UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

EVGEN ČESNIK

MENTOR: red. prof. dr. IVAN SVETLIK

KADROVSKA FLUKTUACIJA V KRIMINALISTIČNI POLICIJI

MAGISTRSKO DELO

LJUBLJANA, 2005

mami Lidiji,
pokojnemu očetu Ivanu,
ter bratu Igorju.

Zahvaljujem se red.prof.dr.Ivanu Svetliku za strokovno pomoč in nasvete pri nastajanju pričujočega dela. Hvala vsem kriminalistkam in kriminalistom, ki so si vzeli čas in izpolnili anketne vprašalnike. Hvala tudi g. Antonu Vozlju, pomočniku direktorja Uprave kriminalistične policije in vsem ostalim, ki so na kakršenkoli način sodelovali pri pripravi magistrskega dela.

KAZALO

Stran:

I. UVOD **4**

II. TEORETIČNA IZHODIŠČA **8**

1. PREDMET, CILJI IN METODE PROUČEVANJA **8**
1.1. PREDMET PROUČEVANJA *8*
1.2. CILJI PROUČEVANJA *9*
1.3. HIPOTEZE *10*
1.3.1. Glavna hipoteza 10
1.3.2. Pomožne hipoteze 11
1.4. UPORABLJENE METODE *11*

2. TEMELJNI POJMI **12**
2.1. FLUKTUACIJA *12*
2.1.1. Teoretični vidiki proučevanja fluktuacije 14
2.1.2. Fluktuacija kot oblika mobilnosti 17
2.3. ZADOVOLJSTVO PRI DELU *19*

3. ZADOVOLJSTVO PRI DELU **21**
3.1. DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU *21*
3.2. TEORIJE MOTIVACIJE POVEZANE Z ZADOVOLJSTVOM PRI DELU *29*
3.2.1. Maslowa teorija motivacije 30
3.2.2. Dvofaktorska motivacijska teorija 31
3.3. METODE MERJENJA ZADOVOLJSTVA PRI DELU *32*
3.4. ZADOVOLJSTVO PRI DELU IN FLUKTUACIJA *35*

4. DEJAVNIKI FLUKTUACIJE **37**
4.1. OSEBNI DEJAVNIKI *40*
4.2. NOTRANJE ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI *43*
4.3. ZUNANJI DEJAVNIKI *45*

5. KONCEPTUALNI MODELI FLUKTUACIJE **46**
5.1. MARCHEV IN SIMONOV MODEL *47*
5.2. PRICEOV MODEL *50*
5.3. MOBLEYEV MODEL VMESNEGA POVEZOVANJA *52*
5.4. RAZŠIRJEN MODEL MOBLEYA IN DRUGIH *55*
5.5. MARTINOV MODEL *59*

6. VRSTE FLUKTUACIJE **62**
6.1. NORMALNA FLUKTUACIJA *62*
6.2. DEJANSKA FLUKTUACIJA *62*
6.3. POTENCIALNA FLUKTUACIJA *63*
6.4. POZITIVNA FLUKTUACIJA *63*
6.5. NEGATIVNA FLUKTUACIJA *64*
6.6. OBJEKTIVNA ALI NEIZOGIBNA FLUKTUACIJA *64*
6.7. SUBJEKTIVNA ALI IZOGIBNA FLUKTUACIJA *64*

7. POSLEDICE FLUKTUACIJE 65
7.1. NEGATIVNE POSLEDICE ZA ORGANIZACIJO 65
7.2. POZITIVNE POSLEDICE ZA ORGANIZACIJO 67
7.3. NEGATIVNE POSLEDICE ZA POSAMEZNIKA 68
7.4. POZITIVNE POSLEDICE ZA POSAMEZNIKA 69
7.5. STROŠKI POVEZANI S FLUKTUACIJO 73

8. MERJENJE FLUKTUACIJE 76

III. EMPIRIČNA RAZISKAVA O FLUKTUACIJI V KRIMINALISTIČNI POLICIJI 82

9. KRIMINALISTIČNA POLICIJA 84

10. OPREDELITEV PROBLEMA PROUČEVANJA 85

11. RAZISKOVALNI MODEL IN UPORABLJENE METODE 93

12. OPREDELITEV SPREMENLJIVK 95

13. OPIS PRIPOMOČKOV 96

14. OPIS POSTOPKA 98

15. OPIS VZORCA 100

16. PREDSTAVITEV REZULTATOV 106
16.1. IZOBRAŽEVANJE 106
16.2. DELOVNI POGOJI 110
16.3. KADROVSKA POLITIKA 113
16.4. STROKOVNOST 117
16.5. VODENJE IN KOMUNICIRANJE 119
16.6. VREDNOTENJE DELA 122
16.7. UGLED 128
16.8. ODNOSI 131
16.9. DELO IN PRIČAKOVANJA 133
16.10. DEMOGRAFSKI PODATKI 136
16.11. ZAKLJUČNE UGOTOVITVE RAZISKAVE 138
16.12. ODGOVORI NA HIPOTEZE 143

17. PREDLOG UKREPOV 146
17.1. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE 146
17.2. DELOVNI POGOJI 147
17.3. KADROVSKA POLITIKA 147
17.4. STROKOVNOST 148
17.5. VODENJE IN KOMUNICIRANJE 149
17.6. VREDNOTENJE DELA 150

IV. SKLEP 150

V. LITERATURA IN PRAVNI VIRI 158

PRILOGA 1. VPRAŠALNIK ZA POTENCIALNE FLUKTUANTE 166
PRILOGA 2: VPRAŠALNIK ZA DEJANSKE FLUKTUANTE 176
PRILOGA 3: ORGANIGRAM UPRAVE KRIMINALISTIČNE POLICIJE - GENERALNA POLICIJSKA UPRAVA 183
PRILOGA 4: ORGANIGRAM URADA KRIMINALISTIČNE POLICIJE - POLICIJSKA UPRAVA 184

I. UVOD

Proces globalizacije gospodarstva in vse hitrejši tehnološki razvoj zahtevata od sodobnih organizacij fleksibilnost, dinamičnost in inovativnost delovanja. Zaradi konkurenčnega boja so organizacije vedno bolj prisiljene k povečanju lastne učinkovitosti in uspešnosti ter hitremu odzivanju na spremembe iz okolja. Da bi bile v tem boju uspešne, morajo aktivirati vse svoje razpoložljive vire. Med najmočnejšimi viri, s katerimi razpolagajo organizacije so kadri. Zdi se, da bodo organizacije, ki se zavedajo pomembnosti kadrov prevladale v konkurenčem boju in v prihodnosti postale gonilna sila celotnega družbenega razvoja, medtem ko bodo ostale le »spremljevalke« razvoja, če že ne bodo prenehale s svojim delovanje. Z zavedanjem relevatnosti kadrov, kot primarnega nosilca lastnega razvoja, organizacije vzpostavljajo sisteme odnosov, ki temeljijo na skrbi za vsakega zaposlenega v smislu naložb v njegov osebnosti in poklici razvoj, spodbujanja ustvarjalnih možnosti in zadovoljevanja njegovih kompleksnih potreb. Zato si vsaka organizacija prizadeva, da ima visoko izobražen in strokovno usposobljen kader, ki je sposoben odgovarjati na izzive iz okolja. Seveda pa organizacije tovrstenega »idealnega« kadra ne pridobivajo na trgu delovne sile, ampak ga skozi procese »organizacijske socializacije« ustvarjajo same. Ko pa ga vzgojijo, se znajdejo pred težavo, kako ga obdržati, saj ne želijo, da bi »idealen kader«, v katerega so vložili toliko finančnih sredstev, odšel. Kljub temu, da organizacije razpolagajo z različnimi mehanizmi za obdržanje »idealnega kadra«, pa njegovega odhajanja ne morejo zaustavtiti. Srečujejo se s t.i. procesom fluktuacije kadrov. Ta je imanenten vsaki organizaciji; zaradi njegove kompleksnosti ga ni mogoče odpraviti, ga pa je mogoče omejiti.

Podobno kot ostale organizacije tudi kriminalistična policija ni imuna na spremenjene razmere, ki jih prinašata globalizacija in vse hitrejši tehnološki razvoj na eni strani ter tranzicija slovenske družbe na drugi strani. Posledica prvega je nastajanje novih pojavnih oblik kriminalitete predvsem na področju gospodarske in organizirane kriminalitete. To prinaša kriminalistični policiji nove delovne naloge in od nje zahteva spremembe dosedanjega načina delovanja. Metode in taktike kriminalističnega dela, s katerimi se je v preteklosti kriminalistična policija uspešno bojevala proti kriminalu, postajajo vse bolj preživete in potreba po nadomeščanju z novimi je vse izrazitejša.

Posledica tranzicije je proces »notranje preobrazbe« kriminalistične policije, ki ga v nekaterih segmentih še vedno doživlja. S tranzicijo je kriminalistična policija izgubila status hermetično zaprte službe, ki jo je v prejšnjem režimu varoval pred pozitivnimi in negativnimi vplivi iz okolja. Skladno s tem je bila oblikovana tudi kadrovska politika: v njej so se lahko zaposlovali samo »preverjeni« kadri, ki so bili »družbeno in politično neoporečni« in praviloma že zaposleni v policiji. Zaposlovanje »nepolicijskih« kadrov oz. »od zunaj« pa je bilo prej izjema kot pravilo.

Z uvedbo večstrankarskega sistema in vzpostavitvijo demokratičnega sistema se je kadrovska politika spremenila in s tem tudi način rekrutacije ter selekcije kadrov. V kriminalistično policijo se je začel zaposlovati kader, katerega primarna izobrazba ni bila policijska in za katerega se ni več zahtevalo družbenopolitična neoporečnost. Novi kadri so v kriminalistično policijo vnesli nove poglede na njeno delovanje in vlogo v družbi. Njena hermetična zaprtost je bila odpravljena.

Oba procesa sta neposredno vplivala na spremembe v procesu »organizacijske socializacije«, s katero se ustvarjajo »idealni« kriminalisti. Zaradi specifične narave dela, ki v veliki meri temelji na izkušnjah, je ustvarjanje »idealnega kriminalista« dolgotrajen proces, ki zahteva velika finančna sredstva. Zato je interes kriminalistične policije, da obdrži »idealne« kriminaliste, še večji kot v drugih organizacijah. Toda kljub vsem prizadevanjem kriminalisti odhajajo iz kriminalistične policije. Vprašanje je zakaj odhajajo? Ali odhajajo v druge organizacije zaradi boljših delovnih razmer, višje plače, večje možnosti za napredovanje, slabih medosebnih odnosov, neustreznega vodenja, premajhne strokovne cenjenosti? Odhajajo mogoče zaradi spoznanja, da je delo kriminalista izredno težavno, zahtevno, stresno? Morda odhajajo zaradi spoznanja, da so bila njihova pričakovanja pred nastopom dela v kriminalistični policiji prevelika in spoznanja, da je delo kriminalista način življenja.

Na vsa ta vprašanja poskušamo odgovoriti v naši nalogi z naslovom fluktuacija kadrov v kriminalistični policiji. Razdeljena je na dva dela. V teoretičnem delu bomo razložili teoretična izhodišča, v empiričnem pa bomo predstavili raziskavo in njene rezultate.

V teoretičnem delu bomo najprej opredelili predmet in cilje proučevanja ter postavili hipoteze, ki jih bomo kasneje verificirali v empiričnem delu. Hkrati bomo predstavili tudi

metode proučevanja. V drugem poglavju teoretičnega dela bomo opredelili temeljna pojma fluktuacija in zadovoljstvo pri delu. Tretje poglavje je v celoti namenjeno zadovoljstvu pri delu. Spoznali bomo dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, motivacijski teoriji, ki se v literaturi najpogosteje pojavljata kot neposredno povezani z zadovoljstvom pri delu, in metode merjenja zadovoljstva pri delu. Poglavje bomo zaključili s predstavitvijo odnosa med zadovoljstvom pri delu in fluktuacijo. V četrtem poglavju se bomo ukvarjali z dejavniki fluktuacije, ki smo jih s sintezo združili v tri skupine: osebne, notranje organizacijske in zunanje dejavnike.

Konceptualni modeli fluktuacije bodo predmet naše obravnave v petem poglavju. Pri izboru le teh smo upoštevali dvoje: pogostost omenjenih modelov v strokovni literaturi in vključevanje zadovoljstva pri delu kot osrednjega dejavnika fluktuacije. Obema pogojema je zadostilo pet modelov. O vrstah fluktuacije bomo govorili v šestem poglavju. Spoznali bomo, da ni mogoče govoriti samo o pozitivni in negativni fluktuaciji, ampak tudi o objektivni in subjektivni ter normalni flukutaciji.

Predzadnje poglavje teoretičnega dela je namenjeno posledicam fluktuacije, ki bodo predstavljene z vidika objekta (organizacije) in subjekta (posameznika) ter z vidika pozitivnosti in negativnosti. Med posledicami fluktuacije posebno mesto zavzemajo tudi stroški fluktuacije, o katerih bomo govorili na koncu poglavja. Teoretični del naloge bomo zaključili s podrobnejšo predstavitvijo metod za merjenje fluktuacije.

Drugi del naloge je empiričen. Temelji na raziskavi o fluktuaciji v kriminalistični policiji, izvedeni leta 2003. Najprej bomo v devetem poglavju predstaviti kriminalistično policijo. V desetem poglavju bomo opredelili problem našega proučevanja, kar bomo podkrepili s statističnimi podatki o fluktuacije v kriminalistični policiji od leta 1996 do leta 2002. Enajsto poglavje je namenjeno predstavitvi raziskovalnega modela, ki je oblikovan na podlagi teoretičnih izkušenj konceptualnih modelov fluktuacije, opisanih v prvem delu.

V dvanajstem poglavju bomo opisali spremenljivke. Natančnemu opisu vprašalnikov kot pripomočkov pri raziskavi je namenjeno trinajsto poglavje. V štirinajstem poglavju bomo natančno opisali postopek, v petnajstem pa vzorec naše raziskave. Njeni rezultati bodo podrobno predstavljeni v šestnajstem poglavju. Podatke smo analizirali z različnimi

statističnimi metodami in predstavili jih bomo po posameznih sklopih, ki v celoti ustrezajo sklopom iz vprašalnika. V okviru omenjenega poglavja bomo na podlagi pomožnih hipotez verificirali tudi glavno hipotezo. Nalogo bomo zaključili s predlogi za ukrepanje.

II. TEORETIČNA IZHODIŠČA

1. PREDMET, CILJI IN METODE PROUČEVANJA

1.1. PREDMET PROUČEVANJA

Fluktuacija kadrov je kompleksen družbeni pojav, povzročen s številnimi psihološkimi, ekonomskim, sociološkimi in drugimi dejavniki. Je ena od oblik mobilnosti, ki v najširšem smislu pomeni menjavo položajev v določenem sistemu. V ožjem smislu pa s tem pojmom označujemo dinamično gibanje kadrov tako znotraj kot tudi med organizacijami (Jerovšek, 1982). Na makro nivoju predstavlja neorganizirano, nenačrtovano gibanje kadrov med organizacijami, na mikro nivoju pa je rezultat frustracij in nezadovoljstva kadrov. Fluktuacija predstavlja odhajanje delavcev, zaposlenih v organizaciji, ki imajo namen skleniti delovno razmerje v kakšni drugi organizaciji (Florjančič in Možina, 1987). Pomeni tudi prenehanje članstva posameznika v organizaciji, ki je od nje dobival denarno nadomestilo (Mobley, 1982), ali pa stopnjo gibanja posameznika skozi članstvo v socialnih sistemih (Price, 1997).

Imanentna je vsakemu delovnemu procesu in mora biti prisotna v takem obsegu, da omogoča njegovo nemoteno izvajanje (Šore, 1992). Določa jo vrsta makro dejavnikov, kot so stopnja ekonomske razvitosti, velikost določenega sistema, možnost geografske mobilnosti, itd., in vrsta mikro dejavnikov, kot so strukturalne značilnosti organizacije, sistem nagrajevanja, možnosti napredovanja oz. poklicne kariere in sistem dominantnih vrednot, ki prevladujejo v organizaciji. Je posledica kompleksnih organizacijskih pogojev, v katerih posameznik dela, kompleksnih pogojev njegovega zasebnega življenja in njegovega individualnega vrednotnega sistema.

Pojavlja se v različnih oblikah, najpomembnejši sta dejanska in potencialna. Dejanska fluktuacija je tista, ki že obstaja, lahko jo le zmanjšamo, ni pa je moč preprečiti. Zaradi škode, ki jo povzroča, si mora vsaka organizacija prizadevati, da bi bila čim manjša. Potencialna fluktuacija je predhodnica dejanske fluktuacije. Zajema vse kadre, ki so nezadovoljni s svojo zaposlitvijo iz različnih razlogov in zato intenzivno razmišljajo o prekinitvi delovnega razmerja. Njihova stopnja prizadevnosti pri delu je ponavadi nizka, zato predstavljajo visok strošek za organizacijo. Dejansko gre pri potencialni fluktuaciji za nagnjenost zaposlenih k zapustitvi organizacije, če najdejo ugodnejšo zaposlitev (Svetlik, 2002).

Predmet našega proučevanja je fluktuacija kadrov v kriminalistični policiji in opredeljevanje vzrokov zanjo. Kriminalistična policija je tipična hierarhična organizacija, v kateri se kadri stalno zamenjujejo. V zadnjem času naj bi proces odliva kadrov negativno vplival na neposredno opravljanje tako vsakodnevnih kot tudi izrednih nalog kriminalistične policije. Vse pogosteje so se pojavljale trditve, da naj bi bila nekatera področja kriminalistične policije bolj izpostavljena fluktuaciji kot druga. Tako naj bi bila najvišja stopnja fluktuacije kadrov v enotah za gospodarsko kriminaliteto (glej Dvoršak, 2002), medtem ko naj bi bila v drugih enotah kriminalistične policije v normalnih mejah. Pojavila so se tudi namigovanja o vzroki za fluktuacijo, ki naj bi temeljila tako na subjektivnih kot objektivnih dejavnikih. Med njimi so še posebej prevladovale trditve, da posamezniki odhajajo zaradi prenizkih plač, neurejenih medosebnih odnosov, slabih delovnih pogojev, neustreznega vodenja in podobno, ki pa nimajo empirične osnove. Prav namen pričujoče naloge je empirično ugotoviti vzroke za odhajanje kadrov iz kriminalistične policije, predvsem z vidika zadovoljstva pri delu.

V nalogi bomo izhajali iz spoznanj številnih raziskav o fluktuaciji, po katerih je eden odločilnih faktorjev za fluktuacijo prav nezadovoljstvo pri delu (Vroom, 1967; Gilmer, 1969; Locke, 1976; Mobley, 1982; Jerovšek, 1982; Guzina, 1986; Šore, 1992; Price, 1997; Spector, 1997). Delavci, ki so nezadovoljni s svojim delom, pogosteje razmišljajo oz. zapustijo delovno organizacijo kot tisti, ki so zadovoljni. Povezava med obema pojmoma je vzročna in se kaže v negativni korelaciji.

Na zadovoljstvo posameznika pri delu vplivajo njegovi osebni in organizacijski dejavniki. Če je stopnja zadovoljstva pri delu nizka, se začne odvijati proces, ki se ponavadi zaključi z odhodom. Nezadovoljen posameznik začne najprej razmišljati o odhodu, razmišljanje počasi preraste v namero. Posameznik začne z aktivnim iskanjem alternativnih možnosti; delo išče preko različnih agencij, pripravlja prošnje in jih pošilja potencialnim delodajalcem in opravlja razgovore. Ko dobi alternativno delo, ki ustreza njegovih željam in potrebam, pride do realizacije fluktuacije (Bluedorn, 1982).

1.2. CILJI PROUČEVANJA

Glavni cilj proučevanja je ugotoviti vzroke, zaradi katerih prihaja do potencialne in dejanske fluktuacije v kriminalistični policiji. Dodatni cilj proučevanja pa je predlagati ukrepe za njeno

zmanjšanje oz. odpravo. Za realizacijo ciljev proučevanja bomo oblikovali anketna vprašalnika, s katerima bomo ugotavljali vzroke za dejansko in potencialno fluktuacijo z vidika zadovoljstva pri delu. Na podlagi podatkov ankete, izvedene na vzorcu 950 bivših in zaposlenih kriminalistov bomo naredili analizo, s katero bomo realizirali dodatni cilj proučevanja (predlagali ukrepe za zmanjševanje oz. odpravljanje fluktuacije v kriminalistični policiji).

1.3. HIPOTEZE

Hipoteza je pogojna, izhodiščna trditev o povezanosti med pojavi. Sestavljena je iz trditev o povezanosti najmanj dveh spremeljivik, ki morata obstajati v stvarnosti. Njen cilj je v tem, da usmerja raziskovalno delo. V ožjem smislu hipotezo sestavlja trditev o tem, kako eden ali več dejavnikov (neodvisna spremeljivka) vplivajo na drugega ali druge dejavnike (odvisne spremeljivke). Do hipoteze prihajamo po deduktivni in induktivni poti. Hipoteza mora biti jasna, vse njene sestavine morajo biti natančno definirane, mora biti specifična v tem smislu, da mora določati pogoje, pod katerimi pride do povezave, značaja povezave in smeri povezave (Toš in Hafner, 1998; Flere, 2000).

1.3.1. Glavna hipoteza

Glede na zastavljene cilje našega proučevanja bomo preizkušali naslednjo hipotezo:

V kriminalistični policiji obstaja fluktuacija kadrov, ki je odvisna od zadovoljstva z vrednotenjem dela, strokovnostjo, delovnimi pogoji, izobraževanjem, kadrovsko politiko, odnosi pri delu, pričakovanji in interesi pred nastopom dela, starosti, delovnega staža in izobrazbe kriminalistov.

1.3.2. Pomožne hipoteze

V empiričnem delu naloge bomo na podlagi ankete poleg glavne hipoteze preizkušali tudi pomožne hipoteze:

H1: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od možnosti za dodatno izobraževanje, vrednotenja dodatnih znanj in dostopnosti strokovne literature (izobraževanje).
H2: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od prostorskih pogojev in opremeljenosti z osnovo tehnično opremo (delovni pogoji).
H3: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od številčne zasedenosti enote glede na obremenitve z delovnimi nalogami, ustrezne kadrovske zasedenosti glede na vsebino in težavnost nalog in od kriterijev izbire in namestitve posameznikov zaposlenih v enoti (kadrovska politika).
H4: Med fluktuacijo kriminalistov in možnostjo za uveljavljanjem idej in pobud pri delu in strokovno pomočjo neposredno nadrejenih obstaja povezanost (strokovnost).
H5: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od vodenja enote in posredovanja informacij v zvezi z delovanjem in vodenje enote (vodenje in komuniciranje).
H6: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od sistema napredovanja in nagrajevanja, plače, primerjave statusa kriminalista s statusom ostalih kriminalistov, uniformiranih policistov in zaposlenih v sorodnih institucijah (vrednotenje dela).
H7: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od ugleda kriminalistične policije v širši javnosti in ugleda, ki ga ima pripadnik kriminalistične policije v okolju kjer živi (ugled).
H8: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od odnosov tako med neposredno nadrejenimi in zaposlenimi kot tudi odnosov s kolegi pri delu (odnosi).
H9: Med fluktuacijo kriminalistov in pričakovanji, nagnjenji in interesi pred nastopom dela v kriminalistični policiji obstaja povezanost (pričakovanja).
H10: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od starosti (starost).
H11: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od izobrazbe kriminalistov (izobrazba).
H12: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od delovne dobe kriminalistov (delovna doba).

1.4. UPORABLJENE METODE

Glede na predstavljene glavne in pomožnih hipotez ter na zastavljen cilj bomo v nalogi uporabili interdisciplinaren pristop. Fluktuacijo bomo preučevali iz sociološkega, ekonomskega in psihološkega zornega kota. Pri opredeljevanju temeljnih pojmov se bomo

oprli na teoretične raziskovalne metode in rezultate empiričnih raziskav. Uporabili bomo metodo analize vsebine relevantnih pisnih virov (predvsem tujih) in deskriptivno metodo za prikaz razlik in podobnosti pri opredeljevanju pojmov. Empirična raziskava bo temeljila na anketi, katere ciljna skupina so zaposleni in bivši kriminalisti. V ta namen smo sestavili dva anketna vprašalnika. Prvi je namenjen ugotavljanju potencialne fluktuacije, drugi pa ugotavljanju dejanske fluktuacije. Pri proučevanju potencialne fluktuacije bomo v tistem delu, ki eksplicitno govori o zadovoljstvu pri delu, uporabili tudi vprašanja iz vprašalnika Job Satisfaction Survey (Spector, 1997).

Za analizo dobljenih podatkov bomo uporabili različne statistične metode in sicer: opisno statistiko, hi–kvadrat test in analizo variance (ANOVA). Podatke bomo obdelali s statističnim paketom SPSS (Statistical Pacage for Social Science 10.0. for Windows).

2. TEMELJNI POJMI

2.1. FLUKTUACIJA

Beseda fluktuacija je latinskega izvora fluctuare in pomeni valovanje, valovati, nihati, se nenehno spremijati. Z njo označujemo dinamično gibanje delavcev, ki se odraža v odlivu ali odhodu delavcev iz organizacije. Fluktuacija predstavlja odhajanje delavcev, zaposlenih v organizaciji, ki imajo namen skleniti delovno razmerje v kakšni drugi organizaciji (Florjančič in Možina, 1987).

Mobley (1982: 10) definira fluktuacijo »kot prenehanje članstva posameznika v organizaciji, od katere je dobival denarno nadomestilo«. Prenehanje članstva je tu razumljeno kot odhod iz organizacije in ne kot premestitev znotraj organizacije. Posameznik je tisti zaposlen, ki je za svoje članstvo v organizaciji dobival ustrezno denarno nadomestilo. Kot pravi Mobley (ibid) je za njegovo definicijo bistveno to, da posamezniki dobivajo ustrezna denarna nadomestila za članstvo v organizaciji. Po njegovem mnenju se lahko njegova definicija uporablja za opredeljevanje fluktuacije v različnih vrstah organizacij.

Za Priceja (1977: 4) je fluktuacija »stopnja gibanja posameznika skozi članstvo v socialnih sistemih«. Definicija je usmerjena na posameznika in ne na skupine, članstvo pa pomeni, da

posameznik od organizacije pridobiva nagrade v obliki denarja ali temu ekvivalentnih oblikah.

Jurman (1981: 258) pravi, da je »fluktuacija pojav, s katerim običajno označujemo nenehno prihajanje in odhajanje delavcev iz delovne organizacije, in sicer v določenem časovnem obdobju, to je dnevu, mesecu ali celotnemu letu«.

Jerovšek (1982) govori o fluktuaciji kot eni od oblik mobilnosti, ki v najširšem smislu pomeni menjavo položajev v določenem sistemu; v ožjem smislu pa označuje dinamično gibanje delavcev tako v kot med organizacijami.

Po Jerovšku (ibid) je fluktuacija določena z vrsto makro dejavnikov, kot so stopnja ekonomske razvitosti, velikost določenega sistema, možnost geografske mobilnosti itd., in vrsto mikro dejavnikov, kot so strukturalne značilnosti organizacije, sistem nagrajevanja, možnosti napredovanja oz. poklicne kariere in ne nazadnje sistemom dominantnih vrednot, prevladujočih v organizaciji.

Za Guzino (1986: 73) je fluktuacija »samoinciativni odhod posameznika iz organizacije, ki je rezultat nezadovoljstva pri delu in pričakovanj, da bo v drugi organizaciji lahko bolj in aktivneje realiziral svoje potrebe«.

Županov (v Guzina, 1986) definira fluktuacijo z vidika nezadovoljstva posameznika v organizaciji. Zanj je fluktuacija »prag, preko katerega nezadovoljstvo posameznika ni več znosno« (ibid: 73).

Za Maierja (v Guzina, 1986) pa je fluktuacija oblika konflikta med delavci in delodajalci oz. oblika agresije, maščevanje delavcev delodajalcem.

Glede na to, da je fluktuacija kompleksen družbeni pojav, bi pričakovali, da bo predmet številnih proučevanj, iz katerih bodo izhajale tudi številne opredelitve oz. definicije. Žal pa temu ni tako, saj smo v dostopni literaturi zasledili samo nekaj definicij fluktuacije in najpomembnejše tudi navedli. Iz definicij je mogoče razbrati, da večina avtorjev obravnava fluktuacijo kot določeno obliko mobilnosti. Nekateri med njimi (Mobley in Price) pri

opredeljevaju fluktuacije posebej poudarjajo pomen članstva v organizaciji in z njim povezanih določenih denarnih nadomestil, drugi (Guzina in Županov) pa posebno pozornost namenjanjo nezadovoljstvu pri delu.

Če poskušamo definirati fluktuacijo, jo lahko opredelimo kot dinamično gibanje nezadovoljnih kadrov iz ene organizacije v drugo, kjer ti za svoje prispevke dobivajo ustrezna denarna ali temu ekvivalentna nadomestila.

K celoviti opredelitvi pojma fluktuacija prispevajo tudi teoretični vidiki proučevanja fluktuacije, ki jih podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

2.1.1. Teoretični vidiki proučevanja fluktuacije

Proučevanje fluktuacije je bilo dolgo časa le domena ekonomistov, ki so jo proučevali z vidika škode oz. koristi. Z razvojem organizacijskih ved pa se za proučevanje fluktuacije pričnejo zanimati še psihologi. Pozornost se usmeri na orientacijo zaposlenih in psihološki proces individualnega odločanja o odhodu iz organizacije.

Zadnja znanstvena disciplina, ki se je vključila v proučevanje fluktuacije, je bila sociologija. Vanj je vnesla t.i. »strukturalne variable«, ki so neposredno povezane z organizacijsko strukturo in delovnim okoljem (Mueller in Price, 1990).

- ***Ekonomski vidik***

Z ekonomskega vidika se posameznik odloči za odhod iz organizacije na podlagi koristi oz. škode, ki jo ta prinaša (cost – benefit analiza). Njegova odločitev je posledica kumulativnega delovanja treh eksternih dejavnikov: plače oz. materialnih ugodnosti, razmer na trgu delovne sile in vrste izobrazbe (ibid).

Plača oz. materialne ugodnosti, ki jih prinaša zaposlitev v drugi organizaciji, so po mnenju ekonomistov najpomembnejši dejavnik fluktuacije. Posameznik se bo lažje odločil za odhod, če bo za enaka ali podobna dela v drugi organizaciji dobil višjo plačo in ostale materialne ugodnosti, ki so s tem povezane.

Pomembne so tudi razmere na trgu delovne sile. Če je razmerje med ponudbo in povpraševanjem v korist ponudbe, potem bo tudi fluktacija visoka, zlasti, če so na razpolago privlačna in dobro plačana dela.

Zadnji dejavnik, ki pa na odločitev posameznika za fluktuacijo ne vpliva nič manj kot že navedena, je vrsta izobrazbe. Posamezniki, ki imajo bolj splošno izobrazbo, bodo pogosteje fluktuirali kot posamezniki, ki so si pridobili specifično izobrazbo in so usposobljeni samo za specifična dela v določenih organizacijah.

- ***Psihološki vidik***

Temelji na subjektivnih predpostavkah posameznika o skladnosti med delom, ki ga opravlja, in pričakovanji, ki jih je imel o njem, preden ga je pričel opravljati. Kot pravijo psihologi, posameznik vstopa v organizacijo z določenimi pričakovanji, ki se nanašajo tako na makro raven (organizacijo kot celoto) kot na mikro raven (delovno mesto). Če je diskrepanca med pričakovanji in realnim stanje velika, potem se posamezniki zelo pogosto odločijo za odhod iz organizacije.

Realizacija oz. nerealizacija pričakovanj se na posreden in neposreden način manifestira skozi zadovoljstvo z delom in lojalnostjo do organizacije. Nerealizirana pričakovanja lahko povzročijo, da posameznik svoje delo zazna kot nezanimivo in nepotrebno. Vse to pa vpliva na nezadovoljstvo z delom in iz njega izhajajočih posledic. Nerealizirana pričakovanja vplivajo tudi na lojalnost do organizacije: posameznik s svojim ravnanjem zavrača lojalnost do organizacije, ki ni več instrument za uresničevanje njegovih potreb in želja.

- ***Sociološki vidik***

Izhaja iz poimenovanja fluktuacije kot ene izmed oblik mobilnosti in iz nje izhajajočih determinant (ibid). Kljub temu, da so s sociološkega vidika obravnavane tudi ekonomske in psihološke determinante fluktucije, pa ta vidik posebno pozornost namenja strukturalnim pogojem dela, karakteristikam zaposlenih (employee characteristics) in eksternim dejavnikom, ki vplivajo na fluktuacijo.

Strukturalni pogoji dela so s sociološkega vidika proučevanja fluktuacije zanimivi v smislu odnosa zaposlenih do delovnega okolja, v katerem delajo, in različnih oblik socialnih interakciji. Sociologe zanima, kako na fluktuacijo vplivajo potek dela, avtonomija pri delu, povratna zveza (feedback), kohezivnost delovnih skupin, porazdelitev moči, možnosti za napredovanje, uresničevanje delovne kariere in delovne obremenitve. Pri karakteristikah zaposlenih sta zlasti zanimiva delovna motivacija in profesionalnost.

Med eksternimi dejavniki je v sociološkem smislu zanimiva možnost za delo v drugih organizacijah, različne oblike sodelovanja v družbeni skupnosti (civilna združenja, prostovoljne organizacije..) in obveznosti, ki jih prinaša družinsko življenje. Poleg navedenega pa je sociološki vidik proučevanja fluktuacije usmerjen tudi na delovne skupine, še posebej na njihovo funkcioniranje (Mobley, 1982).

Če povzamemo povedano o teoretičnih vidikih proučevanja fluktuacije lahko rečemo, da je ekonomsko proučevanje fluktuacije usmerjeno na eksterne, objektivne ekonomske dejavnike, na katere posameznik ne more vplivati neposredno. Z ekonomskega vidika se bo posameznik odločil za fluktuacijo takrat, ko bo na trgu dela velika ponudba dobro plačanih del, v smislu visokih materialnih ugodnosti in za katere se ne bodo zahtevala določena specifična znanja pridobljena v specifičnih organizacijah, ampak splošna znanja pridobljena s splošno izobrazbo. Nasprotno kot ekonomski pa psihološki vidik vključuje subjektivne komponente, ki so na ravni posameznika in na katere lahko vpliva sam. To pomeni, da je odločitev posameznika o fluktuaciji odvisna od njegovega subjektivnega dojemanja trenutnega položaja in njegovih trenutnih želja oz. potreb. Sociološki vidik proučevanja fluktuacije pa je usmerjen na odnose v delovnih skupinah, strukturalne pogoje dela, avtonomijo pri delu, porazdelitev moči, možnost dela v drugi organizaciji itd. Vsi našteti dejavniki naj bi v končni konsekvenci vplivali na fluktuacijo posameznikov.

Za popolno razumevanje fluktuacije kot kompleksnega družbenega pojava je torej pomembno proučevanje z različnih teoretičnih vidikov. Vsak vidik nam bo prinesel nova spoznanja, ki bodo v končni konsekvenci na posreden ali neposreden način vplivala tudi na naše razumevanje, zakaj se ljudje odločajo za zapustitev organizacije. Čeprav se bomo v naši nalogi dotaknili vseh treh vidikov proučevanja fluktuacije, pa se bomo zaradi uresničevanja

cilja naloge v empiričnem delu osredotočili predvsem na psihološki in sociološki vidik proučevanja fluktuacije.

2.1.2. Fluktuacija kot oblika mobilnosti

V najširšem smislu lahko razumemo mobilnost kot menjavo položajev, posameznikov in družbenih skupin v času in prostoru. V skladu s tem govorimo o fizični (geografski) mobilnosti ali migraciji in družbeni (socialni) mobilnosti. Fizična oz. geografska mobilnost pomeni preseljevanje individuma ali družbenih skupin v prostoru, katerega posledica je sprememba kraja bivanja. Socialna mobilnost se dogaja v družbenem prostoru; pomeni premikanje posameznikov oz. družbenih skupin v strukturni mreži socialnih pozicij in statustov. Njen rezultat je vedno sprememba položaja (Goričar, 1980).

Glede na smer, v kateri poteka razlikujemo horizontalno in vertikalno socialno mobilnost. Horizontalna mobilnost je premikanje v družbenem prostoru, pri katerem ostajajo posamezniki, skupine ali socialne kategorije na istem nivoju družbene strukture in pri tem ne gre za spremembo družbenega statusa. Posamezniki ali skupine menjajo družbeno okolje, ohranijo pa isti nivo in isto raven funkcije. Vertikalna mobilnost pa pomeni premikanje v strukturni mreži družbe ali njenega posameznega dela, pri katerem pride od spremembe družbenega statusa prizadetih navzgor ali navzdol. Gre za vzpenjanje oz. socialno plezanje navzgor in socialno spuščanje ali padanje na lestvici položajev, stutusa in poklicev (ibid). S kadrovsko - organizacijskega vidika je ta vrsta mobilnosti pomembna predvsem zaradi selekcije kadrov. Če gospodarstvo omogoča nove možnosti za napredovanje, je izrednega pomena, na podlagi katerih selektivnih kriterijev to napredovanje poteka. Za podjetje kot odprt sistem, ki je izpostavljen ostri konkurenci in nenehnemu boju za obstanek, so selekcijski kriteriji napredovaja izredno, če ne odločilno pomembni. Selekcija kadrov mora potekati na podlagi znanja, izobrazbe in sposobnosti. Samo ti kriteriji so porok, da bo podjetje preživelo.

Poleg navedenega lahko govorimo o mobilnosti glede na družbene vloge, med katerimi posebno pozornost zahteva profesionalna mobilnost. Ta predstavlja organizacijski instrument, ki poveže cilje socialnega sistema s pričakovanji posameznika. Goričar (ibid) govori o profesionalni mobilnosti kot tipični vertikalni mobilnosti, ki se odvija v smeri profesionalnega napredovanja in profesionalnega stagniranja ali nazadovanja. Profesionalna mobilnost je

lahko tudi horizontalna, ko gre za menjanje zaposlitve oz. menjavanje delovnega mesta brez vidnejšega profesinalnega napredovanja.

Svetlik (1997) pa profesionalno mobilnost deli na interorganizacijsko, ki pomeni vstop in izstop iz trga dela, kot tudi spremembo delovnega statusa in delodajalca, in intraorganizacijsko, ki pomeni spremembo delovnega mesta pri istem delodajalcu.

Podobno kot druge oblike mobilnosti ima tudi profesionalna mobilnost organizacijske in individualne razsežnosti. Brez pritoka in odtoka delovne sile in brez interne alokacije delovne sile se organizacija ne more prilagoditi nihanjem in tehnološkim spremembam. To ji omogoča prav profesionalna mobilnost. Na individualni ravni profesionalna mobilnost omogoča posameznikom karierni razvoj, ki se kaže v višji plači, samoaktualizaciji, osebnem dosežku in zadovoljstvu, ne nazadnje tudi v večji motiviranosti posameznika za delo in njegovem večjem delovnem prispeveku (Svetlik, 1997). Poleg individualne in organizacijske dimenzije je po Jerovšku (1982) pri profesionalni mobilnosti mogoče govoriti tudi o njeni funkcinalnosti oziroma disfunkcionalnosti. Profesionalna mobilnost je funkcionalna, če je dosežena izobrazba, poklic ali kvalifikacija ob prehodu na drugo delovno mesto še naprej uporabljana, če pa tega ni in pomeni prehod diskuntinuteto, potem lahko govorimo o disfunkcionalnosti. Pri tem je treba upoštevati, da je lahko to, kar je z vidika posameznika funkcionalno, za organizacijo disfunkcionalno in obratno.

V okviru pofesionalne mobilnosti je treba tudi fluktuacijo proučevati kot obliko mobilnosti, tako v smislu intaorganizacijske kot interoganizacijske profesionalna mobilnosti. Mobilnost in kadrovske tokove večinoma določajo ekonomski dejavniki, med katerimi je najpomembnejša stopnja rasti družbenega proizvoda, in tehnološki dejavniki, ki so najmočneje izraženi v produktivnosti dela. Prav ekonomski in tehnološki dejavniki pa posredno in neposredno vplivajo tudi na fluktuacijo. Poleg interorganizacijske profesionalne mobilnosti, ki se izvaja na eksternem trgu delovne sile, je za fluktuacijo pomembna tudi intraorganizacijska mobilnost, ki se izvaja znotraj organizacije oz. na internem trgu delovne sile in je v določenem pomenu odvisna od interorganizacijske profesionalne mobilnost. Fluktuacija je večja v tistih organizacijah, ki zaradi togosti svoje organizacijske strukture, neustrezne organizacijske kulture in delovne klime in ne nazadnje zaradi nenačrtovane in nesistematične intraorganizacijske profesionalne mobilnosti, ki se kaže predvsem v

neizdelanem sistemu napredovanj in nagrajevanj ter neobstoječem internem trgu dela, posamezniku ne omogoča osebnostnega in poklicnega razvoja.

Skratka, hitro prestrukturiranje proizvodnjih in tehnoloških kapacitet in hitro prilagajanje na spremembe v okolju zahtevajo visoko mobilno delovno silo (Jerovšek, 1982).

2.3. ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Zadovoljstvo pri delu je hipotetični konstrukt (Čizmić in Kondić, 2003). Je stopnja, do katere je posamezniku všeč njegovo delo in tudi obseg, v katerem imajo posamezniki radi svoje delo ali pa ga sovražijo. Nekateri posamezniki v delu najdejo svoj smisel življenja, nekateri pa delo sovražijo in delajo samo zaradi lastne eksistence (Spector, 1997).

Mueller in Price (1989: 392) definirata zadovoljstvo pri delu »kot stopnjo, do katere imajo zaposleni pozitiven odnos do svojega dela. Nezadovoljstvo pri delu pa »kot stopnjo, do katere imajo zaposleni negativen odnos do svojega dela«. Zadovoljstvo pri delu naj bi bil širši pojem in naj bi vključeval zadovoljstvo s plačo, možnostmi za napredovanje, vodenjem, odnosi pri delu in sodelavci.

Vroom (1964: 99-100) opredeljuje zadovoljstvo pri delu »kot pozitiven občutek, ki ga ima posameznika do svojega dela«. Pri tem poudarja, da ima lahko posameznik pozitiven občutek samo do dela, ki ga trenutno dela ne pa tudi do dela, ki ga je delal oz. dela, ki ga nikoli ni delal.

Locke (1976) pri definiciji zadovoljstva pri delu izhaja iz predpostavke, da je zadovoljstvo psihično stanje posameznika oz. dojemanje njegovih občutkov o določenem pojavu in da ga je potrebno v tem kontekstu tudi obravnavati. Izhajajoč iz tega je zadovoljstvo pri delu opredelil kot »prijeten ali pozitiven občutek, ki izhaja iz dela samega« (ibid: 1301). Pravi, da je treba zadovoljstvo pri delu ločevati od delovne morale, kljub temu, da gre v obeh primerih za pozitivne oz. prijetne občutke. Vendar pa je delovna morala usmerjena v prihodnost, medtem ko je zadovoljstvo z delom bolj orientirano v sedanjost oz. preteklost. Delovna morala naj bi se nanašala na skupinske cilje, zadovoljstvo pri delu pa na posameznika oz. njegov odnosa do dela. Skratka, zadovoljstvo se stopnjuje do tiste mere, do katere delavec zaznava, da mu

zaposlitev daje tisto, kar mu je pomembno in zelo ceni; manjše pa do tiste mere, pri kateri delavec zazna, da mu zaposlitev ne daje tistega, kar ceni.

Sarapata (1968: 82) pravi, da »zadovoljstvo pri delu in odnos delavca do dela nista zgolj reakcija na to, kar delavec doživlja. Zadovoljstvo pri delu in odnos do dela sta rezultanta preteklih izkušenj, dojemanja sedanjosti in presoje perspektiv za prihodnost…..Zadovoljstvo pri delu ni izključno funkcija tistega, kar delo daje, pač pa tudi tega, česar si želimo. Je rezultanta tega, kar imamo in nezadovoljstva s tem, česar še nimamo, je rezultanta že zadoščenih potreb in tudi aspiracij, ki jim še ni zadoščeno«.

Za Mobleya (1982: 102) je zadovoljstvo pri delu »diskrepanca med tistim, kar posameznik ceni pri delu in tistim, kar mu lahko delo v določeni situaciji daje«. Tako zadovoljstvo pri delu po eni strani združuje individualne razlike pri ocenitvi dela, po drugi strani pa individualno dojemanje organizacijskih spremenljivk (plača, napredovanje, sodelavci itd.), ki izhajajo iz opravljanja dela.

Coldur in Schurr (1981) razlikujeta med tremi različnimi pristopi pri opredeljevanju zadovoljstva pri delu. Prvi je t.i. dispozicijski pristop, po katerem je zadovoljstvo pri delu stabilna in pozitivna naravnanost do dela. Drugi pristop je povezan s socialno sfero in vsebuje informacije, ki jih o delu imajo tisti, ki z njim niso neposredno povezani. Tretji pristop je kognitiven in vsebuje informacije, ki jih ima posameznik o značilnostih svojega dela in odnosov pri delu.

Hollenbeck in Wright (v Treven, 1998) ga opredeljujeta kot »prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezana z delom« (ibid: 131). Na podlagi omenjene opredelitve je »zadovoljstvo z delom funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavesto ali podzavesto prizadeva doseči. Kot različnega mišljenja o pomenu posameznih vrednosti in kot zaznavanja trenutnih razmer«.

Za Cimermana (2003: 21) je zadovoljstvo pri delu »pozitivno čusteveno stanje, ki izhaja iz ocene lastnega dela oz. doživljanje tega dela« Za razliko od organizacijske klime in kulture, ki predstavljata izraz »skupnega« stanja, je zadovoljstvo pri delu individualna kategorija.

Na podlagi navedenih opredelitev lahko rečemo, da je zadovoljstvo pri delu v prvi vrsti psihološka kategorija in jo je v tem kontekstu treba tudi obravnavati in razumeti. V bistvu lahko govorimo o občutkih, ki jih imajo posamezniki o delu, ki ga opravljajo oz. njegovih različnih aspektih. Prav o slednjem govorimo v naslednjem poglavju, kjer bomo podrobneje osvetlili zadovoljstvo pri delu z vidika dejavnikov, ki nanj vplivajo, ogledali si bomo tudi motivacijski teoriji, ki sta neposredno povezani z njim, na koncu pa bomo pozornost namenili tudi odnosu med zadovoljstvom pri delu in fluktuacijo. Po mnenju nekaterih (Bluedorn, 1982; Mobley, 1982; Gaertner, 1999) naj bi bilo prav zadovoljstvo pri delu tisti dejavnik, zaradi katerega se posamezniki odločijo za odhod iz organizacije.

3. ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Zaradi pomembnosti, ki jo ima zadovoljstvo pri delu v delovnem življenju in življenju posameznika nasploh, je to predmet številnih proučevanj. Izdelanih je bilo že več sto raziskav (glej Locke, 1976; Spector, 1997; Areh in Umek, 2002). Večina je bila opravljena na področju industirijske proizvodnje, manj pa v državnih institucijah in nenazadnje tudi v policiji (glej, Selič in Umek, 1994).

Ena izmed raziskav (Spector, 1997), ki je bila opravljena v Združenih državah Amerike je pokazala, da je več kot 83% anketirancev zadovoljnih s svojim delom. Zadovoljni so bili z naravo dela, sodelavci in z nadrejenimi, nezadovoljni pa z možnostmi za napredovanje in plačo. Nekoliko manjše zadovoljstvo z delom (76,1%) je bilo ugotovljeno tudi v raziskavi »Kakovost življenja v Sloveniji«, ki je zajemala zaposlene prebivalce naše države (Svetlik, 1996a). Kljub temu, da rezultata pričata o velikem zadovoljstvu z delom, to ne pomeni, da sta aplikativna za vsa dela na splošno. Še vedno obstajajo dela, ki so trajno vir nezadovoljstva. Vedno so in bodo tudi obstajali posamezniki, ki so zaradi svojih osebnostnih lastnosti nezadovoljni z vsakim delom (kronični nezadovoljneži) (Spector, 1997).

3.1. DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Zadovoljstvo pri delu je odvisno od številnih dejavnikov; nanj naj bi na eni strani vplivale osebne karakteristike posameznika, kot so spol, starost, rasna in nacionalna pripadnost, na drugi strani pa dejavniki znotraj organizacije, kot so narava samega dela, odnosi med

sodelavci, plačilo za delo, delovni pogoji itd. (Čizmić in Kondić, 2003). Izredna pestrost dejavnikov se kaže v raznoliki produkciji precejšnjega števila tipologiji.

Vroom (1967) govori o šestih dejavniki zadovoljstva pri delu, in sicer:

1. vodenje (spoštovanje do nadrejenih in vpliv na sprejemanje odločitev),
2. delovna skupina (interakcije, podobnost vrednot, sprejetost, medsebojna odvisnost, individualne razlike),
3. narava dela (delovni status, specializacija, kontrola dela, možnost uporabe znanj in sposobnosti, delovna učinkovitost),
4. plača,
5. možnosti za napredovanje in
6. delovni čas.

Locke (1976) omenja naslednje dejavnike: plačo, napredovanje, priznanje za opravljeno delo, delovne pogoje, odnose s nadrejenimi, podrejenimi in sodelavci.

Svetlik (1998: 156) združuje dejavnike zadovoljstva pri delu v šest skupin:

1. vsebina dela (možnost uporabe znanja, učenja in strokovne rasti ter zanimivost dela),
2. samostojnost pri delu (možnosti odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojnost razporejanja delovega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije),
3. plača, dodatki in ugodnosti,
4. vodenje in organizacija dela (ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjnost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela),
5. odnosi pri delu (dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi),
6. delovne razmere (majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečnih dejavnikov iz fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodne temperature, prah, hrup ipd).

Spector (1997: 30) pravi, da na zadovoljstvo pri delu vplivata tako delovno okolje kot osebni dejavniki. Dejavnik delovnega okolja so: narava samega dela, odnosi s sodelavci in nadrejenimi in nagrade. K osebnimi dejavnikom pa prišteva osebnostne karakteristike in predhodne delovne izkušnje.

Zadovoljstvo pri delu je po Arehu in Umeku (2002) odvisno od osebnih dejavnikov (spol, starost, tip osebnosti ipd.) in vedenja povezanega z delom (storilnost, absentizem, fluktuacija, sobotaže ipd.),

Furnham (1992) loči tri različne skupine dejavnikov:

1. organizacijsko upravljanje (sistem vodenja, sistem nagrajevanja in napredovanja, sistem odločanja),
2. specifični aspekti samega dela (avtonomnost, povratna zveza (feedback), uporaba specifičnih znanj in sposobnosti)
3. osebnostne karakteristike (samozavest, sposobnost premagovanja stresa, zadovoljstvo z življenjem nasploh).

Na podlagi naštetih dejavnikov zadovoljstva pri delu, ki so rezultat tipologij različnih avtorjev, bomo oblikovali lastno tipologijo dejavnikov, ki so po našem mnenju pomembni za celovito razumevanje pojma zadovoljstva pri delu in ki jih bomo kasneje uporabili pri proučevanju odnosa med zadovoljstvom pri delu in fluktuacijo. Ti dejavniki zadovoljstva pri delu so: starost, spol, aspiracije, plača, napredovanje, storilnost, delovni pogoji, odnosi s sodelavci in nadrejenimi, osebnostne karakteristike, absentizem, kontraproduktivno vedenje in predanost delu in organizaciji.

- ***Starost***

Raziskave so pokazale, da obstaja pozitivna korelacija med starostjo in zadovoljstvom pri delu (Brush, Moch in Pooyan, 1987; Clark, Oswald in Warr, 1996; Čizmić in Kondić, 2003). Delovno zadovoljstvo je visoko med mladimi delavci na začetku delovne kariere, vendar po petih letih zaposlitve kaže tendenco upadanja. Najnižjo točko doseže okoli petindvajstega leta

ali v začetku tridesetih let. Potem polagoma narašča vse do nastopa začasnega revolta srednjih let. Proti koncu srednjih let spet pride do pozitivnega odnosa do dela (Gilmer, 1969). Z delom naj bi bili bolj zadovoljni starejši kot mlajši delavci, ker starejši lažje sprejemajo avtoriteto, imajo manjša pričakovanja o svojem delu (realistična), boljše delo, višjo plačo in več izkušenj kot mlajši (Wright in Hamilton, 1978).

- ***Spol***

V svoji študiji Greenhaus (v Spector, 1997) ugotavlja, da so bile delavke bolj zadovoljne s svojim delom kot delavci, kljub temu da so delale na nižje plačanih delovnih mesti in imele posledično nižje plače. Po njegovem imajo delavke nižja pričakovanja o delu kot celoti in njegovih posameznih delih (plači, možnosti za napredovanje itd.) ter drugačen sistem vrednot o enakosti. Na večje zadovoljstvo žensk pri delu vpliva tudi dejstvo, da ženske težje najdejo delo kot moški (Booth in Francesconi, 1999).

Tudi nekatere druge študije (Martin, 1980; Lambert, Hogan in Barton, 2001) so pokazale večje zadovoljstvo žensk pri delu kot moških, študija Brittona (1997) pa je ugotovila ravno nasprotno. Študiji Grossi in Berger (1991) in Melamed, Luz in Gren (1995) pa sta pokazali, da med spoloma ni razlik glede zadovoljstva pri delu. Vse to kaže na ambivalenten odnos med zadovoljstovom pri delu in spolom.

- ***Aspiracije***

Zadovoljstvo pri delu je v veliki meri povezano tudi s stopnjo aspiracije posameznika. Če delovno okolje daje le malo možnosti za zadovoljevanje potreb, bodo posamezniki z visokimi aspiracijami manj zadovoljni. Z drugimi besedami: čim bolj so zadovoljene posameznikove potrebe, tem večje je njegovo zadovoljstvo, nasprotno, čim več si še želi in tega ne dobi, tem večje je njegovo nezadovoljstvo. Morsejeva (v Gilmer, 1969) je na podlagi proučevanj pisarniškega in nadzorniškega osebja ugotovila, da je posameznik bolj zadovoljen s svojim delom, če ne sodeluje pri odločanju in tega tudi ne želi, kot če ne sodeluje pri odločanju, pa bi si to želel.

- ***Plača***

Kot kažejo različne raziskave (Vroom, 1967; Spector, 1997; Gaertner, 1999), obstaja med absolutno višino plače in zadovoljstvom pri delu zelo majhna korelacija. To pomeni, da absolutna višina plače nima posebnega vpliva na zadovoljstvo pri delu. Na zadovoljstvo pri delu bolj kot absolutna vpliva relativna višina plače oz. primerjava višine plače z ostalimi, ki opravljajo podobna dela.[1] Rice, Phillips in McFarlin (v Spector, 1997) so med bolniškimi osebjem, ki je opravljalo podobna oz. enaka dela, izvedli raziskavo in ugotovili močno povezavo med relativno višino plače in zadovoljstvom pri delu. Do podobnih ugotovitev je prišel tudi Patchen (v Vroom, 1967), ko je raziskoval vpliv plače na zadovoljstvo delavcev v rafineriji. Ker je v obeh raziskavah šlo za homogene skupine, je mogoče sklepati, da se posamezniki v takih skupinah pogosteje primerjajo z ostalimi člani skupine in so tudi pogosteje nezadovoljni s svojim delom, če so drugi bolje plačani kot oni sami.

