

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jerneja Čemažar

**Prostovoljna fluktuacija kadra v izbranem podjetju X s poudarkom na razlogih
prostovoljnih odhodov z vidika odhajajočih delavcev**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jerneja Čemažar

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Prostovoljna fluktuacija kadra v izbranem podjetju X s poudarkom na razlogih
prostovoljnih odhodov z vidika odhajajočih delavcev**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Nekatere stvari v življenju lahko naredimo sami, pri nekaterih potrebujemo pomoč. Ob tej priložnosti bi se iskreno zahvalila mentorju doc. dr. Branku Iliču za sprejeto mentorstvo pri mojem diplomskem delu, za vse usmeritve, nasvete in moralne spodbude.

Zahvaljujem se tudi podjetju, ki mi je omogočilo izvedbo raziskave ter mi tako pomagalo teoretično pridobljeno znanje na fakulteti uporabiti in spoznati v praksi.

Hvala tudi staršem, sorodnikom in prijateljem, ki so me podpirali in spodbujali v vseh letih študija.

Še posebej pa se zahvaljujem teti Marji in prijatelju Urošu za vso pomoč.

Prostovoljna fluktuacija kadra v izbranem podjetju X s poudarkom na razlogih prostovoljnih odhodov z vidika odhajajočih delavcev

Človeški viri oz. zaposleni se v današnjem času smatrajo za najpomembnejši kapital organizacije in lahko pomembno pripomorejo k poslovni uspešnosti le-te. Ker pa se uspešnost organizacije vedno bolj povezuje z uspešnostjo posameznika, se dandanes teži k čim večji stalnosti, zlasti sposobnih in strokovnih zaposlenih v organizaciji, obenem pa tudi k oblikovanju takšnega delovnega okolja, ki zaposlene zadovoljuje v največji meri. Zadovoljstvo je največ, kar si lahko posameznik želi pri delu ter ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže. Ker zadovoljen zaposleni manj verjetno razmišlja o odhodu iz organizacije, je za zmanjševanje prostovoljnega odhajanja kadra potrebno najprej poznati vzroke za ta proces. Šele ob poznavanju le-teh lahko podjetje z ustreznimi kadrovskimi akcijami poveča zadovoljstvo med obstoječimi delavci, se trudi pri njih vzbuditi občutke pripadnosti in lojalnosti ter tako z ustreznimi kadrovskimi akcijami poskuša stopnje prostovoljne fluktuacije kadra spraviti v razumne meje. V diplomskem delu bodo predstavljeni vzroki za prostovoljno fluktuacijo kadra in sicer tako vzroki, na katere ima organizacija vpliv („*interni vzroki*“) in vzroki, na katere v organizaciji nimajo vpliva („*eksterni vzroki*“). Poudarek bo predvsem na internih vzrokih, ki bodo predstavljeni z organizacijskega, sociološkega, ekonomskega in psihološkega vidika. V empiričnem delu bodo na podlagi analize opravljenih odhodnih intervjujev predstavljeni vzroki za prostovoljno odhajanje kadra iz izbranega podjetja X.

Ključne besede: prostovoljna fluktuacija kadra, vzroki za prostovoljno fluktuacijo kadra, zadovoljstvo na delovnem mestu, odhodni intervju.

Voluntary employee fluctuacion in the selected company X with an emphasis on reasons for voluntary resignations from the point of view of the departing employees

Human Resources or employees are nowadays thought to be the most valuable asset of every organisation and can contribute enormously to its business success. As company's success is today more tightly than ever linked to the success of individuals, a stable situation is strived for, especially when it comes to specialists and high performers. At the same time, attempts have continuously been made to create such working environment that would bring satisfaction to workers on the highest degree achievable. Job satisfaction is of a great importance to workers and at the same time the most crucial factor in achieving one's goals. Since satisfied workers are reported not to think about resigning as often as the dissatisfied, compiling and studying the reasons for voluntary employee fluctuation seem essential. This can enable the company to apply appropriate HR activities and actions to raise the level of satisfaction among employees and to try to bring about the sense of loyalty, which will, in turn, keep the rate of fluctuation within reasonable borders. This diploma work shall discuss in detail the reasons for voluntary fluctuation, namely for its internal reasons, which a company can control, as well as the external reasons, which are beyond the its power. The emphasis is placed on internal reasons which are discussed from the organisational, sociological, economic and psychological point of view. The second, i. e. the empirical part, is dedicated to the analysis of exit interviews conducted in the selected company X which shall help us reveal and understand the reasons for voluntary fluctuation.

Key words: voluntary employee fluctuation, the reasons for voluntary employee fluctuation, job satisfaction, exit interview.

KAZALO

1	UVOD	9
1.1	RELEVANTNOST IZBRANE TEME	9
1.2	HIPOTEZE	10
1.3	METODOLOGIJA	11
1.4	STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA	12
2	TEORETIČNI DEL	13
2.1	OPREDELITEV FLUKTUACIJE	13
2.2	VRSTE FLUKTUACIJE	14
2.2.1	<i>Prostovoljna in neprostovoljna fluktuacija</i>	14
2.2.2	<i>Potencialna in dejanska fluktuacija</i>	15
2.2.3	<i>Pozitivna in negativna fluktuacija</i>	15
2.2.4	<i>Normalna fluktuacija</i>	16
2.2.5	<i>Mikro in makro fluktuacija</i>	16
2.2.6	<i>Planirana in neplanirana fluktuacija</i>	16
2.2.7	<i>Interna fluktuacija</i>	17
2.3	MODEL PROSTOVOLJNE FLUKTUACIJE KADRA	17
2.4	SPLOŠNO NEZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH DELAVCEV Z OBSTOJEČO ZAPOSLOTITVIJO	19
2.5	KLASIFIKACIJA VZROKOV ZA PROSTOVOLJNO ODHAJANJE KADRA IZ ORGANIZACIJE	20
2.5.1	<i>INTERNI VZROKI PROSTOVOLJNE FLUKTUACIJE KADRA Z ORGANIZACIJSKEGA VIDIKA</i>	20
2.5.1.1	NEUSTREZEN NAČIN VODENJA IN RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU	21
2.5.1.1.1	Vpliv vedenjskih vzorcev vodij na podrejene	22
2.5.1.1.2	Odsotnost demokratičnega načina vodenja	23
2.5.1.1.3	Preveliki pritiski na zaposlene v smislu kontrole	24
2.5.1.2	NEUSTREZNO INTERNO KOMUNICIRANJE	24
2.5.1.2.1	Pomanjkanje usmerjanja in informiranja	26
2.5.1.2.2	Pomanjkanje demokratične komunikacije	27
2.5.1.2.3	Pomanjkanje (med)osebne komunikacije	28
2.5.1.3	NEVKLJUČEVANJE IN NEUPOŠTEVANJE ZAPOSLENIH	28
2.5.1.4	NEUSTREZNO UVAJANJE V DELO	29
2.5.1.5	NEUSTREZNO OBLIKOVANJE DELA	31
2.5.1.5.1	Negotovost vloge: nejasne delovne naloge in pristojnosti	31
2.5.1.5.2	Nejasna pričakovanja s strani vodij	31
2.5.1.5.3	Pomanjkanje občutka odgovornosti in samostojnosti pri izvrševanju dela	32
2.5.1.5.4	Pomanjkanje občutka pomembnosti in smisla pri delu	33
2.5.1.5.5	Neskladnost ciljev zaposlenih in organizacije	33
2.5.1.5.6	Nemožnost polno izkoristiti lastne potenciale	34
2.5.1.6	POMANJKANJE PRILOŽNOSTI ZA NAPREDOVANJE PRI SEDANJEM DELODAJALCU	35
2.5.1.6.1	Pomanjkanje priložnosti za horizontalno napredovanje	36
2.5.1.6.2	Pomanjkanje priložnosti za vertikalno napredovanje	37
2.5.1.7	POMANJKANJE PRILOŽNOSTI ZA IZOBRAŽEVANJE	37
2.5.2	<i>INTERNI VZROKI PROSTOVOLJNE FLUKTUACIJE KADRA S SOCIOLOŠKEGA VIDIKA</i>	39
2.5.2.1	NEUSKLAJENOST OSEBNOSTI ZAPOSLENEGA S SOCIALNIM DELOVNIM OKOLJEM	39

2.5.2.2	SLABI MEDOSEBNI ODNOSI V DELOVNEM OKOLJU	39
2.5.2.2.1	Neenako obravnavanje zaposlenih	41
2.5.2.2.2	Odsotnost podpore in pomoči	41
2.5.2.2.3	Pomanjkanje medsebojnega zaupanja	42
2.5.2.2.4	Pomanjkanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih poslovnih odnosih	42
2.5.2.2.5	Nepriumno ravnanje z zaposlenimi na delovnem mestu	43
2.5.2.2.5.1	Nadlegovanje na delovnem mestu	43
2.5.2.2.5.2	Gledanje na zaposlene kot na številke	44
2.5.2.2.6	Nesporazumi, konflikti in trenja v delovnem okolju	44
2.5.3	<i>INTERNI VZROKI PROSTOVOLJNE FLUKTUACIJE KADRA Z EKONOMSKEGA VIDIKA</i>	44
2.5.3.1	NEPRIMERNO PLAČILO OZIROMA MOŽNOST DOBITI VIŠJI DOHODEK V DRUGI ORGANIZACIJI	44
2.5.3.2	POMANJKANJE DOLGOROČNE VARNOSTI ZAPOSLOTITVE	46
2.5.4	<i>INTERNI VZROKI PROSTOVOLJNE FLUKTUACIJE KADRA S PSIHOLOŠKEGA VIDIKA</i>	46
2.5.4.1	NEVZDRŽNI POGOJI DELA	47
2.5.4.1.1	Prevelike delovne obremenitve	47
2.5.4.1.2	Neustrezen delovni čas	47
2.5.4.1.2.1	Konflikt vlog: neuravnoteženost dela in zasebnosti	48
2.5.4.1.3	Monotonost dela in pomanjkanje izzivov pri delu	48
2.5.4.1.4	Neustrezne fizične delovne razmere	49
2.5.4.2	STRES NA DELOVNEM MESTU	50
2.5.4.3	ODSOTNOST MOTIVACIJE ZA DELO	50
2.5.4.3.1	Odsotnost pravičnosti pri motivaciji za delo	51
2.5.4.3.2	Prekršena psihološka pogodba: neizpolnjena pričakovanja	52
2.5.4.3.3	Nezadovoljene potrebe	53
2.5.4.3.4	Neustrezno (nedenarno) nagrajevanje in stimuliranje	54
2.5.5	<i>EKSTERNI DEJAVNIKI PROSTOVOLJNE FLUKTUACIJE KADRA</i>	55
2.5.5.1	Boljše možnosti zaposlovanja v drugih podjetjih	55
2.5.5.2	Stopnja brezposelnosti na trgu dela	56
2.5.5.3	(Ne)ugodna lokacija podjetja	56
2.5.5.4	Nepredvidljivi življenjski dogodki	56
2.6	POSLEDICE PROSTOVOLJNE FLUKTUACIJE KADRA	56
2.7	ODHODNI INTERVJU KOT ENA IZMED KADROVSKIH AKTIVNOSTI ZA ZADRŽEVANJE KADRA V ORGANIZACIJI	58
3	EMPIRIČNI DEL	60
3.1	OPIS PODJETJA X	60
3.1.1	<i>Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju X</i>	61
3.1.2	<i>Starostna struktura zaposlenih v podjetju X</i>	63
3.2	GENERALNA FLUKTUACIJA KADRA V PODJETJU X	64
3.2.1	<i>Izračunavanje stopenj celotne fluktuacije in prostovoljne fluktuacije kadra</i>	65
3.3	OPIS RAZISKAVE IN VZORCA	69
3.4	ZAZNANI RAZLOGI ZA PROSTOVOLJNO FLUKTUACIJO KADRA V PODJETJU X Z VIDIKA ODHAJAJOČIH DELAVCEV	74
3.4.1	<i>NAJPOGOSTEJE ZAZNANI RAZLOGI ZA PROSTOVOLJNO FLUKTUACIJO KADRA V PODJETJU X Z VIDIKA ODHAJAJOČIH DELAVCEV</i>	74
3.4.1.1	Neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu v podjetju X kot najpogosteje zaznan razlog prostovoljnih odhodov z vidika odhajajočih delavcev	82
3.4.1.2	Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na izobrazbeno strukturo	87

3.4.1.3	Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na status zaposlitvenega razmerja	93
3.4.1.4	Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na spolno strukturo	97
3.4.1.5	Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na stalnost v organizaciji	100
3.4.2	<i>ZAZNANI PRIORITETNI RAZLOGI ZA PROSTOVOLJNO FLUKTUACIJO KADRA V PODJETJU X Z VIDIKA ODHAJAJOČIH DELAVCEV</i>	104
3.4.2.1	Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na izobrazbeno strukturo	114
3.4.2.2	Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na status zaposlitvenega razmerja	116
3.4.2.3	Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na spolno strukturo	118
3.4.2.4	Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na stalnost v organizaciji	119
4	ZAKLJUČEK	123
5	LITERATURA	126
	PRILOGA A: Odhodni intervju	138

