

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

JURE STUBELJ

KOPER, 2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKO DELO

ABSENTIZEM IN FLUKTUACIJA V DRUŽINSKEM PODJETJU

Koper, 2018

Mentor: doc. dr. Klemen Širok

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava absentizem in fluktuacijo v družinskem podjetju. Strokovnjaki in vodje namenjajo v zadnjih letih tej tematiki vse več pozornosti, saj absentizem in fluktuacija negativno vplivata na posameznika in podjetje kot celoto tudi pri doseganju ciljev. Obravnavano podjetje ima danes velik tržni delež in z dobrimi poslovnimi rezultati zre tako v prostorsko razrešitev kot v razrešitev po številu zaposlenih, zato je zmanjšanje stopnje absentizma in fluktuacije za obravnavano podjetje zelo pomembno. Najpomembnejše vodilo raziskovanja je bilo ugotoviti, ali lastnika podjetja ravna pravilno z upravljanjem človeških virov, ali z vodenjem morebiti celo spodbujata absentizem in fluktuacijo v družinskem podjetju in kakšne ukrepe je smiselno sprejeti za sprejemljivo stanje absentizma in fluktuacije. Raziskali smo dejavnike, ki so povezani z absentizmom in fluktuacijo, in prek intervjuja z zaposlenimi ter nekdanjimi zaposlenimi v podjetju ugotovili, kakšne so pomanjkljivosti pri vodenju podjetja. Z diplomskim delom smo identificirali težave preobremenitev in psihičnega pritiska na zaposlene. Posledično je bila tako zaznana slabša klima v podjetju, ki se je odražala na odhodu dveh nekdanj zaposlenih iz podjetja. Predlagamo spremembo na področju vodenja, da se absentizem in fluktuacija odpravita. Podjetju priporočamo še dodatno zaposlitev vsaj enega zaposlenega ter pravično razdeljevanje nalog, kar bi se predvidoma odrazilo v boljši motivaciji zaposlenih.

KLJUČNE BESEDE: absentizem, fluktuacija, družinsko podjetje, management, zaposleni, človeški viri

SUMMARY

This thesis deals with absenteeism and fluctuation in a family business. Experts and leaders are, in the recent years, paying progressively more attention to this subject, since absenteeism and fluctuation have a negative influence on an individual, as well as on a business at attaining goals. Business that was studied in the thesis, has a large market share. Furthermore, with good business results it is looking forward to expansion as well as increasing the number of employees, so reducing the absenteeism and fluctuation is very important. The primary purpose of this thesis was to determine whether the two business owners have the right way of dealing with human resources, or are they possibly even encouraging absenteeism and which measures are reasonable to accept to attain acceptable state of absenteeism and fluctuation. The factors of absenteeism and fluctuation have been identified through interviews with current and former employees. The results of the study show problems of employees being overloaded and having a large amount of psychological pressure. The work environment was consequently perceived as not pleasant, which was reflected on a resignation of two employees. We suggest some changes in leadership area, so that absenteeism and fluctuation can be eliminated. The results of the study show that for an improved motivation among employees in this particular business, it is recommended to recruit at least one more employee and to fairly distribute assignments and tasks among the employees.

KEY WORDS: absenteeism, fluctuation, family business, management, employees, human resources.

VSEBINA

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev ozadja	1
1.2	Namen raziskave.....	2
1.3	Potek diplomskega dela	3
2	PREDSTAVITEV TEORETIČNEGA OKVIRA IN OBLIKOVANJE RAZISKOVALNIH VPRAŠANJ	4
2.1	Absentizem	5
2.1.1	Modeli absentizma	5
2.1.2	Izguba finančnih sredstev zaposlenega in delodajalca kot posledica absentizma	6
2.1.3	Model prisotnosti na delu	7
2.1.4	Model prožnega odzivanja na bolezen	8
2.2	Fluktuacija	10
2.2.1	Vrste fluktuacije	10
2.2.2	Vzroki in dejavniki fluktuacije.....	11
2.3	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	14
3	PREDSTAVITEV PODJETJA	15
3.1	Predstavitev podjetja.....	15
3.2	Narava dela v podjetju	16
3.3	Nadure, težave pri bolniških odsotnostih ter dopustih	16
3.4	Klima v podjetju	17
4	METODOLOŠKA IZHODIŠČA	18
4.1	Metoda pridobivanja podatkov	18
4.2	Operacionalizacija vprašanj za intervju.....	19
4.3	Kodiranje in analiza podatkov	21
4.4	Omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema.....	21
5	REZULTATI IN INTERPRETACIJA	23
5.1	Delovne razmere v podjetju.....	23
5.2	Vrednote in pričakovanja.....	24

5.3	Mnenja zaposlenih glede značilnosti posameznika v povezavi z absentizmom in fluktuacijo.....	25
5.4	Zadovoljstvo z delovnimi pogoji v podjetju vpliva na absentizem in fluktuacijo.....	25
5.5	Vpliv pritiskov na prisotnosti pri delu v povezavi z absentizmom in fluktuacijo	26
5.6	Motivacija za prisotnost.....	27
5.7	Sposobnosti oz. želja zaposlenega po prisotnosti na delovnem mestu.....	28
5.8	Mnenja respondentov o izostajanju z dela zaradi preobremenjenosti	29
5.9	Absentizem in fluktuacija kot posledica nadzora nadrejenih pri izvajanju nalog	29
5.10	Zahteve nadrejenih po prisotnosti zaposlenih kljub bolezni/poškodbi v povezavi z absentizmom in fluktuacijo	30
5.11	Stališče respondentov do poseganja po bolniški odsotnosti zaradi preobremenjenosti	31
5.12	Čas respondentov na bolniški odsotnosti.....	31
5.13	Izostajanja respondentov iz dela.....	32
5.14	Vzroki hitre oz. počasne vrnitve respondentov na delo.....	33
6	ZAKLJUČEK EMPIRIČNEGA DELA.....	34
7	UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	36
8	SKLEP.....	38
9	VIRI IN LITERATURA.....	40
9.1	Ostali viri	41
10	PRILOGE	42

SLIKE

Slika 1: Model prisotnosti na delu.....	8
Slika 2: Model prožnega odzivanja na bolezen.....	9

1 UVOD

1.1 Predstavitev ozadja

Ne glede na to, da se absentizem (angl. *absenteeism*) in fluktuacija (angl. *turnover*) pojavljata v vseh organizacijah, je potrebno primer posamezne organizacije obravnavati specifično. Za diplomsko delo smo izbrali relativno poznano podjetje na Goriškem, ki je v družinski lasti. Kljub vsesplošnemu poznavanju absentizma in fluktuacije najdemo med podjetji velike razlike, zakaj do tega pravzaprav prihaja. Prav tako se tudi v našem obravnavanem podjetju kažejo znaki nezaželenega absentizma in fluktuacije. Vsi, vključno z lastnikoma družbe, pa se zavedamo, da bi ob uspešnem reševanju absentizma in fluktuacije, ki sta podjetje spremljala skozi celoten čas obstoja, poslovanje družbe kazalo še boljše rezultate. Mirnost in zanesljivost zaposlenih pa bi vnesla v podjetje prijaznejše okolje za delo in pa samo klimo. Podjetje, ustanovljeno leta 1995, se ukvarja s prodajo široke palete izdelkov za vina, vso vrtnarsko in kmetijsko opremo. Trenutno je v podjetju zaposlenih 8 delavcev ter nekaj sezonskih zaposlenih, ki svoje delo opravljajo prek študentske napotnice.

Z opravljeno raziskavo bomo pomagali tako podjetju kot zaposlenim v njem. Obravnavan problem se kljub pogostosti in poznavanju v organizacijah premalokrat razrešuje. S tega stališča želimo majhnemu družinskemu podjetju pomagati pri uresničitvi dolgoročnih ciljev in tako zmanjšati negativno stopnjo absentizma in fluktuacije. Za raziskavo uporabljamo polstrukturiran intervju tako s trenutno kot tudi z nekdanjimi zaposlenimi v podjetju. Ker lahko fluktuacijo in absentizem pojasnimo na več načinov, smo za raziskovalni okvir izbrali model prisotnosti na delu in model prožnega odzivanja na bolezen. Prvi razlaga, zakaj do absentizma prihaja v okviru različnih ekonomskih razmer in dejavnikov na strani delodajalca, model prožnega odziva pa se osredotoča na odnose med zaposlenimi, delovno mesto in socialni kontekst. Ker je potrebno razumeti problematiko absentizma celostno, so v model zaobjeti tudi aspekti, kot so razne življenjske krizne situacije, žalovanje in nosečnost.

Modeli absentizma (odsotnosti z dela) pojasnjujejo, zakaj zaposleni izostajajo z dela. V povezavi z absentizmom najdemo tudi pojav fluktuacije (pogosto zamenjevanje delodajalca). »Običajno pomeni absentizem celotno neprisotnost na delovnem mestu« (Florjančič, Jesenko in Pagon 1999b, 158), fluktuacija pa pogosto zamenjevanje delodajalca. Oba pojava imata za organizacije največkrat negativne posledice, le redkokdaj je namreč govora o zaželenem absentizmu in fluktuaciji, najsi bo organizacija profitna ali neprofitna. »Absentizem ne pomeni

samo odsotnosti zaposlenih z dela zaradi njihovega zdravja, ampak je povezan tudi z drugimi ekonomskimi, delovnimi, socialnimi pa tudi kulturnimi dejavniki. Za podjetje predstavlja odsotnost z dela izziv za organiziranost dela, ki ga začasna odsotnost z dela povzroča zaposlenim in podjetjem« (Buzeti 2012, 1–2). V zadnjem času sta tako absentizem kot tudi fluktuacija aktualni temi področja organizacijskega raziskovanja. Posebno vlogo v podjetništvu si prisvajata prav zaradi zmanjševanja učinkovitosti organizacij. Nekako z roko v roki se z neučinkovitostjo namreč pojavlja tudi stroškovni vidik, saj odpravljanje omenjenih težav z zaposlenimi lahko organizacije veliko stane.

Kot vodje ali lastniki podjetja moramo biti s tematiko absentizma in fluktuacije seznanjeni, še preden začne prihajati do izostankov in odhodov z dela. Z znanjem, pripravljenostjo in seznanjenostjo lahko sebi, zaposlenim in seveda organizaciji kot celoti omogočimo nemoten potek dela. Največkrat omenjamo absentizem in fluktuacijo šele takrat, ko začnejo zaposleni posegati po odsotnostih ali menjavi delodajalca zaradi težav, ki jih pestijo. Takrat pa je bistveno prepozno. »Tako je vodja poklican, da vzpostavlja pogoje za delo in razvoj z znanjem, spretnostmi, vedenjem in stališči do zaposlenih, organizacije, družbe in managementa; zaposleni pa da naloge odgovorno uresničujejo s participacijo in strokovno avtonomnostjo z zreli medsebojnimi vlogami in odnosi« (Burgar 2008, 22–26). V takem primeru lahko prihaja tudi do velikih težav v delovnem procesu in počutju posameznika.

1.2 Namen raziskave

V veliko podjetjih, še zlasti tujih, se problematike absentizma in fluktuacije lotevajo sistematično in korenito. Naš namen pa je omenjeno tematiko podrobneje raziskati v manjšem družinskem podjetju in predvsem ugotoviti, zakaj v podjetju prihaja do nezaželenega absentizma in fluktuacije. Oba odgovorna v izbranem podjetju, ki sta hkrati tudi lastnika družbe, se namreč predobro zavedata, da brez kakovosti vseh zaposlenih podjetje ne more uspešno poslovati. Z raziskavo želimo ugotoviti, kateri pravzaprav so ključni dejavniki, ki so botrovali izostajanju zaposlenih z dela v podjetju ter zamenjavi delodajalca. Na podlagi pridobljenih podatkov s pomočjo intervjujev je namen predstaviti vrzeli, ki so se v vodenju podjetja pojavljale, morebitne napake in ukrepe, ki kot celota niso dosegli pravega in končnega cilja oz. željenega učinka. Tako bo lahko podjetje dopolnilo strategijo odpravljanja nezaželenega absentizma in fluktuacije, sebi in tudi zaposlenim pa bo prihranilo nepotrebne in stresne zaplete ali težave.

Historično gledano se je obravnavanje, merjenje in ocenjevanje modelov fluktuacije in absentizma spreminjalo. V nalogi se bomo naslanjali na model prisotnosti zaposlenih na delu, ki ga navajata Steers in Rhodes (Bahtijarević in Šiber 1999, 956), in na model prožnega odzivanja na bolezen, ki ga navajata Johansson in Lundberg (Sedlar in Šprah 2011, 40). Za raziskavo z izbranimi modeloma smo se odločili, ker nudita širši pogled, saj zaobsegata odnose med zaposlenimi, delovnim mestom ter socialnim kontekstom, motivacijo zaposlenih in ekonomske razmere na trgu. Tako bolje pomagata razumeti problematiko okrog fluktuacije in absentizma. Tukaj gre tudi za povezanost absentizma s fluktuacijo. V modelu so predstavljene spremenljivke, ki jih mora vsak vodja oz. podjetje upoštevati, ker so ključnega pomena pri kadrovske funkciji, saj je to pogojeno in v neposredni povezavi z absentizmom in fluktuacijo. Neprimerna izbira in planiranje kadrov namreč privedeta do nezadovoljstva zaposlenih, to pa botruje slabši klimi v podjetju, kopici slabe volje, šikaniranja, nerazumevanja in napetega vzdušja, monotonosti samega dela in prisotnosti negativizma med zaposlenimi.

1.3 Potek diplomskega dela

Drugo poglavje vsebuje predstavitev teoretičnega okvirja in oblikovanje raziskovalnih vprašanj. Teoretični okvir poglavja vključuje opredelitev absentizma, v katerem so razloženi modeli za absentizem, podpoglavje o izgubi finančnih sredstev zaposlenega in delodajalca kot posledice absentizma, podrobneje sta razložena tudi model prisotnosti na delu, ki ga razlagata Steers in Rhodes (Bahtijarević in Šiber 1999, 956), ter model prožnega odzivanja na bolezen, ki ga navajata Johansson in Lundberg (Sedlar in Šprah 2011, 40). Modela sta ključna pri naši raziskavi in obravnavanju problema. Teoretični okvir zaključimo z razlago fluktuacije, predstavitev vrst fluktuacije ter vzrokov in dejavnikov, ki vplivajo na fluktuacijo. V tretjem poglavju predstavimo obravnavano podjetje, nato pa opišemo vrste dela v podjetju, ureditev nadurnega dela, težave pri bolniških odsotnostih ter dopustih, klimo v podjetju in izgubo finančnih sredstev zaposlenega in delodajalca. Četrto poglavje obravnava metodološki okvir: metodo pridobivanja podatkov, operacionalizacijo vprašanj za intervju, kodiranje in analizo podatkov in raziskovalne omejitve ter predpostavke. V petem poglavju predstavimo in interpretiramo pridobljene podatke, na podlagi katerih v šestem poglavju oblikujemo zaključke. V sedmem poglavju podamo priporočila, osmo poglavje pa predstavlja sklep diplomskega dela.

2 PREDSTAVITEV TEORETIČNEGA OKVIRA IN OBLIKOVANJE RAZISKOVALNIH VPRAŠANJ

V poglavju predstavljamo teorijo s področja, katera bo skladno z namenom raziskave omogočila izoblikovati konkretna raziskovalna vprašanja. Slednja bodo nato ustrezno razvita v vprašanja za intervju, s katerim bomo ugotovili dejansko stanje na obravnavanem področju. Absentizem in fluktuacijo lahko namreč merimo na več različnih načinov, prav tako pa je kar nekaj dejavnikov, ki spodbujajo nastanek absentizma in fluktuacije, le-ti pa se seveda razlikujejo od primera do primera. Absentizem in fluktuacija sta zelo kompleksna pojma. Teoretični okvir tako vsebuje opredelitev absentizma, v katerem so razloženi modeli za absentizem, podpoglavje o izgubi finančnih sredstev zaposlenega in delodajalca kot posledice absentizma, podrobneje sta razložena tudi model prisotnosti na delu, ki ga razlagata Steers in Rhodes (Bahtijarević in Šiber 1999, 956), ter model prožnega odzivanja na bolezni, ki ga navajata Johansson in Lundberg (Sedlar in Šprah 2011, 40). Teoretični okvir sestavlja še fluktuacija z opredeljenimi vrstami fluktuacije ter predstavitev podpoglavja z vzroki in dejavniki, ki vplivajo na fluktuacijo.

»Absentizem pomeni odsotnost z delovnega mesta, kamor štejemo razne izostanke, zamude na delovno mesto, izhode itd. Ko govorimo o absentizmu v podjetju, največkrat mislimo na tisti absentizem, ki se nanaša na celodnevne odsotnosti. Pri absentizmu, prav tako kot pri fluktuaciji, velja, da vse oblike absentizma vplivajo na to, ali bo podjetje svoje zastavljene cilje doseglo ali ne« (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 152). Burgar (2007, 26) zagovarja, da je absentizem kot delovni pojav sprejemljiv, dokler omogoča nemoteno delovanje organizacije. Težave povzroči takrat, ko zahteva korektivne faktorje za realizacijo postavljenih ciljev (dodatno zaposlovanje, prerazporejanje zaposlenih ...), kar dodatno povzroča nezadovoljstvo in novi absentizem, ki je vsekakor pogojen s prvim. Iz navedenih mnenj avtorjev o absentizmu je moč zaslediti razliko v opredeljevanju le-tega. Florjančič, Ferjan in Bernik absentizem opredeljujejo zelo striktno, vsak izostanek že opredeljujejo kot absentizem. Pri Burgarju je pogled na absentizem malce drugačen, saj razlaga, da je omenjeni pojav v nekaterih primerih celo sprejemljiv oz. dobrodošel.

Teorije okrog absentizma in fluktuacije v podjetju se razlikujejo predvsem pri vprašanju, kakšna je njuna potrebna oz. zaželena stopnja. »Zvestoba in dolgoletno delovanje zaposlenega v podjetju velika prednost, ustaljenost delovne sile, zlasti za usposobljen in strokovni kader. Zaposlen tudi natančno pozna delovno okolje, ne troši energije za nova prilagajanja, spoznavanja« (Kajfež 2008, 15). »Zamenjava delodajalca in delovnega mesta ne prinašata nič slabega, pač pa je to dobrodošlo, saj se sklepajo nove vezi, več ljudi pomeni več mnenj in morda novih idej, slabše je poznavanje sistema, katerega lahko izkušenejši zaposleni izkoriščajo, saj so v njem skozi leta in izkušnje prepoznali vrzeli« (Kunstek 2008, 16 po Rauch 2010, 41). Istočasno tudi navaja, da je zaželena fluktuacija med 20 % in 30 % letno, kar dokazujeta tudi uspešni investicijsko in poslovno svetovalni korporaciji McKinsey in Goldman Sachs.

2.1 Absentizem

Čas trajanja in pa frekvenca sta pri absentizmu zelo pomembna zaradi zaznavanja in prepoznavanja problematike. Strokovnjaki zatrjujejo, da je bolj zaskrbljujoča frekvenca kot pa samo trajanje absentizma. »Oblika ali kategorija absentizma so različni izostanki, ki so lahko upravičeni oziroma neupravičeni. Lahko so bolniški izostanki, študijski izostanki, službeni izostanki. Frekvenca absentizma pomeni pogostost izostankov, ta pa je pri nekaterih ljudeh in vrstah aktivnosti bolj ali manj pogosta in sestoji iz: krajših zamud (prihajanje, odhajanje), nekaj urnih do enodnevnih izostankov, večdnevnih izostankov, distribuirano stanje izostankov v teku leta (tedna, meseca), pri različnih kategorijah zaposlenih« (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 153). Čas trajanja izostanka in frekvenca sta pomembna aspekta, ki ju ne gre zanemariti. Podrobnejši pregled je nujen, da se lahko lažje opredeli stanje in vzroke, zakaj zaposleni posega po absentizmu. Na podlagi tega pa se v naprej bistveno hitreje in učinkoviteje podaja ukrepe, ki pripomorejo k zmanjšanju neugodnih stanj v podjetju.

2.1.1 Modeli absentizma

Vzrokov, ki botrujejo odsotnosti z dela, je veliko. Tako se je razvilo tudi večje število modelov, ki pomagajo opredeliti nepravilne dejavnike v delovanju podjetja ali zaposlenega. Na podlagi ugotovitev Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer, ki se v okviru Evropske unije med drugim ukvarja tudi z raziskovanjem področja absentizma, lahko sklepamo, da so vzroki za zdravstvene težave zaposlenih največkrat povezani s slabimi delovnimi razmerami, naraščajočo zahtevnostjo dela, prav tako pa tudi z vsemi oblikami nasilja na delovnem mestu. »Izmed številnih poznanih dejavnikov absentizma lahko kot najpogosteje prisotne izpostavimo: odsotnost zaradi bolezni zaposlenega, zaradi bolezni otroka,

nezadovoljstva s samim delom, slabo počutje na delovnem mestu, prekomerno uživanje prepovedanih substanc, psiholoških težav, družinskih ter zasebnih problemov« (EFILWC 2000, po Logar 2011). Za razumevanje vseh dejavnikov, ki vplivajo na odsotnost z dela, je potrebno vključevanje vseh do sedaj razvitih modelov, saj je le tako moč pridobiti celostno sliko. Briner (1996, 876) navaja naslednje pojasnjevalne modele absentizma:

- zdravstveni model (Briner 1996, 876);
- model odklonov (Martocchio in Jimeno 2003, 229);
- teorija umika (Johns 1987, 32);
- ekonomski model (Harrison in Martocchio 1998, 314);
- kulturni model (Johns, 1987, 33).

V diplomskem delu se bomo naslanjali na model pristnosti zaposlenih na delu, ki ga navajata Steers in Rhodes (Bahtijarević in Šiber 1999, 956), ter na model prožnega odzivanja na bolezen, ki ga navajata Johansson in Lundberg (Sedlar in Šprah 2011, 40).

Poznamo objektivne in subjektivne vzroke absentizma. »Na objektivne vzroke posamezniki in organizacije ne moremo vplivati, saj se navezujejo na ekonomske, pravne, geografske in demografske omejitve. Pri subjektivnih pa gre za možnost vplivanja vsakega posameznika« (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 153). Neprestano podoživljanje in poseganje po absentizmu se naposled konča s fluktuacijo. Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 154) dejavnike absentizma delijo na: »delovno disciplino, obliko vodenja, odnos med poslovodnimi in drugimi delavci, odnos med organizacijskimi skupinami in podobno«. Za vodjo določenega podjetja ali skupine ljudi znotraj organizacije je poznavanje vzrokov absentizma, obenem pa zavedanje posledic napačnega vodenja zaposlenih, ključnega pomena pri uspehu in poslovnem rezultatu.