- ***Napredovanje***

Napredovanje na zadovoljstvo pri delu vpliva tako v pozitivnem kot negativnem smislu. V organizacijah, kjer imajo izdelan karierni sistem, je napredovanje pogosto vir zadovoljstva pri delu, saj lahko posameznik načrtuje svojo delovno in osebno kariero. Hkrati napredovanje prinaša tudi materialne ugodnosti. Če pa organizacija nima izdelanega sistema napredovanja oz. posamezniku ne nudi možnosti za napredovanje, potem je to pogosto vzrok nezadovoljstvo pri delu (Vroom, 1967; Spector, 1997).

- ***Storilnost***

Med storilnostjo in zadovoljstvom pri delu ni enoznačne povezave, kar so pokazale številne raziskave, saj naj bi pri tej povezavi igrali pomembno vlogo številni »skriti« dejavniki, med njimi tudi nagrajevanje za opravljeno delo (Spector, 1997). Stopnja povezanosti med

[1] Locke (1976) govori o t.i. teoriji enakosti, v skladu s katero naj bi bili posamezniki za enako delo tudi enako plačani.

zadovoljstvom pri delu in storilnostjo je večja pri tistih delavcih, ki so za dobro opravljeno delo nagrajeni, kot pa pri tistih, ki niso (Jacobs in Solomon, 1977).

Kljub temu, da ni enoznačne povezave med pojmoma, pa se zdi, da storilnost vseeno povzroča zadovoljstvo pri delu, saj boljše opravljeno delo oz. višja storilnost vodi k večjemu zadovoljstvo pri delu (Caldwell in O Reilly, 1990). Na zadovoljstvo pri delu in storilnost vpliva tudi delovna klima v organizaciji. Posameznik, ki dela v zelo kohezivni skupini, v kateri prevladujejo prijateljski odnosi in njeni člani čutijo močno željo po pripadnosti tej specifični skupini ter daje prednost maksimalnim delovnim rezultatom, bo bolj zadovoljen s svojim delom in tudi bolj produktiven (Spector, 1997).

- ***Delovni pogoji***

Vsako delo se odvija v okolju, v katerem obstajajo določene fizikalno klimatske razmere, ki na posameznika vplivajo na svojstven način (Jurman, 1981). Če je prostor, v katerem posameznik dela dovolj osvetljen, primerno ogrevan, izoliran od nepotrebnih hrupov, brez sevanja in opremljen z osnovnimi sredstvi za delo, potem se bo v njem ugodno počutil in bo to pozitivno vplivalo tudi na njegovo zadovoljstvo pri delu. Delovni pogoji naj bi bolj vplivali na zadovoljstvo žensk in pisarniških delavcev pri delu, kot pa moških in delavcev v tovarnah (Locke, 1976).[2]

- ***Odnosi s sodelavci in nadrejenimi***

Zadovoljstvo pri delu je v veliki meri odvisno od skupine, v kateri posameznik dela, in odnosov, ki prevladujejo v njej, še posebej med sodelavci in nadrejenimi. Zadovoljstvo posameznika pri delu je večje, čim pogosteje ima interakcije z ostalimi člani skupine, čim manjše so skupine, čim bolj usklajene so njegove vrednote z vrednotami ostalih v skupini, čim bolj se identificira s cilji skupine, čim hitreje je sprejet s strani ostalih članov skupine, čim manj je konformizma do nadrejenih in čim bolj nadrejeni uporablja demokratičen način vodenja (Vroom, 1967; Sarapata, 1968; Locke, 1976; Spector, 1997).

[2] Locke (1976) omenja raziskavo, ki jo je izvedel Herzberg in v kateri je bilo ugotovljeno,da je pritoževanje nad neustreznimi delovnimi pogoji velikokrat posledica globjih frustracij, ki jih doživlja posameznik. Lahko gre za strah, nezaniteresiranost za delo, nezaupanje v vodstvo, osebne težave itd. Ko se ti problemi odpravijo, se neha tudi pritoževanje čez delovne pogoje.

- ***Osebnostne karakteristike***

Kljub temu, da je bilo opravljenih veliko raziskav o zadovoljstvu pri delu, je bilo opravljenih malo raziskav o vplivu osebnostnih karakteristik nanj. Prve izhajajo iz osemdesetih let prejšnjega stoletja. Iz njih je mogoče razbrati, da so samozavestnejši posamezniki bolj zadovoljni s svojim delom kot posamezniki z majhno stopnjo samozavesti (Locke, 1976) in da so posamezniki, ki so bolj podvrženi depresiji in nevrozam tudi bolj nezadovoljni pri delu (Levin v Spector, 1997). Prav tako je mogoče razbrati, da je zadovoljstvo pri delu tudi genetično pogojeno[3], saj naj bi bili nekateri posamezniki (kronični nezadovoljneži) vedno nezadovoljni pri delu, ne glede na to kje so zaposleni in kaj delajo (Spector, 1997). Posameznik, ki je zadovoljen pri delu, naj bi bil zelo fleksibilen, realističen tako glede svoje trenutne situacije kot tudi glede ciljev, ki jih ima ter zadovoljen s svojim življenjem nasploh. Sposoben naj bi bil reševati probleme, ki mu jih prinaša okolje (Vroom, 1967).

- ***Absentizem***

Absentizem je pojav, ki zmanjšuje organizacijsko uspešnost in učinkovitost s povečevanjem stroškov dela (Spector, 1997). Z vidika posameznika absentizem predstavlja namerno izogibanje delovnim obveznostim z zatekanjem v bolniški stalež (Umek in Areh, 2003). Delavci, ki so nezadovoljni s svojim delom, so pod večjim stresom, kar vpliva na njihov imunski sistem in v končni konsekvenci pripelje do daljših odsotnosti z dela. Delavec se tako vrti v začaranem krogu, ki ga prekine s tem, da zapusti delovno mesto oz. organizacijo. Raziskave so pokazale, da obstaja povezanost med zadovoljstvom pri delu in absentizmom, vendar pa ne velika (Vroom, 1967; Spector, 1997). Nizka stopnja korelacije je posledica dejstva, da je absentizem izredno kompleksen pojav s številimi vzroki (bolezni delavca, njegovih družinskih članov, varstva otrok in prenapornega dela), ki neposredno vplivajo nanj (ibid).

- ***Kontraproduktivno vedenje***

[3] Arvey (1989) je opravili raziskavo o zadovoljstvu pri delu na enojajčnih dvojčkih in ugotovil, da če je bil eden izmed dvojčkov zadovoljen s svojim delom, je bil s svojim delom zadovoljen tudi drugi.

Pod izrazom kontraproduktivno vedenje razumemo sabotaže, tatvine v organizaciji, agresivnost do sodelavcev, izogibanje dela, polovično opravljanje dela itd. Chen in Spector (1992) govorita o visoki negativni korelaciji med kontraproduktivnim vedenjem in zadovoljstvom pri delu. Nezadovoljni delavci pogosteje izrabijo kontraproduktivno vedenje za sproščanje svojih frustracij pri delu.

- ***Predanost delu in organizacji***

Predanost delu in organizaciji je v pozitivni korelaciji z zadovoljstvom pri delu. Zadovoljni delavci so bolj predani delu in organizaciji. Vzrok temu naj bi bilo tudi večje doseganje varnosti zaposlitve (Areh in Umek, 2003).

K dejavnikom, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, se prišteva še splošno življenjsko zadovoljstvo, ki se nanaša na zadovoljstvo posameznika s svojim življenjem. Odnos med splošnim življenjskim zadovoljstvom in zadovoljstvom pri delu je mogoče razložiti s pomočjo treh hipotez (Spector, 1997).

Prva t.i. »hipoteza prelivanja« govori o tem, da razpoloženje na enem področju determinira razpoloženje na drugem področju. Posameznik, ki je zadovoljen pri delu, je zadovoljen tudi z življenjem nasploh.

Druga t.i. »kompenzatorna hipoteza« pravi, da posamezniki kompenzirajo nezadovoljstvo na enem področju življenja z gojitvijo zadovoljstva na drugem področju. Tisti, ki je nezadovljen s svojim delom, išče zadovoljstvo v hobiju, družini, medosebnih odnosih itd., lahko pa je tudi obratno, nezadovoljstvo v življenju se kompenzira v zadovoljstvu pri delu.

Zadnja t.i. »ločitvena hipoteza« pravi, da posameznik loči med zadovoljstvom pri delu in zadovoljstvom v življenju.

Samo prva hipoteza predvideva pozitivno korelacijo med zadovoljstvom pri delu in zadovoljstvom v življenju. Ostali dve te povezave ne predvidevata (ibid).

3.2. TEORIJE MOTIVACIJE POVEZANE Z ZADOVOLJSTVOM PRI DELU

Življenje vsakega posameznika je usmerjeno k zadovoljevanju njegovih potreb, zato lahko obnašanje posameznikov vsaj delno razložimo z njihovimi motivi, saj ti izražajo njihove potrebe. Potrebe so vir želja in želje vir akcij oz. tistega obnašanja, ki čimprej pripelje do zadovoljitve potreb in so pogojene s kulturo, stopnjo ekonomskega razvoja in socialnim položajem posameznika. Celoto človekovih želja, ki so usmerjene in projicirane na daljša časovna obdobja so aspiracije, katerih raven je bolj ali manj prilagojena posameznikovim sposobnostim, njegovim uspehom in možnostimi. Kadar raven aspiracij presega dane možnosti ali pa že dosežene uspehe ali sposobnosti, povzroči frustracije in negativno obnašanje pri posamezniku (Jerovšek, 1972).

Z vidika delovnih organizacij je uvajanje stimulativnega sistema izredno tvegano in težavno, saj lahko zaposleni zelo različno zaznavajo in ocenjujejo dejstva z vidika osebnih interesov, svojega socialnega porekla in celo z vidika trenutnih osebnih problemov. Organizacija mora zato oblikovati tak motivacijski sistem, ki bo povečeval uspešnost in učinkovitost, hkrati pa zmanjšal fluktuacijo, stroške, neizkoriščen čas in drugo.

Med teorijami motivacij, ki so najbolj neposredno povezane z zadovoljstvom pri delu, predstavljamo Maslowova teorijo, ki pravi, da je posameznikova aktivnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem, in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, ki pravi, da obstajajo motivacijski faktorji – motivatorji (direktno spodbujajo posameznika k delu) in higieniki (ki sami ne spodbujajo posameznike k delu, ampak odstranjujejo neprijetnosti), s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost delavcev.

3.2.1. Maslowa teorija motivacije

Maslow (v Lipičnik, 1998; v Treven, 2001; v Svetlik, 2002) človekove potrebe razvršča v pet razredov, ki so hierarhično razporejeni. To pomeni, da se potrebe v višjem razredu aktivirajo, šele tedaj, ko so zadovoljene potrebe v nižjem razredu.

Na dnu hierarhije so fiziološke potrebe, to so temeljne človekove potrebe po hrani, vodi in seksualnosti. Ko so te relativno zadovoljene, se aktivira potreba po varnosti. Celotno človekovo obnašnje je usmerjeno k zadovoljenju te potrebe. Potreba po varnosti izvira iz občutka ogroženosti in je pogojena tako inidvidualno – psihološko kot tudi z razmerami v širšem okolju. Tako je možno, da ima posameznik v zelo nestabilnih razmerah občutek popolne varnosti, nekdo drug pa v stabilnih in urejenih razmerah občutek velike ogroženosti.

Ko so zadovoljene oboje se pri posamezniku aktivirajo potrebe po pripadnosti in ljubezni. Posameznik želi, da bi pripadal skupinam, da bi ga te sprejele in da bi lahko v njih realiziral razne socialne aktivnosti.

Četrta raven so višje potrebe posameznika, med katere Maslow uvršča potrebe po spoštovanju. Nanašajo se na željo posameznika po tem, da ga drugi ljudje spoštujejo in cenijo in da lahko spoštuje samega sebe. Zato si posameznik prizadeva izboljšati svoj status in pozitivno podobo, da bi pridobil večji ugled ali da bi doseglel visok položaj v skupini. Zadovoljevanje potrebe po spoštovanju daje posamezniku občutek samozaupanja, samozavesti, moči, lastne vrednosti in pomembnosti. To pri njem ustvarja prepričanje, da je njegovo delo koristno in smiselno zanj in za organizacijo v kateri dela in da ga vodi k neki zaželeni prihodnosti. Nezadovoljenost teh potreb pa pri posamezniku ustvarja občutek inferiornosti, nemoči, nezaupanja v lastne sposobnosti, popolne odvisnosti in tudi občutek, da je njegovo delo nekoristno in nima pravega smisla.

Potreba po samouresničevanju je potreba višjega reda, ki odseva človekovo željo po tem, da bi delal to, kar ga veseli in v čemer lahko aktualizira svoje potencialne ustvarjalne sposobnosti. Potrebe te ravni motivirajo človeka, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost in da da svojemu delu osebni pečat in izvirnost. Za proučevanje motivacije in motiviranosti je izredno pomembna Maslowa trditev, da zadovoljena potreba ne motivira več

(Juraničič, 1980). Če je posameznik zadostil svojim fiziološkim potrebam, ga z večjo količino hrane ne moremo več stimulirati in isto velja tudi za ostale potrebe.

Jerovšek (1972) meni, da je Maslowa teza o hierarhiji potreb, po kateri naj bi najprej zadovoljevali potrebe na nižji in šele nato potrebe na višji ravni preveč mehanična in predstavlja preveliko poenostavitev zapletenih človekovih potreb. Zato jo je tudi težko testirati in obstajajo le redke raziskave, ki jo v celoti potrjujejo ali zavračajo. Kljub temu je zelo vplivala na sodobne, managerske pristope k motivaciji (Treven, 1998). Če Maslowe ocene o zadovoljenosti potreb posamezne ravni prenesemo na sodobno organizacijo, lahko ugotovimo, da bi bile potrebe nižjih ravni v splošnem zadovoljene: 85% temeljni potreb (plača) in 70% potreb po varnosti (načrti za napredovanje, zdravstveno in pokojninjsko zavarovanje, načrti pomoči zaposlenim), medtem ko bi bile potrebe višjih ravni manj zadovoljene: 50% socialnih potreb (formalne in neformalne delovne skupine), 40% potreb po spoštovanju (nazivi, statusni simboli, promocije) in 10% potreb po samouresničevanju (osebni razvoj, uporaba vseh sposobnosti) (ibid).

Skratka, motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček pri proučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje delavcev, ni pa to teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in za vsako področje.

3.2.2. Dvofaktorska motivacijska teorija

Frederick Herzberg (v Jerovšek, 1972; v Svetlik, 1998; v Možina, 2002) je med računovodskimi delavci in inžinirji opravil raziskavo, v kateri je preučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost. Ugotovil je, da določeni motivacijski faktorji, ko so odsotni povzročajo nezadovoljstvo; če so prisotni pa ne zadovoljstva. Zato je sklepal, da nezadovoljstvo z delom ni pomanjkanje zadovoljstva, temveč popolnoma drug pojav. Zato je vse motivacijske faktorje razdelil v dve skupini: motivatorje in higienike (satisfaktorje).

Motivatorji so dejavniki, ki so notranje povezani z delom, izvirajo iz samega dela, temeljijo na višjih zvrsteh potreb, ki so lastne posameznikovi osebnosti in ga neposredno spodbujajo k delu. To so uspeh pri delu, priznanje za uspešno delo, napredovanje, delo samo, možnost

rasti, ustvarjalnost in odgovornost. Če teh faktorjev v organizaciji ni, zaposleni zaradi tega niso nezadovoljni.

Higeniki so dejavniki, ki preprečujejo upad morale in posredno vplivajo na uspešnost. Temeljijo na fizioloških potrebah posameznika. Faktorji, ki zadovoljujejo te potrebe učinkujejo iz delovnega okolja. Mednje sodijo plača, nadzor, odnos do vodje in sodelavcev, delovne razmere, status, politika podjetja, varstvo pri delu, zasebno življenje. Posameznika ne spodbujajo k dejavnosti, odpravljajo pa neprijetnosti.

Motivatorji so tisti, ki naj bi spodbujali k produktivnosti in ustvarjalnosti pri delu, vendar le pod pogojem, da so zadovoljene potrebe, ki jih predstavljajo disfaktorji.

Herzberg je s svojo dvofaktorsko teorijo motivacije pokazal, da za zadovoljstvo pri delu niso pomembni denar, delovni pogoji, medosebni odnosi, ampak druge potrebe višjega reda (v Maslowem smislu) – kot so uspeh, priznanje, samo delo, odgovornost, možnost rasti in napredovanje oziroma edini motivacijski dejavniki, ki izhajajo iz dela samega (Jerovšek, 1972).

Z vidika organizacije se zdi ta teorija zelo uporabna, saj se za motiviranost zaposlenih oz. povečevanje stopnje zadovoljstva pri delu uporabljata dve vrsti sredstev: motivatorji, ko je treba povečati učinkovitost zaposlenih z izzvanjem reakcije ali aktivnosti pri posamezniku oz. higieniki, ko je treba odpraviti nezadovoljstvo pri delu z odpravo nepotrebnih napetosti in usmeritvijo posameznikove aktivnost k delu (Treven, 1998; Lipičnik, 1998).

Pozitiven rezultat uporabe Herzbergove motivacijske teorije je težnja k tehnološki presnovi dela, da delo postane bolj zanimivo, ker spodbuja delavce k višjim delovnim rezultatom in večji delovni učinkovitosti (Jurančič, 1980).

3.3. METODE MERJENJA ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Podobno kot pri ostalih družbenih pojavih, se tudi pri zadovoljstvu pri delu soočamo s problemi merjenja. Skozi zgodovino so se oblikovale številne metode, s katerimi so raziskovalci skušali meriti ta kompleksen pojav. V začetku so bila prizadevanja raziskovalcev usmerjena k celostnemu oz. globalnemu merjenju zadovoljstva pri delu. Iz tega obdobja so

znane metode »Job in General Scale« (JIG), t.i. Michigan Organizational Assessment Questionnarie subscale in t.i. »Face scale« metoda. Kasneje so se raziskovalci usmerili v k dimezionalnemu merjenju oz. merjenju dejstev. Razvijejo metode »Job Descriptive Index« (JDI), »Minesota Satisfaction Questionnaire« (MSQ) metodo in »Job Satisfaction Survey« (JSS) metoda. Zanje je značilno, da imajo visoko stopnjo kredibilnosti in zanesljivosti ter so podlaga tudi za razvijanje ostalih metod (Spector, 1997).

Najprej bomo predstavili metode, ki merijo zadovoljstvo pri delu kot celoto:

- Za ***Job in General Sscale (JIG) metodo***[4] je značilno, da je sestavljena iz osemnajstih trditev, ki se nanašajo na delo kot celoto. Na trditve, ki je lahko v obliki pridevnika ali kratke povedi, se lahko odgovarja z da, ne ali nisem prepričan. Kako je posameznik zadovoljen pri delu je mogoče razbrati iz seštevka vseh odgovorov na trditve. Raziskovalci uporabljajo to metodo takrat, ko za namene raziskave potrebujejo celovito sliko o zadovoljstvu pri delu (ibid).
- ***Michingan Organizational Assessment Questionnaire Subscale*** metodo[5] se podobno kot JIG metoda uporablja, ko raziskovalce zanima posameznikovo mnenje o zadovoljstvu pri delu nasploh. Sestavljajo jo tri skupine trditev. Na vsako trditev se odgovarja na sedemstopenjski lestvici. Zadovoljstvo pri delu je povprečna ocena vseh trditev.
- ***»Face Scale«***[6] je metoda, ki za merjenje zadovoljstva pri delu uporablja grafične slike, t.i. obraze. Zaposleni dobi list na katerem je narisanih 11 obrazov (moškega ali ženskega spola) z različnimi izrazi, od obraza, ki izraža srečo, do obraza, ki izraža popolno nezadovoljstvo. Na listu je tudi zaprosilo naj zaposleni obkroži tisti izraz na obrazu, ki najbolj odraža njegove občutke o zadovoljstvu pri delu nasploh. Izrazi na obrazih, ki so najpogosteje obkroženi, predstavljajo zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo pri delu zaposlenih.

Vidimo, da so zgoraj omenjene metode primerno sredstvo za merjenje zadovoljstva pri delu takrat, ko nas zanima splošno mnenje zaposlenih o zadovoljstvu pri delu. Če pa želimo

[4] Metodo so oblikovali Ironson, Smith, Brannick, Gibson in Paul (1989).
[5] Metodo so oblikovali Cammann, Fichman, Jenkins in Klesh (v Spector, 1997)
[6] Metodo sta oblikovala Duhman in Herman leta 1975.

pridobiti podatke o zadovoljstvu zaposlenih po posameznih dimenzijah dela (plača, sodelavci, nadrejeni itd.) uporabimo naslednje metode:

- ***Job Descriptive Indeks (JDI) metoda***[7], zajema pet področji in sicer delo kot tako, plačo, napredovanje, vodenje in sodelavce. Za vsako področje je napisanih 9 ali pa 18 trditev (v obliki pridevnika ali kratke povedi), na katere vprašani lahko odgovori pritrdilno, negativno ali pa nevtralno. Za vsako področje se trditve seštejejo tako, da imata pritrdilni in negativni odgovor po tri točke, nevtralni pa eno točko. Tisto področje, ki ima največ tako zbranih točk, predstavlja največje zadovoljstvo pri delu, področje z najmanj zbranimi točkami pa največje nezadovoljstvo pri delu.
- ***»Minesota Satisfaction Questionnaire« (MSQ)*** (Weiss idr, 1967) se od predhodne metode razlikuje po tem, da bolj podrobno proučuje zadovoljstvo pri delu. Tako je npr. zadovoljstvo z vodenjem razdeljeno na vodenje z vidika medosebnih odnosov in vodenja z vidika strokovnosti. Običajno vsebuje dvajset trditev, obstaja pa tudi verzija s stotimi. Vsako trditev se oceni z oceno na petstopenjski lestvici, kjer 1 pomeni zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen. Zadovoljstvo pri delu se ugotavlja tako, da se trditve razdelijo v tri skupine (notranje, zunanje in generalne), po posameznih skupinah se nato vrednotijo in izračunajo povprečne vrednosti.
- ***»Job Satisfaction Survey« (JSS)*** (Spector, 1997) je metoda, ki zadovoljstvo pri delu meri na devetih področjih (plača, napredovanje, vodenje, materialne ugodnosti, sistem nagrajevanja, pogoji delovanja, sodelavci, narava dela in komunikacija). Za vsako področje so navedene štiri trditve in vprašani nanje odgovarja na petstopenjski lestvici (od 1 do 5)[8]. Trditve so napisane v obliki povedi, so lahko pozitivne ali negativne. Slednje moramo upoštevati pri seštevanju vseh trditev. Vprašani, ki se bo pogosteje strinjal s pozitivnimi trditvami in z negativnimi trditvami pa se ne bo strinjal, bo imel več točk na strani zadovoljstva pri delu. Vprašani, ki se bo pogosteje strinjal z negativnimi trditvami, s pozitivnimi trditvami pa ne, bo imel več točk na strani nezadovoljstva pri delu. Če tega ne upoštevamo, se lahko zgodi, da bo imela večina vprašanih srednje število točk in ne bodo niti zadovoljni niti nezadovoljni. Za izračun zadovoljstva pri delu v posamezni organizaciji se vzame povprečje ocen

[7] Metodo je oblikoval Smith skupaj s sodelavci. Med raziskovalci je zelo priljubljena in jo pogosto uporabljajo (glej Roznowski, 1989). Cook (v Spector, 1997) pravi, da je bila omenjena metoda uporabljena že v več kot stotih objavljenih raziskavah.

posameznikov. Glede na vsoto po posameznih področjih je mogoče sklepati, katero področje delavcem predstavlja področje največjega in katero najmanjšega zadovoljstva pri delu.

Primerjava med obema skupinama metod za proučevanje zadovoljstva pri delu nam pokaže, da imajo tako globalne kot dimenzionalne metode svoje prednosti in slabosti in da je odločitev o tem, katero metodo bomo uporabili, odvisna od namena našega proučevanja. Ker se v naši nalogi ukvarjamo s fluktuacijo oz. vplivom zadovoljstva pri delu nanjo, smo se odločili za uporabo t.i. metode »Job Satisfaction Survey«. Omenjena metoda se nam zdi najprimernejša zato, ker zajema tista področja dela, ki so zanimiva za naše proučevanje fluktuacije.

3.4. ZADOVOLJSTVO PRI DELU IN FLUKTUACIJA

Zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo pri delu je eden izmed odločilnih dejavnikov, ki na neposreden način vplivajo na fluktuacijo kadrov (Gilmer, 1969; Locke, 1976; Mobley, 1982; Jerovšek, 1982; Šore, 1992; Spector, 1997; Price, 1997; Hellman, 1997; Gaertner, 1999; Currivan, 1999, Lambert, Hogan in Barton, 2001). »Delavci, ki so nezadovoljni pri svojem delu pogosteje razmišljajo o odhodu kot tisti, ki so zadovoljni« (Spector, 1997: 62).

Kot smo že povedali, na zadovoljstvo posameznika pri delu vplivajo tako individualni kot tudi organizacijski dejavniki. Če je stopnja zadovoljstva pri delu nizka, potem se začne odvijati proces, ki se ponavadi zaključi z odhodom iz organizacije. »Nezadovoljstvo pri delu se najprej izrazi skozi različne oblike latentnega in manifestnega umika, najpogosteje z absentizmom (substitutom za fluktuacijo)« (Šore, 1992: 133). S povečanjem nezadovoljstva pri delu posameznik začne intenzivneje razmišljati o odhodu, kar počasi preraste v namero. Zatem posameznik prične z aktivnim iskanjem alternativnih možnosti. Delo išče preko različnih agencij, piše prošnje in jih pošilja potencialnim delodajalcem, opravlja pa tudi razgovore za delo. Ko dobi alternativno delo, ki ustreza njegovih željam in potrebam, pride do realizacije odhoda iz organizacije. Obseg alternativnih možnosti za zaposlitev je odvisen od razmer na trgu delovne sile. V času neugodnih razmer na trgu delovne sile oz. visoke stopnje

[8] 1 - pomeni – sploh se ne strinjam, 5 – pomeni, v celoti se strinjam. Vprašani lahko pridobi za vsako področje najmanj 4 in največ 24 točk, za celotni test pa od 36 do 216 točk.

brezposelnosti (Caster v Spector, 1997) se bo posameznik kljub nezadovoljstvu pri delu težko odločil za odhod iz organizacije.

Odnos med zadovoljstvom pri delu in dejansko fluktuacijo je pogosto predmet empiričnih raziskav. Tako je Weitz (v Judge, 1993) raziskoval odnos med zadovoljstvom pri delu, zadovoljstvom v življenju in fluktuacijo. Oblikoval je listo 44 trditev o vsakdanjem življenju, ki kakorkoli vplivajo na zadovoljstvo posameznika, in jo preverjal pri delavcih, ki so eksplicitno izrazili nezadovoljstvo s svojim delom in namero po odhodu. Prišel je do zanimive ugotovitve, da imajo tisti delavci, ki so bolj zadovoljni v življenju, a so nezadovoljni pri delu, višjo stopnjo fluktuacije kot tisti, ki so nezadovoljni tako v življenju kot tudi pri delu (ibid).

Njegovo ugotovitev je potrdila Judge (1993) v raziskavi, ki jo je opravila med medicinskim sestrami. Tudi tu se je pokazalo, da je bilo nezadovoljstvo pri delu indikator za fluktucijo le pri medicinski sestrah, ki so na trditve o splošnem zadovoljstvo v življenju odgovarjale pozitivno.

Podobne raziskave so bile opravljene tudi med policisti. Wilson in McLaren (v Haris in Baldwin, 1999) sta preučevala odnos med zadovoljstvom pri delu in fluktuacijo s pomočjo faktorjev zadovoljstva oz. nezadovoljstva s plačo, dodatekom na stalnost, mestom v hierarhiji, plačevanjem nadurnega dela in možnostmi za napredovanje. Ugotovila sta, da zadovoljstvo pri delu negativno vpliva na fluktuacijo. Odhajali so policisti, ki so bili nezadovoljni z navedenimi faktorji.

Sprager in Giacopassi (1983) sta na podlagi ankete med 58 policisti, ki so odšli iz enot policije na področju Memphisa, identificirala in rangirala pet najpogostejših dejavnikov nezadovoljstva pri delu policistov: zaznano pomanjkanje možnosti za napredovanje, neustrezno vodenje enote, neustrezno vrednotenje opravljenega dela, premajhna plača, pomanjkanje mehkih motivacijskih faktorjev oz. drugih ugodnosti poleg prejete redne plače (nagrad, priznanj…..). Po njunem mnenju so ti faktorji odločilno vplivali na fluktuacijo anketiranih policistov.

Tudi rezultati ankete med 117 policisti (McIntyre v Haris in Baldwin, 1999), ki so fluktuirali iz Criminal Juistice Centra v Vermontu, so pokazali, da sta poleg zgoraj navedenih faktorjev na odločitev za njihov odhod vplivala še neustrezni odnosi s sodelavci in preveč administrativnega dela v policijskih postopkih. James in Hendry (v Haris in Baldwin, 1999) sta v svoji raziskavi med predčasno upokojenimi, fluktuanti in policisti, ki so ostali,zaznala pet razlogov za predčasni odhod oziroma predčasno upokojitev: notranje okolje, narava policijskega dela, način vodenja, negativna individualna orientacija policistov in pozitivna individualna orientacija policistov.

Poleg tega sta ugotovila tudi visoko stopnjo nezadovoljstva v vseh treh obravnavanih skupinah, še posebej je bila ta izrazita pri tistih, ki so ostali v policiji.

Tudi odnos med zadovoljstvom pri delu in potencialno fluktuacijo je predmet številnih raziskav. Tako je Hellman (1997) ugotavljal vpliv posameznih dejavnikov zadovoljstva pri delu, kot sta starost in delovni staž na potenicalno fluktuacijo. Ugotovil je, da sta tako starost kot delovni staž pomembna indikatorja potencialne fluktuacije. Manj pogosto se za fluktuacijo odločajo starejši delavci z daljšim delovnim stažem.

Do podobnih ugotovitev je prišel tudi Lambert (2001). Tudi v njegovi raziskavi se je pokazalo, da starost in delovni staž negativno vplivata na potencialno fluktuacijo. Razlog zato naj bi bil v »investicijah« in »raznih ugodnostih«, ki jih posameznik vlaga oz. ima v organizaciji in ki z leti naraščajo.

Spoznanje do katerega smo prišli na koncu poglavja je, da sta zadovoljstvo pri delu in fluktuacija tako dejanska kot potencialna v vzročno posledičnem odnosu.

4. DEJAVNIKI FLUKTUACIJE

Dejavniki, ki vplivajo na odločitev posameznika, da zapusti organizacijo, so mnogovrstni in kompleksni. V skladu s tradicionalno teorijo na to odločitev vplivata dva dejavnika: možnost zaposlitve drugje in nezadovoljstvo z delom (March in Simon, 1958). Z ekonomskega vidika so dejavniki fluktuacije posledica ekonomskih tokov oz. proizvodnje in delitve proizvodov,

znotraj katerih posameznik racionalno išče izhod iz situacije, ki mu v danem okolju in času ne omogoča doseganja in zadovoljevanja postavljenih ciljev (Brekić, 1983).

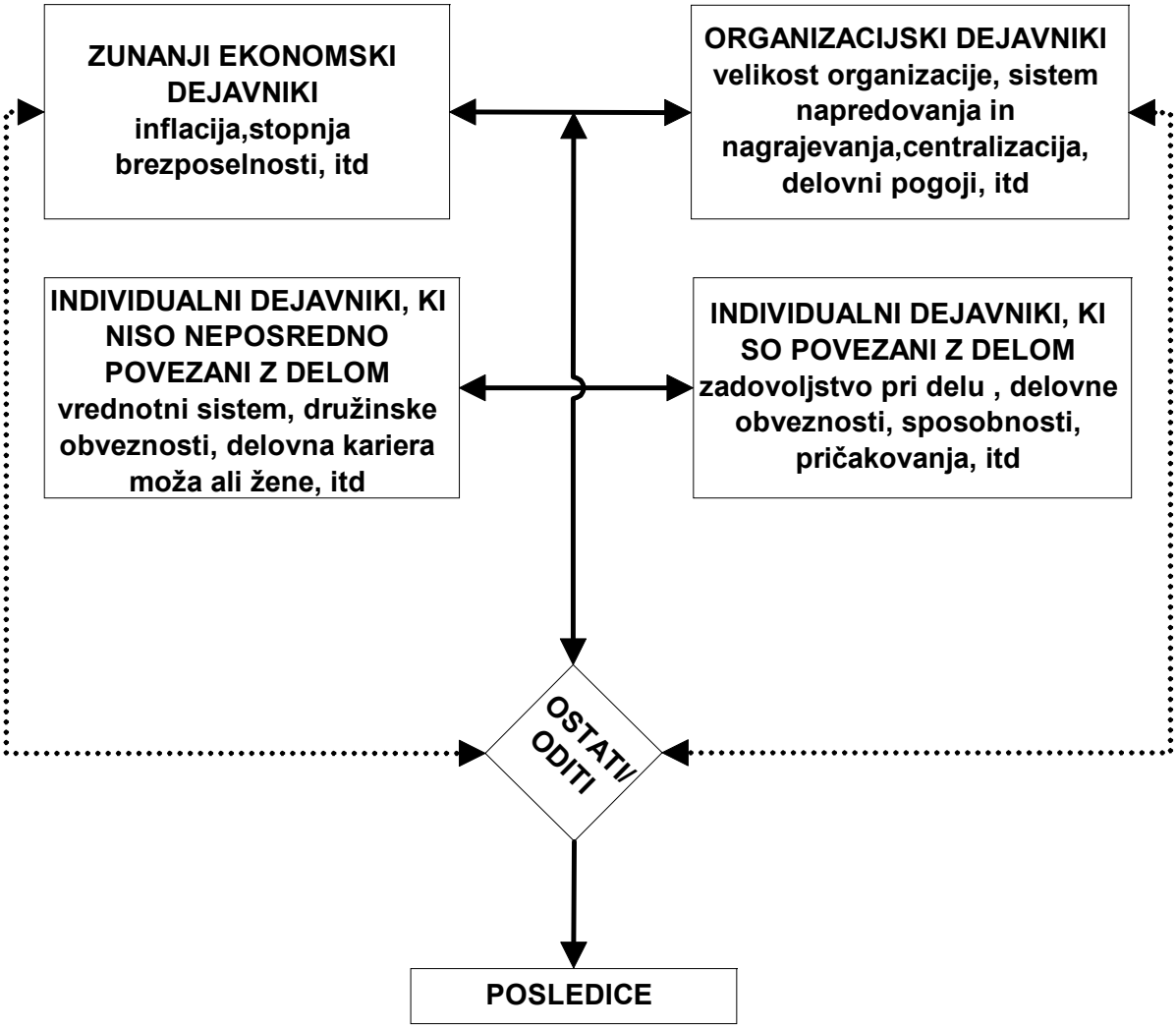
Florjančič in Možina (1987: 154) o dejavnike fluktuacije pravita, »da posameznik išče izhod iz situacije, ki jo opredeljujejo njegove lastne želje, interesi in ambicije ali pa tudi okolje, v katerem dela, skupina ali organizacija«.

Dublin (v Lobnikar, 1995) je identificiral dejavnike fluktuacije na podlagi proučevanja konflikta med delom in ne-delom. Avtor izhaja iz ugotovitve, da so v sodobnih družbah funkcije za uresničevanje družbene blaginje razdeljene med različne družbene sfere, kot so družina, religija, socialno varstvo in delo. Posameznik zaradi zahtev, ki mu jih postavlja sodobna družba, aktivno sodeluje v mnogih, med seboj različnih organizacijah, ki tekmujejo za njegov čas in naklonjenost. To povzroča konflikte, ki v končni konsekvenci neposredno vplivajo na posameznikovo življenje. Posebej izstopa konflikt med dejavnostimi, ki so povezane z delom in prostočasnimi dejavnostmi. »Večji kot je ta konflikt, manj verjetno je, da je posameznik zadovoljen s svojim delom ali pa s časom, ki ga posveti prostočasnim dejavnostim« (ibid: 179).

Mobley (1982) deli dejavnike fluktuacije na štiri velike skupine, in sicer na:

- zunanje ekonomske dejavnike (inflacijo, stopnjo brezposelnosti, gospodarsko konkjuktura oz. recesijo itd),
- individualne dejavnike, ki niso neposredno povezani z delom (vrednotni sistem posameznika, družinske obveznosti, delavno kariero žene oz. moža itd),
- individualne dejavnike, ki so neposredno povezani z delom (pričakovanja povezana z delom, zadovoljstvo pri delu, delavne obveznosti, sposobnosti itd),
- organizacijske dejavnike (velikost organizacije, sistem nagrajevanja, centralizacijo, delavni pogoji itd.).

Slika 4.1: Dejavniki fluktaucije



Vir: Mobely, 1982: 78

Kot je razvidno iz Moblyevega modela na odločitev posameznika, da zapusti delovno organizacijo vplivajo številni dejavniki, ki so združeni v štiri velike skupine. Vendar nam samo proučevanje vseh štrih skupin dejavnikov hkrati omogoča razumevanje odločitve posameznika (ibid), v nasprotnem primeru se lahko zgodi, da dobimo izkrivljeno sliko o dejavnikih, ki so vplivali na fluktuacijo posameznika.

Guzina (1986) razdeli dejavnike fluktuacije podobno kot Mobley. Loči med dejavniki, ki se nanašajo na splošno družbeno-ekonomsko klimo (odnos med ponudbo in povpraševanjem na trgu delovne sile, stopnjo brezposelnosti); dejavniki, ki se nanašajo na določeno gospodarsko panogo (tip, vrsta, možnosti za razvoj); dejavniki, ki se nanašajo na organizacijo (raven tehnološke opremeljenosti, organizacija dela, način vodenja in delovna klima, politika

organizacije); dejavniki, ki se nanašajo na delovno mesto (vrsta in zahtevnost dela, delovni pogoji, izmensko delo…) in dejavniki, ki se nanašajo na osebne karakteristike in sposobnosti posameznika (osebnostne lasnosti, psihofizične sposobnosti, zakonski stan…). Florjaničič (1999) govori o dveh vrstah dejavnikov (vzokov) fluktuacije – o mikro vzrokih in makro vzrokih. Med mikro dejavnike (vzroke), ki »nastanejo zaradi vpliva organizacije same« (ibid: 148), uvršča tehnologijo, soupravljanje, delovne pogoje (ropot, delovni čas itd) in plačo. Med makro dejavnike (vzroke) oz. tiste, na katere »organizacija ne more vplivati« (ibid) pa sodijo razmere na trgu delovne sile oz. ponudba in povpraševanje po določenih poklicih. »Če je določenih poklicev na tržišču preveč – če so torej presežki - potem to dejstvo znižuje stopnjo fluktuacije. To pomeni: čim večje je pomanjkanje določenih poklicev, tem večja je njihova fluktuacija – ob nespremenjenih ostalih pogojih« (Jerovšek, 1982: 140).

Na podlagi zgoraj navedenih tipologij bomo naredili sintezo in dejavnike fluktuacije razdelili v tri velike skupine: dejavnike, ki so povezani s posameznikom (osebne dejavnike), dejavnike, ki se nanašajo na razmere znotraj organizacije (notranje organizacijske), in dejavnike, ki se nanašajo na razmere izven organizacije oz. razmere v okolju (zunanje dejavnike).

4.1. OSEBNI DEJAVNIKI

Osebni ali individualni dejavniki so odvisni od posameznika. Empirične raziskave so pokazale, da je tovrstnih dejavnikov veliko in najpomembnejši med njimi so spol, starost, delovni staž, občutek pripadnosti organizaciji, stan, osebnostne karakteristike, interesi, delovna učinkovitost in absentizem.

- ***Spol***

Stališča o povezavi med spolom in fluktuacijo so v literaturi deljena. Nekateri avtorji trdijo, da je fluktuacija izrazitejša pri moških, drugi, da je izrazitejša pri ženskah (Mobley, 1982; Guzina, 1986; Hom in Griffeth, 1995). Price (1977) navaja osem raziskav, ki podpirajo prvo tezo in sedemnajst raziskav, ki potrjujejo drugo.

Moški naj bi fluktuirali zaradi organizacijskih vzrokov (nezadovoljstva z delom, možnosti napredovanja), ženske pa večinoma zaradi osebnih in družinskih razlogov (oddaljenosti stanovanja od delovnega mesta, varstva otrok, zdravstvenih težav).

Raziskava, ki jo je med 1971 in 1980 opravil Fry (v Haris in Baldwin, 1999) o razlogih za fluktuacijo med policisti v oddelkih Kalifornijske policije (California Sheriff's Departments), kaže, da je v tem času iz omenjene enote odšlo več policistk kot policistov. Kot glavni razlog za odhod večjega števila policistk je navedel majhne možnosti za napredovanje, ki naj bi jih imele policistke v primerjavi s svojimi moškimi kolegi.

Price (1977) navaja, da nekakšnega fiksnega odnosa med spolom in fluktuacijo ni mogoče določiti, saj je njun odnos potrebno preučevati v povezavi z ostalimi faktorji.

- ***Starost***

Fluktuacija variira s starostjo; pri mlajših delavcih je tudi do dvakrat višja kot pri starejših, kar mnogi avtorji (Mobley, 1982; Guzina, 1986; Hom in Griffeth, 1995) povezuje s tem, da so mladi bolj pripravljeni tvegati, se lažje prilagajajo novemu delovnemu in življenjskemu okolju, imajo manj družinskih obveznosti, so bolj mobilni in imajo večje želje po spremembi poklica. Najvišja fluktuacija je v starostni skupini do 35 let, nato pa začne močno upadati.

- ***Delovni staž***

Empirične raziskave (Price, 1977; Mobley, 1982; Guzina, 1986; Šore, 1992) kažejo, da fluktuacija upada z dolžino delovnega staža. Daljši delovni staž pomeni adaptacijo na delo in njegove pogoje, zaradi česar se posameznik težje odloči, da bi zapustil organizacijo. Najvišja stopnja fluktuacije je pri delavcih, ki so v delovni organizaciji do 5 let.

- ***Občutek pripadnosti organizaciji***

Občutek pripadnosti organizaciji in fluktuacija sta v negativnem odnosu. Čimdlje je posameznik zaposlen v organizaciji, večjo pripadnost čuti do nje in sodelavcev. Čim bolj so

posameznikovi cilji in vrednote skladni s cilji in vrednotami organizacije, tem bolj se identificira z organizacijo in tem manjša je fluktuacija (Šore, 1992; Hom in Griffeth, 1995).

- ***Stan***

Delavci, ki so poročeni in imajo otroke, manj fluktuirajo kot samski. Še posebej je to očitno pri poročenih delavkah in enostarševskih družinah (Hom in Griffeth, 1995). Vzroki za večjo fluktuacijo samskih delavcev so med drugim tudi v njihovi nevezanosti na kraj, manjših obveznostih in želji po spremembi (ibid).

- ***Osebnostne karakteristike***

Za fluktuacijo naj bi se pogosteje odločali posamezniki, ki izstopajo po svoji samostojnosti, samozaupanju in agresivnosti, kot posamezniki, pri kateri so te osebnostne lastnosti manj izrazite. Vendar pa je statistična povezanost med obema pojmoma izredno nizka (Mobley, 1982). Prav tako naj bi pogosteje fluktuirali inteligentnejši posamezniki (Guzina, 1986).

- ***Interesi***

Posameznik se pogosto odloča za tak poklic, v katerem bo lahko uresničil svoje interese oz. zadovoljil potrebe. Če mu to ne uspe in je diskrepanca med interesi in poklicem prevelika, potem je to pogosto razlog za fluktuacijo.

- ***Delovna učinkovitost***

Odnos med delovno učinkovitostjo in fluktuacijo je ambivalenten. Na eni strani se za fluktuacijo odločajo delavci, ki so delovno zelo učinkoviti, na drugi strani pa se za odhod iz organizacije odločajo tudi malo oz. neučinkoviti delavci. Ambivalentnost potrjujejo številne raziskave, čeprav so nekatere med njimi potrdile, da je zveza med njima negativna (Jackofsky, 1984; McEvoy in Cascio v Hom in Griffeth, 1995; Allen in Griffeth, 1999), spet druge pa, da odnos med njima ne obstaja (glej Martin, 1981; Mobley, 1982).

- ***Absentizem***

Absentizem igra v procesu flukutuacije pomembno vlogo. Lahko bi celo rekli, da je absentizem predhodnica fluktuacije. Zaradi svoje destruktivne vloge za organizacijo predstavlja poseben problem, saj samovoljni izostanki delavcev zelo bremenijo njen ekonomski obstoj.

4.2. NOTRANJE ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI

Eden izmed pomembnih dejavnikov fluktuacije so razmere na makro in mikro nivoju organizacije. Pomenijo tisti sklop pogojev in dejavnosti, ki so pod nadzorom organizacije in jih te lahko v celoti ali pa vsaj deloma spreminjajo (Jerovšek, 1980). Zanje je značilno, da so medsebojno povezani. Od njih je velikokrat odvisno, ali se bodo delavci pogosteje odločali za odhod iz organizacije ali ne. Ponavadi so to dejavniki na katere posameznik nima velikega vpliva.

- ***Organizacija dela in delovni pogoji***

Slaba organizacija dela se kaže v nezadostni koordinaciji med posameznimi oddelki in posamezniki, v številnih konfliktih in napetostih, v nizki motivaciji in podobno. V takih razmerah je težko delati, saj so možnosti za izrabo znanja in razvijanje lastnih sposobnosti majhne.

Delovni pogoji so kot dejavnik fluktuacije močno povezani z vrednotenjem dela in stimulativnim sistemom nagrajevanja. Z dvigom osebnega in družbenega standarda postaja vse pomembnejši tudi delovni čas, ki naj bi omogočal zadovoljitev družinskih, družbenih, kulturnih in rekreacijskih dejavnosti. Težnje po fluktuaciji so večje tam, kjer delavci menijo, da je delovni čas neprimeren za zadovoljevanje njihovih dejavnosti (Jerovšek, 1980).

- ***Plača***

Vpliv plače na fluktuacijo je zelo zapleten. Teorija zagovarja stališče, da je glavni oz. najmočnješi dejavnik fluktuacije prenizka plača oz. možnost dobiti nekoliko višjo plačo v

drugi organizaciji (glej Mobley, 1982). Praksa pa kaže, da zaradi nizkih plač fluktuirajo le najnižje strukture v hirarhiji organizacije, to je nekvalificirani in priučeni delavci, katerim nizka plača ogroža eksistenco. Ti delavci so na delovno orgnizacijo šibkeje vezani, saj vsepovsod lahko opravljajo podobna dela. Za vse ostale strukture delavcev pa to pravilo načeloma ne velja (Jurman, 1981).

Za delavca je najpomembnješa višina plače in občutek pravičnosti v primerjavi z drugimi. Delavci se radi primerjajo v plačah z delavci znotraj in zunaj organizacije, ki opravljajo enake ali podobne naloge. Spoznanje, da je enako delo različno vrednoteno je pogosto dejavnik fluktuacije.

Plača prispeva več k delavčemu nezadovoljstvu kot k zadovoljstvu. Pomen plače naj bi s starostjo upadal, vsaj do štiridesetega leta. Po tem letu naj bi posameznik plači spet pripisoval večji pomen (Gilmer, 1969).

Zelo občutljiva so razmerja v plačah med vodilnimi in strokovnimi delavci. Prevelike razlike med njimi povzročajo nezadovoljstvo strokovnjakov, ki so prepričani, da je nagrajen predvsem položaj, ne pa znanje, kar je pogosto neposreden vzrok za fluktuacijo (Jerovšek, 1980).

- ***Možnost za napredovanje***

Možnosti za napredovanje in profesionalni kriteriji so zelo pomembni dejavniki zadovoljstva pri delu, identifikacije z organizacijo in stalnosti v zaposlitvi. Čim manjše so možnosti za napredovanje, tem pogosteje delavci razmišljajo, da bi zapustili organizacijo. V kolikor profesonalni kriteriji pri napredovanju niso zadosti upoštevani, se pri potencialnih fluktuantih pojavi prepričanje, da so za napredovanje sicer potrebni izobrazba, znanje in delovni rezultati, vendar so drugi kriteriji vseeno pomembnejši. Strokovnjaki, ki fluktuirajo, dobijo vtis, da tej organizaciji niso več potrebni (Jerovšek, 1980; Mobley, 1982; Hom in Griffeth, 1995).

- ***Velikost organizacije in delovnih skupin***

Za razliko od majhnih organizacij imajo velike organizacije večjo notranjo mobilnost, bolj izoblikovan sistem selekcije in rekrutacije kadrov, bolj izdelan sistem nagrajevanja in napredovanja, učinkovitejše upravljajo s človeškimi viri in imajo zaradi tega tudi manjšo fluktuacijo. Prav tako naj bi bila fluktuacija zaradi boljše komunikacije, večje skupinske kohezivnosti in bolj osebnih odnosov manjša v manjših delovnih skupinah (Mobley, 1982).

- ***Odnosi med zaposlenimi***

Slabi odnosi med delavci v neki organizaciji se odražajo v slabem počutju in neprijetnem vzdušju v kolektivu, slabi delovni klimi in morali, zaradi česar začne posameznik razmišljati o novi zaposlitvi. Potrebno je razlikovati med odnosi med samimi delavci in odnosi med podrejenimi in nadrejenimi. Še zlasti slednji so zelo pomembni. Avtokratski odnos neposredno nadrejenih do svojih podrejenih mnogokrat vodijo v konflikte in razmišljanja po odhodu iz organizacije. Največja fluktuacija je v tistih organizacijah in oddelkih, kjer prihaja do permanentnih konfliktov in napetosti. Čim več delavcev ima občutek, da so v primerjavi z drugimi nepravično nagrajeni, tem več je nezadovoljnih in več je konfliktov na obeh ravneh.

4.3. ZUNANJI DEJAVNIKI

Najpomembnejši zunanji dejavnik fluktuacije je trg delovne sile, na katerem se srečujeta ponudba in povpraševanje po delovni sili (Jerovšek, 1980; Mobley, 1982). Nesorazmerje med ponudbo in povpraševanjem po delovni sili se najpogosteje kaže v zaposlenosti oz. brezposlenosti. Višja stopnja brezposlenosti negativno vpliva na fluktuacijo in obratno, visoka stopnja zaposlenosti pozitivno vpliva na fluktuacijo.

Kot pomemben zunanji dejavnik fluktuacije se pojavlja tudi inflacija. Ta naj bi na fluktuacijo vplivala s spodbujanjem dodatnega zaposlovanja za bogatitev družinskega proračuna, z zaščito zaslužka, tako da zmanjšuje razpoložljivost dobro plačanih del, in z zmanjševanjem geografske mobilnosti zaradi velikih stroškov preseljevanja.

Na fluktuacijo neposredno vplivajo tudi splošni gospodarski trendi v svetu in vse večja stopnja globalizacije svetovnih trgov.

Če primerjamo pravkar predstavljene dejavnike fluktuacije z dejavniki zadovoljstva pri delu, ki smo jih natančneje predstavili v tretjem poglavju, opazimo, da med njimi obstaja velika konvergenca. Tako se v obeh primerih kot dejavniki pojavljo spol, starost, delovna učinkovitost, plača, napredovanje, delovni pogoji, odnosi s zaposlenimi in predanost delu in organizaciji. V bistvu je mogoče govoriti o identičnih dejavnikih, kar kaže na neposredno povezanost med zadovoljstvom pri delu in fluktuacijo. To spoznanje so uporabili tudi teoretiki pri oblikovanju konceptualnih modelov fluktuacije, o katerih govorimo v naslednjem poglavju.

5. KONCEPTUALNI MODELI FLUKTUACIJE

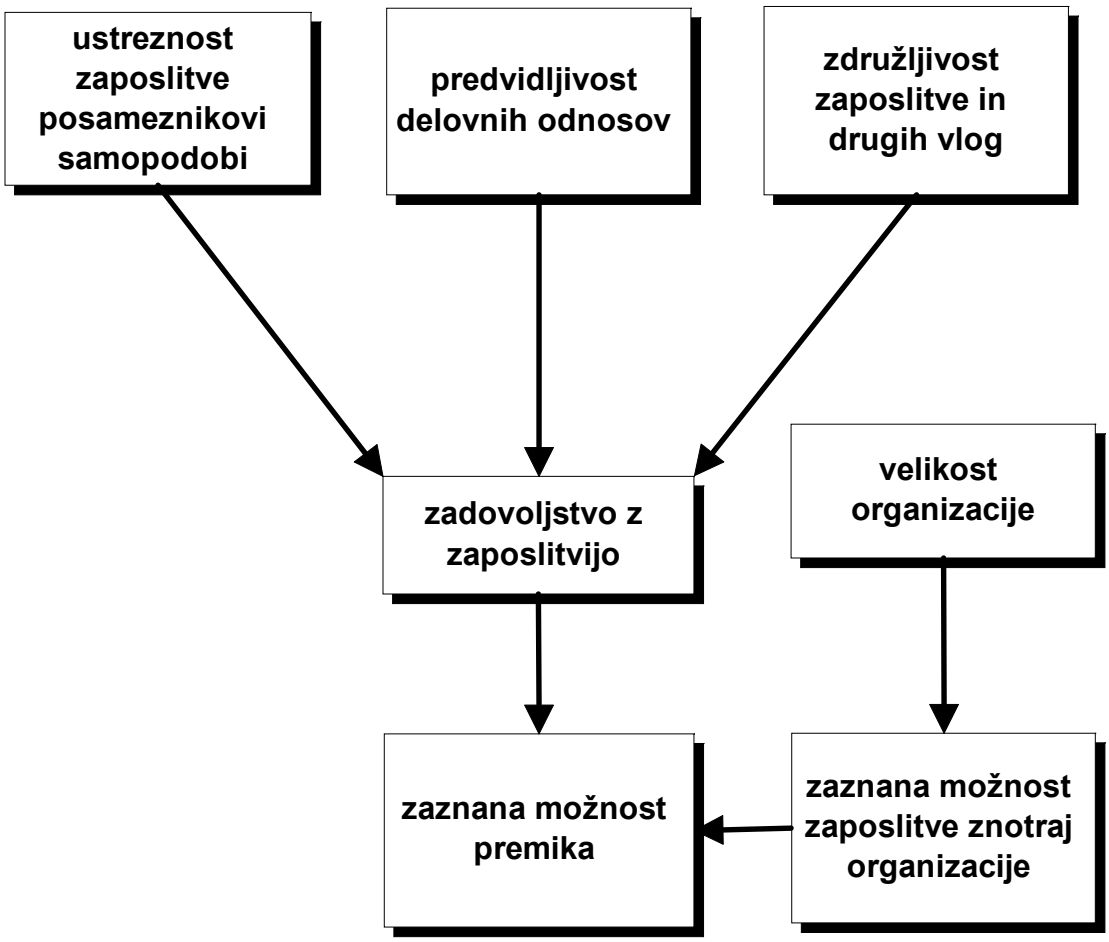
Vse do leta 1958, ko sta March in Simon izoblikovala prvi konceptualni model fluktuacije, ne moremo govoriti o »pravem« proučevanju fluktuacije, saj le to ni temeljilo na teoretičnih osnovah. Šele z njim se začne »pravo«, na teoriji utemeljeno proučevanje fluktuacije. O tem, zakaj so konceptualni modeli fluktuacije tako pomembni za njeno proučevanje Mobley (1982: 115) pravi: »konceptualni modeli flukutuacije so za proučevanje fluktuacije pomembni zaradi izvajanja raziskav, interpretacije njenih ugotovitev, predlaganje novih raziskovalnih metod in opozarjanja na mnogovrstne determinante fluktuacije. Njihova pomembnost se ne nazadnje kaže tudi v managerskem smislu, saj ga usmerjajo pri diagnosticiranju in nadzorovanju fluktuacije«.

