

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZZIVI ZADRŽEVANJA VISOKO IZOBRAŽENIH KADROV  
V FARMACEVTSKI INDUSTRIJI**

Ljubljana, januar 2024

TANJA KOMUČAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tanja Komučar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izzivi zadrževanja visoko izobraženih kadrov v farmacevtski industriji, pripravljene v sodelovanju z mentorico red. prof. dr. Nado Zupan

### 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 prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>ZADRŽEVANJE KADROV</b> .....	<b>3</b>
2.1	Management talentov .....	3
2.2	Fluktuacija in vzroki za odhajanje kadrov .....	4
2.3	Pristopi managementa človeških virov za zadrževanje kadrov v podjetju .....	7
<b>3</b>	<b>PSIHOLOŠKE POGODBE</b> .....	<b>11</b>
3.1	Opredelitev .....	11
3.2	Ozadje psiholoških pogodb .....	13
3.3	Tipi psiholoških pogodb .....	13
3.3.1	Glede na način sklenitve (nezavedne, dogovorjene) .....	14
3.3.2	Glede na pričakovanja zaposlenih (relacijske, transakcijske in uravnotežene) .....	14
3.3.3	Glede na vsebino (identifikacijske, kalkulativne in normativne) .....	15
3.4	Posledice kršitve psihološke pogodbe .....	16
<b>4</b>	<b>FINANČNI IN NEFINANČNI DEJAVNIKI PRI ZADRŽEVANJU VISOKO IZOBRAŽENIH KADROV</b> .....	<b>18</b>
4.1	Pomen zadovoljstva pri delu in motivacije za zadržanje kadrov .....	18
4.2	Vpliv finančnih dejavnikov na zadovoljstvo in motivacijo .....	19
4.3	Vpliv nefinančnih dejavnikov na zadovoljstvo in motivacijo .....	21
<b>5</b>	<b>RAZISKAVA O IZZIVIH ZADRŽEVANJA VISOKO IZOBRAŽENIH KADROV V FARMACEVTSKI INDUSTRIJI</b> .....	<b>24</b>
5.1	Namen raziskave .....	24
5.2	Metodologija raziskave .....	24
5.2.1	Kvantitativna raziskava .....	24
5.2.2	Kvalitativna raziskava .....	27
5.3	Analiza rezultatov kvantitativne raziskave .....	28
5.3.1	Zadovoljstvo pri delu .....	29
5.3.2	Nefinančni motivacijski dejavniki .....	30
5.3.3	Lojalnost in težnja po odhodu .....	32
5.3.4	Povezava med psihološko pogodbo in namero po odhodu .....	33
5.4	Analiza rezultatov kvalitativne raziskave .....	39

5.4.1	Razlogi za odhod iz podjetja .....	39
5.4.2	Povezava med plačo in nefinančnimi dejavniki ter odhodi iz podjetja .....	41
5.4.3	Ponudba novega delodajalca .....	42
<b>6</b>	<b>RAZPRAVA O REZULTATIH .....</b>	<b>44</b>
<b>6.1</b>	<b>Povzetek ugotovitev .....</b>	<b>44</b>
6.1.1	Ključne ugotovitve raziskave .....	44
6.1.2	Odgovori na raziskovalna vprašanja .....	46
<b>6.2</b>	<b>Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje .....</b>	<b>48</b>
<b>6.3</b>	<b>Priporočila podjetjem v farmacevtski industriji za zadrževanje kadrov.....</b>	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>50</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>51</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>59</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Motivatorji posameznih vedenjskih tipov .....	10
Tabela 2:	Statistika izpolnjevanja .....	28
Tabela 3:	Zadovoljstvo pri delu .....	29
Tabela 4:	Motivacijski dejavniki v primerjavi z višino plače .....	30
Tabela 5:	Pogostost razmišljanja.....	32
Tabela 6:	Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p-vrednosti med kršenjem psihološke pogodbe in posameznimi dejavniki težnje po odhodu .....	34
Tabela 7:	Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p-vrednosti med posameznimi dejavniki kršenja psihološke pogodbe z dejavnikom težnje po odhodu, ki se je izkazal kot najmočnejše povezan s kršenjem psihološke pogodbe .....	35
Tabela 8:	Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p-vrednosti med kršenjem psihološke pogodbe in težnjo po odhodu .....	36
Tabela 9:	Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p-vrednosti med kršenjem psihološke pogodbe in tem, ali se veselijo naslednjega delovnega dneva .....	37
Tabela 10:	Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p vrednosti med seštevkom vseh razlik med pričakovanji organizacije in izpolnjevanje pričakovanj organizacije s strani zaposlenega in posameznimi dejavniki težnje po odhodu .....	37
Tabela 11:	Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p-vrednosti med seštevkom vseh razlik med pričakovanji organizacije in izpolnjevanjem pričakovanj organizacije s strani zaposlenega in težnjo po odhodu.....	38

Tabela 12: Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p-vrednosti med kršenjem psihološke pogodbe na področju finančnih nagrad ter plače in težnjo po odhodu .....	38
Tabela 13: Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p-vrednosti med nefinančnimi motivacijskimi dejavniki, če jih primerjamo z višino plače, in težnjo po odhodu .....	39

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Odvijanje nalezljivosti fluktuacije v organizaciji.....	6
Slika 2: TTI Success Insights model vedenjske analize – značilnosti posameznih barv ....	11
Slika 3: Tipi psiholoških pogodb glede na pogoje izvedbe in časovni okvir .....	15
Slika 4: Posredni negativni vplivi kršitve transakcijske in relacijske psihološke pogodbe na uspešnost podjetja .....	17
Slika 5: Možne strategije za zadrževanje ključnih kadrov z vplivom na ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem.....	22
Slika 6: Starostna skupina anketirancev .....	28
Slika 7: Primerjava povprečnih ocen tega, kaj organizacija dejansko nudi, in pomembnosti tega, da so pričakovanja anketirancev izpolnjena .....	31
Slika 8: Rezultati odgovorov na vprašanja glede iskanja nove zaposlitve .....	33

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene.....	1
Priloga 2: Celotni odgovori intervjuvancev na opisna vprašanja .....	11



# 1 UVOD

Človeški viri in njihov management so del sistema managementa v vsakem podjetju, ki zelo pogosto določa poslovni uspeh (Miklosik in drugi, 2018). Človeški dejavnik postaja najpomembnejša konkurenčna prednost, povezana z razvojem informacijske tehnologije in globalizacijo (Pogodina in drugi, 2020). Zaposleni morajo biti motivirani za učinkovito delo in doseganje odličnih rezultatov, pa tudi za to, da ostanejo v podjetju in ne iščejo priložnosti drugje. Motiviranje zaposlenih velja za eno od najtežjih in hkrati najpomembnejših vodstvenih veščin (Williams, 2013). Uspešen management človeških virov prepoznava vzroke za zadovoljstvo in nezadovoljstvo zaposlenih (Robbins, 2003). Poznavanje dejavnikov, ki motivirajo zaposlene, vodjem omogoča, da oblikujejo motivacijski program, ki zajema potrebe podjetja in zaposlenih (Hitka in drugi, 2021).

Problem fluktuacije je že desetletja predmet študij (Allen in drugi, 2010). Hausknecht in Trevor (2011) izpostavita, da problem fluktuacije ni le izguba delavca, temveč tudi izguba socialnega kapitala, motnja za delo in kolektiv ter potreba po novem usposabljanju, kar privede do dodatnih stroškov. Rakić in Živković (2020) kot največji dejavnik tveganja za fluktuacijo izpostavita neizpolnjena pričakovanja zaposlenih, torej občutek kršitve psihološke pogodbe med zaposlenim in podjetjem. Psihološka pogodba je definirana kot nenapisan dogovor med zaposlenim in njegovim delodajalcem ter opisuje neformalne obveznosti, pričakovanja in razumevanja, ki pomembno oblikujejo njun odnos (Rousseau, 1990).

V sodobnem poslovnem okolju, ki je zaznamovano s hitrimi spremembami in nenehnim iskanjem konkurenčne prednosti, postaja ključnega pomena učinkovito zadrževanje visoko izobraženih kadrov. Zadrževanje talentiranih posameznikov predstavlja temeljni element uspešnega delovanja podjetja, saj so ti posamezniki gonilo inovacij in ključni nosilci organizacijskega znanja. Magistrsko delo se osredotoča na kompleksno tematiko zadrževanja kadrov, pri čemer upošteva tako finančne kot nefinančne dejavnike ter vlogo psiholoških pogodb pri oblikovanju trdnih vezi med zaposlenimi in organizacijo na področju farmacevtske industrije. V farmacevtski industriji je visoko izobražen kader več kot zaželen, saj se le na tak način lahko uspešno zagotovi kakovost, varnost in učinkovitost zdravil. Namen magistrskega dela je z uporabo ustreznih praks managementa človeških virov povečati sposobnost podjetij pri zadrževanju visoko izobraženih kadrov in s tem zmanjšati neželjeno fluktuacijo. Cilj magistrskega dela je definirati izzive zadrževanja visoko izobraženih kadrov v farmacevtski industriji in ugotoviti, kako bi visoko izobražen kader motivirali, da bi ostal daljše časovno obdobje. S pomočjo intervjujev in vprašalnikov za analizo psihološke pogodbe skušam odgovoriti na glavna raziskovalna vprašanja:

1. Kakšna so pričakovanja visoko izobraženih kadrov glede zaposlitve oziroma kateri elementi psihološke pogodbe so jim najbolj pomembni?
2. Ali zaposleni visoko izobraženi kadri občutijo, da je njihova psihološka pogodba izpolnjena ali kršena?

3. Ali je plača eden izmed najpomembnejših motivatorjev za zadrževanje visoko izobraženih kadrov?
4. Kateri motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na zadrževanje visoko izobraženega kadra v farmacevtski industriji?

Teoretični del magistrskega dela temelji na obstoječi literaturi. Magistrsko delo v tem delu na podlagi prebrane domače in tuje strokovne literature opiše problematiko fluktuacije in vzroke za odhajanje kadrov, možne rešitve za motiviranje visoko izobraženih kadrov, predstavi opredelitev in pomen psihološke pogodbe ter vpliv nefinančnih in finančnih dejavnikov pri motiviranju in zadrževanju visoko izobraženih kadrov.

V drugem poglavju z naslovom »Zadrževanje kadrov« se posvetim ključnim vidikom managementa talentov, vzrokom za fluktuacijo kadrov in pristopom managementa človeških virov za učinkovito zadrževanje kadrov v sodobnih organizacijah. Podrobno opišem strategije, ki omogočajo ustvarjanje pogojev, v katerih zaposleni ne le ostajajo v podjetju, ampak tudi izkazujejo visoko stopnjo zavzetosti in produktivnosti.

V tretjem poglavju analiziram koncept psiholoških pogodb in njihov pomen v organizacijskem okolju. Opišem ozadje, definicijo in različne tipe psiholoških pogodb, pri čemer se osredotočim na ključne elemente, ki oblikujejo vzajemna pričakovanja med zaposlenimi in delodajalci. Prav tako opišem posledice morebitnih kršitev psiholoških pogodb ter njihov vpliv na organizacijsko klimo in produktivnost.

V četrtem poglavju podrobneje opišem pomembnost zadovoljstva pri delu in motivacije kot dveh izmed ključnih dejavnikov zadrževanja kadrov. Ločeno opišem vpliv finančnih dejavnikov, kot so plača in ostali finančni dodatki, ter nefinančnih dejavnikov, kot so ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, fleksibilen delovni čas in delovni prostor ter ostali nedenarni nefinančni dejavniki. Celovita analiza finančnih in nefinančnih vidikov pomembno prispeva k razumevanju kompleksnosti zadrževanja visoko izobraženih kadrov v sodobnem poslovnem svetu.

Empirični del je sestavljen iz kvantitativne in kvalitativne raziskave. Kvantitativni del temelji na vprašalnikih za analizo psihološke pogodbe. Vprašalniki so sestavljeni na podlagi obstoječe literature. Anketiranec je vsako trditev ocenil, kar pomeni njegovo strinjanje oz. nestrinjanje s posamezno trditvijo (od 1 – popolnoma se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam). Pridobljene rezultate analiziram s pomočjo računalniškega programa Microsoft Excel s funkcijo računanja Spearmanovega korelacijskega koeficienta. Za preverjanje statistične značilnosti povezav sem uporabila p-vrednost. V okviru kvalitativnega dela intervjuvam šest visoko izobraženih kadrov, ki so zapustili delovno mesto v farmacevtskem podjetju. Na podlagi dobljenih rezultatov pripravim zaključke, ki lahko potencialno pripomorejo k razmisleku vodstva in kadrovske službe farmacevtskih podjetij o vpeljavi novih nefinančnih motivatorjev.



## 2 ZADRŽEVANJE KADROV

### 2.1 Management talentov

Pomembnost managementa talentov v podjetjih v zadnjih letih močno narašča, saj ima ta velik vpliv na doseganje poslovne odličnosti podjetja (Shahi in drugi, 2020). Z izrazom talent opisujemo zaposlene in njihove sposobnosti, da dosegajo opaznejše rezultate na posameznih področjih dela kot ostali zaposleni (Nijs in drugi, 2014). Sposobni in učinkoviti zaposleni so glavni vir konkurenčne prednosti in dinamične rasti podjetja, zato je management talentov strateški koncept, ki mu je treba nameniti posebno pozornost. Management talentov prepozna talentirane posameznike in njihove sposobnosti ter jim dodeli vlogo, kjer lahko svoje prednosti najbolje izkoristijo in razvijajo. Gre za vrsto integriranih dejavnosti podjetja z namenom zagotavljanja pridobivanja, zadrževanja, motiviranja in razvoja nadarjenih zaposlenih (Haji Karimi in drugi, 2011). Neizpolnjevanje potreb in zahtev strokovnjakov, zaposlenih v organizaciji, je glavni razlog za povečano fluktuacijo in z njo povezane škodljive posledice za podjetje. Wang-Cowham (2011) je problem managementa talentov opisal kot razvijanje pravih talentov v pravih ljudeh, ob pravem času, na pravi način in s tem zagotoviti, da ima podjetje bogat nabor talentov. Management talentov pokriva tri glavna področja: prepoznavanje in privabljanje talentov, zadrževanje talentov in razvoj talentov (Shahi in drugi, 2020).

Na poti do učinkovitega zadrževanja ključnih kadrov nam management talentov pomaga s tako imenovanim razvojem vlog, katerega bistvo je zagotoviti, da delovne naloge prinašajo izzive, odgovornost in avtonomijo zaposlenih, kar motivira zaposlene in jim daje občutek povezanosti z organizacijo ter pomembnega prispevka k uspešnosti podjetja (Pandita in Ray, 2018). Omeniti je treba tudi pomembnost fleksibilnosti delovnega mesta in fleksibilnosti nalog, kar daje zaposlenim prostor za spreminjanje svojih vlog glede na njihove sposobnosti in interese. Izmenjava tako negativnih kot tudi pozitivnih povratnih informacij med zaposlenim in nadrejenim daje zaposlenemu možnost osebnega in strokovnega razvoja ter motivacijo pri doseganju nadaljnjih ciljev na delovnem mestu. Motiviranje zaposlenih, tako finančno kot tudi nefinančno nagrajevanje, spodbuja želeno vedenje in izkazovanje pravičnosti v delovnem razmerju. Pomembno vlogo igrajo tudi programi učenja in razvoja talentov, ki pripomorejo k razvoju veščin in sposobnosti zaposlenih. Kontinuirano izobraževanje na delovnem mestu zagotavlja kompetentnost in prevzemanje odgovornejših nalog in možnost postopnega napredovanja, kar dodatno vpliva na angažiranost zaposlenega. Poleg izobraževanja na strokovnem področju literatura opisuje tudi pomembnost osebne rasti zaposlenih (Pandita in Ray, 2018).

Z namenom zadrževanja ključnih kadrov si morajo podjetja prizadevati usklajevati potrebe in pričakovanja organizacije s potrebami in pričakovanji zaposlenih. Vsako neskladje v zvezi s tem se odraža v medsebojnih konfliktih in odstopih od psihološke pogodbe, ki opisuje posameznikova prepričanja o pravicah in obveznostih med zaposlenim in podjetjem

(Rousseau, 1990). Ugotavljanje in vrednotenje pričakovanj ključnih kadrov ter raziskava vzrokov nesoglasij s kadri, ki so delovno mesto zapustili, imata pomembno vlogo pri uspešnosti nadaljnjih odločitev glede zaposlovanja. Tako pridobljene informacije lahko podjetje koristno uporabi pri pridobivanju in zadrževanju kadrov v prihodnosti. Pri vrednotenju je treba zajeti in upoštevati različne spremenljivke, kot so vedenja, stališča, večšine in preference (Davenport in drugi, 2010).

Tako kot pri vseh drugih kadrovskih odločitvah je treba pri managementu talentov gledati na ciljno skupino strategije zadrževanja (Festing in Schäfer, 2014). Pri procesu zadrževanja mora podjetje upoštevati demografske in druge spremenljivke, ki vplivajo na odločitev, ali zaposleni ostane v podjetju ali ne. Prioriteti za zaposlene, ki so na začetku svoje karijerne poti, sta delo, bogato z izzivi, in možnost kariernega napredovanja. Za zaposlene na sredini karijerne poti so pomembni fleksibilnost delovnega mesta, možnost prilagoditve svojih vlog in občutek zadovoljstva pri delu. Zaposleni v kasnejših fazah dajo prioriteto večji varnosti zaposlitve, koristim in vzajemni zvestobi organizacije (Pandita in Bedarkar, 2015). Zadrževanje mlajše generacije zaposlenih se je izkazalo za večji izziv v primerjavi s starejšimi generacijami zaradi nagnjenosti k pogostejši menjavi zaposlitve in delodajalca (Thompson in Gregory, 2012).

## **2.2 Fluktuacija in vzroki za odhajanje kadrov**

V splošnem lahko fluktuacijo zaposlenih opredelimo kot njihovo gibanje na trgu dela: med podjetji, delovnimi mesti, poklici in prehodom iz zaposlitve v brezposelnost (Abassi in Hollman, 2000; Kazi in Zedah, 2011). Fluktuacija zaposlenih je neizogibna in podjetja se morajo zavedati, da fluktuacija prinaša dotok svežega znanja, novih inovacij in izkušenj, kar pripomore k uspešnosti podjetja. Problem nastane, če je delež fluktuacije previsok, saj to nakazuje na določene težave v podjetju, zaradi katerih zaposleni zapuščajo organizacijo. Velik izziv je odhajanje uspešnih ključnih kadrov, v katere je podjetje vložilo znatna sredstva za razvoj človeškega kapitala (Pavlović, 2018). Podjetja pogosto obravnavajo fluktuacijo kot proces zapolnjevanja prostih delovnih mest, ki nastane bodisi zaradi namerne ali nenamerne zapustitve podjetja (Ongori, 2007). Namerna fluktuacija je posledica pobude zaposlenega in gre predvsem za prenehanje delovnega razmerja ali upokojitev zaposlenega. Po drugi strani je nenamerna fluktuacija povezana z odpuščanjem zaposlenih. Zelo pogosto do nenamerne fluktuacije pride tudi zaradi dejavnikov, na katere niti zaposleni niti delodajalci ne morejo vplivati, kot na primer izguba delovne sposobnosti, smrt zaposlenega itd. (Bogićević Milikić, 2009). V praksi obstaja veliko razlogov, zakaj zaposleni zapustijo podjetje, večinoma pa gre za organizacijske dejavnike, ki so povezani z delom. V organizacijah, kjer prevladujejo negotovost, stres na delovnem mestu, nezadostna opredelitev vlog, nizka stopnja komunikacije, nejasne vodstvene aktivnosti, nizke možnosti za napredovanje itd., je stopnja fluktuacije zaposlenih višja (Ongori, 2007).

Fluktuacija zaposlenih tako ostaja eno od najzahtevnejših vprašanj za farmacevtsko industrijo. Posledice fluktuacije vključujejo različne finančne in nefinančne dejavnike. Problem fluktuacije je zato že desetletja pomemben predmet študij (Allen in drugi, 2010). Podjetja pogosto podcenjujejo tovrstne stroške. Ti lahko vključujejo preverjanje referenc, stroške začasnih delavcev, stroške usposabljanja in stroške uvajanja zaposlenih (Johennesse in Chou, 2017). Posledica so lahko tudi drugi prikriti stroški, kot so neizpolnjeni roki, izguba organizacijskega znanja, zmanjšana morala in slab ugled podjetja na trgu. Posledično je zadrževanje visoko usposobljenih kadrov primarno prizadevanje mnogih podjetij. Če se podjetja ne zavzemajo za zadrževanje kadrov, lahko pride do njihovega pomanjkanja, kar neposredno vpliva na konkurenčnost in uspeh podjetja (Tziner in Birati, 1996). Hausknecht in Trevor (2011) menita, da empirični dokazi v veliki meri kažejo na škodljive posledice fluktuacije za podjetje, saj to poleg izgube delavca utрпи izgubo socialnega kapitala, izguba pa moti delo in kolektiv ter poraja dvome pri ostalih zaposlenih.

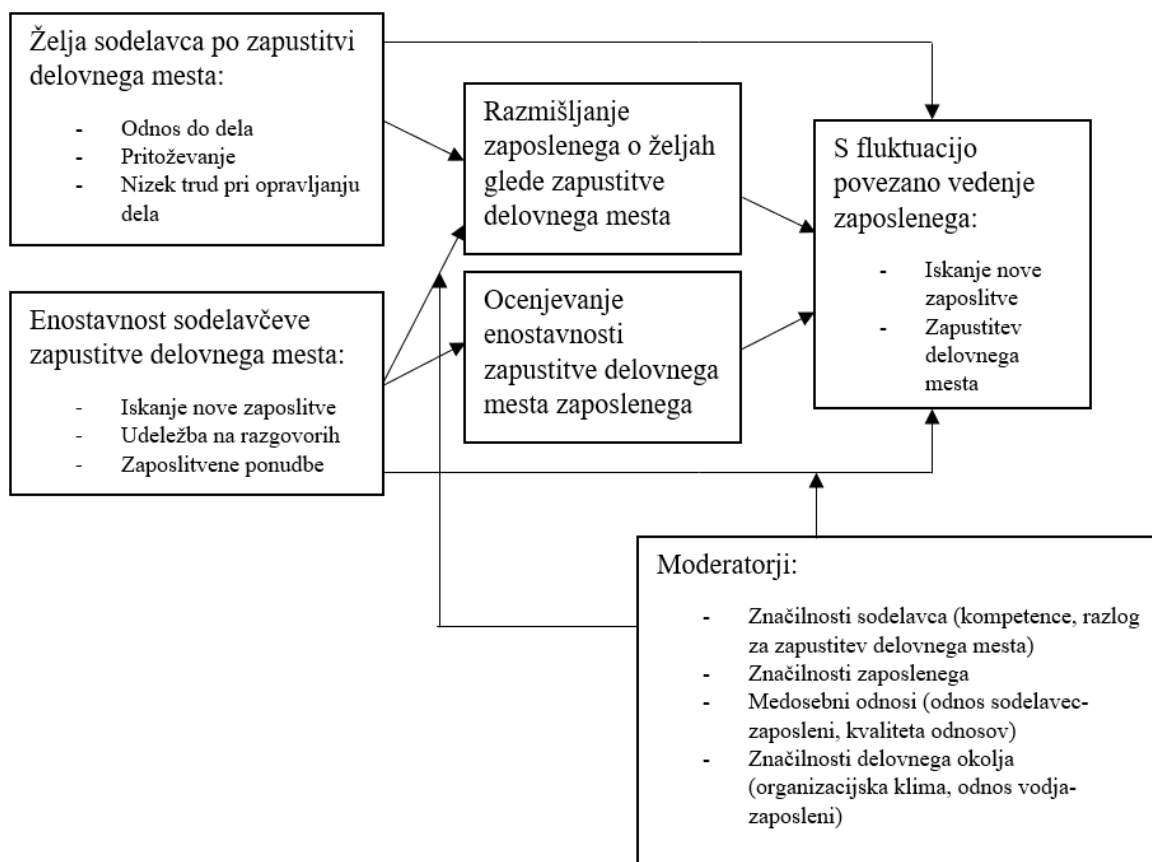
Odhajanje kadrov je škodljivo za organizacijo zaradi spodbujanja dodatne, verižne fluktuacije s strani ostalih zaposlenih na delovnem mestu (Felps in drugi, 2009). Felps in drugi (2009) so »nalezljivost fluktuacije« opisali kot situacijo, v kateri sodelavec zaposlenega okuži z vedenjem, ki se odraza v prekinitvi delovnega razmerja drugega zaposlenega s podjetjem. Čeprav Felps in drugi (2009) procesa, s katerim se širi fluktuacija, ne opisujejo izrecno, izpostavijo, da na zaposlene vpliva vedenje sodelavcev, ki je povezano s fluktuacijo. Zaposleni te informacije uporabljajo za podporo pri svojih odločitvah glede zapustitve delovnega mesta v določenem podjetju. Ko sodelavec pokaže vedenjske znake, ki kažejo na potencialno fluktuacijo (npr. iskanje zaposlitve), ti znaki spodbudijo drugega zaposlenega, da razmisli o svoji zaposlitvi, vključno s tehtanjem med pozitivnimi in negativnimi posledicami prekinitve delovnega razmerja (Porter in Rigby, 2021).