2.1.2 Izguba finančnih sredstev zaposlenega in delodajalca kot posledica absentizma

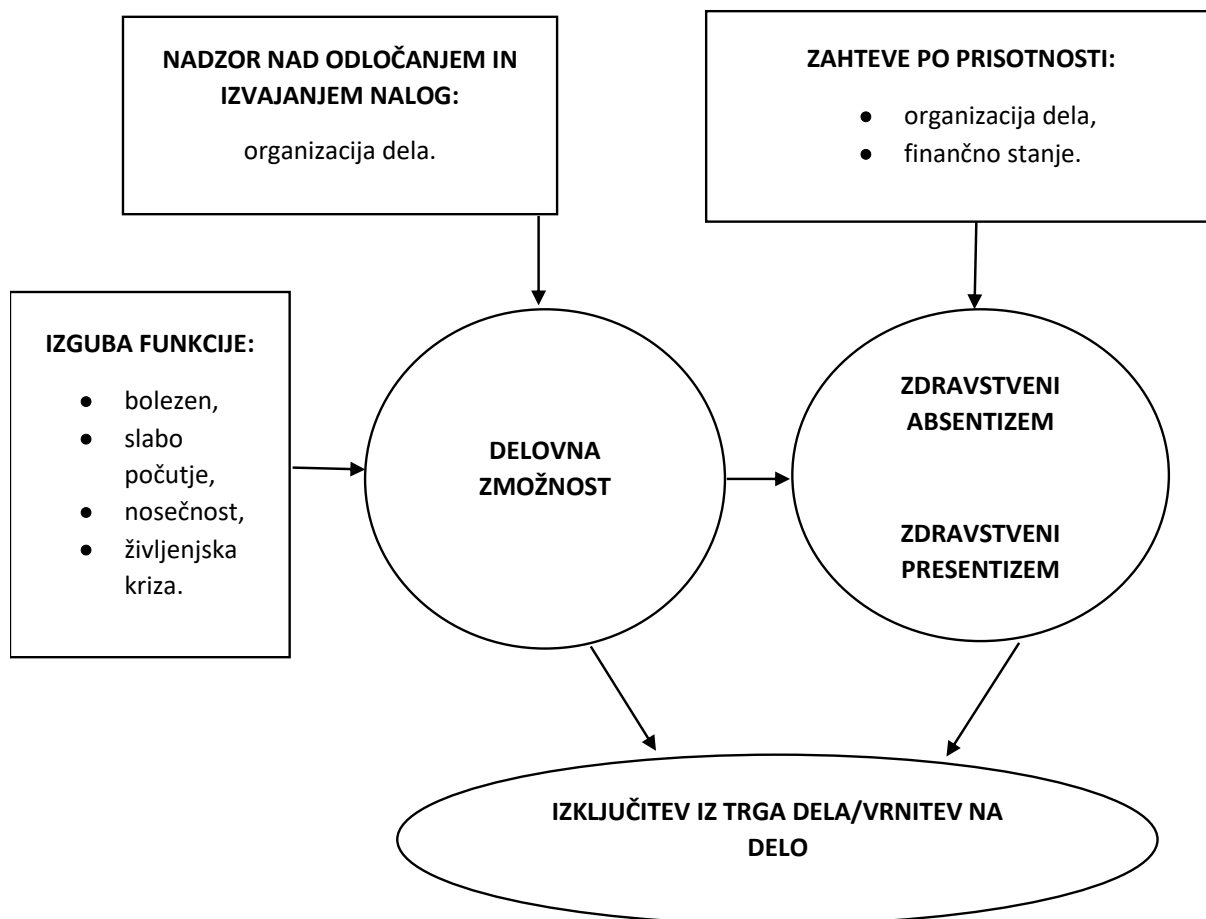
Če so izostanki upravičeni ali ne, so za delovno organizacijsko težko breme, ki ogroža njen ekonomski obstoj. V vsakršnem primeru zaposlenčevega izostanka le-to bremeni delodajalca, ki mora odsotnost zaposlenega nekako nadomestiti. To torej povzroča težave in negotovanje še zlasti pri delodajalcu, takšno stanje pa lahko posledično prinaša pritisk tudi na zaposlenega in v prihodnje lahko ustvari napeto vez. »Mnogo delovnih organizacij izkazuje ob zaključnih obračunih nizek dohodek samo zato, ker so zaradi izostankov delavcev izgubile ogromno delovnih ur in so zaposleni proizvedli mnogo manj, kot bi lahko. Z izostanki so tako zmanjšali možnost delovne organizacije, da bi si zagotovila boljšo prihodnost, hkrati pa tudi sebi odrezali manjši kos kruha« (Jurman 1981, 132). Absentizem in fluktuacija prav tako finančno bremenita

fizično osebo oz. zaposlenega, saj se zaradi odsotnosti z dela zmanjšuje višina plačila, zmanjšuje pa se tudi možnost napredovanja.

2.1.3 Model prisotnosti na delu

Merjenje absentizma prek modela, ki smo ga uporabili v raziskavi, zaobsega veliko pomembnih aspektov in podrobnosti o merjenju izostankov, kar omogoča dobro raziskovalno izhodišče. Model sta razvila Steers in Rhodes (Bahtijarević in Šiber 1999, 956). Pomembno je razumevanje, da gre pri tovrstnem modelu za dve pomembni spremenljivki: motivacijo in pa sposobnost zaposlenega na delovnem mestu. Kot smo že omenili, je potrebno na absentizem in fluktuacijo gledati s širokega zornega kota. Model prisotnosti na delu torej kot prvo upošteva delovne razmere, ki sestojijo iz delovnega delokroga, delovnega mesta, norm delovne skupine, stila vodenja, odnosov s sodelavci in možnosti napredovanja. Pod drugo kategorijo najdemo vrednote zaposlenega in pričakovanja, tretja kategorija upošteva značilnosti posameznika, kot so spol, starost, izobrazba in velikost družine, četrta kategorija modela obsega zadovoljstvo z delovnimi razmerami, peta kategorija vključuje pritisk na prisotnost, ki obsega ekonomske in tržne pogoje, sistem spodbud in nagrajevanja zaposlenih, norme delovne skupine, osebno delovno etiko in privrženost organizaciji. Šesta kategorija modela vključuje motivacijo za prisotnost na delu, sledi sposobnost prisotnosti, ki se navezuje na bolezni in nezgode, tudi težave s prevozi. Zadnja kategorija pa nato opredeljuje, ali bo zaposleni prisoten na delovnem mestu, kar je posledica vseh predhodnih vzrokov modela.

Slika 1: Model prisotnosti na delu



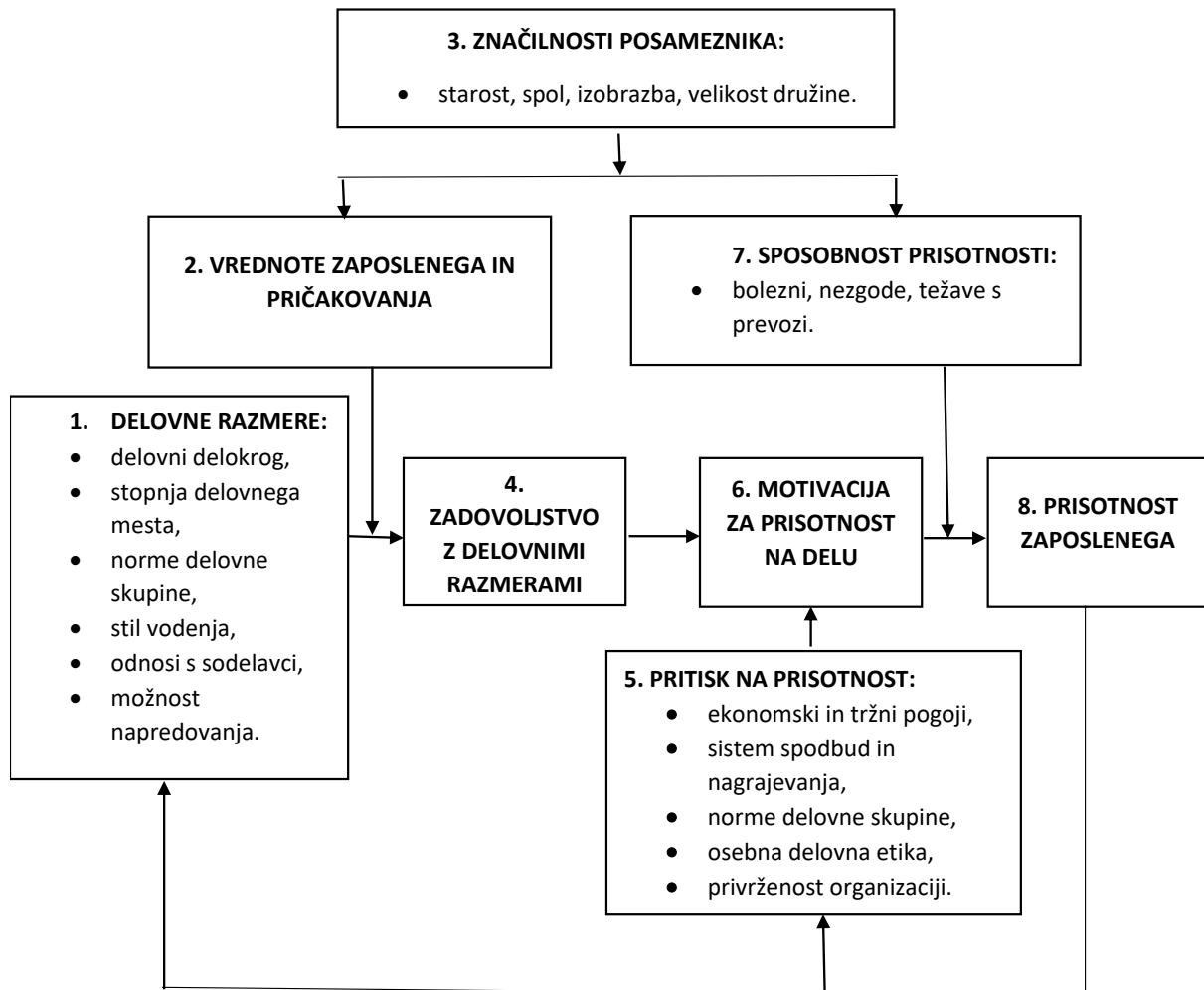
Vir: Bahtijarević in Šiber 1999, 965

2.1.4 Model prožnega odzivanja na bolezen

Odločitev zaposlenega, ali bo posegel po zdravstvenem absentizmu ali ne, je odvisna od velikega števila dejavnikov. Sem sodijo povezave zaradi odnosov med zaposlenimi, samim delovnim mestom ter socialnim kontekstom. Model Johanssona in Lundberga (Sedlar in Šprah 2011, 40) pojasnjuje, ali se bo zaposlen odločil za prihod na delo kljub bolezni ali pa bo posegel po bolniškem dopustu v odvisnosti od sledečih skupin dejavnikov: odnosov med zaposlenimi, delovnim mestom in socialnim kontekstom. Ker je potrebno razumeti problematiko absentizma

nekoliko podrobneje, so v model zaobseženi tudi aspekti, kot so: razne življenjske krizne situacije, možna žalovanja in nosečnost. V model je vključena tudi diferenciacija delovnega mesta, saj nekdo mora opravljati svoje delo vedno v istem ali povečanem obsegu, spet drugi lahko v manjši meri izbira sam obseg in način dela, ki ga bo opravil oz. kako ga bo opravil.

Slika 2: Model prožnega odzivanja na bolezen



Vir: Sedlar in Šprah 2011, 40

2.2 Fluktucija

Fluktucija je precej kompleksen družbeni pojav. S fluktucijo se v podjetjih meri dinamiko gibanja zaposlenih v smislu odhajanja in prihajanja v organizacijo. »Fluktucija je dinamično gibanje delavcev, ki se odraža v odlivu ali točneje v odhodu delavcev iz podjetja. Lahko rečemo, da je fluktucija tudi izguba delavcev zaradi določenih in različnih vzrokov. Fluktucija predstavlja odhajanje delavcev, zaposlenih v organizaciji, ki imajo namen skleniti delovno razmerje v kakšni drugi organizaciji, pri tem pa se ta odhod izkaže kot nadomestna potreba« (Florjančič 1994, 83). Običajno se prvotno pojavi absentizem, saj v razmerah, ki vladajo, vsak nekaj časa vztraja. Prvotno poskuša z izmikanjem in poseganjem po raznih odsotnostih. Ko pa se stvari odvijajo v isti ali poslabšani smeri, potem to običajno privede do odpovedi in nove zaposlitve pri drugem delodajalcu, saj se fluktucija kaže tudi v izražanju nezadovoljstva v celoti.

2.2.1 Vrste fluktucije

Kompleksnost raziskovanja fluktucije je privedla do oblikovanja več različnih tipov fluktucij, saj vsak tip posebej obravnava zgolj en aspekt fluktucije.

Normalna fluktucija je naravni proces menjevanja kadrov v neki organizaciji in je nujna za vzdrževanje kadrovskega ravnotežja. Normalna fluktucija se po besedah avtorja Maierja (1965, 312) pojavlja v zgolj 7 % letno. Z vsako organizacijo se pojavi tudi fluktucija, saj je potrebno razumeti, da z novimi delovnimi mesti pride do zaposlovanja in menjavanja zaposlenih. Fluktucija pa ni več normalna takrat, ko vpliva na učinkovitost organizacije.

Dejanska fluktucija je tista, ki že obstaja. Lahko jo le omilimo, ne moremo pa je več preprečiti. Izmeri se jo na podlagi zaposlenih, ki so organizacijo zapustili. Fluktucija za podjetja predstavlja velike finančne stroške, zato si mora organizacija prizadevati, da bi bila le-ta čim manjša.

Potencialna fluktucija je predhodni korak dejanske fluktucije. Obsega vse kadre, ki premišljujejo o zapustitvi delovne organizacije in istočasno iščejo novo priložnost drugje. Na potencialno fluktucijo vplivajo notranji in zunanji dejavniki, saj je odvisna tudi od stanja na trgu delovne sile. Običajno je višja v času gospodarske konjunktore kot pa gospodarske recesije. Zadovoljstvo z delom, nadrejenimi, sistemom napredovanja in nagrajevanja so dejavniki, ki na

potencialno fluktuacijo prav tako vplivajo. Potencialna fluktuacija je nagnjenost zaposlenih k ugodnejši zaposlitvi. Na to vrsto fluktuacije vpliva potencialni drugi delodajalec, ki nudi zaposlitev ali nelagodne razmere pri obstoječem delodajalcu. Vsak, ki išče novo delovno mesto, že spada v segment potencialne fluktuacije, s tem pa se njegova produktivnost lahko zmanjša.

Pozitivna fluktuacija. O njej govorimo takrat, ko iz organizacije odhajajo zaposleni, ki niso primerni za vrsto dela in organizacijo, v kateri so delovali. Odhajajo lahko zaradi nekompetentnosti in neustrezne izobrazbe ali pa zaradi prevelikega števila zaposlenih v podjetju.

Negativna fluktuacija se pojavi takrat, ko podjetje zapusti strokovnjak, dober sodelavec z veliko izkušnjami, znanji, referencami in kompetencami. Navadno se taki zaposleni zavedajo svojih kvalitativnih in moči, zato z lahkoto zamenjajo delodajalca ali se odpravijo na svoja lastna pota. O negativni fluktuaciji je govora tudi takrat, ko jo delavci zapustijo iz razlogov, kot so slabo vzdušje ali nezadovoljstvo z delom in razdelitvijo nalog. Takrat se podjetje znajde v rahli zagati, saj je ogroženo nadaljnje poslovanje organizacije.

Subjektivna fluktuacija. Tu gre za možnost izogiba fluktuaciji, saj gre za odločitev posameznika kot zaposlenega, da prostovoljno prekine delovno razmere in se zaposli pri drugem delodajalcu. Na njegovo odločitev vplivajo osebni dejavniki, kot so nosečnost, poroka, rojstvo otroka, problemi s sodelavci ali nadrejenimi, slabi plačilni pogoji, delovne razmere itd. K subjektivni fluktuaciji delno pripomorejo tudi zunanji dejavniki, zlasti v času dobrih delovnih razmer na trgu delovne sile.

Objektivna fluktuacija pomeni prekinitev delovnega razmerja zaradi objektivnih dejavnikov, kot so odhod v vojsko ali med starostnike, invalidska upokojitev, reorganizacija podjetja ali smrt. Organizacija na tako vrsto fluktuacije nima vpliva, lahko jo zgolj predvidi in predhodno pravilno ukrepa in tako prihrani zaplete ter stroške.

2.2.2 Vzroki in dejavniki fluktuacije

Iskanje poti za doseg cilja, iskanje novih priložnosti, boljših delovnih pogojev, iskanje stabilnejših delodajalcev, vse to vpliva na posameznika, ki želi zamenjati delodajalca. Kot pri absentizmu se tudi pri fluktuaciji pojavljajo različni vzroki ter dejavniki, zato je v tem

podpoglavju predstavljeno delovanje, razmerje in vzročnost med samimi aspekti, ki botrujejo fluktuaciji.

Vzroke fluktuacije zaposlenih poskušamo razumeti s pomočjo različnih avtorjev. Vzrokov za to, da so kadri v podjetju čimbolj ustaljeni, je več: »Zaposleni so navajeni dela na svojem delovnem mestu. Tudi če je nekdo delal na zelo podobnem delovnem mestu v sorodni organizaciji, potrebuje določen čas, da se privadi novega delovnega mesta, zaposleni so navajeni na delovno okolje, fizično in osebno, poznavanje metod sodelavcev in organizacije dela olajša opravljanje delovnih nalog, stalni delavci so bolj motivirani, ker so sami ustvarili materialne pogoje poslovanja in ker računajo, da bodo tudi dolgoročno uživali sadove dosedanjega prizadevanja, v razne aktivnosti se lažje vključijo tisti delavci, ki poznajo celotno problematiko organizacije skozi daljše obdobje« (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 147). Dejanske vzroke fluktuacije lahko obravnavamo na različne načine, pri čemer Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 146) predlagajo uporabo vprašalnika, ki nam vzroke približa in pomaga razumeti. Omenjeni vprašalnik je smiselno postaviti odhajajočemu delavcu iz organizacije, vsebovati pa mora po Florjančiču, Ferjanu in Berniku (1999, 147) naslednja vprašanja: »[g]lavni vzrok, zaradi katerega delavec odhaja, kakšno je bilo njegovo zadovoljstvo z delovnimi pogoji, kakšno je bilo zadovoljstvo s plačo, kakšno je bilo zadovoljstvo z možnostjo napredovanja, izobraževanja (izrednega, funkcionalnega), zadovoljstvo glede medsebojnih odnosov s sodelavci, z nadrejenimi, kako sta bila urejena družbeni standard (stanovanjske razmere, prehrana med delom, prevoz na delo in z njega) in rekreacija, kaj ga je pritegnilo, da se je odločil za novo zaposlitev, kaj predlaga za izboljšanje oziroma kaj bi ga obdržalo, da ne bi menjal delodajalca.«

Vzroke za fluktuacijo lahko delimo tudi na mikro ter makro vzroke. »Glavni dejavniki, ki vplivajo na to, da zaposleni oziroma kader zamenja delodajalca, so slabi medsebojni odnosi, kjer ni možnosti za osebno napredovanje, nizke plače, slaba organizacija dela, boljši pogoji dela v drugih organizacijah, neustrezno, nezanimivo delo, neurejen prevoz na delo in z njega, nerešeno stanovanjsko vprašanje, slabi delovni pogoji (ropot, prah, večizmensko delo itd.), delo pod stresom, premajhna motivacija in nezadovoljstvo, nizke možnosti izobraževanja, neustrezen način vodenja, neustrezna komunikacija, premajhno vključevanje in upoštevanje zaposlenih, neustrezno uvajanje v delo, neustrezno oblikovanje dela, pomanjkanje priložnosti za izobraževanje in napredovanje, neustrezne socialne interakcije, pomanjkanje podpore nadrejenih, pomanjkanje zaupanja, spoštovanja in solidarnosti, neprimerno plačilo in pomanjkanje dolgoročne varnosti, psihološki vidik, neurejeni medosebni odnosi, neprimerne delovne obremenitve, neuravnoteženost dela in zasebnega življenja, neustrezna zadovoljitev potreb, interesov, vrednot« (Temlin 2011, URI Soča, Ljubljana). »Organizacija lahko torej

sama vpliva na mikro vzroke, ki so predstavljeni kot: tehnologija, soupravljanje, delovne pogoje (ropot, pline, delovni čas itd.) in plače. Na makro vzroke pa organizacija sama ne more vplivati, saj se sem uvrščata ponudba in povpraševanje na trgu dela. Torej makro vzroki vplivajo na fluktuacijo samo v specifičnih poklicih, ki so običajno zanimivejši in bolj iskani« (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 148).

Konkurenca podjetij na trgu dela oz. natančneje na kadrovskem področju predstavlja pomemben dejavnik pri pogostosti fluktuacije. »Lahko rečemo, da je sposobnost organizacije, da zadrži svoje kadre, odvisna predvsem od možnosti zaposlovanja v drugih podjetjih, kjer so boljši pogoji dela, višja plača, večja možnost napredovanja in drugi faktorji, ki vplivajo na motive delavcev, da se odločijo za spremembo zaposlitve« (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 68). Pri ekonomskem vidiku kot dejavniku fluktuacije opisuje materialne ugodnosti, ki jih plačilo za opravljeno delo doprinese zaposlenemu. Na ekonomski vidik fluktuacije močno vplivajo tudi same razmere na trgu delovne sile, saj ponudba, ki je večja od povpraševanja po delovni sili, pomeni višjo stopnjo fluktuacije. »Ljudje s splošno izobrazbo so navadno dovzetnejši za menjavanje dela, kot nekdo, ki je specializiran za točno določeno vrsto dela« (Mueller in Price 1990, 328). Gre tudi za upoštevanje boljših možnosti in sposobnosti zaposlenih pri drugem delodajalcu, kjer imajo ustrežnejše delovne pogoje, boljši urnik, plačilo, vzdušje, tradicijo itd. ali drznost. Psihološki vidik kot dejavnik fluktuacije razlaga subjektivna prepričanja posameznika, kako svoje delo, ki ga mora opraviti, zaznava in kakšna so njegova pričakovanja od podjetja. Potrebno je torej svoj čas usmeriti v izboljševanje odnosov, nagrajevanje, izobraževanje, usposabljanje, razumevanje itd. Uspešnost same organizacije lahko hitro, na prvi pogled ocenimo že sami, kot laiki in z malo brskanja med podatki. Takoj je razvidno, koliko ljudi je v organizacijo prišlo, koliko jih je odšlo, ali so zaposleni nasmejani in korektno opravljajo svoje zadolžitve. »Pokazatelj o dobri klimi določene organizacije je tudi sposobnost organizacije glede zaposlovanja, v smislu kako hitro uspe pridobiti nove kandidate za določeno delovno mesto. Natančneje gre za vprašanje, ali ljudje povprašujejo po delu v tovrstni organizaciji« (Lipičnik 1997, 26–41). Tako si posameznik, ko povprašuje za delo, ustvari neko širšo sliko, ta pa se naslanja na makro raven (organizacija kot celota) ter mikro raven (specifično delovno mesto).

