

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ANALIZA VZROKOV IN PROCESA ODPOVEDI DELOVNEGA  
RAZMERJA**

Ljubljana, september 2023

MAJ KEPIC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Maj Kepic, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza vzrokov in procesa odpovedi delovnega razmerja, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Černetom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

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

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 POGODBA O ZAPOSLOTVI.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Obveznost delavca ob podpisu pogodbe o zaposlitvi .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Obveznost delodajalca ob podpisu pogodbe o zaposlitvi .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Sestava pogodbe o zaposlitvi.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Psihološka pogodba.....</b>	<b>4</b>
<b>2 ANALIZA VZROKOV IN PROCESA ODPOVEDI DELOVNEGA RAZMERJA .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Fluktuacija zaposlenih.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Odpoved s strani delavca .....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Redna odpoved s strani delavca.....	6
2.2.2 Izredna odpoved s strani delavca.....	8
2.2.3 Način podane odpovedi s strani delavca .....	8
<b>2.3 Odpoved s strani delodajalca.....</b>	<b>9</b>
2.3.1 Redna odpoved s strani delodajalca.....	9
2.3.2 Izredna odpoved s strani delodajalca.....	10
<b>2.4 Odpravnina ob odpovedi delovnega razmerja .....</b>	<b>11</b>
2.4.1 Odpravnina za določen čas .....	11
2.4.2 Odpravnina za nedoločen čas .....	11
<b>2.5 Odpovedni rok.....</b>	<b>12</b>
<b>3 RAZISKOVALNA METODA .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Anketa.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 Rezultati ankete.....</b>	<b>14</b>
<b>4 RAZPRAVA .....</b>	<b>18</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>20</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>21</b>
<b>PRILOGE.....</b>	<b>23</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Področje dela pred odpovedjo delovnega razmerja .....	14
Slika 2: Čas trajanja zaposlitve pred odpovedjo .....	15
Slika 3: Glavni vzrok odpovedi delovnega razmerja .....	15
Slika 4: Razlogi, da so anketiranci ostali v podjetju .....	17
Slika 5: Čas trajanja zaposlitve brez podane odpovedi .....	17
Slika 6: Področje dela anketirancev, ki niso podali odpovedi.....	18

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Primer podane odpovedi s strani delavca .....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik.....	2

## **SEZNAM KRATIC**

**RS** - Republika Slovenija

**ZDR-1** - Zakon o delovnih razmerjih

## UVOD

Izguba zaposlitve oz. odpoved delovnega razmerja pomembno vpliva tako na socialno kot tudi ekonomsko varnost posameznika, predvsem pa to lahko pomeni tudi izgubo njegovega edinega vira dohodka. Odpoved se lahko zgodi zaradi različnih vzrokov, od lastnih želja pa do nepredvidenih odpuščanj. Odpoved delovnega razmerja je torej pravni akt, s katerim se prekine obstoječe delovno razmerje med delavcem in delodajalcem. Pravico do odpovedi delovnega razmerja ima tako delodajalec kot tudi delavec oz. zaposleni. Poznamo redno in izredno odpoved, od posameznega vzroka pa je odvisno, katere pravice ima delavec ob prenehanju delovnega razmerja (Bezjak & Kernulc, 2015).

Namen zaključne strokovne naloge je izvesti analizo vzrokov odpovedi delovnega razmerja v poslovnem okolju. Raziskovanje vzrokov je usmerjeno v identifikacijo ključnih dejavnikov, ki vodijo do odpovedi delovnega razmerja s strani delodajalcev ali delavcev. Ponuditi želim torej celovit vpogled v ta proces in razložiti, kako različni dejavniki vplivajo na sprejemanje odločitev o odpovedi delovnega razmerja.

Cilj zaključne strokovne naloge je proučiti zakon in predpise o delovnih razmerjih ter identificirati in razložiti različne vrste odpovedi delovnega razmerja (redne in izredne) tako s strani delavca kot tudi delodajalca. Predstavil bom tudi, k čemu se delavec in delodajalec zavežeta ob podpisu pogodbe o zaposlitvi, kot je na primer višina odpravnine v primeru delodajalčeve odpustitve delavca in kakšen je odpovedni rok, ki zavezuje delavca k delu v primeru lastne odpovedi delovnega razmerja. Nenazadnje pa bom pokazal tudi primer delavčeve odpovedi delovnega razmerja delodajalcu, ki je dodana med priloge te zaključne strokovne naloge.

V zaključni strokovni naloge bom odgovorili na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšni so bili pogoji dela na delovnem mestu pred odpovedjo delovnega razmerja?
- Kako je potekala odpoved delovnega razmerja?
- Kakšne so bile posledice odpovedi delovnega razmerja?
- Kaj je bilo ljudem, ki niso podali odpovedi, všeč na delovnem mestu?

Pri pisanju zaključne strokovne naloge so bili na temo odpovedi delovnega razmerja uporabljeni primarni viri, kot so Zakon o delovnih razmerjih, internetni viri in aktualni članki. Pri teoretičnem delu sem uporabil metodo deskripcije, s katero sem s pomočjo Zakona o delovnih razmerjih in aktualnih člankov opisal splošne pojme odpovedi delovnega razmerja ter metodo kompilacije, s katero sem povzel stališča in spoznanja različnih avtorjev, ki sem jih omenil v zaključni strokovni nalogi.

V sklopu empiričnega dela zaključne strokovne naloge je bila oblikovana in izvedena raziskava z anketnim vprašalnikom, pri čemer je bila uporabljena kvantitativna metoda. Ta je vključevala vprašanja o vzrokih odpovedi delovnega razmerja, času trajanja zaposlitve,

stroki, v kateri je bil anketirani zaposlen, ipd. Vprašalniki so bili razposlani prijateljem in znancem, ki so ali pa niso podali odpovedi delovnega razmerja, kar so tudi ustrezno označili v vprašalniku. Ključne odgovore vprašanih sem analiziral in s pomočjo njih odgovorili na raziskovalna vprašanja.

Zaključna strokovna naloga obsega štiri poglavja, v katerih je obširno predstavljena odpoved delovnega razmerja tako s strani delavca kot tudi delodajalca. V prvem poglavju so opisane njune obveznosti in dolžnosti ob podpisu pogodbe o zaposlitvi in njena sestava. Obenem je pojasnjen tudi pojem psihološke pogodbe. Drugo poglavje je najobsežnejše. V začetnem delu je na kratko opisana fluktuacija zaposlenih, v nadaljevanju pa so predstavljeni redni in izredni vzroki za odpoved delovnega razmerja. Poleg tega je podan tudi primer delavčeve pisne odpovedi. V nadaljevanju so omenjene še odpravnine v primeru odpustitve delavca in odpovedni roki, ki so pomembni v primerih, da odpoved poda delavec. V tretjem poglavju je predstavljena raziskovalna metoda. Najprej so navedeni podatki raziskave, kot so število anketiranih, njihovi demografski podatki ipd., nato sledi analiza pridobljenih rezultatov anketiranja. V zadnjem poglavju sem v razpravi odgovoril na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavil v začetnem delu raziskave.

## **1 POGODBA O ZAPOSLOTVI**

Pogodba o zaposlitvi je pogodba, s katero delavec in delodajalec skleneta delovno razmerje. Delovno razmerje se lahko sklene za določen ali nedoločen čas. V primeru, da na pogodbi ni omenjenega časa trajanja pogodbe, se šteje, da je pogodba sklenjena za nedoločen čas, v nasprotnem primeru pa se jo sklene za točno določeno obdobje. Pogodbo o zaposlitvi lahko sklene oseba, ki je starejša od 15 let, sicer pogodba ni veljavna. Smiselno je, da se pogodba sklene v pisni obliki, delodajalec pa jo mora nujno izročiti tudi delavcu. Pogodba o zaposlitvi postane pravnomočna v trenutku, ko jo podpišeta obe strani, tako delavec kot tudi delodajalec, s čimer je sklenjeno delovno razmerje. V primeru, da želi delavec ali delodajalec pogodbo odpovedati, jo lahko odpove le v celoti in ne le v enem delu. V kolikor želi katera od pogodbenih strank spremeniti katerega od členov pogodbe ali dodati novega, se morata s tem strinjati oba, delavec in delodajalec. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 78/2013 ureja celotno področje vseh oblik zaposlovanja, kar pomeni da mora biti že sam vzorec pogodbe oblikovan tako, da sledi določilom zakona (Šibla, brez datuma b).

### **1.1 Obveznost delavca ob podpisu pogodbe o zaposlitvi**

Med 33. in 42. členom ZDR-1 so opisane pravice in obveznosti, ki jih ima delavec do delodajalca v podjetju ob podpisu pogodbe o zaposlitvi. Slednje so:

- opravlja delo: delavec mora svoje delo vestno opravljati na delovnem mestu, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi, ter v času in kraju, ki sta tam navedena. Upoštevati mora organizacijo dela in poslovanje pri delodajalcu. V kolikor je tako

določeno z zakonom ali kolektivno pogodbo, mora delavec opravljati tudi druga dela, povezana s prvotnim delom. Delodajalec lahko delavcu pisno odredi tudi opravljanje drugega ustreznega dela, za katerega se zahteva enaka vrsta izobrazbe in največ ena raven nižje od te, za katero se opravlja prvotno delo (33. člen ZDR-1). Delavec mora spoštovati in izvajati vse predpise in ukrepe o varnosti in varstvu pri delu ter pazljivo opravljati delo, s čimer zavaruje svoje življenje in zdravje ter življenje in zdravje drugih oseb (35. člen ZDR-1);

- obveznost obveščanja: delavec mora obvestiti delodajalca o bistvenih okoliščinah, ki vplivajo ali pa bi lahko vplivale na izpolnjevanje pogodbenih obveznosti. Obveščati ga mora tudi o vsaki grozeči nevarnosti za življenje, zdravje in nastanek materialne škode, ki jo zazna pri svojem delu (36. člen ZDR-1);
- prepoved škodljivega ravnanja: pri tem se delavec zaveže, da se bo vzdržal vseh ravnanj, ki, glede na naravo dela, ki ga opravlja pri delodajalcu, materialno ali moralno škoduje ali pa bi lahko škodovala poslovnim interesom delodajalca (37. člen ZDR-1);
- obveznost varovanja poslovnih skrivnosti: delavec ne sme tretjim osebam ali za svojo osebno uporabo izdati poslovnih skrivnosti, ki jih kot take določi delodajalec in so bile delavcu zaupane ali s katerimi je bil seznanjen na drugačen način. Sem se štejejo tudi podatki, za katere je očitno, da bi nastala občutna škoda, če bi zanje izvedela nepooblaščen oseba. V primeru izdaje je delavec odgovoren za kršitev, v kolikor je vedel oz. bi moral vedeti za tak značaj podatkov (38. člen ZDR-1);
- konkurenčna prepoved: brez pisnega soglasja delodajalca je delavcu prepovedano na svoj ali tuj račun opravljati dela, ki sodijo v dejavnost, ki jo dejansko opravlja delodajalec in bi lahko pomenila konkurenco za delodajalca. Delodajalec lahko ob tem zahteva povrnitev škode, ki je oz. bi nastala z delavčevim ravnanjem, v roku treh mesecev od dneva, ko je izvedel za opravljanje dela ali sklenitve posla, oziroma v roku treh let od končanja del ali sklenitve posla (39. člen ZDR-1).

