

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Praznik

Mentorica: red. prof. dr. Černigoj-Sadar Nevenka

FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH V VARNOSTNIH SLUŽBAH

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

*Diplomsko delo posvečam svoji mamici, ker vem, da bila od vseh ona najbolj
ponosna name.*

Zahvaljujem se svoji mentorici red. prof. dr. Nevenki Černigoj-Sadar za vse napotke in izredno potrpežljivost ob pisanju naloge. Iskrena zahvala gre tudi mojim bližnjim, ki so me spodbujali, ko sem že obupavala, in mojim prijateljicam, ki so diplomirale pred mano, za nasvete, in tistim, ki jih to še čaka v bližnji prihodnost, za skupno spodbujanje.



IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a MOJCA PRAZNIK, z vpisno številko 21017449,
rojen/-a 10.02.1982 v kraju LJUBLJANI, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:
FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH V VARNOSTNIH SLUŽBAH

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 05.05.2008

Podpis avtorja/-ice: 

Fluktuacija zaposlenih v varnostnih službah

V nalogi opredelim dejavnost zasebnega varovanja ter predstavim delo varnostnika. Opišem vrste fluktuacije, merjenje fluktuacije in njene posledice ter predstavim dejavnike fluktuacije, kot so motivacija zaposlenih, zadovoljstvo pri delu, stres na delovnem mestu in vloga kadrovske službe. Obravnavam medsebojno povezanost dejavnikov fluktuacije in opredelim, do katere mere je fluktuacija zaželen pojav in v katerih primerih na podjetje vpliva negativno. V teoretičnem delu naloge predstavim še, kakšni so stroški fluktuacije, tako za podjetje kot za zaposlenega. V empiričnem delu naloge analiziram nekatere strukturne, organizacijske in kadrovske vidike podjetja, kateremu sem dala psevdonim Tarča. Preučevano podjetje se ukvarja z zasebnim varovanjem. S pomočjo Maierjeve metode ugotovim stopnjo fluktuacije, ki je bila v letih 2004 do 2006 od 22 % do 24 %. Poglobljena analiza dejavnikov ni uspela, ker je podjetje sredi empiričnega dela prekinilo sodelovanje. V zadnjem delu naloge obravnavam različne metode in tehnike, ki prispevajo k zmanjšanju fluktuacije.

Ključne besede: fluktuacija zaposlenih, zasebno varovanje, zadovoljstvo, motivacija, stres.

Employee turnover in security companies

In my thesis I describe the work characteristics of private belay and job duties of the security men. Different types of turnover, its measurement and consequences of the turnover are presented. Furthermore the factors related to turnover including motivation of employees, job satisfaction, stress at work and the role of Human Resource department are explained. I discuss the relationship between factors of turnover, the costs of turnover and clarify to which degree turnover is desirable phenomenon and when it becomes destructive. In the empirical part of thesis I analyse some structural, organizational and Human Resources points of view of the company to which the researcher gave the pseudonym »Tarča«. This company engages in private belay. Maiers method was applied to find out the degree of turnover in company. During the years 2004, 2005, 2006 it was from 22% to 24%. In depth analysis of turnover factor could not be done because research process management refused the further cooperation in the middle of the. In the last part of the thesis the suggestions of various methods and techniques that contribute to reduction of turnover are presented.

Key words: employee turnover, private belay, job satisfaction, motivation, stress.

KAZALO

UVOD	9
1. OPREDELITEV DEJAVNOSTI ZASEBNEGA VAROVANJA	12
1.1 VARNOSTNIK	12
1.2 POGOJI DELA V ZASEBNEM VAROVANJU	12
2. OPREDELITEV FLUKTUACIJE	13
2.1 POJEM FLUKTUACIJE	14
2.2 VRSTE FLUKTUACIJE	17
2.2.1 Normalna fluktuacija	18
2.2.2 Dejanska fluktuacija	18
2.2.3 Potencialna fluktuacija	19
2.2.4 Neprostovoljna fluktuacija	19
2.2.5 Prostovoljna fluktuacija	19
2.2.6 Negativna fluktuacija	20
2.2.7 Pozitivna fluktuacija	20
2.3 MERJENJE FLUKTUACIJE	20
2.4 POSLEDICE FLUKTUACIJE	22
2.4.1 Primarne posledice fluktuacije	22
2.4.2 Sekundarne posledice fluktuacije	23
2.4.3 Ekonomske posledice fluktuacije	24
2.5 STROŠKI FLUKTUACIJE	25
2.5.1 Stroški fluktuacije za podjetje in za zaposlenega	28
3. DEJAVNIKI FLUKTUACIJE	29
3.1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH IN ZADOVOLJSVTO PRI DELU	32
3.2 STRES IN POSLEDICE	37
3.3 KADROVSKA FUNKCIJA	39
3.4 SKLEP TEORETIČNEGA DELA	40
4. EMPIRIČNI DEL	41
4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA TARČA	41
4.2 KADROVSKA SLUŽBA IN FIZIČNO VAROVANJE V PODJETJU TARČA	42
4.2.1 Vloga kadrovske službe	42
4.2.2 Sektor fizičnega varovanja	43
4.2.3 Povezava kadrovskega sektorja in sektorja fizičnega varovanja	43

4.3	ANALIZA ZAPOSLENIH V PODJETJU TARČA	44
4.3.1	Število in spolna struktura zaposlenih	46
4.3.2	Obseg in struktura zaposlenih delavcev	46
4.3.3	Struktura zaposlenih po izobrazbi	47
4.3.4	Fluktuacija zaposlenih v podjetju Tarča	48
4.3.5	Stopnja fluktuacije v podjetju Tarča	48
4.4	PRIMERJAVA STOPNJE FLUKTUACIJE V PODJETJU TARČA Z DRUGIMI PODJETJI, KI SE UKVARJAJO Z DEJAVNOSTJO VAROVANJA	51
4.5	PREDLOGI ZA ZMANJŠANJE FLUKTUACIJE	53
4.5.1	Preprečevanje nastanka aktualizirane fluktuacije	54
4.5.2	Preprečevanje nastanka potencialne fluktuacije	55
4.5.3	Letni razgovori	57
4.5.4	Izhodni intervjuji	60
4.5.5	Kako se izogniti fluktuaciji	62
5.	SKLEP	64
	LITERATURA	67
	PRILOGE	71

KAZALO TABEL

Tabela 2.5.1:	Tradicionalna metoda izračuna fluktuacije	26
Tabela 2.5.2:	Fluktuacija – uspešni delavci	27
Tabela 2.5.3:	Fluktuacija – neuspešni delavci	27
Tabela 4.3.1:	Vrsta zaposlitve v podjetju Tarča	45
Tabela 4.4.1:	Strukturne značilnosti anketiranih podjetij	51
Tabela 4.4.2:	Stopnja fluktuacije v anketiranih podjetjih	52

KAZALO SLIK

Slika 2.1.1:	Kako obdržati delavce	16
Slika 3.1.1:	Maslowa hierarhija potreb	33
Slika 3.1.2:	Hackman – Oldhamov model delovnih karektaristik	35

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 4.3.1.1:	Spolna struktura zaposlenih v podjetju Tarča	46
-------------------	----------------------------------------------	----

Grafikon 4.3.2.1: Število zaposlenih v podjetju Tarča	47
Grafikon 4.3.3.1: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe v podjetju Tarča	47
Grafikon 4.3.4.1: Število zaposlenih po mesecih v letih 2004, 2005 in 2006	48
Grafikon 4.3.5.1: Stopnja fluktuacije po mesecih v letih 2004, 2005 in 2006	48

KAZALO PRILOG

PRILOGA A – Struktura zaposlenih v podjetju Tarča	71
PRILOGA B - Anketni vprašalnik za varnostnike podjetja Tarča	72
PRILOGA C – Primer vprašalnikov za letni razgovor	76

UVOD

Vedno večja konkurenčnost med podjetji od organizacij zahteva, da so čim uspešnejše in čim učinkovitejše. Zaposleni v podjetju predstavljajo pomemben del delovnega potenciala, ki ima velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja.

Vsako podjetje si želi doseči zadane poslovne cilje s čim manj vloženimi sredstvi oziroma želi z danimi sredstvi doseči čim večji učinek (mini–max načelo). Na poti k doseganju tega cilja se podjetje sooča s številnimi težavami, ki mu otežujejo doseganje cilja. Na uspešnost poslovanja podjetja vplivajo tudi notranji in zunanji dejavniki. Pomembno je, da podjetje ugotovi vse točke, ki bodisi pozitivno bodisi negativno vplivajo na poslovanje podjetja. Pomembne informacije, ki podjetju omogočajo boljše prilagajanje razmeram na trgu, dobimo z analizo poslovanja. Analiza poslovanja tako omogoči uresničiti tiste ukrepe v poslovanju podjetja, ki bodo v prihodnjih letih povečali uspešnost podjetja, oz. omogoči odkriti tiste točke v poslovanju podjetja, ki vplivajo na rezultate poslovanja in na katere podjetje lahko vpliva. S pozitivnimi spremembami v poslovanju lahko podjetje v naslednjih letih deluje uspešnejše.

Diplomsko delo, ki je pred vami, predstavlja fluktuacijo z različnih teoretičnih vidikov, njene lastnosti ter posledice. Prav tako sem vam predstavila dejavnost fizičnega varovanja, ki je vedno bolj aktualna, ne samo v Sloveniji, pač pa po celem svetu. Pomembnost povezave med dejavnostjo fizičnega varovanja in fluktuacije sem v nalogi prikazala s pomočjo empirične raziskave v podjetju Tarča ter s pomočjo ostalih raziskav in virov, ki sem jih skozi pisanje naloge našla. Z anketnim vprašalnikom prek interneta sem skušala ugotoviti, kako se s problemom fluktuacije in če sploh se soočajo ostala podjetja v Sloveniji, ki opravljajo enako dejavnost kot podjetje Tarča.

V nalogi sem bolj podrobno predstavila podjetje Tarča, njegovo kadrovske politiko in njihovo glavno dejavnost, to je fizično varovanje, problem visoke fluktuacije in možne poti k rešitvi njihovega problema.

OPREDELITEV PROBLEMA

Naloga je sestavljena iz dveh delov, iz teoretičnega in empiričnega. V obeh delih skušam predstaviti pomen fluktuacije v podjetjih in razloge, zakaj jo je treba spremljati.

V teoretičnem delu predstavim dejavnost zasebnega varovanja in pojem fluktuacije ter izpostavim ključne dejavnike, ki so razlog za visoko fluktuacijo, ter njene posledice. V empiričnem delu sem na primeru podjetja Tarča želela ugotoviti, kaj/kakšni so razlogi za nastanek fluktuacije, in predlagati rešitve za zmanjšanje fluktuacije.

Problem omenjenega podjetja je visoka fluktuacija in če se tega problema vodilni v podjetju ne bodo resno lotili, lahko to škoduje tudi imidžu podjetja, ki pa je v svoji dejavnosti vendarle eno vodilnih slovenskih podjetij. Ob veliki konkurenci na trgu je še kako pomembno, da težko pridobljene posle zaposleni tudi korektno opravijo in uspeh lahko pričakujemo le, če so zaposleni zadovoljni s svojim položajem, so dovolj motivirani za opravljanje svojih nalog in s tem dodajo svoj doprinos k imenu svojega podjetja kot »blagovni znamki«.

Cilj je ugotoviti, kaj so razlogi za nastanek fluktuacije. Za realizacijo ciljev sem sestavila anketni vprašalnik, s katerim sem skušala ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi vidiki dela in medosebnih odnosov v proučevanem podjetju.

Prvotno sem predvidevala analizo dejavnikov fluktuacije v podjetju Tarča. Naredila sem analizo zaposlenih glede na spol in stopnjo izobrazbe, izračunala sem stopnjo fluktuacije po mesecih v treh proučevanih letih. Želela sem izvesti še anketni vprašalnik na zaposlenih glede zadovoljstva pri delu, žal pa so sredi empiričnega raziskovanja v podjetju Tarča prekinili sodelovanje z menoj. Zaradi tega sem preučevala fluktuacijo na osnovi prebrane literature in redkih empiričnih raziskav na tem področju. Zaradi dejavnosti, ki jo podjetje Tarča opravlja, je nekoliko višja stopnja fluktuacije normalna, vendar pa ta stopnja ne sme biti previsoka. Visoko stopnjo lahko pričakujemo že zaradi kadra, ki ima nizko izobrazbo in ker je poklic varnostnika vedno bolj iskan. Za poklic varnostnika se posameznik lahko hitro izšola, saj mora opraviti le desetdnevni tečaj in izpit. V podjetju se kader varnostnikov hitro menja in s

pomočjo naloge bomo skušali ugotoviti, ali je stopnja fluktuacije previsoka ali je v merah normale, in če je previsoka, zakaj je temu tako. Predlagam tudi različne metode, s katerimi bi lahko zmanjšali fluktuacijo.

Izhajam iz naslednje hipoteze:

- Na fluktuacijo zaposlenih vplivajo naslednji ključni dejavniki: kakovost kadrovske službe, motivacija zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in stres.

1. OPREDELITEV DEJAVNOSTI ZASEBNEGA VAROVANJA

Dejavnost zasebnega varovanja se pri nas pojavlja dobro desetletje in glede na rast kriminala povsod po svetu, tudi pri nas, bo povpraševanje po tovrstnem varovanju vedno večje. To pa pomeni, da se bodo ustanovljala nova podjetja, ki bodo opravljala dejavnost varovanja. Sedanja podjetja bodo propadla, če ne bodo znala uspešno konkurirati na trgu varnostnih storitev. Dejstvo je namreč, da kriminal z leti narašča in da dajemo ljudje vedno več poudarka varnosti.

Za opravljanje varnostne dejavnosti pa podjetje potrebuje ustrezno licenco, ki jo izda Zbornica za zasebno varovanje. »Licenca je dovoljenje, zlasti državnega organa, za opravljanje nekaterih gospodarskih ali drugih dejavnosti« (Anžič: 1998: 184). Licenco pa lahko podeljuje tudi drug, z zakonom določen organ ali organizacija.

1.1 VARNOSTNIK

Delo varnostnika mora biti čim bolj profesionalno, zato je tudi za vse varnostnike obvezen tečaj, ki ga opravijo preden začnejo opravljati poklic varnostnika. Pri svojem delu morajo spoštovati kar nekaj zakonov. Pri opravljanju dela pa jih nadzoruje Zbornica za zasebno varovanje. Podeljevanje licenc je močno orožje, ki loči kvalitetno storitev od nekvalitetne. Varnostniki se morajo zavedati svojih pravic in dolžnosti, s katerimi so seznanjeni med njihovim izobraževanjem in usposabljanjem. Delovno mesto varnostnika vsebuje vrsto fizičnih in psihičnih obremenitev.

1.2 POGOJI DELA V ZASEBNEM VAROVANJU

Kot pogoje dela uvrščamo različne razmere ali okoliščine, v katerih varnostnik dela. Ti pogoji so naslednji:

- oprema in sredstva za delo v zasebnem varovanju (tehnični pogoji);
- fizično okolje delovnega procesa;
- socialno okolje, medsebojni odnosi v varnostni družbi in sistem motiviranja;
- nevarnost nezgod (za varnostnika pri operativnem delu, pri ščitenju varovanih oseb in premoženja, pri prijemanju storilcev in osumljencev kaznivih dejanj);

- značilnosti delovnega časa (deljen delovni čas, delo prek polnega delovnega časa, nočno, nedeljsko, praznično delo) in podobni pogoji (Anžič 1998: 224).

Za zagotovitev vseh omenjenih pogojev mora poskrbeti delodajalec. Da pa je delo varnostnika kvalitetno opravljeno, je potrebno še medsebojno razumevanje v organizaciji, torej spoštovanje med zaposlenimi, vljudnost, brez negativne tekmovalnosti in hinavščine in medsebojna solidarnost.

Pogoji, ki določajo uspešnost dela varnostnika v Zasebnem varovanju, so naslednji (Mikuš v Anžič 1998: 232):

- vsebina dela varnostnikov;
- organizacija dela v varnostni družbi;
- pogoji, v katerih varnostniki opravljajo varnostne naloge in uporabljajo pooblastila (pravice in dolžnosti);
- pogoji odmora in počitka;
- plačni sistem in motivacija za delo v zasebnem varovanju;
- zastopanost osnovnih elementov organizacijske strukture.

2. OPREDELITEV FLUKTUACIJE

Fluktuacija je kompleksen družben pojav in večina avtorjev jo obravnava kot obliko mobilnosti. »Fluktuacija je ena od oblik mobilnosti. Z mobilnostjo pa v najširšem smislu razumemo menjavo položajev v določenem sistemu« (Jerovšek 1982: 19). Da ima podjetje možnost obdržati svoje kadre, je odvisno predvsem od možnosti zaposlovanja v drugih podjetjih, kjer so boljši pogoji dela, večji osebni dohodek in drugi faktorji, ki vplivajo na motive delavcev, da se odločijo za spremembo zaposlitve.

Z besedo fluktuacija pojmujeemo spreminjanje, gibanje česa, naraščanje in upadanje količine česa na določenem področju v določenem obdobju (npr. delovne sile) (Veliki slovar tujk 2002: 352). »Fluktuacija pomeni valovanje, nihanje, nenehno spreminjanje. S pojavom fluktuacija označujemo nenehno odhajanje delavcev iz organizacije, ki imajo namen skleniti delovno razmerje v drugi organizaciji« (Florjančič in Možina v Česnik 2005: 8). Predstavlja nam stopnjo gibanja posameznika skozi članstvo v sistemih (Price v Česnik 2005: 8). Zasledimo jo lahko v

vsakem podjetju, moramo pa vedeti, kje je meja. Torej, kje postane fluktuacija tako visoka, da je škodljiva za podjetje. Zato mora kadrovska služba v vsakem podjetju opazovati in spremljati stopnjo fluktuacije ter vodstvo opozoriti, kadar zasledi, da je ta stopnja previsoka. Odvisna je od delovnih pogojev, stresa, posameznikovih lastnosti, njegovega zasebnega življenja in njegovega individualnega vrednotnega sistema.

Fluktuacijo poznamo v več oblikah, najpomembnejši pa sta potencialna in dejanska. Pri prvi obliki gre za predhodnico dejanske fluktuacije. Zajema vse zaposlene, ki so nezadovoljni s svojo zaposlitvijo in razmišljajo o zamenjavi sedanjega podjetja z drugo organizacijo. Zaradi njihovega nezadovoljstva pa sta nižji tudi njihova motivacija in prizadevnost za delo, strošek organizacije pa je višji. Dejanska fluktuacija je tista, ki že obstaja in je ne moremo preprečiti. Zaradi škode, ki jo povzroča, mora vsaka organizacija stremeti k temu, da jo čimbolj zniža (Svetlik 76: 2002).

2.1 POJEM FLUKTUACIJE

»Fluktuacija (angl. turnover) pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije in ki jih je treba nadomestiti« (Butina: 2004).

»Beseda fluktuacija je latinskega izvora fluctuare in pomeni valovanje, valovati, nihati, se nenehno spreminjati. 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 v Česnik 2005: 12).

»Fluktuacija je stopnja gibanja posameznika skozi članstvo v socialnih sistemih« (Price v Česnik 2005: 12). Članstvo v tem primeru pomeni, da posameznik od organizacije pridobiva denarne nagrade (plačo).