Sociološki vidik za proučevanje fluktuacije obravnava odnose zaposlenih do njihovega dela ter delovnega okolja. Sociologe zanima predvsem delovanje posameznika v določenem podjetju ter delovnem mestu. Proučujejo vpliv fluktuacije na sam potek dela, podajanje povratnih informacij nadrejenim (angl. *feedback*), povezovanje v skupine ali eliminiranje, uresničitve kariere, delovne in druge obremenitve, na napredovanja itd. (Mobley 1982, 89).

2.3 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Z raziskovalnimi vprašanji bomo lažje sledili zastavljenim ciljem diplomskega dela in tako prišli do relevantnih odgovorov in podatkov, na podlagi katerih bomo izoblikovali razrešitve in predloge za obravnavano podjetje.

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE ŠT. 1: Kateri dejavniki v izbranem podjetju spodbujajo absentizem in fluktuacijo?

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE ŠT. 2: Kako je preobremenjena delovna sila dovzetna za bolniško odsotnost?

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE ŠT. 3: Kakšno vlogo imajo individualne razlike med zaposlenimi na absentizem in fluktuacijo?

Na podlagi raziskovalnih vprašanj in pregleda teorije smo se odločili, da bomo kot podlago za empirični del raziskave uporabili model prisotnosti na delu ter model prožnega odzivanja na bolezni. Za izbrana modela smo se odločili, saj zaobsegata širok spekter dejavnikov, ki so ključni za poseganje zaposlenih po absentizmu in fluktuaciji. Raziskovalna vprašanja so zastavljena široko, zato potrebujemo modela, ki zaobsegata resnično široko sliko problematike. »Vzroki za zdravstvene težave zaposlenih so največkrat povezani s slabimi delovnimi razmerami, naraščajočo zahtevnostjo dela, prav tako pa tudi z vsemi oblikami nasilja na delovnem mestu« (EFILWC 2000 po Logar, 2011). Na podlagi obravnavanih dveh modelov bo tudi sestavljen vprašalnik, ki pa bo zapisan v dveh različicah, saj bo eden namenjen izvedbi intervjuja med zaposlenimi, drugi pa med nekdanjimi zaposlenimi.

Podlaga bosta torej oba modela, kjer bodo vprašanja o slabem vodenju, strukturiranju, kadrovanju, izbiranju in motiviranju zaposlenih oz. o ostalih pomanjkljivostih v celotnem kontekstu upravljanja organizacije.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA

V tretjem poglavju predstavljamo družinsko podjetje, v katerem poteka raziskava, pri čemer se osredotočamo na opis tistih vidikov, ki so relevantni za razumevanje trenutnega stanja na področju absentizma in fluktuacije. Predstavljeni so razlogi, ki so po mnenju obeh lastnikov krivi za povečan absentizem in fluktuacijo v preteklosti.

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje, ki je v družinski lasti in ima poslovne prostore na Goriškem, se je ustanovilo leta 1995. Trenutno je v podjetju 8 redno zaposlenih in nekaj občasnih sezonskih delavcev. Podjetje se ukvarja z uvozom, izvozom, posredništvom, prodajo in izdelavo raznih izdelkov in strojev, ki so potrebni za kmetijstvo, še zlasti za sadjarstvo in poljedelstvo. Njihova glavna ciljna skupina so vinogradniki. Sodelovanja z lokalnimi vinogradniki so podjetju ponudila razvoj in razširitev tudi na ostale in tudi večje trge celotnega sveta. Skozi leta so nenehno povečevali tržni delež, se uspešno širili in dosegali zavidljive rezultate. S časom so se pojavila prva večja sodelovanja s slovenskimi kupci, odjemalci in dobavitelji. Hitro so večjim slovenskim poslovnim partnerjem sledila še tuja podjetja in tako je ostalo še vse do danes. Lastnika družbe s ponosom pripovedujeta o poslovnih uspehih ter bodočih ciljih, ki sta si jih zastavila. Celoten čas obratovanja podjetja se je podjetje prebijalo skozi uspešne in nekoliko manj uspešne trenutke, kar pa je pomembno, je to, da so večino ključnih težav odpravili. Z večanjem proizvodnje in prodaje je nastopila potreba po zaposlovanju. Obstaja nekaj primerov, o katerih lastnika z nasmeškom na ustih pripovedujeta o zaposlenih, žal pa se najdejo tudi negativne izkušnje. Kot sama priznavata, veliko krivdo za nezadovoljstvo zaposlenih pripisujeta celo sebi, saj v evforiji in kopici dela, ki sta ga imela oz. ga imata, prevečkrat pozabljata na zaposlene in na ustvarjanje prijetnega okolja. Zaradi želje po utrjevanju poti in položaja na trgu sta prevečkrat nepopustljivo delala z zaposlenimi. To posledično pomeni izvajanje pritiska, kar vodi v zakrnelost zaposlenih.

Neizkušenost in pomanjkanje časa ustanoviteljev je podjetje v preteklosti spremljala nezaželena absentizem in fluktuacija. Zaradi pomanjkanja izkušenj ob začetku poslovanja sta prepričana, da je bila ena ključnih napak v preteklem poslovanju nezmožnost pravilnega planiranja kadrov, torej zaposlovanje neprimernih oseb na določeno delovno mesto. Zaradi nepoznavanja vseh struktur vodenja podjetja sta v naglici in nepremišljenosti spregledala slabosti posameznika na razgovorih, pri prebiranjih življenjepisov in pri pregledovanju prijav kandidatov na razpisano delovno mesto. S pridobivanjem izkušenj in sredstev sta začela politiko upravljanja s

človeškimi viri nekoliko spreminjati in, kot zatrjujeta, se je stanje drastično izboljšalo že po nekaj letih poslovanja.

3.2 Narava dela v podjetju

Delo v podjetju vključuje tudi delo z nevarnimi stroji. To delo je posledično izpostavljeno višjim tveganjem nastanka poškodb pri delu, ki pa seveda vodijo v absentizem in fluktuacijo. Pravilna uporaba strojev, pravilno opravljanje svojega dela, pravilna drža in ukrepanje zaposlenega bistveno zmanjšajo nevarnost, utrujenost in dovzetnost za poškodbe na delu. Na ta način se zaposleni počuti v organizaciji bolje, manj energije potroši za isto opravljeno delo, predvsem pa se počuti bolj varno in hitreje izpolni delovne obveznosti. Tako je zaposleni največkrat zadovoljen in se počuti kot pripadnik organizacije. V nasprotnem primeru pa si nihče ne želi težavnih ur na delovnem mestu, ki je slabo plačano in kjer je visoka možnost tveganja poškodb. Res je tudi, da razna izobraževanja delovne sile finančno nekoliko bremenijo podjetja, vendar pravilna uporaba skrajša čas izdelave ali prodaje proizvodov/storitev, zmanjša obrabo stroja/sredstev, prepreči veliko neljubih nesreč, kjer zaposleni lahko utрпи psihične in fizične okvare, delodajalec pa mora nato iskati nadomestno osebo za opravljanje dela, kar pomeni ponovno uvajanje, izostanke v proizvodnji, plačila odškodnin ipd.

3.3 Nadure, težave pri bolniških odsotnostih ter dopustih

Neplačane nadure, zahtevni pogoji pri dodeljevanju bolniških odsotnosti ali dopustov drastično povečujejo nezainteresiranost zaposlenih, zmanjšajo željo po delu, dokazovanju, skupek vseh dejavnikov pa v življenje podjetja in posameznika prinaša le neprijetne posledice. Slabo plačilo za opravljanje zadolžitve ne zadovoljuje niti posameznikovih primarnih potreb. Na podlagi tega lahko na sekundarno izpolnjene želje zaposlenega pozabimo in se tako zavedamo, da prave motivacije za delo in napredek v organizaciji najverjetneje ne bo. Zaradi majhnosti podjetja pa se ob bolniških odsotnostih zaposlenih pojavlja dodatno delo, ki povečuje breme zaposlenih in pritisk na vse tiste, ki so trenutno prisotni na delovnem mestu. Lastnika za nepredvidene izostanke zaposlenih še nista našla pravega recepta, kako stanje optimalno normalizirati, saj se z zaposlitvijo dodatne delovne sile pojavlja tudi večje finančno breme. V nekakšnem sporazumu pa sta lastnika podjetja uspela najti kompromis glede dopustov zaposlenih, saj se večkrat letno odpravijo na daljši kolektivni dopust in s tem zmanjšajo neprijetne pritiske in obsežnejše količine dela in tako delo večinoma poteka nemoteno. Lastnika podjetja se pomena dobrega plačila zaposlenih dobro zavedata in se tega načela skušata kar najbolje držati. Priznala sta celo, da sta v zgodnejših letih poslovanja podjetja delala konstantno napako, saj zaposlenim

nista v celoti izplačevala nadur. Bila sta prepričana, da je bil mesečni fiksni del plačila še vedno višji od konkurenčnih podjetij. S časom pa sta ugotovila, da gre tukaj bolj za psihološki učinek na zaposlenega, saj se ta ne čuti primerno nagrajenega. Tako sta bila primorana spremeniti del politike nagrajevanja zaposlenih in kakor zatrjujeta, se je stanje bistveno izboljšalo ob korektnem izplačevanju vseh nadur zaposlenih.

3.4 Klima v podjetju

Absentizem in fluktuacija sta lahko v veliki meri posledici nezadovoljstva zaposlenih. Klima v podjetju ni oprijemljiva, kljub temu pa je nenehno prisotna in se odraža na vedenju posameznika ali skupine. V podjetju je bila zaradi preobremenjenosti zaznana slaba klima. Odnosi na relaciji sodelavci in sodelavci ter delavci in nadrejeni niso bili primerni zlasti ob povečanih količinah dela. »Termin klima v podjetju zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo.« (Lipičnik 1998, 73) »Klima je kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti« (Lipičnik 1998, 74). Izraz klima v podjetju vse pogosteje nosi veliko težo pri uspehu podjetja, pa vseeno velikokrat ostaja nerazumljena ali neupoštevana. Slaba klima v podjetju zmanjšuje zagnanost zaposlenih, poveča zamenjave na delovnih položajih in povečuje razne izostanke z dela.

Če imamo v podjetju pozitivno klimo, se zaposleni radi vračajo v službo, saj se počutijo kot pripadniki skupine, sklepajo nova prijateljstva in zbližujejo se odnosi med sodelavci. Tako si med seboj pomagajo, s plačilom za opravljeno delo pa so tudi zadovoljni, kar jim prinaša uresničevanje svojih sanj in zadovoljevanje raznoraznih potreb posameznika. Ustrezni delovni pogoji zaposlenim posledično torej zmanjšujejo stres in odpor do dela, odpor do ostalih članov ekipe in pa nenazadnje tudi do delodajalca. Seveda ima lahko klima tudi negativen učinek, kar se odraža v negodovanju zaposlenih, pogostih izostankih, neopravljanju svojih dolžnosti ali pa je delo storjeno po liniji najmanjšega odpora. Konfliktna situacija se povečuje tako na relaciji med sodelavci kot tudi med zaposlenimi in nadrejenimi. Pridobivanje nove delovne sile s časom postane zahtevno, saj se neprijetne izkušnje nekdanjih zaposlenih hitro razširijo. Vsi omenjeni dejavniki pa slabo vplivajo na poslovanje podjetja in njegov dobiček.

4 METODOLOŠKA IZHODIŠČA

Metodološki okvir raziskave je osnovan na temeljnih principov raziskovanja v družboslovju (Silverman 2001) in teoretičnih podlagah. Naj ponovimo, da želimo ugotoviti, zakaj v družinskem podjetju prihaja do nezaželenega absentizma in fluktuacije. Na podlagi pridobljenih podatkov pa želimo podjetju predstaviti morebitne rešitve, s katerimi bi zmanjšali negativno stopnjo absentizma in fluktuacije. Upoštevajoč teoretična izhodišča in raziskovalna vprašanja, smo se v dogovoru z lastnikoma podjetja odločili za izvedbo polstrukturiranih intervjujev. Zastavili smo zastavili raziskovalna vprašanja in se odločili za izvedbo raziskave prek intervjuja. Zaradi rahlo občutljive tematike je izvedba intervjuja namreč najučinkovitejša in najbolj natančna pri zbiranju potrebnih podatkov, pri čemer smo poskrbeli tudi za anonimnost pridobljenih podatkov. Oblikovali smo dve skupini vprašanj za intervjuja: za redno zaposlene in za nekdanje zaposlene. S to odločitvijo želimo zmanjšati tveganje popačenja ali zamolčanja določenih podatkov s strani redno zaposlenih. Vprašanja za intervju smo operacionalizirali na podlagi modela prožnega odzivanja na bolezen po Johansson in Lundberg (Sedlar in Šprah 2011, 40) in modela prisotnosti na delu po Steer in Rhodes. (Bahtijarević in Šiber 1999, 956)

4.1 Metoda pridobivanja podatkov

Intervju je oblikovan polstrukturirano. Nam in tudi intervjuvancem omogoča sproščeno tako strukturirano sledenje relevantnim temam kot poglobljeno diskusijo in zaupanje relevantnih zgodb. Iz pridobljenih odgovorov bomo izluščili najpomembnejše dejavnike, ki so botrovali fluktuaciji in absentizmu v organizaciji. Uporabljen je namenski vzorec. V intervju so vključeni trije redno zaposleni, ki pa svoje delo opravljajo v omenjenem podjetju dlje od štirih let. Dva intervjuvanca bosta nekdanja zaposlena, saj tako zmanjšamo možnost zakrivanja določenih podatkov. Velikokrat se raje izmikamo resničnim odgovorom zaradi strahu pred zamero ali izgubo zaposlitve. Študentje in lastniki niso vključeni v intervju, saj so študentje premalo intenzivno vključeni v poslovanje, da bi podrobneje poznali vse relevantne razmere in dejavnike. Pri lastnikih pa je problem drugje. Poročanje o drugih (angl. *proxy reporting*), še posebno takrat, ko gre za vprašanje osebnih percepcij, ima praviloma nizko veljavnost.

Dogovorili smo se za vnaprejšnje termine izvedb intervjuja. Intervjuje smo izvedli na domu intervjuvancev zaradi želje po sproščenosti in posledično tudi večji verodostojnosti podatkov. Po zaključenih intervjujih smo opremili zapise z opažanji o izvedbi določenega intervjuja. Za urejanjem podatkov, ki so bili pridobljeni z že omenjenim polstrukturiranim intervjujem, je

sledilo prepisovanje in opremljanje s subjektivnimi vtisi, ki so bili zaznani med izvajanjem posameznega intervjuja.

4.2 Operacionalizacija vprašanj za intervju

V diplomskem delu smo se naslanjali na dva modela proučevanja absentizma in fluktuacije v družinskem podjetju, in sicer na model prisotnosti na delu in model prožnega odzivanja na bolezni. Pri prvem gre za razvit model po Steersu in Rhodesu, (Bahtijarević in Šiber 1999, 956) ki pojasnjuje, da je potrebno vključiti več dejavnikov ter predpostavk, ki vplivajo na absentizem in fluktuacijo. Ker pa želimo zagotoviti čim obsežnejšo in celostno obravnavo vseh dejavnikov absentizma, smo pri razvoju vprašanj za intervju upoštevali še model prožnega odzivanja na bolezni, ki po Johanssonu in Lundbergu (Sedlar in Šprah 2011, 40) opredeljuje dodatne dejavnike vplivanja na to, ali se bo zaposleni kljub bolezni odpravil na delovno mesto ali bo posegel po bolniški odsotnosti.

Model prisotnosti na delu sta razvila Steers in Rhodes. (Bahtijarević in Šiber 1999, 956) Pomembno je razumevanje, da gre pri tovrstnem modelu za dve pomembni spremenljivki: motivacija in pa sposobnost zaposlenega na delovnem mestu. Model prisotnosti na delu torej kot prvo upošteva delovne razmere, ki sestojijo iz delovnega delokroga, delovnega mesta, norm delovne skupine, stila vodenja, odnosov s sodelavci in možnosti napredovanja. Pod drugo kategorijo najdemo vrednote zaposlenega in pričakovanja, tretja kategorija upošteva značilnosti posameznika, kot so spol, starost, izobrazba in velikost družine, četrta kategorija modela obsega zadovoljstvo z delovnimi razmerami, peta kategorija vključuje pritisk na prisotnost, ki obsega ekonomske in tržne pogoje, sistem spodbud in nagrajevanja zaposlenih, norme delovne skupine, osebno delovno etiko in privrženost organizaciji. Šesta kategorija modela vključuje motivacijo za prisotnost na delu, sledi sposobnost prisotnosti, ki se navezuje na bolezni in nezgode, tudi težave s prevozi. Zadnja kategorija pa nato opredeljuje, ali bo zaposleni prisoten na delovnem mestu kot posledica vseh predhodnih vzrokov modela.

Johansson in Lundberg (Sedlar in Šprah 2011, 40) sta razvila model prožnega odzivanja na bolezni. V njem je pojasnjen odnos med zaposlenimi, delovnim mestom in socialnim kontekstom. Model prožnega odzivanja na bolezni tako predstavlja in pojasnjuje variiranje med odločitvijo zaposlenega, ali se bo ta odločil za prihod na delo kljub bolezni ali bo posegel po bolniškem dopustu. V model vključujeta odnose med zaposlenimi, delovnim mestom ter socialnim kontekstom. Poleg težav z zdravjem model pod vzroke za absentizem navaja tudi razne življenjske krize, nosečnost ter žalovanja. Dejavniki, kot so nadzor nad odločanjem in

izvajanjem nalog, izguba funkcije, zahteve po prisotnosti, vplivajo na delovno zmožnost in na to, ali bo zaposlen posegel po odsotnosti ali ne. Tako bomo z intervjujem pridobivali podatke, ki nam bodo pomagali ugotoviti, kakšen je prožni odziv na bolezen zaposlenih v podjetju glede na nadzor nad odločanjem in izvajanjem nalog zaposlenih in kakšne so zahteve po prisotnosti.

V nadaljevanju v tabeli predstavimo elemente, ki so ključni za sestavo vprašanj za intervju. V prvem stolpcu so zapisane zgoraj navedene spremenljivke, drugi stolpec opredeljuje vprašanja polstrukturiranega intervjuja zaposlenih in nekdanjih zaposlenih v podjetju.

SPREMENLJIVKE	VPRAŠANJA ZA INTERVJU
Steer in Rhodes	
Delovne razmere	Kako bi opisali delovne razmere in klimo v podjetju? Podvprašanje za zaposlene: So morda razmere v podjetju tiste, ki vam spodbudijo razmišljanje o menjavi delodajalca? Podvprašanje za nekdanje zaposlene: So bile morda razmere v podjetju tiste, ki so vam spodbudile razmišljanje o menjavi delodajalca?
Vrednote zaposlenega in pričakovanja	Kakšne so vaše vrednote in kaj pričakujete od podjetja/nadrejenih? Podvprašanje za zaposlene: So morda razlike v vrednotah razlog za pomisleke o odhodu? Podvprašanje za nekdanje zaposlene: So bile morda razlike v vrednotah razlog za pomisleke o odhodu?
Značilnosti posameznika	So po vašem mnenju značilnosti posameznika pomembne pri poseganju po absentizmu in fluktuaciji?
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	Zaposleni: Kako ste zadovoljni z delovnimi pogoji? Kaj bi spremenili? Nekdanji zaposleni: Kako ste bili zadovoljni z delovnimi pogoji? Kaj bi spremenili?
Pritisk na prisotnost	Zaposleni: Ali je s strani nadrejenih čutili pritisk na prisotnost zaposlenih? Nekdanji zaposleni: Ali je bilo s strani nadrejenih čutili pritisk na prisotnost zaposlenih?
Motivacija za prisotnost	Zaposleni: Vas nadrejeni ustrezno motivirajo, da izpolnujete svoje obveznosti glede prisotnosti? Nekdanji zaposleni: So vas nadrejeni ustrezno motivirali, da ste izpolnjevali svoje obveznosti glede prisotnosti?
Sposobnost prisotnosti	Kdaj se čutite sposobne za delo in kdaj ne?
Prisotnost zaposlenega	Kaj v vas najbolj vzbudi željo po izostanku z dela?
Johansson in Lundberg	
Nadzor nad odločanjem in izvajanjem nalog	Zaposleni: Vas vaši nadrejeni nadzirajo pri izvajanju nalog?

	Nekdanji zaposleni: So vas vaši nadrejeni nadzirali pri izvajanju nalog?
Zahteve po prisotnosti	Zaposleni: Nadrejeni zahtevajo vašo prisotnost na delu kljub bolezni/poškodbi? Nekdanji zaposleni: Ali so nadrejeni zahtevali vašo prisotnost na delu kljub bolezni/poškodbi?
Izguba funkcije	Kakšno je vaše stališče do bolniške odsotnosti? Posegate po bolniški odsotnosti samo takrat, ko je potrebno? Če je odgovor ne: zakaj?
Delovna zmožnost	Komu ali čemu namenite čas, ko ste odsotni z dela? Morda iskanju novega delodajalca?
Zdravstveni absentizem	Ali veliko izostajate z dela? Zakaj?
Izključitev iz trga dela/vrnitev na delo	Kaj vas žene k hitri/počasni vrnitvi na delo?

4.3 Kodiranje in analiza podatkov

Pri analizi in interpretaciji gradiva smo sledili priporočilom Silvermana (2001). Delno strukturirane nestandardizirane intervjuje smo transkribirali in jih razčlenili na zgoraj navedene teme, besedila pa smo v nadaljevanju razvrstili v posamezne kategorije, ki so se predvidoma nanašale na težave zaposlenih in dejavnike vodenja, ki jih lastniki podjetja uporabljajo pri vodenju svojih zaposlenih.

Opravili smo tudi primerjavo intervjujev med zaposlenimi v podjetju in nekdanjimi zaposlenimi v podjetju. Pri prepisu smo upoštevali pravopisna pravila z vključeno izvirnostjo besedil, saj želimo ostati čim bližje originalu, brez spreminjanja ali opuščanja (sleng, narečne besede, itd.).

4.4 Omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema

Predpostavljamo, da sta absentizem in fluktuacija ključna dejavnika pri uspešnosti podjetja, saj pogosto iskanje zamenjav terja od podjetja veliko denarja, časa in energije za nova uvajanja. Slaba klima pripomore k manjši učinkovitosti sodelavcev na delovnih mestih. Reorganizacija podjetja zahteva veliko časa, ki ga podjetje porabi za ta namen. Ob prepogostih pojavih reorganizacije pa lahko mimo hitijo konkurenčna podjetja, ki si tako svoj trg povečujejo, konkurenci pa ga zmanjšujejo. Na ta način igrata absentizem in fluktuacija pomembno vlogo pri uspešnosti podjetja.