## **1.2 Obveznost delodajalca ob podpisu pogodbe o zaposlitvi**

Med 43. in 48. členom ZDR-1 so opisane pravice in obveznosti, ki jih ima delodajalec do delavca ob podpisu pogodbe o zaposlitvi. Te so naslednje:

- obveznost zagotavljanja dela: delodajalec mora delavcu zagotavljati delo, za katero sta se dogovorila v pogodbi o zaposlitvi. Da lahko delavec nemoteno opravlja svoje delo, mu mora delodajalec zagotoviti vsa potrebna sredstva in delovni material, hkrati pa mu mora omogočiti prost dostop do poslovnih prostorov (43. člen ZDR-1);

- obveznost plačila: delodajalec mora delavcu zagotoviti ustrezno in pošteno plačilo za opravljanje dela v skladu z določbami od 126. do 130., od 133. do 135. in 137. člena Zakona o delovnih razmerjih (44. člen ZDR-1);
- obveznost zagotavljanja varnih delovnih razmer: delodajalec mora delavcu zagotavljati pogoje za varnost in zdravje delavca oz. zaposlenega v skladu s posebnimi predpisi o varnosti in zdravju pri delu. Ko delodajalec zaposli novo osebo, mora o tem obvestiti strokovno službo, ki je zadolžena za opravljanje strokovne naloge na področju varnosti in zdravja pri delu (45. člen ZDR-1);
- obveznost varovanja delavčeve osebnosti: delodajalec mora varovati in spoštovati osebnost delavca ter upoštevati in ščititi njegovo zasebnost (46. člen ZDR-1). Delavcu mora zagotoviti tako delovno okolje, kjer noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu ali drugemu nadlegovanju s strani delodajalca ali sodelavcev. Prav zaradi tega mora delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe, ki ščitijo delavce pred spolnim ali drugim nadlegovanjem na delovnem mestu (47. člen ZDR-1). Delavčevi osebni podatki se lahko zbirajo, obdelujejo ali pa celo posredujejo tretjim osebam, a zgolj v primeru, če je to določeno v skladu s tem ali drugim zakonom, če je to potrebno zaradi uresničevanja pravic in obveznosti iz delovnega razmerja ali pa v povezavi s samim delovnim razmerjem (48. člen ZDR-1).

### **1.3 Sestava pogodbe o zaposlitvi**

Pogodba o zaposlitvi mora vsebovati določene ustrezne oz. nujne sestavine. Vsebovati mora ključne podatke o pogodbenih strankah (delavcu in delodajalcu) in njunem stalnem prebivališču oz. sedežu podjetja. Poleg teh podatkov so nujno potrebni tudi datum nastopa dela, naziv in kraj opravljanja delovnega mesta ter čas, za katerega bo pogodba sklenjena (pogodba za določen ali nedoločen delovni čas). Delodajalec mora v pogodbi zapisati še, ali gre za pogodbo s polnim ali krajšim delovnim časom, znesek osnovne plače in morebitne stimulacije, določilo o letnem dopustu ter dolžino odpovednega roka. V primeru, da ima delavec dodatne pravice oz. obveznosti iz delovnega razmerja, jih lahko doda v pogodbo o zaposlitvi (Šibla, brez datuma b).

### **1.4 Psihološka pogodba**

Psihološka pogodba je nekakšna neformalna poslovna pogodba, ki jo skleneta delodajalec in delavec oz. delojemalec. Vključuje pričakovanja, želje, ambicije, obljube in podobno, ki sta si jih medsebojno obljubila oz. dorekla organizacija in zaposleni. S sklenitvijo tovrstne pogodbe se seznanita s tem, kaj morata uresničiti in narediti ter kakšna pričakovanja imata drug do drugega. Psihološka pogodba spada med mehkejše metode v procesu zaposlitve, a postaja v času globalizacije vse pomembnejša. Pogodba se glede na delovne okoliščine ves



čas spreminja in posodablja, kar pa lahko privede do problemov, ker nobena od pogodbenih strank ne more dobro slediti dogovoru. Zaposleni se večkrat znajdejo v situaciji, ko se jim zdi, da jim delodajalec želi škodovati in namenoma krši pogodbo, ki je bila sklenjena. V izogib tej dilemi je pomembno, da je pogodba jasna, zapisana in ne preveč kompleksna (Urlep, 2009). V nasprotju s klasično pogodbo o zaposlitvi, psihološka pogodba nima uradnega dne podpisa in prekinitve same pogodbe (Kohont in drugi, 2021).

Psihološka pogodba je pomemben dejavnik, ki ima kar nekaj vpliva na to, kaj bodo zaposleni dali podjetju in kaj bodo pričakovali v zameno za vloženo delo. Isti doprinos lahko za različne zaposlene predstavlja drugačno oz. različno vrsto psihološke pogodbe, saj je vsaka pogodba odvisna od vrednot posameznika, njegovih interesov in razpoložljivih alternativ. V kolikor zaposleni menijo, da je bila psihološka pogodba kršena, bo pri njih čutili padec motivacije, nezadovoljstvo in absentizem (Piljić, 2017).

Psihološka pogodba se izoblikuje, če to želimo ali ne. Velikokrat se zgodi, da se same sklenitve pogodbe niti ne zavedamo, saj se definira že v najzgodnejši fazi, torej v postopku selekcije oz. razgovora za prosto delovno mesto. Kasneje, med delom v podjetju, pa se ta zgolj še dopolnjuje (Urlep, 2009).

## **2 ANALIZA VZROKOV IN PROCESA ODPOVEDI DELOVNEGA RAZMERJA**

Odpoved delovnega razmerja je pravni postopek, pri katerem delavec zaključi opravljanje določenega dela pri delodajalcu. Odpoved lahko poda delodajalec ali delavec in lahko gre za odpoved pogodbe za določen ali nedoločen čas. V Zakonu o delovnih razmerjih so pravice in obveznosti določene za obe strani oz. za vse nastale situacije. Zlato pravilo odpovedi delovnega razmerja je, da ne glede na to, kdo poda odpoved (delavec ali delodajalec), naj odpoved poteka v največji meri sporazuma. Delavec naj se o nastali situaciji posvetuje z delodajalcem in upošteva nasvete oz. napotke (Pravnik na dlani, brez datuma).

V tem poglavju bom opisal fluktuacijo zaposlenih in podrobno raziskal redno in izredno odpoved s strani delavca in delodajalca. Omenil oz. razložil bom tudi pojem odpravnine ob odpovedi delovnega razmerja in zakonsko pripadajoči odpovedni rok, ki se ga mora držati delavec ob podani odpovedi.

### **2.1 Fluktuacija zaposlenih**

S fluktuacijo poimenujemo prihajanje in odhajanje delavcev oz. zaposlenih v podjetju. Gre za dejanski pokazatelj razmer v podjetju, ki pokaže, o čem običajno razmišljajo zaposleni, ki s trenutno zaposlitvijo niso zadovoljni. Da do tega ne pride, je pomemben ukrep sistematski pristop zniževanja števila zaposlenih, ki se odločijo za hitro, ponovno menjavo delovnega mesta. Prav zaradi tega se od uprave zahteva visoka pripravljenost prisluhniti

potrebam zaposlenih, vzpostaviti dobro usklajenost ter pogoje, s katerimi bodo zaposleni postali glavna konkurenčna prednost samega podjetja (Stojilkovič, 2016).

Vzroki, zakaj ljudje zapuščajo podjetja, so odvisni tako od zaposlenega kot tudi od zmožnosti organizacije. Fluktuacija je največkrat razumljena negativno, ker so z njo povezani dodatno delo in seveda tudi stroški. Vendar pa je lahko fluktuacija zaposlenih za organizacijo tudi pozitivna, zato je lahko trdimo, da so posledice fluktuacije zelo različne. Če na to pogledamo z vidika organizacije, so posebej kritične na ekonomskem in socialnem področju in ravno to je razlog, da je fluktuacijo smiselno spremljati in proučevati sproti (Stare, brez datuma).

Fluktuacija je značilna za vsako podjetje oz. organizacijo, ker je iskanje ustreznega delovnega okolja, v katerem se bo posameznik dobro počutil, nekaj povsem človeškega. Gre za splošen proces menjave kadrov, zato je v nekaterih primerih fluktuacija celo zaželena. V primeru, da ta začne negativno vplivati na procese dela in učinkovitost, pa lahko govorimo o nenormalni fluktuaciji. Glede na to, da so vprašalniki oz. intervjuji večinoma sestavljeni zgolj za določene raziskave, ne moremo govoriti, da za samo meritev fluktuacije obstajajo neki razširjeni pripomočki (Hergula & Lokar, 2012).