»Fluktuacija je 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« (Jurman v Česnik 2005: 13).

»Fluktuacija (Labour Turnover) v splošnem pomeni odhajanje delavcev iz organizacije. Prostovoljna je, kadar se delavci za zapustitev organizacije odločijo sami, neprostovoljna pa, kadar jo morajo zapustiti po volji delodajalcev ali po določbah zakonov. Potencialna fluktuacija je nagnjenost zaposlenih k zapustitvi organizacije, če najdejo ugodnejšo zaposlitev« (Možina 2002: 489).

Fluktuacija nam torej predstavlja določeno obliko mobilnosti ali gibanje nezadovoljnih kadrov iz ene organizacije v drugo, kjer ti za svoje prispevke pridobivajo ustrezna denarna ali temu ekvivalentna nadomestila. Odhod delavcev pa se za organizacijo izkaže kot nova potreba po delovni sili.

Fluktuacija je pojav, ki postaja v današnjem času pomemben dejavnik, ne samo v gospodarskem življenju, temveč tudi v socialnem, saj pomeni odhajanje delavcev tudi spreminjanje strukture prebivalstva tako na regionalnem, državnem, mednarodnem nivoju in lahko postane že politični problem.

Za vsako podjetje je pozitivno, če ima ustaljeno delovno silo. Še posebej, če se to nanaša na strokoven in usposobljen kader, vzrokov za to pa je mnogo:

- stalni delavci so privajeni delovnemu mestu in okolju in tudi če je kdo delal na zelo podobnem delovnem mestu, potrebuje določen čas, da se privadi novemu delovnemu mestu;
- delavci, ki dobro poznajo delovne metode in organizacijo dela, olajšujejo izvajanje delovnih nalog in so produktivnejši;
- tudi v soupravljanje podjetja se lažje vključujejo delavci, ki dobro poznajo podjetje skozi daljše obdobje, ker poznajo celotno problematiko podjetja;
- stalni delavci so bolj motivirani, ker so sami ustvarili materialne pogoje poslovanja in ker računajo, da bodo sami dolgoročno uživali sadove dosedanjega prizadevanja (Bubnič in Vrtačnik 1990: 8).

Fluktuacija je pomemben pokazatelj razmer v podjetju. Visoka fluktuacija kaže na neurejene razmere v podjetju in podjetje z visoko fluktuacijo se ponavadi v očeh delavcev in družbe kaže v slabi luči, kar pa je tudi dokaz slabega stanja in vzdušja v podjetju.

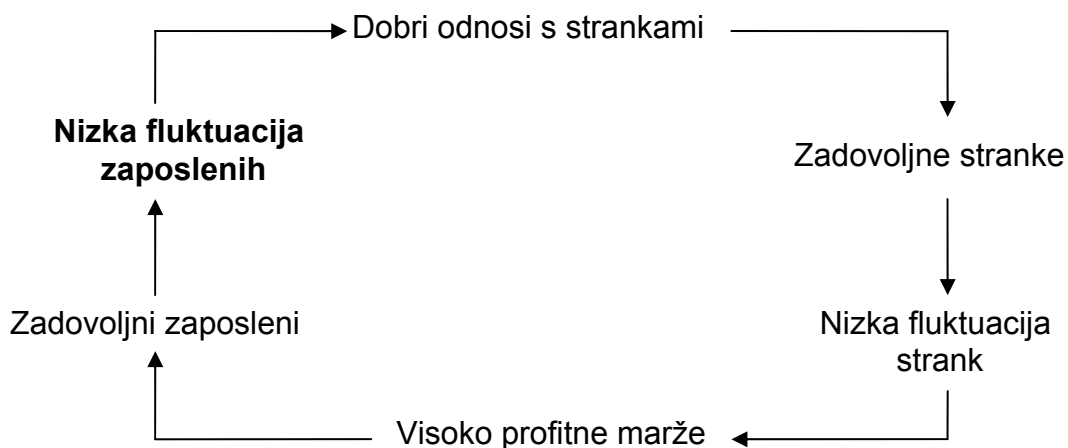
Ekonomistom in organizatorjem dela predstavlja fluktuacija v prvi vrsti vzrok za manjšo produkcijsko in ekonomsko učinkovitost ter neuspešno realizacijo gospodarskih načrtov delovne organizacije. Fluktuacijo definirajo kot neplanirano, neorganizirano gibanje delovne sile, kot odhod iz organizacije. Sicer tovrstno fluktuacijo v celoti razlikujejo od planiranega in organiziranega premeščanja delavcev v vidu napredovanj, prerazporeditev in organizacijskih sprememb, a vendar, prav malo jih zanimajo tisti pravi, običajno dokaj prikriti vzroki fluktuiranja. Tako so tudi njihove analize fluktuacije dokaj površinske in se v večini nanašajo na ugotavljanje posameznih statističnih parametrov in trendov.

Precej drugače pa problematiko fluktuacije obravnavajo sociologi in psihologi. Pri njih je v ospredju posameznik, njegove potrebe in zadovoljevanje teh potreb, njegova stališča in motivi. Fluktuacijo smatrajo kot zaključno dejanje, kot refleksijo dalj časa trajajočega procesa frustriranosti in nezadovoljstva delavcev. Županov pravi, da je fluktuiranje eden od načinov izražanja nezadovoljstva z določeno delovno situacijo in hkrati poskus, da se najde odgovarjajoče delovno okolje, ki bo omogočilo adekvatnejše in perspektivnejše zadovoljevanje delavčevih potreb. Maier je še nekoliko ostrejši in tako pravi, da je fluktuacija celo oblika agresije, tudi maščevanje (Guzina 1980: 72).

Moramo pa vedeti, da ni vsaka fluktuacija negativna. Del fluktuacije je za podjetje koristen in celo zaželen, še posebej, kadar delavce, ki so odšli, zamenjajo mladi in sposobni delavci, ki s seboj prinašajo nove ideje in znanje, ki so dinamični in niso obremenjeni s predsodki, ki zavirajo napredek.

Direktor podjetja v Nevadi, Chuck Udell, je rekel »razlika med podjetji, ki tekmujejo v isti dejavnosti, ni med produkti, storitvami in orodji, temveč v ljudeh. Zaposlovati in obdržati dobre delavce je investicija in visoka fluktuacija zaposlenih je eden izmed najdražjih stroškov podjetja« (Employee retention 2007a: 317).

Slika 2.1.1: Kako obdržati delavce



Vir: Employee retention 2007a: 317.

Slika 2.1.1 kaže, da dobri odnosi s strankami in dobro opravljene storitve učinkujejo na stranke pozitivno in ustvarjajo profit. Zadovoljne stranke in dobre profitne marže pa učinkujejo na zadovoljstvo zaposlenih, ki pa vpliva na dobre odnose s strankami in dobro opravljene storitve.

V članku Udell (v neznan avtor 2007: 317–318) navaja, da »ljudje imajo možnosti«, zato bodo menjavali službe, dokler ne najdejo tiste prave, ki bi jim popolnoma ustrezala. V Ameriki so z raziskavami prišli do spoznanja, da prihajajo v dobo strahovitega pomanjkanja delovne sile zaradi upokojevanja generacije »baby boom«. Vedno je bilo več mladih kot starih, do sedaj. Prvič v ameriški zgodovini ne bo zadosti mladih delavcev, ki bi lahko nadomestili upokojene delavce. Starejši delavci bodo vedno bolj cenjeni zaradi vsesplošnega znanja, mladim delavcem pa se bodo morala podjetja vedno bolj prilagajati, jim ponujati fleksibilnejša delovna mesta, pravi Udell (neznan avtor, Employee retention 2007: 317–318).

2.2 VRSTE FLUKTUACIJE

2.2.1 Normalna fluktuacija

V vsaki organizaciji je možno zaslediti pojav fluktuacije, saj gre za normalen proces menjavanja kadrov in je nujen za vzdrževanje kadrovskega ravnotežja. Maier (1965: 312) predvideva, da je do 5 % po njegovi formuli izračunana stopnja fluktuacije za organizacijo potrebna, do 7 % normalna, nad 10 % pa zaskrbljujoča.

Po nekaterih izračunih (Florjančič in Možina v Česnik 2005: 62) naj bi se normalna fluktuacija gibala v mejah od 1,25 % do 1,65 % od skupnega števila zaposlenih.

Bureau of Labour Statistics (BLS) v Združenih državah Amerike je kljub temu, da stopnja fluktuacije zelo variira glede na profil dela, objavil približne stopnje fluktuacije, ki so se skozi leta precej spreminjale, in sicer;

- 7 do 10 % v letih 1975–1995,
- 14 % v letu 2001,
- 19,2 % v letu 2003,
- 37 % v letu 2004.

Omenjena stopnja fluktuacije, ki predstavlja povprečno stopnjo fluktuiranih delavcev, naj bi veljala za ameriški trg delovne sile, in sicer v vsakem primeru, ko se delavec »loči« od organizacije, in sicer, ko gre za odpovedi s strani delavca ali delodajalca ali ko gre za le za začasne odpustitve (Kniss 2005).

V članku Reducing Employee Turnover to Protect the Bottom Line Rich pravi (2003: 1), da je povprečna stopnja fluktuacije v ZDA približno 25 % do 30 % na leto (Kunstek 2008).

Težko torej govorimo o normalni fluktuaciji kot o številki, vsekakor pa je »odpovedi brez dvoma preveč, kadar te vplivajo na normalen proces dela zaradi nadomeščanj za čas iskanja novih kadrov, usposabljanja ipd.« kot pravi Butina (Kunstek 2008). Kadar se torej fluktuacija poveča do stopnje, da začne negativno vplivati na podjetje v smislu njegove učinkovitosti, ne moremo več govoriti o normalni fluktuaciji.

2.2.2 Dejanska fluktuacija

Dejanska fluktuacija je tista, ki že obstaja, lahko jo zmanjšamo, ne moremo pa je preprečiti. Merimo jo s številom delavcev, ki so zapustili organizacijo in se zaposlili drugod (Jerovšek 1982: 77). Zaradi dodatnih stroškov in škode, ki jo povzroča ta vrsta fluktuacije, si mora vsaka organizacija prizadevati, da bi bila čim manjša.

2.2.3 Potencialna fluktuacija

O potencialni fluktuaciji govorimo, ko delavec razmišlja, da bi zapustil organizacijo, v kateri je zaposlen, in tudi išče možnosti za odhod. Delovna uspešnost in motivacija se znižata pri takem delavcu. »Nemci trdijo, da se stopnja prizadevnosti v primeru, da nekdo namerava zapustiti delovno organizacijo, zniža od 25 do 75 procentov glede na normalno stopnjo prizadevnosti« (Jerovšek 1982: 76). Ni pa nujno, da vsako razmišljanje o tem, da bi posameznik zapustil organizacijo, tudi pripelje do fluktuacije. Posameznik lahko ne najde druge organizacije, v kateri bi delal, lahko si premisli in ugotovi, da po določeni delovni dobi, ki jo je preživel v organizaciji, te ne more zapustiti, lahko pa se spremenijo določeni dejavniki. Menim, da razmišljanje o zapustitvi podjetja na koncu največkrat le pripelje do dejanske fluktuacije. In ves čas, ko posameznik razmišlja o odhodu, tudi njegovo delo poteka z manjšo intenziteto. Njegovo nezadovoljstvo pa ima lahko tudi vpliv na sodelavce in s tem povzroči, da lahko celotna delovna skupina manj motivirano dela, kar ima za posledico nestimulativno delovno atmosfero.

2.2.4 NeprostoVOLjna fluktuacija

Gre za neprostoVOLjen odhod iz organizacije, in sicer zaradi vzrokov, kot so reorganizacija, upokojitev (invalidska ali starostna), smrt itd. Za organizacijo je ta oblika fluktuacije lahko škodljiva, saj povzroča nepredvidene stroške, v nekaterih primerih pa organizacija lahko predvidi odhode (upokojitev) in tako pravočasno najde zamenjavo za osebo, ki odide.

2.2.5 ProstoVOLjna fluktuacija

Delavci organizacijo zapustijo na lastno željo in se zaposlijo v drugi organizaciji. Na posameznikovo odločitev vplivajo dejavniki, kot so poroka, nosečnost, problemi z nadrejenimi, boljša ponudba drugje itd.

2.2.6 Negativna fluktuacija

Ta oblika fluktuacije je za podjetje neproduktivna in do določene mere tudi škodljiva zaradi stroškov, ki jih povzroča, ki bi se lahko porabili za razvojne projekte. Gre za obliko, ko delavci odhajajo iz subjektivnih in objektivnih razlogov (kot je nezadovoljstvo z delom, problem varstva otrok ali oddaljenost bivališča).

2.2.7 Pozitivna fluktuacija

Fluktuacija je na drugi strani lahko tudi koristna, saj omogoča organizaciji najemanje novih delavcev, ki imajo novo znanje in prinašajo sveže ideje. O tej obliki fluktuacije govorimo predvsem takrat, ko iz podjetja odhajajo nesposobni delavci, odvečni glede na program dela.

Spoznali smo torej, da fluktuacija lahko prinese tudi koristi. Treba pa je ugotoviti, kako velike so te koristi v primerjavi s stroški, ki so zaradi fluktuacije nastali. Koristi nastanejo tedaj, ko ima delovna organizacija zaradi nove tehnologije ali racionalizacije višek delovne sile. Koristno naj bi bilo v primeru, ko so tisti delavci, ki podjetje zapustijo, manj sposobni in manj prizadevni. Žal pa je pri nas omenjena korist zelo majhna, saj povprečno fluktuirajo tisti delavci, ki so bolj prizadevni in bolj sposobni.

Ne glede na to, kakšna oblika fluktuacije se pojavi v podjetju, ta skoraj vedno povzroči motnje v poslovanju, dinamiki v timih in uspešnosti enote. V vseh primerih fluktuacija povzroči stroške, ki vključujejo direktne stroške iskanja in usposabljanja ter indirektno stroške manjše začetne storilnosti novega delavca. Visoka fluktuacija lahko negativno vpliva na moralo zaposlenih in sloves organizacije.

2.3 MERJENJE FLUKTUACIJE

Zasledila sem, da obstaja več različnih metod za merjenje fluktuacije, vsem pa je skupno to, da izračunavajo stopnjo oz. koeficient fluktuacije, ki kaže intenziteto fluktuacije.

Jaz sem si izbrala metodo, za katero sem imela potrebne podatke in ki je bila najbolj primerna za namen naloge, in sicer, ali je fluktuacija v podjetju Tarča previsoka? Izbrala sem Maierjevo (1965: 402) obliko izračuna stopnje fluktuacije, ki kaže razmerje med skupnim številom delavcev, ki so odšli v določenem obdobju, in skupnim številom zaposlenih.

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

Kjer je SF stopnja fluktuacije, $\sum O$ skupno število delavcev, ki so odšli iz organizacije v določenem časovnem obdobju, in $\sum Z$ skupno število zaposlenih delavcev na začetku ali na koncu leta.

Težko je določiti, kdaj je fluktuacija normalna oziroma potrebna. Maier (1965: 312) predvideva, da je do 5 % po njegovi formuli izračunana stopnja fluktuacije za organizacijo potrebna, do 7 % normalna, nad 10 % pa zaskrblijujoča. Moramo pa vedeti, da teorija po Maierju ni čisto aktualna za današnji čas. Trg delovne sile je bil namreč pred 40 leti popolnoma drugačen in marsikaj se je že spremenilo od takrat. Med iskanjem literature, ki bi bila bolj primerna za današnji trg, sem prišla do težave. Nisem namreč našla nikakršne teorije, ki bi veljala za današnji čas, predvsem v Sloveniji. Morda je to zato, ker je fluktuacija nekakšna »tabu« tema v podjetjih.

Stopnjo fluktuacije so na podoben način računali tudi Florjančič, Ferjan in Bernik (v Česnik 2005: 80), ki so izračunali fluktuacijo po formuli odhajanja. Stopnja fluktuacije je tako razmerje med številom tistih, ki so odšli, in skupnim številom zaposlenih na začetku ali na koncu leta. Po teh meritvah naj bi bila normalna in potrebna fluktuacija v mejah med 1,25 % do 1,65 % od skupnega števila zaposlenih.

$$SF = O / SZ$$

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

Tako kot obstajajo različne prakse glede fluktuacije, obstajajo tudi različne ocene o ekonomski funkciji fluktuacije. ZDA in Japonska imata, kljub temu, da sta obe visoko razviti državi, popolnoma različne poglede glede fluktuacije. Medtem ko so ZDA prepričane, da je visoka stopnja fluktuacije zaželen in priporočljiv pojav, pa Japonska strema k čim nižji stopnji fluktuacije. »V ZDA trdijo, da so delovne organizacije zelo učinkovite zato, ker obstaja visoka fluktuacija in mobilna delovna sila, na Japonskem pa trdijo, da je eden od razlogov njihove ekonomske učinkovitosti v tem, da zaposleni ne menjajo delovnih organizacij in se močno identificirajo s podjetjem, ki mu pripadajo« (Jerovšek 1982: 59).

Slovenski vidik glede fluktuacije je precej podoben evropskemu vzorcu, ki pravi, da se delavec po petih letih istega dela, le tega naveliča in postane neproduktiven. Delo po petih letih postane za delavca rutinsko in zato dolgočasno in manj privlačno. Torej je priporočljivo, da delavec zaradi lastne koristi in učinkovitosti večkrat menja delo, še posebej, ko je mlajši.

Da odpravimo visoko fluktuacijo v podjetju, pa je treba najprej ugotoviti, kakšni so njeni vzroki. Šele ko odkrijemo pomembne vzroke za visoko stopnjo fluktuacije, jo lahko spravimo v razumne meje.

2.4 POSLEDICE FLUKTUACIJE

Kot vsak proces ima tudi fluktuacija različne posledice. Te so lahko negativne ali pozitivne, zasledimo pa jih lahko tako na podjetju kot na posamezniku. Visoka fluktuacija ima neugodne ekonomske učinke. Povezana je z velikimi stroški, poleg tega pa negativno vpliva na učinkovitost podjetja in s tem tudi na njen razvoj (Bubnič in Vrtačnik 1990: 20).

2.4.1 Primarne posledice fluktuacije

Fluktuacija glede na intenzivnost pušča za seboj manjše ali večje število nezasedenih delovnih mest. Pojavi se pomanjkanje kadrov in v vsaki organizaciji, ki ima dobro organiziran in sistematičen delovni proces, bo to povzročilo težave:

- pojavila se bodo ozka grla in kritične točke,
- potrebno bo premeščanje delavcev,
- povečalo se bo nadurno delo,
- pojavile se bodo potrebe po spremembah v tehnološkem postopku in kvalifikacijski strukturi zaposlenih,
- pojavila se bo potreba po povečanju intenzivnosti dela.

Zmanjšan obseg delovne sile povzroča, da morajo delavci za manjši in slabši končni efekt vlagati več energije, za enak ali celo manjši dohodek morajo delati več (s svojim delom morajo nadomestiti delavca, ki je odšel). Logično pa temu sledi nezadovoljstvo delavcev in negotovost v delovno mesto.

