v svojem delu navajajo, da je znak dobrega oblikovanja dela visoka storilnost in zadovoljstvo delavcev. V nasprotnem primeru je storilnost zaposlenih nizka, fluktuacija visoka, visoka je tudi stopnja absentizma, zaposleni se pritožujejo in povzročajo sabotaže. Torej lahko izpeljemo, da je eden od vzrokov za absentizem tudi slabo oblikovano delo.

Organizacije stremijo k čim nižji stopnji absentizma, saj le-ta nosi negativen predznak pri poslovanju in vpliva na uspešnost organizacije. Za nemoten potek dela in racionalizacijo

---

<sup>1</sup> Slovar slovenskega knjižnega jezika

stroškov morajo organizacije venomer stremeti k nizki stopnji absentizma in analizirati vzroke, ki vodijo k absentizmu, ter skrbeti za njihovo odpravo (Bernik, Florjančič & Rajkovič, 2003).

Odsotnost z dela lahko spremljamo na več načinov, odvisno od cilja preučevanja. Mihalič (2006) v svojem delu navaja, da številni avtorji stopnjo absentizma uporabijo za merjenje človeškega kapitala. Če smo v okviru proučevanja osredotočeni predvsem na stroške, je pomemben izgubljeni čas, izmerjen kot vsota ur oziroma dni, ko je delavec odsoten z dela; če pa je naš cilj proučevanja učinkovitost zaposlenega, je pomembnejša frekvenca odsotnosti (Steel, 2003).

Bilban (v Leskovic, 2006) meni, da je delo zavestno prizadevanje človeka za doseg ciljev in človeka izpopolnjuje in izoblikuje. Pri tem imajo pomembno vlogo narava dela, osebne lastnosti in družba. Med zaposlenim in delovnim mestom obstaja dinamično ravnovesje, kar pomeni, da mora biti ravnovesje med aktivnostjo delavca in zahtevami za delovno mesto vedno vzpostavljeno. Torej mora delodajalec skrbeti za varnost pri delu s tehničnega in z zdravstvenega vidika. Če se ravnovesje poruši, pride do nezadovoljstva, slabega počutja, poškodbe pri delu, poklicne bolezni, invalidnosti, pa tudi do neučinkovitosti in nekonkurenčnosti podjetja, ustanove ter družbe. Vse to lahko privede do bega v delo (deloholiki) oziroma bega pred delom (absentizem). Obseg absentizma izrazimo s pomočjo formule (Florjančič et al, 1999) (1):

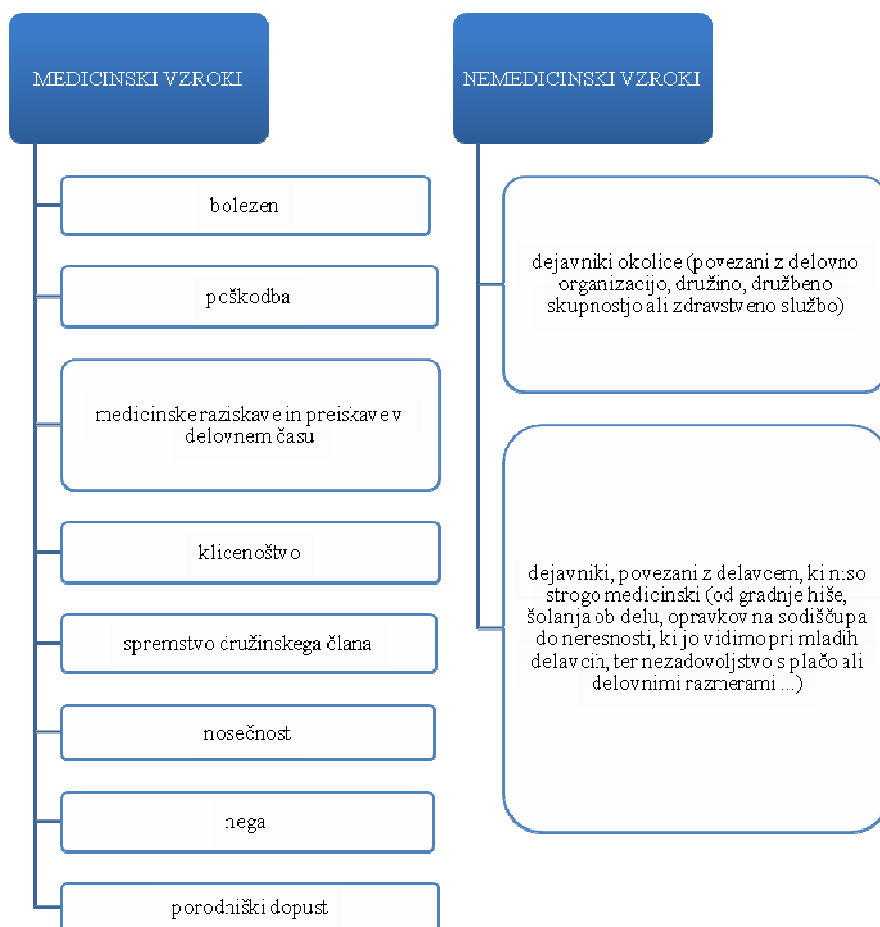
$$\text{Absentizem} = \frac{\text{število izgubljenih delovnih dni v določenem obdobju}}{\text{povprečno število zaposlenih} \times \text{število vseh delovnih dni}} \times 100 \quad (1)$$

### 1.1.1 Vzroki za absentizem

Veliko je vzrokov, da se zaposleni vedejo drugače od pričakovanega, avtorji pa z različnih vidikov utemeljujejo vzroke za takšno vedenje. Pri proučevanju absentizma so si avtorji enotni, da je težko določiti vpliv posameznega vzroka na absentizem.

Vzroki za nastanek neželenega vedenja na delovnem mestu so, po besedah Morrisonove in Robinsonove (1997), lahko tudi razlike v pričakovanjih med zaposlenimi in podjetjem oziroma tako imenovane kršitve psihološke pogodbe. Nekateri avtorji navajajo, da je razlog za absentizem umik iz sovražnega okolja. Robinsonova in Bennettova (1995) sta tako razvili model deviantnega vedenja, temelječ na nevarnosti deviantnega vedenja in usmerjenosti vedenja proti organizaciji ali njenim članom. Mills (1997) v svojem delu poziva, da se kot nasilje opredeli vsako škodoželjno ali ogrožajoče vedenje z znaki ustrahovanja, izolacije, izključevanja, napada, zlorabe ali zastrahovanja delavca ali delodajalca. Neželeno vedenje je vsako vedenje, ki ga lahko opredelimo kot nekaj negativnega in škoduje tako posamezniku kot tudi organizaciji (Burnes & Pope, 2007). Bilban (1999) vzroke absentizma deli na medicinske in nemedicinske (Slika 1).

Slika 1: Medicinski in nemedicinski vzroki absentizma



Vir: Povzeto in prirejeno po M. Bilban, *Medicina dela*, 1999, str. 437–439.

Teržan (v Perčič, 2011) navaja, da so vzroki odtujenost delavcev, slabi delovni pogoji, velik delež zaposlenega prebivalstva, velik delež zaposlenih žensk, število zaposlenih iz drugih mest, nacionalni dohodek in osebni standard, stroga socialna zakonodaja, pripravljenost zdravstvene službe in dosežena stopnja izobrazbe.

Florjančič et al. (1999) ter Pegan (2003) ločijo objektivne in subjektivne vzroke, ki povzročajo absentizem. Avtorji navajajo, da so subjektivni vzroki tisti, na katere lahko vplivamo in na ta način zmanjšamo absentizem, na objektivne pa praktično ne moremo vplivati. Objektivni vzroki so pravni, ekonomski, geografski idr. Subjektivni vzroki so bolj osebne narave. Ločimo psihične in socialne subjektivne vzroke absentizma. Subjektivni vzroki so skupek psiholoških, socioloških, kulturnih in drugih družbenih faktorjev ter delavčevega delovnega in zasebnega okolja. Organizacije zanimajo predvsem vzroki za absentizem kot posledico nezadovoljstva na delovnem mestu, nezadovoljstva z delom, nadrejenimi, drugimi sodelavci, nezadovoljstva s plačo. Stopnja absentizma je odvisna od odnosa do absentizma v podjetju, kar razumemo kot prilagajanje delavcev na izostanke z dela do stopnje, ki jo organizacija še dopušča (Florjančič et al., 1999).

Jerovšek (v Florjančič et al., 1999) meni, da so v stopnji absentizma med organizacijami razlike, ki jih ne moremo razložiti s težjimi delovnimi pogoji oziroma zunanjimi okoliščinami, pač pa moramo vzroke iskati v samih organizacijah. Takšni vzroki bi lahko bili delovna disciplina, oblika vodenja, odnos nadrejeni – podrejeni, odnos med organizacijskimi skupinami in drugo. Znotraj podjetja na absentizem vplivajo tudi medsebojni odnosi, predvsem pretok informacij (kanali in intenziteta pretoka).

### **1.1.2 Vrste in dejavniki absentizma**

Vrste absentizma so različni avtorji različno razmejili. Najbolj razširjena oblika absentizma je zdravstveni absentizem, ki označuje čas, ko zaposleni določen čas ne dela oziroma je odsoten z dela zaradi bolezni, poškodbe pri delu ali izven dela, nege ali spremstva bolnega družinskega člana, oziroma izostanek z dela zaradi izolacije (Bolčina, 2010). Poleg zdravstvenega absentizma poznamo še številne druge oblike odsotnosti z dela.

V Sloveniji Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 21/2013, v nadaljevanju ZDR-1) v 2. odstavku 137. člena v skladu s kolektivno pogodbo delodajalcem narekuje, v katerih primerih so delavcem dolžni izplačati nadomestilo plače za odsotnost, v kakšni višini in koliko časa je lahko delavec odsoten, torej zakon določa družbeno dogovorjeno obliko socialne varnosti. Delavcu pripada nadomestilo za odsotnost z dela, kadar je odsoten zaradi nezmožnosti za delo zaradi bolezni ali poškodbe (zdravstvena okvara, nesreča ali nezgoda), zaradi izrabe letnega dopusta ali zaradi drugih plačanih odsotnosti z dela, opredeljenih v ZDR-1 v členih od 165 do 171. Po zakonu so druge plačane odsotnosti z dela: odsotnost zaradi osebnih okoliščin (lastna poroka, smrt zakonca, partnerja, otroka, posvojenca ali pastorka, smrt staršev ali posvojiteljev, hujše nesreče), odsotnost zaradi praznovanja (prazniki in drugi dnevi, ki so v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju RS) določeni kot dela prosti), odsotnost zaradi darovanja krvi, odsotnost zaradi opravljanja funkcije ali obveznosti po posebnih zakonih (opravljanje (ne)profesionalne funkcije, opravljanje obrambnih dolžnosti, opravljanje vojaške dolžnosti, opravljanje vojaške službe v miru, opravljanje nalog zaščite, reševanja in pomoči pogodbenega pripadnika Civilne zaščite, brez krivde poklicanega k sodelovanju z upravnim ali sodnim organom), odsotnost zaradi izobraževanja, odsotnost, ko delavec ne dela iz delodajalčevih razlogov (čakanje na delo doma največ šest mesecev v tekočem letu), in odsotnost z dela zaradi starševskega dopusta oziroma odmora matere za dojenje. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (Ur. l. RS, št. 26/2014, v nadaljevanju ZSDP-1) ureja materinski, očetovski in starševski dopust.

Absentizem je torej vsaka odsotnost z delovnega mesta, ločimo prostovoljno odsotnost (zanjo ni objektivnega in konkretnega razloga, povezana je z osebnostjo in z motivacijskimi dejavniki) in neprostovoljno odsotnost (bolezen, smrt v družini, poškodba, nega družinskega člana) (Steel, 2003).

Florjančič et al. (1999) v svojem delu navajajo delitev absentizma glede na trajanje odsotnosti in glede na frekvenco. Možina (v Florjančič et al., 1999) pri absentizmu loči več informacijskih podatkov, in sicer:

- kategorija absentizma, to so različni opravičeni ali neopravičeni izostanki (bolniška, študijski izostanek, službeni izostanek),
- frekvenca absentizma zajema izostanke, ki so pri nekaterih ljudeh in vrstah aktivnosti bolj ali manj pogosti,
- trajanje absentizma so krajše zamude (zakasnen prihod, predčasen odhod z dela), nekajurni ali celodnevni izostanki in izostanki, ki trajajo več dni,
- distribuiranost izostankov, ki se odraža tekom leta/tedna/meseca oziroma pri različnih kategorijah zaposlenih.

Bernik et al. (2003) menijo, da na absentizem vplivajo naslednji dejavniki: spremembe delovnega okolja, pogoji dela (motiviranost, medsebojni odnosi, varnost pri delu), zaposlovanje in stanje gospodarstva, bivalni pogoji (oddaljenost od prebivališča) in ostali dejavniki, ki vplivajo na nemoten potek dela.

Na podlagi ugotovitev številnih raziskav sta Harrison in Martocchio (1998) časovno razvrstila vzroke za absentizem (čas, prostor oziroma posameznik), in sicer sta ločila dolgoročne, srednjeročne in kratkoročne vzroke (Slika 2), menita tudi, da so najpogosteje odsotni ljudje, ki so čustveno nestabilni, agresivni in ki imajo željo po uspehu.

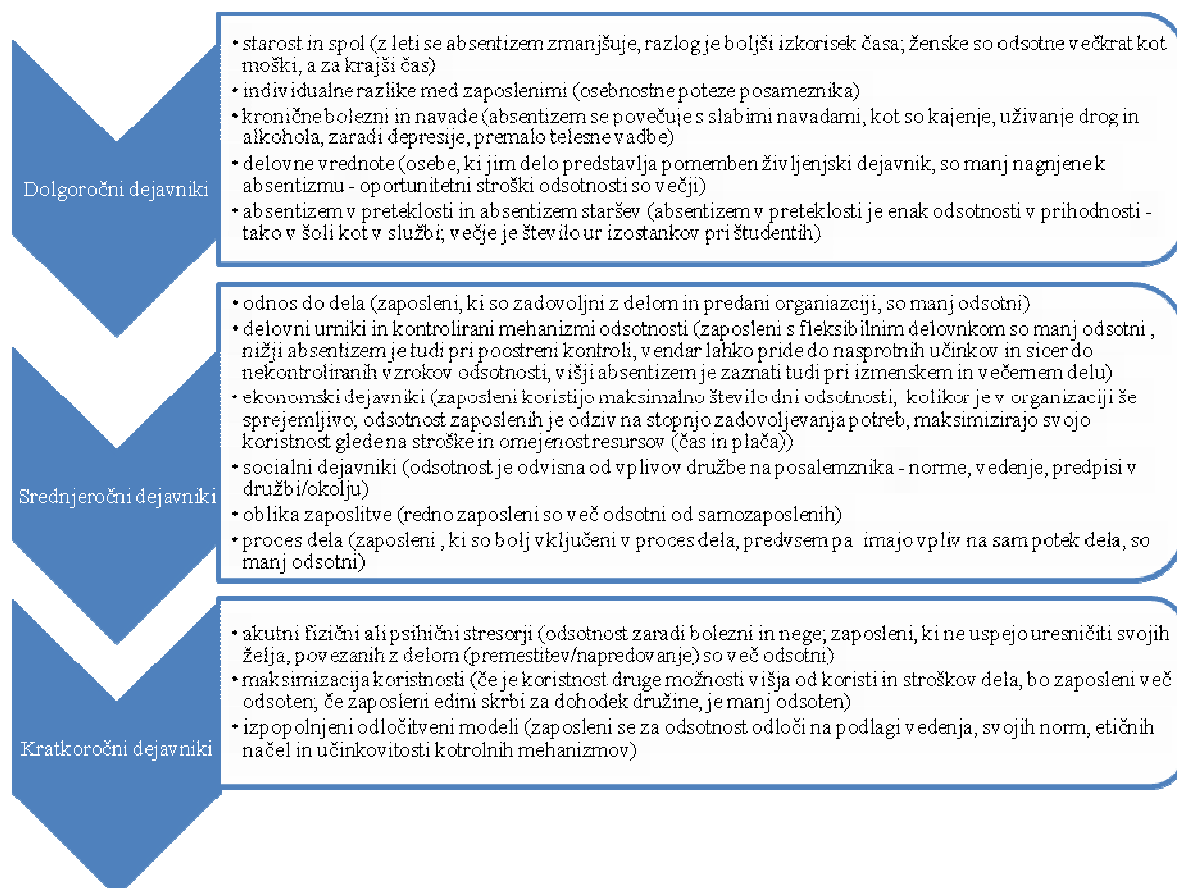
Poznamo tudi načrtovan ali znan in nenačrtovan ali neznan absentizem. Med znan absentizem uvrščamo odsotnosti zaradi študijske, službene, porodniške odsotnosti. Med nenačrtovan oziroma neznan absentizem uvrščamo upravičene in neupravičene izostanke z dela zaradi bolezni ter upravičene in neupravičene izostanke z dela zaradi poškodb pri delu. Organizacijam predstavljajo težavo predvsem neupravičeni oziroma nepredvidljivi izostanki, ko zaposleni zaradi neupravičenih razlogov ni na delovnem mestu (Pegan, 2003). Johns (1987) v svojem delu ugotavlja, da se odsotnost dojema kot nekaj negativnega, zato ljudje pogosto niso iskreni o količini odsotnosti in o vzrokih zanjo, take dejavnike tako uvrščamo k dejavnikom, na katere ne moremo vplivati.

Briner (1996) je v svojem delu absentizem uvrstil v pet modelov, in sicer v zdravstveni model, odklonski model, model umika, ekonomski model in kulturni model. Po zdravstvenem modelu je absentizem posledica bolezni oziroma poškodbe, pri čemer je treba poudariti, da to ni vedno glavni vzrok absentizma. Odklonski model temelji na negativnih vzorcih vedenja in negativnih osebnostnih lastnostih. Teorija umika zajema absentizem kot posledico nezadovoljstva z delom in delovnimi pogoji. Ekonomski model pojasnjuje, kako zaposleni maksimirajo svojo koristnost glede na preference, to pomeni, da se za odsotnost z dela odločijo zaposleni, ki jim prosti čas pomeni več od osebnega dohodka. Kulturni model pojasnjuje odsotnost z dela v odvisnosti od okolja, v katerem



organizacija deluje. Torej gre za odnos med tem, kar je v družbi sprejemljivo, kulturo zaposlenega in predpisi, ki veljajo na območju, kjer zaposleni prebiva. Avtor meni tudi, da ljudje svojo odsotnost vedno tolmačijo kot legitimno in potrebno, medtem ko odsotnost drugih tolmačijo kot nepotrebno in z veliko mero nezaupanja.

Slika 2: Dolgoročni, srednjeročni in kratkoročni dejavniki absentizma



Vir: Povzeto in prirejeno po D. A. Harrison in J. J. Martocchio, *Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots and outcomes*, 1998, str. 305–350.

Če razvrščamo dejavnike absentizma glede na organizacijo, razlikujemo neustrezne in nehigienske pogoje dela (kemikalije, fizični napor pri delu, nizka higiena, neurejena prehrana), ekonomske probleme (neizplačilo plače, slabo poslovanje), nezdrave medsebojne odnose (konflikti med zaposlenimi, neustrezna stimulacija, rezultati dela niso opaženi), slabo organizacijo dela (slabo oblikovano delo, nedefinirane delovne naloge, premeščanje zaposlenih, slaba skrb za psihosocialne karakteristike zaposlenih), starostno strukturo zaposlenih (starejši zaposleni so več odsotni zaradi bolezni, več kroničnih bolezni in druge težave, povezane s staranjem) (Perčič, 2011).

Hellgren, Cervin, Nordling, Bergman in Cardell (2010) so razvrstili dejavnike absentizma podobno kot številni avtorji pred njimi, in sicer na zdravstvene (bolezni, poškodbe, nega družinskega člana), delovne (slabi pogoji dela, težavni medsebojni odnosi, mobing, stres,

negativna organizacijska klima), socialne (osebnostne lastnosti, čustvena nestabilnost, družinske težave), demografske (starost zaposlenih, število otrok), kulturne (spolna in rasna diskriminacija in razni družbeni pritiski) in ekonomske (finančne težave). MacGregor, Cunningham in Caverley (2008) so v svojem prispevku razdelili dejavnike na subjektivne in objektivne. Med subjektivne dejavnike so uvrstili socialne, delovne, kulturne in psihične dejavnike, med objektivne pa zdravstvene, demografske in ekonomske dejavnike.

Mnogo študij dokazuje, da bolniška odsotnost ni le zdravstveni problem, pač pa družbeni, na katerega vpliva vrsta dejavnikov iz delovnega, naravnega, socialnega, bivalnega okolja in iz drugih okolij (kmetijsko ali urbano okolje). Avtor navaja, da so razlogi za odsotnost z dela povezani z delovnimi pogoji (razmere pri delu) in s potrebo delavcev po odsotnosti (Kožar, 1995).

Eden od vzrokov za bolniško odsotnost z dela je stres. Po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije (v nadaljevanju WHO) sta stres in izgorelost med najbolj zdravju škodljivimi nevarnostmi 21. stoletja, uporablja se tudi termin poklicna bolezen 21. stoletja. Na delovnem mestu se vse pogosteje srečujemo s stresnimi situacijami, ki se vsak dan pojavljajo v različnih oblikah. Stres je namreč specifičen odnos med osebo in okoljem. Za posameznika je obremenjujoč dogodek, ki ga ogroža (Meško, Videmšek, Štihec, Meško Štok & Karpljuk, 2010). Konstanten stres ima močan vpliv na visok absentizem in fluktuacijo. Že vsaka tretja oseba naj bi nenehno kazala simptome stresa. Ocenjuje se, da naj bi bilo kar od 70 do 90 odstotkov vseh obiskov zdravnika povezanih s stresom (Šprah & Dolenc, 2014). Stres pa ne prizadene samo posameznika, ampak skupaj zaposlenim v organizaciji tudi organizacijo samo. Na tak način lahko merimo tudi organizacijski stres, ki se ugotavlja z razmerjem med stopnjo odsotnosti z dela in s kakovostjo dela.

Organizacije z visoko stopnjo absentizma in fluktuacije zaposlenih ter s slabimi medsebojnimi odnosi izgubljajo ugled, kakovost in dobro javno podobo (Meško Štok, 2008). Traven (1998) ugotavlja, da izguba zdravja zaradi stresa ni največji in edini strošek v organizaciji. Mnogo več stanejo napake in napačne odločitve, ki jih zaposleni delajo pod vplivom stresa.

Frooman, Mendelson in Murphy (2012) so v svojem delu naredili raziskavo o vplivu vodenja na absentizem, saj je svetovno gospodarstvo usmerjeno v minimizacijo stroškov (stroškom absentizma pa se je do neke mere lahko izogniti). Cilj prispevka je ugotoviti različne vzroke za absentizem, tako zakonite kot nezakonite. Izsledki raziskave so pokazali, da transformacijski stil vodenja (to je vodenje, pri katerem vodja predstavlja vzor in navdihuje zaposlene) povečuje zadovoljstvo pri delu, s tem pa zmanjšuje absentizem. Ravno nasprotno pasivni stil vodenja zmanjšuje zadovoljstvo pri delu.

### 1.1.3 Posledice absentizma

Ko govorimo o absentizmu, je treba predvsem z ekonomskega vidika opozoriti na njegove negativne posledice (Bernik et al., 2003), ki se odražajo na različnih ravneh. Izgube se kažejo v proizvodnji in pri ustvarjenem dohodku ter stroških. Preučevanje odsotnosti z dela pa je zelo pomembno in smiselno z vstopom v tržno gospodarstvo, še posebej zaradi visokih stroškov za delodajalca in zaradi nizke produktivnosti zaposlenega ter verižne reakcije zaradi preobremenitve ostalih zaposlenih. Absentizem vpliva na veliko faktorjev, in sicer na ceno izdelka, konkurenčno sposobnost na trgu, delodajalec mora izplačati nadomestila za čas odsotnosti in plačati nadure delavcu, ki nadomešča odsotnega delavca, znotraj organizacije so večji organizacijski napor in stroški, absentizem lahko vodi do zmanjšanja produktivnosti, negativnih posledic na kvaliteti produkta in celo do izgube trga.

Kožar (1995) ugotavlja, da je absentizem posledica medsebojnih odnosov, delovnih pogojev in motivacije. Težave, povezane z absentizmom, kot so višji stroški, izzivi pri organizaciji dela, se kažejo predvsem, ko se poveča frekvenca odsotnosti, medtem ko pri povečanju trajanja odsotnosti z dela težav, povezanih z absentizmom, ni zaznati v tolikšni meri (Florjančič et al., 1999). V svoji raziskavi sta Harrison in Martocchio (1998) dokazala, da obstaja med nezaposlenostjo in odsotnostjo inverzna povezava: kadar je nezaposlenost večja in je na voljo manj prostih delovnih mest, se relativna vrednost prostega časa zmanjša. Prav tako se je izkazalo, da se odsotnost povečuje v času ekspanzije in zmanjšuje v času recesije.

Absentizem vpliva tako na državo, združbo kot tudi na zaposlenega. Na združbo vpliva prek neustreznih medsebojnih odnosov, slabe organizacije dela, starostnih struktur zaposlenih, strukture delavcev po izobrazbi in spolu, neustreznih pogojev dela (tudi nehigijene). Dejavniki absentizma se pri zaposlenem kažejo v medicinskih in nemedicinskih vzrokih. Konfliktne situacije, družinske težave, pomanjkanje ustreznega kadra, preobremenjenost zdravnikov pa so odraz dejavnikov absentizma na ravni države (Delfar, Nadrag, Kofol & Omerzu, 2009). Posledice absentizma se kažejo tudi v družbi, delovni organizaciji ter v zdravstveni zavarovalnici, ki krije nadomestila za čas odsotnosti. ZDR-1 v 3. odstavku 137. člena nalaga delodajalcu, da izplačuje nadomestilo plače iz lastnih sredstev za odsotnosti do 30 dni in največ za 120 delovnih dni v koledarskem letu. V času daljše odsotnosti z dela izplača delodajalec nadomestilo plače v breme zdravstvenega zavarovanja. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Ur. l. RS, št. 72/2006, 91/2007, 76/2008, 87/2011, 91/2013, v nadaljevanju ZZVZZ-M) v 31. in 34. členu ureja višino nadomestila, ki zaposlenemu pripada v primeru zdravniške odsotnosti z dela.

Briner (1996) je ugotovil, da zaposleni za svojo odsotnost uporabljajo povsem drugačna pojasnila, kot če je odsoten nekdo drug, še posebej če je takšna odsotnost pogosta in dolgotrajna. Opredelil je naslednje posledice absentizma: zmanjšana storilnost, stroški

odsotnosti (dajatve, administrativni stroški in nadomestila/nagrada delavcem, ki opravljajo zamenjavo), nadurno delo za zamenjavo zaposlenih, motnje v posameznih oddelkih/skupinah, težave pri prerazporejanju dela. Ybema et al. (2010) v svojem delu navajajo, da zaposleni na podlagi večkratne odsotnosti prejemajo manj zahtevne delovne naloge brez novih priložnosti za napredovanje, lahko jim celo grozi izguba delovnega mesta. Dular in Markič (2012) pa ugotavljata, da zaradi pogoste odsotnosti z dela prihaja do pogostejših konfliktov med zaposlenimi in nadrejenimi.

V priročniku Absentizem - preprečevanje, obvladovanje in zmanjševanje s primeri dobrih praks (Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine, 2012) poročajo, da je bolniška odsotnost z dela za večino podjetij velik problem. Pogosto izostajanje z dela zmanjšuje delovno učinkovitost, moti delovni proces, povečuje obremenjenost za zaposlene, ki so prisotni na delovnem mestu, povečuje stroške delodajalcem, ki povrnejo stroške bolniške odsotnosti zaposlenega, krajše od enega meseca, in povečuje stroške državi oziroma zdravstveni zavarovalnici. Poseben problem organizacijam predstavlja odsotnost ključnih delavcev.

Posledice absentizma so tako neposredno vidne na ravni države, organizacije in zaposlenega. Z vidika države lahko govorimo o problematiki zagotavljanja sredstev za kritje stroškov nadomestil za čas odsotnosti, daljše od 30 dni, preobremenjenosti zdravnikov zaradi pisanja bolniških odsotnosti, tudi »nepotrebnih«, z vidika organizacije so posledice vidne pri organizaciji dela, nadurnem delu, višjih stroških, nižji produktivnosti, nekonkurenčnosti, premalo sredstvih za razvoj, izobraževanje, z vidika zaposlenega pa v nižjem dohodku, slabih medsebojnih odnosih in ostalih psihosocialnih dejavnikih.

## **1.2 Fluktuacija**

Ljudje smo v svoji osnovi mobilni, ta lastnost nam omogoča obstoj. Že v prazgodovini je bil človek mobilen v prostoru, predvsem zaradi hrane, ki je bila zanj ključnega pomena. Še danes pa je mobilnost oziroma gibanje, spreminjanje položajev znotraj dotičnega sistema pomemben dejavnik v vseh obdobjih človekovega življenja, saj mu odpira nove možnosti za zadovoljitev potreb.

Pojem fluktuacija (Fluktuacija, b.l.), povzeto po SSKJ, pomeni naraščanje in upadanje količine česa na določenem področju, spreminjanje, gibanje, neurejene razmere v podjetju povzročajo zelo veliko fluktuacijo, fluktuacija delovne sile, fluktuacija strokovnjakov. Fluktuacija (angl. *staff/employee turnover*) pa pomeni tudi menjavanje zaposlitev, torej neprestane prihode zaposlenih v organizacijo in odhode iz nje v določenem obdobju. Z ekonomskega vidika je fluktuacija prilagajanje ponudbe delovne sile posameznika glede na zadovoljstvo z delovnimi pogoji v najširšem smislu (Klun, 2012).

Fluktuacija je stalno nihanje števila zaposlenih in organizaciji predstavlja težavo pri optimiziranju kadrovskega sestava (Stare, b.l.). Avtor navaja, da je določena stopnja fluktuacije za organizacijo normalna oziroma celo priporočljiva. Priporočljiva fluktuacija je predvsem, če je število zaposlenih preveliko, pa tudi z vidika najemanja novih zaposlenih (nova znanja, ideje). Stopnja, do katere je fluktuacija še normalna, se giblje med 1,6 odstotka in 5 odstotki. Fluktuacija je pomemben pokazatelj stanja v organizaciji, saj je navadno posledica nezadovoljstva zaposlenih.

Pojem lahko pojasnimo tudi kot prihajanje in odhajanje delavcev v določenem časovnem obdobju (dan, mesec, leto), iz česar sledi, da je fluktuacija lahko v nekem obdobju obvladljiva, v drugem časovnem obdobju pa neobvladljiva (Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana d.o.o., 2012; Skupina IRI Ljubljana, b.l.). Florjančič et al. (1999) fluktuacijo označujejo kot dinamično gibanje zaposlenih. Zaposleni se oportunistično vedejo in zamenjajo zaposlitev zaradi izbire druge možnosti, zaradi lastne koristi. Gre za odhode zaposlenih iz organizacije. Organizacija izgubi zaposlene zaradi različnih vzrokov (posebej so opredeljeni v enem od naslednjih podpoglavij), pri tem nastane nadomestna potreba.

Mobilnost je menjava položajev zaposlenih (posameznik in skupina) v času in prostoru. Takšna menjava je lahko fizična, to je sprememba prebivališča zaposlenega oziroma skupine, ali družbena, ta se odvija v družbenem prostoru, gre za premik posameznikov in družbenih skupin v strukturni mreži socialnih položajev in statusov (Goričar, 1980). Jerovšek (1982) meni, da je fluktuacija ena od oblik mobilnosti, lahko bi rekli tudi menjava položajev v določenem sistemu. Ožje pa pomeni dinamično gibanje delavcev znotraj organizacije in med njimi (Gorenak & Željko, 2008).

Stare (b.l.) ugotavlja, da je prihod novega zaposlenega lahko povezan z odhodom drugega sodelavca, s širjenjem dejavnosti, z razvojem dela. Zaposleni zapuščajo organizacijo na podlagi različnih razlogov, lahko so povezani z novimi izzivi, zagotavljanjem boljšega finančnega in osebnega statusa, največkrat so razlogi slabi medsebojni odnosi, medsebojno nespoštovanje, omejevanje svobode pri delu, nezanimivo delo (oblikovanje dela ni zanemarljiv faktor fluktuacije), velik stres pri delu ali pa je razlog upokožitev oziroma smrt. Če je fluktuacija zaposlenih visoka, se lahko podjetje sreča z motnjo v procesu dela in s tem povezanimi stroški. Podjetja se ne zavedajo težav, povezanih z uvajanjem novega delavca. Organizacije se danes vse prevečkrat poslužujejo reka, da so vsi nadomestljivi, vse prevečkrat se tudi ne zavedajo, kaj pomeni izguba ključnega zaposlenega.

Florjančič et al. (1999) menijo, da fluktuacija pomeni spreminjanje strukture prebivalstva v regionalnem, državnem in v mednarodnem okolju in ne prinaša sprememb samo v gospodarstvu. Sposobnost organizacije, da zadrži svoje zaposlene, je v večji meri odvisna od možnosti zaposlovanja v drugih podjetjih z boljšimi pogoji dela, višjo plačo, večjo možnostjo napredovanja in od drugih faktorjev, ki pritegnejo dotičnega zaposlenega, da se odloči za spremembo zaposlitve. Samo zaposlovanje se začne na različne načine z

različnimi oblikami zaposlitve in se konča s prekinitvijo delovnega razmerja, ki se lahko zgodi na pobudo delavca, ki lahko pogodbo prekine kadarkoli, ali na pobudo delodajalca, ki je vezan na veljavno zakonodajo. Najpogostejše oblike prekinitve delovnega razmerja so zapuščanje organizacije, odpuščanje, upokožitev.

### 1.2.1 Vrste fluktuacije

Fluktuacija je pojav, ki ga ne moremo meriti samo z enim kazalcem, saj je posledica več procesov, takšen pa je tudi njen vpliv. Poznamo naslednje vrste fluktuacije (Florjančič et al., 1999; Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana d.o.o., 2012; Skupina IRI Ljubljana, b.l.):

- Prostovoljna in neprostovoljna fluktuacija: prostovoljna fluktuacija oziroma odhajanje zaposlenih iz organizacije je naraven proces ter je ni mogoče v celoti ustaviti. Neprostovoljna fluktuacija je odpuščanje zaposlenih.
- Potencialna in dejanska fluktuacija: potencialna fluktuacija zajema zaposlene, ki niso zadovoljni s svojim delovnim mestom, organizacijo samo, s sodelavci. Razmišljajo o zamenjavi zaposlitve in aktivno iščejo primerno zaposlitev. Raziskave so potrdile, da takšni delavci delajo z nizko stopnjo prizadevnosti vsaj leto dni pred odhodom, s tem organizaciji povzročajo stroške, ki pa jih ni moč natančno izmeriti. Dodatno moramo pojasniti tudi, da vsako razmišljanje ne prinese dejanskega odhoda iz organizacije. Dejanska fluktuacija nastopi šele, ko zaposleni že najde in sprejme novo službo in dotedanjemu delodajalcu dostavi odpoved. Takšne oblike odhodov lahko zmanjšamo in jih do neke mere tudi preprečimo, a v celoti se jim ne moremo izogniti.
- Pozitivna in negativna fluktuacija: fluktuacija je lahko pozitivna, kadar odide nesposoben zaposleni in je v organizaciji za dosego ciljev preveliko število zaposlenih, kadar odide zaposleni, ki ne ustreza zahtevam dela, ali odide zaposleni, ki v organizaciji ne vidi motivacije za delo. Negativno fluktuacijo pa delimo na nehoteno in hoteno. Hotena fluktuacija zajema objektivno (oddaljenost od doma, nega in varstvo otrok ter drugih družinskih članov) in subjektivno fluktuacijo (nezadovoljstvo pri delu). Podjetje zaposlene, ki so odšli iz objektivnih ali subjektivnih razlogov, lahko nadomesti, vendar to predstavlja dodatne stroške in težave pri vzpostavitvi kakovosti oziroma pri organizaciji dela. Kadrovska služba upokožitev sicer načrtuje, beleži in je vnaprej točno določena, ve se, kakšne delovne naloge opravlja zaposleni in kakšna znanja in kompetence mora imeti morebitna zamenjava. Avtorji takšno obliko odhoda uvrščajo med nehoteno fluktuacijo.
- Normalna fluktuacija: v vsaki organizaciji prihaja do menjave zaposlenih, če nič drugega, se zaposleni upokožijo. Meje, do katere je fluktuacija še sprejemljiva, sta izračunala Franca in Lobnikar (2008) in ugotovila, da je fluktuacija nad 10 odstotki zaskrbljujoča, na drugi strani organizacije fluktuacijo do 5 odstotkov celo potrebujejo in je vse do 7 odstotkov v mejah normale. Meje pa so med avtorji različne, nekateri mejo zaželeno fluktuacijo postavijo že prej.