## **2.2 Odpoved s strani delavca**

### **2.2.1 Redna odpoved s strani delavca**

Delavec lahko redno odpoved poda kadarkoli želi brez obrazložitve, je pa pogoj, da delavec upošteva zakonsko določen odpovedni rok, ki je naveden v pogodbi o zaposlitvi. Če ga delavec ne upošteva, ima delodajalec pravico, da delavca toži in zase pridobi povračilo. Sklepamo lahko, da sama odpoved za delavca ni zahtevna, je pa zanj bolj problematično dejstvo, da zaradi tovrstne odpovedi izgubi pravico do uveljavitve nadomestila za brezposelnost na zavodu za zaposlovanju. Poleg tega ima lahko odpoved za delavca tudi visoke finančne posledice, predvsem če ima težave pri iskanju službe oz. jo zaradi starosti težko pridobi (Snoj, brez datuma).

Glede na to, da za redno odpoved obstaja več razlogov, od osebnih pa vse do pravnih, bom v nadaljevanju omenil zgolj tiste, ki se mi zdijo najpomembnejši (Dindić, 2023; Leban, 2018; Laimiš, 2015; Mekanovič, 2022; Pesjak, 2019):

- Neustrezno plačilo: Ko delavec ni zadovoljen s plačilom, ki mu je dodeljeno za njegovo delovno mesto, se lahko odloči za prekinitev delovnega razmerja. Delavec takrat meni, da je glede na zahtevnost dela in stopnjo odgovornosti ob koncu meseca neustrezno oz. premalo plačan. Delavec se torej »primerja« z zaposlenimi znotraj podjetja ali pa s podobnimi delovnimi mesti izven samega podjetja, kjer je trenutno zaposlen. Zaposleni lahko začne s »pogajanjem« z delodajalcem, v katerih utemeljuje svoje argumente za

višanje plačila, saj zanj obstaja možnost, da se delodajalec niti ne zaveda neustreznega plačila in je pripravljen proučiti dano situacijo.

- Stres: V tem primeru delavec odpove pogodbo o zaposlitvi zaradi nevzdržnih delovnih pogojev, ki nanj negativno vplivajo tako na fizičnem kot tudi na psihičnem področju. Delavec čuti, da ga ti pogoji ovirajo pri ustreznem opravljanju dela. Pri tem dejavniku odpovedi govorimo o pretiranem delovnem tempu, pretirani delovni obremenitvi, nejasnih pričakovanjih, konfliktih v kolektivu, pomanjkanju organizacije dela ipd. V t.i. stresnih situacijah lahko pride tudi do zdravstvenih težav zaposlenega, kot so tesnoba, depresija, motnje spanja in drugi telesni simptomi. Vsi naštetni učinki torej vplivajo na splošno počutje in kakovost življenja zaposlenega.
- Pomankanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem: Zgodi se, da zaposleni težka usklajuje zahteve in obveznosti iz delovnega razmerja ter svoje osebne življenjske cilje. Ravno ta neuravnoteženost lahko povzroča negativen vpliv na posameznikovo zdravje, medsebojne odnose in posledično na njegovo kakovost življenja. Prekomerna obremenitev s službenimi obveznostmi lahko vodi v pomankanje energije za družinske in prostočasne dejavnosti. Neusklajenost med delom in zasebnim življenjem se pozna tudi pri delovnem času, saj si zaradi morebitnega daljšega delovnega časa delavec zmanjša čas za zasebne obveznosti, kot so npr. družinski dogodki, prosti čas, skrb za otroke ali starejše.
- Pomankanje možnosti za napredovanje: O tem lahko govorimo, kadar delavec občuti omejitve ali ovire pri kariernem razvoju znotraj podjetja, v katerem je zaposlen. Ta dejavnik negativno vpliva na motivacijo za delo, zadovoljstvo pri delu in pa dolgoročno zavezanost podjetju oz. delodajalcu. Pomankanje možnosti za karierni razvoj lahko delavec v podjetju občuti zaradi različnih razlogov. Podjetje ima lahko omejitve števila razpoložljivih višjih položajev, nezadostne priložnosti za izobraževanje oz. usposabljanje, nima jasnih kriterijev za napredovanje na delovnih mestih ali pa je v podjetju pomankanje mentorstva za lažje napredovanje po hierarhični lestvici. Obstaja pa tudi možnost, da podjetje ne pozna konstruktivnih smernic za izboljšanje oz. napredovanje na delovnem mestu.
- Slabo vodstvo in pomankanje komunikacije: Do te situacije oz. dejavnika odpovedi pride, kadar želi delavec prekiniti delovno razmerje zaradi neustreznega vodenja in pomanjkljive komunikacije s strani vodstva oz. nadrejenih. Pojavi se, ko zaposleni doživlja dolgotrajno nezadovoljstvo in ima občutek pomankanja podpore v delovnem okolju. Slabo vodstvo se kaže v pomanjkljivi komunikaciji med zaposlenimi in vodstvom. Tu mislimo predvsem na neustrezno ali nepravočasno obveščanje o spremembah, neupoštevanje mnenj in idej zaposlenih ter pomankanje transparentnosti. Lahko gre tudi za neenakomerno nagrajevanje s strani vodstva ali neobjektivne odločitve pri napredovanju. Neustrezno vodenje in pomankanje komunikacije lahko zmanjšata

zaupanje zaposlenih v vodstvo ter istočasno vplivata na njihovo zavzetost za delo in motivacijo.

### 2.2.2 Izredna odpoved s strani delavca

V izrednih primerih in ob točno določenih pogojih lahko delavec zaradi kršitve s strani delodajalca poda izredno odpoved oz. izredno odpove pogodbo o zaposlitvi. Ob tovrstni odpovedi je delovno razmerje prekinjeno takoj, torej brez odpovednega roka. Delavec se za razliko od redne odpovedi lahko prijavi na zavod za zaposlovanje in tako prejema denarno nadomestilo (Šibla, brez datuma a).

Izredna odpoved je namenjena najhujšim kršitvam pogodbenih ali drugih obveznosti iz delovnega razmerja, pri čemer nadaljevanje delovnega razmerja ni več mogoče pod nobenim pogojem (Bohl, 2022). Delavec lahko izredno odpove pogodbo o zaposlitvi, če mu delodajalec več kot dva meseca ni zagotavljal dela, izplačeval plače (ali pa jo je izplačeval v bistveno manjšem znesku), mu ni plačeval prispevkov za socialno varnost in zagotavljal varnosti in zdravja pri delu ali pa ni zagotavljal enake obravnave v skladu s 6. členom Zakona o delovnih razmerjih. Poleg tega lahko delavec odpove pogodbo o zaposlitvi tudi v primeru, ko mu delodajalec ni zagotovil varstva pred spolnim in drugim nasiljem na delovnem mestu (111. člen ZDR-1).

### 2.2.3 Način podane odpovedi s strani delavca

Odpoved delovnega razmerja ima velik pomen tako za delavca kot tudi delodajalca, način, kako do tega pride, pa je ključen za obe strani, saj nosita obe njene posledice. Ko se odločimo, da zamenjamo delodajalca oz. službo, sta zelo pomembna način in čas, torej kako in kdaj to odločitev sporočimo nadrejenemu. V primeru pravilne in ustrezne prekinitve delovnega razmerja ohranimo dober medsebojni odnos, kar nam lahko pozneje pride prav. Nikoli ne vemo, kam zavije naša pot. Zna se zgoditi, da se bomo v dotično podjetje še vrnili in bodo dobro ohranjeni odnosi pripomogli k odločitvi o ponovni zaposlitvi (Atama d.o.o., brez datuma).

Najpogostejši razlogi delavčeve odpovedi so vezani na slabe odnose med sodelavci, odsotnost pohvale in priznanj za dobro opravljeno delo ter slabe možnosti za napredovanje tako v znanju kot položaju. Veliko odpovedi pa se zgodi tudi zaradi neustrezne višine plačila konec meseca. Ravno zaradi tega, ker je odpoved kar delikatna zadeva, je pomembno, da smo pri tem odločni in korektni. Naj nas prepričljivost sodelavcev v opustitev ideje ne odvrne od prvotno začrtane poti. Moramo si narediti vizijo, od katere nas ne bodo odvrnila čustva, temveč bomo vztrajno korakali po poti odločitve, pa tudi če bo pot kdaj težka in neizprosna (Atama d.o.o., brez datuma.).

Glede na to, da nas bo na delovnem mestu nadomestil nov zaposleni, je pomembno, da si vzamemo dovolj časa, da novemu zaposlenemu pripravimo vse, kar mora vedeti o tem delovnem mestu. Predati mu moramo tako znanje kot tudi delovne naloge. Pomembno je, da na novo zaposleni ni kar »vržen« v situacijo, ampak da ve kaj dela. Sam prenos dela mora biti čim bolj nemoten in enostaven, saj bo na novo zaposleni le na tak način lahko čim hitreje in čim lažje prevzel delovno mesto (Atama d.o.o., brez datuma). Priloga 1 ponazarja primer pisne odpovedi s strani delavca.

## **2.3 Odpoved s strani delodajalca**

### **2.3.1 Redna odpoved s strani delodajalca**

Redno odpoved pogodbe o zaposlitvi lahko delodajalec poda delavcu le v primeru, da gre za utemeljen razlog, ki onemogoča samo nadaljevanje dela pod pogoji, ki so navedeni v pogodbi o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem. pri tem mora razlog odpovedi delovnega razmerja tudi pisno obrazložiti (Inform d.o.o., brez datuma.). Možni razlogi za odpoved pogodbe o zaposlitvi delavcu s strani delodajalca so (Najdidelo.si, 2022; Zabukovec, 2019):

- Poslovni razlog: To je najpogostejši tip odpovedi. Poslovni razlog je redna vrste odpovedi, ko delodajalec delavcu prekine pogodbo, ki se bo iztekla na podlagi oz. v skladu z odpovednim rokom. Razlogi so lahko različni, od ekonomskih, organizacijskih pa vse do strukturnih in drugih razlogov. Velikokrat kot razlog navedejo zgolj dejstvo, da omenjenega delavca enostavno ne potrebujejo več. Kar pogosto pa se zgodi tudi to, da delavci tožijo svoje delodajalce, češ, da je bila odpoved nezakonita oz. da ni bila v skladu z zakonom.
- Razlog nesposobnosti: Z drugimi besedami bi lahko rekli tudi »nedoseganje pričakovanih rezultatov«. V primeru, da delavec ne dosega rezultatov, ki so od njega pričakovani, ima delodajalec pravico, da mu odpove pogodbo o zaposlitvi. Lahko mu jo odpove zaradi zamujanja na delovno mesto, ne opravljanja dela dovolj strokovno in kvalitetno ali zaradi ne izpolnjevanja pogojev za delo – torej, kadar delavec ne izpolnjuje pogojev, ki so v skladu s pogodbo.
- Krivdni razlog: V tem primeru gre za kršitev enega ali več členov pogodbe o zaposlitvi, ki sta jo delavec in delodajalec podpisala ob nastopu dela zaposlenega. V primeru tovrstne odpovedi pogosto pride tudi do sodne obravnave, in sicer zato, ker je treba vsak primer obravnavati individualno, podrobneje pogledati vso dokumentacijo ter ugotoviti, zakaj je nje prišlo. Za odpoved s krivdnim razlogom s strani delodajalca je za kršitev odgovoren prav delodajalec. Lahko gre za ponavljanje lažjih kršitev ali pa za eno težjo.