Kadrovik, ki ima praviloma pregled nad fluktuacijo in nezasedenimi delovnimi mesti, poskuša čimprej zapolniti vrzel z novim delavcem. V primeru, da gre za deficitaren poklic, bo kadrovik težje našel nadomestnega delavca.

2.4.2 Sekundarne posledice fluktuacije

Vsaka organizacija posluje v skladu s širšimi družbeno ekonomskimi pričakovanji in temu prilagojenimi plani. Gre torej za realizacijo zastavljenih ciljev, kar uresničujejo predvsem delavci. Kadar pa zaradi takšnih ali drugačnih objektivnih ali subjektivnih razlogov organizacija ne dosega planov, ki si jih je zadala, govorimo o neuspešnosti poslovanja, izgubah in finančni ter ekonomski neučinkovitosti.

Na doseganje oziroma nedoseganje zastavljenih ciljev velikokrat in v precejšnji meri vpliva tudi fluktuacija, ki se tako po procesu nastajanja in delovanja svojih primarnih posledic dokončno aktualizira v zmanjšani finančni in ekonomski učinkovitosti. Vendar pa je ta dokončnost le navidezna.

Slej kot prej se v tako neuspešni organizaciji pojavi skupina nezadovoljnih delavcev, ki se iz dneva v dan veča. Osebni dohodki so nizki, socialna varnost in položaj delavcev sta ogrožena, vse manj je izpolnjenih pričakovanj, vse več je konfliktnih

situacij. Že tako slabo situacijo slabša še dejstvo, da kadrovska služba zaradi neugodnega položaja organizacije ne more privabiti novih delavcev, ki bi zapolnili prazna delovna mesta. Z vsem tem se pojavlja vse večje število tistih delavcev, ki nameravajo organizacijo v kratkem zapustiti, kar pomeni, da se bo fluktuacija še povečala.

2.4.3 Ekonomske posledice fluktuacije

Ekonomski efekt fluktuacije lahko izračunamo po formuli Novaka (Novak v Možina in Florjančič 1977: 72).

$$EF = D \times (\check{c} + i\check{c} + \check{c}a) \times O / z \times r,$$

EF - ekonomski efekt funkcije

D – dohodek

č – izgubljen delovni čas zaradi fluktuacije. Ta čas dobimo, če primerjamo efekt dela delavca, ki je zapustil delovno organizacijo, in čas, ki je potreben, da novi delavec doseže isti efekt.

ič – izgubljeni čas čakanja do dopolnitve delovnega mesta

z – povprečno število zaposlenih med letom

r – letni neto fond delovnih ur enega delavca

O – število delavcev, ki so odšli med letom

Ekonomski efekt fluktuacije pa je možno ugotoviti tudi s pomočjo analitične metode, pri čimer upoštevamo naslednje komponente:

- stroške odpuščanja,
- stroške sprejemanja,
- stroške priučevanja,
- stroške za doseganje polnega učinka in
- stroške neizkoriščenih proizvodnih kapacitet.

Kakšni so vsi ti stroški, je seveda zelo težko natančno opredeliti. Kljub temu bi podjetja morala spremljati in ugotavljati te stroške in na osnovi teh kazalcev priti do spoznanja, da je večji učinek vlaganja sredstev v izboljšanje delovnih in življenjskih

pogojev, ter s tem zagotoviti stalnost že zaposlenih kadrov, namesto da stalno iščejo nove kadre in s tem še povečujejo stroške.

2.5 STROŠKI FLUKTUACIJE

En izmed razlogov, da delavci zapuščajo podjetje, je slabo interno komuniciranje. V reviji Construction News (Shawn 2007: 12–13) avtor navaja primer, ko delavec zapusti podjetje, ker želi delati bližje domu, saj mu je lokacija delovnega mesta preveč oddaljena in zato premalo časa posveti svoji družini. Če bi vodilni v podjetju vedeli to, bi ga zaposlili na želeni lokaciji.

Nekatere raziskave navajajo, da je strošek fluktuiranega delavca 100 % enak njegovi plači. Vedeti pa moramo, da ima odhod delavca včasih vpliv tudi na njegove sodelavce, ki jih lahko začne skrbeti njihov položaj v podjetju. Visoka fluktuacija v podjetju negativno vpliva tudi na ugled podjetja na tržišču in otežuje iskanje novih delavcev.

Za nadomestilo delavcev, ki so zapustili organizacijo, je treba najti nove delavce. Lahko jih poiščemo znotraj organizacije, če imamo za to možnost, ali zunaj nje. V vsakem primeru pa pri tem nastajajo stroški. Novi kandidat, ki pride na novo delovno mesto, na začetku ne bo znal dela opravljati tako dobro, kot ga je opravljal prejšnji delavec (Gašperlin 2007: 18).

Kolikšni so ti stroški, je seveda zelo težko natančno ugotoviti, zato te stroške ugotavlja malo organizacij. So pa ti stroški vseeno zelo pomembni in organizacije bi jih morale bolj podrobno spremljati in analizirati. Pogosto bi prišle do ugotovitve, da je mnogo bolje vlagati v že zaposlene delavce kot pa v novo delovno silo. Eden izmed največjih izzivov za organizacijo naj ne bi bil uvajanje pravih, na novo zaposlenih ljudi, temveč sposobnost obdržati prave ljudi v organizaciji, pravi neznani avtor v članku »Turn down the staff turnover« (Neznani avtor, Turn down the staff turnover 2007: 6).

»Verjetno sem postal odvečen, ker sem izdeloval slabo kvaliteto avtomobilov. Ampak v sedemnajstih letih me niti enkrat v kadrovski službi niso vprašali za ideje, kako bi

svoj poklic lahko opravljal bolje ... niti enkrat!« je rekel delavec v avtomontaži, v anonimnem podjetju (Winfield in drugi 2004: 72).

V nasprotju s tradicionalnimi metodami merjenja fluktuacije pa nam Sullivan (2007) v članku »Not all turnover is equal« z drugačno metodo odlično ponazori, kakšne so lahko razlike med odhodi delavcev. In sicer pravi, da nam lahko odhod dobrega delavca povzroči trikrat večjo izgubo kot pa odhod slabega delavca. Tradicionalne metode merjenja fluktuacije štejejo vsak odhod isto, Sullivan pa se s temi metodami ne strinja. Pravi, da bi pravzaprav morali računati t.i. fluktuacijo dela oziroma »performance turnover«. Ta metoda merjenja se začne s tem, da moramo razumeti, da si zaposleni niso med seboj enaki in da je izguba dobrega delavca mnogo bolj uničujoča za podjetje kot izguba slabega delavca. Pri tej metodi je treba najprej določiti vrednost »high-performer employee« oziroma nadpovprečnih delavcev (visoko učinkovitih delavcev), ki naj imajo trikrat večjo vrednost kot povprečni delavci. Delavci, ki jih pa ne bi niti pogrešali, »bottom performer« oziroma podpovprečni delavci, pa naj ne bi imeli nikakršne teže, v nekaterih primerih pa celo negativno vrednost. In potem lahko začnemo z računanjem, kjer naj bo dejansko število nadpovprečnih delavcev pomnoženo s tri, tako da je njihova pomembnost poudarjena, število povprečnih delavcev naj bo pomnoženo z ena (da se izpostavi njihovo nevtralnost), podpovprečni delavci pa naj bodo pomnoženi kar s številko nič, tako da se vidi, da se njihov odhod pravzaprav ne bi smel niti upoštevati.

Spodaj imamo prikazane tri tabele, ki nam kažejo razlike med tradicionalnimi metodami izračunov fluktuacije in izračuni »performance – turnover calculation« oz. izračuni fluktuacije dela.

Tabela 2.5.1: Tradicionalna metoda izračuna fluktuacije

Ocenitev učinka	Število odhodov	Točke fluktuacije
Brez točkovanja	3	3
Skupaj	3	3

Vir: Sullivan 2007: 16.

Tabela 2.5.2: Fluktuacija – uspešni delavci

Ocenitev učinka	Faktor teže učinkovitosti	Število odhodov	Točke fluktuacije
Nadpovprečni delavci	3	3	9
Povprečni delavci	1	0	0
Podpovprečni delavci	0	0	0
Skupaj	-	3	9

Vir: Sullivan 2007: 16.

Tabela 2.5.3: Fluktuacija – neuspešni delavci

Ocenitev učinka	Faktor teže učinkovitosti	Število odhodov	Točke fluktuacije
Nadpovprečni delavci	3	0	0
Povprečni delavci	1	0	0
Podpovprečni delavci	0	3	0
Skupaj	-	3	0

Vir: Sullivan 2007: 16.

Pri prvi tabeli gre za enostaven ali tradicionalen izračun fluktuacije. Delavci, ki zapustijo podjetje, nimajo nobene vrednosti, torej bi bile točke fluktuacije identične številu odhodov.

Tabela 2.5.2 nam prikazuje »slabo« fluktuacijo, in sicer, ko podjetje zapustijo trije dobri delavci in nam skupne točke fluktuacije (9) kažejo, da je v podjetju prišlo do velikega problema.

Tabela 2.5.3 pa prikazuje »dobro« fluktuacijo, ko podjetje zapustijo trije slabi delavci in skupne točke fluktuacije kažejo število 0, kar kaže sicer na problem, pa vendar majhen.

V vseh treh primerih so podjetje zapustili trije delavci, vendar pa se v prvem primeru ne vidi pomembnosti oziroma velikosti problema, medtem ko nam »Performance turnover« to točno pokaže. Predlog Sullivana je, da bi se mesečno računalo točke fluktuacije, ki bi jih bi posredovali vodstvu in tako videli dejansko izgubo delovne sile (Sullivan 2007: 15–17).

2.5.1 Stroški fluktuacije za podjetje in za zaposlenega

Če podjetje izgubi delavca, ki je bil produktiven, so stroški visoki, in sicer naslednji:

- stroški iskanja novega zaposlenega,
- upad produktivnosti (v času, ko podjetje išče novega zaposlenega, v času, ko se na novo zaposleni delavec uvaja in še ne dela tako hitro kot bi moral, ter upad produktivnosti sodelavca, ki uvaja novega zaposlenega),
- oglaševanje novega prostega delovnega mesta,
- nadomestitev je lahko manj učinkovita v začetnem obdobju,
- čas, ki se ga porabi za razgovore ter uvajanje novo zaposlenega.

Barbara Bauer, predsednica uprave v podjetju Omnia Group, ki je specializirano za management in osebno svetovanje, pravi, da strošek najema novega zaposlenega znaša 7.680 \$. V ta strošek so zajeti oglaševanje za novo prosto delovno mesto, čas kadrovika za opravljanje razgovorov, ostala možna testiranja, zdravniški pregled, uvajanje ter plača, ki jo dajemo novo zaposlenemu v poskusnem času (Moed 2007: 10).

Če vzamemo za primer podjetje na področju zdravstva Cascio v Ameriki, so v letu 2000 izračunali, da menjava 288 delavcev v enem letu, kjer je skupno število zaposlenih 1200 ljudi, mesečna stopnja fluktuacije pa znaša 2 %, znaša 2.888.295,52 \$ letno (z vsemi stroški, ki nastanejo) (Meyer in drugi 2005: 1). Omenjeno podjetje je precej podobno našemu podjetju Tarča, po številu zaposlenih in stopnji mesečne fluktuacije. Tako lahko ocenimo tudi približen strošek fluktuacije, ki nastane v preučevanem podjetju (seveda pa moramo upoštevati tudi, da gre v prvem primeru za iskanje precej bolj strokovnega kadra kot v našem primeru, kar lahko zviša nastali strošek).

Negativne posledice, ki jih zaposleni občuti, ko menja službo, so, da lahko izgubi dobre prijatelje, lahko ne najde nove zaposlitve, je brez dohodka in občuti stres ob iskanju nove zaposlitve. Pozitivna stvar pa je, da lahko najde boljšo službo drugje (Retention Study, final report 2003: 6).

3. DEJAVNIKI FLUKTUACIJE

Obstaja prepričanje, da je glavni vzrok za visoko stopnjo fluktuacije prenizek osebni dohodek oziroma možnost dobiti višji osebni dohodek v drugi delovni organizaciji.

Seveda pa je odvisno tudi, v katero skupino socio-ekonomske lestvice je posameznik uvrščen. Pri nižjih socio-ekonomskih skupinah je osebni dohodek na prvem ali drugem mestu lestvice dejavnikov, ki vplivajo na fluktuacijo, pri višjih socio-ekonomskih skupinah pa zavzema nižje mesto.

V Sloveniji razponi v osebnih dohodkih niso stalni. Nekaj časa se povečujejo, nato pa se spet zmanjšujejo. Tudi med organizacijami so razponi različni — tako je lahko delavec za enako delo v različnih organizacijah različno nagrajen. Zelo občutljiva pa postanejo lahko razmerja v osebnih dohodkih med nadrejenimi in podrejenimi delavci. Velike razlike v osebnih dohodkih med vodilnimi in strokovnimi delavci povzročajo majhno stimulacijo in nezadovoljstvo pri strokovnih delavcih, iz katerega sledi prepričanje, da je nagrajeno delovno mesto oziroma položaj, in ne znanje. Prav tako kot je nizek dohodek eden izmed vzrokov visoke fluktuacije, je to lahko tudi slaba organizacija dela. Slaba organizacija dela se kaže v nezadostni ekspanziji delovne organizacije, majhnem ustvarjenem dohodku, izgubah, številnih konfliktih in napetostih, majhni motiviranosti in podobno. V takih razmerah je težko delati, saj so možnosti za izrabo znanja nizke, prav tako pa so nizke možnosti za razvijanje posameznikovih sposobnosti. Če posameznik svojo organizacijo občuti s takšnimi pomanjkljivostmi, želi tako organizacijo zapustiti, še posebej, če obstaja povpraševanje za poklic, ki ga ima, tudi v drugih organizacijah.

Eden izmed dejavnikov, ki je pomemben za uspešno delovanje vsake organizacije, so odnosi, in sicer odnosi med podrejenimi in nadrejenimi in odnosi med samimi delavci. Čim slabši so odnosi med delavci, tem večjo željo po menjavi organizacije

imajo. Strokovno majhna usposobljenost nadrejenih mnogokrat vodi do avtorskih odnosov med nadrejenimi in podrejenimi. To se še posebej kaže takrat, ko nadrejeni nima zadosti znanja in usposobljenosti in si želi ustvariti avtoriteto s svojim vodilnim položajem, ne pa z znanjem in strokovno usposobljenostjo (Jerovšek 1982: 66).

Kadar prihaja do očitnega neskladja znanja med nadrejenim in podrejenim, so konflikti neizbežni. V takšni situaciji podrejeni delavec zapusti organizacijo, saj se čuti sposobnejšega, sploh če je njegov poklic iskan tudi v drugi situaciji. Zato lahko domnevamo, da je največja fluktuacija prisotna v tistih podjetjih, kjer so stalno prisotni konflikti in napetost.

Poznamo torej več vrst dejavnikov, ki vplivajo na fluktuacijo zaposlenih v podjetju. Ti so lahko eksterni, na katere posameznik nima vpliva, ali interni, na katere posameznik lahko vpliva sam. Eksterne dejavnike opredeljujejo plače oz. materialne ugodnosti, razmere na trgu delovne sile in vrsta izobrazbe. Med interne dejavnike uvrščamo razliko med posameznikovim pričakovanjem, ki vstopa v organizacijo, in realnim stanjem le te, karakteristike posameznika in struktura dela.

Kot pomemben dejavnik fluktuacije bi izpostavili tudi vrsto izobrazbe, kajti posamezniki z bolj splošno izobrazbo so pogosteje nagnjeni k fluktuiranju kot tisti posamezniki z bolj specifično izobrazbo, saj so slednji usposobljeni za specifična dela v določenih organizacijah in njihovo znanje ni prenosljivo.

Empirične raziskave pa kažejo tudi naslednje vzroke:

- fluktuacija je dvakrat večja pri mlajših delavcih. Vzroki takšnega stanja so večja mobilnost mladih, še nedokončno oblikovani in diferencirani motivi ter interesi, želja po nadaljevanju šolanja, bolj izraženo nezadovoljstvo in manjše družinske obveznosti. Hkrati s tem pa se pri mlajšem kadru pojavljajo tudi težave profesionalnega prilagajanja in vključevanja v novo socialno okolje;
- medtem ko moški v glavnem fluktuirajo zaradi nezadovoljstva z delom in organizacije dela, zaradi omejenih možnosti napredovanja in strokovnega izpopolnjevanja, pa ženske kot vzrok fluktuiranja navajajo predvsem osebne in družinske razloge, težave z varstvom otrok ter oddaljenost bivališča od organizacije;

- delavci, ki imajo številčno večje družine, manj fluktuirajo kakor delavci z manjšimi družinami ali brez družine. Vzrok za to je prav gotovo moralna in materialna odgovornost do družine in želja po eksistenčni varnosti (Guzina 1980: 80).

Članek Employee retention (2007: 318–318) navaja raziskavo, ki jo je opravil Leadership and Management Research Center, iz katere so razvidni naslednji razlogi delavcev za zapustitev delovnega mesta:

- služba ali delo ni tisto, kar je delavec pričakoval;
- delo se ne ujema z delavčevimi sposobnostmi in zanimanjem; - *kaj je bilo narobe na razgovoru*);
- delavec ne dobi povratnih informacij (»feedback«);
- ne vidi priložnosti za napredovanje;
- počuti se preobremenjen in pod stresom zaradi dela;
- ne zaupa v vodstvo.

V istem članku Udell Chuck navaja nekaj opozorilnih znakov za nezadovoljstvo delavcev, in sicer;

- sprememba vedenja – prihajanje na delo kasneje ali zgodnje odhajanje z dela;
- učinek nazadovanja, pojemanje volje pri delu;
- nenadne pritožbe nekoga, ki se prej ni nikoli pritoževal;
- občutek izgorevanja na delovnem mestu (»burnout«);
- odmaknjenost od ostalih zaposlenih na skupnih sestankih;
- spominjanje na druge zaposlene, ki so že zapustili podjetje.

(Employee retention 2007: 317–318).

Pomembno pa je poudariti, da določene dejavnosti (med njimi tudi dejavnost varovanja), zaradi svoje narave dela, težko izboljšajo nekatere pogoje, ki bi bili za delavce boljši, kot je npr. delovni čas. Težnje po fluktuaciji so tem večje, čimbolj delavci zaznavajo delovni čas kot neprimeren. Lahko jim onemogoča določene socialne, družbene in kulturne aktivnosti, ki pa lahko postajajo z dvigom družbenega in osebnega standarda vedno bolj pomembne. Zato tudi z dvigovanjem osebnega dohodka ali prevrednotenjem njihovega delovnega mesta pri teh delavcih ni možno ustaviti njihove težnje po zapustitvi podjetja.

»Vsaka posamezna organizacija mora ugotoviti, kje je tista točka osebnega in družbenega standarda, ko delovna organizacija samo s svojimi ukrepi – z dajanjem raznih ugodnosti – ne more več vplivati na fluktuacijo teh delavcev v tiste dejavnosti, kjer je delovni čas »normalen« oziroma skladen s splošnim vzorcem razporeditve delovnega časa« (Jerovšek 1982: 67).

3.1 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Zadovoljstvo pri delu vpliva tako na motiviranost delavca in s tem na njegovo uspešnost kot na njegovo življenje nasploh. »Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujata drug drugega. Če ne drugega je dokazano, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen« (Možina 2002: 152).