Prav o konceptualnih modelih fluktuacije bomo govorili v tem poglavju, osredotočili pa se bomo predvsem na tiste konceptualne modele, ki se najpogosteje pojavljajo v literaturi in so zanimivi za naše proučevanje fluktuacije v smislu zadovoljstva pri delu. Modeli imajo sicer določene skupne elemente, se pa med seboj v marsičem tudi razlikujejo. Pri nadaljnih predstavitvah modelov si velja zapomniti, da konceptualnega modela ni mogoče oceniti s preprosto pravilno-nepravilno lestvico. Bolj ustrezna merila so sposobnost modela, da uredi in združi obstoječe empirične ugotovitve, pojasni odnose in vprašanja, spodbudi nove raziskave in poglobi razumevanje fluktuacijskega procesa (Mobley, 1982).

5.1. MARCHEV IN SIMONOV MODEL

Enega od prvih in verjetno najvplivnejših modelov fluktuacije kadrov sta v delu »Organizacije« predstavila March in Simon. Poimenovala sta ga »Odločitev za sodelovanje« (Mobley, 1982; Hom in Greffith, 1995). Pri oblikovanju modela sta izhajala iz t.i. organizacijskega ekvilibrija, na podlagi katerega je sodelovanje posameznika v organizaciji odvisno od razmerja med tistim, kar posameznik daje organizaciji, in tistim, kar od nje dobiva. Ravnotežje (organizacijski ekvilibrijum) je funkcija dveh razločnih, neodvisnih in med seboj prepletenih komponent: zaznana zaželenosti premika iz organizacije in zaznane lahkosti premika iz organizacije. Omenjeni komponenti sta poglavitni sestavini njunega modela fluktuacije.

Slika 5.1: Glavni dejavniki, ki vplivajo na zaželenost premika iz organizacije

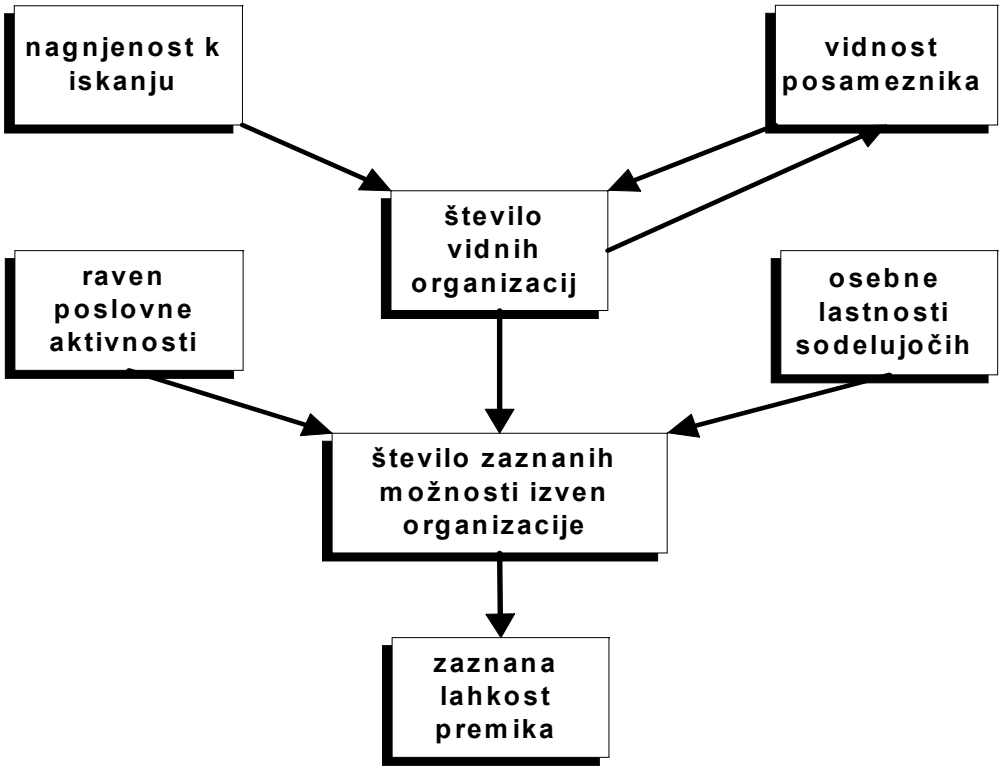


Vir: (Mobley, 1982: 116)

Slika 5.1 prikazuje glavne dejavnike, ki vplivajo na zaznano zaželenost za premik. K zaznani zaželenosti premika iz organizacije po njunem mnenju najbolj prispevata zadovoljstvo z zaposlitvijo in zaznana možnost premestitve znotraj organizacije. Zadovoljstvo pri delu je odvisno od tega, koliko zaposlitev ustreza posameznikovi samopodobi, od predvidljivosti delovnih odnosov in od združljivosti zaposlitve z drugimi funkcijami. V kolikšni meri zaposlitev ustreza posameznikovi samopodobi, je odvisno od nadzorovalnih postopkov, količine nagrad, sodelovanja pri delovnih nalogah, izobrazbe in stopnje spreminjanja statusa in/ali dohodka (Mobley, 1982; Hom in Griffeth, 1995).

Zaznana možnost zaposlitve znotraj organizacije je odvisna od velikosti organizacije: večja kot je, večje so zaznane možnosti za zaposlitev znotraj organizacije in možnosti premika ter s tem tudi fluktuacija. Torej, v velikih organizacijah je zaznana možnosti premika večja kot v manjših, predvsem zaradi nekompatibilnosti organizacijskih in ostalih vlog in s tem večjega nezadovoljstva v manjših organizacijah (Hom in Griffeth, 1995).

Slika 5.2: Glavni dejavniki, ki vplivajo na zaznano lahkost premika iz organizacije



Vir: Mobley, 1982: 117

Kot vidimo na sliki 5.2 je zaznana lahkost premika posameznika odvisna od razpoložljivosti zaposlitev, za katere je kvalificiran (in jih je pripravljen sprejeti), v organizacijah, ki so mu vidne oz. jih na kakršenkoli način pozna. Število možnosti izven organizacije pa je odvisno od poslovne aktivnosti, osebnih značilnosti sodelujočih (spol, socialni status, delovna doba in specializacija) in števila vidnih organizacij. Mlajši moški z višjim socialnim statusom in krajšo delovno dobo imajo več zaznane lahkosti premika kot ostali. Število vidnih organizacij je na organizacijski ravni povezano z ugledom, razločljivostjo proizvodov, stopnjo rasti ter številom uglednih poklicev in/ali posameznikov, povezanih z organizacijo. Na ravni posameznika je število vidnih organizacij povezano s heterogenostjo njegovih osebnih stikov, vidnostjo posameznika in nagnjenosti k iskanju (Mobley, 1982; Hom in Griffeth, 1995).

Čeprav gre za prvi konceptualni model fluktuacije, je nekoliko presenetljivo, da je bil ta model zelo malo empirično raziskan. Eden prvih, ki ga je skušal empirično preveriti, je Pettman (v Mobley, 1982). Preveril je obe komponenti in ugotovil, da rezultati o zaznani zaželenosti premika potrjujejo:

- da je nezadovoljstvo z zaposlitvijo zadosten, vendar ne nujen pogoj za visoko fluktuacijo,
- skladnost vzorcev delovnega časa in drugih funkcij v odnosu do zadovoljstva in posledično fluktuacije,
- da je ustreznost zaposlitve glede na samopredstavo (ter nadzorovalne postopke in hitrost spremembe statusa kot komponente samopredstave) povezana z zadovoljstvom in posledično fluktuacijo,

O zaznani lahkosti premika pa je ugotovil, da obstaja:

- razumna potrditev domnevnega odnosa med stopnjo brezposlenosti in stopnjo fluktuacije,
- podpora modelu glede starosti, delovne dobe in specializacije,

Naslednja sta ta model preverjala Schwab in Dyer (v Mobley, 1982). Ugotovila sta, da je fluktuacija povezana z zaželenostjo premika, kot jo kažejo merila zadovoljstva, ne pa z

lahkostjo premika, kot jo kažejo zaznave razpoložljivih priložnosti za zaposlitev in stopnja, do katere osebne lastnosti posameznika olajšujejo zamenjavo zaposlitve ali od nje odvračajo.

Fossum, Keaveny in Jackson (v Mobley, 1982) so analizirali pripravljenost za zamenjavo zaposlitve kot funkcijo zaznane zaželenosti premika in lahkosti premika. Ugotovili so, da je pripravljenost za zamenjavo zaposlitve močneje povezana z zaželenostjo premika (nezadovoljstvom z zaposlitvijo, premajhno izrabljenostjo znanja in zaposlitvenim statusom) kot z lahkostjo premika.

Kot pravi Mobly (ibid) je omenjeni konceptualnega modela pomemben, ker predstavlja prvi poizkus povezovanja individualnega fluktuacijskega vedenja z gospodarskimi, organizacijskimi in demografskimi spremenljivkami na podlagi vrste psiholoških mehanizmov.

5.2. PRICEOV MODEL

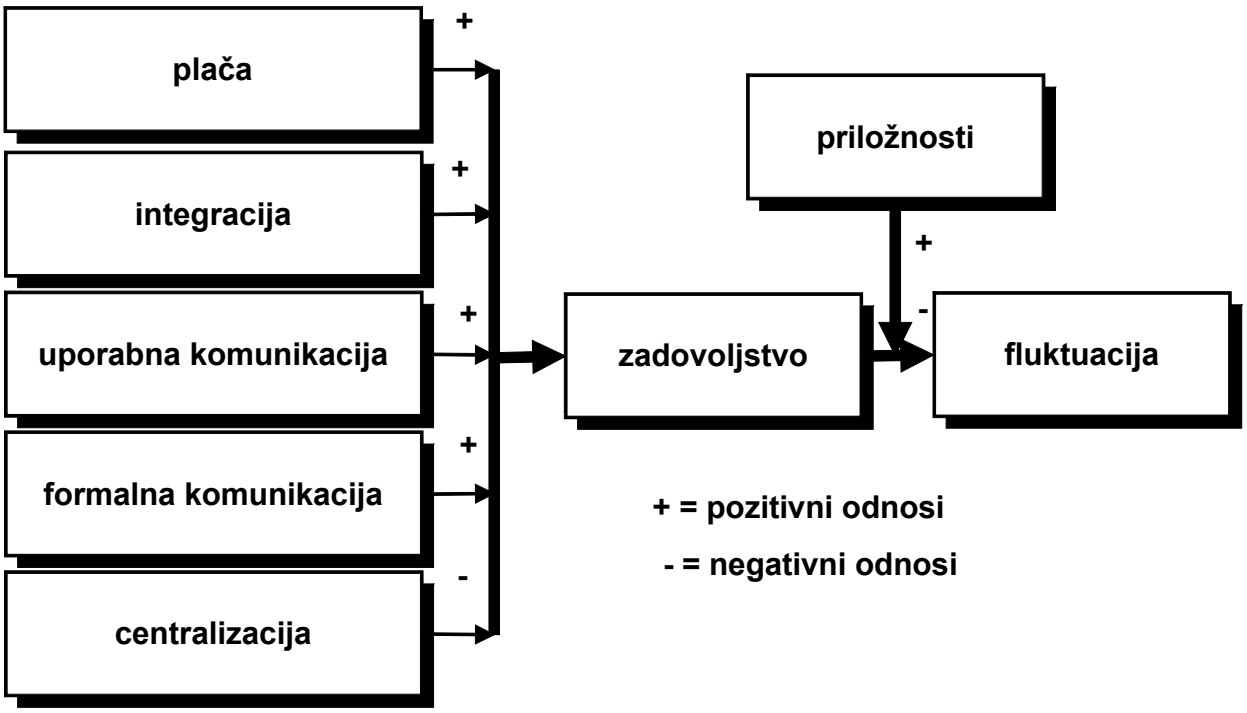
Price je v svojem delu »The study of turnover« (1977) predstavil t.i. strukturalni model fluktuacije, ki temelji na determinantah in intervencijskih spremenljivkah.

Po Priceovi definiciji (ibid: 68-79) so determinante fluktuacije naslednje:

- plača, nanaša se na »denarne zneske, ki jih dobijo člani neposredno od organizacije« (ibid:68);
- integracija, ki pomeni stopnjo sodelovanja pri primarnih ali kvaziprimarnih odnosih;
- uporabna komunikacija, ki je neposredno povezana z izvajanjem funkcije;
- formalna komunikacija, ki je uradno določena;
- centralizacija, ki se nanaša na stopnjo centralizacije moči v organizaciji.

S fluktuacijo so pozitivno povezane plača, integracija, uporabna in formalna komunikacija, negativno pa centralizacija. To pomeni, da višja plača, večja integracija in večja uporabna ter formalna komunkacija povzročajo manjšo fluktuacijo. Medtem ko višja stopnja centralizacije, ki se kaže v nezmožnosti posameznikov za participacijo pri odločanju v organizaciji, povzroča večjo fluktuacijo.

Slika 5.3: Priceov model determinant in posredovalnih spremenljivk fluktuacije



Vir: Price, 1977: 84

Priceov model specificira dve intervencijski spremenljivki, ki posredujeta med zgoraj navedenimi determinantami in fluktuacijo. To sta zadovoljstvo in priložnost. Zadovoljstvo, ki ga Price imenuje tudi socialno psihološka spremenljivka, je opredeljeno kot »stopnja, do katere imajo člani pozitiven odnos do članstva v organizaciji« (ibid: 79). Določeno je z zgoraj naštetimi determinantami in je vmesni člen med priložnostjo in fluktuacijo.

Priložnost je »strukturalna spremenljivka in pomeni razpoložljivost alternativnih vlog (zaposlitev) v okolju« (ibid: 81). Pomeni tudi, da imajo člani organizacije vedenje o priložnostih, ki jim jih ponuja okolje, in hkrati svobodo, da se odločajo o vstopu in izstopu v različne organizacije.

Na podlagi determinant, ki povzročajo zadovoljstvo, in priložnosti, ki jih ponuja okolje Price izpelje osnovno hipotezo omenjenega modela, »da je fluktuacija posledica nezadovoljstva le, ko so priložnosti relativno številne« (ibid: 83).

Pozitivna stran omenjenega modela je, da skuša združiti organizacijske spremenljivke (determinante), okoljske spremenljivke (priložnost) in individualne spremenljivke, kot je zadovoljstvo (Mobley, 1982).

Njegova negativna stran pa je v tem, da ni določeno, kako posamezniki zaznavajo in ocenjujejo determinante in priložnost. Model bi moral predvideti, da zaposleni determinante ocenjujejo enako, da poznajo alternative in da jih nič ne ovira pri njihovem zasledovanju. Te domneve minimizirajo individualne razlike v vrednotah ter zaznavnih in ocenjevalnih procesih. Price navaja samo nekaj individualnih demografskih spremenljivk npr. starost in delovno dobo, ki so lahko v korelaciji z determinantami in posredovalnimi spremenljivkami (ibid).

Bluedorn (1982) je ocenil pet empiričnih preizkusov Priceovega modela, kjer so kot anketiranke v treh primerih sodelovale medicinske sestre, v drugih dveh pa oficirji in pisarniški delavci. V vseh petih primerih ni bilo mogoče zaslediti domnevne interakcije med zadovoljstvom in priložnostjo. Pokazalo se je tudi, da je model nepopolno razložil učinke demografskih spremenljivk (starost, delovna doba...). Bluedorn je zaključil, da ti preizkusi podpirajo obravnavo priložnosti kot predhodnico zadovoljstva, ne pa kot posrednika med zadovoljstvom in fluktuacijo.

5.3. MOBLEYEV MODEL VMESNEGA POVEZOVANJA

Pri oblikovanju svojega konceptualnega modela fluktuacije Mobley (1982) izhaja iz predpostavke, da je treba preseči preprosto kopiranje odnosa med zadovoljstvom in fluktuacijo in raziskati kognitivne in vedenjske procese, ki potekajo med zadovoljstvom in dejansko fluktuacijo. Na podlagi tega in črpajoč iz konceptualnega dela Marcha in Simona (1958) ter Lockeja (1976) je izdelal t.i. model fluktuacijskih procesov odločanja, ki identificira možne vmesne povezave v odnosu med zadovoljstvom in fluktuacijo.

Mobley v svojem modelu predpostavlja, da nezadovoljstvo povzroča razmišljanje o odpovedi, z iskanjem povezano vedenje, ocenjevanje iskanja in alternativnih možnosti za zaposlitev, namero za odpoved in na koncu fluktuacijo. Vsaka procesna faza ima svojo povratno zanko, npr. neuspešno iskanje alternativ lahko pripelje do ponovnega ocenjevanja sedanje zaposlitve

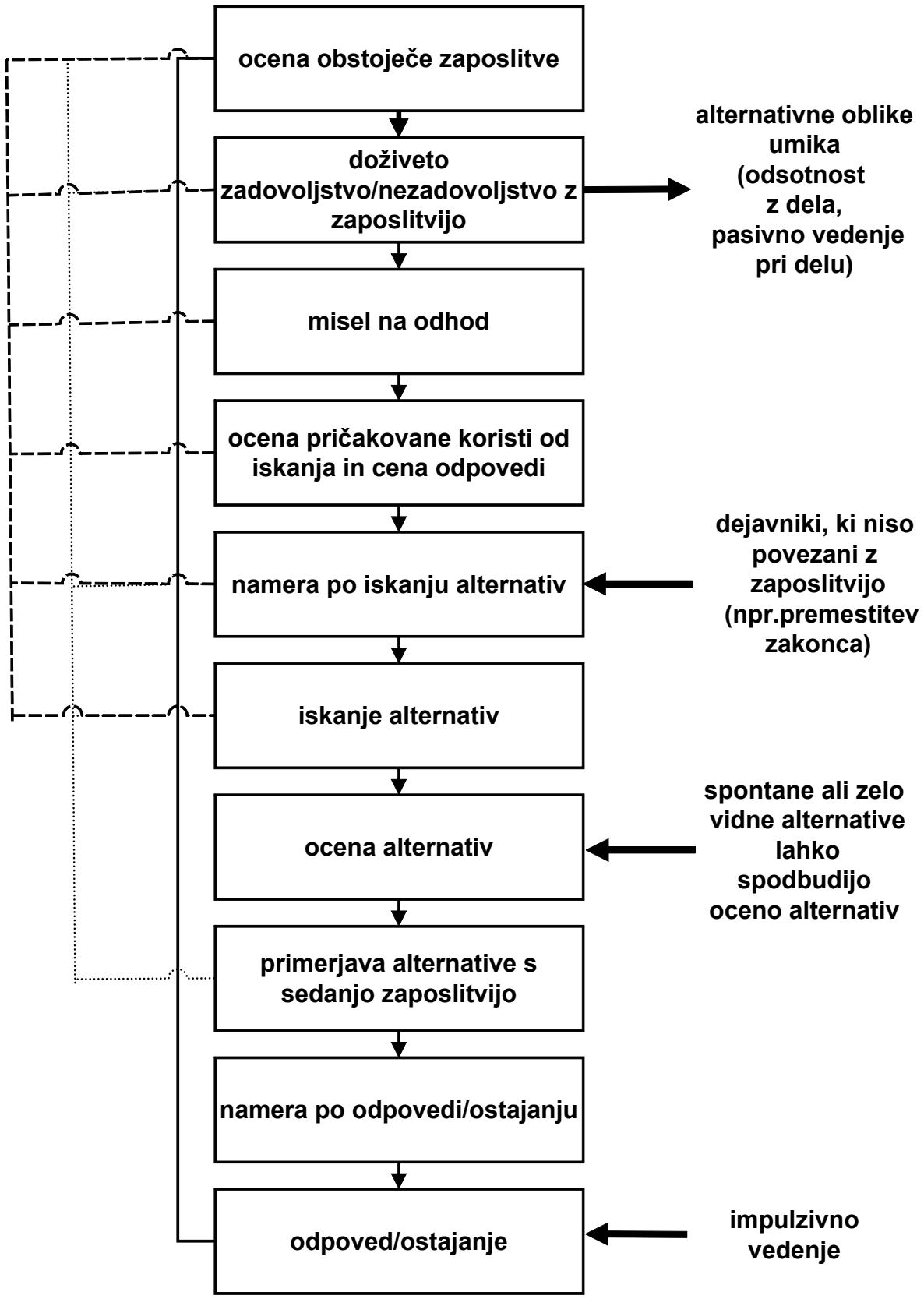
in spremembe pri zadovoljstvu. Po njegovem je namera za odpoved tista faza procesa, ki ji takoj sledi fluktuacija.

Empirične raziskave omenjenega modela so med drugim pokazale, da vloga alternative oz. alternativnih možnosti za zaposlitev ni v skladu s predvidevanji. Razlogi za to naj bi bili:

- potem ko delavec prične razmišljati o odpovedi, postane njegova namera za iskanje in odpoved utrjena in vztrajna ter neodvisna od možnosti najdbe sprejemljive alternative,
- posamezniki morda ne vedo, katere alternative so na razpolago, dokler ne pričnejo iskati. Ali pa imajo posamezniki morda pravilna pričakovanja glede alternativ, neodvisno od zadovoljstva in iskanja.
- posameznikove zaznave trga dela lahko vplivajo na fluktuacijo le v izjemno negativnih okoliščinah (gospodarska recesija). Le ko je malo možnosti najdbe alternative, takšne zaznave zatrejo negativen odnos do zaposlitve, ki pelje k fluktuaciji (ibid).

Kljub temu, da so raziskave (glej Durham, 1993) potrdile uporabno vrednost omenjenega modela, pa po Mobleyu niso odgovorile na bistveno vprašanje: če se fluktuacija obravnava kot proces s primernimi povratnimi zankami, kot to izhaja iz omenjenega modela, potem je potrebno uporabiti raziskovalne vzorce, ki ugotavljajo spremembe pri številnih spremenljivkah skozi čas. Kot pravi Mobley, tega dosedanje raziskave niso upoštevale (ibid).

Slika 5.4: Mobleyev model vmesnega povezovanja



Vir: Mobley, 1982: 123

5.4. RAZŠIRJEN MODEL MOBLEYA IN DRUGIH

Četrti obravnavni model je razširjen Mobleyev model, ki so ga izdelali Mobley, Griffith, Hand in Meglino (Mobley, 1982; Hom in Griffeth, 1995). Za razliko od predhodno navedenih modelov ta model vsebuje elemente prejšnjih modelov in skuša zajeti celovito kompleksnost fluktuacijskega procesa.

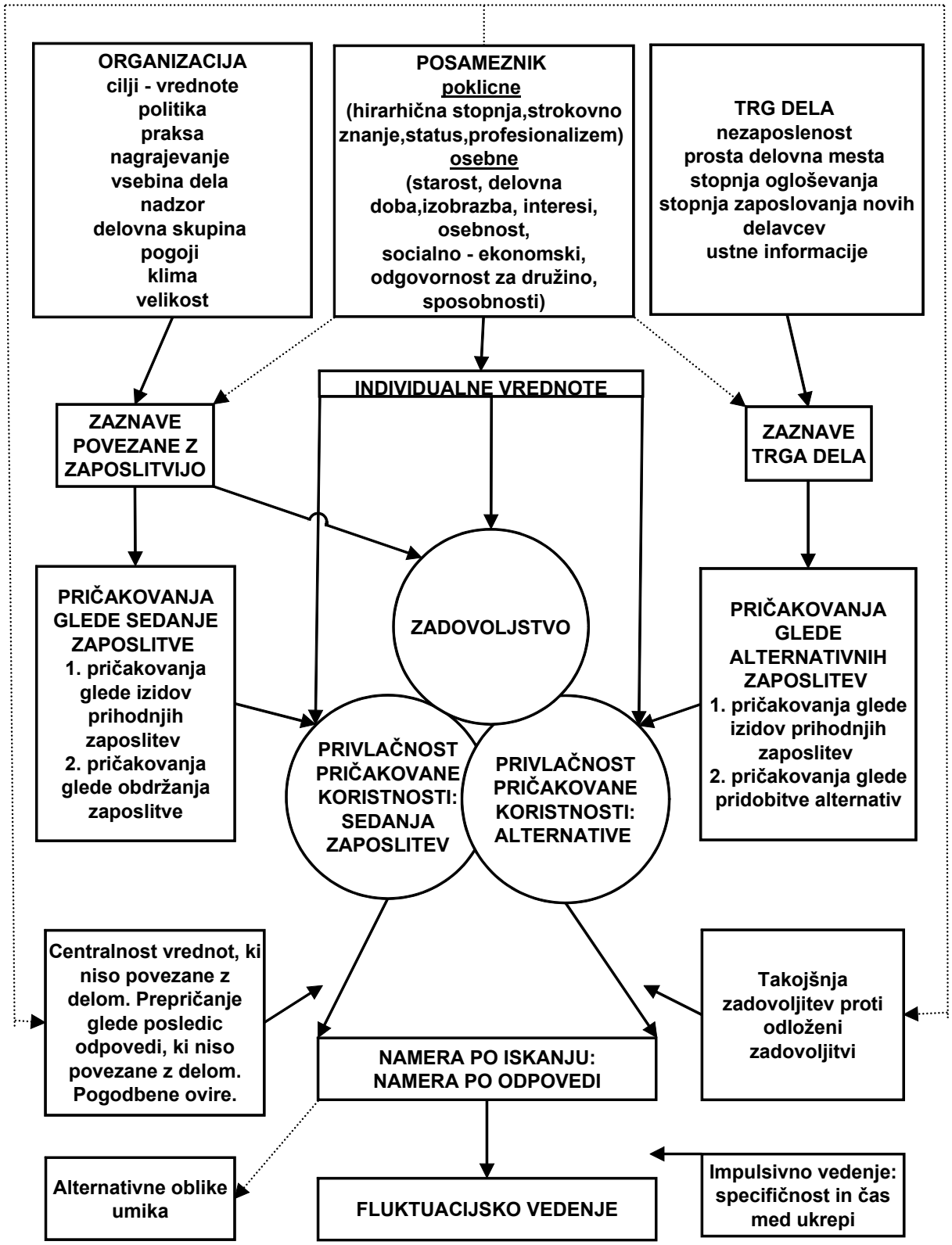
Model temelji na predpostavki, da obstajajo štiri osnovne determinante namere za odpoved in posledično fluktuacijo: zadovoljstvo - nezadovoljstvo z zaposlitvijo; pričakovana koristnost alternatativnih internih (za organizacijo) delovnih vlog; pričakovana koristnost eksternih (za organizacijo) delovnih vlog; in vrednote in možnosti, ki niso povezane z delom.

- *Zadovoljstvo - nezadovoljstvo z zaposlitvijo*

Pri opredelitvi zadovoljstva z zaposlitvijo omenjeni model izhaja iz Lockove (1976) defincije, da je zadovoljstvo z zaposlitvijo v sedanjost usmerjena ocena zaposlitve, pri kateri gre za primerjavo mnogovrstnih vrednot delavca in tega, kaj po njegovem mnenju zaposlitev nudi (Mobley, 1982; Hom in Griffeth, 1995). Za razumevanje zadovoljstva in njegovega odnosa do fluktuacije je pomembno osvetliti več vidikov. Zadovoljstvo z zaposlitvijo je subjektivno pogojeno in je odvisno od posameznihovih razlik v vrednotah. Za nekatere so pomembni vidiki zaposlitve morda ponavljajoče se delo, izmenično delo, nič nadurnega dela in simpatični sodelavci. Za druge pa so najpomebnejše vrednote kot so sodelovanje pri odločanju, gibljiv delovni čas in spodbudni dohodki.

Drug pomemben vidik konceptualizacije zadovoljstva z zaposlitvijo je njen poudarek na delavčevih zaznavah. Zadovoljstvo je funkcija tega, kar delavec zaznava, se pravi, kar vidi ali misli, da vidi, v odnosu na svoje vrednote (ibid). Organizacija ima lahko politiko zviševanja plač glede na opravljeno delo – in ta politika je morda delavcu všeč. Toda če te politike ne more videti v praksi, na primer zaradi tajnosti plač, lahko to prispeva k nezadovoljstvu. Gre za to, da zadovoljstvo ni funkcija formalne politike ali zaznav vodstva, pač pa zaznav delavca.

Slika 5.5: Razširjeni model procesa fluktuacije zaposlenih



Vir: *Mobley, 1982: 126*

Tretji vidik zadovoljstva je večstranskost. Zadovoljstvo z delom je odvisno od delavčeve zaznave realizacije vrste pomembnih vrednot na delovnem mestu (plače, učinkovitega nadzora, vsebine dela, delovnih pogojev itd.). Čim bolj so vrednote realizirane in jih delavec kot take tudi zazna, večje je njegovo zadovoljstvo z delom.

Četrti vidik zadovoljstva z delom je v sedanjost usmerjena ocena zaposlitve; ne zajema pričakovanj in ocen delavca o prihodnjem stanju razmer v organizaciji.

V prihodnost usmerjena pričakovanja in ocene zajema druga največja determinanta fluktuacijskih namer in vedenja – pričakovana koristnost alternativnih delovnih mest znotraj organizacije (ibid).

- *Pričakovana koristnost internih vlog*

Kljub temu, da je posameznik morda trenutno nezadovoljen in ima na voljo druge zaposlitve, pa ne odide iz organizacije, ker ima pozitivna pričakovanja glede svojega statusa v prihodnosti. Takšna, v prihodnost usmerjena pričakovanja so zasnovana na pričakovanih spremembah na sedanjem delovnem mestu, možnostih premestitve, napredovanjih, spremembah v organizacijski politiki, praksi ali pogojih (kot so npr. spremembe pri plačah, zadovoljstvu z delovnim mestom, vodenju itd.) in/ali pričakovanih premestitvah, napredovanjih ali fluktuaciji med drugimi posamezniki (ibid).

Medtem ko je zadovoljstvo zasnovano na mnogovrstnih individualnih vrednotah in trenutnih zaznavah, je pričakovana koristnost alternativnih notranjih vlog zasnovana na mnogovrstnih individualnih vrednotah in prihodnjih pričakovanjih glede politike, prakse, pogojev in rezultatov v organizaciji. Zato je pri diagnosticiranju fluktuacije potrebno oceniti ne le delavčevo trenutno zadovoljstvo, pač pa tudi njegova pričakovanja glede prihodnjih vlog v organizaciji, zasnovanih na delovnih vrednotah, ki so za posameznika najpomembnejše (ibid).

- *Pričakovana koristnost zunanjih alternativnih delovnih vlog*

Tretja poglavitna determinanta tega modela se nanaša na pričakovanja posameznika, da bo našel privlačno alternativno zaposlitev izven organizacije, v kateri je trenutno zaposlen.

Pričakovana koristnost eksternih zaposlitev je zasnovana na pomembnih delavčevih delovnih vrednotah, pričakovanem doseganju teh vrednot pri zunanji(h) zaposlitvi(ah) in pričakovanju, da bo lahko dobil alternativno(e) zaposlitev(ve) (ibid).

- *Vrednote in vloge, ki niso povezane z delom*

Poleg zgoraj navedenih determinant fluktuacije (zadovoljstva, pričakovanja glede zaposlitve znotraj organizacije in pričakovana koristnost zunanjih zaposlitev), ki temeljijo na delovnih vrednotah posameznika glede na sedanjo zaposlitev in alternativnih internih ali eksternih vlogah, model vsebuje tudi vrednote in vloge, ki niso povezane z delom. Ali bo posameznik svojo sedanjo in prihodnjo oceno zaposlitve in alternativ spremenil v fluktuacijske namere in vedenje, je povezano s tem, v kolikšni meri zaznava ali pričakuje, da bodo njegova zaposlitev ali alternative omogočale oz. ovirale pomembne vrednote, ki niso povezane z delom, in/ali prihajale v konflikt z vlogami, ki prav tako niso povezane z delom. Usmerjenost v družino, življenjski slog, geografske preference ter verske, kulturne, altruistične, športne in družabne vrednote se prepletajo z delovnimi vrednotami in skupaj vplivajo na odločitev o odhodu iz organizacije (Mobley, 1982).

- *Ostale determinante*

Avtorji so v svoj model vključili tudi druge determinante, ki posredno vplivajo na fluktuacijsko vedenje posameznika. Med njimi so zaznave delavca glede politike, prakse in pogojev v organizaciji, zaznave glede trga dela ter individualne razlike v vrednotah, pričakovanjih in osebnih in poklicnih spremenljivkah, znanilci zadovoljstva, pričakovane koristnosti sedanje vloge, pričakovane koristnosti alternativ in pomembnosti vrednot, ki niso povezane z delom, in alternativne oblike umika (odsotnost, apatija…itd) (ibid).

Skratka, model predstavlja »multivaritano razlago fluktuacijskega procesa« (Hom in Griffeth, 1995: 65). Zajema tako notranje kot tudi zunanje dejavnike, ki na posreden ali neposreden način vplivajo na odločitev posameznika o odhodu iz organizacije. Od predhodnih modelov se razlikuje po tem, da posebno pozornost namenja vlogam in vrednotam, ki niso povezane z delom na eni strani in alternativnim oblikam umika na drugi strani. Kljub svoji teoretični uporabnosti model še ni bil empirično ocenjen. Kot pravi Mobley (1982), je glede na

kompleksnost modela malo verjetno, da bi ga lahko ustrezno ocenili samo z eno študijo, ampak bodo zato potrebne številne študije.

5.5. MARTINOV MODEL

Med modeli fluktuacije, ki so nastali z združevanjem različnih modelov, je tudi Martinov model. Predstavljen je v članku z naslovom »Modeliranje fluktuacijskega procesa« (Martin, 1980). Za razliko od že predstavljenih modelov je tega avtor empirično preizkusil. Temelji na predpostaviki, da začne posameznik razmišljati o odhodu iz organizacije takrat, ko dobi občutek, da je porušeno razmerje med njegovim prispevkom in tistim, kar za njega dobi. V bistvu njegov model ugotavlja faktorje potencialne fluktuacije.

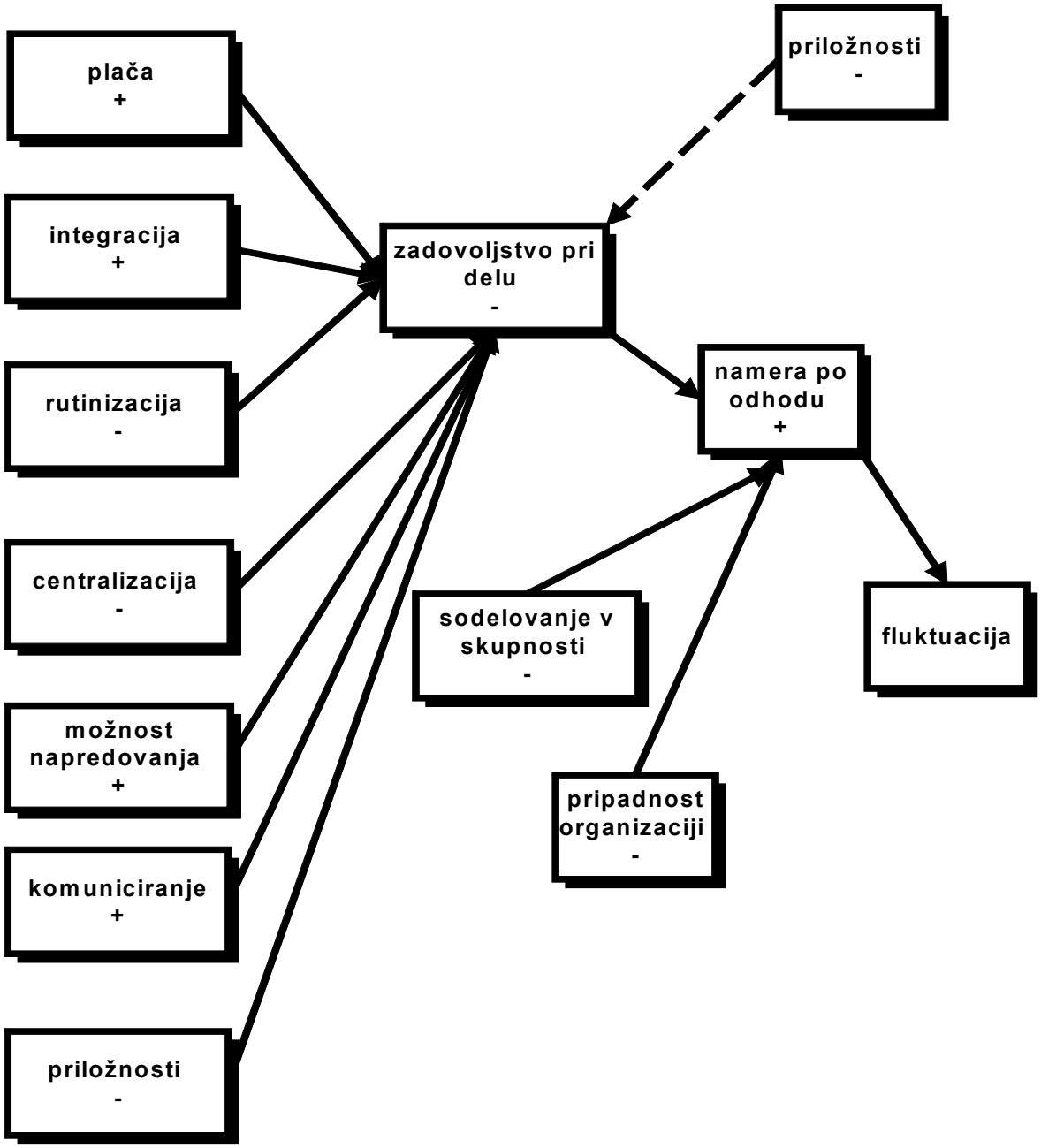
Proces fluktuacije poteka v treh fazah. Prva faza je t. i zadovoljstvo z delom, ki vključuje osem spremenljivk, ki posredno vplivajo na zadovoljstvo pri delu, večinoma povzetih iz Pricovega modela. Spremenljivke so naslednje:

- plača (vračilo za posameznikov prispevek izraženo največkrat izraženo v denarju);
- integracija (obseg sodelovanja v primarnih in kvazi primarnih odnosih v organizaciji, ki se kaže v tem, koliko prijateljev ima posameznik na delu);
- rutinizacija (obseg ponavljivosti posameznikovih delovnih nalog);
- centralizacija (obseg koncentracije moči v organizaciji, ki se kaže tudi v majhni stopnji soodločanja);
- možnost napredovanja (možnost menjavanja statustov, prehajanje iz nižnjega na višji nivo).
- komunciranje (načini, po katerih potekajo informacije o izvrševanju dela med zaposlenimi);
- priložnosti (obseg alternativnih zaposlitev znotraj organizacije);
- pravična porazdelitev (sinonim za enakost; obseg, v katerem je konformnost s pravili organizacije pozitivno sankcionirana).

Na zadovoljstvo pri delu pozitivno vplivajo plača, integracija, možnost napredovanja in pravična porazdelitev. Ostale rutinizacija, centralizacija in priložnosti, pa negativno vplivajo na zadovoljstvo pri delu (ibid: 262).

Naslednja faza je namera po odhodu, ki indicira obseg, v katerem se posamezniki odločajo, da bodo zapustili organizacijo. Je v obratnem sorazmerju z zadovoljstvom pri delu, kar pomeni, da čim manjše je zadovoljstvo pri delu, tem večja je namera po odhodu. Nanjo negativno vplivata delovna obveznost in sodelovanje v skupnosti (community participation). Če je namera po odhodu dovolj velika, pride na prostovoljni bazi do dejanske fluktuacije kot zadnje faze tega procesa.

Slika 5.6: Martinov model potencialne fluktuacije



Vir: *Martin, 1980: 262*

Model je preizkusil na 250 anketirancih srednje velikega podjetja in ugotovil, da na zadovoljstvo pri delu pozitivno vplivata komunikacija in možnost napredovanja, negativno pa priložnosti in rutinizacija dela; ostale spremenljivke (plača, integracija, centralizacija in pravična porazdelitev) pa nimajo nikakršnega vpliva. Kot pravi Martin »delavec, ki opravlja delo z visoko stopnjo rutinizacije in vidi možnost zaposlitve drugje, bo imel nizko zadovoljstvo z delom« (ibid: 270). Tudi ta raziskava je pokazala, da so ženske bolj zadovoljne z delom kot moški; da so delavci z daljšim delovnim stažem manj zadovoljni z delom kot tisti z krajšim delovnim stažem in da so starejši delavci bolj zadovoljni z delom kot mlajši.

Na namero po zapustivi organizacije negativno vplivata zadovoljstvo z delom in možnost napredovanja. Čim večja sta, tem manj posameznik razmišlja o odhodu iz organizacije. Pri tem je zanimiva ambivalentana vloga možnosti napredovanja (ibid). Na eni strani pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom, na drugi strani pa negativno na namero po odhodu. Namera po zapustitvi organizacije je tudi v negativni korelaciji s starostjo in pozitivni z izobrazbo. Slednje je tudi pričakovano, saj se, kot je bilo že večkrat povedano, starejši delavci težje odločajo za odhod iz organizacije, nasprotno pa se bolj izobraženi delavci pogosteje odločajo za odhod (glej Hellman, 1997).

Iz raziskave je še razvidno, da na zadnjo fazo oz. dejansko prostovoljno fluktuacijo pozitivno vpliva namera po odhodu iz organizacije. Ali drugače, delavci, ki pogosto razmišljajo o odhodu iz organizacije, bodo to tudi storili.

Lahko rečemo, da je Martinov model zahteven poizkus empiričnega ugotavljanja potencialne fluktuacije. Še enkrat se je pokazalo, da zadovoljstvo z delom negativno vpliva na namero po zapustitivi organizacije ter da obstaja pozitivna korelacija med namero po odhodu in dejansko fluktuacijo (glej Mobley, 1982). Prav tako pa se je pokazalo, da je potencialna fluktuacija izredno pomemben dejavnik dejanske fluktuacije in bi ji bilo zato treba nameniti večjo pozornost pri raziskovanju in aplikaciji rezultatov v praksi. Po avtorjevem mnenju je proučevanje potencialne fluktuacije prav tako pomembno kot proučevanje dejanske; potencialna fluktuacija je namreč tisti indikator, ki odraža dejansko stanje v organizaciji, predvsem v smislu delovne klime, in je zaradi tega izredno pomembna za vodstvo organizacije pri načrtovanju in korekcijah kadrovske politike (ibid).

V tem poglavju smo predstavili štiri konceptualne modele fluktuacije in model, ki je nastal z združevanjem vsebin različnih modelov. S teoretičnega vidika je vsak model opozoril na mnogovrstne determinante fluktuacije. Prav tako pa je vsak model tudi prispeval k dojemanju fluktuacije kot procesa v času. Z raziskovalnega vidika pa omenjeni modeli še vedno predstavljajo izziv za raziskovalce, zlasti prepoznavanje kompleksnosti, ki se na eni strani izraža v raznovrstnosti determinant fluktuacije in na drugi strani v oblikovanju strategij za njeno učinkovito diagnosticiranje in obvladovanje. Razumevanje fluktuacije je torej odvisno od kumulativnega delovanja tako prvega kot tudi drugega vidika.

6. VRSTE FLUKTUACIJE

Fluktuacija ni pojav, ki bi ga lahko merili samo z enim kazalcem, ampak je posledica delovanja raznovrstnih in številnih procesov (Florjančič,Ferjan in Bernik, 1999). Produkt tega je raznovrstnost tipologij fluktuacije, ki se pojavljajo v strokovni literaturi (Jerovšek, 1982; Gužina, 1986; Šore, 1992; Hom in Griffeth, 1995; Price, 1997). Najpogosteje omenjene podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

6.1. NORMALNA FLUKTUACIJA

Normalna fluktuacija je naravni proces menjevanja kadrov v neki organizaciji in je nujna za vzdrževanje kadrovskega ravnotežja. Po nekaterih izračunih (glej Florjančič in Možina, 1987) naj bi se normalna fluktuacija gibala v mejah od 1,25 do 1,65% od skupnega števila zaposlenih. Po drugih izračunih (glej Maier, 1965) lahko o normalni fluktuaciji govorimo takrat, ko je razmerje med številom delavcev, ki so odšli, in skupinim številom zaposlenih do 7%. Fluktuacija pa ni več normalna, če se poveča do stopnje, da začne negativno vplivati na učinkovitost organizacije in povzroča njeno entropijo.

6.2. DEJANSKA FLUKTUACIJA

Dejanska fluktuacija je tista, ki že obstaja, lahko jo le zmanjšamo, ne moremo pa je preprečiti. Merimo jo s številom delavcev, ki so zapustili organizacijo in se zaposlili drugod (Jerovšek, 1982). Zaradi velike škode, ki jo povzroča, si mora vsaka organizacija prizadevati, da bi bila čim manjša.

6.3. POTENCIALNA FLUKTUACIJA

Potencialna fluktuacija je predhodnica dejanske fluktuacije. Zajema vse tiste kadre, ki premišljujejo o tem, da bi zapustili delovno organizacijo in že iščejo možnosti za to (Martin, 1980; Jerovšek, 1982; Hellman, 1997). Na tovrstno razmišljanje vplivajo tako dejavniki zunaj kot znotraj organizacije. Med zunanjimi dejavniki, ki vplivajo na potencialno flukutuacijo, so najpomembnejše razmere na trgu delovne sile oz. možnosti za zaposlitev. Potencialna flukutacija naj bi bila večja v času gospodarske konjukture kot v času gospodarske recesije. Med dejavniki, ki vplivajo na potenicialno fluktuacijo znotraj organizacije se najpogosteje omenjajo zadovoljstvo z delom, nadrejenimi, sistemom nagrajevanja in napredovanja, stopnjo vpliva oz. možnostjo sodelovanja pri sprejemanju odločitev in avtonomije ter načinom razreševanja potenicalnih in aktualnih konfliktov ipd. Čim večja je stopnja nezadovoljstva z omenjenimi dejavniki, tem večja je verjetnost, da bo delavec razmišljal o zamenjavi delovnega okolja.

Neugodno počutje in nezadovoljstvo posameznika s svojimi nadrejenimi, osebnim dohodkom in drugimi organizacijskimi dimenzijami se prenaša tudi na sodelavce, kar lahko zniža motivacijo večje delovne skupine. Ti delavci se ne identificirajo s svojo organizacijo, zato so psihološko relativno odsotni in nemotivirani za delo.

Visoka potencialna fluktuacija v organizaciji negativno vpliva na storilnost zaposlenih. Po nekaterih ocenah naj bi bila storilnost potencialnih fluktuantov tudi do 75% nižja od normalne storilnosti (Jerovšek, 1982). Njihova znatno nižja stopnja prizadevnosti[9] pa predstavlja visok strošek za organizacijo.

6.4. POZITIVNA FLUKTUACIJA

O pozitivni fluktuaciji govorimo takrat, ko iz organizacije odhajajo nesposobni delavci, odvečni delavci glede na program dela, delavci, ki niso polno izkoriščeni in si iščejo možnost zaposlitve drugje, delavci brez delavnih izkušenj in delavci, ki jih je delovna skupina na nek način izločila ali zanemarila (zaradi njihovih psihofizičnih ali strokovnih sposobnosti, asocialnega obnašanja, nezainteresiranosti za delo). V vseh teh primerih je za organizacijo

dobro, če jo zapustijo takšni kadri, predvsem zaradi večje produktivnosti in učinkovitosti dela.

6.5. NEGATIVNA FLUKTUACIJA

Negativna fluktuacija zajema vse ostale primere, ko delavci odhajajo iz subjektivnih (nezadovoljstva z delom) ali objektivnih razlogov (pomanjkanja stanovanj, varstva otrok ipd.). Ta fluktuacija je za organizacijo neproduktivna in do določene mere tudi škodljiva, saj povzroča stroške, ki bi jih v nasprotnem primeru organizacija lahko investirala v razvojne projekte.

6.6. OBJEKTIVNA ALI NEIZOGIBNA FLUKTUACIJA

Nekateri delavci morajo zaradi objektivnih razlogov prekiniti delovno razmerje. Gre za neprostovoljen odhod iz organizacije. Delavec zapusti organizacijo zaradi odhoda v vojsko, starostne oz. invalidske upokojitve, reorganizacije ali smrti. Organizacija na to obliko fluktuacije ne more vplivati, lahko pa jo v določenih primerih predvidi (upokojitev, učinki reorganizacije). Z vidika organizacije je izredno škodljiva, saj povzroča nepredvidene stroške.

6.7. SUBJEKTIVNA ALI IZOGIBNA FLUKTUACIJA

Pri izogibni oz. subjektivni fluktuaciji gre za subjektivno odločitev zaposlenega, da prostovljno prekine delovno razmerje in se zaposli v drugi organizaciji. Na njegovo odločitev vplivajo različni dejavniki, ki so lahko osebni (poroka, nosečnost, rojstvo otroka...), notranje organizacijski (problemi z nadrejenimi, boljše plačilo in boljši delovni pogoji v drugi organizaciji…) in zunanji (ugodne razmere na trgu delovne sile, veliko povpraševanje po tovrstih poklicih itd).

Kot pravi Price (1977), je subjektivna fluktuacija pogosteje predmet proučevanja kot objektivna. Na večje zanimanje po proučevanju te oblike fluktuacije naj bi vplivala dva razloga: prvi je ta, da je večina fluktuacije subjektivne oz. prostovoljne; drugi pa ta, da je

[9] Florjančič idr (1999) pravi, da je pri potencialni fluktuaciji potrebno upoštevati, da delavec, ki fluktuira, dela eno leto pred odhodom le s polovično storilnostjo, prav tako pa dela eno leto s polovično storilnostjo tudi delavec, ki ga zamenja. Zaradi tega so stroški tovrstne fluktuacije za organizacijo zelo visoki.

subjektivno fluktuacijo lažje nadzorovati kot objektivno fluktuacijo in jo je s proučevanjem tudi lažje predvideti.

Poleg naštetih je mogoče ločiti še med naslednjimi vrstami fluktuacije (Jerovšek, 1984):

- iz enega na drugo delovno mesto znotraj iste organizacije (notranja fluktuacija),
- iz ene v drugo delovno organizacijo znotraj zaokroženega teritorialnega območja (zunanja fluktuacija),
- iz enega v povsem drugo teritorialno področje (teritorialna fluktuacija),
- iz enega tipa v drug tip delovne organizacjie npr. iz gospodarstva v upravo (strukturna fluktuacija),
- iz ene vrste dela v drugo vrsto dela (iz tehničnega dela v administrativno delo),
- fluktuacija glede na izobrazbene in kvalifikacijske kategorije (izobrazbena fluktuacija),
- fluktuacija na relaciji vodilni – strokovni,
- fluktuacija na relaciji poklicev (poklicna fluktuacija).

7. POSLEDICE FLUKTUACIJE

Kot vsak proces ima tudi fluktuacija številne posledice, ki se dogajajo na organizacijski ali posameznikovi ravni, lahko so pozitivne ali negativne. Pomembnost posledic fluktuacije se kaže tudi v zanimanju za njihovo proučevanje (Mobley, 1982; Price, 1977; Hom in Griffeth, 1995), ki pa so kot pravita Mueller in Price (1989: 390) »omejena« zaradi treh razlogov. Prvi je ta, da so se proučevanja o posledicah fluktuacije sistematično pričela šele leta 1977 s Pricevim delom (The Study of Turnover). Drugi je ta, da je na redkost raziskav in empiričnih podatkov vplivalo ustvarjanje nekritičnega znanstvenega pristopa k proučevanju. Tretji pa je ta, da je dolgotrajno proučevanje posledic fluktuacije povezano z visokimi stroški.

7.1. NEGATIVNE POSLEDICE ZA ORGANIZACIJO

- ***Stroški***

Študije, ki so se ukvarjale z negativnimi posledicami fluktuacije za organizacijo, so potrdile, da je fluktuacija izredno draga, njena operacionalizacija pa je tudi pogojena z visokimi stroškim (Mobley, 1982). Stroški, ki se največkrat nanašajo na nadomeščanje delavcev, ki so odšli, naj bi znašali tudi do 200% njihove plače (Bachman in DeConinck, 2004).

Hom in Griffeth (1995) govorita o treh vrstah stroškov. Prvi so stroški odhoda med katere prišteva stroške povezane z odhodnim intervujem, administrativne stroške, stroške zaposlovanja začasnega delavca, stroške plačila nadurnega dela, stroške pridobivanja novih strank itd. Drugi so stroški iskanja in izbora novega delavca, med katere prišteva stroške objave razpisa v medijih, stroške rekrutacije, stroške intervjuvanja, selekcije in ostale stroške, ki so povezani s tem. Zadnji so t.i. stroški uvajanja novega delavca. Novo sprejetega delavca je potrebno usposobiti za samostojno delo, kar zahteva določene stroške, kot so stroški usposabljanja in izobraževanja v oz. izven organizacije itd.

Flamholtz (1985) loči med stroški, povezanimi s promocijo, selekcijo in rekrutacijo kadrov in stroški, povezanimi z usposabljanjem novo sprejetih delavcev (formalne oblike izobraževanja, indirektno usposabljanje na delovnem mestu itd). Zanimiva je tudi njegova ugotovitev, da ima malo organizacij izdelan celovit načrt stroškov, ki nastanjejo s fluktuacijo, kljub temu da gre za izredno pomembne in visoke stroške (ibid).

- ***Zmanjšanje produktivnosti***

Fluktuacija posredno in neposredno vpliva na zmanjšanje produktivnosti. Produktivnost se zmanjša tako zaradi odhajajočih kot tudi prihajajočih delavcev (Hom in Griffeth, 1995). Odhajajoči delavci so zaradi iskanja nove zaposlitve večkrat odsotni in nezainteresirani za delo, ponavadi delajo le toliko, kolikor je nujno potrebno. Zaradi svojega nedela ustvarjajo negativno delovno klimo v skupinah, tako da tudi delavci, ki ostajajo, ne delajo s polno močjo. Prihajajoči delavci pa potrebujejo veliko časa, preden začnejo dosegati visoko stopnjo produktivnosti. Osvojiti morajo specifična znanja, ki so potrebna za opravljanje del in nalog na novem delovnem mestu. Prilagoditi se morajo tudi na skupino in delovno klimo, kar je lahko v nekaterih primerih zaradi diskrepance interesov zelo težko.

- ***Razkroj socialnih in komunikacijskih vzorcev***

Zelo pomemben negativen učinek fluktuacije za organizacijo je, da le ta povzroča razkroj socialnih in komunikacijskih vzorcev, ki prevladujejo na formalni in neformalni ravni.To je najbolj opazno v primerih, ko je odhajajoči delavec neformalni vodja skupine in vzdržuje kohezivnost skupine ter ustvarja pozitivno delovno klimo. Kot pravi Price (1977) se s fluktuacijo zmanjšuje integracija in kohezivnost skupine, kar posredno vpliva na njeno produktivnost in učinkovitost. Po mnenju Bluedorna (v Muller in Price, 1989) pa se, kljub povečanju kvantitete komunikacije, ki nastane zaradi socializacije novih članov, sama kakovost komuniciranja s povečanjem fluktuacije zmanjša.