- Mikro in makro fluktuacija: človeški viri se med organizacijami gibljejo načrtovano in neorganizirano, kar sta Florjančič in Možina (1987) označila kot fluktuacijo na makro ravni. Fluktuacijo na mikro ravni pa vidita predvsem v razočaranjih, frustracijah in v nezadovoljstvu zaposlenih, mednje uvrščamo namerno zapuščanje organizacije in zaposlovanje v drugih organizacijah.
- Planirana in neplanirana fluktuacija: planirano ali načrtovano fluktuacijo kadrovska služba načrtuje, in sicer gre za upokojitve, porodniški dopust, kratkotrajne oblike zaposlitve. O neplanirani oziroma nenačrtovani fluktuaciji pa govorimo, ko zaposleni na delu ni zadovoljen, organizacija nima stimulativnega nagrajevanja oziroma možnosti napredovanja.
- Interna oziroma notranja fluktuacija: je vrsta organiziranega premeščanja zaposlenih. O njej govorimo predvsem v smislu napredovanja znotraj podjetja, nadomeščanja, prerazporejanja ali gibanja zaradi organizacijskih sprememb v podjetju (opustitev določenega delovnega mesta/oddelka).

Jerovšek (v Florjančič et al., 1999) razlikuje naslednje vrste fluktuacij: fluktuacija znotraj podjetja z enega delovnega mesta na drugega, fluktuacija iz enega podjetja v drugo v istem prostoru/občini, fluktuacija iz ene občine v drugo, fluktuacija iz ene organizacije v drugo organizacijo povsem druge dejavnosti/tipa, fluktuacija iz ene vrste dela v drugo, fluktuacija glede na izobrazbene in kvalifikacijske kategorije, fluktuacija na relaciji poklicev (fluktuacija je višja pri poklicih, ki jih primanjkuje), fluktuacija na relaciji vodilni – strokovni. Vodilni delavci se močneje identificirajo, zato lahko sklepamo, da je med njimi fluktuacija manjša, strokovni delavci pa so bolj vezani na stroko, zato jim lahko pripišemo višjo fluktuacijo.

Fluktuacijo v podjetju lahko razumemo tudi kot način zmanjševanja obsega človeških virov. Ob predpostavki, da se organizacija takšnega načina zmanjševanja zaposlenih loti premišljeno, lahko pričakujejo večjo produktivnost, zmanjšanje stroškov, optimizacijo poslovnih procesov, več inovativnosti in manj hierarhije. Poznamo več načinov: naravni odliv, prerazporeditev s spodbudo, neprostovoljna prerazporeditev in odpuščanje. Naravni odliv razumemo kot sporazumno prekinitev delovnega razmerja, odpoved ali upokojitev zaposlenega. Oblika prerazporeditve s spodbudo je način, ko organizacija zaposlene prepriča, da zamenjajo zaposlitev; neprostovoljna prerazporeditev pa je prerazporeditev zaposlenega ob predpostavki, da zaposleni nima nobenega vpliva na odločitev organizacije (Svetlik & Zupan, 2009).

### **1.2.2 Vzroki in dejavniki fluktuacije**

Mihalič (2006) v svojem delu navaja, da morajo organizacije vseskozi posvečati pozornost zadovoljstvu svojih zaposlenih. Le zadovoljen in cenjen delavec prispeva k uspehu podjetja in je podjetju lojalen, kar je tudi znanstveno dokazano.

Bowey (v Florjančič et al., 1999) trdi, da so učinki posameznih procesov, ki vplivajo na odhajanje kadra, različni, pri tem je ključnega pomena ocena faktorjev v posamezni situaciji. V raziskavah je bilo ugotovljeno, da na fluktuacijo v procesu znotraj podjetja najpogosteje vplivajo višja plača, možnost napredovanja, medsebojni odnosi, zmanjšanje števila zaposlenih, uvajanje v delo in kriza v času prilagajanja na delovno okolje, fluktuacija nestanovitnih novincev, spremenjene delovne zahteve, pomanjkanje zaposlenih in druge vloge oziroma funkcije. Florjančič et al. (1999) menijo, da je dejavnikov, ki vplivajo na fluktuacijo, veliko. V grobem bi jih lahko razdelili na tiste, ki pritegnejo zaposlene drugam, tiste, ki prisilijo zaposlene, da odidejo, in na nevtralne vzroke, kamor uvrščamo nestanovitne novince. Da bi omogočili nemoteno premeščanje kadrov in zmanjšali vpliv dejavnikov na fluktuacijo, moramo analizirati vpliv dejavnikov na kadrovske potrebe in postopke.

Vzroki za fluktuacijo obstajajo na ravni posameznika ali organizacije kot take. Na ravni organizacije so vzroki za fluktuacijo: krajše (tudi alternativne) oblike zaposlitve, negotovost zaposlitve, nizka stopnja pripadnosti podjetju, nezadovoljstvo pri delu. Z vidika posameznika pa so lahko vzroki starost, spol, trajanje zaposlitve v organizaciji (nekateri zaposleni pogosto menjavajo zaposlitev) (Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana d.o.o., 2012; Skupina IRI Ljubljana, b.l.). Vzrokov za fluktuacijo kadra je torej več. Pravimo, da zaposleni, ki fluktuirajo, išče izhod iz situacije. Zaposleni se vedejo različno, iščejo izhod zaradi lastnih interesov, ambicij, želja ali pa celo ovir pri delu, ovir v skupini, ovir v organizaciji ali v življenjskem okolju. Za ugotovitev namer zaposlenih o fluktuaciji organizacije uporabljajo različne metode, najpogosteje vprašalnike in intervjuje. Vendar samo oblikovanje vprašalnikov ni dovolj. Organizacija se mora zavedati pomena zadovoljstva pri delu, zato mora izpolnjene vprašalnike dosledno analizirati in iz njih potegniti iztočnice za nadaljnje delo. Odhodni intervjuji so pogosti in zelo pomembni za razjasnitev stanja (Stare, b. l.). Organizacija na ta način ugotovi, kaj je glavni vzrok, zaradi katerega odhaja zaposleni, ali so medsebojni odnosi dobri, kakšno je zadovoljstvo s plačo, zadovoljstvo z delovnimi pogoji, zadovoljstvo z napredovanjem in izobraževanjem, ali sta urejena prehrana in prevoz na delo, kaj je zaposlenega pritegnilo k odločitvi za zamenjavo zaposlitve, pri tem pa lahko povzame tudi morebitne predloge izboljšav.

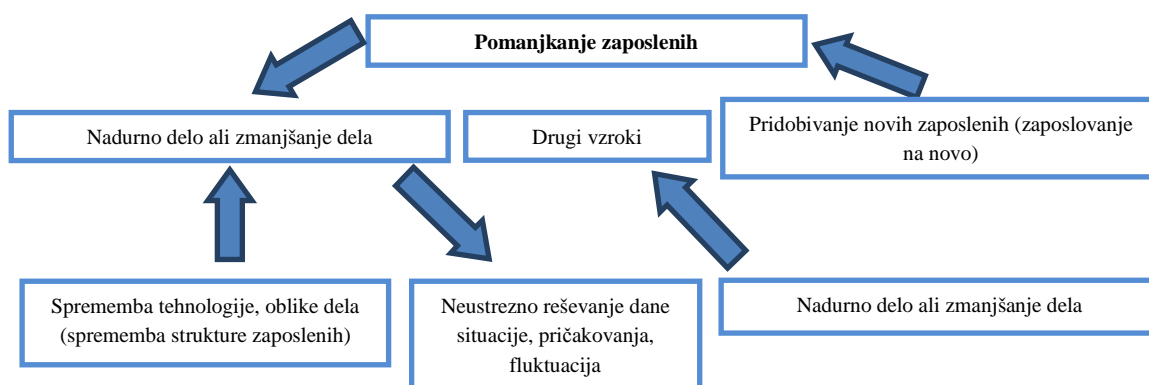
Stojilkovičeva (2016) ugotavlja, da je za organizacijo pomembno, da ima čim bolj ustaljene zaposlene, še posebej to velja za strokovno usposobljene zaposlene. Naloga nadrejenega je, da spozna svoje zaposlene, jim prisluhne ter stopi naproti pri iskanju rešitev. Ključni zaposleni bodo ostali v organizaciji le, če bodo imeli nadrejeni posluh in bodo izvajali primerne ukrepe, ko bodo nastopile težave, povezane z medsebojnimi odnosi, delovnim okoljem, organizacijo dela, ocenjevanjem, nagrajevanjem in napredovanjem zaposlenih.



### 1.2.3 Posledice fluktuacije

Obstoječo fluktuacijo lahko zmanjšamo, preprečiti pa je ne moremo (Stojilkovič, 2016). Organizacije bi morale skrbeti za čim manjšo fluktuacijo, saj ima le-ta različne posledice, ki imajo na organizacijo večji ali manjši vpliv. Visoka fluktuacija gotovo negativno vpliva na ugled organizacije in na zadovoljstvo v njej zaposlenih. Merkač - Skok (v Stare, b.l.) ugotavlja, da fluktuacija pušča nezasedena delovna mesta, kar vodi v pomanjkanje zaposlenih, organizacija izgubi izkušenega zaposlenega skupaj z njegovim znanjem in sposobnostmi. Organizacijam takšen pojav povzroča težave, povezane s premeščanjem zaposlenih, med zaposlenimi se poveča nadurno delo, poveča se intenzivnost dela, lahko se pojavi celo potreba po spremembah v tehnološkem postopku ali v strukturi zaposlenih. Organizacije vseh zaposlenih, ki so odšli, praviloma ne nadomeščajo, kar za ostale zaposlene pomeni dodaten napor, vlagati morajo več energije za enak ali celo manjši dohodek. Takšno ravnanje največkrat privede do nezadovoljstva, s tem pa se fluktuacija še dodatno poveča (Stare, b.l.). Hkrati nezadovoljni zaposleni, ki želijo zapustiti organizacijo, nimajo zadosti motivacije za delo in je ocena njihove storilnosti tudi do 75 odstotkov nižja od običajne. S tega vidika so posledica fluktuacije stroški, ki so lahko zelo veliki in se navadno pokažejo šele čez čas (Stojilkovič, 2016). Klun (2012) opredeljuje posledice fluktuacije z vidika stroškov, te so: strošek odpuščanja oziroma odhoda zaposlenega, strošek sprejemanja in uvajanja novega zaposlenega, strošek izgube časa do polne produktivnosti novega zaposlenega, strošek neizkoriščenosti proizvodnih kapacitet v času prilagajanja, strošek izgube posla ali strank, novo vzpostavljanje odnosov med zaposlenimi, izgubljeni stroški izobraževanja zaposlenega, ki zapušča delovno mesto.

Slika 3: Fluktuacija vpliva na zmanjšanje števila zaposlenih



Vir: Povzeto in prirejeno po Florjančič et al., *Planiranje in razvoj kadrov*, 1999, str. 143-155.

Četudi v organizaciji fluktuacija trenutno ni v porastu, številni avtorji opozarjajo, da je potrebno ključne zaposlene še posebej skrbno analizirati in jih motivirati, saj lahko izguba le-teh organizaciji pusti večje posledice, tudi na dolgi rok. Hkrati pa organizacija, iz katere bi želelo oditi veliko zaposlenih, ne more biti uspešna, saj zaposleni tam delajo samo zaradi preživetja (Skupina IRI Ljubljana, b.l.).

Florjančič et al. (1999) menijo, da je ekonomske posledice fluktuacije težko natančno razmejiti. Fluktuacija vpliva na zmanjšanje potrebnega števila zaposlenih in na realizacijo ciljev organizacije ter tudi na druge faktorje (Slika 3).

### **1.3 Ukrepi za zmanjšanje oziroma obvladovanje absentizma in fluktuacije**

Fluktuacijo in absentizem lahko zmanjšamo z uvedbo nagrajevanja uspešnosti pri delu (nagrada pri plači), pri čemer ima nagrajevanje dve funkciji: privlači dobre kadre in motivira zaposlene za delo (Franca & Lobnikar, 2008), vendar mora biti nagrada dovolj velika. Svetlik in Zupan (2009) menita, da z aktivnostmi, kot so nagrajevanje, usposabljanje in razvoj ter programi za zmanjševanje bolniških odsotnosti, lahko v velikem obsegu zadržimo zaposlene.

V Sloveniji so ukrepi za obvladovanje absentizma in fluktuacije deloma uzakonjeni in naj bi se jih spoštovalo, vendar za uspešno poslovanje organizacije ni dovolj le upoštevanje zakonskih aktov. Organizacije morajo svoje zaposlene motivirati na vse bolj inovativne načine.

#### **1.3.1 Obvladovanje absentizma**

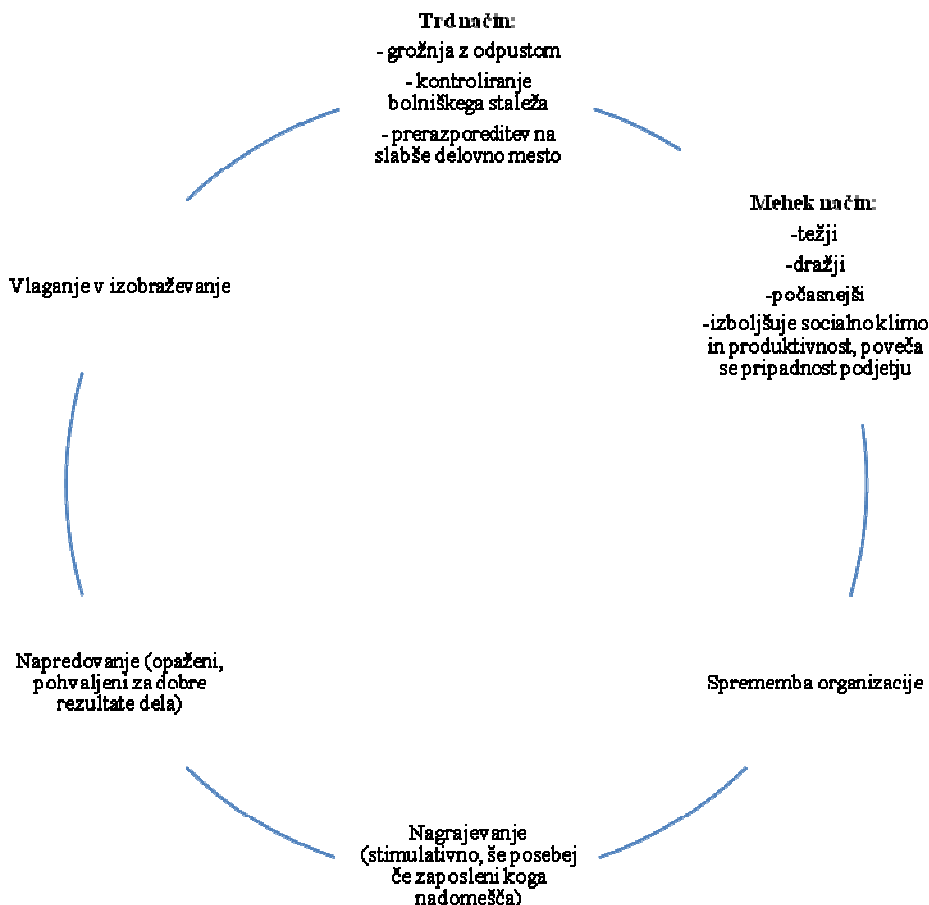
Kožar (1995) v svojem delu navaja, da moramo za zmanjšanje bolniške odsotnosti prevetriti delovne pogoje in nesreče pri delu, sistem vodenja in nagrajevanja ter izobraževanja in zdravstveno preventivo. Nezmožnost za delo ni le posledica telesne okvare, invalidnosti ali takšnega stanja organizma, da človeku onemogoča opravljanje dela, delavec mora imeti motivacijo, potrebo in željo. Avtor razvršča načine za obvladovanje absentizma v več skupin (Slika 4). Hkrati trdi, da je absentizem tako kompleksen problem, da ga ni moč rešiti enovito.

Za obvladovanje absentizma je nujno treba uskladiti ukrepe na ravni države, organizacije in zaposlenih. Uporabljeni ukrepi pa niso učinkoviti v vseh organizacijah. Država mora skrbeti za zdravje prebivalcev, promovirati mora zdravje pri delu. Prav tako morajo organizacije skrbeti za zdravje zaposlenih, za dobre odnose, spoštovanje predpisov in usposabljanje ter za izobraževanje o varnosti pri delu. Zaposleni je tudi sam dolžan skrbeti za zdravje in varnost pri delu.

Eden od načinov za lažje razumevanje absentizma je razgovor nadrejenega z zaposlenim po vrnitvi na delovno mesto. Nadrejeni mora biti za takšno dejanje ustrezno izobražen, da ne naredi še več škode. Absentizem lahko obvladujemo tudi s pomočjo izobraževanja, promocije zdravja, s teambuildingi in z dejanji, s katerimi ozaveščamo dejstva in spreminjamo mnenja ter stališča zaposlenih. Ko zaposleni sprejmejo nova dejstva, ni več težko graditi občutka pripadnosti, identifikacije zaposlenih z organizacijo, razvijanja

občutka pomembnosti zaposlenega (Kožar, 1995). Z reševanjem problematike absentizma ne bomo vplivali le na odsotnosti v podjetju, temveč tudi na morebitno fluktuacijo, še več, na ta način lahko vplivamo na finančno poslovanje organizacije in tudi na ugled.

Slika 4: Načini obvladovanja absentizma



Vir: Povzeto in prirejeno po A. Kožar, *Obvladajmo bolniško*, 1995, str. 125–149.

Visoki stroški absentizma niso zanemarljiv problem v organizaciji. Organizacije morajo stroške v največji možni meri oklestiti. Zaposlene je treba kadrovsko spremljati predvsem, če je temu naklonjeno tudi vodstvo. Oddelek človeških virov lahko s pomočjo analiz za odkrivanje in s pomočjo uporabe sodobnih informacijskih orodij ugotovi tudi skrite vzroke absentizma. Takšen način odkrivanja vzrokov sicer ne bo zmanjšal absentizma, bo pa pomoč za nadaljnje delo in ukrepe (Bernik et al., 2003). Eden izmed načinov za obvladovanje absentizma je tudi stalna interna kontrola zaposlenih v bolniškem staležu. Ta način je sicer učinkovit, vendar ima tako kot ostali pomanjkljivosti, vezane na zmanjšanje kontrole, saj se absentizem v tem primeru poveča. Pri obvladovanju absentizma bi bili lahko v pomoč tudi zdravniki.

Danjela Markočič Muženič (2010) meni, da je področje absentizma težko obvladljivo, zato so v organizaciji sprejeli preventivne in kurativne ukrepe. Med preventive ukrepe za zmanjševanje absentizma prištevamo promocijo zdravega načina življenja, zagotavljanje rednih preventivnih in usmerjenih zdravstvenih pregledov, organiziranje raznih oblik rekreacije, možnost brezplačnega cepljenja proti sezonski gripi, preverjanje alkoholiziranosti na delovnem mestu, motivacijo zaposlenih preko skrbi za razvoj in napredek zaposlenih, odprto komunikacijo in dobre medsebojne odnose (zaupanje in sodelovanje). Med kurativne ukrepe prištevamo razgovore z zaposlenimi ob daljših ali večkratnih bolniških odsotnostih (tako kadrovski delavec spozna zaposlenega, njegove težave in predlaga ukrepe), uvedbo bolniškega tima (to je sestav vodje enote, strokovnega delavca za varnost in zdravje pri delu ter kadrovske službe in po potrebi tudi zdravnika), takšen tim spremlja zaposlenega, ki je večkrat dalj časa odsoten in sprejme potrebne ukrepe (napotitev na kontrolni pregled, pogovor z lečečim zdravnikom ...). Med kurativne ukrepe uvrščamo tudi kontrolo bolniškega staleža, ki se v praksi uporablja le ob sumu zlorabe bolniškega staleža.

Organizacije v Sloveniji so dolžne spoštovati varnost in zdravje pri delu na podlagi Zakona o varnosti in zdravju pri delu (Ur. l. RS, št. 43/2011, v nadaljevanju ZVZD-1). Delodajalec je na podlagi zakona tako dolžan zagotoviti in izvajati ukrepe, potrebne za varnost in zdravje delavcev pri delu. Takšni ukrepi so: prilagajanje dela posamezniku z ustreznim oblikovanjem delovnega mesta in okolja, izbira delovne opreme, razvijanje varnostne politike. Organizacije same pa lahko s spodbujanjem in izobraževanjem o varnosti in zdravju pri delu naredijo veliko več, kot narekuje zakon, če so le same dovolj inovativne.

### **1.3.2 Obvladovanje fluktuacije**

Temeljno merilo za uspešnost organizacij je ohranjanje zaposlenih in zmanjševanje oziroma obvladovanje fluktuacije (Zeffane, 1994). Organizacije si želijo dobrih delavcev, saj jim ti omogočajo konkurenčno prednost. Uspešna organizacija krmili med učinkovitostjo in razvojem zaposlenih. Odhod ključnega kadra je za organizacijo velika izguba, ki lahko privede do resnih težav, zato se organizacije poslužujejo različnih načinov, da ključni kader privabijo in zadržijo. Na delovnih mestih, kjer so zaposleni vajeni svojega dela, tako fizičnega kot tudi socialnega, kjer se s sodelavci dobro poznajo in družijo tudi izven organizacije, kjer poznajo organizacijo dela in so dovolj motivirani, je fluktuacije dokazano manj. Zaposleni se lažje vključujejo v različne aktivnosti, če poznajo celotno problematiko organizacije skozi daljše časovno obdobje (Stare, b. l.).

Da bi imela organizacija stalne, dobre in lojalne zaposlene, mora za njih tudi ustrezno poskrbeti, in sicer jih mora pošteno plačati, izobraziti, nagraditi mora izjemne dosežke, povečati zaupanje v vodstvo, zagotoviti stabilnost podjetja, delovnih mest, ustvariti priložnosti za napredovanje, izboljšati delovne pogoje in kulturo v podjetju ter zaposlene redno seznanjati o dogajanju v podjetju (Skupina IRI Ljubljana, b.l.). Organizacija mora

zaposlene plačati vsaj enako kot konkurenca, toda mora se zavedati, da pri zaposlenih denar ni edini in najpomembnejši dejavnik. Izjemno uspešni zaposleni si zaslužijo tudi pohvalo in nagrado za izjemno opravljeno delo. Organizacije, ki svoje zaposlene dodatno izobražujejo, usposabljujejo in jim sporočajo, da vedo, kaj delajo, ter imajo oblikovane ustrezne komunikacijske kanale za sporočanje informacij, se tudi aktivno ukvarjajo z obvladovanjem fluktuacije.

Če želi organizacija obvladovati fluktuacijo, mora nenehno iskati nove inovativne rešitve in seznanjati zaposlene z dogodki v organizaciji, potrebni so redni sestanki z vodilnimi. Zaposleni ne sme čutiti, da se kaj dogaja za njegovim hrbtom, saj tako pripadnost strmo upade, kar se odraža v fluktuaciji. Posebej motivirani so zaposleni, ki so soustvarjali podjetje z namenom, da bodo tudi sami želi uspeh. Florjančič et al. (1999) menijo, da morajo organizacije za obvladovanje fluktuacije gledati na odnose med zaposlenimi, možnosti za osebno napredovanje, na višino plače, delo mora biti dobro organizirano in ustvariti morajo pogoje za delo, ki so boljši kot v konkurenčnih podjetjih, vedno morajo biti pred konkurenco. Fluktuacija je opazno nižja, kjer je stopnja vključevanja zaposlenih v odločanje visoka. V svoji raziskavi Stare (2012) navaja, da je najvišje mesto med dejavniki fluktuacije zasedla plača, anketirani so menili, da je višina plače primerna metoda za zmanjševanje fluktuacije, takoj za ta dejavnik so se uvrstili delovni pogoji. Najnižje povprečje je zanimivo dosegla nagrada za prisotnost na delovnem mestu.

### **1.3.3 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu**

Zadovoljstvo zaposlenih pomeni zadovoljevanje potreb, izpolnjevanje pričakovanj in uresničitev osebnih ciljev. Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od občutkov, čustvovanja zaposlenega. Na samo zadovoljstvo zaposlenih vpliva več dejavnikov, in sicer višina plače, druge ugodnosti, napredovanje, možnost izobraževanja, samostojnost pri delu, pohvala ob doseženem cilju, nadzor pri delu, odnosi med zaposlenimi, varnost in zdravje pri delu in drugi dejavniki, povezani z zadovoljstvom.

Avtorji zadovoljstvo zaposlenih opredeljujejo zelo različno. George in Jones (1996) ga pojasnujeta kot skupek prepričanj in občutkov zaposlenih pri delu. Zadovoljstvo zaposlenih pa niha med osebnim prepričanjem o delu in mnenjem ostalih zaposlenih ter je odvisno od plače zaposlenega. Svetlik (v Možina et al., 2002b) v svojem prispevku navaja, da zaposleni zadovoljujejo svoje eksistenčne in socialne potrebe ter potrebe po rasti. Med eksistenčne potrebe uvrščamo višino plače, pravičnost plač, dodatke pri plači, delovne in življenjske razmere. Med socialne potrebe delo in sobivanje s prijaznimi ljudmi, spoštovanost, uživanje ugleda, odprtost za stike. Med potrebe po rasti pa uvrščamo, občutek samospoštovanja, samostojnost, izzive pri delu in v prostem času. Zaposleni imajo pri delu različne interese (nova delovna oprema, izobraževanje, napredovanje ...) in v organizaciji tvorijo neformalne skupine s skupnim interesom. Ker organizacija ne more

ustreči vsem interesom, se neuresničeni interesi odražajo v nezadovoljstvu zaposlenih, konfliktih med zaposlenimi, manjši pripravljenosti za delo, celo fluktuaciji.

V Sloveniji je velik napredek na področju spremljanja zadovoljstva zaposlenih prinesla raziskava SI OK. Projekt je dobro zastavljen in vpeljan v veliko uglednih slovenskih podjetij. Pričakovanje je sprožilec zadovoljstva oziroma nezadovoljstva. Na splošno pa ljudje stremimo k zadovoljstvu in k izboljšavam. Avtorji menijo, da samo zadovoljstvo zaposlenih ne prinaša večjega učinka, saj zadovoljstvo temelji na emocijah, učinkovitost pa na razumskih ciljih (Možina, Rozman, Glas, Tavčar, Pučko, Kralj, Ivanko, Lipičnik, Gričar, Tekavčič, Dimovski & Kovač, 2002a).

#### **1.3.4 Zdravje pri delu – promocija zdravja na delovnem mestu**

Skrb za zdravje zaposlenih je naložba, ki se organizacijam, ki se tega zavedajo in to zavestno ter sistematično spodbujajo, dolgoročno obrestuje na več področjih. V Sloveniji velja ZVZD-1 (Ur. l. RS, št. 43/2011), ki v 6. členu delodajalcem narekuje načrtovanje in izvajanje promocije zdravja na delovnem mestu. Promocija zdravja na delovnem mestu je veliko več kot le spoštovanje zakonskih aktov, kaže namreč, kako organizacija pomaga zaposlenim pri izboljšanju zdravja in dobrega počutja (Rožič, 2013).

Batič (2002) opredeljuje zdravje kot telesno in duševno stanje ob prisotnosti socialnega blagostanja. Zdravje torej ni le odsotnost bolezni ali nezmožnosti za delo. Zdravje je neprekinjeno prilagajanje delovnemu okolju in okolju, v katerem zaposleni živi, in je pogojeno s številnimi socialnimi, ekonomskimi in okolijskimi dejavniki. Programi za izboljšanje zdravja in dobrega počutja prinašajo koristi, tako za družbo, organizacijo kot tudi za zaposlene. Promocija zdravja so ukrepi, vezani na izboljšave na področju organizacije dela (gibljev delovni čas), delovnega okolja (zdrava prehrana na delu), zaposlenega (brezplačna telesna vadba), osebnostnega razvoja (tečajji čustvene inteligence, pomoč pri opuščanju kajenja). Primeri ukrepov za promocijo zdravja na delovnem mestu so: organizirano varstvo otrok, kontrolni zdravniški pregledi, tečajji sprostitve, spodbujanje k uporabi stopnic, ozaveščanje o škodljivih posledicah uživanja alkohola (Ministrstvo za zdravje, 2015; Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2010).

Bilban (2009 in 2012) meni, da razlogi za uvajanje promocije zdravja na delovnem mestu ne izhajajo le iz absentizma. Organizacije s promocijo zdravja namreč vplivajo tudi na večjo motivacijo pri delu, boljšo produktivnost zaposlenih, lahko pa vplivajo tudi na manjšo izčrpanost zaradi fizičnih in psihičnih obremenitev pri delu (tečajji sproščanja, dodatno usposabljanje za pravilno ravnanje z napravami ...). Absentizem je pri tem dejavnik, ki se odraža v velikih stroških za organizacijo. Avtor ugotavlja, da so organizacije z uvedbo promocije zdravja pri delu dosegle določene dolgoročne prednosti pri zniževanju negativnega zdravja in izboljšale delovno vzdušje v organizaciji (večja prilagodljivost in pripravljenost na sodelovanje ter boljša komunikacija med zaposlenimi).

KIMDPŠ je skupaj s Centrom za promocijo zdravja pri delu ustanovil program Čili za delo, s katerim želijo izobraziti in usposobiti zaposlene in delodajalce o zdravem delovnem in življenjskem slogu. Program temelji na Evropski mreži za promocijo zdravja pri delu (v nadaljevanju ENWHP), sprejeti leta 1996 (KIMDPŠ, b.l.). Promocija zdravja je način posredovanja med ljudmi in njihovim okoljem za zdravje. V podjetju Savatech, d. o. o., so v letu 2009 za zaježitev in zmanjševanje zdravstvenega absentizma pripravili projekt Čili in zdravi v Savi, saj menijo, da samo zdravi, zadovoljni in motivirani zaposleni uresničijo poslanstvo, vizijo in cilje organizacije in so za organizacijo največje bogastvo. Namen projekta je ozaveščati zaposlene o zdravem načinu življenja, seznaniti zaposlene, kaj lahko za zdravje naredijo sami, in ugotoviti, ali se zavedajo pomena zdravja tudi, ko so še zdravi (Rjavec, 2010). Kozjekova (2010) s projektom Skrbim za zdravje, ki vključuje tudi posameznika izven delovnega mesta, spodbuja pozitivno razmišljanje zaposlenih in iskanje samega sebe, želi spodbujati zaposlene k zdravemu načinu življenja in obenem obvladovati absentizem v podjetju.

Ministrstvo za zdravje (2015) je zapisalo ukrepe in aktivnosti za promocijo zdravja (tako fizičnega kot tudi psihičnega) na delovnem mestu. Promocija zdravja pri delu je uspešna le kot skupek aktivnosti organizacije, posameznika in države. Usmerjena mora biti v izboljšanje organizacije dela in delovnega okolja, omogočanje izbire zdravega načina življenja, osebno rast, aktivno prizadevanje za varovanje in krepitev zdravja. Promocija zdravja je učinkovit program z malo stroški, če jo organizacije dosledno izvajajo.

### **1.3.5 Motiviranost**

Lipičnik (1998) meni, da ljudje delamo, da bi sebi in svojim bližnjim priskrbeli denar za zadovoljevanje potreb, da bi se uveljavili. Ker smo individuumi, ki se borijo za svoj cilj, lahko sklepamo, da imamo za zadovoljevanje potreb neskončno veliko pristopov oziroma različnih motivatorjev. Po Maslowovi motivacijski teoriji ljudje najprej stremimo k zadovoljitvi fizioloških potreb, nato potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti in ljubezni, potrebe po ugledu in samospoštovanju, na koncu k zadovoljitvi potrebe po samopotrjevanju. Motivirajo predvsem nezadovoljene potrebe. Bolj ko so potrebe zadovoljene, manjša spodbuda za nadaljnje delo so. Nekateri znanstveniki so ugotovili, da je lahko sočasno pomembnih več potreb (npr. potreba po pripadnosti, samouresničevanju in samopotrditvi) in tako hierarhija ni relevantna za vse posameznike. Maslowova hierarhija potreb je prejela veliko kritik in postala vprašljiva (Hitt, Miller & Colella, 2011 v Majdič, 2015).

Motivacija zaposlene sili, da se izognejo nezadovoljstvu in približajo zadovoljstvu. Kožar (1995) meni, da plača ne more biti motivator za dobro delo, vsaj ne na dolgi rok. Ugotavlja, da če plača ne zadovoljuje eksistenčnih potreb zaposlenega, to vodi v beg iz delovnega procesa, torej v preutrujenost, preobremenjenost, višjo verjetnost poškodb pri

delu in izven dela ter na koncu v absentizmu ali celo fluktuacijo. Možina (2002a) v svojem delu navaja, da lahko s primernim oblikovanjem dela povečamo motivacijo pri delu zaposlenih, kar se kaže v doseženih ciljih in povečanju zadovoljstva. Herzberg (v Možina, 2002a) v raziskavi ugotavlja, da so notranji motivatorji delovni dosežki, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, priznanje za opravljeno delo, osebna rast in napredovanje. Najpomembnejši dejavniki v industrijskih organizacijah so motivatorji in higieniki. Med motivatorje prištevamo dobre medsebojne odnose, možnost uporabe znanja in sposobnosti, samostojnost in pestrost dela, med higienike uvrščamo ustrezne vodje, primeren osebni dohodek, cenjeno delo. Higieniki morajo dosegati določeno raven, sicer povzročajo nezadovoljstvo zaposlenih.

Vse človeške aktivnosti so motivirane, redko so spodbujene samo z enim dejavnikom, največkrat je za določeno aktivnost dejavnikov več. Ko človek dela in uporablja svoje sposobnosti, rezultati dela niso vedno enaki, tako pa tudi vedenje ljudi ni povsem enako (Lipičnik, 2002 v Možina et al., 2002a).

## **1.4 Kohorte**

V organizacijah se zaradi staranja prebivalstva in podaljševanja delovne dobe srečujejo tri kohorte. Na trg dela bo v kratkem stopila tudi kohorta Z. Kohorta je pravzaprav generacija, povzeto po SSKJ, njen pomen je: ljudje približno iste starosti, ki živijo v istem času in imajo podobne interese ali nadzore, rod, naša generacija, nova generacija, mlajša generacija.

Demografi uporabljajo tako pojem generacija kot tudi kohorta. Kohorta je skupina ljudi, največkrat vezana na letnico rojstva (poznamo pa tudi kohorte glede na raso, stan, poklic ...), ki so doživeli podobne zgodovinske dogodke oziroma so se socializirali v specifičnih dejavnostih in okoliščinah (Kupperschmidt, 2000; Chauvel, 2004 v Anderlič, 2009; Cavalli, 2004 v Anderlič, 2009).

### **1.4.1 Opredelitev pojma in splošni opis**

Temelje proučevanja generacij je leta 1928 postavil Karl Mannheim z objavo članka Problem generacij. Menil je, da se kohorte lahko oblikujejo tudi na podlagi zgodovinskih in travmatičnih dogodkov (napad na WTC), uspehov voditeljev (npr. Che Guevara) in ne le na podlagi časovne komponente (Mihailović, 2004 v Anderlič, 2009). Različni avtorji kohorte različno opredeljujejo, in sicer ne samo glede dejavnikov, temveč različno tudi znotraj časovnih okvirov.

Zaposleni v organizacijah pripadajo različnim generacijam, na to vplivata staranje prebivalstva in politika podaljševanja delovne dobe. Prvega januarja 2016 je bila povprečna starost prebivalstva v Sloveniji 42,7 leta (SURS, 2016a). Takšno stanje



organizacijam predstavlja izziv pri ustvarjanju medgeneracijskega sožitja, na eni strani so starejši, ki ne razumejo mlajših, in obratno. Mlajši, ki prihajajo na delo, imajo povsem drugačne vrednote kot starejši. Strokovnjaki s področja kadrovanja bi morali za doseganje večje učinkovitosti zaposlenih razumeti interese, pričakovanja, načine delovanja in sposobnosti posameznikov iz posamezne kohorte. V splošnem velja, da kohorte med seboj težko najdejo skupni jezik, zato jih je treba k temu spodbuditi, še posebej to velja na delovnem mestu, pri motivaciji in vodenju zaposlenih. Organizacije morajo ustvarjati takšna delovna mesta, da lahko zaposleni kar se da najboljše opravijo svoje delo.