Omejitve raziskave o vplivu absentizma in fluktuacije na uspešnost podjetja se lahko porajajo zaradi netočnosti podajanja informacij trenutno zaposlenih v podjetju, saj obstaja tveganje nezaupanja v anonimnosti intervjuja. Omejitve vidimo tudi pri izvedbi intervjuja z nekdanjimi zaposlenimi, saj ostaja možnost nezainteresiranosti. Fazo odhoda so le-ti že preživeli in morda ne bi želeli podati povsem iskrenih odgovorov. Na drugi strani pa vidimo omejitve zaradi možnosti zamolčanja pomembnih podatkov s strani zaposlenih v podjetju, saj se jim kljub anonimni izvedbi intervjuja namreč lahko pojavljajo dvomi zaradi strahu pred izgubo zaposlitve. K popačenju podatkov bi delno doprineslo tudi pozabljanje vseh trenutkov in situacij v smislu kakšne nepravilnosti, ki so je bili deležni. Omejitve pri raziskavi se lahko pojavijo tudi pri napačni izbiri vprašalnika za intervju ali celo pri napačni izbiri modela za proučevanje, kjer bi torej prišlo do delnih odklonov in netočnosti podatkov za nadaljnjo študijo.

5 REZULTATI IN INTERPRETACIJA

5.1 Delovne razmere v podjetju

Delovne razmere v podjetju so pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih v podjetju in se odražajo tudi preko povečanega ali zmanjšanega poseganja po absentizmu in fluktuaciji. Intervjuvanci so si glede vprašanja o delovnih razmerah neenotni. Vsi trenutno zaposleni v podjetju se strinjajo, da so delovne razmere dobre in pomembne za zadovoljstvo zaposlenih, nekdanji zaposleni pa nad delovnimi razmerami niso bili najbolj zadovoljni. Vsi posredno ali neposredno izražajo tudi potrebo po kakovostnih delovnih sredstvih in ugodnejši klimi, ki vlada oz. je vladala v podjetju. Prvi/a zaposlen/a meni, da so: *»delovne razmere dobre, prav tako pogoji za delo glede samega modernega okolja in opreme ter pripomočkov za delo, ki so novi, funkcionalni in višje kakovosti. Klima pa je nekoliko manj prijetna. Napetost se čuti zaradi previsoko postavljenih norm dela. Pričakuje se, da je delo opravljeno hitro in kvalitetno«* (O1, I1). Prav tako se strinjata tudi drugi/ga in tretji/ja respondent/ka. *»Delovne razmere bi opisal kot zadovoljive, v zadnjem času pa se še bistveno izboljšujejo«* (O1, I2). *»Delovne razmere v podjetju so dobre. Prostor je prijeten ter nudi varno in zdravo fizično delovno okolje, podjetje pa omogoča varnost zaposlitve in socialno varnost«* (O1, I3). Nasprotnega mnenja pa sta nekdanja/i zaposlena/i v podjetju. *»Na začetku me zahteve nadrejenih niso zelo motile, kasneje pa sem začela intenzivneje čutiti pritisk, kar mi je iz dneva v dan prinašalo odpor do dela in organizacije, kar sem po 6. letih vzela kot alarm, da je čas za odhod, saj si nisem več želela hoditi z odporom na delo«* (O1, I1 – nekdanja zaposlena). Mnenju se pridružuje tudi drugi/a nekdanja zaposleni/a, saj navaja, da so bile prav tako okoliščine iz dneva v dan slabše, kar je vzbudilo željo po odhodu iz podjetja. *»Moram priznati, da so slabe delovne razmere precej vplivale na odločitev o zamenjavi delodajalca. Lahko bi rekel, da je bilo do leta 2008 vse v mejah normale, kjerkoli se zaposlim, so nekje prednosti in slabosti. Vendar se je po letu 2008 in nastanku globalne gospodarske krize postopoma razmerje poslabšalo in enostavno nisem več imel volje oditi na delo«* (O1, I2 – nekdanji zaposlen/a). Torej med trenutno ter nekdanjimi zaposlenimi v podjetju glede delovnih razmer prihaja do razhajanj. Enotni so si glede dobre opreme in poslovnih prostorov v podjetju, razlikujejo pa se pri mnenju okrog vodenja oz. izvajanja pritiska na zaposlene. Prav tako so si enotni glede slabše klime v podjetju, neenakomerne in neprimerne razporeditve dela, nepoštenemu odnosu, raznim pritiskom, le-ta pa je bistveno intenzivnejši in moteč pri nekdanjih zaposlenih, kar je povzročilo njihov odhod v drugo podjetje. *»V odnosih med zaposlenimi moramo v delovni organizaciji razlikovati dva nivoja. Odnose med podrejenimi in nadrejenimi ter odnose med samimi delavci. Čim slabši so odnosi v okviru navedenih nivojev, tem slabše se delavci počutijo in tem večjo željo imajo, da*

bi zamenjali delovno organizacijo. Posebno pomembni so odnosi na relaciji podrejeni – nadrejeni« (Jerovšek 1982, 66).

5.2 Vrednote in pričakovanja

Od načina, kako je zaposleni obravnavan v podjetju, kaj on sam kot posameznik od podjetja pričakuje in ali so njegova pričakovanja izpolnjena oz. v kakšni meri, je odvisno, ali bo posegal pogosteje po absentizmu in fluktuaciji. Intervjuvanci so si glede pričakovanj, ki jih imajo od podjetja zelo enotni. Redna in poštena izplačila plač, nagrad, pravično razdeljevanje nalog oz. dela so pričakovanja vseh zaposlenih in nekdanjih zaposlenih v podjetju. Tovrstne želje v odgovorih navajajo tudi zaposleni v podjetju. *»Umirjenost, pravično razdeljevanje nalog, pravočasno plačilo in vrednotenje urne postavke, sproščenost in dobri odnosi med sodelavci« (O2, I1).* *»Od podjetja v prvi vrsti pričakujem fiksni urnik in plačilo. Nato si želim umirjenosti, poštenosti in neizvajanja razlik v ekipi« (O2, I2).* *»Spoštovanje delovnih pravic, pravočasno in pošteno plačilo, dobri medosebni odnosi, dobro sodelovanje in delovno vzdušje ter varnost zaposlitve« (O2, I3).* Podobna odgovora sta podala tudi nekdanja zaposlena v podjetju. *»Od podjetja sem pričakovala redno in točno izplačevanje plač, nudenje zahtevanih počitkov in odmorov, dopust in enakopravnost med zaposlenimi« (O2, II – nekdanji/a zaposleni/a).* *»Redno izplačevanje plač, dobička, dobro vzdušje, pravično razdeljevanje nalog ali pa vsaj prilagajanje urne postavke glede na obseg in zahtevnost dela« (O2, I2 – nekdanji/a zaposleni/a).* Primerjava med nekdanj in trenutno zaposlenimi v podjetju je pokazala, da so si dejansko želje in pričakovanja do podjetja zelo podobne. V primeru neizpolnjevanja pričakovanj zaposlenih pa se spodbuja slabšanje odnosov in klime v podjetju, kar spodbuja absentizem in fluktuacijo.

Navedene ugotovitve respondentov sovpadajo z Zupanovo razlago, da se neizpolnjevanje posameznikovih potreb in vrednot, ki jih od podjetja pričakujejo, izraža v poslabšanju odnosov, klime in nezadovoljstva, kar zaposlenega dodatno spodbuja k odsotnosti ali zamenjavi delodajalca. *»Če pri tem upoštevamo, da so stališča posameznika do dela čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje njegovega dela na podlagi posameznikove zaznave trenutnih razmer in primerjave le teh s svojimi vrednotami, lahko sklepamo, da spodbujamo nezadovoljstvo zaposlenega, s tem pa tudi k odsotnosti ali zamenjavi delodajalca« (Zupan 2001, GV založba).*

5.3 Mnenja zaposlenih glede značilnosti posameznika v povezavi z absentizmom in fluktuacijo

Značilnosti posameznika so ključnega pomena pri obravnavanju absentizma in fluktuacije, saj vsak malce drugače zaznava in prenaša razne pritiske, stres, pohvale, nagrade, zahteve ipd. Intervjuvanci so si med seboj enotni, ko je govora o omenjeni tematiki. Razhajanj med nekdanj ter trenutno zaposlenimi v podjetju okrog tega vprašanja ni bilo. Strinjanje glede značilnosti posameznika pri prenašanju in zaznavanju pritiskov so potrdili vsi pri 3. vprašanju. *»Vsekakor so značilnosti pomembne glede na percepcijo zaznavanja raznih situaciji, najsi bo pozitivnih ali negativnih. Praktično se vsi na celem svetu razlikujemo in tako je tudi pri zaznavanju oz. prenašanju načina dela, stresa ipd«* (O3,13). Strinjata se tudi prvi in drugi respondent. *»Delno so tudi značilnosti posameznika pomembne«* (O3, 11). *»Nekaj malega že vpliva specifična človeka in njegovega karakterja na drugačno zaznavanje težav in prenašanje bremena«* (O3, 12). Razlika se ni pojavila niti pri nekdanjima zaposlenima, ki navajata: *»[M]ed seboj [si] nismo enaki in [...] vsak drugače zaznava vse, kar se okrog nas dogaja.«* (O3, 11 – nekdanji/a zaposleni/a). *»Seveda so značilnosti posameznika tukaj, ki so zelo pomembne, ali bo zaposleni posegal po absentizmu in fluktuaciji. Vsak po svoje vidi sliko in vsak po svoje si tudi potem razlaga in ovrednoti, kaj in v kakšni meri ga žuli«* (O3, 12 – nekdanji/a zaposleni/a).

Zaposleni v podjetju in nekdanji zaposleni se po naših ugotovitvah strinjajo z Lazarus in Folkman, (1984, 31) ki pravita, da gre za poseben odnos med osebo in okoljem, ki ga oseba ocenjuje kot obremenilen ali presegač njene vire in s tem ogroža njegovo dobro življenje.

5.4 Zadovoljstvo z delovnimi pogoji v podjetju vpliva na absentizem in fluktuacijo

Delovni pogoji so ključni faktor, ali bodo v podjetje zaposleni radi prihajali, ali bodo njemu ostali zvesti in se tako poistovetili s podjetjem, ali pa bodo pogosteje izostajali z dela in hitreje ter intenzivneje iskali priložnost za zamenjavo delodajalca. Pomembno je, da se zaposleni pri svojem delu čuti varnega, da lahko svoje delo opravlja nemoteno in hitro s pomočjo pripomočkov, ki so za določeno vrsto dela namenjeni ipd. Zaposleni v podjetju razmišljajo podobno in so si enotni glede obravnavanega dejavnika, saj so razmeroma zadovoljni z delovnimi pogoji, kar jim vpliva sigurnost in določeno mero zadovoljstva. Vidijo pa tudi precej možnosti za izboljšave. Predvsem poudarjajo pravično in boljše razporeditev dela med oddelki in zaposlenimi, saj bi tako določene pozicije razbremenili in delo optimizirali, kar pomeni lažje in hitreje opravljanje dela. Nadrejeni bi tako razbremenili določen oddelek, bolj zaposlili drugi oddelek, kar pomeni več prostega časa in manj stresno delo, saj bi bili pritiski manjši. Torej gre

tukaj za izziv ustreznega planiranja kadrov oz. ustrežnejšega razporejanja zadolžitev po oddelkih in zaposlenih. Po mnenju zaposlenih je težavo relativno hitro in enostavno odpraviti. Tako navaja tudi prvi/a intervjuvanec/ka pod četrtnim vprašanjem. *»Razen previsoke norme dela so delovni pogoji zelo dobri. Potrebno bi bilo realno ovrednotiti posamezne delovne procese glede na delovno mesto in temu primerno tudi pričakovanja do zaposlenih. To je edina stvar, ki bi jo mogoče spremenila, saj bi se tako delo prerazporedilo in po mojem mnenju ne bi prihajalo do take preutrujenosti zaposlenih na določenih delovnih mestih« (O4,11).* Z odgovorom se strinjata tudi respondenta dva in tri, ki navajata, da: *»lahko bi bilo boljše, a pustimo času čas. Presrečen sem, ko vidim napredek v zadnjih letih, ko v podjetju vlada povsem drugačno vzdušje. Trenutno bi spremenil edino količino zaposlenih, da bi delo potekalo še nekoliko lažje in brez nadur« (O4, 12).* *»Z delovnimi pogoji sem zadovoljna. Želela bi si zgolj več usklajenosti delovnega in prostega časa« (O4, 13).* Nestrinjanje z delovnimi pogoji je izpostavil/a nekdanji/a zaposleni/a v podjetju. *»Najslabše, kar sem začutila pod delovne pogoje je prav obravnavanje vseh nas, ki smo takrat bili zaposleni s strani nadrejenih, saj stres in pritisk v meni zmanjšujeta suverenost« (O4, 11 – nekdanji/a zaposleni/a).* To potrjuje tudi drugi nekdanji/a zaposleni/a intervjuvanec/ka : *»Kar bi takrat spremenil, je zgolj način upravljanja zaposlenih, saj razmere za moj okus niso bile več v mejah normalnega.« (O4, 12 – nekdanji/a zaposleni/a).*

Respondenti večinoma navajajo, da so delovna sredstva zelo dobra za opravljanje dela, nekoliko manj zadovoljni pa so z delovnimi pogoji v okviru nadrejenih, saj si respondenti želijo več prostega časa, manj nadur, boljše razporejanje nalog, predvsem pa si želijo drugačen odnos na relaciji nadrejeni – podrejeni ter boljšo motivacijo. V določenih primerih vidijo, tako kot v nadaljevanju tudi nekateri avtorji, tudi prostor za izboljšave. *»Kot posledico neorganiziranega planiranja kadrov bi predstavili še nemotiviranost kadrov, nezainteresiranost za delo, s tem pa nedoseganje kratkoročnih ali dolgoročnih ciljev in nezadovoljstvo ali nemotiviranost zaposlenih ter podjetja določenega planskega obdobja, kar povečuje absentizem in fluktuacijo ter neuresničevanje osebnih ciljev ali ciljev podjetja« (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 31).*

5.5 Vpliv pritiskov na prisotnosti pri delu v povezavi z absentizmom in fluktuacijo

Velikokrat se podjetja na trgu borijo za svoj obstoj, zato lahko zlasti v manjših podjetjih z malo zaposlenimi prihaja do težav pri organizaciji dela in je sam potek dela ob morebitnih odsotnostih zaposlenih oviran. Tako so prisotni zaposleni primorani prevzeti dodatno delo manjkajočega, da lahko delo poteka nemoteno, kar povišuje breme in pritisk na zaposlene in spodbuja nezadovoljstvo zaradi preobremenjevanja. Pritiski pospešujejo slabo klimo v podjetju,

nezadovoljstvo itd. Zaposleni in nekdanji zaposleni v podjetju sicer ne poudarjajo, da bi do hujših pritiskov na prisotnost pri delu prihajalo, so pa bili vseeno prisotni posredno. Zaposleni in nekdanji zaposleni poročajo predvsem o napetosti in neprijetnih občutkih, ki so bili s strani nadrejenih prisotni, ko so bili primorani izostati z dela. Nekaj je bilo tudi intenzivnejših pritiskov na prisotnost s strani lastnikov podjetja. To sporoča tudi tretji/ja intervjuvanec/ka v odgovoru 5: *»Včasih, zlasti ko pride do odpremljanja ali skladiščenja novih pošiljk. V toplejših dneh zaradi oblike dejavnosti prihaja do večjih pritiskov, saj je povečan obseg dela.«* (O5, I3). Mnenju se pridružuje tudi prvi/a respondent/ka. *»Da, čuti se velik pritisk nadrejenih glede prisotnosti iz zgoraj omenjenih razlogov, vendar vseeno, ko tako umirjeno pogledam, so po mojem mnenju stvari v mejah normale«* (O5, I1). Drugi/a korespondent/ka pa sporoča, da *»so se pritiski pojavljali zgolj v začetnejših fazah po prihodu v podjetje. Ko sem prišel v podjetje, je bil pritisk intenziven in za mene moteč. Zdaj pa se je stanje izboljšalo in umirilo«* (O5, I2). Bistvenih razhajanj tukaj z redno in nekdanji zaposlenimi v podjetju pravzaprav ni. *»Kot sem že namignila, je prihajalo do pritiskov na zaposlene«* (O5, I1 – nekdanji/a zaposleni/a). *»Kot sem že nakazal, se je pritisk pojavljal. Za svoj primer lahko povem, da se je pritisk vršil v smislu: kako in kam skladiščim blago, kako ga pripravljam za naše odjemalce ter kupce, kako upravljam s stroji, kako hitro delam, da lahko delam hitreje. Podaljševanja urnika in nepoštena razdelitev nalog zame pomenijo pritisk«* (O5, I2 – nekdanji/a zaposleni/a).

Večina respondentov se strinja, da je prisotnost pri delu odvisna tudi od motivacije zaposlenih in ne toliko zaradi izvajanja nadzora ali pritiskov nadrejenih. Tako kot avtorja tudi respondenti menijo, da morajo vodje določeni skupini ljudi v podjetju vzpostaviti normalne pogoje za delo s primerno stopnjo motiviranosti. Posledično bi brez izvajanja pritiskov bili zaposleni intenzivneje prisotni na svojih delovnih mestih. *»Posameznik, ki je velikokrat odsoten z dela, verjetno ne more računati na visoko plačo, praviloma ima tudi manjše možnosti za napredovanje in težave pri povratku na delo«* (Harrison in Martocchio 1998, 339).

5.6 Motivacija za prisotnost

Motivacija nadrejenih je ključnega pomena, saj s tem vzpodbudimo zaposlenega k želji po vrnitvi na delo in tako vplivamo na njegovo počutje v organizaciji. Tako nadrejeni zagotovijo prisotnost svoje skupine ali delovne sile, dobro opravljanje nalog in hitrejše odzivanje na zahteve. Izpad motivacije zaposlenega lahko privede do različnih neželenih situacij v podjetju. Respondenti navajajo kot primarno in najpomembnejšo obliko motivacije prav višino plačila, kot sekundarno pa zagovarjajo, da motiviranje ne poteka zgolj preko materialne oblike. V zadnjih letih se motivatorji v obravnavanem podjetju popravljajo zaradi sprememb v načinu

vodenja. Odgovor tretjega/je intervjuvanca/ke pod vprašanjem 6: *»Da, tukaj bi rada pohvalila napredek v zadnjih letih, saj se je motivacija malce spremenila in ni več zgolj v denarnem smislu, temveč je tudi v izboljšanih odnosih«* (O6, I3). Prvi/a respondent/ka pa tukaj navaja kot motivator zgolj denarno obliko nagrade: *»Motivacija je predvsem v višini nagrade«* (O6, II). Podobno mnenje pa ima tudi drugi/a respondent/ka: *»Motivacija mi je od zmeraj bila v prvi vrsti plača (O6, I2). Odklonov in bistvenih razlik v odgovorih med nekdanjimi zaposlenimi in zaposlenimi ni zaslediti. »Prvo nas motivira plačilo«* (O6, II – nekdanji/a zaposleni/a). Drugi/a nekdanji/a zaposleni/a pa navaja, da motivacije, razen v denarnem smislu, ni bilo veliko. *»Motivacije je bilo zelo malo. V vseh 7. letih, bi lahko pohvalo recimo preštel na prste ene roke. Vsaj redno izplačevanje plač in dobičkov je bilo striktno, kar si lahko razlagam pod motivacijo«* (O6, I2 – nekdanji/a zaposleni/a).

Respondenti skozi odgovore navajajo, da jim je v večini najpomembnejši motivator prav višina zaslужka. Nekaj respondentov navaja tudi možnost nematerialnega nagrajevanja, kjer vidijo priložnosti za izboljšave. Sekundarno nagrajevanje je namreč zelo pomemben faktor motivacije zaposlenih in uresničevanj ciljev posameznika in podjetja. Respondenti se torej strinjajo z avtorjem, da je vsota denarnih nagrad odvisna od posameznega zaposlenega.

5.7 Sposobnosti oz. želja zaposlenega po prisotnosti na delovnem mestu

Kdaj se zaposlen čuti sposobnega za delo, je obsežna tematika, ki obravnava razna psihična in fizična stanja. Od tega, ali se zaposlenec čuti sposobnega za delo ali ne, se lahko dotika tudi ostalih udeležencev v podjetju. Pri izvedbi intervjuja so bili respondenti zelo podobnega mišljenja pri podajanju odgovorov, saj so vsi zatrjevali, da se za delo čutijo sposobne vedno, če le ne gre za hujše poškodbe, zdravstvene ali izgorele težave, ki pa naj bi se pojavljale zelo redko. Razlik med trenutno zaposlenimi in nekdanjimi zaposlenimi v podjetju pri tem vprašanju praktično ni. Odgovor na sedmo vprašanje respondentov pa dokazuje enotnost mnenja, kdaj se čutijo sposobne za opravljanje svojega dela. *»Za delo se čutim sposobna, ko se dobro počutim, tako fizično kot mentalno«* (O7, I3). *»Za delo se čutim sposobno, predvsem če sem zdrava in ne preveč obremenjena na delovnem mestu«* (O7, II). *»Za delo se počutim vedno sposobnega, če le nisem hudo bolan ali poškodovan«* (O7, I2). Mnenju sledijo tudi nekdanji zaposleni v podjetju. *»Ko le nimam 38° C ali več vročine, kakšne hujše bolezni ali pa ko niso bolni otroci, se vedno počutim oz. sem se vedno počutila sposobno za delo«* (O7, II – nekdanji/a zaposleni/a). Zadnji/a pa navaja poleg zdravja tudi ustrezno izobrazbo oz. izurjenost za delo. *»Za delo se čutim sposobnega, ko sem zdrav in izobražen oz. izurjen za specifično vrsto dela«* (O7, I2 – nekdanji/a zaposleni/a).

Zaposleni in nekdanji zaposleni v podjetju menijo, da se za delo čutijo sposobne takrat, ko so zdravi in spočiti. Iz tega stališča lahko razberemo, da sta pravilno razporejanje dela in njegova količina lahko pomembna rešitev pri ohranjanju zaposlenih na nekem normalnem nivoju utrujenosti. »Vodja mora dobro poznati vsako delovno mesto, tako ve, kaj sme pričakovati od zaposlenega, ter mu postavi jasne standarde dela, ki pa morajo biti realni. V zameno mora zaposlenemu ponuditi ustrezno nagrado, saj ta predstavlja izredno pomemben motivacijski dejavnik« (Čertalič 2014, 9).