KAZALO GRAFOV

Graf 3.1:	Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju X (leto 2000–2009)	62
Graf 3.2:	Starostna struktura zaposlenih v podjetju X (leto 2005–2009)	63
Graf 3.3:	Primerjava gibanja celotnih stopenj fluktuacije in stopenj prostovoljne fluktuacije redno zaposlenih v podjetju X (leto 2000–2009)	66
Graf 3.4:	Število prostovoljnih odhodov iz podjetja X glede na vrsto zaposlitvenega razmerja (leto 2009)	70
Graf 3.5:	Število prostovoljnih odhodov iz podjetja X glede na spolno strukturo odhajajočih delavcev (leto 2009)	70
Graf 3.6:	Število prostovoljnih odhodov iz podjetja X glede na starostno strukturo odhajajočih delavcev (leto 2009)	71
Graf 3.7:	Število prostovoljnih odhodov iz podjetja X glede na stalnost odhajajočih delavcev v organizaciji (leto 2009)	72
Graf 3.8:	Deleži prostovoljnih odhodov iz podjetja X glede na izobrazbeno strukturo odhajajočih delavcev (leto 2009)	73
Graf 3.9:	Ali že imate drugo zaposlitev?	79
Graf 3.10:	Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev (leto 2009)	81
Graf 3.11:	Vodstvene večšine neposredno nadrejenih kot najpogosteje zaznani razlogi prostovoljnega odhajanja z vidika odhajajočih delavcev (leto 2009)	83
Graf 3.12:	Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na stopnjo izobrazbe (leto 2009)	92
Graf 3.13:	Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na status zaposlitve (leto 2009)	96
Graf 3.14:	Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na spol (leto 2009)	99

Graf 3.15:	Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na stalnost v organizaciji (leto 2009).....	103
Graf 3.16:	Koliko časa ste razmišljali o odhodu iz podjetja X?	104
Graf 3.17:	Ali ste pred odhodom vodji dali kakšen signal, da podjetje nameravate zapustiti?	105
Graf 3.18:	Zaznane neustrezne vodstvene veščine neposredno nadrejenih med odhodniki, ki odidejo iz podjetja X prioriteto zaradi neustreznega načina vodenja	107
Graf 3.19:	Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev (leto 2009).....	113
Graf 3.20:	Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na stopnjo izobrazbe (leto 2009).....	115
Graf 3.21:	Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na status zaposlitve (leto 2009).....	117
Graf 3.22:	Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na spol (leto 2009).....	118
Graf 3.23:	Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na stalnost v organizaciji (leto 2009)	121
Graf 3.24:	Kakšen je vaš končni vtis o podjetju X?	122
Graf 3.25:	Bi podjetje X priporočili nekemu drugemu kot dobro priložnost za zaposlitev?.....	122

KAZALO TABEL

Tabela 3.1:	Razlogi odhodov redno zaposlenih iz podjetja X (leto 2000–2009).....	64
Tabela 3.2:	Izračuni celotne stopnje fluktuacije in stopnje prostovoljne fluktuacije redno zaposlenih v podjetju X skozi leta 2000–2009	65

1 UVOD

1.1 RELEVANTNOST IZBRANE TEME

Vsak človek je edinstvena osebnost s svojim vrednostnim sistemom, željami, pričakovanji in lastnostmi. Vendar pa je vsem skupno zadovoljstvo, ki ga radi občutimo v različnih vlogah, ki jih imamo v vsakdanjem življenju. Radi smo zadovoljni z vlogami v krogu družine, sorodnikov, prijateljev, vrstnikov, sodelavcev ipd. Prav zadovoljstvo z vlogo v poklicnem življenju pa je tisti ključni dejavnik zavzetosti in pripadosti organizaciji, kjer smo zaposleni. Če se v delovnem okolju, kjer danes preživimo že skoraj večji del dneva, počutimo nezadovoljne, bomo iskali okolje, ki nas bo bolj izpopolnjevalo in kjer bomo bolj motivirani in zavzeti za delo.

Trenutno največja skrb vseh menedžerjev ne glede na velikost njihovega podjetja, je bitka za svoje zaposlene, še zlasti za talente. Sposobnost, da privabijo in obdržijo kadre, je odločilnega pomena za rast in uspeh vsakega podjetja. Na žalost pa so le redki menedžerji resnično usposobljeni za proces izbiranja novih kadrov, še manj pa za njihovo zadrževanje. Ker je tema zadržanja kadra zelo pomembna za področje človeških virov, je tudi prostovoljna fluktuacija tema, o kateri se zadnje čase veliko govori in piše. Je mlada tema, a zato nič manj pomembna funkcija menedžmenta človeških virov. Razlog za to je splošno sprejeto dejstvo, da ima lahko zelo škodljive posledice za organizacijsko učinkovitost, skupaj z naraščajočim spoznanjem in zavedanjem, da je mogoče nezaželjeno fluktuacijo zmanjšati in tako izboljšati samo delovanje organizacije.

Tisti, ki šele ustvarjate kariero ali pa ste že na njeni poti, se mogoče soočate z negotovostjo, kaj bi bilo, če bi menjali službo. Pogosto je izvor takšne negotovosti posledica okolja, v katerem se gibljemo in delamo. Delodajalci pričakujejo od nas vedno več, velikokrat v nerazumnih rokih, ki nas obvezujejo delati kakovostno in čim hitreje. Menim, da je v naši družbi preveč delodajalcev, ki se ne zavedajo pomena zadovoljnih delojemalcev. Teorijo bolj ali manj vsi poznamo, ne vemo pa, da lahko nezadovoljstvo in „*prikimavanje zaposlenega*“ pripeljeta do odpovedi. Če je takih odpovedi nekaj, je to razumljivo, če pa jih je veliko ali celo zelo veliko, pa se lahko organizacija sooča s posledicami, ki jih prinašajo takšna nihanja v kadrovski strukturi zaposlenih.

Ko sem kot študentka opravljala prakso v izbranem podjetju X, sem opazovala odhodnike, ki so hodili v kadrovske službe podjetja. Izpolnjevali so odjavne liste, odnašali delavske knjižice in urejali ostale formalnosti ob odhodu. Ker pa mi je za tem formalnim postopkom manjkala vsebina, torej razlogi za njihovo odločitev prostovoljnega zapuščenja podjetja, sem se odločila, da bom zaključku upravljanja s človeškimi viri, torej samemu odhajanju kadra, posvetila več pozornosti. Tako sem najprej sestavila odhodni intervju in ga pričela redno izvajati. Ker so bili prvi odzivi odhodnikov in tudi podjetja zelo pozitivni, sem prakso nadaljevala celotno lansko leto. Ker nisem želela zapostaviti nobene skupine odhodnikov, sem v vzorec zajela vse odhodnike, od tistih najbolj do tistih najmanj izobraženih, tiste na rednih pogodbah s podjetjem kot tudi tiste na pogodbah preko agencij za zaposlovanje.

Cilj diplomskega dela je pričeti z rednimi izvajanjem odhodnih intervjujev, vpeljati prakso kontinuiranega izvajanja le-teh in tako raziskati vzroke prostovoljnega odhajanja kadra iz podjetja X ter z ugotovitvami mojega raziskovanja senzibilizirati odgovorne v družbi na ta pojav.

Diplomsko delo je postavljeno v kontekst spremenjenih razmer na trgu delovne sile. Pred pričetkom mojega raziskovanja so trg človeških virov zaznamovale nižje stopnje brezposelnosti, naraščajoče število nezasedenih delovnih mest in pomanjkanje široko razširjenih spretnosti, kar kaže na to, da so lahko kandidati bolj izbirali med delovnimi priložnostmi. Posledično so bili zaposleni bolj motivirani in so imeli več možnosti za uspešno zamenjavo službe, če s svojo sedanjo delovno vlogo niso bili zadovoljni. V obdobju mojega raziskovanja pa lahko zasledimo prav nasprotno situacijo na trgu dela. Posledično je bil višješolsko izobražen kader kljub takratnim dogajanjem še vedno relativno lahko zaposljiv v primerjavi z nižje izobraženimi, ki jim je trg dela nudil manj zaposlitvenih možnosti, če pa že, so bile le-te precej nestabilne.

1.2 HIPOTEZE

Skozi diplomsko delo bom tako poskušala potrditi oziroma ovreči naslednji dve hipotezi:

- Domnevam, da v izbranem podjetju X kader odhaja prostovoljno zaradi zelo raznovrstnih razlogov, domnevam pa tudi, da je „*neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu*“ znan kot najpogostejši razlog in razlog, ki mu odhodniki med svojimi raznovrstnimi razlogi dajejo največjo težo pri odločitvi prostovoljnega odhoda.

- Domnevam, da je stopnja prostovoljne fluktuacije redno zaposlenih delavcev v izbranem podjetju X na nizkem nivoju, je pa problem vedno pogostejše odhajanje najbolj izobraženih in usposobljenih, ki bi bili lahko koristni za bodoči razvoj podjetja in ki predstavljajo njegov vitalni del, torej tistih, v katere je podjetje X vložilo ogromno truda, časa in sredstev („*regretable loses*“).

1.3 METODOLOGIJA

Pri izdelavi diplomskega dela bo metodološki okvir zajemal tako združitev teoretičnih izhodišč in rezultatov empiričnega dela. Hipotezi bom poskušala preveriti s pomočjo **opisne (deskriptivne) metode** v teoretičnem delu:

- **deskripcija**: z uporabo te metode bom predstavila sam pojav prostovoljnega fluktuiranja kadra in najpogostejše vzroke za ta proces, tako interne kot eksterne, ki jih bom ugotovila s pomočjo literature domačih in tujih avtorjev;
- **kompilacija**: to metodo bom uporabila pri povzemanju opazovanj, spoznanj, stališč, sklepov in rezultatov drugih avtorjev;
- **klasifikacija in kategorizacija**: to metodo pa bom uporabila pri definiranju pojma (prostovoljna) fluktuacija in različnih vrst fluktuacije.

V empiričnem delu bom za analizo odhodnih intervjujev, opravljenih z odhajajočimi delavci iz podjetja X, poleg **deskripcije** uporabila naslednje metode:

- **kavzalna metoda**: to metodo bom uporabila za iskanje vzročnih zvez med dejavniki (ne)zadovoljstva in procesom prostovoljnega zapuščanja izbranega podjetja X, z vidika odhajajočih delavcev;
- **metoda sintetizacije**: ta metoda mi bo pomagala predstaviti vzroke za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X. To metodo bom tako uporabila pri povzemanju ugotovitev, pridobljenih na podlagi analize opravljenih odhodnih intervjujev;
- **primerjalno-zgodovinska metoda**: to metodo bom uporabila za predstavitev gibanja stopenj celotne in prostovoljne fluktuacije kadra v izbranem podjetju X skozi zadnje desetletje.

1.4 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

V diplomskem delu se osredotočam na prostovoljno fluktuacijo kadra, pri čemer dajem največji poudarek raziskovanju vzrokov za ta proces tako z vidika literature kot z vidika odhajajočih delavcev v izbranem podjetju X. Diplomsko delo je tako sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del sem razdelila na sedem poglavij. V prvem poglavju opredeljujem fluktuacijo, v drugem vrste fluktuacije, v tretjem poglavju obravnavam model prostovoljne fluktuacije kadra, v četrtem poglavju pa opredelim splošno nezadovoljstvo zaposlenih delavcev z obstoječo zaposlitvijo kot glavno intervenirajočo spremenljivko med delovnim okoljem in pojavom prostovoljnega zapuščanja organizacij. V petem poglavju obravnavam „*interne*“ (notranje) in „*eksterne*“ (zunanje) vzroke prostovoljnega odhajanja kadra iz organizacij, ki se najpogosteje pojavljajo v literaturi. Notranje vzroke opredelim iz organizacijskega, sociološkega, ekonomskega in psihološkega vidika. Ker ima pojav prostovoljnega odhajanja kadra posledice za organizacijo, sem v teoretičnem delu posvetila tudi temu nekaj pozornosti. V zaključku prvega dela diplomskega dela opredelim še eno izmed pomembnih kadrovskih aktivnosti za zadrževanje kadra v organizacijah, t. j. odhodni intervju.

Ker sem želela teorijo spoznati tudi v praksi, sem se odločila, da bom na izbranem podjetju X raziskala vzroke med vsemi odhodniki, ki so se v obdobju mojega raziskovanja odločili izbrano podjetje zapustiti. Tako empirični del zajame mikro raven raziskovanja. Empirični del je sestavljen iz štirih poglavij. V prvem poglavju predstavljam izbrano podjetje X, v drugem pa gibanje stopenj celotne in prostovoljne fluktuacije kadra v zadnjih letih na izbranem podjetju. Sledi opis raziskave in vzorca. V četrtem delu pa obravnavam predstavitev rezultatov pridobljenih z odhodnimi intervjuji. Opredelim najpogosteje zaznane razloge in zaznane prioritete razloge za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev, glede na izobrazbeno in spolno strukturo, status zaposlitvenega razmerja in glede na stalnost v organizaciji.

V sklepu povzamem vsebino diplomskega dela in bistvene ugotovitve ter potrdim ali zavrnem v uvodu postavljeni hipotezi.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 OPREDELITEV FLUKTUACIJE

Beseda fluktuacija je latinskega izvora („*fluctuare*“) in pomeni valovanje. Torej pomeni beseda fluktuirati valovati, nihati, se nenehno spreminjati (Florjančič in drugi 1991, 165). Fluktuacija kadrov 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 celotnem letu“ (Jurman 1981, 258).

Fluktuacija je normalen pojav v organizaciji in pomeni odhod zaposlenih iz organizacije, izgubo delavcev zaradi različnih objektivnih in subjektivnih vzrokov. V določenih primerih je obvladljiva, v določenih ne. Management si mora prizadevati, da sistematično spremlja in z ustreznimi ukrepi vpliva na neželene odhode iz organizacije (povzeto po Merkač Skok 2005, 105). Širše lahko fluktuacijo opredelimo kot gibanje kadrov v organizacijo in iz nje (Abram in Flippo v Franca in Lobnikar 2008, 50). V ožjem pomenu besede pa „fluktuacija predstavlja odhajanje delavcev, zaposlenih v organizaciji, ki imajo namen skleniti delovno razmerje v kakšni drugi organizaciji, pri tem pa se ta odhod izkaže kot nadomestna potreba“ (Florjančič 1994, 83).