Podnar (2008, 18. julij) v svojem članku povzema rezultate Raziskave o medgeneracijskem dialogu izobraževalnega podjetja Planet GV. Raziskava je pokazala, da imajo posamezne generacije o sebi drugačno mnenje, kot ga imajo druge generacije o njej, kar vodi do nesoglasij in težav. Kako se generacijske razlike kažejo na delovnem mestu, so se spraševali avtorji raziskave Becton et al. (2014). Ob upoštevanju, da vedenje ne sovпада vedno s stereotipi o generacijskih razlikah, so ugotovili, da obstajajo nekatere generacijske razlike v vedenju na delovnem mestu.

Ne glede na druga dejstva se vsak zaposleni želi uveljaviti kot osebnost in ne le kot številka. V organizacijah pri delu sodeluje več generacij, to je neizogibno dejstvo. Organizacije, ki se tega zavedajo, stremijo k temu, da razlike obrnejo sebi v prid. To je lahko velika konkurenčna prednost. Organizacije iščejo razlike med posamezniki iz več razlogov, in sicer zaradi izkušenj, novih idej in znanj, spretnosti, potreb po novih delavcih in zaradi odzivov na trgu, stranke želijo sodelovati z organizacijami, ki so jim podobne in jih razumejo (Hankin, 2005). Zato bodo v nadaljevanju predstavljene značilnosti posameznih kohort.

Lipičnik in Mežnar (1998) menita, da vedenje ljudi lahko preučimo z opazovanjem, občutenjem, spraševanjem, poslušanjem in branjem. Številne raziskave so pokazale, da so srečni zaposleni bolj učinkoviti, da so zaposleni, ki imajo prijateljskega in zaupljivega nadrejenega, bolj produktivni, da ima vsak zaposleni rad spodbudno delo, da denar vsakogar motivira in da večina delovnih skupin ni obremenjena s konflikti, ljudi je treba malo prestrašiti, da opravijo svoje delo.

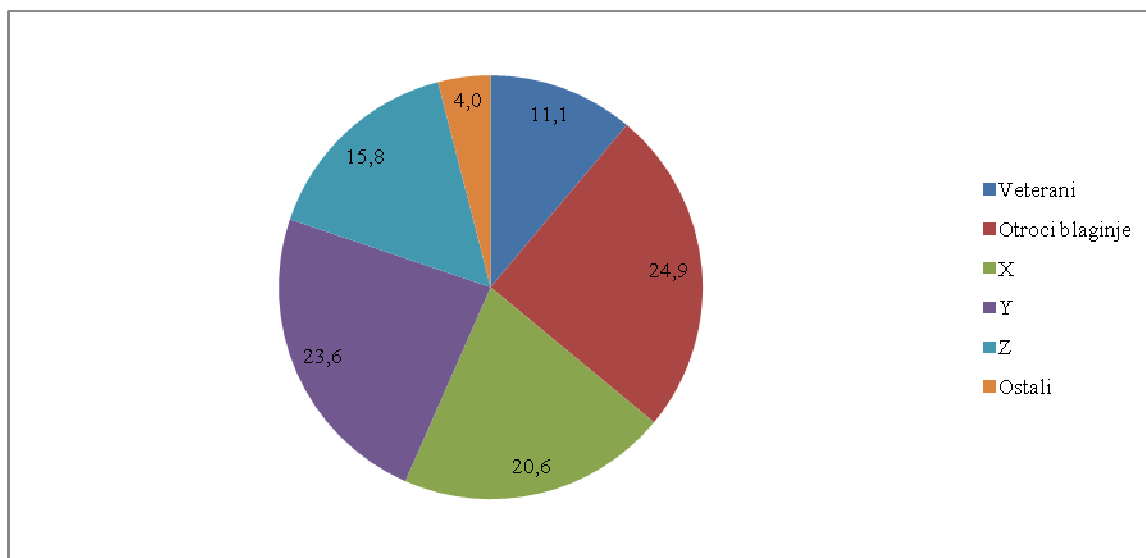
#### **1.4.2 Značilnosti in vrste kohort**

Na trgu delovne sile prevladujejo zaposleni iz treh kohort, in sicer iz kohorte otrok blaginje, kohorte X in kohorte Y. V nekaj letih bo šolanje zaključila in na trg dela stopila tudi kohorta Z. Prvega januarja 2016 je bilo v Sloveniji največ pripadnikov kohorte otrok blaginje (SURS, 2016b). V nadaljevanju bodo predstavljene kohorta veteranov, kohorta otrok blaginje, kohorta X, kohorta Y in kohorta Z. Predstavljene bodo značilnosti, ki sicer ne veljajo za vsakega posameznika, veljajo pa za veliko večino pripadnikov kohorte.

Becton et al. (2014) v svojem delu navajajo, da na prevladujoče vedenje in vrednote generacij vplivajo različne socialne, zgodovinske in življenjske izkušnje oziroma vzorci. Elsdon in Lyer (1999, v Becton et al., 2014) menita, da so otroci blaginje bolj zvesti in bolj pripadni organizaciji kot kohorti X in Y, ki sta pripravljene za boljšo priložnost in večjo zadovoljitev svojih potreb hitro zamenjati zaposlitev.

Po podatkih spletnega portala Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) je bilo konec leta 2015 v Sloveniji 916.720 aktivnih prebivalcev, od tega je bilo 113.076 registriranih brezposelnih oseb, torej je bilo delovno aktivnih prebivalcev 803.644 (SURS, 2015). Povprečna starost delovno aktivnih oseb je bila 41,8 leta.

*Slika 5: Struktura prebivalstva po kohortah v Sloveniji (v %)*



*Vir: Prirejeno po podatkih SURS, Prebivalstvena piramida Slovenije, 2016.*

#### 1.4.2.1 Kohorta veteranov

Kohorti veteranov pripadajo osebe, rojene med letoma 1922 in 1944. V Sloveniji je po podatkih SURS 229.743 takšnih posameznikov, med njimi je 87.028 moških in 142.715 žensk (SURS, 2016b). Zgodovinsko sta veterane zaznamovali velika depresija in druga svetovna vojna. Ker so tradicionalisti, spoštujejo institucije in jim zaupajo, najraje komunicirajo v živo ali po telefonu, sledijo protokolu, veliko jim pomeni tudi družina. Imajo nekakšen odpor do sprememb, predvsem do nove tehnologije (Zemke, Raines in Filipczak, 2000).

Veterani so bili deležni stroge vzgoje in discipline, temelječe na spoštovanju avtoritete, zakona in reda, bili so vajeni trdo delati (Novak, 2007; Erjavšek, 2005). Zaradi odraščanja v času, ko se je spoštovalo tradicijo, moralo in družbene norme, jih imajo mlajše generacije za konservativne, zastarele in neprilagodljive. Pripravljene so zapostaviti osebne preference

in se predati delovnim obveznostim. Avtorji navajajo tudi, da imajo veterani radi pomembne stvari, udobje, disciplino, za njih je posebej značilno plačevanje z gotovino (konservativen potrošniški stil) (Kupperschmidt, 2000; Zemke et al., 2000).

Veterane veliko bolj motivirajo vsebina dela, ki jim predstavlja izziv, dobro delovno okolje in možnost izpopolnjevanja kot pa možnost razvoja kariere, denarne nagrade ali tekmovanje s sodelavci. Najbolj cenijo zahtevno delo, potrpežljivost in vztrajnost pri delu, čast in ugled na delovnem mestu, osebnostni razvoj, raznolikost dela in varnost ter lojalnost podjetju. Po mnenju avtorja so zelo dovzetni za posredovanje svojega znanja mlajšim generacijam. Veteranom bolj ustreza timsko delo (Brečko, 2005, v Anderlič, 2009).

*Tabela 1: Mnenje o generaciji veteranov*

<b>Kohorta otrok blaginje</b>	<b>Kohorta X</b>	<b>Kohorta Y</b>
O veteranih menijo, da imajo odgovoren odnos do dela in sodelavcev, tehnologija je njihova šibka točka, so izkušeni, potrpežljivi in dobri mentorji, a velikokrat premalo izkoriščeni.	Menijo, da imajo veterani veliko izkušenj, zaostanek pri obvladanju tehnologije in so brez prave motivacije za delo.	Veterani imajo po njihovem mnenju veliko znanja in izkušenj, vendar delo opravljajo počasi in kvalitetno.

*Vir: Povzeto in prirejeno po D. Brečko, 2005, Generacijske razlike na delovnem mestu, v J. Anderlič, 2009, str. 39.*

#### 1.4.2.2 Kohorta otrok blaginje

Kohorti otrok blaginje oziroma babyboomerjev pripadajo osebe, rojene med letoma 1945 in 1964. V Sloveniji je po podatkih SURS 516.434 takšnih posameznikov, med njimi je 256.877 moških in 259.557 žensk (SURs, 2016b). Otroke blaginje sta zgodovinsko zaznamovala hladna vojna, obdobje gospodarskega razvoja po drugi svetovni vojni, življenjski standard se je zviševal, krediti so bili dosegljivi vsem. Živel so mirno življenje, vse so imeli pod nadzorom (Novak, 2007). To je kohorta, ki se živo spominja izkušenj s pridobitvijo prve televizije. Za to obdobje sta značilna tudi žensko osvobodilno gibanje in spolna revolucija (AMWA, 2012 v Zakrajšek, 2014).

Otroci blaginje imajo radi zahtevno delo, delo, ki jim predstavlja izziv, osebnostni razvoj pri delu, vztrajnost in potrpežljivost, red, urejenost, jasna navodila, raznolikost dela, delo, ob katerem se lahko zabavajo. Najbolj cenijo samostojno (individualno) delo in odločanje ter možnost izobraževanja (Brečko, 2005 v Anderlič, 2009). Kohorta otrok blaginje verjame, da je treba za uspeh trdo delati in se žrtvovati (Glass, 2007; Zemke et al., 2000). Ta kohorta je odraščala v času blaginje in optimizma, podpirali so jo v upanju, da bo sposobna spreminjati svet (Becton et al., 2014). Pripadniki te kohorte so vzgojeni, da

sledijo vzorcu razvoja, in sicer so poskrbeli za izobrazbo, kariero in družino ter nato še za napredovanje pri delu.

Zemke et al. (2000) ugotavljajo, da se otroci blaginje poistovetijo s cilji organizacije, so optimistični in pripravljeni delati več, saj cenijo javno priznanje in jasna navodila ter prijateljsko delovno okolje.

*Tabela 2: Mnenje o kohorti otrok blaginje*

<b>Kohorta veteranov</b>	<b>Kohorta X</b>	<b>Kohorta Y</b>
O otrocih blaginje menijo, da so marljivi izvajalci nalog, delovno uspešni in predani poklicu ter niso pripravljeni na hitre spremembe.	Menijo, da so otroci blaginje izkušeni, ambiciozni, IT jim dela nekaj težav, so iznajdljivi in imajo močan ego.	Otroci blaginje so po njihovem mnenju izkušeni, imajo veliko znanja, delo opravljajo kvalitetno in hitro, imajo veliko poznanstev, potrebujejo pomoč pri IT.

*Vir: Povzeto in prirajeno po D. Brečko, 2005, Generacijske razlike na delovnem mestu, v J. Anderlič, 2009, str. 39.*

#### 1.4.2.3 Kohorta X

Kohorti X pripadajo osebe, rojene med letoma 1965 in 1979. V Sloveniji je po podatkih SURS 425.781 takšnih posameznikov, med njimi je 219.984 moških in 205.797 žensk (SURs, 2016b). Za to kohorto so značilni gospodarska negotovost, visoka brezposelnost, recesija in naftna kriza. Pripadniki kohorte X so samostojni, iščejo ravnovesje in sprejemajo tveganje, uspešnost ocenjujejo skozi denar (AMWA, 2012 v Zakrajšek, 2014; Brečko, 2005 v Anderlič, 2009).

*Tabela 3: Mnenje o kohorti X*

<b>Kohorta veteranov</b>	<b>Kohorta otrok blaginje</b>	<b>Kohorta Y</b>
O kohorti X menijo, da so pripadniki lojalni do sodelavcev in delovnih nalog, radi razvijajo svojo osebnost, se izobražujejo in želijo poklicno napredovati, so ambiciozni, vendar premalo vztrajni.	Menijo, da je kohorta X na višku svojih moči, pripadniki so sposobni in delno nezaupljivi, delovni, marljivi in občutljivi, bistri, vendar razvajeni, svoje sposobnosti visoko cenijo.	Kohorta X je po njihovem mnenju ravno prav delovna, njeni pripadniki so družinski, karieristi in so sposobni.

*Vir: Povzeto in prirajeno po D. Brečko, 2005, Generacijske razlike na delovnem mestu, v J. Anderlič, 2009, str. 39.*

Pripadniki kohorte X so v veliki meri samostojne, podjetne, visoko motivirane osebe in osebe, usmerjene v rezultate. Spretni so tako pri osebni komunikaciji kot tudi pri uporabi e-pošte. Za to kohorto je značilno, da rada krši pravila, posamezniki so pravični in uspešno usklajujejo zasebno in poslovno življenje (Žagar, 2009).

#### 1.4.2.4 Kohorta Y

Kohorti Y pripadajo osebe, rojene med letoma 1980 in 2000. V Sloveniji je po podatkih SURS 489.328 takšnih posameznikov, med njimi je 253.868 moških in 235.460 žensk (SURs, 2016b). Glavne značilnosti kohorte Y so samozavestnost in samozadostnost, inovativnost, pričakovanje hitrih nagrad in rezultatov, njeni pripadniki imajo visoko raven globalne ozaveščenosti ter so sposobni opravljati več nalog hkrati. Cenijo pridobivanje novih znanj na zabaven način. Spretni so tako pri osebni komunikaciji kot tudi pri uporabi e-pošte. Za to kohorto je značilno, da rada krši pravila, je pravična in uspešno usklajuje zasebno in poslovno življenje (Žagar, 2009). Kohorta Y je tako imenovana generacija interneta, obdajajo jo socialni mediji, resničnostna televizija, hitro komunicira, za to obdobje je značilen teroristični napad 11. septembra 2001. Posamezniki so zelo neformalni in sproščeni na delovnem mestu.

*Tabela 4: Mnenje o kohorti Y*

<b>Kohorta veteranov</b>	<b>Kohorta otrok blaginje</b>	<b>Kohorta X</b>
O kohorti Y menijo, da pripadniki obvladajo IT, stremijo k intelektualnemu delu, so brezkompromisni do drugih, manj do sebe, želijo veliko denarja in užitkov za malo truda.	Menijo, da ima kohorta Y veliko energije in novih idej, IT ima v genih, pripadniki so samozavestni, ambiciozni, vzgojeni v tekmovalnem in egoističnem duhu.	Kohorta Y po njihovem mnenju obvlada IT, pripadniki so ambiciozni, neučakani, razvojno usmerjeni, egoistični, pri njih prevladuje materializem, slabše osebno komunicirajo.

*Vir: Povzeto in prirejeno po D. Brečko, 2005, Generacijske razlike na delovnem mestu, v J. Anderlič, 2009, str. 39.*

#### 1.4.2.5 Kohorta Z

Kohorti Z pripadajo osebe, rojene po letu 2000 oziroma tudi po letu 1995, a v nalogi so v kohorto Z vključene osebe, rojene po letu 2000. V Sloveniji je po podatkih SURS 327.515 takšnih posameznikov, med njimi je 168.592 moških in 158.923 žensk (SURs, 2016b). Kohorto Z imenujemo tudi tiha generacija oziroma iGeneracija ali e-generacija. Ni najbolj raziskana, vendar je zanjo že značilno, da želijo pripadniki dejanja takoj in zdaj in da so ljudje digitalne tehnologije in pametnih naprav. Za kohorto Z je značilno, da je povsem drugačna od kohorte X in Y. Pripadniki kohorte Z bodo šele stopili na trg dela. Gre za mladostnike, ki šele razvijajo svojo osebno in poklicno pot. Tako njihovega položaja na delovnem mestu še ne poznamo dobro in jih je težko opredeliti. Njihovi največji zaupniki in svetovalci so starši. Zaznamovali so jih 11. september, gospodarska kriza, WikiLeaks, globalno segrevanje, digitalni mediji (in komunikacija). Kapil in Roy (2014 v Ozkan in Solmaz, 2015) menita, da je kohorta Z pravzaprav mobilna generacija, ki odrašča s tehnologijo (predvajalniki MP 3, SMS, mobilni telefoni, dlančniki, YouTube, iPad ...). Ozkan in Solmaz (2015) ugotavljata, da je pripadnikom kohorte Z pomembno družbeno okolje, vajeni so skupinskega duha. Vedo, da je delo pomemben faktor za uresničitev

svojih želja, ampak v primeru nezadovoljstva bodo odšli drugam. So izredno motivirani in želijo redno komunikacijo ter odzive na svoje delo. To je samozavestna generacija, ki si želi uspeti.

Raziskave zaposlitvenih agencij v Sloveniji so pokazale, da so pripadniki iznajdljivi, sposobni najti informacije v sekundi in živeti z najnovejšo tehnologijo, uspešni so pri delu z digitalnimi orodji, vajeni so delati več stvari hkrati. Gotovo so zanje značilna visoka pričakovanja glede pogojev dela, želijo si fleksibilnosti. Njihova največja želja je dobra služba, želijo si odličen osebni dohodek ali vsaj ugodnosti, pri katerih morajo biti organizacije še posebej inovativne. Službe bi menjali hitreje kot kohorte pred njimi, vendar so jim izredno pomembni tudi osebna rast, stabilnost in varnost zaposlitve, s čimer jih delodajalci lahko zadržijo. Organizacije bodo pripadnike kohorte Z pritegnile na svojo stran, če so ugledne in imajo uspešno blagovno znamko (Dakić, 2016).

## **2 ABSENTIZEM IN FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH: EMPIRIČNA PREVERBA VEDENJA KOHORT**

V empiričnem delu magistrskega dela je predstavljena raziskava o odnosu in vedenju kohort, ko gre za absentizem oziroma fluktuacijo. Teoretična podlaga magistrske naloge je obravnava teoretičnih dejstev in spoznanj o absentizmu, fluktuaciji in kohortah, ta bo nadgrajena z empirično preverbo, temelječo na kvantitativnem in kvalitativnem pridobivanju podatkov s pomočjo spletne ankete in intervjuja. Predstavljeni so namen in cilj raziskave, vzorec, na katerem je bila opravljena raziskava, rezultati raziskave z analizo, s katero želimo odgovoriti na raziskovalni vprašanji. Na koncu so poleg sklepa predstavljene še ugotovitve raziskovalnega dela in priporočila za nadaljnje raziskovanje.

### **2.1 Namen in cilj raziskave**

V magistrskem delu želimo ugotoviti razlike v odnosu in vedenju obravnavanih kohort: ali je odnos različen in ali vpliva na absentizem in na fluktuacijo. Z rezultati raziskave želimo svetovati organizacijam oziroma managementu človeških virov, kako na delovnem mestu ravnati s pripadniki različnih kohort, da bi čim bolje obvladovali absentizem oziroma fluktuacijo in bi bili tako bolj učinkoviti in konkurenčni. Zaradi demografskih trendov in podaljševanja delovne dobe se pri delu srečujejo kar tri kohorte. Ob tem ne gre zanemariti dejstva, da število pripadnikov mlajših kohort upada, tako bodo zaposleni, dolgoročno gledano, vse bolj obremenjeni z velikim obsegom dela. Skrb za zaposlene in ustvarjanje prijetnega vzdušja bo v organizacijah dobra naložba, ki jim bo prinašala konkurenčno prednost. S pomočjo raziskave želimo doseči **cilj** magistrskega dela, in sicer preučiti, ali obstajajo razlike v obnašanju oziroma vedenju zaposlenih iz različnih kohort, glede na absentizem in fluktuacijo.

## 2.2 Raziskovalna vprašanja

»Kohorte imajo različen odnos ter tudi vedenje do absentizma in fluktuacije,« je **glavna teza** magistrskega dela.

Poleg glavne teze sta bili oblikovani še raziskovalni vprašanji, na kateri želimo odgovoriti. Oblikovani sta bili na podlagi literature. Predmetna raziskava bo koristila kot pomoč delodajalcem oziroma managerjem človeških virov pri ravnanju s pripadniki različnih kohort znotraj organizacije, natančneje za zmanjševanje absentizma in fluktuacije. Kohorte imajo zaradi odraščanja v specifičnem obdobju različne vrednote, cilje in načine delovanja, kar se kaže tudi v vedenju in odnosu do absentizma in fluktuacije. Zaposleni pri delu, ki ga opravljajo, občutijo različno stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva. Z raziskavo želimo odgovoriti na naslednji raziskovalni vprašanji:

**Raziskovalno vprašanje 1:** Ali imajo kohorte različen odnos ter tudi vedenje, ko gre za absentizem?

**Raziskovalno vprašanje 2:** Ali imajo kohorte različen odnos ter tudi vedenje, ko gre za fluktuacijo?

## 2.3 Metodologija

Magistrsko delo temelji na zbiranju in preučevanju relevantnih bibliografskih podatkov, torej znanstvene, strokovne in uradne literature ter virov domačih in tujih avtorjev s področja absentizma, fluktuacije in kohort. Na tak način je predstavljena osnovna slika obravnavane tematike.

V prvem poglavju je teoretični vidik predstavljen predvsem na podlagi bibliografskih podatkov, pridobljenih iz knjižnic in spletnih baz. Povzeti so vzroki, vrste, dejavniki ter posledice absentizma in fluktuacije ter predstavljeni vedenje, značilnosti kohort oziroma stereotipi o njih. V drugem poglavju je zajet empirični preizkus raziskovalnih vprašanj, narejen s pomočjo ankete in intervjuja.

### 2.3.1 Pridobivanje podatkov in potek raziskave

Primarni podatki so zbrani s pomočjo anonimne spletne ankete in intervjuja. Za namen kvantitativne in kvalitativne raziskave smo na osnovi literature in pregleda že pripravljenih vprašalnikov pripravili obsežen anketni vprašalnik, prirejen po vprašalnikih OPSA, Stare (b. l.), Dular in Markič (2012). Kakovost vprašalnika je bila preverjena s pilotskim testiranjem, saj to omogoča najbolj neposreden način odkrivanja morebitnih napak. V testiranje smo vključili pet anketirancev. Rezultati pilotskega testiranja so pokazali, da je vprašalnik primeren in da so trditve jasno postavljene, zato smo nadaljevali z zbiranjem

podatkov. Z vprašalnikom smo pridobili podatke o pripadnikih različnih kohort, ciljna skupina so bili delovno aktivni pripadniki, torej pripadniki kohort otrok blaginje, X in Y, za lažje pojasnjevanje pa tudi kohorte veteranov in kohorte Z. Vendar se je izkazalo, da z anketo nismo zajeli veteranov, ki so se že upokojili, in pripadnikov kohorte Z, ki bodo v prihodnjih letih stopili na trg. Zato je bil naknadno izveden še intervju, s katerim smo pridobili podatke o omenjenih kohortah in hkrati preverili podatke, pridobljene z anketo. Pri testiranju pripadnikov kohorte Z smo upoštevali, da je odsotnost v šoli enaka odsotnosti v službi, torej odsotnost v preteklosti je enaka odsotnosti v prihodnosti.

*Tabela 5: Potek raziskave*

I. IZHODIŠČE ZA KVANTITATIVNO RAZISKAVO	
II. ZBIRANJE IN PROUČEVANJE DOMAČE IN TUJE RELEVANTNE LITERATURE IN VIROV	
III. PRIPRAVA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	
IV. IZVEDBA SPLETNE ANKETE IN SPREMLJANJE ODZIVNOSTI	
V. OBDELAVA PRIDOBLENIH PRIMARNIH ANKETNIH PODATKOV	
V. a Statistična analiza podatkov	
VI. IZHODIŠČE ZA KVALITATIVNO RAZISKAVO – IZBOR DEJAVNIKOV IZ ANKETNEGA VPRAŠALNIKA ZA PROUČEVANJE V INTERVJUJU	
VII. SESTAVA IN IZVEDBA INTERVJUJEV TER BELEŽENJE PODATKOV	
VIII. OBDELAVA PRIDOBLENIH PRIMARNIH PODATKOV IZ INTERVJUJA	
IX. ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV	
IX. a Kvantitativna analiza z interpretacijo	IX. b Kvalitativna analiza z interpretacijo
X. KLJUČNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PRIPOROČILA ZA DELODAJALCE	
XI. ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

*Vir: Prirejeno po J. Žnidaršič, Management starosti: organizacijski model aktivnega staranja, 2008, str. 254.*

### **2.3.2 Sestava in struktura anketnega vprašalnika**

Kvantitativni podatki so bili zbrani s pomočjo anonimne spletne ankete (Priloga 1) z vprašanji zaprtega tipa po principu sumarne oziroma Likertove petstopenjske lestvice, anketa je bila razdeljena na več sklopov. Za tovrstno anketo smo se odločili, ker so odgovori bolj iskreni in ker se odgovori udeležencev sprti beležijo, pogoj je dostop do interneta (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005).

Anketni vprašalnik (Priloga 1) vsebuje nagovor anketiranca z zagotovitvijo o anonimnosti. Sestavljen je tako, da smo pridobili podatke o spolu, kohorti, stanu, delovni dobi, stopnji izobrazbe, obliki zaposlitve anketiranca in mnenje o trditvah, vezanih na odnos in vedenje do absentizma in fluktuacije ter motivacije in zadovoljstva pri delu. Vprašalnik so izpolnjevali naključni anketiranci. Sestavlja ga 5 sklopov vprašanj. V prvih dveh sklopih so vprašanja, vezana na absentizem in fluktuacijo, na absentizem je vezanih 29 trditvev, s



fluktuacijo pa je povezanih 43. Tretji sklop zajema 10 trditev, vezanih na motivacijske dejavnike, v četrtem nas zanimajo načini komuniciranja, v zvezi s katerimi je postavljenih 5 trditev, v zadnjem sklopu so vprašanja, vezana na demografske podatke anketirancev.

### **2.3.3 Priprava in zbiranje podatkov z intervjujem**

Pri reševanju pripravljenega spletnega anketnega vprašalnika praktično ni bilo zajetih pripadnikov kohorte veteranov in kohorte Z. Eden od vzrokov za to je dostop do interneta. Da bi lažje pojasnili preučevano tematiko in ker smo želeli doseči čim boljše kakovost raziskave, je bila izvedena triangulacija še z metodo zbiranja kvalitativnih podatkov. Odločili smo se za delno strukturiran intervju, izveden z vnaprej izbranimi izpraševanci, ki ustrezajo ciljnim kohortam. Z delno strukturiranim intervjujem smo usmerjeno vodili pogovor, na tak način smo pridobili informacije, s katerimi lažje pojasnimo kvantitativne rezultate raziskave, hkrati pa smo si pustili nekaj možnosti za morebitna dodatna vprašanja in razlage (Bregar et al., 2005).

Nestandardiziran intervju je bil izveden individualno, po potrebi so bila pri vprašanih postavljena dodatna podvprašanja in podana pojasnila, če vprašani postavljenega vprašanja ni razumel. Vprašani so tako jasno izrazili svoja stališča o absentizmu in fluktuaciji (Bregar et al., 2005).

Po pregledu anketnega vprašalnika je sledil intervju, in sicer so bili intervjuvanci poleg demografskih vprašanj spraševani tudi o zadovoljstvu pri delu, pripadnosti organizaciji, odnosu s sodelavci iz različnih kohort in zadovoljstvu s plačo ter o motivatorjih (Priloga 5).

Delno strukturiran intervju vsebuje 7 vprašanj, ki pokrivajo področji absentizma in fluktuacije na splošno ter izbrano tematiko, vezano na raziskovalni vprašanji. Intervju je bil izveden z vnaprej izbranimi intervjuvanci, ki so ustrezali ciljnim kohortam. Naredili smo 15 intervjujev, torej iz vsake kohorte so bile izbrane 3 čim bolj različne osebe. Kohorto Z smo vključili v intervju ob predpostavki, da je absentizem v preteklosti enak absentizmu v prihodnosti – tako v šoli kot v službi. Odnos do odsotnosti v šoli je enak odnosu do odsotnosti v službi.

## **2.4 Statistična analiza podatkov**

### **2.4.1 Struktura vzorca anketirancev**

Kvantitativna raziskava je bila pripravljena in izpeljana med 26. julijem 2016 in 4. septembrom 2016 preko spletne aplikacije za anketiranje 1KA, ki se nahaja na [www.1ka.si](http://www.1ka.si). Anketiranci so bili povabljeni k sodelovanju s pomočjo sodobnih komunikacijskih kanalov, in sicer preko elektronske pošte in preko družabnih omrežij. Na

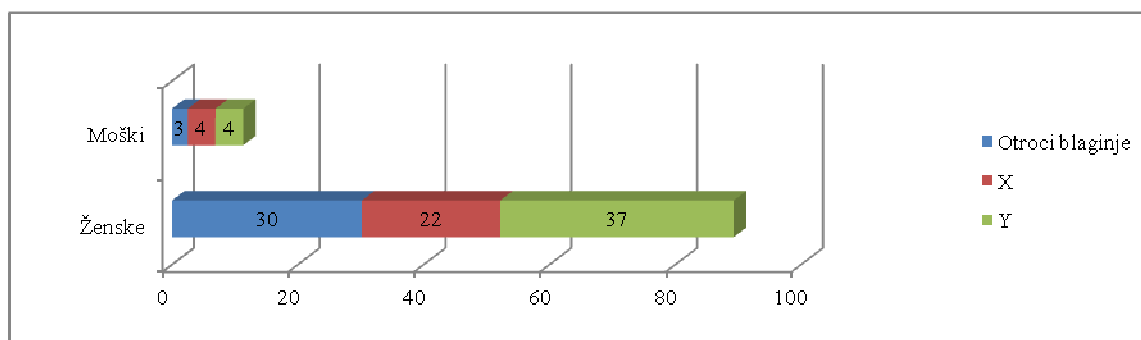
družabnih omrežjih je bila povezava do ankete deljena po predhodnem dogovoru z administratorji skupin različnih interesnih dejavnostih organizacij. Rešene ankete so se tako shranjevale v aplikaciji, nato pa so bile izvožene v Excel in v obliko za potrebe obdelave v SPSS.

Pri kvantitativni raziskavi smo naleteli na težave v zvezi z zajemom pripadnikov kohorte veteranov in kohorte Z. Anketo je izpolnil le en pripadnik kohorte veteranov in trije pripadniki kohorte Z. Za lažje analiziranje in interpretiranje ter glede na dejstvo, da je bila naknadno izvedena še kvalitativna raziskava, so bili podatki o pripadnikih kohorte veteranov in kohorte Z izločeni iz nadaljnjih analiz. Takšni anketiranci so bili štirje, hkrati pa te ankete niso bile izpolnjene v celoti.

V raziskavo je bilo vključenih 159 anketirancev. Vsi so izpolnili anketo preko spletne aplikacije za anketiranje 1KA. Demografska vprašanja so anketirance razvrstila po spolu, kohorti, stopnji izobrazbe, obliki zaposlitve, stanu, številu otrok, številu let delovne dobe, po tem, koliko dni so bili v zadnjem letu v bolniškem staležu, koliko zaposlitev so do sedaj zamenjali ter kakšne narave so bile (Priloga 2).

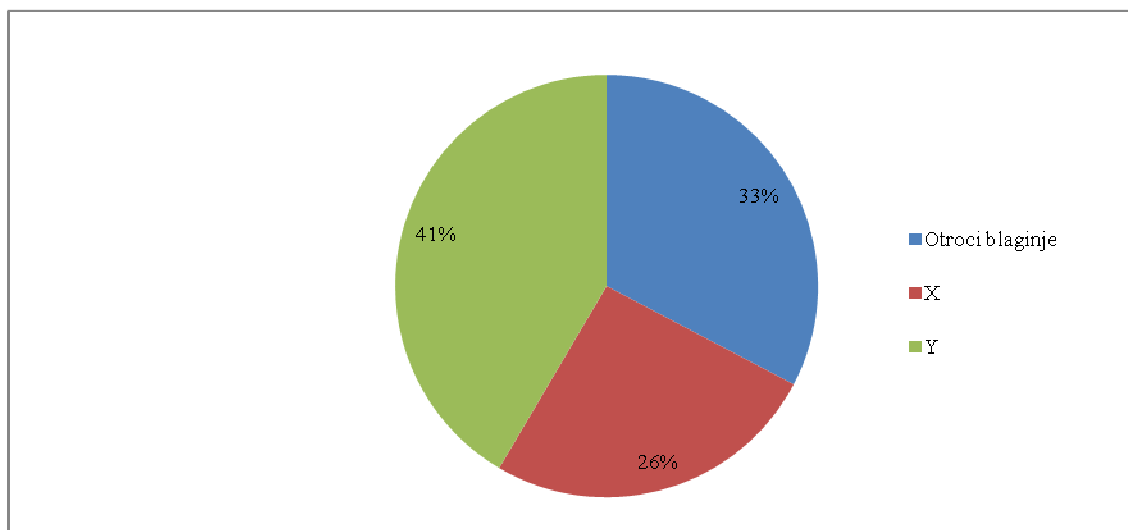
Slika 6 prikazuje strukturo anketirancev po spolu. V anketi je sodelovalo 18 moških, kar predstavlja 11 % vseh anketiranih, in 141 žensk, to predstavlja 89 % vseh anketiranih. S Slike 6 je razvidno, da je v vzorec zajetih približno enako število moških pripadnikov različnih kohort, medtem ko je število ženskih pripadnic med kohortami različno, in sicer 30 % žensk pripada kohorti otrok blaginje, 22 % žensk pripada kohorti X in 37 % žensk pripada kohorti Y.

*Slika 6: Struktura anketirancev po spolu in kohortah (v %)*

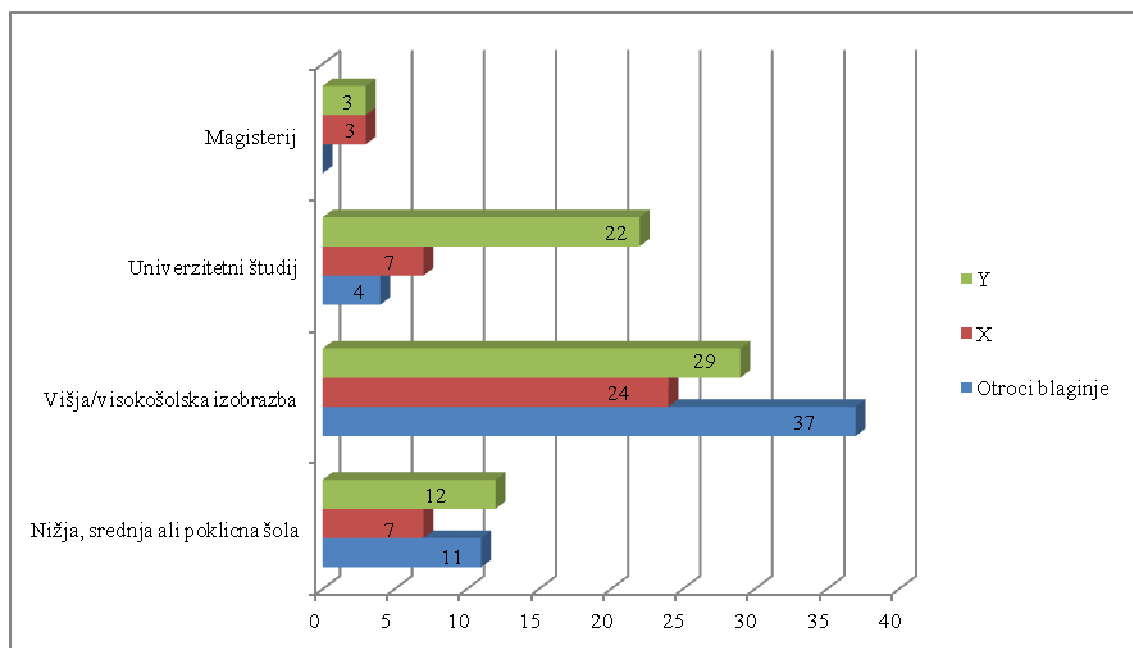


Slika 7 prikazuje starostno strukturo vzorca po kohortah. S Slike je razvidno, da največ oseb, ki so izpolnile anketo, pripada kohorti Y (rojenim od vključno leta 1980 do vključno leta 2000), to je 41 % vseh anketiranih. Kohorti Y s 33 % sledijo pripadniki kohorte otrok blaginje (to so osebe, rojene med letoma 1945 in 1964), kohorti X (to so rojeni med letoma 1965 in 1979) pripada 26 % anketirancev.