Predanost delu in organizaciji je v pozitivni korelaciji z zadovoljstvom pri delu. Zadovoljni delavci so bolj predani delu in organizaciji. Vzrok temu pa naj bi bilo tudi večje doseganje varnosti zaposlitve (Areh in Umek v Česnik 2005: 28).

Na zadovoljstvo pri delu pa vplivajo različni dejavniki. Phillip B. Crosby (1990: 77) v knjigi *The Eternally Successful Organization* pravi, da je pomembno, da so delavci, ki delajo v organizaciji, ponosni. Ponosni na svoje delo in na svojo organizacijo, torej se morajo do neke mere identificirati s podjetjem.

Na zadovoljstvo posameznika pa vplivajo tudi njegove osebne karakteristike (spol, starost, rasna in nacionalna pripadnost), na drugi strani pa tudi dejavniki znotraj organizacije, kot so narava samega dela, odnosi med sodelavci, plačilo za delo, delovni pogoji itd.

Svetlik združuje dejavnike zadovoljstva pri delu v šest skupin:

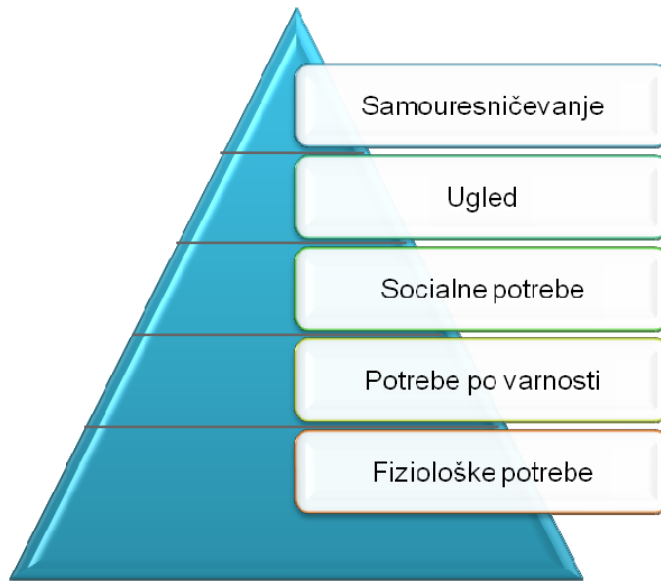
1. vsebina dela (možnost uporabe znanja, učenje in strokovna rast ter zanimivost dela),

2. samostojnost pri delu (možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojnost razporejanja delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije),
3. plača, dodatki in ugodnosti,
4. vodenje in organizacija dela (ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost 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 motečih dejavnikov iz fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodne temperature, prah, hrup ipd.) (Svetlik 1998: 156).

V eni izmed raziskav »Kakovost življenja v Sloveniji« - 1996, ki je upoštevala zaposlene anketirance v reprezentativnem vzorcu za Slovenijo, je bilo ugotovljeno, da je bilo z delom zadovoljnih 76,1 % oseb (Svetlik 1996: 23). Kljub temu, da je rezultat raziskave precej visok, to ne pomeni, da velja za vsa dela enako. Še vedno obstajajo dela, ki so trajno vir nezadovoljstva.

Omenila bi tri teorije, povezane z zadovoljstvom pri delu, in sicer Maslowo, ki pravi, da je posameznikova aktivnost vedno usmerjena navzgor k višjim osebnim ciljem (Slika 3.1.1), in Herzbergovo, ki dejavnike razdeli na motivatorje in higienike oziroma satisfaktorje. Prvi naj bi delavce motivirali in zadovoljevali, odsotnost le teh naj ne bi povzročala nezadovoljstva. Drugi pa naj bi vzdrževali normalno raven zadovoljstva in z njimi preprečujemo nezadovoljstvo. Lipičnik (1998) pravi, da »satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu.«

Slika 3.1.1: Maslowa hierarhija potreb



Vir: Hodgetts 1991: 132.

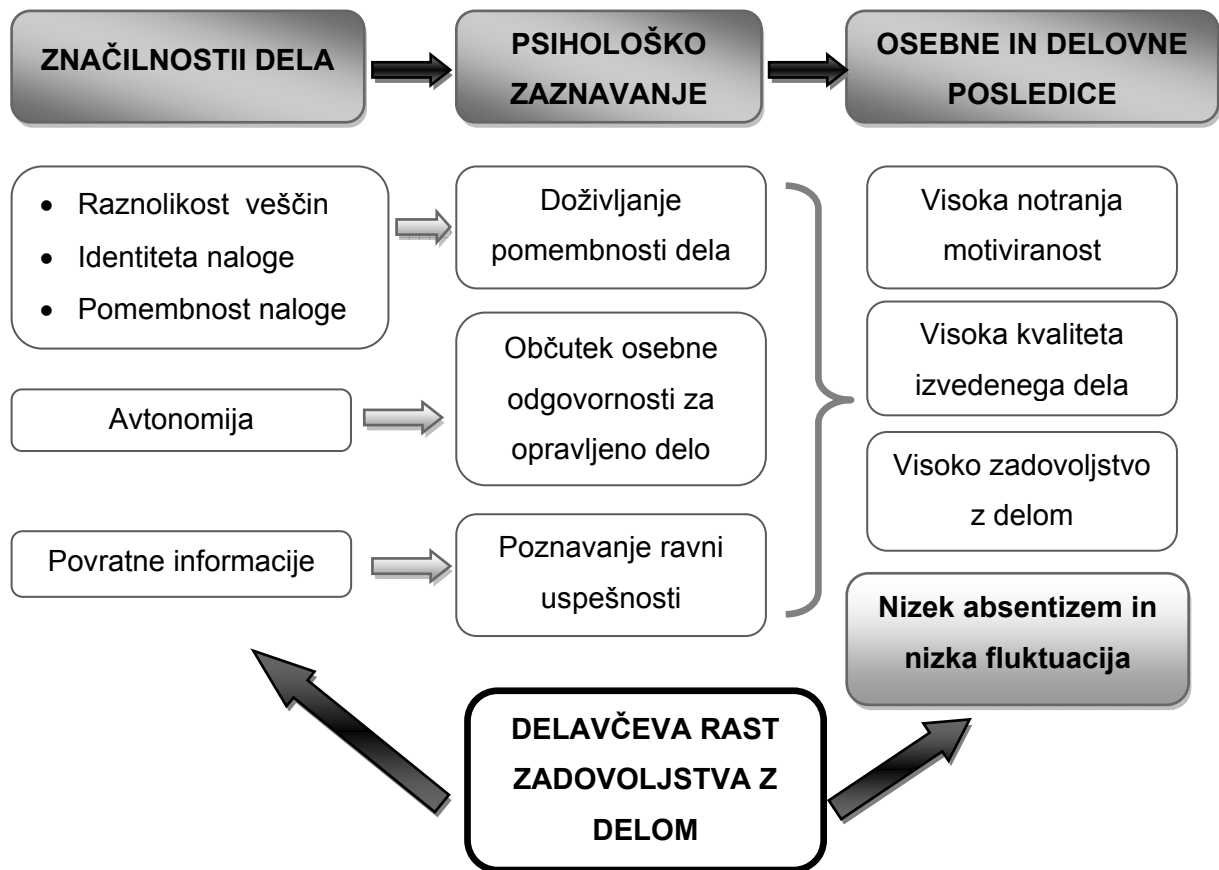
Tretja teorija ali Hackman – Oldhamov model pa pravzaprav temelji na Herzbergovih ugotovitvah in se ukvarja predvsem z vprašanjem, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Danes delavec raje prevzame sam odgovornost in nadzor nad delom, ki ga opravlja, kakor pa da bi se zanašal na organizacijo. Tako ima občutek pomembnosti, delo mu postane bolj zanimivo in njegova motivacija je višja. Model ponazarja pet vrst značilnosti dela, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Značilnosti so numerično ovrednotene in s pomočjo formule MPS (Motivating Potential Score) lahko izračunamo, koliko delo motivira delavca. Če je ena od teh značilnosti na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nižja.

$$\text{MPS} = \frac{(\text{raznolikost veščin} \times \text{identiteta naloge} \times \text{pomembnost naloge})}{3} \times \text{avtonomija} \times \text{feedback}$$

S slike 3.1.2 je razvidno, da v primeru, ko ima zaposleni občutek, da opravlja različna dela, in ko razume delo, ki ga opravlja, hkrati pa ima občutek avtonomije in dobiva nek »feedback«, zazna tudi, da se delo splača in ga je vredno opravljati. Z doživljanjem odgovornosti dobi občutek odgovornosti tudi do dela, ki ga opravlja. Poznavanje rezultatov pa mu omogoča, da zazna raven svoje uspešnosti. Ti občutki oziroma elementi (zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in

poznavanje ravni uspešnosti) pa skupaj vplivajo na motiviranost delavca (Read 2006: 98–100).

Slika 3.1.2: Hackman – Oldhamov model delovnih karekteristik



Vir: Reade 2006: 100.

Hackman in Oldham (v Read: 99) sta prikazala model delovnih karakteristik in opisala pet značilnosti, ki lahko opredelijo vsako delo, in sicer;

1. *veščine ali »skill variety«*: stopnja do katere mere, delo potrebuje različne vrste veščin oz. spretnosti, da je še zanimivo;
2. *naloge ali »task identity«*: stopnja do katere mere potrebuje delo da sestavi celoto, košček, ki delo identificira, določa.
3. *naloge ali »task significance«*: kakšen vpliv ima delo na dela ostalih ljudi, v organizaciji in izven nje.
4. *Avtonomija*: stopnja, do katere ima posameznik svobodo pri delu, neodvisnost.
5. *Povratne informacije ali »Feedback«*: stopnja, do katere zaposleni dobiva povratne informacije o delu, ki ga opravlja.

Pomembno je, da delavec ceni in razume vse omenjene karakteristike dela. Le tako lahko zagotovimo delavčevo zadovoljstvo z delom in njegovo visoko motivacijo. Če pa je delavec zadovoljen z delom, ne bo imel razloga za zapustitev organizacije in stopnja fluktuacije bo nizka.

»Delavci, ki so nezadovoljni pri svojem delu, pogosteje razmišljajo o odhodu kot tisti, ki so zadovoljni« (Spector 1997: 62).

Na zadovoljstvo posameznika vplivajo tako individualni kot organizacijski dejavniki. Ko je stopnja nezadovoljstva pri delu dovolj nizka, se prične postopek, ki na koncu pripelje do zapustitve organizacije. »Nezadovoljstvo pri delu se najprej izrazi skozi različne oblike latentnega in manifestnega umika, najpogosteje z absentizmom (substitut za fluktuacijo)« (Šore v Česnik 2005: 35).

Ali delavec res zapusti podjetje, je odvisno tudi od razmer na trgu delovne sile. V času neugodnih razmer, ko je brezposelnost na trgu visoka, se delavec morda kljub nezadovoljstvu na sedanjem delovnem mestu za odhod ne bo odločil. Če pa bodo razmere na trgu delovne sile dobre, bo po odločitvi, da res zapusti delovno mesto, začel pošiljati prošnje, se vključil v različne agencije za iskanje dela, hodil na razgovore in ko bo našel zaposlitev, ki bo ustrezala njegovim željam in potrebam, organizacijo zapustil.

V tem poglavju lahko omenim tudi pomembnost pripadnosti zaposlenega organizaciji. Meyer in Allenova sta pripadnost omenila kot »psihološko stanje, ki označuje odnos posameznika do organizacije in ima posledice pri odločanju o tem, kdo bo ostal in kdo ne« (Allen in Meyer v Jurekić 2007: 9).

Oblikovala sta tri komponente pripadnosti, in sicer:

- Afektivna pripadnost se nanaša na emocionalno navezanost, identifikacijo z organizacijo in vključenostjo zaposlenega v organizacijo. Posameznik s takšnim tipom pripadnosti ostaja v organizaciji, ker tako želi.
- Temporalna ali kalkulatívna pripadnost zaposlenega se nanaša na zavedanje stroškov v zvezi z zapustitvijo organizacije. Zaposleni, ki so primarno vezani

na organizacijo s temporalno pripadnostjo, ostajajo v njej, ne zaradi tega, ker bi tako želeli, pač pa, ker morajo, saj so stroški z zapustitvijo organizacije previsoki.

- Normativna pripadnost pa se nanaša na občutek dolžnosti ostati v podjetju. Zaposleni s tem tipom pripadnosti ostajajo v podjetju, ker čutijo, da je tako prav (Allen in Meyer v Jurekić 2007: 9–10).

3.2 STRES IN POSLEDICE

Stres se pojavi zaradi različnih vplivov iz okolja na fizičen objekt, ki občuti obremenjenost, kar povzroči kratkotrajno ali celo trajno popačenost. Pri ljudeh torej lahko vsaka situacija, ki nam prinaša breme, grožnje, nerazumevanje ali dolgočasje, povzroči stres. Takšna situacija je navadno nezaželjena in prinaša skrbi. Človek, ki se znajde v takšni situaciji, se počuti razočaranega, zaskrbljeno lahko zapade v depresijo ali se prične obnašati agresivno. Na drugi strani pa lahko trdimo, da je do neke mere stres celo stimulativen. Lahko nam nudi nov iziv, vznemirjenje in osebno rast. Do določene mere je pritisk zaželen, saj bolje funkcioniramo, ker se bolj zavedamo, smo bolj pozorni, razmišljamo bolj natančno in smo psihično bolj budni, pripravljeni. To lahko imenujemo funkcionalni stres ali »biti v stresno udobni coni« (McKenna 2006: 652).

Vsak dan se znajdemo v različnih stresnih situacijah. Od posameznikovih osebnih značilnosti pa je odvisno, kako se bo znašel oz. kako bo obvladoval stres. Pomanjkanje spanca, smrt partnerja, ločitev, izguba službe, neuslišana ljubezen, neopravljen izpit, ... vse to so stresorji, ki različno vplivajo na ljudi. Na primer, na upokožitev bo lahko skupina ljudi gledala kot na nov začetek v življenju, lepši del, kjer lahko počivajo, spet druga skupina se lahko počuti depresivno ob izgubi vsakdanjega rituala.

Stres je škodljiv proces, skozi katerega gredo posamezniki, nekateri zelo hitro, drugi počasneje. »Je reakcija, ko imajo ljudje prekomerne napore ali druge oblike zahtev, ki so nad njihovo sposobnostjo« (Winfield in drugi 2004: 63).

Ko se posameznik znajde v stresni situaciji, se v njegovem živčnem sistemu začnejo različne spremembe, ki vplivajo na telo, in sicer, poviša se krvni pritisk in pulz, pojavi se prekomerno znojenje, mišice so napete, oči široko odprte (Murray in Bruce v McKenna 2006: 653). Pozorni moramo biti, kadar se omenjene značilnosti pojavijo večkrat in trajajo dlje časa. Kot rezultat ponavljajočih sprememb v telesu se lahko pojavi bolezen, ki v najhujšem primeru vodi do živčnega zloma.

Po mnenju Confederation of British Industry (CBI) je stres na delovnem mestu pomemben faktor, ki vpliva na odsotnost delavcev z delovnih mest. Izračunali so namreč, da je v letu 2000 znašala odsotnost vsakega delavca v povprečju 8 dni na leto, kar je znašalo 11 milijard £. Tem stroškom pa je treba prišteti še zdravstvene stroške in stroške zaradi zmanjšanja kavlitete dela (CBI v McKenna 2006: 653).

Faktorji, ki vplivajo na stres na delovnem mestu, se imenujejo stresorji, delimo pa jih lahko na tiste, ki so odvisni od organizacije, in tiste, ki so odvisni od posameznika ali drugih zunanjih okoliščin;

Odvisni od organizacije:

- preveč ali premalo dela,
- nejasnost ali dvoumnost dela,
- konflikt vlog,
- prezgodnja upokojitev,
- odgovornost za ljudi,
- ponavljajoče delo,
- kontrola nad delom in dolžina odločitev,
- izmensko delo,
- nova tehnologija.

Odvisni od posameznika in drugih zunanjih okoliščin:

- osebnost,
- razmerje do dela,
- karierni razvoj,

- družinske zadeve.

3.3 KADROVSKA FUNKCIJA

Beseda »kader« izhaja iz francoske besede »cadre« - okvir česa in pomeni osnovni sestav načrtno šolanih delavcev oziroma njihovo strukturo. Pojem je pri nas v rabi kot skupni izraz za vse delavce v podjetju ali organizaciji, ne glede na njihovo strukturo, stopnjo izobrazbe ali drugačno strokovno usposobljenost na nekem področju ali v stroki. Kadrovsko politiko opredeljujemo kot celoto sprejetih načel in smernic, ki se nanašajo na kadre v podjetju in drugih organizacijah, s posebnim poudarkom na čim učinkovitejšem sprejemanju in razporejanju kadrov na ustrezna delovna mesta in na čim stimulativnejšem odnosu do strokovnega in osebnostnega razvoja kadrov (Sedej 1997: 80).

Najpomembnejši vir vsake organizacije so kadri, torej zaposleni delavci, ki skrbijo za doseganje ciljev organizacije. Kot pravi Možina so »kadri vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebni in delovni ciljev v organizaciji« (Možina 1998: 3).

Zaposlene delavce je treba opazovati, spremljati njihove rezultate, skušati odpraviti konflikte, poslušati njihove ideje in še marsikaj. Le tako je lahko organizacija uspešna. Če posluša svoj glavni vir dohodka, svoje zaposlene. Za to naj skrbi kadrovska služba. Ustrezno ravnanje z zaposlenimi je ključ do uspeha, ki ga dosežemo, če so kadrovske politike in ukrepi ter poslovne dejavnosti organizacije tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije (Ulrich in drugi v Možina 1998: 7).

Razvoj in uspešnost organizacije moramo torej pripisovati predvsem zaposlenim in ne le finančnim in materialnim naložbam. Torej »funkcija kadrovske dejavnosti je opis in analiza dela, načrtovanje in pridobivanje, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje, vzdrževanje, spremljanje in izboljševanje ter raziskovanje kadrovske dejavnosti« (Možina 2002: 490). Delavec v kadrovski službi mora biti usposobljen in izučen za takšno delo, saj mora usklajevati mnogo interesov in miriti konflikte, vse v prid uspešnosti organizacije.

Poleg usposobljenosti pa je pomembno tudi zadostno število zaposlenih kadrovc v kadrovskem sektorju. Pomembno je namreč, da imajo kadrovski strokovnjaki v podjetju čas za svoje zaposlene. V večini primerov je ravno kadrovska služba vez med zaposlenimi in vodstvom. Z naraščanjem zaposlenih v podjetju moramo vedno poskrbeti, da se temu primerno povečuje tudi število kadrovskih strokovnjakov v podjetju.

»Čim bolj se povečuje organizacija, tem bolj narašča potreba po kadrovskih opravilih in z njimi povezanem specializiranem znanju. Znanje zagotavlja:

- poseben kadrovski referat (1–2 zaposlena v podjetjih s 100–200 delavci),
- kadrovska služba (2–7 zaposlenih z 200–600 delavci) ali
- kadrovski sektor (od 4 zaposlenih pa do števila, ki je izračunano iz razmerja 1 kadrovski strokovnjak na 120–200 delavcev – v organizacijah z več kot 600 delavci)« (Božič 2004: 27–28).