- Nezmožnost opravljanja dela zaradi invalidnosti: Slednja se zgodi v primeru, ko je zaposlena oseba nezmožna opravljati delo, ki je zapisano v pogodbi o zaposlitvi. Zgodi se zaradi invalidnosti ali podobne situacije, ki do tega privede. V primeru začasne nezmožnosti opravljanja dela, delodajalec ne sme navesti tega razloga za dokončno odpoved delovnega razmerja, ker bi bil to neutemeljen razlog za odpoved. Če pride do začasnega nezmožnega opravljanja dela, je delavec upravičen do ugodnosti in drugih določb, ki so zapisane v pokojninskem in invalidskem skladu.
- Neuspešno opravljanje poskusnega dela: Po končanem poskusnem delu, ki v večini primerov traja 6 mesecev, lahko delodajalec oceni, da delavec poskusnega dela ni opravil in mu s tem odpove oz. prekine pogodbo o zaposlitvi. Sama odpoved s tovrstnim razlogom mora biti pisna, razlog odpovedi pa mora biti pravilno oz. ustrezno obrazložen. Odpovedni rok mora biti 7 dni, možno pa je tudi, da se delavec in delodajalec dogovorita drugače, in sicer za denarno povračilo namesto opravljanja dela ali odpovednega roka.

### 2.3.2 Izredna odpoved s strani delodajalca

Do izredne odpovedi delovnega razmerja s strani delodajalca pride v primeru delavčevih hujših kršitev delovnega razmerja. V 109. členu ZDR-1 je zapisano, da ima delodajalec vsoto pravic delavcu izredno odpovedati pogodbo o zaposlitvi, kadar kljub upoštevanju obeh pogodbenih strank delovnega razmerja ni mogoče nadaljevati do izteka odpovednega roka oz. dokler ne poteče čas, za katerega je bila pogodba o zaposlitvi sklenjena. Navsezadnje to pomeni, da mora biti kršitev tako huda, da delavca brez dvoma ne moremo več obdržati v delovnem razmerju, niti za omejen čas. V tem primeru se pogodba o zaposlitvi prekine brez odpovednega roka, delodajalec pa mora izredno odpoved podati najkasneje v 30 dneh od ugotovitve kršitve in najkasneje v šestih mesecih od nastanka razloga (Turk, 2022).

Razlogi za izredno odpoved delovnega razmerja s strani delodajalca, ki so opisani v 110. členu ZDR-1, so sledeči:

- če delavec krši pogodbene ali druge obveznosti iz delovnega razmerja;
- če delavec kot kandidat v postopku izbire predloži lažne osebne podatke ali dokazila o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dela;
- če delavec najmanj 5 dni zaporedoma ne pride na delo in o tem ne obvesti delodajalca, čeprav bi to moral storiti;
- če delavec več kot 6 mesecev ne more opravljati dela zaradi izrečenega vzgojnega, varnostnega ali varstvenega ukrepa ali pa zaradi prestajanja zaporne kazni;
- če delavec odkloni opravljanje dela pri delodajalcu prevzemniku
- če se delavec v roku petih delovnih dneh po prenehanju razlogov za suspenz neupravičeno ne vrne na delo.

Delodajalec lahko pogodbo o zaposlitvi delavcu izredno odpove tudi v primeru, če ta v času bolniške odsotnosti z dela ne upošteva navodil pristojnega zdravnika, če v tem času opravlja pridobitno delo ali pa če brez odobritve odpotuje izven kraja svojega bivanja.

## **2.4 Odpravnina ob odpovedi delovnega razmerja**

To je znesek, ki ga prejme delavec, ko ga delodajalec odpusti. Prejem odpravnine s strani delodajalca naj bi delavcu zagotavljala določeno socialno varnost pri prehodu v brezposelnost, hkrati pa naj bi predstavljala tudi odmero za delo pri tem delodajalcu. Sama odpravnina je predpisana s strani zakonodajalca kot dolžnost, ki jo mora delodajalec udejanjiti ob odpustitvi delavca. Tej pravici (odkupnina) se delavec ne more odpovedati, saj bi bilo to v nasprotju z namenom in smislom pravice do odkupnine, čeprav zakon izrecno tega ne določa. Pri odkupnini gre za enkratno delodajalčevo izplačilo odpuščenemu ob prenehanju delovnega razmerja, razen če je zapadlost plačila v kolektivni pogodbi drugače definirana. V 19. točki 217. člena Zakona o delovnih razmerjih je navedeno tudi, da se delodajalcu izreče globa v primeru, da ne pride do izplačila odpravnine skladno z določbami ZDR-1 (Odvetniška pisarna Mele d.o.o., brez datuma).

### **2.4.1 Odpravnina za določen čas**

Pogodba, ki je bila sklenjena za določen čas, se prekine brez odpovednega roka, za katerega je bila sklenjena. Preneha tudi v primeru, da je dogovorjeno delo po pogodbi opravljeno ali ko preneha razlog, zaradi katerega je bil pogodba sklenjena. Ob zgoraj navedenih primerih je delavec ob prekinutvi upravičen do odkupnine (Odvetniška pisarna Mele d.o.o., brez datuma).

Zakon o delovnih razmerjih v 4. odstavku 79. člena določa, da je višina odpravnine izračunana na podlagi povprečne mesečne plače delavca za polni delovni čas zadnjih treh mesecev oz. iz obdobja pred prenehanjem pogodbe o zaposlitvi za določen čas (Odvetniška pisarna Mele d.o.o., brez datuma.)

Če je pogodba sklenjena za leto dni ali manj, delavcu pripada 1/5 osnove (povprečne mesečne plače), v kolikor pa je pogodba za določen čas sklenjena za več kot eno leto, ima delavec ob prenehanju delovnega razmerja pravico do odpravnine v višini 1/5 osnove, povečane za sorazmerni del odpravnine prejšnjega stavka za vsak mesec dela (Odvetniška pisarna Mele d.o.o., brez datuma).

### **2.4.2 Odpravnina za nedoločen čas**

Delodajalec, ki delavcu odpove pogodbo za nedoločen čas (poslovni razlog ali razlog nesposobnosti), je delavcu po zakonu dolžan izplačati odpravnino. ZDR-1 v 108. členu določa, da je osnova za izračun odpravnine pri zaposlitvi za nedoločen čas povprečna

mesečna plača, ki jo je delavec prejel ali ki bi jo prejel, če bi delal v zadnjih treh mesecih pred odpovedjo. Minimalna zakonska višina odpravnine delavcu je določena v 2. odstavku tega člena, ker je po pogodbi o zaposlitvi ali kolektivni pogodbi lahko določena ugodneje (Odbetniška pisarna Mele d.o.o., brez datuma).

Delavcu pripada odpravnina ob prenehanju pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas v višini (Odbetniška pisarna Mele d.o.o., brez datuma):

- 1/5 osnove za vsako leto dela pri delodajalcu, če je zaposlen pri delodajalcu več kot 1 leto do 10 let,
- 1/4 osnove za vsako leto dela pri delodajalcu, če je zaposlen pri delodajalcu več kot 10 let do 20 let,
- 1/3 osnove za vsako leto pri delodajalcu, če je zaposlen pri delodajalcu več kot 20 let.

Zapisano je še, da se za delo pri delodajalcu upošteva tudi delo pri njegovih pravnih prednikih. Višina odpravnine ne sme presegati 10-kratnika osnove, če v kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti ni določeno drugače. Delodajalec mora ob prenehanju pogodbe o zaposlitvi delavcu izplačati odpravnino, razen če je s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti določeno drugače (Odbetniška pisarna Mele d.o.o., brez datuma).

## **2.5 Odpovedni rok**

Odpovedni rok je časovno obdobje, ki začne teči naslednji dan po vročitvi odpovedi oz. od takrat, ko sta se stranki dogovorili za odpoved. Po preteku odpovednega roka delavec ni več v delovnem razmerju (Pro-Nobis.si, 2022).

Odpovedni roki v povezavi s pogodbo o zaposlitvi so navedeni v 94. členu ZDR-1 in so sledeči (Pro-Nobis.si, 2022):

- V primeru, da redno odpoved poda delavec, je odpovedni rok 15 dni, v kolikor je bil zaposlen do enega leta, ter 30 dni, v kolikor je bil zaposlen več kot eno leto. S kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi pa je lahko dorečen tudi daljši odpovedni rok, a ne daljši od 60 dni.
- V kolikor redno odpoved poda delodajalec, iz poslovnega razloga ali razloga nesposobnosti, je odpovedni rok 15 dni, v kolikor je zaposlitev trajala manj kot eno leto, ali 30 dni, v kolikor je trajala 1-2 leti. Če je bil delavec zaposlen za več kot dve leti, se odpovedni rok podaljša za 2 dni za vsako dodatno leto zaposlitve, a lahko znaša največ 60 dni.
- V primeru, da delavec ali delodajalec (v tem primeru ni pomembno) pogodbo o zaposlitvi odpove v času poskusnega dela, je zaradi neuspešno opravljenega poskusnega dela odpovedni rok 7 dni.