Slika 7: Struktura vzorca po kohortah (v %)

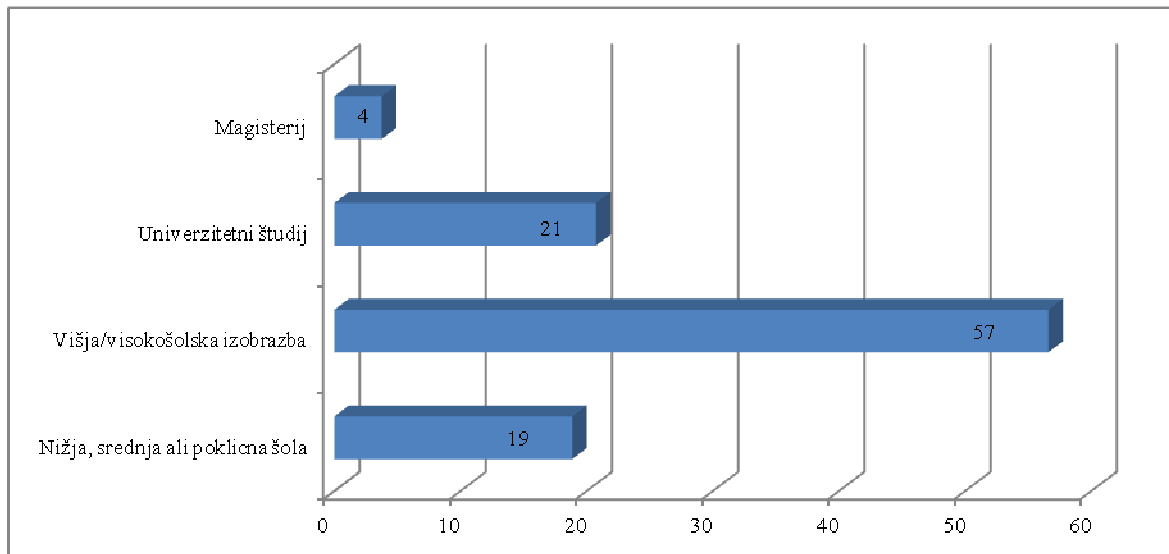


Slika 8: Struktura vzorca po izobrazbi (absolutne vrednosti)



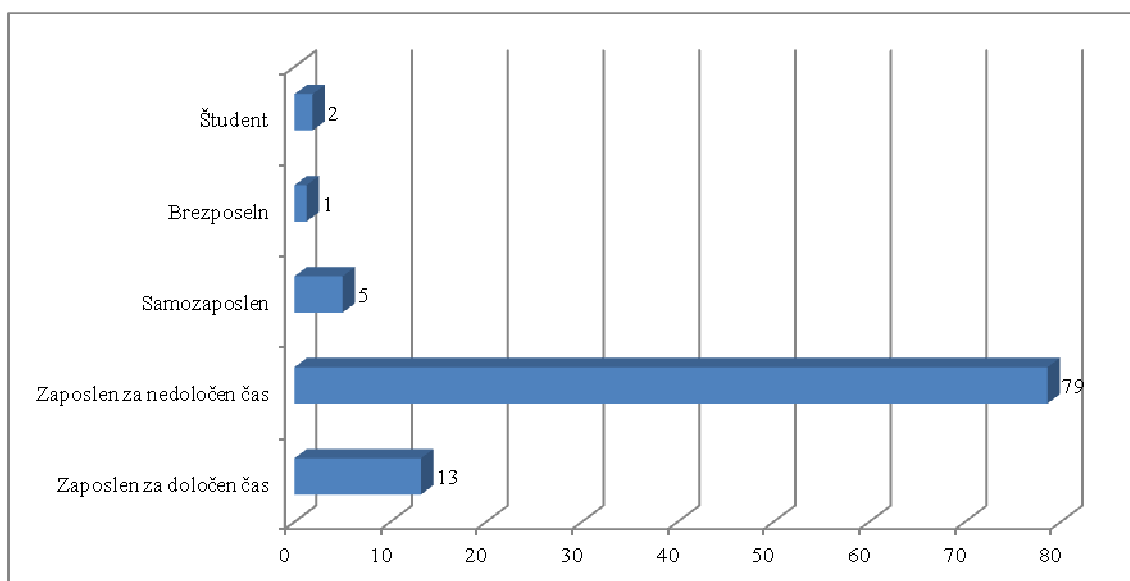
S slik 8 in 9 je razvidna izobrazbena struktura anketirancev. Prevladujejo posamezniki z višjo oziroma visokošolsko stopnjo izobrazbe, in sicer jih je kar 57 %. Magisterij je dokončalo 6 anketiranih oseb, to predstavlja 4 %. V vzorec je zajetih 21 % anketiranih z univerzitetno izobrazbo, 19 % anketirancev je pridobilo nižjo, srednjo ali poklicno izobrazbo, sem uvrščamo V., IV., in III. stopnjo izobrazbe. Nihče iz vzorca pa nima dokončane le I. ali II. stopnje izobrazbe ali dokončane VIII/2. stopnje (doktorat). Ugotovimo lahko, da so anketiranci visoko izobraženi.

Slika 9: Struktura vzorca po stopnji izobrazbe (v %)

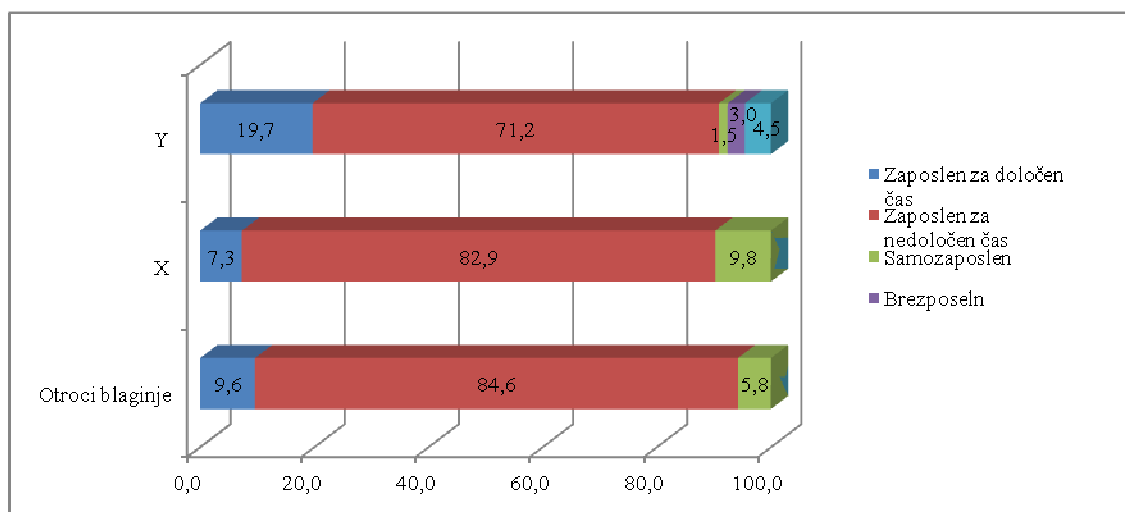


Sliki 10 in 11 prikazujeta vzorec po obliki zaposlitve in po kohortah. Med anketiranci prevladuje zaposlitev za nedoločen čas, ki jo ima kar 79 % vseh anketiranih oseb. Vzorec predstavlja tudi 13 % oseb, zaposlenih za določen čas, 5 % samozaposlenih oseb, 2 % anketirancev, ki so študenti, in 1 % brezposelnih. V vzorec zajeti brezposelni in študentje so le iz kohorte Y. V vzorec je zajetih 19,7 % pripadnikov kohorte Y, zaposlenih za določen čas, 71,2 % iz vzorca kohorte Y je zaposlenih za nedoločen čas, 1,5 % je samozaposlenih. Med pripadniki kohorte X je več samozaposlenih (to je 9,8 %) kot zaposlenih za določen čas (to je 7,3 %), 82,9 % iz vzorca pripadnikov kohorte X je zaposlenih za nedoločen čas.

Slika 10: Struktura vzorca po obliki zaposlitve (v %)

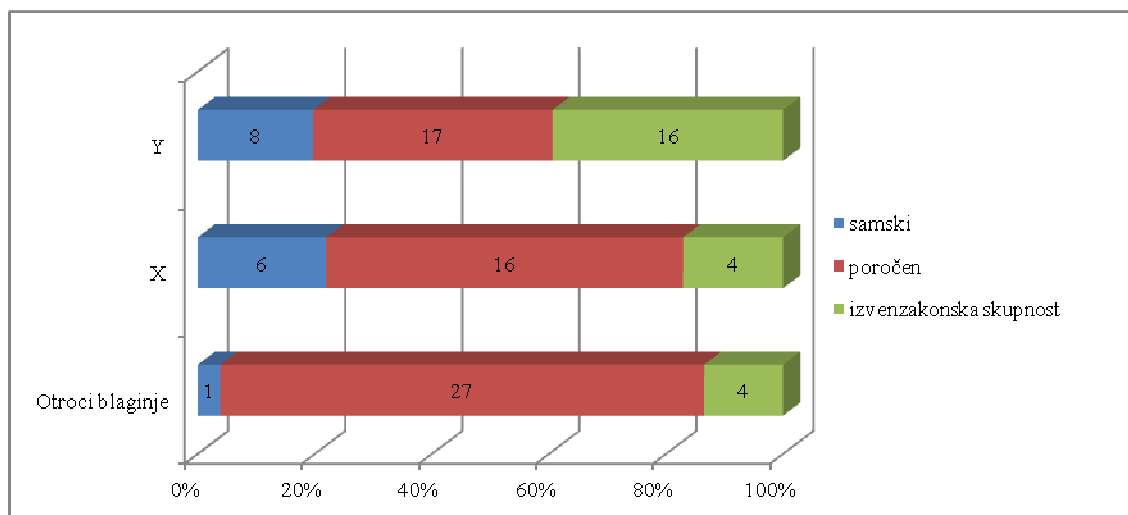


Slika 11: Struktura vzorca po kohortah in obliki zaposlitve (v %)



Slika 12 prikazuje strukturo vzorca glede na stan. Največji delež oseb v vzorcu je poročenih, ta delež je kar 60 %. 27 % poročenih anketirancev pripada kohorti otrok blaginje, 16 % kohorti X in 17 % poročenih anketirancev pripada kohorti Y. Samskih je 15 % vprašanih (8 % kohorta Y, 6 % kohorta X in 1 % kohorta otrok blaginje). 24 % vseh vprašanih živi v izvenzakonski skupnosti, od tega 16 % pripadnikov kohorte Y in po 4 % pripadnikov kohorte X in kohorte otrok blaginje.

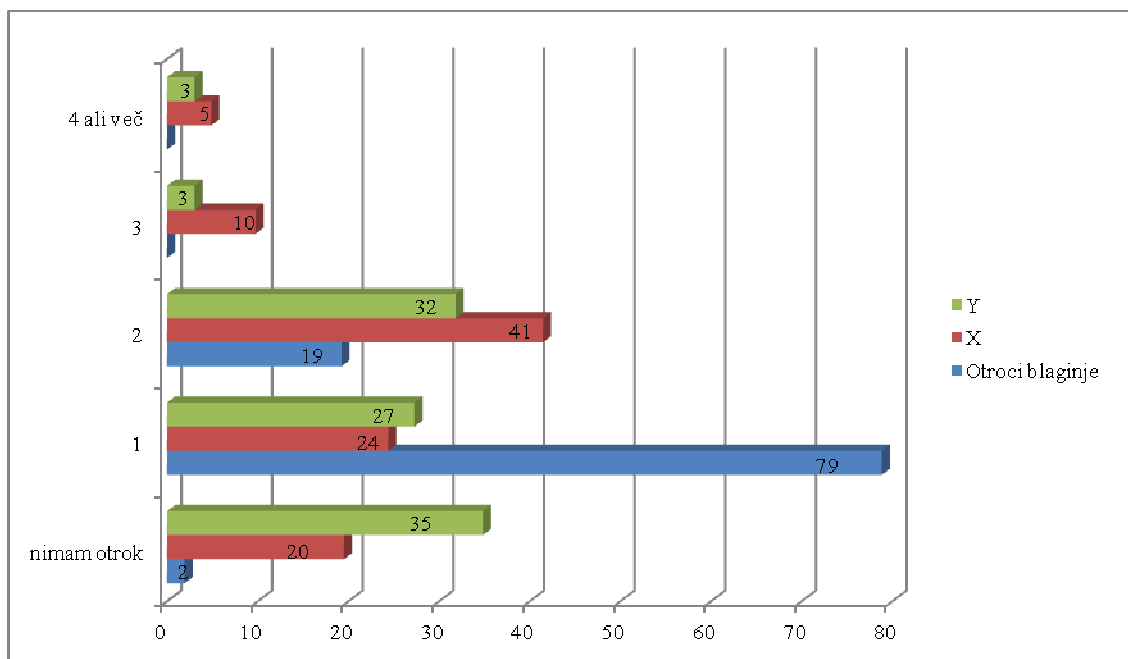
Slika 12: Struktura vzorca po stanu (v %)



20 % oseb iz vzorca nima otrok (Slika 13), to je 35 % pripadnikov kohorte Y, 20 % kohorte X in 2 % vprašanih pripadnikov kohorte otrok blaginje. Slika 13 prikazuje, koliko otrok imajo anketirani posamezniki iz posameznih kohort. Zanimivo je, da med vprašanimi iz kohorte otrok blaginje nihče nima 3 otrok ali več, 2 otroka ima 19 % vprašanih, enega pa kar 79 % vprašanih. 27 % pripadnikov kohorte Y ima 1 otroka, 32 % ima 2 otroka, 6 %

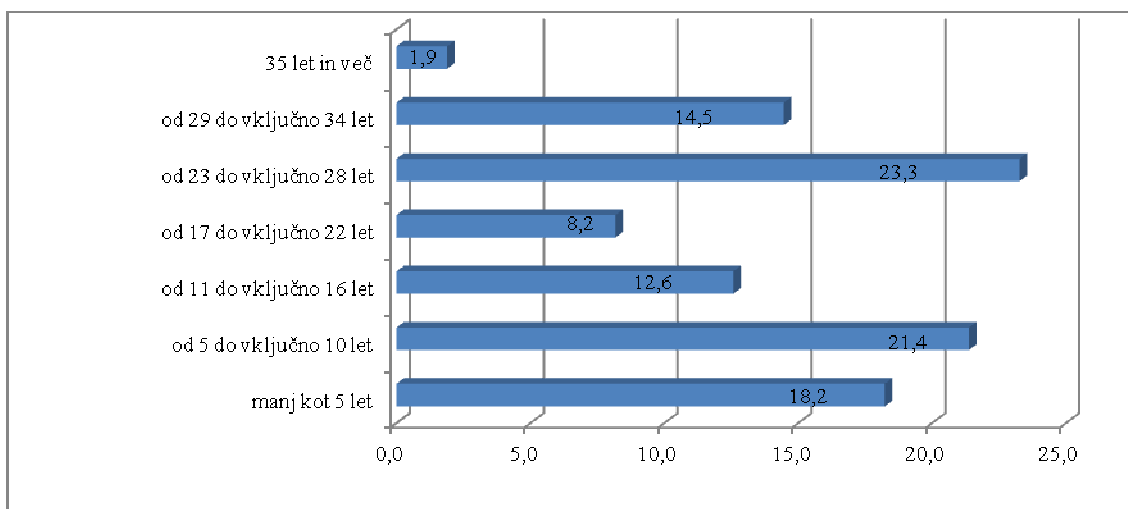
vprašanih iz kohorte Y ima 3 otroke ali več. Med pripadniki kohorte X ima 24 % vprašanih enega otroka, 41 % jih ima 2, 10 % jih ima 3 otroke in 5 % jih ima 4 otroke ali več.

Slika 13: Struktura vzorca po številu otrok (v %)



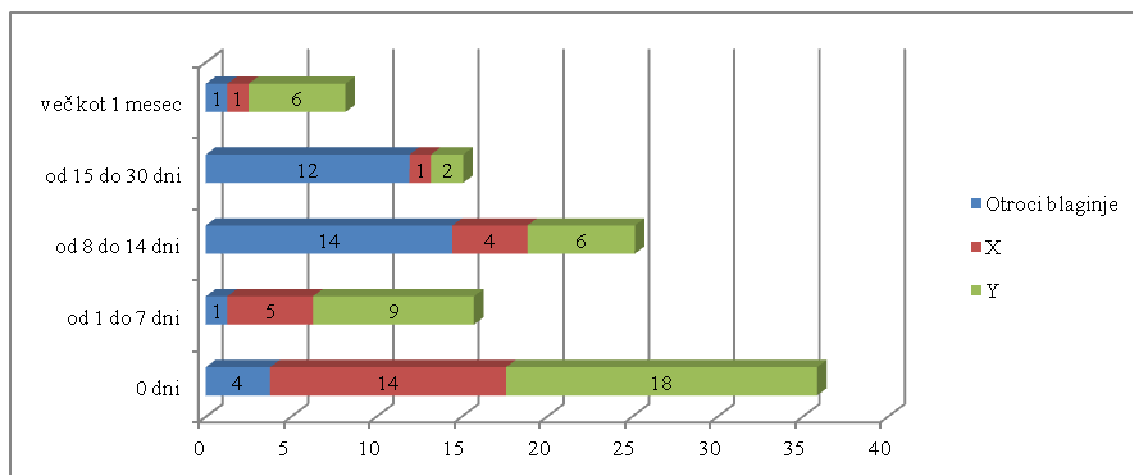
Struktura vzorca po delovni dobi, ki jo prikazuje Slika 14, kaže, da ima 18,2 % vprašanih manj kot 5 let delovne dobe, 21,4 % vprašanih ima od 5 do 10 let delovne dobe, 12,6 % vprašanih ima od 11 do 16 let delovne dobe, 8,2 % vprašanih ima od 17 do 22 let delovne dobe, vsi takšni vprašani so pripadniki kohorte X, 23,3 % vseh vprašanih ima od 23 do vključno 28 let delovne dobe. 14,5 % vseh anketiranih ima od 29 do 34 let delovne dobe in 1,9 % vseh anketiranih ima 35 let delovne dobe in več.

Slika 14: Struktura vzorca po delovni dobi (v %)

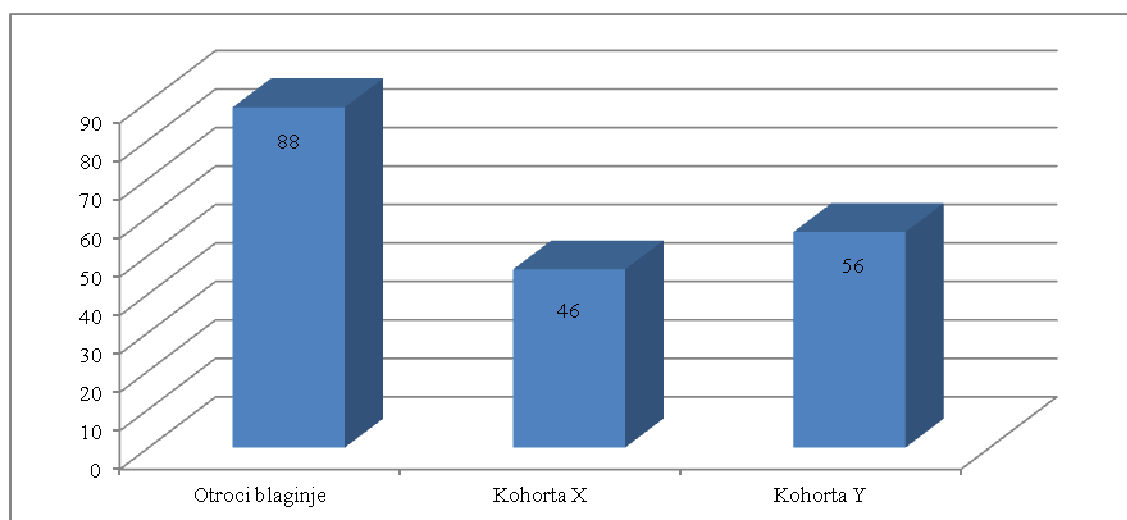


Slika 15 kaže, da kar 36 % vprašanih v zadnjem letu ni koristilo niti enega dneva bolniškega staleža, med njimi 18 % predstavljajo pripadniki kohorte Y, 14 % pripadniki kohorte X in 4 % pripadniki kohorte otrok blaginje. Vzorec je tvorilo 26 % posameznikov iz kohorte otrok blaginje, ki so bili v staležu od 8 do 30 dni. S Slike 16 je razvidno, da je bilo v bolniškem staležu (1 dan in več) 88 % pripadnikov kohorte otrok blaginje, 46 % vprašanih iz kohorte X in 56 % vprašanih iz kohorte Y.

Slika 15: Struktura vzorca po bolniškem staležu (v %)



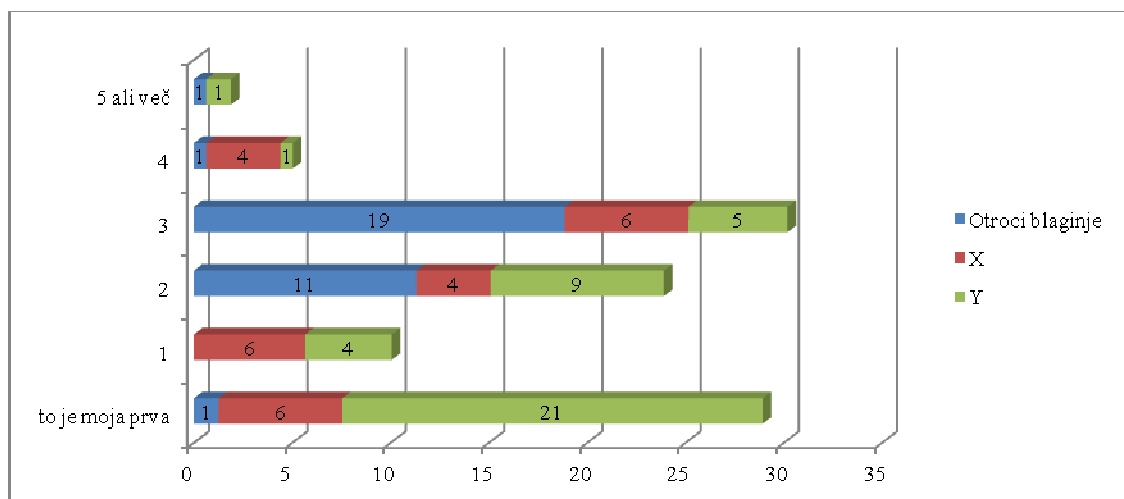
Slika 16: Struktura vzorca po bolniškem staležu 1 dan ali več (v %)



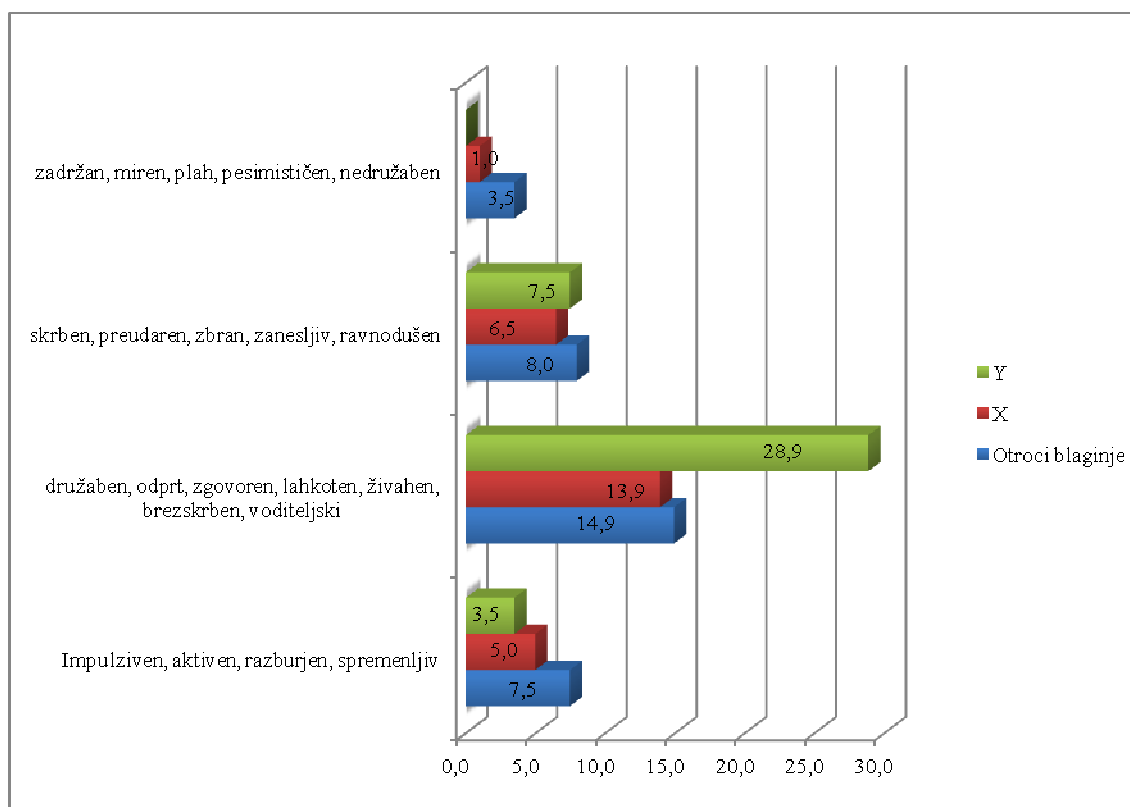
Slika 17 prikazuje strukturo vzorca po številu zamenjanih zaposlitev. Za 28 % vprašanih je trenutna zaposlitev prva (od tega je 1 % pripadnikov kohorte otrok blaginje, 6 % pripadnikov kohorte X, 21 % kohorte Y). Ena zaposlitev je že zamenjalo 6 % vprašanih iz kohorte X in 4 % vprašanih iz kohorte Y. Dve zaposlitvi je zamenjalo 24 % vseh vprašanih. Slika nazorno prikazuje, da je 11 % anketirancev iz kohorte otrok blaginje zamenjalo že 2 zaposlitvi. 4 % vseh anketiranih, ki so zamenjali dve zaposlitvi, pripada

kohorti X, 9 % vseh anketiranih, ki so že zamenjali dve zaposlitvi, pa pripada kohorti Y. Tri zaposlitve je zamenjalo 30 % vseh anketirancev, od tega 19 % otrok blaginje, 6 % kohorte X in 5 % kohorte Y. 6 % vseh anketiranih je zamenjalo že 4 zaposlitve, od tega po 1 % pripada pripadnikom kohorte otrok blaginje in kohorti Y, 4 % pa pripadajo kohorti X. 2 % vseh anketiranih je zamenjalo 5 zaposlitev ali več, in sicer pripadniki kohorte Y 1% in pripadniki kohorte otrok blaginje 1%.

Slika 17: Struktura vzorca po številu zamenjanih zaposlitev (v %)



Slika 18: Struktura vzorca po lastnostih posameznika na delovnem mestu (v %)





Slika 18 nam pove, da je kar 57,7 % oseb iz vzorca na delovnem mestu družabnih, odprtih, zgovornih, živahnih, voditeljskih in brezskrbnih (od tega 28,9 % kohorta Y, 13,9 % kohorta X, 14,9 % kohorta otrok blaginje). 21,9 % vseh vprašanih o sebi meni, da so na delovnem mestu skrbni, preudarni, zbrani, zanesljivi in ravnodušni. 15,9 % vseh anketirancev je impulzivnih, aktivnih, razburjenih in spremenljivih, 4,5 % vseh vprašanih je na delovnem mestu zadržanih, mirnih, nedružabnih, plahih in pesimističnih.

#### 2.4.2 Struktura vzorca intervjuvancev

Zbiranje kvalitativnih podatkov smo izvedli z intervjuji z izbranimi osebami, s katerimi smo stopili v stik. Po opisu teme magistrskega dela smo jih prosili za sodelovanje. Intervjuji so bili opravljeni med 24. in 30. oktobrom 2016. 5 intervjujev je bilo opravljenih preko sodobnih komunikacijskih kanalov, preostalih 10 je bilo opravljenih v živo. Intervjuje smo najprej le zapisali in jih kasneje uredili (Priloga 6). Bregar et al. (2005) navajajo, da je glavno vprašanje analize kvalitativnih podatkov, kako jih strniti v znanstvenodokumentirano zgodbo. Za analizo smo potrebovali kvalitetne in strnjene kvalitativne podatke. Analiza intervjujev je bila opravljena s tehniko zgoščevanja podatkov, strnjeni podatki so zajeti v Excelovi tabeli (Priloga 7).

Tabela 6 prikazuje strukturo vzorca oseb, s katerimi je bil opravljen intervju. Intervjuvanci so posredovali podatke o spolu, starosti, stopnji izobrazbe, obliki zaposlitve, stanu, številu otrok in letih delovne dobe. Glede na vprašanja so podali odgovore, ki so bili združeni v smiselno celoto. Izpraševanci so na vprašanja odgovarjali v skladu s svojimi izkušnjami in spoznanji. Odgovori so bili zbrani v dveh korakih. V prvem koraku so bili pod vprašanja zapisani celotni odgovori, v drugem pa so bili smiselno združeni. V Prilogi 6 so predstavljeni zgoščeni podatki, ki opisujejo vedenje in odnos kohort do absentizma in fluktuacije.

*Tabela 6: Struktura vzorca intervjuvancev*

Spol	Starost	Stopnja izobrazbe	Oblika zaposlitve	Stan	Število otrok	Število let delovne dobe
Moški	16	IV. stopnja (šolanje)	Dijak	Samski	0	Študentsko delo
Ženski	15	V. stopnja (šolanje)	Dijak	Samski	0	Študentsko delo
Ženski	15	V. stopnja izobrazbe (šolanje)	Dijak	Samski	0	Študentsko delo
Moški	32	IV. stopnja izobrazbe	Samozaposlen	Izvenzakonska skupnost	2	11
Ženski	26	VI. stopnja izobrazbe	Zaposlitev za določen čas	Poročen	0	3

se nadaljuje

Tabela 6: Struktura vzorca intervjuvancev (nad.)

Spol	Starost	Stopnja izobrazbe	Oblika zaposlitve	Stan	Število otrok	Število let delovne dobe
Ženski	28	V. stopnja izobrazbe	Zaposlitev za nedoločen čas	Poročen	2	7
Moški	46	V. stopnja izobrazbe	Zaposlitev za določen čas	Izvenzakonska skupnost	2	24
Ženski	43	VII. stopnja izobrazbe	Zaposlitev za nedoločen čas	Poročen	1	23
Ženski	50	VII. stopnja izobrazbe	Zaposlitev za nedoločen čas	Poročen	2	31
Ženski	54	IV. stopnja izobrazbe	Zaposlitev za nedoločen čas	Poročen	2	36
Moški	60	IV. stopnja izobrazbe	Samozaposlen	Izvenzakonska skupnost	3	39
Ženski	56	V. stopnja izobrazbe	Zaposlitev za nedoločen čas	Poročen	2	37
Moški	75	IV. stopnja izobrazbe	Upokojenec	Poročen	2	35
Ženski	73	IV. stopnja izobrazbe	Upokojenec	Poročen	2	35
Moški	74	VII. stopnja izobrazbe	Upokojenec	Samski	2	31

## 2.5 Rezultati raziskave in razlaga le-teh

V anketi smo anketirancem postavljali trditve, povezane z absentizmom, fluktuacijo, tudi z motivacijo za delo. Anketiranci so v spletni anketi na osnovi Likertove lestvice s kategorijami od 1 do 5 (kjer 1 pomeni zelo nepomembno, 2 nepomembno, 3 niti pomembno niti nepomembno, 4 pomembno, 5 zelo pomembno) označili trditve, povezane z motivacijo zaposlenih, ostale trditve pa s petstopenjsko lestvico, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 ne strinjam se, 3 niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 strinjam se in 5 popolnoma se strinjam.

V zvezi z dejavniki motivacije lahko s Slike 19 jasno vidimo, da anketirance iz kohorte otrok blaginje najbolj motivira dohodek, na drugem mestu so odnosi in delovni pogoji, na tretjem mestu število dni dopusta in denarne nagrade. Z vidika celotnega vzorca so bili najvišje uvrščeni odnosi med sodelavci, in sicer s skupno povprečno oceno 4,4 sta jih kar 2 kohorti postavili na prvo mesto. Za kohorto X so na prvem mestu odnosi (povprečne ocene je 4,5), sledijo osebni dohodek in denarne nagrade. Pripadniki kohorte Y so na drugo mesto uvrstili število dni dopusta in delovne pogoje, šele na tretje pa varnost pri delu in osebni dohodek.

Slika 19: Opisna statistika – motivacija zaposlenih (povprečje)

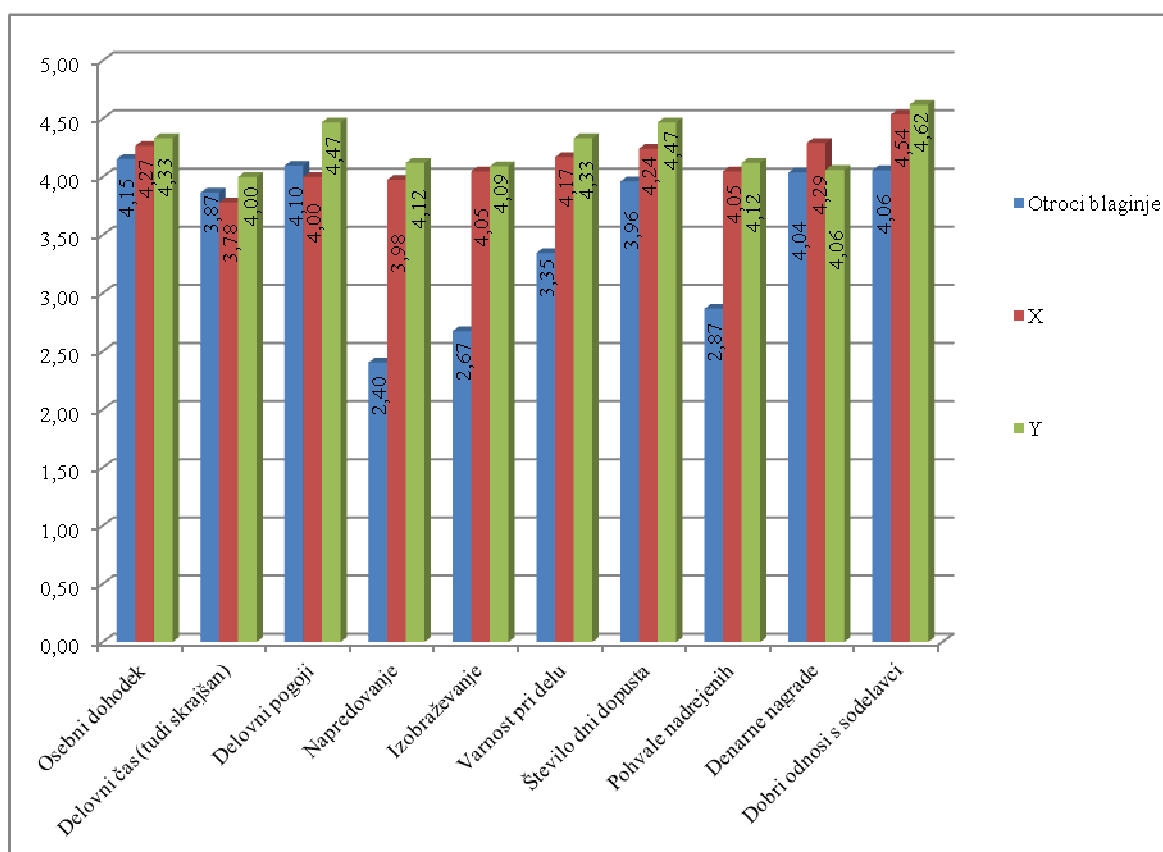


Tabela 7: Analiza intervjuja – motivacija

	KOHORTA Z	KOHORTA Y	KOHORTA X	KOHORTA OTROK BLAGINJE	KOHORTA VETERANOV
Motivacija	Uporaba sodobne tehnologije Izobraževanje Delovni čas	Plača Delovni pogoji Dopust Delovni čas	Plača Odnosi s sodelavci Bližina zaposlitve Nagrade Delovni čas	Plača Delovni čas Inovativnost pri delu	Plača Nagrade Odnosi

S pomočjo analize intervjuja smo dobili strnjene odgovore na 7. vprašanje v intervjuju, to je vprašanje o motivacijskih dejavnikih. Rezultati so pokazali naslednje vrednosti (Tabela 7): kohorta Z je kot motivacijski dejavnik navedla uporabo sodobne pametne tehnologije, s pomočjo le-te lahko kadarkoli in kjerkoli najde potrebne informacije za delo, to pa ji omogoča fleksibilnost tako delovnega časa kot tudi kraja. Iz navedenega ugotavljamo, da bo kohorta Z povsem samosvoja in drugačna od drugih kohort. Kot motivacijske dejavnike je kohorta Y navedla plačo, koriščenje dopusta po lastni volji in delovni čas. Kohorta X kot motivacijske dejavnike dojema plačo, odnose, nagrade, bližino zaposlitve in delovni čas. Iz

analize raziskave je razvidno, da so prvi trije naštetih dejavniki analize intervjuja pravzaprav dejavniki, ki smo jih z analizo ankete pri kohorti X uvrstili najvišje (Slika 19). Kohorta otrok blaginje je predvidljivo kot motivacijska dejavnika navedla plačo in delovni čas. S pomočjo analize intervjuja smo za kohorto veteranov prejeli tri faktorje motivacije, in sicer plačo, nagrade in odnose.