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 (Florjančič 1994, 83).

Jerovšek (1982) fluktuacijo opiše kot zapleten družbeni pojav, ki ga povzročajo različni socialni, psihološki, ekonomski in drugi dejavniki. Jerovšek o fluktuaciji govori kot o eni od oblik mobilnosti. Fluktuacija kot oblika mobilnosti v širšem smislu pomeni spreminjanje položajev znotraj določenega sistema. V ožjem smislu pa fluktuacija kot oblika mobilnosti pomeni dinamično gibanje delavcev znotraj organizacije in med organizacijami (Gorenak in Božidar 2008, 16).

Z vidika delovnega razmerja gre pri odhajanju kadrov za njegovo prenehanje oziroma odpoved pogodbe o zaposlitvi (Butina 2004a).

Vsako podjetje želi, da so kadri v njej čim bolj ustaljeni, posebno še, če gre za strokovne in usposobljene kadre. Vzrokov za to je več. Florjančič (1994, 87) jih opredeli takole:

- delavci so navajeni dela na svojem delovnem mestu; tudi če je nekdo delal na zelo podobnem mestu v sorodni organizaciji, potrebuje določen čas, da se privadi novemu delovnemu mestu;
- delavci so privajeni na delovno okolje, fizično in socialno;
- poznavanje metod sodelavcev in organizacije dela olajšuje opravljanje delovnih nalog;
- stalni delavci so bolj motivirani, ker so sami ustvarjali materialne pogoje poslovanja in ker računajo, da bodo tudi dolgoročno uživali sadove dosedanjega prizadevanja;
- v razne aktivnosti se lažje vključijo tisti delavci, ki poznajo celotno problematiko organizacije skozi daljše obdobje itd.

Povprečna letna stopnja fluktuacije (nadomestnih zaposlitev) na nivoju ZDA je 12 odstotkov (na 100 zaposlenih se jih zamenja 12). Raziskave kažejo, da kar 75 odstotkov potreb po delavcih predstavlja nadomeščanje delavcev, ki so odšli iz podjetja (bodisi v drugo organizacijo bodisi so se upokojili, umrli ipd.), preostalih 25 odstotkov pa je posledica uvajanja novih poslov, povečanja dejavnosti ipd. (Ivanuša–Bezjak 2006, 103).

2.2 VRSTE FLUKTUACIJE

Fluktuacija ni pojav, ki bi ga lahko merili samo z enim kazalcem. Nasprotno lahko rečemo, da je fluktuacija posledica delovanja številnih in raznovrstnih procesov in njen vpliv na delovanje organizacije ima različne učinke. Tako fluktuacijo kadrov lahko pojmujeemo z več vidikov.

2.2.1 Prostovoljna in neprostovoljna fluktuacija

Proces zaposlovanja se konča s prekinitvijo delovnega razmerja, ki lahko nastopi na pobudo delavca ali podjetja. Razlika je v tem, da lahko delavec odpove delovno razmerje kadarkoli, delodajalec pa samo v primerih, ki so določeni z zakonom. Najpogostejši primeri prekinitve delovnega razmerja so zapuščanje podjetja, odpuščanje in upokojitev (Novak in Florjančič 2004, 45).

Dess in Shaw (2001, 446) razlikujeta prostovoljno („*voluntary turnover*“) in neprostovoljno („*involuntary turnover*“) fluktuacijo. „Prostovoljno odhajanje zaposlenih je povsem naraven

proces, do katerega pride, ko zaposleni na lastno pobudo zapusti podjetje. Vsak poskus popolnega izogibanja tega pojava je nemogoč, hkrati pa tudi nezaželen“ (Branham 2001, 5).

Zeytinoglu in drugi (2007, 34) opisujejo prostovoljno fluktuacijo kot dokončno odločitev delavca o odhodu iz organizacije, ki izhaja iz njegovega namena o zapustitvi organizacije. Kadar pa mora zaposleni organizacijo zapustiti po volji delodajalcev ali po določenih zakonov, govorimo o neprostovoljni fluktuaciji (Svetlik 2002a, 135) oziroma o tako imenovanem odpuščanju delavcev.

Tako gre pri neprostovoljni obliki fluktuacije za neprostovoljen odhod iz organizacije, in sicer zaradi vzrokov, kot so reorganizacija, upokožitev (invalidska ali starostna), smrt itd. Za organizacijo je ta oblika fluktuacije lahko škodljiva, saj povzroči nepredvidene stroške, v nekaterih primerih pa organizacija lahko predvidi odhode (upokožitev) in tako pravočasno najde zamenjavo za osebo, ki odide.

2.2.2 Potencialna in dejanska fluktuacija

Florjančič (1994, 86), Svetlik (2002b, 176) in Jerovšek (1982 v Gorenak in Božidar 2008, 16) razlikujejo med potencialno in dejansko fluktuacijo. Pri prvi obliki gre za predhodnico dejanski fluktuaciji. Zajema vse zaposlene, ki so nezadovoljni s svojo zaposlitvijo, razmišljajo o zamenjavi sedanjega podjetja z drugo organizacijo in tudi iščejo možnosti za odhod. Ni pa nujno, da vsako razmišljanje o tem, da bi posameznik zapustil organizacijo, tudi pripelje do odhoda. O dejanski fluktuaciji govorijo, ko so delavci že sprejeli odločitev zapustiti sedanje delovno mesto in ko delavci že imajo novo zaposlitev. Pomembna karakteristika dejanske fluktuacije je ta, da ta tip fluktuacije lahko zmanjšamo, ne moremo pa je v celoti preprečiti. Zaradi dodatnih stroškov in škode, ki jo povzroča, naj bi vsaka organizacija strmela k temu, da jo čim bolj zniža.

2.2.3 Pozitivna in negativna fluktuacija

Pozitivna fluktuacija ima za organizacijo pozitivne učinke, kar pomeni odhod nesposobnih delavcev, če ima glede na predvideno število kadrov za doseganje ciljev preveliko število zaposlenih. Prav tako lahko o tej vrsti fluktuacije govorimo, ko kadri ne ustrezajo glede svojih sposobnosti zahtevam dela in si iščejo zaposlitev drugje. V to kategorijo sodijo tudi odhodi nestanovitnih delavcev, ki v organizaciji ne najdejo interesa za svoj poklicni razvoj (povzeto po Florjančič 1994, 85).

Negativna fluktuacija pa zajema vse druge primere, ko zaradi raznih vzrokov subjektivnega (npr. nezadovoljstvo) ali objektivnega značaja (npr. problem varstva otrok ali oddaljenost bivališča) odhajajo sposobni delavci, ki so za doseganje ciljev organizacije potrebni in kakršne organizacija potem išče (ibid). Negativna fluktuacija je za podjetje neproduktivna in do določene mere tudi škodljiva zaradi stroškov, ki jih povzroča in ki bi se lahko porabili za razvojne projekte. Za organizacijo pomeni izgubo na področju razvoja, kot tudi na materialnem področju.

Vsa fluktuacija torej ni negativna. „Fluktuacija postane za organizacijo težava, ko le–ta postane previsoka, ko kader s ključnimi veščinami in talenti odhaja ter ko na novo vstopajoči v organizacijo le–to zapustijo prej, preden se povrnejo investicije, ki so bile vanje vložene“, pravita Ron Eldridge in Anthony Miles (TalentDrain 2008, 15).

2.2.4 Normalna fluktuacija

V vsaki organizaciji je možno zaslediti pojav fluktuacije, saj gre za normalen proces menjavanja kadrov in je nujen za vzdrževanje kadrovskega ravnotežja. Franca in Lobnikar (2008, 49–50) predvidevata, da je do 5 % po njuni formuli izračunana stopnja fluktuacije za organizacije potrebna, do 7 % normalna, nad 10 % zaskrbljujoča. Po nekaterih izračunih naj bi se normalna in zaželena fluktuacija gibala v mejah od 1,25 do 1,65 odstotka skupnega števila zaposlenih. Če pa je gibanje kadrov večje, fluktuacija povzroča nezaželene stroške za organizacijo (glej Florjančič 1994, 90). Kadar se torej fluktuacija poveča do stopnje, ko začne negativno vplivati na podjetje v smislu njegove učinkovitosti, ne moremo več govoriti o normalni fluktuaciji.

2.2.5 Mikro in makro fluktuacija

Florjančič in Možina (1987 v Gorenak in Božidar 2008, 16) govorita o makro in mikro ravni fluktuacije. Fluktuacijo na makro ravni vidita kot neorganizirano in nenačrtovano gibanje človeških virov med organizacijami. Fluktuacijo na mikro ravni pa vidita kot rezultat frustracij, razočaranj in nezadovoljstva zaposlenih. Fluktuacijo označita kot zapuščanje ene organizacije z namenom pridobivanja druge organizacije.

2.2.6 Planirana in neplanirana fluktuacija

Fluktuacijo lahko planiramo, kot npr. upokojitve ali zaposlitve za določen čas, nekaj pa je tudi neplanirane fluktuacije (odhodi v druge organizacije). Neplanirana fluktuacija pomeni odhod zaposlenih iz organizacije, izgubo delavcev zaradi različnih vzrokov. Vzroki so povezani z

zadovoljstvom pri delu, možnostjo osebnega razvoja, primernim nagrajevanjem in drugimi dejavniki, ki vplivajo na notranjo in zunanjo motivacijo posameznika. Merkačeva (2005, 86) meni, da je treba poznati tudi podatke o predvidenih odhodih v druge organizacije, ko planiramo potrebe po kadrih.

2.2.7 Interna fluktuacija

Notranje premike kadrov bi lahko imenovali tudi notranja fluktuacija podjetja. Tu mislimo predvsem na napredovanje oziroma na premeščanje kadra v istem podjetju (Florjančič 1994, 90). Pri tej obliki fluktuacije gre tako za planirano in organizirano premeščanje zaposlenih delavcev z vidika napredovanj, (trajnih ali začasnih) prerazporeditev in organizacijskih sprememb.

2.3 MODEL PROSTOVOLJNE FLUKTUACIJE KADRA

V zadnjih dvajsetih letih so bili razviti različni modeli o procesu prostovoljnega fluktuiranja. Na tem mestu pa bom izpostavila „*model razkritja*“, ki sta ga leta 1994 oblikovala Mitchell in Lee. Ta upošteva zapletenost razlogov za odhode in procesov, ki se odvijajo, ko zaposleni zapuščajo svoja podjetja. Model predlaga štiri (psihološke oziroma vedenjske) poti, po katerih največkrat potekajo odhodi (povzeto po Mitchell in drugi 2001a, 99–100; Donnelly in Quirin 2006, 61–64).

Slediti načrtu

V tem primeru je odhod posledica nekega pretresa oziroma pomembnega dogodka v življenju osebe (znotraj ali zunaj podjetja). Posameznik ima predhodno sestavljen načrt, ki opredeljuje njegovo vedenje v primeru različnih pretresov. Primer tovrstnega odhoda je oseba, ki ve, da bo zapustila podjetje takoj, ko si ustvari družino. V tem primeru je pretres poroka oziroma rojstvo novorojenčka. Nezadovoljstvo v tem primeru ni sprožilec odhoda.

Odhod brez načrta

Tudi v tem primeru je odhod posledica pretresa, le da tokrat oseba nima predhodno sestavljenega načrta. Nek dogodek jo preprosto prisili v spontan odhod. Pretresi so pogosto negativne narave, npr. zelo nesramna opazka nadrejenega, spolno nadlegovanje ipd. (povzeto po Donnelly in Quirin 2006, 62).

Odhod na boljše

Do tovrstnih odhodov pride takrat, ko nek pretres osebo spodbudi k iskanju boljše zaposlitve drugje. Ko oseba, ki sicer rada dela v tem podjetju, najde boljše zaposlitveno priložnost, odide. Pretres je lahko pozitiven, npr. izjemna ponudba konkurenčnega podjetja, ali pa negativen, npr. znižanje plač v obstoječem podjetju (povzeto po Mitchell in drugi 2001a, 99).

Odhod zaradi nezadovoljstva

Odhod je v tem primeru posledica kopičenja nezadovoljstva s službo in ni posledica nekega pretresa. Osebe zaradi tega odidejo po iskanju boljše nadomestne zaposlitve, včasih tudi brez nje. Pomemben vir nezadovoljstva je odhajanje samo, predvsem odhajanje vodilnih kadrov. Ti odhodi povzročijo padec pripadnosti podjetju pri podrejenih, negotovost glede pričakovanih vodstva in dvom v lastno zaposlitev, kar se odraža v nekem splošnem nezadovoljstvu, ki lahko sproži nove odhode. Tako je prostovoljna fluktuacija proces, ki poganja samega sebe (povzeto po Mitchell in drugi 2001a, 100; Donnelly in Quirin 2006, 63).

Model je dopolnjen tudi s konceptom „ukleščeniosti“ („*job embeddedness*“), ki nam pove, v kolikšni meri je posameznik vezan na svojo službo. Ukleščeniost je sestavljena iz treh komponent. To so vezi (odnosi z zaposlenimi in ostalimi deležniki), kompatibilnost (osebe z zaposlitvijo, organizacijo in skupnostjo) in žrtvovanje (odpovedati se stvarim v primeru odhoda). Ukleščeniost oseb v svojo zaposlitev je pomemben dejavnik, ki lahko zavre ali pospeši odhod iz podjetja (Mitchell in drugi 2001b, 1104–1105).

Kljub svoji kompleksnosti je model razkritja uporaben tudi v praksi; če želijo podjetja zmanjšati (visoko) stopnjo prostovoljne fluktuacije, morajo najprej poznati njene vzroke. Šele ko odkrijejo pomembne vzroke za prostovoljno zapuščenje organizacije, jih lahko z ustreznimi kadrovskimi akcijami poskušajo spraviti v razumne meje.