3.4 SKLEP TEORETIČNEGA DELA

Glede na ugotovljeno lahko potrdimo hipotezo, ki smo jo navedli na začetku, in sicer, da na stopnjo fluktuacije vplivajo motivacija in zadovoljstvo zaposlenih, stres zaposlenih ter primerno delovanje kadrovske službe.

Delavec, ki ni zadovoljen na svojem delovnem mestu, bo sčasoma postal tudi nezadovoljen s svojim življenjem. Dnevi se mu bodo zdeli enaki in v službo bo hodil le še zato, ker mora nekako preživeti. Njegova motivacija bo padla in ne bo več videl želje po dodatnem izpopolnjevanju, vsako dodatno delo pa bo občutil kot stres. Začel bo razmišljati o zapustitvi organizacije in ob prvi priliki, ki se mu bo ponudila, z boljšo službo, ki bo ustrezala njegovim željam in potrebam, po organizacijo zapustil.

4. EMPIRIČNI DEL

Namen naloge je bil analizirati osnovne strukturne značilnosti podjetja Tarča in zadovoljstvo varnostnikov z delom, ki ga opravljajo. Glede na to, da v podjetju zaznavajo relativno visoko fluktuacijo, predlagam tudi možne rešitve tega problema. Izhajam iz naslednje hipoteze:

- Stopnja fluktuacije v proučevanem podjetju Tarča je visoka.

NAČRTOVANI MERSKI INSTRUMENTI

a) Vprašalnik

Da bi prišli do ugotovitve, kaj zaposlene najbolj moti v podjetju Tarča, sem sestavila kratek vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih (Priloga B), ki je zajel naslednja področja:

1. spol, starost, delovna doba v organizaciji ter stopnja izobrazbe,
2. zadovoljstvo z delovnimi pogoji ter trenutno zaposlitvijo,
3. subjektiven odnos zaposlenih do delovnih nalog ter nadrejenih.

Za vzorec sem nameravala vzeti samo zaposlene, ki opravljajo delo varnostnika, ker so njihovi predpostavljeni poročali o visoki fluktuaciji. Žal pa je podjetje, kot že omenjeno, zaradi različnih razlogov na tej točki zavrnilo sodelovanje. Kljub temu, da bi jim naloga mogoče pripomogla k znižanju stopnje fluktuacije, se zaradi trenutnega stanja varnostne dejavnosti in drugih okoliščin niso želeli izpostavljati.

b) Analiza organizacijskih dokumentov in statističnih evidenc

4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA TARČA

Podjetje Tarča je bilo ustanovljeno konec prejšnjega stoletja in kmalu je bilo organizirano kot delniška družba. Glavna dejavnost podjetja je zagotavljanje fizičnega in tehničnega varovanja. Fizično varovanje je varovanje oseb in premoženja pred uničenjem, poškodovanjem, tatvino in drugimi oblikami škodljivega delovanja. Tehnično varovanje pa je varovanje oseb in premoženja s tehničnimi sredstvi in

napravami po predpisanih standardih. Ob ustanovitvi je bilo v preučevanem podjetju zaposlenih manj kot deset delavcev, konec leta 2006 pa že okoli 1000. Vsi so strokovno usposobljeni po programu izobraževanja Zbornice Republike Slovenije za zasebno varovanje.

Prvotno ponudbo fizičnega in tehničnega varovanja so že v prvem letu dopolnili s prevozom in spremstvom gotovine. Ko so se preselili v nove poslovne prostore, so uredili tudi posebno varovan prostor z najemniškimi trezorji. Tako strankam nudijo tudi možnost varovanja njihovih dragocenosti v trezorjih.

4.2 KADROVSKA SLUŽBA IN FIZIČNO VAROVANJE V PODJETJU TARČA

4.2.1 Vloga kadrovske službe

V oddelku kadrovske službe sta zaposleni dve delavki, in sicer; vodja kadrovske službe, po izobrazbi diplomirani ekonomist, ter samostojna referentka oziroma kadrovnica, ki je diplomirala iz sociologije, smer kadrovski menedžment. V pomoč pa delo kadrovske referentke opravlja še študentka kadrovskega menedžmenta, ki jo nameravajo ob končanju študija tudi redno zaposliti. Delo kadrovske službe v preučevanem podjetju zajema predvsem delo s kadri, in sicer, zaposlovanje novih delavcev, iskanje novih potrebnih kadrov, izobraževanje delavcev, administrativne zadeve, pripravljanje raznih evidenc, spremljanje Zakona o delovnih razmerjih, sodelovanje z ostalimi oddelki v podjetju, spremljanje zadovoljstva zaposlenih itd.

V kadrovski službi opravljajo različna dela: kadrovanje (zaposlovanje in iskanje kadrov, kontaktiranje z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ) in ostalimi podjetji, izdelovanje pogodb o zaposlitvi, sklepanje avtorskih pogodb, spremljanje novosti na področju delovno-pravne zakonodaje, sistematizacija delovnih mest in izdelava pravilnikov, kontaktiranje s predstavniki sindikatov, svetom delavcev, komisijami ter vodji organizacijskih enot, svetovanje delavcem, izdelovanje planov, poročil, izvajanje analiz, statističnih poročil in ostale dokumentacije itd.), vodenje evidence zaposlenih (spremembe, delovna dovoljenja, obračunavanje stroškov), prostovoljno zdravstveno zavarovanje (prijave/odjave; mesečno spremljanje), izobraževanja (plan, pogodbe, organiziranje praks študentov, izdelovanje zapisnikov, pripravljanje gradiv, pripravljanje podatkov za sodišča) itd.

Delo, ki ga opravljata zaposleni, sicer ustrezno izobraženi, je po mojem mnenju preobširno. Nemogoče je, da imata v svojem delovnem procesu še dovolj časa, da se posvetita vsem zaposlenim. Od zgodnjega začetka delovanja podjetja pa do danes je namreč zaposlenih isto število kadrovic. Smiselno bi bilo, da z naraščanjem zaposlenih razširijo tudi kadrovske dejavnosti. Podatki v diplomskem delu (Božič 2004: 27–28) kažejo, da naj bi bili za naše število zaposlenih potrebni minimalno štiri kadrovske strokovnjaki. Problem je namreč, da je toliko administrativnih zadev, ki jih je treba pravočasno urediti, da kadrovici v podjetju nimata dovolj kvalitetnega časa, da bi se resnično posvetili delavcem in tako ugotovili glavne razloge za odhode, hkrati pa tudi nimata časa, da bi sami hodili na dodatna izobraževanja in tako dopolnjevali svoje znanje.

4.2.2 Sektor fizičnega varovanja

Ker pretežni del zaposlenih v podjetju Tarča opravlja delo varnostnika, sem se osredotočila na ta del zaposlenih. Predvidevala sem, in v času pisanja diplomske naloge domnevo tudi potrdila, da se ravno ta del zaposlenih veliko menja.

80 odstotkov zaposlenih v podjetju je zaposlenih v sektorju fizičnega varovanja. Direktor omenjenega sektorja skrbi za koordinacijo, pri vodenju pa mu pomaga pet operativnih vodij. Vsak od njih ima določene naročnike, ki želijo imeti fizično varovanje, ki zahteva določeno število varnostnikov. Naloga vodij je, da zagotovijo to število vsak dan ali takrat, ko si to naročnik želi (glede na pogodbo, ki jo sklenejo). Problem se pojavi, kadar so določene prireditve, za katere je treba imeti večje število varnostnikov, teh pa v podjetju vedno primanjkuje.

Vsak varnostnik mora imeti po Zakonu o zasebnem varovanju opravljen tečaj za varnostnika. Na ta tečaj se lahko prijavi vsak, ki ima končano osnovno šolo, opraviti pa je treba teoretičen in praktičen del (glej prilogo – Gradivo za usposabljanje varnostnikov).

4.2.3 Povezava kadrovskega sektorja in sektorja fizičnega varovanja

Da opravljanje glavne dejavnosti, torej varovanje, v podjetju Tarča poteka nemoteno, morata kadrovska služba in sektor fizičnega varovanja delovati trdno skupaj. Zato sta v omenjenem podjetju obe službi locirani ena zraven druge in imata vodji obeh služb pisarni locirani eno zraven druge. Na ta način imajo kadrovice nenehen stik z varnostniki in njihovimi vodji, kar omogoča, da bolj podrobno spoznajo zaposlene varnostnike, z njimi vzpostavijo kontakt, jih povprašajo, kaj jih moti in kaj bi se dalo odpraviti, seveda pa to pride v upoštevanje le takrat, kadar jim to dopušča čas.

Kadar sektor fizičnega varovanja dobi povpraševanje, ki zahteva večje število varnostnikov, je naloga kadrovske službe, da potrebno število varnostnikov čimprej dobi. Vodja fizičnega varovanja sporoči v kadrovsko službo, kakšno število varnostnikov potrebuje, referentka vloži na Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ) potrebo po delavcih in začnejo se razgovori. Razgovori potekajo tako, da kandidat v kadrovski službi izpolni splošen vprašalnik, če čas dopušča opravi krajši razgovor z njim še referentka ali vodja in če je kandidat primeren, gre na dodaten podrobnejši razgovor k še enemu izmed vodij. Po končanih razgovorih se ob sodelovanju obeh služb opravi selekcija kandidatov in izbrane kandidate se pošlje na opravljanje tečaja za varnostnika, ki ga v primeru zaposlitve plača podjetje. Seveda pa morajo kandidati pred zaposlitvijo prinesiti še vse ostale potrebne dokumente za sklenitev delovnega razmerja (opravljen zdravniški pregled, potrdila o nekaznovanju, prošnjo).

Ko kandidat opravi vse potrebno, se vodja kadrovske službe dogovori z direktorjem fizičnega varovanja za datum sklenitve delovnega razmerja in s kandidatom se sklene pogodba o zaposlitvi. Direktor fizičnega varovanja novo zaposlenemu določi operativnega vodjo, ki mu pokaže novo delovno mesto in njegove naloge. Kadrovska služba pa novo zaposlenemu predstavi njegove pravice in dolžnosti.

4.3 ANALIZA ZAPOSLENIH V PODJETJU TARČA

Za izračun fluktuacije je treba poznati analizo zaposlenih. Kot že omenjeno, imajo zaposleni velik vpliv na uspešnost podjetja, zato jih moramo spremljati in ocenjevati z vidikov, ki pomembno določajo uspešnost poslovanja.

Ti vidiki so:

- število zaposlenih in njihove značilnosti,
- dinamika kadra,
- izkoriščanje delovnega časa,
- tehnična opremljenost dela.

Podatki o vrsti zaposlitve (Božič v Zupan 2004: 36) kažejo, da se povečuje zaposlovanje za določen čas. S tem pa delodajalci, ko zaposlujejo nove delavce za določen čas, znižujejo tveganje in tako povečujejo prilagodljivost organizacije.

Verjetno je ravnanje delodajalcev glede te odločitve med osrednjimi problemi zaposlovanja, pa ne samo pri nas, ampak tudi drugje po svetu. Za Slovenijo pa je že vrsto let značilno, da je med vsemi objavljenimi prostimi delovnimi mesti okrog sedem desetih namenjenih zaposlovanju za določen čas (v letu 2001 je bil delež, ki so ga delodajalci namenili zaposlovanju za določen čas, okrog 72 % - govorimo o prostih objavljenih delovnih mestih in ne razmerjih zaposlitve na splošno) (Belčič 2002: 67). V tretjem četrtletju naj bi bilo v Sloveniji 162.000 ljudi (starejših od 15 let), zaposlenih za določen čas (Eurostat, EU – LFS).

V podjetju Tarča nove delavce običajno sprva zaposlijo za določen čas 6 mesecev, ki se ponovno podaljša za dobo 6 mesecev, če se izkaže, da delavec svoje delo opravlja dobro v očeh delodajalca. Pogodbo se podaljšuje do dveh let in po preteku te dobe delavec dobi pogodbo za nedoločen čas, če so seveda z delom delavca nadrejeni zadovoljni. Ravno zaradi tega pa je odstotek zaposlenih delavcev za določen čas v podjetju precej visok.

Tabela 4.3.1: Vrsta zaposlitve v podjetju Tarča

Vrsta zaposlitve	Odstotek delavcev
Določen čas	39 %
Nedoločen čas	53 %
Delavci s krajšim delavnim časom	5 %
Pogodbeni delavci	3 %

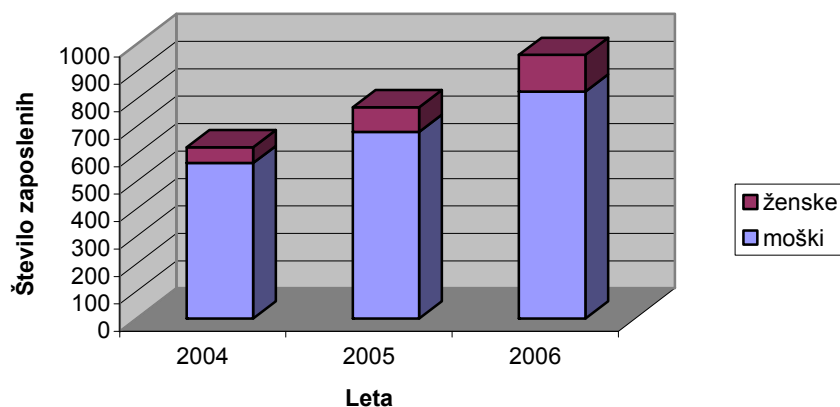
Iz podatkov lahko tudi sklepamo, da povprečen delavec v podjetju Tarča ostane približno dve leti; če ima srečo in uživa v svojem delu, torej ga tudi opravlja dobro, pa ostane dlje. Po besedah delavcev, ki želijo ostati anonimni, pa način zaposlovanja kot problematičen občutijo predvsem starejši delavci, ki se kljub temu, da po njihovem mnenju delo dobro opravljajo, po preteku dveh let znajdejo na cesti.

4.3.1 Število in spolna struktura zaposlenih

Stanje zaposlenih v podjetju Tarča je na dan 31.12. 2006 960 ljudi.

Od tega je 133 žensk in 827 moških (glej grafikon 4.3.1.1)

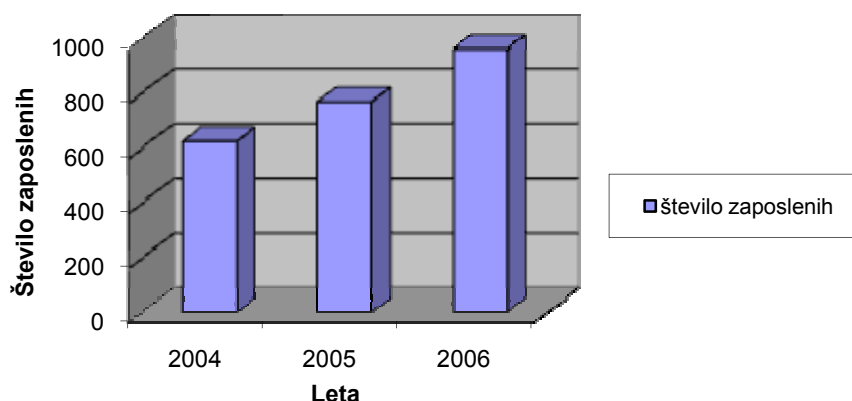
Grafikon 4.3.1.1: Spolna struktura zaposlenih v podjetju Tarča na zadnji dan v letih 2004, 2005 in 2006



V podjetju Tarča je večji del zaposlenih moškega spola, kar je glede na njihovo dejavnost razumljivo. Delež moških se je v preučevanih letih stalno povečeval in leta 2006 dosegel 86 % vseh redno zaposlenih (glej prilogo A, tabela 1).

4.3.2 Obseg in struktura zaposlenih delavcev

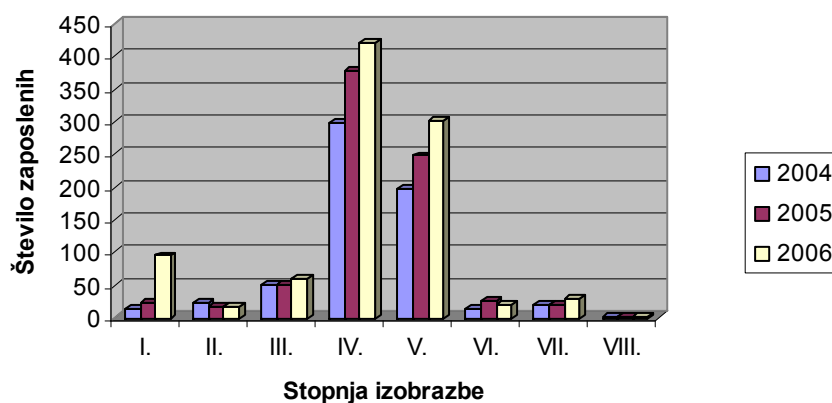
Grafikon 4.3.2.1: Število zaposlenih v podjetju Tarča na zadnji dan v letih 2004, 2005 in 2006



Iz grafikona 4.3.2.1 je razvidno, da se število zaposlenih v obdobju 2004–2006 stalno povečuje. Leta 2004 je bilo zaposlenih 624 ljudi, v dveh letih pa se je število zaposlenih povečalo na 960.

4.3.3 Struktura zaposlenih po izobrazbi

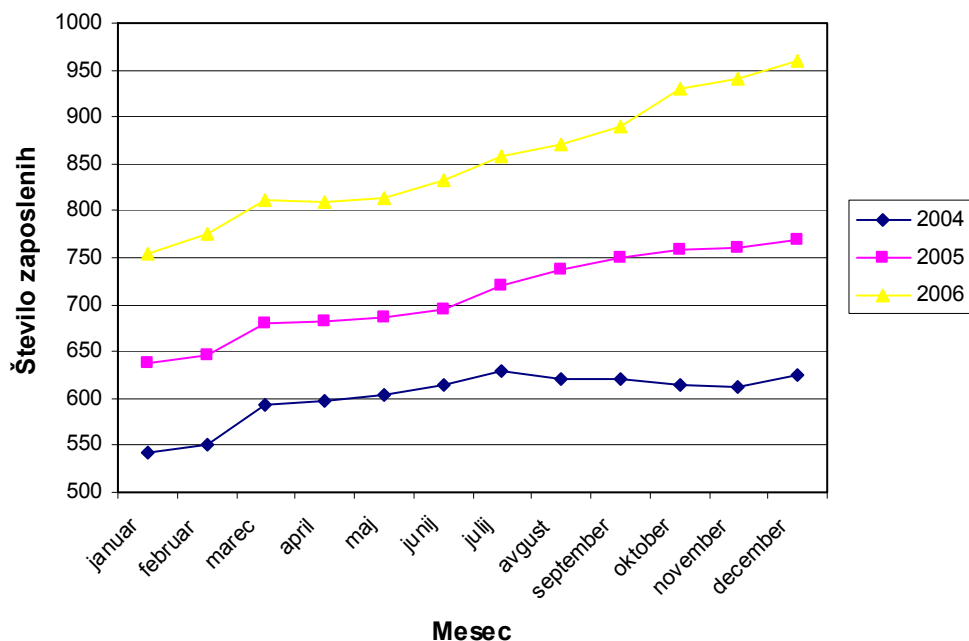
Grafikon 4.3.3.1: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe v podjetju Tarča na zadnji dan v letih 2004, 2005 in 2006



Iz grafikona 4.3.3.1 je razvidno, da je v preučevanem podjetju v obdobju od leta 2004–2006 pretežni del zaposlenih s IV. stopnjo izobrazbe. V letu 2006 je ta odstotek 43,74, tem pa sledijo zaposleni s V. stopnjo izobrazbe, in sicer v letu 2006 31,46 %. Zelo nizek odstotek zaposlenih pa predstavljajo ljudje z višjo stopnjo izobrazbe (glej prilogo A, tabela 2).