- ***Zmanjšanje delovne morale***

S fluktuacijo se zmanjša tudi delovna morala. Delavci, ki ostanejo, začnejo bolj kritično razmišljati o svojem delu, ga primerjati z delom, ki ga bo opravljal odhajajoči, ter tudi pogosteje iskati alternativne možnosti za zaposlitev (Mobley, 1982). To lahko vodi k večjemu nezadovoljstvu in h konfliktnim odnosom znotraj skupine, končno tudi na povečanje fluktuacije.

Negativne posledice fluktuacije za organizacijo so še večji administrativni stroški in izguba konkurenčnosti (Hom in Griffeth, 1995).

7.2. POZITIVNE POSLEDICE ZA ORGANIZACIJO

Straw (1980) pravi, da so negativne posledice fluktuacije bolj očitne, kot pa njeni pozitivni učinki in se zato o njih malo govori. Vedno se na fluktuacijo gleda kot na negativen pojav, saj naj bi povzročal same negativne konsekvence, njena pozitivna stran pa ostaja zakrita.

- ***Nadomeščanje slabih delavcev***

Za organizacijo je to najpogosteje omenjen pozitivni učinek fluktuacije (Mobley, 1982; Price, 1989; Hom in Griffeth, 1995; Allen in Griffeth, 1999). Iz organizacije ne odhajajo samo najboljši delavci, temveč tudi slabi delavci, ki s svojim delom malo ali skoraj nič ne prispevajo k večji produktivnosti in učinkovitosti organizacije. Stroški, ki bi jih imela

organizacija z njimi, če bi ostali v njej, so manjši kot seštevek stroškov, ki jih ima organizacija z njihovim odhodom in nadomestitvijo z boljšimi in sposobnejšimi delavci.

- ***Inovacije, fleksibilnost, prilagodljivost***

S fluktuacijo se ustvarjajo pogoji za uveljavljanje inovacij, novih tehnologij, pozitivnih organizacijskih sprememb, povečanje fleksibilnosti in prilagodljivosti organizacije na spremenjene razmere v okolju. Predstavlja tudi priložnost za zmanjšajnje stroškov z redefiniranjem dela, uvajanje novih delovnih postopkov in odpravljanjem nepotrebnih delovni mest (Hom in Griffeth, 1995; Staw, 1980). Interna fluktuacija pa pozitivno vpliva na razvoj kariernega sistema in dvigovanje delovne morale (Mobley, 1992).

- ***Možnosti za napredovanje***

Fluktuacija naj bi prinesla številne prednosti tistim delavcem, ki so ostali v organizaciji. Na eni strani se jim povečajo možnosti za napredovanje, na drugi strani pa se zmanjša konkurenca za zasedbo dobrih delovnih mest (Hom in Griffeth, 1995).

- ***Zmanjševanje konfliktov***

Kot je bilo že povedano, konflikti predstavljajo resno oviro v delovanju vsake organizacije in so zanjo velik strošek, zlasti, če se ne razrešijo in ostanejo latentni. Če pride med dvema posameznikoma, ki imata enako moč (status) do popolnoma različnih stališč o določenem problemu, je njegova rešitev mogoča samo z umikom enega od njih oz. prevlado enega stališča. V tem primeru je fluktuacija pozitivna tako za posameznika kot tudi za organizacijo (Straw, 1980).

7.3. NEGATIVNE POSLEDICE ZA POSAMEZNIKA

Čeprav posameznik, ki se odloči za odhod iz organizacije, ne pričakuje negativnih posledic, so te sestavni del vsake fluktuacije. Pojavijo se zaradi nezadostne obveščenosti posameznika

o novem delovnem mestu oz. pomanjkanja informacij, prevelikih pričakovanj in neracionalne odločitve (Mobley, 1982).

- ***Izguba starešinstva in ugodnosti***

Prihod posameznika v novo organizacijo pomeni izgubo vseh ugodnosti, ki jih je imel v prejšni organizaciji in jih je pridobil z delovnim stažem oz. članstvom v njej. V novi organizacij si mora na podlagi svojega dela ustvariti pozitivni imidž, s katerim bo lahko postal enakovreden član delovne skupine. Prav izguba določenih ugodnosti, ki so povezana z zdravstvenim in pokojninskim zavarovanjem, je pogosto vzrok za to, da se posameznik ne odloči za odhod iz organizacije. V raziskavi, ki je bila opravljenja med ameriškim delavci, je vsak peti odgovoril, da ne bo fluktuiral prav zaradi določenih ugodnosti npr. zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, ki mu jih nudi sedanja organizacija (Lewin v Mobley, 1982).

- ***Stres pri prehodu v novo službo***

Na lestvici stresov, ki obremenjujejo posameznika v njegovem življenju, je prav zamenjava službe na zelo visokem mestu. S tem posameznik pretrga določene socialne vezi, ki jih je imel in katere so mu zagotavljale varnost. Še posebej je stresno spoznanje, da nova služba ne izpolnjuje njegovih pričakovanj, kar spozna šele čez nekaj časa. Stresno je tudi uvajanje na novem delovem mestu in bojazen, ali ga bodo sodelavcev in delovna skupina sprejela ali ne (Hom in Griffeth, 1995).

7.4. POZITIVNE POSLEDICE ZA POSAMEZNIKA

Odločitev za fluktuacijo je vedno povezana s pričakovanji, z možnostjo za izpolnitev dosedaj nerealiziranih želja in potreb. Višji zaslužek, možnost za napredovanje, boljši pogoji za uveljavljane svojih zamisli, idej in inovacij, boljša delovna klima, vse to so dejavniki, ki jih prinese odhod iz organizacije. Velikokrat pa se zgodi, da posameznik ne odide iz organizacije le iz razlogov povezanih z njo, temveč tudi iz družinskih razlogov. S preselitvijo v drug kraj

in novo službo bo lahko posameznik svojim otrokom omogočil boljše pogoje za šolanje, svoji ženi pa uresničitev kariere.

Fluktuacija pa nima pozitivnih posledic samo za tiste delavce, ki so odšli, ampak tudi za tiste, ki so ostali. Omogočeno jim je napredovanje, boljše možnosti za uveljavljane svojih idej, pogoji za delo, lahko pa se poveča tudi kohezivnost, občutek pripadnosti skupini, zadovoljstvo pri delu in delovna klima (Mobley, 1982; Hom in Griffeth, 1995).

Za celovitejše razumevanje posledic fluktuacije so zanimive tudi ugotovitve raziskave, ki sta jo med bolnišničnem osebjem opravila Mueller in Price (1989: 389-402). V njej sta idenificirala šest dejavnikov, na katere naj bi imela fluktuacija negativne ali pozitivne posledice. Pri vsakem sta navedla tudi hipotezo o negativnih oz. pozitivnih učinkih fluktuacije. Dejavniki posledic fluktuacije in hipoteze so:

- integracija, ki se nanaša na stopnjo do katere imajo zaposleni tesne prijatelje v enoti, kjer delajo. Hipoteza je, da se s fluktuacijo integracija zmanjšuje oz. povečuje.

- centralizacija se nanaša na stopnjo koncentracije moči. Hipoteza je, da se s fluktuacijo centralizacija povečuje, z fluktuacijo vodilnega kadra pa zmanjšuje.

- možnost napredovanja se nanaša na stopnjo potencialne vertikalne mobilnosti. Hipoteza je, da se s fluktuacijo povečujejo možnosti za napredovanje.

- instrumentalna komunikacija se nanaša na formalno komuniciranje med zaposlenimi v organizaciji. Hipoteza je, da se s povečanjem fluktuacije formalno komuniciranje med zaposlenimi zmanjšuje.

- zadovoljstvo z delom se nanaša na stopnjo do katere imajo zaposleni pozitivne občutke o svojem delu. Hipoteza je, da se s fluktuacijo zadovoljstvo z delom zmanjšuje oz. povečuje.

- vedenjska zavezanost se nanaša na zavezanost posameznika k določenemu pozitivnemu vedenju. Hipoteza je, da se s fluktuacijo vedenjska zavezanost zmanjšuje.

Rezultati njune raziskave so presenetljivi, saj sta od šestih hipotez potrdili le hipotezi o instrumentalni komunikaciji in vedenjski zavezanost, pa še ti v negativnem smislu. Ostale hipoteze o integraciji, zadovoljstvu z delom, centralizaciji in možnost napredovanja pa so bile zavržene. Ugotovitve raziskave so postavile pod vprašaj vse dosedanje trditve o učinkih fluktuacije, še posebej pozitivnih (ibid). Tega se zavedata tudi avtorja, ko pravita, da predstavlja njuna raziskava samo delček v proučevanju posledic fluktuacije.

Vsebina poglavja o posledicah fluktuacije lahko strnemo v Tabeli 7.1 in Tabeli 7.2, kjer so prikazane negativne in pozitivne posledice na ravni organizacije, posameznika (ostajajoči, odhajajoči) in družbe.

Tabela 7.1: Negativne posledice fluktuacije na ravni družbe, organizacije in posameznika

ORGANIZACIJA	POSAMEZNIK (ODHAJAJOČI)	POSAMEZNIK (OSTAJAJOČI)	DRUŽBA
stroški (rekrutacije, selekcije, usposabljanja)	izguba ugodnosti, ki izhajajo iz daljšega staža	prekinitev socialnih in družbenih vzorcev	povečanje produkcijskih stroškov
stroški zamenjave	izguba dodatnih oblik zavarovanja (pokojninsko in zdravstveno)	izguba funkcionalno cenjenih sodelavcev	regionalna nesposobnost, da privabi zanimivo industrijo
stroški povezani z odhodom	prekinitev socialnih mrež	zmanjšanje zadovoljstva pri delu	
prekinitev socialnih in komunikacijskih struktur	diskrepanca med željenim in dobljenim	povečanje obsega dela med iskanjem nadomestnega delavca in njegovim uvajanjem	
zmanjšanje produktivnosti dela (med iskanjem in usposabljanjem novega delavca)	stres bo prehodu v novo službo	zmanjšanje kohezivnosti	
izguba dobrih delavcev	prekinitev kariere zakonca	zmanjšanje občutka pripadnosti	
zmanjšanje zadovoljstva med tistimi, ki ostanejo	nazadovanje v karieri		
spodbujanje nediferencirane strategije nadzora fluktuacije			

Vir: (Mobley , 1982: 32-33)

Tabela 7.2: Pozitivne posledice fluktuacije na ravni organizacije, posameznika (odhajajoči, ostajoči) in družbe

ORGANIZACIJA	POSAMEZNIK (ODHAJAJOČI)	POSAMEZNIK (OSTAJAJOČI)	DRUŽBA
odstranitev slabih delavcev	povečanje zaslužka	povečane možnosti za mobilnost znotraj organizacije	prehodi v nove industrije
dotok novega znanja, idej in inovacij	napredovanje v karieri	stimulacija	zmanjšanje nepravilnosti pri dohodkih
spodbujanje sprememb v politiki in načinu dela	boljša usklajenost dela z lastnimi interesi	povečanje zadovoljstva pri delu	zmanjšanje stroškov za nezaposlenost in socialne transferje
povečanje možnosti za mobilnost v okviru organizacije	doseganje drugih vrednot	povečanje kohezivnosti	zmanjšanje stroškov povezanih s stresom na delovnih mestih
povečanje strukturne fleksibilnosti	povečano zazanavanje lastne učinkovitosti	povečanje občutka pripadnosti	
zmanjšanje »neprimernega vedenja«			
priložnosti za zmanjšanje stroškov in konsolidacija			
zmanjšanje konfliktov			

Vir: Mobley, 1982: 32-33

7.5. STROŠKI POVEZANI S FLUKTUACIJO

Posebno mesto med posledicami fluktuacije zavzemajo finančne posledice, ki se izražajo v obliki različnih stroškov. Izračunavanje stroškov fluktuacije ni cilj sam po sebi, ampak poskus, da se meri njen finančni učinek, ki naj natančno pokaže, kateri so najpotrebnejši ukrepi za izboljšanje situacije oz. koliko časa in denarja naj podjetje potroši, da bi zmanjšalo oz. omejilo fluktuacijo. Elfalaki (1974) je pri njihovem izračunavanju ugotovil naslednje:

- Finančno izgubo zaradi fluktuacije kadrov povzroči tako zmanjšanje proizvodnje (neučinkovito delo) kot povečanje stroškov (neekonomično delo); oboje močno zmanjša dohodek.
- Glavni problem pri izračunavanju stroškov fluktuacije je določiti in dokazati, kateri stroški nastajajo samo zaradi fluktuacije. Zaradi delne prikritosti finačnega učinka fluktuacije, rezultati ne morejo biti tako točni kot pri drugih stroških.
- Na stroške flukutacije vpliva mnogo dejavnikov, kot so definicija fluktuacije, njen obseg, usposobljenost posameznika za delovno mesto, vrsta in vrednost opreme in

materiala, ki ga uporablja nov delavec, metode, ki se uporabljajo pri obračunu stroškov fluktuacije, in popolnost analize stroškov.

- Zmanjšanje stopnje fluktuacije ne pomeni avtomatično proporcionalnega zmanjšanja stroškov. Če se npr. stopnja fluktuacije zmanjša za 20%, to ne pomeni zmanjšanja stroškov fluktuacije za enak delež. Zmanjšanje stroškov je lahko manjše, zaradi splošnih stalnih stroškov, ki se ne zmanjšujejo proporcionalno.

V strokovni literaturi obstajajo različne metode za obračunavanje stroškov fluktuacije, ki se geografsko razlikujejo. Tako v ZDA stroške fluktuacije izračunavajo z metodo pregleda in zamenjave stroškov, v Veliki Britanji z metodo povečanja stroškov proizvodnje, v Kanadi z metodo enote vrednosti stroškov na delavca, v Avstriji pa z metodo zmanjšanja dobička. Poleg navedenih obstajata še metodi zmanjšanja vrednosti in konsolidacijska metoda. Po Elfalakem mnenju (ibid) moramo v podjetju pred uporabo določene metode najprej ugotoviti, kaj želimo doseči z obračunavanjem stroškov fluktuacije. Kajti vsaka metoda ima svoje prednosti in pomanjkljivosti.

Za obračunavanje ekonomskega efekta fluktuacije se pogosto uporablja analitična metoda, pri čemer se upošteva stroške odpuščanja, stroške sprejemanja, stroške priučevanja,stroške za doseganja polnega učinka in stroške neizkoriščenih proizvodnih kapacitet (Možina, 1975: 115; Florjančič, Ferjan in Bernik, 1999: 150).

Ekonomski efekt fluktuacije se računa po formuli (Florjančič, Ferjan in Bernik, 1999: 150):

$$\mathbf{E\,F} = \frac{\mathbf{D \bullet (č + ič + ča)}}{\mathbf{z + r}} \bullet \mathbf{O}$$

kjer EF pomeni ekonomski učinek fluktuacije, D je dohodek, č je izgubljeni delovni čas zaradi fluktuacije, ki ga dobimo, če primerjamo efekt dela delavca, ki je zapustil podjetje, in čas, ki je potreben, da novi delavec doseže isti efekt, ič pomeni izgubljeni čas, ki je potreben za sprejem, izobraževanje in odpoved delavca, ča je izgubljeni čas čakanja do dopolnitve delovnega mesta, z pomeni povprečno število zaposlenih med letom, r je letni neto fond delovnih ur na enega delavca, O pa število fluktuirajočih delavcev med letom.

Stroški fluktuacije so odvisni tudi od kvalitete odhajajočih delavcev. V tem smislu lahko govorimo o naslednji tipologiji (skupinah) zaposlenih:

- zaposleni, ki bi jih organizacija želela obdržati, vendar so se ti odločili, da jo zapustijo;
- zaposleni, ki jih organizacija ne želi več, vendar jo ti ne želijo zapustiti;
- zaposleni, ki jih organizacija ne želi več, ti pa so se tudi že odločili, da jo bodo zapustili.

Stroške fluktuacije predstavljajo zaposleni v drugi skupini, torej tisti, ki jih organizacija želi obdržati, ti pa jo želijo zapustiti. Če jo zapustijo, bodo nastali stroški, povezani z najemom novih kadrov, njihovim usposabljanjem, neizkoriščenostjo proizvodnih sredstev itd. Če pa jih organizacija želi obdržati, jim bo morala ponuditi višjo plačo oz. dodatne ugodnosti, prisiljena pa bo tudi upoštevati njihove predloge in želje ter se prilagoditi njihovim zahtevam. S tem bodo v organizaciji nastali novi stroški kot posledica zniževanja stopnje fluktuacije. To pomeni, da so stroški, ki nastanejo zaradi fluktuacije kadrov iz druge skupine lahko enaki ali celo manjši od stroškov, ki jih ima organizacija s tem, če želi obdržati delavce, ki nameravajo oditi.

V zvezi s stroški fluktucije Hinchcliffe (2003) pravi, da mora biti management pri fluktuaciji posebej pozoren na novo zaposlene delavce in najvišje vodilne, saj prav ti skupini ob odhodu predstavljata najvišje stroške. Tako na primer stroški fluktuacije v Združenih državah Amerike predstavljajo ena in pol kratno letno povprečno plačo, ki je 50.000$, kar znaša približno 75.000 $ na odhajajočega. Navaja, da lahko v organizaciji s 1000 zaposlenimi in 20% stopnjo fluktuacije, stroški fluktuacije znašajo 15.000.000$ letno, ob predpostavki, da predstavljajo ena in pol povprečne letne plače (50.000$ na posameznika). Po njegovem mnenju pa so to že stroški, ki lahko negativno vplivajo na njeno uspešnost in učinkovitost.

Čeprav je zelo težko natančno opredeliti stroške fluktuacije, morajo organizacije te stroške vseskozi spremljati. Hkrati pa morajo tudi priti do spoznanja, da se veliko bolj izplača vlagati sredstva v izboljšanje delovnih in življenjskih pogojev in s tem zagotavljati stalnost že zaposlenih kadrov, kot pa stalno iskati nove (Florjančič,Ferjan in Bernik, 1999).

8. MERJENJE FLUKTUACIJE

Za popolno razumevanje fluktuacije je poleg razumevanja njenega kvalitativnega vidika, o katerem smo govorili v predhodnih poglavjih, pomembno tudi razumevanje njenega kvantitatvinega vidika, o katerem bomo govorili v nadaljevanju. V ta namen bomo predstavili različne metode oz. načine za izračunavanje fluktuacije.

Pri pregledu strokovne literature smo ugotovili, da se podobno kot pri ostalih družbenih pojavih tudi pri merjenju fluktuacije pojavljajo številne in raznovrstne metode oz. iz njih izhajajoče formule. Izredna pestrost metod za merjenje fluktuacije je po mnenju nekaterih (glej Maier, 1965; Hom in Griffeth, 1995; Mobley, 1982) posledica kompleksnosti fluktuacije kot družbenega pojava. Prav tako smo na podlagi strokovne literature tudi spoznali, da je vsem metodam za merjenje fluktuacije skupno to, da izračunavajo stopnjo oz. koeficient fluktuacije, ki kaže intenziteto fluktuacije. Razlikujejo pa se po tem, da vsaka metoda uporablja svojo formulo za izračunaje tega koeficienta, kar prinaša različne rezultate in s tem tudi neprimerljivost pridobljenih podatkov. Iz tega izhaja, da je potrebno za pravilno razumevanje in medsebojno primerjavo podatkov o fluktuaciji uporabljati samo eno metodo. Katero bomo uporabili, pa je v največji meri odvisno od namena, ciljev in potreb izvajane raziskave.

Kot smo že povedali, obstaja več načinov za izračunanje stopnje fluktuacije. Eno izmed najcelovitejših in popolnih predstavitev posameznih metod za izračunavanje stopnje flukutacije zasledimo pri Priceu (1977: 11-21). Navaja štiri načine merjenja fluktuacije:

1. Izračunanje fluktuacije na podlagi povprečne dolžine službovanja, izražene v mesecih ali letih, in sicer posebej za tiste, ki so ostali v podjetju, in tiste, ki so odšli. Za prve je povprečna dolžina službovanja enaka vsoti dolžine službovanja vsakega delavca posebej, deljeno s številom vseh zaposlenih. Čim višja je povprečna dolžina službovanja, tem nižja je stopnja fluktuacije. Razmerje med povprečno dolžino službovanja in stopnjo fluktucije je obratnosorazmerno. Za druge, pa je povprečna dolžina službovanja enaka mediani dolžine službovanja vseh zaposlenih, ki so zapustili organizacijo v določenem obdobju.

Povprečna doba službovanja (odhajajoči) = mediana dolžine službovanja vseh zaposlenih, ki so zapustili organizacija v določenem obdobju

$$\textbf{Povprečna doba službovanja (ostajajoči)} = \frac{\textbf{vsota dolžine službovanja vsakega posameznika}}{\textbf{število vseh zaposlenih}}$$

Prednosti obeh izračunov je enostavnost in razumljivosti. Pomanjkljivost izračuna za odhajajoče je, da ne pokaže visoke stopnje fluktuacije med nižje zaposlenimi, za ostajajoče pa v tem, da nam, kljub identificirani enoti v kateri je stopnja fluktuacije visoka, ne pove, kako fluktuacija vpliva na celotno organizacijo.

2. Izračun fluktuacije na osnovi prihodov in odhodov oz. »surova stopnja fluktuacije«.

Fluktuacije vključuje gibanje iz in v podjetje. Stopnja prihodov je izračunana kot razmerje med vsemi na novo zaposlenimi v določenem obdobju in celotnim povprečnim številom zaposlenih v istem obdobju. Stopnja odhodov pa je določena kot razmerje vseh zaposlenih, ki so zapustili organizacijo v določenem obdobju, in povprečnim številom vseh zaposlenih v istem obdobju. Ponavadi je izražena v odstotkih. Njena prednost je v tem, da jo je lahko izračunati, pomanjkljivost pa v težavah pri interpretaciji. Tako 100% izračunana fluktuacija lahko pomeni, da se je zamenjalo celotno število zaposlenih v organizaciji ali da se je zamenjala polovica zaposlenih dvakrat oziroma da se je petina zaposlenih zamenjala štirikrat (Van der Merwe and Miller v Price (1977)).

$$\textbf{Stopnja prihodov} = \frac{\textbf{število novozaposlenih v določenem obdobju}}{\textbf{povprečno število vseh zaposlenih v istem obodbju}}$$

$$\textbf{Stopnja odhodov} = \frac{\textbf{število vseh zaposlenih, ki so zapustili organizacijo v določenem obdobju}}{\textbf{povprečno število vseh zaposlenih v istem obodbju}}$$

3. Izračun fluktuacije na podlagi stalnosti in nestalnosti.

Faktor stalnosti temelji na številu tistih zaposlenih, ki so ostali od začetka do konca določenega obdobja, gre za razmerje med omenjenim številom zaposlenimi in številom zaposlenih na začetku nekega obdobja. Faktor nestalosti pa je izračunan kot razmerje med

tistimi zaposlenimi, ki so bili na začetku določenega obdobja in so odšli, ter številom zaposlenih na začetku. Visok faktor stalnosti predvideva nizko stopnjo fluktuacije, medtem ko visok faktor nestalnosti a predvideva visoko stopnjo fluktuacije. Podobno kot ostali ima tudi omenjeni način merjenja fluktuacije določene prednosti in pomankljivosti. Njegova glavna pomanjkljivost je, da ne upošteva dolžine delovnega staža zaposlenih.

$$\textbf{Faktor stalnosti} = \frac{\textbf{število zaposlenih, ki so ostali od začetka do konca določenega obdobja}}{\textbf{število zaposlenih na začetku obdobja}}$$

$$\textbf{Faktor nestalnosti} = \frac{\textbf{število zaposlenih, ki so odšli v določenem obdobja}}{\textbf{število zaposlenih na začetku obdobja}}$$

4. Izračun fluktuacije na podlagi prihodov novozaposlenih.

Tudi pri tem izračunu nas zanima stopnja »preživetja« in »izgub« pri novih zaposlenih. Stopnja »preživetja« je izračunana kot razmerje med številom vseh novozaposlenih, ki ostajejo v določenem obdobju, in številom vseh novih članov. Stopnja »izgub« pa je izračunana kot razmerje med številom novo zaposlenih, ki so zapustili podjetje v določenem času, in skupnim številom novozaposlenih. Da bi lahko tako izračunali fluktuacijo je potrebno prvo opredeliti, kdo so novozaposleni delavci in določiti obdobje, ki je lahko mesec ali pa leto. Tovrsten izračun je primeren za izračunanje fluktuacije v velikih podjetih.

$$\textbf{Stopnja preživetja} = \frac{\textbf{število novozaposlenih, ki ostanejo v določenem obdobju}}{\textbf{število novih članov}}$$

$$\textbf{Stopnja izgube} = \frac{\textbf{število novozaposlenih, ki so odšli v določenem obdobju}}{\textbf{število novih članov}}$$

Podobno fluktuacijo izračuna tudi Brekič (1993). Za izračunanje stopnje fluktuacije predlaga naslednje formule:

$$\mathbf{SF} = \frac{\mathbf{O + P}}{\mathbf{SZ}} \bullet \mathbf{100}$$

kjer je SF stopnja fluktuacije, O število zaposlenih, ki so odšli iz organizacije, P število prihodov in SZ število zaposlenih v organizaciji.

$$\mathbf{SF} = \frac{\mathbf{O} \bullet \mathbf{P}}{\mathbf{SZ}}$$

kjer je SF stopnja fluktuacije, O število zaposlenih, ki so odšli iz organizacije, P število prihodov in SZ število zaposlenih v organizaciji.

$$\mathbf{SF} = \frac{\sum \mathbf{O}}{\sum \mathbf{Z}} \bullet \mathbf{100}$$

kjer je SF stopnja fluktuacije, ΣO skupno število zaposlenih, ki so odšli iz organizacije in ΣZ skupno število zaposlenih v organizaciji. Ker se število zaposlenih med letom spreminja, se ponavadi za število zaposlenih vzame povprečno število zaposlenih v časovnem obdobju, za katerega se računa fluktuacija, tako, da se seštevek števila zaposlenih na začetku obdobja in števila zaposlenih na koncu obdobja deli z 2.

$$SF = \frac{\sum O}{\frac{ZZ + ZK}{2}} \bullet 100$$

kjer je SF stopnja fluktuacije, ΣO skupno število delavcev, ki so odšli iz organizacije v določenem obdobju, ZZ število zaposlenih v začetku obdobja in ZK število zaposelnih na koncu obodobja.

Maier (1965:615) podobno izračuna stopnjo fluktuacije in sicer kot razmerje med skupnim številom delavcev, ki so odšli v določenem obdobju, in skupnim številom zaposlenih.

$$\boldsymbol{SF = \frac{\sum O}{\sum Z} \bullet 100}$$

kjer je SF stopnja fluktuacije, ΣO skupno število delavcev, ki so odšli iz organizacije v določenem časovnem obdobju in ΣZ skupno število zaposlenih delavcev.

Kljub izredno težki določitvi meje, do katere bi bila fluktuacija normalen oz. koristen pojav za nemoteno delovanje organizacije, oz. meje nad katero bi izmerjena fluktuacija predstavljala indikator za negativne procese v organizaciji, pa Maier (ibid) predvideva, da je do 5% po njegovi formuli izračunana stopnja fluktuacije za organizacijo potrebna, do 7% normalna, nad 10% pa zaskrbljuoča.

Florjančič,Ferjan in Bernik (1999: 149-150) so izračunali fluktuacijo po formuli odhajanja. Stopnja fluktuacije je tako razmerje med številom tistih, ki so odšli, in skupnim številom zaposlenih na začetku ali koncu leta. Fluktuacija v mejah 1,25% do 1,65% od skupnega števila zaposlenih, potrebna in normalna.

$$\mathbf{SF = \frac{O}{SZ}}$$

kjer je SF stopnja fluktuacije, O število delavcev, ki so odšli in SZ skupno število zaposlenih na začetku ali na koncu leta.

Elfalaki (1974) govori o dveh pristopih pri merjenju fluktuacije. Prvi pristop temelji na razmerju med odhodi, sprejemi, zamenjavo in skupnim številom delavcev. Drugi pristop pa izračunava fluktuacijo v odnosu do delovnega staža. Pravi tudi, da je potrebno podatke o fluktuaciji previdno interpretirati, saj je možno, da pri proučevanju stopnje dobimo napačno podobo (ibid). 50% stopnja odhajanja lahko pomeni, da se je polovica delavcev zamenjala ali da se je zamenjala četrtina dvakrat ali celo desetina petkrat..Vsak tak primer različno učinkuje na sestavo kolektiva, ki ostane v organizaciji.

Sarapata (1968) namesto o stopnji fluktuacije govori o koeficientu gibanja odpustov (odliva), ki je razmerje med številom delavcev, ki so zapustili delo, in številom delavcev, ki so trenutno zaposleni oz. povprečnim številom delavcev. Po njegovem mnenju »koeficent gibanja pove, kolikšna je potreba po delovni sili, koliko znese fluktuacija in kolikšna je njena intenziteta,…., ne govori pa o stabilnosti osebja, obsegu fluktuacije« (ibid: 142). Zaradi tega predlaga izračun koeficienta stabilnosti, ki kaže kolikšen odstotek osebja v organizaciji ima več kot x delovnega staža, gre za razmerje med številom delavcev s stažem nad x in številom

delavcev, ki so zaposleni v organizaciji. Šele z obema koeficientoma je mogoče dobiti dejansko sliko o fluktuaciji v organizaciji in s tem tudi uspešno prognozo.

Glede na predstavljene metode za izračun fluktuacije lahko zaključimo, da ni mogoče govoriti o univerzalni metodi, ki bi omogočala kvantitativno razumevanje dimenzij fluktuacije. Videli smo, da se pri merjenju fluktuacije pojavljajo različne metode, ki so empirično enakovredne in objektivne. Od ciljev, ki jih imamo pri raziskovanju pa je odvisno, katero metodo za izračunavanje fluktuacije bomo uporabili.

S poglavjem o merjenju fluktuacije smo zaključili teoretičen del naloge. Spoznanja do katerih smo prišli, bomo lahko uporabili v empiričnem delu naloge, ki sledi.

III. EMPIRIČNA RAZISKAVA O FLUKTUACIJI V KRIMINALISTIČNI POLICIJI

V slovenski policiji, še posebej kriminalistični policiji, skoraj ni raziskav, ki bi se ukvarjale s problemom fluktuacije kadrov. Med njimi lahko izpostavimo analizo fluktuacije v MNZ in uniformirani policiji, ki jo je opravil Lobnikar (1995). Avtor je na podlagi empiričnih rezultatov ugotovil, da je stopnja fluktuacije, tako v MNZ kot v uniformirani policiji, nadpovprečna, še posebej med uslužbenci z visoko izobrazbo. Edino nam znano raziskavo o fluktuaciji v kriminalistični policiji sta opravila Česnik in Mitič (1999). V njej sta avtorja ugotavljala vzroke za potencialno in dejansko fluktuacijo kriminalistov. Raziskava ni zajela vseh kriminalistov, ampak samo kriminaliste s področja gospodarske in splošne kriminalitete.

Za področje splošne kriminalitete sta avtorja ugotovila naslednje:

- da je glavni razlog za dejansko fluktuacijo neustrezen sistem nagrajevanja in napredovanja. Anketiranci so fluktuirali zato, ker niso imeli nobenih možnosti za napredovanje, ker pri napredovanju niso bili upoštevani profesionalni kriteriji, ampak drugi kriteriji (zveze in poznanstva) in ker je bilo njihovo delo v sistemu nagrajevanja nepravilno ovrednoteno;
- da so sekundarni razlogi za dejansko fluktuacijo po mnenju anketirancev premajhna strokovna cenjenost in upoštevanost v kolektivu, neurejeni odnosi s sodelavci in nadrejenimi ter konflikti v skupini;
- da je glavni razlog za potencialno fluktuacijo neustrezen sistem nagrajevanja in napredovanja;
- da so sekundarni razlogi potencialne fluktuacije slabe možnosti za dodatno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, slabe možnosti za uveljavljanje idej pri delu, neučinkovito vodenje oddelka in urada kriminalistične policije, konflikti s sodelavci in nadrejenimi in nezadostna strokovna pomoč nadrejenih; pri kriminalistih, ki si intenzivno iščejo službo pa še nedorečena kazenska zakonodaja, neučinkovitost pravosodnih in drugih institucij, slab ugled kriminalistične policije v javnosti, politični vpliv na delo kriminalistične policije in stigmatizacija v okolju

Za področje gospodarske kriminalitete pa sta avtorja ugotovila naslednje:

- da so glavni razlog za dejansko fluktuacijo t.i. zunanji dejavniki (neučinkovitost pravosodnega sistema, neustrezna kazenska zakonodaja, podcenjen status kriminalistične policije v družbi);
- da so sekundarni razlogi dejanske fluktuacije prenizke plače v primerjavi z drugimi državnimi organi, nestimulativen sistem napredovanja in nagrajevanja, slabi delovni pogoji in tehnična opremljenost, nezadovoljstvo z nadrejenimi ali z vodenjem celotne kriminalistične službe in neenakopraven status področja gospodarske kriminalitete znotraj kriminalistične policije;
- da so glavni razlog za potencialno fluktuacijo prenizke plače kriminalistov;
- da so sekundarni razlogi zanjo slabši položaj gospodarskih kriminalistov v primerjavi z zaposlenim v drugih službah državne uprave, nestimulativen sistem nagrajevanja in napredovanja, neustrezno vrednotenje dodatnih znanj, ki so potrebna za delo na področju gospodarske kriminalitete, slabi delovni pogoji in materialna opremljenost.

Z uporabo Mairejeve (1965: 615) metode sta izračunala tudi stopnjo fluktuacije. Ta je leta 1998 za področje gospodarske kriminalitete znašala 12,6%, za področje splošne kriminalitete pa 10,6%. V skladu s to metodo sta obe stopnji fluktuacije nad mejo, ki je zaskrbljujoča za organizacijo. Na podlagi identifikacije faktorjev nezadovoljstva sta tudi predlagala ukrepe za omejevanje oz. odpravljanje fluktuacije na obeh področjih kriminalistične policije (glej Česnik in Mitič, 1999).

Za razliko od navedene raziskave so v naši raziskavi zajeti kriminalisti z vseh področij dela kriminalistične policije. Različno je tudi obdobje proučevanja dejanske fluktuacije, ki je v naši raziskavi od leta 1996 do 2002 oz. šestletno (v navedni raziskavi je bilo proučevano obdobje osemletno od 1990 do 1998). Razlika je tudi v tem, da naša raziskava proučuje fluktuacijo z vidika zadovoljstva pri delu.

V skladu z zastavljenimi cilji naloge bomo v empiričnem delu najprej predstavili kriminalistično policijo, zatem opredelili problem proučevanja, nato predstavili raziskovalni model in uporabljene metode proučevanja. Sledili bodo opredelitev spremenljivk, opis pripomočkov, opis postopka in opis vzorca. Na koncu bomo še predstavili rezultate raziskave

in zavrnili ali potrdili splošno hipotezo. Zaključili bomo s predlogi za omejevanje oz. odpravljanje vzrokov fluktuacije v kriminalistični policiji.

9. KRIMINALISTIČNA POLICIJA

Kriminalistična policija je specializirana služba za boj proti kriminalu. Njeno delovanje in organiziranost je določena v Zakonu o policiji (Ul. RS, 49/98, 66/98) in Pravilniku o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Ministrstva za notranje zadeve in policije (s spremembami in dopolnitvami do 31. 12. 2001, 2000). Organizirana je na dveh ravneh, državni in regionalni. Na državni ravni je organizirana kot Uprava kriminalistične policije in je ena izmed temeljnih enot Generalne policijske uprave. Na regionalni ravni pa je organizirana kot Urad kriminalistične policije in je eden izmed temeljnih enot Policijske uprave.

Uprava kriminalistične policije vodi, koordinira, spremlja, analizira in ocenjuje stanje na področju kaznivih dejanj za celotno državo. Zadolžena je za preiskovanje najhujših kaznivih dejanj. S sorodnimi in drugimi državnimi organi ter pristojnimi organi v tujini skrbi za učinkovito in zakonito opravljanje nalog na različnih področjih kriminalitete. Sestavljajo jo sektorji za splošno, gospodarsko, organizirano kriminaliteto, sektor za posebne naloge, sektor za računalniško kriminaliteto in kriminalistično analitiko, sektor za mednarodno policijsko sodelovanje in Center za forenzične preiskave. Vsak sektor spremlja, analizira in ocenjuje preprečevanje, odkrivanje in preiskovanje kaznivih dejanj s svojega področja dela. Skrbi za razvoj in izpopolnjevanje metod, tehnik in taktik dela ter razvoj dejavnosti in izvajanje ukrepov za učinkovito delovanje na svojem delovnem področji ter zakonito izvrševanje predpisov s svojega delovnega področja. Opravlja tudi preventivno dejavnost. Sodeluje pri zbiranju, obdelavi, posredovanju in hranjenju zbirk podatkov po 59. členu Zakona o policiji. Prav tako sodeluje s tujimi varnostnimi in pravosodnimi organi ter mednarodnimi organizacijami in zagotavlja izvajanje mednarodnih sporazumov s svojega delovnega področja. Zagotavlja strokovno pomoč s svojega delovnega področja policijskim upravam. Podobne naloge s svojega delovnega področja opravlja tudi Center za forenzične preiskave. Sektorji so sestavljeni iz oddelkov, katerih osnovna naloga je načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje na specifičnih področjih dela (pranje denarja, premoženjski delikti, finančne transakcije, krvnih in seksualnih deliktov itd) (organigram je v Prilogi 3).

Urad kriminalistične policije je kot temeljna organizacijska enota policijske uprave zadolžen za neposredno preiskovanje kaznivih dejanj. Poleg tega opravlja podobna dela kot uprava kriminalistične policije na državnem nivoju. Med pomembnimi nalogami urada je tudi zagotavljanje strokovne pomoči policijskim postajam na področju kriminalitete. Sestavljajo ga oddelki oz. skupine, kar je odvisno od velikosti policijske uprave, za posamezna področja kriminalitete (organizirane, gospodarske in splošne) in kriminalistično tehniko ter mobilne kriminalistične skupine. Za razliko od uprave kriminalistične policije na uradih ni organizacijskih oblik za področje mednarodnega policijskega sodelovanja, kriminalistične analitike in računalniške kriminalitete. Uradi kriminalistične policije so organizirani na vseh enajstih policijskih upravah (organigram je v Prilogi 4).

10. OPREDELITEV PROBLEMA PROUČEVANJA

Preden začnemo problem reševati, ga moramo natančno opredeliti. Formulacija problema pomeni vzpostavljanje odnosa med realnim družbenim pojavom in problemom, ki se pojavlja v zvezi s tem. S formulacijo problema natančno določimo, v čem je raziskovalni problem in čim skrbneje to izvedemo, tem bolj zanesljivo vemo, da bomo prišli do zadovoljive rešitve (Toš in Hafner, 1998).

Problem, s katerim se bomo ukvarjali v empiričnem delu naloge je fluktuacija kadrov v kriminalistični policiji. Ta problem je aktualen že dalj časa in bi lahko zaradi svoje trajnosti pričel že negativno vplivati na izvajanje njenih vsakodnevnih del in nalog. Učinkovitost kriminalističnega dela je namreč v veliki meri povezana z delovnimi izkušnjami pridobljenimi v kriminalistični policiji. Nekateri celo menijo, da je mogoče govoriti o »pravih« kriminalistih šele po petih letih delovnih izkušenj, ne pa prej. Zato je še bolj pomembno, da je fluktuacija kriminalistov majhna oz. v tistih mejah, ki omogoča učinkovito delovanje kriminalistične policije. Da bi ugotovili razsežnost problema fluktuacije v kriminalistični policiji, bomo najprej analizirali statistične podatke o dejanski fluktuaciji in sicer gibanje fluktuacije po posameznih letih, izobrazbeno strukturo fluktuantov, starostno strukturo fluktuantov, fluktuacijo kriminalistov na uradih kriminalistične policije na policijskih upravah in na upravi kriminalistične policije pri generalni policijski upravi in zaposlitev fluktuantov po odhodu iz kriminalistične policije. Na koncu bomo izračunali še stopnjo fluktuacije.

Kot kažejo podatki, je od leta 1996 do 2002 kriminalistično policijo zapustilo 260 kriminalistov. Če upoštevamo še naravno fluktuacijo (upokojenih je bilo 124, umrlo pa je 5 kriminalistov), potem je v omenjenem obdobju iz kriminalistične policije odšlo 389 delavcev; povprečno 65 kriminalistov na leto. To pomeni, da sta se v šestih letih zamenjali skoraj dve tretjini kriminalistov.

- ***Fluktuacija po posameznih letih***

Fluktuacija kriminalistov se je iz leta v leto ciklično, kvantitativno spreminjala. Najvišja je bila v letu 1996, najnižja pa v letu 1998.

Tabela 10.1:Fluktuacija kriminalistov po posameznih letih

Leto	V policiji		Zunaj policije		Skupaj	
	Število	(%)	Število	(%)	Število	(%)
1996	28	18,8	24	21,6	52	20,0
1997	13	8,7	22	19,8	35	13,5
1998	21	14,1	7	6,3	28	10,8
1999	32	21,5	12	10,8	44	16,9
2000	18	12,1	13	11,7	31	11,9
2001	20	13,4	19	17,1	39	15,0
2002	17	11,4	14	12,7	31	11,9
Skupaj	149	100	111	100	260	100

(Vir: Urad za kadre in organizacija Generalne policijske uprave (v nadaljevanju UOK GPU))

Tabela 10.2: Fluktuacija kriminalistov ob upoštevanju naravne fluktuacije

Leto	Odhodi	Upokojitve	Skupaj
1996	52	5	57
1997	35	12	49
1998	28	70	98
1999	44	21	65
2000	31	5	36
2001	39	4	43
2002	31	7	38
Skupaj	260	129	389

(Vir: UOK GPU)

- ***Zaposlitev fluktuantov***

V sedemletnem obdobju se je 111 (42,7%) kriminalistov zaposlilo zunaj policije, 149 (57,3%) pa je poiskalo zaposlitev v drugih enotah policije. Največ se jih je zaposlilo na policijskih postajah in sicer 65 (43,6%), 20 (13,4%) na uradih in upravi uniformirane policije in 17 (11,4%) v vodstvih policijskih uprav. Vsak deseti kriminalist si je poiskal zaposlitev na operativno komunikacijskih centrih na Policijskih upravah in Generalni policijski upravi (v nadaljevanju PU in GPU). Enajst oz. 7,4% kriminalistov pa se je zaposlilo na Uradu za varnost in zaščito.

Tabela 10.3: Zaposlitve kriminalistov, ki so odšli v druge enote policije

Novo področje dela	Število	(%)
Policijska postaja	65	43,6
Uniformirana policija (PU,GPU)	20	13,4
Vodstvo Policijske uprave	17	11,4
Operativno komunikacijski center (PU, GPU)	15	10,1
Urad za varnost in zaščito	11	7,4
Urad generalnega direktorja policije	7	4,7
Skupne službe	5	3,3
Policijska akademija	5	3,3
Pravna služba Ministrstva za notranje zadeve	1	0,7
Prehodni dom za tujce	1	0,7
Informatika in telekomunikacije (GPU)	1	0,7
Kadrovska služba	1	0,7
Skupaj	149	100

(Vir: UOK GPU)

Tabela 10.4: Prikaz zaposlitev kriminalistov po odhodu iz kriminalistične policije glede na področje dela

Področje dela	V policiji		Zunaj policije		Skupaj	
	Število	Delež (%)	Število	Delež (%)	Število	Delež (%)
gospodarski kriminal	16	10,7	51	45,9	67	25,8
organizirani kriminal	31	20,8	16	14,5	47	18,1
splošni kriminal	49	32,9	24	21,6	73	28,0
mobilne kriminalistične skupine	18	12,1	4	3,6	22	8,5
kriminalistična tehnika	6	4,0	7	6,3	13	5,0
mednarodno policijsko sodelovanje	3	2,0	3	2,7	6	2,3
posebne naloge	10	6,8	2	1,8	12	4,6
ostalo*	16	10,7	4	3,6	20	7,7
Skupaj	149	100	111	100	260	100

(Vir: UOK GPU) *- kriminalistična analitika in računalniška kriminaliteta, vodstvo urada in uprave

Iz Tabele 10.4 je mogoče razbrati, da največji delež med kriminalisti, ki so si zaposlitev poiskali izven policije, zavzemajo kriminalisti s področja gospodarske kriminalitete; med kriminalisti, ki so si poiskali zaposlitev v policiji pa prevladujejo kriminalisti s področja splošne kriminalitete. Slednji imajo tudi največji delež med vsemi, ki so zapustili kriminalistično policijo.

Podatki o notranji fluktuciji kažejo, da kriminalisti najpogosteje fluktuirajo znotraj istih področij dela, le malo kriminalistov se odloči za zamenjavo delovnega področja. Pri notranji fluktuaciji gre najpogosteje za prehode iz posameznih policijskih uprav na generalno policijsko upravo v okviru istega delovnega področja. Lahko govorimo o vertikalnem napredovanju.

Tabela 10.5: Kriminalisti, ki so zamenjali področje dela v kriminalistični policiji (notranja fluktuacija)

Staro področje dela	**Novo področje dela**				
	OK	GK	SK	KT	O
organizirana kriminaliteta (OK)	10	0	1	1	9
gospodarska kriminaliteta (GK)	1	12	0	0	0
splošna kriminaliteta (SK)	1	0	6	0	1
kriminalistična tehnika (KT)	0	0	0	3	0
ostalo * (O)	0	0	0	0	0
Skupaj	12	12	7	4	10

Vir: UOK GPU *- kriminalistična analitika in računalniška kriminaliteta, vodstvo urada in uprave

- ***Izobrazbena struktura***

Skoraj tretjina kriminalistov je imela ob odhodu iz kriminalistične policije univerzitetno izobrazbo, nekaj več kot četrtina (26,6%) višjo, nekaj manj pa srednjo (21,5%) in visoko (18,8%). Zunaj policije so si pogosteje iskali zaposlitev kriminalisti z univerzitetno izobrazbo, v policiji pa kriminalisti s srednje šolsko izobrazbo.

Tabela 10.6: Izobrazbena struktura kriminalistov, ki so zapustili kriminalistično policijo v obdobju 1996 – 2002

Izobrazba	V policiji		Zunaj policije		Skupaj	
	Število	Delež (%)	Število	Delež (%)	Število	Delež (%)
srednja	41	27,5	15	13,5	56	21,5
višja	36	24,2	33	29,7	69	26,6
visoka	37	24,8	12	10,8	49	18,8
univerzitetna	34	22,8	49	44,2	83	31,9
magisterij	1	0,7	1	0,9	2	0,8
doktorat	0	0	1	0,9	1	0,4
Skupaj	149	100	111	100	260	100

Vir: UOK GPU

Če pogledamo izobrazbeno strukturo kriminalistov po posameznih področjih dela, ki so se zaposlovali v policiji, vidimo, da so si med kriminalisti s srednjo izobrazbo novo zaposlitev najpogosteje poiskali kriminalisti iz mobilnih kriminalističnih skupin, s področja splošne kriminalitete in Sektorja za posebne naloge. Med tistimi z višjo izobrazbo so v druge enote policije najpogosteje odšli kriminalisti s področja splošne, organizirane in gospodarske kriminalitete. Podobno je pri kriminalistih z visokošolsko izobrazbo. Kriminalisti z univerzitetno izobrazbo s področja organizirane kriminalitete in splošnega kriminala so si najpogosteje iskali zaposlitev v policiji.

Tabela 10.7: Izobrazbena struktura kriminalistov, ki so se zaposlili v policiji glede na področje dela

Področje dela	Srednja		Višja		Visoka		Univerzitetna*	
	Število	(%)	Število	(%)	Število	(%)	Število	(%)
gospodarski kriminal	0	0	5	13,8	6	17,1	5	13,5
organizirani kriminal	5	12,2	11	30,5	6	17,1	10	27,1
splošni kriminal	10	24,4	14	38,9	17	48,6	8	21,6
mobilne krim.skupine	14	34,6	2	5,6	0	0	2	5,4
kriminalistična tehnika	1	2,4	1	2,8	2	5,7	2	5,4
mednarodno pol.sodelovanje	1	2,4	0	0	1	2,8	1	2,7
posebne naloge	9	21,6	3	8,4	0		1	2,7
ostalo*	1	2,4	0	0	3	8,7	8	21,6
Skupaj	41	100	36	100	35	100	37	100

Vir: UOK GPU *- - kriminalistična analitika in računalniška kriminaliteta, vodstvo urada in uprave

Med kriminalisti s srednješolsko izobrazbo so si novo zaposlitev zunaj policije najpogosteje poiskali tisti iz mobilnih kriminalističnih skupin, med višje, visoko in univerzitetno izobraženimi pa so najpogostje odšli kriminalisti s področja gospodarskega kriminala.

Tabela 10.8: Izobrazbena struktura kriminalistov, ki so se zaposlili zunaj policije glede na področje dela

Področje dela	**Srednja**		**Višja**		**Visoka**		**Univerzitetna***	
	Število	(%)	Število	(%)	Število	(%)	Število	(%)
gospodarski kriminal	3	20,0	15	45,4	4	33,3	29	56,9
organizirani kriminal	2	13,3	4	12,1	2	16,7	8	15,7
splošni kriminal	1	6,7	10	30,3	4	33,3	9	17,7
mobilne krim.skupine	4	26,7	0	0	0	0	0	0
kriminalistična tehnika	2	13,3	2	6,1	2	16,7	1	1,9
mednarodno pol.sodelovanje	2	13,3	2	6,1	0	0	0	0
posebne naloge	1	6,7	0	0	0	0	1	1,9
ostalo*	0	0	0	0	0	0	3	5,9
Skupaj	15	100	33	100	12	100	51	100

Vir: UOK GPU * - kriminalistična analitika in računalniška kriminaliteta, vodstvo urada in uprave

- ***Starostna struktura***

Med kriminalisti, ki so v omenjenem obdobju flukturiali je bila skoraj tretjina (30,0%) starih od 31 do 35 let, sledijo kriminalisti stari od 36 do 40 let (22,3%) in od 26 do 30 let (21,9%). Kriminalisti stari od 31 do 35 let so se tudi najpogosteje odločali tako za fluktuacijo znotraj, še posebej pa za izven policije. Za fluktucijo znotraj policije kot izven policije so se pogosto odločali kriminalisti stari do 25 let in kriminalisti stari nad 45 let. Za fluktuacijo izven policije pa so se pogosto odločali kriminalisti stari do 30 let. Povprečna starost kriminalistov, ki so zapustili kriminalistično policijo je bila 33 let.

Tabela 10.9: Starostna struktura kriminalistov, ki so zapustili kriminalistično policijo v obdobju 1996 – 2002

Starost	**Znotraj policije**		**Izven policije**		**Skupaj**	
	Število	Delež (%)	Število	Delež (%)	Število	Delež (%)
do 25	22	14,8	4	3,6	26	10,0
od 26 do 30	26	17,4	31	27,9	57	21,9
od 31 do 35	38	25,5	40	36,0	78	30,0
od 36 do 40	35	23,5	23	20,8	58	22,3
od 41 do 45	20	13,4	12	10,8	32	12,3
nad 45	8	5,4	1	0,9	9	3,5
Skupaj	149	100	111	100	260	100

Vir: UOK GPU

- ***Fluktuacija na Uradih kriminalistične policije na Policijskih upravah in Upravi kriminalistične policije na Generalni policijski upravi***

Med kriminalisti, ki so zapustili kriminalistično policijo jih je bila skoraj tretjina iz Policijske uprave Ljubljana (31,5%). Po deležu odhajajočih kriminalistov sledita Uprava kriminalistične policije z 15,0% in Policijska uprava Celje z 11,1%. Na ostalih Policijskih upravah pa se delež kriminalistov, ki so odšli, gibal med 8,1% (Policijski upravi Maribor) in 2,3% na Policijskih upravah Murska Sobota, Slovenj Gradec, Krško in Postojna.

Največji delež kriminalistov, ki so si po odhodu iz kriminalistične policije poiskali zaposlitev v policiji, je bil iz Policijske uprave Ljubljana (25,5%), najmanj pa iz Policijske uprave Krško (1,3%). Tudi med kriminalisti, ki so si po odhodu iz kriminalistične policije poiskali zaposlitev zunaj policije predstavljajo največji delež kriminalisti Policijske uprave Ljubljana. Zanimivo pa je, da si je zaposlitev zunaj policije v tem sedemletnm obdobju poiskal en sam kriminalist iz Policijske uprave Postojna iz Policijske uprave Slovenj Gradec pa noben.

Tabela 10.10: Prikaz števila dejanskih kriminalistov po posameznih Policijskih upravah

Policijska uprava	**Znotraj policije**		**Izven policije**		**Skupaj**	
	Število	Delež (%)	Število	Delež (%)	Število	Delež (%)
CELJE	19	12,8	10	9,1	29	11,2
KRANJ	12	8,1	7	6,3	19	7,3
KRŠKO	2	1,3	4	3,6	6	2,3
KOPER	13	8,7	8	7,2	21	8,1
LJUBLJANA	38	25,5	44	39,6	82	31,5
MARIBOR	16	10,7	6	5,4	22	8,5
MURSKA SOBOTA	3	2,0	3	2,7	6	2,3
NOVA GORICA	7	4,7	4	3,6	11	4,2
NOVO MESTO	7	4,7	6	5,4	13	5,0
POSTOJNA	5	3,4	1	0,9	6	2,3
SLOVENJ GRADEC	6	4,0	0	0	6	2,3
UKP GPU	21	14,1	18	16,2	39	15,0
Skupaj	149	100	111	100	260	100

Vir: UOK GPU

Na podlagi statističnih podatkov o dejanski fluktuaciji v kriminalistični policiji lahko identificiramo tipičnega fluktuanta: star je 33 let, ima visokošolsko oz. univerzitetno izobrazbo, dela na področju splošne kriminalitete in prihaja iz Policijske uprave Ljubljana.

Za celovito osvetlitev problema fluktuacije kadrov v kriminalistični policiji je potrebno izračunati tudi stopnjo fluktuacije. Stopnjo fluktuacije smo izračunali kot razmerje med

skupnim številom delavcev, ki so odšli v določenem obdobju in skupnim številom zaposlenih v enakem časovnem obdobju (Maier, 1965: 615).

$$SF = \frac{\sum O}{\sum Z} \bullet 100$$

kjer je SF stopnja fluktuacije, ΣO skupno število delavcev, ki so odšli iz organizacije v določenem časovnem obdobju in ΣZ število zaposlenih delavcev.

Kljub težko določljivi meji, do katere bi bila fluktuacija normalen oz. koristen pojav za nemoteno delovanje organizacije, oz. meje nad katero bi izmerjena fluktuacija predstavljala indikator za negativne procese v organizaciji, Maier (ibid) predvideva, da je izračunana stopnja fluktuacije po njegovi formuli do 5% za organizacijo potrebna, do 7% normalna, nad 10% pa zaskrbljujoča.