2.4 SPLOŠNO NEZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH DELAVCEV Z OBSTOJEČO ZAPOSLOTVIJO

Nezadovoljstvo delavcev z obstoječo zaposlitvijo je glavna intervenirajoča spremenljivka med delovnim okoljem in pojavom prostovoljnega zapuščanja organizacij (Lambert in drugi 2001, 233). Tako vsi v diplomskem delu omenjeni vzroki za prostovoljno fluktuiranje najprej povzročijo padec zadovoljstva med zaposlenimi, ki pa se lahko manifestira v namenu o odhodu in končno v stopnji prostovoljne fluktuacije, če podjetje ne ukrepa ustrezno. Berkovitch (1986, 342) opredeljuje delovno nezadovoljstvo kot motiv za odhod iz organizacije.

Povprečen človek preživi skoraj tretjino življenja na delovnem mestu. Zaradi tega je zelo pomembno, da je pri delu, ki ga opravlja, zadovoljen. Zadovoljstvo zaposlenega¹ je tako bolj pomembno od vseh ostalih dejavnikov, saj je ravno nezadovoljstvo glavni in tudi najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz posamezne organizacije (Lambert in drugi 2001, 234).

Tudi raziskave o človeških virih v organizaciji so poudarjale pomen delovnega zadovoljstva za zadrževanje kadra v organizaciji (Zeytinoglu in drugi 2007, 33). Griffeth in drugi (2000, 464) podpirajo povezavo, da so ljudje, ki so zadovoljni in pripadni zaposlitveni organizaciji, manj nagnjeni k fluktuiranju, torej bolj verjetno ostajajo v organizaciji kot tisti, ki to niso.

„V praksi je na tem področju izjemno velik problem, saj se z zadovoljstvom zaposlenega organizacija in vodstvo največkrat začne ukvarjati šele takrat, ko posameznik zaradi nezadovoljstva z delom že izrazi željo o odhodu iz organizacije, vendar pa je takrat seveda že prepozno“ (Mihalič 2006, 266). Da bi se v podjetjih izognili navedenim posledicam, morajo

¹ Sedej (2004, 362) pravi, da je zadovoljstvo pri delu („*employee satisfaction*“) vrsta pozitivnih, prijetnih občutkov, ki prevevajo zaposlene, če se izpolnijo njihova pričakovanja, povezana z delom. Posameznik opredeljuje in vrednoti namen in vplivnost svojega dela, vrednoti svoje delovno okolje ter vse primerja s svojimi intimnimi težnjami. Na tej osnovi gradi svoje zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Poenostavljeno pa lahko zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu opredelimo kot tak občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in na osnovi obstoječega stanja pri delu gradi optimističen pogled na lastno prihodnost v organizaciji.

stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih „v škodo“ drugih rezultatov (Treven 1998, 131).

Po rezultatih najobsežnejše mednarodne raziskave so najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih poslovnih odnosih, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi ter motiviranje (Gallup Institute 1999–2007). Kadar torej predpogoji za zadovoljstvo niso ustrezni, se organizacije soočajo z večjim številom nezadovoljnih zaposlenih delavcev in posledično z večjo stopnjo prostovoljne fluktuacije.

2.5 KLASIFIKACIJA VZROKOV ZA PROSTOVOLJNO ODHAJANJE KADRA IZ ORGANIZACIJE

Korenine vseh sedanjih teorij in raziskovanj o prostovoljni fluktuaciji temeljijo na idejah Marcha in Simonsa (1958). Čeprav so različni avtorji prišli v svojih raziskovanjih do zelo raznovrstnih razlogov, zaradi katerih zaposleni zapuščajo podjetja, so akademiki večji delež pozornosti namenili dvema dejavnikoma. To sta (ne)zadovoljstvo z obstoječo zaposlitvijo in možnost zaposlitve drugje (Lee in drugi 1999, 450). Med najpogostejše razloge za odhod pa je Moloney (2003, 8) uvrstil nadrejene, delovni čas, delo in lokacijo.

V nadaljevanju se bom podrobneje osredotočila na vzroke prostovoljne fluktuacije kadra, ki jih bom klasificirala kot interne (vzroki, do katerih pride zaradi vpliva organizacije same) in eksterne vzroke prostovoljne fluktuacije (vzroki, na katere organizacija ne more vplivati). Interne pa bom še bolj razdelala z organizacijskega, sociološkega, ekonomskega in psihološkega vidika.

2.5.1 INTERNI VZROKI PROSTOVOLJNE FLUKTUACIJE KADRA Z ORGANIZACIJSKEGA VIDIKA

V tem poglavju se bom osredotočila na pomembnejše kadrovske aktivnosti, kot so vodenje, interno komuniciranje, participacija delavcev v delovnem procesu, indukcija v delo, oblikovanje

dela, napredovanje in izobraževanje. Z vsemi temi kadrovskimi aktivnostmi, če so primerne in učinkovite, lahko podjetje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih delavcev in posledično na manjše odhajanje človeškega kapitala iz podjetja. V nasprotnem primeru je organizacija sama tista, ki sproža prostovoljno fluktuacijo. Vse našteje elemente kadrovskega managementa ima v rokah vodja, naj pa poudarim, da so spodaj omenjene le nekatere karakteristike vodenja, ki so z vidika mojega diplomskega dela najbolj aktualne.

2.5.1.1 NEUSTREZEN NAČIN VODENJA IN RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU

Pogosto slišimo stavek, da zaposleni ne zapuščajó podjetja, ampak svojega vodjo, zato je na tem mestu potrebno omeniti vodenje in ravnanje z ljudmi. Obstajajo številne opredelitve vodenja. Definicija, da je vodenje „planiranje in organiziranje akcij za doseganje ciljev in poslovne politike organizacije ob odgovornosti za rezultate“ (Florjančič in drugi 2004, 79) sodi med tiste, ki vodenje opredeljujejo širše. Donnelly in drugi (1995, 378) opredeljujejo vodenje kot „zmožnost prepričati druge, da sledijo določenim ciljem, kar se kaže s povezovanjem ljudi v skupine in z motiviranjem“².

Pomen ustreznega ravnanja s kadri in ustreznega vodenja se večja (Merkač Skok 2005, 19). Z dobrim upravljanjem človeških virov vodstvo v popolnosti izkorišča potencial ljudi, ustvarja visoko dodano vrednost ter tako zagotavlja konkurenčno prednost organizacije (Cimerman in drugi 2003, 153). Neustrezno upravljanje kadrov pa lahko pri zaposlenih povzroči, da organizacijo s takim vodstvom zapustijo (Franca in Lobnikar 2008, 49–50). Cilj primerneega vodenja so torej poleg izpeljane poslovne strategije tudi zadovoljni ljudje, ki se v delovnem okolju dobro počutijo in ne razmišljajo o odhodu iz organizacije.

Florjančič (1994, 2) pravi, da je vodilna struktura v razvitem podjetju odgovorna za vsa sredstva in vire v podjetju, vključno s kadri. Lahko dobro upravljajo finančna sredstva, a istočasno slabo vodenje kadrov vodi podjetje v propad. Celó v tehnično najboljše razvitih organizacijah imajo

² Vecchio (1995, 302) se temu pridružuje in pravi, da „je vodenje proces, preko katerega skuša nekdo prepričati svoje sodelavce, da opravijo tisto nalogo, ki so si jo zaželeli“.

naložbe v kadre in njihova sposobnost vodenja dosti večji vpliv in mnogo hitrejše obračanje kot naložbe v druge resurse (Florjančič in drugi 2004, 62).

Covey (2000) razmišlja, da se nekateri menedžerji še vedno zanašajo pretežno na snovne in finančne vire, ter ne upoštevajo dovolj ljudi kot najpomembnejšega vira (Merkač Skok 2005, 21). Prav takšno obnašanje managerjev je lahko med zaposlenimi delavci eden od razlogov za zapuščanje podjetja.

2.5.1.1.1 Vpliv vedenjskih vzorcev vodij na podrejene

V organizacijah v razvitem svetu so ugotovili, da je za tiste, ki so vodilni, najpomembneje, da znajo delati z ljudmi in da zanje skrbijo. Skrbeti morajo prav za vse, tudi za njihovo osebno počutje (Florjančič in drugi 1991, 25). Vodje vodijo najbolje takrat, ko jim ostali želijo slediti, kadar so inteligentni, pravični, odkritosrčni, tako pri poslovanju kot pri odnosu z drugimi ljudmi, praktični, komunikativni, naravni in ne arogantni (Merkač Skok 2005, 21).

„Organizacije v spreminjajočem se okolju in z različnimi cilji potrebujejo voditelje, ki so dovolj fleksibilni, da svoj voditeljski slog prilagodijo različnim situacijam in spreminjajočim se pogojem. Vodje naj bi bili sposobni analizirati situacijo, določiti kateri vzorec vodstvenega vedenja je potreben za vplivanje na procese, ki so pomembni za uspeh delovne skupine, in nato izpeljati to vedenje na najboljši način“ (Yukl 2004, 75).

Dierendonck in drugi (2002, 84–85) v svojem delu preučujejo vpliv vedenjskih vzorcev vodij na svoje podrejene in ugotavljajo, da so osebnostne lastnosti vodij v tesni korelaciji s stopnjo prostovoljne fluktuacije.

Osebnostne lastnosti vodij, kot so denimo izžarevanje pozitivnih osebnostnih lastnosti, emotivna stabilnost, kreativnost, odprtost, samozavest, fleksibilnost, iskreno zanimanje za ljudi, jasnost v postavljanju ciljev in vrednot, komunikativnost, doslednost, sposobnost, vztrajnost kljub oviram in občasnim neuspehom, odgovornost, pogum, vizionarstvo ipd., bistveno prispevajo k zmanjšanju prostovoljne fluktuacije. Vodja s takimi lastnostmi predvsem zadovoljuje potrebe sodelavcev, jih varuje, spodbuja in hvali (glej Fakin in Smrke 2004, 375). Pod takšnim vodstvom delavci občutijo zadovoljstvo, čutijo se sprejete, zato so manj nagnjeni k razmišljanju o odhodu iz organizacije.

Na drugi strani pa napačno vedenje vodij, npr. agresivnost, konfliktnost, vzvišenost, prevladovanje, avtokratičnost, odvisnost, podrejenost, postavljaštvo in zasmehovanje, slabo sodelovanje, manipulacija s posamezniki, skrivanje informacij, vsiljevanje mnenja ipd., povečuje fluktuacijo. Takšne lastnosti vodje so usmerjene predvsem v zadovoljevanje potreb po moči vodje samega (glej Fakin in Smrke 2004, 376). Pod takšnim vodstvom se podrejeni počutijo ogrožene, brez moči in svobode. So nezadovoljni in bolj pogosto razmišljajo o odhodu iz podjetja.

2.5.1.1.2 Odsotnost demokratičnega načina vodenja

Avtokratski in demokratični slog vodenja sta dva skrajna konca tako imenovanega kontinuuma vodenja. „Pri avtokratskem vodenju je avtoriteta vodje ključnega pomena, pri demokratičnem vodenju pa je svoboda podrejenih največja“ (Kavčič 1991, 219). „Avtokratski vodja v bistvu sam usmerja dejavnost skupine, sam določa skupinske cilje in sam načrtuje skupinske akcije, tako da relativno zelo malo usmerjanja in vodstvenih funkcij preostaja za druge člane v skupini. Nasprotno prepušča demokratični vodja več teh funkcij ostalim članom, ki sodelujejo tako v določanju skupinskih ciljev kot v načrtovanju skupinskih akcij“ (Drucker 2001, 21). V tem primeru je vodenje podpiranje in sodelovanje oziroma partnerstvo za doseganje rezultatov. Zaposleni tako niso več podrejeni, ampak sodelavci, strateški partnerji, ki delovne naloge sprejmejo kot moralno obveznost, ne pa kot zahtevo svojih nadrejenih.

Menim, da je za manjši obseg prostovoljnega fluktuiranja boljše demokratično kot birokratsko vodenje. Če vodje delo, naloge in projekte delegirajo enostransko, avtokratsko in ne v dogovoru z zaposlenimi, bodo deležni manjše naklonjenosti svojih podrejenih in obratno. Preprosto to pomeni, da je zavzetost v primeru, ko zaposlenim delavcem vodja ukaže ali določi, kaj morajo storiti, manjša, kot če se z njimi pogovori, kaj bi bilo smiselno in kako oni gledajo na določeno aktivnost. Če torej vodja s svojimi podrejenimi sodeluje in jim ne ukazuje, povečuje zavzetost med njimi.

Z zavzetostjo zaposlenih pa je tesno povezano zadrževanje ljudi v organizaciji. Vendar pa je napačno vzpostaviti enostavno zvezo, ker bodo tisti, ki so bolj zavzeti, verjetno ostajali v organizaciji, a je tudi bolj verjetno, da bodo zaradi svoje ambicioznosti hoteli drugam, novim izzivom nasproti (Towers Perrin 2007–2008).

2.5.1.1.3 Preveliki pritiski na zaposlene v smislu kontrole

Kontrola v uspešnih in učinkovitih organizacijah ni več instrument vodstva organizacije, temveč je to predvsem sredstvo za lastno usmerjanje delovanja posameznikov in delovnih skupin. Težnja sodobnih organizacij je opuščanje klasične in birokratsko pojmovane kontrole³.

Podjetja, ki tako prevladujoče uporabljajo klasično, birokratsko in tesno kontrolo, povzročajo nepotrebne pritiske za zaposlene, ki vodijo v nezadovoljstvo in iskanje ustrežnejšega delovnega okolja drugje (povzeto po Shaw in drugi 1998, 513).