4.3.4 Fluktuacija zaposlenih v podjetju Tarča

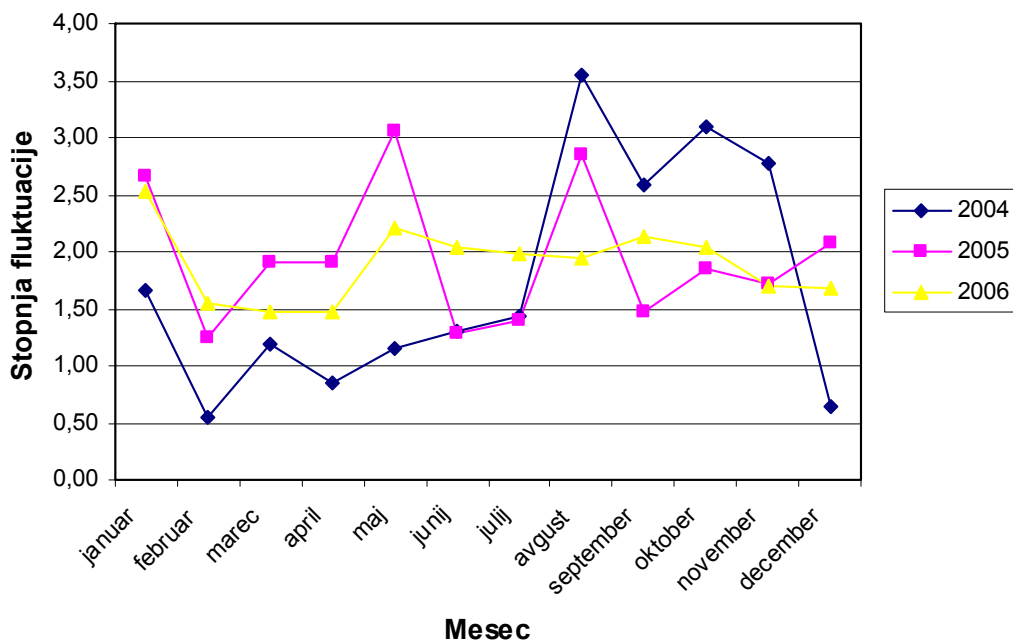
Grafikon 4.3.4.1: Število zaposlenih po mesecih v letih 2004, 2005 in 2006



Število zaposlenih se je v proučevanem podjetju skozi leta močno povečalo. To kaže na uspešnost podjetja in na vse večjo potrebo ljudi po varnosti (tako fizični kot tehnični). Podjetje Tarča nudi več vrst storitev varovanja in skladno s povečevanjem kriminala v družbi je tudi potreba po preventivi vedno večja. V zadnjem letu se je število zaposlenih povečalo za skoraj 200 novih uslužbencev.

4.3.5 Stopnja fluktuacije v podjetju Tarča

Grafikon 4.3.5.1: Stopnja fluktuacije po mesecih v letih 2004, 2005 in 2006



Glede na graf lahko ugotovimo, da se v vseh treh letih pojavi višja fluktuacija v začetku leta. To je zato, ker je potreba po varnostnikih v času novega leta večja kot sicer, saj so obiski trgovin bistveno večji in tako je zaželeno tudi večje število prisotnih varnostnikov. V letu 2004 se stopnja fluktuacije giba nekje med 0,5 in 1,5, do poletja, ko se stopnja fluktuacije izredno poveča. V tem obdobju se je zaposlilo veliko novih varnostnikov, saj je v tem času podjetje Tarča prevzelo drugo varnostno podjetje in s tem pridobilo novo delovno silo. Proti koncu leta pa se stopnja fluktuacije izredno zniža. To je posledica pogodb za določen čas, ki so se iztekle konec leta ter niso bile podaljšane, saj je bila potreba po večjem obsegu dela zadovoljena s strani prevzetih delavcev. V letu 2005 je opazna višja stopnja fluktuacije v mesecu maju in avgustu. V obeh mesecih gre za zaposlitev večjega števila varnostnikov, prav tako pa je kar nekaj delavcev podjetje Tarča tudi zapustilo. Razloga žal ne vem. Leto 2006 pa kaže na neko konstanto fluktuacije, in sicer zato, ker se število novih zaposlitev skozi mesece ni bistveno razlikovalo od števila tistih zaposlenih, ki so organizacijo zapustili.

Iz dobljenih raziskav in grafov lahko torej rečemo, da je gibanje zaposlenih v podjetju Tarča precej pestro. Glede na dejavnost, ki jo podjetje opravlja, je to po eni strani pričakovano, saj so potrebe po varnostnikih enkrat večje, drugič spet manjše, po

drugi strani pa naj bi bil dober varnostnik tisti, ki ima več izkušenj, torej tisti, ki je v podjetju zaposlen že dalj časa.

S pomočjo Maierjeve formule sem izračunala stopnjo fluktuacije po posameznih letih in ugotovila, da je stopnja fluktuacije glede na Maierjeve izračune v podjetju izredno visoka (po Maierju naj bi bila normalna fluktuacija nekje do 7 %). Kot pa sem že omenila, je ta teorija izpred 40 let nerelevantna za današnji čas. Ker je fluktuacija v podjetjih še vedno tabu tema in podjetja ne želijo razkrivati tovrstnih podatkov, nisem prišla do ugotovitve, kakšna fluktuacija naj bi bila na današnjem trgu delovne sile, v Sloveniji, še »normalna«. Po mnenju Daga Kralja, člana uprave KD Group, naj bi bilo odpovedi preveč, ko se začne zaposlovati »zunanje« ljudi, saj naj bi praviloma napredovali oziroma kadrovali notranji zaposleni. Vasja Butina pa je mnenja, da naj bi bila normalna fluktuacija nekje do 20 %, poudarja pa, da težko vse profile v organizaciji vežemo na povprečje (Kunstek 2008).

Izračuni stopnje fluktuacije v podjetju Tarča v preučevanih letih znašajo:

$$SF_{2004} = 126/580 \times 100 = 21,72 \%$$

$$SF_{2005} = 166/696,5 \times 100 = 23,83 \%$$

$$SF_{2006} = 194/864,5 \times 100 = 22,44 \%$$

Kot kažejo podatki v prilogi je podjetje Tarča v treh letih zapustilo 486 ljudi, kar je v povprečju 162 zaposlenih na leto.

4.4 PRIMERJAVA STOPNJE FLUKTUACIJE V PODJETJU TARČA Z DRUGIMI PODJETJI, KI SE UKVARJAJO Z DEJAVNOSTJO VAROVANJA

Sestavila sem tudi zaprt in anonimen vprašalnik z osmimi vprašanji, ki se nanašajo na fluktuacijo. Vprašalnik sem prek interneta poslala na 11 varnostnih podjetij v Sloveniji. To so vsa podjetja, ki se ukvarjajo z enako dejavnostjo kot podjetje Tarča v naši državi in za katere sem dobila kontakte. Kljub anonimnosti pa sem dobila odgovore iz samo štirih podjetij. Vprašanja, ki jih vprašalnik vsebuje, so naslednja:

1. Kakšno število zaposlenih je v podjetju?
2. Kakšna je povprečna starost zaposlenih v podjetju?
3. Katero stopnjo izobrazbe imajo v povprečju zaposleni v podjetju?
4. Ali izračunavate stopnjo fluktuacije v podjetju?
5. Kakšna je letna stopnja fluktuacije (če jo izračunavate)?
6. Katere metode uporabljate, da bi se izognili previsoki fluktuaciji v podjetju?
7. Ali se vam zdi, da je stopnja fluktuacije v slovenskih podjetjih previsoka?
8. S čim mislite, da so zaposleni v vašem podjetju, najbolj nezadovoljni?

Tabela 4.4.1: Strukturne značilnosti anketiranih podjetij

Podjetje	Število zaposlenih	Povprečna starost zaposlenih	Stopnja izobrazbe
1	50 do 100	do 30 let	3 ¹
2	50 do 100	do 30 let	3 ¹
3	100 do 300	30 do 40 let	3 ¹
4	100 do 300	30 do 40 let	4 ²

¹ dvoletni poklicni program

² poklicna stopnja

Kot kaže tabela 4.4.1. nobeno izmed podjetij, ki so izpolnila vprašalnik, ni podobno našemu podjetju Tarča. Vsa štiri podjetja, ki so odgovorila, imajo precej manjše število zaposlenih, medtem ko je bilo na zadnji dan leta 2006 v podjetju Tarča zaposlenih okoli 1000 ljudi. Pri prvih dveh anketiranih podjetjih je povprečna starost do 30 let, pri drugih dveh pa od 30 do 40 let. Žal za podjetje Tarča povprečne starosti

ne vemo. Zanimiv pa je podatek stopnje izobrazbe; kar pri treh odgovorjenih vprašalnikih naj bi bila povprečna stopnja izobrazbe 3., pri podjetju Tarča pa je v vseh treh preučevanih letih močno v ospredju 4. stopnja izobrazbe.

Tabela 4.4.2: Stopnja fluktuacije in metode za izogib visoke fluktuacije v anketiranih podjetjih

Podjetje	Stopnja fluktuacije	Metode v izogib visoki fluktuaciji
1	10 - 15 %	Letni razgovori
2	15 - 20 %	Letni razgovori
3	20 - 25 %	Anketiranje zaposlenih
4	-	-

Stopnja fluktuacije v podjetju Tarča je precej podobna stopnji fluktuacije 3. anketiranemu podjetju, kjer v izogib visoki fluktuaciji uporabljajo anketiranje zaposlenih. V dveh podjetjih, kjer je fluktuacija nižja, za metodo preprečevanja visoke fluktuacije uporabljajo letne razgovore, v podjetju, kjer ne izračunavajo fluktuacije, pa kot odgovor na vprašanje trdijo, da ne uporabljajo nikakršne metode za preprečevanje le-te. Glede na dobljene odgovore je torej stopnja fluktuacije v povprečju 20 %. Žal pa teh podatkov ne moremo posploševati, saj sem vprašalnik poslala na 11 podjetij, odgovor pa dobila le od štirih. Poleg tega imata v izbranem vzorcu podjetij samo dva približno takšno število zaposlenih kot naše podjetje Tarča.

Na vprašalnik se podjetja niso odzvala v takšni meri, da bi lahko povzeli rezultate, ki bi jih primerjali z rezultati našega preučevanega podjetja Tarča. Lahko pa si ustvarimo približno sliko, kako podjetja obravnavajo problem fluktuacije.

4.5 PREDLOGI ZA ZMANJŠANJE FLUKTUACIJE

Zmotno je mišljenje, da bomo delavca, ki se je že odločil zapustiti organizacijo, morda še zadržali. Le redko nam namreč uspe posameznika, ki že stoji pred vrati kadrovske službe in čaka na ureditev formalnosti glede izstopa, prepričati in vrniti nazaj na staro delovno mesto. Pa tudi, če nam to uspe, še ne pomeni, da smo fluktuacijo kot celovit proces ustavili ali zmanjšali. Fluktuacijo je treba preprečevati že veliko prej, preden se aktualizira v večjem ali manjšem številu odhodov.

»Model ravnanja z ljudmi pri delu je lahko uspešen samo, če organizacije pravočasno predvidijo prihodnje potrebe po ustreznih ljudeh, njihov osebni in skupni razvoj. Pri tem pa ne morejo graditi na izkušnjah iz preteklosti, ker bodo te postale neustrezne za čas, ki prihaja« (Lipičnik 1998: 42).

Ravno zato moramo poskrbeti, da so zaposleni zadovoljni v vseh ali vsaj v čim več pogledih. Koshollek navaja deset razlogov, zakaj delavci zapustijo delovno mesto, in deset rešitev teh problemov:

1. Delo je bilo dolgočasno; delo je treba menjavati ali spreminjati, da so delavci zainteresirani. Delavca prestavimo tudi na drugo delovno mesto, če opazimo, da na prejšnjem motivacija pada.
2. Vodstvo ni želelo implementirati novih idej; zaposlene je treba spraševati za nove ideje. Marsikdo ima odlične ideje, ki bi povečale kakovost storitev in s tem profit.
3. Delavec ni čutil, da je njegovo delo cenjeno; vodstvo naj poskuša biti v interakciji z zaposlenimi vsak dan. Plača naj bo določena glede na učinkovitost dela, ne pa glede na število opravljenih ur.
4. Nisem znal shajati s članom lastnikove družine; lastnik podjetja se mora odločiti, ali bo podjetje vodil kot posel ali kot družini. Družinskih zadev ne smemo vključevati v posle.
5. Delavec plačuje enak znesek kot stranke oziroma naročniki storitev, ki jih delavec opravlja; delavcem je treba nuditi ugodnosti podjetja, v smislu popustov na storitve ali izdelke, ki jih podjetje ponuja. Tudi stranke bodo raje uporabljale storitev, če bodo videle, da tudi zaposleni uporabljajo storitev, ki jo tržijo, saj to pomeni, da verjamejo vanjo.

6. Podjetje ne nudi zdravstvenih zavarovanj ali dodatnih pokojninskih zavarovanj; kakršenkoli tip zavarovanja je boljši kot nikakršni.
7. Preveč delovnih ur in premalo prostega časa; če se že dela med vikendi, naj bo to izmenično, da bodo imeli vsi zaposleni možnost uživati tudi prosti čas. Uvedba službenega gsm telefona je lahko dobra rešitev, saj je zaposleni lahko doma, z družino, v primeru, da pride do krize, pa je dosegljiv in vskoči na pomoč, če je treba.
8. Ni bilo nikakršnega usposabljanja; vsak zaposleni bi se moral udeležiti usposabljanja vsaj enkrat letno.
9. Drugje bi lahko zaslužil bolje; naredite dolgoročni plan, v katerem se bo plača prilagajala učinkovitosti dela, ta pa bo z izkušnjami naraščala.
10. Ljubosumje – vodstvo je vzelo ves zasluženi denar; vodstvo se ne sme nikoli bahati s količino denarja, ki jo ima (vožnja v dragih avtomobilih, razkošna stanovanja) (Koshollek 2007: 78).

Ljudje so pomemben dejavnik v vsaki organizaciji. Še posebej pa so pomembne človekove lastnosti oziroma zmožnosti, ki jih sestavljajo sposobnosti, znanje in motivacija. Nujno je stalno in sistematično spremljanje ter analiziranje fluktuacije, njene stopnje, vzrokov za nastanek ter njenih posledic.

4.5.1 Preprečevanje nastanka aktualizirane fluktuacije

Gre za pravočasno odkrivanje in nevtraliziranje tistih vzrokov nezadovoljstva ter uresničevanja delavčevih pričakovanj, ki v končni fazi privedejo do fluktuiranja. S pomočjo podatkov, ki jih pridobimo z metodami, opisanimi v nadaljevanju, izdelamo strategijo in sistem ukrepov, ki bodo zadovoljili delavčeve potrebe in povečali njegovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Kakšna bo strategija in sistem ukrepov, je odvisno od vzrokov, ki smo jih uspeli identificirati, in pa seveda od zaposlenih, kako bodo ukrepe sprejeli in internalizirali.

En izmed zelo pogostih načinov preprečevanja fluktuacije je višanje osebnega dohodka. Praviloma je to zelo drag in neučinkovit način. Zakaj je neučinkovit, si lahko pomagamo razložiti s pomočjo že omenjene dvofaktorske Herzbergove teorije zadovoljstva. Govorimo torej o motivatorjih, ki izhajajo iz vsebine dela, in higienikih, ki

izhajajo iz pogojev dela. Osebni dohodek je higienik, torej je sredstvo, ki do določene mere preprečuje nezadovoljstvo zaradi pogojev dela, nikakor pa ni sredstvo, ki bi povečevalo zadovoljstvo. Torej lahko sklepamo, da z dvigovanjem osebnega dohodka posameznika sicer odvrnemo od odhoda iz podjetja, s tem pa še ne naredimo ničesar, kar bi dvignilo njegovo zadovoljstvo do tiste stopnje, ki bi dokončno eliminirala težnjo po odhodu iz delovne organizacije. Pri takšnem posamezniku se bo slej ko prej, vsekakor pa takrat, ko povišani osebni dohodek ne bo več odigral vlogo higienika, ponovno vzpostavila želja po odhodu.

Iz opisanega sledi, da je dvigovanje osebnega dohodka neučinkovit način preprečevanja fluktuacije, saj veliko delavcev, ki navedejo kot vzrok za odhod nizko plačo, le prikriva dejanske vzroke. Pri nekaterih gre celo za poizkus izsiljevanja. Veliko bolje je torej stremeti k izboljšanju delovnih pogojev in tako doseči višjo raven zadovoljstva delavcev. Takšne naložbe so dolgoročne, trajnejše in dajejo več uspeha.

4.5.2 Preprečevanje nastanka potencialne fluktuacije

Pri zgornjem primeru preprečevanja fluktuacije gre za obdobje, ko so delavci že nezadovoljni in želimo posamezniku ali skupini delavcev povrniti že izgubljeno zaupanje in splošno zadovoljstvo.

Pri preprečevanju potencialne fluktuacije pa skušamo doseči, da do nezadovoljstva, nezaupanja in neizpolnjevanja pričakovanj sploh ne bi prišlo. Ukrepamo torej že veliko prej, preden se pokaže nezadovoljstvo med delavci. Gre za takšno strategijo in sistem ukrepov, ki bodo možne izvire vzrokov fluktuiranja že vnaprej celovito omejili ali pa celo popolnoma eliminirali.

Držati bi se morali torej medicinskega načela: »Bolje preprečevati, kakor zdraviti!« Vedeti moramo namreč, da je preprečevanje nastajanja potencialne fluktuacije veliko cenejše, daje boljše rezultate ter gre za celovite, trajne in dolgoročne rešitve.

Za omenjeno preprečevanje fluktuacije lahko uporabimo naslednje sisteme:

- Sistem racionalnega razporejanja delavcev na delovna mesta glede na njihovo izobrazbo; s pomočjo strokovnega selekcioniranja in usmerjanja delavce

razporejamo na takšna delovna mesta, kjer bodo v skladu s svojimi sposobnostmi, znanji ter interesi in stališči dosegli maksimum učinkovitosti, aktualizacije in afirmacije ter tako tudi zadovoljstva.