5.8 Mnenja respondentov o izostajanju z dela zaradi preobremenjenosti

V obravnavanem podjetju imajo intervjuvanci pomisleke okrog morebitnih izostankov zaradi želje po počitku. Odgovori zaposlenih pod 8. vprašanjem navajajo isto željo oz. problematiko, ki je prisotna v podjetju, saj zaradi preutrujenosti in izgorelosti občasno želijo nadoknaditi izgubljeni čas za počitek. *»Ko sem zaradi dela preutrujena. To predvsem vzbuja željo po odsotnosti, saj si želim sprostitev in počitka. Doma me čaka tudi družina in rada bi normalno opravila službene obveznosti do te mere, da bi lahko ostalo nekaj energije za moje najdražje« (O8, I1).* *»Sedaj mogoče želja po kakšnem dodatnem prostem dnevu« (O8, I2).* *»Jutranje vstajanje. To pripisujem poznemu odhodu k počitku. V času povečanega obsega dela se kopičijo nadure in bi rada, ko se vrnem iz službe, nadoknadila »izgubljen« čas za družino in domača opravila« (O8, I3).* Nekdanji zaposleni v podjetju pa navajajo kot razlog za želje po izostanku z dela prav pritisk in dodatno delo. *»Na kratko povedano: najbolj me ubija in od dela ter podjetja odvrne, ko svoje naloge izpolnim 100 %, to pa ni opaženo, za nagrado se mi tako doda še dodatno delo« (O8, I1 – nekdanji/a zaposleni/a).* *»Razmere in pritiski vodij so v meni večkrat vzpodbudili željo po izostanku« (O8, I2 – nekdanji/a zaposleni/a).*

5.9 Absentizem in fluktuacija kot posledica nadzora nadrejenih pri izvajanju nalog

Prekomerni nadzor zaposlenim večinoma ni všeč, saj lahko vpliva na dodaten pritisk. Pritisk pa lahko pri nekaterih celo slabo vpliva na njihovo storilnost. Med vprašanimi so si vsi respondenti/ke zelo enotni in zatrjujejo, da se je oz. se nadzor v strogi obliki v podjetju dogaja, kar pospešuje napake, dodaten pritisk in stres na delovnem mestu. Odgovor nekdanj zaposlenega/ne navaja, da je bil nadzor pri njej *»nekaj čisto običajnega. Sploh z večanjem podjetja in pojavom prostorske stiske se je nadzor le še krepil, veliko slabe volje in vzdigovanja glasu je bilo v smislu, kako je blago skladiščeno itd.« (O9, I2 – nekdanji/a zaposleni/a).* Glede nadzora nad delom se mnenju nekdanjega zaposlenega pridružuje tudi drugi/ga nekdanji/a zaposlen/a v podjetju. *»V začetku so me precej opazovali, kako opravljam svoje delo. Ko sem*

pridobila izkušnje in zaupanje, je bilo tega bistveno manj» (O9, II – nekdanji/a zaposleni/a). Trenutno zaposleni pa so odgovorili podobno kot nekdanji zaposleni. »Da, nadzor se izvaja zaradi evidence izpolnjevanja postavljenih norm, včasih pa tudi neposredno s prisotnostjo preverjajo, kako delo opravljamo in kako hitro« (O9, II). Drugi/ga zaposlen/na pa omenja nadzor kot fazo, ki traja dokler se v podjetju ne uveljaviš in dokažeš. »Dokler se ne dokažeš, da si svoje delo sposoben opraviti 110 %, je nadzor prisoten neprestano« (O9, I2). Mnenju se pridružuje tudi tretji/a respondent/ka. »Da, večkrat, bodisi preko tabel, kjer se beleži naše delo, bodisi neposredno, saj sta nadrejena vedno prisotna. Naj še povem, da to ni več tako moteče, saj ko se s časom dokažeš, je bistveno lažje« (O9, I3).

Pretirano izvajanje nadzora škoduje podjetju in zaposlenim, saj deluje nasprotno učinkovito v povezavi z motivacijo. Tako se začne pri zaposlenih in nekdanjih zaposlenih pojavljati nezainteresiranost za delo, napredovanje, kakovostno opravljanje svojega dela, kar spodbudi zanimanje za iskanje novih priložnosti v drugih podjetjih. »Z večanjem nadzora naj bi hkrati upadla motivacija delavcev, saj ta ne temelji več na spodbudah in medsebojnem zaupanju, temveč zgolj na strahu pred morebitnimi sankcijami« (Albreht 2008, 24).

5.10 Zahteve nadrejenih po prisotnosti zaposlenih kljub boleznipoškodbi v povezavi z absentizmom in fluktuacijo.

Ob trdem delu in želji po obstoju podjetja je velikokrat lahko prisoten pritisk nadrejenih z vseh strani. Lahko prihaja tudi na zahteve s strani nadrejenih po prisotnosti zaposlenih kljub boleznipoškodbi. Na srečo tovrstnih primerov v obravnavanem primeru ni bilo. Bilo pa je prisotne kar nekaj slabe volje zaradi nepravilnega odzivanja nadrejenih na bolniške odsotnosti svojih zaposlenih. Respondenti so podobno odgovarjali na to vprašanje. Odgovor prvega/e nekdanjega/e zaposlenega/e pod vprašanjem 10: *»V svojih 6 letih se to ni zgodilo, priznam pa, da jim informacija, da odhajam na bolniško, nikoli ni narisala nasmeha na obraz in vedno sta dala jasno vedeti, da jima ni prav.« (O10, II – nekdanji/a zaposleni/a). Strinjanje glede slabe volje in pritiska se opazi tudi v odgovoru druge/ga respondenta/ke (nekdanjega/e zaposlenega/e) v podjetju. »Načeloma se to ni dogajalo pogosto. Nekajkrat, ko sem posegel po bolniški, sta nadrejena to sprejela slabše, kot bi recimo bilo potrebno« (O10, I2 – nekdanji/a zaposleni/a). Prvi/a in tretji/a trenutno zaposlen/na tudi poročata o nejevolji, ko sta posegala po bolniški. »Ne, vendar si želijo čim krajših odsotnosti« (O10, II). »Ne bi rekla, da zahtevajo, a vidi se nejevolja ob izostanku in to mi povzroča malce stresa« (O10, I3). Drugi/ga zaposlen/na pa tukaj ni zasledila težav. »Od mene še niso zahtevali, da bi na delo prišel, če za to nisem bil sposoben« (O10, I2).*

Respondenti nimajo zahtev po prisotnosti na delu kljub poškodbi ali bolezni s strani nadrejenih. Priznavajo pa, da se čuti poslabšanje vzdušja in odnosov ob morebitnem izostanku. Iz odgovorov lahko torej ugotovimo, da je pri nadrejenih za izboljšanje klime še nekaj prostora, predvsem pri boljšem razumevanju zaposlenih, ko se znajdejo na bolniški odsotnosti zaradi poškodb ali bolezni, saj je že bolezen ali poškodba zanje dovolj neugodna.

5.11 Stališče respondentov do poseganja po bolniški odsotnosti zaradi preobremenjenosti

Ker se zaradi obremenjenosti zaposlenih v podjetjih in pa tudi nekaj izigravanj pojavlja pri določenih primerih pogosta odsotnost iz dela, je kompleksnost in obsežnost tematike absentizma zelo pogosta. Respondente smo zato povprašali, kakšna so njihova stališča do bolniške odsotnosti. V podjetju se bolniške pri zaposlenih pojavljajo relativno redko. Zaposleni kljub natrpanosti in izčrpanosti pridno odhajajo na delo in opravijo svoje zadolžitve, kar pričajo tudi podobni odgovori prvih treh respondentov/tk pod vprašanjem številka 11. *»Da, samo takrat, ko je nujno potrebno« (O11, I1).* *»Samo takrat, ko je to nujno potrebno« (O11, I2).* *»Izključno samo takrat, ko je najbolj potrebno posegam po bolniški odsotnosti« (O11, I3).* Razhajanj pa ni niti pri nekdanjih zaposlenih v podjetju, saj so odgovorili podobno kot zaposleni pod obravnavano vprašanje. *»Zgolj takrat, ko je bilo to res potrebno oz. upravičeno« (O11, I1 – nekdanji/a zaposleni/a).* *»Vedno sem posegal zgolj takrat, ko je bilo to potrebno. Še danes je temu tako« (O11, I2 – nekdanji/a zaposleni/a).*

V podjetju ne prihaja do izigravanj sistema v obliki bolniške odsotnosti zaradi preutrujenosti zaposlenih, ki je lahko posledica nadur in količine dela v podjetju. Razlogov za prisotnost zaposlenih na delovnem mestu kljub izčrpanosti je lahko več. *»Med pomembne neposredne materialne dejavnike motivacije za delo tudi dejavnik stimulacije. Stimulacija predstavlja variabilni del plače in se zaposlenim izplača, če je izpolnjen določen poslovni cilj in če obstaja presežek denarja, ki ga je mogoče uporabiti za plače. To je lahko dobrodošel motivacijski element, ki je usmerjen k spodbujanju prizadevanja posameznih zaposlenih za učinkovito doseganje skupnih ciljev podjetja in k spodbujanju pripadnosti zaposlenih svojemu podjetju« (Gostiša 2015, 2).*

5.12 Čas respondentov na bolniški odsotnosti

Različnost ljudi pomeni tudi različnost posvečanja časa, ki ga zaposleni preživijo med bolniško odsotnostjo. Nekateri lahko svoje bolniške odsotnosti pridno izrabljajo v namene iskanja nove

zaposlitve ali drugih zlorab. Med odgovori respondentov (tudi nekdanj zaposlenih) takšnih kršitev ni zaznati. Redno zaposleni bi lahko kljub anonimnosti intervjujev verodostojnost podatkov prikrili zaradi npr. strahu pred izgubo zaposlitve. *»Ko sem odsoten, namenim čas čim hitrejšemu okrevanju, družini, oddihu in sebi. Običajno gledam, da lahko čim hitreje počnem vsakodnevne stvari, saj mi ne ustreza prebiti cele dni v zaprtih prostorih« (O12, I2).* Tudi ostali zaposleni ter nekdanji zaposleni v podjetju se nagibajo k čim hitrejši vrnitvi na delo in svoj čas na bolniški posvečajo sebi ali družini. *»Odsotnost z dela izkoristim predvsem za prosti čas, počitek in sprostitev« (O12, I1).* *»Prosti čas posvečam družini ter sebi, da čim hitreje okrevam« (O12, I3).* *»Čas še dandanes porabim izključno samo za čim hitrejšo okrevanje« (O12, I1 – nekdanji/a zaposleni/a).* *»Nikoli nisem med izostanki z dela iskal nove zaposlitve« (O12, I2 – nekdanji/a zaposleni/a).*

Čas, ki ga zaposleni preživi na bolniški, je odvisen tudi od motivacije nadrejenega. Iz odgovorov respondentov vidimo zainteresiranost za delo in željo po sprostivni in počitku, kar prinaša hitrejšo vrnitev v normalen ritem. *»Motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni in se med seboj različno dopolnjujejo, vendar pa je bilo na podlagi različnih raziskav, ki so bile opravljene pri nas ugotovljeno, da sta osebni dohodek in zanimivo delo najpomembnejša motivacijska dejavnika« (Uhan 2000, 31).*

5.13 Izostajanja respondentov iz dela

Respondenti po odsotnosti posežejo zgolj takrat, ko je nujno potrebno, drugače se raje odpravijo na delovno mesto. Iz tega podatka lahko ugotovimo, da je tudi delovna oprema in izobraženost zaposlenih v podjetju na nivoju, saj ne prihaja do poškodb pri delu ali podobno. *»Z dela izostanem približno dvakrat letno po en teden do deset dni samo zaradi zdravja (npr. gripa), včasih tudi zaradi preutrujenosti in izčrpanosti (npr. boleč hrbet)« (O13, I1).* Odgovori med intervjuvanci so si zelo podobni, saj naj ne bi nihče izkoriščal bolniških izostankov. *»Ne, ker mi na srečo to še ni potrebno« (O13, I2).* *»Na delovnem mestu sem skoraj vedno prisotna, saj izostajanja z dela ne vidim kot rešitev problema« (O13, I3).* *»V povprečju sem 2 do 3-krat letno na koriščenju bolniške odsotnosti, kar me veseli, da smo v družini zdravi« (O13, I1 – nekdanji/a zaposleni/a).* *»Na srečo sem malo bolan ali poškodovan, zato običajno redno hodim na svoje delovno mesto« (O13, I2 – nekdanji/a zaposleni/a).*

Mnenje respondentov glede količine izostankov z dela na letni ravni se je izkazalo za zelo pohvalnega, saj je povpraševanja po izostankih relativno malo. Praktično samo en/a zaposlen/na le enkrat letno poseže po bolniški zaradi preobremenjenosti, kar se pokaže z bolečinami v hrbtu.

Večina respondentov torej za manjše količine izostankov izraža zahvalo dejstvu, da so zdravi, stimulira pa jih tudi razlika pri plači ipd. Eden/a zaposlen/a pa meni, da izostajanje z dela ne prinaša pametne rešitve zaradi nezadovoljstva ali preutrujenosti.

5.14 Vzroki hitre oz. počasne vrnitve respondentov na delo.

Vprašanje respondentov glede hitrosti ali zaviranja vrnitve na delo z bolniške odsotnosti je pokazalo, da si hitrejše vrnitve na delo želijo vsi, saj si želijo ustaljen ritem, sposobnost za delo in zaslužek, morebitno napredovanje ipd. V povprečju na bolniški prebijejo malo časa in poskušajo postoriti vse, da se na delo vrnejo čim hitreje. En/a intervjuvanec/ka navaja, da si za okrevanje preprosto vzame čas, saj če je človek bolan, mu telo nekaj sporoča. Na prvo mesto (pred zaslužek, kariero in delo) postavlja zdravje. *»Pravzaprav me k hitri ali počasni vrnitvi na delo nič ne vleče. Na delo se pač odpravim, ko sem tega sposobna. Na prvem mestu je zdravje« (O14, I3).* Vsi ostali respondenti pa si želijo poštenega razmerja z delodajalcem, zato običajno stremijo k čim hitrejši vrnitvi na delo. *»K hitri vrnitvi na delo me žene poštenost do svojega delodajalca in dela, želja po ozdravitvi in normalnemu ritmu. Nekaj se pozna tudi pri plačilu, zato se rad vrnem čim hitreje« (O14, I2).* *»Višina nagrajevanja je tista, ki me žene nazaj k vrnitvi na delo« (O14, I1).* *»K hitri vrnitvi na delo me žene želja po ozdravitvi, ker sem raje zdrava v službi kot pa bolna doma« (O14, I1 – nekdanji/a zaposleni/a).* *»Žene me želja po dobrem zaslužku, normalnem počutju in delovnem ritmu. Občutek po koristnosti me žene, da se vedno na delo vrnem v najkrajšem možnem času« (O14, I2 – nekdanji/a zaposleni/a).*

Respondenti navajajo, da jih k hitri vrnitvi na delo vleče višina plače, želja po normalnem ritmu, ozdravitvi, poštenost do delodajalca. Samo v enem primeru respondent navaja, da si za okrevanje vzame potreben čas. Niti ga nič ne vleče ne nazaj na delo niti ga nič ne zadržuje doma.

6 ZAKLJUČEK EMPIRIČNEGA DELA

Problematika absentizma in fluktuacije v podjetjih je pogost pojav. Zlasti se to pojavlja zaradi izkoriščanj zaposlenih ali nepravilnega vodenja s strani vodij skupin oz. nadrejenih. Glavni cilj našega diplomskega dela je bil raziskati, ali v manjšem družinskem podjetju prihaja do absentizma in fluktuacije ter poiskati vzroke za ta pojav, s čimer bi podjetju izdelali smernice v pomoč pri zmanjšanju negativne stopnje absentizma in fluktuacije. V odgovorih intervjuvancev smo preverili prisotnost dejavnikov, ki kažejo na to, da se absentizem in fluktuacija lahko pojavljata v podjetju, ter vzroke, zakaj do tega prihaja. Na podlagi poznavanja, kateri dejavniki povzročajo fluktuacijo in absentizem, bomo svetovali lastnikom, kako njihove učinke omiliti ali odpraviti.

V empiričnem delu smo raziskali dva modela, na podlagi katerih smo oblikovali vprašanja za intervjuje z zaposlenimi ter nekdanjimi zaposlenimi v podjetju. Prva obravnavana tema se je nanašala na način dojetja in zaznavanja klime v podjetju, kako zaznavajo motivacijo, kakšni so njihovi motivatorji, vzroki za izostajanje ali zamenjavo delodajalca in ali je morda za njih to ključnega pomena za absentizem ali fluktuacijo. Ugotovili smo, da na splošno klima po zaznavah zaposlenih ter nekdanjih zaposlenih v podjetju ni najboljša zaradi napetosti odnosov, pritiskov nadrejenih ter količine dela, ki zaposlene dnevno obremenjuje. To spodbuja željo po izostanku ali zamenjavi delodajalca, v primerih nekdanjih zaposlenih pa je prav povečanje pritiska botrovalo nezadovoljstvu, odporu do dela in organizacije, nakar je sledila selitev v drugo podjetje.

Druga obravnavana tema se je nanašala na zahteve po prisotnosti, nadzor nadrejenih, poseganje po odsotnostih ter dojetje in časovna količina izostankov zaposlenih na letni ravni. Na podlagi pridobljenih odgovorov smo ugotovili, da so respondenti čutijo pritisk na delu, prav tako je prisoten tudi obsežen in moteč nadzor nad zaposlenimi v podjetju.

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE ŠT. 1: Kateri dejavniki v izbranem podjetju spodbujajo absentizem in fluktuacijo?

Po pridobljenih odgovorih intervjujev lahko vidimo, da slaba klima, razni pritiski na zaposlene, prekomerni nadzori, podaljševanje delovnega časa in nepravilno razdeljevanje delovnih obveznosti generira nezadovoljstvo zaposlenih. Respondenti tako klimo dolgoročno težko prenašajo, zaradi česar se je pri nekdanjih zaposlenih izkazala želja po odhodu iz podjetja. Najverjetneje pa so trenutno zaposleni v podjetju zelo lojalni do podjetja, lastnika podjetja pa

sta spremenila način vodenja zaposlenih, da pretiranega nezadovoljstva oz. pritiskov ni več, saj trenutno zaposleni o absentizmu in fluktuaciji bolj kot ne samo razmišljajo.

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE ŠT. 2: Kako je preobremenjena delovna sila dovzetna za bolniško odsotnost?

Iz podatkov našega intervjuja lahko delno potrdimo to raziskovalno vprašanje, saj se pri respondentih pojavlja pretirana izgorelost na delovnem mestu, zaradi česar vsaj eden/na poseže vsaj enkrat letno po izostanku zaradi bolečin v hrbtu. Pri ostalih neposredno navedenih izostankov zaradi izgorelosti ni, se pa intervjuvanci strinjajo, da so urniki, količina dela in nadzor moteči dejavniki, ki v njih (trenutno samo v mislih) vzpodbujajo željo po odsotnosti, saj si želijo počitka.

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE ŠT. 3: Kakšno vlogo imajo individualne razlike med zaposlenimi na absentizmu in fluktuaciji?

Iz zbranih odgovorov vseh respondentov razhajanj pri tem raziskovalnem vprašanju praktično ni. Iz odgovorov na vprašanja ter podvprašanja respondenti navajajo, da vsak zaposleni zaradi svojih značilnosti drugače razume/vidi naloge, delo, vodenje, nadzor itd., predvsem pa zaradi razlike v značilnostih vsak posameznik drugače odreagira na omenjene dejavnike. Iz odgovorov smo torej lahko ugotovili, da se respondenti strinjajo o drugačnem doživljanju in videnju situacij, saj so po njihovem mnenju značilnosti posameznika zelo pomembne pri poseganju po absentizmu in fluktuaciji, saj bodo nekomu nadzor, vodstvo, dodeljevanje nalog itd. normalni, drugemu pa lahko predstavljajo pritisk in nezadovoljstvo, zaradi česar bo lahko posegal po absentizmu in fluktuaciji.

7 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Poglavje je namenjeno predstavitvi predlogov razrešitve težav glede absentizma in fluktuacije v podjetju, ki so izoblikovani na podlagi empiričnih ugotovitev in teoretičnih izhodišč.

Ugotovili smo prisotnost nezadovoljstva zaposlenih in nekdanjih zaposlenih v podjetju. Eden izmed najpomembnejših vzrokov je prav preobremenjenost zaposlenih z delom, nadzorom in podaljševanjem delovnikov. Kljub njihovi zagretosti za delo in občutku naklonjenosti podjetju si želijo drugačne klime in pa vodenja. V zadnjih letih se je stanje nadrejenih do zaposlenih spremenilo, saj sta lastnika izbrala drugačen pristop, iz odgovorov pa so že zaznane spremembe – na bolje. Zelo pomemben del odličnega poslovanja podjetja predstavlja izbira pravega kadra ter njegovo vodenje. Zadovoljstvo, ki ga nekdo doživlja ob delu, je prav tako pomembno.

S preobremenjenimi urniki in delom lahko pri zaposlenih ustvarimo zmanjšanje storilnosti zaposlenega, željo po upiranju in nenaklonjenost podjetju. To se potem lahko izraža tudi kot nezadovoljstvo, spodbujanje slabe klime, ki pa je pomemben faktor pri pojavljanju absentizma in fluktuacije. Prav zaradi tega smo našo raziskavo na podlagi odgovorov intervjuvancev izdelali naslednje smernice, ki nadrejenima oz. lastnikoma podjetja pomagajo k boljšemu in kvalitetnejšemu vodenju svojih zaposlenih.

Predlagamo, da nadrejeni zmanjšajo nadzor nad zaposlenimi ter njihovim načinom dela, saj s prekomernim nadziranjem spodbujajo negotovost in napetost v svojih zaposlenih. S tem bi zaposlene razbremenili in dvignili nivo dela, prav tako pa bi morali izpolnjevati norme in način dela, ki ga lastnika od zaposlenih zahtevata, kar bi jih dodatno motiviralo. Delo bi potekalo bolj umirjeno in tekoče, ob morebitnih neupoštevanjih pa bi imela lastnika podjetja tehtne in relevantne dokaze o neizpolnjevanju obveznosti zaposlenih. Z razbremenitvijo pretiranega nadzora zaposlenih bi delo olajšala tudi sebi, kar bi lahko izkoristila za posvečanje novim poslom. Gledanje pod prste lahko zaposlenim istočasno povečuje nivo zakrčenosti in tako zmanjšuje storilnost, posledično pa se zmanjšuje tudi njihovo zadovoljstvo.