Do danes je bil fenomen »nalezljivosti fluktuacije« raziskan z več zornih kotov. Da bi razrešili nejasnosti v zvezi s procesom nalezljivosti fluktuacije, sta Porter in Rigby (2021) v okviru svoje študije pregledala številne raziskovalne članke, ki so pomembni na področju razumevanja procesa nalezljivosti fluktuacije. Na podlagi pregleda sta predstavila celostno perspektivo procesa, ki jasno opiše ta pojav, opisuje, kako procesi fluktuacije sodelavcev vplivajo na nagnjenost zaposlenih k odhodu, in ponuja prihodnje raziskovalne usmeritve, ki bi lahko poglobile razumevanje in obvladovanje nalezljivosti fluktuacije (Porter in Rigby, 2021). Vedenjski namigi sodelavcev, ki kažejo na njihovo željo po prekinitvi delovnega razmerja in/ali enostavnost prekinitve delovnega razmerja, lahko delujejo kot dejavnik, ki zaposlenega spodbudi, da ponovno premisli o zadovoljstvu s svojem delovnim razmerjem (Lee in Mitchell, 1994). Kot taki lahko vedenjski namigi sodelavcev reducirajo notranje omejitve zaposlenega pred zapustitvijo delovnega mesta, s čimer se poveča nagnjenost zaposlenega k fluktuaciji. Bližajoča se prekinitve delovnega razmerja sodelavca se lahko izrazi z vedenjskimi znaki, ki kažejo na njihovo željo po odhodu, in znaki poslabšanja odnosa do dela (npr. pritožbe glede službe ali nadrejenega in nizek delovni trud) ali z njihovo relativno enostavnostjo prekinitve delovnega razmerja, kot so vedenjski kazalniki njihovih

dejavnosti iskanja zaposlitve ali konkurenčnosti na trgu dela (npr. povabilo na razgovore, prejem ponudb za delo in odločitev o odhodu iz delovnega razmerja) (Porter in Rigby, 2021).

Kot že omenjeno, lahko povzamemo, da obstajata dve glavni sili, ki spodbujata zaposlene, da prostovoljno zapustijo svoje zaposlitvene organizacije; želja po prekinitvi delovnega razmerja (definirana kot odnos do dela/nezadovoljstvo na delovnem mestu) in enostavnost prekinitve delovnega razmerja (definirana kot alternativne zaposlitvene možnosti) (March in Simon, 1958). Na podlagi omenjenih teorij in utemeljitev Porter in Rigby (2021) sestavita celovito definicijo nalezljivosti fluktuacije kot procesa, pri katerem se misli, občutki in/ali vedenja sodelavcev, povezana s fluktuacijo, širijo med zaposlene (slika 1).

Slika 1: Odvijanje nalezljivosti fluktuacije v organizaciji



Vir: prirejeno po Porter in Rigby (2021).

Natančneje, menita, da do nalezljivosti fluktuacije pride, ko sodelavci prek vedenjskih namigov z zaposlenimi delijo svoje želje do odhoda (tj. upadajoči odnos do dela) in/ali enostavnost odhoda (tj. iskanje nove zaposlitve, razgovori, ponudbe za delo in odločitve za odhod). Ostali zaposleni zaznajo vedenjske namige sodelavcev, ki vplivajo na njihove želje po odhodu in ocenjevanje enostavnosti odhoda, ter ostala vedenja, povezana s fluktuacijo. To pomeni, da namigi sodelavcev (želje in enostavnost) sprožijo in/ali olajšajo proces fluktuacije (Porter in Rigby, 2021). Ta opis poudarja, da zaposleni aktivno zaznavajo in se

odzivajo na vedenjske znake svojih sodelavcev, skladno s socialno-psihološkim teoretiziranjem, ki je podlaga za nalezljivost fluktuacije. Poleg fluktuacije ta proces spodbuja tudi drugo negativno vedenje zaposlenih, na primer zmanjšan trud pri opravljanju dela in pritoževanje. Povzamemo torej lahko, da je nalezljivost fluktuacije nezaželen proces, ki se sčasoma odvija prek medosebnih odnosov in interakcij med sodelavci, moč vpliva sodelavčevega vedenja na vedenje zaposlenega pa je odvisna tudi od moderatorjev (Porter in Rigby, 2021).

Raziskave so pokazale, da lahko vzroke za zadovoljstvo in nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu v grobem razdelimo v dve kategoriji – organizacijske in osebne, torej notranje in zunanje dejavnike zadovoljstva pri delu (Robbins, 2003). Vzroke za fluktuacijo Rakić in Živković (2020) razdelita na splošno v tri skupine. Prva skupina vključuje družbene dejavnike gospodarskega razvoja (kjer večji gospodarski razvoj omogoča več izbire in s tem se zviša fluktuacija), stanje na trgu dela (fluktuacija je višje tam, kjer je več povpraševanja) in pojav novih delovnih mest (z ustvarjanjem novih delovnih mest naj bi se fluktuacija povečala). Druga skupina dejavnikov, ki lahko povzročijo fluktuacijo, so dejavniki, ki vplivajo na podjetje samo. To so gospodarska stabilnost podjetja, njegova raven tehnološke in ostale opreme, organizacija poslovanja, opredeljenost vlog in odgovornosti ter delovno vzdušje in delovni odnosi. Tam, kjer večina zaposlenih dojema svoje delo in kolektiv kot prijeten prostor, kjer lahko uresničijo svoje potencialne, je fluktuacija nižja. V tretjo skupino dejavnikov sodi nezadovoljstvo na delovnem mestu, predvsem vsebina dela, pa tudi nejasno opredeljena delovna vloga. Raziskave so pokazale, da k povečani fluktuaciji prispeva tudi pomanjkanje odgovornosti. Tako so največji dejavnik tveganja za fluktuacijo neizpolnjena pričakovanja zaposlenih, ne glede na to, ali so bila pričakovanja že od začetka nerealna ali pa so se stvari sčasoma spremenile. Eden od načinov za obvladovanje fluktuacije je zato ustvarjanje delovnih pogojev, ki bodo privlačni za zaposlene. Gre za privlačnost delodajalca, ki nastane kot posledica uporabe internega marketinga na področju managementa človeških virov. Kotler (1994) definira interni marketing kot nalogo uspešnega zaposlovanja, usposabljanja in motiviranja sposobnih zaposlenih, da dobro služijo organizaciji. Interni marketing izhaja iz ideje, da so zaposleni prve stranke, s katerimi se podjetje sreča in katerih potrebe morajo biti zadovoljene (Berthon in drugi, 2005).

### **2.3 Pristopi managementa človeških virov za zadrževanje kadrov v podjetju**

Management človeških virov je mogoče opredeliti kot vodstveni proces, ki je sestavljen iz več medsebojno povezanih dejavnosti, kot so analiza delovnih mest, načrtovanje kadrov, kadrovanje, usposabljanje in razvoj, vodenje kariere, nagrajevanje, upokožitev, zdravje in varnost pri delu itd. (Slavić in drugi, 2018). Vloga managementa človeških virov je skozi zgodovino močno narasla, s tem pa je narasel tudi pritisk na kadrovske strokovnjake. Podjetja se soočajo z zelo konkurenčnim okoljem in v prihodnosti bodo morala zagotoviti izjemno vrednost organizacije, da bo ostala privlačna za zaposlene (Slavić in drugi, 2018). Da bi to dosegli, se je treba osredotočiti na učenje, kakovost, timsko delo in druge procese,

ki določajo, kako bodo naloge opravljene in kakšen bo odnos med podjetjem in zaposlenimi (Slavić in drugi, 2018). Učinkoviti kadrovske strokovnjaki morajo poznati najnovejše trende na ključnih kadrovske področjih, ki se nanašajo na človeški kapital (viri talentov, razvoj talentov), management uspešnosti (ocenjevanje uspešnosti, nagrade), organizacijsko zasnovo (timsko delo, organizacijski razvoj) in komunikacijo (Ulrich in drugi, 2013). Zadržanje zaposlenih vključuje prakse in procese, ki se uporabljajo v managementu človeških virov, tako da zaposleni ne zapustijo svojih položajev v organizacijah. Vključuje dejavnike za motiviranje in spodbujanje zaposlenih, da ostanejo in optimalno opravljajo svoje naloge v organizaciji čim daljše časovno obdobje (Hausknecht in drugi, 2009). Bistveno je, da vodstvo deluje v smeri zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih pri delu, kar vpliva na stopnjo zadrževanja zaposlenih (Johennesse in Chou, 2017). Johennesse in Chou (2017) je v študiji zadrževanja kadrov predstavil pet pogostih praks managementa človeških virov za zadrževanje kadrov v podjetjih, ki jih predstavim v nadaljevanju:

### 1. Opolnomočenje zaposlenih

Opolnomočenje je mogoče opredeliti kot zaupanje moči odločanja zaposlenim. Zaposlenim dodeli več moči, odgovornosti in zaupanja v sposobnosti, da lahko opravijo svoje naloge. Prakse opolnomočenja spodbujajo zaposlene, da gradijo na svojih obstoječih zmožnostih in razvijejo večjo samozavest. To se kaže tako, da se zaposlenim omogoči samostojno razmišljanje, sprejemanje odločitev, opravljanje nalog in samostojno urejanje njihovih funkcij. To se kaže s povečano zvestobo in dodatnim trudom zaposlenih (Johennesse in Chou, 2017). Zaposleni, ki so opolnomočeni, imajo povečan motivacijski zagon in zavzetost, kar posledično prispeva k organizacijski konkurenčnosti, dobičkonosnosti in inovativnim dosežkom. Ti dosežki lahko ustvarijo enotnost znotraj organizacije in prispevajo k uspehu (Punia, 2004). Cerinšek in Dolinšek (2009) v svoji študiji poudarita pomen prepoznavanja, spodbujanja in vodenja inovativnosti zaposlenih v podjetju. Raziskave potrjujejo, da so inovativna podjetja – tista, ki so sposobna uporabiti inovacije za izboljšanje svojih procesov ali diferenciacijo svojih izdelkov in storitev – prekašala svoje konkurente v smislu tržnega deleža, dobičkonosnosti ali tržne kapitalizacije (Tidd, 2000). Zaposleni, ki so pripravljeni predlagati kreativne ideje, so motivirani, da svojo idejo vpeljejo in izvedejo ter poleg tega prevzemajo odgovornost za svoja dejanja, so najdragocenejše bogastvo organizacije. Organizacije morajo zato razviti in uporabiti ustrezne metode za prepoznavanje in vodenje inovativnih zaposlenih, ki so recept za njihov prihodnji uspeh (Cerinšek in Dolinšek, 2009).

### 2. Usposabljanje in njegov vpliv na zadrževanje kadrov

Lee in Bruvold (2003) usposabljanje opišeta kot organizirano izboljšanje odnosov, pridobivanje strokovnega znanja in znanja, ki ga zaposleni potrebujejo za učinkovito dokončanje dodeljenega dela ali naloge za povečanje uspešnosti podjetja. Proces usposabljanja je namenjen povečanju znanja in veščin za zadovoljevanje organizacijskih potreb. Ta proces bi moral biti strokovno razvit in učinkovito zasnovan (Lee in Bruvold, 2003). Učinkoviti programi usposabljanja zaposlenih lahko uspešno vplivajo na

organizacijske zahteve, kar posredno vpliva tudi na zadrževanje zaposlenih. Programi usposabljanja tudi neposredno motivirajo zaposlene ter ustvarijo občutek samospoštovanja in varnosti (Tharenou in drugi, 2007).

### 3. Plačilo in njegov vpliv na zadržanje kadrov

Plačilo je opredeljeno kot denar, ki ga delodajalec izplača zaposlenemu v obliki izplačila plače. To lahko vključuje denarne in nedenarne prispevke (Johennesse in Chou, 2017). Finančni dejavniki motivacije zaposlenih so podrobneje opisani v nadaljevanju. Če so zaposleni zadovoljni s tem, kako podjetje deluje in izvaja politiko finančnega nagrajevanja, je večja verjetnost, da ostanejo v podjetju (Johennesse in Chou, 2017).

### 4. Ocenjevanje in povratne informacije ter njihov vpliv na zadrževanje kadrov

Procesi ocenjevanja in povratnih informacij vključujejo pregled in oceno uspešnosti opravljenih nalog zaposlenih, s tem pa odločitve o razvoju kariere. Povratne informacije vključujejo razpravo o razvojnih področjih z zaposlenimi, s čimer se zagotovi jasnost vloge in pričakovanja glede dela, ki jih izrazi vodstvo. Povratne informacije so lahko pozitivne, ki krepijo uspešnost delovanja, lahko pa s pomočjo povratnih informacij odkrijemo področja, ki potrebujejo usposabljanje ali globljo osredotočenost oziroma predanost (Boswell in Boudreau, 2000). Ocenjevanje delovne uspešnosti deluje tudi kot sredstvo komunikacije med vodstvom in zaposlenimi. Učinkovita komunikacija lahko pripomore k napredovanju zaposlenih. Zaposleni proces ocenjevanja tako dojemajo pozitivno ter ne le kot postopek merjenja in nadzora (Johennesse in Chou, 2017).

### 5. Poslovno inštruiranje, svetovanje ter individualno spremljanje (kar z angleškim terminom opredelimo kot *coaching*) ter vpliv tega na zadrževanje kadrov

Ely in drugi (2010) poslovno inštruiranje, svetovanje ter individualno spremljanje definirajo kot proces razvoja in napredovanja, kjer posameznika pri doseganju želenih rezultatov in pri razumevanju širših poslovnih procesov, ki vplivajo na delovno funkcijo, podpira poslovni trener. Strokovna usposobljenost, povečano zaupanje in odkrivanje ter odpravljanje neželenih vedenjskih vzorcev so nekateri od rezultatov prakse. Usposabljanje je opredeljeno kot splošen razvoj spretnosti za učinkovito in uspešno dokončanje niza nalog in funkcij v podjetju (Kilburg, 1996). Poslovni coaching vključuje tudi trening mehkih veščin, kot sta osredotočen govor in poslušanje, z razvojem komunikacijskih sposobnosti (Johennesse in Chou, 2017).

Zaradi ustvarjanja privlačnih pogojev je podjetje sposobno pritegniti najboljše kandidate s trga dela, znižati stroške zaposlovanja, ustvariti organizacijsko kulturo, v kateri bodo zaposleni pripravljani na spremembe in nenehno učenje, ter izboljšati splošno uspešnost (Pavlović, 2018). Hiltrop (1999) raziskuje nekatere strategije in tehnike, ki jih organizacije uporabljajo za obvladovanje tega vprašanja, in predstavlja ugotovitve študij, ki so ocenile učinkovitost teh pristopov. Rezultati kažejo, da stopnja timskega dela in odprtost kolektiva,

možnosti usposabljanja in razvoja ter stopnja proaktivnosti pri načrtovanju kadrov podpirajo konkurenčnost organizacij. Za konkurenčnost in nenazadnje tudi obstoj podjetja na trgu je zato ključna uporaba strategij, ki pozitivno vplivajo na medsebojne odnose zaposlenih na vseh pozicijskih ravneh v podjetju. Skozi proces globalizacije so se pojavile številne spremembe in procesi v podjetjih, zaradi česar so podjetja morda manj pozornosti posvetila moralni odgovornosti do zaposlenih. To posledično zmanjša zadovoljstvo zaposlenih in delovno uspešnost, negativno vpliva na njihovo pripadnost podjetju in močno poveča fluktuacijo (Li in Dai, 2015). Nekatere druge prakse in pristopi za zadrževanje kadrov so omenjeni v nadaljevanju.

Kot že zgoraj omenjeno, se je treba pri zadrževanju kadrov osredotočiti na posameznika. Eden izmed načinov za osebno analizo zaposlenega so vedenjske raziskave. Platforma TTI Success Insights (brez datuma) omogoča posameznikovo vedenjsko analizo, katere rezultati omogočajo nadrejenim ustrezno umestitev zaposlenega v ekipo, ustvarjajo kohezijo na delovnem mestu, zmanjšajo nepotrebne konflikte, izboljšajo komunikacijo, olajšajo upravljanje uspešnosti, ocenjevanje zaposlenih in razvoj zaposlenih. Na osnovi odgovorov, ki jih zaposleni izbere v vprašalniku, računalniški program oblikuje obširen nabor trditev, ki zagotavljajo širše razumevanje posameznikovega delovnega sloga. Obširna analiza vsebuje tudi umestitev posameznika po kriteriju štirih barv. Vsaka barva predstavlja določene karakterne lastnosti posameznika. S poznavanjem barve posameznika lahko sklepamo na motivatorje, ki bodo ustrezali posameznemu tipu osebnosti (kolerik, sangvinik, flegmatik, melanholik). Karakteristike barv so predstavljene v sliki 2. Motivatorji za posamezen vedenjski tip so navedeni v tabeli 1 in upoštevajo njihova močna področja.

*Tabela 1: Motivatorji posameznih vedenjskih tipov*

Melanholik	Kolerik
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Odgovorne naloge,</li> <li>– zaupanje nadrejenega,</li> <li>– kakovostna izobraževanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Statusni simboli,</li> <li>– razlikovanje od ostalih,</li> <li>– težki izzivi,</li> <li>– odgovorne naloge.</li> </ul>
Flegmatik	Sangvinik
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pohvala ena na ena,</li> <li>– prijetno vzdušje s sodelavci, s katerimi se dobro razumejo,</li> <li>– ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (čas za družino).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Moderna, inovativna nagrada,</li> <li>– zabavno, sproščeno vzdušje na delovnem mestu,</li> <li>– kreativne naloge,</li> <li>– priljubljenost.</li> </ul>

*Vir: prirejeno po TTI Success Insights (brez datuma).*

Poudariti je treba, da je vsak zaposleni mešanica vseh štirih barv in da redno prevladuje le ena, zato je treba obravnavanje zaposlenega prilagoditi skupku karakteristik, ki jih posameznik izkazuje.



Slika 2: TTI Success Insights model vedenjske analize – značilnosti posameznih barv



Vir: prirejeno po TTI Success Insights (brez datuma).

### 3 PSIHOLOŠKE POGODBE

#### 3.1 Opredelitev

Ključno vlogo pri obvladovanju kadrovske problematike ima vodstvo v sodelovanju s kadrovsko službo podjetja. Z razvojem, uporabo in upoštevanjem psihološke pogodbe se je učinkovitost in uspešnost tako zaposlenih kot tudi celotne organizacije zvišala. Psihološke pogodbe so posameznikova prepričanja o vzajemnih obveznostih med zaposlenim in podjetjem (Rousseau, 1990). Definirajo odnos med deležnikoma, ki temelji na medsebojnem psihološkem razumevanju med zaposlenim na eni in delodajalcem na drugi strani. Zajemajo dolgoročno varnost zaposlitve, razvoj kariere in osebno podporo (Rousseau, 1990). Gre za način dojemanja medsebojnih obljub, pričakovanj, želja, ambicij ter ciljev in določanje pogojev za izpolnitev dogovorov med deležnikoma. Temelja psihološke pogodbe sta medsebojno zaupanje in pravičnost. Tako podjetje do zaposlenega kot tudi zaposleni do podjetja imajo spoštljiv odnos ter izpolnjujejo dogovorjene obljube. Sklepanje psihološke pogodbe je lahko zavedno ali nezavedno, v pisni ali nepisni obliki. Tovrstna pogodba se sklene takoj, ko se med deležnikoma izmenjajo obljube, stališča in pričakovanja. Psihološka pogodba posameznika ni vnaprej določena, pač pa se sčasoma spreminja in je odvisna od trenutne situacije posameznika. Prav tako se med posamezniki lahko močno razlikuje, saj imajo ljudje različna pričakovanja, želje, ambicije in cilje (Mihalič, 2007). Ta pogodba torej usklajuje medsebojni odnos med zaposlenim in delodajalcem ter tako pripomore k zadrževanju kadrov in doseganju pripadnosti podjetju. Od splošne, kolektivne pogodbe se ta pogodba razlikuje v vsebini. Ta ima psihološko naravo in zajema pričakovanja, cilje, želje

(Mihalič, 2007) na področju dobrih medosebnih odnosov, delovnega časa, plače, osebnostnega in profesionalnega razvoja, izobraževanj itd. (Brečko, 2006).

Blomme in drugi (2010) ugotavljajo, da se psihološke pogodbe razvijajo skozi interaktivni proces med zaposlenim in delodajalcem, na katerega vplivajo številne kadrovske prakse, začevši z zaposlovanjem, usposabljanjem in ustvarjanjem priložnosti za osebno in profesionalno rast zaposlenega. Izpolnjevanje psihološke pogodbe s strani delodajalca vodi do pozitivnih organizacijskih rezultatov in zavezanosti podjetju. Po drugi strani lahko kršitev psihološke pogodbe povzroči zmanjšano uspešnost, zmanjšano organizacijsko pripadnost, absentizem, nizko zaupanje v podjetje in posledično povečano fluktuacijo zaposlenih (Santhanam in drugi, 2017). Zaposleni, ki verjame, da njegova organizacija krši psihološko pogodbo, bo verjetno izkazoval višjo tendenco po zapustitvi delovnega mesta (Guchait in drugi, 2015; Manxhari, 2015). Na ravni posameznika ima psihološka pogodba vlogo pri kadrovske usmerjanju in motiviranju zaposlenega. Management mora vodenje prilagoditi posamezni situaciji. O zaposlenem dobimo ključne informacije o njegovem načinu delovanja in se mu na ta način lahko približamo. Z analizo posameznikove psihološke pogodbe dobimo vpogled v vedenje in delovanje zaposlenega ter iz tega razvijemo taktike za motivacijo na delovnem mestu (DeNisi in Angelo-Griffin, 2005). Na strateški ravni pa sta uporaba in natančna analiza psiholoških pogodb pomembni za razvoj strategij za zagotavljanje zadovoljstva kadrov, za njihovo zadrževanje in nenazadnje večjo uspešnost podjetja. Pri obojestranskem upoštevanju psihološke pogodbe je produktivnost zaposlenih večja, saj v podjetju prevladujejo zadovoljstvo med zaposlenimi, dobri medsebojni odnosi in dobra organizacijska klima.

Mihalič (2007) v svoji knjigi »Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih« definira 13 vsebinskih področij, ki jih mora zajemati in obravnavati vsaka psihološka pogodba:

- osebni in karierni razvoj,
- strokovno izobraževanje in usposabljanje,
- komunikacije veščine,
- zagotavljanje in doseganje odličnosti,
- napredovanje,
- kriteriji uspešnosti in merila uspešnosti,
- razvoj veščin,
- proaktivnost in inovativnost,
- soodločanje, udejstvovanje, sodelovanje,
- informiranost,
- težnja po kakovostnem opravljanju dela in kvantiteta dela,
- medosebni odnosi,
- drugo.

### **3.2 Ozadje psiholoških pogodb**

Psihološka pogodba predstavlja delovno razmerje v smislu subjektivnih prepričanj zaposlenih in njihovih delodajalcev na kognitivni ravni. To pomeni, da odraža miselne operacije, ki vključujejo čustvene (na primer občutke) in nečustvene (npr. pozornost, zaznavanje, spomin) procese (Rousseau, 2011). Kot subjektivno doživljanje zaposlitvene pogodbe ene osebe na psihološko pogodbo vplivajo družbena kognicija, načini, kako zaposleni in delodajalci obdelujejo informacije, ki jih posredujejo prijatelji, sodelavci in ostali deležniki. Osrednji del psihološke pogodbe je načelo, da je zaznavanje dinamičen proces, ki je zelo občutljiv na kontekst (Medin in drugi, 2005). Teorija psihološke pogodbe temelji na kognitivni, socialni in organizacijski psihologiji. Psihološke pogodbe so kognitivne strukture, katerih kvalitete in dinamika temeljijo na psiholoških načelih. Hkrati vsebina pogodbe in njeni viri odražajo izkušnje v družbenih in organizacijskih okoljih.