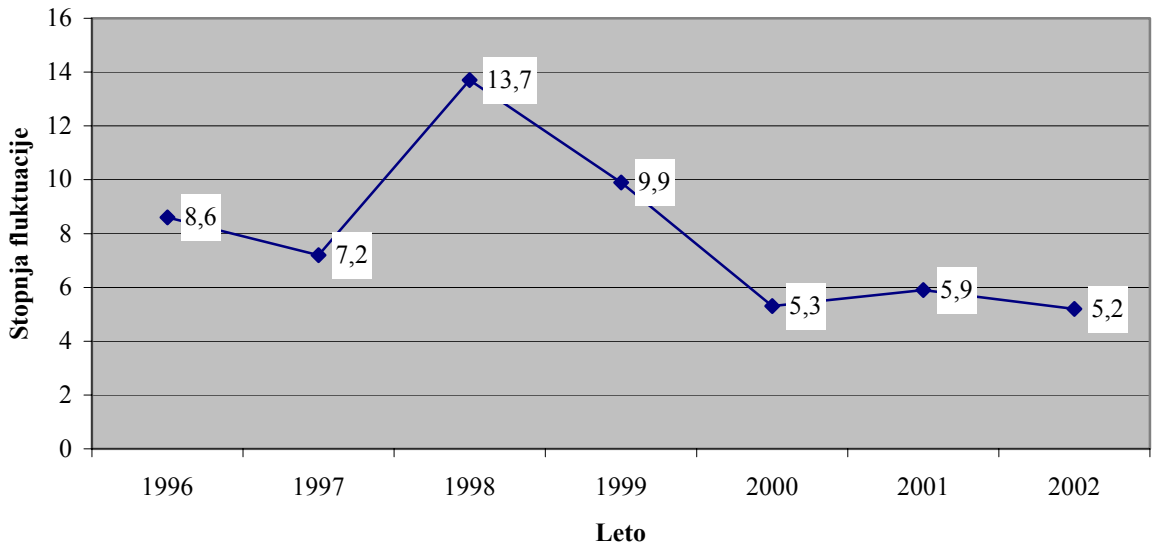
*Tabela 10.11: Stopnja fluktuacije kriminalistov od leta 1996 do 2002***

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Število zaposlenih*	657	680	713	654	679	718	725
Število fluktuantov	57	49	98	65	36	43	38
Stopnja fluktuacije	8,6	7,2	13,7	9,9	5,3	5,9	5,2

Vir: UOK GPU *zaposleni na dan 01.01. vsakega leta

Kot je mogoče razbrati iz Tabele 10.11 se je stopnja fluktuacije od leta 1996 do leta 1998 gibala nekoliko nad mejo normale. Leta 1998 pa je že dosegla stopnjo, ki je negativno vplivala na delovanje kriminalistične policije. Tako visoka stopnja fluktuacije je bila posledica množičnega upokojevanja kriminalistov, ki se je deloma nadaljevalo tudi v naslednjem letu. Leta 2000 pa je stopnja fluktuacije zopet v mejah normale. Trend se je nadaljeval tudi v naslednjih dveh letih. Čeprav podatki zadnjih dveh let kažejo, da je gibanje fluktuacije v normalnih mejah, pa so v kriminalistični policiji še vedno prisotne posledice visoke stopnje fluktuacije iz preteklosti, ki se odražajo v pomanjkanju izkušenih kriminalistov. To se najbolj izraža na tistih področjih dela kriminalistične policije (splošna in gospodarska kriminaliteta), kjer učinkovitost in uspešnost preiskovanja kriminalitete v veliki meri temelji prav na predhodno pridobljenih izkušnjah.

Graf 10.1: Prikaz stopnje fluktuacije v kriminalistični policiji v obdobju 1996-2002



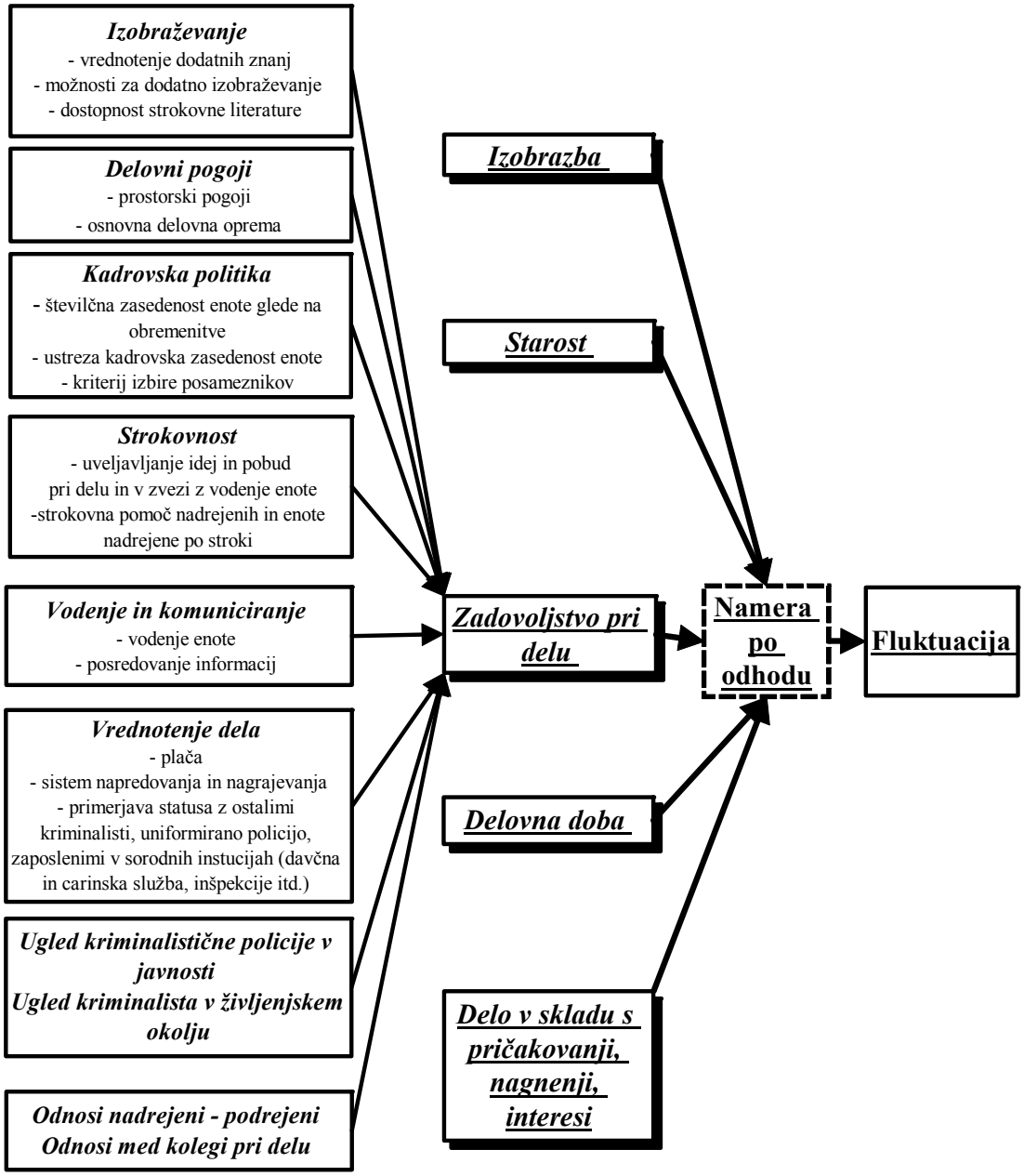
11. RAZISKOVALNI MODEL IN UPORABLJENE METODE

Že v teoretičnem delu naloge smo zapisali, da je osnovni cilj našega proučevanja identifikacija vzrokov za fluktuacijo kadrov v kriminalistični policiji skozi dejavnike zadovoljstva pri delu. V empiričnem delu naloge pa bomo navedeni cilj tudi realizirali, in sicer na podlagi raziskovalnega modela. Pri njegovem oblikovanju smo izhajali iz teoretičnih spoznanj o odnosu oz. vplivu dejavnikov zadovoljstva pri delu na fluktuacijo, opredeljenih v tretjem poglavju naloge, in spoznanj o konceptualnih modelih, predstavljenih v petem poglavju naloge. Osnovni elementi našega modela so:

- Dejavniki zadovoljstva pri delu. Istovrstne dejavnike smo združili v osem skupin dejavnikov in sicer: izobraževanje, delovni pogoji, kadrovska politika, strokovnost, vodenje in komuniciranje, vrednotenje dela, ugled kriminalistične policije in odnosi pri delu.
- Demografski dejavniki so izobrazba, starost, delovna doba (dejanska in v kriminalistični policiji).
- Namera po odhodu predstavlja dejavnik potencialne fluktuacije, na katerega vplivajo tako dejavniki zadovoljstva pri delu kot tudi demografski dejavniki.

To so osnovi elementi našega raziskovalnega modela. Poleg tega pa nas v raziskavi zanima tudi, kako na fluktuacijo vpliva skladnost med pričakovanji pred nastopom dela in realnostjo. Podrobneje je raziskovalni model prikazan na Sliki 11.1.

Slika 11.1: Raziskovalni model



Podatke, pridobljene s vprašalnikom, bomo analizirali s pomočjo univariatnih in biavariatnih statističnih metod. Tako bomo izvedli deskriptivno analizo, s katero bomo izračunali frekvence, povprečne in najpogostejše vrednost ter standardne odklone. Za ugotavljanje statistično pomembnih povezav med posameznimi spremeljivkami bomo uporabili hi-kvadrat test in enosmerno analizo variance (ANOVA).

12. OPREDELITEV SPREMENLJIVK

Raziskovalni model in iz njega izhajajoče hipoteze bomo preverili s pomočjo odvisnih in neodvisnih spremenljivk. Kot neodvisne se bodo v raziskavi pojavile naslednje spremenljivke[10]:

- spol (1- moški, 2- ženski),
- starost (1 - do 25 let, 2 - od 26 do 30 let, 3 - od 31 do 35 let, 4 - od 36 do 40 let, 5 – od 41 do 45 let, 6- 46 let in več),
- stopnja izobrazbe (1 - dokončana 4 - leta srednja šola, 2 - nedokončana višja ali visoka šola, 3 - dokončana 2 - letna višja šola, 4 - dokončana visoka šola, fakulteta, akademija),
- skupna delovna doba (do 5 let, 6-10 let, 11-15 let, 16-20 let, 21-25 let, 26 –30 let, 31 in več let),
- delovna doba v kriminalistični policiji (do 5 let, 6-10 let, 11-15 let, 16-20 let, 21-25 let, 26 –30 let, 31 in več let),
- položaj na delovnem mestu (1 - ima vodilni položaj, 2 - nima vodilnega, vodstvenega položaja),
- fluktuacija (vsebuje kriminaliste, ki bodo ostali; kriminaliste, ki razmišljajo o odhodu (potencialni fluktuanti) in kriminaliste, ki so že odšli (dejanski fluktuanti)).

V vlogi odvisnih spremenljivk bodo naslednje spremenljivke:

- izobraževanje (možnosti za dodatno izobraževanje, dostopnost strokovne literature in vrednotenje dodatnih znanj),
- delovni pogoji (prostorski pogoji in opremljenost z osnovo tehnično opremo),
- kadrovska politika (številčna zasedenostjo enote, glede na obremenitve; ustrezna zasedenostjo, glede na vsebino in težavnost nalog in kriteriji izbire in posameznikov, ki so zaposleni v enoti),
- strokovnost (možnost za uveljavljanje lastnih idej in pobud pri delu in strokovna pomočjo neposredno nadrejenih),
- vodenje in komuniciranje (vodenje enote, posredovanje informacij v zvezi z delovanjem in vodenjem enote),

[10] Kot neodvisni spremenljivki nista posebej opredeljeni področje dela in policijska uprava

- vrednotenje dela (sistem napredovanja in nagrajevanja, plača, primerjave statusa kriminalista z ostalim kriminalisti, uniformiranimi policisti in zaposlenimi v sorodnih institucijah),
- ugled (ugled kriminalistične policije v širši javnosti in ugled, ki ga ima pripadnik kriminalistične policije v okolju, kjer živi).
- Odnosi (odnos med neposredno nadrejenimi in zaposlenim in odnos s kolegi pri delu).
- Pričakovanja, nagnjenja in interesi pred nastopom dela v kriminalistični policiji.

13. OPIS PRIPOMOČKOV

Za potrebe naloge smo sestavili dva po strukturi identična vprašalnika. Glede na dve ciljni skupini; dejanske in potencialne fluktuante, sta se razlikovala v nekaterih posameznih delih.

V prvem delu z naslovom »Stališča o delu – splošno« identičnem za obe skupini, smo sodelujoče v raziskavi spraševali o njihovem odnosu do dela. Navedenih je bilo osem trditev in pri vsaki je bila dodana Likertova petstopenjska vrednostna lestvica, kjer je 1 pomenilo, da se z navedeno trditvijo sploh niso strinjali, 5 pa, da se z njo v celoti strinjajo. Potencialnim fluktuantom smo postavili še dodatno vprašanje o zadovoljstvu s sedanjo službo oz. zaposlitvijo. Tudi nanj so respondetni odgovarjali s pomočjo Likertove petstopenjske vrednostne lestvice, kjer je 1 pomenilo, da se z navedeno trditvijo sploh niso strinjali, 5 pa, da se z njo v celoti strinjajo.

V drugem delu vprašalnika za potencialne fluktuante z naslovom »Zadovoljstvo z delom«, smo na podlagi 25 trditev respondente spraševali o tem, kateri so tisti faktorji, ki jim povzročajo zadovoljstvo pri delu. Ponovno so odgovarjali s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice, kjer je 1 pomenilo, da se z navedeno trditvijo sploh niso strinjali, 5 pa, da se z njo v celoti strinjajo in na ta način povedali svoje mnenje o plači, sistemu napredovanja in nagrajevanja, vodenju, komuniciranju, odnosih s nadrejenimi itd.

V tretjem delu za potencialne fluktuante oz. drugem delu za dejanske fluktuante pa smo zajeli problematiko, ki smo jo poimenovali »Položaj kriminalistov v RS«. Ta del vprašalnika je razdeljen na sedem oz. osem tematskih sklopov in sicer izobraževanje, delovni pogoji, kadrovska politika, strokovnost, reševanje konfliktov, vrednotenje dela in razno.

V sklopu »Izobraževanje« smo respondente spraševali o njihovem zadovoljstvu z vrednotenjem dodatnih znanj, ki jih potrebujejo pri svojem delu in z možnostmi za dodatno izobraževanje ter dostopnostjo strokovne literature, ki jo potrebujejo pri vsakdanjem delu. V sklopu »Delovni pogoji« nas je zanimalo, kako zadovoljni so respondenti s prostorskimi pogoji (bivalnimi pogoji, osvetljenostjo prostora itd.) za njihovo delo in z opremljenostjo z osnovo opremo ter osnovnimi tehničnimi sredstvi in pripomočki (mizami, stoli, računalniško opremo itd.), ki jih potrebujejo pri njihovem delu. S sklopom vprašanj o »Kadrovski politiki«, smo respondente spraševali o zadovoljstvu s številčno zasedenostjo njihove enote (oddelka, skupine, urada, sektorja) glede na obremenitve z delovnim nalogami, z ustrezno kadrovsko zasedenostjo njihove enote glede na vsebino in težavnost njihovih delovnih nalog, s kriteriji izbire in namestitve posameznikov, ki so zaposleni v njihovi enoti. V sklopu »Strokovnost« so respondetni ocenjevali, kako zadovoljni so z uveljavljanjem lastnih pobud in idej pri njihovem delu, z uveljevaljanjem njihovih pobud in idej pri vodenju njihove enote pri izvajanju vsakdanjih nalog, s strokovno pomočjo njihovih neposredno nadrejenih in s strokovno pomočjo enote, ki jim je neposredno nadrejena po stroki. »Vodenje in komuniciranje« je bilo namenjeno ugotavljanju zadovoljstva respondentov z vodenjem enote, v kateri delajo, in zadovoljstva s posredovanjem informacij v zvezi z delovanjem in vodenjem enote, v kateri delajo. »Reševanje konfliktov« na katero so odgovarjali potencialni fluktuanti, se nanaša na uveljavljene načine reševanja konfliktov med neposredno nadrjenemi in zaposlenimi in med kolegi pri delu. V sklopu »Vrednotenju dela«, nanj so odgovarjali vsi, nas je zanimalo zadovoljstvo respondentov s obstoječim sistemom nagrajevanja in napredovanja, s plačo, z njihovim položajem v primerjavi s kriminalisti z ostalih področjih dela, z uniformiranimi policisti in z zaposlenimi v sorodnih institucijah, s katerimi so sodelovali pri izvajanju vsakodnevnih nalog. Zadnji sklop »Razno« pa se nanaša na zadovoljstvo respondentov z ugledom kriminalistične policije v širši javnosti in med ljudmi, s katerimi se srečujejo v svojem zasebnem življenju.

Zanimalo nas je tudi, kakšni so odnosi med neposredno nadrejenim in podrejeni ter kolegi pri delu in ali je delo, ki ga opravljajo, v skladu s pričakovanji, nagnjenji in interesi, ki so jih imeli pred zaposlitvijo v kriminalistični policiji, ter če se pri svojem delu srečujejo z različnimi oblikami pritiskov, ki vplivajo na strokovnost opravljanja njihovega dela, na vsebino njihovih odločitev in na rezultate njihovega dela.

Respondente smo tudi vprašali, kateri so tisti dejavniki, s katerimi so najbolj zadovoljni oz. nezadovoljni pri njihovem delu. Pri vprašalniku za potencialne fluktuante sta bili v tem sklopu dodani še dve vprašanji o tem, kako verjetno je, da bodo v obdobju naslednjih 12 mesecev skušali poiskati zaposlitev v drugem podjetju, in ali trenutno iščejo drugo zaposlitev. Pri vprašalniku za dejanske fluktuante pa je bilo dodano vprašanje o odločujočem dejavniku, zaradi katerega so respondenti zapustili kriminalistično policijo.

Vprašalnik smo zaključili z demografskimi podatki o respondentih. Pri tem nas je zanimal spol, starost, zadnja dokončana šola, položaj na delovnem mestu, področje dela in policijska uprava, kjer delajo in skupna delovna doba in delovna doba v kriminalistični policiji. Respondenti so na koncu lahko še napisali pripombe, ki se nanašajo na obravnavano temo in po njihovem mnenju niso bila zajeta v vprašalniku.

14. OPIS POSTOPKA

Da bi lahko realizirali cilj naloge, smo potrebovali statistične podatek o fluktuaciji kadrov za obdobje od leta 1996 do 2002 in podatke o številu zaposlenih v kriminalistični policiji na dan 31.12.2003. Podatke smo pridobili v Kadrovski službi pri Generalni policijski upravi. Na podlagi pridobljenih podatkov in ob upoštevanju specifičnosti (razsežnosti) problema smo se odločili za ciljno raziskovalno populacijo, ki jo sestavljajo vsi kriminalisti, zaposleni v uradih kriminalistične policije na policijskih upravah (v nadaljevanju UKP PU) in vsi kriminalisti zaposleni v upravi kriminalistične policije pri Generalni policijski upravi (v nadaljevanju UKP GPU) in bivši kriminalisti, ki so kriminalistično policijo zapustili v obdobju 1996-2002 (do 31.12.2002). V raziskavo smo tako zajeli 260 bivših kriminalistov in 700 trenutno zaposlenih kriminalistov[11].

Po določitvi ciljne raziskovalne populacije smo pričeli s sestavo anketnega vprašalnika. Pri pripravi anketnega vprašalnika smo aktivno sodelovali z Uradom Vlade Republike Slovenije za preprečevanje korupcije, še posebej z dr. Urbanom Vehovarjem. Zaradi potreb raziskave smo sestavili dva anketna vprašalnika, posebej za potencialne in dejanske fluktuante. Struktura anketnih vprašalnikov je bila v celoti prilagojena ciljem naše raziskave. Pri njuni

[11] Zaradi specifičnosti dela v raziskavo niso bili vključeni kriminalisti zaposleni v Sektorju za posebne naloge.

sestavi smo upoštevali tudi vsa metodološka izhodišča za pripravo anketnih vprašalnikov. Oba anketna vprašalnika sta vsebovala tudi uvodno pojasnilo, v katerem je bil naveden namen raziskave, kratek opis vsebine vprašalnika, način oddaje, kontaktna oseba oz. nosilec raziskave in povabilo k sodelovanju. Posebej je bilo izpostavljeno, da je anketni vprašalnik anonimen.

Za odpravo morebitnih vsebinskih pomanjkljivosti smo vprašalnika preverili v pilotski raziskavi, ki je bila izvedena v drugi polovici avgusta in prvi polovici septembra 2003. Anketne vprašalnike za potencialne fluktuante smo razdelili med kriminaliste na UKP GPU in UKP PU. Anketne vprašalnike za dejanske fluktuante pa smo razdelili med bivše kriminaliste, ki so zaposleni v Ministrstvu za notranje zadeve in Uradu za preprečevanje korupcije. Respondente smo posebej zaprosili, da napišejo čas, ki so ga porabili za izpolnitev vprašalnika. Razdeljenih je bilo skupaj 30 vprašalnikov, 20 za potencialne in 10 za dejanske flukutante. Vsi vprašalniki so bili vrnjeni. Večina respondentov je predlagala, da iz vprašalnika izvzamemo vprašanje, ki se je nanašalo na ocenjevanje zadovoljstva z življenjem kot celoto. Predlagali so še, da se med demografske podatke poleg skupne delovne dobe, doda še delovna doba v kriminalistični policiji. Omenjeni predlogi so bili upoštevani pri oblikovanju končne verzije obeh vprašalnikov.

Da bi zagotovili čim večjo odzivnost med kriminalisti, smo končno verzijo vprašalnikov predstavili na 8. seji širšega strokovnega sveta direktorja UKP GPU, ki je potekal 24.09.2003 in na katerem so sodelovali direktor UKP GPU, pomočniki direktorja, posamezni vodje sektorjev in centra za kriminalistično tehnične preiskave UKP GPU in vsi načelniki UKP PU. Udeležencem posveta smo predstavili namen, cilje in potek raziskave. Prosili smo jih, da motivirajo zaposlene za izpolnjevanje anketnih vprašalnikov. Z raziskavo smo nadaljevali v mesecu novembru, ko smo po interni pošti načelnikom UKP PU in vodjem sektorjev UKP GPU poslali anketne vprašalnike za potencialne fluktuante. Poslali smo jim tudi dopis, v katerem smo jih zaprosili, da anketne vprašalnike s priloženo kuverto, razdelijo med kriminaliste. Poslali smo 700 anketnih vprašalnikov za potencialne fluktuante.

Vprašalnike za dejanske fluktuante, teh je bilo 250, smo poslali na določeno ime po pošti. Vsakemu vprašalniku je bila dodana kuverta z znamko.

Med anketiranjem smo se pri načelnikih UKP PU in vodjih sektorjev UKP GPU po telefonu večkrat pozanimali, kako le to poteka in jih prosili, da še dodatno motivirajo kriminaliste k izpolnjevanju anketnih vprašalnikov. Dejanskim fluktuantom nismo dodatno pošiljali vljudnostnih pisem, v katerih bi jih pozivali k izpolnitvi vprašalnika. Anketne vprašalnike smo zbirali do konca meseca novembra. Od skupaj 950 poslanih smo jih prejeli 500.

15. OPIS VZORCA

V raziskavo je bilo vključenih 250 bivših in 700 zaposlenih kriminalistov. Vsem smo po pošti poslali anketne vprašalnike. Izpolnjene vprašalnike nam je vrnilo 117 oz. 46,8% bivših in 383 oz. 54,7% trenutno zaposlenih kriminalistov.

- **Starost**

Starost anketirancev je bila razdeljena na šest razredov: 1 – do 25 let, 2 - od 26 do 30 let, 3 - od 31 do 35 let, 4 - od 36 do 40 let, 5 – od 41 do 45 let, 6- 46 let in več. Največ anketirancev med bivšimi kriminalisti je bilo starih od 31 do 35 let (31,6%), sledijo anketiranci med 36. in 40. letom (26,5%), anketiranci stari med 26. in 30. letom (22,2%) in anketiranci stari od 41 do 45 let (12,0%). Mlajših (do 25 let) je bilo 3,4%, le malenkost več (4,3%) je bilo anketirancev, ki so bili starih 46 in več. Povprečna starost anketirancev ob odhodu iz kriminalistične policije je bila 33,5 let.

Med zaposlenimi kriminalisti je na to vprašanje odgovorilo 379 anketirancev. Skoraj 30% jih je bilo starih od 31 do 35 let, 21,15% med 36 in 40 let, 17,7% med 26 in 30 let in 14,2% od 41 do 45 let. Starejših od 46 let je bilo 13,2%, manj kot 25 let pa jih je imelo 4,0% anketirancev. Povprečna starost zaposlenih kriminalistov je bila 33,5 let.

Tabela 15.1: Struktura anketirancev glede na starost

	Bivši zaposleni		**Zaposleni**	
STAROST	Število	(%)	Število	(%)
do 25	4	3,4	15	4,0
od 26 do 30	26	22,2	67	17,7
od 31 do 35	37	31,6	113	29,8
od 36 do 40	31	26,5	80	21,1
od 41 do 45	14	12,0	54	14,2

46 let in več	6	4,3	50	13,2
Skupaj	117	100	379	100

- **Izobrazba**

Izobrazbo anketirancev smo razdelili na štiri skupine: 1 - dokončana 4 - leta srednja šola, 2 - nedokončana višja ali visoka šola, 3 - dokončana 2 - letna višja šola, 4 - dokončana visoka šola, fakulteta, akademija.

Tabela 15.2: Struktura anketirancev glede na izobrazbo

	Bivši zaposleni		**Zaposleni**	
IZOBRAZBA	Število	(%)	Število	(%)
dokončana 4- letna srednja šola	11	9,5	41	10,7
nedokončana višja ali visoka šola	9	7,8	43	11,3
dokončana 2- letna višja šola	34	29,3	83	21,7
dokončana visoka šola, fakulteta, akademija	62	53,4	215	56,3
Skupaj	117	100	382	100

Več kot polovica bivših (53,4%) in trenutno zaposlenih kriminalistov (56,1%) je imela dokončano visoko šolo, fakulteto ali akademijo. Dokončano višjo šolo je imel tretjina bivših in nekaj več kot petina zaposlenih kriminalistov. Srednjo šolo pa 9,5% bivših zaposlenih in 10,7% zaposlenih kriminalistov. Anketirancev z nedokončano višjo ali visoko šolo je bilo med bivšimi kriminalisti 7,8%, med zaposlenimi pa 11,3%.

- **Delovna doba**

Bivše kriminaliste smo spraševali po skupni delovni dobi, ki so jo imeli ob odhodu iz kriminalistične policije in delovni dobi v kriminalistični policiji, zaposlene pa po skupni delovni dobi in delovni dobi v kriminalistični policiji. Delovno dobo so navajali v letih. Zaradi obdelave podatkov smo delovno dobo razdelili na sedem razredov: do 5 let, 6-10 let, 11-15 let, 16-20 let, 21-25 let, 26 –30 let, 31 in več let.

Tabela 15.3: Struktura anketirancev glede na dejansko in delovno dobo v kriminalistični policiji

	Bivši zaposleni				**Zaposleni**			
DELOVNA DOBA	Dejanska		V krim.policiji		Dejanska		V krim.policiji	
	Število	(%)	Število	(%)	Število	(%)	Število	(%)
do 5 let	14	12,0	54	46,2	28	7,3	154	40,2

6- 10 let	30	25,6	44	37,6	80	20,9	115	30,0
11-15 let	24	20,5	14	12,0	95	24,8	65	17,0
16 -20 let	36	30,8	4	3,4	78	20,4	31	8,1
21-25 let	9	7,7	1	0,9	50	13,0	18	4,7
26-30 let	2	1,7	0	0	33	8,6	0	0
31 let in več	2	1,7	0	0	19	5,0	0	0
Skupaj	117	100	117	100	383	100	383	100

Med anketiranci, ki so zapustili kriminalistično policijo (bivši zaposleni) so prevladovali tisti, ki so imeli od 16 do 20 let dejanske delovne dobe (30,8%), četrtina anketirancev je imela od 6 do 10 let dejanske delovne dobe, petina pa od 11 do 15 let dejanske delovne dobe. Sledijo anketiranci z do 5 let dejanske delovne dobe (12%) in anketiranci z 21 do 25 let delovne dobe (7,7%). Najmanj je bilo anketirancev, ki so imeli več kot 26 let dejanske delovne dobe.

Največ anketirancev je bilo v kriminalistični policiji zaposlenih do 5 let (46,2%), sledijo anketiranci s 6 do 10 let dela v kriminalistični policiji in anketiranci s 11 do 15 let dela v kriminalistični policiji. Manj kot 4 % anketirancev je odšlo po 16.-ih do 20.-ih letih dela v kriminalistični policiji, manj kot 1 % pa po 21.-ih do 25.-ih letih dela v njej.

Povprečno so imeli bivši kriminalisti 18 let dejanske delovne dobe in najpogostje do 5 let dela v kriminalistični policiji.

Med zaposlenimi kriminalisti je bila četrtina z 11-imi do 15 -imi leti dejanske delovne dobe, petina anketirancev je imela od 6 do 10 let, petina tudi od 16 do 20 let dejanske delovne dobe, 13,0% je imelo od 21 do 25 let, 8,6% pa od 26 do 30 let. Samo 7,6% oz. 5,0% anketirancev je imelo do 5 let oz. več kot 31 let dejanske delovne dobe.

Dve petini anketirancev je v kriminalistični policiji zaposlenih manj kot 5 let, tri desetine od 6 do 10 let, 17,0% od 11 do 15 let, 8,1% od 16 do 20 let, 4,7% pa od 21 do 25 let. Noben anketiranec ne dela v kriminalistični policiji več kot 26 let.

Povprečno so imeli anketiranci 13,5 let dejanske delovne dobe in najpogosteje do 5 let delovnih izkušenj v kriminalistični policiji.

- **Področje dela**

Področje dela smo razdelili na osem področji: 1 - gospodarski kriminal, 2 - splošni kriminal,3 - organizirani kriminal, 4 - kriminalistična tehnika, 5 - mednarodno policijsko sodelovanje, 6 - kriminalistično analitiko in računalniško preiskovanje, 7 - mobilne kriminalistične skupine in 8- vodstvo urada ali uprave.

Med bivšimi zaposlenimi anketiranci (na vprašanje jih je odgovorilo 116) jih je bilo 30,2% zaposlenih na področju splošnega kriminala, nekaj manj (28,4%) na področju gospodarskega, skoraj četrtina pa na področju organiziranega kriminala. Na ostalih področjih dela se je odstotek anketirancev gibal med 2,6% (kriminalistična analitika in računalniško preiskovanje) do 6,9% (mobilne kriminalistične skupine). Noben anketiranec pa prej ni delal na področju mednarodnega policijskega sodelovanja.

Od 380 zaposlenih anketirancev, ki so odgovorili na to vprašanje, jih največ dela na področju organiziranega kriminala (24,7%), sledijo anketiranci, ki delajo na področju splošnega (24,2%) in gospodarskega kriminala (23,0%). Najmanj anketirance dela na področju kriminalistične analitike in računalniškega preiskovanja (2,9%).

Tabela 15.4: Struktura anketirancev glede na področje dela

PODROČJE DELA	Bivši zaposleni		Zaposleni	
	Število	(%)	Število	(%)
gospodarski kriminal	33	28,4	88	23,2
splošni kriminal	35	30,2	92	24,2
organizirani kriminal	28	24,1	94	24,7
kriminalistična tehnika	5	4,3	51	13,4
mednarodno pol.sodelovanje	0	0	13	3,4
kriminalistična analitika in računalniško preiskovanje	3	2,6	11	2,9
mobilne kriminalistične skupine	8	6,9	17	4,5
vodstvo urada ali uprave	4	3,5	14	3,7
Skupaj	116	100	380	100

- **Položaj na delovnem mestu**

Položaj na delovnem mestu je bil razdeljen v dve skupini: 1 - ima vodilni položaj, 2 - nima vodilnega, vodstvenega položaja. Velika večina bivših kriminalistov (92,3%) ni imela vodilnega položaja, kar pomeni, da so med anketiranci prevladovali kriminalisti, inšpektorji, vodje skupin in kriminalistični tehniki. Samo 7,7% anketirancev je bilo vodje oddelkov, sektorjev uradov, načelnikov in pomočnikov direktorja.

Od 380 trenutno zaposlenih kriminalistov, ki so odgovorili na to vprašanje, jih velika večina (90,5%) nima vodilnega položaja, ima pa ga 9,5% anketiranih potencialnih fluktuantov.

Tabela 15.5: Struktura anketirancev glede na položaj na delovnem mestu

POLOŽAJ NA DELOVNEM MESTU	Bivši zaposleni		Zaposleni	
	Število	(%)	Število	(%)
vodilni položaj*	9	7,7	36	9,5
nima vodilnega, vodstvenega položaja* *	108	92,3	344	90,5
Skupaj	117	100	380	100

* vodja oddelka, urada, pomočnik direktorja in načelnik
** kriminalist, inšpektor, vodja skupine, kriminalistični tehnik

- **Spol**

Več kot 90% bivših zaposlenih anketirancev je moških, žensk je 8,5%. Pri zaposlenih je med 377 anketiranci, ki so odgovorili na to vprašanje, 85,7% moških in 14,3% žensk. Spolna struktura, tistih, ki so odgovorili na vprasalnik se v celoti ujema s spolno strukturo zaposlenih v policiji.

Tabela 15.6: Struktura anketirancev glede na spol

SPOL	Bivši zaposleni		Zaposleni	
	Število	(%)	Število	(%)
1- moški	107	91,5	323	85,7
2- ženski	10	8,5	54	14,3
Skupaj	117	100	377	100

- **Policijska uprava**

V raziskavo so je bilo zajetih vseh enajst policijskih uprav in Uprava kriminalistične policije na Generalni policijski upravi.

Tabela 15.7: Struktura anketirancev po policijskih upravah

POLICIJSKA UPRAVA	Bivši zaposleni		Zaposleni	
	Število	(%)	Število	(%)
CELJE	12	10,3	27	7,1
KRANJ	7	6,0	26	6,8
KRŠKO	3	2,6	12	3,2
KOPER	13	11,1	29	7,6
LJUBLJANA	39	33,3	100	26,3
MARIBOR	9	7,7	55	14,5
MURSKA SOBOTA	4	3,4	15	3,9
NOVA GORICA	8	6,8	17	4,5
NOVO MESTO	7	6,0	20	5,3
POSTOJNA	5	4,2	11	2,9
SLOVENJ GRADEC	3	2,6	0	0
UKP GPU	7	6,0	68	17,9
Skupaj	117	100	380	100

Iz Tabele 15.7. lahko razberemo, da je največ, tretjina, bivših zaposlenih anketirancev delalo na PU Ljubljana, nato na PU Koper, PU Celje, PU Maribor, PU Nova Gorica, PU Kranj in Novo mesto in UKP GPU, PU Postojna, PU Krško in PU Slovenj Gradec. Delež se je gibal od 2,6% do 33,3%.

Od 380 zaposlenih anketirancev, ki so odgovorili na to vprašanje, jih največ, 26,3% dela na PU Ljubljana. Sledijo anketiranci, ki delajo na UKP GPU (17,9%) in na PU Maribor (14,4%).

Na ostalih PU pa se delež anketirancev giblje od 7,6% na PU Koper do 2,9% na PU Postojna. Nihče ni s PU Slovenj Gradec.

16. PREDSTAVITEV REZULTATOV

Osnovni namen naloge, ki smo ga navedli v uvodu, je analiziranje kadrovske fluktuacije v kriminalistični policiji in ugotavljanje vzrokov zanjo, s posebnim poudarkom na ugotavljanju vpliva zadovoljstva pri delu na potencialno in dejansko fluktuacijo. Za dosego navedenega cilja smo oblikovali glavno in pomožne hipoteze ter izdelali anketna vprašalnika. Rezultate pridobljene z anketnim vprašalnikom smo analizirali s pomočjo statističnih metod (deskriptivne, univariantne - hi-kvadrat test in bivariantne metode - enosmerna analiza variance). Za potrebe analize smo kriminaliste razdelili v tri skupine:

- Skupina Ostali: vključuje kriminaliste, ki bodo ostali oz. ne nameravajo oditi iz kriminalistične policije. To so tisti anketiranci, ki so na V31 iz vprašalnika za potencialne fluktuante odgovorili negativno.
- Skupina Verjetno odšli: vključuje kriminaliste, ki bodo verjetno odšli iz kriminalistične policije – potencialni fluktuanti. To so tisti anketiranci, ki so na V31 iz vprašalnika za potencialne fluktuante odgovorili pritrdilno.
- Skupina Odšli: vključuje kriminaliste, ki so odšli iz kriminalistične policije v obdobju od leta 1996 do 2002 – dejanski fluktuanti.

Rezultate, ki smo jih pridobili z analizo, bomo podrobneje predstavili v pričujočem poglavju[12]. Osnova za predstavitev bodo posamezni sklopih iz anketnega vprašalnika. V vsakem sklopu bomo najprej za vsako vprašanje predstavili opisno statistiko, zatem pa še za celoten sklop rezultate univariantne (hi-kvadrat test) in bivariantne analize (enosmerna analiza variance) analize. Na koncu pa bomo še verificirali pomožne hipoteze.

16.1. IZOBRAŽEVANJE

[12] Predstavitev rezultatov ne vključuje naslednjih vprasanj iz vprašalnikov: V01, V02, V03, V18,V19, V29, V30, V31, V32, V33 – iz vprašalnika za potencialne fluktuante (Priloga 1) in V01, V25, V26,V27, V28 – iz vprašalnika za dejanske fluktuante (Priloga 2).

Možina (2002) ugotavlja, da organizacije ne morejo tekmovati z drugimi, če so njeni kadri premalo izobraženi in usposobljeni za naloge, ki jih zahteva delo. Zato si mora vsaka organizacija prizadevati za vzpostavitev sistema permanentnega izobraževanja, s katerim bi razvijala individualne sposobnosti zaposlenih in se tako odzivala na tekmovalnost ostalih organizaciji v okolju (Florjančič in Karvan, 1992). To velja tudi za kriminalistično policijo, ki zaradi specifičnosti svojega dela ne tekmuje z ostalimi organizacijami, ampak s kriminalom. Pojavljanje novih oblik, predvsem gospodarskega in organiziranega kriminala, zahteva od kriminalistov permanentno izobraževanje in usposabljanje. Postavlja pa se vprašanje, ali kriminalistična policija izvaja tovrstna usposabljanja in izobraževanja in kako spodbuja oz. vrednoti znanja pridobljena s samoizobraževanjem. Prav to smo poskušali ugotoviti z raziskavo. Naša hipoteza je bila, da je fluktuacija kriminalistov odvisna od možnosti za dodatno izobraževanje, vrednotenja dodatnih znanj in dostopnosti strokovne literature. Kriminalistom smo zastavili tri vprašanja. Prvo vprašanje se nanaša na njihovo zadovoljstvo z vrednotenjem dodatnih znanj, ki jih potrebujejo pri svojem delu. Odgovori so prikazani v spodnji Tabeli (16.1).

Tabela 16.1: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste z vrednotenjem dodatnih znanj, ki jih potrebujete pri vašem delu?

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	45	22,7	75	48,1	32	27,4
sorazmerno nezadovoljen	55	27,8	46	29,5	38	32,5
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	52	26,3	24	15,4	20	17,1
sorazmerno zadovoljen	34	17,2	9	5,8	23	19,6
zelo zadovoljen	4	2,0	1	0,6	3	2,6
ne more oceniti	8	4,0	1	0,6	1	0,8
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Vidimo, da so vse tri skupine kriminalistov izrazito nezadovoljne z vrednotenjem dodatnih znanj, ki jih potrebujejo pri svojem delu. Največje nezadovoljstvo izražajo kriminalisti, ki bodo verjetno odšli iz kriminalistične policije (potencialni fluktuanti), saj jih je nezadovoljnih več kot tri četrtine (77,6%), od tega 48,1% zelo nezadovoljnih. Nekoliko manj so nezadovoljni kriminalisti, ki so odšli (dejanski fluktuanti); z vrednotenjem dodatnih znanj jih je nezadovoljnih 59,9%, od tega dobra četrtina zelo nezadovoljnih. Prav tako je z vrednotenjem dodatnih znanj nezadovoljnih tudi več kot polovica kriminalistov, ki bodo ostali v kriminalistični policiji. Pri slednjih je 4,0% neopredeljenih. Zanimivo je, da je delež zadovoljnih z vrednotenjem dodatnih znanj večji pri

dejanskih fluktuantih kot pri kriminalistih, ki bodo ostali, kar bi bil lahko pokazatelj trenutnih slabih razmer v kriminalistični policiji.

Kriminaliste smo tudi vprašali, kako so zadovoljni z možnostmi za dodatno izobraževanje in usposabljanje. Dobili smo odgovore, ki so prikazane v Tabeli 16.2.

Tabela 16.2: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste z možnostmi, ki jih imate za dodatno izobraževanje in usposabljanje?

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	25	12,6	74	47,4	26	22,2
sorazmerno nezadovoljen	49	24,7	38	24,4	29	24,8
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	44	22,3	22	14,1	27	23,1
sorazmerno zadovoljen	67	33,8	20	12,8	28	23,9
zelo zadovoljen	13	6,6	2	1,3	7	6,0
ne more oceniti	0	0	0	0	0	0
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Z možnostmi za dodatno izobraževanje in usposabljanje je nezadovoljnih 71,8% potencialnih fluktuantov, 49,0% dejanskih fluktuantov in 37,3% kriminalistov, ki bodo ostali. Delež zelo nezadovoljnih je med potencialnimi fluktuanti za več kot polovico večji kot pri dejanskih fluktuantih in za tretjino večji kot pri kriminalistih, ki bodo ostali. Delež zelo zadovoljnih je pri vseh treh skupinah pod 7 %, najmanjši pa je pri potencialnih fluktuantih (1,3%).

Pri zadnjem vprašanju v tem sklopu nas je zanimalo, kako so kriminalisti zadovoljni z dostopnostjo strokovne literature, ki jo potrebujejo pri svojem delu.

Tabela 16.3: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste z dostopnostjo strokovne literature, ki jo potrebujete pri svojem delu?

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	34	17,2	45	28,9	22	18,8
sorazmerno nezadovoljen	41	20,7	39	25,0	33	28,2
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	50	25,3	28	17,9	23	19,7
sorazmerno zadovoljen	56	28,3	35	22,4	32	27,4
zelo zadovoljen	14	7,0	7	4,5	6	5,1
ne more oceniti	3	1,5	2	1,3	1	0,9
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Iz Tabele 16.3 razberemo, da je nedostopnost strokovne literature, ki jo potrebujejo pri svojem delu največje nezadovoljstva povzroča potencialnim fluktuantom (53,9%), manjše pa ostalim dvem skupinam. Delež nezadovoljnih kriminalistov, ki bodo ostali je skoraj enak deležu nezadovoljnih dejanskih fluktuantov (okoli 37%).

Povezava med fluktuacijo in možnostmi za dodatno izobraževanje in vrednotenjem dodatnih znanj pri delu je statistično značilna. Ni pa statistično značilna povezava med dostopnostjo strokovne literature in fluktuacijo.

Tabela 16.4: Zveza med fluktuacijo in izobraževanjem

	Fluktuacija				
	Hi - kvadrat test	**df (stopnje prostosti)**	**p (statistična pomembnost)**	**r – (Spermanov koeficient korelacije)**	**p (statistična pomembnost)**
V - 04 (02) - vrednotenje dodatnih znanj	37,968	8	***	-0,095	*
V - 05 (03) - možnosti za dodatno izobraževanje	66,317	8	***	-0,0173	***
V - 06 (04) - dostopnost strokovne literature	12,627	8	-	-0,076	-

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Iz enosmerne analize variance izhaja, da so statistično pomembne razlike med povprečnimi ocenami treh skupin kriminalistov, večje kot v posameznih skupinah, pri vrednotenju dodatnih znanj, možnostih za dodatno izobraževanje, ne pa tudi pri dostopnosti strokovne literature. Z vsemi tremi dejavniki so najbolj nezadovoljni potencialni fluktuanti.

Tabela 16.5: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance (ANOVA)

	Ostali	**Verjetno odšli**	**Odšli**	**F - test**	**Statistična pomembnost**
	M	M	M	Vrednost	
V - 04 (02) - vrednotenje dodatnih znanj	2,46	1,81	2,37	17,486	***
V - 05 (03) - možnosti za dodatno izobraževanje	2,97	1,96	2,67	33,192	***
V - 06 (04) - dostopnost strokovne literature	2,87	2,48	2,72	4,394	

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Na podlagi rezultatov bi lahko sklepali, da v kriminalistični policiji dodatna znanja niso zadovoljivo vrednotena, prav tako ni možnosti za dodatno izobraževanje, je pa dostopna strokovna literatura, ki jo kriminalisti potrebujejo pri svojem delu.

Razloge za tako izrazito nezadovoljstvo kriminalistov je mogoče iskati v neizdelanem oz. neustreznem sistemu nagrajevanja, ki ne vrednoti pridobljenih znanj in veščin ter v neizdelanem sistemu izobraževanja in usposabljanja, ki ne zadošča potrebam po pridobivanju novih znanj, oboje pa je potrebno obravnavati v kontekstu rigidnega delovanja policijskega sistema.

Hipotezo H1, da je fluktuacija kriminalistov odvisna od možnosti za dodatno izobraževanje, vrednotenja dodatnih znanj in dostopnosti strokovne literature, lahko le delno sprejmemo.

16.2. DELOVNI POGOJI

Delovni pogoji so pomemben notranje organizacijski dejavnik fluktuacije (Jerovšek, 1980; Mobley, 1982; Hom in Griffeth, 1995). Delo v bivalnih prostorih, ki niso dovolj kvalitetno osvetljeni, so hrupni, neprimerno ogrevani in v katerih je preveč delavcev, povzroča nezadovoljstvo pri delu. Če pa prostori niso ustrezno opremljeni s pohištveno opremo in z osnovnimi tehničnimi sredstvi, potem lahko postane nezadovoljstvo tako veliko, da rezultira v fluktuaciji (glej Šeme, 1984). Kakšen vpliv imajo delovni pogoji in opremljenost z osnovnimi tehničnimi sredstvi na zadovoljstvo pri delu kriminalistov in nenazadnje tudi na fluktuacijo smo ugotavljali v naši raziskavi. Želeli smo preveriti hipotezo, da je fluktuacija kriminalistov odvisna od prostorskih pogojev in opremljenosti z osnovno tehnično opremo.

Pri prvem vprašanju nas je zanimalo, kako zadovoljni so kriminalisti s prostorskimi pogoji za svoje delo[13]. Njihovi odgovori so prikazani v spodnji tabeli.

[13] S prostorskimi pogoji mislimo na bivalne pogoje, ki jih imajo kriminalisti na svojem delovnem mestu, tj. na velikost prostorov v katerih delajo, na število sodelavcev s katerimi si delijo delovni prostor, na kvaliteto osvetljenosti delovnega prostora…

Tabela 16.6: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste s prostorskimi pogoji za svoje delo?

	Ostali		Verjetno odšli		Odšli	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	75	37,9	56	35,9	22	18,8
sorazmerno nezadovoljen	31	15,6	33	21,1	26	22,2
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	17	8,6	7	4,5	17	14,5
sorazmerno zadovoljen	55	27,8	46	29,5	40	34,2
zelo zadovoljen	20	10,1	14	9,0	12	10,3
ne more oceniti	0	0	0	0	0	0
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Iz Tabele 16.6 izhaja, da je v dveh skupinah (potencialni fluktuanti in kriminalisti, ki bodo ostali) delež nezadovoljnih večji kot delež zadovoljnih, obratno je v skupini dejanskih fluktuantov. Tu je pa delež zadovoljnih večji kot delež nezadovoljnih. S prostorskimi pogoji za delo je nezadovoljnih več kot polovica tako potencialnih fluktuantov kot kriminalistov, ki bodo ostali, medtem ko je nezadovoljnih dejanskih fluktuantov dobre štiri desetine. Med zelo nezadovoljnimi je največ kriminalistov, ki bodo ostali (37,9%), med zelo zadovoljnimi pa dejanskih fluktuantov (10,3%). Delež neopredeljenih je sorazmerno majhen.

Pri drugem vprašanju nas je zanimalo, kako so kriminalisti zadovoljni z opremljenostjo z osnovno opremo ter z osnovnimi tehničnimi sredstvi in pripomočki, ki jih potrebujejo pri svojem delu[14].

Tabela 16.7: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste z opremljenostjo z osnovno opremo ter z osnovnimi tehničnimi sredstvi in pripomočki, ki jih potrebujete pri svojem delu?

	Ostali		Verjetno odšli		Odšli	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	46	23,2	60	38,5	22	18,8
sorazmerno nezadovoljen	52	26,3	43	27,6	44	37,6
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	32	16,2	23	14,7	16	13,7
sorazmerno zadovoljen	56	28,2	25	16,0	28	23,9
zelo zadovoljen	12	6,1	4	2,6	7	6,0
ne more oceniti	0	0	1	0,6	0	0
Skupaj	198	100	156	100	117	100

[14] Z osnovno opremo mislimo na opremljenost z mizami, stoli, omarami, ipd., z osnovnimi tehničnimi sredstvi pa na opremljenost z računalniki, na dostopnost in možnosti uporabe elektronske pošte, možnosti uporabe fotokopirnih strojev, dostopnost in uporabnost prevoznih sredstev…

Nezadovoljstvo z opremljenostjo z osnovno opremo ter z osnovnimi tehničnimi sredstvi in pripomočki, ki so potrebni za delo, je pri vseh treh skupinah precej izrazito; delež se giblje med 49,5% pri kriminalistih, ki bodo ostali in 64,1% pri potencialnih fluktuantih. Pri slednjih je tudi največji delež zelo nezadovoljnih (38,5%). Manj kot 7% dejanskih fluktuantov in kriminalistov, ki bodo ostali ter manj kot 3% potencialnih fluktuantov je zelo zadovoljnih z opremljenostjo z osnovno opremo ter z osnovnimi tehničnimi sredstvi in pripomočki za delo.

Tako odgovori na prvo kot na drugo vprašanje kažejo, da prostorski pogoji, v katerih delajo oz. so delali kriminalisti, niso niti prostorsko ustrezni niti ustrezno opremljeni z osnovno opremo in sredstvi za delo.

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali imata zadovoljstvo z delovnimi pogoji in zadovoljstvo z ustrezno opremljenostjo z osnovnimi tehničnimi sredstvi vpliv na fluktuacijo. S hi – kvadrat testom smo ugotovili, da obstaja statistično značilna povezava tako med prostori za delo in fluktuacijo kot fluktuacijo in ustrezno opremljenostjo z osnovnimi tehničnimi sredstvi. Podrobnejša analiza nam pokaže, da so kriminalisti pogosteje zapuščali kriminalistično policijo zaradi nezadovoljstva z ustrezno opremljenostjo z osnovnimi tehničnimi sredstvi kot pa zaradi nezadovoljstva s prostorskimi pogoji. Tudi v prihodnje pričakujemo, da bodo osnovna tehnična sredstva za delo pogosteje kot delovni prostori razlog za odhod iz kriminalistične policije.

Tabela 16.8: Zveza med fluktuacijo in pogoji za delo

	Fluktuacija				
	Hi	**df**	**p**	**r**	**p**
V - 07 (05) - prostorski pogoji	20,173	8	**	0,099	*
V - 08 (06) - opremljenost z osnovnimi sredstvi	23,591	8	***	-0,058	-

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Z analizo variance smo ugotovili, da so glede prostorskih pogojev in opremljenosti z osnovnimi sredstvi za delo statistično značilne razlike v povprečnih ocenah med posameznimi skupinami večje kot v skupinah. Največje nezadovoljstvo tako s prostorskimi pogoji kot tudi opremeljnostjo je pri potencialnih fluktuantih. Hkrati se nam potrjuje trditev, da so dejanski fluktuanti pogosteje odhajali zaradi nezadovoljstva z opremljenostjo z osnovo opremo kot nezadovoljstva z delovnimi prostori.

Če poznamo naravo kriminalističnega dela in delovne pogoje, v katerih delajo kriminalisti, veliko nezadovoljstvo z delovnimi pogoji ni presenetljivo. Narava kriminalističnega dela je takšna, da kriminalisti veliko svojega delovnega časa preživijo izven pisarn na »terenu«, kjer izvajajo operativne naloge. V pisarnah se zadržujejo samo takrat, ko opravljajo administrativno delo, pišejo kazenske ovadbe itd. Zaradi tega jim je pomembnejša opremljenost z osnovno tehnično opremo, predvsem računalniki in dostopnost ter uporabnost prevoznih sredstev, kot pa bivalni pogoji na delovnem mestu.

Tabela 16.9: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance (ANOVA)

	Ostali	**Verjetno odšli**	**Odšli**	**F –test**	**Statistična pomembnost**
	M	M	M	Vrednost	
V - 07 (05) - prostorski pogoji	2,57	2,54	2,95	6,783	*
V - 08 (06) - opremljenost z osnovnimi sredstvi	2,68	2,16	2,61	12,626	***

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Hipotezo H2, da je fluktuacija kriminalistov odvisna od prostorskih pogojev in opremeljnosti z osnovo tehnično opremo, lahko v celoti sprejmemo.

16.3. KADROVSKA POLITIKA

Pridobivanje, izbiranje in uvajanje kadrov so dejavnosti, s katerimi organizacije zadovoljujejo svoje potrebe po kadrovskih zmožnostih (Lipičnik, 1998) ali uravnavajo odnose z okoljem, predvsem s trgom delovne sile (Svetlik, 2002). Da bi bila čimbolj učinkovita pri navedenih dejavnostih, mora imeti vsaka organizacija izdelan strateški plan kadrovskih virov, ki je sestavni del organizacijskega strateškega planiranja (Možina, 2002) in iz njega izhajajočo strategijo kadrovskih virov. V okviru kadrovske strategije, s katero so postavljeni cilji glede kadrov in načinov za njihovo pridobivanje, pa je še posebej pomemben tisti del strategije, ki se nanaša na potrebne managerje in visoko strokovne kadre (ibid).

Na podlagi kadrovske strategije organizacije vodijo kadrovsko politiko. Posledica neustrezne in neučinkovite kadrovske politike se odraža tudi v fluktuaciji kadrov. Anketirance smo spraševali prav o kadrovski politiki, v smislu ustrezne zasedenosti enot kriminalistične policije, glede na obremenitve z delovnimi nalogami in glede na vsebino in težavnost delovnih nalog ter kriterije izbire in namestitve kriminalistov. Zanimalo nas je, kako so

anketiranci zadovoljni z omenjenimi dejavniki. Najprej smo jih vprašali, kako so zadovoljni s številčno zasedenostjo njihove enote glede na obremenitev z delovnimi nalogami?[15]

Tabela 16.10: Prikaz odgovorov bivših kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste s številčno zasedenostjo vaše enote glede na obremenitev z delovnimi nalogami?