Predlagamo, da zaposlene razbremenijo s kakšnim internim druženjem izven delovnega časa, da svojim zaposlenim namenijo več pozornosti in morebitnega dopusta glede na opravljene naloge, da zmanjšajo obsega dela, pametneje prerazporedijo in zadolžijo zaposlene glede nalog, ustvarijo primernejše odnose in se več pogovarjajo z zaposlenimi. Glede na poslovanje podjetja in poslovne rezultate, ki jih dosega, predlagamo tudi zaposlitev dodatnega delavca, ker bi tako veliko bremena padlo iz trenutnih zaposlenih, saj bi se delo porazdelilo, vsi skupaj pa bi

najverjetneje svoje delo opravljali bolj natančno in boljše. To bi se lahko posledično poznalo tudi pri dvigu prodaje, boljši storilnosti in navsezadnje pri višini prihodkov. Z dodatno zaposlitvijo bi lastnika tudi zmanjšala pritisk in količino dela ostalih v podjetju, zlasti takrat, ko nekdo od sodelavcev izostane z dela. Tako bi bilo delo mirnejše in boljše opravljeno, kar pa bi pripomoglo k boljšemu sprejemanju bolniških odsotnosti s strani zaposlenih in manj stresnih situacij za lastnika podjetja.

V podjetju bi tako z dodatnim zaposlenim ustvarili boljšo klimo in večje zadovoljstvo med zaposlenimi, saj bi bili le-ti manj izčrpani in bistveno bolj razbremenjeni, s tem pa bi dvignili motivacijo, natančnost, željo po delu in dokazovanju zaposlenih. Tako bi zmanjšali stroške in dvignili prihodke podjetja do te mere, da se dodatni zaposleni ne bi poznal v smislu zmanjšanja dobička podjetja, delo pa bi bilo tako za zaposlene kot tudi za lastnika podjetja boljše in bolj sproščeno.

Razbremenitev zaposlenih pomeni boljšo storilnost, več energije med delom, natančnosti in premišljenosti. Zato predlagamo, da se za zaposlene ustrezno pripravita načrt in urnik dela s povečano stopnjo odmorov (po potrebi), zlasti pri nevarnejših opravilih zaradi varnosti zaposlenih in višje suverenosti, kar pomeni tudi hitrejše in strokovnejše opravljanje dela in strojev. Težavo s skladiščenjem zalog, raztovarjanjem in natovarjanjem izdelkov bi odpravili: boljša organizacija dela, pravilno in pošteno dodeljevanje nalog, intenzivnejše izobraževanje ali uvajanje v proces dela, še boljša delovna sredstva in predmeti dela, sodobnejša in hitrejša programska oprema v pisarnah, novi poslovni prostori in tehnologija, sploh zaradi povečanja poslov in širitve podjetja. Sama priprava na transport bi bila hitrejša in lažja, razporejanje dopusta zaposlenih pa bi bilo boljše.

8 SKLEP

Sodobne družbene spremembe so prinesle veliko sprememb na področju absentizma in fluktuacije v podjetjih. Pojav je zelo obsežen in ključnega pomena pri doseganju strateških ciljev podjetja. V nasprotju s poznavanjem absentizma in fluktuacije lahko predstavljajo ogromne finančne obremenitve in otežene procese dela za podjetja.

Ker sta se absentizem in fluktuacija pojavljala tudi v družinskem podjetju, smo se odločili za raziskavo vzrokov teh težav in načinov, kako lastnikoma ter zaposlenim nepotrebne težave odpraviti ali vsaj izboljšati. Empirična raziskava je bila izvedena s pomočjo polstrukturiranega intervjuja. Z izvedbami intervjujev med tremi zaposlenimi v družinskem podjetju ter dvema nekdanj zaposlenima v družinskem podjetju smo pridobili odgovore, ki so nam pomagali raziskavo pripeljati do točke, kjer lahko sestavimo priporočila lastnikoma podjetja za zmanjšanje absentizma in fluktuacije. Intervjuji so bili rahlo prilagojeni trenutno zaposlenim ter nekdanj zaposlenim v podjetju zaradi relevantnosti pridobivanja podatkov.

V raziskavi smo zasledili težave s preobremenjenostjo zaposlenih v družinskem podjetju, ki se kažejo praktično pri vseh respondentih. Pri nekdanj zaposlenih so zaznani celo odhodi iz organizacije zaradi preobremenjenosti. Situacijo so slabe medsebojne razmere še poslabšale, saj posledično klima v podjetju ni bila najboljša. Pri trenutno zaposlenih je opaziti nekaj napredka, vseeno pa si želijo še izboljšanja na vseh področjih. Nadrejena krivdo delno pripisujeta sebi, ker jima primanjkuje časa za intenzivno posvečanje določeni funkciji v podjetju, saj onadva opravljata praktično vse funkcije v podjetju. V preteklosti so bili pogoji še težji zaradi odrekanj vsem privilegijem zaradi finančne nestabilnosti. S pojavom boljših finančnih rezultatov sta začela nekoliko spreminjati politiko poslovanja ter se udeležila raznih izobraževanj, kar se jima je nekoliko obrestovalo.

Lastnikoma predlagamo nekaj načinov za reševanje problematike absentizma in fluktuacije, ki predpostavljajo dobro osnovo za izboljšave na tem področju. Če želi podjetje resnično zmanjšati stopnjo absentizma in fluktuacije, bo potrebna sprememba načina zaposlovanja, izobraževanja, sprememba načina dela in nagrajevanja. Podjetju smo tako nanizali nekaj predlogov za izboljšave, vendar pa to še ne pomeni, da jih bo podjetje tudi sprejelo, saj je vse odvisno od njihove volje in pripravljenosti sprejemanja predlogov.

Ker sta tudi lastnika družinskega podjetja v zadnjih letih namenila več časa in denarja v izobraževanje o vodstvu človeških virov, je opaznih nekaj sprememb v odnosih in klimi v podjetju (ki so občutno boljši). Spremembe so lahko dodatna motivacija nadrejenim, da prisluhnejo našim predlogom, saj gre za relevantne podatke, pridobljene z anonimnimi

intervjuji. To pomeni veliko prednost za nadrejene in morebitno ukrepanje, ker izvedo, kje imajo največ težav. S pomočjo izhodnih intervjujev ter naših predlogov lahko svoje znanje nadgradijo, preučijo in tako točno ugotovijo, na katero področje se je potrebno bolj osredotočiti, da bi zaposlenim olajšali nepotrebno nezadovoljstvo. Tako bi se vsem skupaj motivacija dvignila in se skupaj z željo po uspehu približala vse bližje realnim ciljem. Reševanja kompleksnih situaciji se je potrebno lotiti premišljeno in preudarno, saj se izbira ukrepov za zmanjšanje absentizma in fluktuacije v podjetju lahko izkaže kot neuspehi poskus, ki zaposlene in nekdanje zaposlene prizadene, kar pa se odraža v nezadovoljstvu ali nepripadnosti.

Z raziskavo smo uspeli pridobiti relevantne in pomembne podatke, na podlagi katerih smo lahko izdelali konkretna priporočila podjetju, s tem pa smo ustvarili dodano vrednost diplomskega dela. Stanje v organizaciji na področju absentizma in fluktuacije se bo bistveno izboljšalo pod pogojem, da lastnika k predlogom in usmeritvam za izboljšave resno in odgovorno pristopita, saj bo z nekaj več odrekani v prvi fazi napredek kmalu opazen. Podjetju, ki skozi leta počasi a uspešno in vztrajno raste, bi tako prihranili nepotrebne stroške izobraževanj nadrejenih o pravilnem upravljanju človeških virov in izvajanju raznih raziskav, saj smo to že storili mi. To omogoča hitro in učinkovito uvajanje sprememb, z njimi pa hitrejša in uspešnejša širjenje podjetja. V podjetje bi z novo politiko poslovanja oz. upravljanja človeških virov vnesli veliko optimizma, boljše volje, klime in zagnanosti zaposlenih. Večja sprostitev bi omehčala napete odnose, ki so trenutno še vedno prisotni med nadrejenimi in zaposlenimi v podjetju. Z boljšimi poslovnimi rezultati se zaposlitev dodatnega delavca v podjetju finančno sploh ne bi negativno poznala. V prihodnosti bi najverjetneje poslovanje postalo še učinkovitejše, kar pomeni dodatna delovna mesta in večjo finančno stabilnost. To bi omogočilo zaposlovanje boljših strokovnjakov in specialistov, kar pa pomeni neposredno tudi manj dela in nadzora lastnikov podjetja. Po vseh letih trdega dela, bi si lahko končno oddahnili in del svojih nalog prepustila odgovorni osebi.

9 VIRI IN LITERATURA

- Bahtijarević, Šiberin Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
- Briner, Rob. 1996. *Absence from work (ABC of Work Related Disorders)*. London: British medical journal.
- Burgar. 2007. *Globalni in kadrovski management iz prakse za prakso*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Burgar. 2008. *Medsebojna vloga ravnatelja managerja v funkciji managementa človeških virov*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Buzeti. 2012. *Začasna odsotnost zaposlenih z dela: ali poznamo vzroke?*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Florjančič. 1994. *Planiranje kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jesenko in Pagon. 1999b. *Izgradnja organizacijskega modela kadrovske dejavnosti v podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Ferjan in Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Harrison, Martocchio. 1998. *Time for Absenteeism: A 20-Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes*. Journal of Management.
- Jerovšek. 1982. *Vpliv organizacijskih sprememb na odsotnost z dela*. Ljubljana: Založba Dopisna delavska univerza Univerzum.
- Johns Gray. 1987. *The great escape. Psychology Today, Sussex*. London: Sage.
- Kajfež. 2008. *Fluktuacija zaposlenih na zavodu RS za šolstvo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za družbene vede.
- Lazarus, Folkman. 1984. *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lipičnik. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Logar. 2011. *Dejavniki dela na delovnem mestu in njihov vpliv na zdravstveni absentizem*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Maier, Norman. 1965. *Industrijska psihologija*. Zagreb: Panorama.

- Martocchio, Joseph, Jimeno in Diana. 2003. *Employee absenteeism as an affective event*. Human Resource Management Review, B.k.
- Mobley. 1982. *Employee turnover: causes, consequences and control*, Addison. London: Wesley Publishing Company.
- Mueller, Price. 1990: *Economic, Psychological, and Sociological Determinants of Voluntary Turnover*. The Journal of Behavioral Economics, Vo.19, No.3, Iowa.
- Rauch. 2010. *Vzroki in posledice fluktuacije zaposlenih v dejavnosti varovanja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Sedlar, Šprah. 2011. *Presentizem na delovnem mestu*. Delo in varnost LVI (5).
- Silverman. 2001. *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Uhan. 2000. *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

9.1 Ostali viri

- Albreht. 2008. *Nadzor nad zaposlenimi – podjetje korak v prednosti – da ali ne?*
[Http://www.revija.mojedelo.com/hr/nadzor-nad-zaposlenimi-podjetje-korak-v-prednosti-da-ali-ne-865.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/nadzor-nad-zaposlenimi-podjetje-korak-v-prednosti-da-ali-ne-865.aspx) (29. 3. 2018).
- Čertalič. 2014. *Motiviranje zaposlenih v času krize*.
[Http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/](http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/) (1.3.2018).
- EFILWC. 2000. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Raziskava o stresu na delovnem mestu*. Luxemburg: Office for the Official Publications of the European Communities.
[Http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF9715EN.pdf](http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF9715EN.pdf) (16.4.2018).
- Gostiša. 2015. *Delovna uspešnost in »poslovna stimulacija« morata biti dva ločena elementa plačilnega sistema*. [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID030624.do](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID030624.do) (8.1.2018).
- Temlin. 2011. Ljubljana: URI Soča.
[Http://www.irrs.si/f/docs/Razvojni_projekti/Fluktuacija.pdf?irrs_admin=g0e1r9qi4mhfmt1fd60qfdpsi7](http://www.irrs.si/f/docs/Razvojni_projekti/Fluktuacija.pdf?irrs_admin=g0e1r9qi4mhfmt1fd60qfdpsi7) (2.3.2018).

10 PRILOGE

PRILOGA 1: Vprašalnik za redno zaposlene v družinskem podjetju

Spoštovani,

sem Jure Stubelj, študent Managementa v Kopru. V svojem diplomskem delu sem se posvetil absentizmu in fluktuaciji v družinskem podjetju. Prosim vas, da odgovorite na zastavljena vprašanja, ki se nanašajo na absentizem in fluktuacijo v podjetju, v katerem ste trenutno zaposleni. Vprašalnik je anonimen, zato je vsakršna skrb o zaupnosti podatkov odveč. Prosim vas, da odkrito in brez zadržkov odgovorite na vprašanja, saj mi bodo pridobljeni podatki pomagali izpeljati raziskavo in tako bom lahko podjetju pomagal podati predloge za izboljšave glede absentizma in fluktuacije.

Absentizem (odsotnost z dela) in njegovi modeli pojasnjujejo, zakaj zaposleni izostajajo z dela. Absentizem ne pomeni samo odsotnost zaposlenih z dela zaradi njihovega zdravja, ampak je povezan tudi z drugimi ekonomskimi, delovnimi, socialnimi pa tudi kulturnimi dejavniki. Za podjetje predstavlja odsotnost z dela izziv za organiziranost dela, ki ga začasna odsotnost z dela povzroča zaposlenim in podjetjem. V zadnjem času sta tako absentizem kot tudi fluktuacija aktualna na področju organizacijskega raziskovanja. Posebno vlogo v podjetništvu si prisvajata prav zaradi zmanjševanja učinkovitosti organizacij. Nekako z roko v roki se z neučinkovitostjo namreč pojavlja tudi stroškovni vidik, saj organizacije odpravljanje omenjenih težav z zaposlenimi lahko veliko stane. Kot bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju, so nekateri ključni dejavniki, ki vplivajo na absentizem in fluktuacijo, na primer: slabo vodenje zaposlenih, slabi poslovni rezultati in klima v organizacij, nizka ali neredna izplačila plač, izvajanje raznoraznih pritiskov in ustrahovanj.

Fluktuacija je precej kompleksen družbeni pojav. Pomeni tudi neko valovanje in nenehno spreminjanje. S fluktuacijo se v podjetjih meri dinamiko gibanja zaposlenih v smislu odhajanja in prihajanja v organizacijo. Fluktuacija je pojav, s katerim običajno označujemo nenehno prihajanje in odhajanje delavcev iz delovne organizacije v določenem časovnem obdobju. Običajno se prvotno pojavi absentizem, saj vsak nekaj časa v razmerah, ki vladajo, vztraja. Prvotno poskuša z izmikanjem in poseganju po raznih odsotnostih. Ko pa se stvari odvijajo v isto ali poslabšano smer, potem to običajno privede do odpovedi in nove zaposlitve pri drugem delodajalcu, saj se fluktuacija kaže tudi v izražanju nezadovoljstva v celoti.

Prav na to tematiko se osredotoča diplomsko delo, zato bi vas vljudno prosil za korektno odgovarjanje na spodaj (prek intervjuja) zastavljena vprašanja.

1. Kako bi opisali delovne razmere in klimo v podjetju?
PODVPRAŠANJE: So morda razmere v podjetju tiste, ki vam spodbudijo razmišljanje o menjavi delodajalca?
2. Kakšne so vaše vrednote in kaj pričakujete od podjetja/nadrejenih?
PODVPRAŠANJE: So morda razlike v vrednotah razlog za pomisleke o odhodu?
3. So po vašem mnenju značilnosti posameznika pomembne pri poseganju po absentizmu in fluktuaciji?
4. Kako ste zadovoljni z delovnimi pogoji? Kaj bi spremenili?
5. Ali je s strani nadrejenih čutiti pritisk na prisotnost zaposlenih?
6. Vas nadrejeni ustrezno motivirajo, da izpolnujete svoje obveznosti glede prisotnosti?
7. Kdaj se čutite sposobne za delo in kdaj ne?
8. Kaj v vas najbolj vzbudi željo po izostanku od dela?
9. Vas vaši nadrejeni nadzirajo pri izvajanju nalog?
10. Nadrejeni zahtevajo vašo prisotnost na delu kljub bolezni/poškodbi?
11. Kakšno je vaše stališče do bolniške odsotnosti? Posegate po bolniški odsotnosti samo takrat, ko je potrebno? Če je odgovor ne: zakaj?
12. Komu ali čemu namenite čas, ko ste odsotni z dela? Morda iskanju novega delodajalca?
13. Ali veliko izostajate z dela? Zakaj?
14. Kaj vas žene k hitri/počasni vrnitvi na delo?

HVALA ZA SODELOVANJE!

PRILOGA 2: Vprašalnik za nekdanje zaposlene v družinskem podjetju

Spoštovani,

sem Jure Stubelj, študent Managementa v Kopru. V svojem diplomskem delu sem se posvetil absentizmu in fluktuaciji v družinskem podjetju. Prosim vas, da odgovorite na zastavljena vprašanja, ki se nanašajo na absentizem in fluktuacijo v podjetju, v katerem ste trenutno zaposleni. Vprašalnik je anonimen, zato je vsakršna skrb o zaupnosti podatkov odveč. Prosim vas, da odkrito in brez zadržkov odgovorite na vprašanja, saj mi bodo pridobljeni podatki pomagali izpeljati raziskavo in tako bom lahko podjetju pomagal podati predloge za izboljšave glede absentizma in fluktuacije.

Absentizem (odsotnost z dela) in njegovi modeli pojasnjujejo, zakaj zaposleni izostajajo z dela. Absentizem ne pomeni samo odsotnost zaposlenih z dela zaradi njihovega zdravja, ampak je povezan tudi z drugimi ekonomskimi, delovnimi, socialnimi pa tudi kulturnimi dejavniki. Za podjetje predstavlja odsotnost z dela izziv za organiziranost dela, ki ga začasna odsotnost z dela povzroča zaposlenim in podjetjem. V zadnjem času sta tako absentizem kot tudi fluktuacija aktualna na področju organizacijskega raziskovanja. Posebno vlogo v podjetništvu si prisvajata prav zaradi zmanjševanja učinkovitosti organizacij. Nekako z roko v roki se z neučinkovitostjo namreč pojavlja tudi stroškovni vidik, saj organizacije odpravljanje omenjenih težav z zaposlenimi lahko veliko stane. Kot bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju, so nekateri ključni dejavniki, ki vplivajo na absentizem in fluktuacijo, na primer: slabo vodenje zaposlenih, slabi poslovni rezultati in klima v organizacij, nizka ali neredna izplačila plač, izvajanje raznoraznih pritiskov in ustrahovanj.

Fluktuacija je precej kompleksen družbeni pojav. Pomeni tudi neko valovanje in nenehno spreminjanje. S fluktuacijo se v podjetjih meri dinamiko gibanja zaposlenih v smislu odhajanja in prihajanja v organizacijo. Fluktuacija je pojav, s katerim običajno označujemo nenehno prihajanje in odhajanje delavcev iz delovne organizacije v določenem časovnem obdobju. Običajno se prvotno pojavi absentizem, saj vsak nekaj časa v razmerah, ki vladajo, vztraja. Prvotno poskuša z izmikanjem in poseganju po raznih odsotnostih. Ko pa se stvari odvijajo v isto ali poslabšano smer, potem to običajno privede do odpovedi in nove zaposlitve pri drugem delodajalcu, saj se fluktuacija kaže tudi v izražanju nezadovoljstva v celoti.

Prav na to tematiko se osredotoča diplomsko delo, zato bi vas vljudno prosil za korektno odgovarjanje na spodaj (prek intervjuja) zastavljena vprašanja.

1. Kako bi opisali delovne razmere in klimo v podjetju?
PODVPRAŠANJE: So bile morda razmere v podjetju tiste, ki so vam spodbudile razmišljanje o menjavi delodajalca?
2. Kakšne so vaše vrednote in kaj pričakujete od podjetja/nadrejenih?
PODVPRAŠANJE: So bile morda razlike v vrednotah razlog za pomisleke o odhodu?
3. So po vašem mnenju značilnosti posameznika pomembne pri poseganju po absentizmu in fluktuaciji?
4. Kako ste bili zadovoljni z delovnimi pogoji? Kaj bi spremenili?
5. Ali je bilo s strani nadrejenih čutiti pritisk na prisotnost zaposlenih?
6. So vas nadrejeni ustrezno motivirali, da ste izpolnjevali svoje obveznosti glede prisotnosti?
7. Kdaj se čutite sposobne za delo in kdaj ne?
8. Kaj v vas najbolj vzbudi željo po izostanku od dela?
9. So vas vaši nadrejeni nadzirali pri izvajanju nalog?
10. Ali so nadrejeni zahtevali vašo prisotnost na delu kljub bolezni/poškodbi?
11. Kakšno je vaše stališče do bolniške odsotnosti? Posegate po bolniški odsotnosti samo takrat, ko je potrebno? Če je odgovor ne: zakaj?
12. Komu ali čemu namenite čas, ko ste odsotni z dela? Morda iskanju novega delodajalca?
13. Ali veliko izostajate z dela? Zakaj?
14. Kaj vas žene k hitri/počasni vrnitvi na delo?

HVALA ZA SODELOVANJE!

PRILOGA 3: Ilustrativen prikaz postopka analize vprašalnika zaposlenih v družinskem podjetju.