Kognitivno arhitekturo psihološke pogodbe oblikujejo omejitve človeških kognitivnih zmogljivosti (tj. omejena racionalnost) (Simon, 1997) ter hierarhična struktura učenja in spomina (Johnson in drugi, 2006). Ključni vidik razvoja in spremembe psihološke pogodbe je uravnavanje pozornosti. Skozi procese, ki jih primerjamo s »prestavljanjem kognitivnih predstav« (Louis in Sutton, 1991), posamezniki interpretirajo informacije na dveh ravneh. Prvi so rutinski procesi višje ravni z uporabo uveljavljenih prepričanj in dejanj. Drugi so sistematični procesi nižjih ravni, ki skrbijo za nove izkušnje. Psihološke pogodbe delujejo na obeh ravneh (Rousseau, 2011). Dve osebi si lahko iste zaposlitvene pogoje razlagata različno, odvisno od svojih predhodnih osebnih prepričanj, to so spoznanja višjega reda, ki sta jih imela pred zaposlitvijo. Ta že obstoječa spoznanja lahko vključujejo vrednote in pričakovanja v zvezi z zaposlitvijo (npr. karijerne namere) (De Vos, 2005). Kasneje na delovnem mestu izkušnje spodbujajo nove kognitivne strukture višjega reda, ki se integrirajo v posameznikovo psihološko pogodbo (Rousseau, 2011). Tako zaposleni kot nadrejeni se začnejo zanašati na trajne kognitivne okvire, ki predstavljajo njihovo poznavanje zaposlitve (Rousseau, 2011). Zaposleni se lahko razlikujejo tudi glede tega, s kom so pogodbo sklenili. Delavci lahko za drugo stranko v svoji pogodbi o zaposlitvi smatrajo svoje neposredne vodje ali podjetje kot celoto, pri čemer se ustrezno obnašajo in presojujejo (Marks, 2001). Proces višjega reda psihološke pogodbe se okrepijo, ko se potrdijo prepričanja, ki jih odražajo. Izpolnjevanje pretekle pogodbe oblikuje, kako zaposleni dojema sedanjo pogodbo in predvideva prihodnost (De Vos, 2005). Zaposleni, ki verjame, da je delodajalec izpolnil predhodne zaveze v odnosih, bo na svojo zaposlitev gledal kot na dober odnos in bo pozitivno prispeval k uspešnosti podjetja (Rousseau, 1995). Obratno se zgodi v primeru nespoštovanja odnosa (Rousseau, 2011).

### **3.3 Tipi psiholoških pogodb**

V literaturi je opisanih več delitev psiholoških pogodb. V nadaljevanju tipe psiholoških pogodb v grobem razdelim na tri načine (Mihalič, 2007; Robinson in Rousseau, 1994).

### 3.3.1 Glede na način sklenitve (nezavedne, dogovorjene)

Psihološke pogodbe glede na način sklenitve delimo na nezavedne (te so med delodajalcem in zaposlenim sklenjene nenačrtno) in dogovorjene, ki jih lahko nadalje delimo na pisno in ustno dogovorjene. Pisne podpišeta oba deležnika, torej zaposleni in delodajalec (Mihalič, 2007).

### 3.3.2 Glede na pričakovanja zaposlenih (relacijske, transakcijske in uravnotežene)

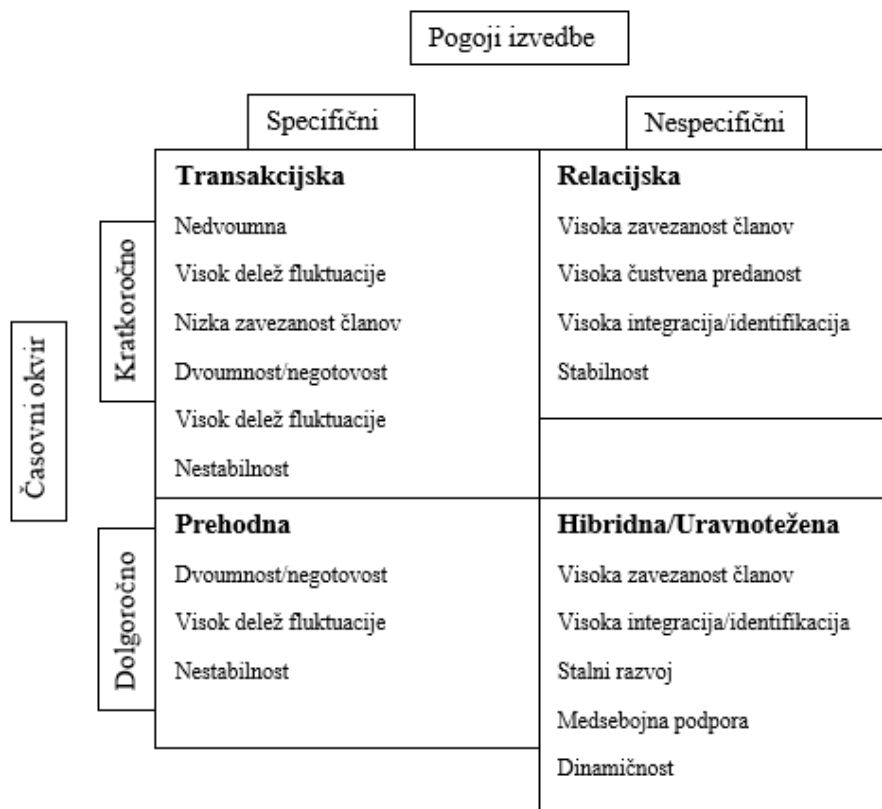
Obstoječe raziskave razlikujejo dve kritični vrsti psiholoških pogodb, relacijske in transakcijske, ki odražajo različna pričakovanja zaposlenih glede svojih medsebojnih odnosov z delodajalci (Raja in drugi, 2004). Relacijske pogodbe vzbuja pričakovanja dolgoročnih odnosov, s primarnim poudarkom na družbenih elementih; transakcijske pogodbe se vrtijo okoli specifičnih, kratkoročnih, denarnih pričakovanj (Rousseau in McLean Parks, 1993). Poleg omenjenih nekatere študije navajajo še hibridne (uravnotežene) in prehodne psihološke pogodbe (Botha in Steyn, 2021).

Robinson in Rousseau (1994) navajata, da zaposleni, ki upoštevajo transakcijsko pogodbo, cenijo takojšnje nagrade, kot so plača, usposabljanje in poverilnice, z namenom kariernega napredovanja in pridobitve boljše zaposlitve v prihodnosti. Nasprotno pa zaposleni, ki sledijo relacijski pogodbi, verjamejo v dolgoročni odnos s svojim delodajalcem in cenijo samo razmerje, ki presega kratkoročne dobičke iz njihove zaposlitve (Robinson in Rousseau, 1994). Nadalje Rousseau (1995) matriko z dvema postavkama razširi v matriko s štirimi točkami. Avtor opisuje odnose med zaposlenimi in delodajalci z vidika časovnih okvirov in zahtev glede uspešnosti. Časovni okvir se nanaša na vidik trajanja delovnega razmerja (tj. kratkoročno v primerjavi z dolgoročnim), medtem ko se zahteve glede uspešnosti nanašajo na povezavo med zahtevami glede uspešnosti in nagradami za uspešnost. Bolje kot so opredeljena merila uspešnosti, bolj je pogodba transakcijska. Rousseau (1995) tako predlaga, da ob upoštevanju teh dveh dimenzij obstajajo štiri oblike psihološke pogodbe; transakcijske, relacijske, hibridne (uravnotežene) in prehodne psihološke pogodbe (Rousseau, 1995). Hibridna ali uravnotežena psihološka pogodba je značilna za organizacije, ki delujejo v zelo konkurenčnih okoljih (Rousseau, 1995). Ta pogodba združuje značilnosti obeh oblik psihološke pogodbe, transakcijske in relacijske (Dabos in Rousseau, 2004). Hibridne psihološke pogodbe vodijo v delovna razmerja, kjer se delodajalec zavzema za razvoj zaposlenih in v zameno predvideva pripravljenost zaposlenih, da se prilagodijo spremembam (Rousseau, 2004). Za razliko od uravnoteženih psiholoških pogodb, ki predstavljajo hibrid relacijskih in transakcijskih značilnosti, tranzicijske psihološke pogodbe odražajo nestabilnost delovnega razmerja ali odsotnost trdnega dogovora med deležniki (Hui in drugi, 2004). Hui in drugi (2004) navajajo, da so takšne pogodbe običajne v času gospodarske recesije, zmanjševanja in radikalnih sprememb, ko med deležniki ni več zaupanja. V novejših študijah je bilo ugotovljeno, da so tranzicijske pogodbe povezane z

negativnimi delovnimi rezultati, vključno z nizko delovno angažiranostjo (Soares in Mosquera, 2019), slabim počutjem in negativnim odnosom do dela.

Na sliki 3 so predstavljene vse štiri oblike psihološke pogodbe, ki jih navaja Rousseau (Botha in Steyn, 2021).

Slika 3: Tipi psiholoških pogodb glede na pogoje izvedbe in časovni okvir



Vir: prirejeno po Rousseau (1995).

### 3.3.3 Glede na vsebino (identifikacijske, kalkulativne in normativne)

Mihalič (2007) psihološke pogodbe vsebinsko loči na identifikacijske, kalkulativne in normativne. Identifikacijske (tudi emocionalne oziroma psihološke pogodbe pripadnosti) so splošno najbolj cenjene, saj idealizirajo poslovni odnos med podjetjem in zaposlenim. Cilj podjetja je čim večji delež sklenjenih identifikacijskih pogodb s kadri, saj to pomeni tesno povezavo in poistovetenje zaposlenega s podjetjem. Cilji obeh deležnikov so enaki, in sicer uspešnost in odličnost podjetja. Takšnim zaposlenim največ pomeni lasten prispevek k uspešnosti podjetja, zato v delo vlagajo veliko časa, znanja in napora. Podjetju so zvesti in ga v primeru težav ne zapustijo, kar pomeni, da je med takšnimi zaposlenimi fluktuacija minimalna. Takšni posamezniki niso motivirani s plačo, pač pa predvsem z nefinančnimi motivatorji, kot so na primer pohvale, napredovanja, razvoj (karierni in osebni), možnost obsežnega usposabljanja in izobraževanja ter podobno.

Kalkulativne psihološke pogodbe (tudi psihološke pogodbe koristi) so najmanj zaželene s strani bodisi delodajalca bodisi zaposlenega. Temeljijo na koristih v odnosu med deležnikoma. V ospredje se postavljajo lastne koristi oziroma koristi podjetja. Uspešnost podjetja je torej močno odvisna od ponujenih koristi zaposlenemu. Obratno tudi podjetje vlaga sredstva samo v razvoj posameznikovih kompetenc, ki bodo koristne za podjetje. Takšne zaposlene pogosto motivirajo finančni dejavniki, kot so na primer plača, dodatki in ostale denarne nagrade, nemalokrat pa tudi nefinančne ugodnosti.

Normativne psihološke pogodbe (tudi pogodbe lojalnosti) so posledica velike pripadnosti zaposlenega podjetju. Zaposleni ob delu v podjetju čutijo ponos. Zaposlene motivirata varnost zaposlitve in občutek nepogrešljivosti v podjetju, kar pomeni, da bo fluktuacija takšnega kadra minimalna, če bo podjetje zaposlenim nudilo socialno varnost in možnost trajne zaposlitve.

### **3.4 Posledice kršitve psihološke pogodbe**

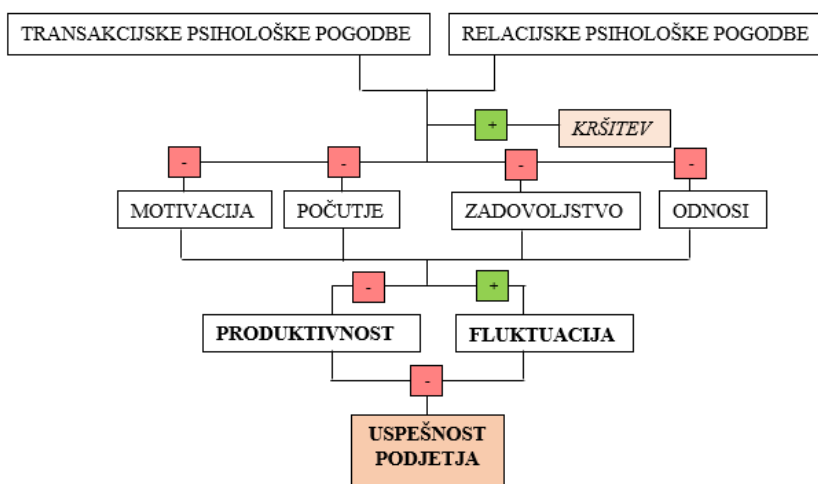
Številne študije so pokazale, da je kršitev psihološke pogodbe spodbudila zaznavanje zaposlenih, da njihova organizacija ni izpolnila svojih obveznosti, to pa je negativno povezano z dobrim odnosom do dela in posledično z manjšo uspešnostjo (Morrison in Robinson, 1997). Morrison in Robinson (1997) kršitev psihološke pogodbe opredelita kot spoznanje zaposlenega, da organizacija ni uspela izpolniti svojih obveznosti, in posledično kot čustveno ali afektivno stanje, ki sledi kršitvi (Morrison in Robinson, 1997). Zaposleni, ki so doživeli kršitev, imajo negativno mnenje o svoji organizaciji in se posledično obnašajo na način, ki organizaciji škodi (Deng in drugi, 2018). Čeprav so povezave med kršitvijo psihološke pogodbe ter odnosom do dela in uspešnostjo dobro raziskane, povezav med kršitvijo in rezultati, osredotočenimi na zaposlenega, kot sta dobro počutje in vedenje, povezano s kariero, ni mogoče v zadostni meri razložiti s teorijami družbene menjave in vzajemnosti (Deng in drugi, 2018). Neproduktivno vedenje in slabo počutje zaposlenega, povezano z delom po kršitvi, ne odraža maščevanja organizaciji. Običajno posledice nosijo zaposleni, saj se na delovnem mestu ne počutijo dobro ali ne morejo napredovati v svoji karieri.

Zacher in Rudolph (2020) uporabljata perspektivo psihološke pogodbe o karieri (Baruch in Rousseau, 2019) kot obsežni teoretični okvir, saj pojasnjuje procese, ki prenašajo kršitev psihološke pogodbe v počutje in vedenje zaposlenih na delovnem mestu v povezavi s kariero. Izkušnja kršitve lahko zaposlene pripelje do ponovne ocene svojih širših kariernih ciljev. Študija proučuje dve dimenziji mehanizmov, osredotočenost na priložnosti in osredotočenost na omejitve, ki sta povezani s kariernimi cilji in pojasnjujeta razmerja med kršitvijo psihološke pogodbe in čustveno zavzetostjo, čustveno izčrpanostjo in karierno povezanim obnašanjem. Osredotočenost na priložnosti opisuje, koliko ciljev, možnosti in priložnosti zaposleni zaznajo v svoji prihodnji karieri, medtem ko osredotočenost na omejitve vključuje njihova prepričanja glede omejitev v njihovi nadaljnji karieri. Izsledki

študije so pokazali, da je kršitev psihološke pogodbe negativno povezana z osredotočanjem na priložnosti in pozitivno povezana z osredotočanjem na omejitve. Kršitev potemtakem signalizira, da jim delodajalec ni zagotovil potrebnih virov za razvoj kariere. Takšno dožemanje zniža motivacijo zaposlenih, saj je kršitev povezana z njihovimi širšimi pričakovanji, povezanimi s kariero, tako znotraj kot tudi zunaj trenutne organizacije (Zacher in Rudolph, 2020).

V splošnem kršitev psihološke pogodbe vodi do demotiviranosti, razočaranja na delovnem mestu, nezadovoljstva, slabih odnosov in nenazadnje odpovedi delovnega razmerja. Azeem in drugi (2020) v svoji študiji navedejo razliko med kršitvami pogodbe, ki kot posledico obsega le kognitivno zavedanje zaposlenih o neizpolnjevanju obveznosti s strani delodajalca, in kršitvijo pogodbe, ki kot glavno posledico nosi razvoj afektivnega stanja, v katerem zaposleni razvijejo močne čustvene odzive na kršenje obljub delodajalca. Azeem in drugi (2020) kot ključno predpostavko svoje študije izpostavijo občutek izdaje, ki ga zazna zaposleni s strani delodajalca ob kršitvi relacijske psihološke pogodbe, ki se osredotoča na elemente odnosov, kot sta medsebojna podpora in zvestoba. S tem je posledično povezana tesnoba na delovnem mestu, kar ima negativne posledice za delovno uspešnost. Če zaposleni verjame, da je psihološka pogodba bolj transakcijske narave, ki vključuje kratkoročne in denarne koristi, lahko ima kršitev takšnih obljub manjše posledice na delovno uspešnost. Ravno zato je treba vedno proučevati vse elemente psihološke pogodbe ločeno (Jamil in drugi, 2013). Slika 4 prikazuje negativen vpliv kršitve prek posrednih dejavnikov na uspešnost podjetja.

Slika 4: Posredni negativni vplivi kršitve transakcijske in relacijske psihološke pogodbe na uspešnost podjetja



Vir: lastno delo.

## **4 FINANČNI IN NEFINANČNI DEJAVNIKI PRI ZADRŽEVANJU VISOKO IZOBRAŽENIH KADROV**

### **4.1 Pomen zadovoljstva pri delu in motivacije za zadržanje kadrov**

Motivacija je opredeljena kot proces, ki posamezniku omogoča, da s kontinuiranim učenjem in delom doseže optimalno raven uspešnosti. Motivirani zaposleni delo opravljajo z entuziazmom in vztrajnostjo ter tako pripomorejo k doseganju organizacijskih ciljev (Nickson, 2013). Tradicionalno so bili dejavniki, kot sta varnost in plača, ključnega pomena za privabljanje in zadrževanje kadra. Z nekaj izjemami v trenutnem evropskem kontekstu pa plače zaposlenih ne moremo obravnavati kot ključno determinanto, saj je v veliki meri odvisna od veljavne delovne zakonodaje (Marin-Garcia in Conci, 2012; Martinez-Tomas in Marin-Garcia, 2019). Na ta način se oblike nagrajevanja na podlagi individualne uspešnosti štejejo za kritične vire angažiranosti zaposlenih, saj prispevajo k usklajevanju interesov organizacije in zaposlenih, izboljšanju produktivnosti in ključnih kazalnikov podjetja (Marin-Garcia in Conci, 2012). Poslovne in družbene spremembe so organizacije prisilile v spremembo svoje vizije in strategije v zvezi z managementom človeških virov ter so poiskale formule za privabljanje in angažiranje ključnih kadrov. Med glavnimi dejavniki, ki spodbujajo cilje zadrževanja talentov, so zaupanje v organizacijo, občutek pripadnosti in vsakodnevna motivacija (Nickson, 2013).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je široko raziskano kot pomemben del splošnega zadovoljstva z življenjem in dobrim počutjem. Hamermesh (1977) in Freeman (1978) sta začela analizirati dejavnike, ki vplivajo na dobro počutje pri delu. Kasneje, v študijah pomena finančne komponente na delovnem mestu, sta Clark in Oswald (1996) ugotovila, da je zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu odvisno tudi od primerjanja s plačami sodelavcev. Gre za obratno sorazmerno povezavo, kar pomeni, da se je zadovoljstvo delavcev zmanjšalo, če so se plače sodelavcev, s katerimi se posameznik primerja, povečale. Kasneje sta Salvatori (2010) in Clark (2005) s študijama potrdila relativno manj pomembno vlogo velikosti plač v primerjavi z nefinančnimi dejavniki, kot so na primer zdravje in varnost, vrsta pogodbe ali dela ter status, ki so se izkazali kot zelo pomembni dejavniki splošnega zadovoljstva pri delu. Literatura omenja rezultate, ki kažejo jasne razlike med delavci znanja in ostalimi delavci v zvezi z napovedovalci zadovoljstva pri delu (Viñas-Bardolet in drugi, 2020). Med delavci znanja je zadovoljstvo pri delu bolj definirano z nefinančnimi motivatorji kot z denarno nagrado. Nefinančni dejavniki, na katere prisegajo delavci znanja, so predvsem povezani z možnostmi napredovanja v karieri, prilagodljivim urnikom dela in razmerjem med časom posvečenim delu in družini (Viñas-Bardolet in drugi, 2020). Značilnosti delovnega okolja zaposlenega vplivajo na številne dejavnosti tudi na področjih, ki niso povezana z delom. Zadovoljstvo na delovnem mestu je tako tesno povezano z življenjskim zadovoljstvom (Frey in Stutzer, 2010). Poleg tega so značilnosti delovnega mesta tesno povezane z zdravstvenim stanjem zaposlenih. Delodajalec bi lahko imel, ob upoštevanju dejavnikov, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih, manj stroškov



zaradi zdravstvenih težav in s tem povezano slabo produktivnostjo zaposlenih (Brinkley in drugi, 2010).

## **4.2 Vpliv finančnih dejavnikov na zadovoljstvo in motivacijo**

Med finančne nagrade štejemo plačo, bonuse, bonitete v smislu letnega deljenja dobička, dodatke za prevoz, zavarovanja in prispevke, regres in plačane stroške za prehrano (Yousaf in drugi, 2014).

- **Plača.** Plačni sistemi, ki morajo biti pravični in sorazmerni z veščinami in pričakovanji zaposlenih, se imenujejo plača. Zaposlenim je za njihovo delo ponujena finančna nagrada, kar je pomemben pogoj pri upravljanju človeških virov. Plača mora biti tesno povezana z uspešnostjo. Zaposleni za svoje opravljeno delo pričakujejo plačilo, ki bo zadovoljilo njihove potrebe. Zaradi pravičnega plačila se počutijo cenjene, zato pričakujejo, da bodo plačali v skladu s svojimi prizadevanji. Plača je uvrščena na vrh motivacijskih dejavnikov, ker ljudje potrebujejo denar za izpolnjevanje osnovnih življenjskih potreb, zato motivira zaposlene bolj kot katerakoli druga spodbuda (Rynes in drugi, 2004). Zaposleni menijo, da je denar potreben za izpolnjevanje njihovih nedenarnih potreb, kot so posedovanje avtoritete, čina in pripadnost zelenim skupinam. Bohlander in Snell (2004) sta na podlagi svoje študije pokazala, da ljudje z več denarja sebe razumejo/ obravnavajo kot močnejše, zato se denar pogosto obravnava kot znak osebnega zmagoslavja in dosežkov.
- **Bonusi.** Med bonuse štejemo stimulacijsko plačilo za nadpovprečno opravljene naloge ali nagrado za uspešno opravljene večje projekte. Bonuse običajno zaposlenemu dodeli nadrejeni kot nagrado za uspešnost in trud. Zaposleni, ki so deležni tovrstnega nagrajevanja v pravi meri, so pri opravljanju nadaljnjih nalog bolj motivirani. Potrebna je prava mera tovrstnega nagrajevanja, saj v primeru vsakomesečnega stimulacijskega dodatka bonus postane zaposlenemu samoumeven in ne deluje več kot motivacijski dejavnik, pač pa je pričakovan. V primeru, da zaposleni niso deležni bonusnih dodatkov, kljub temu da se pri delu trudijo in dosegajo rezultate, lahko imajo občutek, da njihovo delo ni opaženo oziroma cenjeno. Sčasoma motivacija in želja po doseganju boljših rezultatov mineta.
- **Letna delitev dobička.** Nekatera podjetja se poslužujejo letnega deljenja dobička glede na uspešnost podjetja v preteklem letu. Tovrstno nagrajevanje motivira zaposlene, ustvarja dobro delovno klimo v podjetju, poveča učinkovitost zaposlenih, saj je cilj vseh zaposlenih čim večji dobiček podjetja. V tem duhu zaposleni bolj sodelujejo in imajo skupen cilj v smislu finančne nagrade ter se zavedajo, da bo ob boljšem delu in posledično večji uspešnosti na ravni organizacije nagrada večja. Prav zato je tovrstno finančno motiviranje pomembna strategija podjetja, saj zaposleni združujejo moči in se čutijo bolj pripadni podjetju. Podjetje na drugi strani njihov trud pošteno nagradi.

- Dodatki za prevoz na delovno mesto. Na prvi pogled morda izplačilo potnih stroškov deluje v Sloveniji samoumevno, saj je povračilo stroškov za prevoz zakonska obveza delodajalca, vendar je realnost lahko precej drugačna. Za zaposlene, ki imajo prebivališče precej oddaljeno od delovnega mesta, lahko ob njihovem neprimernem izplačevanju to predstavlja precejšen finančni minus. Potni stroški se običajno izplačujejo glede na cene javnega prevoza. Glede na hiter tempo življenja v trenutnih razmerah je uporaba javnega prevoza za marsikoga nesprejemljiva, saj je časovno potratna. Prav tako današnja epidemiološka situacija številne zaposlene odvrne od uporabe javnega transporta, na primer zaradi gneče. Tudi povezave iz bolj oddaljenih krajev niso optimalne, zato se številni zaposleni poslužujejo uporabe osebnega vozila za prevoz do delovnega mesta. Poleg cene goriva, ki iz dneva v dan vztrajno rastejo, je treba med dodatke za prevoz šteti tudi problematiko parkiranja v večjih mestih. Parkirišč je običajno omejeno število, hkrati pa so ta precej draga. Prilagajanje izplačevanja stroškov prevoza glede na rastoče stroške goriva ter parkirišč in tako ustrezno zvišanje nadomestila za prevoz je za zaposlene zelo ugodno in povečuje zadrževanje kadrov v podjetju, hkrati pa pripomore tudi pri privabljanju novih kadrov. Številna podjetja so danes tovrstne težave rešila z omogočanjem dela od doma, kar bomo omenili v naslednjem podpoglavju, med nefinančnimi dejavniki motivacije.
- Zavarovanje in prispevki. Z namenom zagotoviti varno in stabilno poslovanje podjetja je sicer pomembno zavarovanje premoženja. Ker pa so osnova vsakega podjetja zaposleni, je pomembno poskrbeti tudi za njihovo varnost. V številnih panogah (predvsem v industriji) so nezgode pri delu redni spremljevalec delovnih procesov. Sklenitev nezgodnih zavarovanj za zaposlene ublaži finančne posledice v primeru nezgod na delu. Številna podjetja se poslužujejo kolektivnih nezgodnih zavarovanj za zaposlene, pa tudi njihove družinske člane. Obvezno zdravstveno zavarovanje po zakonu v Sloveniji plačuje delodajalec vsakemu zaposlenemu. Dopolnilno zdravstveno zavarovanje je prostovoljno in je odvisno od posameznika, ali ga plačuje ali ne. Pri kolektivnem ali individualnem dodatnem pokojninskem zavarovanju posameznik ali njegov delodajalec vplačuje premijo z namenom prejemanja dodatnih finančnih sredstev ob upokojitvi. Vsi ti dodatni prispevki delodajalca povečujejo ugled podjetja v očeh zaposlenih. Zaposleni bodo na ta način čutili, da je njihovo zdravje cenjeno in prihodnost varna tudi po upokojitvi.
- Regres. Višina regresa močno odraža uspešnost poslovanja v očeh javnosti, saj so višine regresa javno dostopni podatki, in tudi med zaposlenimi.
- Dodatki za prehrano. Dodatki za prehrano v slovenskih podjetjih sicer niso nič neobičajnega, saj je delodajalec po zakonu dolžan zaposlenemu izplačati dodatek za malico. Številna modernejša podjetja pa zaposlenim nudijo brezplačno sadje ali druge prigrizke ter brezalkoholne pijače.