- Realizacija delavčevih pričakovanj; ko se delavec zaposli na določenem delovnem mestu, pričakuje, da bo z zaposlitvijo rešil vprašanje svoje socialne varnosti in zadovoljevanja svojih osnovnih eksistenčnih potreb, kasneje tudi višjih potreb. Vse to pa lahko doseže s primerno uspešnostjo in učinkovitostjo. Če tega ne bo zmožni zadovoljiti na sedanjem delovnem mestu, bo skušal delovno mesto zamenjati s tistim, ki mu bo doseg te ciljev to omogočilo.
- Sistem stalnega izboljševanja pogojev in možnosti dela; gre tako za tehnološko in ekološko stran izboljševanja, kot tudi za ustvarjanje takšnih pogojev in možnosti dela, ki delavcu omogočajo vsestransko afirmacijo in aktualizacijo ter optimalno stopnjo njegove kreativnosti.
- Medsebojni odnosi; nenehno je treba spremljati odnose med sodelavci in vodji, njihove morebitne konflikte ali neprimerne oblike vedenja. Delavec, ki bo nezadovoljen s svojimi sodelavci ali nadrejenimi, bo slej ko prej odšel iz organizacije.
- Delavcem je treba omogočiti primeren način izobraževanja in napredovanja; napredovanja delujejo kot motivator in kot povratna informacija, ki govori o delavčevi uspešnosti. Sposoben delavec, ki nima možnosti napredovati, si bo sčasoma poiskal delo v takšni organizaciji, kjer mu bo to omogočeno.

Kakšen sistem preprečevanja fluktuacije bomo uporabili, je odvisno od dane situacije. Običajno za preprečevanje potencialne fluktuacije uporabimo vse naštetih postopke in morda še kakšnega. Kot smo ugotovili do sedaj, je uspešno preprečevanje fluktuacije zapletena aktivnost, povezana z visokimi sredstvi. Ravno zato pa mnoga podjetja pripisujejo fluktuaciji prenižen pomen. Z nalogo skušam dokazati, da je opazovanje fluktuacije pomembna aktivnost vsake večje organizacije.

Poleg vprašalnikov, ki bi nam pokazali, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Tarča, je ena izmed rešitev uvedba letnih razgovorov. Res pa je, da pri velikem številu zaposlenih to ni mogoče kakovostno opraviti v doglednem času, še posebej, če te metode v podjetju še nikoli niso uporabljali. »Zato bi morali vodje vedeti nekaj: čas, porabljen za razgovor, je stokratno povrnjen, ker se jim kasneje ni treba več

ukvarjati s težavami v svoji organizacijski enoti, saj jih že sodelavci sami preprečujejo, obvladujejo in odpravljajo» (Majcen 2001: 29).

V nadaljevanju bom bolj podrobno predstavila letne razgovore, za katere sem mnenja, da bi se morali uporabljati v vseh večjih organizacijah. Primer letnega razgovora sem sestavila tudi za preučevano podjetje (priloga C), žal pa ne vem, kakšni so rezultati, saj so kot že omenjeno sodelovanje z menoj prekinili.

4.5.3 Letni razgovori

»Letni razgovor je osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. Na tem pogovoru naj bi vsak sodelavec od svojega neposredno nadrejenega izvedel, ali je zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate. Mnogokrat je tovrstni pogovor edina priložnost, ki jo ima zaposleni v celem letu, da uskladi svoje želje in pričakovanja z zahtevami in pričakovanji nadrejenega oziroma podjetja« (Brečevič v Majcen 2001: 51). Če ne boste prisluhnili svojim podrejenim glede njihovih pripomb in pričakovanj in če jim ne poveste, kaj so vaša pričakovanja, se vam bo kaj hitro zgodilo, da bo vaša naslednja komunikacija z zaposlenimi potekala okoli odpovedi, ki vam jo bodo podali.

Prav zato, da bi se ognili takšnim situacijam, so v podjetjih še kako pomembni in potrebni vsakoletni letni razgovori. Čeprav ima mogoče vodstvo občutek, da med letom vodi dovolj razgovorov z zaposlenimi o pričakovanjih in izpolnitvah le-teh ene in druge strani, je letni razgovor vrsta bilance, ki jo je treba nujno opraviti. Pri upravljanju s človeškimi viri ima enako pomembno vlogo, kot jo ima računovodska bilanca za finančno poslovanje podjetja.

Cilji in naloge letnih razgovorov

Letni razgovori so lahko zelo močno motivacijsko orodje. Letne razgovore vodilni tako ne dojemajo zgolj kot »nujno zlo«, ki pač mora biti, temveč jih s stalno nadgradnjo razvijajo v sredstvo motivacije, pa tudi kot izhodišče za nagrajevanje.

Letni pogovor je predvsem orodje vodenja, opravi pa ga neposredni vodja s svojim sodelavcem. Pogovori potekajo od vrha vodstva navzdol. Namen letnega pogovora je, da si vodja in sodelavec poleg dnevne komunikacije, ki poteka med letom, vzameta čas in neobremenjeno z dnevnimi zadolžitvami pregledata z letne perspektive naslednja področja:

- dosežke v preteklem letu v celoti. V kakšni meri so bili doseženi pričakovani rezultati in cilji, koliko je bil realiziran načrt razvoja, kaj so prednosti sodelavca, znanje, izkušnje, vedenje, ki mu omogočajo uspešno delo, in kaj so šibke strani, ki bi jih bilo treba še razviti;
- načrt za prihodnje leto vsebuje določitev ključnih delovnih področij (ključnih odgovornosti), opredeljenih s pričakovanimi, normalnimi dosežki in z višje postavljenimi cilji;
- pregled doseženega razvoja v preteklem letu tako na delovnem mestu kot v različnih oblikah izobraževanja s pridobivanjem izkušenj ter načrt razvoja za prihodnje leto.

Opisi delovnih mest v aktu o sistemizaciji zajemajo široka področja dela, v letnem razgovoru pa se sodelavec in njegov vodja dogovorita za konkretna delovna področja posameznika, ki so vsako leto lahko enaka ali pa se spreminjajo. Zavedati se moramo, da kakršnakoli oblika razgovora prinaša učinkovitost pri osebnem razvoju vsakega posameznika, kar se pozitivno odraža pri rezultatih podjetja. Vodja se mora pri razgovoru posvetiti osebi – kot sodelavcu, ne kot podrejeni osebi, skupne ugotovitve realizirati in jih ne sme jemati kot enkraten dogodek. Preprosto, postati moramo vlagatelji v ljudi.

Uvajanje letnih razgovorov v organizacije v Sloveniji poteka že nekaj let. Pri tem gre za iskanje novih oblik komuniciranja med delavcem in delodajalcem, ki ga prenašamo iz razvitih zahodnih dežel. Deloma gre za nadomeščanje starih oblik komuniciranja predvsem pa gre za uvajanje naprednejših tehnik vodenja (Management by Objectives, Total Quality Management in podobno). Pri tem gre tudi za ločevanje razgovorov na formalne in neformalne, ki so običajni razgovori ob

jutranji kavici. Pri letnih razgovorih nastaja dokument, ki ima lahko precejšno težo v delovnih sporih, saj je praviloma podpisan s strani delavca in delodajalca. Zapis letnega razgovora daje predvsem uvid v delo delavca in njegovega nadrejenega. Letni razgovori imajo številne namene, ki jih je nemogoče predstaviti v nekaj vrsticah. Bistveno je, da v letnih razgovorih delavec in njegov nadrejeni skušata iskati poti in odgovore na vprašanja, kot so npr.: kako delati bolje, kaj je treba spremeniti in po možnosti tudi ugotoviti, kako. To je priložnost, v kateri je mogoče izraziti želje po osebnem razvoju, skupaj načrtovati karierno pot in podobno.

Vsebina letnega razgovora je zelo pomembna in na razgovor se je treba ustrezno pripraviti. Nadrejeni mora celo leto spremljati delo delavca in oblikovati lastno mnenje o njem na osnovi dejstev. Zelo jasno mora predstaviti njegove prednosti in predlagati predloge za izboljšanje - vse v luči poslanstva, vizije in kulture organizacije. Pri tem je pomembno, da razgovor prispeva k razvoju kompetenc delavca. Navadno se nadrejeni in delavec na tem razgovoru dogovorita tudi o delovnih ciljih, ki morajo biti realni, po drugi strani pa morajo biti dovolj zahtevni, da delavca motivirajo.

Letni razgovori so vir informacij o zadovoljstvu zaposlenih, kulturi, komuniciranju, medsebojnih odnosih in drugih elementih organizacijskega vedenja. Primerna obdelava teh razgovorov zagotavlja številne poglobljene informacije, ki nakazujejo poti ukrepanja. Takšna obdelava informacij daje tudi vse odgovore, ki jih zahtevajo standardi ISO (International Standard Organisation) in EFQM (European Foundation for Quality Management) model poslovne odličnosti. Menim, da je lahko tak način zbiranja informacij celo boljši od običajnih analiz zadovoljstva zaposlenih, tudi tistih, ki so prilagojene konkretnim potrebam posamezne organizacije.

Kdo naj vodi razgovore in kako

Vodenje letnih razgovorov zahteva primerno usposobljenost vodij, da informacije pridobijo in ustrezno dokumentirajo, kadrovskih služb, da informacije ustrezno

obdelajo in interpretirajo rezultate. Po izkušnjah, ki smo si jih nabrali pri uvajanju sodobnih modelov dela kadrovske službe v slovenska podjetja, ugotavljam, da se zatika predvsem na področju planiranja razvojnih potreb. Gre za vprašanja, kot so npr.: katera znanja potrebujemo v naslednjih letih, kdo so nosilci teh znanj, kako in kje bomo ta znanja pridobili in podobno.

Uporaba letnega razgovora omogoča veliko priložnost, in sicer; če so vodeni pravilno, predstavljajo velik motivator za delavca in nadrejenega. Delavec, ki je dobil ustrezno pohvalo in zahvalo za dobro delo, je po izkušnjah ostalih podjetij, kjer uporabljajo letne razgovore, še dolgo visoko motiviran. Letni razgovori s podrejenimi pa motivirajo tudi nadrejenega, še posebej, če ugotovi, da je njegovo vodenje dobro, da v njegovem oddelku vlada primeren optimizem in podobno.

4.5.4 Izhodni intervjuji

Naslednja rešitev, ki bi jo prav tako lahko uporabili za naš primer, je uvedba izhodnih intervjujev v podjetju. »Dobri kadroviki opravijo ob prenehanju delovnega razmerja oziroma ob odpovedi t.i. odhodne intervju in poskušajo poiskati vzrok za odpoved. Tudi tukaj je treba upoštevati poklic ali več poklicev zaposlenega,« pravi Vasja Butina, direktor Mestne uprave Mestne občine Ljubljana (Kunstek 2008).

Intervju je načrten razgovor med dvema oseba, in sicer med tistim, ki intervjuja, in intervjuvancem. Uporaba intervjuja je pomembna zlasti tedaj, ko z vsakdanjo obliko pogovora ni moč premagovati ovir, ki so povezane s pridobivanjem in prenašanjem obvestil ter z usmerjanjem, motiviranjem, vzgajanjem in vodenjem ljudi v zahtevnejših delovnih in socialnih situacijah. Izhodne intervjuje uporabimo, kadar delavci zapuščajo organizacijo, pa nam ni jasno, zakaj. Sestavljeni so tako, da dosežejo stvarne in resnične informacije.

Značilnosti intervjuja:

- neposreden pogovor,
- načrten pogovor,
- pogovor poteka k določenemu cilju,
- pogovor usmerja tisti, ki intervjuja,

- med partnerji mora pogovor zagotoviti:
 - a) realnost obravnavanja problema,
 - b) da je problem kompleksno zajet,
 - c) da omogoča demokratičnost sodelovanja,
 - d) da je elastičen, to pomeni, da se ne držimo togo vnaprej postavljenega in fiksiranega cilja
- nemotenost med pogovorom (Sedej 1997: 18).

Če se hočemo izogniti opravljanju izhodnih intervjujev, pa Udell (v neznani avtor 2007) v članku Employee retention predlaga uvajanje »Stay« intervjujev ali motivacijskih intervjujev. Ti naj bi preverjali, kakšno je stanje v podjetju oziroma kakšno je zadovoljstvo zaposlenih, še preden bi ti razmišljali o odhodu. Ta intervju naj bi se izvajal brez kakršnekoli službene ocene, še posebej, kadar sumimo, da vlada nezadovoljstvo med zaposlenimi. Predlagana vprašanja, ki naj bi jih omenjeni intervju zajemal, so naslednja:

- Kaj te najbolj zanima?
- Katero delo opravljaš najbolje?
- Kakšni so tvoji kratkoročni cilji?
- Kakšni so tvoji dolgoročni cilji?
- Kako se tvoji kratkoročni cilji ujemajo z dolgoročnimi cilji?
- Kaj potrebuješ od mene?
- Kaj lahko jaz ali podjetje storimo zate?

Spodbujanje k ohranitvi zaposlenih vključuje zaupanje, odprto komunikacijo in iskreno zanimanje za osebo bolj kot za samo delo, ki ga oseba opravlja. V raziskavi, ki jo je opravil Udell na 23.000 ameriških zaposlenih delavcev, je bilo le 17 % tistih, ki so bili mnenja, da imajo v podjetju odprto komunikacijo, kjer upoštevajo tudi druga mnenja, ki bi lahko pripeljala do boljših novih idej. Samo 15 % pa jih je bilo mnenja, da delajo v organizaciji, kjer bi vladalo visoko zaupanje med delavci in njihovimi nadrejenimi. Točen cilj, h kateremu stremi podjetje, je občutilo le 37 % anketirancev in samo 20 % jih je bilo navdušenih glede ciljev, ki jih ima podjetje. Ena petina zaposlenih se je strinjala, da obstaja povezava med njihovim delom in cilji podjetja.

Ni torej problem v tem, da vodilni v podjetju ne bi znali povedati, kakšni so cilji podjetja. Vodilni morajo znati pokazati jasnost teh ciljev, da se vsak zaposleni počuti odgovornega za svoje delo.

4.5.5 Kako se izogniti fluktuaciji

Po mnenju Barbare Bauer (Moed 2007: 10) moramo dobro preučiti prošnje, ki so nam bile poslane za razpisano delovno mesto. Dve tretjini kandidatov ima napake v njihovih poslanih prošnjah. Vprašanje, ki ga postavi dober izpraševalec, je »Ali ste imeli kakšno službo, ki ni omenjena v prošnji za zaposlitev?« Ena izmed pomembnejših stvari, ki jo mora kadrovska oziroma uprava preučiti pri fluktuiranju delavcev, je okolje v katerem delajo. Treba se je poglobiti v vprašanje, zakaj ljudje odhajajo. Ona pravi, da »ljudje zapuščajo ljudi«.

Preden delodajalec zaposli novega kandidata pa naj si odgovori na pet vprašanj, in sicer;

1. Ali lahko to delo opravimo kako drugače ali morda z drugim delavcem?
2. Zakaj bi si nekdo želel delati za nas?
3. Ali bi ti sam delal za direktorja tega podjetja?
4. Kako bomo vedeli, če smo zaposlili pravo osebo?
5. Kaj bomo storili, da bo novo zaposleni res uspešen?

Vsa ta vprašanja bi lahko podjetja vključila v svojo vizijo, ki bi jo predstavila tudi vsakemu novemu kandidatu.

Ko si odgovorimo na vsa vprašanja, Bauerjeva predlaga, da začnemo s procesom zaposlovanja. Treba je temeljito preučiti vse prispele prošnje ter morda opraviti predhodne telefonske pogovore z izbranimi kandidati in jih nato povabiti še na osebni razgovor. Tako kot si moramo pripraviti vprašanja, ki jih bomo zastavili kandidatu, pa moramo tudi vedeti, katera vprašanja niso primerna. To so vprašanja o zakonskem stanu, religiji, političnih pogledih ... Med razgovorom je treba pustiti kandidatu glavno besedo; naj izpraševalec posluša 80 % in govori le 20 %.

Ko imamo izbranega kandidata, je treba določiti datum začetka njegovega dela, ki naj ne bo na dan, ki je navadno najbolj delaven za vas (Moed 2007: 10).

5. SKLEP

Najprej bi predstavila kratek povzetek vseh ugotovitev, ki sem jih zasledila med pisanjem naloge:

1. Fluktuacija je dejstvo: popolna odsotnost fluktuacije je nerealna in neučinkovita.
2. Nekaj fluktuacije je zaželeno: novo zaposleni prinesejo sveže ideje, pristope in preprečujejo stagnacijo. *Ali znamo to izkoristiti?*
3. Fluktuacija je strošek. Poleg neposrednega stroška menjave je teže oceniti strošek zadovoljstva strank, izgubo izkušenj in znanja, vložka v izobraževanje zaposlenega, absentizem in/ali izčrpanost sodelavcev, ki prevzamejo breme menjave ipd.
4. Plača ni ključni dejavnik; večina zaposlenih organizacijo zapusti zaradi načina, na katerega jih obravnavamo vsak dan.
5. Večino ključev za zadržanje dobrih zaposlenih imajo v rokah nadrejeni in ne npr. kadrovska služba – ta lahko priskrbi orodja, ne more pa prevzeti izvedbe.
6. Zniževanje števila odhodov se ponavadi prične z zavezo vodstva, zlasti pa srednjega managementa (neposredno nadrejenih).

Predloge rešitev, kako konkretno rešiti problem visoke fluktuacije v podjetju Tarča, pa podajam v tem poglavju. Zavedati se moramo, da je dejavnost varovanja vsekakor dejavnost, ki ima zaposlene nižje izobražene delavce, ki so nagnjeni k zapuščanju organizacij.

Višja stopnja fluktuacije v našem preučevanem podjetju je torej pričakovana. Vseeno pa bi jo lahko zmanjšali, in sicer;

- Podjetje ima vsekakor premalo zaposlenih kadrovc. Potrebna bi bila dodatna okrepitev izobraženih kadrovskih strokovnjakov, ki bi spremljali delo zaposlenih. Morda bi bilo smiselno, če bi v podjetju zaposlili strokovnjaka, ki bi se ukvarjal samo s težavami delavcev, ki zapuščajo organizacijo. Menim

- pa, da bi bilo morda bolje, če bi zaposlili nekoga znotraj podjetja, ki bi mu delavci že zaupali in tako lažje povedali, zakaj želijo podjetje zapustiti.
- S pomočjo Hackman – Oldhamovega modela bi lahko v podjetju Tarča izračunali motivacijski indeks dela in izboljšali tiste značilnosti dela, ki imajo nizko vrednost. Kadrovska služba naj razdeli vprašalnik (priloga D) med zaposlene in tako razišče, katere lastnosti dela so tiste, ki jih je treba izboljšati (če se to seveda da). Če pogledamo model, lahko okvirno predvidimo, kakšno je delo varnostnika. Raznolikost v veščinah je gotovo visoka, prav tako pa identiteta naloge. Varnostnik mora biti namreč spreten v več stvareh, kot je npr. fizična kondicija, zbranost, stalna pripravljenost na morebitne težave itd. Podjetje Tarča ponuja storitev varovanja in delo varnostnika predstavlja glavni pomen ponudbe. Zato sem mnenja, da je tudi identiteta naloge varnostnika visoka, saj brez njegovega dela storitve ne bi mogli ponujati. Za ostale tri značilnosti (pomembnost naloge, avtonomija in povratne informacije) pa bi morali vprašati zaposlene. To bi storili, kot že omenjeno, s pomočjo vprašalnika v prilogi D.
 - Uvedba letnih razgovorov bi bila vsekakor dobrodošla sprememba v podjetju. Moj predlog bi bil, da se za začetek opravi enkrat letno razgovore, v začetku leta, in sicer naj razgovore opravlja vodstveni kader s svojimi direktno podrejenimi delavci. Menim, da bi s skupnim sodelovanjem lahko prišli do krasnih rešitev, tako za zaposlene kot za vodje. Z upoštevanjem delavčevih mnenj pa bo ta dobili občutek pomembnosti in pripadnosti, kar bi povečalo motiviranost za delo.
 - Tudi uvedba izhodnih intervjujev je smiselna, seveda le v primeru, da jih bodo kadrovice preučile (za kar bi imele čas, če bi dobile dodatno pomoč v njihovem sektorju) in naredile analizo glavnih razlogov za odhode.
 - Zadnji predlog, ki ga navajam, se nanaša na selekcijo kadrov. Morda bi morale vse kadrovice, ki opravljajo selekcijo in uvodne razgovore, na dodatno izobraževanje, pa ne zato, ker ne bi znale pravilno izbirati kadrov, pač pa, ker bi tako lahko dobile nove ideje, ki bi povečale kakovost zaposlovanja novih kadrov. Za vsako novo prosto delovno mesto naj si vzamejo čas pri selekciji in naj ne hitijo pri izbiri samo zato, ker delavca nujno potrebujejo.