ŠT. ODGOVORA IN ŠT. INTERVJUJA	POSTAVKA (DOBESEDNI ODGOVOR)	KODE	POJMI IN OPIS POJMOV
O1, I1,	<p>Delovne razmere so dobre, prav tako pogoji za delo glede samega modernega okolja in opreme ter pripomočkov za delo, ki so novi, funkcionalni in višje kakovosti. Klima pa je nekoliko manj prijetna. Napetost se čuti zaradi previsoko postavljenih norm dela. Pričakuje se, da je delo opravljeno hitro in kvalitetno. Zaradi hitenja se ne čuti povezanosti med zaposlenimi, kot bi si jo želela, saj nimamo veliko časa za navezovanje stikov. Cilji in nagrajevanje delavcev so sicer jasni, ampak mislim, da so preveč ambiciozno zastavljeni. Tako prihaja do utrujenosti na delovnem mestu in napetih odnosov zaradi prevelike »tekmovalnosti«.</p> <p>PODVPRAŠANJE: Prav zaradi teh razlogov se v mojih mislih včasih pojavi razmišljanje o menjavi delodajalca.</p>	<p>Dobre delovne razmere in predmeti dela. Neprijetna klima. Pritiski na hitro in kvalitetno opravljanje dela. Previsoko zastavljeni cilji. Vzbuja mišljenje o menjavi delodajalca.</p>	<p>Večinoma zaposlen/a zadovoljen/na z delovnimi sredstvi ter predmeti dela, pritiski na kvaliteto in čas opravljenega dela. Previsoko zastavljeni cilji pa pripomorejo k slabši klimi, zaradi česar se poraja vprašanje o menjavi delodajalca.</p>
O1, I2,	<p>Delovne razmere bi opisal kot zadovoljive, v zadnjem času pa se še bistveno izboljšujejo. Včasih je bilo zame osebno naporno zaradi razlik med zaposlenimi, pritiska in podaljševanja delovnika. Drugače pa nimam nič za pripomniti glede opreme in poslovnih prostorov podjetja, saj so le-ti kvalitetni, moderni in primerni za varno uporabo. Mogoče se v zadnjih letih kaže stiska z delovnim prostorom, saj se podjetje širi, vendar bo v naslednjih letih težava odpravljena, ker se podjetje seli na novo in večjo lokacijo.</p>	<p>Naporno zaradi razlik med zaposlenimi. Pritiski in podaljševanje delovnika. Delovni prostori in oprema so kvalitetni. Stiska s prostorom. Misel na menjavo delodajalca je z izboljšanjem odnosov le zgodovina.</p>	<p>Kljub dobrim delovnim sredstvom in moderni opremi se je vzbujala želja po menjavi delodajalca zaradi napetih odnosov in nepravilnega razdeljevanja nalog. Z izboljšanjem le-tega je misel o menjavi delodajalca minila.</p>

	<p>PODVPRAŠANJE: Da, večkrat sem razmišljal o odhodu in o menjavi delodajalca, a se je v zadnjem obdobju stanje bistveno izboljšalo, saj ni več takšnih pritiskov in napetega vzdušja, kot je vladalo pred leti. Moje počutje je sedaj, ko sem pridobil zaupanje zaposlenih oz. vodij precej boljše in bolj umirjeno.</p>		
O1, I3,	<p>Delovne razmere v podjetju so dobre. Prostor je prijeten ter nudi varno zdravo fizično delovno okolje, podjetje pa omogoča varnost zaposlitve in socialno varnost. Dohodki prihajajo redno. Delovna mesta temeljijo na potrebah sodelavcev in njihove organizacije, delavci pa včasih tudi sodelujemo pri odločanju v smislu postavitve in opreme poslovnih prostorov. Podjetje deluje družbeno odgovorno in pošteno. Težava je zgolj v tem, da se delovni čas in življenje zunaj delovnega mesta ne ločujeta in usklajujeta kot bi si želeli. Velikokrat namreč prihaja do opravljanja nadur, telefonskih klicev izven delovnega časa ter opravljanja nekaterih (nujnih) del preko računalnika od doma, kar velikokrat poslabša delovno vzdušje.</p> <p>PODVPRAŠANJE: Ne, absolutno ne, saj je na delovnem mestu v tem podjetju veliko več pozitivnih kot negativnih točk. Dokler so pogoji dela dobri, plačilo pa pošteno in pravočasno, mislim, da o tem ne bi smeli razmišljati, saj nas novo delo ne čaka »za vsakim vogalom«.</p>	<p>Prijetni prostori in oprema v podjetju. Sodelovanje med sodelavci in prilagojena delovna mesta glede na znanje zaposlenega. Odgovorno delovanje podjetja. Prenatranost in podaljševanje sta glavna težava. Več prednosti kot slabosti v podjetju. Pošteno plačilo.</p>	<p>Zaposlen/a je večinoma z opremo in delovnimi prostori zadovoljen/na. Zaposleni si med seboj večkrat pomagajo. Prilagajanje delovnih mest sposobnostim zaposlenih čutijo kot prednost. Več je prednosti kot slabosti v podjetju, zato se ne čuti potreba po menjavi delodajalca.</p>
O2, I1,	<p>Umirjenost, pravično razdeljevanje nalog, pravočasno plačilo in vrednotenje urne postavke, sproščenost in dobri odnosi med sodelavci.</p> <p>PODVPRAŠANJE: Prevelika pričakovanja, izpolnjevanja visoko postavljenih norm do zaposlenih so tista, ki bi lahko bila velik razlog za moj odhod iz podjetja, čeprav pa je</p>	<p>Pravičnost, dobri odnosi in umirjenost. Previsoke norme in pričakovanja. Nagrajevanje primerno.</p>	<p>Kljub primernemu nagrajevanju si zaposlen/a želi zmanjšanje norm in pričakovanj, saj si želi poštenost in dobre odnose med sodelavci ter nadrejenimi.</p>

	nagrajevanje relativno temu primerno.		
O2, I2,	<p>Od podjetja v prvi vrsti pričakujem fiksni urnik in plačilo. Nato si želim umirjenosti, poštenosti in neizvajanja razlik v ekipi. Temu pa ni bilo vedno tako. Novince se je vedno smatralo kot nekaj manjvrednega in manj kvalitetnega. Prevzemati smo morali težja in manj hvaležna dela, kar mi ni bilo niti najmanj všeč. Zadnja leta lastnika posvečata občutno več časa kadrovanju in od takrat so se stvari in odnosi v povezavi zaposlenih z nadrejenimi normalizirali.</p> <p>PODVPRAŠANJE: Da, kot sem že nekaj namignil, so mi razlike v obravnavanju zaposlenih predstavljale veliko breme, saj sem se vedno čutil sposobnejšega za odgovornejša dela, kjer bi se lahko dokazal nadrejenim. Vseeno sem vedno moral opravljati v prvih nekaj letih le pomožna dela in biti v pomoč nekemu, ki je bil v podjetju zaposlen več časa. Pospravljanje in čiščenje sem po končanem delu največkrat opravil jaz, ko so vsi moji sodelavci odšli že domov. To je v meni vzpodbudilo željo po zamenjavi delodajalca, a sem v zadnjem času zadovoljen. Razmere so se postavile na svoje mesto, ker sem se tudi z lastnikoma o tem lepo pogovoril.</p>	<p>Fiksni urnik in plačilo. Manjvredni novinci. Nehvaležna dela. Izboljšanje v zadnjih letih. Razlike v obravnavanju zaposlenih. Prva leta le pomožna dela. Izboljšanje razmer po pogovoru z nadrejenimi.</p>	<p>Pričakuje fiksni urnik, plačilo in poštenost. Potreben je bil pogovor z nadrejenimi, saj se v prvih letih v podjetju, naj ne bi pošteno razdeljevalo nalog. Po pogovoru z nadrejenimi so težavo rešili.</p>
O2, I3,	<p>Menim, da je na delovnem mestu pomembno varno okolje, tako fizično kot psihosocialno, spoštovanje delovnih pravic, pravočasno in pošteno plačilo, dobri medosebni odnosi, dobro sodelovanje in delovno vzdušje ter varnost zaposlitve in finančna varnost. To so vrednote, ki mi na delovnem mestu veliko pomenijo in od delodajalca pričakujem, da se jih bo držal.</p> <p>PODVPRAŠANJE: Trenutno ne. Še vedno je več plusov kot pa</p>	<p>Pomembno varno okolje, fizično in psihosocialno, spoštovanje, pošteno plačilo, medosebni odnosi, sodelovanje in delovno vzdušje ter varnost zaposlitve in finančna varnost. Prevelika pričakovanja in zahteve delodajalca.</p>	<p>Zaposlen/a si želi varnega okolja, finančne in zaposlitvene varnosti, dobrih medsebojnih odnosov, sodelovanj in dobrega plačila.</p>

	minusov, čeprav delodajalec (pre)veliko zahteva in pričakuje.		
O3, I1,	Delno so tudi značilnosti posameznika pomembne. Nekdo recimo, ki je mlajši, boljšega zdravja in bolj vzdržljiv, bo lažje prenesel pritisk glede velikega obsega dela. Prav tako nekomu več pomeni nagrada za prekomerno delo kot sama kvaliteta življenja. Tako da čisto odvisno od posameznika, njegovih pričakovanj, vrednot in predvsem zdravja.	Pomembnost značilnosti posameznika. Pozitivna.	Zaznavanje pritiskov in prenašanje le-teh odvisna od značilnosti posameznika
O3, I2,	Ne vem, mogoče nekaj malega že vpliva specifika človeka in njegovega karakterja na drugačno zaznavanje težav in prenašanje bremena. Pri delu pa imam občutek, da smo si precej enotni in vsi zahtevamo in pričakujemo podobno, saj (kolikor si uspemo med seboj izmenjati mnenja) smo si enotni glede prevelike količine dela.	Specifika človeka in njegovega karakterja na drugačno zaznavanje težav in prenašanje bremena. Prevelika količina dela.	Kljub drugačnim karakterjem in zaznavanjem posameznika se enotnost kaže pri količini dela.
O3, I3,	Vsekakor so značilnosti pomembne glede na percepcijo zaznavanja raznih situaciji, najsi bo pozitivnih ali negativnih. Praktično se vsi na celem svetu razlikujemo in tako je tudi pri zaznavanju oz. prenašanju načina dela ipd.	Značilnosti so pomembne glede na percepcijo zaznavanja raznih situaciji. Razlikovanje.	Glede na zaznavanje in različne značilnosti zaposlenih vsak po svoje dojema in prenaša pritisk.
O4, I1,	Razen previsoke norme dela so delovni pogoji zelo dobri. Potrebno bi bilo realno ovrednotiti posamezne delovne procese glede na delovno mesto in temu primerno tudi pričakovanja do zaposlenih. To je edina stvar, ki bi jo mogoče spremenila, saj bi se tako prerazporedilo delo in po mojem mnenju, ne bi prihajalo do take preutrujenosti zaposlenih na določenih delovnih mestih.	Prilagoditev pričakovanj glede na procese in delovno mesto. Preobremenjenost na delovnih mestih.	Preobremenjenost na delovnih mestih prihaja zaradi nepravilnega prilagajanja dela glede na delovno mesto in proces dela.
O4, I2,	Z delovnimi pogoji sem sedaj zadovoljen, lahko bi bilo boljše, a pustimo času čas. Presrečen sem, ko vidim napredek v zadnjih letih, ko v podjetju vlada povsem drugačno vzdušje. Trenutno bi spremenil edino količino	Mnenje o delovnih pogojih in vzdušju. Opazen napredek v zadnjih letih.	Mnenje o delovnih pogojih in vzdušju se v zadnjih letih izboljšuje.

	zaposlenih, da bi delo potekalo še nekoliko lažje in brez nadur, ampak predvidevam, da se bo to zgodilo ob selitvi podjetja v nove poslovne prostore.		
O4, I3,	Z delovnimi pogoji sem zadovoljna. Želela bi si zgolj več usklajenosti delovnega in prostega časa.	Dobri delovni pogoji. Več prostega časa.	Kljub dobrim delovnim pogojem zaposlen/a večinoma trpi zaradi prevelike količine dela in posledično manj prostega časa in zaradi nadurnega dela.
O5, I1,	Da, čuti se velik pritisk nadrejenih glede prisotnosti iz zgoraj omenjenih razlogov, vendar vseeno, ko tako umirjeno pogledam, so po mojem mnenju stvari v mejah normale.	Pritisk nadrejenih na prisotnost. Pozitiven.	Za zaposlenega/no se čuti pritisk na prisotnost s strani nadrejenih.
O5, I2,	Ko sem prišel v podjetje, je bil pritisk intenziven in zame moteč. Zdaj pa se je stanje izboljšalo in umirilo. Opaziti je, da se prodaja oz. rezultati na ta račun niso poslabšali, kar je super. Z nagradami ter izplačili je vse v najlepšem redu in to mi konec meseca prinaša zadovoljstvo.	Prisotnost pritiska na prisotnost. Pozitivna. Plačilo prinaša zadovoljstvo.	Pri zaposlenem/i se čuti pritisk na prisotnost, plačilo pa kljub pritisku prinaša zadovoljstvo.
O5, I3,	Včasih, zlasti ko pride do odpremljanja ali skladiščenja novih pošiljk. V toplejših dneh zaradi oblike dejavnosti prihaja do večjih pritiskov, saj je povečan obseg dela.	Pritisk na prisotnost. Izrazitejša ob povečani količini dela.	Zaposlen/a ob povečani količini dela čuti pritisk nadrejenih na prisotnost.
O6, I1,	Motivacija je predvsem v višini nagrade.	Motivacija. Višina plačila.	Kot motivacijo zaposlen/a prvotno vidi dobro plačilo.
O6, I2,	Motivacija mi je od zmeraj bila v prvi vrsti plača. Ta je bila od konkurenčnih podjetij vedno nekoliko višja, na ta račun se je tudi več pričakovalo. Mislim, da je strategija lastnikov podjetja, kar zadeva plačil in nagrad, prava. V veliko pomoč jim je sedaj tudi dobra nematerialna motivacija, saj s tem dodajo dodano vrednost, ko se zaposleni počutimo del podjetja.	Motivacija odvisna od plačila. Tudi nematerialne stvari lahko motivirajo.	Zaposlen/a primarno kot motivacijo vidi dobro plačilo. Sekundarno pa mu/ji motivacijo prinašajo tudi nematerialne dobrine.

O6, I3,	Da, tukaj bi rada pohvalila napredek v zadnjih letih, saj se je motivacija malce spremenila in ni več zgolj v denarnem smislu, temveč je tudi v izboljšanih odnosih.	Izboljšava motivacije v zadnjih letih. Zaradi izboljšanja odnosov.	Zaposlen/a je v zadnjem času na račun izboljšav medsebojnih odnosov bolj motiviran/a.
O7, I1,	Za delo se čutim sposobno predvsem, če sem zdrava in ne preveč obremenjena na delovnem mestu.	Sposobnost za delo. Zdravje in ne preobremenjenost.	Za delo se zaposlen/a čuti sposoben/na vedno, ko ni preobremenjen/a ali bolna.
O7, I2,	Za delo se počutim vedno sposobnega, če le nisem hudo bolan ali poškodovan. Do pokojnine mi manjka še veliko, zato se nimam kaj pritoževati.	Sposobnost za delo. Vedno, izjema boleznii ali poškodbe.	Za delo se zaposlen/ čuti večinoma sposobnega/o, ko je zdrav/a ali nepoškodovan/a.
O7, I3,	Za delo se čutim sposobna, ko se dobro počutim, tako fizično kot mentalno.	Sposobnost za delo. Mentalno in fizično počutje.	Ko se zaposlen/a čuti mentalno in fizično sposoben/na, lahko vedno opravlja svoje delo.
O8, I1,	Ko sem zaradi dela preutrujena. To predvsem vzbuja željo po odsotnosti, saj si želim sprostitve in počitka. Doma me čaka tudi družina in rada bi normalno opravila službene obveznosti do te mere, da bi lahko ostalo nekaj energije za moje najdražje.	Preutrujenost zaradi dela. Vzbujanje želje po odsotnosti.	Zaposlen/a čuti preutrujenost zaradi dela, kar mu/ji vzbuja zanimanje za sprostitve in počitek.
O8, I2,	Sedaj mogoče želja po kakšnem dodatnem prostem dnevu. Zavedam se, da je drugje slika, kar zadeva dopust, podobna. Ko pa imaš enkrat družino, ti čas z njo pomeni ogromno. Pred nekaj leti je v meni nepošteno razdeljevanje nalog, obravnavanje in način vodenja zaposlenih konkretno spodbujalo odločitev o odhodu, a sem ostal in danes mi ni žal.	Želja po prostem dnevu zaradi preobremenjenosti. Danes občutnejše izboljšave.	Šele sprememba načina vodenja zaposlenih je nekoliko izboljšala stanje glede preutrujenosti zaposlenih.
O8, I3,	Jutranje vstajanje. To pripisujem poznemu odhodu k nočnemu počitku. V času povečanega obsega dela se kopičijo nadure in bi rada, ko se vrnem iz službe, nadoknadila »izgubljen« čas za družino in domača opravila.	Utrujenost. Predolgi delovniki. Izčrpanost povečana, pomankanje moči za domača opravila in družino.	Zaposlen/a je preobremenjen/a zaradi predolгих delovnikov. Delovniki mu/ji onemogočajo normalne počitke in posledično mu/ji tudi zmanjkuje časa za domača opravila.

O9, I1,	Da, nadzor se izvaja zaradi evidence izpolnjevanja postavljenih norm, včasih pa tudi neposredno s prisotnostjo preverjajo, kako delo opravljamo in kako hitro.	Nadziranje je prisotno. Neposredno ter prek evidenc.	Zaposlen/a trpi zaradi prekomernega nadziranja opravljanja njegovega/njenega dela.
O9, I2,	Dokler se ne dokažeš, da si svoje delo sposoben opraviti 110 %, je nadzor prisoten neprestano. Po eni strani je to dobrodošlo, saj zmanjšuje nered v podjetju, možnost nepravilnega delovanja ipd., po drugi strani pa za nekatere predstavlja pritisk, čeprav zaupajo vase.	Dolgo nezaupanje nadrejenih. Nadziranje je prisotno. Čuti se lahko kot pritisk.	Dolgo nezaupanje nadrejenih v zaposlenega/no se zaradi pretiranega nadzora izkaže v povečanem pritisku.
O9, I3,	Da, večkrat, bodisi preko tabel, kjer se beleži naše delo, bodisi neposredno, saj sta nadrejena vedno prisotna. Naj še povem, da to ni več tako moteče. Ko se s časom dokažeš, je bistveno lažje. Očitno potrebujeta čas za zaupanje.	Nadzor nad delom. Preko tabel. Z dokazovanjem nadzor skoraj izgine.	Lastnika podjetja dolgo časa intenzivno nadzirata zaposlene. Ko se ti dokažejo, je nadzora in pritiska vedno manj.
O10, I1,	Ne, vendar si želijo čim krajših odsotnosti. Kar mi je razumljivo. Razumljivo mi pa ni nagrajevanje glede prisotnosti na delu.	Želja čim krajših odsotnosti. Spodbujanje neizostankov na način nagrajevanja.	Nestrinjanje zaposlenega/ne z ukrepi nadrejenih, ker sta uvedla nagrajevanje glede na prisotnost, saj to poveča občutek pritiska na prisotnost na delu.
O10, I2,	Od mene še niso zahtevali, da bi na delo prišel, če za to nisem bil sposoben. Ne vem, kako je v drugih primerih.	Zahteva po prisotnosti kljub bolezni negativna.	Zaposlen/a ni zaznal/a pritiska s strani nadrejenih ob koriščenju bolniške odsotnosti.
O10, I3,	Ne bi rekla, da zahtevajo, a vidi se nejevolja ob izostanku in to mi povzroča malce stresa.	Zahtevanje po prisotnosti. Izraz nejevolje.	Stres prinaša občutek nejevolje nadrejenih do zaposlenega, ko leta poseže po bolniški odsotnosti.
O11, I1,	Da, samo takrat, ko je nujno potrebno.	Nujno potrebno.	Zaposlen/a posega po bolniški odsotnosti zgolj takrat, ko je to res potrebno.
O11, I2,	Da, samo takrat, ko je to nujno potrebno. Trenutno se v podjetju nimam slabo, zato se s svojo službo ne bi igral. Prinaša mi tudi kruh, tako da ja, če res ni potrebe po izostanku, se odpravim na delo vsak dan.	Ko ni potrebe po izostanku, se odpravi na delo vsak dan.	Zaposlen/a se vedno odpravi na delo, razen ko to ni mogoče (bolezen/poškodba). T akrat poseže po bolniški odsotnosti.

O11, I3,	Izključno samo takrat, ko je najbolj potrebno, posegam po bolniški odsotnosti.	Najbolj potrebno poseganje po bolniški odsotnosti.	Ko je res potrebno, takrat zaposlen/a poseže po bolniški odsotnosti, drugače odide na delo.
O12, I1,	Odsotnost z dela izkoristim predvsem za prosti čas, počitek in sprostitev. Včasih tudi razmišljam o zamenjavi delodajalca, vendar ga še ne iščem intenzivno.	Večinoma prosti čas, počitek in sprostitev. Razmišljanje o zamenjavi delodajalca. Neintenzivno.	Na bolniški zaposlen/a čas porabi za sprostitev, prosti čas in počitek. Včasih tudi za razmišljanje o zamenjavi delodajalca, a do sedaj še neintenzivno.
O12, I2,	Ko sem odsoten, namenim čas čim hitrejšemu okrevanju, družini, oddihu in sebi. Običajno gledam, da lahko čim hitreje počnem vsakodnevne stvari, saj mi ne ustreza prebiti cele dni v zaprtih prostorih.	Hitro okrevanje, družina, oddih. Vrnitev na delo v najkrajšem možnem času.	Zaposlen/a med svojo bolniško odsotnostjo čas posveti sebi, družini, oddihu in okrevanju, da se lahko najhitreje vrne na delo.
O12, I3,	Prosti čas posvečam družini ter sebi, da čim hitreje okrevam.	Čas zase, družino in okrevanje.	Zaposlen/a med bolniško odsotnostjo čas porabi za okrevanje, oddih in družino, da se lahko kar najhitreje nato vrne na delo.
O13, I1,	Iz dela izostanem približno dvakrat letno po en teden ali deset dni samo zaradi zdravja (npr. gripa), včasih tudi zaradi preutrujenosti in izčrpanosti (npr. boleč hrbet).	Izostanek dvakrat letno. Zaradi zdravja in izčrpanosti.	Zaposlen/a se na bolniško odpravi dvakrat letno, zaradi bolezni ali preutrujenosti (bolečina v hrbtu).
O13, I2,	Ne, ker mi na srečo to še ni potrebno. Ko so otroci bolni, zanje poskrbi partnerka.	Ni potrebe po izostankih.	Zaposlen/a ne posega po bolniški odsotnosti.
O13, I3,	Na delovnem mestu sem skoraj vedno prisotna, saj izostajanja z dela ne vidim kot rešitev problema. Nekaj pa se tudi pozna pri plači. Vprašanje je tudi, koliko časa bi nadrejeni odsotnost tolerirali.	Prisotnost na delovnem mestu. Izostajanje zaradi preobremenjenosti ni rešitev.	Zaposlen/a ne vidi rešitve v izostajanju z dela zaradi težav, ki jih ima v podjetju. Redno je prisotna na delovnem mestu.
O14, I1,	Samo višina nagrajevanja je tista, ki me žene nazaj k vrnitvi na delo. Zavedanje o preobremenjenosti na delu pa prav gotovo pripomore k počasni vrnitvi.	Višina nagrade. Odvisna od hitrega povratka na delo. Preobremenjenost pa proces upočasnjuje.	Zaposlen/a se hitro vrne na delo zaradi nagrade, ki jo prejme ob prisotnosti na delu. Preobremenjenost pa ima nasprotni učinek.

O14, I2,	K hitri vrnitvi na delo me žene poštenost do svojega delodajalca in dela, želja po ozdravitvi in normalnemu ritmu. Nekaj se pozna tudi pri plačilu, zato se rad vrnem čim hitreje.	Hitra vrnitev na delo. Poštenost do delodajalca. Višina plačila.	Zaposlen/a se hitro vrne na delo zaradi višine plačila ter poštenosti do delodajalca.
O14, I3,	Pravzaprav me k hitri ali počasni vrnitvi na delo nič ne vleče. Na delo se pač odpravim, ko sem tega sposobna. Na prvem mestu je zdravje.	Hitra ali počasna vrnitev na delo. Nepomembna zaradi zdravja.	Zaposlenemu/ni v podjetju je najpomembnejše zdravje, zato, ko je to potrebno, si vzame potreben čas za okrevanje in nikakor ne hiti s predčasno vrnitvijo na delovno mesto.