*Tabela 8: Način komuniciranja med kohortami na delovnem mestu (povprečja)*

	<b>otroci blaginje</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>
E-virtualne komunikacije – kratka sporočila (Messenger, Facebook, Viber ...)	2,1	2,3	2,2
Mobilne in stacionarne telefonije (telefon, faks ...)	3,4	3,6	3,7
E-pošta (elektronska pošta)	3,2	4,2	3,8
Pisne komunikacije (vse si beležim v rokovnik)	3,9	2,8	3,0
Najraje komuniciram v živo (poslovno kosilo ...)	4,0	3,6	3,6

Pri vprašanju o načinu komuniciranja na delovnem mestu (Tabela 8) so vprašani vrednotili trditve s petstopenjsko lestvico od 1 do 5 (1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pomeni popolnoma se strinjam). Z najvišjo povprečno oceno so ovrednotili trditev, ki se nanaša na komuniciranje na delovnem mestu preko e-pošte (elektronske pošte), sledi komuniciranje v živo. To vprašanje je bilo uvrščeno v anketo tudi zaradi dokazovanja značilnosti kohort. Kohorta X najraje komunicira preko elektronske pošte (povprečje odgovorov 4,2), pričakovano ji sledi kohorta Y (s povprečno oceno 3,8). Otroci blaginje najraje komunicirajo v živo (povprečje odgovorov 4,0) oziroma pisno (povprečje 3,9). Kohorta Y najraje komunicira preko elektronske pošte (povprečje 3,8) in preko mobilne in stacionarne telefonije (povprečje 3,7).

V nadaljevanju smo opravili multivariatno analizo in na tak način ugotavljali povezanost statistično značilnih razlik v povprečjih ter interpretirali dobljene rezultate.

**Raziskovalno vprašanje 1: Ali imajo kohorte različen odnos ter tudi vedenje, ko gre za absentizem?**

S pomočjo spletne ankete smo pridobili podatke o vedenju in odnosu kohort do absentizma. Da bi lahko odgovorili na raziskovalno vprašanje, smo podatke o vedenju in odnosu kohort do absentizma združili v skupno dimenzijo. Z Levenovim testom homogenosti varianc (Priloga 11) smo preverili, ali so povprečja skupin homogena. Ker primerjamo statistično značilne razlike v povprečjih 3 kohort (otroci blaginje, X in Y), smo

izvedli analizo ANOVA oziroma analizo varianc, pri čemer je porazdelitev podatkov normalna, variance pa so homogene.

*Tabela 9: Analiza varianc za absentizem*

<b>Anova</b>				
Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Asimp. p-vrednost
,288	2	,144	,954	,388

Na podlagi rezultatov analize lahko zapišemo naslednje sklepe.

Levenov test je pokazal, da so spremenljivke homogene (p-vrednost = 0,241) (Priloga 10).

Analiza varianc (Tabela 9) je za izbrani vzorec pokazala, da med variancami skupin ni statistično pomembnih razlik. Ker je p-vrednost enaka 0,388 ( $F = 0,954$ ) in je  $p > 0,05$ , ne moremo trditi, da so med skupinami kohort statistično značilne razlike (Priloga 11).

Glede na navedeno torej ne moremo trditi, da imajo kohorte različen odnos in vedenje v zvezi z absentizmom.

Tabela 10 prikazuje zgoščen pregled značilnosti vzorca kvantitativne raziskave, iz katere je razvidno, da med kohortami ni večjih razlik, ko govorimo o absentizmu. Otroci blaginje so bili med vsemi anketiranci največ odsotni, to lahko pripisujemo poškodbam, boleznim in zdravstvenim posegom ter pregledom. Sledi jim kohorta Y, ki je druga največkrat odsotna zaradi poškodb, boleznim in nege družinskih članov.

*Tabela 10: Značilnosti vzorca kvantitativne analize (absentizem)*

	<b>Kohorta otrok blaginje</b>	<b>Kohorta X</b>	<b>Kohorta Y</b>
Odsotnost	88 % oseb je bilo odsotnih 1 dan in več, 12 % jih ni bilo v staležu.	46 % oseb je bilo odsotnih 1 dan in več, 54 % jih ni bilo v staležu.	56 % oseb je bilo odsotnih 1 dan in več, 44 % jih ni bilo v staležu.
Oblika zaposlitve	85 % vprašanih je zaposlenih za nedoločen čas.	83 % vprašanih je zaposlenih za nedoločen čas.	71 % vprašanih je zaposlenih za nedoločen čas.
Motivacija	Dohodek Odnosi in delovni pogoji Št. dni dopusta in nagrade	Odnosi Dohodek Nagrade	Odnosi Št. dni dopusta in delovni pogoji Varnost pri delu in dohodek

se nadaljuje

Tabela 10: Značilnosti vzorca kvantitativne analize (absentizem) (nad.)

	<b>Kohorta otrok blaginje</b>	<b>Kohorta X</b>	<b>Kohorta Y</b>
Najvišje ocenjeno vedenje in odnos do absentizma	Ko gre kdo od sodelavcev na bolniški dopust, med sodelavci prihaja do slabe volje (večkrat me delo počaka).	Ko gre kdo od sodelavcev na bolniški dopust, med sodelavci prihaja do slabe volje (večkrat me delo počaka).	Ko gre kdo od sodelavcev na bolniški dopust, med sodelavci prihaja do slabe volje (večkrat me delo počaka).
	Za vse delovne naloge, ki jih moram opraviti, je dan prekratek (nedoseganje rezultatov dela). Višina bolniškega nadomestila je razlog, da kljub bolezni ne odidem na bolniško.	Med moje delovne naloge sodi delo s strankami (ki so čustveno obremenjujoče in negativno nastrojene ...). Prevoz na delo mi ne vzame veliko časa, saj sta zaposlitev in prebivališče v isti regiji.	Med moje delovne naloge sodi delo s strankami (ki so čustveno obremenjujoče in negativno nastrojene ...). S svojim zdravstvenim stanjem in počutjem sem zadovoljen.
Najnižje ocenjeno vedenje in odnos do absentizma	Zaradi študijskih obveznosti sem večkrat odsoten. V zadnjem letu sem bolniški stalež koristil zaradi izgorelosti. Na delovno mesto sem že prišel vinjen (alkohol, droge ...). Bolniški stalež koristim tudi, ko postane moje življenje preveč stresno. Večkrat zamudim na delo (oziroma odidem z dela prej).	Na delovno mesto sem že prišel vinjen (alkohol, droge ...). Zaradi kulturnih, verskih in drugih dejavnosti sem večkrat odsoten z dela. Zaradi študijskih obveznosti sem večkrat odsoten. V zadnjem letu sem bolniški stalež koristil zaradi izgorelosti. Primanjkuje mi motivacije za delo (tudi delavnik je predolg in fizično prenaporen), zato sem pogosto odsoten z dela.	Na delovno mesto sem že prišel vinjen (alkohol, droge ...). Zaradi kulturnih, verskih in drugih dejavnosti sem večkrat odsoten z dela. Primanjkuje mi motivacije za delo (tudi delavnik je predolg in fizično prenaporen), zato sem pogosto odsoten z dela. Zaradi študijskih obveznosti sem večkrat odsoten. V zadnjem letu sem bolniški stalež koristil zaradi izgorelosti.

V Tabeli 11 so prikazani strnjeni rezultati intervjujev. Pri kohorti Z smo upoštevali, da je odnos do izostankov v šoli enak kasnejšemu odnosu do izostankov v službi, saj so izprašane osebe še dijaki. Vse kohorte so navedle, da je bolezen razlog za absentizem. Kohorta Z je poleg bolezni navedla še poškodbe in obšolske dejavnosti, kohorta Y nego in poškodbe, kohorta otrok blaginje nego in spremstvo. Iz navedb kohorte Z lahko razberemo, da želijo pripadniki v delovnem okolju odzive takoj in zdaj, niso pripravljeni čakati (na potrditev in boljši položaj). Med pripadniki kohorte veteranov je zaznati precej iskrenosti, saj so poleg bolezni kot razloge za absentizem navedli tudi preglede, poškodbe in dodatno delo izven organizacije, tj. delo na vrtu. Iz Tabele 11 lahko razberemo tudi, da je kohorta Z precej brezskrbna glede izostankov, lahko bi rekli tudi mobilna, saj njeni pripadniki

izkoristijo prost dan takrat, ko to želijo. Pri ostalih kohortah je zaznati, da absentizem v organizaciji ni zaželen, kohorta Y navaja, da jo delo počaka in da so sodelavci preobremenjeni, kohorta X navaja strah pred kontrolo in nizko nadomestilo za čas odsotnosti. Strah pred izgubo zaposlitve zaradi neodobravanja absentizma v organizaciji je zaznati med intervjuvanci kohorte otrok blaginje.

*Tabela 11: Rezultati analize intervjujev (strnjen pregled)*

	<b>Kohorta Z</b>	<b>Kohorta Y</b>	<b>Kohorta X</b>	<b>Otroci blaginje</b>	<b>Veterani</b>
Absentizem (razlog)	Bolezen Obšolske dejavnosti Poškodbe	Bolezen Nega Poškodbe	Bolezen	Nega Spremnstvo Bolezen	Bolezen Poškodbe Pregledi Delo na vrtu
Absentizem (odnos)	Prost dan izkoristimo, ko to želimo.	Delo počaka. Preobremenjenost sodelavcev zaradi izostankov.	Strah pred kontrolo Nizko nadomestilo	Neodobravanje izostankov v organizaciji	Izostanki niso problem. Delo je bilo opravljeno.

**Raziskovalno vprašanje 2: Ali imajo kohorte različen odnos ter tudi vedenje, ko gre za fluktuacijo?**

Zanima nas odnos tako do absentizma kot tudi do fluktuacije, zato smo za odgovor na drugo raziskovalno vprašanje opravili test trditve, vezanih na fluktuacijo, in jih združili v novo dimenzijo (Priloga 12).

Iz osnovne statistike (Priloga 12), v kateri ima kohorta otrok blaginje povprečno oceno 2,99 ( $s = 0,19$ ), kohorta X povprečno oceno 3,13 ( $s = 0,29$ ) in kohorta Y povprečno oceno 3,14 ( $s = 0,28$ ), smo opravili test homogenosti.

Ugotovili smo, da je spremenljivka homogena, in nadaljevali analizo s testom varianc (Tabela 12). S pomočjo analize varianc smo pridobili p-vrednost, ki je enaka 0,003 (torej je manjša kot 0,05), zato lahko trdimo, da so med kohortami statistično značilne razlike.

*Tabela 12: Analiza varianc za fluktuacijo*

**Anova**

Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Asimp. p-vrednost
,812	2	,406	6,078	,003

Glede na navedeno lahko sklepamo, da imajo kohorte različen odnos in tudi vedenje, ko gre za fluktuacijo. Iz Priloge 12 je razvidno, da se kohorta otrok blaginje v povprečnih razlikuje od kohorte X in kohorte Y in da sta si kohorti X in Y podobni glede fluktuacije.

V Tabeli 13 lahko zaznamo razlike med kohortami v odnosu in vedenju, ko gre za fluktuacijo. Iz analize vzorca je razvidno, da je za pretežni del vprašanih pripadnikov kohorte Y trenutna zaposlitev prva zaposlitev, medtem ko so pripadniki kohorte otrok blaginje in kohorte X zaposlitev zamenjali že večkrat.

*Tabela 13: Značilnosti vzorca kvantitativne analize (fluktuacija)*

	<b>Kohorta otrok blaginje</b>		<b>Kohorta X</b>		<b>Kohorta Y</b>	
Število zamenjanih zaposlitev	4 ali več	2 % vzorca	4 zaposlitve	4 % vzorca	4 ali več	2 % vzorca
	3 zaposlitve	19 % vzorca	3 zaposlitve	6 % vzorca	3 zaposlitve	5 % vzorca
	2 zaposlitvi	11 % vzorca	2 zaposlitvi	4 % vzorca	2 zaposlitvi	9 % vzorca
	1 zaposlitev	0 % vzorca	1 zaposlitev	6 % vzorca	1 zaposlitev	4 % vzorca
	Prva zaposlitev	1 % vzorca	Prva zaposlitev	6 % vzorca	Prva zaposlitev	21 % vzorca
Oblika zaposlitve	85 % anketirancev zaposlenih za nedoločen čas		83 % anketirancev zaposlenih za nedoločen čas		71 % anketirancev zaposlenih za nedoločen čas	
Motivacija	Dohodek Odnosi in delovni pogoji Št. dni dopusta in nagrade		Odnosi Dohodek Nagrade		Odnosi Št. dni dopusta in delovni pogoji Varnost pri delu in dohodek	
Najvišje ocenjeno vedenje oziroma odnos do fluktuacije	Menimo, da mora zaposleni na začetku delovne kariere pričeti delo na nižjem delovnem mestu, si pridobiti izkušnje in trdo delati za napredovanje.		Pri delu srečujem različne generacije, do starejših se vedem spoštljivo.		Pri delu srečujem različne generacije, do starejših se vedem spoštljivo.	
	Pri delu srečujem različne generacije, do starejših se vedem spoštljivo.		Rezultati in cilji so mi pri delu izredno pomembni. Delo mi mora predstavljati izziv, vaje sem hitrega tempa.		Veselim se timskega dela, sem optimističen in me veseli, če se v timu upošteva tudi moje mnenje.	
	Na delovnem mestu sem izpostavljen jezi in besu nadrejenega, naveličan sem takšnega odnosa.		Izogibam se konfliktom, usmerjen sem k nenehni osebni rasti.		Cenim delo svojih sodelavcev.	

se nadaljuje



Tabela 13: Značilnosti vzorca kvantitativne analize (fluktuacija) (nad.)

	<b>Kohorta otrok blaginje</b>	<b>Kohorta X</b>	<b>Kohorta Y</b>
Najvišje ocenjeno vedenje oziroma odnos do fluktuacije	Težko sprejemam novosti, sem konservativen, cenim red in disciplino pri delu.	Cenim delo svojih sodelavcev	Veselim se dela v sodobno opremljenem prostoru in s kreativnimi ljudmi.
	O delu, ki ga moram opraviti, dobivam nejasne, pomanjkljive ali nasprotujoče si informacije ter navodila.	Pri delu me moti površnost sodelavcev, sem odgovorna oseba	Rezultati in cilji so mi pri delu izredno pomembni. Delo mi mora predstavljati izziv, vaje sem hitrega tempa.
	Odraščal sem ob računalniku in digitalnih medijih, informacije znam najti in jih uporabiti.	Na delovnem mestu sem tarča verbalnega in/ali telesnega nasilja.	Na delovnem mestu sem tarča verbalnega in/ali telesnega nasilja.
	Med delovnim časom koristim službeni internet in opravljam zasebne zadeve.	V podjetju, kjer opravljam delo, začasno odpuščajo delavce in jih ponovno zaposlujejo (zakonodaja to dopušča, takšen odnos me bega).	Materinstvo oziroma želja po materinstvu je bila razlog za zamenjavo zaposlitve.
Najnižje ocenjeno vedenje oziroma odnos do fluktuacije	Veseli sem, da mi podjetje želena nudi obliko in zelen obseg izobraževanja.	Materinstvo oziroma želja po materinstvu je bila razlog za zamenjavo zaposlitve.	Zaradi selitve/varstva otrok (vrtec) sem že zamenjal zaposlitev.
	V podjetju se dobro počutim. Če bi se iz poslovnih razlogov znižala plača, ne bi zapustil organizacije.	Zaradi prenehanja delovnega razmerja (tudi stečaja podjetja) sem že iskal novo zaposlitev.	V podjetju, v katerem sem zaposlen, prihaja do kraje kadrov (ali nepoštena konkurenca) s strani drugih podjetij.
	V organizaciji mi nov način dela ni všeč, zato to povem ob prvi priložnosti.	Zaradi selitve/varstva otrok (vrtec) sem že zamenjal zaposlitev.	Zaradi prenehanja delovnega razmerja (tudi stečaja podjetja) sem že iskal novo zaposlitev.

Tabela 14: Rezultati analize intervjujev (strnjen pregled)

	<b>Kohorta Z</b>	<b>Kohorta Y</b>	<b>Kohorta X</b>	<b>Otroci blaginje</b>	<b>Veterani</b>
Fluktuacija (zaposlitev bi zamenjali zaradi ...)	Novih izzivov Nezanimivega dela Nezmožnosti napredovanja Slabih odnosov Plače	Neurejene plačilne discipline Dela po pogodbi Odnosov Plače	Plače Če bi bili drugod odnosi boljši	Zaradi starosti in negotovih časov zaposlitve ne bi menjali.	Ugled Plače Bližina doma

Iz Tabele 14 je razvidno, da imajo kohorte različno vedenje in odnos, ko gre za fluktuacijo. Kohorta otrok blaginje je navedla, da zaposlitve ne bi zamenjala zaradi starosti in

negotovih časov. Veterani so zaposlitev zamenjali zaradi ugleda, plače in oddaljenosti od doma. Zaposlitev pa so menjali redko, saj so bili zvesti organizaciji. Iz analize intervjujev je razvidno, da bi kohorta X zamenjala zaposlitev zaradi plače in če bi bili odnosi drugje boljši. Kohorta Y bi zaposlitev zamenjala zaradi plače, odnosov, neurejene plačilne discipline in neurejenih pogodbenih del. Kohorta Z bi zaposlitev zamenjala zaradi novih izzivov, nezanimivega dela in nezmožnosti napredovanja ter zaradi slabih odnosov in plače.

## **2.6 Ključne ugotovitve in priporočila za delodajalce**

V Sloveniji smo priča staranju prebivalstva in podaljševanju delovne dobe. Na delovnem mestu se srečuje vse več različno starih zaposlenih, torej pripadnikov različnih kohort, med katerimi prihaja do večjih ali manjših razlik. Da bi lahko organizacije čim bolj optimalno organizirale delo, obvladovale stroške in usklajevale odnose ter zadržale zaposlene, morajo raziskati tudi področje absentizma in fluktuacije. Z ugotovitvami predmetne raziskave bomo podali priporočila za delodajalce, in sicer kako postopati, da bi zmanjšali absentizem in fluktuacijo. Dejstvo je, da je problematika vedenja kohort, absentizma in fluktuacije zaposlenih zelo aktualna, področje pa premalo raziskano. Zavedati se moramo, da je poznavanje vedenja zaposlenih konkurenčna prednost vsake organizacije.

### **2.6.1 Ugotovitve in triangulacija metod**

Problematiko absentizma in fluktuacije skozi odnos in vedenje kohort smo analizirali s kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih raziskovalnih metod. Primarni podatki so bili pridobljeni s pomočjo ankete. Zlasti ker je kakovost podatkov smiselno preveriti, je bila za preučitev cilja in namena raziskave uporabljena triangulacija, ki sodi med pomembne značilnosti metodologije raziskovanja. Triangulacija pomeni uporabo različnih kvalitativnih metod z namenom navzkrižnega preverjanja zaključkov v raziskavi (Penger, 2006). Za potrebe triangulacije je bil izveden delno strukturiran intervju, v katerem smo pridobili podatke za kvalitativno analizo. V intervjuju smo spraševali po dejavnikih absentizma in fluktuacije (odnosu), zlasti pa preverili, ali so trditve, zajete v anketi, enako pomembne tudi intervjuvancem.

V magistrskem delu smo odgovorili na dve raziskovalni vprašanji, in sicer:

RV1: Ali imajo kohorte različen odnos ter tudi vedenje, ko gre za absentizem?

RV2: Ali imajo kohorte različen odnos ter tudi vedenje, ko gre za fluktuacijo?

Rezultati raziskave v zvezi s prvim raziskovalnim vprašanjem kažejo, da imajo kohorte podoben odnos in vedenje, ko gre za absentizem, oziroma da ne moremo trditi, da je odnos med kohortami različen, kar sta potrdili kvantitativna in kvalitativna analiza. Vsi anketiranci so visoko ocenili trditev, da zaradi absentizma trpijo odnosi v podjetju, saj prihaja zaradi prerazporeditve dela v času odsotnosti do preobremenjenosti ostalih

delavcev in do konfliktov med zaposlenimi. Zlasti zaposlenim pripadnikom kohorte otrok blaginje izostanek z dela vzbuja strah pred izgubo zaposlitve. Na tem mestu je smiselno dodati, da je kohorta otrok blaginje na pragu upokojitve, upokojitev pa je v Sloveniji med kohorto otrok blaginje še vedno zelo zaželeno. Ob predpostavki, da je odnos do odsotnosti v šoli enak odnosu do odsotnosti v službi, smo o odnosu do absentizma povprašali tudi kohorto Z, ki si vzame prost dan takrat, ko si to želi. Glede na navedeno, si želijo fleksibilne zaposlitve in potovanj.

Ugotavljamo tudi, da so največkrat odsotni z dela zaposleni iz kohorte otrok blaginje. Pripadniki te kohorte so bolni večkrat, hkrati so deležni več zdravstvenih posegov ter so nemalokrat zadolženi še za nego in skrb družinskih članov. Visok odstotek odsotnosti je zaznati tudi zaradi nizke stopnje pripadnosti organizaciji, pogostejše opravljajo dela izven organizacije (obrt, kmetija, delo v društvu), primanjkuje jim motivacije za delo in so med kohortami najmanj zadovoljni s svojo zaposlitvijo. Pripadniki kohorte otrok blaginje so med vprašanimi najvišje ovrednotili trditev v zvezi z vedenjem, in sicer menijo, da bi prišli na delo kljub bolezni, če bi bil prvi dan bolniškega dopusta neplačan (ali dva dneva).

56 odstotkov pripadnikov kohorte Y je bilo v zadnjem letu odsotnih en dan ali več. Takšno stanje absentizma v kohorti Y pripisujemo predvsem izostankom zaradi bolezni, poškodb in nege otrok ter obveznostim v zvezi z izobraževanjem. Raziskava je pokazala, da so anketirani pripadniki kohorte Y s svojim zdravjem, počutjem in s službo zadovoljni. Zaposleni so v ustreznem delovnem okolju, organizacija v okolici uživa ugled ter kontrolira bolniško odsotnost zaposlenih. Vprašani pripadniki kohorte Y menijo, da je obseg dela v organizaciji preobsežen in da bolniškega staleža ne koristijo neupravičeno (zaradi glavobolov idr.). Pri delu jim ne manjka motivacije in na delovno mesto ne prihajajo pod vplivom alkohola in drog. Hkrati staleža ne koristijo zaradi izgorelosti ali zaradi kulturnih, verskih ter drugih dogodkov. Menimo, da bi bilo smotrno v primeru težav s prevelikim obsegom dela, delo ponovno oblikovati in proces reorganizirati.

Ko gre za absentizem, je vedenje kohorte X izredno podobno vedenju kohorte Y. Anketiranci so zelo podobno ocenili vedenje in odnose. Največjo težavo jim predstavljajo odnosi med sodelavci, saj so zaradi bolniških izostankov sodelavci preobremenjeni, kar odnose postavlja na preizkušnjo. Kohorta X je glede na rezultate ankete na delovnem mestu največkrat prisotna, kar je lahko tudi odraz zdravega življenjskega sloga. Menimo, da je absentizem kompleksen problem, ki ga ni mogoče obvladovati enovito.

Na drugo raziskovalno vprašanje, ali imajo kohorte različen odnos ter tudi vedenje, ko gre za fluktuacijo, smo odgovorili s pomočjo analize, ki je pokazala, da kohorte imajo različen odnos in vedenje. Preverba je potrdila, da razlike med kohortami obstajajo. Takšen rezultat je potrdila tudi triangulacija s kvalitativno analizo, in sicer so intervjuvanci različnih kohort navedli različno vedenje, ko gre za fluktuacijo.

V vzorec so zajete pretežno osebe, ki so zaposlene za nedoločen čas, ne glede na to, kateri kohorti pripadajo. Kohorta otrok blaginje je zamenjala več zaposlitev od ostalih dveh, saj ima tudi daljši delovni staž, priča je bila gospodarski rasti in številnim stečajem podjetij. Kohorta otrok blaginje meni, da mora zaposleni kariero pričeti z delom na nižjem delovnem mestu in si pridobiti izkušnje ter trdo delati za napredovanje. Takšen odnos kohorte otrok blaginje do napredovanja je primeren glede na dejstvo, da gre za osebe, ki cenijo red in disciplino in se imajo za konservativne. Ugotavljamo, da je kohorta otrok blaginje naveličana, kadar je na delovnem mestu izpostavljena jezi nadrejenega in kadar se srečuje s težavami v zvezi s prejetjem navodil za delo (nejasna navodila in informacije). Pripadniki kohorte otrok blaginje se čutijo prikrajšane, ker niso veščji uporabe računalnika in iskanja informacij, so zelo občutljivi, ko gre za prihodke, v primeru znižanja plače bi najverjetneje zapustili organizacijo. Nemalokrat so pretirano nadzorovani pri delu in izločeni iz dodatnega usposabljanja in izobraževanja, saj se organizacijam ne ljubi ukvarjati se z njimi, vse to pa močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in motivacijo za delo.

Kohorti X so cilji izredno pomembni, delo ji mora predstavljati izziv in je vajena hitrega tempa, izogiba se konfliktom, zato lahko na delovnem mestu vztraja dlje časa. Pripadniki kohorte X cenijo delo svojih sodelavcev, ki morajo biti natančni in odgovorni. So zadovoljni z delovnim časom in jih veseli, da jim organizacija nudi želen obseg izobraževanja. Iz analize ankete je razvidno, da zaposleni iz kohorte X še niso menjali zaposlitve zaradi selitve ali zaradi varstva otrok.

Ugotovitve raziskave so pokazale, da se kohorta Y veseli timskega dela in sodobno opremljenega prostora ter dela s kreativnimi ljudmi. Njeni pripadniki so odraščali ob računalniku, informacije znajo najti in jih uporabiti. Rezultati so jim izredno pomembni, prav tako kot priznanje nadrejenih, za katerega so pripravljeni žrtvovati svoj prosti čas. V nadaljevanju ugotavljamo, da najverjetneje zaradi pomanjkanja priložnosti niso zamenjali zaposlitve zaradi selitve, materinstva ali varstva otrok. Zaradi prenehanja delovnega razmerja zaposlitve še niso iskali, bi pa zaposlitev zamenjali takoj, če bi imeli možnost. Ker se v podjetju dobro počutijo, radi hodijo v službo, v primeru zmanjšanja plače iz poslovnih razlogov ne bi zapustili organizacije, toda ves čas iščejo ravnovesje med družino in delom. Odnosi kohorte Y z drugimi kohortami so dobri.

Z raziskavo se je pokazalo, da se kohorte različno obnašajo, ko gre za fluktuacijo, in sicer se kohorta otrok blaginje v povprečju razlikuje od kohorte X in kohorte Y, ki sta si v vedenju in odnosu do fluktuacije nekoliko podobni.

Na tem mestu je smiselno dodati, da si kohorta Z želi novih izzivov, zanimivega dela, pripravljena je na sodelovanje in na oblikovanje rešitev. Podatke zna najti in jim dodati vrednost. Njeni pripadniki so zelo iznajdljivi, vendar željni pohval in zaposlitve pri uglednem delodajalcu, ki ima konkurenčne produkte in prepoznavno blagovno znamko. Dodatno motivacijo jim predstavlja sodobno opremljen delovni prostor.

Glede na navedeno lahko trdimo, da je fluktuacijo mogoče obvladovati, saj obvladujemo odnose in vedenje kohort na dolgi rok. Na drugi strani gre pri vedenju kohort, povezanim z absentizmom, za vedenje in odnose v krajšem časovnem okviru, tudi za psihosocialni vpliv. Zaposleni so lahko bolj ali manj zadovoljni na kratek rok, kar se odraža tudi v njihovi prisotnosti na delu, medtem ko so na dolgi rok optimistični, motivirani in zadovoljni s svojo zaposlitvijo.

## **2.6.2 Praktični prispevek, omejitve in predlogi za delodajalce**

Prispevek magistrskega dela k znanosti je praktičen, zlasti v povezavi z odnosom kohort do absentizma in fluktuacije ter z oblikovanjem priporočil za zmanjšanje absentizma in fluktuacije.

S študijo želimo odgovoriti na raziskovalni vprašnji, ali imajo kohorte različen odnos in tudi vedenje, ko gre za absentizem oziroma fluktuacijo, odgovora pojasniti ter pripraviti in oblikovati priporočila za delodajalce v zvezi z zmanjševanjem oziroma obvladovanjem absentizma in fluktuacije. Da bi lahko svetovali delodajalcem, je bilo treba pridobiti podatke o vedenju kohort, povezanim z absentizmom in fluktuacijo, o njihovem zadovoljstvu z zaposlitvijo ter podatke o motivaciji. Ukrepi se morajo izvajati premišljeno in dosledno na vseh ravneh organizacije. Kajti, organizacije morajo doseči, da se zaposleni poistovetijo s cilji organizacije, novosti se morajo tako uvajati postopoma, da jih zaposleni lažje sprejemajo in da ne prihaja do nasprotnega učinka.

Študija je pokazala, da se pripadniki različnih kohort, ko gre za absentizem, vedejo podobno. V zvezi z navedenim ne moremo podati predlogov za delodajalce po posameznih kohortah, lahko pa delodajalcem pripravimo predloge, ki so vezani na vse zaposlene, ne glede na to, kateri kohorti pripadajo. Imenujemo jih lahko tudi splošni ukrepi za obvladovanje absentizma.

Glede na navedeno lahko organizacije za obvladovanje absentizma uvedejo promocijo zdravja pri delu (predstavijo načine rekreacije in vadbe, najamejo učitelja joge, spodbujajo pozitivno mišljenje in predstavijo tehnike sproščanja), svetujejo glede zdravega prehranjevanja, spodbujajo k zdravemu načinu življenja, vpeljejo redne zdravniške preglede in kontrolo bolniške odsotnosti (ki mora biti stalna, saj je le tako učinkovita), izplačilo nagrad lahko povežejo s prisotnostjo na delu (izplačajo se v sorazmerju s prisotnostjo), pokažejo zaposlenim, da jim je zanje mar in kakšno vedenje je v organizaciji sprejemljivo (vodje ne zamujajo na delo in so prisotni do konca delavnika, krepijo odnose med zaposlenimi, zaposlenim so na voljo za pogovor). Na takšen način bi organizacije spodbudile zaposlene k večji skrbi za zdravje, k boljšemu počutju na delovnem mestu, s tem pa zagotovo tudi k zmanjšanju absentizma.

Povsem drugače je, ko gre za vedenje in odnos kohort do fluktuacije. Dovzetnost zaposlenih iz različnih kohort za ukrepe delodajalca je različna. Nekateri so bolj dovzetni za uvedene ukrepe, drugih noben ukrep ne gane. V zvezi z navedenim se pripadniki različnih kohort obnašajo različno. Raziskava je pokazala, da organizacija lahko vpliva na zaposlene, jih ustrezno motivira, da se zaposleni vedejo skladno s pričakovanji organizacije, in tako ne zapustijo organizacije ter pri delu čutijo zadovoljstvo.

Za kohorto otrok blaginje svetujemo, da organizacija preveri, ali zaposleni glede na vložen trud prejema pravično plačilo za opravljeno delo, kako to plačilo sprejema zaposleni, posodobijo naj pogoje dela, delo oblikujejo na novo in spodbujajo zaposlene k dobrim medsebojnim odnosom. Pri motiviranju kohorte X so najpomembnejši odnosi med zaposlenimi (krepi je treba odnose med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi), pravično je treba ovrednotiti osebni dohodek in nagrade vezati na prisotnost pri delu. Kohorta Y želi sproti reševati medsebojne konflikte in komunicirati z zaposlenimi, rada ima vpliv na izbiro prostih dni, varnost pri delu, ustrezne delovne pogoje ter primeren dohodek (ustrezno ovrednotiti delovno mesto pomeni pošteno plačilo za pošteno delo). Za spremljanje dogajanja v organizaciji morajo pristojni strokovni delavci z vsakim odhajajočim zaposlenim opraviti odhodni intervju, saj lahko le na tak način pravočasno zaznajo morebitne težave.

Omejitve raziskave so se pokazale pri pridobivanju podatkov o kohorti Z in kohorti veteranov. Kohorta veteranov ima omejen dostop do računalnika oziroma interneta, kohorta Z pa trenutno v zvezi z vedenjem na delovnem mestu še ni najbolj relevanten partner za primerjanje. Omejitve so se pokazale tudi pri številu proučevanih dejavnikov absentizma in fluktuacije. Metodološka omejitev je bil dvom o anonimnosti pridobljenih podatkov, ki smo ga v uvodu ankete sicer skušali odpraviti z zagotovitvijo anonimnosti podatkov.

Priporočila za nadaljnje raziskave zajemajo tako raziskave na ravni organizacije kot tudi poglobljene raziskave med ciljno skupino (posamezno kohorto) ter raziskave med organizacijami znotraj regije. Ker je problematika absentizma in fluktuacije v povezavi s kohortami dokaj neraziskana, bi bilo smiselno opraviti raziskavo na večjem vzorcu, lahko bi izvedli analizo tudi na nacionalni ravni, med regijami. Anketirance bi lahko znotraj kohorte razdelili po starosti in ugotovili, ali v okviru posamezne kohorte obstajajo statistično značilna odstopanja. Menimo, da bi bilo zanimivo proučiti absentizem in fluktuacijo tudi v povezavi s stopnjo izobrazbe kohort.

## SKLEP

Slovenija je ujeta v primež demografskih trendov, in sicer sprememb v starostni strukturi prebivalstva ter podaljševanja delovne dobe, zaradi česar so na trgu dela tri kohorte, ki se jim bo v prihodnjih letih pridružila še kohorta Z. Pripadniki vsake izmed kohort so edinstveno zgodovinsko in sociološko zaznamovani. Vrednote so se skozi čas spremenile. Zaposleni so na delovnem mestu primorani sodelovati s pripadniki različnih kohort in opraviti zastavljeno delo, pri čemer kažejo različen odnos in vedenje.

V magistrskem delu je ponujen pregled absentizma in fluktuacije v povezavi s kohortami, saj združuje relevantno literaturo in vire, priporočila in dobre prakse slovenskih podjetij, z namenom, da bi organizacije lažje obvladovale odsotnost z dela in fluktuacijo zaposlenih.

S staranjem prebivalstva povezujemo bolniški stalež oziroma zdravstveni absentizem, saj so največkrat odsotni prav najstarejši zaposleni. Absentizem v grobem delimo na zdravstveni oziroma medicinski in na nemedicinski. Med zdravstveni absentizem uvrščamo odsotnost zaradi bolezni, poškodbe, nege, porodniškega dopusta in spremstva. Med nemedicinski absentizem uvrščamo delo na vrtu, gradnjo družinske hiše, šolanje ob delu, neresnost zaposlenih, nezadovoljstvo s plačo in nezadovoljstvo z delovnimi pogoji. Absentizem je vpet v organizacijo, državo in posameznika, zato ga tudi ni moč obvladovati enostransko.

Mobilnost ljudi nam je omogočila obstoj in zadovoljitev svojih potreb. Fluktuacija pomeni stalno nihanje števila zaposlenih v organizaciji zaradi upokojitev, smrti, odpovedi pogodbe. Nizka stopnja fluktuacije je za organizacijo normalna oziroma celo priporočljiva. Pravimo, da zaposleni, ki fluktuirajo, išče izhod iz situacije. Zaposleni pa se vedejo različno, iščejo izhod zaradi lastnih interesov, ambicij, želja ali pa celo ovir pri delu, ovir v skupini, ovir v organizaciji ali v življenjskem okolju. Organizacija se mora zavedati pomena motivacije in zadovoljstva pri delu.