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	40	20,2	46	29,5	8	6,8
sorazmerno nezadovoljen	49	24,7	46	29,5	19	16,2
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	50	25,3	35	22,4	32	27,4
sorazmerno zadovoljen	47	23,8	20	12,9	55	47,0
zelo zadovoljen	6	3,0	3	1,9	2	1,7
ne more oceniti	6	3,0	6	3,8	1	0,9
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Med vsemi tremi skupinami so največje nezadovoljstvo s številčno zasedenostjo njihove enote glede na obremenitve z delovnimi nalogami izrazili potencialni fluktuanti (59,0%). Nekoliko manj nezadovoljni so kriminalisti, ki bodo ostali (44,9% nezadovoljnih), najmanjše pa dejanski fluktuanti (23,0%). V vseh treh skupinah je bilo veliko neopredeljenih. Zatem nas je zanimalo, kako so anketiranci zadovoljni z ustrezno kadrovsko zasedenostjo njihove enote, glede na vsebino in težavnost vaših delovnih nalog.[16]

Tabela 16.11: Prikaz odgovorov bivših kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste z ustrezno kadrovsko zasedenostjo vaše enote, glede na vsebino in težavnost vaših delovnih nalog?

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	26	13,1	37	23,7	9	7,7
sorazmerno nezadovoljen	42	21,2	58	37,2	30	25,6
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	50	25,3	32	20,5	36	30,8
sorazmerno zadovoljen	61	30,8	26	16,7	39	33,3
zelo zadovoljen	13	6,6	1	0,6	3	2,6
ne more oceniti	6	3,0	2	1,3	0	0
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Več kot šest desetin potencialnih fluktuantov je nezadovoljnih s kadrovsko zasedenostjo enote, glede na vsebino in težavnost delovnih nalog, samo 17,3% pa je zadovoljnih. V ostalih dveh

[15] Z enoto mislimo na skupino, oddelek, sektor ali urad, ki mu kriminalisti pripadajo, ali pa ga vodijo.
[16] Z ustreznostjo mislimo na ustreznost delovnih izkušenj, dodatnih znanj in izobrazbe, ki omogočajo uspešno izvajanje kriminalistov delovnih nalog. Z enoto mislimo na skupino, oddelek, sektor ali urad, ki mu pripadajo, ali ga vodijo.

skupinah je delež nezadovoljnih skoraj enak deležu zadovoljnih. V vseh treh skupinah je visok delež neopredeljenih.

Z zadnjim vprašanjem pa smo preverjali zadovoljstvo anketirancev s kriteriji izbire in namestitve posameznikov, zaposlenimi v njihovi enoti.

Tabela 16.12: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Na splošno, kako zadovoljni ste s kriteriji izbire in namestitve posameznikov, ki so zaposleni v vaši enoti?[17]

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	25	12,6	53	34,0	18	15,4
sorazmerno nezadovoljen	48	24,2	41	26,3	38	32,5
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	57	28,8	41	26,3	38	32,5
sorazmerno zadovoljen	49	24,7	14	9,0	20	17,1
zelo zadovoljen	11	5,6	2	1,2	3	2,5
ne more oceniti	8	4,0	5	3,2	0	0
Skupaj	198	100	156	100	117	100

S kriteriji izbire in namestitve posameznikov, ki so bili zaposleni v njihovih enotah, je bilo nezadovoljnih 60,3% potencialnih fluktuantov, 47,9% dejanskih fluktuantov in 36,8% kriminalistov, ki bodo ostali. Delež zadovoljnih je najvišji pri kriminalistih, ki bodo ostalih (30,3%), najmanjši pa pri potencialnih fluktuantih (10,2%). Veliko je neopredeljenih.

Podobno kot pri predhodnih dejavniki se je tudi pri dejavnikih kadrovske politike pokazalo veliko nezadovoljstvo anketirancev. Bolj kot pri ostalih dejavnikih pa se je tu, pri prvih dveh dejavnikih pokazala razlika med ocenami zaposlenih in bivših kriminalistov. Razlog za to lahko poiščemo v časovni distanci pri odgovarjanju bivših kriminalistov in s tem povezani nezainteresiranost za tovrstno problematiko, kar potrjuje velik delež neopredeljenih odgovorov med bivšimi kriminalisti. Pri nezadovoljstvu s kriteriji izbire in namestitve posameznikov v njihove enote ni nobenih razlik med skupinami.

[17] Z zadovoljstvom s kriteriji mislimo na izbiranje in namestitve posameznikov, glede na ustreznost delovnih izkušenj, dodatnih znanj in izobrazbe. Z enoto mislimo na skupino, oddelek, sektor ali urad, ki mu pripadajo, ali ga vodijo.

Vpliv posameznih dejavnikov kadrovske politike na fluktuacijo smo prav tako preverili s hi-kvadrat testom. Pokazalo se je, da je zveza med fluktuacijo in posameznimi dejavniki kadrovske politike statistično značilna. To pomeni, da so oz. bodo iz kriminalistične policije odhajali kriminalisti, ki so nezadovoljni s številčno zasedenostjo enote, glede na obremenitve; ustrezno zasedenostjo, glede na vsebino in težavnost nalog ter kriterije izbire in namestitve posameznikov, ki so zaposleni v enoti.

Tabela 16.13: Zveza med fluktuacijo in kadrovsko politiko

	Fluktuacija				
	Hi	**df**	**p**	**r**	**p**
V - 09 (07) - številčna zasedenost enote glede obremenitev z delovnimi nalogami	53,777	8	***	0,146	***
V - 10 (08) - ustrezna kadrovska zasedenost glede na vsebino in težavnost nalog	41,177	8	***	-0,050	-
V - 11 (09) - kriteriji izbire in namestitev posameznikov, zaposlenih v enoti	41,630	8	***	-0,143	***

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Iz analize variance izhaja, da so glede posameznih dejavnikov kadrovske politike statistično pomembne razlike v povprečnih ocenah med posameznimi skupinami večje kot v posameznih skupinah. Spet so z omenjenimi dejavniki najbolj nezadovoljni potencialni fluktuanti. Zanimivo je, da so s prvima dvema dejavnikoma bolj nezadovoljni tisti kriminalisti, ki bodo ostali kot pa dejanski fluktuanti, kar potrjuje našo zgoraj navedeno domnevo o upoštevanju časovne distance pri odgovorih dejanskih fluktuantov na eni strani in slabih razmerah v kriminalistični policiji na drugi strani.

Tabela 16.14: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance (ANOVA)

	Ostali	**Verjetno odšli**	**Odšli**	**F – test**	**Statistična pomembnost**
	M	M	M	Vrednost	
V - 09 (07) - številčna zasedenost enote glede na obremenitve z delovnimi nalogami	2,64	2,25	3,21	25,025	***
V- 10 (08) - ustrezna kadrovska zasedenost glede na vsebino in težavnost nalog	2,96	2,32	2,97	18,053	***
V - 11 (09) - kriteriji izbire in namestitve posameznikov zaposlenih v enoti	2,86	2,15	2,59	18,603	***

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Hipotezo H3, da je fluktuacija kriminalistov odvisna od številčne zasedenosti enote glede na obremenitve z delovnimi nalogami, ustrezne kadrovske zasedenosti glede na vsebino in težavnost nalog in od kriterijev izbire in namestitve posameznikov zaposlenih v enoti, lahko sprejmemo v celoti.

16.4. STROKOVNOST

Jerovšek (1982) ugotavlja, da delavci oz. strokovnjaki pogosto fluktuirajo zaradi nezadovoljstva z možnostmi za uveljavljanje pobud in idej, ki so povezani z njihovim delom in zaradi nezadovoljstva s strokovnostjo svojih neposredno nadrejenih. Ker je kriminalistična policija visoko specializirana organizacija za boj proti kriminalu in v kateri je visoka strokovnost ter inovativnost nujna za opravljanje vsakodnevnih del in nalog dela, smo želeli preveriti, ali obstaja med fluktuacijo kriminalistov in možnostjo za uveljvljanje idej in pobud pri delu ter strokovno pomočjo neposredno nadrejenih povezanost.

Prvi dejavniki, ki smo ga preverjali, je bilo zadovoljstvo z uveljavljanjem pobud in idej v zvezi z delom kriminalistov.[18]

Tabela 16.15: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste z uveljavljanjem vaših pobud in idej v zvezi z vašim delom?

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	14	7,1	22	14,1	14	12,0
sorazmerno nezadovoljen	27	13,6	52	33,3	29	24,8
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	56	28,3	50	32,1	38	32,5
sorazmerno zadovoljen	90	45,5	30	19,2	29	24,7
zelo zadovoljen	8	4,0	0	0	6	5,1
ne more oceniti	3	1,5	2	1,3	1	0,9
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Tabela 16.15 kaže, da je 47,4% potencialnih fluktuantov, 36,8% dejanskih fluktuantov in 20,7% kriminalistov, ki bodo ostali, nezadovoljnih z uveljavljanjem njihovih pobud in idej v zvezi z njihovim delom. Zadovoljen pa je vsak drugi kriminalist, ki bo ostal, vsak tretji dejanski fluktuant in vsak peti potencialni fluktuant. Visok je delež neopredeljenih.

[18] Tukaj mislimo na možnosti uveljavljanja strokovnosti.

Drugi dejavnik se je nanašal na strokovno pomoč neposredno nadrejenih. Kriminaliste smo vprašali, kako zadovoljni so s strokovno pomočjo njim neposredno nadrejenih.

Tabela 16.16: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste s strokovno pomočjo vaših neposredno nadrejenih?

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
1- zelo nezadovoljen	18	9,1	31	19,9	21	17,9
2- sorazmerno nezadovoljen	33	16,7	37	23,7	32	27,4
3- niti zadovoljen, niti nezadovoljen	39	19,7	41	26,3	30	25,6
4- sorazmerno zadovoljen	81	40,9	31	19,9	25	21,4
5- zelo zadovoljen	25	12,6	15	9,6	9	7,7
8- ne more oceniti	2	1,0	1	0,6	0	0
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Delež kriminalistov, ki so nezadovoljni s strokovna pomoč neposredno nadrejenih, se giblje med 25,8% pri kriminalistih, ki bodo ostali in 45,3% pri dejanskih fluktuantih. Delež nezadovoljnih potencialnih fluktuantov je za polovico večji kot delež zadovoljnih. Med njimi je petina zelo nezadovoljnih. Več kot polovica kriminalistov, ki bodo ostali, je zadovoljnih s strokovno pomočjo neposredno nadrejenih.

Kot je pokazal hi-kvadrat test, obstaja statistično značilna povezava med fluktuacijo in možnostjo za uveljavljanje lastnih idej in pobud pri delu in strokovno pomočjo neposredno podrejenih. Podrobnejša analiza je pokazala, da so kriminalisti bolj nezadovoljni s strokovno pomočjo neposredno nadrejenih kot pa z možnostjo za uveljavljanje lastnih idej in pobud pri delu.

Tabela 16.17: Zveza med fluktuacijo in strokovnostjo

	Fluktuacija				
	Hi	**df**	**p**	**r**	**p**
V - 12 (10) - uveljavljanje idej in pobud pri delu	48,458	8	***	-0,213	***
V - 14 (12) - strokovna pomoč neposredno nadrejenih	32,473	8	***	-0,245	***

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Iz enosmerne analize variance izhaja, da so pri uveljavljanju idej in pobud pri delu in strokovne pomoči nadrejenih statistično pomembne razlike med povprečnimi ocenami treh skupin kriminalistov večje kot v posameznih skupinah. Z uveljavljanjem idej in pobud pri

delu so najbolj nezadovoljni potencialni fluktuanti, medtem ko so s strokovno pomočjo neposredno nadrejenih najbolj nezadovoljni dejanski fluktuanti.

Tabela 16.18: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance (ANOVA)

	Ostali	Verjetno odšli	Odšli	F – test	Statistična pomembnost
	M	M	M	Vrednost	
V - 12 (10) - uveljavljanje idej in pobud pri delu	3,26	2,57	2,86	24,158	***
V - 14 (12) - strokovna pomoč neposredno nadrejenih	3,32	2,75	2,74	12,704	***

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Hipotezo H4, da med fluktuacijo kriminalistov in možnostjo za uveljavljanjem idej in pobud pri delu in strokovno pomočjo neposredno nadrejenih obstaja povezanost, lahko sprejemo v celoti.

16.5. VODENJE IN KOMUNICIRANJE

Vodenje je način obvladovanja poslovnih procesov in ni nič drugega kot razmerje med vodjem in njegovimi poslovnimi procesi ter drugimi managerji in zaposlenimi v organizacijski strukturi podjetja (Černetič, 1997: 32-33). Izvaja se preko določenih stilov, med katerimi sta najpomembnejša usmerjenost na ljudi in na naloge. Usmerjenost na ljudi se nanaša na zaupanje managerja v ljudi, sprejemanje njihovih zamisli in izkazovanje skrbi za njihova stališča in občutke. Izraža se z dajanjem priznanj, nagrajevanjem, motiviranjem, zagotavljanjem opore, izgradnjo tima, mentorstvom, reševanjem medosebnih konfliktov.

Usmerjenost na nalogo pa se nanaša na stopnjo, do katere manager definira in struktuira svojo vlogo in vlogo podrejenih z namenom doseganja cilja. Kaže se v načrtovanju, reševanju problemov, pojasnjevanju, svetovanju, delegiranju, kontroli itd (Cimerman, 2003). Uspešen stil vodenja je »enkrat usmerjen na nalogo, drugič na ljudi, včasih na oboje, včasih pa niti na eno niti na drugo« (ibid: 12).

Ker je policija, in s tem tudi kriminalistična policija, hierarhična organizacija, domnevamo, da je prevladujoči stil vodenja usmerjenost na naloge in samo v manjši meri je v uporabi tudi drug stil vodenja - usmerjenost na ljudi. Kar potrjujejo tudi odgovori na vprašanje o

zadovoljstvu z vodenjem enote, v kateri delajo. Z vodenjem enote, v kateri delajo je nezadovoljnih 58,3% potencialnih fluktuantov – vsak peti je celo zelo nezadovoljen, 50,4% dejanskih fluktuantov in 25,7% kriminalistov, ki bodo ostali. Največ zadovoljnih je med kriminalisti, ki bodo ostali (47,0%), med njimi je tudi največ neopredeljenih (26,8%) in zelo zadovoljnih (8,6%).

Tabela 16.19: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste z vodenjem enote v kateri delate?

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	26	13,1	42	26,9	20	17,1
sorazmerno nezadovoljen	25	12,6	49	31,4	39	33,3
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	53	26,8	29	18,6	28	23,9
sorazmerno zadovoljen	76	38,4	29	18,6	23	19,7
zelo zadovoljen	17	8,6	5	3,2	7	6,0
ne more oceniti	1	0,5	2	1,3	0	0,0
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Komuniciranje je osnovni proces vsake socialne organizacije in »obsega vse pojave, v katerih se razpošiljajo ali izmenjujejo informacije« (Černetič, 1997: 111). Obravnavati ga je mogoče iz več vidikov, glede na smer in obseg (vertikalno, horizontalno), vsebino komuniciranja (delo, delovne naloge, plače, življenje v podjetju), nosilca in metode komuniciranja, moči in odgovornosti (osebe, skupine, metode prenašanja) ter učinkovitost komuniciranja (zadostnost, jasnost, pravočasnost, razumljivost informaciji in njihova povratnost) (Možina v Černetič, 1997).

V organizacijah ljudje potrebujejo dve vrsti informacij in sicer informacije o delu, ki se nanašajo neposredno na delovni proces in posamezniku omogočajo nemoteno delovanje, ter informacije splošnega značaja, ki omogočajo razumevanje širšega konteksta dela in posredno močno vplivajo nanj. Čeprav je prva vrsta informaciji vitalnega pomena za organizacijo, pa mora vsaka organizacija za svojo uspešnost upoštevati tudi informacije splošnega značaja (Cimerman, 2003). Prav tako je zanjo pomembno, da se v njej pretakajo prave informacije, ki odpravljajo nepotreben in neproduktiven strah med zaposlenimi, v nasprotnem primeru lahko pomanjkanje informacij v organizaciji sproži širjenje dezinformacij, polresnic in popolnoma neresničnih in napačnih informacij.

Podobno kot v drugih organizacijah se tudi v kriminalistični policiji uporablja »stopničasta oz. kaskadna« komunikacija, pri kateri se informacije prenašajo od direktorja uprave oz. načelnika urada navzdol. Slabost omenjenega načina komuniciranja v organizaciji naj bi bile v tem, da se informacije pri prenosu na različne hierarhične ravni hote ali nehote popačijo (ibid). Zdi se, da je slabost tega sistema značilna tudi za kriminalistično policijo, saj je s posredovanjem informacij v zvezi z delovanjem in vodenjem enote, v kateri delajo nezadovoljnih 58,4% potencialnih fluktuantov, 48,7% dejanskih fluktuantov in tretjina (29,3%) kriminalistov, ki bodo ostali. Zelo nezadovoljnih je petina potencialnih fluktuantov ter desetina dejanskih fluktuantov in kriminalistov, ki bodo ostali (Tabela 16.20)

Tabela 16.20: Prikaz odgovorov na vprašanje: Kako zadovoljni ste s posredovanjem informacij v zvezi z delovanjem in vodenjem enote v kateri delate?

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	20	10,1	33	21,2	13	11,1
sorazmerno nezadovoljen	38	19,2	58	37,2	44	37,6
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	74	37,4	37	23,7	34	29,1
sorazmerno zadovoljen	57	28,8	25	16,0	21	17,9
zelo zadovoljen	8	4,0	1	0,6	5	4,3
ne more oceniti	1	0,5	2	1,3	0	0
Skupaj	198	100	156	100	117	100

S hi-kvadrat testom smo ugotovili, da obstaja statistično značilne povezava med fluktuacijo in vodenjem enote ter posredovanjem informacij v zvezi z delovanjem in vodenjem enote, v kateri kriminalisti delajo. Podrobnejša analiza je pokazala, da so kriminalisti bolj nezadovoljni s posredovanjem informaciji kot pa z vodenjem enote.

Tabela 16.21: Zveza med fluktuacijo in vodenjem ter komuniciranjem

	Fluktuacija				
	Hi	**df**	**p**	**r**	**p**
V - 16 (14) - vodenje enote	50,060	8	***	-0,224	***
V - 17 (15) - posredovanje informacij	38,644	8	***	-0,170	***

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Iz analize variance izhaja, da so statistično pomembne razlike v povprečnih ocenah med posameznimi skupinami večje od razlik povprečnih ocen v posameznih skupinah in sicer pri vodenju enote in posredovanju informacij.

Tabela 16.22: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance (ANOVA)

	Ostali	Verjetno odšli	Odšli	F	Statistična pomembnost
	M	M	M	Vrednost	Nivo
V - 16 (14) - vodenje enote	3,17	2,39	2,64	20,380	***
V - 17 (15) -posredovanje informacij	2,97	2,37	2,67	15,100	***

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Hipotezo H5, da je fluktuacija kriminalistov odvisna od vodenja enote in posredovanja informacij v zvezi z delovanjem in vodenje enote, lahko sprejmemo v celoti.

16.6. VREDNOTENJE DELA

Pri vrednotenju dela je potrebno ločiti med vrednotenjem dela na osnovi njegovih imanentnih lastnosti (intelektualna ali fizična zahtevnost, odgovornost itd) in med vrednotenjem dela na osnovi tržišča ali nepokritih potreb. Prav tako lahko ločujemo med lastnim in zunanjim vrednotenjem dela. Pri lastnem vrednotenju dela vsak posameznik ovrednoti svoje delo v primerjavi z drugimi, pri zunanjem vrednotenju pa posameznikovo delo oceni nekdo drug. Vse skozi pa moramo pri vrednotenju dela težiti k objetivizaciji in relativni pravičnosti, kajti v nasprotnem primeru se ustvarjajo pogoji za fluktuacijo (Jerovšek, 1981). Kako zadovoljni so kriminalisti z vrednotenjem dela in kakšen vpliv ima vrednotenje dela na obe obliki fluktuacije smo hoteli izvedeti tudi v naši raziskavi. Želeli smo ugotoviti, ali drži hipoteza, da je fluktuacija kriminalistov odvisna od sistema napredovanja in nagrajevanja, plače, primerjave lastnega statusa s statustom ostalih kriminalistov, uniformiranih policistov in zaposlenih v sorodnih institucijah.

Prvi dejavnik, ki smo ga želeli preveriti v raziskavi, je bil sistem nagrajevanja in napredovanja. Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti. Vključuje filozofijo, strategijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih uporablja organizacija za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad (Lipičnik, 1998). Na makro ravni gre za proces, ki preveva strateške poslovne cilje organizacije in njene vrednote v delo. Z njim organizacija opredeli, kako bo zaposlene spodbujala k določenemu načinu vedenja in dela. Na mikro ravni pa gre za proces, ki zaposlenim omogoča dober zaslužek za dobro dela ter tako prispeva k zviševanju njihove življenjske ravni in povečevanju kakovosti življenja (Zupan, 2001). Najpomembnejši cilj, ki ga mora s svojim sistemom nagrajevanja zasledovati sleherna

organizacija, je občutek pravičnosti in poštenosti, kajti v nasprotnem primeru lahko to pripelje do velikega nezadovoljstva pri delu in s tem pa (ne)posredno do fluktuacije.

Napredovanje je prehod zaposlenega z enega položaja na drugega, ki ga spremlja ugoden občutek vzpenjanja po karierni lestvici in konkretne materialne ugodnosti (Treven, 1998). V bistvu gre za prehod zaposlenega z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo zahtevnejše delovno mesto v okviru karierne lestvice. Bodisi da zaposleni napreduje vodoravno ali pa navpično, mora karierna lestvica v njem zmeraj vzbuditi občutek napredovanja, saj v nasprotnem primeru nima ustreznega motivacijskega učinka. Možnosti napredovanja so zelo pomemben dejavnik zadovoljstva, identifikacije z organizacijo in nenazadnje tudi stalnosti zaposlitve. Čim manjše so, tem večja je fluktuacija. Kajti delavci, ki ne napredujejo skladno z obstoječimi kriteriji napredovanja v organizaciji, pogosto razmišljajo o odhodu oz. tudi odidejo.

Pričakovali smo izredno veliko nezadovoljstvo z obstoječim sistemom nagrajevanja in napredovanja med kriminalisti. Rezultati so potrdili naša pričakovanja, saj je delež nezadovoljnih kriminalistov večji od 60,0%. Kar 84,6% potencialnih fluktuantov je nezadovoljnih, več kot polovica pa zelo nezadovoljnih (53,2%). Nezadovoljnih je tudi 69,2% kriminalistov, ki bodo ostali, od tega jih je 26,8% zelo nezadovoljnih in 68,4% dejanskih fluktuantov, od tega jih je 31,6% zelo nezadovoljnih. In kar je še pomembnejše, noben izmed izmed anketirancev ni zelo zadovoljen.

Tabela 16.23: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste z obstoječim sistemom nagrajevanja in napredovanja?

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	53	26,8	83	53,2	37	31,6
sorazmerno nezadovoljen	84	42,4	49	31,4	43	36,8
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	47	23,7	20	12,9	28	23,9
sorazmerno zadovoljen	14	7,1	3	1,9	9	7,7
zelo zadovoljen	0	0	0	0	0	0
ne more oceniti	0	0	1	0,6	0	0
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Drugi dejavnik, ki smo ga v analizi želeli preveriti, je bilo zadovoljstvo s plačo. Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja. Zaposleni jih razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje vsakega

posameznika k poslovanju organizacije. Vsako spremembo v sistemih plačevanja, ki vpliva na višino njihove plače pa občutijo in v skladu s tem tudi prilagodijo svoje vedenje (Zupan, 2001). Plače, kot finančna nagrada, imajo tudi motivacijski učinek in kot take spodbujajo zaposlene k boljšemu delu. Z njo želijo organizacije stimulirati zaposlene za doseganje njenih ciljev. V tem smislu je plača »svojevrstno orodje v rokah managerjev za krmiljenje delavčeve aktivnosti« (Lipičnik, 1998: 209). Za organizacijo je izrednega pomena, da oblikuje tak sistem plač, ki bo omogočal zaposlenim normalno življenje in hkrati vplival na njihovo zavzetost za delo.

Podobno kot pri sistemu nagrajevanja je tudi pri oblikovanju sistema plač najbolj pomembna njegova pravičnost. Zupan (2001) govori o trikotniku pravičnosti: notranji, zunanji in poslovni. Notranja pravičnost se nanaša na ustrezna razmerja med plačami v sami organizaciji. Zunanjo pravičnost doseže organizacija z ustrezno višino plač glede na primerjavo z okoljem. Poslovno pravičnost pa doseže organizacija z ustrezno povezavo med plačami in uspešnostjo. Pri oblikovanju ustreznih razmerji med plačami tako znotraj kot zunaj organizacije naj bi izhajali iz teorije enakosti in teorije relativne deprivacije[19]. Glede na to, da zaposleni zelo radi primerjajo svoje plače s plačami drugih v in zunaj organizacije in ker je dojemanje pravičnosti pri posamezniku predvsem osebno doživljanje, kar pomeni, da nanj ne moremo vplivati samo s prizadevanji za čim boljši in pravičnejši sistem plač, igra pomembno vlogo pri odpravljanju deprivacij obveščanje in razlaganje sistema plač zaposlenim. Zaposleni morajo »dobiti povratne informacije o tem, kako dobro delajo« (ibid: 123).

Podobno kot pri sistemu nagrajevanja in napredovanja smo tudi pri plačah pričakovali veliko nezadovoljstvo. Pričakovanja so se uresničila samo pri zaposlenih, ne pa tudi pri bivših kriminalistih. Med zaposlenimi kriminalisti so s plačo najbolj nezadovoljni potencialni fluktuanti (73,7%), med njimi je tretjina zelo nezadovoljna. Plača predstavlja pomemben dejavnik nezadovoljstva tudi pri kriminalistih, ki bodo ostali, saj je z njo nezadovoljnih 48,5% anketirancev. Med bivšimi kriminalisti (dejanskimi fluktuanti) pa je s plačo več zadovoljnih (41,0%) kot nezadovoljnih (30,8%). Kljub temu ocenjujemo, da je plača še vedno pomemben dejavnik, zaradi katerega kriminalisti odhajajo oz. bodo odhajali iz kriminalistične policije.

[19] Teorija enakosti pravi, da posamezniki verjamejo, da morajo biti nagrade razporejene po velikosti posameznikovega prispevka. Teorija relativne deprivacije pa razlaga pojav deprivacije, ki vodi do nesporazumov in protestov, če posamezniki

Tabela 16.24: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste z vašo plačo?

	Ostali		Verjetno odšli		Odšli	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	26	13,1	51	32,7	7	6,0
sorazmerno nezadovoljen	70	35,4	64	41,0	29	24,8
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	51	25,8	24	15,4	33	28,2
sorazmerno zadovoljen	48	24,2	17	10,9	45	38,5
zelo zadovoljen	2	1,0	0	0	3	2,5
ne more oceniti	1	0,5	0	0	0	0
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Tretji dejavnik, ki smo ga poskušali preveriti v analizi, je zadovoljstvo kriminalistov z lastnim statusom v primerjavi s statusi kriminalistov na drugih področjih dela. Izhajali smo namreč iz domneve, da so kriminalisti na nekaterih področjih dela v »priviligiranem« položaju (v materialnem in nematerialnem smislu) nasproti ostalim, kar naj bi povzročalo nezadovoljstvo »nepriviligiranih«. Naša domneva je bila potrjena, saj je polovica zaposlenih kriminalistov nezadovoljnih z lastnim statusom v primerjavi s statusom drugih kriminalistov z ostalih področij dela, petina teh je celo zelo nezadovoljnih. Med bivšimi kriminalisti je manjši delež nezadovoljnih z lastnim statusom v primerjavi s statusom kriminalistov z drugih področji dela, ta znaša 41,1%. Bivši kriminalisti tega dejavnika niso uvrstili med dejavnike nezadovoljstva.

Tabela 16.25: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste z vašim položajem v primerjavi s kriminalisti z ostalih področji dela?

	Ostali		Verjetno odšli		Odšli	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	26	13,1	49	31,4	15	12,9
sorazmerno nezadovoljen	53	26,8	58	37,2	33	28,2
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	53	26,8	32	20,5	33	28,2
sorazmerno zadovoljen	58	29,3	17	10,9	31	26,5
zelo zadovoljen	5	2,5	0	0	2	1,7
ne more oceniti	3	1,5	0	0	3	2,5
Skupaj	198	100	156	100	117	100

V primerjavi s kriminalisti z drugih področji dela je največje nezadovoljstvo ponovno v skupini potencialnih fluktuantov, saj je nezadovoljnih 68,6% kriminalistov, od tega 31,4% zelo nezadovoljnih. Pri preostalih dveh skupinah je delež nezadovoljnih približno enak in se giblje okoli 41,0%, približno enak je tudi delež zadovoljnih in zelo nezadovoljnih.

pri primerjanju svoje nagrade z referenčno skupino ugotovijo, da so njihove nagrade nižje za enak prispevek ali enake za večji prispevek (Zupan, 2001).

Četrti dejavnik v sklopu vprašanj o vrednotenju dela je bil nekakšno nadaljevanje predhodnega, v smislu primerjanja statusa kriminalista. Tokrat nas je zanimalo, kako zadovoljni so kriminalisti z lastnim statusom v primerjavi z uniformiranimi policisti. Ponovno so najbolj nezadovoljni potencialni fluktuanti, najmanj pa dejanski fluktuanti. Skoraj 72,0% potencialnih fluktuantov je nezadovoljnih, kar 46,8% celo zelo nezadovoljnih. Nezadovoljnih je tudi 58,1% kriminalistov, ki bodo ostali in 34,2% dejanskih fluktuantov. Med slednjimi je tudi 35,9% zadovoljnih. Toda samo desetina potencialnih fluktuantov je zadovoljnih z lastnim statusom v primerjavi z uniformiranimi policisti.

Vzrokov za tako visoko nezadovoljstvo je več in so locirani znotraj sistema policije. Med njimi je mogoče izpostaviti tiste, ki se nanašajo na plače kriminalistov (kriminalist z visoko izobrazbo zasluži približno toliko kot uniformiran policist s srednjo izobrazbo), delovne pogoje, opremo za delo itd. Nezadovoljstvo se kaže tudi v nizki povprečni oceni, ki pri potencialnih fluktuantih znaša 1,91. Bivši kriminalisti ocenjujejo lasten status v primerjavi z uniformirano policijo precej višje kot zaposleni kriminalisti, saj je povprečna ocena 2,92. Skoraj enak je tudi delež zadovoljnih in nezadovoljnih, ki se giblje okoli 36,0%. Visok je tudi delež neopredeljnih (26,1%). Razlike med zaposlenimi (potencialni fluktuanti in kriminalisti, ki bodo ostali) in bivšimi kriminalisti (dejanski fluktuanti) glede primerjave statusa z uniformirano policijo so lahko dober pokazatelje permanentnega povečevanja razlik med kriminalistično in uniformirano policijo.

Tabela 16.26: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste z vašim položajem v primerjavi z uniformirano policijo?

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	57	28,8	73	46,8	17	14,5
sorazmerno nezadovoljen	58	29,3	39	25,0	23	19,7
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	43	21,7	27	17,3	29	24,8
sorazmerno zadovoljen	28	14,2	16	10,3	36	30,8
zelo zadovoljen	3	1,5	0	0	6	5,1
ne more oceniti	9	4,5	1	0,6	6	5,1
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Peti dejavnik in zadnji v sklopu primerjav statusa kriminalista z drugimi, se nanaša na zadovoljstvo z lastnim statusom v primerjavi s posamezniki, ki so zaposleni v sorodnih

institucijah, s katerimi se kriminalisti srečujejo pri svojem vsakdanjem delu[20]. Med vsemi tremi primerjavami statusov, se je prav pri tej primerjavi pokazalo največje nezadovoljstvo kriminalistov. Kar 84,6% potencialnih fluktuantov je nezadovoljnih z lastnim statusom v primerjavi s statusom posameznikov v sorodnih institucijah, od tega več kot 60% zelo nezadovoljnih. Nihče ni zelo zadovoljen, samo 3,8% pa jih je sorazmerno zadovoljnih. Nizka je tudi povprečna ocena 1,56.

Z lastnim statusom v primerjavi s statusom drugih v sorodnih institucijah so bili nezadovoljni tudi dejanski fluktuanti (47,8%). Tudi med njimi ni bil nihče zelo zadovoljen. Bolj kot dejanski in manj kot potencialni fluktuanti so nezadovoljni kriminalisti, ki bodo ostali; nezadovoljnih jih je kar 64,2%, več kot tretjina med njimi je zelo nezadovoljna. Podobno kot pri predhodnem dejavniku se tudi pri tem dejavniku kaže, da status kriminalistične policije z leti upada, kar se odraža v tako velikem nezadovoljstvu.

Tabela 16.27: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste z vašim položajem v primerjavi s posamezniki, ki so zaposleni v sorodnih institucijah in s katerimi sodelujete pri izvajanju vsakodnevnih nalog?

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	70	35,4	96	61,5	19	16,2
sorazmerno nezadovoljen	57	28,8	36	23,1	37	31,6
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	44	22,2	16	10,3	33	28,4
sorazmerno zadovoljen	19	9,6	6	3,8	14	11,9
zelo zadovoljen	0	0	0	0	0	0
ne more oceniti	8	4,0	2	1,3	14	11,9
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Povezava med fluktuacijo in dejavniki vrednotenja dela sistemom napredovanja in nagrajevanja, plačo, primerjava statusa z ostalimi kriminalisti znotraj kriminalistične policije, z uniformirano policijo in posamezniki iz sorodnih institucij s katerimi se kriminalisti srečujejo pri svojem delu je statistično značilna. Podrobnejša analiza pokaže, da so kriminalisti najbolj nezadovoljni s sistemom nagrajevanja in napredovanja ter primerjavo lastnega statusa s statusom posameznikov iz sorodnih institucij, ki so jih oz. jih srečujejo pri svojem vsakdanjem delu.

Tabela 16.28: Zveza med fluktuacijo in kadrovsko politiko

	Fluktuacija

[20] Kot sorodne institucije so bile tu mišljene davčna služba, carinska služba, razni inšpektorati itd.

	Hi	df	p	r	p
V - 20 (16) - sistem napredovanja in nagrajevanja	32,385	6	***	- 0,078	*
V - 21 (17) - plača	67,997	8	***	0,076	*
V - 22 (18) - primerjava z ostalimi kriminalisti	41,535	8	***	-0,086	*
V - 23 (19) - primerjava z uniformirano policijo	55,044	8	***	0,148	**
V - 24 (20) -primerjava z posamezniki iz sorodnih institucij	55,863	6	***	0,056	-

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Rezultati enosmerne analize variance kažejo, da so pri vseh vključenih dejavnikih statistično pomembne razlike v povprečnih ocenah med posameznimi skupinami, večje kot znotraj posameznih skupin. Za kriminaliste, ki bodo odšli (potencialne fluktuante), predstavljajo omenjeni dejavniki veliko nezadovoljstvo, na kar kažejo tudi nizke povprečne ocene.

Tabela 16.29: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance (ANOVA)

	Ostali	Verjetno odšli	Odšli	F	Statistična pomembnost
	M	M	M	Vrednost	Nivo
V - 20 (16) - sistem napredovanja in nagrajevanja	2,11	1,63	2,08	15,208	***
V - 21 (17) - plača	2,64	2,04	3,07	36,958	***
V - 22 (18) -primerjava z ostalimi kriminalisti	2,81	2,11	2,75	22,282	***
V - 23 (19)- primerjava z uniformirano policijo	2,27	1,91	2,92	27,835	***
V - 24 (20) -primerjava s posamezniki iz sorodnih institucij	2,06	1,56	2,41	27,296	***

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Hipotezo H6, da je fluktuacija kriminalistov odvisna od sistema napredovanja in nagrajevanja, plače, primerjave lastnega statusa s statusom ostalih kriminalistov, uniformiranih policistov in zaposlenih v sorodnih institucijah, lahko sprejmemo v celoti.

16.7. UGLED

Odnos med kriminalistično policijo in javnostmi je ambivalenten. Na eni strani so javnosti do kriminalistične policije, zaradi narave njenega dela, nezaupljive, na drugi strani pa javnosti, predvsem mediji, kriminalistično policijo uporabljajo za predmet svojega delovanja. Rezultat tega so tudi različne afere (Depala vas, primer Petek itd).

V analizi nas je zanimalo, kako kriminalisti doživljajo to ambivalentno vlogo in kakšen vpliv ima to (ne)zadovoljstvo na fluktuacijo. Po našem prepričanju je fluktuacija kriminalistov odvisna od ugleda kriminalistične policije v širši javnosti in ugleda, ki ga ima pripadnik kriminalistične policije v okolju kjer živi.

Tabela 16.30: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste z ugledom, ki ga ima kriminalistična policija v širši javnosti?

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	32	16,2	43	27,6	13	11,1
sorazmerno nezadovoljen	65	32,9	57	36,6	26	22,2
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	62	31,3	37	23,7	32	27,4
sorazmerno zadovoljen	27	13,6	17	10,9	37	31,6
zelo zadovoljen	8	4,0	1	0,6	7	6,0
ne more oceniti	4	2,0	1	0,6	2	1,7
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Iz Tabele 16.30 izhaja, da so z ugledom, ki ga ima kriminalistična policija v širši javnosti najbolj nezadovoljni potencialni fluktuanti, saj jih je nezadovoljnih kar 64,1%, od tega 27,6% zelo nezadovoljnih. Z ugledom kriminalistične policije v javnosti je nezadovoljnih tudi skoraj polovica kriminalistov, ki bodo ostali, in tretjina dejanskih fluktuantov.

V raziskavi smo poskušali preveriti tudi stigmatizacijo pripadnikov kriminalistične policije. Vprašali smo jih, kako zadovoljni so z ugledom, ki ga imajo kot pripadniki kriminalistične policije med ljudmi, s katerimi se srečujejo v svojem vsakdanjem življenju. Zanimivo je, da je z ugledom več zadovoljnih kot nezadovoljnih. Nezadovoljnih je le nekaj več kot petina zaposlenih in desetina bivših kriminalistov.

Tabela 16.31: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako zadovoljni ste z ugledom, ki ga imate kot pripadnik kriminalistične policije med ljudmi s katerim se srečujete v svojem vsakdanjem življenju?

	Ostali		Verjetno odšli		Odšli	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo nezadovoljen	7	3,5	18	11,5	3	2,6
sorazmerno nezadovoljen	21	10,6	34	21,8	8	6,8
niti zadovoljen, niti nezadovoljen	66	33,7	46	29,5	24	20,5
sorazmerno zadovoljen	82	41,1	49	31,5	60	51,3
zelo zadovoljen	18	9,1	8	5,1	20	17,1
ne more oceniti	4	2,0	1	0,6	2	1,7
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Z ugledom, ki ga imajo kriminalisti kot pripadniki kriminalistične policije med ljudmi, s katerimi se srečujejo v svojem vsakdanjem življenje, je bilo v vseh treh skupinah več zadovoljnih kot pa nezadovoljnih. Najbolj so s statusom kriminalista v okolju, kjer živijo, zadovoljni dejanski fluktuanti (68,3%), sledijo kriminalisti, ki bodo ostali (50,2%), najmanj zadovoljni pa so potencialni fluktuanti (36,5%). Deleži zelo nezadovoljnih so nasplošno relativno majhni, samo pri potencialnih fluktuantih presega 10%.

Povezava med fluktuacijo in ugledom kriminalistične policije v širši javnosti ter ugledom, ki ga ima pripadnik kriminalistične policije v okolju, je statistično značilna. Podrobnejša analiza nam pokaže, da so pogosteje odhajali tisti kriminalisti, ki so bili nezadovoljni z ugledom kriminalistične policije v javnosti, kot pa kriminalisti, ki so bili nezadovoljni s ugledom v domačem okolju, kar je razvidno tudi iz korelacijskega koeficienta.

Tabela 16.32: Zveza med fluktuacijo in ugledom kriminalistične policije

	Fluktuacija				
	Hi	**df**	**p**	**r**	**p**
V - 25 (21) - ugled kriminalistične policije v širši javnosti	42,417	8	***	0,102	**
V - 26 (22) - ugled pripadnika kriminalistične policije v okolju	46,139	8	***	0,078	*

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Da so statistično pomembne razlike med povprečnimi ocenami med skupinami večje od razlik v posameznih skupinah kažejo tudi rezultati enosmerne analize variance.

Tabela 16.33: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance (ANOVA)

	Ostali	Verjetno odšli	Odšli	F –test	Statistična pomembnost
	M	M	M	Vrednost	
V - 25 (21) - ugled kriminalistične policije v javnosti	2,56	2,20	2,99	18,789	***
V - 26 (22) - ugled kriminalista kot pripadnika kriminalistične policije v skupnosti	3,43	2,97	3,75	21,522	***

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Hipotezo H7, da je fluktuacija kriminalistov odvisna od ugleda kriminalistične policije v širši javnosti in ugleda, ki ga ima pripadnik kriminalistične policije v okolju kjer živi, lahko sprejmemo v celoti.

16.8. ODNOSI

Odnose v delovni skupini lahko označimo kot načine, v katerih posamezniki delujejo drug proti drugemu (disjunktivni) ali drug z drugim (konjuktivni). V tem smislu govorimo o štirih dimenzijah odnosov med posamezniki v delovnih skupinah (Možina, 1994):

- prijateljsko sodelovanje (to je splošna usmeritev k skupnim ciljem, vsak član skupine zaupa in pomaga drugemu);
- nasprotovalno tekmovanje (osebna usmerjenost članov je nasprotovalna, prevladujeta nezaupanje in sovražnost, individualni napor ni usmerjen k skupnim ciljem);
- prijateljsko tekmovanje (posameznik je v osnovi osebno pozitivno usmerjen k drugemu);
- nasprotovalno sodelovanje (pri posameznikih prevladuje negativna osebna usmeritev drugega proti drugem, toda sodelujeta, ker se zavedata, da bosta tako dosegla boljše rezultate).

Od same narave odnosov je odvisno, kako bo skupina dosegala skupne cilje in realizirala subjektivne ter objektivne interese njenih članov. Ker je delovna skupina notranje funkcionalno struktuirana, so tudi odnosi na posameznih ravneh različni. Prav diferenciacija odnosov pa v končni konsekvenci vpliva tudi na flukutacijo.

V naši raziskavi nas je zanimalo, ali je fluktuacija kriminalistov odvisna od odnosov tako med neposredno nadrejenimi in zaposlenimi kot tudi odnosov med kolegi pri delu. Zato smo analizirali vpliv kvalitete odnosov tako na primarnem nivoju oz. med kriminalisti v delovni skupini, kot tudi na sekundarnem nivoju oz. med kriminalisti in njihovimi nadrejenimi. Kriminaliste smo vprašali: kako bi na splošno ocenili odnose med ljudmi v vašem delovnem okolju med neposredno nadrejenimi in zaposlenimi in kako bi na splošno ocenili odnose med ljudmi v vašem delovnem okolju med kolegi pri delu.

Odnose med neposredno nadrejenimi in zaposlenimi so kot slabe ocenili tako potencialni kot dejanski fluktuanti (Tabela 16.34). Več kot polovica potencialnih fluktuantov meni, da so odnosi slabi, petina med njimi pa, da so zelo slabi. Visok je delež neopredeljenih.

Tabela 16.34: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako bi vi na splošno ocenili odnose med ljudmi v vašem delovnem okolju med neposredno nadrejenimi in zaposlenimi?

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo slabi	8	4,0	30	19,2	10	8,5
precej slabi	29	14,7	49	31,4	34	29,1
niti slabi, niti dobri	77	38,9	47	30,1	40	34,2
precej dobri	69	34,8	26	16,7	28	23,9
zelo dobri	15	7,6	4	2,6	5	4,3
ne more oceniti	0	0	0	0	0	0
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Odgovore respondentov na drugo vprašanje prikazuje spodnja Tabela (16.35).

Tabela 16.35: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Kako bi vi na splošno ocenili odnose med ljudmi v vašem delovnem okolju med kolegi pri delu?

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
zelo slabi	3	1,5	2	1,3	2	1,7
precej slabi	13	6,6	14	9,0	7	6,0
niti slabi, niti dobri	37	18,7	42	26,9	24	20,5
precej dobri	104	52,5	69	44,2	54	46,2
zelo dobri	41	20,7	29	18,6	30	25,6
ne more oceniti	0	0	0	0	0	0,0
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Več kot 71% dejanskih in več kot 60% potencialnih fluktuantov je odnose med kolegi pri delu ocenilo kot dobre. Samo 7,7% oz. 10,3% pa jih meni, da so odnosi med kolegi slabi. Hi-

kvadrat test je pokazal, da je statistično značilna samo povezava med dejansko fluktucijo in odnosi med neposredno nadrejenimi in zaposlenimi, medtem ko zveza med dejansko fluktucijo in odnosi med kolegi ni statistično značilna. To pomeni, da so kriminalisti odhajali iz kriminalistične policije predvsem zaradi slabih odnosov z neposredno nadrejenimi, ne pa zaradi slabih odnosov s kolegi. Na to kaže tudi korelacijski koeficient, ki je negativen in statistično pomemben.

Tabela 16.36: Zveza med dejansko fluktuacijo in odnosi

	Fluktuacija				
	Hi	**df**	**p**	**r**	**p**
V - 27 (23) - odnosi nadrejeni – podrejeni	50,084	8	***	-0,214	***
V - 27 (23) - odnosi med kolegi pri delu	6,942	8	ni	-0,002	ni

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Podobno kot pri hi- kvadrat testu so tudi pri analizi variance statistično pomembne razlike v povprečnih ocenah večje med posameznimi skupinami kot v skupinah samo pri odnosih med nadrejenimi in podrejenimi, ne pa tudi pri odnosih med kolegi.

Tabela 16.37: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance (ANOVA)

	Ostali	**Verjetno odšli**	**Odšli**	**F**	**Statistična pomembnost**
	M	M	M	Vrednost	Nivo
V - 27 (23) - odnosi nadrejeni – podrejeni	3,27	2,52	2,86	24,925	***
V - 27 (23) - odnosi med kolegi pri delu	3,84	3,70	3,88	1,668	-

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Hipotezo H8, da je fluktuacija kriminalistov odvisna od odnosov tako med neposredno nadrejenimi in zaposlenimi kot tudi odnosov s kolegi pri delu, lahko sprejmemo le delno.

16.9. DELO IN PRIČAKOVANJA

Moriaty in Field (1999) sta razvila t.i. »Confluency theory«, ki pravi, da imajo policisti ob nastopu službe prevelika pričakovanja glede načina delovanja v policiji, plače, stilov vodenja, možnosti za napredovanje, ugodnosti, odnosov itd. Diskrepanca med pričakovanji in realnostjo naj bi pri posamezniku vzbujalo nezadovoljstvo, ki rezultira v fluktuaciji. Še zlasti je pogost vzrok za fluktucijo pri mlajših policistih, v prvih letih njihovega službovanja.

Njuno teorijo sta empirično preizkusila Haris in Baldwin (1999), ki sta opravila raziskavo med policisti v policijski enoti South East Birmingham Police Department (Alabama – ZDA), v katero sta vključila 280 še zaposlenih policistov (potencialni fluktuanti) in 100 policistov, ki so policijo že zapustili (dejanski fluktuanti). Vzroke za fluktuacijo sta preverjala na podlagi dveh spremeljivk (predzaposlitvenim vedenjem o delu in diskrepanco med pričakovanji o delu in delovno realnostjo), ki sta ju izpeljala iz t.i. »Confluency theory«, in osmih spremenljivk zadovoljstva pri delu (ugodnostih (job benifits), ki jih prinaša policijsko delo, dodeljenim mestom, ugodnostih za upokojevanje, možnostih za napredovanje, plačo, nalogah in ciljih policijskih enot, politiki in pravilih delovanja policijskih enot, stilih vodenja v policiji).

Ugotovila sta, da so bivši policisti bolj zadovoljni z delom, ki so ga opravljali, kot trenutno zaposleni, imajo pa tudi manjšo diskrepanco med pričakovanji in realnostjo glede dela. Hkrati pa se je tudi pokazalo, da se kot bistveni vzrok za fluktuacijo ne pojavljata vedenje o delu in pričakovanja glede dela, temveč, ugodnosti tako glede upokojevanja kot tudi na splošno (job benifits), plača in možnosti za napredovanje.

Tudi v naši raziskavi smo želeli preveriti, ali ostaja povezava med fluktuacijo kriminalistov in pričakovanji, nagnjenji in interesi pred nastopom dela v kriminalistični policiji.

Ugotovili smo, da 57,2% dejanskih fluktuantov, 55,6% kriminalistov, ki bodo ostali, in samo 23,1% potencialnih fluktuantov, meni, da je delo, ki ga opravljajo v skladu z njihovimi pričakovanji, interesi in nagnjenji. Med potencialnimi fluktuanti jih petina meni, da delo, ki ga opravljajo sploh ni v skladu z njihovimi pričakovanji, interesi oz. nagnjenji. Med dejanskimi fluktuanti je takih le 2,6%. Razlikujejo se tudi povprečne ocene. Najnižja je pri potencialnih fluktuantih 2,48, najvišja pa pri dejanskih fluktuantih 2,37.

Tabela 16.38: Prikaz odgovorov kriminalistov na vprašanje: Ali je delo, ki ga opravljate v skladu s pričakovanji, nagnjenji in interesi, ki ste jih imeli preden ste se zaposlili v kriminalistični policiji?

	Ostali		Verjetno odšli		Odšli	
	Število	%	Število	%	Število	%
sploh ne	9	4,5	30	19,2	3	2,6
v manjši meri	41	20,7	59	37,8	28	23,9
niti v manjši, niti v večji	33	16,7	30	19,3	17	14,6
v večji meri	98	49,5	33	21,2	57	48,7
v celoti	12	6,1	3	1,9	10	8,5
ne more oceniti	5	2,5	1	0,6	2	1,7
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Hi- kvadrat test pokaže, da je zveza med fluktuacijo in pričakovanji, nagnjenji in interesi pred nastopom dela v kriminalistični policiji statistično značilna. To pomeni, da so oz. bodo iz kriminalistične policije odhajali kriminalisti, katerih delo ni v skladu z njihovimi pričakovanji, nagnjenji in interesi.

Tabela 16.39: Zveza med fluktuacijo in pričakovanji, nagnjenji in interesi

	Fluktuacija				
	Hi	**df**	**p**	**r**	**p**
V - 28 (25) - delo v skladu s pričakovanji, nagnjenji in interesi	65,134	8	***	-0,064	ni

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Rezultati enosmerne analize variance kažejo, da obstajajo statistično pomembne razlike v povprečnih ocenah med posameznimi skupinami. Za kriminaliste, ki bodo odšli (potencialni fluktuanti), predstavlja omenjen dejavniki veliko nezadovoljstvo.

Tabela 16.40: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance (ANOVA)

	Ostali	Verjetno odšli	Odšli	F –test	Statistična pomembnost
	M	M	M	Vrednost	Nivo
V - 28 (25) - delo v skladu s pričakovanji, nagnenji in interesi	3,33	2,48	3,37	34,756	***

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Hipotezo H9, da med fluktuacijo kriminalistov in pričakovanji, nagnjenji in interesi pred nastopom dela v kriminalistični policiji obstaja povezanost, lahko sprejmemo v celoti.

16.10. DEMOGRAFSKI PODATKI

- **Starost**

Empirične raziskave (Mobley, 1982; Guzina, 1986; Hom in Griffeth, 1995) so pokazale, da se za odhod iz organizacije pogosteje odločajo mlajši kot pa starejši delavci in da je najvišja fluktuacija v starostni skupini do 35 let, nato močno upade.

Naši rezultati se nekoliko razlikujejo od navedenih ugotovitev. Največ (skoraj tretjina) potencialnih in dejanskih fluktuantov je v starostni skupini od 31 do 35 let. Sledi starostna skupina od 36 do 40 let, kjer je skoraj petina obeh skupin fluktuantov in ne starostna skupina od 26 do 30 let, kot bi v skladu s ugotovitvami empiričnih raziskav pričakovali. Prav tako je tudi starostna skupina nad 46 let večja kot starostna skupina do 25 let pri obeh skupinah fluktuantov.

Tabela 16.41: Prikaz fluktuacije kriminalistov po starosti

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
do 25 let	7	3,6	7	4,5	4	3,4
26-30 let	36	18,4	28	18,1	26	22,2
31-35 let	48	24,5	53	34,2	37	31,6
36-40 let	42	21,4	36	23,2	31	26,5
41-45 let	31	15,8	18	11,6	14	12,0
46 in več	32	16,3	13	8,4	5	4,3
Skupaj	196	100	155	100	117	100

Hi-kvadrat test pokaže, da je med starostjo in fluktuacijo statistično pomembna razlika. Iz korelacijskega koeficienta je razvidno, da je povezava negativna. To pomeni, da čim starejši so kriminalisti, tem manjša je fluktuacija. Podrobnejša analiza nam pokaže, da je iz kriminalistične policije odšlo največ kriminalistov starih, od 31 do 35 let. Ta skupina bo tudi v prihodnje najpogosteje zapuščala kriminalistično policijo.

Tabela 16.42: Zveza med fluktuacijo in starostjo

	Fluktuacija				
	Hi	**df**	**p**	**r**	**p**
Starost kriminalistov	17,320	10	**	- 0,123	**

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Hipotezo H10, da je fluktuacija kriminalistov odvisna od starosti, lahko sprejmemo v celoti.

- **Izobrazba**

Kot kažejo podatki, bo kriminalistično policijo zapustilo 70% kriminalistov z visokošolsko oz. univerzitetno izobrazbo, 54% kriminalistov s takšno izobrazbo pa jo je že. Skoraj tretjina kriminalistov, ki so odšli, je imelo višje šolsko izobrazbo, med kriminalisti, ki bodo odšli pa jih ima tovrstno izobrazbo 16%. Rezultati so pričakovani in so v skladu z obstoječo izobrazbeno strukturo v kriminalistični policiji, kjer prevladujejo kadri z visokošolsko oz. univerzitetno izobrazbo.

Tabela 16.43: Prikaz fluktuacije kriminalistov po izobrazbi

	Ostali		Verjetno odšli		Odšli	
	Število	%	Število	%	Število	%
Dokončana 4-letna srednja šola	31	15,7	7	4,5	11	9,5
Nedokončana višja ali visoka šola	26	13,1	15	9,6	9	7,8
Dokončana 2- letna višja šola	52	26,3	25	16,0	34	29,3
Dokončana visoka šola, fakulteta, akademija	89	44,9	109	69,9	62	53,4
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Zveza med fluktuacijo in izobrazbo je močno statistično značilna (Tabela 16.44). Iz korelacijskega koeficienta je razvidno, da je povezava pozitivna, kar pomeni, da je izobrazba premosorazmerna s fluktuacijo: čim višja je izobrazba kriminalistov, tem večja je fluktuacija.

Tabela 16.44: Zveza med fluktuacijo in izobrazbo

	Fluktuacija				
	Hi	**df**	**p**	**r**	**p**
Izobrazba	28,667	6	***	0,135	***

* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Hipotezo H11, da je fluktuacija kriminalistov odvisna od izobrazbe kriminalistov, lahko sprejemo v celoti.