### 4.3 Vpliv nefinančnih dejavnikov na zadovoljstvo in motivacijo

Čeprav je v preteklosti večina organizacij, pa tudi zaposlenih dajala prednost finančnim nagradam, se trend spreminja v skladu z družbenim in gospodarskim napredkom. V sedanjem svetu nefinančne nagrade (npr. fleksibilen delovni čas, priložnosti za napredovanje v karieri, priznanje, razmerje med delom in zasebnim življenjem) postajajo pomembnejše od finančnih nagrad (Matloob in drugi, 2021).

Matloob in drugi (2021) navajajo, da nefinančne nagrade predstavljajo možno pomembno rešitev za razlikovanje organizacij od konkurence ter privabljanje in zadrževanje ključnih kadrov. Literatura navaja različne vrste nefinančnih nagrad. Med najbolj pogosto omenjene nefinančne motivatorje štejemo: priložnosti za razvoj kariere, možnost izobraževanja, ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (prilagodljiv delovni čas), privlačne delovne izzive, obvladljivo delovno obremenitev, podporne in podobno misleče kolege in nadrejene, delodajalčevo zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu, priznanja in pohvale nadrejenih za dobro opravljeno delo (Rodríguez-Sánchez in drugi, 2020; Yousaf in drugi, 2014).

**Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem.** Rodríguez-Sánchez in drugi (2020) v svoji študiji ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem povzamejo ključne nefinančne dejavnike, ki imajo v zadnjih letih velik vpliv na zadrževanje in privabljanje zaposlenih. Avtorji omenjajo tudi ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, ki postaja vse pomembnejše v trenutnem poslovnem svetu. Podjetja ključnih kadrov ne dojemajo več kot vire, katerih stroške je treba čim bolj zmanjšati, temveč kot strateško premoženje. Gospodarske in družbene spremembe so pripeljale do vse večjega vključevanja podjetij in prizadevanja za aktivno reševanje težav kadrov na delovnem mestu, in tudi v osebnem življenju (Rodríguez-Sánchez in drugi, 2020).

Skozi zgodovino so se odvile pomembne demografske, gospodarske in kulturne spremembe, kot so naraščajoče število žensk med zaposlenimi, preoblikovanje družinske strukture, staranje prebivalstva in tehnološki napredek, ki omogoča skoraj nenehen stik z delovnim mestom. Zaradi teh dejavnikov se zaposleni vse bolj ukvarjajo z usklajevanjem ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem (Rodríguez-Sánchez in drugi, 2020).

Karatepe in Uludag (2007) opažata, da so zaposleni, ki imajo težave pri vzdrževanju tega ravnotežja, bolj verjetno čustveno utrujeni. Ta utrujenost pa vpliva na njihovo nezadovoljstvo na delovnem mestu. Rodríguez-Sánchez in drugi (2020) v študiji predstavljajo možne strategije za zadrževanje ključnih kadrov, ki vplivajo na ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (slika 5).

Slika 5: Možne strategije za zadrževanje ključnih kadrov z vplivom na ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem



Vir: prirejeno po Rodríguez-Sánchez in drugi (2020).

**Fleksibilen delovni čas in delovni prostor.** Razporejanje časa je eden izmed bolj cenjenih vidikov zaposlenih, zato je prilagodljiv delovni čas med najpogostejšimi nefinančnimi ukrepi, ki jih podjetja sprejmejo. To zaposlenim omogoča prosto načrtovanje prihoda oziroma odhoda z dela. Možnost fleksibilnosti urnikov lahko pomaga zaposlenim, da optimizirajo upravljanje svojega časa in bolje uskladijo delovni čas z družbenimi in družinskimi obveznostmi. Pogost način fleksibilnega delovnika je tudi prosto razporejanje ur skozi določeno časovno obdobje. To omogoča zaposlenemu, da opravi intenzivnejše izmene v zameno za prost dan. Tukaj se Rodríguez-Sánchez in drugi (2020) dotaknejo tudi dela od doma. Na določenih delovnih mestih vsakodnevna vožnja do pisarne ni potrebna (Rodríguez-Sánchez in drugi, 2020), kar se je izkazalo in v veliki meri izrazilo tudi v obdobju pandemije covid-19. Napredek tehnologije, skupaj s težnjo po doseganju ciljev namesto opravljanja delovnih ur, omogoča večjo prostorsko prilagodljivost. Ti ukrepi so lahko kritični za zadovoljstvo zaposlenih, zlasti v velikih mestih, kjer zaradi prometa ali razdalje med kraji zaposleni za transport porabijo veliko časa (Rodríguez-Sánchez in drugi, 2020).

**Ostali nedenarni prejemki (pomoč pri varstvu otrok, karierni razvoj, izobraževanja).** Nedenarni prejemki družbene narave lahko imajo zelo velik vpliv na zaposlene, ki zaznajo, da podjetje ni zainteresirano le za dobiček, ampak hkrati upošteva potrebe vsakega delavca v podjetju. To ustvarja večjo zavezanost zaposlenega podjetju in zato boljše zadrževanje kadra. Eden od najbolj učinkovitih ukrepov družbene narave po mnenju avtorja je pomoč pri varstvu otrok. Zaenkrat ta ugodnost v podjetjih še ni razširjena, dobiva pa vse večji pomen in težo (Rodríguez-Sánchez in drugi, 2020). Poleg visokih stroškov so nekateri od razlogov, da tovrstna praksa ni bolj razširjena, težave v zvezi s prostorom, premajhno število kadrov, težave z enakopravnostjo pri prejemkih zaposlenih brez otrok ali pravna vprašanja. V tem sklopu avtor omenja tudi pomembnost pomoči pri kariernem razvoju. Podjetja v ta namen razvijajo številne izobraževalne programe in usposabljanja. Zaposleni tako kontinuirano

pridobivajo novo znanje. Ko so zaposleni zadovoljni s svojim kariernim napredkom in ko je želja po dodatnem izobraževanju in usposabljanju izpolnjena, je tendenca po odhajanju nižja (Rodríguez-Sánchez in drugi, 2020). Pomembna področja izobraževanja za ključne kadre so poleg izpopolnjevanja strokovnih kompetenc tudi vodstvene kompetence in mehke veščine (komunikacija, pogajanja, upravljanje časa). Rodríguez-Sánchez in drugi (2020) poudarijo, da takšna praksa izboljša komunikacijo med zaposlenimi, prenos znanja, odprtost za spremembe in večje sodelovanje, kar pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

**Ohranjanje dobre organizacijske klime.** S pojmom zunanje dejavnosti se Rodríguez-Sánchez in drugi (2020) dotaknejo tako vezi med sodelavci kot tudi vezi med zaposlenim in podjetjem. Bistveno je ustvariti in ohranjati dobro delovno klimo v podjetju. Številna podjetja zato organizirajo različne aktivnosti zunaj delovnega mesta, ki so lahko športne, delovne ali kulturne narave. Sodelovanje podjetja pri družbenih in okolijskih dejavnostih tako dvigne ugled in privlačnost podjetja, saj podjetje s tem pokaže, da mu je mar za ožje in širše deležnike. Z razvojem tehnologije in prevladovanjem sedečega dela v pisarnah se je fizični napor pri delu precej zmanjšal, s tem pa je prišlo do porasta bolezni, ki so rezultat sedečega dela, kot na primer osteoporoza, sladkorna bolezen in druga metabolična stanja ter srčno-žilne bolezni. Spodbujanje in omogočanje športne rekreacije je eden izmed ukrepov, ki pozitivno vplivajo na skrb za zdravje zaposlenih. S športnimi aktivnostmi se zmanjša tveganje za srčno-žilne bolezni, stres in s tem povezane bolniške odsotnosti. Hkrati je dokazano, da imajo športno aktivni zaposleni, ki se ukvarjajo s športom, večjo stopnjo koncentracije in produktivnosti. Številna podjetja za spodbujanje športnih aktivnosti zaposlenim omogočajo brezplačne ali finančno ugodnejše vstopnice v športne objekte, kot so telovadnice ali bazeni. Poleg zgoraj omenjenih ukrepov je spodbujanje sodelovanja zaposlenih v timskih športih učinkovit način izboljšanja in krepitve odnosov med zaposlenimi. Dokazano je, da so športno aktivni zaposleni bolj zadovoljni in psihično stabilni, saj se pri rekreaciji sproščajo endorfini, ki spodbujajo prijetno počutje. Takšen kader bo bolj ustvarjal in produktivnejši pri opravljanju svojega dela.

**Dobro ime oziroma blagovna znamka podjetja.** Kot zadnji nefinančni motivator avtor izpostavi blagovno znamko delodajalca. Številna podjetja z dobrim imenom blagovne znamke privabljajo in uspešno zadržujejo talente, zlasti iz mlajše generacije. Z dobro zunanjo podobo in imenom blagovne znamke, ki predstavlja podjetje, se poveča privlačnost delovnega mesta. Dejavniki, ki zaposlene povežejo z blagovno znamko, so razvoj, osebna rast, uspeh, moč, dobro delovno okolje in dober družbeni ugled. Zato se morajo strategije, ki jih sprejmeta kadrovska služba in vodstvo, ujemati s sliko, ki jo navzven ustvarja delodajalec. Pomembno je spodbujati in omogočati stalen strokovni razvoj, osebno rast in pozitivno vzdušje. Privlačnost in vrednost imena dobre blagovne znamke se odražata v dejanjih vseh deležnikov podjetja na vseh ravneh in izhajata iz močne psihološke pogodbe med podjetjem in njegovimi zaposlenimi (Rodríguez-Sánchez in drugi, 2020).

## **5 RAZISKAVA O IZZIVIH ZADRŽEVANJA VISOKO IZOBRAŽENIH KADROV V FARMACEVTSKI INDUSTRIJI**

### **5.1 Namen raziskave**

Namen magistrskega dela je z uporabo ustreznih praks managementa človeških virov povečati sposobnost podjetij pri zadrževanju visoko izobraženih kadrov in s tem zmanjšati neželjeno fluktuacijo.

Cilj raziskave je definirati izzive in ugotoviti, kako bi visoko izobražen kader motivirali, da bi ostal v podjetjih za daljše časovno obdobje, ter najti povezavo med posameznimi dejavniki psihološke pogodbe in težnjo po odhodu zaposlenega iz podjetja.

Glavna raziskovalna vprašanja, na katera skušam najti odgovor s pomočjo kvalitativne in kvantitativne analize, so:

1. Kakšna so pričakovanja visoko izobraženih kadrov glede zaposlitve oziroma kateri elementi psihološke pogodbe so jim najbolj pomembni?
2. Ali zaposleni visoko izobraženi kadri občutijo, da je njihova psihološka pogodba izpolnjena ali kršena?
3. Ali je plača eden izmed najpomembnejših motivatorjev za zadrževanje visoko izobraženih kadrov?
4. Kateri motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na zadrževanje visoko izobraženega kadra v farmacevtski industriji?

### **5.2 Metodologija raziskave**

Empirični del magistrskega dela je kombinacija kvalitativnih in kvantitativnih metod. S pomočjo intervjujev in vprašalnikov za analizo psihološke pogodbe v nadaljevanju skušam odgovoriti na glavna raziskovalna vprašanja.

#### **5.2.1 Kvantitativna raziskava**

Z namenom merjenja psihološke pogodbe sem anketirala visoko izobražene kadre v farmacevtskih podjetjih s sedežem lokalnega predstavništva v Sloveniji. Prek spletnega portala Ika sem med zaposlene razdelila spletni vprašalnik, ki sem ga za namene raziskave sestavila sama na podlagi obstoječe strokovne literature s tega področja. Uporabljeni vprašalnik je priložen v prilogi 1. Iz dobljenih rezultatov sem dobila odgovore na glavna raziskovalna vprašanja. Z vprašalniki sem skušala raziskati pričakovanja zaposlenih in v kolikšni meri so ta izpolnjena, pričakovanja organizacije in anketirančevo izpolnjevanje pričakovanj organizacije, splošne trditve o dejavniki motivacije zaposlenega in v končni fazi povezavo med zgoraj naštetim in težnjo po odhodu.

Vprašalnik je sestavljen iz osmih delov, ki so sestavljeni iz skupno 11 vprašanj in 179 spremenljivk:

- V prvem sklopu vprašanj sem pridobila podatke o starosti.
- V navedenih 22 trditvah, ki se nanašajo na to, v kolikšni meri organizacija izpolnjuje pričakovanja zaposlenega, anketiranec z ocenami od 1 do 5 oceni, v kolikšni meri se strinja (1 – sploh se ne strinja, 5 – popolnoma se strinja), da njegova organizacija izpolnjuje navedene trditve.
- V navedenih 22 trditvah, ki se nanašajo na to, koliko je zaposlenemu pomembno, da organizacija izpolnjuje pričakovanja zaposlenega, anketiranec z ocenami od 1 do 5 oceni, v kolikšni meri je zanj pomembno (1 – sploh ni pomembno, 5 – zelo pomembno), da njegova organizacija izpolnjuje navedene trditve.
- V navedenih 13 trditvah, ki se nanašajo na pričakovanja organizacije od zaposlenega, anketiranec z ocenami od 1 do 5 oceni, v kolikšni meri od 1 do 5 meni (1 – ne pričakuje, 5 – v celoti pričakuje), da organizacija od njega pričakuje navedene trditve.
- V navedenih 13 trditvah, ki se nanašajo na izpolnjevanje pričakovanj organizacije s strani zaposlenega, anketiranec z ocenami od 1 do 5 oceni, v kolikšni meri od 1 do 5 meni (1 – sploh ne izpolnjujem, 5 – v celoti izpolnjujem), da izpolnjuje pričakovanja organizacije, navedena v trditvah.
- V navedenih 22 trditvah, ki se nanašajo na počutje zaposlenega v organizaciji in nefinančne motivatorje, anketiranec z ocenami od 1 do 5 oceni, v kolikšni meri od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) se strinja z naštetimi trditvami.
- V zadnjem sklopu, ki je sestavljen iz treh delov, sem pridobila podatke o zadovoljstvu na trenutnem delovnem mestu in želi po menjavi podjetja ter pod kakšnimi pogoji bi zaposleni ostal pri trenutnem delodajalcu. Anketiranec z ocenami od 1 do 5 (1 – nikoli, 5 – ves čas) oceni navedene trditve. Nato z odgovorom Da/Ne odgovori na dve vprašanji glede iskanja druge zaposlitve. V primeru, da na katerokoli vprašanje odgovori pritrdilno, se odpre opisno vprašanje, s katerim od anketiranca pridobim informacije o tem, kaj bi lahko dosedanji delodajalec storil, da bi anketiranec ostal v podjetju. Zadnje vprašanje se nanaša na plačo. Zanima me, kakšna je verjetnost (sploh ni verjetno, malo verjetno, srednje verjetno, zelo verjetno, zagotovo), da bi anketiranec sprejel delo za enako plačilo pri drugem delodajalcu, če bi se mu ponudila priložnost.

Vprašalnik sem poslala na pet lokalnih predstavništev slovenskih in tujih farmacevtskih podjetij v Sloveniji. Število anketirancev iz posameznega podjetja ni znano, niti ni znano, zaposleni katerih farmacevtskih podjetij so anketo izpolnili. Skupno sem prejela 40 v celoti izpolnjenih in štiri delno izpolnjene ankete. Najprej sem na podlagi rezultatov iz zgoraj opisanih sklopov izračunala neodvisne spremenljivke, potrebne za analizo:

- Dejavnike kršitve psihološke pogodbe, ki so razlika med tem, kaj organizacija zaposlenemu nudi (22 vprašanj iz drugega sklopa), in pomembnostjo, da so njihova pričakovanja izpolnjena s strani podjetja (22 vprašanj iz tretjega sklopa).

- Kršenje celotne psihološke pogodbe za vsakega anketiranca, ki je seštevek vseh razlik med tem, kaj organizacija zaposlenemu nudi (22 vprašanj iz drugega sklopa), in pomembnostjo, da so njihova pričakovanja izpolnjena s strani podjetja (22 vprašanj iz tretjega sklopa).
- Dejavnike, ki opišejo vrzel med pričakovanji organizacije in posameznikovimi izpolnjevanji pričakovanj organizacije (razlika med rezultati 13 vprašanj iz četrtega in petega sklopa).
- Seštevek razlik med pričakovanji organizacije in posameznikovimi pričakovanji.
- Rezultate sklopa motivacijskih dejavnikov sem dobila neposredno iz anket.

Raziskovala sem vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisne spremenljivke, in sicer na:

- Posamezne dejavnike težnje po odhodu, ki sem jih pridobila neposredno iz rezultatov anket.
- Na seštevek posameznih neposredno pridobljenih dejavnikov, ki jih bom v nadaljevanju poimenovala z enotnim izrazom težnja po odhodu.
- Na to, kako močno se anketiranec veseli naslednjega delovnega dneva.

Za obdelavo podatkov in statistično analizo sem uporabila program Microsoft Excel. Povezavo med posameznimi neodvisnimi spremenljivkami in odvisno spremenljivko sem ugotavljala s Spearmanovim korelacijskim koeficientom, ki za razliko od Pearsonovega korelacijskega koeficienta ne ugotavlja samo linearne povezave med spremenljivkami, pač pa tudi nelinearno. Excel nima vgrajene funkcije za izračun Spearmanovega korelacijskega koeficienta, zato je za izračun potrebna predpriprava osnovnih rezultatov. Ker Spearmanova korelacija ocenjuje povezave med dvema spremenljivkama na podlagi njunih uvrstitev, sem izvirne podatke razvrstila z uporabo funkcije Excel RANK.AVG. Z vzpostavljenimi uvrstitvami sem lahko uporabila Excelovo funkcijo CORREL in dobila Spearmanov korelacijski koeficient, ki lahko ima vrednosti od +1 (označuje popolno povezavo med spremenljivkami) do -1 (označuje popolno negativno povezavo med spremenljivkami). Rezultat 0 pomeni, da ni povezave med spremenljivkami. Statistična značilnost povezav je preverjena s p-vrednostjo.

Spearmanov korelacijski koeficient sem računala za:

- povezavo med kršenjem psihološke pogodbe in posameznimi dejavniki težnje po odhodu (aktivno iskanje nove zaposlitve, namera po iskanju nove zaposlitve v prihodnosti, sanjarjenje o zaposlitvi, ki bi bolj ustrezala željam zaposlenega, zafrustriranost zaradi nedoseganja osebnih ciljev, povezanih z delom);
- povezavo med kršenjem psihološke pogodbe in težnjo po odhodu;
- povezavo med posameznimi dejavniki kršenja psihološke pogodbe in dejavnikom težnje po odhodu, s katerim je imelo kršenje psihološke pogodbe največjo povezavo – sanjarjenje o službi, ki bi bolj ustrezala osebnim željam anketirancev;
- povezava med kršenjem psihološke pogodbe in tem, ali se zaposleni veseli naslednjega dne;



- povezava med seštevkom razlik med pričakovanji organizacije in izpolnjevanjem pričakovanj organizacije s strani zaposlenega in posameznimi dejavniki težnje po odhodu;
- povezava med seštevkom razlik med pričakovanji organizacije in izpolnjevanjem pričakovanj organizacije s strani zaposlenega in težnjo po odhodu;
- povezava med seštevkom razlik med pričakovanji organizacije in izpolnjevanjem pričakovanj organizacije s strani zaposlenega in tem, ali se zaposleni veseli naslednjega delovnega dne;
- povezava med posameznimi izbranimi nefinančnimi motivacijskimi dejavniki (fleksibilen delovni čas, delo od doma, ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, možnost strokovnega in osebnostnega razvoja in medsebojni odnosi med zaposlenimi pomenijo več kot višina plače) v primerjavi z višino plače in težnjo po odhodu.

Celoten vprašalnik je priložen v prilogi 1.

### 5.2.2 Kvalitativna raziskava

Izvedla sem intervjuje z visoko izobraženimi kadri, ki so zapustili delovno mesto pri delodajalcu v farmacevtski industriji. Izmed šestih intervjuvanih so imeli trije medicinsko in trije farmacevtsko izobrazbo. Štirje intervjuvanci so imeli končano sedmo, dva pa osmo stopnjo izobrazbe. Intervjuvanim sem zastavila tri glavna vprašanja s posameznimi podvprašanji. Intervjuji so bili kombinacija strukturiranega in nestrukturiranega intervjuja. Vprašanja so bila določena vnaprej, a so bila odprtega tipa in so služila zgolj kot izhodiščna točka za debato o dotičnih temah.

Vprašanja so bila naslednja:

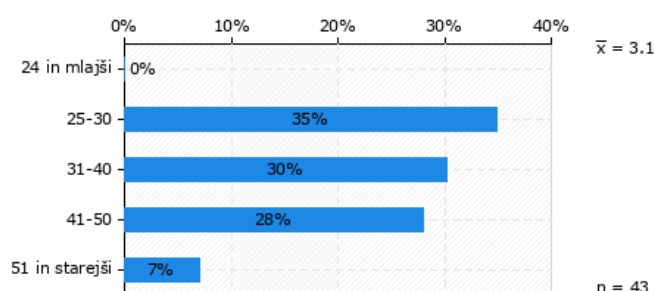
- Zakaj ste zapustili prejšnje delovno mesto?
- Ali ste bili na prejšnjem delovnem mestu zadovoljni z višino plače? Je bila plača razlog za odhod iz prejšnjega podjetja? Ste bili na prejšnjem delovnem mestu zadovoljni z nefinančnimi motivatorji, kot so na primer fleksibilnost delovnega prostora, časa, ravnotežje med poslovnim in osebnim življenjem, stres pri delu, zadovoljstvo z vodstvom, organizacijsko klimo itd.? Ali bi bili pripravljeni sprejeti nižje plačilo za boljše delovne pogoje?
- Kaj vam nudi sedanji delodajalec, kar ste pri prejšnjem pogrešali? Ali obstaja možnost, da bi se ponovno zaposlili pri prejšnjem delodajalcu zdaj, ko vidite pogoje dela pri drugem delodajalcu?

Celotni opisi intervjujev so priloženi v prilogi 2.

### 5.3 Analiza rezultatov kvantitativne raziskave

Število enot, med katere je bila razposlana povezava do ankete, ni znano, povezavo na anketo pa je odprlo 192 anketirancev. Od tega jih je le 40 ustrezno in v celoti izpolnilo anketo, 44 pa delno. Naslov vprašalnika je bil Izzivi zadrževanja visoko izobraženih kadrov v farmacevtski industriji. V novembru 2022 sem povezavo do ankete poslala na lokalna predstavništva prek elektronske pošte in prosila za nadaljnjo distribucijo med zaposlene. V sporočilu se je nahajala neposredna povezava do spletnega vprašalnika. Anketa je bila aktivna tri mesece, med 21. 11. 2022 in 21. 2. 2023. Prva anketa je bila izpolnjena 21. 11. 2022, zadnji vnos podatkov pa je bil 22. 12. 2022. Ocenjeni čas izpolnjevanja ankete je bil 10 minut in 52 sekund, v povprečju pa so anketiranci za izpolnitev vprašalnika potrebovali 11 minut in 7 sekund. Prvo vprašanje se je nanašalo na starost anketirancev. Od 44 anketirancev, ki so ustrezno izpolnili vprašalnik, jih je 43 odgovorilo na vprašanje o starosti: 15 anketirancev je starih med 25 in 30 let (35 %), 13 med 31 in 40 let (30 %), 12 med 41 in 50 let (28 %) in trije anketiranci 51 let ali več (7 %). Slika 6 prikazuje starostno skupino anketirancev, ki so odgovorili na vprašanje o starosti (v %).

Slika 6: Starostna skupina anketirancev



Vir: lastno delo.

Tabela 2 prikazuje statistiko izpolnjevanja. Skupno je anketo v celoti izpolnilo le 21 % anketirancev, vendar v magistrskem delu upoštevam tudi odgovore iz delno izpolnjenih anket, torej 23 %.