V magistrskem delu smo osvetlili pojme absentizem, fluktuacija, zadovoljstvo, motivacija, zdravje pri delu, kohorta. Na podlagi znanstvenih virov in literature domačih in tujih avtorjev so bili preučeni absentizem, fluktuacija in odnosi ter vedenje kohort. Opisali smo vzroke in dejavnike absentizma ter fluktuacije in značilnosti kohort. V drugem poglavju smo izvedli empirično raziskavo. Opravili smo analizo anketnega vprašalnika, s katerim smo preverjali vedenje kohort, povezano z absentizmom in fluktuacijo.

V magistrskem delu so torej preučevane kohorte v povezavi z absentizmom in fluktuacijo. Organizacije se z njima srečujejo vsakodnevno, povsem izogniti se jima ne morejo. Vsaka organizacija si želi imeti nizko stopnjo absentizma in fluktuacije, ki prinašata visoke

stroške in težave pri organizaciji dela, kar posledično vpliva na zadovoljstvo, odnose in na vedenje zaposlenih.

Preverili smo raziskovalni vprašanja, ali imajo kohorte različen odnos in tudi vedenje, ko gre za absentizem, in ali imajo kohorte različen odnos in tudi vedenje, ko gre za fluktuacijo, in skušali odgovoriti nanju. Za analizo podatkov in pripravo priporočil za delodajalce smo pridobili podatke o vedenju kohort, povezanim z absentizmom in fluktuacijo, in o njihovem zadovoljstvu z zaposlitvijo ter o motivaciji. Ugotovili smo, da se vedenje in odnos kohort, ko gre za fluktuacijo, razlikuje, z vidika absentizma pa se ne razlikuje. Z izsledki raziskave želimo seznaniti čim večji del managementa človeških virov v Sloveniji in ga navdušiti za ukrepe za obvladovanje absentizma in fluktuacije glede na kohorte.

Splošni ukrepi za obvladovanje absentizma so: uvedba promocije zdravja pri delu, svetovanje glede zdravega prehranjevanja, spodbujanje zdravega načina življenja, vpelje se lahko redne zdravniške preglede in kontrolo bolniške odsotnosti, izplačane nagrade se lahko veže na prisotnost na delu, zaposlenim se pokaže, kakšno vedenje je v organizaciji sprejemljivo in zaželeno, predvsem pa morajo biti nadrejeni zgled zaposlenim.

Ugotovljeno je bilo, da morajo zaposleni vedeti, kdo koga nadomešča in kdo se lahko na koga zanaša v primeru odsotnosti. Ko organizacija zazna, da se stopnja absentizma povečuje, mora takoj ukrepati, da razišče, kaj gre narobe oziroma kakšno je dejansko stanje zadovoljstva v podjetju.

Pripadniki različnih kohort se v povezavi s fluktuacijo obnašajo različno. Za kohorto otrok blaginje svetujemo ponovno pravilno ovrednotenje delovnih mest in dela, ki ga zaposleni opravljajo, potrebna je modernizacija pogojev dela in spodbuda k pristnim odnosom in pogojem. Pri motiviranju kohorte X so bistveni odnosi med zaposlenimi, pravično je treba ovrednotiti osebni dohodek in nagrade vezati na prisotnost na delu. Za kohorto Y enako svetujemo veliko komuniciranja in sprotnega reševanja medsebojnih konfliktov, rada ima, da lahko sama izbira proste dni, pomembni so tudi varnost pri delu, delovni pogoji in dohodek. Na podlagi ugotovitev menimo, da je dovezetnost za ukrepe delodajalca različna, nekateri so dovezetni za vse ukrepe, drugih pa noben ukrep ne gane. Za spremljanje fluktuacije morajo pristojni v organizaciji z vsakim odhajajočim zaposlenim opraviti odhodni intervju, da pravočasno zaznajo morebitne težave.

Omejitve raziskave so se pokazale pri pridobivanju podatkov o kohorti Z in kohorti veteranov. Kohorta Z še ni najbolj verodostojen partner za primerjanje z drugimi kohortami, kohorta veteranov pa ima omejeno dostopnost računalnika oziroma interneta.

Priporočila za nadaljnje raziskave temeljijo na organizacijski ravni. Da bi lahko podali konkretne zaključke glede odnosa kohort do absentizma in fluktuacije, bi morali opraviti



raziskavo na večjem vzorcu, lahko bi izvedli raziskavo na nacionalni ravni, med organizacijami znotraj regije. Lahko bi anketirance razdelili tudi po starosti znotraj kohorte in ugotovili, ali v okviru posamezne kohorte obstajajo statistično značilna odstopanja. Menimo, da bi bilo zanimivo proučiti absentizem in fluktuacijo tudi v povezavi s stopnjo izobrazbe kohort, predvsem, ali so bolj izobraženi zaposleni manj odsotni in iz kakšnih razlogov.

Menimo, da bi bili z uvedbo naštetih ukrepov zaposleni pri delu bolj motivirani in zadovoljni ter da bi bili tako manj odsotni, kar bi organizacijam prineslo konkurenčno prednost. Zavedati se moramo, da prihaja čas, ko bo moralo dvakrat manj ljudi narediti trikrat več za enako plačilo, zaposleni bodo morali biti visoko motivirani in zadovoljni, da bodo lahko opravili svoje delo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Absentizem. (b. l.) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 29. maja 2016 na spletni strani [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=%20absentizem&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=%20absentizem&hs=1)
2. Anderlič, J. (2009). *Generaciji X in Y v organizacijah* (diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Arnett, J.J. (2010). Oh, Grow Up! Generational Grumbling and the New Life Stage of Emerging Adulthood – Commentary on Trzesniewski & Donnellan. *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 89–92.
4. Batič, M. (2002). *Priročnik za zdravo in varno delo*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
5. Becton, J. B., Walker, H. J. & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175–189.
6. Bernik, M., Florjančič, J. & Rajkovič, V. (2003). Analiza vzrokov absentizma s pomočjo orodij za izkopavanje podatkov. *Zbornik 22. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved Portorož* (str. 59–63). Kranj: Moderna organizacija.
7. Bilban, M. (1999). *Medicina dela*. Ljubljana: Zavod za varstvo pri delu.
8. Bilban, M. (2009). *Delo, delovno okolje in zdravstveni absentizem*. Ljubljana: Zavod za varnost pri delu.
9. Bilban, M. (2012). *Promocija zdravja v delovnem okolju kot obveznost delodajalca*. Ljubljana: Zavod za varstvo pri delu.
10. Bolčina, K. (2010). Primeri dobre prakse obvladovanja absentizma v zgodovini in svetu. *Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij* (str. 21–33). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, varovanje zdravja Republike Slovenije.
11. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Briner, R. B. (1996). Absence from work. *ABC of Work Related Disorders*, 313, 874–877.
13. Burnes, B. & Pope, R. (2007). Negative Behaviours in the Workplace: A Study of two Primary Care Trusts in the NHS. *International Journal of Public Sector Management*, 20(4), 285–303.
14. Carlson, K. S. & Gjerde, P. F. (2009). Preschool personality antecedents of narcissism in adolescence and emerging adulthood: A 20-year longitudinal study. *Journal of Research in Personality*, 43, 570–578.
15. Cavalli, A. (2004). Generations and Value Orientations. *Socio Compass* 51(2), 155–168. Najdeno 30. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://scp.sagepub.com/content/51/2/155.abstract>
16. Chadwick-Jones, J. K., Nicholson, N. & Brown, C. (1982). *Social psychology of absenteeism*. New York: Praeger.

17. Dakić, L. (2016, 4. april). Prihaja še bolj samozavestna in podjetniška generacija Z. *Finance*, str. 14.
18. Delfar, N., Nadrag, P., Kofol, B. T & Omerzu, M. (2009). *Spremljanje zdravja v gospodarski krizi na primeru bolniške odsotnosti*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
19. Dular, P. & Markič, M. (2012). Vplivi neželenih vedenj v organizaciji na absentizem. *Organizacija*, 2(45), 79–89.
20. Erjavšek, B. (2005). Generacije pri delu – Vodenje Veteranov, Bumarjev, Xerjev in Yarjev. *Revija Kadri*, 11(14), 58–59.
21. Eurofound. (2012). *Health and well-being at work: A report based on the fifth European Working Conditions Survey*. Najdeno 15. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2013/working-conditions/health-and-well-being-at-work>
22. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2010). *Promocija zdravja na delovnem mestu za delavce*. Najdeno 30. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/factsheets/94>
23. Evropska agencija za varnosti in zdravje pri delu. (2016). *Zdravo delovno okolje*. Najdeno 31. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.healthy-workplaces.eu/sl/videos>
24. Florjančič, J., Ferjan, M. & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija, 143–155.
25. Florjančič, J. & Možina, S. (1987). *Planiranje, spremljanje in prestrukturiranje kadrov v organizacijah združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija.
26. Florjančič, J., Vukovič, G. & Ferjan, M. in skupina avtorjev. (2002). *Planiranje in razvoj kadrov, praktikum*. Kranj: Moderna organizacija.
27. Fluktuacija. (b. l.) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 29. maja 2016 na spletni strani <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D15785>
28. Franca, V. & Lobnikar, B. (2008) Nagrajevanje delovne uspešnosti kot način za zmanjševanje absentizma in fluktuacije. *Human Resource Management Magazine*, 6(24), 49–50.
29. Frooman, J., Mendelson, M. B. & Murphy, J. K. (2012). Transformational and passive avoidant leadership as determinants of absenteeism. *Leadership & Development Journal*, 33(5), 447–463.
30. George, M. J. & Jones, R. G. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Addison: Wesley Publishing Company.
31. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39, 98–103.
32. Goetzl, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S. & Lynch, W. (2004). Health absence, disability and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting US employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46, 398–412.

33. Goodman, P. S. & Atkin, R.S. (1984). Effects of absenteeism on individuals and organization. *Tepper School of Business*, 848.
34. Gorenak, V. & Željko, B. J. (2008). The Job Satisfaction of Detectives Investigating Economic Crime in the Police Directorates of Ljubljana-Maribor and Some Reasons for their Fluctuation. Kranj: *Organizacija*, 41(1), 14–21.
35. Goričar, J. (1980). *Temelji obče sociologije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
36. Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. (2012). *Absentizem – preprečevanje, obvladovanje in zmanjševanje, priročnik s primeri dobrih praks*. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.gzdbk.si/media/pdf/PRIROCNIK\\_POZA\\_20121010.pdf](http://www.gzdbk.si/media/pdf/PRIROCNIK_POZA_20121010.pdf)
37. Gregson, O. & Looker, T. (1993). *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
38. Hankin, H. (2005). *The New Workforce: Five Sweeping Trends That Will Shape Your Company's Future*. New York: American Management Association.
39. Harrison, D. A., & Martocchio, J. J. (1998). Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 305–350.
40. Hellgren, J., Cervin, A., Nordling, S., Bergman, A. & Cardell, L. O. (2010). Allergic rhinitis and the common cold – high cost to society. *Allergy* 65(6), 776–783.
41. Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana d.o.o. (2012). *Stres ter z njim povezani pojavi: absentizem, prezentizem, fluktuacija, izgorevanje ter usklajevanje poklicnega in družinskega življenja: publikacija za managerje, sindikalne zaupnike in zaposlene*. Ljubljana: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije .
42. Jerovšek, J. (1982). *Mobilnost kadrov in gospodarstvo*. Ljubljana: Univerzum.
43. Johns, G. (1987). The Great Escape. *Psychology Today*, 21(10), 30–31.
44. Johns, G. (2003). How methodological diversity has improved our understanding of absenteeism from work. *Human Resource Management Review*, 13, 157–184.
45. Jurkiewicz, C. E., & Brown, R.G. (1998). GenXers vs. boomers vs. matures: Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18, 18–37.
46. Jurman B. (1981). *Človek in delo: Psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
47. Kaivanto, K. (1997). An alternative model of pro-cyclical absenteeism. *Economics Letters*, 54(1), 29–34.
48. Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa. (b.l.). *Čili za delo*. Najdeno 1. septembra 2016 na spletnem naslovu [http://www.cilizadelo.si/e\\_files/content/Cili\\_za\\_delo\\_revija\\_september\\_2010.pdf](http://www.cilizadelo.si/e_files/content/Cili_za_delo_revija_september_2010.pdf)
49. Klun, M. (2012). *Ekonomski vidiki absentizma in fluktuacije*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.szs-alternativa.si/files/Projekt%20INODEL/Maja%20Klun%20clanek%20ekonomski%20vidik%20absentizma.pdf>
50. Kozjek, J. (2010). Zdravo delo in življenje: projekt »Izboljšajmo način življenja in ostanimo zdravi«, »Skrbim za svoje zdravje«. *Zdravstveni absentizem v Sloveniji:*

- zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij (76–79). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
51. Kožar, A. (1995). *Obvladajmo bolniško. Kako jo zmanjšamo in s tem prihranimo*. Domžale: Lunik.
  52. Kopperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager, 19*, 65–76.
  53. Leskovic, L. (2006). Absentizem. *Zbornik predavanj 20. strokovno srečanje Lendava* (str. 64–76). Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije, Zveza društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Strokovna sekcija medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v socialnih zavodih.
  54. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
  55. MacGregor, J. N., Cunningham, J. B. & Caverley, N. (2008). Factors in absenteeism and presenteeism: life events and health events. *Management Research News, 31*(8), 607–615.
  56. Majdič, M. (2015). *Primerjava zadovoljstva, uspešnosti in motivacije slovenskih pripadnikov generacije Y na delovnih mestih v Sloveniji in tujini* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  57. Markočič Muženič, D. (2010). Program zmanjševanja bolniških odsotnosti v Luki Koper Inpo d.o.o. *Zdravstveni absentizem v Sloveniji: zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij* (str. 64–66). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
  58. Martocchio, J. J. & Jimeno, D. I. (2003). Employee absenteeism as an affective event. *Human Resource Management Review, 13*(2), 227–241.
  59. Meško Štok, Z. (2008). Menadžeri i stres menadžment. *Svet rada, 5*(3), 323–334.
  60. Meško, M., Videmšek, M., Štihec, J., Meško Štok, Z. & Karpljuk, D. (2010). Razlike med spoloma pri nekaterih simptomih stresa ter intenzivnost doživljanja stresnih simptomov. Univerza v Ljubljani, Slovenija. *Management, 5*(2), 149–161.
  61. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
  62. Mills, D. (1997). Workplace violence: Beyond the breaking point. *OH & S Canada, 13*(7), 38–50.
  63. Ministrstvo za zdravje. (2015). *Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu*. Najdeno 30. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno\\_zdravje\\_2015/promocija\\_zdravja\\_na\\_del\\_mestu/Smernice\\_promocija\\_zdravja\\_na\\_delovnem\\_mestu-marec\\_2015.pdf](http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno_zdravje_2015/promocija_zdravja_na_del_mestu/Smernice_promocija_zdravja_na_delovnem_mestu-marec_2015.pdf)
  64. Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review, 22*(1), 226–256.
  65. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002a). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

66. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002b). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
67. Nacionalni inštitut za javno zdravje. (b. l.). *Kazalnik bolniškega staleža za leto 2015*. Najdeno 6. junij 2016 na spletnem naslovu [https://podatki.nijz.si/pxweb/sl/NIJZ%20podatkovni%20portal/NIJZ%20podatkovni%20portal\\_\\_3%20Zdravstveno%20stanje%20prebivalstva\\_\\_3f%20Bolni%C5%A1ki%20Ostale%C5%BE/BS\\_TB1.px/table/tableViewLayout2/?rxid=7b0ca541-1ac8-4fc9-b2e1-64fe72283474](https://podatki.nijz.si/pxweb/sl/NIJZ%20podatkovni%20portal/NIJZ%20podatkovni%20portal__3%20Zdravstveno%20stanje%20prebivalstva__3f%20Bolni%C5%A1ki%20Ostale%C5%BE/BS_TB1.px/table/tableViewLayout2/?rxid=7b0ca541-1ac8-4fc9-b2e1-64fe72283474)
68. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM* 5(19), 30–34.
69. Ozkan, M. & Solmaz, B. (2015). The Changing Face Of The Employees – Generation Z And Their Perceptions Of Work: A Study Applied To University Students. *Procedia Economics and Finance*, 26(2015), 476–483.
70. Pegan, V. (2003). Absentizem, bolniška odsotnost v družbi Krka zdravilišče, d.o.o. *Zbornik 22. Mednarodne znanstvene konference* (str. 991–997).
71. Penger, S. (2006). *Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
72. Perčič, P. (2011). Problematika odsotnosti z dela in primeri dobre prakse absentizma. *Zbornik 8. Festival raziskovanja ekonomije in management Koper – Celje – Škofja Loka* (str. 97–105). Najdeno 30. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/en/zalozba/ISBN/978-961-266-123-6/prispevki/009.pdf>
73. Podnar, K. (2008, 18. julij). Mlajši ne zaupajo starejšim in starejši ne zaupajo mlajšim. *Dnevnik*. Najdeno 6. junij 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042279258>
74. Rjavec, M. (2010). Zdravstveni absentizem – izziv tudi za delodajalca. *Zdravstveni absentizem v Sloveniji: zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij* (str. 68–75). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
75. Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
76. Rožič, L. (2013). Nagrajevanje pri delu in bolniška odsotnost. *Sindikata delavcev trgovine Slovenije*. Najdeno 30. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.tzslo.si/pic/pdf/projekti/Ladi%20Rozic%20%20nagrajevanje%20pri%20delu%20in%20bolniska%20odsotnost.pdf>
77. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Rhenen, W. V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
78. Selič, P. (1999). *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
79. Skupina IRI Ljubljana. (b.l.). *Fluktuacija: Ko zaposleni odhajajo*. Najdeno 30. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/73-fluktuacija-ko-zaposleni-odhajajo>

80. Skupina IRI Ljubljana. (b.l.). *Recept za zmanjševanje absentizma – vlaganje v zdravje zaposlenih*. Najdeno 6. junij 2016 na spletnem naslovu <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/44-recept-za-zmanjevanje-absentizma-vlaganje-v-zdravje-zaposlenih>
81. Stare, J. (2012). Delovno zadovoljstvo zaposlenih: Delovno okolje kot vir delovnega zadovoljstva zaposlenih. *Ekonomski demokracija*, 4, 14–15. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo. Najdeno 30. avgusta 2016 na spletnem naslovu [https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiZw7fTmuDPAhUDVxoKHUQGB74QFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.delavska-participacija.com%2Fpriloge%2FID120414.doc&usg=AFQjCNFiZhZyLJh9\\_HBqLdrS1B2rcAn4jg&sig2=izAF-gS0\\_HuQzK0UiQKf6g](https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiZw7fTmuDPAhUDVxoKHUQGB74QFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.delavska-participacija.com%2Fpriloge%2FID120414.doc&usg=AFQjCNFiZhZyLJh9_HBqLdrS1B2rcAn4jg&sig2=izAF-gS0_HuQzK0UiQKf6g)
82. Stare, J. (b.l.). *Fluktuacija zaposlenih*. Najdeno 6. junij 2016 na spletnem naslovu <http://www.szs-alternativa.si/files/Projekt%20INODEL/Dr%20Janez%20Stare%20clanek%20fluktuacija.pdf>
83. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Strukturni podatki delovno aktivnega prebivalstva, Slovenija, 31.12.2015*. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5950&idp=3&headerbar=2>
84. Statistični urad Republike Slovenije. (2016a). *Povprečna starost prebivalstva, Slovenija, 1.1.2016*. Najdeno 29. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=104&headerbar=15>
85. Statistični urad Republike Slovenije. (2016b). *Prebivalstvena piramida Slovenija 2016*. Najdeno 30. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/PopPiramida/Piramida2.asp>
86. Steel, R. P. (2003). Methodological and operational issues in the construction of absence variables. *Human Resource Management review*, 13(2), 243–251.
87. Stojilkovič, S. (2012). *Kadrovska fluktuacija ali ko zaposleni odhajajo iz podjetja*. Najdeno 30. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://bankazapodjetnike.si/novice/kadrovska-fluktuacija-ali-ko-zaposleni-odhajajo-iz-podjetja/>
88. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
89. Šprah, L. & Dolenc, B. (2014). Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja OPSA. *Založba ZRC, ZRC SAZU*. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu <https://books.google.si/books?id=nDVxBgAAQBAJ&pg=PA8&lpg=PA8&dq=kaj+je+absentizem+in+zakaj+ga+obvladovati&source=bl&ots=bgljAc8T9i&sig=HMFzujmWfZ9yQc3CWzvNw79A9kU&hl=sl&sa=X&ved=0ahUKEwjVh83FsIzNAhUG1BoKHW9pDC4Q6AEILTAD#v=onepage&q=kaj%20je%20absentizem%20in%20zakaj%20ga%20obvladovati&f=false>

90. Trzesniewski, K. H. & Donnellan, M. B. (2010). Rethinking "Generation Me": a study of cohort effects from 1976–2006. *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 58–75.
91. Ybema, J. F., Smulders, P. G. W. & Bongers, P. M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 19(1), 103–124.
92. Zajec, D. (2016, 26. april). Zdravilo za absentizem. *Delo*. Najdeno 1. junij 2016 na spletnem naslovu <https://www.sta.si/934414/delo-zdravilo-za-absentizem-26-4>
93. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 21/2013.
94. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih, *Uradni list RS* št. 26/2014.
95. Zakon o varnosti in zdravju pri delu. *Uradni list RS* št. 43/2011.
96. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. *Uradni list RS* št. 72/2006, 91/2007, 76/2008, 87/2011, 91/2013 ZZVZZ-M.
97. Zakrajšek, T. (2014). *Generacijske razlike na delovnem mestu – izzivi za vodilno osebje*. Najdeno 1. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://psihologijadela.com/2014/10/20/generacijske-razlike-na-delovnem-mestu-izziv-za-vodilno-osebje/>
98. Zeffane, R. M. (1994). Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach. *International Journal of Manpower*, 15(9), 22–37.
99. Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. New York: AMACOM.
100. Žagar, L. (2009, 4. februar). Intervju: Kako obvladovati razlike med pripadniki generacij X in Y. *Akademija Finance*. Najdeno 15. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://akademija.finance.si/236618>
101. Žnidaršič, J. (2008). *Management starosti: organizacijski model aktivnega staranja* (doktorska dizertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik .....	1
Priloga 2: Analiza strukture vzorca ankete.....	6
Priloga 3: Vedenje anketirancev do absentizma – povprečje ocen .....	8
Priloga 4: Vedenje anketirancev do fluktuacije – povprečje ocen .....	9
Priloga 5: Delno strukturiran intervju.....	10
Priloga 6: Prepis intervjujev .....	11
Priloga 7: Zgoščeni rezultati kvalitativne raziskave.....	19
Priloga 8: Povprečje ocen in standardni odklon vedenja kohort – tabelarični prikaz .....	20
Priloga 9: Povprečje ocen in standardni odklon vedenja kohort, ko gre za absentizem: .....	
slikovni prikaz .....	24
Priloga 10: Povprečje ocen in standardni odklon vedenja kohort, ko gre za fluktuacijo: .....	
slikovni prikaz .....	25
Priloga 11: Raziskovalno vprašanje 1 .....	27
Priloga 12: Raziskovalno vprašanje 2 .....	28



## PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

Sem Mateja Ahlin Račnik, dipl. ekon. in študentka podiplomskega študijskega programa smer Management na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za magistrsko delo sem se odločila preveriti in analizirati različno vedenje kohort do problematike absentizma in fluktuacije. Namen vprašalnika je preučiti razlike v vedenju med kohortami in kako postopati, da bi zmanjšali absentizem in fluktuacijo. Glede na navedeno vas prosim, če si lahko vzamete nekaj časa in odgovorite na vprašanja iskreno in dosledno, saj potrebujem vaše iskreno mnenje. Anketa je popolnoma anonimna in bo uporabljena izključno v raziskovalnem delu magistrske naloge.

V zvezi z navedenim, vas prosim, da anketo posredujete svojim znancem, prijateljem, sodelavcem itd.

Vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Ovrednotite naslednje trditve povezane z odsotnostjo z dela in fluktuacijo:

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
<b>ABSENTIZEM</b>					
V zadnjem letu sem koristil bolniški stalež zaradi bolezni, poškodbe ali nege družinskega člana (otrok, starostnik).	1	2	3	4	5
V mišicah in sklepih čutim bolečino, počutim se slabo, vendar zaradi strahu pred izgubo zaposlitve ne odidem z dela.	1	2	3	4	5
Menim, da glavobol, prehlad ali slabo počutje niso upravičeni razlogi za koriščenje bolniškega staleža.	1	2	3	4	5
Bolniški stalež koristim tudi, ko postane moje življenje preveč stresno.	1	2	3	4	5
V zadnjem letu sem bolniški stalež koristil zaradi izgorelosti.	1	2	3	4	5
Bolniška odsotnost je v organizaciji kontrolirana.	1	2	3	4	5
Menim, da je v podjetju delovno okolje ustrezno (ne zebe me in mi ni prevroče).	1	2	3	4	5
Prevoz na delo mi ne vzame veliko časa, saj sta zaposlitev in prebivališče v isti regiji.	1	2	3	4	5
Moj delodajalec velja za uglednega, sem pripaden organizaciji, v kateri sem zaposlen.	1	2	3	4	5
Opravljam dodatna dela zunaj delovnega mesta (delo na kmetiji, popoldanska obrt, delo v društvu ...).	1	2	3	4	5
Primanjkuje mi motivacije za delo (tudi delavnik je predolg in fizično prenaporen), zato sem pogosto odsoten z dela.	1	2	3	4	5
Delodajalec mi dopušča možnost, da izkoristim dopust, kadar želim.	1	2	3	4	5
Med moje delovne naloge sodi delo s strankami (ki so čustveno obremenjujoče in negativno nastrojene ...).	1	2	3	4	5
S svojo zaposlitvijo sem zadovoljen, nadrejeni primerno spodbujajo moje delo, samoiniciativnost in trud (primerno delovno okolje, odnosi ...).	1	2	3	4	5
Imam zdrav življenjski slog, vsaj 3 x tedensko se ukvarjam s športom (tek, kolesarjenje, fitness, sprehod) in se zdravo prehranjujem.	1	2	3	4	5
Zaradi študijskih obveznosti sem večkrat odsoten.	1	2	3	4	5
Menim, da je moja zaposlitev varna oziroma zagotovljena.	1	2	3	4	5
Večkrat zamudim na delo (oziroma odidem z dela prej).	1	2	3	4	5

Na delovno mesto sem že prišel vinjen (alkohol, droge ...).	1	2	3	4	5
Za vse delovne naloge, ki jih moram opraviti, je dan prekratek (nedoseganje rezultatov dela).	1	2	3	4	5
S svojim zdravstvenim stanjem in počutjem sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
Zaradi kulturnih, verskih in drugih dejavnosti sem večkrat odsoten z dela.	1	2	3	4	5
Če bi bil prvi dan (ali dva) bolniškega dopusta neplačan, bi zato kljub bolezni prišel na delo.	1	2	3	4	5
Menim, da delodajalec nadurno delo (oz. delo nad doseženo normo) ustrezno nagradi, in sicer v sorazmerju s prisotnostjo pri delu.	1	2	3	4	5
Višina bolniškega nadomestila je razlog, da kljub bolezni ne odidem na bolniško.	1	2	3	4	5
Lažje opravljam delo, ker nam delodajalec omogoča redne krajše odmore med delom.	1	2	3	4	5
Ko gre kdo od sodelavcev na bolniški dopust, prihaja do slabe volje med sodelavci (večkrat me delo počaka).	1	2	3	4	5
Podjetje spodbuja zdravje in dobro počutje zaposlenih (brezplačne fitnes karte, vstopnice za predstave, tečaj teka, joge, predavanja o zdravem načinu življenja, tečaj tehnik sproščanja, brezplačno letno cepljenje proti gripi ...).	1	2	3	4	5
Delodajalec skrbi za zdravo prehrano (nudi tudi brezplačne »zdrave« prigrizke (sadje)) in redne kontrole zdravstvenega stanja.	1	2	3	4	5
<b>FLUKTUACIJA</b>					
Materinstvo oziroma želja po materinstvu je bila razlog za zamenjavo zaposlitve.	1	2	3	4	5
Menim, da je treba v življenju zamenjati najmanj tri zaposlitve.	1	2	3	4	5
Zaradi selitve/varstva otrok (vrtec) sem že zamenjal zaposlitev.	1	2	3	4	5
V podjetju, v katerem sem zaposlen, prihaja do kraje kadrov (ali nepoštena konkurence) s strani drugih podjetij.	1	2	3	4	5
Zaradi prenehanja delovnega razmerja (tudi stečaja podjetja) sem že iskal novo zaposlitev.	1	2	3	4	5
Če bi imel možnost, bi takoj zamenjal zaposlitev.	1	2	3	4	5
V podjetju, kjer opravljam delo, začasno odpuščajo delavce in jih ponovno zaposlujejo (zakonodaja to dopušča, takšen odnos me bega).	1	2	3	4	5
Sistem napredovanja je takšen, da najboljši zasedejo najboljši položaj.	1	2	3	4	5
Med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna razmerja.	1	2	3	4	5
Menim, da imam na voljo vsa sredstva in opremo za delo, z nadrejenim se lahko kadarkoli pogovorim (konflikte rešujemo sproti).	1	2	3	4	5
Nadrejeni me ceni in potrebuje, za priznanje sem pripravljen žrtvovati svoj prosti čas.	1	2	3	4	5
Menim, da so sodelavci, ki so bolj obremenjeni z delom (zaradi pomanjkanja kadra), ustrezno stimulirani.	1	2	3	4	5
Menim, da se v naši organizaciji dober delovni izid hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
V podjetju se dobro počutim. Če bi se iz poslovnih razlogov znižala plača, ne bi zapustil organizacije.	1	2	3	4	5

Veseli me, da delodajalec dosledno skrbi za okolje in varnost pri delu (primerna oprema, energetska varčnost)	1	2	3	4	5
Delovni čas mi odgovarja, na voljo imam dovolj prostega časa.	1	2	3	4	5
Veseli sem, da mi podjetje nudi obliko in želen obseg izobraževanja.	1	2	3	4	5
O delu, ki ga moram opraviti, dobivam nejasne, pomanjkljive ali nasprotujoči si informacije ter navodila.	1	2	3	4	5
Nadrejeni od mene zahteva delo, ki ne sodi v moje delovne obveznosti (moje delo je pretirano nadzorovano).	1	2	3	4	5
Rad prihajam v službo (imam zaposlitev, možnost napredovanja in razvoja kariere).	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu sem tarča verbalnega in/ali telesnega nasilja.	1	2	3	4	5
Svojega dela se nikoli ne naveličam.	1	2	3	4	5
Vodstveni delavci so pomanjkljivo usposobljeni za vodenje.	1	2	3	4	5
Težko sprejemam novosti, sem konservativen, cenim red in disciplino pri delu.	1	2	3	4	5
Pri delu me moti površnost sodelavcev, sem odgovorna oseba.	1	2	3	4	5
Rezultati in cilji so mi pri delu izredno pomembni. Delo mi mora predstavljati izziv, vajen sem hitrega tempa.	1	2	3	4	5
Veselim se timskega dela, sem optimističen in me veseli, če se v timu upošteva tudi moje mnenje.	1	2	3	4	5
Izogibam se konfliktom, usmerjen sem k nenehni osebni rasti.	1	2	3	4	5
Veselim se dela v sodobno opremljenem prostoru s kreativnimi ljudmi.	1	2	3	4	5
V organizaciji mi nov način dela ni všeč, zato to povem ob prvi priložnosti.	1	2	3	4	5
Odraščal sem ob računalniku in digitalnih medijih, informacije znam najti in jih uporabiti.	1	2	3	4	5
Vedno iščem ravnovesje med delom in družino.	1	2	3	4	5
Menim, da mora zaposleni na začetku delovne kariere pričeti delo na nižjem delovnem mestu, si pridobiti izkušnje in trdo delati za napredovanje.	1	2	3	4	5
Na splošno sem zadovoljen z naravo dela, delovnim okoljem, načinom organizacije dela. Podjetje je usmerjeno v prihodnost, produkti so konkurenčni. Rad sem del organizacije.	1	2	3	4	5
Med delovnim časom koristim službeni internet in opravljam zasebne zadeve.	1	2	3	4	5
Za zadovoljevanje svojih potreb zaslužim dovolj (prejemam dovolj velik osebni dohodek).	1	2	3	4	5
Nikomur ne morem zaupati svojih težav (podjetje ne krepi zaupanja med zaposlenimi).	1	2	3	4	5
Sodelavci pomembne informacije v zvezi s procesom dela zadržijo zase (širijo laži in žaljive zgodbe), zato prihaja do konfliktov.	1	2	3	4	5
Pri delu srečujem različne generacije, do starejših se vedem spoštljivo.	1	2	3	4	5
V podjetju, v katerem sem zaposlen, sem pri delu že naletel na konflikt s pripadnikom druge generacije.	1	2	3	4	5

Cenim delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu sem izpostavljen jezi in besu nadrejenega, naveličan sem takšnega odnosa.	1	2	3	4	5
Medsebojni odnosi s sodelavci različnih generacij so dobri, družimo se tudi izven službe.	1	2	3	4	5

Ovrednotite naslednje trditve (kaj vam je pri zaposlitvi pomembno):

	Zelo nepomembno	Nepomembno	Niti pomembno, niti nepomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Osebni dohodek	1	2	3	4	5
Delovni čas (tudi skrajšan)	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Napredovanje	1	2	3	4	5
Izobraževanje	1	2	3	4	5
Varnost pri delu	1	2	3	4	5
Število dni dopusta	1	2	3	4	5
Pohvale nadrejenih	1	2	3	4	5
Denarne nagrade	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5

Na delovnem mestu najpogosteje komuniciram preko:

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
E-virtualne komunikacije – kratka sporočila (Messenger, Facebook, Viber ...)	1	2	3	4	5
Mobilne in stacionarne telefonije (telefon, faks)	1	2	3	4	5
E-pošte (elektronska pošta)	1	2	3	4	5
Pisne komunikacije (vse si beležim v rokovnik)	1	2	3	4	5
Najraje komuniciram v živo (poslovno kosilo)	1	2	3	4	5

Spol:

- ženski
- moški

Število otrok:

- nimam otrok
- 1
- 2
- 3
- 4 ali več

Pripadam generacij:

- Generaciji veteranov; rojeni od leta 1922 do vključno 1944,
- Baby Boom generaciji oziroma generaciji otrok blagostanja; rojeni od leta 1945 do vključno 1964,
- Generaciji X; rojeni od leta 1965 do vključno 1979,
- Generaciji Y; rojeni od leta 1980 do vključno 2000,
- Generaciji Z; rojeni po letu 2000.

Število let delovne dobe:

- manj kot 5 let,
- od 5 do vključno 10 let,
- od 11 do vključno 16 let,
- od 17 do vključno 22 let,
- od 23 do vključno 28 let,
- od 29 do vključno 34 let,
- 35 let in več.

Zaključena stopnja izobrazbe:

- (Ne)dokončana osnovna šola
- Nižja, srednja ali poklicna šola
- Višja/visokošolska izobrazba
- Univerzitetna izobrazba
- Magisterij
- Doktorat

Koliko dni ste bili v zadnjem letu v bolniškem staležu?

- 0 dni
- Od 1 do vključno 7 dni
- Od 8 do vključno 14 dni
- Od 15 do vključno 30 dni
- Več kot 1 mesec

Oblika zaposlitve:

- Zaposlen za določen čas
- Zaposlen za nedoločen čas
- Samozaposlen
- Brezposeln
- Upokojenec
- Študent

Koliko zaposlitev ste do sedaj zamenjali?