- **Delovna doba**

Fluktuacija je odvisna od delovnega staža; čim daljši je, tem manjša je. Delavci z daljšim delovnih stažem v organizaciji se na delo in delovne pogoje privadijo, pridobijo si status med sodelavci in organizaciji nasploh, bolj se identificirajo z organizacijo in večja je njihova pripadnost organizaciji. Raziskave kažejo, da najpogosteje fluktuirajo delavci, ki so v organizaciji zaposleni do pet let (Price, 1977; Guzina, 1986). Slednje se je potrdilo tudi v naši raziskavi. Med dejanskimi fluktuanti jih je največ (46,1%) odšlo, ko so imeli manj kot pet let delovnega staža v kriminalistični policiji, sodeč po rezultatih jih bo s tem delovnim stažem največ odšlo tudi v prihodnje, saj je njihov delež med potencialnimi fluktuanti 37,8%.

Tabela 16.45: Prikaz fluktuacije kriminalistov po delovni dobi v kriminalistični policiji

	Ostali		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	Število	%	Število	%	Število	%
do 5 let	82	41,4	59	37,8	54	46,1
6-10 let	49	24,7	57	36,5	44	37,6
11-15 let	29	14,6	32	20,6	14	12,0
16-20 let	23	11,7	6	3,8	4	3,4
21-25 let	15	7,6	2	1,3	1	0,9
Skupaj	198	100	156	100	117	100

Hi – kvadrat test pokaže, da je statistično značilna povezava med delovno dobo v kriminalistični policiji in fluktuacijo. Korelacijski koeficient je negativen, iz česar izhaja, da je razmerje med delovnih stažem in fluktuacijo obratnosorazmeren; čim daljši je delovni staž v kriminalistični policiji, tem manjša je fluktuacija.

Tabela 16.46: Zveza med fluktuacijo in delovno dobo v kriminalistični policiji

	Fluktuacija				
	Hi	**df**	**p**	**r**	**p**
Delovna doba v krim.policiji	33,943	8	***	- 0,110	**

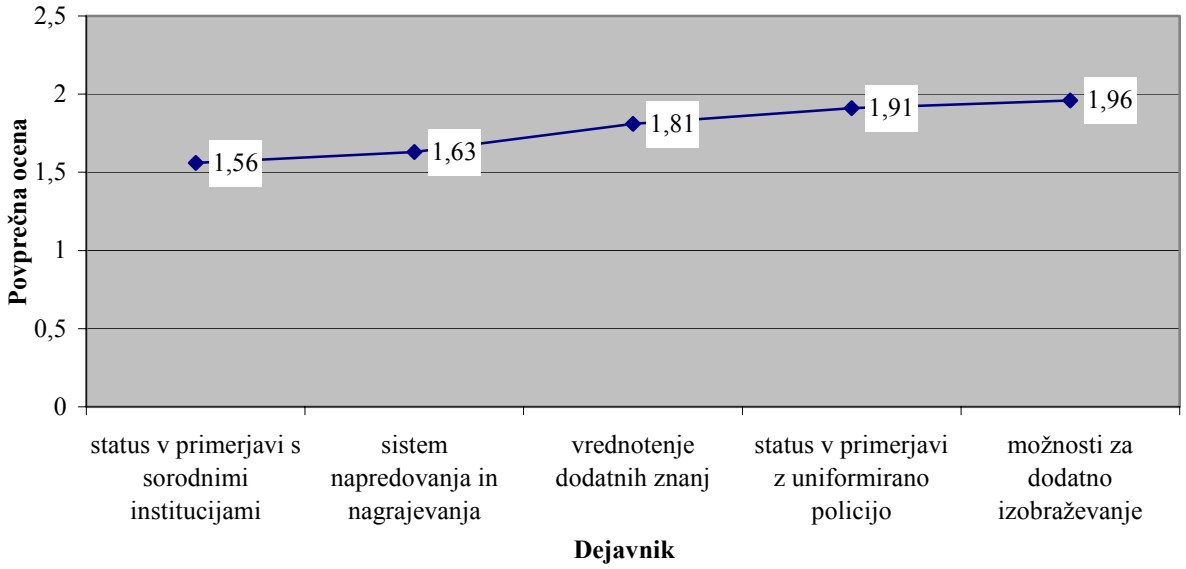
* statistično značilno do 10%, * * statistično značilno do 5%,*** statistično značilno do 1%

Hipotezo H12, da je fluktuacija kriminalistov odvisna od delovne dobe kriminalistov, lahko sprejmemo v celoti.

16.11. ZAKLJUČNE UGOTOVITVE RAZISKAVE

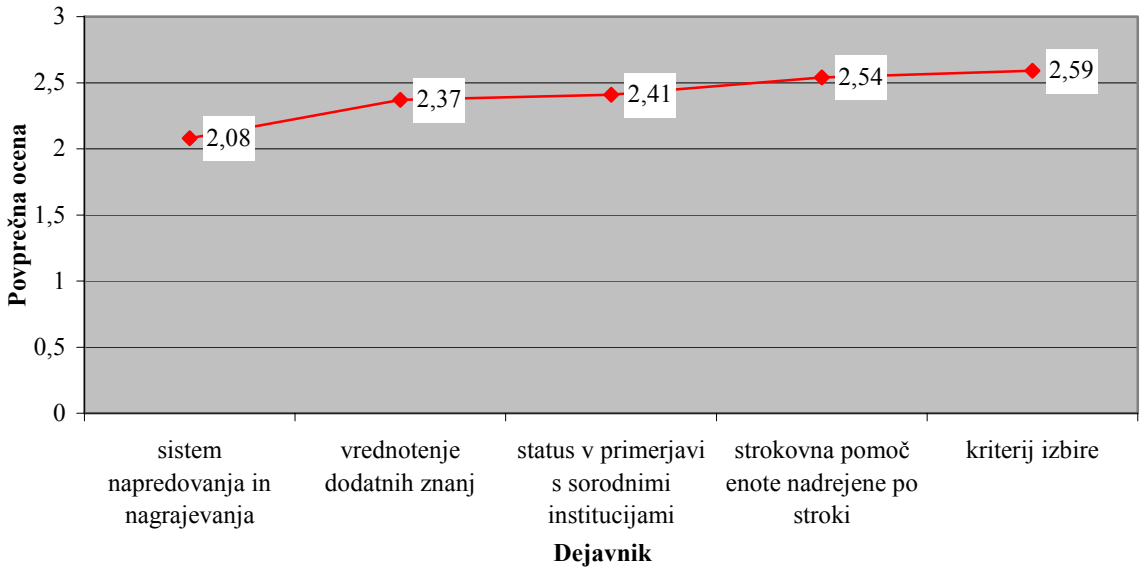
Raziskava o fluktuaciji kadrov v kriminalistični policije je pokazala sorazmerno veliko nezadovoljstvo kriminalistov z razmerami v kriminalistični policiji. Rezultati analize kažejo, da izražajo največje nezadovoljstvo kriminalisti, ki nameravajo zapustiti kriminalistično policijo oz. potencialni fluktuanti. Ta skupina ima pri vseh dejavnikih zadovoljstva pri delu najnižje povprečne ocene, ki ne presegajo vmesne ocene 3, razen pri dejavniku odnosi med kolegi pri delu, kjer je povprečna ocena 3,70. Najbolj so potencialni fluktuanti nezadovoljni z lastnim statusom v primerjavi s statusom zaposlenih v sorodnih institucijah, s sistemom napredovanja in nagrajevanja ter vrednotenjem dodatnih znanj. Prav tako so potencialni fluktuanti zelo nezadovoljni tudi s primerjavo lastnega statusa s statusom uniformiranih policistov in možnostmi, ki jih imajo za dodatno izobraževanje (Graf 16.1).

Graf 16.1 : Najnižje povprečne ocene potencialnih fluktuantov



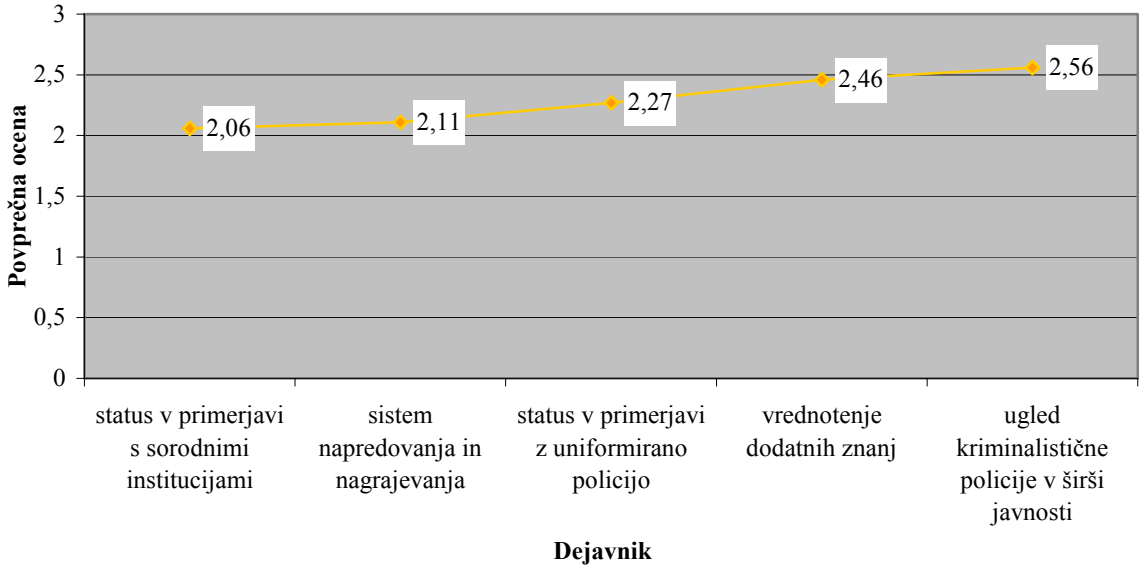
Za razliko od potencialnih fluktuantov so dejanski fluktuanti nekoliko manj nezadovoljni, saj so vse njihove povprečne ocene nad 2. Kljub temu pa so dejanski fluktuanti najbolj nezadovoljni s sistemom nagrajevanja in napredovanja, z vrednotenjem dodatnih znanj, z lastnim statusom v primerjavi s statusom zaposlenih v sorodnih institucijah, s strokovno pomočjo enote nadrejene po stroki, s kriteriji izbire in namestitve posameznikov, ki so zaposleni v njihovi enoti.

Graf 16.2: Najnižje povprečne ocene dejanskih fluktuantov



Najmanj je z razmerami v kriminalistični policiji nezadovoljna skupina 3 oz. kriminalisti, ki bodo ostali. Vse njihove povprečne ocene so skoraj pri vseh dejavnikih zadovoljstva pri delu nad 2,50, razen pri dejavnikih kot so primerjava lastnega statusa s statusom zaposlenih v sorodnih institucijah, sistemom napredovanja in nagrajevanja, primerjava lastnega statusa s statusom uniformirane policije in vrednotenjem dodatnih znanj. To pa so hkrati tudi dejavniki pri katerih so kriminalisti, ki bodo ostali, izrazili največje nezadovoljstvo.

Graf 16.3: Nanjižje povprečne ocene kriminalistov, ki bodo ostali



Na podlagi predstavljenih rezultatov v raziskavi lahko povzamemo:

- da so z vsemi dejavniki najbolj nezadovoljni kriminalisti, ki bodo verjetno odšli, najmanj pa kriminalisti, ki bodo ostali;
- da kriminalisti niso izrazili zadovoljstva z nobenim izmed dejavnikov, saj ni nobene povprečne ocene 4 ali več;
- da so kriminalisti odhajali iz kriminalistične policije zaradi nezadovoljstvo s sistemom napredovanja in nagrajevanja, vrednotenjem dodatnih znanj, z lastnim statusom v primerjavi s statusom zaposlenih v sorodnih institucijah, s strokovno pomočjo enote nadrejene po stroki in s kriteriji izbire in namestitve posameznikov, ki so bili zaposleni v njihovi enot;
- da bodo kriminalisti iz kriminalistične policije odhajali zaradi nezadovoljstva z lastnim statustom v primerjavi s statusom zaposlenih v sorodnih institucijah, s sistemom napredovanja in nagrajevanja, vrednotenjem dodatnih znanj, z lastnim statusom v primerjavi s statusom uniformiranih policistov in možnostmi za dodatno izobraževanje;
- da so v vseh treh skupinah trije dejavniki največjega nezadovoljstva pri delu in sicer sistem napredovanja in nagrajevanja, vrednotenje dodatnih znanj in nezadovoljstva z lastnim statusom v primerjavi s statusom zaposelnih v sorodnih insitucijah;
- da so kriminalisti v vseh treh skupinah najbolj zadovoljni z odnosi med kolegi pri delu;
- da so potencialni fluktuatni najmanj nezadovoljni samo z enim dejavnikom zadovoljstva pri delu in sicer odnosi med kolegi pri delu,
- da so dejanski fluktuanti najmanj nezadovoljni oz. niti zadovoljni niti nezadovoljni s petimi dejavniki zadovoljstva pri delu in sicer plačo, številčno zasedenostjo enote glede na obremenitve, ugledom kriminalista v domačem okolju,odnosi med kolegi pri delu in delom v skladu s pričakovanji, nagnenji in interesi;
- da so kriminalisti, ki bodo ostali najmanj nezadovoljni oz. niti zadovoljni niti nezadovoljni z osmimi dejavnik zadovoljstva pri delu (vodenjem enote,uveljavljanjem idej in pobud v zvezi z delom in vodenjem enote, odnosi med nadrejenimi in podrejenimi, strokovno pomočjo nadrejenih, ugledom kriminalista v domačem okolju, odnosi med kolegi pri delu in delom v skladu s pričakovnji, nagnenji in interesi;

- da vsi dejavniki zadovoljstva pri delu, razen zadovoljstva z dostopnostjo strokovne literature in odnosi med kolegi pri delu, vplivajo na fluktuacijo v kriminalistični policiji.

Torej, kriminalistično policijo so oz. bodo zapuščali kriminalisti, ki so v povprečju stari 33,5 let, ki imajo visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, 8 leti delovne dobe v kriminalistični policiji in so zelo nezadovodljni s sistemom napredovanja in nagrajevanja, vrednotenjem dodatnih znanj, možnostih za dodatno izobraževanje in primeravi lastnega statusa s statusom zaposlenih znotraj in zunaj policije.

Če na koncu primerjamo rezultate naše raziskave z rezultati podobnih raziskav, ki so bile opravljene v policiji (glej poglavje 3.4), ugotovimo, da med njimi ni razlik. Pri vseh se kot dejavniki fluktuacije pojavljajo nezadovoljstvo s sistemom napredovanja in nagrajevanja, vrednotenje dodatnih znanj, premajhne možnosti za dodatno izobraževanje itd.

Tabela 16.47: Prikaz povprečnih ocen odgovorov anketirancev

Vprašanje	**Ostali**		**Verjetno odšli**		**Odšli**	
	M	SD	M	SD	M	SD
V 04 (02)- vrednotenje dodatnih znanj	2,46	1,10	1,81	0,95	2,37	1,16
V 05 (03)- možnosti za dodatno izobraževanje	2,97	1,17	1,96	1,12	2,67	1,23
V 06 (04) - dostopnost strokovne literature	2,87	1,21	2,48	1,25	2,72	1,21
V 07 (05)- prostorski pogoji za delo	2,57	1,48	2,54	1,45	2,95	1,32
V 08 (06)- opremljenost z osnovno opremo	2,68	1,27	2,16	1,18	2,61	1,21
V 09 (07)- številčna zasedenost glede na obremenitev z nalogami	2,64	1,15	2,25	1,09	3,21	0,97
V 10 (08)- ustrezna zasedenost glede na vsebino in težavnost nalog	2,96	1,16	2,32	1,04	2,97	1,00
V 11 (09)- kriterij izbire	2,86	1,12	2,15	1,05	2,59	1,03
V 12 (10) - uveljavljanje pobud in idej v zvezi z delom	3,26	0,99	2,57	0,96	2,86	1,09
V 13 (11) - uveljavljanje pobud in idej v zvezi z vodenjem enote	3,26	1,02	2,35	0,90	2,70	0,92
V 14 (12) - strokovna pomoč nadrejenih	3,32	1,17	2,75	1,26	2,74	1,21
V 15 (13) - strokovna pomoč enote nadrejene po stroki	2,68	1,11	2,47	1,22	2,54	1,43
V 16 (14) - vodenje enote	3,17	1,17	2,39	1,17	2,64	1,16

Vprašanje	Ostali		Verjetno odšli		Odšli	
	M	SD	M	SD	M	SD
V 17 (15) - posredovanje informacij	2,97	1,03	2,37	1,02	2,67	1,03
V 20 (16) - sistem napredovanja in nagrajevanja	2,11	0,88	1,63	0,78	2,08	0,93
V 21 (17) - plača	2,64	1,02	2,04	0,96	3,07	0,99
V 22 (18) - status v primerjavi z ostalimi kriminalisti	2,81	1,08	2,11	0,97	2,75	1,05
V 23 (19) - status v primerjavi z uniformirano policijo	2,27	1,09	1,91	1,03	2,92	1,17
V 24 (20) - status v primerjavi s sorodnimi institucijami	2,06	1,00	1,56	0,83	2,41	0,94
V 25 (21) - ugled kriminalistične policije v širši javnosti	2,56	1,05	2,20	0,99	2,99	1,12
V 26 (22) - ugled kriminalista v domačem okolju	3,43	0,93	2,97	1,10	3,75	0,92
V 27 (23) - odnosi med nadrejenimi in podrejenimi	3,27	0,94	2,52	1,06	2,86	1,02
V 27 (23) - odnosi med kolegi pri delu	3,84	0,88	3,70	0,92	3,88	0,92
V 28 (25) - delo v skladu s pričakovanji, nagnjenji in interesi	3,33	1,03	2,48	1,09	3,37	1,03

16.12. ODGOVORI NA HIPOTEZE

Glede na zastavljene cilje našega proučevanja smo v uvodu postavili naslednjo hipotezo:

V kriminalistični policiji obstaja fluktuacija kadrov, ki je odvisna od zadovoljstva z vrednotenjem dela, strokovnostjo, delovnimi pogoji, izobraževanjem, kadrovsko politiko, odnosi pri delu, pričakovanji in interesi pred nastopom dela in od starosti ter izobrazbe kriminalistov.

Na podlagi navedene hipoteze smo postavili enajst pomožnih hipotez, ki smo jih v empiričnem delu raziskave preverjali s pomočjo različnih statističnih metod. Ugotovili smo, da je fluktuacija kadrov v kriminalistični policiji odvisna od nezadovoljstva kriminalistov z uveljavljanjem idej in pobud pri delu ter strokovno pomočjo neposredno nadrejenih; s plačo, sistemom nagrajevanja in napredovanja, z lastnim statusom v primerjavi z ostalimi kriminalisti, uniformiranimi policisti in posamezniki s sorodnih institucij; s prostorskimi pogoji in opremljenostjo z osnovo opremo; z vrednotenjem dodatnih znanj in možnostmi za dodatno izobraževanje; s številčno zasedenostjo enote glede na obremenitve z delovnimi nalogami, zasedenostjo glede na vsebino in težavnost delovnih nalog in kriteriji izbire in

namestitve posameznikov v enote; z vodenjem enote in posredovanjem informacij v zvezi z delovanjem in vodenjem enote; z pričakovanji, nagnenji in interesi pred nastopom dela v kriminalistični policiji; z ugledom kriminalistične policije v širši javnosti in ugledom pripadnika kriminalista v okolju, kjer živi; z odnosi med neposredno nadrejenimi in zaposlenimi;

Prav tako so bile potrjene tudi hipoteze o povezanosti starosti, izobrazbe in delovne dobe s fluktuacijo.

Analiza statističnih podatkov o dejanski fluktuaciji je pokazala, da je v kriminalistični policiji prisotna fluktuacija, ki je bila do leta 2000 nad mejo normale, po tem letu pa v mejah normale.

Tabela 16.48: Pregled rezultatov testiranja hipotez

HIPOTEZA	**REZULTAT TESTIRANJA**
H1: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od možnosti za dodatno izobraževanje, vrednotenja dodatnih znanj in dostopnosti strokovne literature (izobraževanje).	**DELNO POTRDIMO (statistično ni značilna dostopnost strokovne literature)**
H2: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od prostorskih pogojev in opremeljenosti z osnovo tehnično opremo (delovni pogoji).	**POTRDIMO**
H3: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od številčne zasedenosti enote glede na obremenitev z delovnimi nalogami, ustrezne kadrovske zasedenosti glede na vsebino in težavnost nalog in od kriterijev izbire in namestitve posameznikov, zaposlenih v enoti (kadrovska politika).	**POTRDIMO**
H4: Med fluktuacijo kriminalistov in možnostjo za uveljavljanjem idej in pobud pri delu in strokovno pomočjo neposredno nadrejenih obstaja povezanost (strokovnost).	**POTRDIMO**

HIPOTEZA	REZULTAT TESTIRANJA
H5: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od vodenja enote in posredovanja informacij v zvezi z delovanjem in vodenje enote (vodenje in komuniciranje).	**POTRDIMO**
H6: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od sistema napredovanja in nagrajevanja, plače, primerjave statusa kriminalista s statusom ostalih kriminalistov, uniformiranih policistov in zaposlenih v sorodnih institucijah (vrednotenje dela).	**POTRDIMO**
H7: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od ugleda kriminalistične policije v širši javnosti in ugleda, ki ga ima pripadnik kriminalistične policije v okolju kjer živi (ugled).	**POTRDIMO**
H8: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od odnosov tako med neposredno nadrejenimi in zaposlenimi kot tudi odnosov s kolegi pri delu (odnosi).	**DELNO POTRDIMO (statistično ni značilno odnosi s kolegi pri delu)**
H9: Med fluktuacijo kriminalistov in pričakovanji, nagnjenji in interesi pred nastopom dela v kriminalistični policiji obstaja povezanost (pričakovanja).	**POTRDIMO**
H10: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od starosti (starost).	**POTRDIMO**
H11: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od izobrazbe kriminalistov (izobrazba).	**POTRDIMO**
H12: Fluktuacija kriminalistov je odvisna od delovne dobe kriminalistov (delovna doba).	**POTRDIMO**

Ker so bile v raziskavi vse pomožne hipoteze potrjene oz delno potrjene, menimo, da lahko glavno hipotezo potrdimo.

17. PREDLOG UKREPOV

Rezultati raziskave kažejo na veliko nezadovoljstvo med kriminalisti. Na podlagi izjav anketirancev lahko sklepamo, da bi v naslednjem letu 44% zapustilo kriminalistično policijo oz. da si jih 27,7% že išče drugo zaposlitev. Oba podatka kažeta na potrebo po sanaciji sedanjega stanja oz. ustvarjanju takšnih razmer, da kriminalisti ne bodo več zapuščali kriminalistične policije oz. o tem intenzivno razmišljali. Kako to doseči? Možen odgovor na to vprašanje so ukrepi, ki jim predstavljamo v nadaljevanju. Razdeljeni so po posameznih področjih, ki so bila identificirana kot kritična, in po času; delimo jih na kratkoročne in dolgoročne. Že na začetku pa velja opozoriti, da je kriminalistična policija kot del državne uprave omejena pri izvajanju določenih ukrepov.

17.1. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Raziskava je pokazala, da so kriminalisti nezadovoljni z vrednotenjem dodatnih znanj, ki jih potrebujejo pri svojem vsakdanjem delu. Zato je kratkoročno potrebno v okviru posameznih delovni mest opredeliti, katera so tista nujno potrebna dodatna znanja in jih v skladu s 93. členom Zakona o policiji[21] (Ur.l.RS,49/98,66/98) tudi ustrezno ovrednotiti. Dolgoročno bi morali za vrednotenje dodatnih znanj poiskati sistemsko rešitev, kot dodatek v okviru sistemizacije delovnih mest.

Predlagamo, da se nezadovoljstvo kriminalistov z možnostmi za dodatno izobraževanje in usposabljanje kratkoročno reši tako, da se preveri ustreznost obstoječega sistema izobraževanja in usposabljanja predvsem v smislu potreb zaposlenih. Poleg tega mora kriminalistična policija zaposlenim omogočiti izobraževanje in usposabljanje vsaj v okviru razpoložljivih možnosti. Dolgoročno pa je potrebno izoblikovati tak sistem usposabljanja in izobraževanja, ki bo eksplicitno ciljno usmerjen in bo vseboval tudi mehanizme evalvacije uporabe novega znanja v praksi ter bo spodbujal k permanentnemu samoizobraževanju in izpopolnjevanju. Pri izgradnji takšnega sistema je potrebno upoštevati zahteve stroke in potrebe oz. želje zaposlenih (izoblikovane skozi letne razgovore, redne delovne razgovore

[21] Policistom, ki obvladajo posebna znanja in veščine, za katere se še dodatno usposabljajo in jih potrebujejo pri opravljanju policijskih nalog, in policistom, ki opravljajo posebno nevarne naloge, pripadajo dodatki za posebna znanja in veščine ter za nevarnost. Minister določi vrsto posebnih znanj in veščin ter nalog iz prejšnjega odstavka. Povišanje osnovne plače za posamezna delovna mesta določi minister v aktu o sistemizaciji delovnih mest.

itd). Čeprav nezadovoljstvo kriminalistov z dostopnostjo strokovne literature, ki jo potrebujejo pri svojem delu, ni statistično značilno povezano s fluktuacijo, pa zaradi visokega deleža nezadovoljnih kriminalistov, predlagamo, da se problem kratkoročno reši z nabavo strokovne literature na posameznih uradih in spodbujanju kriminalistov k aktivnejši in učinkovitejši uporabi interneta. Dolgoročno rešitev predstavlja ustanovitev »internih knjižnic« v enotah kriminalistične policije, ki bi bile ustrezno informacijsko podprte.

17.2. DELOVNI POGOJI

Raziskava ugotavlja, da so kriminalisti bolj nezadovoljni z opremljenostjo z osnovno opremo oz. z osnovnimi tehničnimi sredstvi in pripomočki kot pa s prostorskimi pogoji za svoje delo. Kljub temu, je treba kratkoročno v okviru danih možnosti zagotoviti prostorske pogoje (tudi s preselitvami), ki bodo omogočali nemoteno delo in bodo zadostili predpisanimi pogojem varstva pri delu. Dolgoročno pa mora kriminalistična policija zagotoviti take prostore, ki bodo funkcionalni in bodo zadovoljevali potrebe zaposlenih. Hkrati pa je potrebno težiti k temu, da bodo posamezna delovna področja tudi prostorsko zaokrožene celote.

Na področju osnovne opreme in osnovne tehnične opreme je potrebno kratkoročno zagotoviti čim več računalniške opreme in dostop do interneta. Dolgoročno bi moral biti cilj kriminalistične policije, da vsakemu kriminalistu zagotovi ustrezno računalniško opremo, jo periodično nadgrajuje in posodablja. Prav tako je potrebno dolgoročno izdelati sistem razdeljevanja prevoznih sredstev in ostale biotehnične opreme glede na obremenitev z delom posameznih enot.

17.3. KADROVSKA POLITIKA

Nezadovoljstvo s številčno zasedenostjo enote glede na obremenitve z delovnimi nalogami in ustrezno kadrovsko zasedenostjo enote glede na vsebino in težavnost delovnih nalog je treba po našem mnenju kratkoročno rešiti tako, da se na podlagi opravljene analize o obremenjenosti kriminalistov na posameznih področjih dela in tudi na posameznih območjih, prerazporedi kadre znotraj in med posameznimi področji dela, v končni konsekvenci pa tudi med posameznimi območji (med policijskimi upravami). Dolgoročna rešitev (tudi na podlagi zgoraj naveden analize) je oblikovanje ustrezne sistemizacije delovnih mest.

Nezadovoljstvo s kriteriji izbire in namestitve posameznikov lahko kratkoročno rešimo v okviru danih možnosti, tako notranjih kot tudi zunanjih resursov, s spremembo dosedanje prakse, po kateri je selekcija kadrov v pristojnosti posameznikov predvsem vodji enot, ki za delo s človeškimi viri sploh niso usposabljeni. Selekcijo kadrov je potrebno prepustiti strokovnjakom s področja upravljanja s kadrovskimi viri, čeprav morajo biti kriteriji oblikovani skupaj s »stroko«. Dolgoročno mora kriminalistična policija v sodelovanju s kadrovsko službo izdelati sistem selekcije kadrov, katerega osnovi cilj bo postavljanje »pravih ljudi na prava mesta«. Omenjeni sistem bi vseboval natančen opis delovnih mest, s katerim bi definirali potrebe kriminalistične policije in profil kandidata, s katerim bi definirali njegove potrebne, zaželene in diskvalifikatorne kompetence ter specifične osebne značilnosti, ki so potrebne za delo v kriminalistični policiji. Sistem bi vseboval tudi metode za rekrutacijo kadrov tako zunaj kot tudi znotraj policije. Uvedli pa bi tudi poskusno dobo.

17.4. STROKOVNOST

Uveljavljanje idej in pobud pri delu in vodenju enote je neposredno povezano s vprašanjem upoštevanja inovacij v organizaciji. Glede na izzive, ki jih pred kriminalistično policijo postavljajo nove oblike kriminala, bi pričakovali, da bodo ideje in pobude posameznikov za izboljšanje dela in delovnih postopkov bolj upoštevane. Toda rezultati analize kažejo ravno nasprotno, saj je veliko kriminalistov nezadovoljnih prav s tem dejavnikom. Za odpravljanje tovrstnega stanja predlagamo, da se v enotah najprej ustvari klima, ki bo spodbujala posameznike k inovativnemu razmišljanju, na ravni urada oz. uprave pa se oblikuje delovno skupino, ki bo obravnavala predloge posameznikov in najboljše med njimi tudi nagradila z obstoječimi oblikami nagrad (delovna uspešnost, priznanje, zahvala itd). Dolgoročno je treba izdelati sistem spodbujanja in spremljanja inovacij pri delu. Za celotno kriminalistično policijo je treba natečaj za izboljšanje obstoječih metod in taktik dela. Ta naj se izvaja periodično, na njem pa lahko sodelujejo vsi, ki se v policiji ukvarjajo kriminaliteto. Najboljše predloge bi verificirali.

Kriminalisti so izrazili tudi svoje nezadovoljstvo s strokovno pomočjo nadrejenih. Kratkoročno bi bilo potrebno z raziskavo identificirati strokovne pomanjkljivosti vodij, ki bi jih nato skušali odpraviti z različnimi oblikami internih in eksternih oblik usposabljanj in izobraževanj. Dolgoročno pa si mora kriminalistična policija prizadevati, da se za vodje izbirajo takšni kadri, ki se odlikujejo po svoji strokovnosti, hkrati pa imajo tudi osebne

karakteristike za vodenje[22]. Prav tako pa je treba vzpodbujati vodje k permanentnemu strokovnemu izobraževanju.

17.5. VODENJE IN KOMUNICIRANJE

Vodenje v kriminalistični policiji se ne razlikuje od vodenja v drugih organizacijah. Tudi tu je vodenje »proces vplivanja na delovanje posameznika ali skupine zaradi doseganja cilja v danih okoliščinah (Hersey, Blanchard v Anželj, 2001). Vendar pa zaradi specifičnosti dela prihaja tudi do razlik v vodenju kriminalistične policije in ostalih organizacijah. Specifičnost dela namreč zahteva tudi specifično vodenje, kar je morda vzrok za nezadovoljstvo kriminalistov z vodenjem enot, v katerih delajo. Vzrok za nezadovoljstvo je lahko tudi »negativna« selekcija vodilnih kadrov. Na vodilne položaje se je imenovalo posameznike, ki so morda bili strokovnjaki za določeno področje dela, niso pa imeli osebnih značilnosti za vodenje. Vodenje je bilo skoraj v celoti usmerjeno na delovne naloge, ne pa na ljudi. Tovrstne pomanjkljivosti lahko kratkoročno odpravimo z različnimi oblikami usposabljanj, na katerih bi se vodje seznanili z veščinami vodenja. Vodje je treba spodbujati k stilu vodenja, usmerjenemu na ljudi. Dolgoročno pa je potrebno na podlagi kariernega sistema izvajati selekcijo vodilni kadrov v smislu »idealnih« vodij. Hkrati pa je potrebno tudi zagotavljati permanentno izobraževanje in usposabljanje za vodje vseh enot.

Nezadovoljstvo kriminalistov s posredovanjem informacij v zvezi z delom in vodenjem enote lahko kratkoročno odpravimo z izboljšanjem komuniciranja, na primer s pogostejšim organiziranjem sestankov na vseh ravneh, kjer vodje prenašajo informacije svojim podrejenim. Dolgoročno pa je potrebno zaposlene spodbujati k intenzivnejšemu uporabljanju že obstoječih kanalov internega komuniciranja (e - pošta, internet, intranet, interna glasila), vodstvo pa k uporabljanju osebnega komuniciranja z zaposlenimi. Pri tem pa je potrebno zasledovati cilj, da so vsi kriminalisti seznanjeni z informacijami, ki se nanašajo neposredno na njihovo delo in vodenje enote. Nenazadnje pa je dolgoročno potrebno težiti k oblikovanju jasne politike komuniciranja iz katere bo razviden namen in cilji komuniciranja ter primernost orodij in vsebin komuniciranja.

[22] Dvoršek (2000) ugotavlja, da kriminalisti ne kažejo posebnega interesa za vodstvena dela, kar je po njegovem posledica njihove prevelike angažiranosti v individualnem boju s kriminalci in jim uspešno zaključena preiskava pomeni večje zadovoljstvo kot vodstveni status.

17.6. VREDNOTENJE DELA

Kot je pokazala raziskava, so kriminalisti izrazili največje nezadovoljstvo s sistemom nagrajevanja in napredovanja, plačo in primerjavo lastnega statusa s statusi ostalih kriminalistov, uniformirane policije in posamezniki iz sorodnih institucij.

Na področju sistema nagrajevanja in napredovanja je potrebno kratkoročno poleg nagrajevanja z materialnimi faktorji, ki jih omogoča Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/2002, 110/2002) večji poudarek nameniti tudi »nematerialnimi« faktorjem (priznanjem, pohvalam, udeležbe na seminarjih, dodatno izobraževanje,itd). Vsakemu kriminalistu pa je treba omogočiti napredovanje v okviru danih možnosti. Dolgoročno pa je potrebno na področju nagrajevanja postopno graditi celovit sistem nagrajevanja, ki bo temeljil na pravičnosti in bo v večji meri uporabljal »nematerialne« faktorje, hkrati pa bo vplival tudi na spremembo organizacijske kulture. Na področju napredovanje pa je potrebno izdelati karierni sistem, ki bo omogočal tako strokovni kot tudi osebnostni razvoj vsakega kriminalista.

Pri predlaganju ukrepov za izboljšanje zadovoljstva kriminalistov s plačami izhajamo iz dejstva, da ni idealnih ukrepov. Kratkoročno in dolgoročno je potrebno težiti k vzpostaviti pravičnega plačilnega sistema, v katerem bodo vključeni vsi faktorji, ki posredno ali neposredno vplivajo na plače posameznikov. V okviru primerjav statusa kriminalista s statusi znotraj kriminalistične policije moramo kratkoročno stremeti k izenačevanju statusov kriminalistov s primerljivimi delovnimi mesti znotraj posameznih področiji dela, dolgoročno k izenačevanju statusa kriminalista s primerljivimi delovnimi mesti med posameznimi področji dela. Pri primerjavah statusa kriminalista z uniformiranimi policisti si je potrebno v okviru danih možnosti kratkoročno in tudi dolgoročno prizadevati za vzpostavitev sistema, ki bo omogočil, da status kriminalista preseže status uniformiranega policista. Pri primerjavah statusa kriminalista s statusom zaposlenih v sorodnih instucijah pa si je potrebno tako kratkoročno kot tudi dolgoročno prizadevati za ureditev v okviru Zakona o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/2002, 110/2002).

IV. SKLEP

Fluktuacija kadrov je kompleksen družbeni pojav, ki je značilen za vsako organizacijo. Zaradi njenega neposrednega, tako pozitivnega kot negativnega vpliva na uspešnost in učinkovitost

delovanja organizacije je predmet številnih proučevanj. Najposteje so tovrstna proučevanja usmerjena na ugotavljanje vzrokov, zaradi katerih prihaja do fluktuacije. V naši nalogi smo se ukvarjali prav z ugotavljanjem vzrokov potencialne in dejanske fluktuacije v kriminalistični policiji z vidika zadovoljstva pri delu. Za doseganje zastavljenega cilja smo nalogo razdelili na dva dela, teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu smo najprej opredelili predmet, cilje in metode našega proučevanja, oblikovali smo tudi glavno in pomožne hipoteze. V naslednjem poglavju smo opredelili pojma fluktuacije in zadovoljstva pri delu ter predstavili organizacijsko strukturo in naloge kriminalistične policije. Pri opredelitvi pojma fluktuacije smo ugotovili, da je kljub številnim proučevanjem fluktuacije kot kompleksnega družbenega pojava v razpoložljivi literaturi le malo uporabnih definicij. Večina med njimi obravnava fluktuacijo kot določeno obliko mobilnosti, nekatere pa poudarjajo pomen članstva v organizaciji in z njim povezanih določenih denarnih nadomestil, druge spet posebno pozornost namenjajo nezadovoljstvu pri delu. Sami smo definirali fluktuacijo kot dinamično gibanje nezadovoljnih kadrov iz ene organizacije v drugo, kjer le ti za svoj prispevek dobivajo ustrezna denarna ali temu ekvivalentna nadomestila. Prav tako smo ugotovili, da je za razumevanje pojma fluktuacije pomembno tudi njeno proučevanje z ekonomskega, psihološkega in sociološkega vidika. Z ekonomskega vidika je proučevanje fluktuacije usmerjeno na eksterne, objektivne ekonomske dejavnike, na katere posameznik ne more vplivati neposredno. Nasprotno kot ekonomski pa psihološki vidik vključuje subjektivne komponente, ki so na ravni posameznika in na katere lahko vpliva sam. Sociološki vidik proučevanja fluktuacije pa je usmerjen na odnose v delovnih skupinah, strukturalne pogoje dela, avtonomijo pri delu, porazdelitev moči, možnost dela v drugi organizaciji itd. Ugotovili smo tudi, da je mogoče fluktuacijo kot obliko mobilnosti obravnavati samo v smislu intraorganizacijske in interorganizacijske profesionalne mobilnosti. V tem smislu je fluktuacija odvisna od ekonomskih in tehnoloških dejavnikov na trgu delovne sile in od razmer znotraj organizacije oz. na internem trgu delovne sile.

Pri opredelitvi zadovoljstva pri delu smo raznolike definicije združili v spoznanje, da je zadovoljstvo pri delu psihološka kategorija in da gre dejansko za posameznikove občutke oz. dojemanje dela, ki ga opravlja oz. njegove različne vidike. Hkrati pa naj bi bilo zadovoljstvo pri delu tisti dejavnik, zaradi katerega se posamezniki odločijo za odhod iz organizacije. To poglavje smo zaključili s predstavitvijo organizacijske strukture in nalog kriminalistične policije.

V poglavju o zadovoljstvu pri delu smo najprej opredelili dejavnike, ki nanj posredno ali neposredno vplivajo. Ugotovili smo, da obstaja v strokovni literaturi veliko različnih tipologij omenjenih dejavnikov. Na njihovi podlagi smo izoblikovali lastno tipologijo, ki smo jo lahko uporabili pri proučevanju odnosa med dejavniki zadovoljstva pri delu in fluktuacijo. Poleg dejavnikov smo se v tem poglavju posvetili tudi proučevanje dveh teorij motivacij (Maslowove in Herzbergove), ki sta generično povezani z zadovoljstvom pri delu. Spoznali smo tudi metode za merjene zadovoljstva pri delu, ki jih lahko razdelimo v dve skupini na: globalne metode, ki merijo zadovoljstvo pri delu kot celoto, in na dimenzionalne metode, ki merijo zadovoljstvo pri delu po posameznih dimenzijah dela. Obe skupini imata svoje prednosti in slabosti. Izbira metode je torej odvisna od namena proučevanja. Spoznali smo še, da sta zadovoljstvo pri delu in fluktuacija v vzoročno posledičnem odnosu.

V četrtem poglavju o dejavnikih fluktuacije smo najprej predstavili različne tipologije omenjenih dejavnikov, ki jih v strokovni literaturi najpogosteje srečujemo. Na njihovi podlagi smo za naše potrebe oblikovali tri skupine dejavnikov fluktuacije: osebne (dejavniki, ki so povezani s posameznikom), notranje organizacijske (dejavniki, ki se nanašajo na razmere znotraj organizacije) in zunanje dejavnike (dejavniki, ki se nanašajo na razmere izven organizacije). Vsak sklop smo podrobno opisali. Primerjali smo še dejavnike fluktuacije in dejavnike zadovoljstva pri delu in pri tem ugotovili, da med njimi obstaja velika konvergenca in da lahko govorimo celo o identičnih dejavnikih, kar kaže na neposredno povezanost med zadovoljstvom pri delu in fluktuacijo.

Peto poglavje teoretičnega dela je govorilo o konceptualnih modelih fluktuacije. Spoznanja do katerih smo prišli v tem poglavju so, da je s teoretičnega vidika vsak model opozoril na mnogovrstne determinante fluktuacije in da prispeva k dojemanju fluktuacije kot procesa v času. Z raziskovalnega vidika konceptualni modeli predstavljajo izziv za raziskovalce in sicer v smislu prepoznavanja kompleksnosti, ki se izraža v raznovrstnosti determinant fluktuacije na eni strani in oblikovanju strategij za njeno učinkovito diagnosticiranje in obvladovanje na drugi strani. Glede na to je razumevanje fluktuacije odvisno do kumulativnega delovanja tako prvega kot tudi drugega vidika.

V šestem poglavju smo predstavili in podrobno opisali vrste fluktuacije kot so normalna, dejanska, potencialna, pozitivna, negativna, objektivna ali neizogibna in subjektivna ali izogibna. Ugotovili smo, da je opredelitev vrst fluktuacije posledica dojemanja in proučevanja fluktuacije kot kompleksnega družbnega pojava.

O posledicah fluktuacije smo govorili v sedmem poglavju. Spoznali smo, da je proučevanje posledic fluktuacije mogoče: prvič, s pozitivnega in negativnega vidika, in drugič z vidika posameznika in organizacije. Ker so posledice fluktuacije kompleksne in večdimezionalne, jih je treba kot take tudi obravnavati. Poglavje smo zaključili z natančno predstavitvijo stroškov, ki nastanejo s fluktuacijo, in metod za njihovo izračunavanje. Pri stroških fluktuacije smo prišli do spoznanja, da ima organizacija manj stroškov z vlaganji v izboljšanje delovnih in življenjskih pogojev s katerimi si zagotavlja stalnost že zaposlenih kadrov in zmanjšuje fluktuacijo, kot pa v stalnem iskanju novih kadrov.

Zadnje poglavje teoretičnega dela je bilo namenjeno merjenju fluktuacije. Ugotovili smo, da v strokovni literaturi obstajajo številne in raznovrstne metode oz. iz njih izhajajoče formule za merjenje fluktuacije, kar naj bi bilo posledica kompleksnosti fluktuacije kot družbenega pojava. Metode so si podobne v tem, da izračunajo stopnjo oz. koeficient fluktuacije, ki kaže intenziteto fluktuacije, razlikujejo pa se po uporabi formule za izračun. Kar prinaša različne rezultate in s tem tudi neprimerljivost pridobljenih podatkov. Za pravilno razumevanje in medsebojno primerljivost podatkov o fluktuaciji moramo torej za njen izračun uporabiti samo eno metodo. Odločitev o tem pa je odvisno od namena, ciljev in potreb raziskave, ki jo izvajajmo.

V drugem - empiričnem delu naloge smo izvedli raziskavo o fluktuaciji v kriminalistični policiji. V raziskovalne namene smo oblikovali raziskovalni model, na podlagi katerega smo sestavili tudi anketni vprašalnik. Pri raziskavi smo izhajali iz glavne hipoteze, ki pravi, da v kriminalistični policiji obstaja fluktuacija kadrov, ki je odvisna od zadovoljstva z vrednotenjem dela, strokovnostjo, delovnimi pogoji, izobraževanjem, kadrovsko politiko, odnosi pri delu, pričakovanj in interesa pred nastopom dela, starosti, delovnega staža in izobrazbe kriminalistov. Pred preverjanjem glavne hipoteze smo v empiričnem delu izvedli tudi analizo sekundarnih podatkov o dejanski fluktaciji v kriminalistični policiji za obdobje od leta 1998 do leta 2002. Ugotovili smo, da je v obravnavanem obdobju iz kriminalistične

policije odšlo 389 kriminalistov oz. povprečno 65 kriminalistov na leto, kar pomeni, da sta se v šestih letih zamenjali dve tretjini kriminalistov. S pomočjo Maierjeve metode (glej stran 94) smo izračunali tudi stopnjo fluktuacije. Ta je bila v letih 1996 in 1997 nekoliko nad tisto mejo, ki jo Maier (1965) označuje za normalno (nad 7%), v leth 1998 in 1999 nad mejo, ki je označena za zaskrbljujočo (nad 10%), po letu 2000 do 2002 pa v tistih mejah, ki jih označujemo za normalno (do 7%). Na podlagi omenjenih podatkov smo sklepali, da v kriminalistični policiji obstaja fluktuacija, ki je bila do leta 2000 visoka, po tem letu pa je postala normalna.

Glavno hipotezo smo preverjali s posamičnimi hipotezami. Rezultati preverjanja posamičnih hipotez z različnimi statističnimi metodami so pokazali, da je fluktuacija kriminalistov odvisna od možnosti za dodatno izobraževanje in vrednotenja dodatnih znanj (izobraževanje), prostorskih pogojev in opremeljenosti z osnovo tehnično opremo (delovni pogoji), številčne zasedenosti enote glede na obremenitve z delovnimi nalogami, ustrezne kadrovske zasedenosti glede na vsebino in težavnost nalog in od kriterijev izbire in namestitve posameznikov zaposlenih v enoti (kadrovska politika), od vodenja enote in posredovanja informacij v zvezi z delovanjem in vodenje enote (vodenje in komuniciranje), sistema napredovanja in nagrajevanja, plače, primerjave statusa kriminalista s statusom ostalih kriminalistov, uniformiranih policistov in zaposlenih v sorodnih institucijah (vrednotenje dela), odvisna od ugleda kriminalistične policije v širši javnosti in ugleda, ki ga ima pripadnik kriminalistične policije v okolju kjer živi (ugled), odnosov med nadrejenimi in zaposlenimi (odnosi), starosti, izobrazbe kriminalistov in od delovne dobe kriminalistov. Prav tako obstaja povezava med fluktuacijo kriminalistov in njihovo možnostjo za uveljavljanjem lastnih idej in pobud pri delu in povezava s strokovno pomočjo neposredno nadrejenih ter njihovimi pričakovanji, nagnjenji in interesi pred nastopom dela v kriminalistični policiji (pričakovanja). Glede na to, da so bile potrjene vse posamične hipoteze (le dve delno), smo potrdili tudi glavno hipotezo.

V empirčni raziskavi smo tudi ugotovili, da so kriminalisti sorazmerno nezadovoljni z razmerami v kriminalistični policiji. Produkt tega je visok delež kriminalistov, ki so izjavili, da si iščejo drugo zaposlitev (27% anketirancev) oz. nameravajo v bližnji prihodnosti zapustiti kriminalistično policijo (44% anketirancev). Vse tri skupine (potencialni fluktuanti, dejanski fluktuanti in kriminalisti, ki bodo ostali) so izrazile največje nezadovoljstvo z

naslednjimi tremi dejavniki: s sistemom napredovanja in nagrajevanja, vrednotenjem dodatnih znanj in lastnim statusom v primerjavi s statusom zaposlenih v sorodnih institucijah. Pri ostalih dejavnikih pa se med skupinami pojavljajo razlike. Tako so potencialni fluktuanti poleg naštetih dejavnikov zelo nezadovoljni še z lastnim statusom v primerjavi s statusom uniformiranih policistov in možnostim za dodatno izobraževanje. Dejanski fluktuanti pa so nezadovoljni še s strokovno pomočjo enote nadrejene po stroki in s kriteriji izbire in namestitve posameznikov, ki so zaposleni v njihovi enoti. Kriminalisti, ki bodo ostali pa so nezadovoljni še z lastnim statusom v primerjavi s statusom uniformiranih policistov in ugledom kriminalistične policije v širši javnosti. Zanimivo je, da plača, nobeni izmed skupin ne predstavlja pomembnega dejavnika fluktuacije.

Na podlagi rezultatov raziskave smo predlagali kratkoročne in dologoročne ukrepe za zmanjševanje oz. odpravljanje fluktuacije po posameznih najbolj kritičnih področjih. Za področje izobraževanja in usposabljanja smo predlagali, da se problem vrednotenja dodatnih znanj reši sistemsko kot dodatek v okviru sistemzacije delovnih mest, medtem ko se problem možnosti za dodatno izboraževanje in usposabljanje rešuje tako, da se v kriminalistični policiji vzpostavi sistem izobraževanja in usposabljanja, ki bo eksplicitno ciljno usmerjen in bo vseboval tudi mehanizme evalvacije prenosa novega znanja v prakso ter bo spodbujal k permanentnemu samoizobraževanju in izpopolnjevanju.

Za področje delovnih pogojev smo predlagali, da so delovni prostori funkcionalno zaokrožene celote, ki bodo ustrezale potrebam zaposlenim vključno z ustrezno opremo, ki jo je treba sproti posodabljati. Izdelati je treba tudi sistem razdeljevanja prevoznih sredstev in ostale birotehnične opreme glede na obremenitve z delom posameznih enot.

Na področju kadrovske politike verjamemo, da se lahko na podlagi opravljene analize o obremenjenosti kriminalistov na posameznih področjih dela in po posameznih področjih dela oblikuje ustrezna sistemizacija delovnih mest. Za reševanje problema ustreznosti kriterijev izbire in namestitve posameznikov smo predlagali, da je potrebno v sodelovanju s kadrovsko službo dolgoročno izdelati sistem selekcije kadrov, katerega osnovi cilj je postavljanje »pravih ljudi na prava mesta«. Omenjeni sistem bi vseboval natančen opis delovnih mest, v njem bi bile zajete potrebe kriminalistične policije, profil kandidata, zaželene in diskvalifikatorne kompetence ter specifične osebne značilnosti, ki so potrebne za delo v

kriminalistični policiji, metode za privabljanje kadrov, tako zunaj kot tudi znotraj policije, ter institut poskusne dobe.

Pri strokovnosti predlagamo, da se dolgoročno izdela sistem spodbujanja in spremljanja inovacij pri delu. Na »državni« ravni bi pripravili natečaj za izboljšanje obstoječih metod in taktik dela. Najboljše predloge pa bi verificirali. Za vodje pa bi morali izbirati osebe, ki so strokovnjaki na svojem področju, imajo pa tudi osebne karakteristike za vodenje. Vsekakor bi se morali vodje stalno strokovno izobraževati.

Na področju vodenja in komuniciranja vidimo dolgoročno rešitev v kariernem sistemu, kjer se selekcija vodilnih kadrov izvaja v smislu iskanja in oblikovanja »idelanih« vodij ter se zagotavlja permanentno izobraževanje in usposabljanje za vodje vseh enot. Zaposlene je treba spodbujati k intenzivnejšemu internemu komuniciranju. Treba jih je usposobiti za komuniciranje in čim bolj v obe smeri odpreti kanale za pretok informacij. Nenazadnje pa je dolgoročno potrebno težiti k oblikovanju jasne politike komuniciranja iz katere bo razviden namen in cilji komuniciranja ter primernost orodij in vsebin komuniciranja.

Na področju vrednotenja dela smo predlagali, da se dolgoročno izgradi celovit sistem nagrajevanja, ki izboljšal organizacijsko kulturo. Izdelati je treba tudi karierni sistem, ki bo omogočal strokovni in osebnostni razvoj vsakega kriminalista in vzpostaviti pravični plačilni sistem. Dolgoročno si je treba prizadevati za izenačitvi statusa kriminalista s primerljivimi delovnimi mesti v in izven policije.

S predlagami rešitvami smo zaključili empirični del naloge in s tem tudi realizirali dodatni cilj našega proučevanja. V nalogi smo v celoti realizirali tudi naš glavni cilj, saj smo identificirali vzroke, zaradi katerih prihaja do potencialne in dejanske fluktuacije v kriminalistični policiji.

S tem naše proučevanje fluktuacije v kriminalistični policiji še ni zaključeno. V prihodnost bo potrebno analizirati še preostale podatke, ki smo jih pridobili z anketnim vprašalnikom, na primer podatke o zadovoljstvu pri delu za potencialne fluktuante, podatke o načinih reševanja konfliktov in podatke, ki se nanšajo na odprta vprašanja o subjektivni oceni dejavnikov zadovoljstva in nezadovoljstva pri delu. Prav tako pa bi bilo smiselno, da čez nekaj let

opravimo panelno raziskavo in preverimo realizacijo navedenih predlogov in njihove učinke na zmanjšanje oz. odpravljanje fluktuacije v kriminalistični policiji.

Na koncu lahko rečemo, da je naša naloga pozitiven prispevek k razumevanju in proučevanju fluktucije nasploh, še posebej pa v policijskih organizacijah.

V. LITERATURA IN PRAVNI VIRI

- Allen.D.G.,Griffeth.R.W. (1999): Job performance and turnover: A reveiw and integrative multi-route model, Human Resource Management Review, Vol.9, No.4, str. 525-548.
- Allen.D.G.,Shore.L.M.,Griffeth.R.W. (2003): The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in Turnover Process, Journal of Management,Vol.29, No.1, str. 99-118.
- Anželj.D. (2001): Management v policiji, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- Arvey.R.D.,Bouchard.T.J.,Segal.N.L.,Abraham.L.M.(1989): Job satisfaction:
- Environmental and genetic components, Journal of Applied Psychology, Vol. 74, str. 187-192.
- Areh.I.,Umek.P. (2002): Zadovoljstvo z delom pri policistkah in policistih, Varstvoslovje let 4/št.2, str. 101-111.
- Arh.P.R, Arh.T.B. (2000): Overturn turnover, Causeway Publishing Company, Missouri
- Bachmann.D., DeConick.J. (2004): An analysis of turnover among retail buyers, Jorunal of Business Research,Vol.XX, No.1,str. 1-9.
- Bluedorn.A.C. (1982): A Unified Model of Turnover from Organizations, Human Relations, Vol.35, No.2, str.135-153.
- Brush.D.H.,Moch.M.K.,Pooyan.A. (1987): Individual demographic differences and job satisfaction, Journal of Occupational Behaviour, Vol.8, str.139-155.
- Brajša.P. (1983): Vodenje kot medosebni proces, DDU Univerzum, Ljubljana.
- Brekić.J. (1983): Kadrovska teorija i praksa, Informator, Zagreb.
- Britton.D. (1997): Perception of the work environment among correctional officerc: Do race and sex mater?, Criminology, Vol.35, str. 85-105.
- Booth A.L,Francesconi M. (1999): Job Mobility in 1990s Britain; Does Gender Matter, London.
- Caldwell.D.F,O Reilly.C.A. (1990): Measuring person-job fit with a profile comparison proces, Journal of Applied Psychology, 73, str. 467-481.
- Chen.P.Y.,Spector.P.E. (1992): Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study, Journal of Applied Psychology, 69, str. 177-184.
- Cimerman. M,Jerman. S.,Klarič.R.,Ložar.B.,Šušanj. Z. (2003): Manager, prvi med enakimi, GV Založba, Ljubljana.