Tabela 2: Statistika izpolnjevanja

Kumulativni status	Frekvenca	Stopnja
Klik za nagovor	192	100 %
Klik na anketo	61	32 %
Začel izpolnjevati	44	23 %
Delno izpolnjena	44	23 %
Končal anketo	40	21 %
Uvodne prekinitve	137	71 %
Prekinitve vprašalnika	4	2 % (neto 7 %)
Skupne prekinitve	141	73 %

Vir: lastno delo.

### 5.3.1 Zadovoljstvo pri delu

Motiviranost zaposlenega je ključ do uspeha pri zadrževanju kadrov, zato je treba temu področju nameniti veliko pozornosti. V splošnem sklopu vprašanj smo anketirance povprašali po zadovoljstvu pri delu (tabela 3). Uporabili smo 5-stopenjsko lestvico od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam).

*Tabela 3: Zadovoljstvo pri delu*

Vprašanje	Odgovori					Skupaj	Povprečje	Std. odklon
	1	2	3	4	5			
Z veseljem bi preostanek svoje kariere preživel v tej organizaciji.	1 2 %	1 2 %	19 43 %	14 32 %	9 20 %	44 100 %	3,7	0,91
Počutil bi se krivega, če bi zdaj zapustil to organizacijo.	9 20 %	7 16 %	13 30 %	9 20 %	6 14 %	44 100 %	2,9	1,33
Trenutno ne bi zapustil te organizacije, ker imam občutek obveznosti do ljudi v njej.	8 18 %	8 18 %	13 30 %	11 25 %	4 9 %	44 100 %	2,9	1,24
Rad sem večino časa zatopljen v svoje delo.	6 14 %	6 14 %	20 45 %	12 27 %	0 0 %	44 100 %	2,9	0,98
Na splošno sem zadovoljen s svojo službo.	0 0 %	2 5 %	8 18 %	24 55 %	10 23 %	44 100 %	4,0	0,78
Na splošno rad delam v tej organizaciji.	0 0 %	2 5 %	7 16 %	25 57 %	10 23 %	44 100 %	4,0	0,76
Najpomembnejše stvari, ki se zgodijo v mojem življenju, so posvečene delu.	13 30 %	14 32 %	13 30 %	4 9 %	0 0 %	44 100 %	2,2	0,97
Zame je moja služba le majhen del tega, kar sem.	6 14 %	1 2 %	14 32 %	17 39 %	6 14 %	44 100 %	3,4	1,18
Moji osebni življenjski cilji so usmerjeni v delo.	8 18 %	12 27 %	17 39 %	7 16 %	0 0 %	44 100 %	2,5	0,98

*Vir: lastno delo.*

Iz visokih povprečnih vrednosti (4,0) lahko vidimo, da so anketiranci na splošno zadovoljni s svojo službo in podjetjem. To se zrcali tudi v visokem povprečju, da bi zaposleni z veseljem kariero nadaljevali v trenutnem podjetju (povprečje 3,7). Da anketirani na splošno radi delajo v tej organizaciji, je bila tudi trditev, kjer so bili odgovori najbolj enotni (standardni odklon 0,76). Občutek krivde in obveznosti do sodelavcev ob morebitni zapustitvi podjetja so

anketiranci ocenili s povprečno oceno 2,9, odgovori pa so bili pri tej trditvi najmanj poenoteni (standardni odklon 1,33 za občutek krivde in 1,24 za občutek obveznosti do ljudi). Z enakim povprečjem je ocenjena trditev, da je zaposleni rad večino časa zatopljen v delo. Z nižjim povprečjem (2,5 in 2,2) sta ocenjeni trditvi, da so najpomembnejše stvari, ki se zgodijo v življenju anketiranca, posvečene delu, ter da so življenjski cilji anketiranca povezani z delom. To potrjuje tudi relativno visoko povprečje (3,4), da služba predstavlja le majhen del tega, kar anketiranec je.

### 5.3.2 Nefinančni motivacijski dejavniki

Z namenom raziskovanja pomena nefinančnih motivacijskih dejavnikov v primerjavi s finančnimi smo anketirance prosili, da na 5-stopenjski lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) ocenijo strinjanje s trditvami, ki predstavljajo motivacijske dejavnike v primerjavi z višino plače (tabela 4).

*Tabela 4: Motivacijski dejavniki v primerjavi z višino plače*

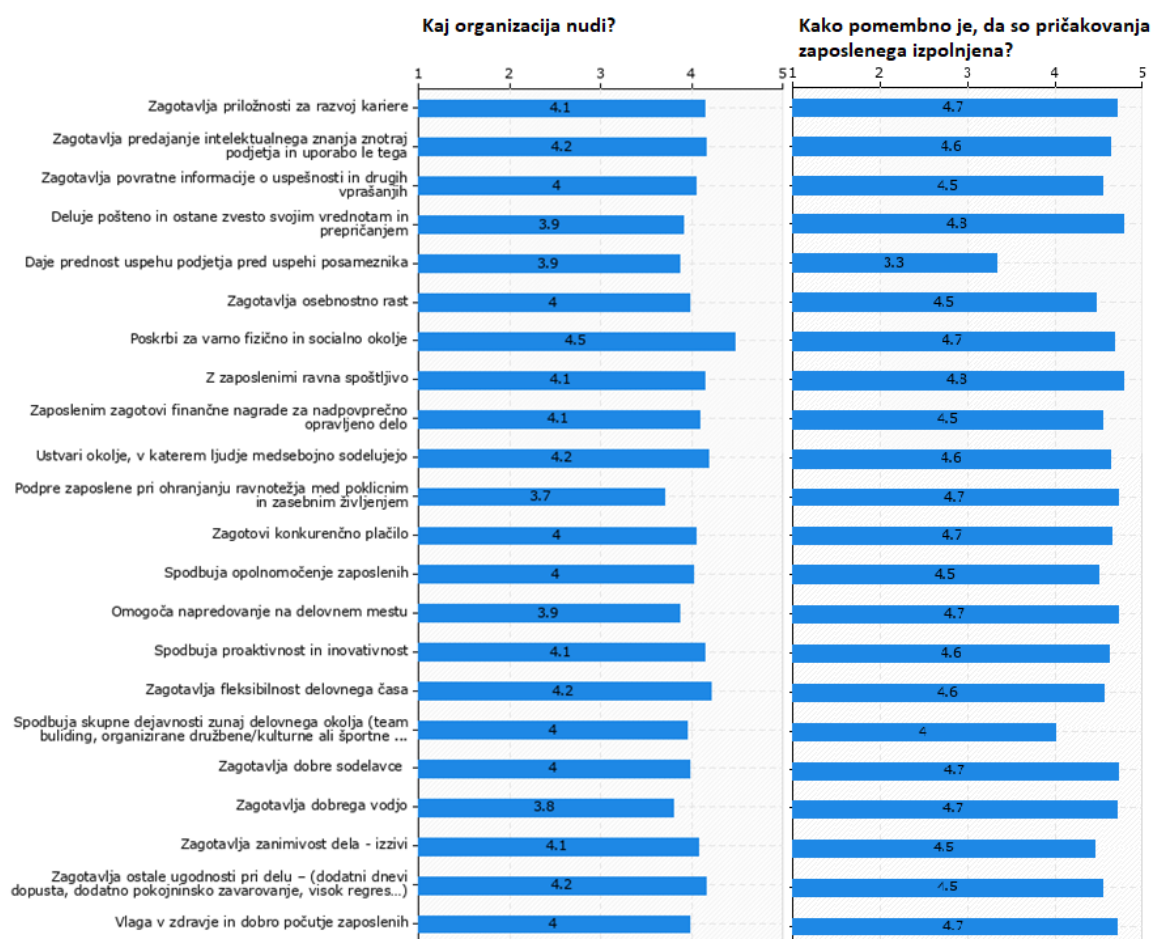
Motivacijski dejavnik	Odgovori						Povprečje	Std. odklon
	1	2	3	4	5	Skupaj		
Fleksibilen delovni čas mi pomeni več kot višina plače.	1	5	15	15	8	44	3,5	1,00
	2 %	11 %	34 %	34 %	18 %	100 %		
Delo od doma mi pomeni več kot višina plače.	4	3	13	13	11	44	3,5	1,21
	9 %	7 %	30 %	30 %	25 %	100 %		
Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem mi pomeni več kot višina plače.	0	0	11	16	17	44	4,1	0,80
	0 %	0 %	25 %	36 %	39 %	100 %		
Možnost strokovnega in osebnostnega razvoja mi pomeni več kot višina plače.	1	5	10	18	10	44	3,7	1,02
	2 %	11 %	23 %	41 %	23 %	100 %		
Medsebojni odnosi med zaposlenimi mi pomenijo več kot višina plače	0	3	10	16	15	44	4,0	0,93
	0 %	7 %	23 %	36 %	34 %	100 %		

*Vir: lastno delo.*

Med motivacijskimi dejavniki je z največjim povprečjem (4,1) za anketirance najpomembnejše ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem, pri tej trditvi so bili anketiranci pri odgovarjanju tudi najbolj poenoteni (standardni odklon 0,80). Sledijo mu medsebojni odnosi med zaposlenimi s povprečjem 4,0, možnost strokovnega in osebnostnega razvoja (3,7) in s povprečjem 3,5 fleksibilen delovni čas in možnost dela od

doma. Pri slednji trditvi so bili odgovori anketirancev najbolj raznoliki (standardni odklon 1,21).

Slika 7: Primerjava povprečnih ocen tega, kaj organizacija dejansko nudi, in pomembnosti tega, da so pričakovanja anketirancev izpolnjena



Vir: lastno delo.

Slika 7 prikazuje primerjavo povprečnih ocen med tem, kaj organizacija nudi, in pomembnostjo, da so pričakovanja anketirancev izpolnjena. Iz stolpca o pomembnosti izpolnjenih pričakovanj lahko vidimo, da finančni motivatorji niso najvišje na lestvici prioritet. Konkurenčno plačilo so anketiranci ocenili s povprečno oceno 4,7, finančne nagrade za nadpovprečno opravljeno delo pa s povprečno oceno 4,5. Najvišjo pomembnost imata poštenost in spoštljivost podjetja do zaposlenega (4,8). Glede na povprečno oceno spada konkurenčno plačilo v isto skupino pomembnosti kot ohranjanje ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem, možnost napredovanja in razvoja kariere, zagotavljanje dobrih sodelavcev in vodje, vlaganje v zdravje in dobro počutje zaposlenih ter skrbi za varno fizično in socialno okolje. Nasploh so večinoma vsi dejavniki zelo pomembni, saj je pri večini povprečje višje od 4,5. Če primerjamo vrednosti med obema stolpcema, lahko vidimo, da se pri oceni večine, z izjemo spodbujanja skupnih dejavnosti, pojavi vrzel. To nakazuje,

da so pričakovanja višja od dejanskega stanja in je psihološka pogodba kršena. Največjo vrzel vidimo pri dejavniku zagotavljanja ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem, kjer je razlika v povprečni oceni kar 1. To nakazuje, da je ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem anketirancem pomembno, česar pa organizacija ne spoštuje v zadostni meri. Velika vrzel v oceni se pojavi tudi pri zagotavljanju dobrega vodje (razlika v povprečni oceni 0,9) in omogočanjem napredovanj (razlika v povprečni oceni 0.8). Z razliko v oceni 0,7 v smeri kršenja psihološke pogodbe sledijo zagotavljanje konkurenčnega plačila, zagotavljanje dobrih sodelavcev in vlaganje v zdravje in dobro počutje zaposlenih.

### 5.3.3 Lojalnost in težnja po odhodu

Z naslednjimi sklopi vprašanj smo želeli pridobiti podatke o težnji po odhodu. Najprej je anketiranec na 5-stopenjski lestvici od 1 do 5 (1 – nikoli, 5 – ves čas) ocenil pogostost razmišljanja o trditvah v tabeli 5.

*Tabela 5: Pogostost razmišljanja*

Vprašanje	Odgovori						Povprečje	Std. odklon
	1	2	3	4	5	Skupaj		
Sanjarite o tem, da bi dobili službo/delo, ki bi bolj ustrezalo vašim osebnim željam?	6 14 %	8 18 %	15 34 %	12 27 %	3 7 %	44 100 %	3,0	1,14
Razmišljate o tem, da bi prenehali z delom pri sedanjem delodajalcu?	9 20 %	6 14 %	19 43 %	8 18 %	2 5 %	44 100 %	2,7	1,13
Ste zafrustrirani, ker ne dobite priložnosti na delovnem mestu, da bi dosegli z delom povezane osebne cilje?	12 27 %	9 20 %	16 36 %	5 11 %	2 5 %	44 100 %	2,5	1,15
Se veselite naslednjega delovnega dneva?	2 5 %	7 16 %	11 25 %	19 43 %	5 11 %	44 100 %	3,4	1,04

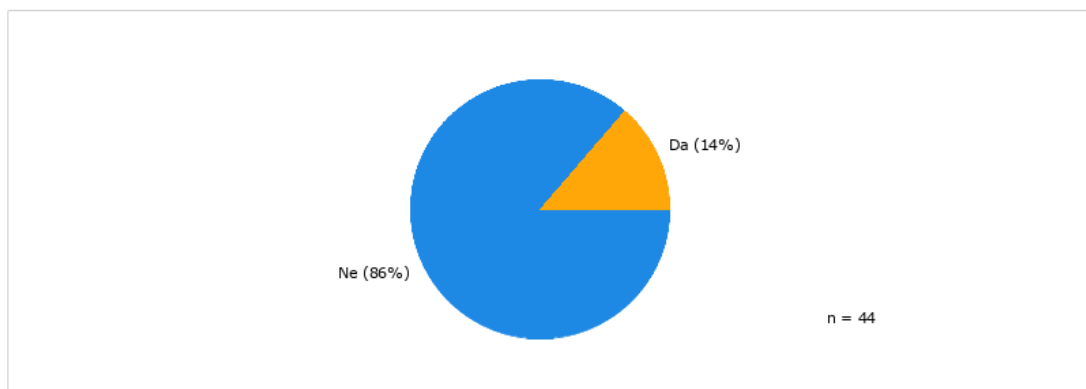
*Vir: lastno delo.*

Iz rezultatov je moč videti, da se anketiranci v povprečju veselijo naslednjega delovnega dneva (3,4), s povprečjem 3,0 sledi trditev, da anketiranec sanjari o službi, ki bi bolj ustrezala njegovim željam. Sledita trditvi, da anketiranec razmišlja o prenehanju dela pri trenutnem delodajalcu (2,7) in da je anketiranec zafrustriran, ker na delovnem mestu ne dobi priložnosti, da bi dosegel z delom povezane osebne cilje (2,5). Odgovori anketirancev so bili precej raznoliki, kar vidimo po visokih standardnih odklonih. Še najbolj so bili anketiranci enotni glede tega, ali se veselijo naslednjega delovnega dneva (standardni odklon 1,04).

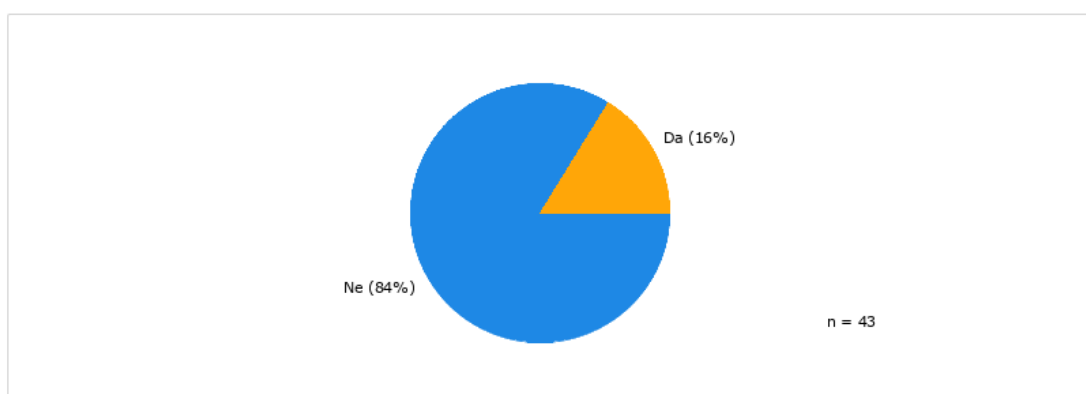
Nato je anketiranec z DA/NE (1 = DA, 2 = NE) odgovoril na naslednji vprašanji glede iskanja nove zaposlitve (slika 8).

Slika 8: Rezultati odgovorov na vprašanja glede iskanja nove zaposlitve

Ali ste v zadnjem mesecu dni aktivno iskali drugo zaposlitev? (n = 44)



Ali v prihodnjih 6 mesecih nameravate aktivno iskati drugo zaposlitev? (n = 43)



Vir: lastno delo.

Obe trditvi imata visoko povprečje v prid odgovoru NE, kar pomeni, da anketiranci v povprečju ne iščejo aktivno nove zaposlitve, niti je ne nameravajo v roku pol leta.

Anketirance, ki so izbrali odgovor DA, smo povprašali, kaj lahko stori sedanji delodajalec, da bi ostali v podjetju. V treh primerih je bil odgovor, da delodajalec ne more storiti ničesar več, da bi anketiranec ostal v podjetju. Ostali trije odgovori so šli v smer nefinančnih motivatorjev, in sicer sprememba odnosa podjetja do zaposlenih, menjava pomočnika direktorja in usmeritev v strokovno delo ter omogočanje dela od doma, fleksibilnost delovnega časa in boljši vodja.

#### 5.3.4 Povezava med psihološko pogodbo in namero po odhodu

Sprva sem s Spearmanovim korelacijskim koeficientom poiskala tisti element psihološke pogodbe, ki je imel največjo povezavo z dejavniki težnje po odhodu. Najprej sem izračunala Spearmanove korelacijske koeficiente za kršenje psihološke pogodbe v primerjavi s posameznimi dejavniki težnje po odhodu. Rezultati so zbrani v tabeli 6. Zaradi dobljenih

negativnih rezultatov pri računanju kršenja psihološke pogodbe sem dobljenemu Spearmanovemu koeficientu na koncu spremenila predznak.

*Tabela 6: Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p-vrednosti med kršenjem psihološke pogodbe in posameznimi dejavniki težnje po odhodu*

		<b>Spearmanov korelacijski koeficient, p-vrednost</b>
Kršenje psihološke pogodbe	Ali ste v zadnjem mesecu dni aktivno iskali drugo zaposlitev?	-0,037 0,814
	Ali v prihodnjih šestih mesecih nameravate aktivno iskati drugo zaposlitev?	0,014 0,928
	Kakšna je verjetnost, da bi sprejeli delo za enako plačilo pri drugem delodajalcu, če bi se vam ponudila priložnost?	0,177 0,250
	Sanjarite o tem, da bi dobili službo/delo, ki bi bolj ustrezalo vašim osebnim željam?	<b>0,337</b> <b>0,025</b>
	Razmišljate o tem, da bi prenehali z delom pri sedanjem delodajalcu?	0,207 0,177
	Ste zafrustrirani, ker ne dobite priložnosti na delovnem mestu, da bi dosegli z delom povezane osebne cilje?	0,218 0,155

*Vir: lastno delo.*

Iz rezultatov lahko vidimo šibke pozitivne korelacije med kršenjem psihološke pogodbe in vsemi dejavniki težnje po odhodu, razen pri aktivnem iskanju druge zaposlitve v zadnjem mesecu, vendar pa so večinoma statistično neznačilne. Najmočnejša korelacija je opažena med kršenjem psihološke pogodbe in sanjarjenjem o službi, ki bi bolj ustrezala osebnim željam anketirancev. Vrednost p označuje potrditev alternativne hipoteze, ki pomeni, da obstaja korelacija med kršenjem psihološke pogodbe in sanjarjenjem o službi, ki bi bolj ustrezala osebnim željam anketirancev v celotni populaciji, ker je  $p < 0,05$ .

V nadaljevanju sem raziskala povezavo med posameznimi dejavniki kršenja psihološke pogodbe z dejavnikom težnje po odhodu, ki se je izkazal kot najmočnejše povezan s kršenjem psihološke pogodbe – sanjarjenjem o službi, ki bi bolj ustrezala osebnim željam anketirancev. Rezultati so prikazani v tabeli 7.



Tabela 7: Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p-vrednosti med posameznimi dejavniki kršenja psihološke pogodbe z dejavnikom težnje po odhodu, ki se je izkazal kot najmočnejše povezan s kršenjem psihološke pogodbe

		<b>Spearmanov korelacijski koeficient, p-vrednost</b>
Sanjarite o tem, da bi dobili službo/delo, ki bi bolj ustrezalo vašim osebnim željam?	Zagotavlja priložnosti za razvoj kariere.	<b>0,366</b> <b>0,015</b>
	Zagotavlja predajanje intelektualnega znanja znotraj podjetja in njegovo uporabo.	0,188 0,221
	Zagotavlja povratne informacije o uspešnosti in drugih vprašanjih.	0,240 0,121
	Deluje pošteno in ostane zvesto svojim vrednotam in prepričanjem.	0,208 0,085
	Daje prednost uspehu podjetja pred uspehi posameznika.	0,055 0,723
	Zagotavlja osebno rast.	<b>0,377</b> <b>0,012</b>
	Poskrbi za varno fizično in socialno okolje.	0,232 0,129
	Z zaposlenimi ravna spoštljivo.	0,251 0,104
	Zaposlenim zagotovi finančne nagrade za nadpovprečno opravljeno delo.	0,227 0,139
	Ustvari okolje, v katerem ljudje medsebojno sodelujejo.	0,047 0,763
	Podpre zaposlene pri ohranjanju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem	0,118 0,444
	Zagotovi konkurenčno plačilo.	0,241 0,120
	Spodbuja opolnomočenje zaposlenih.	0,091 0,555
	Omogoča napredovanje na delovnem mestu.	0,035 0,383
	Spodbuja proaktivnost in inovativnost.	0,136 0,320
	Zagotavlja fleksibilnost delovnega časa.	0,153 0,207
	Spodbuja skupne dejavnosti zunaj delovnega okolja (team building, organizirane družbene/kulturne ali športne dejavnosti).	0,194 0,266
	Zagotavlja dobre sodelavce.	0,171 0,385
	Zagotavlja dobrega vodjo.	0,134 0,045

se nadaljuje

*Tabela 7: Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p-vrednosti med posameznimi dejavniki kršenja psihološke pogodbe z dejavnikom težnje po odhodu, ki se je izkazal kot najmočnejše povezan s kršenjem psihološke pogodbe (nad.)*

		<b>Spearmanov korelacijski koeficient, p-vrednost</b>
	Zagotavlja zanimivost dela – izzivi.	-0,303 0,131
	Zagotavlja ostale ugodnosti pri delu (dodatni dnevi dopusta, dodatno pokojninsko zavarovanje, visok regres itd.).	0,231 0,038
	Vlaga v zdravje in dobro počutje zaposlenih.	0,314 0,820

*Vir: lastno delo.*

Zagotavljanje priložnosti za razvoj kariere in zagotavljanje osebne rasti imata največjo moč povezave s sanjarjenjem o službi, ki bi bolj ustrezala osebnim željam anketirancev. V obeh primerih je  $p < 0,05$ , kar nakazuje na statistično značilno povezavo. Sicer šibkejša, vendar statistično značilna korelacija je tudi med zagotavljanjem dobrega vodje in sanjarjenjem o službi, ki bi bolj ustrezala osebnim željam anketirancev ( $p = 0,038$ ).

Nato sem raziskovala povezavo med kršenjem psihološke pogodbe in težnjo po odhodu. Rezultati so prikazani v tabeli 8.

*Tabela 8: Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p-vrednosti med kršenjem psihološke pogodbe in težnjo po odhodu*

		<b>Spearmanov korelacijski koeficient p-vrednost</b>
Kršitev psihološke pogodbe	Težnja po odhodu	0,279 0,066

*Vir: lastno delo.*

Iz rezultatov vidimo, da obstaja šibka pozitivna povezava med kršenjem psihološke pogodbe in težnjo po odhodu, vendar povezava ni statistično značilna ( $p = 0,066$ ), kar pomeni, da glede na rezultate analize ne moremo z gotovostjo trditi, da so neizpolnjena pričakovanja vedno razlog za odhod.

Dodatno sem anketirance povprašala še o tem, ali se veselijo naslednjega delovnega dneva, ter izračunala Spearmanov korelacijski koeficient med kršitvijo psihološke pogodbe in tem, ali se veselijo naslednjega delovnega dneva. Rezultati so zbrani v tabeli 9.

*Tabela 9: Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p-vrednosti med kršenjem psihološke pogodbe in tem, ali se veselijo naslednjega delovnega dneva*

		<b>Spearmanov korelacijski koeficient, p-vrednost</b>
Kršitev psihološke pogodbe	Ali se veselite naslednjega delovnega dneva?	<b>-0,457 0,002</b>

*Vir: lastno delo.*

Vidimo srednje močno negativno povezavo, ki je statistično značilna. To pomeni, da bolj kot je kršena psihološka pogodba posameznika, manj se veseli naslednjega delovnega dneva.