- To je moja prva zaposlitev
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ali več

Stan:

- samski/-a
- poročen/-na
- izvenzakonska skupnost

Na delovnem mestu sem (največ dva možna odgovora):



- Impulziven, aktiven, razburjen, spremenljiv
  - družaben, odprt, zgovoren, lahkoten, živahen, brezskrben, voditeljski
  - skrben, preudaren, zbran, zanesljiv, ravnodušen
- zadržan, miren, plah, pesimističen, nedružaben

## PRILOGA 2: Analiza strukture vzorca ankete

Spol	Otroci blaginje				Kohorta X				Kohorta Y			
	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>
ženske	48	48	92	92	34	34	83	83	59	59	89	89
moški	4	52	8	100	7	41	17	100	7	66	11	100
	52		100		41		100		66		100	

Stopnja izobrazbe	Otroci blaginje				Kohorta X				Kohorta Y			
	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>
(Ne)dokončana osnovna šola	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nižja, srednja ali poklicna šola	11	11	21	21	7	7	17	17	12	12	18	18
Višja/visokošolska izobrazba	37	48	71	92	24	31	59	76	29	41	44	62
Univerzitetni študij	4	52	8	100	7	38	17	93	22	63	33	95
Magisterij	0		0		3	41	7	100	3	66	5	100
Doktorat	0		0		0		0		0		0	
	52		100		41		100		66		100	

Oblika zaposlitve	Otroci blaginje				Kohorta X				Kohorta Y			
	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>
Zaposlen za določen čas	5	5	10	10	3	3	7	7	13	13	20	20
Zaposlen za nedoločen čas	44	49	85	94	34	37	83	90	47	60	71	91
Samozaposlen	3	52	6	100	4	41	10	100	1	61	2	92
Brezposeln	0		0		0		0		2	63	3	95
Študent	0		0		0		0		3	66	5	100
Upokojenec	0		0		0		0		0		0	
	52		100		41		100		66		100	

Stan	Otroci blaginje				Kohorta X				Kohorta Y			
	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>
samski	2	2	4	4	9	9	22	22	13	13	20	20
poročen	43	45	83	87	25	34	61	83	27	40	41	61
izvenzakonska skupnost	7	52	13	100	7	41	17	100	26	66	39	100
	52		100		41		100		66		100	

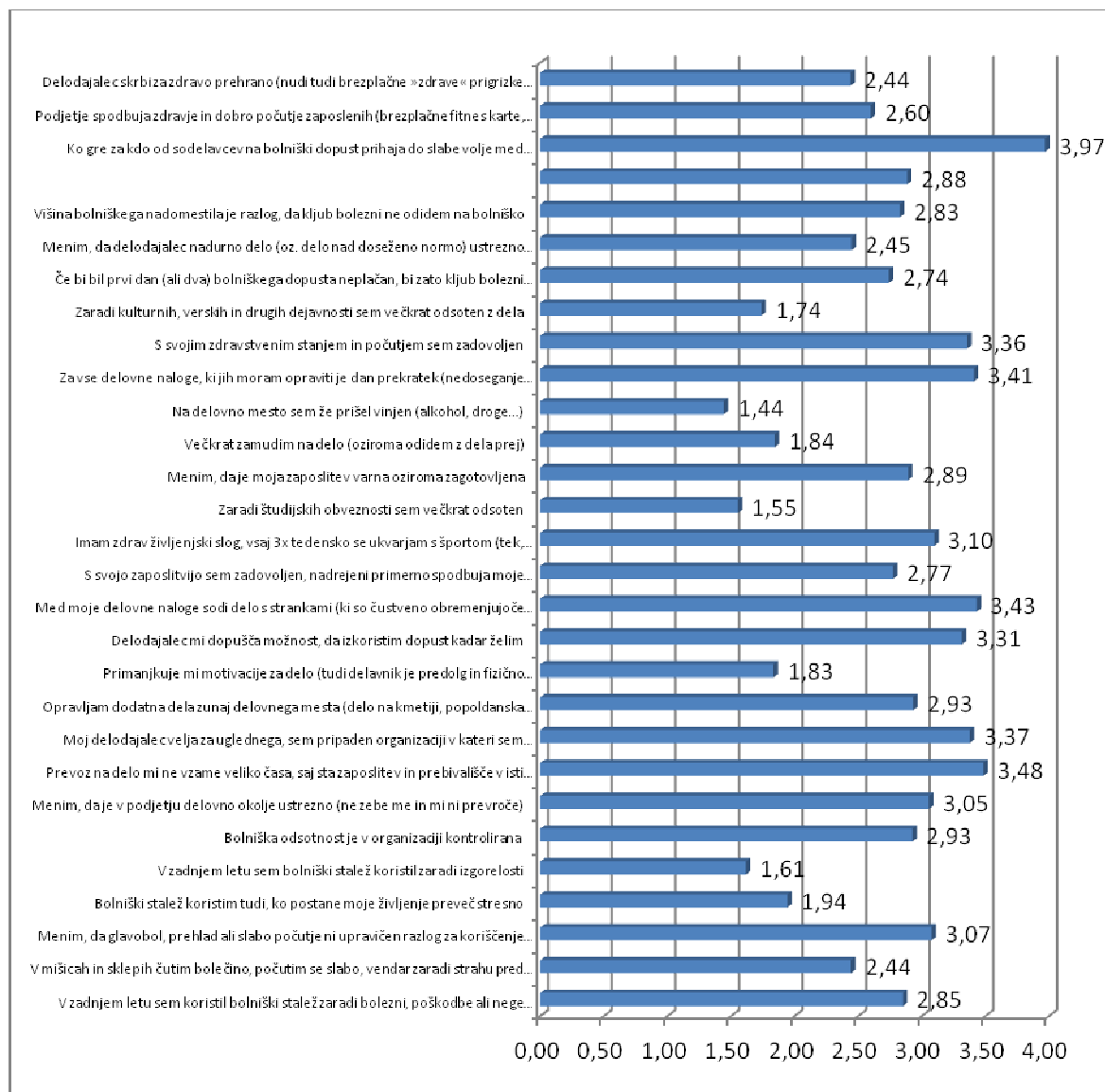
Število otrok	Otroci blaginje				Kohorta X				Kohorta Y			
	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>
nimam otrok	1	1	2	2	8	8	20	20	23	23	35	35
1	41	42	79	81	10	18	24	44	18	41	27	62
2	10	52	19	100	17	35	41	85	21	62	32	94
3	0		0		4	39	10	95	2	64	3	97
4 ali več	0		0		2	41	5	100	2	66	3	100
	52		100		41		100		66		100	

Delovna doba	Otroci blaginje				Kohorta X				Kohorta Y			
	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>
manj kot 5 let	1	1	2	2	0	0	0	0	28	28	42	42
od 5 do vključno 10 let	0	1	0	2	5	5	12	12	29	57	44	86
od 11 do vključno 16 let	0	1	0	2	13	18	32	44	7	64	11	97
od 17 do vključno 22 let	0	1	0	2	13	31	32	76	0	64	0	97
od 23 do vključno 28 let	28	29	54	56	7	38	17	93	2	66	3	100
od 29 do vključno 34 let	20	49	38	94	3	41	7	100	0		0	
35 let in več	3	52	6	100	0		0,0		0		0	
	52		100		41		100		66		100	

Bolniški stalež v zadnjem letu	Otroci blaginje				Kohorta X				Kohorta Y			
	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>
0 dni	6	6	12	12	22	22	54	54	29	29	44	44
od 1 do 7 dni	2	8	4	15	8	30	20	73	15	44	23	67
od 8 do 14 dni	23	31	44	60	7	37	17	90	10	54	15	82
od 15 do 30 dni	19	50	37	96	2	39	5	95	3	57	5	86
več kot 1 mesec	2	52	4	100	2	41	5	100	9	66	14	100
	52		100		41		100		66		100	

Število zamenjanih zaposlitev	Otroci blaginje				Kohorta X				Kohorta Y			
	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>	f <sub>k</sub>	F <sub>k</sub>	%f <sub>k</sub>	%F <sub>k</sub>
to je moja prva	2	2	4	4	10	10	24	24	34	34	52	52
1	0	2	0	4	9	19	22	46	7	41	11	62
2	18	20	35	38	6	25	15	61	14	55	21	83
3	30	50	58	96	10	35	24	85	8	63	12	95
4	1	51	2	98	6	41	15	100	1	64	2	97
5 ali več	1	52	2	100	0				2	66	3	100
	52		100		41		100		66		100	

### PRILOGA 3: Vedenje anketirancev do absentizma – povprečje ocen



## PRILOGA 4: Vedenje anketirancev do fluktuacije – povprečje ocen



## **PRILOGA 5: Delno strukturiran intervju**

Starost:

Spol:

Stopnja izobrazbe:

Oblika zaposlitve:

Stan:

Število otrok:

Delovna doba:

1. Kaj menite glede odsotnosti z dela oziroma absentizma (tudi izostanki v šoli)? Koliko dni ste bili v zadnjem letu odsotni in razlog?
2. Kakšen je vaš odnos do zamenjave zaposlitve? Zakaj bi zamenjali zaposlitev (fluktuacija)? Koliko ste jih že zamenjali in zakaj?
3. Kaj vam pomeni zadovoljstvo pri delu?
4. Kaj menite o pripadnosti zaposlenih podjetju? Kako jo graditi?
5. Odnosi med zaposlenimi. Kako bi jih opredelili, prihaja med zaposlenimi do konfliktov in zakaj? Ali je v podjetju zaposlenih več generacij?
6. Ali ste zadovoljni s svojo plačo? Ali prejimate dovolj velik dohodek?
7. Kaj vas pri delu najbolj motivira?

## PRILOGA 6: Prepis intervjujev

### INTERVJU ŠT. 1

Starost: 16 let  
Spol: moški  
Stopnja izobrazbe: dijak, IV. stopnja šolanja  
Oblika zaposlitve: dijak, študentsko delo  
Stan: samski  
Število otrok: 0  
Delovna doba: 0 let (študentsko delo)

Kaj menite glede odsotnosti z dela oziroma absentizma (tudi izostanki v šoli)? Koliko dni ste bili v zadnjem letu odsotni in razlog?

Odsotnosti z dela še ne poznam, saj sem do sedaj opravljal kratkotrajna študentska dela. V šoli sem odsoten, ko zbolim, doma bi bil tudi, če bi se poškodoval, npr. pri praksi. Pozimi sem odsoten, ko grem smučat, med tednom je na smučiču manjša gneča in ugodnejše vozovnice. Če se ne počutim dobro, potem sem doma, starši me pri tem podpirajo. V zadnjem letu sem bil odsoten v šoli 10 dni.

Kakšen je vaš odnos do zamenjave zaposlitve? Zakaj bi zamenjali zaposlitev (fluktuacija)? Koliko ste jih že zamenjali in zakaj?

Sigurno bi hitro zamenjal zaposlitev, če bi imel možnost, v primeru da ne bi prejemal plače in na primer zaradi mobinga ali pa če ne bi mogel napredovati. Pa tudi če mi delo ne bi več predstavljalo izziva, stalno isto delo, stara oprema. Zaposlil se bom pri delodajalcu, kjer bom lahko napredoval, delal z novo tehnologijo in imel fleksibilen delavnik.

Kaj vam pomeni zadovoljstvo pri delu?

Če je delo dobro opravljeno in te nadrejeni za to pohvali oziroma nagradi, dobiš napredovanje, boljšo urno postavko, to mi predstavlja zadovoljstvo. Da se dobro počutiš, ko končaš delo.

Kaj menite o pripadnosti zaposlenih podjetju? Kako jo graditi?

Pripadnost podjetju mi pomeni, da si dalj časa zadovoljen s svojim delodajalcem in zaposlitvijo. Pripadnost si podjetje gradi dlje časa, delati mora dobro (dobra plača, služben avto, napredovanje, potovanja).

Odnosi med zaposlenimi. Kako bi jih opredelili, prihaja med zaposlenimi do konfliktov in zakaj? Ali je v podjetju zaposlenih več generacij?

V podjetju, kjer opravljam študentsko delo, je zaposlenih več generacij, med sodelavci prihaja do konfliktov, predvsem ker naloge niso pravično razdeljene. Za odnose med zaposlenimi je krivo podjetje samo, nekaterim je vseeno, kako se zaposleni razumejo.

Ali ste zadovoljni s svojo plačo? Ali prejimate dovolj velik dohodek?

Trenutno iščem tehnična in fizična dela z odličnim plačilom, zato sem zadovoljen s plačilom.

Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Najbolj me motivira, da lahko pri delu uporabljam svoj pametni telefon (sodobne naprave).

### INTERVJU ŠT. 2

Starost: 15 let  
Spol: ženski  
Stopnja izobrazbe: dijak, V. stopnja šolanja  
Oblika zaposlitve: dijak, študentsko delo  
Stan: samski  
Število otrok: 0  
Delovna doba: 0 let (študentsko delo)

Kaj menite glede odsotnosti z dela oziroma absentizma (tudi izostanki v šoli)? Koliko dni ste bili v zadnjem letu odsotni in razlog?

Menim, da so nekateri zaposleni odsotni z dela neupravičeno. Študentsko delo opravljam v družinskem podjetju. Nekaj zaposlenih je konstantno večkrat odsotnih, zaradi tega prihaja do slabe volje v celem podjetju. Ker opravljam študentsko delo po potrebi, nisem nikoli odsotna nenapovedano. V šoli sem odsotna, ko zbolim in če imam poškodbo, v zadnjem letu sem bila veliko odsotna zaradi operacije kolena, manjkala sem skoraj 1 mesec.

Kakšen je vaš odnos do zamenjave zaposlitve? Zakaj bi zamenjali zaposlitev (fluktuacija)? Koliko ste jih že zamenjali in zakaj?

Zaposlena še nisem bila. Zaposlitev bi zamenjala, če bi bilo vzdušje v podjetju slabo, če bi se morala daleč voziti na delo in mi delo ne bi bilo všeč.

Kaj vam pomeni zadovoljstvo pri delu?

Zadovoljstvo pri delu je, če rada prihajam na delo, če je delo takšno, da mi predstavlja izziv in moram sama poiskati rešitev, če so odnosi med zaposlenimi in poslovnimi partnerji dobri in če lahko komuniciram s tujimi partnerji.

Kaj menite o pripadnosti zaposlenih podjetju? Kako jo graditi?

Pripadnost daje podjetju konkurenčno prednost, saj pripadni zaposleni zmorejo več, so usmerjeni k dobičku. Razumem jo kot odnos do zaposlitve. Ali prideš ob povečanem obsegu dela v službo tudi ob prostih dnevih, ali pošlješ ponudbo tudi stranki, za katero veš, da morda ne boš izbran. Pripadnost se gradi postopoma. Lažje smo pripadni podjetju, ki posluje dobro in je ugledno. Naše podjetje gradi pripadnost tako, da načrtno spoznava svoje zaposlene in njihove težave ter jim v primeru težav hitro priskoči na pomoč, to se je izkazalo za najbolj učinkovit način, saj so nam zaposleni vedno na voljo.

Odnosi med zaposlenimi. Kako bi jih opredelili, prihaja med zaposlenimi do konfliktov in zakaj? Ali je v podjetju zaposlenih več generacij?

V podjetju je zaposlenih več generacij. Med zaposlenimi so odnosi dobri, do konfliktov prihaja, vendar jih sproti rešujemo.

Ali ste zadovoljni s svojo plačo? Ali prejimate dovolj velik dohodek?

S plačilom sem trenutno zadovoljna, saj to ni moj edini dohodek, opravljam le študentsko delo.

Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Pri delu me najbolj motivira delo s tuje govorečimi poslovnimi partnerji, saj se ob tem še izobražujem in udejstvovanje na sejmih.

### **INTERVJU ŠT. 3**

Starost: 15 let

Spol: ženski

Stopnja izobrazbe: dijak, V. stopnja šolanja

Oblika zaposlitve: dijak, študentsko delo

Stan: samski

Število otrok: 0

Delovna doba: 0 let (študentsko delo)

Kaj menite glede odsotnosti z dela oziroma absentizma (tudi izostanki v šoli)? Koliko dni ste bili v zadnjem letu odsotni in razlog?

Opravljam študentsko delo, nisem bila odsotna z dela. V šoli ne izostajam veliko od pouka, v zadnjem letu sem bila odsotna 7 dni, 2 dni zaradi bolezni in 5 dni zaradi plesnih priprav. V prostem času se ukvarjam s plesom.

Kakšen je vaš odnos do zamenjave zaposlitve? Zakaj bi zamenjali zaposlitev (fluktuacija)? Koliko ste jih že zamenjali in zakaj?

Nisem zamenjala zaposlitve. Študentsko delo sem opravljala samo v enem podjetju. Zaposlitev bi zamenjala, če bi bilo delo dolgočasno in bi bili sodelavci nesramni.

Kaj vam pomeni zadovoljstvo pri delu?

Zadovoljstvo pri delu je tisto, kar te pri delu osrečuje. Meni veliko pomeni, da čas pri delu teče hitro in da pri delu uporabljaš sodobno tehnologijo.

Kaj menite o pripadnosti zaposlenih podjetju? Kako jo graditi?

Mislím da pomeni pripadnost podjetju zvestoba podjetju. Podjetje jo gradi tako, da je pravično do zaposlenih na vseh področjih.

Odnosi med zaposlenimi. Kako bi jih opredelili, prihaja med zaposlenimi do konfliktov in zakaj? Ali je v podjetju zaposlenih več generacij?

Med generacijami v podjetju ne prihaja do večjih konfliktov, saj podjetje skrbi za odnose in spodbuja sodelovanje.

Ali ste zadovoljni s svojo plačo? Ali prejimate dovolj velik dohodek?

Plačilo za študentsko delo je primerno, sicer dela ne bi opravljala.

Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Pri delu me najbolj motivira fleksibilen delovni čas.

### **INTERVJU ŠT. 4**

Starost: 32 let

Spol: moški

Stopnja izobrazbe: IV. stopnja

Oblika zaposlitve: samozaposlen

Stan: izvenzakonska skupnost

Število otrok: 2

Delovna doba: 11 let

Kaj menite glede odsotnosti z dela oziroma absentizma (tudi izostanki v šoli)? Koliko dni ste bili v zadnjem letu odsotni in razlog?

Sem samostojni podjetnik in praktično ne poznam bolniške. Prost sem takrat, ko ni dela. Že zadnjih 5 let nisem bil v bolniškem staležu. Podjetniki si odsotnosti ne moremo privoščiti.

Kakšen je vaš odnos do zamenjave zaposlitve? Zakaj bi zamenjali zaposlitev (fluktuacija)? Koliko ste jih že zamenjali in zakaj?

Zaposlitev sem zamenjal, ker sem bil pri prejšnjem delodajalcu izkoriščen. Delal sem nadure, prejel pa minimalno plačilo. Ker nisem bil zadovoljen s takšnim načinom, sem se odločil, da postanem s. p. in si sam iščem delo.

Kaj vam pomeni zadovoljstvo pri delu?

Meni zadovoljstvo pri delu pomeni največ. Občutim ga, ko vem, da sem delo dobro opravil in je stranka zadovoljna in te ponovno pokliče oziroma priporoči, ob tem pa še zaslužiš.

Kaj menite o pripadnosti zaposlenih podjetju? Kako jo graditi?

Pripadnost podjetju je po mojem mnenju tisto zadovoljstvo, da še v nedeljo misliš na podjetje in opraviš vse, kar je treba, ne glede na dan in uro. Ne vem, če lahko pripadnost gradiš, mislim, da jo čutiš ali pa je ne. Vmesne možnosti ni.

Odnosi med zaposlenimi. Kako bi jih opredelili, prihaja med zaposlenimi do konfliktov in zakaj? Ali je v podjetju zaposlenih več generacij?

Zaposlen sem sam. Tako da odnosov med zaposlenimi ne morem komentirati, so pa pomemben dejavnik pri zadovoljstvu pri delu.

Ali ste zadovoljni s svojo plačo? Ali prejimate dovolj velik dohodek?

S svojim dohodkom sem več kot zadovoljen, zato sem tudi registriral podjetje. Je sicer slabše kot pred leti, ampak se solidno živi.



Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Pri delu me najbolj motivira zadovoljen odziv stranke in plačilo.

**INTERVJU ŠT. 5**

Starost: 26 let

Spol: ženski

Stopnja izobrazbe: VI. stopnja

Oblika zaposlitve: zaposlitev za določen čas

Stan: poročena

Število otrok: 0

Delovna doba: 3 leta

Kaj menite glede odsotnosti z dela oziroma absentizma (tudi izostanki v šoli)? Koliko dni ste bili v zadnjem letu odsotni in razlog?

Menim, da bolan delavec ne more dobro opravljati svojega dela. V zadnjem letu sem bila odsotna 21 dni zaradi bolezni.

Kakšen je vaš odnos do zamenjave zaposlitve? Zakaj bi zamenjali zaposlitev (fluktuacija)? Koliko ste jih že zamenjali in zakaj?

Zaposlitev bi zamenjala takoj, saj s trenutno zaposlitvijo nisem zadovoljna. Podjetje mi podaljšuje in spreminja pogodbe, ne skrbi za odnose med zaposlenimi, plača ni ustrezna, delovne naloge so nejasne, zato še dodatno prihaja do konfliktov. Nisem še zamenjala zaposlitve.

Kaj vam pomeni zadovoljstvo pri delu?

Zadovoljstvo pri delu mi pomeni, da odideš z dela zadoščen, da si nekaj dobro opravil, da si srečen da imaš zaposlitev.

Kaj menite o pripadnosti zaposlenih podjetju? Kako jo graditi?

Pripadnosti podjetju ne znam dobro opredeliti, menim, da naj bi bila to vzajemna varnost, tako za podjetje kot tudi za zaposlene.

Odnosi med zaposlenimi. Kako bi jih opredelili, prihaja med zaposlenimi do konfliktov in zakaj? Ali je v podjetju zaposlenih več generacij?

V podjetju je zaposlenih več generacij, odnosi med generacijami so slabi. Starejše generacije se čutijo manj sposobne in odrinjene, saj ne obvladajo dovolj programske opreme in zato mlajšim dajejo nejasna in netočna navodila in usmeritve.

Ali ste zadovoljni s svojo plačo? Ali prejimate dovolj velik dohodek?

S svojo plačo sem zadovoljna, sicer ni visoka, je pa primerna.

Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Pri delu me najbolj motivira, možnost prostega razpolaganja z dopustom.

**INTERVJU ŠT. 6**

Starost: 28 let

Spol: ženski

Stopnja izobrazbe: V. stopnja

Oblika zaposlitve: zaposlitev za nedoločen čas

Stan: poročena

Število otrok: 2

Delovna doba: 7 let

Kaj menite glede odsotnosti z dela oziroma absentizma (tudi izostanki v šoli)? Koliko dni ste bili v zadnjem letu odsotni in razlog?

Menim, da je bolniška odsotnost v podjetju velik problem. Pri nas te delo v primeru odsotnosti zaradi velikega obsega počaka. Sodelavci opravijo le nujno delo. V zadnjem letu sem bila 16 dni odsotna zaradi bolezni in nege. Poznam ljudi, ki so odsotni ogromno. Izkoriščajo bolniški dopust, samo da so lahko prosti.

Kakšen je vaš odnos do zamenjave zaposlitve? Zakaj bi zamenjali zaposlitev (fluktuacija)? Koliko ste jih že zamenjali in zakaj?

Zaposlitve ne bi menjala, saj sem trenutno z njo zelo zadovoljna. Zamenjala bi jo, v kolikor ne bi prejemale plače, bi se zgodile velike spremembe v odnosih, organizaciji. To je moja druga zaposlitev.

Kaj vam pomeni zadovoljstvo pri delu?

Zadovoljstvo je tisti notranji občutek, sreča, da lahko prideš na delo in delo opraviš z veseljem in kvalitetno ter za to prejmeš plačilo.

Kaj menite o pripadnosti zaposlenih podjetju? Kako jo graditi?

Pripadnost podjetju in zadovoljstvo gresta po mojem mnenju kar z roko v roki. Organizacije, ki skrbijo za zadovoljstvo zaposlenih, hkrati skrbijo tudi za pripadnost. Pripadnost se krepi z različnimi formalnimi in neformalnimi načini. Podjetje, kjer opravljam delo, je ugledno, svojim zaposlenim nudi številne ugodnosti in usposabljanja.

Odnosi med zaposlenimi. Kako bi jih opredelili, prihaja med zaposlenimi do konfliktov in zakaj? Ali je v podjetju zaposlenih več generacij?

Odnosi med zaposlenimi so lahko dobri ali slabi. Odvisno je tudi, kako se mi za to potrudimo, če si konfliktna oseba, boš konfliktna ne glede na to, s kom si v stiku. V podjetju je zaposlenih več generacij, vendar menim, da med njimi ni zaznati pretiranih konfliktov, če pa so, se jih sproti rešuje.

Ali ste zadovoljni s svojo plačo? Ali prejimate dovolj velik dohodek?

Menim, da je moj dohodek primerno ovrednoten glede na vloženo delo in trud.

Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Najbolj me motivirajo dobri delovni pogoji, fleksibilen delovni čas in dejstvo, da podjetje skrbi za varstvo okolja v vseh delovnih procesih.

**INTERVJU ŠT. 7**

Starost: 46 let

Spol: moški

Stopnja izobrazbe: V. stopnja

Oblika zaposlitve: zaposlitev za določen čas

Stan: izvenzakonska skupnost

Število otrok: 2

Delovna doba: 24 let

Kaj menite glede odsotnosti z dela oziroma absentizma (tudi izostanki v šoli)? Koliko dni ste bili v zadnjem letu odsotni in razlog?

Odsotnost z dela je pogojena z zmanjšanim dohodkom, zato koristim bolniški stalež zelo redko. Če zbolim, koristim dopust, poškodbe pa že dalj časa nisem imel. Poleg tega pa v podjetju ni zaželeno koristiti bolniškega staleža, saj si zaradi tega lahko ob morebitnem odpuščanju prvi na listi.

Kakšen je vaš odnos do zamenjave zaposlitve? Zakaj bi zamenjali zaposlitev (fluktuacija)? Koliko ste jih že zamenjali in zakaj?

Zaposlitev bi zamenjal, če bi mi drugo podjetje obljubilo boljši dohodek in če bi vedel, da so odnosi med sodelavci dobri. Do sedaj sem zamenjal že 5 zaposlitev, od tega dvakrat zaradi prenehanja delovanja podjetja.

Kaj vam pomeni zadovoljstvo pri delu (kako jo občutite)?

Zadovoljstvo pri delu občutim, če je delo dobro opravljeno in ob prejemu plače, ki mi omogoča pokritje mesečnih stroškov.

Kaj menite o pripadnosti zaposlenih podjetju? Kako jo graditi?

Ne čutim se pripaden podjetju, menim, da podjetje ne skrbi, da bi bili zaposleni zadovoljni in pripadni, praktično nam podjetje poleg plače ne nudi ničesar. Verjetno si lažje pripaden podjetju, takrat ko je tvoja zaposlitev zagotovljena.

Odnosi med zaposlenimi. Kako bi jih opredelili, prihaja med zaposlenimi do konfliktov in zakaj? Ali je v podjetju zaposlenih več generacij?

Za normalen potek dela so odnosi med zaposlenimi ključni. Težko je delati, če je vseskozi neka napetost med sodelavci. V moških poklicih je precej zbadanja, zaradi česar prihaja do konfliktov tudi na ravni nadrejeni – podrejeni. V podjetjih so delovne skupine sestavljene iz več generacij.

Ali ste zadovoljni s svojo plačo? Ali prejimate dovolj velik dohodek?

Prebijam se iz meseca v mesec.

Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Najbolj me motivira dobra plača in dobri odnosi s sodelavci.

**INTERVJU ŠT. 8**

Starost: 43 let

Spol: ženski

Stopnja izobrazbe: VII. stopnja

Oblika zaposlitve: zaposlitev za nedoločen čas

Stan: poročena

Število otrok: 1

Delovna doba: 23 let

Kaj menite glede odsotnosti z dela oziroma absentizma (tudi izostanki v šoli)? Koliko dni ste bili v zadnjem letu odsotni in razlog?

V podjetju, v katerem sem zaposlena, ni zaželeno koristiti bolniškega staleža. V primeru bolezni koristim dopust, ki ga imam dovolj, da mi ga ostane dovolj tudi za oddih. V zadnjem letu praktično nisem bila na bolniškem dopustu. Podjetje pa aktivno (s pomočjo internih kontrol in detektiva) išče tudi takšne zaposlene, ki koristijo bolniški stalež neupravičeno.

Kakšen je vaš odnos do zamenjave zaposlitve? Zakaj bi zamenjali zaposlitev (fluktuacija)? Koliko ste jih že zamenjali in zakaj?

Če se ne vidiš več v podjetju, moraš zamenjati zaposlitev. Jaz sem zamenjala že 4 zaposlitve. Mislim, da ti mora zaposlitev nuditi neko zadoščenje oziroma izpopolnjenje, sicer bolje, da greš drugam. Mislim, da se za vsakega, ki aktivno išče zaposlitev in poprime za vsako delo, zaposlitev hitro najde.

Kaj vam pomeni zadovoljstvo pri delu?

Mislim, da zadovoljstvo pri delu vsak zaposleni dojema drugače. Nekomu je dovolj že to, da ima zaposlitev in redni dohodek, drugi so zelo zahtevni in kljub uspehu in odlični plači niso zadovoljni. Meni je dovolj, da imam redno zaposlitev, obetavno delovno mesto in zaposlitev v bližini doma, saj nisem človek, ki bi prevozila na stotine kilometrov dnevno samo za prevoz na delo.

Kaj menite o pripadnosti zaposlenih podjetju? Kako jo graditi?

Pripadnosti je zanimiva lastnost, ki jo gradimo zaposleni skupaj z delodajalcem. Mislim, da mora delodajalec pokazati interes, da mu je mar za zaposlene, le tako so lahko tudi zaposleni dovolj motivirani za doseganje ciljev podjetja.

Odnosi med zaposlenimi. Kako bi jih opredelili, prihaja med zaposlenimi do konfliktov in zakaj? Ali je v podjetju zaposlenih več generacij?

Do konfliktov med zaposlenimi bo vedno prihajalo, če ne prihaja, je pravzaprav s podjetjem nekaj narobe. Važno je, da se konflikti sprti rešujejo in da se gradi medgeneracijsko sodelovanje. V našem podjetju so bile še pred nekaj leti na delovnem mestu štiri generacije in usklajevanje različnih generacij ni lahko, saj je hitro kdo nenamenoma užaljen. V podjetju se trudimo ohranjati prijeten odnos, temelječ na sodelovanju in povezanosti.

Ali ste zadovoljni s svojo plačo? Ali prejimate dovolj velik dohodek?

S svojo plačo sem zadovoljna, omogoča mi normalno življenje, če bi mi ponudili višjo, bi jo seveda sprejela.

Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Motivira me bližina zaposlitve, do službe lahko pridem tudi s kolesom in prijetni odnosi.

## **INTERVJU ŠT. 9**

Starost: 50 let

Spol: ženski

Stopnja izobrazbe: VII. stopnja

Oblika zaposlitve: zaposlitev za nedoločen čas

Stan: poročena

Število otrok: 2

Delovna doba: 31 let

Kaj menite glede odsotnosti z dela oziroma absentizma (tudi izostanki v šoli)? Koliko dni ste bili v zadnjem letu odsotni in razlog?

Menim, da mora človek v primeru bolezni oziroma poškodbe odležati in se pozdraviti. Ne razumem ljudi, ki pridejo na delovno mesto bolni in tam trosijo viruse vsepovprek. V zadnjem letu sem bila v bolniškem staležu 35 dni zaradi bolezni in težav s hrbenico.

Kakšen je vaš odnos do zamenjave zaposlitve? Zakaj bi zamenjali zaposlitev (fluktuacija)? Koliko ste jih že zamenjali in zakaj?

Mislím, da moraš tisto, kar si želiš, tudi narediti. Če si želiš zamenjati zaposlitev, jo zamenjaj. Jaz sem zamenjala 3 zaposlitve in za nobeno mi ni žal. Zaposlitve sem zamenjala, ker sem našla boljšo priložnost. Trenutno zaposlitve ne bi menjala.

Kaj vam pomeni zadovoljstvo pri delu?

Zadovoljstvo je nekaj, kar te žene naprej, da še rad hodiš v službo. Seveda ne občutimo tega čustva vsakodnevno, toda o zamenjavi tudi ne razmišljam. Nekako si pomirjen.

Kaj menite o pripadnosti zaposlenih podjetju? Kako jo graditi?

O pripadnosti podjetju se govori vse več, ker to organizacijam predstavlja konkurenčno prednost. Podjetje, ki ima pripadne zaposlene, naj bi bilo bolj uspešno. V podjetju, v katerem sem zaposlena, se trudijo z različnimi projekti aktivirati zaposlene, da bi sledili ciljem podjetja. Toda ker osebe, ki izvajajo promocijo, niso pristne, govorijo eno, delajo drugo, ne pripomorejo k dvigu pripadnosti zaposlenih.

Odnosi med zaposlenimi. Kako bi jih opredelili, prihaja med zaposlenimi do konfliktov in zakaj? Ali je v podjetju zaposlenih več generacij?

V podjetju so odnosi primerni, prihaja sicer do konfliktov, vendar se čez čas tudi ti zgladijo. V našem oddelku sodelujemo dve generaciji, jaz pripadam starejši in moram reči, da so mlajši zelo spoštljivi in mi brez težav priskočijo na pomoč, ko imam težave z uporabo nove računalniške aplikacije za delo.

Ali ste zadovoljni s svojo plačo? Ali prejimate dovolj velik dohodek?

V podjetju delo po mojem mnenju ni pravilno ovrednoteno, vendar se to kaže na vseh ravneh, tudi pri nadrejenih, zato smo se s tem že sprijaznili.

Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Najbolj me motivira delavnik, saj je gibljiv, in denarne nagrade, ki jih prejmemo štirikrat letno.

## **INTERVJU ŠT. 10**

Starost: 54 let

Spol: ženski

Stopnja izobrazbe: IV. stopnja

Oblika zaposlitve: zaposlitev za nedoločen čas

Stan: poročena

Število otrok: 2

Delovna doba: 36 let

Kaj menite glede odsotnosti z dela oziroma absentizma (tudi izostanki v šoli)? Koliko dni ste bili v zadnjem letu odsotni in razlog?

Menim, da je v Sloveniji dobro poskrbljeno glede bolniškega staleža. V lanskem letu sem potrebovala bolniško za nego in spremstvo staršev na preiskave, za ta namen sem bila odsotna 8 dni.

Kakšen je vaš odnos do zamenjave zaposlitve? Zakaj bi zamenjali zaposlitev (fluktuacija)? Koliko ste jih že zamenjali in zakaj?

V teh časih ne bi menjala zaposlitve, ker je pogodba za nedoločen čas vseeno bolj varna. Do sedaj sem zamenjala pet zaposlitev, povsod sem bila višek ali pa so me dali na čakanje.

Kaj vam pomeni zadovoljstvo pri delu?

Je trenutno sploh kdo zadovoljen s svojo zaposlitvijo, jaz sem samo vesela, da jo imam in da imam redni dohodek.

Kaj menite o pripadnosti zaposlenih podjetju? Kako jo graditi?

Za pripadnost zaposlenih še nisem slišala, mislim, da zaposlene k temu spodbujajo ugledna podjetja. Ne predstavljam si, da si lahko pripaden podjetju, v katerem delavci 8 ur in več fizično delamo za minimalno plačo. V našem podjetju se gleda samo na izpolnjeno normo, stroji pa so stari, ves čas se kvarijo.

Odnosi med zaposlenimi. Kako bi jih opredelili, prihaja med zaposlenimi do konfliktov in zakaj? Ali je v podjetju zaposlenih več generacij?

S sodelavkami se pogovarjamo le ob prihodu na delo, med malico in ko odidemo z dela, vmes se posvečamo le svojemu delu. Odnosi z nadrejenimi so slabi, nadrejeni nam dajejo občutek manjvrednosti, še posebej je to občutiti, ker smo starejše in ženske, nadrejeni pa je moški srednjih let.

Ali ste zadovoljni s svojo plačo? Ali prejimate dovolj velik dohodek?

Moja plača je minimalna in se s težavo prebijam skozi mesec.

Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Najbolj me motivira višina plače.

## **INTERVJU ŠT. 11**

Starost: 60 let

Spol: moški

Stopnja izobrazbe: IV. stopnja

Oblika zaposlitve: samozaposlen

Stan: izvenzakonska skupnost

Število otrok: 3

Delovna doba: 39 let

Kaj menite glede odsotnosti z dela oziroma absentizma (tudi izostanki v šoli)? Koliko dni ste bili v zadnjem letu odsotni in razlog?

Menim, da se zaposleni preveč poslužujejo bolniškega staleža. Sam sem samostojni podjetnik in bolniškega staleža praktično ne poznam, pa sem že na pragu upokojitve. Vse življenje sem obrtnik, odvisen sam od sebe.

Kakšen je vaš odnos do zamenjave zaposlitve? Zakaj bi zamenjali zaposlitev (fluktuacija)? Koliko ste jih že zamenjali in zakaj?

Nikoli nisem razmišljal o zamenjavi zaposlitve, saj sem si izbral sebi popoln poklic. Ko sem se naveličal prve zaposlitve in videl možnost, da stopim na obrtniško pot, sem se hitro odločil za to možnost. Kdaj je bilo tudi težko, vendar, zavedati se moramo, da za vsakim dežjem posije sonce in da je treba kdaj tudi potrpeti.

Kaj vam pomeni zadovoljstvo pri delu?