Turk (2022) navaja, da se v primeru izredne odpovedi delovno razmerje prekine takoj, torej brez odpovednega roka. To velja za odpoved z obeh strani, tako s strani delavca, kot tudi delodajalca. Ko pogodbo o zaposlitvi odpove delodajalec, mora že sama odpoved vsebovati ugotovitev, da je delovno razmerje nemogoče nadaljevati do izteka odpovednega roka oz. do poteka same pogodbe o zaposlitvi, ki je bila sklenjena.

### **3 RAZISKOVALNA METODA**

V sklopu raziskovalnega dela sem si zastavili naslednja vprašanja, na katera sem kasneje tudi odgovoril:

1. Kakšni so bili pogoji dela na delovnem mestu pred odpovedjo delovnega razmerja?
2. Kako je potekala odpoved delovnega razmerja?
3. Kakšne so bile posledice odpovedi delovnega razmerja?
4. Kaj je bilo ljudem, ki niso podali odpovedi, všeč na delovnem mestu?

#### **3.1 Anketa**

Anketni vprašalnik (priloga 2) je bil objavljen na spletni strani 1ka od 27. 3. 2023 do 3. 4. 2023. Poslal sem ga prijateljem in znancem, ki so, ali pa niso podali odpovedi, kar so tudi ustrezno označili v anketi. Uporabil sem torej metodo snežne kepe, kar pomeni, da je bil anketni vprašalnik najprej posredovan le določenim anketirancem, ti pa so ga poslali dalje, še svojim znancem. S pomočjo omenjene metode sem dosegel, da sem pridobil dovolj velik vzorec anketirancev. Anketa je bila zaključena, ko je bilo zbranih dovolj podatkov za njeno analizo. Rešenih je bilo 98 anketnih vprašalnikov, od tega je bilo 5 nepopolno izpolnjenih, zato jih nisem vključili v raziskavo. Raziskavo oz. anketo sem razdelil na dva dela, na tiste, ki so odpoved podali, in na tiste, ki je niso.

Anketni vprašalnik je rešilo 68 (73 %) anketirancev, ki so v času svoje zaposlitve podali odpoved. Izmed teh je bilo 27 (40 %) moških in 41 (60 %) žensk. Po starosti ni bil nihče mlajši od 20 let, 12 (18 %) je bilo starih nad 20 in pod 30 let, 21 (31 %) nad 30 in pod 40 let, 21 (31 %) nad 40 in pod 50 let, 12 (18 %) je bilo starih nad 50 in pod 60 let, dva (3 %) anketiranca pa sta bila starejša od 60 let.

Anketni vprašalnik je rešilo 25 (27 %) ljudi, ki v času svoje zaposlitve ni podalo odpovedi. Starostno ni bil nihče mlajši od 20 let, osem (32 %) jih je bilo starih nad 20 in pod 30 let, devet (36 %) nad 30 in pod 40 let, pet (20 %) nad 40 in pod 50 let, dva (8 %) sta bila stara nad 50 in pod 60 let in en (4 %) starejši od 60 let.

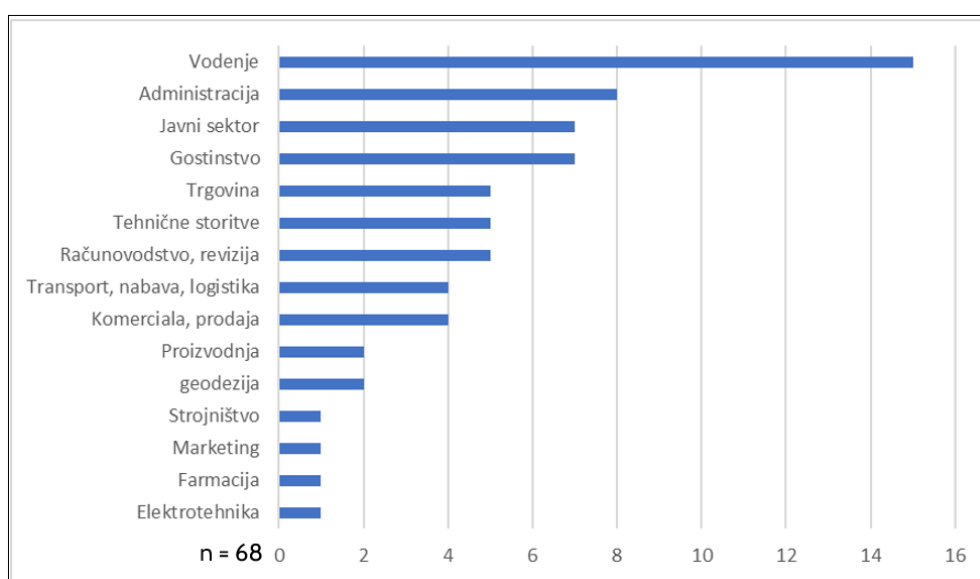
### 3.2 Rezultati ankete

Na prvo vprašanje, ali ste v podjetju že kdaj podali odpoved, jih je od 93 anketirancev, 68 (73 %) odgovorilo z »da« in 25 (27 %) z »ne«.

Na drugo vprašanje, s kakšno pogodbo ste bili zaposleni, je od 68 anketirancev, ki so na prvo vprašanje odgovorili z »da«, 46 (68 %) odgovorilo »s pogodbo za nedoločen čas«, 20 (29 %) s »pogodbo za določen čas«, en (1 %) z »zaposlitvijo preko samostojnega podjetnika« in en (1 %) s »pogodbeno zaposlitvijo«.

Na sliki 1 vidimo odgovore na tretje vprašanje, ki je bilo, na katerem delovnem mestu ste bili zaposleni. Delovna mesta sem razvrstil na področja in dobil sledeče rezultate. Od 68 anketirancev, ki so na prvo vprašanje odgovorili z »da«, je bilo na področju vodstva zaposlenih 15 (22 %) ljudi, na področju administracije osem (12 %), sedem (10 %) v javnem sektorju in prav tako sedem (10 %) tudi v gostinstvu, pet (7 %) anketirancev pa je bilo zaposlenih na področju trgovine in prav toliko tudi na tehničnem področju ter v računovodstvu in reviziji. Štirje (6 %) anketiranci so bili zaposleni v logistiki in prav toliko tudi na področju komerciala in nabave, po dva (3 %) anketiranca v proizvodnji in na področju geodezije ter po en (1 %) anketiranec v strojništvu, marketingu, farmaciji in elektrotehniki.

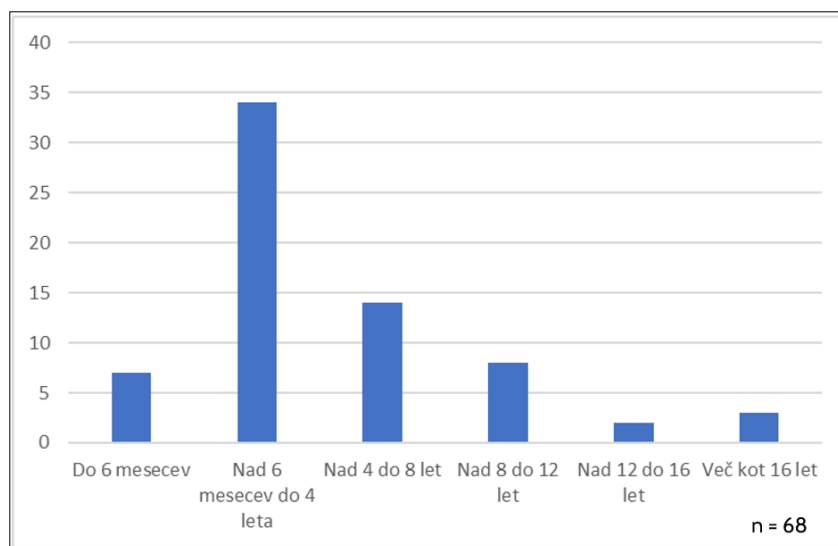
Slika 1: Področje dela pred odpovedjo delovnega razmerja



Vir: lastno delo.

Na sliki 2 vidimo odgovore na četrto vprašanje: Koliko časa ste bili zaposleni na tem delovnem mestu?. Od 68 anketirancev, ki so na prvo vprašanje odgovorili z »da«, je bilo sedem (10 %) zaposlenih do 6 mesecev, 34 (50 %) nad 6 mesecev do 4 leta, 14 (21 %) anketirancev je bilo zaposlenih nad 4 do 8 let, osem (12 %) nad 8 do 12 let, dva (3 %) nad 12 do 16 let in trije (4 %) nad 16 let.

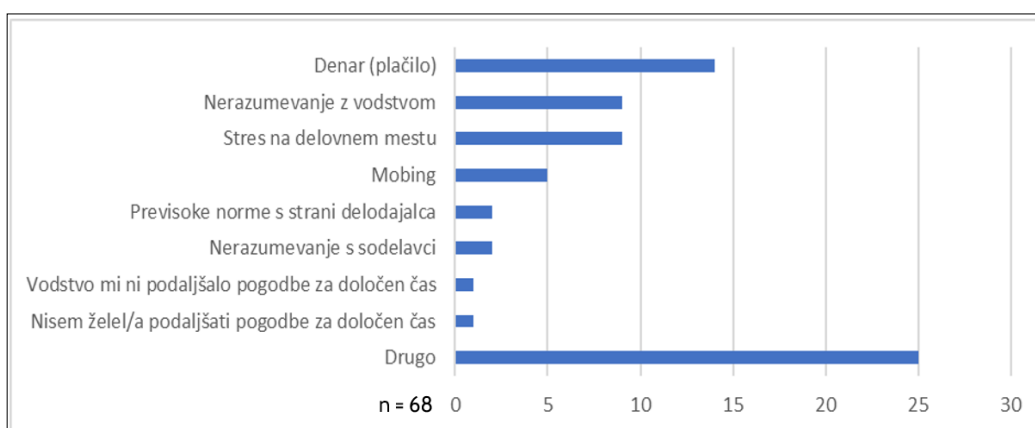
Slika 2: Čas trajanja zaposlitve pred odpovedjo



Vir: lastno delo.