Zanimala me je tudi povezava vrzeli med pričakovanji organizacije in izpolnjevanjem pričakovanj organizacije s strani zaposlenega in težnjo po odhodu.

Najprej sem iskala povezavo med seštevkom vseh razlik med pričakovanji organizacije in izpolnjevanjem pričakovanj organizacije s strani zaposlenega in posameznimi dejavniki težnje po odhodu. Rezultati so zbrani v tabeli 10.

*Tabela 10: Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p vrednosti med seštevkom vseh razlik med pričakovanji organizacije in izpolnjevanje pričakovanj organizacije s strani zaposlenega in posameznimi dejavniki težnje po odhodu*

		<b>Spearmanov korelacijski koeficient, p-vrednost</b>
Seštevek razlik med pričakovanji organizacije in izpolnjevanjem pričakovanj organizacije s strani zaposlenega	Ali ste v zadnjem mesecu dni aktivno iskali drugo zaposlitev?	-0,103 0,510
	Ali v prihodnjih šestih mesecih nameravate aktivno iskati drugo zaposlitev?	-0,150 0,338
	Kakšna je verjetnost, da bi sprejeli delo za enako plačilo pri drugem delodajalcu, če bi se vam ponudila priložnost?	0,177 0,257
	Sanjarite o tem, da bi dobili službo/delo, ki bi bolj ustrezalo vašim osebnim željam?	-0,050 0,751
	Razmišljate o tem, da bi prenehali z delom pri sedanjem delodajalcu?	-0,043 0,784
	Ste zafrustrirani, ker ne dobite priložnosti na delovnem mestu, da bi dosegli z delom povezane osebne cilje?	0,046 0,768

*Vir: lastno delo.*

Rezultati kažejo šibko negativne povezave, razen pri vprašanjih »Kakšna je verjetnost, da bi sprejeli delo za enako plačilo pri drugem delodajalcu, če bi se vam ponudila priložnost?«, ki ima med vsemi vprašanji tudi najmočnejšo povezavo, vendar povezava ni statistično

značilna, in »Ste zafrustrirani, ker ne dobite priložnosti na delovnem mestu, da bi dosegli z delom povezane osebne cilje?«.

Nato me je zanimala še povezava med seštevkem vseh razlik med pričakovanji organizacije in izpolnjevanjem pričakovanj organizacije s strani zaposlenega in težnjo po odhodu. Rezultati so prikazani v tabeli 11.

*Tabela 11: Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p-vrednosti med seštevkem vseh razlik med pričakovanji organizacije in izpolnjevanjem pričakovanj organizacije s strani zaposlenega in težnjo po odhodu*

		<b>Spearmanov korelacijski koeficient, p-vrednost</b>
Seštevek razlik med pričakovanji organizacije in izpolnjevanjem pričakovanj organizacije s strani zaposlenega	Težnja po odhodu	0,020 0,897

*Vir: lastno delo.*

Povezava je zelo šibko pozitivna, kar pomeni, da bi lahko zaposleni, ki nudijo več kot od njih organizacija zahteva, imeli večjo željo po odhodu iz podjetja, vendar povezava ni statistično značilna.

Z namenom raziskovanja povezave med finančnimi in nefinančnimi motivatorji sem iskala povezavo med kršenjem psihološke pogodbe na področju finančnih nagrad ter plače in težnjo po odhodu. Rezultati so prikazani v tabeli 12.

*Tabela 12: Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p-vrednosti med kršenjem psihološke pogodbe na področju finančnih nagrad ter plače in težnjo po odhodu*

		<b>Spearmanov korelacijski koeficient, p-vrednost</b>
Težnja po odhodu	Zaposlenim zagotovi finančne nagrade za nadpovprečno opravljeno delo	0,123 0,428
	Zagotovi konkurenčno plačilo	0,178 0,248

*Vir: lastno delo.*

Vidimo šibko pozitivno povezavo, ki nakazuje težnjo po odhodu zaradi vrzeli med pričakovano in dobljeno finančno nagrado, vendar povezava ni statistično značilna.

Dodatno sem raziskala še povezavo med nefinančnimi motivacijskimi dejavniki, če jih primerjamo z višino plače, in težnjo po odhodu. Rezultati so zbrani v tabeli 13.

*Tabela 13: Rezultati izračunov Spearmanovih koeficientov in p-vrednosti med nefinančnimi motivacijskimi dejavniki, če jih primerjamo z višino plače, in težnjo po odhodu*

		<b>Spearmanov korelacijski koeficient, p-vrednost</b>
Težnja po odhodu	Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem mi pomeni več kot višina plače.	<b>0,339</b> <b>0,024</b>
	Medsebojni odnosi med zaposlenimi mi pomenijo več kot višina plače.	0,239 0,119
	Možnost strokovnega in osebnostnega razvoja mi pomeni več kot višina plače.	0,187 0,225
	Fleksibilen delovni čas mi pomeni več kot višina plače.	<b>0,299</b> <b>0,049</b>
	Delo od doma mi pomeni več kot višina plače.	0,211 0,170

*Vir: lastno delo.*

Že iz povprečnih odgovorov, ki so opisani v poglavju 4.3.2 (Nefinančni motivacijski dejavniki), vidimo, da je za anketirance najpomembnejše ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem (4,1). Tudi iz rezultatov, predstavljenih v tabeli 13, vidimo, da ima ravno ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem največjo povezavo s težnjo po odhodu, prav tako je povezava statistično signifikantna ( $p = 0,024$ ). Tudi povezava s fleksibilnim delovnim časom in težnjo po odhodu je statistično značilna ( $p = 0,049$ ).

## **5.4 Analiza rezultatov kvalitativne raziskave**

Število vseh intervjuvanih visoko izobraženih kadrov (trije s končano sedmo, dva z osmo stopnjo izobrazbe) je bilo šest, med njimi trije farmacevti in trije medicinsko izobraženi kadri. Intervjuvani so zapustili farmacevtsko industrijo in se zaposlili v lekarni ali pa ostali v farmacevtski industriji, vendar so zamenjali delodajalca. Celotni opisi so priloženi v prilogi 2.

### **5.4.1 Razlogi za odhod iz podjetja**

Analiza je pokazala več elementov, ki so vplivali na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo odločitev za zapustitev delovnega mesta. V nadaljevanju sem izluščila nekaj ključnih elementov:

#### **1. Slabi odnosi in organizacijska klima ter pomanjkanje medsebojnega spoštovanja**

Nekateri odgovori kažejo na težave v odnosih med zaposlenimi. Slaba organizacijska klima in pomanjkanje medsebojnega spoštovanja sta omenjena kot problem, kar lahko vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, delovno vzdušje in vneto, sodelovanje in motivacijo v podjetju.

Oseba A pravi: *»Slabi odnosi in organizacijska klima, pomanjkanje medsebojnega spoštovanja in opravljanje dela tudi v prostem času.«*

## 2. Opravljanje dela zunaj uradnega delovnega časa

Nekateri so poudarili, da so morali opravljati delo tudi zunaj uradnega delovnega časa. To je povzročilo dodaten in povečan stres ter porušeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem. Oseba F pravi: *»Delovno mesto sem zapustil zaradi slabega razmerja med poklicnim in osebnim življenjem, povečanim stresom in slabimi odnosi med zaposlenimi na oddelku. Slednje sploh ni presenetljivo, saj smo bili vsi ves čas pod stresom.«*

## 3. Pomanjkanje časa zase in za družino

Eden izmed anketirancev poudarja, da oddaljenost od delovnega mesta in posledično daljši čas, preživet na poti v službo, vpliva na čas, ki bi ga sicer lahko posvetil družini in prijateljem. To prispeva k pomanjkanju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem in je bilo ključno pri odločitvi za spremembo delodajalca. Oseba D pravi: *»Lokacija podjetja je bila precej oddaljena od mojega prebivališča, zato sem na cesti preživela več časa, kot sem ga bila pripravljena. Posledično mi je manj časa ostalo za družino in prijatelje. Imela sem tudi željo po delu z ljudmi, zato sem se vrnila v lekarno.«*

## 4. Strogo predpisani operativni postopki in želja po raziskovalnem delu

Zaposleni, ki je izrazil potrebo po raziskovanju, je poudaril nezadovoljstvo s strogo predpisanimi postopki, ki so mu popolnoma omejili svobodno raziskovanje. To izraža neskladje med njegovimi strokovnimi interesi in zahtevami delovnega mesta. Oseba B pravi: *»Že od samega začetka sem pogrešal raziskovanje. Strogo predpisani postopki so bili enostavno prevelik minus, zato sem se odločil za novo delovno mesto, kjer lahko prosto raziskujem.«*

## 5. Pomanjkljivosti na področju priznanj in nagrajevanj

Zaposleni so izrazili občutek nezadostnega nagrajevanja za opravljeno delo. Pomanjkanje pohval in priznanj vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Oseba E pravi: *»Delovno mesto sem zapustil v upanju, da bi imel drugje večje možnosti za napredovanje. Zdelo se mi je, da sem za svoje opravljeno delo premalo nagrajen, tako finančno kot tudi nefinančno. Od vodstva bi si želel dobiti kakšno pohvalo več.«*

## 6. Težave s pridobivanjem in zaposlovanjem kakovostnih kadrov

V enem izmed odgovorov je omenjena težava s pridobivanjem kakovostnih kadrov. To posledično vodi do povečanega stresa za zaposlene, ki se spopadajo z bremenom povečanega obsega dela. Oseba C pravi: *»Delo je bilo stresno, časa zase in za družino skorajda nisem več imel. Vodstvo smo zaposleni prosili za nove kadre, vendar smo v ekipo redko dobili kvaliteten kader, ki bi bil sposoben in pripravljen prevzeti zahtevne projekte.«*

## 7. Povečan stres in pomanjkanje priložnosti za napredovanje

Nekateri zaposleni so izpostavili stresno delovno okolje in občutek pomanjkanja možnosti za napredovanje, kar je lahko ključni dejavnik za odločitev o zapustitvi delovnega mesta.

Odgovori kažejo na kompleksnost razlogov za nezadovoljstvo zaposlenih in izpostavljajo potrebo po celovitem pristopu k izboljšanju delovnega in organizacijskega okolja, spoštovanju ravnotežja med zasebnim in poklicnim življenjem, ohranjanju dobrih odnosov med zaposlenimi ter prepoznavanju in nagrajevanju nadpovprečnih dosežkov zaposlenih.

### 5.4.2 Povezava med plačo in nefinančnimi dejavniki ter odhodi iz podjetja

Analiza odgovorov na vprašanja o zadovoljstvu z višino plače, vplivu plače na odhod iz prejšnjega podjetja, zadovoljstvu z nefinančnimi motivatorji ter pripravljenosti sprejeti nižjo plačo za boljše delovne pogoje razkriva raznolike perspektive zaposlenih. V nadaljevanju sem navedla ključne ugotovitve:

#### 1. Plača – motivator

Večina intervjuvancev plače ni izpostavila kot najpomembnejši motivator. Kljub konkurenčni plači drugi elementi, kot sta stres in pomanjkanje časa zase, več prispevajo k zadovoljstvu na delovnem mestu. To pomeni, da visoka plača ni dovolj, če so nefinančni vidiki zanemarjeni.

#### 2. Vpliv nefinančnih dejavnikov

Z izjemo enega odgovora plača ni bila glavni razlog za odhod iz podjetja. Omenjeni so bili predvsem nefinančni dejavniki, kot so ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem ter organizacijska klima. Več intervjuvancev izpostavi, da je ravnotežje med delom in prostim časom ključno za njihovo zadovoljstvo. To nakazuje, da so nefinančni motivatorji, povezani z osebnim življenjem zunaj delovnega mesta, pomembni za zaposlene.

#### 3. Vpliv stresa

Stres na delovnem mestu se je izkazal kot pomemben dejavnik, ki negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Eden od intervjuvancev je povedal, da je bil pripravljen sprejeti nižjo plačo, a ne tudi sklepati kompromisov glede nefinančnih dejavnikov za preprečevanje izgorelosti. Oseba C pravi: *»Glede na število opravljenih ur, stres pri delu in to, da je na račun dela trpela moja družina, bi bila vsaka, še tako visoka plača občutno prenizka. Vendar problem niso nikoli bile finance. Na začetku se je delo zdelo zanimivo in polno izzivov, dokler ni število projektov preseglo vse meje, odnosi v ekipi so se, verjetno zaradi povečanega stresa, začeli slabšati. Zdelo se mi je, da sem pri vodstvu naletel na gluha ušesa. Pri menjavi delovnega mesta sem bil pripravljen sprejeti nižjo plačo, ne pa tudi sklepati kompromisov glede nefinančnih motivatorjev, saj sem zaradi stresa trpel za izgorelostjo.«*

#### 4. Pomen lokacije delovnega mesta

Eden od intervjuvancev je izpostavil, da je bližina delovnega mesta kljub nižji plači pomembnejša za kakovost življenja. To kaže, da lahko lokacijska oddaljenost od delovnega mesta pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Oseba D pravi: *»Z višino plače sem bila zelo zadovoljna, precej manj pa s časovnim davkom, ki sem ga za to plačala. Vožnja do delovnega mesta je trajala predolgo in tako sem dragocene ure prostega časa pustila na cesti v kolonah. Zaposlila sem se v lokalni lekarni, ki je zelo blizu mojega prebivališča. Na ta način sem sicer žrtvovala finančno plačilo, pridobila pa precej več prostega časa, kar mi v življenju trenutno največ pomeni, ker imam predšolske otroke. V podjetju smo se dobro razumeli, tudi narava dela mi je bila všeč. Delo je le redko preseglo osem ur, kar mi je zelo ustrezalo.«*

#### 5. Vpliv odnosa vodstva

Ena od ugotovitev je, da je dober in spoštljiv odnos vodstva do zaposlenih ključen za motivacijo. Pomanjkanje priznanja za dodatno in nadpovprečno opravljeno delo in odsotnost finančne stimulacije sta vplivala na izgubo motivacije pri enem izmed intervjuvancev. Oseba E pravi: *»Želel bi si dodatne finančne nagrade kot stimulacija za nadpovprečno opravljeno delo. Višina osnovne plače se mi ni zdela problematična. V podjetju nisem bil zadovoljen z odnosom vodstva do zaposlenega, ki opravlja dodatno delo in vedno prevzame višek dela v primeru, da kdo od zaposlenih zboli. V takšnih trenutkih nisem bil deležen nobene pohvale s strani vodstva, sploh pa ne finančne stimulacije. Počutil sem se, kot da moje delo ni opaženo. Začel sem zgubljati motivacijo. Pogoji dela so mi generalno ustrezali. Če bi delal povprečno, bi bila moja plača več kot zadovoljiva. Dela, kjer bi bil plačan manj, ne bi sprejel.«*

Če povzamem, odgovori na to vprašanje kažejo, da je zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu pogosto povezano z nefinančnimi motivatorji, kot so manj stresno okolje, ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem ter spoštljiv odnos vodstva. To podčrtuje pomembnost celostnega pristopa k managementu kadrov, ki vključuje tako finančne kot nefinančne elemente.

##### 5.4.3 Ponudba novega delodajalca

Analiza odgovorov na vprašanje o razlikah med sedanjo in prejšnjo zaposlitvijo ter o možnosti ponovne vrnitve k prejšnjemu delodajalcu razkriva več pomembnih ugotovitev:

##### 1. Spoštovanje in odnosi

En intervjuvani poudarja, da mu sedanji delodajalec zagotavlja spoštljive medsebojne odnose, tako med sodelavci kot tudi s strani vodstva. To kaže na pomembnost pozitivnih odnosov na delovnem mestu. Nekateri zaposleni izpostavijo bolj sproščene medsebojne odnose pri sedanjem delodajalcu. To je ključno za njihovo trenutno zadovoljstvo, v nasprotju



s prejšnjo zaposlitvijo. Oseba A pravi: *»Predvsem spoštovanje, tako med kolegi kot tudi s strani vodstva. Zaposlila sem se v konkurenčnem farmacevtskem podjetju in zaenkrat menim, da sem se prav odločila. Kar pa se tiče prostih popoldnevov in vikendov, bo pokazal čas. Zaenkrat smo sredi velikega projekta, zato je delo seveda intenzivnejše in prostega časa sorazmerno manj. Me pa sama narava dela privlači in sem zaenkrat za to pripravljena žrtvovati tudi nekaj prostega časa.«*

## 2. Drugačna narava dela

Eden izmed intervjuvanih je izpostavil napačna pričakovanja v smislu narave dela pri prejšnjem delodajalcu, kar pa je našel pri sedanji zaposlitvi. Oseba B pravi: *»Drugačno naravo dela in to je vse, kar sem si pri menjavi delovnega mesta želel.«*

## 3. Zadostno število kakovostnih kadrov in posledično manjša obremenitev

Eden od odgovorov izpostavlja, da je sedanji delodajalec zagotovil zadostno število kakovostnih kadrov. To je prispevalo k manjši delovni obremenitvi, boljšim rezultatom in boljšemu vzdušju v ekipi, kar pa vpliva tudi na kakovost osebnega življenja. Oseba C pravi: *»Sedanji delodajalec mi je omogočil zadostno število ustrezno usposobljenih kadrov, s katerimi delamo na projektu. Delo je zato manj stresno in na račun tega so boljši tudi rezultati in vzdušje v ekipi ter nenazadnje tudi osebno življenje, saj z družino preživljamo več kvalitetnega skupnega časa. Vsekakor delovnega mesta trenutno ne bi želel zamenjati za prejšnje.«*

## 4. Prosti čas in s tem povezano ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem

Nekateri intervjuvanci izpostavljajo pomen prostega časa in ravnotežja med zasebnim in poklicnim življenjem. Zaposleni so sicer pripravljene žrtvovati nekaj prostega časa, če to od njih zahteva trenutni projekt, vendar pa to ne sme imeti prevelikega negativnega vpliva na zasebno življenje.

## 5. Lokacijska oddaljenost delovnega mesta

En intervjuvanec bi ostal pri prejšnjem delodajalcu, če bi bilo delovno mesto bližje domu. Oseba D pravi: *»Če bi bilo delovno mesto bližje mojemu kraju, bi v podjetju vsekakor ostala, saj sem bila na splošno z delom zelo zadovoljna.«*

Analiza odgovorov kaže, da so narava dela, ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem ter medsebojni odnosi med zaposlenimi ter med vodstvom in zaposlenimi ključni dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu.

## 6 RAZPRAVA O REZULTATIH

### 6.1 Povzetek ugotovitev

#### 6.1.1 Ključne ugotovitve raziskave

Z rezultati ankete sem dobila dober vpogled v povezavo vrzeli med »dobljenim« in »želenim« tako s strani zaposlenega kot tudi s strani organizacije in težnjo po odhodu. Anketirani zaposleni so v povprečju zadovoljni s svojo službo in podjetjem. Zaposleni so razkrili, da so jim številni nefinančni motivatorji pomembnejši kot višina plače in finančne nagrade za nadpovprečno opravljeno delo, kar potrjuje številne že objavljene raziskave. Čeprav so finančne nagrade pomembne za izboljšanje uspešnosti zaposlenih, nekateri raziskovalci menijo, da finančne spodbude morda niso najpomembnejše (Demirdjian, 1984; Campanelli, 1993). Futrell (2011) navaja, da so nefinančne nagrade, kot so dosežki in priznanja, učinkovite pri motiviranju zaposlenih, v primeru njegove raziskave zaposlenih na področju prodaje, in so pomemben del motivacijske strategije. Tako kot finančne spodbude je mogoče tudi nefinančne spodbude skrbno prilagoditi, da bodo močno vplivale na motivacijo prodajalcev (Pradeep, 1985). Wiese in Coetzee (2013) poudarita, da se z osredotočanjem na nefinančne motivacijske dejavnike spodbuja notranji »pogon« teh zaposlenih, potreba po motivaciji prek shem finančnih spodbud pa lahko na ta način postane manj pomembna. Finančne spodbude vidita kot začasne in ne dolgoročne motivatorje. Preračuni korelacijskih koeficientov kažejo sicer relativno šibko, vendar statistično značilno povezavo med kršenjem psihološke pogodbe in sanjarjenjem o tem, da bi dobili službo/delo, ki bi bolj ustrezalo osebnim željam zaposlenega.

Zacher in Rudolph (2020) sta ugotovila, da je kršitev psihološke pogodbe negativno povezana z osredotočanjem zaposlenega na priložnosti ter pozitivno povezana z osredotočanjem na omejitve. Tako se v skladu s perspektivo psihološke pogodbe o karieri (Baruch in Rousseau, 2019) zdi, da je kršitev delovna izkušnja, ki zaposlenim sporoča, da jim njihova organizacija ni zagotovila virov, potrebnih za njihov prihodnji karierni razvoj. To dožemanje posledično zmanjšuje karierne želje zaposlenih in povečuje njihove zaznane karierne omejitve. Zacher in Rudolph (2020) v raziskavi razširita psihološko pogodbo, ki se tradicionalno osredotoča na kratkoročne čustvene odzive (tj. kršitev) in vzajemno vedenje. Pokažeta, da je kršitev povezana tudi z dolgoročnimi kariernimi cilji in načrti zaposlenih. Kršitev, do katere pride znotraj trenutne organizacije zaposlenih, je po njegovem mnenju povezana z njihovimi širšimi pričakovanji v zvezi s kariero in lahko vključujejo razvoj kariere v trenutni organizaciji ali zunaj nje. Med posameznimi dejavniki psihološke pogodbe sta imela v okviru mojega raziskovanja največji in statistično pomemben vpliv na sanjarjenje o novi zaposlitvi zagotavljanje priložnosti za razvoj kariere in zagotavljanje osebne rasti. Do podobnih ugotovitev glede pomembnosti zagotavljanja priložnosti za razvoj kariere so v svoji študiji nefinančnih motivatorjev prišli tudi Yousaf in drugi (2014). Če imajo zaposleni

priložnosti za razvoj svoje kariere z učenjem veščin in pridobivanjem kompetenc, ki so bistvene za izboljšanje uspešnosti in napredovanje, se bodo počutili cenjene in motivirane. Tako se bo motivacija zaposlenih povečala tudi s spoznanjem, da uspešno delo zaposlenih ne bo vodilo le k doseganju ciljev podjetja, temveč bo imelo za posledico tudi večje možnosti za napredovanje zaposlenih. Zagotavljanje priložnosti za učenje in rast organizacij torej lahko motivira zaposlenega (Armstrong, 2001). Organizacije namenjajo tudi več pozornosti razvoju svojih zaposlenih in krepitvi njihovih motivacijskih vidikov, kot sta samospoštovanje in samoaktualizacija (Azeem in drugi, 2020). Iz tega lahko zaključimo, da manj kot podjetje vlaga v strokovni in osebni razvoj zaposlenega, večja je verjetnost, da bo zaposleni razmišljal o novi zaposlitvi. Šibko pozitivna povezava nakazuje, da kršitev psihološke pogodbe poviša težnjo po odhodu, vendar v svoji raziskavi nisem uspela dokazati statistične značilnosti povezave. Lahko pa na podlagi dobljenih rezultatov z visoko gotovostjo trdim, da bolj kot je kršena psihološka pogodba posameznika, manj se veseli naslednjega delovnega dneva. Pri raziskovanju povezave razlike med pričakovanji organizacije in izpolnjevanjem pričakovanj organizacije s strani zaposlenega in težnjo po odhodu nisem dokazala močne, niti ne statistično značilne povezave.

Po opravljenih intervjujih z visoko izobraženimi kadri, ki so zapustili farmacevtsko industrijo in se zaposlili v lekarni ali pa so ostali v farmacevtski industriji, vendar so zamenjali delodajalca, sem dobila še boljši vpogled o razlogih za odhod in motivatorjih. Na prvo vprašanje, zakaj so zapustili takratno delovno mesto, bi lahko odgovore združila v enoten odgovor – »pogoji in narava dela«:

- slabi odnosi na oddelku, občutek nespoštovanja,
- podjetje ni zagotovilo ustrezne kakovosti in številčnosti kadrov,
- slab odnos z vodjo,
- slabo ravnotežje med poklicnim in osebnim življenjem,
- neuresničena želja po prostem raziskovanju (odgovor zaposlenega, ki je zapustil farmacevtsko industrijo),
- nezmožnost napredovanja.

Naslednje vprašanje je bilo povezano z višino plače in nefinančnimi motivatorji. Odgovori so bili enotni. Z višino plače so bili vsi intervjuvani zadovoljni in ni bila razlog za odhod. Štirje od šestih intervjuvanih bi bili pripravljene sprejeti nižje finančno plačilo v zameno za večje spoštovanje psihološke pogodbe s strani podjetja. Zaposleni, ki je zapustil farmacevtsko industrijo in se vrnil v raziskovalno-akademske vode, je sprejel delo zunaj farmacevtske industrije kljub nižjemu plačilu.