PRILOGA 4: Ilustrativni prikaz postopka analize vprašalnika nekdanjih zaposlenih v podjetju.

ŠT. ODGOVORA IN ŠT. INTERVJUJA	POSTAVKA (DOBESEDNI ODGOVOR)	KODE	POJMI IN OPISI POJMOV
O1, I1,	<p>Ko sem se zaposlila v podjetju, sem se privajala na nov način dela, nove sodelavce, nove poslovne partnerje itd., tako da nisem imela pravzaprav ne časa ne izkušenj za opazovanje klime v podjetju. Kasneje se je stvar bistveno spremenila. Nekoliko lažje mi je bilo klimo zaznavati, ko sem se v proces podjetja in svojega dela uvedla. Mogoče je bila prednost manjšega tima, saj smo se v podzavesti zavedali, da drug brez drugega ne moremo opravljati svojih nalog. Preživeli smo veliko časa skupaj in tako z večino ustvarili dobro vzdušje za delo. Mogoče sem si takrat želela malce več »prostora« in svobode pri nadrejenih, saj so nas kljub vestnemu opravljanju svojih dolžnosti velikokrat spravili v neprijetno situacijo, saj so zahtevali od nas še več.</p> <p>PODVPRAŠANJE: Na začetku me zahteve nadrejenih niso zelo motile, kasneje, pa sem začela intenzivneje čutiti pritisk, kar mi je iz dneva v dan prinašalo odpor do dela in organizacije, kar sem po 6. letih vzela kot alarm, da je čas za odhod, saj si nisem več želela hoditi z odporom na delo.</p>	<p>Privajanje na nov način dela je otežilo presojo o klimi v podjetju. Prednost manjšega tima. Dobri odnosi s sodelavci so prinašali dobro klimo. Želja po večji svobodi pri delu zaradi pretiranih pričakovanj nadrejenih. Večanje pritiska iz dneva v dan je prinašal odpor do dela. Ključnega pomena za odhod.</p>	<p>Zaposlen/a navadno v začetku težko presodi pravo klimo. S časom se je izkazalo, da so pritiski nadrejenih prisotni. Prevelika pričakovanja so psihično zelo naporna, kar je bil, kljub dobremu razumevanju in sodelovanju z ostalimi sodelavci, povod za odhod zaposlenega/ne iz podjetja.</p>
O1, I2,	<p>Delovne razmere so bile solidne. Opremo, izobraževanja in vse potrebno za opravljanje svojih nalog smo imeli precej na nivoju. Nadrejeni so od nas zahtevali, da se oprema redno čisti in vzdržuje, kar je povsem ok. Zaradi manjšega kolektiva</p>	<p>Oprema in prostori so bili na nivoju. Klima bi lahko bila boljša ob drugačni politiki spodbujanja in nagrajevanja.</p>	<p>Zaposlen/a je s poslovnimi prostori ter opremo katero delajo v podjetju zadovoljen/na in počuti se varnega/no. Težave povzročajo napeto stanje in zgrešena politika spodbujanja in</p>

	<p>smo si bili primorani medsebojno tudi pomagati. Klima bi lahko bila po mojem mnenju boljša, če bi takrat lastnika delovala drugače, v smislu vodenja vseh nas zaposlenih in spodbujanja ter nagrajevanja. Zavedam pa se tudi kriznega obdobja, leta 2008 je namreč nastopila vsesplošna gospodarska kriza, kar je vplivalo tudi na oba lastnika podjetja, saj se je v enem letu klima po mojih zaznavah bistveno poslabšala. Bilo je vse več pritiskov in slabe volje s strani vodij, čeprav so bili rezultati odlični.</p> <p>PODVPRASHANJE: Moram priznati, da so slabe delovne razmere precej vplivale na odločitev o zamenjavi delodajalca. Lahko bi rekel, da je bilo do leta 2008 vse v mejah normale, kjerkoli se zaposlim so tako prednosti kot tudi slabosti. Vendar se je po letu 2008 in nastanku globalne gospodarske krize postopoma razmerje poslabšalo in enostavno nisem več imel volje hoditi na delo. V mojem primeru so prav odnosi krivi za moj odhod, saj sem odšel k drugemu delodajalcu kljub slabšemu dohodku.</p>	<p>Z nastankom vsesplošne gospodarske krize se je klima v podjetju še poslabšala kljub odličnim rezultatom. Slabe delovne razmere so vplivale na zamenjavo delodajalca. Zamenjava delodajalca kljub slabšemu plačilu.</p>	<p>nagrajevanja, to je tudi glavni razlog za odhod zaposlenega/ne iz podjetja kljub slabšim plačilnim pogojem drugega delodajalca.</p>
--	--	---	--

<p>O2, I1,</p>	<p>Upoštevanje zaposlenega v podjetju, ne samo, kar je zakonsko predpisano, ampak tudi malce širše, saj vemo, da življenje ne teče po predpisanih smernicah in zakonih. Zakoni so samo nek širši okvir. Od podjetja sem pričakovala redno in točno izplačevanje plač, nudenje zahtevanih počitkov in odmorov, dopust in enakopravnost med zaposlenimi. Moram priznati, da je bilo to v mojem primeru zadovoljeno s strani obeh lastnikov. Nisem pa pričakovala tolikšnega nadurnega dela, zato sem si težko organizirala svoj oz. družinski urnik. Pričakovala pa nisem niti tako ekstremnih razmer pri delu, saj že logično sklepanje pomeni veliko nadur, veliko dela. Konec dneva sem bila utrujena, kot za ženo in mati dveh otrok pa je bilo to preprosto preveč naporno.</p> <p>PODVPRAŠANJE: Znotraj podjetja razlik pri vrednotah nisem začutila, s časom pa me je vse bolj motilo neizpolnjevanje mojih želj oz. vrednot (predvsem sem se zavzemala za zmanjšanje nadur).</p>	<p>Pričakovanje kot poštevanje zaposlenih tudi širše in ne zgolj po zakonu. Rednost in točnost izplačil. Težave zaposlenih zaradi nadurnega dela. Pomankanje počitka in posvečanja družini. Neupoštevane želje na zmanjšanje nadur.</p>	<p>Zaposlen/a si želi več spoštovanja in od delodajalca pričakuje nekoliko več od zgolj predpisanih zakonov. Zaradi neupoštevanja želj zaposlenega/ne in posledično ne zmanjšanih nadur dela se je pojavil odhod iz podjetja, saj zaposlen/na ni imela dovolj prostega časa za počitek in družino.</p>
<p>O2, I2,</p>	<p>Redno izplačevanje plač, dobička, dobro vzdušje, pravično razdeljevanje nalog ali pa vsaj prilagajanje urne postavke glede na obseg in zahtevnost dela. Kakšno druženje vsaj enkrat letno izven delovnega časa, saj se takrat pozabi na posel in je idealna priložnost za okrepitev vezi ter povezanosti v podjetju.</p> <p>PODVPRAŠANJE: Nekaj so na mojo odločitev za odhod vplivale tudi razlike v vrednotah, saj sem nenehno čutil pritisk in tako se moje vrednote niso povsem ujemale z vrednotami nadrejenih.</p>	<p>Redno izplačevanje plač, dobro vzdušje, prilagajanje urnih postavk glede na vrsto in zahtevnost dela.</p> <p>Neujemanje mnenj in vrednot zaposlenih z nadrejenimi so privedli do odpovedi zaposlenega.</p>	<p>Pomanjkanje druženja izven delovnega časa s sodelavci in nadrejenimi, boljši medsebojni odnosi, klima in zmanjšanje napetosti je v zaposlenih vzbudilo željo po odhodu, saj se njihove vrednote niso sovpadale z vrednotami nadrejenih.</p>

O3, I1,	Da, ker si med seboj nismo enaki, vsak drugače zaznava vse, kar se okrog nas dogaja. Zato mislim, da je odločitev, ali bo posegal po absentizmu ali fluktuaciji oz. iz kakšnih razlogov, zelo subjektivna odločitev vsakega posameznika.	Subjektivno zaznavanje težav in subjektivni način prenašanja težav v podjetju.	Vsak zaposlen drugače občuti in sprejema razne situacije v podjetju, zato jih tudi različno prenašajo in na njih odreagirajo.
O3, I2,	Vsekakor. Kot prvo naj izpostavim različna delovna mesta. Nekdo je bil v podjetju, v katerem sem bil zaposlen, voznik tovornega vozila, on je še danes zaposlen in se nič ne pritožuje, saj ima realno zelo malo stikov z nadrejenimi. Na drugi strani so potem skladiščniki, tajnica itd., ki svoj delovnik preživijo v neposredni bližini nadrejenih in tako prihaja do precejšnjih razlik pri zaznavanju pritiska. Potem so tukaj seveda še značilnosti posameznika, ki zelo pomembno vplivajo na to, ali bo zaposleni posegal po absentizmu in fluktuaciji. Vsak po svoje vidi sliko in vsak po svoje si tudi potem razlaga in ovrednoti, kaj in v kakšni meri ga žuli.	Različna delovna mesta prinašajo različno zaznavanje pritiska. Različnost med ljudmi pomeni različen pogled in zaznavanje situacij v podjetju.	Težavnost prenašanja neprijetnih situacij v podjetju je pri večini zaposlenih odvisna od karakterja posameznika ter vrste dela, ki ga opravlja, saj so kadri, ki so v neposrednem kontaktu z nadrejenim ves čas, na drugi strani so kadri, kjer je teh stikov bistveno manj.
O4, I1,	Z delovnimi pogoji sem bila relativno zadovoljna, saj so bili delovni prostori ter prostori za počitek lepo urejeni, prijetno topli po zimi in hlajeni poleti. Delovna sredstva in predmeti dela so bili v večini primerov več kot v skladu s predpisi. Najslabše, kar sem začutila, je prav obravnavanje vseh nas, ki smo takrat bili zaposleni, s strani nadrejenih, saj stres in pritisk v meni zmanjšujeta suverenost.	Delovni prostori in prostori za počitek lepo urejeni. Slabo obravnavanje zaposlenih s strani nadrejenih. Prinašanje pritiska in slabo storilnost na delu.	Zaposlen/a je bil/a z delovnimi pogoji, kar se tiče poslovnih prostorov ter opreme, zelo zadovoljen/na, slaba klima oz neprimerno obravnavanje zaposlenih pa je bilo močno prisotno, zato se je zmanjšala suverenost zaposlenega/ne.
O4, I2,	Kar bi takrat spremenil, je zgolj način upravljanja zaposlenih, saj razmere, vsaj od leta 2008 do leta 2010, za moj okus niso bile več v mejah normalnega. Takrat sem tudi zapustil podjetje. Spremenil bi jih do te mere, da bi dodatno zaposlil enega ali dva	Dodatna zaposlitev bi razbremenila celoten kolektiv. Posledično zmanjšanje nadur. Dodatne stranke so prinesle novo	Zaposlen/a je čutil/la pritisk, slabo voljo in je svoje delo opravljal težje zaradi povečevanja števila odjemalcev. Število zaposlenih in skladiščna površina pa je ostala nespremenjena, kar

	<p>delavca, s čimer bi se delo prerazporedilo, nadur ne bi bilo več toliko, bolje bi si lahko razporedil čas, saj velikokrat nisem vedel, kdaj bom odšel domov. Spremenil bi tudi odnos na relaciji zaposlenih in vodje, saj bi si želel več sproščenosti in manj napetega vzdušja. Kljub gospodarski krizi sta lastnika uspela pridobiti nekaj dodatnih strank, takrat se je pokazala tudi prostorska stiska in delo v skladišču je postalo prava morija. Že samo ena napačno odložena paleta je lahko za nekaj časa povsem onemogočila normalen potek dela, kar pa sta lastnika zelo slabo sprejemala.</p>	<p>delo in večjo prostorsko stisko v skladišču. Povečanje slabe volje in zapletanje delovnega procesa.</p>	<p>je zaposlenemu/ni oteževalo delovni proces.</p>
O5, I1,	<p>Kot sem že namignila, je prihajalo do pritiskov na zaposlene. Sedaj, po nekaj letih, gledam bolj razumevajoče. Podjetje ni državno in lastnika se odgovornosti zavedata. Veliko je odrekanih. Naj še povem, da sta poslu zelo predana in, ko smo po vseh nadurah vsi odšli domov, sta vedno ostala v pisarnah še dlje od nas. Ampak to nam ni opravičevalo dejstev, da smo iz dneva v dan delali pod neprijetnim pritiskom in v negotovosti, kdaj bomo končali delavnik. Mogoče se je do danes kaj spremenilo, ne vem.</p>	<p>Pritiski na zaposlene. Odrekanja in ogromne količine dela. Negotovost, kdaj se bo delovni dan končal, zaradi vsakodnevnega nadurnega dela.</p>	<p>Vsakodnevne nadure so zaposlenemu/ni vzbujali negotovost, kako se bo dan razpletel. Posledično se je tako ustvarjal pritisk v podjetju, saj je bilo veliko odrekanih in količine dela za vse, celo za oba lastnika podjetja.</p>
O5, I2,	<p>Kot sem že nakazal, se je pritisk pojavljal. Za svoj primer lahko povem, da se je pritisk vršil v smislu: kako in kam skladiščim blago, kako ga pripravljam za naše odjemalce ter kupce, kako upravljam s stroji, kako hitro delam, ali lahko delam hitreje. Podaljševanje urnika in nepoštena razdelitev nalog zame pomenijo pritisk. Nekajkrat se je pojavil tudi pritisk, da naj ne odidem na bolniško, saj je preveč dela itd.</p>	<p>Nadziranje zaposlenih, vpletanje v njihov način ter proces dela. Pritisk na prisotnost zaposlenega zaradi obsega količine dela.</p>	<p>Zaposlen/na je se v podjetju ni počutil/a sproščeno zaradi preganjanja z delom, nemogočih zahtev nadrejenih ipd.</p>

O6, I1,	Za moj tip karakterja bi rekla, da ne. Prvo nas motivira plačilo. Res je, da je bilo redno in za primerjavo z drugimi podjetji v sorodni panogi nekoliko višje. Menim pa, je bilo pa nadur in pritiskov preveč. Zato bi tu rekla, da ustrezne motivacije ni bilo, saj sem le redko bila deležna pohvale ali lepe besede pred odhodom na dopust ali nego otroka. Mislim, da ko ima zaposleni recimo slab dan, veliko pomeni način, kako se do njega nadrejeni vede, kar pa vpliva potem tudi na počutje zaposlenega in količino dela, ki ga bo opravil.	Plačilo kot motivacija. Višje od konkurenčnih podjetji. Več nadur in s tem povečanje pritiska. Premalo pohval, vpliva na počutje zaposlenega in njegovo sposobnost.	Zaposlen/na omenja plačilo kot prvi motivacijski dejavnik. Nato pa še nematerialne, ki bi njej pripomogli k boljšemu in hitrejšemu opravljanju dela.
O6, I2,	Motivacije je bilo zelo malo. V vseh 7 letih bi lahko pohvalo recimo preštel na prste ene roke. Vsaj redno izplačevanje plač in dobičkov je bilo striktno, kar si lahko razlagam kot motivacijo.	Zelo malo motivacije zaposlenih. Redne nagrade in plače.	Zaposlen/na navaja, da je bil edini dejavnik motivacije izplačevanje nagrad in plač zaposlenim.
O7, I1,	Ko le nimam 38°C ali več vročine, kakšne hujše bolezni ali pa ko niso bolni otroci, se vedno počutim oz. sem se vedno počutila sposobno za delo. Saj nisem še tako stara, da ne bi imela volje in energije za delo, saj se zavedam, da mi to prinaša dohodek.	Zdravo počutje. Sposobnost za delo.	Zaposlen/na se čuti vedno sposoben/na za delo, ko le ni zdravstveno nestabilen/na.
O7, I2,	Za delo se čutim sposobnega, ko sem zdrav in izobražen oz. izurjen za specifično vrsto dela. Z mojo izobrazbo in znanjem sem odličen vodja skladišča, ne moram pa biti pilot.	Sposobnost dela. Izobraženost in zdravje zaposlenega.	Za delo se zaposlen/a čuti ko je zdrav/a ter za svoje delo izobražen/a.
O8, I1,	Na kratko povedano me najbolj ubija in od dela ter podjetja odvrne takrat, ko svoje naloge izpolnim 100 %, to pa ni opaženo, za nagrado se mi tako doda še dodatno delo. Veliko raje bi takrat prejela pohvalo in nagrado, npr. odmor za 15 min. Z veseljem bi se vrnila in poprijela za novo delo.	Odpor do podjetja. Izpolnjene vse naloge pravočasno in pravilno. Podaljšan odmor.	Zaposlen/na je čuti/la odpor do podjetja, ko njen trud ni bil pošteno nagrajen. Podaljšan odmor bi zaposlen/a z veseljem sprejel kot nagrado in pohvalo, kar je nadaljnja motivacija.

O8, I2,	Razmere in pritiski vodij so v meni večkrat vzpodbudili željo po izostanku. Velikokrat se je zgodilo, da se je dan začel na delu slabo, končal pa še slabše. Takrat bi najraje pobral stvari in za vedno odšel vsaj na »bolniško«, pa tega nisem storil nikoli, ker se mi ni zdelo pošteno, kljub temu, da sem za podjetje naredil ogromno.	Slabe razmere v odnosih. Večkratna želja po odhodu. Absentizem neprisoten.	Slabe razmere v odnosih so večkrat zagnale željo po odhodu ali počitku. Absentizem je bil s strani zaposlenega/ne neprisoten kljub razmišljanju o njem.
O9, I1,	V začetku so me precej opazovali, kako opravljam svoje delo. Ko sem pridobila izkušnje in zaupanje, je bilo tega bistveno manj, saj sta lastnika imela veliko drugega dela. Bolj smiselno je bilo tudi opazovanje in nadzorovanje drugih zaposlenih zaradi vrste dela (mene nadzira že sam računalnik in takoj se vidi, ali delam kakovostno ali ne).	Opazovanje mojega dela. Večanje zaupanja in manj nadzora. Razlike v delovnih mestih glede nadzora.	Zaposlen/a je bila neprestano nadzorovana pri delu. Na začetku nekoliko intenzivneje, dokler si ni pridobila zaupanja nadrejenih.
O9, I2,	Da. Nadzor je bil pri meni nekaj čisto običajnega. Sploh z večanjem podjetja in pojavom prostorske stiske se je nadzor le še krepil, veliko slabe volje in vzdigovanja glasu je bilo v smislu, kako je blago skladiščeno itd. Od pravilnega skladiščenja naj bi bila po besedah lastnikov ključna tudi prihodnost podjetja, saj sta merila čas razlaganja tovornega vozila, čas natovarjanja novega tovornega vozila itd.	Nadzor nad potekom dela oddelka in zaposlenih. Veliko slabega vzdušja. Časovne meritve natovarjanja in raztovarjanja.	Pretiran nadzor je zaposlen/na čutil/a kot pritisk, časovne meritve natovarjanj in raztovarjanj stanje okrog slabega vzdušje še poslabša. Dovzetnejši/a je bil/la za napake.
O10, I1,	V svojih 6 letih se to ni zgodilo, priznam pa, da jim informacija, da odhajam na bolniško, nikoli ni narisala nasmeška na obraz in vedno sta dala jasno vedeti, da jima ni prav. Mogoče bi si želela takrat glede tega več razumevanja in lepega voščila po hitrejšem okrevanju ali podobno.	Slabo sprejemanje bolniške odsotnosti. Potrjeno.	Lastnika podjetja nista dobro prenašala bolniških izostankov.
O10, I2,	Načeloma se to ni dogajalo pogosto. Nekajkrat, ko sem posegel po bolniški, sta	Sprejemanje odsotnosti zaposlenih s strani nadrejenih.	Slabo razumevanje zaposlenih na bolniški odsotnosti.

	nadrejena to sprejela slabše, kot bi recimo bilo potrebno.		
O11, I1,	Od vedno sem bila poštena in vestna za vsako delovno mesto, zato sem tudi po bolniški odsotnosti v vseh podjetjih, ne glede na težavnost dela in odnose z zaposlenimi in nadrejenimi, posegala zgolj takrat, ko je bilo to res potrebno oz. upravičeno.	Poseganje po bolniški. Nujno potrebno.	Zaposlen/na je posegal/a po bolniški zgolj takrat, ko je bilo upravičeno.
O11, I2,	Vedno sem posegal zgolj takrat, ko je bilo to potrebno. Še danes je temu tako.	Bolniška odsotnost.	Ko je bila nujno potrebna.
O12, I1,	Čas še dan danes porabim izključno samo za čim hitrejšo okrevanje, saj mi ne ustreza bit doma 24 ur na dan.	Hitro okrevanje.	Čas na bolniški nameni hitremu okrevanju.
O12, I2,	Ne, nikoli nisem med izostanki iz dela iskal nove zaposlitve. Prepričan sem, da se dobro z dobrim vrača, zato, ko sem iskal novega delodajalca, sem to počel v popoldanskem času, ko sem opravil delovnik pri nekdanjem delodajalcu.	Iskanje novega delodajalca. V prostem času in ne bolniški.	Zaposlen/a si ni nikoli iskal/a novega delodajalca med bolniško odsotnostjo.
O13, I1,	To je relativno, v povprečju sem 2 do 3-krat letno na koriščenju bolniške odsotnosti, kar me veseli, da smo v družini zdravi. Mislim, da to ni veliko.	Količinska bolniška odsotnost.	Zaposlen/a je po bolniški posegla 2 do 3-krat letno.
O13, I2,	Ne. Na srečo sem malo bolan ali poškodovan, zato običajno redno hodim na svoje delovno mesto. Tako je bilo od vedno. V izostankih ne vidim nič koristnega. Finančna in psihična obremenitev nista prijetni, zato se na delo želim vrniti čim hitreje.	Izostanki z dela so finančno in psihično breme. Čim hitrejša vrnitev na delovno mesto.	Zaposlen/a se na delovno mesto vrne v najkrajšem možnem času, saj je odsotnost finančno in psihično breme.
O14, I1,	K hitri vrnitvi na delo me žene želja po ozdravitvi, ker sem raje zdrava v službi kot pa bolna doma.	Hitra vrnitev. Želja po zdravju.	Zaposlen/a se hitro vrača na delo po bolniški, saj ga/jo žene želja po zdravju.
O14, I2,	Žene me želja po dobrem zaslužku, normalnemu počutju in delovnem ritmu. Občutek po koristnosti me žene, da se vedno na delo vrnem v najkrajšem možnem času.	Hitra vrnitev na delo. Normalno počutje, dober zaslužek.	Dobro počutje in zaslužek sta tista, ki sta zaposlenega/no motivirali, za čim hitrejšo vrnitev na delo.