Na sliki 3 lahko vidimo odgovore na peto vprašanje: Kaj je bil glavni vzrok odpovedi delovnega razmerja?. Od 68 anketirancev, ki je na prvo vprašanje odgovorilo z »da«, je 14 (21 %) anketirancev kot glavni vzrok navedlo plačilo, devet (13 %) jih je navedlo nerazumevanje z vodstvom in prav toliko tudi stres na delovnem mestu. Mobing je bil vzrok za odpoved petih (7 %) anketirancev, po dva (3 %) anketiranca pa sta navedla tako previsoke norme s strani delodajalca, kot tudi nerazumevanje s sodelavci. En (1 %) anketiranec je za vzrok navedel ne podaljšanje pogodbe za določen čas s strani vodstva, en (1%) anketiranec pa pogodbe za določen čas sam ni želel podaljšati. 25 (37 %) anketirancev je za vzrok navedlo »drugo«. Med anketiranci ki so to navedli, jih je večina dala odpoved zaradi neskladja privatnega življenja z delom (13 anketirancev), nekaj manj zaradi nove poslovne priložnosti drugje (5 anketirancev), najmanj pa zaradi finančnih razlogov (3 anketiranci). Štirje anketiranci so za vzrok navedli, da je šlo za nepričakovano premestitev.

Slika 3: Glavni vzrok odpovedi delovnega razmerja



*Vir: lastno delo.*

Šesto zastavljeno vprašanje je bilo: Ali ste odpoved podali sami ali vam jo je podal delodajalec?. Od 68 anketirancev, ki so na prvo vprašanje odgovorili z »da«, jih je 67 (99 %) odpoved podalo samih, en (1 %) anketiranec pa je zapisal, da je v izogib izredni odpovedi iz krivdnih razlogov odpoved raje podal sam, ni pa bila to njegova prostovoljna odločitev.

Na sedmo vprašanje, ali ste odpoved podali takoj ali ste čakali na izboljšanje razmer, jih je od 68 anketirancev, ki so na prvo vprašanje odgovorili z »da«, 41 (60 %) označilo, da je čakalo na izboljšanje razmer, ki se niso izboljšale, 17 (25 %) jih je odgovorilo, da je odpoved podalo takoj ob poslabšanju razmer, 10 (15 %) pa jih je odgovorilo z »drugo«. Med temi so trije podali odpoved takoj, ko so dobili službo drugje, dva sta jo podala iz lastne želje se preizkusiti še drugje, ostali štirje pa so navedli, da so jo podali zaradi selitve, upokojitve in pretiranega stresa na delovnem mestu, zadnji pa je navedel, da slabih razmer niti ni bilo.

Na osmo vprašanje, kako je potekala odpoved, jih je od 68 anketirancev, ki so na prvo vprašanje odgovorili z »da«, 43 (63 %) odgovorilo z »delodajalec je odpoved sprejel in mi tudi omogočil krajši odpovedni rok«, 20 (29 %) pa jih je odgovorilo z »delodajalec odpovedi ni takoj sprejel, želel se je pogajati, da bi v podjetju še ostal/a«. Pet (7 %) anketirancev je odgovorilo z »drugo«. Od tega so trije zapisali, da je sicer delodajalec odpoved sprejel, a jim ni dovolil oditi prej, torej so lahko podjetje zapustili šele po zakonsko določenem odpovednem roku. Dva anketiranca sta omenila, da je odpoved potekala z danes na jutri, kar pomeni, da sta morala podjetje zapustiti takoj.

Na deveto vprašanje, ali ste odpoved kasneje obžalovali, jih je od 68 anketirancev, ki so na prvo vprašanje odgovorili z »da«, 66 (97 %) odgovorilo, da odpovedi niso obžalovali, en (1 %) anketiranec pa je odpoved obžaloval. En (1 %) anketiranec je pojasnil, da ni šlo za tako vrsto odpovedi.

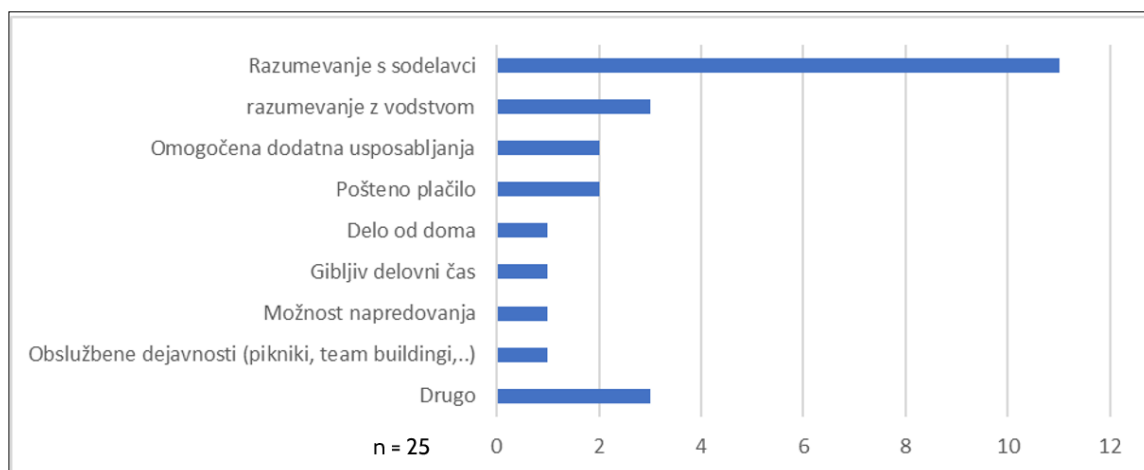
Na deseto vprašanje, ali bi v podjetju ostali, če bi vam ponudili višje plačilo, jih je od 68 anketirancev, ki so na prvo vprašanje odgovorili z »da«, 58 (85 %) odgovorilo, da jih višje plačilo ne bi zadržalo v podjetju, štirje (6 %) pa bi za višje plačilo v podjetju ostali. Šest (9 %) anketirancev je odgovorilo z »drugo«. Polovico teh je navedlo, da bi bil njihov obstanek v podjetju pogojen s tem, koliko višje plačilo bi prejeli, trije pa so zapisali, da plačilo ni bil njihov razlog odpovedi, kar pomeni da bi podjetje zapustili v vsakem primeru.

Enajsto in dvanajsto vprašanje sta se navezovali na spol in starost anketirancev, katerih odgovore sem navedel v uvodu analize ankete.

Na sliki 4 vidimo odgovore anketirancev na trinajsto vprašanje: Kaj vam je bilo v podjetju najbolj všeč, da odpovedi niste podali?. Od 25 anketirancev, ki so na prvo vprašanje odgovorili z »ne«, jih je 11 (44 %) odgovorilo, da jim je bilo všeč razumevanje s sodelavci, trije (12 %) so odgovorili, da razumevanje z vodstvom, in dva (8 %) sta bila zadovoljna s

poštenim plačilom. Razloge: delo od doma, gibljiv delovni čas, možnost napredovanja in ob službene dejavnosti so izbrali vsakega po eden (1 %) anketiranec. Trije (12 %) anketiranci so zapisali »drugo«. Pod to so navedli naravo dela, natančno dogovorjen delovni čas in strokovni razvoj oz. dobra delovna pozicija.

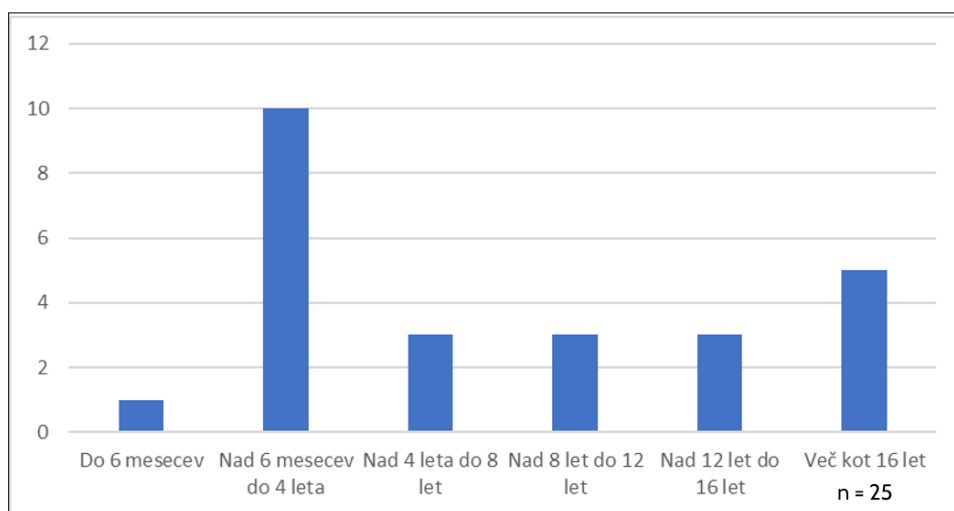
*Slika 4: Razlogi, da so anketiranci ostali v podjetju*



*Vir: lastno delo.*

Na sliki 5 vidimo odgovore na štirinajsto vprašanje: Koliko časa ste bili oz. ste do sedaj zaposleni v tem podjetju?. Od 25 anketirancev, ki so na prvo vprašanje odgovorili z »ne«, je bil en (4 %) zaposlen do 6 mesecev, deset (40 %) jih je bilo zaposlenih nad 6 mesecev do 4 leta, trije (12 %) nad 4 leta do 8 let, trije (12 %) nad 8 do 12 let, prav tako trije (12 %) nad 12 do 16 let, pet (20 %) pa jih je bilo zaposlenih nad 16 let.