Tako lahko poglavje o vodenju in ravnanju z ljudmi zaključim z mislijo, da način, kako vodje uporabljajo svojo moč, občutno vpliva na aktivnost, pasivnost ali odpor pri podrejenih. Če managerji sledijo definiciji Mary Forker Follet, da „vodenje ni definirano z uveljavljanjem moči, ampak z možnostjo povečati občutek moči med tistimi, ki jih vodiš“ (Towers Perrin 2007–2008) in izjavi Rozmana in drugih (1993, 205), da „učinkoviti vodje uporabljajo svojo moč, s katero minimalizirajo statusne razlike“, potem bodo zagotovo prispevali k manjšemu številu prostovoljnih odhodov.

2.5.1.2 NEUSTREZNO INTERNO KOMUNICIRANJE

Eden izmed razlogov, da delavci zapuščajo podjetje je neustrezno interno komuniciranje⁴. Način komuniciranja pomembno, včasih celo odločilno, vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, ki pa ima pomembne učinke na proces prostovoljnega odhajanja. Interno komuniciranje je pomembna

³ Kot klasično in birokratsko kontrolo pojmujeemo kontrolo nadrejenega nad delovanjem podrejenega, kjer nadrejeni nenehno spremlja in kontrolira delo podrejenega, od katerega tudi zahteva, da ga redno in sprotno obvešča o svojem delu. V sodobnih organizacijah so pristojnosti in odgovornosti po organizacijskih enotah znane, zato ni nikakršne potrebe, da bi vodje organizacijskih enot izvajali posebno kontrolo oziroma ustvarjali psihološke pritiske na zaposlene. Nadrejeni kontrolo usmerjajo v spremljanje le ključnih dejavnikov, ki bi lahko zavirali uspešnost in učinkovitost celotne organizacije (Florjančič in drugi 2004, 55).

⁴ Interno komuniciranje lahko razumemo kot sistematičen način komuniciranja z zaposlenimi v funkciji upravljanja in vodenja organizacije. Cilj je zgraditi in kasneje tudi ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na podjetje oziroma organizacijo, na njeno delovanje in pojavljanje v javnosti. Zaposleni so pri svojem delu učinkoviti le, če so dovolj informirani in popolnoma razumejo cilje organizacije, razumejo, kje je njihovo mesto v hierarhiji organizacije in kako lahko prispevajo k izpolnjevanju organizacijskih ciljev (Kitchen 1997, 80).

tema za večino menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov in bi morala biti ena glavnih starateških usmeritev vsake kadrovske službe oziroma vsakega vodje.

Znotraj organizacije obstajata dve ravni komuniciranja, formalna in neformalna. Formalno komuniciranje je tisto komuniciranje, ki v organizacijah poteka organizirano (Gruban in drugi 1997, 99). Določeno je za organizacijsko strukturo, ki opredeljuje vlogo in naloge zaposlenih znotraj organizacije. Pri tem ločimo komuniciranje v treh različnih smereh: komuniciranje navzdol, navzgor (vertikalno) ter prečno (t.j. horizontalno in diagonalno) (Harrison 1995, 103).

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od vodstvenih k navadnim zaposlenim oziroma komuniciranje tistih višje na hierarhični ravni organizacije s tistimi nižje (Koontz in drugi 1986, 425). V praksi to pomeni posredovanje odločitev vodstva zaposlenim v obliki zahtev in ukazov (Harrison 1995, 103). Ta tip komuniciranja je pogosteje prisoten v organizacijah z avtoritativno organizacijsko kulturo. Slabost tega tipa je, da se informacije na poti do zaposlenih rade izgubijo, popačijo, zato so povratne informacije zaposlenih vodstvu nujno potrebne za nemoteno, uspešno in učinkovito delovanje sistema internega komuniciranja.

Komuniciranje navzgor deluje po sistemu povratne informacije v procesu internega komuniciranja od zaposlenih k nadrejenim oziroma k vodstvu organizacije. V praksi to pomeni povratni tok informacij vodstvu organizacije v obliki poročil zaposlenih o izvedbi projektov (Harrison 1995, 103). Problem tega tipa komuniciranja so vmesni zaposleni (vezni člen med vodstvom in navadnimi zaposlenimi), ki izvajajo selekcijo med informacijami ter manj ugodnih informacij največkrat ne posredujejo vodstvu (Koontz in drugi 1986, 425).

Prečno komuniciranje vključuje horizontalno komuniciranje, ki lahko poteka med sodelavci znotraj oddelka ali med sodelavci različnih oddelkov na istem hierarhičnem nivoju ter diagonalno, ki poteka med zaposlenimi v oddelku na različnih hierarhičnih nivojih (Harrison 1995, 103). Ta tip komuniciranja je zelo pomemben za zaposlene pri pridobivanju različnih informacij, reševanju poslovnih in drugih problemov ter na splošno za učinkovito sodelovanje med zaposlenimi.

Neformalno komuniciranje Harrisonova (1995, 104) opisuje kot komuniciranje, ki se med zaposlenimi pojavlja spontano. Nenehno je prisotno v organizaciji med posamezniki, ki so med seboj v prijateljskih odnosih, sosedje ali celo sorodniki. Ena od najpomembnejših oblik

neformalne komunikacije med zaposlenimi so govorice. Mnogo raziskav je potrdilo pomen govoric kot pomembnega vira informacij za zaposlene (Možina in drugi 2004, 25).

Namen internega komuniciranja avtorji s področja medosebnih odnosov opredeljujejo različno in tudi večplastno. V glavnem je po njihovem mnenju pomembno, da se pri zaposlenih pridobi želeno, visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem, kar lahko dosežemo s pošteno komunikacijo (Možina in drugi 2004, 23). Rezultat odprtega komuniciranja v podjetju je, da delavci bolje opravljajo delo, če vedo, da njihovo delo pripomore k delovanju celotnega podjetja, in imajo občutek, da podjetju pripadajo. Takšni zaposleni delavci pa manj pogosto razmišljajo o odhodu drugam.

2.5.1.2.1 Pomanjkanje usmerjanja in informiranja

Če menedžerji dajo premalo jasnih, specifičnih in časovno omejenih navodil, zaposleni ne bo prepričan, kaj natančno se pričakuje od njega. Zaposlenih pa v poslovnem svetu nič ne motivira in navduši nad delom bolj kot to, da natančno vedo, kaj je potrebno storiti in kaj se od njih pričakuje. Prav tako je povsem nesmiselno pričakovati, da bodo ljudje motivirani in navdušeni nad svojim delom, če nikoli ne slišijo nič o tem, kako dobro jim gre. Napačno razumevanje ali kakršnokoli pomanjkanje komunikacije povzroči 95 odstotkov problemov v organizaciji (Tracy 2006, 68–69).

„V praksi je pogost pojav, da zaposleni pogrešajo povratno informiranje s strani svojih vodij, in primankljaj ali celo odsotnost informiranja sta zato neredek vzrok za nezadovoljstvo“ (Mihalič 2008, 489). Premalo usmerjanja in premalo povratnih informacij, namenjenih podrejenim, sta tako pomembnejša vira za nejevoljo, zmedenost, slabo počutje na delovnem mestu in posledično za odhod zaposlenega iz organizacije.

Prav tako Fakin in Smrke (2004, 377–378) ter Merkač Skok (2005, 29) pravijo, da morajo biti zaposleni nenehno seznanjeni s tem, kako delajo in kakšni so njihovi rezultati, kaj se od njih pričakuje in zahteva. Tako se zaposleni veliko hitreje poistovetijo s podjetjem. Bolj so motivirani in predani, da delo dobro opravijo, kot pa če prejmejo le malo odziva (Tracy 2006, 65). Informirani, motivirani in predani zaposleni se začnejo dojemati kot pomemben del ekipe in podjetja v celoti, so zadovoljnejši in manj nagnjeni k prostovoljnemu fluktuiranju.

2.5.1.2.2 Pomanjkanje demokratične komunikacije

Komuniciranja ne smemo zamenjati z informiranjem, ki je le posredovanje informacij. Komuniciranje je enosmerno ali dvosmerno. Pri enosmernem komuniciranju potuje sporočilo samo od pošiljatelja k prejemniku. Dvosmerno komuniciranje pa poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. Učinkovito je predvsem komuniciranje, pri katerem tečejo sporočila v obe smeri (Možina in drugi 2004, 65), in v tem primeru govorimo o demokratičnem komuniciranju.

Pogosto je problem ravno v tem, da podjetja hočejo s svojimi zaposlenimi imeti enosmerno komunikacijo, ne pričakujejo pa „feedbacka“. Pogosto se tudi zgodi, da zaposleni do vodstva nimajo zaupanja, zato dajanja „feedbacka“ ne uporabljajo, ker se bojijo, da se jim bodo zgodile sankcije, če bodo izrazili svoje mnenje do podjetja. Tako se nezadovoljstvo stopnjuje in podjetje se lahko hitro sooči z odhajanjem svojih zaposlenih delavcev.

Demokratično in učinkovito dvosmerno komuniciranje daje poudarek na intenzivnem informiranju, poročanju in komuniciranju poslanstva, vizije, politike, ciljev, podatkov in tudi znanj ter drugih kompetenc. Vzporedno je s tovrstnim nehierarhičnim komuniciranjem omogočeno veliko hitrejše, pristnejše in predvsem veliko lažje medsebojno izmenjavanje idej, zamisli, pogledov, stališč, predlogov za rešitev različnih problemov ipd. V nehierarhični komunikaciji je zelo malo motenj in možnosti za izkrivljanje informacij so minimalne, saj je demokratična oblika komuniciranja vedno odprta, neprekrta in iskrena. Komunikacija je namreč lahko dovolj učinkovita le v primeru, da enako intenzivno poteka tako od zgoraj navzdol kot od spodaj navzgor, da ni omejena s hierarhičnimi nivoji in samo organizacijsko strukturo ter da je popolnoma demokratična z enakimi možnostmi komuniciranja za vse zaposlene (Mihalič 2006, 250).

Odprta, poštena in jasna komunikacija na vseh nivojih ter komunikacija od spodaj navzgor, ne le komuniciranje od zgoraj navzdol, močno izboljšuje stopnjo zadovoljstva in zavezanosti zaposlenih delavcev podjetju, pripomore k bolj humanemu delovnemu okolju in pozitivno vpliva na zadrževanje kadra v organizaciji. Brez medsebojne izmenjave idej, načrtov, informacij in podobno podjetje ne more uspešno in učinkovito poslovati, obenem pa je to pogoj za zadovoljstvo in motiviranost delavcev ter za dolgoročno predanost in navezanost na podjetje.

2.5.1.2.3 Pomanjkanje (med)osebne komunikacije

Pogosto so zaposleni nezadovoljni tudi zaradi pomanjkanja (med)osebne stika pri komuniciranju. Če zaposleni večino informacij dobijo posredno preko medijev, kot so interni časopisi, bilteni ter elektronska pošta, so sicer informirani, niso pa deležni medosebnega stika in nimajo možnosti postavljanja dodatnih vprašanj. Tako lahko dobijo občutek nesprejetosti in neenakopravnosti v delovnem okolju. Med njimi se lahko poveča tudi nezadovoljstvo. Možina in drugi (2004, 25) so mnenja, da je medosebna komunikacija bolj priporočljiva in bo bolj verjetno vplivala na spremembo stališč in obnašanja zaposlenih.

2.5.1.3 NEVKLJUČEVANJE IN NEUPOŠTEVANJE ZAPOSLENIH

Zaposlenim je pomembno, če lahko podajo svoje predloge, ideje in zamisli, ki se jim porajajo v zvezi z opravljanjem del in nalog. Obstoj te možnosti v organizaciji zato vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič 2008, 42–43), na ustvarjanje klime dobrih medosebnih odnosov (Florjančič in drugi 2004, 270) ter posledično na manjše odhajanje kadra iz podjetja (glej Florjančič 1994, 87; Zupan 2001, 111). Organizacije lahko vključujejo posamezne zaposlene, delovne skupine, spodbujajo medskupinsko vključevanje in vključevanje na področju organizacijskega delovanja (Mohrman in Lawler 1988, 49–55).

Opredelevanje in tipologij vključevanja zaposlenih je izjemno veliko. Nykodym in drugi (1994, 46–47), Milkovich in Boudreau (1997, 361) ter Ang (2002, 197) navajajo sisteme posredovanja predlogov, krožke za kakovost, samoorganizacijske delovne skupine, finančno vključevanje (lastniški deleži, udeležba pri dobičku), posvetovalno vključevanje, aktivno sodelovanje pri reševanju problemov in sklepanju odločitev, sodelovanje pri postavljanju ciljev, sodelovanje pri izbiranju izmed večih možnosti (npr. izbira delovnega časa, namestitve opreme), vključevanje v razvoj (sodelovanje pri določitvi potreb, načrtovanju aktivnosti in izvajanju usposabljanj, sodelovanje pri razvoju kariere) in sodelovanje pri ocenjevanju delovne uspešnosti. Lawler povezuje vključevanje s posredovanjem informacij, usposabljanjem, nagrajevanjem in dodeljevanjem moči (Sumukadas 2006, 145).

Če organizacije vključujejo svoje zaposlene, se ti počutijo koristne, vredne zaupanja in vplivne, kar povečuje njihovo motivacijo in zadovoljstvo z delom (Nykodym in drugi 1994, 45 in 53). Motivirani in zadovoljni zaposleni so po eni strani bolj pripadni, po drugi strani pa so tudi bolj

produktivni, inovativni, izboljšujejo kakovost izdelkov in storitev ter povečujejo organizaciji ugled (Patrickson in Hartmann 1995, 40; Florjančič in Jereb 1998, 51; Gyan–Baffour 1999, 9; Thite 2001, 315–316; Beaver in Hutchings 2005, 594; Naegele in Walker 2006, 10–11; Newton 2006, 94).