Zadovoljstvo doživljam vsakokrat, ko dobavim kakovosten proizvod kupcu.

Kaj menite o pripadnosti zaposlenih podjetju? Kako jo graditi?

Pripadnosti podjetju po mojem mnenju pomeni, da živiš in dihaš s podjetjem. Le tako si lahko uspešen v tistem, kar počneš, pa če si samostojni podjetnik ali zaposlen v podjetju.

Odnosi med zaposlenimi. Kako bi jih opredelili, prihaja med zaposlenimi do konfliktov in zakaj? Ali je v podjetju zaposlenih več generacij?

Odnosi med zaposlenimi so zapletena reč. Pri odnosih si v prednosti, če si po naravi flegmatik ali pa dvorni norček, ki jih imajo vsi radi. V medsebojnih odnosih se jaz rad pošalim na svoj račun in lahko rečem, da so se mi na tak način odprle mnoge poti. V poslu se srečujem z vsemi generacijami.

Ali ste zadovoljni s svojo plačo? Ali prejimate dovolj velik dohodek?

Moj dohodek je za marsikoga visok, jaz pa menim, da je primeren glede na vloženo delo.

Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Za delo sem najbolj motiviran, kadar iščem primerne rešitve za dan problem in je plačilo dobro.

## **INTERVJU ŠT. 12**

Starost: 56 let

Spol: ženski

Stopnja izobrazbe: V. stopnja

Oblika zaposlitve: zaposlitev za nedoločen čas

Stan: poročena

Število otrok: 2

Delovna doba: 36 let

Kaj menite glede odsotnosti z dela oziroma absentizma (tudi izostanki v šoli)? Koliko dni ste bili v zadnjem letu odsotni in razlog?

Menim, da sedanja podjetja niso naklonjena odsotnosti z dela. Zaposleni imamo zelo velik obseg dela in enostavno ne zmoremo nadomeščati drug drugega v primeru odsotnosti, nadomeščamo se le za nujne primere. V zadnjem letu sem bila v bolniškem staležu 3 mesece zaradi zdravstvenih težav.

Kakšen je vaš odnos do zamenjave zaposlitve? Zakaj bi zamenjali zaposlitev (fluktuacija)? Koliko ste jih že zamenjali in zakaj?

Trenutne razmere ne dopuščajo menjavanja zaposlitve, sploh za mojo generacijo. Najbolje je, da v sedanjem podjetju počakam upokojitev. Sicer sem v življenju zamenjala že 5 zaposlitev, predvsem sem iskala boljše delovne pogoje in plačo.

Kaj vam pomeni zadovoljstvo pri delu?

Zadovoljstvo pri delu vidim skozi odnos do strank. Pri delu čutim zadovoljstvo takrat, kadar vidim, da je stranka zadovoljna in sem za njo naredila vse, kar je bilo v moji moči.

Kaj menite o pripadnosti zaposlenih podjetju? Kako jo graditi?

Pripadnost podjetju pomeni, da se v podjetju počutiš varno, dobro in ne bi zamenjal zaposlitve, pripadnost se gradi skozi odnos s sodelavci in nadrejenimi. Vendar opažam, da mladi ne čutijo takšne pripadnosti, kot smo jo čutili mi, pomembne so jim druge vrednote.

Odnosi med zaposlenimi. Kako bi jih opredelili, prihaja med zaposlenimi do konfliktov in zakaj? Ali je v podjetju zaposlenih več generacij?

Odnose med sodelavci je treba negovati. Naša generacija je še poznala sindikalne izlete, skupne piknike, družili smo se tudi s svojimi družinami in na tak način negovali odnos. Do konfliktov je prihajalo, toda zelo redko. Sedaj vidim, da so mladi izgubljeni, ne znajo se družiti, vsak bi bil zase.

Ali ste zadovoljni s svojo plačo? Ali prejimate dovolj velik dohodek?

Moj osebni dohodek je dovolj velik, s plačo sem zadovoljna.

Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Najbolj me motivirata gibljiv delovni čas in plača.

### **INTERVJU ŠT. 13**

Starost: 75 let

Spol: moški

Stopnja izobrazbe: IV. stopnja

Oblika zaposlitve: upokojenec

Stan: poročen

Število otrok: 2

Delovna doba: 36 let

Kaj menite glede odsotnosti z dela oziroma absentizma (tudi izostanki v šoli)? Koliko dni ste bili v zadnjem letu odsotni in razlog?

Včasih smo bili v bolniškem staležu zaradi bolezn ali poškodbe, pa je bilo delo kljub temu opravljeno, delo ni nikoli stalo.

Kakšen je vaš odnos do zamenjave zaposlitve? Zakaj bi zamenjali zaposlitev (fluktuacija)? Koliko ste jih že zamenjali in zakaj?

V času opravljanja poklica sem zamenjal pet zaposlitev. Zaposlitve sem zamenjal zaradi želje po višji plači, ugledu.

Kaj vam pomeni zadovoljstvo pri delu?

Mislím, da je bilo v našem času zadovoljstvo pri delu večje, saj je bil sistem drugačen, morda je bilo delo tudi zato opravljeno.

Kaj menite o pripadnosti zaposlenih podjetju? Kako jo graditi?

Pripadnost podjetju smo včasih gradili na letovanju, podjetja so imela počitniške komplekse, kamor smo se odpravili skupaj s svojimi družinami in se s sodelavci družili tudi izven službe, hodili smo na sindikalne izlete. Hkrati je to zelo lep spomin na tiste čase. Sedaj mladi takšnih možnosti skoraj nimajo več.

Odnosi med zaposlenimi. Kako bi jih opredelili, prihaja med zaposlenimi do konfliktov in zakaj? Ali je v podjetju zaposlenih več generacij?

Delal sem v oddelku s pretežno moško populacijo, odnosi so bili zapleteni in bilo je veliko zbadanja in vroče krvi, pa tudi smeha. Kdaj pa kdaj se je zgodil tudi kakšen pretep, vendar menim, da je delo vseskozi potekalo nemoteno, tudi če smo se kakšen dan zabavali, smo prihodnji dan vse nadoknadili. Vedno smo držali skupaj.

Ali ste zadovoljni s svojo plačo? Ali prejimate dovolj velik dohodek?

Glede na vloženo delo in trud sem prejemal primerno plačo.

Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Pri delu so me najbolj motivirali plača, nagrade in dobri odnosi med sodelavci.

### **INTERVJU ŠT. 14**

Starost: 73 let

Spol: ženski

Stopnja izobrazbe: IV. stopnja

Oblika zaposlitve: upokojenec

Stan: poročena

Število otrok: 2

Delovna doba: 35 let

Kaj menite glede odsotnosti z dela oziroma absentizma (tudi izostanki v šoli)? Koliko dni ste bili v zadnjem letu odsotni in razlog?

Bolniško smo včasih jemali tudi za pobiranje krompirja in ostala opravila na vrtu, v naših časih ni bilo tako strogo.

Kakšen je vaš odnos do zamenjave zaposlitve? Zakaj bi zamenjali zaposlitev (fluktuacija)? Koliko ste jih že zamenjali in zakaj?

V vsej svoji delovni dobi sem zamenjala 3 zaposlitve, razlog je bil bližina doma in boljša plača.

Kaj vam pomeni zadovoljstvo pri delu?

Včasih smo delali za denar, da smo se lahko preživeli, posebnega zadovoljstva se ne spomnim. Smo se pa s sodelavkami večkrat pošalile in spletle takšno prijateljstvo, da smo še danes prijateljice.

Kaj menite o pripadnosti zaposlenih podjetju? Kako jo graditi?

Včasih smo živeli za podjetje, ker smo bili prepričani, da nam to prinaša kruh (varnost).

Odnosi med zaposlenimi. Kako bi jih opredelili, prihaja med zaposlenimi do konfliktov in zakaj? Ali je v podjetju zaposlenih več generacij?

Odnosi med zaposlenimi so bili dobri, s sodelavci smo se šalili in hkrati opravljali svoje delo, znali smo stopiti skupaj. Na dopust smo hodili skupaj.

Ali ste zadovoljni s svojo plačo? Ali prejimate dovolj velik dohodek?

Moja plača ni bila visoka, ampak smo se nekako preživeli, če ni šlo, smo vzeli kredit, tudi med seboj smo si pomagali.

Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Za delo so me najbolj motivirale plače in sodelavke, da smo se razumele in si lahko zaupale težave.

## **INTERVJU ŠT. 15**

Starost: 74 let

Spol: moški

Stopnja izobrazbe: VII. stopnja

Oblika zaposlitve: upokojenec

Stan: samski

Število otrok: 2

Delovna doba: 36 let

Kaj menite glede odsotnosti z dela oziroma absentizma (tudi izostanki v šoli)? Koliko dni ste bili v zadnjem letu odsotni in razlog?

Bolniški dopust smo včasih koristili za bolezni, poškodbe, preglede pri specialistu, včasih pa tudi kar tako. Edina težava je bila v tem, da so morali tisti zaposleni, ki so bili prisotni v podjetju, postoriti preostalo delo.

Kakšen je vaš odnos do zamenjave zaposlitve? Zakaj bi zamenjali zaposlitev (fluktuacija)? Koliko ste jih že zamenjali in zakaj?

Zaposlitev je treba menjati nekajkrat v svoji delovni dobi. Zaposlitev sem zamenjal trikrat, ker sem dobil boljšo priložnost in višje delovno mesto, ker se je zaprla zadruga.

Kaj vam pomeni zadovoljstvo pri delu?

Zadovoljstvo pri delu sta mi pomenila višina plače in naziv.

Kaj menite o pripadnosti zaposlenih podjetju? Kako jo graditi?

Pripadnost zaposlenega je, da zaposleni zmore napore nad svojimi zmožnostmi.

Odnosi med zaposlenimi. Kako bi jih opredelili, prihaja med zaposlenimi do konfliktov in zakaj? Ali je v podjetju zaposlenih več generacij?

Odnosi med zaposlenimi so bili dobri. Vsi smo se poznali in si pomagali.

Ali ste zadovoljni s svojo plačo? Ali prejimate dovolj velik dohodek?

S svojo plačo sem bil zadovoljen.

Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Najbolj sta me motivirala višina plače in ugled.

## PRILOGA 7: Zgoščeni rezultati kvalitativne raziskave

	<b>Kohorta Z</b>	<b>Kohorta Y</b>	<b>Kohorta X</b>	<b>Otroci blaginje</b>	<b>Veterani</b>
<b>Absentizem (razlog)</b>	Bolezen Obšolske dejavnosti Poškodbe	Bolezen Nega Poškodbe	Bolezen	Nega Spremnost Bolezen	Bolezen Poškodbe Pregledi Delo na vrtu
<b>Absentizem (odnos)</b>	Prost dan izkoristim, ko to želim.	Delo počaka Preobremenjeno st sodelavcev zaradi izostankov	Strah pred kontrolo Nizko nadomestilo	Neodobranje izostankov v organizaciji	Izostanki niso problem Delo je bilo opravljeno
<b>Fluktuacija (zaposlitev bi zamenjali zaradi ...)</b>	Novih izzivov Nezanimivega dela Nezmožnosti napredovanja Slabih odnosov Plače	Neurejene plačilne discipline Dela po pogodbi Odnosov Plače	Plače Če bi bili drugod odnosi boljši	Zaradi starosti in negotovih časov zaposlitve ne bi menjali.	Ugled Plače Bližina doma
<b>KOHORTE IMAJO PODOBEN ODNOS DO ZADOVOLJSTVA PRI DELU</b>					
<b>Zadovoljstvo pri delu (kaj kohorti vzneta zadovoljstvo pri delu)</b>	Pohvala Nagrada Ustvarjalnost in dokazovanje Uporaba nove tehnologije	Pohvala Plača	Plača Bližina/oddaljenost zaposlitve	Kakovosten proizvod	Plača Način dela Sproščenost
<b>KOHORTE SE GLEDE PRIPADNOSTI VEDEJO PODOBNO</b>					
<b>Pripadnost podjetju</b>	Kohorti Z pripadnost pomeni zvestobo podjetju in dodatno motivacijo v zvezi z vključenostjo.	Kohorti Y pomeni zvestobo in varnost zaposlitve.	Kohorta X meni, da mora organizacija igrati na odprte karte, le tako lahko gradi pripadnost – konkurenčno prednost.	Za kohorto otrok blaginje pripadnost pomeni zvestobo podjetju, varnost, menijo, da jih mlajše kohorte doživljajo drugače.	Kohorti veteranov pripadnost pomeni varnost, zvestobo, zaposlitve ne bi zamenjali.
<b>Odnosi med zaposlenimi</b>	Konflikti med zaposlenimi (sprotno reševanje konfliktov)	Slabi odnosi med kohortami (potrebna je skrb za odnose in reševanje konfliktov)	Treba je vzpostaviti sodelovanje (težava je v moških oddelkih)	Konflikti med zaposlenimi (sprotno reševanje konfliktov in negovanje odnosov)	Odnosi med kohortami so različni (vzpostaviti je treba vzajemen odnos)
<b>Zadovoljstvo s plačo</b>	Primerna plača	Primerna plača	Primerna plača, delo je premalo vrednoteno	Primerna plača	Primerna plača
<b>Motivacija</b>	Uporaba sodobne tehnologije Izobraževanje Delovni čas	Plača Delovni pogoji Dopust Delovni čas	Plača Odnosi s sodelavci Bližina zaposlitve Nagrade Delovni čas	Plača Delovni čas Inovativnost pri delu	Plača Nagrade Odnosi

## PRILOGA 8: Povprečje ocen in standardni odklon vedenja kohort – tabelarni prikaz

ABSENTIZEM	Otroci blaginje		Kohorta X		Kohorta Y	
	Povprečje	Standardni odklon	Povprečje	Standardni odklon	Povprečje	Standardni odklon
V zadnjem letu sem koristil bolniški stalež zaradi bolezni, poškodbe ali nege družinskega člana (otrok, starostnik)	3,00	1,73	2,51	1,70	3,03	1,65
V mišicah in sklepih čutim bolečino, počutim se slabo, vendar zaradi strahu pred izgubo zaposlitve ne odidem z dela.	2,63	1,48	2,32	1,30	2,38	1,20
Menim, da glavobol, prehlad ali slabo počutje ni upravičen razlog za koriščenje bolniškega staleža.	3,17	1,38	2,90	1,14	3,15	1,12
Bolniški stalež koristim tudi, ko postane moje življenje preveč stresno.	1,96	1,21	2,00	1,34	1,86	1,09
V zadnjem letu sem bolniški stalež koristil zaradi izgorelosti.	1,73	1,11	1,46	0,91	1,65	1,05
Bolniška odsotnost je v organizaciji kontrolirana.	3,10	1,39	2,90	1,21	2,77	1,24
Menim, da je v podjetju delovno okolje ustrezno (ne zebe me in mi ni prevroče).	2,83	1,38	3,12	1,53	3,21	1,37
Prevoz na delo mi ne vzame veliko časa, saj sta zaposlitev in prebivališče v isti regiji.	3,23	1,49	3,73	1,53	3,48	1,60
Moj delodajalec velja za uglednega, sem pripaden organizaciji, v kateri sem zaposlen.	3,21	1,23	3,41	1,21	3,50	0,94
Opravljam dodatna dela zunaj delovnega mesta (delo na kmetiji, popoldanska obrt, delo v društvu ...)	3,38	1,36	2,56	1,51	2,85	1,40
Primanjkuje mi motivacije za delo (tudi delavnik je predolg in fizično prenaporen), zato sem pogosto odsoten z dela.	2,42	1,46	1,56	1,04	1,52	0,66
Delodajalec mi dopušča možnost, da izkoristim dopust, kadar želim.	2,94	1,49	3,61	1,21	3,39	1,18
Med moje delovne naloge sodi delo s strankami (ki so čustveno obremenjujoče in negativno nastrojene ...)	2,71	1,56	3,85	1,26	3,73	1,24
S svojo zaposlitvijo sem zadovoljen, nadrejeni primerno spodbuja moje delo samoiniciativnost in trud (primerno delovno okolje, odnosi ...)	2,37	1,34	2,95	1,01	3,00	1,13
Imam zdrav življenjski slog, vsaj 3-krat tedensko se ukvarjam s športom (tek, kolesarjenje, fitness, sprehod) in se zdravo prehranjujem.	3,08	1,19	3,20	1,02	3,02	1,05
Zaradi študijskih obveznosti sem večkrat odsoten.	1,60	1,04	1,44	0,86	1,62	0,88
Menim, da je moja zaposlitev varna oziroma zagotovljena.	2,60	1,21	2,95	1,19	3,12	1,29
Večkrat zamudim na delo (oziroma odidem z dela prej).	2,10	1,18	1,68	0,95	1,74	0,97
Na delovno mesto sem že prišel vinjen (alkohol, droge ...).	1,86	1,14	1,22	0,61	1,24	0,60
Za vse delovne naloge, ki jih moram opraviti, je dan prekratek (nedoseganje rezultatov dela).	3,46	1,50	3,66	1,00	3,11	1,28
S svojim zdravstvenim stanjem in počutjem sem zadovoljen.	3,17	1,14	3,37	0,90	3,53	0,96
Zaradi kulturnih, verskih in drugih dejavnosti sem večkrat odsoten z dela.	2,60	1,58	1,37	0,79	1,24	0,55
Če bi bil prvi dan (ali dva) bolniškega dopusta neplačan, bi zato kljub bolezni prišel na delo.	3,12	1,50	2,41	1,41	2,68	1,30

se nadaljuje



**PRILOGA 8: Povprečje ocen in standardni odklon vedenja kohort – tabelarični prikaz (nad.)**

	Otroci blaginje		Kohorta X		Kohorta Y	
<b>ABSENTIZEM</b>	Povprečje	Standardni odklon	Povprečje	Standardni odklon	Povprečje	Standardni odklon
Menim, da delodajalec nadurno delo (oz. delo nad doseženo normo) ustrezno nagradi, in sicer v sorazmerju s prisotnostjo na delu.	2,73	1,59	2,41	1,45	2,20	1,27
Višina bolniškega nadomestila je razlog, da kljub boleznim ne odidem na bolniško.	3,39	1,51	2,63	1,37	2,45	1,25
Lažje opravljam delo, ker nam delodajalec omogoča redne krajše odmore med delom.	2,67	1,33	2,95	1,23	3,03	1,24
Ko gre za kdo od sodelavcev na bolniški dopust, prihaja do slabe volje med sodelavci (večkrat me delo počaka).	3,71	0,95	3,93	1,22	4,27	0,86
Podjetje spodbuja zdravje in dobro počutje zaposlenih (brezplačne fitnes karte, vstopnice za predstave, tečaj teka, joge, predavanja o zdravem načinu življenja, tečaj tehnik sproščanja, brezplačno letno cepljenje proti gripi ...)	2,75	1,19	2,66	1,35	2,38	1,33
Delodajalec skrbi za zdravo prehrano (nudi tudi brezplačne »zdrave« prigrizke (sadje)) in redne kontrole zdravstvenega stanja.	2,54	1,17	2,29	1,23	2,48	1,36
	Otroci blaginje		Kohorta X		Kohorta Y	
<b>FLUKTUACIJA</b>	Povprečje	Standardni odklon	Povprečje	Standardni odklon	Povprečje	Standardni odklon
Materinstvo oziroma želja po materinstvu je bila razlog za zamenjavo zaposlitve.	3,00	1,41	2,24	1,28	1,97	1,10
Menim, da je treba v življenju zamenjati najmanj tri zaposlitve.	3,62	1,26	3,34	1,28	3,23	1,29
Zaradi selitve/varstva otrok (vrtec) sem že zamenjal zaposlitev.	2,92	1,63	2,32	1,42	2,14	1,32
V podjetju, v katerem sem zaposlen, prihaja do kraje kadrov (ali nepoštena konkurenca) s strani drugih podjetij.	3,06	1,51	2,63	1,03	2,15	1,12
Zaradi prenehanja delovnega razmerja (tudi stečaja podjetja) sem že iskal novo zaposlitev.	2,87	1,39	2,29	1,63	2,18	1,41
Če bi imel možnost, bi takoj zamenjal zaposlitev.	3,35	1,24	3,12	1,23	3,24	1,33
V podjetju, kjer opravljam delo, začasno odpuščajo delavce in jih ponovno zaposlujejo (zakonodaja to dopušča, takšen odnos me bega).	2,90	1,48	2,22	1,30	2,38	1,31
Sistem napredovanja je takšen, da najboljšiasedejo najboljši položaj.	2,83	1,14	2,61	1,32	2,91	1,30
Med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna razmerja.	2,71	1,20	2,51	1,19	2,67	1,33
Menim, da imam na voljo vsa sredstva in opremo za delo, z nadrejenim se lahko kadarkoli pogovorim (konflikte rešujemo sproti).	2,85	0,97	3,32	1,20	3,38	1,20
Nadrejeni me ceni in potrebuje, za priznanje sem pripravljen žrtvovati svoj prosti čas.	2,40	0,99	2,93	1,09	3,06	1,24
Menim, da so sodelavci, ki so bolj obremenjeni z delom (zaradi pomanjkanja kadra), ustrezno stimulirani.	2,81	1,35	2,41	1,08	2,27	1,17
Menim, da se v naši organizaciji dober delovni izid hitro opazi in je pohvaljen.	2,85	1,03	2,54	1,15	2,76	1,21
V podjetju se dobro počutim. Če bi se iz poslovnih razlogov znižala plača, ne bi zapustil organizacije.	2,19	1,07	2,51	1,04	2,59	1,24

se nadaljuje

**PRILOGA 8: Povprečje ocen in standardni odklon vedenja kohort – tabelarični prikaz (nad.)**

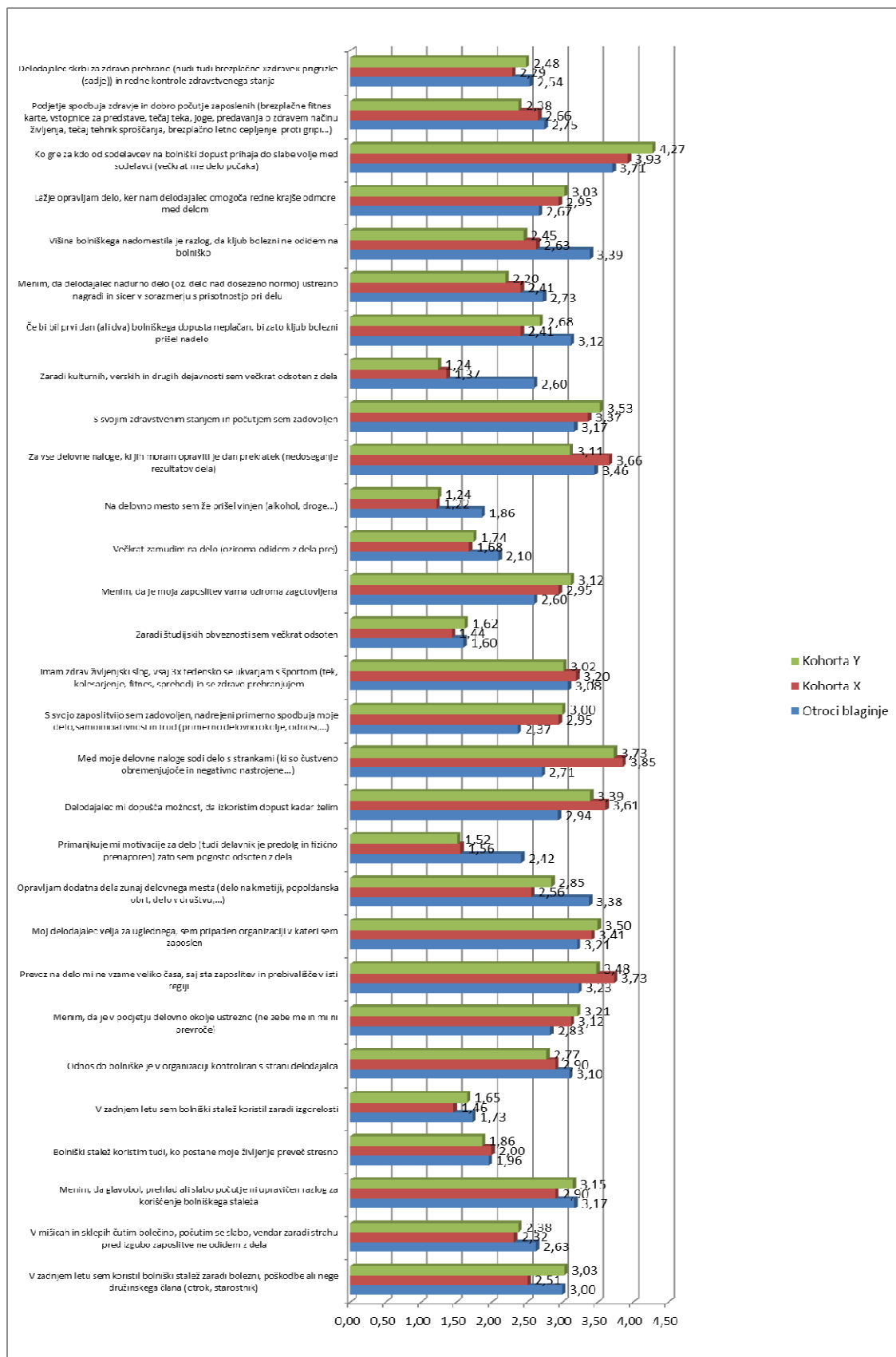
FLUKTUACIJA	Otroci blaginje		Kohorta X		Kohorta Y	
	Povprečje	Standardni odklon	Povprečje	Standardni odklon	Povprečje	Standardni odklon
Veseli me, da delodajalec dosledno skrbi za okolje in varnost pri delu (primerna oprema, energetska varčnost).	3,02	1,10	3,41	1,25	3,61	1,04
Delovni čas mi odgovarja, na voljo imam dovolj prostega časa.	2,75	1,12	3,46	1,04	3,29	1,29
Vesel sem, da mi podjetje nudi obliko in želen obseg izobraževanja.	1,94	1,05	3,22	1,22	2,97	1,22
O delu, ki ga moram opraviti, dobivam nejasne, pomanjkljive ali nasprotujoči si informacije ter navodila.	3,63	0,92	2,98	1,22	2,76	1,14
Nadrejeni od mene zahteva delo, ki ne sodi v moje delovne obveznosti (moje delo je pretirano nadzorovano).	3,63	1,02	2,95	1,19	2,71	1,10
Rad prihajam v službo (imam zaposlitev, možnost napredovanja in razvoja kariere).	2,79	0,95	3,20	1,11	3,27	1,17
Na delovnem mestu sem tarča verbalnega in/ali telesnega nasilja.	2,88	0,72	1,98	1,16	1,86	1,03
Svojega dela se nikoli ne naveličam.	2,48	0,84	2,93	0,97	3,17	1,08
Vodstveni delavci so pomanjkljivo usposobljeni za vodenje.	3,62	0,88	3,41	1,10	3,14	1,38
Težko sprejemam novosti, sem konservativen, cenim red in disciplino pri delu.	3,83	0,78	2,80	1,27	2,50	1,17
Pri delu me moti površnost sodelavcev, sem odgovorna oseba.	3,63	0,94	4,05	0,79	3,98	0,77
Rezultati in cilji so mi pri delu izredno pomembni. Delo mi mora predstavljati izziv, vajen sem hitrega tempa.	2,63	0,90	4,32	0,78	4,14	0,74
Veselim se timskega dela, sem optimističen in me veseli, če se v timu upošteva tudi moje mnenje.	2,83	0,78	3,98	0,81	4,27	0,71
Izogibam se konfliktom, usmerjen sem k nenehni osebni rasti.	3,08	0,96	4,17	0,73	4,14	0,65
Veselim se dela v sodobno opremljenem prostoru s kreativnimi ljudmi.	2,50	0,91	3,95	0,70	4,20	0,70
V organizaciji mi nov način dela ni všeč, zato to povem ob prvi priložnosti.	2,31	1,15	3,07	1,16	2,79	1,02
Odraščal sem ob računalniku in digitalnih medijih, informacije znam najti in jih uporabiti.	1,44	0,89	2,88	1,27	3,80	1,26
Vedno iščem ravnovesje med delom in družino.	3,35	1,28	3,90	0,91	4,11	0,78
Menim, da mora zaposleni na začetku delovne kariere pričeti delo na nižjem delovnem mestu, si pridobiti izkušnje in trdo delati za napredovanje.	4,27	0,59	4,02	0,87	4,00	0,87
Na splošno sem zadovoljen z naravo dela, delovnim okoljem, načinom organizacije dela. Podjetje je usmerjeno v prihodnost, produkti so konkurenčni. Rad sem del organizacije.	2,69	0,91	3,59	1,01	3,48	1,05
Med delovnim časom koristim službeni internet in opravljam zasebne zadeve.	1,87	0,81	2,46	1,04	2,45	1,16
Za zadovoljevanje svojih potreb zaslužim dovolj (prejemam dovolj velik osebni dohodek).	2,69	1,03	2,68	1,24	2,82	1,11
Nikomur ne morem zaupati svojih težav (podjetje ne krepí zaupanja med zaposlenimi).	2,60	0,74	3,15	1,00	3,00	1,07

se nadaljuje

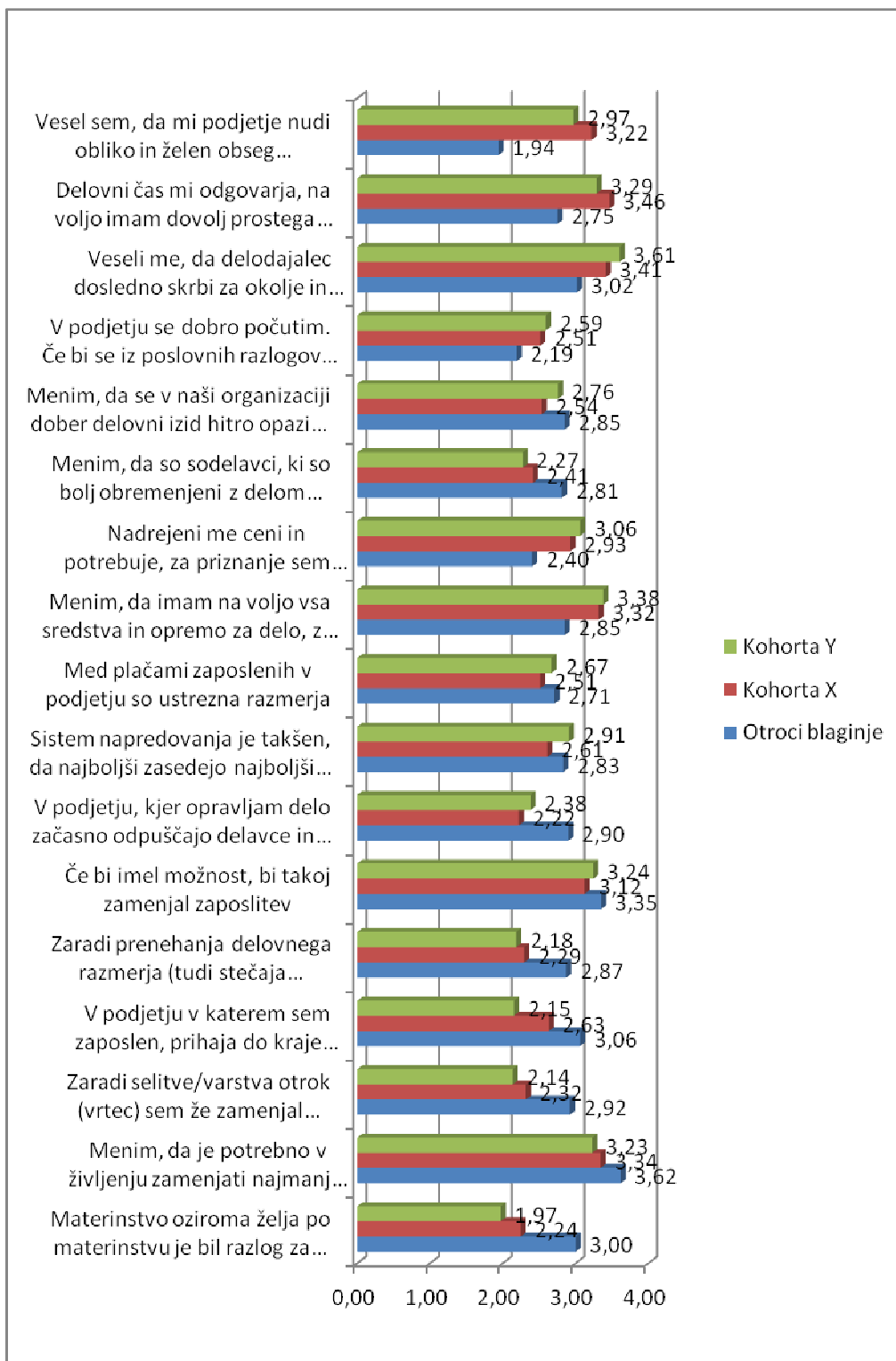
**PRILOGA 8: Povprečje ocen in standardni odklon vedenja kohort – tabelarični prikaz (nad.)**

FLUKTUACIJA	Otroci blaginje		Kohorta X		Kohorta Y	
	Povprečje	Standardni odklon	Povprečje	Standardni odklon	Povprečje	Standardni odklon
Sodelavci pomembne informacije v zvezi s procesom dela zadržijo zase (širijo laži in žaljive zgodbe), zato prihaja do konfliktov.	3,42	1,04	2,95	1,03	2,71	1,18
Pri delu srečujem različne generacije, do starejših se vedem spoštljivo.	4,14	0,79	4,34	0,68	4,38	0,69
V podjetju, v katerem sem zaposlen, sem pri delu že naletel na konflikt s pripadnikom druge generacije.	3,04	0,85	3,20	1,17	3,41	1,19
Cenim delo svojih sodelavcev.	3,17	0,73	4,10	0,69	4,23	0,67
Na delovnem mestu sem izpostavljen jezi in besu nadrejenega, naveličan sem takšnega odnosa.	3,92	0,70	2,71	1,19	2,55	1,23
Medsebojni odnosi s sodelavci različnih generacij so dobri, družimo se tudi izven službe.	3,08	0,58	3,02	0,92	3,45	1,05

## PRILOGA 9: Povprečje ocen in standardni odklon vedenja kohort, ko gre za absentizem: slikovni prikaz



**PRILOGA 10: Povprečje ocen in standardni odklon vedenja kohort, ko gre za fluktuacijo: slikovni prikaz**



se nadaljuje



## PRILOGA 11: Raziskovalno vprašanje 1

### Opisna statistika

Absentizem

	N	Povprečje	Std. Odklon	Std. Napaka	95% Interval zaupanja	
					Nizki	Visoki
Kohorta otrok blaginje	52	2,74	0,46	0,06	2,62	2,87
Kohorta X	41	2,64	0,36	0,06	2,53	2,76
Kohorta Y	66	2,66	0,35	0,04	2,58	2,75
Skupaj	159	2,68	0,39	0,03	2,62	2,74

### Leveneov test homogenosti varianc

Absentizem

Leveneova statistika	df1	df2	Asimp. p-vrednost
1,438	2	156	,241

### Anova

Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Asimp. p-vrednost
,288	2	,144	,954	,388

## PRILOGA 12: Raziskovalno vprašanje 2

### Opisna statistika

#### Fluktuacija

	N	Povprečje	Std. Odklon	Std. Napaka	95% Interval zaupanja	
					Nizki	Visoki
Kohorta otrok blaginje	52	2,99	0,19	0,03	2,93	3,04
Kohorta X	41	3,13	0,29	0,05	3,04	3,22
Kohorta Y	66	3,14	0,28	0,03	3,07	3,21
Skupaj	159	3,09	0,27	0,02	3,05	3,13

### Leveneov test homogenosti varianc

#### Fluktuacija

Leveneova statistika	df1	df2	Asimp. p-vrednost
2,086	2	156	,128

### Anova

Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Asimp. p-vrednost
,812	2	,406	6,078	,003

### Mnogotere primerjave

Dependent Variable: Fluktuacija

#### LSD

(I) Kohorta_nova		Razlika povprečij (I-J)	Std.napaka	Asimp. p-vrednost	95% Interval zaupanja	
					Nizki	Visoki
Kohorta otrok blaginje	Kohorta X	-,14412	0,05	0,01	-0,25	-0,04
	Kohorta Y	-,15684	0,05	0,00	-0,25	-0,06
Kohorta X	Kohorta otrok blaginje	,14412	0,05	0,01	0,04	0,25
	Kohorta Y	-0,01	0,05	0,80	-0,11	0,09
Kohorta Y	Kohorta otrok blaginje	,15684	0,05	0,00	0,06	0,25
	Kohorta X	0,01	0,05	0,80	-0,09	0,11