- Clark A.,Oswald.A.,Warr.P. (1996): Is job satisfaction U-shaped in age, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.69, str. 57-81.
- Coldur.B.J.,Schurr.P.H (1981): Aditudional processes in organizations, Research in Organizational Behavior, Vol.3, str. 283-302.
- Česnik. E.,Mitič. N. (1999): Kadrovska fluktuacija na področju splošne in gospodarske kriminalitete (neobjavljeno delo), Uprava kriminalistične policije, Ljubljana.
- Čizmić. S.,Kondič.V. (2003): Psihologija rada u formuli uspeha organizacije, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.
- Dvoršak. A. (2000): Nekateri (kriminalistično) strateški vidiki delovanja slovenske policije, Varstvoslovje, let.2/št.3, str. 248-254.
- Dvoršak. A. (2002): Strateški vidiki omejevanja gospodarske kriminalitete v Republiki Sloveniji v Maver. D. (ur.), Posvet problematika odkrivanja in pregona gospodarske kriminalitete, Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana.
- Durham.J. (1993): Futher exploring the relationship between job search and voluntary, Personal Psychology,Vol.46,No.2, str. 313-359.
- Elfalaki.M. (1974): Fluktuacija kadrov, Organizacija in kadri št.3, Kranj.
- Flamholtz.E. (1985): Human Resource Accounting,Jossey-Bass,San Francisco.
- Flere.S. (2000): Sociološka metodologija, Pedagoška fakulteta, Maribor.
- Florjančič.J,Možina.S. (1987):Planiranje, spremljanje in prestrukturiranje kadrov v organizacijah združenega dela, Moderna organizacija, Kranj.
- Florjančič.J.,Kavran.D. (1992): Kadrovska funkcija – management, Moderna organizacija, Kranj.
- Florjančič.J,Ferjan.M.,Bernik.M. (1999): Planiranje in razvoj kadrov, Moderna organizacija, Kranj.
- Firth.M.,Fung.P.Rui.O.M. (2002): Firm Performance, Governance Structure, and Top Management Turnover in Chines Listed Firms, The Hong Kong Polytechnic Universtity, Hong Kong.
- Fister. K. (2003): Organizacija kot partner socialnih izmenjav: Zakaj in kako pri zaposlenih spodbujati percepcijo podpore organizaciji, Organizacija, letnik 36, številka 5, str. 311-319, Založba Moderna organizacija, Kranj.
- Elfalaki.M. (1974): Fluktuacija kadrov, Organizacija in kadri št.3., str. 35-42, Kranj.

- Fosam.E.B,Grimsley.M.F. (1998): Exploring Models for Employee Satisfaction – With Particular Reference to a Police Force,Total Quality Management, Vol.9.No.2-3, str.235 - 238.
- Furnham.A. (1995): Personality at work; The role of individual differences in the workplace, Routledge, London.
- Gaertner.S. (1999): Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models, Human Resource Management Review, Vol.9,No.4, str. 479-493.
- Gilmer.H.B. (1969): Industrijska psihologija, Cankarjeva založba, Ljubljana.
- Goričar. J. (1980): Temelji obče sociologije, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Griffeth.R.W.,Hom.P.W.,Gaertner.S. (2000): A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Test, nad Research Implication for the next Millennium,Journal of Management, Vol.26,No.3, str. 463-488.
- Grossi.E,Berg.B. (1991): Stress and job satisfaction among correctional officer: an unexpected finding, International Journal of Offender Therapy and Comperative Criminlogoy, Vol.35, str. 73-81.
- Guzina. M. (1986): Kadrovska psihologija, Naučna knjiga, Beograd.
- Guttas.D.(1999): Strategies for Employ Retention, Ventura Country Star
- Hackman.R.J.,Oldham.G.R. (1975): Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology Vol.60 No.2, str. 159-170.
- Harris.M.Louis.,Baldwin.J.N. (1999): Voluntary turnover of field operations officers: A test of confluency theory, Journal of Criminal Justice, Vol.27. No.6, str. 483-493.
- Hellman.C.M. (1997): Job Satisfaction and Intent to leave; The Journal of Social Psychology, 137 (6), str. 677-689.
- Hom.P.W,Griffeth.R.W. (1995). Employee Turnover, South – Western College Publishing, Ohio.
- Huselid M.A. (1995): The impact of human resource, management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, Academy of Mangement Journal Vol. 38, No. 3, London.
- Ironson.G.H,Smith.P.C,Brannick.M.T.,Gibson.W.M,Paul.K.B. (1989): Constitution of a Job in general scale: A comparation of global, composite, and specific measures, Journal of Applied Psychology, Vol.74, str. 193-200.

- Iverson.D.R.,Pullman.J.A. (2000): Determinants of Voluntary Turnover and Layoffs in an Environment of Repeated Downsizing Following a Merger: An Event History Analysis, Journal of Management,Vol.26. No.5.
- Jackofsky.E.F (1984): Turnover and job performance: An integrated process model, Academy of Management Review,No.9, str. 74-83.
- Jacobs.R.,Solomon.T. (1977): Strategies for enhancing the prediction of job performance form job satisfaction, Journal of Applied Psychology, Vol. 62, str. 417-421.
- Jenkins.G.D.,Nadler.D.A.,Lawler,Cammann.C. (1975): Standardized Observation: An Approach to Measuring the Nature of Jobs, Journal of Applied Psychology Vol. 60. No. 2, str. 171-181.
- Jerovšek. J. (1972): Industrijska sociologija, Založba obzorja, Maribor.
- Jerovšek. J. (1981): Vrednotenje dela in fluktuacija, Organizacija in kadri 14,št.2-3, str.135-140.
- Jerovšek. J. (1982): Mobilnost kadrov in gospodarstvo, Univerzum, Ljubljana.
- Jerovšek.J. (1980): Profesionalni kriteriji in fluktuacija, Organizacija in kadri 13, št.7, str. 499-508.
- Jerovšek. J. (1988): Pa naj gredo....,Raziskovalna revija, let.4,št.3, str.30-31.
- Judge. T. A. (1993): Does Affective Disposition Moderate the Relationship Between job Satisfaction and Voluntary Turnover?, Journal of Applied Psychology Vol. 78, str.395-401.
- Jurančič. I. (1980): Vrednotenje dela, Moderna organizacija, Kranj.
- Jurman.B. (1981): Človek in delo, Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Kavčič. B. (1991): Sodobna teorija organizacije, DZS, Ljubljana.
- Kasarda.D.J. (1973): Effect of Personnel Turnover, Employee Qualifications, and Professional Staff Ratios on Administrative Intensity and Overhead, The Sociological Quarterly 14, Chicago.
- Kolarič.Z.,Tolimir.J. (1988): Fluktacija kadrova u stočarskoj proizvodnji PK »Beograd«, Nauka u praksi, 18, str. 402-420.
- Lambert.E.G.,Hogan.N.L.,Barton.S.M. (2001): The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers, The Social Science Journal 38, str. 233-250.
- Lee.S.H,Heard. A.,Koh.W. (2000): The impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover; Facutly of Business Adminstration, Singapore.

- Lee. T.W.,Mitchell.T.R.,Wise.L.,Fireman.S (1996): An unfolding model of vountary employee turnover, Academy of Management Journal 39, New York.
- Lipičnik. B. (1993): Psihologija v podjetjih, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Lipičnik. B. (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Lobnikar. B. (1995): Analiza fluktuacije v MNZ in Uniformirani policiji, Zbornik strokovno – znanstvenih razprav, Visoka šola za notranje zadeve, str. 176-186.
- Locke.A.E. (1976): The nature and Causes of Job Satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand – McWally, Chicago.
- Maier.N. (1965): Industrijska psihologija, Panorama, Zagreb.
- March.J.G.,Simon.H.A.(1958): Organizations, Wiley, New York.
- Martin.T.N. (1980): Modelling the turnover proces, The Journal of management studies, Vol. 17, str.261-274.
- Maver.D. (2002): Posvet problematika odkrivanja in pregona gospodarske kriminalitete, Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana.
- Mayer.J. (2003): Lastnosti uspešnih vodij, Organizacija, letnik 36,št.6, str. 368-375.
- Melamed.S.,Luz.J.,Green.M. (1995): Objective and subjective work monotony:Effects on job satisfaction,psychological distress and absenteeism in blue collar workers, Journal of Applied Psychology,80, str. 29-42.
- Milić.V. (1965): Sociološki metod, Nolit, Beograd.
- Mobley.W.H.(1982): Employee turnover: causes, consequences and control, Addison – Wesley Publishing Company, London.
- Možina. S. (1975): Kadrovska politika v pogojih samoupravljanja, Moderna organizacija, Kranj.
- Možina. S. (1994): Skupina, team, v Možina.S. (ured.) Management, Didakta, Radovljica.
- Mueller.C.W.,Price.J.L. (1989): Some Consequences of Turnover: A work Unit Analysis, Human Relations Vol.2, No. 5, str. 389-402.
- Mueller.C.W.,Price.J.L. (1990): Economic, Psychological, and Sociological Determinants of Voluntary Turnover, The Journal of Behavioral Economics, Vo. 19, No.3, Iowa,str. 321-335.
- Petz. B. (1987): Psihologija rada, Školska knjiga, Zagreb.
- Price.L.J (1977): The study of turnover, The Iowa State University Press Ames, Iowa.

- Price.L.J (1997): Handbook of organizational measurement, International Journal of Manpower, New York.
- Reiser.M (1974): Some organizational stresses on policeman, Journal of Police Science and Administration 2, str.156-159.
- Rosse.J.G. (1988): Relations among Lateness, Absence, and Turnover: Is There a Progression of Withdrawal, Human Relations, Vol.41,No.7, str. 517-531.
- Roznowski. M. (1989): Examination of the Measurement Properties of the Job Descriptive Index With Experimental Items, Journal of Applied Psychology Vol.74 No.5, str. 805-814.
- Sagadin.J. (1992): Osnovne statistične metode za pedagoge, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Sarapata. A. (1968): Osnove sociologije dela, Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Selič. P.,Umek P. (1994): Dejavniki zadovoljstva pri delu v organih za notranje zadeve RS, Revija policija., letnik XIV, št.1-2, str.31-46.
- Smith.P.C.,Kendall.L.M.,Hulin.C.L. (1969): Measurement of satisfaction in work and retirement, Rand McNally,Chicago.
- Spector.P.E. (1997): Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences, Sage Publications, London.
- Sparger.J.R,Giacopassi.D.J. (1983): Copping out: Why police leave the force, Sage Publication.
- Supek. R. (1961): Ispitivanje javnog mnenja. Napred, Zagreb.
- Svetlik.I. (1996a): Zadovoljstvo z življenjem in delom, v Kakovost življenja v Sloveniji, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Svetlik.I. (1996b): Kakovost delovnega življenja, v Kakovost življenja v Sloveniji, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Svetlik.I. (1997): Mobilnost med delovnimi statusi in delovnimi mesti v Sloveniji, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Svetlik.I. (1998): Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja, v Možina. S. (ur.): Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbne vede, Ljubljana.
- Svetlik.I. (2002): Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja, v Možina. S. (ur.): Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbne vede, Ljubljana.
- Straw.B.M. (1980): The consequences of turnover, Journal of Occupational Behavior,1, str. 235-273.

- Syptak.M.,Marsland.D.W.,Ulmer.D (1999): Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice, Family Practice Management.
- Šeme.T. (1984): Fluktuacija učiteljev,Organizacija in kadri 17,št.6, str. 393-404.
- Šore.B. (1992): Teorijsko - metodološki okviri i operacionalizacija istražvanja fluktuacije v organizaciji, Radovi št. 5, str. 129-143.
- Tavčar.M.I. (1998): Management nepridobitnih organizacij, Visoka šola za management Koper, Koper.
- Tett.R.P.,Meywer.J.P. (1993): Job Satisfaction,organizational commitment,turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings, Personal Psychology,Vol.46, str. 259-293.
- Tosi.H.,Rizzo.J. (1994): Managing organizational behavior, Blackwell Publishers, Cambridge, United Kingdom.
- Toš. N.,Hafner.F.N. (1998): Metode družboslovnega raziskovanja, Fakulteta za družbene vede,Ljubljana.
- Treven. S. (1998): Management človeških virov, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Treven.S. (2001): Mednarodno organizacijsko vedenje, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Uhan.S. (2000): Vrednotenje dela II, Motivacija – Uspešnost - Plača (osebni dohodek), Moderna organizacija, Kranj.
- Vroom.V.H. (1964): Work and motivation,John Wiley&Sons,Inc, New York.
- Vršec.M. (1993): Organiziranje in vodenje policije, Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana.
- Weiss.D.J,Dawis,R.V.,England.G.W.,Lofquist.L.H. (1967): Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire,University of Minnedsota, Minneapolis.
- Wright.J.D.,Hamilton.R.F. (1978): Work satisfaction and age: Some evidence for the »job change« hypothesis,Social Force,No.56, str. 1140-1158.
- Zhao.J.,Thurman.Q.,He.N. (1999): Sources of Job Satisfaction Among Police Officers: A test of Work and Demographic Environment Models, Justice Quarterly Vol.16 No.1,str. 153-173.
- Zupan. N. (2001): Nagradite uspešne, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

PRAVNI PREDPISI IN DRUGI VIRI

- Zakona o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/2002, 110/2002)

- Zakonu o policiji (Ur.l. RS, št. 49/98 in spremembe 66/98)
- Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Ministrstva za notranje zadeve in policije (s spremembami in dopolnitvami do 31. 12. 2001, 2000)

PRILOGA 1. VPRAŠALNIK ZA POTENCIALNE FLUKTUANTE

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE
P O L I C I J A
GENERALNA POLICIJSKA UPRAVA
UPRAVA KRIMINALISTIČNE POLICIJE
Štefanova ulica 2, 1501 LJUBLJANA

Spoštovane sodelavke in sodelavci,

v zadnjem času se kriminalistična policija sooča s številnimi problemi, ki na posreden in neposreden način vplivajo na učinkovitost njenega delovanja. Problem, ki še posebej izstopa je kadrovska fluktuacija. Opažamo, da vrste kriminalistične policije zapuščajo izkušeni in strokovni kadri. Že večkrat smo se vprašali o vzrokih njihovega odhajanja. Vendar odgovora na to vprašanje nismo dobili. Zato smo se odločili, da pripravimo anketo in jo pošljemo vsem kriminalistom v Republiki Sloveniji. Ta anketa je sedaj pred Vami.

Anketa je razdeljena na štiri sklope. V prvem nas zanima Vaš odnos do dela, v drugem različni vidiki zadovoljstva z delom, od odnosov s sodelavci in nadrejenimi do zadovoljstva s plačo in sistemom nagrajevanja ter napredovanja. V tretjem delu nas zanima Vaš odnos do vseh področij, ki so povezana z Vašim vsakdanjim delom in bistveno opredeljujejo Vaše delovne razmere in položaj, v četrtem pa demografski podatki.

Namen naših prizadevanj je ugotavljanje dejavnikov, ki vplivajo na Vaše zadovoljstvo pri delu in s tem povezano kadrovsko fluktuacijo. Prosimo Vas za sodelovanje v anketi. S tem boste tudi Vi pripomogli k reševanju in odpravljanju tega problema. Samo zadovoljivo število izpolnjenih anket nam namreč omogoča verodostojno interpretacijo pridobljenih podatkov in sprejetje določenih ukrepov. Pomembno je, da popolnoma iskreno odgovarjate na zastavljena vprašanja. Zagotavljamo Vam, da je anketa anonimna.

Prosimo Vas, da izpolnjeno anketo vložite v priloženo kuverto in pošljete neposredno nosilcu raziskave. Nanj se lahko obrnete tudi v primeru morebitnih nejasnosti. Nosilec raziskave je Evgen Česnik (tel.: 01-472-44-96, e-mail: evgen.cesnik@policija.si).

Za sodelovanje in pomoč se Vam najlepše zahvaljujemo in Vas lepo pozdravljamo.

Stjepan KOVAČEVIČ
DIREKTOR UPRAVE
VIŠJI KRIMINALISTIČI SVETNIK

I. STALIŠČA O DELU – SPLOŠNO

V01. KAKO POMEMBNA JE ZA VAS VSAKA OD NASLEDNJIH STVARI, KO POMISLITE NA SLUŽBO OZIROMA ZAPOSLITEV? (le en odgovor v vsaki vrsti)						
	sploh ni pomembno	ni pomembno	ni niti pomembno niti nepomembno	je pomembno	je zelo pomembno	ne morem oceniti
a) varnost zaposlitve	1	2	3	4	5	8
b) dober zaslužek	1	2	3	4	5	8
c) veliko možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5	8
d) zanimivo delo	1	2	3	4	5	8
e) da lahko delaš samostojno	1	2	3	4	5	8
f) da pri svojem delu lahko pomagaš drugim	1	2	3	4	5	8
g) da je delo koristno za družbo	1	2	3	4	5	8
h) da lahko sam razporediš delo v dnevu in tednu	1	2	3	4	5	8

V02. KAKO ZADOVOLJNI STE S SVOJO SEDANJO SLUŽBO, ZAPOSLITVIJO? (en odgovor)
1 - zelo nezadovoljen 2 - sorazmerno nezadovoljen 3 - niti zadovoljen, niti nezadovoljen 4 - sorazmerno zadovoljen 5 - zelo zadovoljen 8 - ne morem oceniti

II. ZADOVOLJSTVO Z DELOM

V03. PROSIMO, OBKROŽITE TISTI ODGOVOR, KI JE NAJBLIŽJE VAŠEMU MNENJU O DOLOČENEM VPRAŠANJU.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	niti se strinjam, niti se ne strinjam	strinjam se	v celoti se strinjam	ne morem oceniti
01 - Menim, da sem za svoje delo plačan dovolj dobro.	12	3	4	5	8	
02 - Možnosti za napredovanje na mojem delovnem mestu so premajhne.	1	2	3	4	5	8
03 - Moj neposredno nadrejeni zelo dobro opravlja svoje delovne naloge.	1	2	3	4	5	8
04 - Ko dobro opravim svojo delovno nalogo, sem za to tudi ustrezno pohvaljen ali nagrajen.	1	2	3	4	5	8
05 - Številna notranja pravila in procedure otežujejo dobro opravljanje naših delovnih nalog.	1	2	3	4	5	8
06 - Svoje sodelavce cenim in spoštujem.	1	2	3	4	5	8
07 - Včasih se mi zdi, da moje delo nima smisla.	1	2	3	4	5	8
08 - Mislim, da je posredovanje informacij v tej organizaciji dobro.	1	2	3	4	5	8
09 - Tisti, ki dobro opravljajo svoje delovne naloge imajo veliko možnosti, da bodo napredovali.	1	2	3	4	5	8
10 - Moj neposredno nadrejeni ne zna pravilno ovrednotiti mojega dela.	1	2	3	4	5	8
11 - Moja prizadevanja, da bi dobro opravil svoje delo pogosto ovirajo birokratski postopki.	1	2	3	4	5	8
12 - Moje delovne zadolžitve se povečujejo zaradi nesposobnosti mojih sodelavcev.	1	2	3	4	5	8

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	niti se strinjam, niti se ne strinjam	strinjam se	v celoti se strinjam	ne morem oceniti
13 - Svoje delo opravljam z zadovoljstvom.	1	2	3	4	5	8
14 - Ko pomislim na svojo plačo dobim občutek, da moje delo ni cenjeno.	1	2	3	4	5	8
15 - Moj nadrejeni kaže premalo zanimanja za težave svojih podrejenih.	1	2	3	4	5	8
16 - Obseg sredstev, ki so namenjena za nagrajevanje uspešnosti zaposlenih je premajhen.	1	2	3	4	5	8
17 - Rad sem v družbi svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5	8
18 - Pogosto imam občutek, da ne vem kaj se dogaja v organizaciji.	1	2	3	4	5	8
19 - Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5	8
20 - Zadovoljen sem s svojimi možnostmi za povišanje plače.	1	2	3	4	5	8
21 - Svojega nadrejenega cenim in spoštujem.	1	2	3	4	5	8
22 - Mislim, da moja prizadevanja niso nagrajena tako kot bi morala biti.	1	2	3	4	5	8
23 - Zadovoljen sem s svojimi možnostmi za napredovanje.	1	2	3	4	5	8
24 - Pri delu je preveč prepirov in sporov glede izvedbe delovnih nalog.	1	2	3	4	5	8
25 - Moje delovne naloge niso zadostno pojasnjene in opredeljene.	1	2	3	4	5	8

III. POLOŽAJ KRIMINALISTOV V RS

1. IZOBRAŽEVANJE	zelo nezadovoljen	sorazmerno nezadovoljen	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	sorazmerno zadovoljen	zelo zadovoljen	ne morem oceniti
V04 - Kako zadovoljni ste z vrednotenjem dodatnih znanj, ki jih potrebujete pri vašem delu?	1	2	3	4	5	8
V05 - Kako zadovoljni ste z možnostmi, ki jih imate za dodatno izobraževanje in usposabljanje?	1	2	3	4	5	8
V06 - Kako zadovoljni ste z dostopnostjo strokovne literature, ki jo potrebujete pri svojem delu? *	1	2	3	4	5	8

* S strokovno literaturo mislimo na dostopnost strokovne literature, ki je usmerjena k obravnavi vašega konkretnega dela, na dostopnost zakonov, podzakonskih aktov in sodb ustavnega sodišča, ki so povezani z opredeljevanjem vaših pristojnosti, kaznivih dejanj…

2. DELOVNI POGOJI	zelo nezadovoljen	sorazmerno nezadovoljen	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	sorazmerno zadovoljen	zelo zadovoljen	ne morem oceniti
V07 - Kako zadovoljni ste s prostorskimi pogoji za svoje delo? *	1	2	3	4	5	8
V08 - Kako zadovoljni ste z opremljenostjo z osnovno opremo ter z osnovnimi tehničnimi sredstvi in pripomočki, ki jih potrebujete pri svojem delu? **	1	2	3	4	5	8

* S prostorskimi pogoji mislimo na bivalne pogoje, ki jih imate na svojem delovnem mestu, tj. na velikost prostorov v katerih delate, na število sodelavcev s katerimi si delite delovni prostor, na kvaliteto osvetljenosti delovnega prostora…

** Z osnovno opremo mislimo na opremljenost z mizami, stoli, omarami, ipd., z osnovnimi tehničnimi sredstvi pa na opremljenost z računalniki, na dostopnost in možnosti uporabe elektronske pošte, možnosti uporabe fotokopirnih strojev, dostopnost in uporabnost prevoznih sredstev…

3. KADROVSKA POLITIKA	zelo nezadovoljen	sorazmerno nezadovoljen	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	sorazmerno zadovoljen	zelo zadovoljen	ne morem
V09 - Kako zadovoljni ste s številčno zasedenostjo vaše enote, glede na obremenitev z delovnimi nalogami? *	1	2	3	4	5	8
V10 - Kako zadovoljni ste z ustreznostjo kadrovske zasedenosti vaše enote, glede na vsebino in težavnost vaših delovnih nalog? **	1	2	3	4	5	8
V11 - Na splošno, kako zadovoljni ste s kriteriji izbire in namestitve posameznikov, ki so zaposleni v vaši enoti? ***	1	2	3	4	5	8

* Z enoto mislimo na skupino, oddelek, sektor ali urad, ki mu pripadate, ali ga vodite.

** Z ustreznostjo mislimo na ustreznost delovnih izkušenj, dodatnih znanj in izobrazbe, ki omogočajo uspešno izvajanje vaših delovnih nalog. Z enoto mislimo na skupino, oddelek, sektor ali urad, ki mu pripadate, ali ga vodite.

*** Z zadovoljstvom s kriteriji mislimo na izbiranje in namestitve posameznikov, glede na ustreznost delovnih izkušenj, dodatnih znanj in izobrazbe. Z enoto mislimo na skupino, oddelek, sektor ali urad, ki mu pripadate, ali ga vodite.

4. STROKOVNOST	zelo nezadovoljen	sorazmerno nezadovoljen	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	sorazmerno zadovoljen	zelo zadovoljen	ne morem oceniti
V12 - Kako zadovoljni ste z uveljavljanjem vaših pobud in idej v zvezi z vašim delom? *	1	2	3	4	5	8
V13 - Kako zadovoljni ste z uveljavljanjem vaših pobud in idej v zvezi z vodenjem vaše enote pri izvajanju vsakdanjih delovnih nalog? **	1	2	3	4	5	8
V14 - Kako zadovoljni ste s strokovno pomočjo vaših neposredno nadrejenih?	1	2	3	4	5	8
V15 - Kako zadovoljni ste s strokovno pomočjo enote, ki vam je neposredno nadrejena po stroki? ***	1	2	3	4	5	8

* Tukaj mislimo na možnosti uveljavljanja vaše strokovnosti.

** S tem mislimo na možnosti za vplivanje na odločitve in ukrepe vaših nadrejenih. Z enoto mislimo na skupino, oddelek, sektor ali urad, ki mu pripadate, ali ga vodite.

*** Na to vprašanje ne odgovarjajo zaposleni v UKP GPU. Z enoto mislimo na neposredno nadrejeni oddelek, urad ali sektor UKP GPU.

5. VODENJE IN KOMUNICIRANJE	zelo nezadovoljen	sorazmerno nezadovoljen	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	sorazmerno zadovoljen	zelo zadovoljen	ne morem oceniti
V16 - Kako zadovoljni ste z vodenjem enote v kateri delate? *	1	2	3	4	5	8
V17 - Kako zadovoljni ste s posredovanjem informacij v zvezi z delovanjem in vodenjem enote v kateri delate? **	1	2	3	4	5	8

* ** Z enoto mislimo na skupino, oddelek, sektor ali urad, ki mu pripadate, ali ga vodite.

6. REŠEVANJE KONFLIKTOV	zelo nezadovoljen	sorazmerno nezadovoljen	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	sorazmerno zadovoljen	zelo zadovoljen	konfliktov ni	ne morem oceniti
V18 - Kako zadovoljni ste z uveljavljenim načinom reševanja konfliktov med neposredno nadrejenimi in zaposlenimi?	1	2	3	4	5	6	8
V19- Kako zadovoljni ste z uveljavljenim načinom reševanja konfliktov med kolegi pri delu?	1	2	3	4	5	6	8

7. VREDNOTENJE DELA	zelo nezadovoljen	sorazmerno nezadovoljen	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	sorazmerno zadovoljen	zelo zadovoljen	ne morem oceniti
V20 - Kako zadovoljni ste z obstoječim sistemom nagrajevanja in napredovanja?	1	2	3	4	5	8
V21 - Kako zadovoljni ste z vašo plačo?	1	2	3	4	5	8
V22 - Kako zadovoljni ste z vašim položajem v primerjavi s kriminalisti z ostalih področij dela? *	1	2	3	4	5	8
V23 - Kako zadovoljni ste z vašim položajem v primerjavi z uniformirano policijo?	1	2	3	4	5	8
V24 - Kako zadovoljni ste z vašim položajem v primerjavi s posamezniki, ki so zaposleni v sorodnih institucijah s katerimi sodelujete pri izvajanju vsakodnevnih nalog? **	1	2	3	4	5	8

* Tukaj mislimo na vrednotenje dela, delovnih uspehov in kadrovskih ter ostalih potreb skupine, oddelka, sektorja ali urada v katerem ste zaposleni.

** S sorodnimi institucijami mislimo na davčno upravo, carinsko upravo…

8. RAZNO	zelo nezadovoljen	sorazmerno nezadovoljen	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	sorazmerno zadovoljen	zelo zadovoljen	ne morem oceniti
V25 - Kako zadovoljni ste z ugledom, ki ga ima kriminalistična policija v širši javnosti?	1	2	3	4	5	8
V26 - Kako zadovoljni ste z ugledom, ki ga imate kot pripadnik kriminalistične policije med ljudmi s katerimi se srečujete v svojem zasebnem življenju?	1	2	3	4	5	8

V27. KAKO BI VI NA SPLOŠNO OCENILI ODNOSE MED LJUDMI V VAŠEM DELOVNEM OKOLJU MED... (v vsaki vrsti en odgovor)						
	zelo slabi	precej slabi	niti dobri, niti slabi	precej dobri	zelo dobri	ne morem oceniti
a) neposredno nadrejenimi in zaposlenimi	1	2	3	4	5	8
b) kolegi pri delu	1	2	3	4	5	8

V28. ALI JE DELO, KI GA OPRAVLJATE V SKLADU S PRIČAKOVANJI, NAGNJENJI IN INTERESI, KI STE JIH IMELI PREDEN STE SE ZAPOSLILI V KRIMINALISTIČNI POLICIJI? (en odgovor)
1 - sploh ne 2 - v manjši meri 3 - niti v večji, niti v manjši meri 4 - v večji meri 5 - v celoti 8 - ne morem oceniti

V29. ALI SE PRI SVOJEM DELU SREČUJETE Z RAZNIMI OBLIKAMI PRITISKOV, KI VPLIVAJO NA STROKOVNOST VAŠEGA DELA, NA VSEBINO VAŠIH ODLOČITEV, ALI NA REZULTATE VAŠEGA DELA? (tukaj mislimo na pritiske, ki so pogojeni s političnimi interesi, ali na pritiske, ki jih izvajajo posamezniki v organizaciji, ki ji pripadate in so pogojeni z osebnimi interesi teh posameznikov, nikakor pa s pritiski ne mislimo na morebitna razhajanja v strokovnih mnenjih)
1 - da 2 - ne 8 - ne morem oceniti

V30. NA SPLOŠNO, KAKO VERJETNO JE, DA BOSTE V OBDOBJU NASLEDNJIH 12 MESECEV SKUŠALI POISKATI ZAPOSLITEV V DRUGEM PODJETJU, USTANOVI? (en odgovor)
1 - zelo malo je verjetno 2 - ne preveč verjetno 3 - verjetno 4 - zelo verjetno 8 - ne morem oceniti

V31. ALI TRENUTNO IŠČETE DRUGO ZAPOSLITEV? (en odgovor)
1 - da 2 - ne

V32. KATERI JE TISTI DEJAVNIK, S KATERIM STE PRI VAŠEM DELU NAJBOLJ ZADOVOLJNI? (prosimo, opišite ta dejavnik v obliki stavka ali z eno samo besedo)

_____

V33. IN KATERI JE TISTI DEJAVNIK, S KATERIM STE PRI VAŠEM DELU NAJBOLJ NEZADOVOLJNI? (prosimo, opišite ta dejavnik v obliki stavka ali z eno samo besedo)

IV. DEMOGRAFIJA

V34. SPOL
1 - moški 2 - ženski

V35. STAROST
1 - do 25 let 2 - od 26 do 30 let 3 - od 31 do 35 let 4 - od 36 do 40 let 5 - od 41 do 45 let 6 - 46 let in več

V36. NAVEDITE ZADNJO ŠOLO, KI STE JO KONČALI, REDNO ALI IZREDNO:
1 - dokončana 4-letna srednja šola 2 - nedokončana višja ali visoka šola 3 - dokončana 2-letna višja šola 4 - dokončana visoka šola, fakulteta, akademija

V37. KOLIKŠNA JE VAŠA SKUPNA DELOVNA DOBA?
_____ let

V38. KOLIKŠNA JE VAŠA DELOVNA DOBA V KRIMINALISTIČNI SLUŽBI?
_____ let

V39. KAKŠEN JE VAŠ POLOŽAJ NA DELOVNEM MESTU?
1 - imam vodilni položaj (vodja oddelka, sektorja, urada, pomočnik direktorja in načelnika) 2 - nimam vodilnega, vodstvenega položaja (kriminalist, inšpektor, vodja skupine, kriminalistični tehnik)

V40. NA KATEREM PODROČJU DELATE?
1 - gospodarski kriminal 2 - splošni kriminal 3 - organizirani kriminal 4 - kriminalistična tehnika 5 - mednarodno policijsko sodelovanje 6 - kriminalistična analitika in računalniško preiskovanje 7 - mobilne kriminalistične skupine 8 - vodstvo urada ali uprave

V41. V KATERI POLICIJSKI UPRAVI STE ZAPOSLENI?
1 - Celje 2 - Koper 3 - Kranj 4 - Krško 5 - Ljubljana 6 - Maribor 7 - Murska Sobota 8 - Nova Gorica 9 - Novo mesto 10 - Postojna 11 - Slovenj Gradec 12 - UKP GPU

IMATE KAKŠNO PRIPOMBO, SMO V VPRAŠALNIKU IZPUSTILI KAKŠNO POMEMBNO VPRAŠANJE? (prosimo vas, da vaše razmisleke zapišete spodaj)

_____

NAJLEPŠA HVALA ZA VAŠ TRUD IN POTRPEŽLJIVOST !

PRILOGA 2: VPRAŠALNIK ZA DEJANSKE FLUKTUANTE

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE
P O L I C I J A
GENERALNA POLICIJSKA UPRAVA
UPRAVA KRIMINALISTIČNE POLICIJE
Štefanova ulica 2, 1501 LJUBLJANA

Spoštovane bivše sodelavke in sodelavci,

v Upravi kriminalistične policije izvajamo raziskavo o vzrokih kadrovske fluktuacije v kriminalistični policiji. Zato smo pripravili anketo, ki je sedaj pred Vami.

Vaše poznavanje razmer in relativna časovna oddaljenost izstopa iz vrst kriminalistične policije Vam omogočajo, da verodostojno presodite vzroke svojega odhoda. Zato je Vaše sodelovanje v tej anketi izjemno pomembno.

Anketa je razdeljena v tri sklope. V prvem, ta je tudi najkrajši, nas zanima Vaš odnos do dela. V drugem delu nas zanima Vaš odnos do vseh področij, ki so bila v času, ko ste bili v vrstah kriminalistične policije posredno ali neposredno povezana z Vašim vsakdanjim delom in so bistveno opredeljevala Vaše delovne razmere in položaj. V tretjem delu so vprašanja s področja demografije.

Anketa je anonimna. Prosimo Vas, da jo izpolnite. Samo zadovoljivo število izpolnjenih anket nam namreč omogoča verodostojno interpretacijo pridobljenih podatkov. Anketo vložite v priloženo kuverto in pošljite neposredno nosilcu raziskave. Nanj se lahko obrnete tudi v primeru morebitnih nejasnosti.

Nosilec raziskave je Evgen Česnik (tel.: 01 – 472 – 44 – 96, e-mail: evgen.cesnik@policija.si).

Za sodelovanje in pomoč se Vam najlepše zahvaljujemo in Vas lepo pozdravljamo.

Stjepan KOVAČEVIČ
DIREKTOR UPRAVE
VIŠJI KRIMINALISTIČNI SVETNIK

I. STALIŠČA O DELU – SPLOŠNO

V01. KAKO POMEMBNA JE ZA VAS VSAKA OD NASLEDNJIH STVARI, KO POMISLITE NA SLUŽBO OZIROMA ZAPOSLITEV? (le en odgovor v vsaki vrsti)						
	sploh ni pomembno	ni pomembno	ni niti pomembno niti nepomembno	je pomembno	je zelo pomembno	ne morem oceniti
a) varnost zaposlitve	1	2	3	4	5	8
b) dober zaslužek	1	2	3	4	5	8
c) veliko možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5	8
d) zanimivo delo	1	2	3	4	5	8
e) da lahko delaš samostojno	1	2	3	4	5	8
f) da pri svojem delu lahko pomagaš drugim	1	2	3	4	5	8
g) da je delo koristno za družbo	1	2	3	4	5	8
h) da lahko sam razporediš delo v dnevu in tednu	1	2	3	4	5	8

II. POLOŽAJ KRIMINALISTOV V RS

1. IZOBRAŽEVANJE	zelo nezadovoljen	sorazmerno nezadovoljen	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	sorazmerno zadovoljen	zelo zadovoljen	ne morem oceniti
V02 - Kako zadovoljni ste bili z vrednotenjem dodatnih znanj, ki ste jih potrebovali pri vašem delu?	1	2	3	4	5	8
V03 - Kako zadovoljni ste bili z možnostmi, ki ste jih imeli za dodatno izobraževanje in usposabljanje?	1	2	3	4	5	8
V04 - Kako zadovoljni ste bili z dostopnostjo strokovne literature, ki ste jo potrebovali pri svojem delu? *	1	2	3	4	5	8

* S strokovno literaturo mislimo na dostopnost strokovne literature, ki je bila usmerjena k obravnavi vašega konkretnega dela, na dostopnost zakonov, podzakonskih aktov in sodb ustavnega sodišča, ki so bili povezani z opredeljevanjem vaših pristojnosti, kaznivih dejanj…

2. DELOVNI POGOJI	zelo nezadovoljen	sorazmerno nezadovoljen	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	sorazmerno zadovoljen	zelo zadovoljen	ne morem oceniti
V05 - Kako zadovoljni ste bili s prostorskimi pogoji za svoje delo? *	1	2	3	4	5	8
V06 - Kako zadovoljni ste bili z opremljenostjo z osnovno opremo ter z osnovnimi tehničnimi sredstvi in pripomočki, ki ste jih potrebovali pri svojem delu? **	1	2	3	4	5	8

* S prostorskimi pogoji mislimo na bivalne pogoje, ki ste jih imeli na svojem delovnem mestu, tj. na velikost prostorov v katerih ste delali, na število sodelavcev s katerimi ste si delili delovni prostor, na kvaliteto osvetljenosti delovnega prostora…

** Z osnovno opremo mislimo na opremljenost z mizami, stoli, omarami, ipd., z osnovnimi tehničnimi sredstvi pa na opremljenost z računalniki, na dostopnost in možnosti uporabe elektronske pošte, možnosti uporabe fotokopirnih strojev, dostopnost in uporabnost prevoznih sredstev…

3. KADROVSKA POLITIKA	zelo nezadovoljen	sorazmerno nezadovoljen	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	sorazmerno zadovoljen	zelo zadovoljen	ne morem oceniti
V07 - Kako zadovoljni ste bili s številčno zasedenostjo vaše enote glede na obremenitev z delovnimi nalogami? *	1	2	3	4	5	8
V08 - Kako zadovoljni ste bili z ustreznostjo kadrovske zasedenosti vaše enote, glede na vsebino in težavnost vaših delovnih nalog? **	1	2	3	4	5	8
V09 - Na splošno, kako zadovoljni ste bili s kriteriji izbire in namestitve posameznikov, ki so bili zaposleni v vaši enoti? ***	1	2	3	4	5	8

* Z enoto mislimo na skupino, oddelek, sektor ali urad, ki ste mu pripadali ali ste ga vodili.

** Z ustreznostjo mislimo na ustreznost delovnih izkušenj, dodatnih znanj in izobrazbe, ki so omogočale uspešno izvajanje vaših delovnih nalog. Z enoto mislimo na skupino, oddelek, sektor ali urad, ki ste mu pripadali ali ste ga vodili.

*** Z zadovoljstvom s kriteriji mislimo na izbiranje in namestitve posameznikov, glede na ustreznost delovnih izkušenj, dodatnih znanj in izobrazbe. Z enoto mislimo na skupino, oddelek, sektor ali urad, ki ste mu pripadali ali ste ga vodili.

4. STROKOVNOST	zelo nezadovoljen	sorazmerno nezadovoljen	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	sorazmerno zadovoljen	zelo zadovoljen	ne morem oceniti
V10 - Kako zadovoljni ste bili z uveljav- ljanjem vaših pobud in idej v zvezi z vašim delom? *	1	2	3	4	5	8
V11 - Kako zadovoljni ste bili z uveljav- ljanjem vaših pobud in idej v zvezi z vodenjem vaše enote pri izvajanju vsakdanjih delovnih nalog? **	1	2	3	4	5	8
V12 - Kako zadovoljni ste bili s strokovno pomočjo vaših neposredno nadrejenih?	1	2	3	4	5	8
V13 - Kako zadovoljni ste bili s strokovno pomočjo enote, ki vam je bila neposredno nadrejena po stroki? ***	1	2	3	4	5	8

* Tukaj mislimo na možnosti uveljavljanja vaše strokovnosti.

** S tem mislimo na možnosti za vplivanje na odločitve in ukrepe vaših nadrejenih. Z enoto mislimo na skupino, oddelek, sektor ali urad, ki ste mu pripadali ali ste ga vodili.

*** Na to vprašanje ne odgovarjajo tisti, ki so bili zaposleni v UKP GPU. Z enoto mislimo na neposredno nadrejeni oddelek, urad ali sektor UKP GPU.

5. VODENJE IN KOMUNICIRANJE	zelo nezadovoljen	sorazmerno nezadovoljen	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	sorazmerno zadovoljen	zelo zadovoljen	ne morem oceniti
V14 - Kako zadovoljni ste bili z vodenjem enote v kateri ste delali? *	1	2	3	4	5	8
V15 - Kako zadovoljni ste bili s posredo- vanjem informacij v zvezi z delovanjem in vodenjem enote v kateri ste delali? **	1	2	3	4	5	8

* ** Z enoto mislimo na skupino, oddelek, sektor ali urad, ki ste mu pripadali ali ste ga vodili.

6. VREDNOTENJE DELA	zelo nezadovoljen	sorazmerno nezadovoljen	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	sorazmerno zadovoljen	zelo zadovoljen	ne morem oceniti
V16 - Kako zadovoljni ste bili z obstoječim sistemom nagrajevanja in napredovanja?	1	2	3	4	5	8
V17 - Kako zadovoljni ste bili z vašo plačo?	1	2	3	4	5	8
V18 - Kako zadovoljni ste bili z vašim položajem v primerjavi s kriminalisti z ostalih področij dela? *	1	2	3	4	5	8
V19 - Kako zadovoljni ste bili z vašim položajem v primerjavi z uniformirano policijo?	1	2	3	4	5	8
V20 - Kako zadovoljni ste bili z vašim položajem v primerjavi s posamezniki, ki so bili zaposleni v sorodnih institucijah s katerimi ste sodelovali pri izvajanju vsakodnevnih nalog? **	1	2	3	4	5	8

* Tukaj mislimo na vrednotenje dela, delovnih uspehov in kadrovskih ter ostalih potreb skupine, oddelka, sektorja ali urada v katerem ste bili zaposleni.

** S sorodnimi institucijami mislimo na davčno upravo, carinsko upravo…

7. RAZNO	zelo nezadovoljen	sorazmerno nezadovoljen	niti zadovoljen, niti nezadovoljen	sorazmerno zadovoljen	zelo zadovoljen	ne morem oceniti
V21 - Kako zadovoljni ste bili z ugledom, ki ga je imela kriminalistična policija v širši javnosti?	1	2	3	4	5	8
V22 - Kako zadovoljni ste bili z ugledom, ki ste ga imeli kot pripadnik kriminalistične policije med ljudmi s katerimi ste se srečevali v svojem zasebnem življenju?	1	2	3	4	5	8

V23. KAKO BI VI NA SPLOŠNO OCENILI ODNOSE MED LJUDMI V VAŠEM DELOVNEM OKOLJU MED... (prosimo vas, da ocenite odnose v času, ko ste bili zaposleni v kriminalistični policiji) (v vsaki vrstici en odgovor)

	zelo slabi	precej slabi	niti niti slabi dobri	precej dobri	zelo dobri	ne oceniti morem
a) neposredno nadrejenimi in zaposlenimi	1	2	3	4	5	8
b) kolegi pri delu	1	2	3	4	5	8

V24. ALI JE BILO DELO, KI STE GA OPRAVLJALI V SKLADU S PRIČAKOVANJI, NAGNJENJI IN INTERESI, KI STE JIH IMELI PREDEN STE SE ZAPOSLILI V KRIMINALISTIČNI POLICIJI?
(en odgovor)

1 - sploh ne
2 - v manjši meri
3 - niti v večji, niti v manjši meri
4 - v večji meri
5 - v celoti
8 - ne morem oceniti

V25. ALI STE SE PRI SVOJEM DELU SREČEVALI Z RAZNIMI OBLIKAMI PRITISKOV, KI SO VPLIVALI NA STROKOVNOST VAŠEGA DELA, NA VSEBINO VAŠIH ODLOČITEV, ALI NA REZULTATE VAŠEGA DELA?
(tukaj mislimo na pritiske, ki so bili pogojeni s političnimi interesi, ali na pritiske, ki so jih izvajali posamezniki v organizaciji, ki ste ji pripadali in so bili pogojeni z osebnimi interesi teh posameznikov, nikakor pa s pritiski ne mislimo na morebitna razhajanja v strokovnih mnenjih)

1 - da
2 - ne
8 - ne morem oceniti

V26. KATERI JE BIL TISTI DEJAVNIK S KATERIM STE BILI PRI VAŠEM DELU NAJBOLJ ZADOVOLJNI?
(prosimo, opišite ta dejavnik v obliki stavka ali z eno samo besedo)

_____

V27. IN KATERI JE BIL TISTI DEJAVNIK, S KATERIM STE BILI PRI VAŠEM DELU NAJBOLJ NEZADOVOLJNI? (prosimo, opišite ta dejavnik v obliki stavka ali z eno samo besedo)

_____

V28. ALI NAM LAHKO ZAUPATE KATERI SO BILI TISTI ODLOČUJOČI DEJAVNIKI ZARADI KATERIH STE ZAPUSTILI VRSTE KRIMINALISTIČNE POLICIJE? (prosimo, opišite te dejavnike v obliki stavka ali z besedami)

_____

IV. DEMOGRAFIJA

V29. SPOL
1 - moški 2 - ženski

V30. STAROST (prosimo vas, zaupajte nam vašo starost v času, ko ste zapustili kriminalistično policijo)
1 - do 25 let 2 - od 26 do 30 let 3 - od 31 do 35 let 4 - od 36 do 40 let 5 - od 41 do 45 let 6 - 46 let in več

V31. NAVEDITE ZADNJO ŠOLO, KI STE JO KONČALI, REDNO ALI IZREDNO: (navedite tisto šolo, ki ste jo imeli v času, ko ste odšli iz vrst kriminalistične policije)
1 - dokončana 4-letna srednja šola 2 - nedokončana višja ali visoka šola 3 - dokončana 2-letna višja šola 4 - dokončana visoka šola, fakulteta, akademija

V32. KOLIKŠNA JE BILA VAŠA SKUPNA DELOVNA DOBA? (navedite seštevek vaše delovne dobe v času, ko ste odšli iz vrst kriminalistične policije)
_____ let

V33. KOLIKŠNA JE BILA VAŠA DELOVNA DOBA V KRIMINALISTIČNI SLUŽBI?
_____ let

V34. KAKŠEN JE BIL VAŠ POLOŽAJ NA DELOVNEM MESTU?
1 - imeli ste vodilni položaj (vodja oddelka, sektorja, urada, pomočnik direktorja in načelnika) 2 - niste imeli vodilnega, vodstvenega položaja (kriminalist, inšpektor, vodja skupine, kriminalistični tehnik)

V35. NA KATEREM PODROČJU STE DELALI?
1 - gospodarski kriminal 2 - splošni kriminal 3 - organizirani kriminal 4 - kriminalistična tehnika 5 - mednarodno policijsko sodelovanje 6 - kriminalistična analitika in računalniško preiskovanje 7 - mobilne kriminalistične skupine 8 - vodstvo urada ali uprave

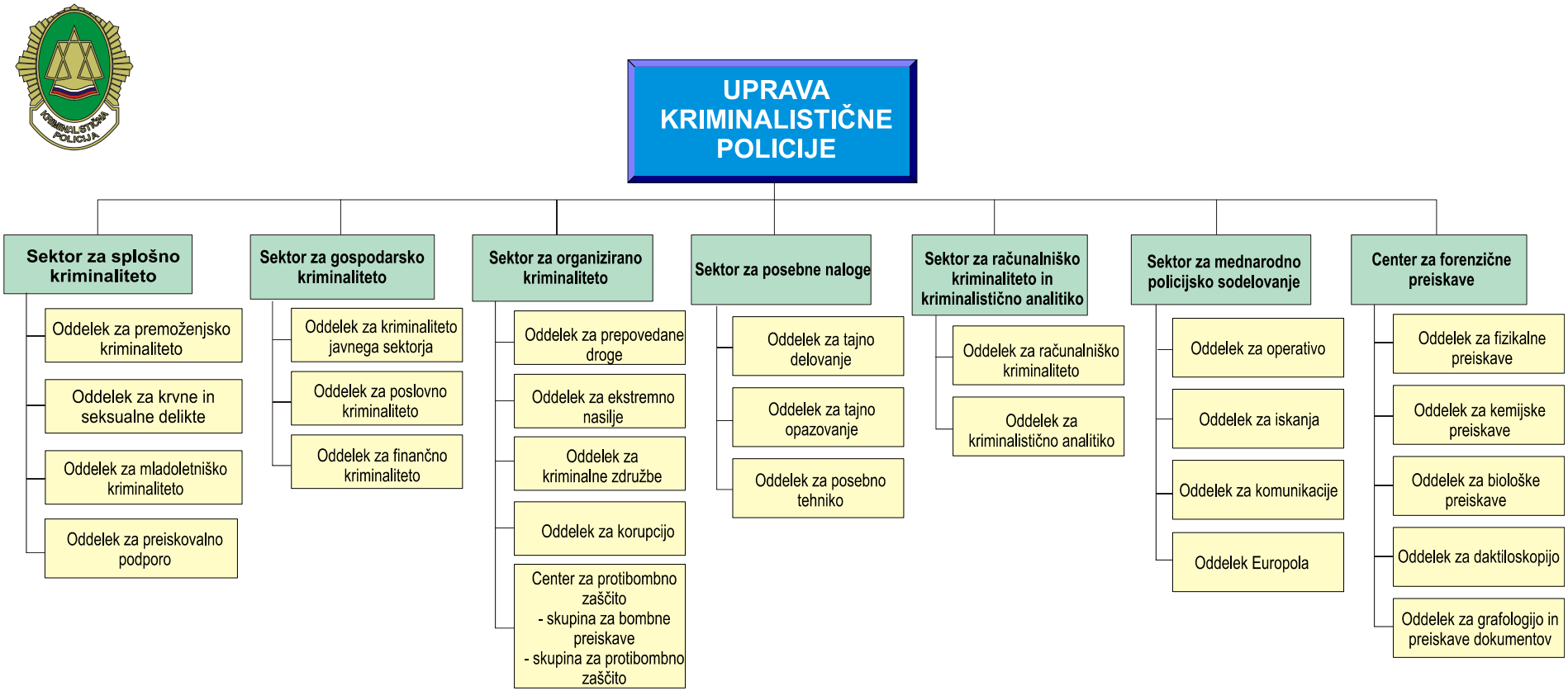
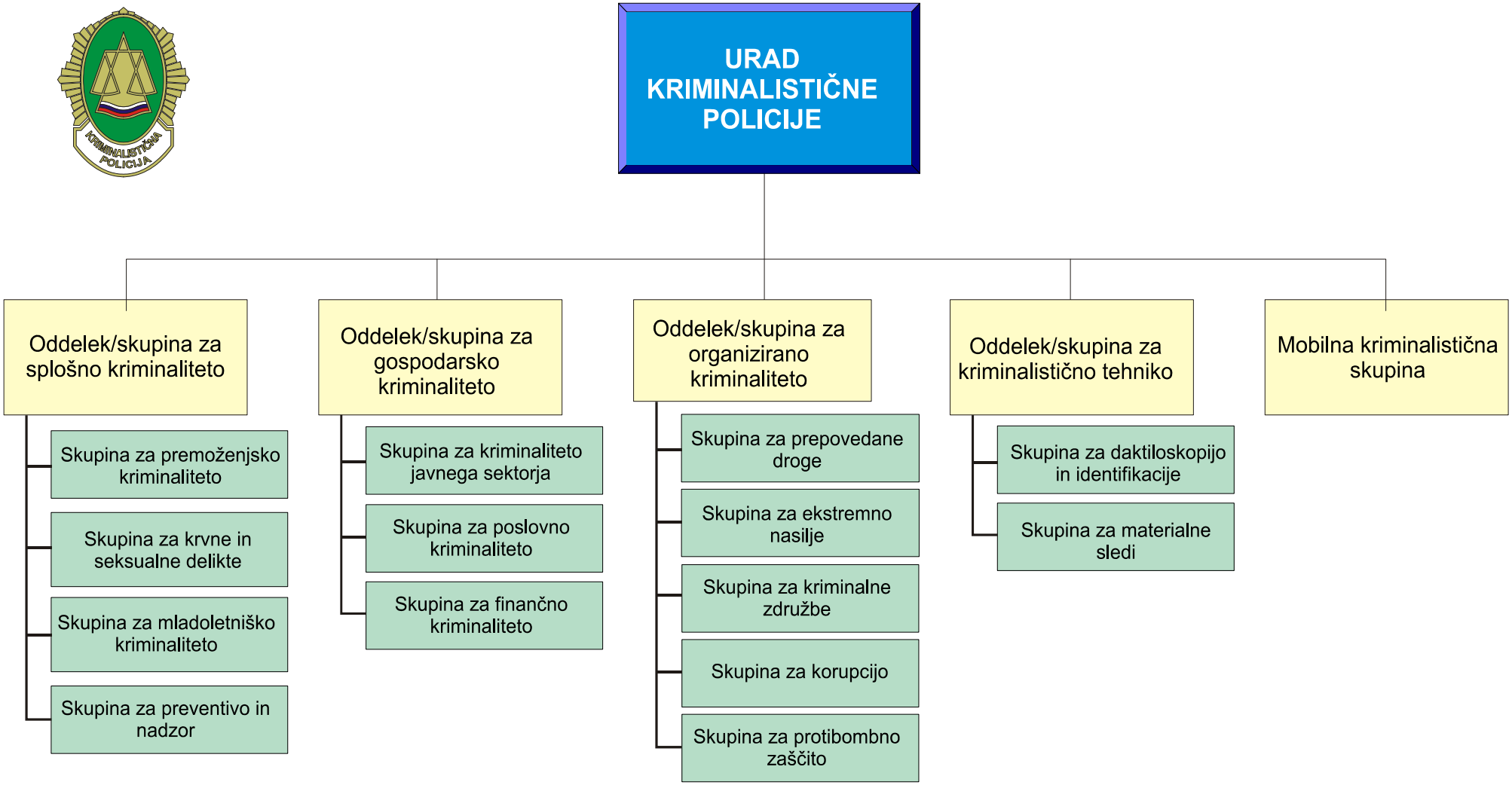
V36. V KATERI POLICIJSKI UPRAVI STE BILI ZAPOSLENI?
1 - Celje 2 - Koper 3 - Kranj 4 - Krško 5 - Ljubljana 6 - Maribor 7 - Murska Sobota 8 - Nova Gorica 9 - Novo mesto 10 - Postojna 11 - Slovenj Gradec 12 - UKP GPU

IMATE KAKŠNO PRIPOMBO, SMO V VPRAŠALNIKU IZPUSTILI KAKŠNO POMEMBNO VPRAŠANJE? (prosimo vas, da vaše razmisleke zapišete spodaj)

_____

NAJLEPŠA HVALA ZA VAŠ TRUD IN POTRPEŽLJIVOST !

PRILOGA 3: ORGANIGRAM UPRAVE KRIMINALISTIČNE POLICIJE - GENERALNA POLICIJSKA UPRAVA



PRILOGA 4: ORGANIGRAM URADA KRIMINALISTIČNE POLICIJE - POLICIJSKA UPRAVA