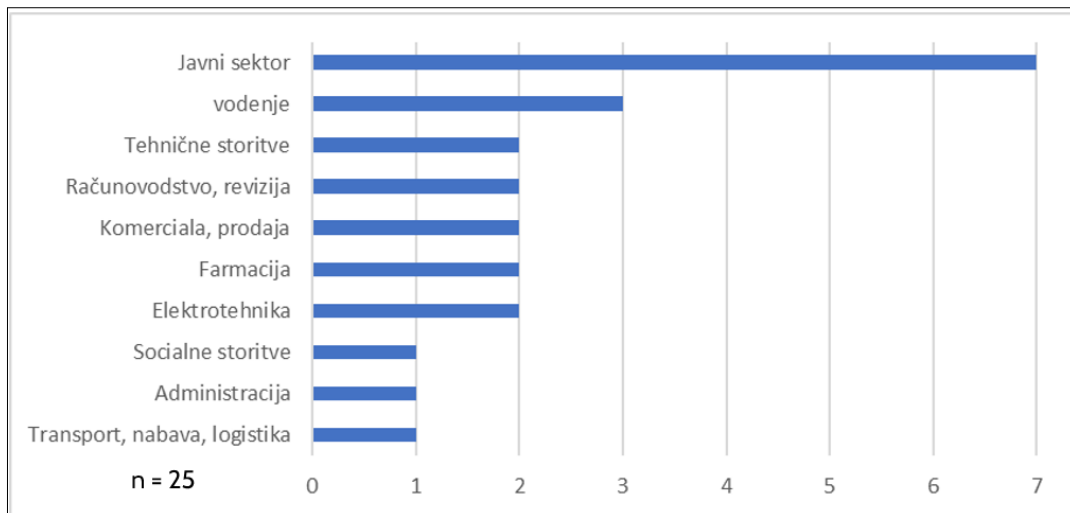
*Slika 5: Čas trajanja zaposlitve brez podane odpovedi*



*Vir: lastno delo.*

Na sliki 6 vidimo odgovore na petnajsto in hkrati zadnje vprašanje: Na katerem delovnem mestu ste bili oz. ste zaposleni?. Delovna mesta sem razvrstil na področja in dobil sledeče rezultate. Od 25 anketirancev, ki so na prvo vprašanje odgovorili z »ne«, jih je bilo sedem (28 %) zaposlenih v javnem sektorju, trije (12 %) so bili zaposleni na področju vodstva, po dva (8 %) sta bila zaposlena na področju tehničnih storitev, računovodstva in revizije, komerciala in prodaje, farmacije ter elektrotehnike, po en (4 %) anketiranec pa je bil zaposlen v socialnih storitvah, administraciji in logistiki.

Slika 6: Področje dela anketirancev, ki niso podali odpovedi



Vir: lastno delo.

## 4 RAZPRAVA

### RV1: Kakšni so bili pogoji dela na delovnem mestu pred odpovedjo delovnega razmerja?

Za prvo raziskovalno vprašanje sem pridobili odgovore z naslednjimi tremi podanimi vprašanji ankete: vrsta pogodbe, na katerem delovnem mestu so bili zaposleni in za koliko časa.

Presenetilo me je, da je bilo kar 68 % ljudi zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas, saj sem pred tem mislil, da je s pogodbo za določen čas zaposlenih več ljudi in da so tisti s pogodbo za nedoločen čas bolj izjeme. Prepričan sem bil tudi, da z nastopom na vodstveni poziciji ljudje običajno ostanejo tam kar nekaj časa, a očitno to ni tako. Najvišji odstotek (22 %) ljudi, ki je podalo odpoved, je bilo zaposlenih ravno tam, torej na vodstvenem področju. Takoj za tem pa so sledile še odpovedi na delovnem mestu v administraciji. Kar polovica ljudi, ki je podalo odpoved v podjetju, je bilo zaposlenih manj kot 4 leta, kar pomeni, da v prvih štirih letih zaposlitve ljudje vidijo oz. ocenijo, ali jim delo ustreza ali ne, nato pa se odločijo, da bodisi podjetje zapustijo ali pa ostanejo v njem še vrsto let.

## **RV2: Kako je potekala odpoved delovnega razmerja?**

Na drugo raziskovalno vprašanje sem z anketo pridobili odgovore z naslednjimi štirimi vprašanji: glavni vzrok odpovedi, kdo je podal odpoved in kdaj jo je ter kako je odpoved potekala.

Ni me presenetilo, da je najvišji odstotek (21 %) anketirancev med podanimi razlogi za odpoved pogodbe navedlo nizko plačilo, saj je to pogost razlog za odpoved delovnega razmerja. Takoj zatem sledi stres na delovnem mestu in nerazumevanje z vodstvom podjetja. Pred samo analizo nisem pričakoval, da bo mobing, kot razlog odpovedi, na četrtem mestu po pogostosti, saj sem bil prepričan, da je to bolj redek razlog za odpoved delovnega razmerja. Tudi pri vprašanju »s katere strani (delodajalčeve ali delavčeve) je prišla pobuda za odpoved« so me odgovori malce presenetili. Vedel sem, da je večkrat nezadovoljen prav delavec, vendar ne v taki procentualni prevladi. Kar v 99 % primerov so anketiranci podali odpoved sami, pri 1 % pa je delavec podal odpoved zgolj v izogib izredni odpovedi iz krivdnih razlogom, ni pa bila to njegova prostovoljna odločitev. Glede na anketne vprašalnike, so bili anketiranci kar potrpežljivi z oddajo odpovedi, saj so vztrajali »do konca«. Kar 60 % ljudi, ki so podali odpoved, je z odpovedjo čakalo na izboljšanje razmer, katere se sicer kasneje niso izboljšale, in šele zatem podalo odpoved. Iz tega je razvidno, da so se želeli prepričati, ali so razmere res nevzdržne ali pa se lahko še karkoli izboljša. Na vprašanje »kako je potekala odpoved« je kar 63 % anketirancev odgovorilo, da so delodajalci odpoved sprejeli in jim tudi omogočili krajši odpovedni rok, kar me je, priznam, kar malce presenetilo. Prepričan sem bil, da večina delodajalcev dane odpovedi ne sprejme takoj, hkrati pa začne »pogajanje«, katerega namen je zadržati delavca v podjetju. Nisem pa ravno prepričan, v kolikšni meri se s tovrstnimi »pogajanja« delavec odloči ostati v podjetju.

## **RV3: Kakšne so bile posledice odpovedi delovnega razmerja?**

Na tretje raziskovalno vprašanje sem z anketo pridobili odgovore z dvema vprašanjema, in sicer: obžalovanje odpovedi in ostanek v podjetju v primeru višjega plačila.

V fazi razmišljanja običajno »tehtamo« med dobrimi in slabimi stranmi trenutne zaposlitve. Sprašujemo se torej, ali bo v novi zaposlitvi slabše ali pa ravno nasprotno, da slabše od trenutnega pa že ne more biti. Ravno od teh dveh pomislekov je odvisno, ali bomo to odpoved obžalovali ali ne. Presenetilo nas je dejstvo, da 66 od 68 ljudi, ki so podali odpoved, te niso obžalovali, kar pomeni da so svojo odpoved podali premišljeno in korektno stali za svojo odločitvijo. Kot vemo, je denar ključen za marsikatero odločitev in tudi tu ni bilo drugače. Znano pa je tudi, da denar ne pomeni vedno zadovoljstva, v tem primeru zadovoljstva na delovnem mestu. Veliko ljudem so odnosi na delovnem mestu pomembnejši od zaslužka. Glede opustitve ideje o odpovedi ob ponujenem višjem plačilu sem ugotovil, da se kar 85 % vprašanih ne bi premislilo pri podani odpovedi. Kljub temu pa so s svojimi odgovorili potrdili, da pa je od višine »višjega plačila« odvisno, ali bi bil prisoten dodaten premislek pri odločitvi.

#### **RV4: Kaj je bilo ljudem, ki niso podali odpovedi, všeč na delovnem mestu?**

Na zadnje raziskovalno vprašanje sem z anketo pridobil odgovore s pomočjo vprašanja o dejavnikih, ki so anketirance prepričali, da ostanejo.

Razumevanje s sodelavci je ključnega pomena pri zaposlitvi, saj zaradi urejenih odnosov z večjim veseljem hodimo v službo in posledično tudi delovni čas hitreje mineva. Odgovori pri tem vprašanju niso bili v nasprotju s pričakovanji, saj je 44 % anketirancev, ki odpovedi ni podalo, za vzrok le-tega navedlo »dobro razumevanje s sodelavci«. Takoj zatem po številu odgovorov sledi razumevanje z vodstvom in pa omogočena dodatna usposabljanja v sklopu podjetja, v katerem so bili oz. so še vedno zaposleni.

### **SKLEP**

Ob pisanju zaključne strokovne naloge sem ugotovil, da je odpoved pogodbe o zaposlitvi dokaj zapleten postopek, katere posledice vplivajo tako na delavca, kot tudi na delodajalca. Pri vsem tem pa je potrebno upoštevati tudi pravne vidike in socialne posledice izgube zaposlitve. Skozi raziskavo sem podrobno proučil razloge za odpoved delovnega razmerja s strani delavca in delodajalca. Ugotovil sem, da so najpogostejši razlogi za odpoved s strani delavca neustrezno plačilo, nerazumevanje z vodstvom in stres na delovnem mestu. Razumevanje teh razlogov oz. seznanitev z njimi je ključnega pomena za delodajalca, saj lahko z njihovo pomočjo ustvari delovno okolje, ki je spodbudno za zaposlene v podjetju, s tem pa zmanjša samo fluktuacijo.

Proučil sem tudi odpravnino, ki pripada delavcu v primeru, da ga odpusti delodajalec, pri čemer sem ugotovil, da je njena višina odvisna od vrste pogodbe, s katero je bil delavec zaposlen (določen oz. nedoločen čas). Pri vsem tem pa je pomembno vedeti oz. poznati tudi dolžino odpovednega roka, torej po kolikšnem preteku časovnega obdobja delavec ni več v delovnem razmerju pri delodajalcu. Ta je spet odvisen od tega kdo poda odpoved (delavec ali delodajalec) in kakšna je (redna ali izredna). Kot sem zapisal, se v primeru izredne odpovedi s katerekoli strani delovno razmerje prekine takoj, torej brez odpovednega roka.

V sklopu zaključne strokovne naloge sem izvedel tudi raziskavo v obliki ankete, analiziral dobljene odgovore in napisal razpravo, v sklopu katere sem odgovoril na prej zastavljena raziskovalna vprašanja. Da do odpovedi ne bi redno prihajalo, bi morali delodajalci redno spremljati zadovoljstvo svojih zaposlenih in vzpostaviti učinkovite mehanizme za odpravo morebitnih nezadovoljstev. Poleg drugih dejavnikov je pomembna tudi jasna in transparentna komunikacija med delodajalcem in zaposlenimi, saj se le na ta način delavec lahko v delovnem okolju dobro počuti in kakovostno opravlja svoje delo.