Zadnje vprašanje je bilo namenjeno novi zaposlitvi, natančneje, kaj jim nudi novi delodajalec, česar jim prejšnji ni, in ali obstaja možnost, da bi se ponovno zaposlili pri starem delodajalcu. Eden izmed šestih intervjuvanih je pri novem delodajalcu bolj nezadovoljen kot pri starem, zato bi se vrnil. Ostali so odgovorili z odgovori:

- Nova služba je manj stresna, več časa ostane za preživljanje časa z družino.
- V novi službi se sodelavci in nadrejenimi bolje razumemo, si delimo iste vrednote, več je druženja tudi zunaj delovnega okolja.
- Znanstveno raziskovanje in proste roke pri delu, raznolikost in zanimivost dela so mi najpomembnejši motivatorji. Tega pri prejšnjem delodajalcu nisem bil deležen zaradi narave dela.
- Lokacijsko mi je nova služba bližje in manj časa porabim na cesti. Tako mi več časa ostane za družino in prijatelje.
- Pomembno mi je, da imam prosto popoldne in vikende. Tega pri prejšnjem delodajalcu nisem dobil.

Iz pogovorov lahko potegnemo zaključke, da finančne nagrade niso glavni razlog za odhod zaposlenih iz podjetja. Veliko večjo težo ima spoštovanje psihološke pogodbe zaposlenih in posvečanje večje pozornosti nefinančnim motivatorjem.

Nasprotno v svoji študiji opisujejo Hitka in drugi (2020). Rezultati študije kažejo, da se je plača uvrstila na najvišje mesto med motivatorji. Do podobnih zaključkov v svoji študiji motivatorjev prideta tudi Robescu in Iancu (2016). Rezultati kažejo, da če so ljudje posredno vprašani o pomembnosti denarja kot motivatorja, je ta veliko višje na lestvici, kot če se vprašanje postavi neposredno. Zaključni, da je denar še vedno najpomembnejši motivator za zaposlene. Intrinzične nagrade motivirajo neposredno, po določeni točki na karierni poti pa se zdi, da ima denar večji pomen (Robescu in Iancu, 2016). Avtorja na koncu zaključita, da ni jasnega odgovora na vprašanje, kateri motivatorji so najboljši za povečanje uspešnosti zaposlenih. Obstaja močna podpora finančnim motivatorjem, po drugi strani pa obstajajo mnenja, ki se s tem modelom ne strinjajo povsem, češ da denar ne vpliva bistveno na motivacijo ljudi.

#### 6.1.2 Odgovori na raziskovalna vprašanja

- Kakšna so pričakovanja visoko izobraženih kadrov glede zaposlitve oziroma kateri elementi psihološke pogodbe so jim najbolj pomembni?

Za odgovor na prvo raziskovalno vprašanje sem iz rezultatov anket izbrala elemente, ki so na lestvici pomembnosti izpolnjenih pričakovanj s strani zaposlenega zasedli najvišja mesta. Za anketirane zaposlene je glede na rezultate najpomembnejše, da podjetje deluje pošteno in ostane zvesto svojim vrednotam in prepričanjem ter da z zaposlenimi ravna spoštljivo, so jim pa nasploh večinoma vsi dejavniki zelo pomembni, saj je pri večini povprečje višje od 4,5 (slika 6). Tudi intervjuji potrjujejo, da je spoštovanje zaposlenih pomemben dejavnik za njihovo zadrževanje. Poudarjajo pomembnost pozitivnih odnosov v delovnem okolju in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Slabo organizacijsko klimo in pomanjkanje medsebojnega spoštovanja intervjuvani omenijo kot problem, ki vpliva na motivacijo, delovno vzdušje in sodelovanje v podjetju.

- Ali zaposleni visoko izobraženi kadri občutijo, da je njihova psihološka pogodba izpolnjena ali kršena?

Na sliki 6 lahko primerjamo vrednosti med stolpcema ponudbe organizacije in pričakovanj anketirancev in vidimo, da se pri povprečni oceni dobljenih in zelenih dejavnikov pojavi vrzel, kar kaže, da so pričakovanja višja od dejanskega stanja in je psihološka pogodba kršena. Kršenje psihološke pogodbe lahko pripelje do slabega zaupanja med zaposlenim in podjetjem in posledično do zmanjšanja motivacije za delo in pripadnosti podjetju. Številne študije so pokazale, da je kršitev psihološke pogodbe negativno povezana z dobrim odnosom do dela in posledično z manjšo uspešnostjo (Morrison in Robinson, 1997). Morrison in Robinson (1997) sta kršitev psihološke pogodbe opredelila kot spoznanje zaposlenega, da organizacija ni izpolnila svojih obveznosti (Morrison in Robinson, 1997). Zaposleni, katerih delodajalec je kršil psihološko pogodbo, imajo negativno mnenje o svoji organizaciji in se posledično pri delu ne trudijo, kar škodi organizaciji (Deng in drugi, 2018).

Naredila sem korelacijo med celotno psihološko pogodbo in težnjo po odhodu. Rezultati kažejo pozitivno povezavo, vendar statistične značilnosti ni bilo moč dokazati. Obstaja pa statistično značilna povezava med kršitvijo psihološke pogodbe in tem, ali se zaposleni veseli naslednjega delovnega dneva. Uspešno sem dokazala, da bolj kot je psihološka pogodba kršena, manj se zaposleni veselijo naslednjega delovnega dneva, kar pomeni, da kadri občutijo, da podjetje ne spoštuje njihove psihološke pogodbe.

- Ali je plača eden izmed najpomembnejših motivatorjev za zadrževanje visoko izobraženih kadrov?

Iz intervjujev z zaposlenimi, ki so zamenjali delovno mesto, lahko vidimo, da finančni dejavniki niso najpomembnejši motivatorji. Vsi intervjuvanci so bili namreč enotni, da ima finančno nagrajevanje majhen vpliv na njihov odhod v primerjavi z nefinančnimi motivatorji. Tudi raziskovanje korelacije med nefinančnimi motivacijskimi dejavniki, če jih primerjamo z višino plače in težnjo po odhodu, potrjuje moje zaključke po opravljenih intervjujih. Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem ter fleksibilen delovni čas štejeta več kot višina plače. Nižjo pomembnost finančnih dejavnikov potrjuje tudi višja povprečna ocena nefinančnih dejavnikov pri ocenjevanju pomembnosti, da so pričakovanja zaposlenih izpolnjena. Tudi pri iskanju povezav med kršenjem psihološke pogodbe na področju finančnih nagrad ter plače in težnjo po odhodu nisem dobila močnih, niti ne statistično značilnih povezav, kar dodatno potrjuje dejstvo, da plača ni najpomembnejši motivator visoko izobraženih kadrov.

Plača sicer močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in je lahko najmočnejši motivator (Živković in drugi, 2017; Rakić in drugi, 2017; Rakić in Živković, 2017; Rakić, 2018), vendar običajno nima učinka, če drugi dejavniki negativno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega. Povečanje plače lahko torej dvigne motivacijo, če so zaposleni že zadovoljni s svojim delom in delovnimi pogoji, vendar to ne bo zadržalo že tako nezadovoljnih delavcev.

S tem se potrjuje Herzbergova izjava, da je zaslužek bolj »osnovni dejavnik« kot motivacijski, kar pomeni, da je plača lahko vzrok za nezadovoljstvo pri delu, ne pa tudi motiv in dejavnik zadovoljstva pri delu (Herzberg, 1966). Podjetje se mora tako zavedati pomembnosti ostalih motivacijskih dejavnikov, ki bi pripomogli k razreševanju problema odhajanja kadrov.

- Kateri motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na zadrževanje visoko izobraženega kadra v farmacevtski industriji?

Za najpomembnejše elemente psihološke pogodbe sta se iz rezultatov anket izkazala zagotavljanje priložnosti za razvoj kariere in zagotavljanje osebne rasti, pri obeh je povezava statistično značilna. Iz odgovorov intervjuvancev se je izkazalo, da je visoko izobraženim kadrom med najpomembnejšimi tudi ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem, kar vidimo tudi iz rezultatov Spearmanove korelacije pri primerjavi nefinančnih motivatorjev. Ravno ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem ima največjo povezavo s težnjo po odhodu, prav tako je povezava statistično značilna.

## **6.2 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Največja omejitev moje raziskave je premajhen vzorec, ki lahko vodi do napačnih zaključkov in manj natančnih rezultatov. Slabosti majhnega vzorca vključujejo nizko statistično moč, povečano stopnjo napak in manj natančne informacije. Anketa je bila razposlana na pet lokalnih predstavništev farmacevtskih podjetij v Sloveniji, ni pa znano, kdo in koliko zaposlenih iz posameznega predstavništva je anketo izpolnilo. Znano je, da so bili anketirani visoko izobraženi kadri, nista pa znana stopnja izobrazbe in profil izobrazbe anketirancev. V raziskavi prav tako ni upoštevana razlika med generično in originatorsko farmacevtsko industrijo, saj pri distribuciji ankete nisem ločevala med farmacevtsko industrijo. Pri motiviranju je treba upoštevati dejstvo, da so zaposleni lahko popolnoma različni. Njihove potrebe so različne in jih motivirajo različni dejavniki motivacije. Poleg tega je treba upoštevati tudi spol, starost, delovna mesta in druge dejavnike, ki vplivajo na potrebe posameznikov. Vpliva teh dejavnikov v svoji raziskavi nisem raziskovala.

Kot predlog za nadaljnje raziskovanje bi izpostavila proučevanje vpliva demografskih dejavnikov na motivatorje in posledično na zadrževanje visoko izobraženih kadrov v farmacevtski industriji. Prav tako predlagam večji vzorec in ločeno raziskavo za generično in originatorsko farmacevtsko industrijo.

## **6.3 Priporočila podjetjem v farmacevtski industriji za zadrževanje kadrov**

Motivacija zaposlenega je pomembna tako za delodajalca kot za zaposlenega. Izboljšuje zadovoljstvo pri delu, organizacijsko predanost, moralo, delovno uspešnost in sodelovanje zaposlenih. Po drugi strani pa izboljšuje produktivnost in zadrževanje zaposlenih ter

zmanjšuje fluktuacijo. Hkrati pomanjkanje ali odsotnost motivacije povzroči številne negativne učinke tako za delodajalca kot za zaposlenega, kot so nezadovoljstvo z delom, poslabšanje morale, sodelovanja in zavzetosti, kar bo dodatno vodilo v visoko fluktuacijo zaposlenih in povečalo stroške zaposlovanja in usposabljanja. Kar zadeva visoko izobražene kadre v farmacevtski industriji, je stalna motivacija v njihovem poklicu neizogibna, saj imajo takšni kadri ogromno drugih možnosti za zaposlitev. Zato je nujno raziskati dejavnike, ki vplivajo na njihovo motivacijo, in njihov vpliv na njihovo uspešnost.

Iz rezultatov raziskave lahko vodstvu farmacevtskih podjetij svetujem, da oblikuje učinkovit sistem nefinančnega nagrajevanja z namenom zadrževanja visoko izobraženih kadrov. Krepitev pozitivne organizacijske klime pomembno vpliva na zadrževanje kadrov. Podjetja naj težijo k pozitivnem delovnem okolju, vzpostavitvi in ohranjanju ravnotežja med službenim in zasebnim življenjem ter spodbujanju timskih dejavnosti in sodelovanju, saj se s tem ustvari občutek pripadnosti med zaposlenim in podjetjem, kar lahko prepreči fluktuacijo kadrov. Za ohranjanje zaupanja med zaposlenimi in vodstvom priporočam vzpostavitev ter spoštovanje jasnih in vzajemnih psiholoških pogodb. Odprt pogovor o pričakovanjih, ki jih imata obe strani, lahko prepreči morebitne nesporazume in konflikte. Izpostavila bi nefinančne motivatorje, ki so bili omenjeni na intervjujih z zaposlenimi, ki so delovno mesto že zapustili: pomembnost ohranjanja dobrih odnosov v kolektivu in občutek medsebojnega spoštovanja, zagotavljanje kakovosti in številčnosti kadrov s strani vodstva, možnost napredovanja in, najpomembnejše, zagotavljanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, ki postaja vse pomembnejše v trenutnem poslovnem svetu. Ravno ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem ima po rezultatih anket največjo in statistično značilno povezavo s težnjo po odhodu. Za najpomembnejše motivatorje sta se iz rezultatov anket izkazala zagotavljanje priložnosti za razvoj kariere in zagotavljanje osebne rasti. Za optimizacijo managementa talentov v farmacevtski industriji priporočam, da vodstvo podjetja vzpostavi učinkovit sistem razvoja kadrov ter sistem prepoznavanja in razvoja ključnih kompetenc zaposlenih. Nenehno spremljanje in spodbujanje razvoja strokovnih veščin sta ključna za ohranjanje kakovostne delovne sile. Svetujem, da podjetja zaposlenim omogočijo možnosti za strokovni in osebni razvoj. Jasno opredeljene priložnosti za napredovanje lahko povečajo zadovoljstvo zaposlenih in jih motivirajo za dolgoročno zavezanost podjetju.

Kljub temu da so se nefinančni motivatorji izkazali za pomembnejše, pa podjetja ne smejo zanemariti finančnega nagrajevanja. Podjetja morajo prepoznati nadpovprečne oziroma izjemne dosežke in jih nagraditi tudi finančno, kar zaposlene spodbuja k nadaljnjemu udejstvovanju in trudu.

## 7 SKLEP

Današnje poslovno okolje je zelo dinamično, zato je zadrževanje visoko izobraženih kadrov zelo pomembna naloga vodstva podjetja. Zniževanje stroškov zaposlovanja ter izkušeni in zanesljivi zaposleni, ki vzdržujejo organizacijsko stabilnost, pomembno prispevajo k dolgoročni uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Prepoznavanje kakovostnih zaposlenih in vlaganje v njihovo dobro počutje ter strokovno in osebno rast sta ključna podlaga za gradnjo stabilnega, uspešnega in konkurenčnega podjetja. Zaposleni z dolgoletnimi izkušnjami posedujejo dragoceno znanje o podjetju in njegovih procesi. Ohranjanje kadrov pomaga ohranjati to znanje in preprečuje izgubo kritičnih informacij, ki lahko vplivajo na učinkovitost organizacije. Izkušeni in motivirani zaposleni so običajno produktivnejši in pozitivno prispevajo k splošni uspešnosti organizacije. Podjetja, ki imajo sloves dobrega delodajalca, so pogosto bolj privlačna za talentirane kadre. Pozitivno delovno okolje, ki daje prednost dobremu počutju zaposlenih in razvoju kariere, lahko postane konkurenčna prednost pri privabljanju in ohranjanju visoko izobraženih strokovnjakov. Zadrževanje visoko izobraženih kadrov in preprečevanje fluktuacije pomembno vplivata na stroške, povezane z dodatnim zaposlovanjem in uvajanjem novih zaposlenih. Ti stroški lahko obremenijo finančne vire organizacije in preusmerijo sredstva, ki bi jih podjetja lahko vložila v nadaljnji razvoj. Uvajanje novo zaposlenih je tudi časovno zamudno in v uvajalnem obdobju zmanjša splošno produktivnost. Nenehni odhodi in menjava zaposlenih lahko delujejo negativno na razpoloženje in ustvarjajo nezadovoljstvo, kar vpliva na splošno motivacijo in predanost ostalih zaposlenih. Prav tako nenehne spremembe zaposlenih vplivajo na delovne time, saj ovirajo vzpostavitev produktivne in povezovalne timske dinamike. Za zadovoljstvo zaposlenih je zato ključno spoštovanje psihološke pogodbe s strani podjetja. Če obstaja usklajenost med pričakovanji zaposlenih in dejanskimi delovnimi izkušnjami, bo fluktuacija verjetno manjša. Spoštovanje psihološke pogodbe povečuje občutek zaupanja med zaposlenim in delodajalcem. Ko zaposleni zaznajo, da sta njihovo delo in prispevek k ciljem podjetja cenjena in nagrajena, je bolj verjetno, da bodo pri opravljanju dela motivirani in angažirani. Zaposleni, ki čutijo, da so njihova pričakovanja glede dela, razvoja kariere in delovnega okolja izpolnjena, bodo verjetno bolj zadovoljni z zaposlitvijo. Nasprotno pa lahko neizpolnjena pričakovanja povzročijo nezadovoljstvo in povečano fluktuacijo. Manj verjetno je, da bodo zaposleni ostali v podjetju, za katero menijo, da je kršilo njihovo psihološko pogodbo, saj to zmanjšuje njihovo motivacijo in negativno vpliva na zavzetost ter vlaganje truda in znanja v dolgoročni uspeh organizacije.

Magistrsko delo, ki temelji na poglobljeni analizi zadrževanja visoko izobraženih kadrov v farmacevtski industriji, je prineslo vpogled v kompleksnost izzivov, s katerimi se podjetja soočajo pri zadrževanju ključnih visoko izobraženih kadrov. Raziskava je zajemala področji psiholoških pogodb ter vpliva finančnih in nefinančnih dejavnikov na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Motivacija je eden od predpogojev za zadrževanje visoko izobraženih kadrov v farmacevtski industriji in izboljšanje učinkovitosti delovne uspešnosti v podjetju. Sposobnost motiviranja na področju managementa človeških virov številni avtorji vidijo kot



najpomembnejšo in hkrati najbolj zapleteno večino vodenja. Zaposleni imajo pomembno vlogo pri poslovnem uspehu in njihova motivacija je ključ do uspeha. Znanje o motivaciji zaposlenih omogoča vodjem, da sprejmejo ukrepe za izboljšanje uspešnosti zaposlenih na delovnem mestu. Gre za kompleksno in ciljno usmerjeno prizadevanje vodje, da ustvari delovno okolje in vzdušje, ki ustreza notranjim željam, potrebam in interesom zaposlenih ter na ta način spodbuja njihovo aktivnost. Na podlagi prebrane obstoječe literature ter izvedenih intervjujev in anket sem identificirala več ključnih nefinančnih motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na zadrževanje kadrov v farmacevtski industriji. Vredno je izpostaviti motivatorje, ki so bili največkrat omenjeni na intervjujih in so dosegali visoke ocene v anketah: ohranjanje dobrih odnosov, medsebojno spoštovanje, možnost napredovanja, zagotavljanje priložnosti za razvoj kariere, zagotavljanje osebne rasti in zagotavljanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Spoštovanje tega lahko pomembno vpliva na zadrževanje kadrov v farmacevtski industriji, saj omogočanje kakovostnega osebnega življenja vpliva tudi na kakovost opravljenega dela v okviru službenega časa.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abassi, S. M. in Hollman, K. W. (2000). Turnover, the real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342.
2. Allen, D. G., Bryant, P. C. in Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24, 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.2010.51827775>
3. Armstrong, M. (2001). *Human Resource Management Practice: Handbook* (8. izd.). Kegan Page Ltd.
4. Azeem, M. U., Bajwa, S. U., Shahzad, K. in Aslam, H. (2020). Psychological contract violation and turnover intention: the role of job dissatisfaction and work disengagement. *Employee Relations. The International Journal (ahead-of-print)*. Doi:10.1108/er-09-2019-0372
5. Baruch, Y. in Rousseau, D. M. (2019). Integrating psychological contracts and ecosystems in career studies and management. *Academy of Management Annals*, 13, 84–111.
6. Berthon, P., Ewing, M. in Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
7. Blomme, R. J., Van Rheede, A. in Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144–162.
8. Bogićević Milikić, B. (2009). *Menadžment ljudskih resursa*. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
9. Bohlander, G. in Snell, S. (2004). *Managing human resources* (13. izd.). Thompson.

10. Boswell, W. R. in Boudreau, J. W. (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 283–299.
11. Botha, L. in Steyn, R. (2021). Conceptualisation of Psychological Contract: Definitions, Typologies and Measurement, *Journal of Social Science Studies*, 8(2).
12. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Planet GV.
13. Brinkley, I., Fauth, R., Mahdon, M. in Theodoropoulou, S. (2010). *Is knowledge work better for us? Knowledge workers, good work and wellbeing*. Knowledge Economy Programme.
14. Campanelli, M. (1993). Motivating the motivators. *Sales and Marketing Management*, 28–29.
15. Cerinšek, G. in Dolinšek, S. (2009). Identifying employees' innovation competency in organisations. *International journal of innovation and learning*, 6(2), 164–177.
16. Clark, A. E. (2005). Your money or your life: changing job quality in OECD countries. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 377–400.
17. Clark, A. E. in Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61, 359–381.
18. Dabos, G. E. in Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52–72.
19. Davenport, T. H., Harris, J. in Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–8.
20. De Vos, A. (2005). The psychological contract of organisational newcomers: An investigation of antecedents and changes over time. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 5, 371–388.
21. Demirdjian, Z. S. (1984). A multidimensional approach to motivation salespeople. *Industrial Marketing Management*, 13, 25–32.
22. Deng, H., Coyle-Shapiro, J. in Yang, Q. (2018). Beyond reciprocity: A conservation of resources view on the effects of psychological contract violation on third parties. *Journal of Applied Psychology*, 103, 561–577.
23. DeNisi, S. in Angelo-Griffin, W. R. (2005). *Human resource management* (2. izd.). Texas University, Houghton Mifflin Company.
24. Ely, K., Boyce, L., Nelson, J., Zaccaro, S., Hernez-Broome, G. in Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599.
25. Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C. in Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52, 545–561.
26. Festing, M. in Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: a framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–71.

27. Freeman, R. B. (1978). Job satisfaction as an economic variable. *American Economic Review*, 68(2), 135–141.
28. Frey, B. S. in Stutzer, A. (2010). *Happiness and economics: how the economy and institutions affect human well-being*. Princeton University Press.
29. Futrell, C. M. (2011). *Fundamentals of Selling* (12. izd.). McGraw-Hill.
30. Guchait, P., Cho, S. in Meurs, J. A. (2015). Psychological contracts, perceived organizational and supervisor support: Investigating the impact on intent to leave among hospitality employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(3), 290–315.
31. Haji Karimi, A. in Soltani, M.(2011). Study and Analysis of Talent Management Measures: A case study of Iran Machinery and Industrial Equipment Industry. *Organizational Culture Management*, 9(23), 95–16.
32. Hamermesh, D. (1978). Economic Aspects of Job Satisfaction/Essays in Labor Market Analysis. NY, 1977. *Freeman R. Job Satisfaction as an Economic Variable. The American Economic Review*, 68(2), 135.
33. Hausknecht, J. P. in Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37, 352–388.
34. Hausknecht, J., Rodda, J. in Howard, M. (2009). Targeted employee retention: Performancebased and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288.
35. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing
36. Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 423–31.
37. Hitka, M., Lorincová, S., Potkány, M., Balážová, Ž. in Caha, Z. (2021). Differentiated approach to employee motivation in terms of finance. *Journal of Business Economics and Management*, 22(1), 118–134.
38. Hui, C., Lee, C. in Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311–321.
39. Jamil, A., Raja, U. in Darr, W. (2013), Psychological contract types as moderator in the breachviolation and violation-burnout relationships. *The Journal of Psychology*, 147(5), 491–515.
40. Johennesse, L. A. C. in Chou, T. K. (2017). Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention. *Global Business & Management Research*, 9(3).
41. Johnson, R. E., Chang, C.-H. in Lord, R. G. (2006). Moving from cognition to behavior: What the research says. *Psychological Bulletin*, 132, 381–415.
42. Karatepe, O. M. in Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 645–665.

43. Kazi, G. F. in Zedah, Z. F. (2011). The contribution of individual variables: Job satisfaction and job turnover. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 33(5), 984–991.
44. Kilburg, R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134–144.
45. Kotler, P. (1994). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. Prentice-Hall.
46. Lee, C. in Bruvold, N. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981–1000.
47. Lee, T. W. in Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Review*, 19, 51–89.
48. Li, J. in Dai, L. (2015). A Review of Psychological Contract. *Psychology*, 6, 1539–1544.
49. Louis, M. R. in Sutton, R. I. (1991). Switching of cognitive gears: From habits of mind to active thinking. *Human Relations*, 44, 55–76.
50. Manxhari, M. (2015). Employment Relationships and the Psychological Contract: The Case of Banking Sector in Albania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 231–240.
51. March, J. in Simon, H. (1958). *Organizations*. Wiley.
52. Marin-Garcia, J. A. in Conci, G. (2012). Verification of the reflective model of first order factors for reward and empowerment constructs based on questionnaires derived from Lawler et al.(1991). *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2), 473–495.
53. Marks, A. (2001). Developing a multiple foci conceptualization of psychological contract. *Employee Relations*, 25, 454–467.
54. Martinez-Tomas, J. in Marin-Garcia, J. A. (2019). Protocolo; De qué depende el grado de uso de los complementos salariales? Evidencias a partir de la encuesta de sueldos y salarios INE (estudio piloto con datos de 2006). *Working Papers on Operations Management*, 10(1), 70–103.
55. Matloob, S. ., Shah, S. A. in Shah, M. H. (2021). Employee Motivation in Light Oncial, Non-Financial Rewards and Employee Commitment among Pharmaceutical SMEs of Indonesia. *The Economics and Finance Letters*, 8(1), 82–91.
56. Medin, D. L., Ross, B. H. in Markman, A. B. (2005). *Cognitive psychology* (4. izd.). Wiley.
57. Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Mihalič in partner, d. n. o.
58. Miklosik, A., Kuchta, M. in Zak, S. (2018). Monetising content through delivery of advertisements: The case of ad blockers. *Ad Alta-Journal of Interdisciplinary Research*, 8(1), 175–179.
59. Morrison, E. W. in Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226–256.