„Z vključevanjem zaposlenih v odločanje podjetja ne bodo prejela veliko širših vpogledov v opcije odločanja, temveč bodo zaposlenim sporočila, da so njihova mnenja in stališča še kako pomembna ter da se upoštevajo“ (Mihalič 2008, 42). Vsako odločitev, ki je bila sprejeta v soglasju z zaposlenimi, bodo zaposleni tudi sprejeli kot svojo odločitev. Posledično bodo zaposleni z večjo zavzetostjo izvajali ukrepe in aktivnosti, ki izvirajo iz sprejete odločitve.

2.5.1.4 NEUSTREZNO UVAJANJE V DELO

Kot pomemben vzrok za prostovoljno fluktuacijo kadra bom na tem mestu izpostavila tudi slabo uvajalno obdobje. Kako pomemben je proces uvajanja, opozori tudi Lipičnik (1996, 94), ki pravi, da „je včasih več vredno, da delavca dobro uvedemo v delo kot ves selekcijski postopek“. V današnjem času je kader preveč dragocen, da bi podjetja z novimi zaposlenimi ravnala na star način, ki pravi „*plavaj ali utoni*“. Način, kako bo podjetje pričelo z novim zaposlenim, vpliva na njegovo predanost delu in podjetju samemu za leta naprej (Tracy 2006, 63).

Rezultat dobrega uvajanja je, da novozaposleni razume svojo vlogo v podjetju, ima jasno predstavo o tem, kaj se od njega pričakuje, čim prej začne delati s polno storilnostjo, postane lojalen član organizacije in da doseže pri tem tudi osebno zadovoljstvo. V nasprotnem primeru lahko pride do neprijetne posledice, ki je v prvi vrsti rezultat neprimerne in nesistematičnega uvajanja, in sicer prostovoljne fluktuacije.

Uvajanje zaposlenih lahko opredelimo kot dinamičen razvojni proces, ki se izvaja ob vsakokratnih spremembah v načinu ali pogojih dela in v katerem sodelavec na eni strani preko formalne strokovne orientacije s strani nadrejenih, mentorja oziroma izvajalca uvajanja pridobi vse potrebne veščine, znanja in druge kompetence, potrebne za uspešno in učinkovito samostojno opravljanje del in nalog v novem delovnem procesu ter na drugi strani preko neformalne socializacije s strani sodelavcev prevzame ključne navade, načela in vrednote, potrebne za uspešno in učinkovito socialno delovanje v novem delovnem okolju (Mihalič 2006, 168–169).

„Orientacija delavca je lahko zelo kratka in neformalna predstavitev organizacije, po drugi strani pa lahko zavzema obliko daljših formalnih programov, še posebej če gre za odgovorno in zapleteno delo“ (Dessler 2000, 249).

Za vsako delo je potrebno uvajanje, ker se morajo delavci v tem času prilagoditi delovnim posebnostim, jih spoznati in se srečati s konkretnimi nalogami (Balantič 2004, 297). Tudi Werther in Davis (1993, 73) poudarjata, da „ne glede na to, v kolikšni meri so kandidati kvalificirani za delo, vedno potrebujejo uvajanje v novo delovno okolje“.

Kljub povedanemu so nekatere organizacije mnenja, da pri zaposlovanju ključnih kadrov ni pomembno uvajanje, oziroma ga je potrebno zelo malo. To argumentirajo z dejstvom, da so ti delavci že tako dobri, da se bodo že znašli brez uvajanja. Pozabljajo pa, da je vsaka organizacija edinstven skupek pravil, politik in vrednot, ki novincem, dokler ne vstopijo vanjo, ni poznan. Ne glede na to, koliko izkušenj imajo novo zaposleni ključni delavci iz preteklosti in kako izjemni so bili njihovi pretekli rezultati, morajo biti vsi deležni izjemnega in izčrpnega uvajanja takoj ko vstopijo v organizacijo (Chambers 2001, 263).

Dobro pripravljen program uvajanja vpliva na krajše socializacijsko obdobje (Novak in Florjančič 2004, 44), na znižanje zgodnje fluktuacije ter na zadovoljstvo novincev v novi organizaciji (Werther in Davis 1993, 278). Prav tako skrajšuje čas, v katerem novi delavci dosežejo pričakovano storilnost (Svetlik 2002a, 166), poveča varnost delavca pri delu in ustvarja dobre odnose med sodelavci (Lipičnik 1996, 94).

„Dobro osnovan in planiran proces uvajanja gladko in brez težav integrira novo zaposlene v organizacijo, jim zagotovi občutek identitete in jih informira o njihovih odgovornostih. Slab ali celo odsoten proces uvajanja pa je lahko generator slabih odnosov med delodajalcem in delojemalcem ter lahko pripomore k zgodnejšim odhodom zaposlenih iz organizacije“, pravita Ron Eldridge in Anthony Miles (TalentDrain 2008, 19).

Možina (1991, 147) je mnenja, da je „fluktuacija manjša, če se novincu, ki pride na delo, čim bolj obrazložijo delovne naloge in možnosti za razvoj. V kolikor tega ni ali novinec ne verjame v obljube, se fluktuacija poveča“. Raziskave kažejo, da zelo veliko novozaposlenih zaradi neuspešnega uvajanja odide že po prvih šestih mesecih (Molka 2007, 80), to je v času adaptacije na delo in življenje v podjetju.

2.5.1.5 NEUSTREZNO OBLIKOVANJE DELA

Vsak zaposleni je edinstvena oseba, s svojimi specifikami, lastnostmi, željami in pričakovanji. Najboljši delodajalci morajo za boljšo motiviranost in zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu upoštevati tudi to dejstvo. V ta namen uporabljajo mehanizem oblikovanja dela⁵. Znak dobrega oblikovanja dela sta visoka storilnost in zadovoljstvo delavcev. V nasprotnem primeru je storilnost delavcev nizka, delavci odhajajo iz organizacije, izostajajo z dela, se pritožujejo, povzročajo sabotaze ter se zatekajo po pomoč k sindikatu (Svetlik 2002b, 177). Vključitev v proces oblikovanja dela je pomembna za dobro počutje zaposlenih v organizaciji (Sedej 2004, 362) in posledično za manjši odliv kadra iz organizacije.

2.5.1.5.1 Negotovost vloge: nejasne delovne naloge in pristojnosti

Zaposleni se lahko zaradi neustreznega oblikovanja dela sooči s konfliktom, ki je povezan z negotovostjo vloge. Ta vrsta konflikta nastane, ko posameznik občuti negotovost glede dejavnosti, ki naj bi jih opravil, da bi izpolnil zahteve, ki izhajajo iz njegovega dela. Ponavadi je zaposleni negotov glede odgovornosti, če je opis njegovega dela premalo natančen ali pa navodila njegovega nadrejenega niso dovolj določna (Treven 2005, 24).

Če zaposleni ne ve, katere so njegove dolžnosti, naloge in postopki za njihovo izvršitev, če torej nima jasno in natančno opredeljene vloge, bo demotiviran za delo, nezadovoljen na delovnem mestu, občutil bo zmedenost, posledično pa bo začel razmišljati in iskati drugo delovno okolje.

2.5.1.5.2 Nejasna pričakovanja s strani vodij

Mihaličeva (2008, 31) pravi, da v praksi danes pogosto naletimo na primere, ko posamezniki sicer opravljajo svoje delo, vendar pa ne vedo, kaj se od njih točno sploh pričakuje. Najpogostejši razlog je ta, da vodja tega zaposlenim enostavno ne pove. Največkrat zato, ker ne ve, da je to pomembno in da zaposleni morajo vedeti, kakšna so pričakovanja do njih, ter se ne

⁵ „Oblikovanje dela podrobno opredeljuje vsebino in metode dela ter razmerja med delovnimi nalogami, da bi tako zadostili tehnološkim in organizacijskim zahtevam kakor tudi socialnim in osebnostnim zahtevam delavcev“ (Svetlik 2002b, 177).

zaveda, da bodo brez tovrstnih informacij delovno in karierno neorientirani in zmedeni. Dokaj pogosto pa vodja zaposlenim ne predstavi pričakovanj do njih zato, ker tudi sam ne ve, kaj se točno pričakuje od njega, saj mu tudi njegov nadrejeni tega ni povedal. Gre namreč za definiranje pričakovanj od zgoraj navzdol in usklajevanje le-teh s pričakovanji, izraženimi od spodaj navzgor.

Prav zato je zelo pomembno, da pričakovanja do zaposlenega vodstvo podjetja natančno opredeli in jih nato tudi jasno predstavi vsakemu zaposlenemu posebej. Zaposlenega je potrebno spodbuditi, da tudi sam predstavi svoja pričakovanja pri delu do samega sebe in ali so pričakovanja podjetja zanj sprejemljiva. Tako bo podjetje pri zaposlenih sprožilo zadovoljstvo, ki mu vsekakor ne bo sledil odhod.

2.5.1.5.3 Pomanjkanje občutka odgovornosti in samostojnosti pri izvrševanju dela

Ena izmed posledic neustreznega oblikovanja dela in vzrok prostovoljnega fluktuiranja je lahko tudi premalo razpoložljive avtonomije in suverenosti zaposlenih na delovnem mestu, npr. glede izbire načinov in sredstev za doseganje delovnih ciljev. Višja stopnja avtonomnosti namreč pomembno vpliva na višjo stopnjo zadovoljstva posameznika (Lambert in drugi 2001, 245). Zadovoljen posameznik pa je organizaciji bolj naklonjen in manj verjetneje razmišlja o menjavi sedanje zaposlitve. Enako velja za občutek odgovornosti na delovnem mestu.

Mihaličeva (2008, 23) pravi, da visoka avtonomija nikakor ne pomeni, da vodja nima več nobenega vpliva na zaposlene, temveč gre le za spremembo njegove vloge. Vodja namreč nastopa kot vir podpore, spodbude in nudenja pomoči. Tovrsten odnos je neprimerno boljši za uspešnost in zadovoljstvo posameznika kot pa odnos, v katerem so zaposleni pod velikim vplivom vodje in preko katerega so preveč nadzorovani, nezmožni lastnega odločanja in presoje. Pomembno je, da se z višjo stopnjo neodvisnosti bolje razvijajo zlasti sposobnosti in tudi druge kompetence posameznika. V primerih visoke odvisnosti od vodje pa v praksi prihaja do stanja, v katerem ljudje ne razmišljajo več samostojno, saj jim odločitve in ravnanja diktira vodja.

Tudi Tracy (2006, 72) se pridružuje Mihaličevi (2008) in pravi: „če vodja nekoga pooblasti, ne pomeni, da je razrešen odgovornosti. Ko nekoga pooblasti za neko delo, mu podeli dolžnost, a sam še vedno ostane odgovoren“.

Pomembnost avtonomije pri delu je povezana z vrsto dela, ki ga zaposleni opravlja, in s strukturo organizacije. Zaposleni, ki opravljajo proizvodna dela, torej dela na osnovi izvrševanja navodil in sledenja ukazom, ne izražajo tolikšne potrebe po avtonomiji pri delu kot delavci, katerih delo zahteva veliko kreativnosti in samousmerjanja. Iz tega sledi, da delavci iz druge skupine pogosteje omenjajo pomanjkanje avtonomije pri delu kot vzrok za odhod iz podjetja (povzeto po Lambert in drugi 2001, 245).

2.5.1.5.4 Pomanjkanje občutka pomembnosti in smisla pri delu

Odločitev za odhod iz podjetja je precej odvisna od tega, kako zaposleni občutijo pomembnost in smiselnost svojega dela, kar prav tako vpliva na motivacijo in zadovoljstvo delavca za delo.

Treven (1998, 135–136) pravi, da zaposleni šteje delo kot resnično pomembno takrat, ko delo vključuje uporabo njihovih različnih spretnosti in sposobnosti, zahteva zaokrožitev celote in hkrati posameznih razpoznavnih opravil, očitno vpliva na življenje ali delo drugih ljudi, omogoča samostojnost pri opravljanju nalog in zagotavlja povratne informacije.

Če bo organizacija oblikovala takšno delovno okolje, v katerem zaposleni najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje, bo lahko tudi obdržala lojalne zaposlene (glej Jeretina 2002, 8). Če delavci v delu najdejo smisel, so zadovoljnejši (povzeto po Svetlik 2002b, 178). Odsotnost smisla pa je tako eden od dejavnikov, ki vplivajo na prostovoljno fluktuacijo.

Če si managerji vsak dan vzamejo nekaj časa in ljudi spomnijo na to, kako skupaj kot podjetje in vsak posamezno pomembno prispevajo k uresničevanju ciljev in poslanstva podjetja, bodo ljudem dali občutek, da so pomemben, dragocen in cenjen del ekipe. V nasprotnem primeru bo lahko posameznik občutil svojo nepomembnost in brezsmiselnost v organizaciji, kar pa zagotovo ni prava pot za zadrževanje kadra v organizaciji.

2.5.1.5.5 Neskladnost ciljev zaposlenih in organizacije

Odsotnost skladnosti med cilji zaposlenih in organizacije je lahko eden od razlogov za odhod iz podjetja, kajti „zaposleni ocenjujejo svoja podjetja glede na to, v kolikšni meri so njihove potrebe in notranja stremjenja skladna s tem, kar podjetje je in kar počenja. Če se uresničujejo njihovi osebni cilji, je njihova stopnja zadovoljstva in pripadnost večja“ (Gorišek in Tratnik 2003, 17).