## LITERATURA IN VIRI

1. Atama d.o.o. (brez datuma). *Kako korektno dati odpoved + Vzorec odpovedi*. Pridobljeno 10. februarja 2023 iz <https://atama.si/S4110/D24360/Kako+korektno+dati+odpoved+%2B+Vzorec+odpovedi>
2. Bezjak, N. & Kernulc, T. (2015, 5. oktober). *Odpoved pogodbe o zaposlitvi*. Pridobljeno 14. septembra 2023 iz <https://old.delo.si/znanje/potrosnik/pravo-za-vse-odpoved-pogodbe-o-zaposlitvi.html>
3. Bohl, T. (2022, 9. november). *Izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi*. Pridobljeno 20. junija 2023 iz <https://www.findinfo.si/medijsko-sredisce/v-srediscu/300920>
4. Dindić, K. (2023). *Analiza zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
5. Hergula, M. & Lokar, M. (2012). *Fluktuacija*. Pridobljeno 29. marca 2023 iz <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/fluktuacija1.pdf>
6. Inform d.o.o. (brez datuma). *Redna odpoved pogodbe o zaposlitvi*. Kako delodajalec poda redno odpoved pogodbe o zaposlitvi?. Pridobljeno 9. septembra 2023 iz <https://www.informiran.si/portal.aspx?content=redna-odpoved>
7. Kohont, A., Svetlik, I., Zupan, N., Kaše, R., Černe, M., Mihelič, K. K., Rajgelj, B., Stanojevič, M., Boštjančič, E., Eržen, L. & Možina, S. (2021). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
8. Laimiš, A. (2015). *Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, delovna zavzetost in avtonomija delovnega časa* (magistrsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
9. Leban, T. (2018). *Stres na delovnem mestu* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management.
10. Mekanović, D. (2022). *Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu*. Ljubljana: B & B višja strokovna šola.
11. Najdidelo.si. (2022, 23. februar). *Kakšni so razlogi za odpoved delovnega razmerja in kaj je izredna odpoved?* Pridobljeno 17. januarja 2023 iz <https://www.najdidelo.si/glavni-utemeljeni-razlogi-za-odpoved/>
12. Odvetnik Snoj. (brez datuma). *Redna odpoved pogodbe o zaposlitvi*. Pridobljeno 12. januarja 2023 iz <https://www.snoj.si/redna-odpoved-pogodbe-o-zaposlitvi/>
13. Odvetniška pisarna Mele d.o.o. (Brez datuma). *Odpravnina ob prenehanju delovnega razmerja*. Pridobljeno 27. januarja iz <https://www.odvetnik-mele.si/clanek/odpravnina-prenehanje-dela/>
14. Pesjak, K. (2019, 29. november). *Pomen komunikacije v podjetju*. Pridobljeno 14. avgusta 2023 iz <https://www.star-vital.si/clanki/pomen-komunikacije-v-podjetju-5e2058c3c43cdb3eb10c8fda>
15. Piljić, M. (2017). *Znamka dobrega delodajalca* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Pravniki na dlani. (brez datuma). *Odpoved delovnega razmerja*. Pridobljeno 14. avgusta 2023 iz <https://pravniknaddlani.si/odpoved-delovnega-razmerja/>

17. Pro-Nobis .si. (2022, 10. oktober). *Vrste odpovedi pogodbe o zaposlitvi*. Pridobljeno 17. marca s <https://www.pro-nobis.si/vrste-odpovedi-pogodbe-o-zaposlitvi/>
18. Stare, J. (brez datuma). *Fluktuacija zaposlenih*. Pridobljeno 29. marca 2023 iz <http://www.szs-alternativa.si/files/Projekt%20INODEL/Dr%20Janez%20Stare%20clanek%20fluktuacija.pdf>
19. Stojilkovič, S. (2016, 11. maj). *Kadrovska fluktuacija ali ko zaposleni odhajajo iz podjetja*. Pridobljeno 29. marca 2023 iz <https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveskiviri/kadrovska-fluktuacija-ali-ko-zaposleni-odhajajo-iz-podjetja/>
20. Šibla, N. (brez datuma a). *Odpoved pogodbe o zaposlitvi s strani delavca*. Pridobljeno 20. junija 2023 iz <https://www.odvetnicasibila.si/odpoved-pogodbe-o-zaposlitvi-s-strani-delavca/>
21. Šibla, N. (brez datuma b). *Pogodba o zaposlitvi in vzorec*. Pridobljeno 12. junija 2023 iz <https://www.odvetnicasibila.si/pogodba-o-zaposlitvi-in-vzorec/>
22. Turk, B. (2022, 21. marec). *Izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi s strani delodajalca*. Pridobljeno 19. januarja 2023 iz <https://www.iusinfo.si/medijsko-sredisce/v-srediscu/293781>
23. Urlep, J. (2009). *Psihološka pogodba* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Zabukovec, E. (2019, 4. november). *Poskusno delo in odpoved zaradi neuspešno opravljenega poskusnega dela*. Pridobljeno 19. januarja 2023 iz <https://www.findinfo.si/medijsko-sredisce/v-srediscu/252218>

## **PRILOGE**



## Priloga 1: Primer podane odpovedi s strani delavca

Ime in priimek delavca	
Naslov	
Pošta	
	Kraj in datum podane odpovedi
Naziv podjetja	
Ime in priimek nadrejenega	
Naslov	
Pošta	
<b>REDNA /IZREDNA ODPOVED DELOVNEGA RAZMERJA</b>	
Spoštovani/a (Ime in priimek nadrejena osebe)!	
Spodaj podpisani (Ime in priimek delavca), odpovedujem pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas delovnega mesta (naziv delovnega mesta), sklenjeno z dnem (datum sklenitve). Moj zadnji delovni dan bo (datum po dogovoru z delodajalcem).	
Hkrati bi se rad zahvalil/a za vso podporo, ki ste mi jo izkazali v času zaposlitve v vašem podjetju. Od vas in kolektiva sem se naučil veliko koristnih stvari, ki jih bom lahko uporabil tudi pri nadaljnjih zaposlitvah.	
Svoje delo sem pripravljen/a korektno in ustrezno predati osebi, ki me bo na tem delovnem mestu nadomestila. V času odpovednega roka bom sodelavce obvestil/a o vsem kar morajo vedeti, da bo samo poslovanje naprej potekalo kar se da nemoteno,	
V upanju na lep in korekten odnos tudi v prihodnje vas lepo pozdravljam.	
	Ime in priimek delavca
	Lastnoročen podpis

Vir: *Prيرهjeno po Atama d.o.o. (brez datuma).*

## **Priloga 2: Anketni vprašalnik**

**Q1 - Ste že kdaj v podjetju dali odpoved?**

Da

Ne

**Q2 - S kakšno vrsto pogodbe ste bili zaposleni?**

Pogodba za določen čas

Pogodba za nedoločen čas

Zaposlitev preko s. p.

Drugo:

**Q3 - Na katerem delovnem mestu ste bili zaposleni?**

\_\_\_\_\_

**Q4 - Koliko časa ste bili zaposleni na tem delovnem mestu?**

Do 6 mesecev

Nad 6 mesecev do 4 leta

Nad 4 do 8 let

Nad 8 do 12 let

Nad 12 do 16 let

Več kot 16 let

**Q5 - Kaj je bil glavni vzrok odpovedi delovnega razmerja?**

Denar (plačilo)

- Stres na delovnem mestu
- Nerazumevanje s sodelavci
- Nerazumevanje z vodstvom
- Nisem želel/a podaljšati pogodbe za določen čas
- Vodstvo mi ni podaljšalo pogodbe za določen čas
- Previsoke norme s strani delodajalca
- Mobing
- Drugo:

**Q6 - Ste odpoved podali sami ali vam jo je podal delodajalec?**

- Odpoved sem podal/a sam/a
- Odpoved je podal delodajalec
- Drugo:

**Q7 - Ste odpoved podali takoj ali ste čakali na izboljšanje razmer?**

- Odpoved sem podal/a takoj, ko so se razmere poslabšale
- Z odpovedjo sem počakal/a na izboljšanje razmer, ki pa se niso izboljšale
- Drugo:

**Q8 - Kako je potekala odpoved?**

- Delodajalec je odpoved sprejel in mi tudi omogočil krajši odpovedni rok
- Delodajalec odpovedi ni takoj sprejel, želel se je pogajati, da bi v podjetju še ostal/a
  - Drugo:
  -

**Q9 - Ste odpoved kasneje obžalovali?**

Da

Ne

Drugo:

**Q10 - Bi v podjetju ostali, če bi vam ponudili višje plačilo?**

Da

Ne

Drugo:

**Q11 - Spol?**

Moški

Ženski

**Q12 - Starost?**

Do 20 let

Nad 20 do 30 let

Nad 30 do 40 let

Nad 40 do 50 let

Nad 50 do 60 let

Nad 60 let

IF (6) Q1 = [2]

**Q13 - Koliko časa ste bili oz. ste do sedaj zaposleni v tem podjetju?**



- Do 6 mesecev
- Nad 6 mesecev do 4 leta
- Nad 4 leta do 8 let
- Nad 8 let do 12 let
- Nad 12 let do 16 let
- Več kot 16 let

IF (6) Q1 = [2]

**Q14 - Kaj vam je bilo v podjetju najbolj všeč, da odpovedi niste podali?**

- Pošteno plačilo
- Razumevanje s sodelavci
- Razumevanje z vodstvom
- Obslužbene dejavnosti (pikniki, team buildingi,..)
- Omogočena dodatna usposabljanja
- Možnost napredovanja
- Gibljiv delovni čas
- Delo od doma
- Drugo:

IF (6) Q1 = [2]

**Q15 - Na katerem delovnem mestu ste bili oz. ste zaposleni? \_\_\_\_\_**

(6) Q1 = [2]

**Q16 - Spol?**

Moški

Ženski

IF (6) Q1 = [2]

**Q17 - Starost?**

Do 20 let

Nad 20 do 30 let

Nad 30 do 40 let

Nad 40 do 50 let

Nad 50 do 60 let

Nad 60 let