60. Nickson, D. (2013). *Human resource management for hospitality tourism and events*. Routledge.
61. Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. in Sels, L. (2014). A Multidisciplinary Review into the Definition, Operationalization, and Measurement of Talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180–191.
62. Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(3), 49–54.
63. Pandita, D. in Bedarkar, M. (2015). Factors affecting employee performance: a conceptual study on the drivers of employee engagement. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 8(7), 29–40.
64. Pandita, D. in Ray, S. (2018). Talent Management and Employee Engagement – a Meta-Analysis of their Impact on Talent Retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199.
65. Pavlović, G. (2018). Employer attractiveness and the employee turnover and retention. *Recent Advances in Information Technology, Tourism, Economics, Management and Agriculture*, 806–811.
66. Pogodina, T. V., Muzhzhavleva, T. V. in Udaltsova, N. L. (2020). Strategic management of the competitiveness of industrial companies in an unstable economy. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 1555–1564.
67. Porter, C. M. in Rigby, J. R. (2021). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 212–228.
68. Pradeep, K. T. (1985). Relative importance of key job dimensions and leadership behaviour in motivating salespersons work performance. *Journal of Marketing*, 49(3), 76–86.
69. Punia, B. (2004). Employee Empowerment and Retention Strategies in Diverse Corporate Culture: A Prognostic Study. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 8(1), 81-91.
70. Raja, U., Johns, G. in Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367.
71. Rakić, T. (2018). *Motivation for occupational safety and health at work as an element of professional risk management* (doktorska disertacija). University of Niš, Faculty of occupational safety in Niš.
72. Rakić, T. in Živković, S. (2017). Hierarchy of needs and correlation connections as an important element of successful employees' motivation. *Ekonomika*, 63(4), 61-73.
73. Rakić, T. in Živković, S. (2020). Employees; dissatisfaction as a cause of fluctuation and their retention as the main task of human resource management in modern economy—case study. *Journal of entrepreneurship and business resilience*, 3(1), 7-19.
74. Rakić, T., Živković, S. in Veljković M. (2017). Hierarchy of Work Motives and Motivators with the aim of forming more Efficient Working Environment. *Facta Universitatis, Series: Working and Living Environmental Protection*, 087-098.
75. Robbins, S. (2003). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall Inc.

76. Robescu, O. in Iancu, A. G. (2016). The effects of motivation on employees performance in organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 49-56.
77. Robinson, S. L. in Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245–259.
78. Rodríguez-Sánchez, J.-L, González-Torres, T., Montero-Navarro, A. in Gallego-Losada, R. (2020). Investing Time and Resources for Work–Life Balance: The Effect on Talent Retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1920.
79. Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389–400.
80. Rousseau, D. M. (1995). Contract Making. V *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements* (str. 23–54). Sage publications.
81. Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 120–127.
82. Rousseau, D. M. (2011). The individual–organization relationship: The psychological contract. V *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. American Psychological Association (str. 191–220). American Psychological Association.
83. Rousseau, D. M. in McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15(1), 1–43.
84. Rynes, S. L., Gerhart, B. in Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 381-394. <https://doi.org/10.1002/hrm.20031>
85. Salvatori, A. (2010). Labour contract regulations and workers' wellbeing: international longitudinal evidence. *Labour Economics*, 17(4), 667–678.
86. Santhanam, N., T.J., K., Dyaram, L. in Ziegler, H. (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), 212–228.
87. Shahi, T., Farroksheresht, B., Taghipourian, M. in Aghajani, H. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117–137.
88. Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior* (4. izd.). Free Press.
89. Slavić, A., Berber, N. in Bjekić, R. (2018). The Future of Human Resource Management: Who and How will Manage Talents. *Recent Advances in IT, Tourism, Economics, Management and Agriculture*, 796-805.
90. Soares, M. E. in Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 101(August), 469–476.
91. Tharenou, P., Saks, A. in Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273.

92. Thompson, C. in Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: a framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237-46.
93. Tidd, J. (2000). From Knowledge Management to Strategic Competence: Measuring Technological, Market and Organizational Innovation. Imperial College Press.
94. TTI Success Insights. (brez datuma). DISC. <https://www.ttisi.com/disc/>
95. Tziner, A. in Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6(2), 113–122.
96. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. in Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457–471.
97. Viñas-Bardolet, C., Torrent-Sellens, J. in Guillen-Royo, M. (2020). Knowledge Workers and Job Satisfaction: Evidence from Europe. *Business Media, LLC*, 11, 256–280.
98. Wang-Cowham, C. (2011). Developing Talent with an Integrated knowledge-Sharing mechanism: an exploratory investigation from the Chinese human resource managers' Perspective. *Human Resource Development International*, 14(4), 391–407.
99. Wiese, M. in Coetzee, R. (2013). The importance of non-financial motivators to pharmaceutical sales representatives: A demographic study. *Southern African Business Review*, 17(1).
100. Williams, R. (2013). How to motivate employees. *Psychology Today*.
101. Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S. in Saddiqui, A. (2014). Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation. *Middle-East journal of scientific research*, 21(10), 1776–1786.
102. Zacher, H. in Rudolph, C. W. (2021). Relationships between psychological contract breach and employee well-being and career-related behavior: The role of occupational future time perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 84–99.
103. Živković, S., Milenović, M. in Rakić, T. (2017). Psychosocial risk management. *Safety Engineering*, 7(2), 92-98.





## **PRILOGE**



## Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene

### Q1 – Starost:

- 24 let ali manj.
- 25–30.
- 31–40.
- 41–50.
- 51 let in več.

### Q2 – V kolikšni meri od 1 do 5 se strinjate (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam), da vaša organizacija:

	1	2	3	4	5
Zagotavlja priložnosti za razvoj kariere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotavlja predajanje intelektualnega znanja znotraj podjetja in njegovo uporabo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotavlja povratne informacije o uspešnosti in drugih vprašanjih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deluje pošteno in ostane zvesta svojim vrednotam in prepričanjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daje prednost uspehu podjetja pred uspehi posameznika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotavlja osebno rast.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskrbi za varno fizično in socialno okolje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z zaposlenimi ravna spoštljivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se nadaljuje

	1	2	3	4	5
Zaposlenim zagotovi finančne nagrade za nadpovprečno opravljeno delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustvari okolje, v katerem ljudje medsebojno sodelujejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpre zaposlene pri ohranjanju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotovi konkurenčno plačilo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spodbuja opolnomočenje zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omogoča napredovanje na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spodbuja proaktivnost in inovativnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotavlja fleksibilnost delovnega časa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spodbuja skupne dejavnosti zunaj delovnega okolja (team building, organizirane družbene/kulturne ali športne dejavnosti).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotavlja dobre sodelavce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotavlja dobrega vodjo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotavlja zanimivost dela – izzivi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se nadaljuje

	1	2	3	4	5
Zagotavlja ostale ugodnosti pri delu – (dodatni dnevi dopusta, dodatno pokojninsko zavarovanje, visok regres itd.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlaga v zdravje in dobro počutje zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q3 – V kolikšni meri od 1 do 5 je za vas pomembno (1 – sploh ni pomembno, 5 – zelo pomembno), da vaša organizacija:**

	1	2	3	4	5
Zagotavlja priložnosti za razvoj kariere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotavlja predajanje intelektualnega znanja znotraj podjetja in njegovo uporabo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotavlja povratne informacije o uspešnosti in drugih vprašanjih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deluje pošteno in ostane zvesto svojim vrednotam in prepričanjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daje prednost uspehu podjetja pred uspehi posameznika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotavlja osebno rast.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskrbi za varno fizično in socialno okolje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se nadaljuje

	1	2	3	4	5
Z zaposlenimi ravna spoštljivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposlenim zagotovi finančne nagrade za nadpovprečno opravljeno delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustvari okolje, v katerem ljudje medsebojno sodelujejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpre zaposlene pri ohranjanju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotovi konkurenčno plačilo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spodbuja opolnomočenje zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omogoča napredovanje na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spodbuja proaktivnost in inovativnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotavlja fleksibilnost delovnega časa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spodbuja skupne dejavnosti zunaj delovnega okolja (team building, organizirane družbene/kulturne ali športne dejavnosti).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotavlja dobre sodelavce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotavlja dobrega vodjo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se nadaljuje

	1	2	3	4	5
Zagotavlja zanimivost dela – izzivi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotavlja ostale ugodnosti pri delu – (dodatni dnevi dopusta, dodatno pokojninsko zavarovanje, visok regres itd.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlaga v zdravje in dobro počutje zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q4 – V kolikšni meri od 1 do 5 menite (1 – ne pričakuje, 5 – v celoti pričakuje), da organizacija od vas pričakuje:**

	1	2	3	4	5
Da ste predani delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da ste zvesti organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da ste predani uspehu organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da sprejemate norme in vrednote organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da izpolnjujete organizacijske cilje in cilje uspešnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da zagotavljate podporo in usmerjanje sodelavcem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da ste zavezani lastni osebnosti rasti in razvoju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da ostanete zvesti lastnim vrednotam in prepričanjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se nadaljuje

	1	2	3	4	5
Da ste predani sodelovanju z drugimi za doseganje ciljev uspešnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da ohranjate ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da na delovnem mestu ostanete več kot 8 ur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da opravljate delo tudi v prostem času.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da delate v stresnih pogojih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q5 – V kolikšni meri od 1 do 5 menite (1 – sploh ne izpolnjujem, 5 – v celoti izpolnjujem), da izpolnjujete pričakovanja organizacije:**

	1	2	3	4	5
Da ste predani delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da ste zvesti organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da ste predani uspehu organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da sprejemate norme in vrednote organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da izpolnjujete organizacijske cilje in cilje uspešnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da zagotavljate podporo in usmerjanje sodelavcem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da ste zavezani lastni osebni rasti in razvoju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da ostanete zvesti lastnim vrednotam in prepričanjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se nadaljuje



	1	2	3	4	5
Da ste predani sodelovanju z drugimi za doseganje ciljev uspešnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da ohranjate ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da na delovnem mestu ostanete več kot 8 ur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da opravljate delo tudi v prostem času.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da delate v stresnih pogojih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q6 – V kolikšni meri od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) se strinjate s spodaj naštetimi trditvami:**

	1	2	3	4	5
Menim, da so moje možnosti za napredovanje v tej organizaciji omejene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trenutno iščem ali verjetno bom v bližnji prihodnosti iskal novo službo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z veseljem bi preostanek svoje kariere preživel v tej organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počutil bi se krivega, če bi zdaj zapustil to organizacijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trenutno ne bi zapustil te organizacije, ker imam občutek obveznosti do ljudi v njej.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se nadaljuje

	1	2	3	4	5
Zame je moja služba le majhen del tega, kar sem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad sem večino časa zatopljen v svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ta organizacija resnično skrbi za moje dobro počutje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ta organizacija močno upošteva moje cilje in vrednote.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To organizacijo zanima moje mnenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ta organizacija mi je pripravljena pomagati, če potrebujem posebno uslugo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na splošno sem zadovoljen s svojo službo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na splošno rad delam v tej organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje vrednote se ujemajo ali ustrezajo vrednotam te organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje vrednote se ujemajo ali ustrezajo vrednotam trenutnih zaposlenih v tej organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Najpomembnejše stvari, ki se zgodijo v mojem življenju, so delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moji osebni življenjski cilji so usmerjeni v delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se nadaljuje

	1	2	3	4	5
Fleksibilen delovni čas mi pomeni več kot višina plače.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo od doma mi pomeni več kot višina plače.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem mi pomeni več kot višina plače.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost strokovnega in osebnostnega razvoja mi pomeni več kot višina plače.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medsebojni odnosi med zaposlenimi mi pomenijo več kot višina plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q7 – Kako pogosto od 1 do 5 (1 – nikoli, 5 – ves čas):**

	1	2	3	4	5
Sanjarite o tem, da bi dobili službo/delo, ki bi bolj ustrezalo vašim osebnim željam?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razmišljate o tem, da bi prenehali z delom pri sedanjem delodajalcu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ste zafrustrirani, ker ne dobite priložnosti na delovnem mestu, da bi dosegli z delom povezane osebne cilje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se veselite naslednjega delovnega dneva?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q8 – Ali ste v zadnjem mesecu dni aktivno iskali drugo zaposlitev?**

- Da.
- Ne.

**Q9 – Ali v prihodnjih šestih mesecih nameravate aktivno iskati drugo zaposlitev?**

- Da.
- Ne.

**Q10 – Kaj lahko stori sedanji delodajalec, da bi ostali v tem podjetju?**

---

**Q11 – Kakšna je verjetnost, da bi sprejeli delo za enako plačilo pri drugem delodajalcu, če bi se vam ponudila priložnost?**

- Sploh ni verjetno.
- Malo verjetno.
- Srednje verjetno.
- Zelo verjetno.
- Zagotovo.

## Priloga 2: Celotni odgovori intervjuvancev na opisna vprašanja

Oseba A (sedma stopnja izobrazbe, farmacija):

- Zakaj ste zapustili prejšnje delovno mesto? *»Slabi odnosi in organizacijska klima, pomanjkanje medsebojnega spoštovanja in opravljanje dela tudi v prostem času.«*
- Ali ste bili na prejšnjem delovnem mestu zadovoljni z višino plače? Je bila plača razlog za odhod iz prejšnjega podjetja? Ste bili na prejšnjem delovnem mestu zadovoljni z nefinančnimi motivatorji, kot so na primer fleksibilnost delovnega prostora, časa, ravnotežje med poslovnim in osebnim življenjem, stres pri delu, zadovoljnost z vodstvom, organizacijsko klimo itd.? Ali bi bili pripravljeni sprejeti nižje plačilo za boljše delovne pogoje? *»Plača je bila sicer konkurenčna, kar pa ne pomeni, da je bilo delo zaradi tega olajšano. Plača mi ne predstavlja najpomembnejšega motivatorja. Stresno delo in pomanjkanje časa zase name vplivata precej bolj kot dodatni evri na računu. Plača vsekakor ni bila razlog za odhod, izmed naštetih nefinančnih dejavnikov pa bi izbrala ravnovesje poslovno/osebno življenje ter organizacijsko klimo. To mi je najpomembnejše in hkrati tudi »must have« pri vsakem delovnem mestu, ki ga bom izbrala v prihodnosti. V prejšnje podjetje se vsekakor ne bi vrnila, saj vodilni niso slišali želja in prošenj zaposlenih.«*
- Kaj vam nudi sedanji delodajalec, kar ste pri prejšnjem pogrešali? Ali obstaja možnost, da bi se ponovno zaposlili pri prejšnjem delodajalcu zdaj, ko vidite pogoje dela pri drugem delodajalcu? *»Predvsem spoštovanje, tako med kolegi kot tudi s strani vodstva. Zaposlila sem se v konkurenčnem farmacevtskem podjetju in zaenkrat menim, da sem se prav odločila. Kar pa se tiče prostih popoldnevov in vikendov, bo pokazal čas. Zaenkrat smo sredi velikega projekta, zato je delo seveda intenzivnejše in prostega časa sorazmerno manj. Me pa sama narava dela privlači in sem zaenkrat za to pripravljena žrtvovati tudi nekaj prostega časa.«*

Oseba B (osma stopnja izobrazbe, medicina):

- Zakaj ste zapustili prejšnje delovno mesto? *»Že od samega začetka sem pogrešal raziskovanje. Strogo predpisani postopki so bili enostavno prevelik minus, zato sem se odločil za novo delovno mesto, kjer lahko prosto raziskujem.«*
- Ali ste bili na prejšnjem delovnem mestu zadovoljni z višino plače? Je bila plača razlog za odhod iz prejšnjega podjetja? Ste bili na prejšnjem delovnem mestu zadovoljni z nefinančnimi motivatorji, kot so na primer fleksibilnost delovnega prostora, časa, ravnotežje med poslovnim in osebnim življenjem, stres pri delu, zadovoljnost z vodstvom, organizacijsko klimo itd.? Ali bi bili pripravljeni sprejeti nižje plačilo za boljše delovne pogoje? *»Plača mi nikoli ni bila na prvem mestu. Sedanje delovno mesto je nižje plačano kot prejšnje, vendar sem pri delu veliko bolj zadovoljen. Pri prejšnjem delodajalcu smo se s kolegi odlično razumeli, tudi vodstvo je bilo razumevajoče in me je*

*pri odločitvi glede mojega nadaljnjega razvoja kariere razumelo in podprlo. Razšli smo v dobrih odnosih. Delo ni bilo stresno, in tudi imel sem dovolj prostega časa, tako da sem bil z ravnotežjem delo/prosti čas zadovoljen. Prisotna je bila le želja po znanstvenih raziskavah, po odkrivanju novega.«*

- Kaj vam nudi sedanji delodajalec, kar ste pri prejšnjem pogrešali? Ali obstaja možnost, da bi se ponovno zaposlili pri prejšnjem delodajalcu zdaj, ko vidite pogoje dela pri drugem delodajalcu? *»Drugačno naravo dela in to je vse, kar sem si pri menjavi delovnega mesta želel.«*

Oseba C (osma stopnja izobrazbe, farmacija):

- Zakaj ste zapustili prejšnje delovno mesto? *»Delo je bilo stresno, časa zase in za družino skorajda nisem več imel. Vodstvo smo zaposleni prosili za nove kadre, vendar smo v ekipo redko dobili kvaliteten kader, ki bi bil sposoben in pripravljen prevzeti zahtevne projekte.«*
- Ali ste bili na prejšnjem delovnem mestu zadovoljni z višino plače? Je bila plača razlog za odhod iz prejšnjega podjetja? Ste bili na prejšnjem delovnem mestu zadovoljni z nefinančnimi motivatorji, kot so na primer fleksibilnost delovnega prostora, časa, ravnotežje med poslovnim in osebnim življenjem, stres pri delu, zadovoljnost z vodstvom, organizacijsko klimo, itd.? Ali bi bili pripravljeni sprejeti nižje plačilo za boljše delovne pogoje? *»Glede na število opravljenih ur, stres pri delu in to, da je na račun dela trpela moja družina, bi bila vsaka, še tako visoka plača občutno prenizka. Vendar problem niso nikoli bile finance. Na začetku se je delo zdelo zanimivo in polno izzivov, dokler ni število projektov preseгло vse meje, odnosi v ekipi so se verjetno zaradi povečanega stresa začeli slabšati. Zdelo se mi je, da sem pri vodstvu naletel na gluha ušesa. Pri menjavi delovnega mesta sem bil pripravljen sprejeti nižjo plačo, ne pa tudi sklepati kompromisov glede nefinančnih motivatorjev, saj sem zaradi stresa trpel za izgorelostjo.«*
- Kaj vam nudi sedanji delodajalec, kar ste pri prejšnjem pogrešali? Ali obstaja možnost, da bi se ponovno zaposlili pri prejšnjem delodajalcu zdaj, ko vidite pogoje dela pri drugem delodajalcu? *»Sedanji delodajalec mi je omogočil zadostno število ustrezno usposobljenih kadrov, s katerimi delamo na projektu. Delo je zato manj stresno in na račun tega so boljši tudi rezultati in vzdušje v ekipi, ter nenazadnje tudi osebno življenje, saj z družino preživljamo več kvalitetnega skupnega časa. Vsekakor delovnega mesta trenutno ne bi želel zamenjati za prejšnje.«*

Oseba D (sedma stopnja izobrazbe, farmacija):

- Zakaj ste zapustili prejšnje delovno mesto? *»Lokacija podjetja je bila precej oddaljena od mojega prebivališča, zato sem na cesti preživela več časa, kot sem ga bila*

*pripravljena. Posledično mi je manj časa ostalo za družino in prijatelje. Imela sem tudi željo po delu z ljudmi, zato sem se vrnila v lekarno.«*

- Ali ste bili na prejšnjem delovnem mestu zadovoljni z višino plače? Je bila plača razlog za odhod iz prejšnjega podjetja? Ste bili na prejšnjem delovnem mestu zadovoljni z nefinančnimi motivatorji, kot so na primer fleksibilnost delovnega prostora, časa, ravnotežje med poslovnim in osebnim življenjem, stres pri delu, zadovoljnost z vodstvom, organizacijsko klimo itd.? Ali bi bili pripravljene sprejeti nižje plačilo za boljše delovne pogoje? *»Z višino plače sem bila zelo zadovoljna, precej manj pa s časovnim davkom, ki sem ga za to plačala. Vožnja do delovnega mesta je trajala predolgo in tako sem dragocene ure prostega časa pustila na cesti v kolonah. Zaposlila sem se v lokalni lekarni, ki je zelo blizu mojega prebivališča. Na ta način sem sicer žrtvovala finančno plačilo, pridobila pa precej več prostega časa, kar mi v življenju trenutno največ pomeni, ker imam predšolske otroke. V podjetju smo se dobro razumeli, tudi narava dela mi je bila všeč. Delo je le redko preseglo osem ur, kar mi je zelo ustrezalo.«*
- Kaj vam nudi sedanji delodajalec, kar ste pri prejšnjem pogrešali? Ali obstaja možnost, da bi se ponovno zaposlili pri prejšnjem delodajalcu zdaj, ko vidite pogoje dela pri drugem delodajalcu? *»Če bi bilo delovno mesto bližje mojemu kraju, bi v podjetju vsekakor ostala, saj sem bila na splošno z delom zelo zadovoljna.«*

Oseba E (sedma stopnja izobrazbe, medicina):

- Zakaj ste zapustili prejšnje delovno mesto? *»Delovno mesto sem zapustil v upanju, da bi imel drugje večje možnosti za napredovanje. Zdelo se mi je, da sem za svoje opravljeno delo premalo nagrajen, tako finančno kot tudi nefinančno. Od vodstva bi si želel dobiti kakšno pohvalo več.«*
- Ali ste bili na prejšnjem delovnem mestu zadovoljni z višino plače? Je bila plača razlog za odhod iz prejšnjega podjetja? Ste bili na prejšnjem delovnem mestu zadovoljni z nefinančnimi motivatorji, kot na primer fleksibilnost delovnega prostora, časa, ravnotežje med poslovnim in osebnim življenjem, stres pri delu, zadovoljnost z vodstvom, organizacijsko klimo, itd.? Ali bi bili pripravljene sprejeti nižje plačilo za boljše delovne pogoje? *»Želel bi si dodatne finančne nagrade kot stimulacija za nadpovprečno opravljeno delo. Višina osnovne plače se mi ni zdela problematična. V podjetju nisem bil zadovoljen z odnosom vodstva do zaposlenega, ki opravlja dodatno delo in vedno prevzame višek dela v primeru, da kdo od zaposlenih zboli. V takšnih trenutkih nisem bil deležen nobene pohvale s strani vodstva, sploh pa ne finančne stimulacije. Počutil sem se, kot da moje delo ni opaženo. Začel sem zgubljeni motivacijo. Pogoji dela so mi generalno ustrezali. Če bi delal povprečno, bi bila moja plača več kot zadovoljiva. Dela, kjer bi bil plačan manj, ne bi sprejel.«*

- Kaj vam nudi sedanji delodajalec, kar ste pri prejšnjem pogrešali? Ali obstaja možnost, da bi se ponovno zaposlili pri prejšnjem delodajalcu zdaj, ko vidite pogoje dela pri drugem delodajalcu? *»Pri novem delodajalcu nisem zadovoljen, zato spet razmišljam o menjavi delovnega mesta. Če bi lahko še enkrat izbral, se ne bi odločitev za odpoved pri prejšnjem delodajalcu, saj mi pogoji dela sedaj nikakor ne ustrezajo.«*

Oseba F (osma stopnja izobrazbe, medicina):

- Zakaj ste zapustili prejšnje delovno mesto? *»Delovno mesto sem zapustil zaradi slabega razmerja med poklicnim in osebnim življenjem, povečanim stresom in slabimi odnosi med zaposlenimi na oddelku. Slednje sploh ni presenetljivo, saj smo bili vsi ves čas pod stresom.«*
- Ali ste bili na prejšnjem delovnem mestu zadovoljni z višino plače? Je bila plača razlog za odhod iz prejšnjega podjetja? Ste bili na prejšnjem delovnem mestu zadovoljni z nefinančnimi motivatorji, kot so na primer fleksibilnost delovnega prostora, časa, ravnotežje med poslovnim in osebnim življenjem, stres pri delu, zadovoljnost z vodstvom, organizacijsko klimo itd.? Ali bi bili pripravljeni sprejeti nižje plačilo za boljše delovne pogoje? *»Ni vse v denarju, pa čeprav je ta pomemben. Delovnega mesta z nižjo plačo sicer ne bi sprejel, ker odplačujem kredit (smeh). Plača je bila dobra, vendar je podjetje padlo na vseh nefinančnih dejavnikih.«*
- Kaj vam nudi sedanji delodajalec, kar ste pri prejšnjem pogrešali? Ali obstaja možnost, da bi se ponovno zaposlili pri prejšnjem delodajalcu zdaj, ko vidite pogoje dela pri drugem delodajalcu? *»Trenutno so odnosi na novem delovnem mestu precej bolj sproščeni, zdi se mi, da ima vodstvo posluš za zaposlene. Sicer ne pričakujem čudežev, saj sem na novem delovnem mestu šele par mesecev, vendar zaenkrat dobro kaže. Ta možnost žal zame ne obstaja.«*