Napačno mišljenje je, da je ohranjanje delavcev samo delo kadrovske službe. Na vseh nivojih podjetja, od lastnikov podjetja, managementa do izvršnih direktorjev, morajo poznati vrednote podjetja in delovati v skladu z njimi. Slaba komunikacija z vodstvom po navadi pripelje do nezadovoljstva. Vse delavce je treba vključevati tudi v razna strokovna izobraževanja.

Glede na predlog Shawna (2007: 12–13) bi lahko v podjetju Tarča novo zaposlenemu že takoj na začetku dali uvodno pismo, v katerem bi mu zaželeli dobrodošlico, navedena pa bi bila tudi vizija podjetja ter kultura ... Primerno bi bilo, da je delovno mesto novo zaposlenega že urejeno z vsem potrebnim pisarniškim materialom (miza, stoli, računalnik, vizitka ...). Novo zaposleni naj dobi mentorja ali nekoga, ki bi skrbel za njegov razvoj ter mu bo razkazal vse prostore in mu predstavil vse zaposlene ali vsaj tiste, s katerimi bo imel najpogostejši stik – v našem primeru svojega operativnega vodjo, bližnje sodelavce, direktorja fizičnega varovanja ter celoten sektor kadrovske službe. Najtežje je namreč na začetku, ko še nikogar ne poznaš in ne veš, h komu se lahko obrneš po pomoč.

Da obdržimo novega zaposlenega, je pomembna odprta komunikacija med podrejenimi in nadrejenimi. Operativni vodja naj aktivno sodeluje s svojimi podrejenimi, da vidi, kakšne želje imajo ali kaj jih pri tem ovira. Nudi naj jim svojo pomoč ter naj ima z njimi tudi formalne in neformalne sestanke.

Kljub vsemu trudu pa nas delavci še vedno lahko zapustijo, saj je vedno več organizacij, ki ponujajo zanimive zaposlitve. Ko pa je podjetje pripravljeno posvetiti potreben čas, vire in energijo svojemu največjemu viru, svojim zaposlenim, pa je dolgoročen uspeh prav gotovo zagotovljen (Shawn 2007: 12–13).

LITERATURA

1. Anžič, Andrej in Bojana Virjent, ur. (1998): *Zasebno varovanje in detektivska dejavnost*. Portorož: Visoko policijsko – varnostno šola.
2. Bagon, Judita (2003): *Letni pogovor s sodelavcem: Ključni element razvoja kadrov in upravljanja delovne uspešnosti v upravi*. Ljubljana: Vlada RS kadrovska služba.
3. Babić, Bosiljka (1988): *Fluktuacija v delovni organizaciji TVT »Boris Kidrič«*. Diplomsko delo. Maribor: Višja šola za socialne delavce.
4. Belčič, Franc (2002): *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Božič, Maja (2004): *Funkcija kadrovskih služb v slovenskih podjetjih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Bubnič, Tatjana in Barbara Vrtačnik (1990): *Analiza fluktuacije v Emona MIZ Zalog*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
7. Crosby B., Phillip (1990): *The eternally successful organization*. Plume Printing, New York.
8. Česnik, Evgen (2005): *Kadrovska fluktuacija v kriminalistični policiji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Drenth, Pieter J.D., Pieter Thierry, in Charles J. de Wolff, (1980/1998a): *Handbook of Work and Organizational Psychology. Work Psychology*. East Sussex: Psychology Press.
10. Drenth, Pieter J.D., Pieter Thierry, in Charles J. de Wolff, (1980/1998b): *Handbook of Work and Organizational Psychology. Personnel Psychology*. East Sussex: Psychology Press.
11. Gašperlin, Grega (2007): *Absentizem, fluktuacija in napredovanje v podjetju Merkur, d.d.*. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
12. Guzina, Milica (1980): *Kadrovska psihologija*. Diplomsko delo. Beograd: Naučna knjiga.
13. Hay, Julie (1993): *Working it Out at Work. Understanding Attitudes and Building Relationships*. London: Sherwood Publishing, UK.
14. Hodgetts M., Richard (1991): *Organizational Behavior*. New York: Macmillan Publishing Company.
15. Jerovšek, Janez (1982): *Mobilnost kadrov in gospodarstvo*. Ljubljana: DDU Univerzum.

16. Jurekić, Ana (2007): *Pripadnost zaposlenih v podjetju Kovinotehna MKI*. Diplomsko delo: Fakulteta za družbene vede.
17. Koshollek, Dave (2007): Tackling Turnover. *Dealernews* 43(9), 78.
18. Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Maier, Norman (1965): *Industrijska psihologija*, Zagreb: Panorama.
20. Majcen, Milena (2001): *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV založba.
21. Majcen, Milena (2004): *Redni letni razgovor. Priročnik za vodje*. Ljubljana: GV založba.
22. McKenna, Eugene (2006): *Business Psychology and Organisational Behaviour*, New York: Psychology Press.
23. Miglič, Gozdana in Goran Vukovič (2006): *Spretnosti vodenja in sporazumevanja*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, Upravna akademija.
24. Mikuš, Dušan (1998): *Delovna mesta in oblike dejavnosti v Zasebnem varovanju* v Anžič, Andrej in Bojana Virjent (ur.): *Zasebno varovanje in detektivska dejavnost*. Portorož: Visoko policijsko – varnostno šola.
25. Moed, Joyce (2007): Stave Off High Turnover By Hiring Right In First Place. *Credit Union Journal* 11(26), 10.
26. Možina, Stane (ur.) (2002): *Management kadrovskih virov. Zbirka profesija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Možina, Stane in Jože Florjančič (1977): *Planiranje in razvoj kadrov v organizacijah združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija.
28. Neznani avtor (2007a): Employee retention. *Trailer / Body Builders*, 48(9), 317–318.
29. Neznani avtor (2007b): Turn down the staff turnover. *Cater & Hotelkeeper* 197 (4491), 6.
30. Prezelj, Nives (2007): *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na Zavodu RS za zaposlovanje OS Ljubljana*. Diplomsko delo: Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.
31. Reade Kirsty (2006): *Introduction to Organizational Behaviour*. McGraw – Hill Education, Berkshire.
32. Romans, Fabrice (2008): Eurostat Data in Focus. Labour Market Latest Trends, 3rd quarter 2007 data. Eurostat.

33. Sedej, Marjan (1997): *Metode in tehnike kadrovanja. Skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
34. Shawn, Abraham (2007): Employee Retention Requires Person - Centered Plan. *Construction News* 74 (14), 12–13.
35. Spector P.E. (1997): *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. London: Sage publications.
36. Stanojević, Miroslav in Stane Možina (1998): *Management kadrovskih virov. Zbirka profesija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Sullivan, John (2007): Not all turnover is equal. *Workforce Management* 86 (10), 15–17.
38. Svetlik, Ivan (1996): *Zadovoljstvo z življenjem in delom, Kakovost življenja v Sloveniji*, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Svetlik, Ivan (1998): *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja v Možina, Stane (ur.): Management kadrovskih virov*, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Svetlik, Ivan (2002): *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja v Možina, Stane (ur.): Management kadrovskih virov*, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Turniansky, Bobbie in Hare, A. Paul (1998): *Individuals and Groups in Organizations*. London: Sage Publications.
42. Winfield, Peter; Ray Bishop in Keith Porter (2004): *Core Management for HR Students and Practitioners*, Elsevier Butterworth – Heinemann, Italy.

OSTALI VIRI:

- Butina, Vasja (2004): *Odhajanje kadrov – fluktuacija*. Dostopno na http://www.advise.si/sl/novosti2asp?id_novice=34 (21. julij 2007).
- Dialogos (2006): *Letni (razvojni) razgovori*. Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/letni-razgovor/> (15. julij 2007).
- Kniss, Beth (2005): *Employee Retention and Turnover*. Dostopno na http://www.insala.com/infolink/apr2005/industryresearch_2005employeeerention.asp (25. januar 2008).

- Kovač Kostantinovič, Livija (2006): *Pod drobnogledom – letni razgovori*. Dostopno na http://profil.si/pictures/letni_razgovor_livija.htm (15. julij 2007).
- Kunstek, Natalija (2008): *Ali visoka fluktuacija vpliva na imidž družbe*. Dostopno na <http://www.revija.mojedelo.com./karierni-razvoj/ali-visoka-fluktuacija-vpliva-na-imidz-druzbe> (25. januar 2008).
- Meyer, J., D. Stanely, L. Herscovitch in L. Topolnytsky (2005): *Overview of Employee Turnover Research*. Dostopno na <http://www.sigmaassessmentsystems.com/articles/emturnover.asp> (23. januar 2008).
- Oddaja Trenja (2007): *Problemi zaposlovanja, odpuščanja delavcev, prenizkih plač in državnih praznikov*, 3.5.2007. Ljubljana: POP TV.
- Irc (2003): *Retention Study, final report*. Dostopno na <http://www.irc.csom.umn.edu/Assets/15044.pdf> (10. oktober 2007).
- Rich, Williams (2003): *Reducing employee turnover to protect the bottom line*. Dostopno na <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/674267-1.html> (26. januar 2008).
- *Veliki slovar tujk 2002*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Intervju z vodjo kadrovske službe podjetja Tarča. Ljubljana, 16. 8. 2007.

PRILOGE

PRILOGA A – Struktura zaposlenih v podjetju Tarča

Tabela 1: Spolna struktura zaposlenih v podjetju Tarča, na zadnji dan v letih 2004, 2005 in 2006

Leto Spol	2004	2005	2006
	%	%	%
Moški	90,71	88,43	86,15
Ženske	9,29	11,57	13,85
SKUPAJ	100,00	100,00	100,00

Tabela 2: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe v podjetju Tarča, na zadnji dan v letih 2004, 2005 in 2006

Leto Stopnja izobrazbe	2004	2005	2006
	%	%	%
0	0,64	0,78	1,46
I.	2,40	3,12	9,9
II.	3,53	2,21	1,88
III.	8,01	6,63	6,25
IV.	47,76	49,03	43,74
V.	31,57	32,25	31,46
VI.	2,40	3,25	2,08
VII.	3,37	2,6	3,13
VIII.	0,32	0,13	0,1
SKUPAJ	100,00	100,00	100,00

PRILOGA B - Anketni vprašalnik za varnostnike podjetja Tarča

ANKETNI VPRAŠALNIK

Za diplomsko delo o fluktuaciji zaposlenih v podjetju Tarča

Spoštovani/a anketiranec/ka!

Sem Mojca Praznik, študentka Fakultete za družbene vede in pod mentorstvom prof. Nevenke Sadar – Černigoj pišem diplomsko nalogo z naslovom »Fluktuacija zaposlenih v varnostnih službah«. Teoretični del naloge moram podpreti z empirično raziskavo, katero lahko opravim le z vašo pomočjo in sicer tako, da izpolnite ta vprašalnik.

Vprašalnik je anonimen in bo uporabljen izključno v statistične namene moje diplomske naloge.

Ko vprašalnik izpolnite, ga prosim oddajte v škatlo, ki je za ta namen predvidena v recepciji podjetja.

Iskrena hvala za vašo pomoč!

Vaš odgovor označite s križcem v za to predviden prazen prostor poleg odgovora, za katerega menite, da najbolj opiše vašo situacijo oziroma stališče.

1) Spol

M	Ž

2) Starost

Do 25 let	
Do 30 let	
30 do 40 let	
40 do 50 let	
Nad 50 let	

3) Delovna doba v organizaciji

Do enega leta	
Več kot eno leto do 2 let	
Več kot dve leti do pet let	
Do 5 let	
Od 6 do 10 let	
Nad 10 let	

4) Izobrazba (pod 1. in 2. stopnjo spadajo nedokončana osnovna šola in dokončana osnovna šola)

1. in 2. stopnja	
3. stopnja	
4. stopnja – poklicna	
5. stopnja – srednja	
6. stopnja – višja	

7. stopnja – visoka	
Več kot visoka	

- 5) Kako pomembne so za vas naslednje stvari v vaši službi. Naredite križec v vsaki vrstici: 1 pomeni ni pomembno in 5 zelo pomembno)

	1	2	3	4	5
Plača					
Napredovanje					
Varnost pri delu					
Odnosi med sodelavci					
Delovni čas					
Raznolikost dela					
Odnos nadrejenih					

- 6) Kako zadovoljni ste s svojo službo sedaj (križec naredite pri enem odgovoru)?

Sploh nisem zadovoljen	
Nisem zadovoljen	
Še kar zadovoljen	
Zadovoljen	
Zelo zadovoljen	

- 7) Če bi imeli možnost za drugo službo, ali bi jo zamenjali (en odgovor)?

Takoj	
Mogoče, odvisno od pogojev v drugi organizaciji	
Ne	

- 8) Pri vsaki trditvi naredite križec pod tisto številko, za katero mislite da velja za vas; 1 pomeni se ne strinjam in 5 pomeni se popolnoma strinjam.

	1	2	3	4	5
Za svoje delo sem dovolj plačan					
Moje delo koristi drugim					
Delo mi je všeč					
Rad sem v družbi svojih sodelavcev					
Možnosti za napredovanje so premajhne					
Za dobro opravljeno delo sem vedno pohvaljen					
Pogosto imam občutek, da ne vem kaj se dogaja v podjetju					
Moje pravice in dolžnosti v podjetju razumem					
Obseg dela je vedno večji, zaradi nesposobnosti organiziranja mojih nadrejenih					
Moj nadrejeni vedno pokaže zanimanje zame in za moje probleme					
Svoje nadrejene cenim in spoštujem					
Moje delovne naloge so mi bile slabo predstavljene					
Delovni čas mi odgovarja					
Moje ideje za boljše delo so vedno upoštevane					
Pri delu prihaja do konfliktov med sodelavci in njihovimi nadrejenimi					

- 9) Če bi imeli možnost, kaj bi spremenili v podjetju?

Hvala za vaše sodelovanje!

PRILOGA C – Primer vprašalnikov za letni razgovor

PRIPRAVA SODELAVCA NA LETNI POGOVOR

Ime in priimek _____

Delovno mesto _____

O MOJEM DELU V PRETEKLEM OBDOBJU

Kratek pregled nalog, ki sem jih opravil/a v preteklem letu:

- _____
- _____
- _____

Kako sem zadovoljen/na z opravljenim delom?

Katere naloge sem dobro opravil/a?

- _____

Kaj bi lahko opravil/a bolje?

- _____

Kaj bi se moralo spremeniti?

- _____

Kakšno je bilo moje sodelovanje s sodelavci? Z nadrejenimi? So kakšne težave?

Kakšen je razlog zanje?

- _____
- _____

Za vodje:

Kako sem opravil/a svoje naloge?

- _____

Kako so obremenjeni sodelavci?

- _____
Kako so se usposabljali sodelavci?

- _____
Kakšno je vzdušje v naši organizacijski enoti?

- _____
Nas je dovolj? Kaj bi bilo potrebno izboljšati?

- _____

STROKOVNA USPOSOBLJENOST: sposobnosti, znanja in veščine, potrebne za uspešno delo na mojem področju dela

Kaj je pomembno za delo, ki ga opravljam? Katera znanja, spretnosti in veščine ali / in lastnosti so bistvene?

- _____

Kaj bi želeli izboljšati? Kako bi to lahko izboljšali?

- _____

ZADOVOLJSTVO Z DELOM, INTERESI, AMBICIJE IN OVIRE

Kakšno delo me najbolj veseli? Kaj zelo rad delam?

- _____

Kakšna vrsta dela mi bolj leži?

- Vodilno in vodstveno
- Samostojno
- Delo v timu

- Operativno, tehnično in administrativno
- Drugo: _____

Na katerem področju bi se želel/a poklicno razvijati?

- _____

Kje vidim svojo bodočnost?

- _____

MOJE DELO V PRIHODNJEM LETU

Glavne oz. prednostne naloge v prihodnjem obdobju. Kakšne cilje bi želel doseči?

- _____

Kaj bi bilo možno pri mojem delu v prihodnjem izboljšati?

- _____

MOJE IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE

Katerih izobraževanj bi se želeli udeležiti v prihodnjem letu?

- _____

OPOMBE

Če imate še kakšen predlog, pripombo, pohvalo, nam prosim napišite?

- _____

ZAPIS DOGOVOROV V LETNEM POGOVORU

Ime in priimek sodelavca _____

Vodja _____

Delovno mesto _____

Datum LP: _____

V najinem letnem pogovoru sva ugotovila:

REALIZACIJA CILJEV V PRETEKLEM LETU: Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu; nedokončane naloge in načrti za dokončanje:

PRIMERNOST SODELAVCA: Primerjava zahtev delovnega mesta s sposobnostmi, lastnostmi, talenti, interesi sodelavca... Njegove prednosti in pomanjkljivosti:

Področja, ki sodelavca posebej zanimajo in privlačijo...

V najinem letnem pogovoru sva se dogovorila in sprejela naslednje sklepe:

CILJI IN TEKOČE NALOGE ZA NASLEDNJE LETO

Katere so ključne naloge in kako jih opraviti (roki, trajanje, kakovost, obseg, stroški, standardi, na podlagi katerih se bo ocenjevala delovna uspešnost)

NAČRT ZA POVEČANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Dogovorila sva se za naslednje spremembe v načinu dela, delovnih navadah, delovnih sredstvih in pogojih dela:

POSEBNI DOGOVORI IN PREDLOGI, ki so pomembni za uspešnost dela ali za sodelovanje:

Podpis vodje:

Podpis sodelavca:

ZAPIS DOGOVOROV V LETNEM POGOVORU – za kadrovske službo

Ime in priimek sodelavca _____

Vodja _____

Delovno mesto _____

Datum LP: _____

CILJI IN TEKOČE NALOGE ZA NASLEDNJE LETO

Ključne naloge in cilji

Predvideni roki, trajanje, opombe

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Po pogovoru o dosedanjih rezultatih, o napredovanju v znanju in željah po nadaljnem izobraževanju in usposabljanju, predlagava naslednje:

Izobraževanje: _____

Usposabljanje: _____

POSEBNI DOGOVORI, ŽELJE IN PREDLOGI:

Podpis vodje:

Podpis sodelavca: