

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN FLUKTUACIJA: ANALIZA V
FARMACEVTSKEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2024

MATEJA ŽIBERT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Žibert, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom »Zadovoljstvo zaposlenih in fluktuacija: analiza v farmacevtskem podjetju«, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV POJMA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	1
3	POMEN ZADOVOLJSTVA PRI DELU	2
4	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	2
4.1	Delo	3
4.2	Medsebojni odnosi	4
4.3	Način vodenja	4
4.4	Delovne razmere	5
5	OPREDELITEV IN VRSTE FLUKTUACIJE	6
5.1	Opredelitev fluktuacije	6
5.2	Vrste fluktuacije	6
5.2.1	Normalna, dejanska in potencialna fluktuacija	6
5.2.2	Prostovoljna in neprostovoljna fluktuacija	7
5.2.3	Želena in neželena fluktuacija	7
6	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA FLUKTUACIJO	8
6.1	Individualni dejavniki	9
6.2	Notranji organizacijski dejavniki	10
6.3	Zunanji ekonomski dejavniki	11
7	PREDNOSTI IN SLABOSTI FLUKTUACIJE	11
7.1	Prednosti fluktuacije	11
7.2	Slabosti fluktuacije	12
8	ZADOVOLJSTVO IN FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH – EMPIRIČNA PREVERBA	13
8.1	Namen in cilj raziskave	13
8.1.1	Metodologija	13
8.2	Izvedba ankete	14
8.3	Analiza demografskih dejavnikov	14
8.4	Analiza podatkov – zadovoljstvo zaposlenih	16
8.5	Analiza podatkov – fluktuacija	17
9	DISKUSIJA REZULTATOV	18

9.1	Povezava med višino starosti in zadovoljstva z napredovanjem.....	19
9.2	Povezava med višino starosti in zadovoljstva z delovnim okoljem.....	20
9.3	Primerjava časa zaposlitve v organizaciji z zadovoljstvom s plačo.....	20
10	UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	21
10.1	Ključne ugotovitve.....	21
10.2	Priporočila podjetju	22
11	SKLEP.....	22
	LITERATURA IN VIRI.....	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: ANOVA test - povezava med višino starosti in zadovoljstvom z napredovanjem	19
Tabela 2: ANOVA – test: povezava med višino starosti in zadovoljstvom z delovnim okoljem.....	20
Tabela 3: ANOVA test - povezava časa zaposlitve v podjetju z zadovoljstvom s plačilom	21

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	3
Slika 2: Dejavniki fluktuacije.....	9
Slika 3: Grafični prikaz dokončane stopnje izobrazbe zaposlenih.....	15
Slika 4: Grafični prikaz deleža starostnih skupin med zaposlenimi.....	Error! Bookmark not defined.
Slika 5: Grafični prikaz časa zaposlitve zaposlenih v organizaciji	16
Slika 6: Grafični prikaz ocenitev dejavnikov zadovoljstva zaposlenih.....	17
Slika 7: Grafični prikaz mnenj glede prihodnosti v podjetju	17
Slika 8: Grafični prikaz razmišljanja o menjavi zaposlitvi	18

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
----------------------------	---

1 UVOD

V sodobnem poslovnem svetu je zadovoljstvo zaposlenih ključni dejavnik uspešnosti podjetij, saj neposredno vpliva na produktivnost, kakovost dela in zvestobo zaposlenih. Visoka fluktuacija je posledica močnega nezadovoljstva. Posledično privede do izgube izkušenega kadra in povečanja stroškov. Poleg tega pa negativno vpliva na delovno klimo in zadovoljstvo ostalih zaposlenih.

Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, lahko pripomorejo k večji učinkovitosti in uspešnosti delavcev in jim zagotavljajo uresničevanje potreb in želja. Zaradi tega je bistvenega pomena, da se vodilni zavedajo kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo in da imajo vanje vpogled.

Cilj strokovne zaključne naloge je razumeti pojma fluktuacija in zadovoljstvo, razumeti dejavnike, ki vplivajo na oba prej omenjena pojma in kakšne posledice za podjetje prinaša nezadovoljstvo oziroma kar fluktuacija zaposlenih. Poleg tega pa je namen teoretično znanje na koncu preveriti tudi v izbranem farmacevtskem podjetju.

Namen zaključne naloge pa je na podlagi pridobljenega teoretičnega znanja in podatkov ankete podjetju svetovati, kako izboljšati zadovoljstvo in zmanjšati fluktuacijo.

Zaključna naloga je sestavljena iz večih delov. Iz uvoda, teoretičnega dela, ki se deli na zadovoljstvo in fluktuacijo. V teoretičnem delu bom opredelila oba pojma in opisala dejavnike, ki nanju vplivajo. V teoretičnem delu, ki temelji na fluktuaciji, pa bom poleg omenjenega opredelila vrste fluktuacije opisala prednosti in slabosti le-te.

Za tem sledi raziskovalni del, za katerega sem se odločila, da ga izvedem s pomočjo anonimne anketnega vprašalnika. V empiričnem delu bom navedla namen in cilj raziskave, opisala potek izvedbe raziskovalnega dela in nato analizirala demografske podatke, podatke vezane na zadovoljstvo in podatke vezane na fluktuacijo. Za tem sledi še diskusija rezultatov, ključne ugotovitve raziskave, ter moja priporočila podjetju. Na koncu sledi še sklep, seznam virov in literature ter priloga, v kateri je anketni vprašalnik.

2 OPREDELITEV POJMA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo pri delu naj bi se odražalo kot pozitiven odnos do dela, katerega opravlja zaposleni. Velika večina strokovnjakov se strinja, da je zadovoljstvo zaposlenih širši pojem, ki vključuje zadovoljstvo s plačilom, z vodenjem, možnostimi napredovanja, odnosi do dela in s sodelavci (Gorenak, 2010).

Locke (v Gorenak, 2010) pravi, da je zadovoljstvo zaposlenih pri delu psihično stanje zaposlenega, ko mu občutki, ki jih zaznava na delovnem mestu, dajo vedeti ali je zadovoljen

ali ne. Zadovoljstvo je lahko pozitivno, če posameznik svoje delovno okolje in delo dojema pozitivno. V obratnem primeru pa govorimo o nezadovoljstvu. Zadovoljstvo naj bi se stopnjevalo, vse dokler delavec še čuti, da mu delo daje tisto, kar mu je pomembno.

Hollenbeck in Wright (v Treven, 1998, str. 131-132) pa pravita, da je zadovoljstvo zaposlenih pri delu prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezana z delom. Ta pa vsebujejo tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu. To so vrednost, pomembnost (na primer višina plačila) in zaznavanje (primerjava trenutnih razmer s svojimi vrednotami).

3 POMEN ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Zadovoljstvo zaposlenih je izredno pomemben in glavni pogoj za uspešen in učinkovit razvoj organizacije. Posameznik s svojimi idejami, produktivnostjo in z znanjem prispeva k rasti, razvoju in napredku organizacije. Le-ta je lahko močna le toliko, kolikor je močan njen človeški kapital (Mihalič, 2008).

Podjetje, ki želi postati oziroma ostati uspešno, mora zaposlenim najprej zagotoviti ustrezne pogoje, da bodo pri delu dali vse od sebe in bili uspešni. Med tem pa je pomembno, da vsi zaposleni dobijo enake možnosti (Zupan, 2001, str. 13).

Strokovnjakinja Mihalič (2008) je navedla, tako imenovana, »zlata pravila zadovoljstva na delovnem mestu«:

- pomembno je, da si postavimo cilje in jih tudi dosežemo;
- tako do sodelavcev, kot do vodij ohranjamo spoštljiv odnos;
- skrbimo za strokovni in osebni razvoj pri delu;
- osredotočimo se na čim boljše opravljanje nalog;
- trudimo se pridobiti povratne informacije o svojem delu;
- sproti rešujemo probleme in nesoglasja;
- kritike vzamemo kot pomoč pri izboljšanju rezultatov.

4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih je več in vsak strokovnjak jih navaja drugače.

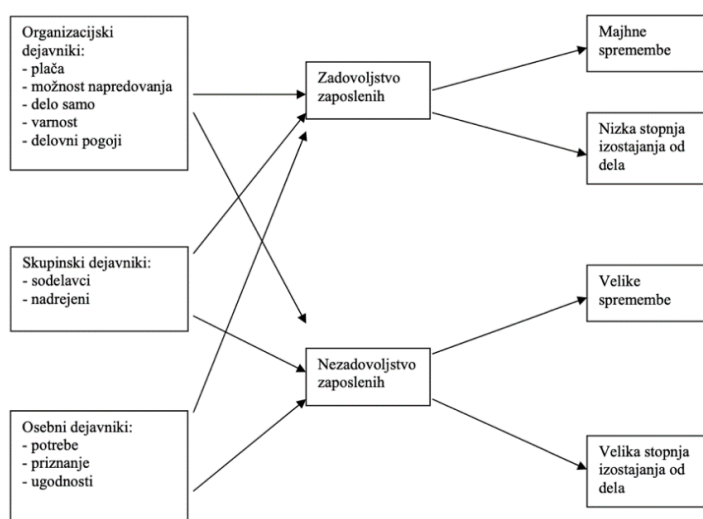
Svetlik (v Gorenak, 2010) naj bi omenjal naslednje dejavnike:

- **vsebina dela** (učenje, strokovna rast, možnost izrabe znanja);
- **samostojnost pri delu** (soodločanje, samostojno razporejanje delovnega časa in delovnih nalog);

- **plača** (plačilo za delo, dodatki in ugodnosti);
- **vodenje in organizacija dela** (stopnja nadzora, dajanje priznanj, pohval in kritik, možnosti napredovanja);
- **odnosi pri delu** (delovno vzdušje, timsko delo, komunikacija med sodelavci in nadrejenimi);
- **razmere pri delu** (fizično delo, varnost, dejavniki okolja, delovni čas).

Na sliki 1, lahko vidimo, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo oziroma na nezadovoljstvo zaposlenih.

Slika 1: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih



Vir: Moorhead in Griffin (1992, str. 113).

V Herzbergovi (v Možina, 2002, str. 180-181) raziskavi je bilo ugotovljeno, da zadovoljstvo povzročajo dejavniki, kot so delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, osebna rast in napredovanje pri delu oziroma v organizaciji.

Nezadovoljstvo pa po njegovem povzroča odsotnost ustrezne politike in upravljanja v organizaciji, ustreznega vodenja, dobrih medsebojnih odnosov tako z nadrejenimi kot s sodelavci, dobrih delovnih razmer in ustrezne plače (Možina, 2002, str. 180-181).

4.1 Delo

Delo, ki ga opravlja zaposleni, je izredno pomemben dejavnik, saj mora delo zaposlenemu predstavljati izziv. Če temu ni tako, lahko to vodi v pasivno opravljanje dela, nizko stopnjo delovne in umske aktivnosti, premajhno pozornost pri delu in posledično tudi do nezadovoljstva pri delu. Drugače povedano – pomembno je, da zahtevnost delovnih nalog postavimo nad delavčeve sposobnosti, ter da so le-te raznolike, saj v nasprotnem primeru lahko pride tudi do dolgočasenja (Mihalič, 2008, str. 18).

Med drugim je pomembno, da ima zaposleni pri opravljanju dela tudi dovolj samostojnosti oziroma neodvisnosti do neposrednega vodje. To pomeni, da ima zaposleni možnost do lastnega odločanja in presoje. Vodje pa naj v tem primeru nastopajo kot vir podpore, nudenja pomoči. Samostojnost pa prinaša tudi večjo odgovornost. S tem dobijo zaposleni občutek, da jim podjetje zaupa, se posledično počutijo bolj pomembne in pridobijo občutek suverenosti, ki pa je prav tako izredno pomemben (Mihalič, 2008, str. 23).

4.2 Medsebojni odnosi

Medsebojni odnosi v organizaciji se delijo na dve vrsti. Medsebojni odnosi s sodelavci in medsebojni odnosi z nadrejenimi. Dobri medsebojni odnosi pripomorejo tudi k splošno dobremu počutju zaposlenih.

Slabi medsebojni odnosi so lahko velikokrat razlog za odhod posameznika iz podjetja, kljub temu, da ima dobre razvojne možnosti, delo, ki ga veseli, visoko plačo in podobno. Na drugi strani pa znajo dobri medsebojni odnosi s sodelavci odtehtati slabe delovne pogoje. Na odnose s sodelavci morajo biti pozorni tudi vodje, saj morajo paziti, da ne prihaja do sporov. Med sodelavci se torej spodbuja prijateljske odnose. Vzdušje med njimi naj bo sproščeno, a kljub temu še vedno profesionalno (Mihalič, 2008, str. 63-70).

V podjetju morajo kljub dobrim odnosom med sodelavci vladati tudi dobri odnosi med nadrejenimi in podrejenimi. Velikokrat se zgodi, da nadrejeni svojih podrejenih sploh ne poznajo. Med svoje zaposlene pridejo le takrat, ko je kaj narobe. Namesto, da bi jim samo dajali in vsiljevali svoje ukaze, bi morale vodje vse zaposlene obravnavati enako, jim prisluhniti, upoštevati njihova mnenja, odkriti njihove potrebe in ideje in jim pomagati pri delu (Kejžar, 1998, str. 11).

4.3 Način vodenja

Pogosto se dogaja, da so delavci nezadovoljni z vodstvom podjetja. Vodstvo mora najprej zaposlene seznaniti z vizijo in cilji podjetja, ter s politiko organizacije. Pri tem morajo zaposlenim predstaviti kakšno vlogo igrajo pri doseganju ciljev podjetja, kakšen je pomen in namen delovnega mesta ter kako bo njihov uspeh pripomogel k skupinskemu uspehu (Mihalič, 2008, str. 31).

Prav tako bi morale vodstvo zaposlene vključevati v svoje odločitve. Na primer, če vodstvo želi uvesti spremembe, mora najprej zaposlenim predstaviti kakšne spremembe bodo uvedli in jih spodbuditi k prilagajanju. Najboljši način za uvajanje sprememb je ta, da vodstvo oblikuje spremembe skupaj z zaposlenimi, saj se bodo tako zaposleni lažje pripravljali prilagajati (Mihalič, 2008, str. 84).

4.4 Delovne razmere

Med delovne razmere spadajo delovni pogoji, plača, možnosti napredovanja in izobraževanja, delovni čas ter stalnost zaposlitve.

Če začnem pri **možnostih napredovanja**, morajo biti merila za napredovanje jasno določena. Tako za napredovanje na delovnem mestu, kot za napredovanje na novo delovno mesto. Ta merila oziroma pogoje morajo nujno razumeti vsi zaposleni (Mihalič, 2007, str. 48). Mihaličeva (2008, str. 58) prav tako navaja, da napredovanje izhaja iz znanj, izkušenj in doseženih uspehov. S tem, ko imajo vsi zaposleni enake možnosti za napredovanje, podjetje spodbuja njihovo ambicioznost. Za zaposlenega ni pomemben le končni cilj, temveč tudi, koliko truda je potrebno v to vložiti. Če je verjetnost, da bo delavec napredoval majhna, ker se za določeno delovno mesto poteguje več ljudi, obstaja manjša možnost, da se bo posebno trudil dosegati boljše rezultate (Možina, 2002, str. 184).

Izredno pomemben dejavnik zadovoljstva je seveda **plača**. Ta predstavlja zaposlenemu osnovni vir sredstev za življenje. Vsi zaposleni si želijo, da bi bil sistem plač in nagrajevanja takšen, ki jim bo omogočil dober zaslužek za opravljeno delo in bo prispeval k zvišanju njegove življenjske ravni in povečanju kakovosti življenja (Zupan, 2001, str. 118-119).

Delovno okolje pripomore k občutku ugodnosti pri delu, natančnosti in hitrosti, s katero delavec izvaja svoje delo. Zato je primerno delovno okolje izrednega pomena. Delovni prostor naj bo torej urejen, čist in redno prezračen. Svetloba naj ne bo premočna in ne prešibka. Temperatura naj bo prijetna v vseh letnih časih. Močan hrup pa poskusimo omiliti. Pomembno je redno vzdrževanje delovnih strojev in naprav, ter omejitev elektromagnetnega sevanja različnih naprav (Mihalič, 2008, str. 62).

Način **izobraževanja** se razlikuje od organizacije do organizacije. Velik poudarek se namenja prenosu znanja med sodelavci preko timskega dela in spodbujanja horizontalnih povezav. Uspešna podjetja pa poleg omenjenega skrbijo tudi za redno usposabljanje menedžerjev (Zupan, 1999, str. 4). Možina (2002, str. 63) navaja, da ima možnost izobraževanja pozitiven učinek tako na zaposlene kot na podjetje. Izobraževanje kadrov podjetju prinaša večjo prilagodljivost delavcev delu, boljšo kakovost izdelkov in storitev ter večjo storilnost. Med drugim pa zaposlenim prinaša strokovni, delovni in osebni razvoj, možnost napredovanja, višje plače, prav tako pa se jim poveča zanesljivost zaposlitve. Vse to vpliva na njihovo zadovoljstvo, saj vidijo, da podjetje podpira njihov razvoj.

Pomemben dejavnik je tudi **stalnost zaposlitve**. Mihaličeva (2008, str. 74) navaja, da bodo zaposleni občutili večje zadovoljstvo pri delu in ga opravljali manj obremenjeno, če ne bodo obremenjeni s tem, da lahko kadarkoli izgubijo službo. Tako ima stalnost zaposlitve ne le prednost za zaposlene, pač pa tudi za podjetje, saj so zaposleni bolj motivirani, prilagodljivi, pripravljeni na sodelovanje, izobraževanje, ter si bolj prizdevajo za dolgoročno učinkovitost. (Zupan, 1999, str. 4).

Zadnji dejavnik, ki ga bom omenila, pa je **delovni čas**. Dolg delovni čas negativno vpliva na posameznikovo življenje, zmanjšuje zadovoljstvo zaposlenih in motivacijo. Posledično pa negativno vpliva tudi na učinkovitost zaposlenih. Vendar kako posameznik sprejme daljši delovni čas pa je odvisno od več dejavnikov - od vrste dela, starosti zaposlenega in sistema nagrajevanja (Turk, 2005). Po navajanju strokovnjakinje Turk (2005) so na daljši delovni čas manj občutljivi tisti z višjo plačo, tisti na vodilnih položajih in mladi, brez družin.

5 OPREDELITEV IN VRSTE FLUKTUACIJE

V temu delu bom navedla kako strokovnjaki opredeljujejo oziroma definirajo fluktuacijo. Kasneje pa bom opredelila vrste fluktuacije, ki jih poznamo.

5.1 Opredelitev fluktuacije

Fluktuacija je pojav za katerega obstaja več opredelitev. Z besedo fluktuacija običajno označujemo gibanje delavcev, ki se odraža v odlivu ali odhodu delavcev iz organizacije. Fluktuacija torej pomeni odhod zaposlenih v organizaciji, z namenom, da sklenejo delovno razmerje drugje. Fluktuacija je značilna za vsako podjetje, saj gre za normalen proces menjave kadrov (Florjančič in Možina, 1987, str. 450).

Meni najboljša opredelitev sta navedla Klun in Stare (2012) in sicer, da fluktuacija pomeni menjavanje zaposlitev oziroma neprestane prihode in odhode zaposlenih v oziroma iz organizacije v določenem obdobju. Avtorja prav tako navajata, da je fluktuacija z ekonomskega vidika tako rekoč prilagajanje ponudbe delovne sile posameznika glede na zadovoljstvo z delovnimi pogoji v najširšem smislu.

Guzina (1980, str. 72) navaja različne definicije fluktuacije, ki izhajajo iz različnih strokovnih področij. Sociologi in psihologi fluktuacijo obravnavajo drugače kot ekonomisti. Pri psihologih in sociologih je v ospredju posameznik, njegove potrebe, ter zadovoljevanje le-teh. Pri ekonomistih pa temu ni tako. Ti fluktuacijo definirajo kot nenačrtovano in neorganizirano gibanje delovne sile med organizacijami in različnimi dejavnostmi.

5.2 Vrste fluktuacije

Poznamo več vrst fluktuacije - normalno, dejansko, potencialno, neprostovoljno in prostovoljno, ter zelena in neželena fluktuacija.

5.2.1 Normalna, dejanska in potencialna fluktuacija

Normalna fluktuacija je tista fluktuacija, ki nima bistvenega vpliva na normalen proces dela in učinkovitost organizacije. Prisotna je v vsaki organizaciji, saj gre za popolnoma normalen proces. Po nekaterih izračunih naj bi se normalna fluktuacija gibala nekje med

1,25 % do 1,65 % od skupnega števila zaposlenih (Florjančič in drugi, 1999, str. 149-150). Maier (1965, str. 312) pa je po njegovi formuli prišel do domnevanja, da je normalna stopnja fluktuacije do 7 %.

Dejanska fluktuacija pa opredeljujemo kot tisto, ki že obstaja. Le-te ne moremo preprečiti, lahko pa jo zmanjšamo. Merimo jo s številom delavcev, ki so zapustili organizacijo in se zaposlili drugje (Jerovšek, 1982, str. 77).

Potencialno fluktuacijo lahko pojmujeemo kot predhodnico dejanske (Kohot in drugi, 2021). Potencialna fluktuacija nastopi takrat, kadar delavec razmišlja, da bi zapustil organizacijo, v kateri je trenutno zaposlen. Običajno se pri takšnem delavcu znižata tako delovna uspešnost kot tudi motivacija. Ni pa nujno, da vsako razmišljanje o menjavi organizacije tudi pripelje do fluktuacije (Jerovšek, 1982, str.76).

5.2.2 Prostovoljna in neprostovoljna fluktuacija

Prostovoljna fluktuacija nastopi takrat, kadar zaposleni prostovoljno zaradi različnih razlogov zapusti organizacijo. Drugače povedano, do prostovoljne fluktuacije pride takrat, kadar do odpovedi pogodbe nastopi s strani delojemalca (Štular, 2023).

Če je prostovoljna fluktuacija prekinitev delovnega razmerja s strani delavca, pa je **neprostovoljna fluktuacija** prekinitev delovnega razmerja s strani delodajalca. Do neprostovoljne fluktuacije lahko pride zaradi spreminjanja strukture organizacije in podobno. Tovrstna fluktuacija pa za podjetje lahko predstavlja ogromno škodo in nepredvidene stroške (Štular, 2023).

5.2.3 Želena in neželena fluktuacija

Želena fluktuacija nastopi kadar neproduktivni zaposleni z negativnim odnosom ali z neprimernim vedenjem zapustijo organizacijo. Kadar takšni delavci zapustijo organizacijo, se morala v podjetju lahko dejansko izboljša. Zaposleni, ki ne dosežajo delovnih standardov, so dragi za vzdrževanje. Poleg tega pa, kot že rečeno, zmanjšajo produktivnost podjetja, ki se lahko znatno zviša z novim zaposlenim (Ebberts, 2021).

Do neprimernega vedenja lahko pride tudi s strani podjetja. Po evropski direktivi se neprimerne oblike vedenja na delovnem mestu kažejo z nepravičnimi kritikami in zahtevami do zaposlenih, verbalnimi napadi, fizičnimi grožnjami, s poškodovanjem zasebnih informacij, neprimerni komentarji glede videza ali osebnosti,... Takšno vedenje s strani organizacije, lahko sproži **neželeno fluktuacijo**. V tem primeru lahko podjetje izgubi izkušene, dobro učene zaposlene in si s tem naredijo veliko škodo (Kovalova in drugi, 2019).

6 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA FLUKTUACIJO

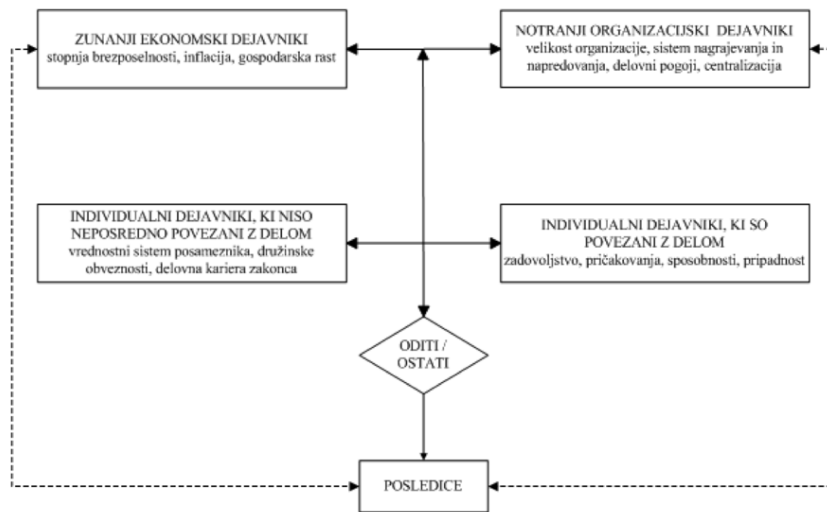
Dejavnikov, zaradi katerih pride do fluktuacije, je več. Ebbers (2021) je v svojem članku navedel pet najpogostejših razlogov, oziroma dejavnikov, ki vplivajo na fluktuacijo:

- Prvi razlog, ki ga je navedel, so **težave z vodenjem**. Nenehno kritiziranje zaposlenih s strani vodij vodi v napeto, nestrpno oziroma sovražno delovno okolje. Prav tako nepravdo vodenje lahko vodi do fluktuacije zaposlenih.
- Drugi razlog, ki je lahko (ali pa tudi ne) povezan s prvim, je **neprijetno delovno okolje**. Neprijetno delovno okolje lahko povzročajo tako nadrejeni, kot tudi sodelavci oziroma ostali zaposleni v podjetju. Če podjetje ne zagotavlja varnega in vključujočega delovnega okolja, lahko to vodi do fluktuacije, saj takšno delovno okolje v posamezniku lahko povzroča dodaten stres, ali pa celo odpor do dela.
- Kot tretji razlog Ebbers (2021) navaja **izgorelost**. Delovna okolja z visokim pritiskom in premalo časa namenjenih za počitek neizogibno povzročajo izgorelost zaposlenih. Če zaposleni nimajo možnosti, da bi bilo delo bolj prilagodljivo tudi njihovim osebnim potrebam in dolžnostim, začnejo priložnosti za delo iskati drugje.
- Da podjetje prepreči odhod zaposlenih zaradi **dolgočasenja**, mora za svoje zaposlene ves čas iskati izzive, jim spreminjati naloge, ter ponuditi priložnosti za prekvalifikacijo.
- V zadnjem obdobju ljudje, še posebej mladi, velik pomen dajejo na fleksibilnosti dela, oziroma hibridnemu načinu dela. Zato je **premalo fleksibilnosti** eden izmed najpogostejših razlogov za fluktuacijo zaposlenih.

Kot že zgoraj omenjeno obstaja več dejavnikov, ki vplivajo na fluktuacijo zaposlenih. Mobley (1982, str. 78) deli dejavnike v štiri velike skupine. Le-ti bodo prikazani tudi na sliki 2:

- **individualni dejavniki, ki so neposredno povezani z delom** (zadovoljstvo pri delu, pričakovanja povezana z delom, delovne obveznosti, sposobnosti, pripadnost);
- **individualni dejavniki, ki niso neposredno povezani z delom** (vrednote posameznika, družinske obveznosti, delovna kariera zakonca);
- **notranji organizacijski dejavniki** (velikost organizacije, sistem nagrajevanja, centralizacija, delovni pogoji);
- **zunanji ekonomski dejavniki** (stopnja brezposelnosti, inflacija, stopnja gospodarske rasti).

Slika 2: Dejavniki fluktuacije



Vir: Mobley (1982, str. 78, tabela 5.1.).

6.1 Individualni dejavniki

Individualni ali osebni dejavniki so dejavniki, ki so odvisni od posameznika. Najpomembnejši individualni dejavniki so naslednji (Mobley, 1982; Guzina, 1986; Jerovšek, 1982; Price, 1977; Hom in Griffeth, 1995):

- **Spol:** Moški in ženske fluktuirajo iz različnih razlogov. Moški fluktuirajo predvsem zaradi organizacijskih dejavnikov, medtem ko ženske v večini zaradi osebnih in družinskih razlogov (Guzina, 1986, str. 79).
- **Starost:** Stopnja fluktuacije je močno determinirana s starostjo. Pri mlajših delavcih je lahko kar do dvakrat višja kot pri starejših. Mnogi avtorji kot razlog za to razliko navajajo večjo pripravljenost k tveganju pri mladih (Guzina, 1986, str. 79).
- **Izobrazba:** V industrijsko najbolj razvitih državah mobilnost delovne sile narašča z višino kvalifikacije in formalne izobrazbe (Jerovšek, 1982, str. 45). Price (1977, str. 88) je ugotovil, da je stopnja fluktuacije višja pri nekvalificiranih in polkvalificiranih delavcih, saj je način proizvodnje takšen, da omogoča večjo zamenljivost.
- **Delovna doba:** Empirične raziskave kažejo, da se delavci, ki imajo daljšo delovno dobo, že privadijo na delo in njegove pogoje ter se posledično zaradi tega poredko odločijo za menjavo službe (Price, 1977, str. 26).
- **Občutek pripadnosti organizaciji:** Občutek pripadnosti in identificiranja z organizacijo se krepi s časom zaposlitve in usklajenimi lastnimi cilji in vrednotami z organizacijskimi (Hom in Griffeth, 1995, str. 94).
- **Stan:** Delavci, ki so poročeni in imajo otroke, fluktuirajo manj kot samski. Večja kot je družina, večja je obveznost, kot tudi odgovornost. Če se odločijo za menjavo zaposlitve je najpogostejši razlog boljši zaslužek (Guzina, 1986, str. 79).

- **Osebnostne karakteristike:** Zaposleni, ki izstopajo po svojih dosežkih, samostojnosti, samozavesti, naj bi se pogosteje odločili za zamenjavo službe (Mobley, 1982, str. 98).
- **Interesi:** Če podjetje pri delu ne upošteva interesov posameznika, se ta ne bo ravnal v skladu z interesi organizacije, pač pa v skladu s svojimi (Jerovšek, 1982, str. 31).
- **Delovna učinkovitost:** na eni strani se za fluktuacijo odločajo delavci, ki so delovno zelo učinkoviti, na drugi strani pa se za odhod iz organizacije odločajo tudi malo učinkoviti oziroma neučinkoviti delavci (Mobley, 1982, str. 100).
- **Absentizem:** absentizem pomeni izostajanje z dela iz najrazličnejših razlogov, upravičenih in neupravičenih. Slednji so lahko znak, da bo prej ali slej prišlo do fluktuacije (Jurman, 1981, str. 260).

6.2 Notranji organizacijski dejavniki

Notranji organizacijski dejavniki se nanašajo na razmere znotraj organizacije. Ti dejavniki so pod nadzorom organizacij in jih lahko v celoti ali vsaj deloma spreminjajo. Od njih je odvisno, ali se bodo delavci odločili za odhod iz organizacije ali ne. Posamezniki pri teh dejavnikih nimajo vpliva. Notranji organizacijski dejavniki so naslednji (Jurman, 1981; Hom in Griffeth, 1995; Glimer, 1969; Jerovšek, 1982; Mobley, 1982):

- **Plača:** praksa kaže, da so nizke plače najpogostejši razlog za fluktuacijo le v najnižjih strukturah v hierarhiji (Jurman, 1981, str. 259). Glimer (1969, str. 287) pravi, da naj bi pomen plače s starostjo upadal, vsaj do štiridesetega leta. Po tem, pa naj bi ji posameznik ponovno začel pripisovati večji pomen.
- **Možnost za napredovanje:** manjše kot so možnosti napredovanja, razvijanja kariere, pogosteje se zaposleni odločajo za menjavo službe (Jerovšek, 1982, str. 187).
- **Organizacija dela in delovni pogoji:** slaba organizacija dela se kaže v slabi koordinaciji med posameznimi oddelki in posamezniki. Poleg tega pa lahko prihaja do številnih konfliktov in napetosti. To pa privede do slabega delovnega okolja in dodatnega stresa. Zato struktura organizacije igra izredno pomembno vlogo, saj mora biti le-ta zasnovana tako, da bodo kadri izkoriščeni in motivirani (Jerovšek, 1982, str. 89).
- **Velikost organizacije** ima prav tako velik pomen pri fluktuaciji, saj imajo običajno večje organizacije večjo notranjo mobilnost, skrbno izdelan sistem selekcije, kadrovanja, nagrajevanja, napredovanja in učinkovitejše upravljanje s človeškimi viri. Vse to pa pripomore k temu, da zaposleni manj fluktuirajo. Da pa ne delamo krivice manjšim organizacijam, pa so tam prednosti, zaradi katerih se delavci odločijo ostati v podjetju, drugačne. V manjših podjetjih so zaposleni lahko bolj povezani, bolje komunicirajo, poleg tega pa se v podjetju ne rabijo ukvarjati s takšnim kupom birokracije, kot se morajo v večjih organizacijah (Mobley, 1982, str. 92). V manjših podjetjih je nizka stopnja fluktuacije izrednega pomena, saj če zaposleni fluktuirajo veliko, lahko le-to ogrozi uspeh organizacije (Jerovšek, 1982, str. 66).

- Slabi **odnosi med zaposlenimi** se v podjetju lahko odražajo v slabem počutju, neprijetnem vzdušju, slabi delovni klimi, nestrpnosti, dodatnem stresu in tako dalje. Vse to lahko v posamezniku sproži željo po menjavi službe (Jerovšek, 1982, str. 66).

6.3 Zunanji ekonomski dejavniki

Ti dejavniki se nanašajo izven organizacije in jih posledično podjetja ne morajo nadzorovati. Vplivajo na možnost zaposlitve, oziroma, za osebo, ki v nekem podjetju želi dati odpoved, predstavljajo podatek, kako težko je v danih razmerah najti novo delo.

Price (1977, str. 29) navaja, da je **trg delovne sile** najpomembnejši zunanji dejavnik fluktuacije, saj se tu srečujeta tako ponudba kot povpraševanje po delovni sili. Nesorazmerje med njima se zunaj kaže kot zaposlenost oziroma brezposelnost. Visoka stopnja brezposelnosti na fluktuacijo vpliva negativno, med tem ko visoka stopnja zaposlenosti pozitivno vpliva na fluktuacijo.

Fluktuacija je tudi funkcija gospodarske rasti. **Gospodarska rast** ima na fluktuacijo velik vpliv. Price (1977, str. 29) je sodeč po podatkih ugotovil, da je fluktuacija nizka v obdobjih gospodarske recesije. Razlog za to je nižja možnost zaposlovanja, s tem pa posledično tudi majhna možnost za zamenjavo službe.

7 PREDNOSTI IN SLABOSTI FLUKTUACIJE

Sedaj bom opredelila še prednosti in slabosti fluktuacije. Ker pa ima beseda fluktuacija večinoma negativen prizvok, se bom najprej osredotočila na prednosti oziroma pozitivne posledice fluktuacije, saj so le-te manj očitne oziroma jih opazimo šele po daljšem času.

7.1 Prednosti fluktuacije

Prva prednost, ki jo bom omenila, je **odstranitev slabih izvajalcev**. Delavci, ki niso produktivni, ne dosegaajo norme, so za podjetje velik strošek, saj njihova plača presega njihovo učinkovitost in uspešnost. Zato se organizacije takšnih zaposlenih velikokrat znebijo tudi same (Hesfold in drugi, 2016).

Prednost, ki jo prinese odstranitev slabih delavcev, je ta, da pridejo novi delavci. Nov delavec prinese novo motivacijo, željo po učenju in **sveže perspektive**. Če v podjetju ni fluktuacije, ali pa je le-ta zelo nizka, lahko prej ali slej zaposleni zaidejo v skupinska razmišljanja, kar pa privede do tega, da se nove ideje pojavijo poredko. Novozaposleni lahko probleme vidi drugače in tako lažje razmišlja izven okvirjev. Poleg tega lahko prihod novega zaposlenega pripomore k **večji uspešnosti in učinkovitosti organizacije**. Le-to se še posebej opazi, če podjetje zapusti problematičen ali slabo uspešen delavec in ga nadomesti boljši (Štular, 2023).

Za podjetje prinaša korist tudi **menjavanje vodilnih kadrov ali delavcev z negativnim odnosom**. Le-ti povzročajo slabo klimo v podjetju, zaradi njih lahko pride do fluktuacije nadarjenih delavcev, saj je z negativnim delavcem ali negativnim vodstvom težko shajati (Štular, 2023).

Podjetje se poslužuje odpuščanja zaposlenih predvsem v kriznih situacijah, ko morajo **zmanjšati stroške**. Ker so stroški plač običajno največji, se organizacije posledično odločajo za odpuščanje visoko plačanih zaposlenih. Idealna fluktuacija v tem primeru je, da visokoplačan, vendar nizko produktiven zaposlen odide, nadomesti pa ga bolj produktiven in cenejši zaposleni (Štular, 2023).

7.2 Slabosti fluktuacije

Prva slabost, zaradi katere ima fluktuacija močan negativen prizvok, so **visoki stroški**. Fluktuacija je s finančnega vidika fluktuacija precej draga. Podjetja porabijo velik del svojega denarja za zaposlovanje in usposabljanje novih zaposlenih (Singh in Loncar, 2010). Kunu in drugi (2017) so navedli, da se skupni strošek zamenjave zaposlenega včasih lahko giblje od 90 % do 200 % letne plače za razpisano delovno mesto. Med te stroške sodijo stroški zaposlovanja, izgubljena plača, izgubljena produktivnost, izguba človeškega kapitala, administrativni stroški,... Druge stroške, kot so motnje v vsakodnevem delovanju organizacije in stres je težko meriti v denarnem smislu (Singh in Loncar, 2010).

Naslednji dve slabosti se pojavita predvsem pri prostovoljni fluktuaciji sta **izguba talentiranih, visoko kvalificiranih zaposlenih** in s tem posledična **izguba na produktivnosti in konkurenčnosti**. Pomanjkanje nadarjenih in usposobljenih zaposlenih lahko povzroči razne težave, ki bodo imele vpliv na produktivnost, dobičkonosnost ter kakovost izdelkov in storitev (Al-Suraihi in drugi, 2021). V proizvodnih podjetjih pa lahko pomanjkanje talentiranih, produktivnih zaposlenih privede tudi do **ozkih grl** (Mobley, 1982).

Poleg vsega pa visoka stopnja fluktuacije vpliva tudi na **krhanje medsebojnih odnosov** med zaposlenimi. Za tkanje prijateljskih vezi je potreben čas. Vse to pa lahko povzroči zmanjšanje občutka lojalnosti ali pripadnosti organizaciji in s tem posledično splošno izgubo pripadnosti delovnemu mestu. S tem pa lahko zaposleni dobijo občutek odtujenosti (Štular, 2023).

K slabostim fluktuacije, oziroma k negativnim učinkom le-te, bi dodala še »**efekt domine**«. Znanstveniki so dokazali, da fluktuacija povzroči še višjo stopnjo fluktuacije. Da razložim – zaposleni se morda še ne zavedajo svoje želje po menjavi podjetja. Jih pa lahko odpoved vsaj enega zaposlenega spodbudi k temu, da ponovno ocenijo svoj zaposlitveni položaj in pretehtajo tekmovalne sile med organizacijsko navezanostjo ter odhodom (Porter in Rigby, 2020).

8 ZADOVOLJSTVO IN FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH – EMPIRIČNA PREVERBA

8.1 Namen in cilj raziskave

Pridobljena dejstva in znanja iz teoretičnega dela sem želela preveriti še v praksi znotraj farmacevtskega podjetja. V empiričnem delu svoje zaključne naloge sem analizirala rezultate pridobljene z anonimno anketo. Oblika le-te se nahaja v prilogi.

Namen raziskave je pridobiti vpogled v razloge in dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih in morebitnih željah po menjavi zaposlitve. Z raziskavo si prizadevam razumeti, kaj so najpogostejši razlogi za nezadovoljstvo oziroma zadovoljstvo, in ali so ti razlogi dovolj veliki za željo po menjavi organizacije.

Cilji raziskave so izvedba ankete o zadovoljstvu zaposlenih v izbranem farmacevtskem podjetju, ugotoviti stopnjo zadovoljstva, ugotoviti dejavnike, ki povzročajo nezadovoljstvo, analiza in interpretiranje rezultatov in podati predloge za izboljšanje zadovoljstva ter posledičnega zmanjšanja stopnje fluktuacije – predvsem potencialne stopnje fluktuacije, ki lahko preide v dejansko.

Z raziskavo si želim odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- V1: Ali so starejši zaposleni prej zadovoljni z možnost napredovanja kot mlajši? Oziroma ali starost vpliva na zadovoljstvo z napredovanjem?
- V2: Ali so starejši zaposleni z leti vedno bolj zadovoljni z delovnim okoljem?
- V3: Ali so zaposleni, ki so dlje časa v podjetju, bolj zadovoljni s plačilom?

8.1.1 Metodologija

Za empirično analizo sem izbrala primarno zbiranje podatkov pri čemer sem uporabila kvantitativno metodo, torej anonimno anketo. Za anketo sem se odločila, saj mi omogoča zbiranje podatkov od velikega števila udeležencev, s katerimi lažje pridem do splošnih ugotovitev. S pomočjo standardiziranih vprašalnikov mi omogoča sistematičen pregled mnenj, stališč in občutkov zaposlenih (Bregar in drugi, 2005, str. 69-96).

Anonimna anketa je bila namenjena vsem zaposlenim na različnih nivojih organizacije. Za vse so veljala enaka vprašanja. Anketa je bila objavljena na spletni strani www.1ka.si in posredovana zaposlenim preko e-pošte. Z anketnim vprašalnikom sem raziskovala stališča, mnenja in občutke do organizacije v kateri delajo.

Anketa se je začela z demografskimi vprašanji o spolu, starosti, stopnji izobrazbe, delovnem položaju v podjetju in dobi zaposlitve. Anketni vprašalnik sem oblikovala s pomočjo standardiziranih vprašalnikov na temo zadovoljstva zaposlenih in fluktuacije. Cilj anketnega

vprašalnika je bil predvsem pridobiti odgovore posameznikov o njihovem počutju v organizaciji in morebitnih razlogih za odhod. Podatke, pridobljene iz ankete, sem obdelala s pomočjo spletne strani, kjer sem izvedla anketo in prav tako s pomočjo orodja Excel.

8.2 Izvedba ankete

Kot že omenjeno, sem anketo izvedla v spletni obliki. Skoraj vsa vprašanja so bila zaprtega tipa. Edini odprti vprašanji sta bili vezani na položaj na katerem so zaposleni in pomožno vprašanje, ki se je pojavilo le tistim, ki so na prejšnje vprašanje, če so že razmišljali o menjavi službe, odgovorili z »Da, pogosto« ali pa »Včasih«. Na to pomožno vprašanje so morali navesti razlog, zakaj so razmišljali o menjavi službe. Ostala vprašanja so bila, kot že rečeno, zaprtega tipa in so imela že vnaprej ponujene odgovore. Pri vseh vprašanjih, razen pri enem, je bil možen zgolj en odgovor. Pri vprašanjih sem uporabila tako nominalno kot ordinalno mersko lestvico.

Pri svojem anketnem raziskovanju sem zasledila vzorčne ali sistematične napake. In sicer, prišlo je do neodgovora enote, saj so anketiranci dobili priložnost sodelovanja pri anketi, a se niso želeli udeležiti. Se pa je tudi zgodilo, da je prišlo do neodgovora spremenljivke, saj so anketiranci privolili v sodelovanje, vendar niso popolnoma odgovorili na vsa vprašanja.

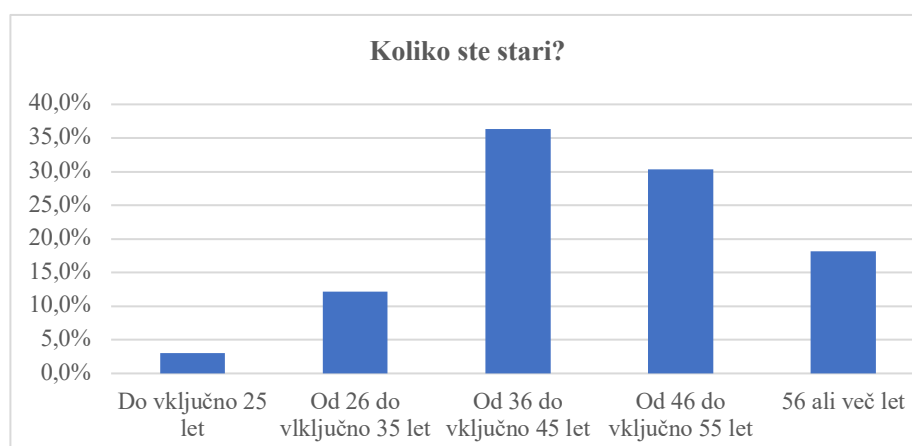
Anketo sem kreirala na spletnem mestu 1ka, 20. avgusta 2024, zaključena je bila 2. septembra 2024. V anketi je sodelovalo 40 respondentov. Od tega, je anketo pravilno izpolnilo 35 oseb, na podlagi katerih sem kasneje izvedla analizo. Vsi respondenti so bili zaposleni v istem farmacevtskem podjetju. V anketnem vprašalniku sem najprej preverila spol in starost anketirancev, na kateri poziciji in koliko časa v podjetju delajo, ter katero stopnjo izobrazbe so dokončali.

Iz sedmega in osmega vprašanja sem želela izvedeti kako so zadovoljni s plačilom, možnostmi napredovanja, s kakovostjo delovne opreme, z urejenostjo delovnih prostorov, varnostjo pri delu, z medsebojnimi odnosi in kako vidijo svojo prihodnost v podjetju. Vprašanje prej pa je bilo namenjeno temu, da ugotovim, kaj je zaposlenim najbolj pomembno pri njihovem delu.

8.3 Analiza demografskih dejavnikov

Na anketo je kot že rečeno odgovorilo 35 oseb. Od tega je kar 94 % predstavnic ženskega spola. Na sliki 3 pa lahko vidimo, da je bilo največ anketirancev starih med 36 in 45 let, in sicer kar dobrih 36 %. 30 % zaposlenih pa je v starosti med 46 in 55 let. V podjetju imajo torej najmanj mladih kadrov. Zgolj 15 % predstavlja vseh zaposlenih skupaj, ki so stari do vključno 35 let.

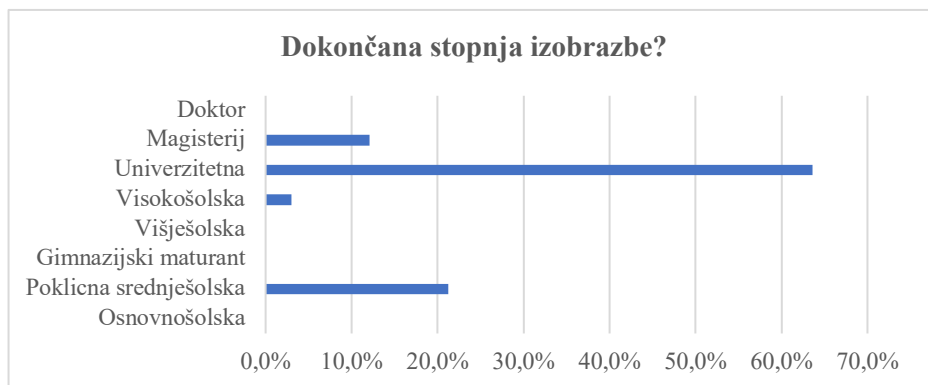
Slika 3: Grafični prikaz deleža starostnih skupin med zaposlenimi



Vir: lastno delo.

Tretje vprašanje, prikazano na sliki 4 se je nanašalo na dokončano stopnjo izobrazbe. Večina anketirancev, 63,6 %, ima dokončano univerzitetno izobrazbo. Dobrih 21 % ima dokončano poklicno srednješolsko izobrazbo, dobrih 12 % pa ima celo magisterij. Pri dokončani poklicni srednješolski izobrazbi me je presenetilo dejstvo, da je polovica teh starih med 36 in 45 let. Predvidevala bi, da so ti stari do vključno 25 let oziroma do 35 let.

Slika 4: Grafični prikaz dokončane stopnje izobrazbe zaposlenih

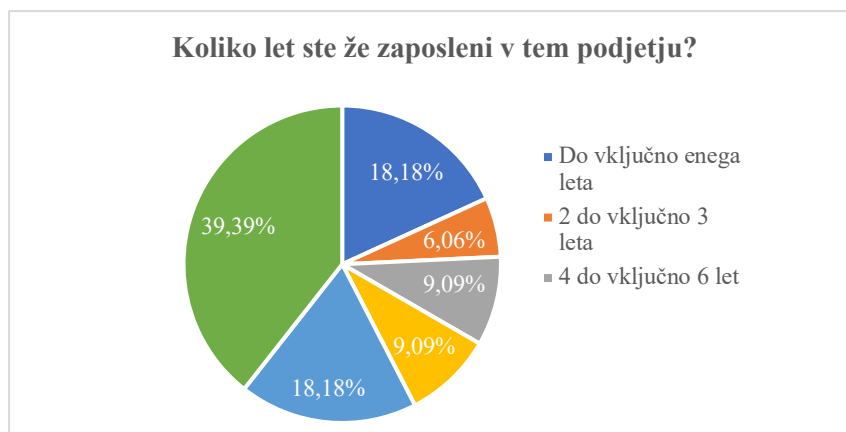


Vir: lastno delo.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, koliko let so že zaposleni v tem podjetju. Kot je razvidno iz grafa na sliki 5 je skoraj 40 % anketirancev, tu zaposlenih že 21 let ali več. Tako oseb, ki so tu zaposlene do enega leta, kot tudi oseb, ki so tu zaposlene od 11 do 20 let, je 18,18 %.

Pri naslednjem vprašanju, katero je bilo odprtega tipa, me je zanimalo na katerem delovnem mestu so anketiranci zaposleni. Največ anketirancev je na delovnem mestu farmacevta, oziroma farmacevt receptar. Torej od 35 anketirancev, jih na tem delovnem mestu deluje kar 19. Trije anketiranci so iz finančno-računovodskega oddelka, ostali pa so vodje enot.

Slika 5: Grafični prikaz časa zaposlitve zaposlenih v organizaciji



Vir: lastno delo.

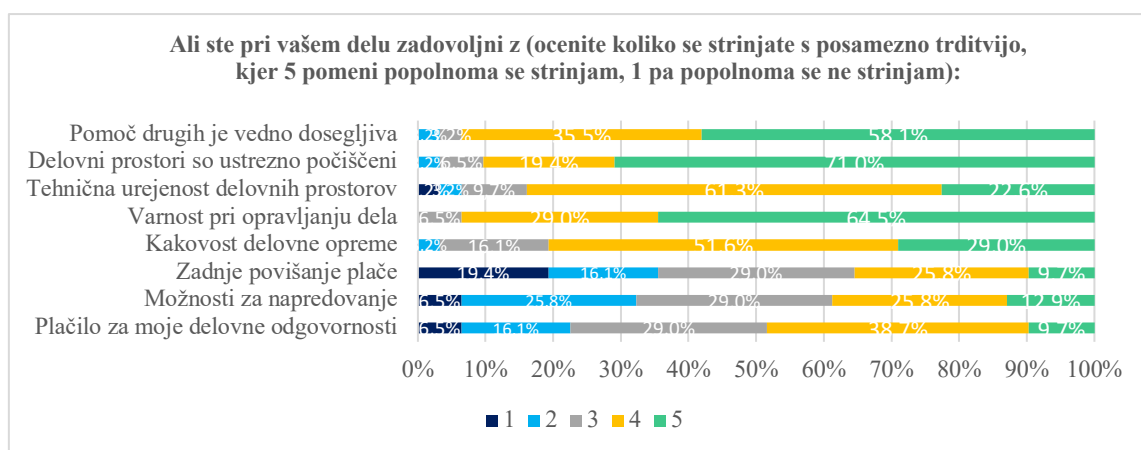
8.4 Analiza podatkov – zadovoljstvo zaposlenih

Od šestega vprašanja naprej so bila vprašanja namenjena preverjanju zadovoljstva zaposlenih. Pri tem vprašanju sem želela ugotoviti kaj anketirancem pri njihovem delu pomeni največ. Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov. Najpogostejša odgovora sta bila, da jim največ pomenijo dobri odnosi s sodelavci in dobri odnosi z nadrejenimi. Kmalu za tem pa sledita priložnost za učenje, dobro ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Najmanj pa jim pomenita prepoznavanje dosežkov in pomembno delo ter inovativnost. Obe možnosti sta dobili šest odgovorov.

Kot vidimo iz grafa na sliki 6, so morali anketiranci pri sedmem vprašanju od ena do pet oceniti navedene dejavnike zadovoljstva. Tako lahko opazimo, da je dobrih 58 % anketirancev dosegljivost pomoči drugih ocenili s pet. Prav tako je večina anketirancev s petico ocenilo, da so delovni prostori ustrezno počiščeni in da je za varnost pri delu ustrezno poskrbljeno. Kakovost delovne opreme je dobrih 50 % ocenilo s štiri, kot je tudi s štirico, dobrih 61 % anketirancev, ocenilo tehnično urejenost prostorov.

Ko pa pridemo do ocenjevanja plač in možnosti napredovanja, pa so mnenja skoraj enakomerno porazdeljena. Pri vseh treh vprašanjih je 29 % vprašanih ne zadovoljnih in ne zadovoljnih. Z zadnjim povišanjem plače kar 19 % zaposlenih ni zadovoljnih. Iz teh podatkov lahko razberemo, da so to lahko potencialni razlogi za fluktuacijo. Iz pregleda podatkov sem ugotovila, da so s plačo in z možnostmi napredovanja najbolj nezadovoljni starejši delavci.

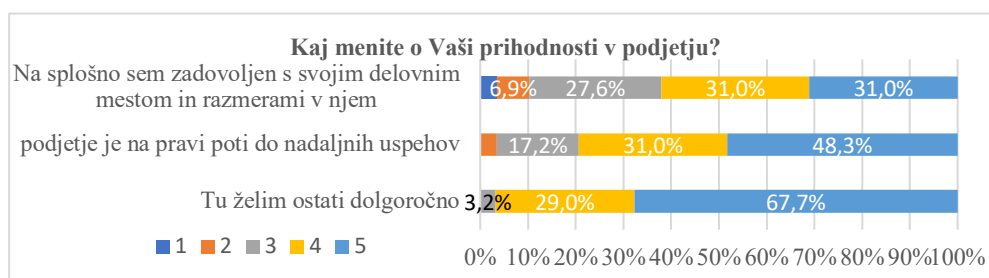
Slika 7: Grafični prikaz ocenitev dejavnikov zadovoljstva zaposlenih



Vir: lastno delo.

Osmo vprašanje je bilo vezano na njihovo mnenje glede njihove prihodnosti v podjetju. Iz grafa na sliki 7 vidimo, da skoraj 68 % zaposlenih se še dolgoročno vidi v tem podjetju. Prav tako je skoraj 50 % anketirancev mnenja, da je podjetje na pravi poti do uspeha. Najbolj enakovredno razporejena mnenja so bila pri vprašanju o zadovoljstvu glede njihovega delovnega mesta. 31 % anketirancev je zadovoljstvo ocenilo s pet, prav tako pa je enako število vprašanih svoje zadovoljstvo ocenilo s štiri.

Slika 6: Grafični prikaz mnenj glede prihodnosti v podjetju



Vir: lastno delo.

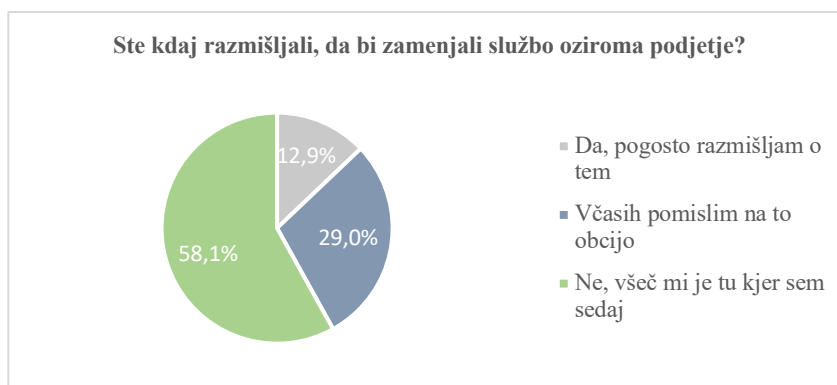
8.5 Analiza podatkov – fluktuacija

Prvo vprašanje, na področju fluktuacije, ki je grafično prikazano na sliki 8, je bilo, če so zaposleni že kdaj razmišljali o menjavi podjetja. Na podlagi prejšnjih odgovorov sem presenečena, da kar 58 % anketirancev še ni razmišljalo o menjavi zaposlitve, 29 % pa je včasih pomislilo na to možnost.

Osebe, ki so na prejšnje vprašanje odgovorili z »Da, pogosto« ali »Včasih«, so dobili vprašanje odprtega tipa, kjer so morali navesti razlog za njihovo razmišljanje. Najpogostejši razlog je bilo plačilo. Poleg boljšega plačila pa so navedli še željo po spremembi, ugodnejši

delovni čas, da ni več dežurstev, boljše možnosti za napredovanje in ker si želijo več posluha vodilnih za predloge zaposlenih.

Slika 8: Grafični prikaz razmišljanja o menjavi zaposlitvi



Vir: lastno delo.

Povprašala sem jih tudi o mnenju glede iskanja službe enake ter iskanja službe boljše kakovosti. Na vprašanje o iskanju zaposlitve enake kakovosti, je 45 % zaposlenih odgovorilo, da bi z lahkoto našli takšno službo, 3,2 % pa da bi jo našli zelo težko. 25,8 % predstavlja tako anketirancev, ki so mnenja, da bi službo enake kakovosti, kot tudi tiste, ki so pri tem mnenju neopredeljeni.

Pri mnenju glede iskanje zaposlitve boljše kakovosti pa je le 16 % anketirancev še vedno prepričanih, da bi takšno zaposlitev našli zlahkoto in le 12,9 %, da bi jo našli zelo težko. 38,7 % anketirancev pa je tudi pri tem mnenju neodločenih.

9 DISKUSIJA REZULTATOV

V tem delu bom poskusila odgovoriti na moja zastavljena vprašanja. Bom pa rezultate moje raziskave bom primerjala z rezultati raziskave narejena leta 2022 na Cipru, ter raziskavo izpeljano v Nigeriji leta 2023. Obe raziskavi sta narejeni na področju zadovoljstva zaposlenih v farmacevtskih podjetjih. Moram pa omeniti, da je tovrstnih raziskav izredno malo.

Povprečna starost obeh omenjenih raziskav je manjša, kot povprečna starost moje raziskave. V raziskavi, ki so jo leta 2023 izpeljali v Nigeriji je povprečna starost anketirancev med 30 in 36 let, v cipe najbližja moji povprečni starosti in sicer 42 let (Stavrou in drugi, 2022; Abdullahi in drugi, 2023).

Oba spola sta v omenjenih raziskavah zastopana bolj enakomerno. Še posebno v nigerski raziskavi, kjer je zastopanost žensk v raziskavi 50,3 % in zastopanost moških anketirancev 49,7 %. Kar je čisto nasprotje z mojo raziskavo, v kateri 94 % anketirancev predstavljajo

ženske. Zato menim, da se tudi to kaže v nekaterih razlogih za nezadovoljstvo (Stavrou in drugi, 2022; Abdullahi in drugi, 2023).

Če pri splošnih podatkih pogledamo še primerjavo najvišje dokončane stopnje izobrazbe naj omenim, da je v nigerijski raziskavi velika večina in sicer kar 82,5 % anketirancev, diplomantov. V ciperki raziskavi pa ima, tako kot v moji raziskavi, največ anketirancev, dokončano magistrsko stopnjo (Stavrou in drugi, 2022; Abdullahi in drugi, 2023).

Glede na podatke obeh tujih raziskav in rezultatov moje, sem se odločila, da bom s pomočjo ANOVA testa primerjala tri povezve med dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih:

- povezava med starostjo in zadovoljstvo z napredovanjem;
- povezava med starostjo in zadovoljstvom z delovnim okoljem;
- povezava med časom zaposlitve v organizaciji in zadovoljstvom z višino plačila.

9.1 Povezava med višino starosti in zadovoljstva z napredovanjem

Prvo raziskovalno vprašanje je bilo ali starost vpliva na zadovoljstvo z napredovanjem oziroma ali so starejši zaposleni prej zadovoljni z možnost napredovanja kot mlajši. V tabeli 1 lahko opazimo, da je P-vrednost enaka 0,367 oziroma 36,7 %. To v našem primeru pomeni, da se povezava med starostjo in zadovoljstvom z napredovanjem pojavlja naključno, saj je p-vrednost prevelika, da bi lahko domnevo posplošili na celotno populacijo. Prav tako lahko iz tabele vidimo, da je F-vrednost manjša od F-crit, kar nam prav tako potrdi, da ni povezave med navedenima spremenljivkama. To me je presenetilo, saj so anketiranci v moji raziskavi v povprečju stari med 45 in 46 let. Torej bi lahko pridobila kar dober vpogled v povezavo omenjenih spremenljivk. Menim, da je razlog v tem, da ni določenih jasnih kriterijev napredovanja. Če pa so, pa zaposleni o njih niso informirani.

Tabela 1: ANOVA test - povezava med višino starosti in zadovoljstvom z napredovanjem

Skupine		Povprečje	Variacija
Do vključno 25 let		2	/
Od 26 do vključno 35 let		3,5	1
Od 36 do vključno 45 let		2,556	0,5278
Od 46 do vključno 55 let		3	2
56 let in več		3,6	1,3
	F	P-vrednost	F-crit
Med skupinami	1,1284	0,3677	2,7955

Vir: lastno delo.

V nasprotju s temi podatki, pa so v raziskavi, ki so jo leta 2022 izpeljali na Cipru, dokazali, da obstaja povezava med starostjo ter zadovoljstvom z napredovanjem oziroma za višja starost vpliva na hitrejše in večje zadovoljstvo povazano z napredovanjem. V njihovi

raziskavi je p-vrednost enaka 0,031. Kar pomeni, da je manjša od 0,05 (Stavrou in drugi, 2022).

9.2 Povezava med višino starosti in zadovoljstva z delovnim okoljem

Tako kot povezave med starostjo in zadovoljstvom z napredovanjem, prav tako ne moramo določiti korelacije med starostjo in zadovoljstvom z delovnim okoljem. V spodnji tabeli lahko opazimo, da je p-vrednost izredno velika. Prak tako pa je razlika med F-vrednostjo in F-crit prevelika. Vse zgoraj omenjene podatke lahko razberemo iz tabele 2.

Tabela 2: ANOVA – test: povezava med višino starosti in zadovoljstvom z delovnim okoljem

Skupine	Povprečje	Varijacija	
Do vključno 25 let	5	/	
Od 26 do vključno 35 let	3,75	0,25	
Od 36 do vključno 45 let	3,77777778	0,94444	
Od 46 do vključno 55 let	4,22222222	0,69444	
56 let in več	4,16666667	0,16667	
	F	P-vrednost	F crit
Med skupinami	0,9273	0,4646	2,7763

Vir: lastno delo.

V raziskavi, ki je bila izvedena v Nigeriji, so raziskovalci opazili majhen trend, ki zadeva starost in zadovoljstvo z delovnim okoljem. Ugotovili so, da so starejši zaposleni manj zadovoljni z delovnimi razmerami. Na to morda vpliva dejstvo, da je Nigerija še nekoliko nerazvita in raziskovalci opozarjajo, da do njihovih rezultatov s slabšanjem zadovoljstva z delovnim okoljem lahko prihaja zaradi pomankanja optimizma skozi čas. V Sloveniji pa se povprečno zadovoljstvo nekoliko dviga, saj smo država v razvoju in starejše generacije vidijo pozitiven napredek v delovnem okolju z razvojem tehnologije (Abdullahi in drugi, 2023).

9.3 Primerjava časa zaposlitve v organizaciji z zadovoljstvom s plačo

V raziskavi, ki so jo izvedli v Nigeriji, so strokovnjaki opazili, da obstaja povezava med časom zaposlitve v organizaciji in zadovoljstvom s plačilom. Zato sem se odločila, da to preverim tudi pri svoji raziskavi.

Pri primerjavi med časom zaposlitve v podjetju in zadovoljstvo s plačo, iz tabele 3 lahko razberemo, da se pojavlja nek trend. P-vrednost je 0,12 kar je glede na majhno število anketirancev zelo dober rezultat, ki kaže, da se tu pojavlja korelacija med temi vrednostmi. Poleg tega pa lahko opazimo tudi majhno razliko med F-vrednostjo in F-crit.

Mislim, da na podlagi omenjenih podatkov, podobnimi ugotovitvami ostalih raziskovalcev, lahko zaključim z ugotovitvijo, da obstaja povezava med dolžino zaposlitve v določenem podjetju in zadovoljstvom s plačo. Je pa ta povezava odvisna od finančnih, geopolitičnih in ostalih družbeno gospodarskih faktorjev.

Tabela 3: ANOVA test - povezava časa zaposlitve v podjetju z zadovoljstvom s plačilom

Skupine	Povprečje		Varijacija
Do 1 leta	3,2		0,7
2 do 3 leta	3,5		0,5
4 do 6 let	3,66667		2,3333
7 do 10 let	2,3333		1,3333
11 do 20 let	2,4		1,3
21 ali več	3,75		0,75
	F	P-vrednost	F crit
Med skupinami	1,94989	0,1231	2,6207

Vir: lastno delo.

10 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

10.1 Ključne ugotovitve

Iz danih podatkov lahko opazimo, da so zaposleni najbolj nezadovoljni s plačilom in možnostmi napredovanja. Iz primerjave moje raziskave z dvema drugima raziskavama lahko opazimo, da so moji rezultati po večini drugačni od rezultatov iz raziskav narejenih na enakem področju. Edini dejavnik, ki je enak tako moji, kot drugim raziskavam je zadovoljstvo z višinom plačila glede na dolžino zaposlitve v organizaciji. Menim, da bi bila primerjava spremenljivk starosti in zadovoljstva z možnostmi napredovanja bolj izrazita, če bi na mojo anketo odgovorilo več ljudi. Prav tako sem mnenja, da bi se rezultati lahko močno razlikovali oziroma bi bili bolj podobni rezultatom tujih raziskav, če bi izbrala farmacevtsko podjetje, kjer farmacevti razvijajo zdravila, delajo v laboratorijih. Tam bi verjetno še bolj prišli do izraza medsebojni odnosi, ter predvsem naš glavni problem v moji raziskavi, in sicer možnosti napredovanja.

Z analizo mojih rezultatov in primerjavo s tujima raziskavama sem ugotovila, da bi morale imeti podjetje bolj natančno začrtane kriterije napredovanja, katere morajo zaposleni prav tako poznati oziroma morajo biti o njih obveščeni. Prav tako bi lahko podjetje uvedlo kakšne spremembe v podjetniški kulturi in bi dalo tako večji pomen na koligialnost, spoštovanje in komunikacijo.

Med drugim sem ugotovila, da bi lahko za še boljšo analizo sestavila še bolj podrobno anketo, s še kakšnim vprašanjem več. Predvsem na področju stresa ter medsebojnih odnosov,

za katere sem v svoji raziskavi zasledila, da večini zaposlenim pomenijo ogromno. Bi bila lahko tudi bolj pozorna na čim bolj enakovredno zastopanje obeh splov.

10.2 Priporočila podjetju

Menim, da je na podlagi analiziranih podatkov, zadovoljstvo lahko še večje. Največji vir nezadovoljstva zaposlenih so plača, slabe možnosti za napredovanje, delovni čas, dežurstva, neupoštevanje predlogov, ki jih podajo zaposleni in slabi medsebojni odnosi.

Pri nezadovoljstvom z višino plačila menim, da mora podjetje pri določitvi višine plače upoštevati različne dejavnike, kot so višina izobrazbe, dodatna izobraževanja, produktivnost in učinkovitost, ter izkušnje posameznika. Mora pa podjetje samo vedeti, koliko proračuna lahko nameni za plačilo zaposlenim. Morajo pa o tem biti seznanjeni tudi zaposleni.

Da lahko podjetje meri učinkovitost in produktivnost zaposlenih, bi lahko uvedlo natančna merila ocenjevanja delovne uspešnosti. Ocena produktivnosti in uspešnosti bi bila lahko tudi kriterij za napredovanje. Seveda morajo kriterije za napredovanje izvesti tudi zaposleni, saj bodo tako lažje motivirani za svoje delo.

Težave glede delovnega časa in dežurstva, so po moji oceni žal neizogibne, saj zaposleni v večini delajo s strankami. Morda bi bilo vodstvo lahko bolj prilagodljivo. V smislu, da je dežurna oseba, ki tisti vikend nima drugih obveznosti ali kaj podobnega. Poleg tega pa bi bila morda lahko dežurstva tudi bolje plačana. Seveda pa je to zopet odvisno od finančnega stanja podjetja. Delovni čas na oddelku za računovodstvo pa bi se dalo prilagoditi. Morda bi lahko tu uvedli hibridni sistem dela.

Nezadovoljstvo, ki se kaže zaradi neupoštevanja predlogov, ki jih podajo zaposleni, ter slabih medsebojnih odnosih, pa bi se lahko rešilo z radnimi team-buildingi, tako bi se ne samo bolj povezali z nadrejenimi, in bi jih morda vodje začeli bolj upoštevati, temveč bi se bolj povezali tudi med seboj. Podjetje naj svoje zaposlene vključi v organizacijo in načrtovanje team-buildingov. Tako bi bile dejavnosti prilagojene problemom, ki jih zaznajo zaposleni. Med drugim pa bi imeli večjo motivacijo, da se dogodka udeležijo in na njem sodelujejo. Poleg tega pa bi lahko uvedli sestanke na mesečni ravni, kjer bi lahko debatirali o predlogih za izboljšavo, če se je kaj že spremenilo na bolje, in podobno.

Prav tako, bi lahko podjetje, kot že rečeno, uvedlo tudi kakšne spremembe v kulturi podjetja, ki bi temeljila na kolegialnosti, spoštovanju, povezovanju, medsebojni pomoči in komuniciranju.

11 SKLEP

V tej zaključni strokovni nalogi sem preučila povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in potencialno fluktuacijo v farmacevtskem podjetju. Na podlagi izvedene analize sem

ugotovila, da zadovoljstvo zaposlenih pomembno vpliva na njihovo odločitev o odhodu iz podjetja. Ključni dejavniki kot so delovni pogoji, pravično plačilo, možnosti napredovanja, ravnanje vodstva in obremenjenost z dežurstvi, so se izkazali kot pomembni determinanti tako za zadovoljstvo kot za fluktuacijo zaposlenih.

Nezadovoljstvo na teh področjih prispeva k višji fluktuaciji. Če bi podjetje vlagalo v razvoj svojih zaposlenih, ustvarjalo podporno delovno okolje in zagotavljalo ustrezno nagrajevanje, bi lahko opazili nižjo stopnjo tako potencialne kot tudi dejanske fluktuacije.

Vse to je za farmacevtska podjetja še posebno pomembno, saj se soočajo z izzivom ohranjanja talentiranih in usposobljenih zaposlenih. Za dolgoročni uspeh je ključno, da se podjetja osredotočijo na ustvarjanje delovnega okolja, ki bo zaposlenim omogočil osebnostno in poklicno rast, hkrati pa nagrajevalo njihov trud in zvestobo.

Zavedam se, da živimo v času sprememb, ko je tako vodjem kot ostalim zaposlenim težko zagotavljati optimalne delovne pogoje za obojestransko zadovoljstvo. Dandanes je posameznik veliko hitreje nezadovoljen. Ravno zato bi morda lahko podjetja podpirala oziroma pripravila programe za osebnostno rast posameznika.

Z zaključno nalogo sem uspešno dosegla vse zastavljene cilje in namen. Prav tako sem s pomočjo tujih raziskav ovrednotila svoje rezultate, ter postavljena raziskovalna vprašanja. V teoretičnem delu sem s pomočjo različnih avtorjev spoznala definicije zadovoljstva in fluktuacije ter spoznala različne dejavnike, ki vplivajo na omenjena pojava v organizaciji. Prav tako sem predstavila posledice nezadovoljstva oziroma fluktuacije. Na koncu sem teorijo preverila tudi v praksi, ter s pomočjo tujih raziskav svoje rezultate poskusila še bolj ovrednotiti.

Rezultati raziskave so me pripeljali do tega, da zaposleni v analiziranem farmacevtskem podjetju niso preveč zadovoljni s plačilom in z možnostmi napredovanja. Z ostalim pa so bolj ali manj zadovoljni. Na podlagi rezultatov sem tako podjetju podala nekaj smernic, oziroma predlogov za izboljšavo. Upam, da bo podjetje le-te upoštevalo in da jim bodo koristili.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdullahi, A. K., Mosanya, A. U., Bello, N. in Musa, M. K. (2023). Evaluation of job satisfaction among pharmacists working in public health facilities. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*, 12, 100338. <https://doi.org/10.1016/j.rcsop.2023.100338>
2. Al- Suraihi, W. A., Al-Suraihi, A. A., Ibrahim, I. in Sammikon, S. A. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business Management and Research*, 6(3), 1-5.

3. Bregar, L., Ograjenšek, I. in Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
4. Ebbers, S. (2021). *What causes employee turnover - and what to do about it*. Pridobljeno 30. avgusta 2024 s <https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/what-causes-employee-turnover-what-to-do-about-it/>
5. Florjančič, J. in Možina, S. (1987). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Florjančič, J., Ferjan, M. in Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Gkorezis, P. in Kastritsi, A. (2017). Employee expectations and intrinsic motivation: work-related boredom as a mediator. *Employee Relations*, 39(1), 100-111.
8. Glimer, B. H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
9. Gorenak, M. (2010). *Analiza zaznavanja dejavnikov zadovoljstva slovenskih turističnih vodnikov in spremljevalcev*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
10. Guzina, M. (1980). *Kadrovska psihologija*. Beograd: Naučna knjiga.
11. Guzina, M. (1986). *Kadrovska psihologija*. Beograd: Naučna knjiga.
12. Hesfold, J. W., Malina, M. A. in Pizzini, M. (2016). Turnover and Unit-Level Financial Performance: An Analysis of the Costs and Benefits of Voluntary and Involuntary Turnover in Unskilled Jobs. *Advances in Management Accounting*, 26, 35-65.
13. Hom, P. W. in Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. Ohio: South-Western College Publishing.
14. Jerovšek, J. (1982). *Mobilnost kadrov in gospodarstvo*. Ljubljana: DDU Univerzum.
15. Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
16. Kejžar, I. (1998). Industrijski odnosi in komuniciranje. *Industrijska demokracija*, 2(11), 10-12.
17. Klun, M. in Stare, J. (2012). *Ekonomski vidiki absentizma in fluktuacije*. Pridobljeno 30. avgusta 2024 s https://arhiv.kpk-rs.si/kpk/wp-content/uploads/2018/03/KPK_Ekonomski_vidiki_absentizma_Klun_Stare_121206_00.pdf
18. Kohot, A., Svetlik, I., Zupan, N., Kaše, R., Černe, M., Mihelič, K. K., Rajgelj, B., Stanojević, M., Boštjančič, E., Krebelj, Š., Tomše, T., Eržen, L. in Možina, S. (2021). *Menedžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
19. Kovalova, J., Miško, D., Vagaš, M. in Dagmara, R. (2019). Undesirable forms of employee behavior in context of mental health. *International Masaryk conference for Ph.D. students and young researchers* (str. 62-70). Magnanimitas.
20. Kunu, E. K., Mahama, F., Boahen, P. A. N. in Denu, M. K. W. (2017). The Effect of Employee Turnover on the Performance of Zoomlion Ghana Limited. *Journal of Business and Economic Development*, 2(2), 116-122.

21. Maier, N. (1965). *Industrijska psihologija*. Zagreb: Panorama.
22. Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(19), 63-85.
23. Mihalič, R. (2007). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Založba Mihalič in partner, d.n.o.
24. Mihalič, R. (2008). *Povečujemo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Založba Mihalič in partner d.n.o.
25. Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. London: Addison – Wesley Publishing Company.
26. Monterio de Castro, M. L., Reis Neto, M. T., Ferreira, C. A. A. in Gomes, J. F. D. S. (2016). Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1139-1169.
27. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede .
28. Porter, C. in Rigby, J. (2020). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 151-164.
29. Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa: The Iowa State University Press.
30. Rizwan, M. in Muhktar, A. (2014). Preceding to employee satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 87-106.
31. Sdrali, D., Goussia-Rizou, M., Giannouli, P. in Markis, K. (2016). What motivates employees to engage in the social economy sector? A case study of greek cooperative enterprises. *International Journal of Social Economics*, 43(2), 1334-1350.
32. Singh, P. in Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 65(3), 470-490.
33. Stavrou, G., Siskou, O., Talias, M. A. in Galanis, P. (2022). Assessing Job Satisfaction and Stress among Pharmacists in Cyprus. *Pharmacy*, 10(4), 89.
34. Štular, K. (2023). *Fluktuacija zaposlenih v informacijsko tehnoloških podjetjih* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
35. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Turk, D. (2005). Osemurni delovnik tudi pri nas čedalje redkejši. *Finance*. Pridobljeno 31. avgusta 2024 s <https://www.finance.si/kariera/osemurni-delovnik-tudi-pri-nas-cedalje-redkejsi/a/116105>
37. Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280
38. Zupan, N. (1999). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Industrijska demokracija*, 3(10), 3-7.
39. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Mateja Žibert, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, smer management. V okviru svoje zaključne naloge opravljam raziskavo z naslovom »Zadovoljstvo zaposlenih in fluktuacija«. Z dovoljenjem vodstva Vas prosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika, ki Vam ne bo vzel več kot 10 minut časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen, zato Vas prosim za iskrene odgovore. Pridobljeni rezultati bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen.

Že vnaprej se Vam zahvaljujem za Vaše sodelovanje.

Mateja Žibert

1. Koliko ste stari?

- a) Do vključno 25 let
- b) Od 26 do vključno 35 let
- c) Od 36 do vključno 45 let
- d) Od 46 do vključno 55 let
- e) 56 in več

2. Spol

- a) Moški
- b) Ženski

3. Dokončana stopnja izobrazbe

- a) Osnovnošolska
- b) Poklicna srednješolska
- c) Gimnazijski maturant
- d) Višješolska
- e) Visokošolska
- f) Univerzitetna
- g) Magisterij
- h) Doktorat

4. Koliko časa ste že zaposleni v tem podjetju?

- a) Do 1 leta
- b) 2 do 3 leti
- c) 4 do 6 let
- d) 7 do 10 let
- e) 11 do 20 let
- f) 21 ali več

5. Vaše delovno mesto v podjetju?

6. Kaj Vam je pri delu najbolj pomembno?

- a) Pošteno nadomestilo (plača in ugodnosti)

- b) Dobro ravnotežje med delom in zasebnim življenjem
- c) Prepoznavnost dosežkov
- d) Priložnosti za učenje
- e) Pomembno delo in inovativnost
- f) Priložnost za osebno rast in razvoj
- g) Dober odnos z nadrejenimi
- h) Dobri odnosi s sodelavci
- i) Učinkovito in kompetentno vodstvo podjetja

7. Ali ste pri Vašem delu zadovoljni z (naslednje trditve)

	Nezadovoljen (1)	Delno zadovoljen (2)	Neopredeljen (3)	Zadovoljen (4)	Popolnoma zadovoljen (5)
Plačilo za moje delovne odgovornosti	1	2	3	4	5
Možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
Zadnje povišanje plače	1	2	3	4	5
Kakovost delovne opreme	1	2	3	4	5
Varnost pri opravljanju dela	1	2	3	4	5
Tehnična urejenost delovnih prostorov	1	2	3	4	5
Delovni prostori so ustrezno počiščeni	1	2	3	4	5
Pomoč pri drugih je vedno dosegljiva	1	2	3	4	5
Jaz sem dosegljiv drugim za pomoč	1	2	3	4	5

8. Kaj mislite glede Vaše prihodnosti v podjetju?

	Nezadovoljen (1)	Delno zadovoljen (2)	Neopredeljen (3)	Zadovoljen (4)	Popolno ma zadovolj en (5)
Tu želim ostati dolgoročno	1	2	3	4	5
Podjetje je na pravi poti do	1	2	3	4	5

nadaljnih uspehov					
Na splošno sem zadovoljen s svojim delovnim mestom in razmerami v podjetju	1	2	3	4	5

9. Ste kdaj razmišljali, da bi zamenjali službo oz. podjetje?

- a) Da, pogosto razmišljam o tem
- b) Včasih pomislim na to opcijo.
- c) Ne, vseč mi je tu kjer sem sedaj.

10. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z da ali včasih, prosim spodaj navesti razlog zakaj.

11. Kako težko ali enostavno bi bilo za Vas najti drugo delo enake kakovosti, kot jo imate trenutno?

- a) Zelo težko
- b) Težko
- c) Niti težko niti lahko
- d) Lahko
- e) Zelo lahko

12. Kako težko ali enostavno bi bilo za Vas najti drugo delo boljše kakovosti, kot jo imate trenutno?

- a) Zelo težko
- b) Težko
- c) Niti težko niti lahko
- d) Lahko
- e) Zelo lahko

Vir: prirejeno po Gkorezis in Kastritsi (2017, str 100-11), Manolopoulos (2007, str 63-85), Moneiro de Castro in drugi (2016, str 1139–1169), Rizwan in Mukhtar (2014, str. 87 – 106), Sdrali in drugi (2016, str. 1334–1350) in Wiley (1997, str 263-28).