Ljudje so toliko bolj zavzeti, kolikor razumejo opredeljene cilje, ki naj bi jih dosegli, in v kolikor cilji funkcije, ki jo zaposleni opravlja, organizacijske enote, v kateri dela in organizacije kot celote, sovpadajo z njihovimi (osebnimi) cilji. Zaposlenim je pomembno, da razumejo pomen in namen doseganja posameznega cilja. Prav tako, pravi Mihaličeva (2008, 30), je za zaposlene pomembno, da jim cilji predstavljajo izziv in da so kljub temu realno določeni in predvsem dosegljivi. Cilji naj bi bili prilagojeni sposobnostim in zmožnostim posameznikov ter vedno nekoliko nad njihovimi sposobnostmi in zmožnostmi, nikoli pa ne preveč. Za samozavest, motiviranost in samopotrditve zaposlenih je namreč bolje, da so cilji definirani tako, da jih nato lahko presežejo. Določitev ciljev, ki so previsoki in ki jih ni moč doseči, namreč slabo vpliva na zaposlene.

Prav tako je pomembno, da lahko zaposleni sodeluje pri oblikovanju ciljev in samostojno odloča o tem, kako jih bo dosegel. V tem primeru bo njegova zavzetost precej večja, prav tako pa bo zadovoljen in manj nagnjen k zapustitvi organizacije.

2.5.1.5.6 Nemožnost polno izkoristiti lastne potenciale

Dokler je bila delovna sila poceni in dokler so bili stroški za njeno izobrazbo relativno nizki, ni bilo problema glede stopnje izkoriščenosti znanja, sposobnosti in talentov. Danes pa postajajo izkoriščanje znanja, izobrazba in inovacije eden od pomembnejših dejavnikov (ne)zadovoljstva zaposlenih, razvoja in učinkovitosti delovne organizacije. Prav zato je postalo nizko izkoriščanje znanja, sposobnosti in potencialov zaposlenih pri delu eden poglobitnih virov njihovega nezadovoljstva, nizke delovne morale in prostovoljne fluktuacije.

Če zaposleni delavci svoje zmožnosti, sposobnosti in znanja čim bolj optimalno izkoriščajo in uporabljajo pri izvajanju nalog za doseganje skupnih ciljev, bodo zadovoljnejši in bodo manj verjetno razmišljali o spremembi delodajalca (glej Florjančič 1994, 90). Zupan (2001, 57–58) pravi, da je pri tem vsekakor odločilna vloga vodje, ki mora za uresničevanje skupne vizije znati dobro organizirati delo in sodelavce spodbuditi k čim boljšim rezultatom. Pri vsakem morajo priti do izraza njegove dobre lastnosti, ki v sodelovanju z drugimi vodijo k uspešnosti. Dober vodja bo torej sodelavcu dodelil takšno mesto in vlogo, da bo lahko uveljavil svoje prednosti. Hkrati mu bo pomagal, da bo odpravljaj slabosti in še naprej razvijal zmožnosti, ki so potrebne za dobro delo in njegovo zadovoljstvo pri delu.

Delavec, ki nima možnosti polno izkoristiti in razviti svojih lastnih potencialov je manj delovno učinkovit, posledično manj zadovoljen z zaposlitvijo pri trenutnem delodajalcu in pogosteje odsoten z dela. Tako obstaja večja verjetnost, da bo zapustil delovno organizacijo (Zimmerman in Darnold 2009, 152–153).

2.5.1.6 POMANJKANJE PRILOŽNOSTI ZA NAPREDOVANJE PRI SEDANJEM DELODAJALCU

Pogost in pomemben vzrok za odločitev, da delavci zapuščajo delodajalce, je pomanjkanje priložnosti in odsotnost enakih realnih možnosti za napredovanje. Tudi raziskave kažejo, da v gospodarsko razvitem svetu možnost napredovanja zaposlenih predstavlja enega pomembnejših motivacijskih elementov (glej Zeni in Anterič 1994, 5; Vidič 2008, 56), pri čemer ta zadovoljuje številne človekove potrebe, zlasti potrebe višjega reda (potreba po ugledu, statusu, samopotrjevanju ipd.) (Belčič 2002, 127) in omogoča bolj zanimivo, kreativno in zahtevno delo (glej Korade–Purg 1997, 36). Če bo zaposleni v organizaciji videl dolgoročni izziv, bo zanjo delal veliko bolj lojalno in ne bo razmišljal o odhodu v drugo delovno okolje.

Tudi v eni najpopularnejših motivacijskih teorij, ki jo je razvil ameriški psiholog Herzberg s sodelavci (1964), je napredovanje obravnavano kot notranji dejavnik motivacije. To pomeni, da zavedanje o možnosti napredovanja povzroča zadovoljstvo in zaposlene dejansko spodbuja k boljšemu delu (Vidič 2008, 56–57) in k večji navezanosti na podjetje, kar se odraža v zmanjševanju števila fluktuirajočih.

Mihaličeva (2006, 243) opozarja na nepravilnosti pri napredovanju v praksi. Dogaja se, da je napredovanje vezano na skupno delovno dobo posameznika ali na delovno dobo pri istem delodajalcu ter na druge elemente, ki nikakor ne bi smeli biti povezani z napredovanjem. Prav tako se v organizacijah pogosto dogaja, da je napredovanje povezano s popolnoma nedopustnimi dejavniki, kot so različna poznanstva znotraj organizacije in druge neobjektivne oblike različnih medsebojnih povezanosti. V praksi se včasih zdi, da je napredovanje povezano z vsemi drugimi možnimi elementi razen z uspešnostjo, učinkovitostjo in kompetentnostjo zaposlenega. Tovrstne organizacije, ki napredovanja ne pogojujejo z objektivnimi elementi, delujejo demotivacijsko na veliko večino zaposlenih in v takih primerih se uspešni in kompetentni zaposleni prej ali slej odločijo za odhod iz organizacije.

Dober sistem napredovanja je oblikovan tako, da zaposlene motivira za njihov strokovni, delovni in osebnostni razvoj. S tako oblikovanim sistemom napredovanja lahko pri zaposlenih vplivamo na njihovo motiviranost za neprestano strokovno izobraževanje in njihov vsestranski razvoj, spodbujamo tekmovalnost med njimi in s tem vplivamo na doseganje boljših delovnih rezultatov, posledično povečanje zadovoljstva in povišanje plače, višji socialni položaj in zaposlenim priznanje za uspešno delo (glej Zeni 1995, 276). Napredovanje je torej močno povezano tako z mobilnostjo in kariero posameznika, kot tudi z njegovo motivacijo. Občutek uspeha ter večja odgovornost in samostojnost pri delu namreč skupaj z večjim ugledom na novem delovnem mestu povečujeta posameznikovo motivacijo za nadaljnje delo in izzive, za podjetje pa slednje pomeni učinkovitost in uspešnost poslovanja ter hitrejše in bolj kakovostno doseganje poslovnih in drugih ciljev.

Napredovanje se v osnovi loči na horizontalno (vodoravno) in vertikalno (navpično) napredovanje. Vendar pa so možnosti za napredek odvisne od velikosti podjetja. Kot pravi Belčič (2002, 30), je takšnih možnosti veliko v velikem podjetju, v srednjem nekaj, v majhnem pa komajda kakšna. Prav tako se v starejšem kolektivu že zaradi upokojevanja sproščajo delovna mesta in sprožajo verižne postopke napredovanja. V podjetju, kjer prevladujejo mladi delavci, pa je majhna verjetnost, da se ponudijo priložnosti za napredovanje. Skratka, napredovanje poteka preprosto po načelu „praznih posod“. Če teh ni, potem ni nikakršnih možnosti (povzeto po Belčič 2002, 127).

2.5.1.6.1 Pomanjkanje priložnosti za horizontalno napredovanje

Horizontalno napredovanje je napredovanje na istem delu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih ali heterogenih nalog ter z boljšim delovnim statusom (Merkač Skok 1995, 70). Pogoji horizontalnega napredovanja so izobrazba, dodatna funkcionalna znanja, delovne izkušnje ipd. Pri horizontalni mobilnosti gre torej zgolj za zamenjavo nekega delovnega mesta z drugim, ki je vrednoteno enako kot prvo, ali pa gre za menjanje zaposlitve različnega tipa, ki pa ni povezano z dolgotrajnejšim strokovnim izpopolnjevanjem (Florjančič 1994, 83).

S tovrstnim napredovanjem gre za npr. pridobitev večjih odgovornosti in pristojnosti, zahtevnejših nalog, večje plače, višjega naziva, boljših delovnih pogojev in sredstev, večje pisarne, večjega obsega bonitet ipd. Ta oblika napredovanja je namreč veliko bolj motivacijska,

saj omogoča sukcesivno rast in razvoj zaposlenega z napredovanjem, ki ga lahko podjetje glede na dosežke izvede veliko pogosteje kot vertikalno napredovanje. Vzporedno pa zlasti strokovnjakom in znanstvenikom horizontalno napredovanje v povprečju ustreza bolj kot vertikalno (Mihalič 2006, 242).

2.5.1.6.2 Pomanjkanje priložnosti za vertikalno napredovanje

Vertikalno napredovanje je napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, za katerega se zahtevajo dodatna znanja, spretnosti in sposobnosti. Poteka lahko na zahtevnejše položaje po managerski ali strokovni lestvici (Merkač Skok 1995, 59). Ivančičeva (1999) pravi, da vertikalno napredovanje vsebuje spremembe v stratifikacijskih kriterijih, kot so prestiž, plača, avtonomija in raven kvalificiranosti, ki se vsi povečajo. Poleg tega lahko pomeni vodenje večjega števila sodelavcev, novo delovno mesto oziroma nov izziv, višjo stopnjo odgovornosti in pristojnosti ter več zadolžitev.

Napredovanje je neka oblika nagrade, saj zaposleni tako z vertikalnim kot horizontalnim napredovanjem pridobi materialne in nematerialne nagrade, kot so večja plača, samostojnost pri delu, možnost individualnega učenja za uporabo znanja, boljše delovne pogoje, več pristojnosti in višji naziv, možnost soodločanja in osebne rasti. Motiviran posameznik, ki ga podjetje ustrezno spodbuja z možnostmi napredovanja, lahko razvija svoje sposobnosti in je lojalen do organizacije. Opravljanje delovnih nalog mu ne predstavlja le obveze, temveč tako osebni izziv kot tudi strokovni razvoj. Vse, kar organizacija vложи v posameznika, pa njej sami prinaša dodano vrednost in večjo možnost razvoja.

2.5.1.7 POMANJKANJE PRILOŽNOSTI ZA IZOBRAŽEVANJE

Za zaposlene izobraževanje⁶ lahko pomeni ohranjanje delovnega mesta, napredovanje oziroma razvoj kariere, zadovoljevanje osnovnih potreb in predvsem večjo motivacijo za delo. Za

⁶ „Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno in sistematično razvijanje in pridobivanje tako splošnih kot strokovnih in tudi znanstvenih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc“ (Mihalič 2006, 190) z različnimi oblikami izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki) (Ivanuša–Bezjak 2006, 75).

podjetje pa izobraževanje ne pomeni samo večje storilnosti in boljše kakovosti izdelkov in storitev, ampak tudi večje splošno zadovoljstvo svojih zaposlenih in posledično manjšo prostovoljno fluktuacijo (povzeto po Faganelj in drugi 2007, 93 in 102).

Številne študije, med njimi tudi Lyncheva (1993), so pokazale negativno povezavo med investicijami organizacije v razvoj in izobraževanje ter prostovoljno fluktuacijo kadrov. Delavci, ki so deležni manj izobraževanja in usposabljanja v organizaciji, se pogosteje odločijo zamenjati delovno organizacijo kot delavci, ki so tega deležni (Glance in drugi 1997, 85). Tudi Shaw in drugi (1998, 513) govorijo o priložnostih razvoja in izobraževanja zaposlenih kot o pomembni kadrovske strategiji, ki lahko vpliva na večji obseg prostovoljnega fluktuiranja, kadar ni zadostna.

Kljub tej pomembni povezavi pa se organizacije vsakodnevno srečujejo z dilemo o koristnosti vlaganj v razvoj in izobraževanje zaposlenih. Če npr. podjetje zaposlenim ponuja veliko možnosti za usposabljanje, s tem dviguje njihova pričakovanja. Zaradi novih znanj in posledično večjih zmožnosti se pri sodelavcih spremeni psihološka pogodba, saj od delodajalca pričakujejo boljše delo, nove delovne izzive, višjo plačo in drugo. Če pričakovanega ne dobijo, se lahko hitro pojavi nezadovoljstvo, ki jih spodbudi, da začnejo delo iskati drugje. Za tiste najboljše pa neuresničena pričakovanja lahko odtehtajo občutek privrženosti podjetju, kadar jih oblegajo različni „lovci na glave“. Tako se donosnost vlaganj v usposabljanje in razvoj zaposlenih za organizacijo zmanjša (povzeto po Carley 1992, 33; Glance in drugi 1997, 84; Zupan 2001, 101–102). Če torej v podjetjih aktivnosti povečevanja zmožnosti med zaposlenimi nimajo usklajenih s priložnostmi, da zaposleni te nove zmožnosti lahko čim bolje uporabijo pri delu, prihaja do nezadovoljstev in tudi do odhodov.

Na tem mestu omenjam tudi idejo Munasingheja (2000, 207), ki razlikuje med splošnim in specifičnim izobraževanjem. Splošno izobraževanje opremi posameznika s kompetencami, ki so prenosljive in uporabne tudi v drugih podjetjih. Čim bolj je izobraževanje specifično in podrejeno specifičnemu delovnemu mestu, tem bolj zaposleni pridobiva kompetence, ki niso prenosljive drugam, razen morda v konkurenčno podjetje. Izobraževanje, ki tako povečuje splošni človeški kapital, lahko vpliva na višjo stopnjo prostovoljne fluktuacije, medtem ko lahko izobraževanje, ki bogati specifični človeki kapital zaposlenih, znižuje stopnjo prostovoljne fluktuacije med zaposlenimi v organizaciji. Tako lahko poglavje zaključimo z idejo, da je stopnja

prostovoljne fluktuacije odvisna tudi od tega, ali so programi izobraževanj bolj splošno ali zelo ozko in specifično zasnovani.

2.5.2 INTERNI VZROKI PROSTOVOLJNE FLUKTUACIJE KADRA S SOCIOLOŠKEGA VIDIKA

Tudi dejavniki, ki so izvor neustreznih socialnih interakcij v delovnem okolju na vseh nivojih bodisi med sodelavci samimi ali med nadrejenimi in podrejenimi, so lahko pomembnejši vzroki za prostovoljno fluktuacijo. Nekaj jih na tem mestu tudi omenjam.

2.5.2.1 NEUSKLAJENOST OSEBNOSTI ZAPOSLENEGA S SOCIALNIM DELOVNIM OKOLJEM

Brown (1987) je ugotovil, da je zadovoljstvo pri delu, ki ga občuti posameznik, odvisno predvsem od usklajenosti njegove osebnosti z delovnim okoljem. Zadovoljstvo z zaposlitvijo je največje in hkrati so možnosti odpovedi zaposlitve najmanjše, kadar sta posameznikova osebnost in zaposlitev, ki jo ta opravlja, usklajeni. Zato naj bi družabni ljudje opravljali socialno delo, konvencionalni ljudje pa konvencionalno. Posamezniki, ki opravljajo z njihovimi osebnostmi usklajene zaposlitve, so bolj uspešni in zadovoljni v življenju kakor tisti, katerih zaposlitve niso v skladu z njihovim delovnim okoljem (Treven 1998, 72–73).

Tracy (2006, 27) poudarja, da je potrebno za boljše zadrževanje zaposlenega delavca v organizaciji razmisliti tudi o ljudeh, s katerimi bo ta oseba delala. Ob dobri kombinaciji in ujemanju z ekipo, s katero dela, bo zaposleni bolj zadovoljen, več bo sodelovanja in rezultati dela bodo boljši. Slaba kombinacija zaposlenih pa lahko pomeni, da oseba ne bo ostala dolgo ali da bo iz organizacije odšel kdo izmed dobrih delavcev. Omenjeno potrjujejo tudi Pagon in drugi (2004, 267), ki so ugotovili, da je osip iz organizacije večji med posamezniki z drugačnimi osebnostnimi lastnostmi, kar vodi do osebnostne homogenosti v organizacijskih okoljih.

2.5.2.2 SLABI MEDOSEBNI ODNOSI V DELOVNEM OKOLJU

Ko posameznik vstopi v organizacijo ali v enoto, kjer je njegovo delovno mesto, pride v stik z drugimi ljudmi. Le redko se zgodi, da je njegovo delovno mesto popolnoma izolirano od drugih. Z ljudmi v organizaciji navezuje socialne odnose. Ti so lahko primarni (spontani, neslužbeni) ali sekundarni (formalno definirani, službeni) (Možina in drugi 2004, 67). Če vodstveni kader ne

prevzema svojega deleža odgovornosti za odnose v delovnem okolju in ne deluje v duhu širjenja razumevanja, spoštovanja, sprejemanja in spoštovanja drugačnosti ter transparentnih odnosov, bo to pomembno pripomoglo k slabim odnosom, ki so lahko med favoriziranimi razlogi za iskanje zaposlitve drugje.

Odnosi med podrejenimi in nadrejenimi in odnosi med samimi (so)delavci so pomemben indikator menjavanja zaposlitev. „Čim slabši so odnosi med delavci, tem večjo željo po menjavi organizacije imajo“ (Jerovšek 1982, 66). Pozitivni in iskreni odnosi med sodelavci vplivajo na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih (Lambert in drugi 2001, 244). Zaprti, spletkarski in nespoštljivi odnosi pa delavce demotivirajo. Lincoln in Kalleberg (1990) ter Mueller in drugi (1994) pravijo, da ustvarjanje skupinske kohezije med delavci prispeva k zadovoljstvu z delom, odsotnost le-te pa povzroča večje število prostovoljnih odhodov.

Na lestvici prioritet na delovnem mestu ter ključnih pogojev za zadovoljstvo posameznika so za večino zaposlenih sam kolektiv oziroma ožji ali širši sodelavci zelo visoko postavljeni. Pomen kolektiva je pri zaposlenih pogosto večji kot pa pomen plače, zanimivega dela in možnost napredovanja. Tako so na eni strani slabi medsebojni odnosi s sodelavci zelo pogost vzrok za odhod posameznika iz organizacije, in to kljub temu, da ima npr. dobre razvojne možnosti, delo, ki ga veseli, visoko plačo. Na drugi strani pa so ravno dobri medsebojni odnosi s sodelavci tisti, ki nekoliko odtehtajo slabe delovne pogoje ter nizko plačo. Kako se počutimo pri delu in na delovnem mestu je namreč pogosteje odvisno od ljudi, ki nas obkrožajo, kot pa od nas samih (Mihalič 2008, 63).

Avtorji šole medosebnih odnosov (Etzioni 1964) ugotavljajo, da delavci ne morejo biti srečni v hladni, formalni in racionalni atmosferi znanstvene organizacije dela. Dvomijo, da je delavce mogoče zadovoljiti z učinkovito delitvijo dela in odgovornostjo za opravljene naloge. Avtorji te šole trdijo, da morajo delavci ob uresničevanju ciljev organizacije občutiti, da so njen del (Florjančič in drugi 2004, 143). Od razumevanja posameznika z ostalimi, s katerimi je v delovnem okolju v stiku, je odvisno, kako se bo počutil na delovnem mestu, kako sprejetega in zaželenega se bo čutil. Slabo počutje zaradi nerazumevanja s sodelavci in nadrejenimi lahko vodi do odhoda posameznika iz organizacije.

2.5.2.2.1 Neenako obravnavanje zaposlenih

Neenako obravnavanje zaposlenih deluje na zaposlene zelo demotivirajoče in če se razlikovanje med zaposlenimi s strani vodij ne odpravi, lahko organizacija občuti posledice odhoda katerega od svojih zaposlenih. Le v primeru, če podjetje ne dela nobenih razlik, če pravično dodeljuje dela in naloge, ne izvaja protekcionizma, vztraja pri enakih pravilih za vse, bodo posamezniki med seboj enaki in le tako bodo imeli vsi resnično enake možnosti. V praksi se namreč prepogosto dogaja, da se npr. posamezniku, ki v istem času naredi več kot drugi, nato delegira še več dela, prav tako se dogaja, da najboljše projekte dobijo tisti, ki jih vodja zaradi takih in drugačnih vzrokov preferira, in druga nedopustna stanja. Vodja, ki vse zaposlene obravnava enako in vsem ponudi enake možnosti za uspeh, je dober vodja v očeh vseh zaposlenih. Tisti vodja, ki dela razlike, pa je dober vodja le v očeh nekaterih posameznikov in še to le morda (povzeto po Mihalič 2008, 23–24).

Občutek neenakosti ima izredno moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali zmanjšajo njegovo neprijetnost na najmanjšo možno mero. To lahko storijo na načine, kot so sabotiranje delovnega procesa, zmanjšanje intenzitete dela, zahtevanje bolj pravičnega plačila, predčasno prekinjanje z delom in povečanje odsotnosti z dela, prepričevanje svojih kolegov, naj zmanjšajo svoja prizadevanja pri delu (Kejžar in drugi 1995, 61). Če kljub tem prizadevanjem občutka neenakosti ne morejo odpraviti, odhajajo drugam.

2.5.2.2.2 Odsotnost podpore in pomoči

Velikokrat se v organizacijah zgodi, da zaposleni pridejo do nadrejenega po pomoč in dodatne informacije za reševanje težav, ki jih imajo pri delu, in naletijo na negativen odziv nadrejenega. Tako je vodja, ki ni zavezan nuditi (strokovne, moralne ali materialne) podpore in pomoči podrejenim pri njihovem delu, projektu in učenju, izvor nezadovoljstva delavcev z delom in višje stopnje prostovoljne fluktuacije (povzeto po Morgan 2003, 7; Tracy 2006, 76; Zeytinoglu in drugi 2007, 35). Za uspešen odnos bi tako morali zaposleni v nadrejenih najti zgled in oporo za svoje delo (glej Grubiša 2001, 127–129). Če tako vsak zaposleni ve, da se lahko kadarkoli obrne na vodjo (tudi izven dela), kadar potrebuje podporo in pomoč, je tako bolj zadovoljen in manj nagnjen k fluktuiranju.

2.5.2.2.3 Pomanjkanje medsebojnega zaupanja

V odličnih organizacijah se gradijo medsebojni odnosi, ki temeljijo na zaupanju. „Obojestransko zaupanje je namreč temelj vsakega produktivnega odnosa“ (Fakin in Smrke 2004, 376). Ni pomembno samo, da delavci zaupajo v odločitve in delovanje vodstva, tudi vodstvo naj bi svojim zaposlenim delavcem zaupalo, tako da jim npr. prepusti projekt ali sprejemanje določenih odločitev in potez. Odsotnost zaupanja vodij v podrejene lahko posameznega delavca opremi z občutkom nesprejetosti, manjvrednosti in nezadovoljstva, ki se lahko razvije v odločitev za odhod drugam. Prav tako pa vodja dosega največji uspeh pri vodenju, če uživa zaupanje in zanesljivost pri podrejenih.

2.5.2.2.4 Pomanjkanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih poslovnih odnosih

Kot kažejo nekateri rezultati, ima percepcija delavcev o možnosti sklepanja prijateljstev na delovnem mestu tako neposreden vpliv na vključenost v delo in zadovoljstvo z njim, kot tudi posreden vpliv na pripadnost organizaciji in na namen odhoda iz nje (Riordan in Griffeth 1995, 141). Tudi Feeley in drugi (2008, 58) so skozi raziskovanja ugotovili, da so zaposleni, ki vzpostavljajo prijateljstva na delovnem mestu in so bolj aktivno vključeni v socialna omrežja, srečnejši, bolj zavzeti delavci in manj verjetno nagnjeni k fluktuiranju. Razlaga tega po mnenju Feeleya tiči v socialni podpori, ki jo zaposlenemu nudijo sodelavci. Tu nimamo v mislih zgolj emocionalne podpore, ki jo nudijo prijatelji, ampak tudi instrumentalno, ki je ključnega pomena za organizacijo samo (Berman in drugi 2002, 219).

Kot navajata Riordan in Griggeth (1995, 141), so prijateljstva ključnega pomena za neformalno strukturo organizacije. Zaradi prijateljstva se počutijo delavci bolj sproščene na svojem delovnem mestu, poistovetijo se z delom, izboljša se vzdušje na delovnem mestu, zadovoljstvo s plačo, z nadrejenim ali že samo s sodelavcem. Takšni odnosi omogočajo managerjem in delavcem dosego njihovih nalog, hkrati pa so v pomoč v procesu uvajanja organizacijskih sprememb. Ključni rezultati so večja organizacijska učinkovitost, pripadnost organizaciji ter manjša stopnja odločenosti za odhod iz organizacije (Berman in drugi 2002, 219).

2.5.2.2.5 Neprimerno ravnanje z zaposlenimi na delovnem mestu

Zaposleni, ki so deležni neprimernega oziroma kakršnega koli žaljivega vedenja s strani vodij, so bolj verjetno nagnjeni k odločitvi za odhod iz podjetja. Tisti pa, ki kljub takšnemu vedenju vodij ostajajo, so po mnenju Ashfortha (1997) frustrirani, nemočni in odtujeni od dela, po mnenju Keashlya in drugih (1994) pa nezadovoljni z delom.

Pri pregledu literature lahko ugotovimo, da avtorji pod neprimerno ravnanje z zaposlenimi na delovnem mestu uvrščajo zasmehovanje, norčevanje, neprijaznost, neotesanost, dvigovanje glasu nad sodelavci, izbruhe jeze, namerno sovražnost, primitivno in nesramno verbalno in neverbalno komuniciranje z zaposlenimi, javno podcenjevanje, obtoževanje, napadalnost ter druga podobna brezobzirna in deviantna vedenja v organizaciji (povzeto po Tepper 2000, 179; Tracy 2006, 76 in 89).

Ameriški avtorji največkrat govorijo o nasilju na delovnem mestu („*workplace violence*“) in/ali o agresivnosti na delovnem mestu („*workplace aggression*“), medtem pa evropski raziskovalci proučujejo ustrahovanje na delovnem mestu („*workplace bullying*“) oziroma šikaniranje na delovnem mestu („*workplace mobbing*“). Včasih lahko zasledimo tudi analize, ki obravnavajo osorno vedenje na delovnem mestu („*incivility in the workplace*“) (Pagon in drugi 2004, 271). S takšnimi vedenji vodje ne izvajajo le psihičnega nasilja na delovnem mestu, ampak pri svojih sodelavcih izgubljajo tudi njihovo spoštovanje, ustvarjajo sovražno delovno okolje in negativno vplivajo na dobro počutje podrejenih in na organizacijske rezultate. Kako takšna delovna klima vpliva na obseg prostovoljnega odhajanja iz organizacije, najbrž ni vprašanje.

2.5.2.2.5.1 Nadlegovanje na delovnem mestu

Poseben izvor odločitve za odhod je nadlegovanje na delovnem mestu („*mobbing*“). Lahko ga opredelimo kot ponavljajoče se neprimerno ravnanje z zaposlenimi ali skupino zaposlenih, ki ogroža njihovo zdravje in varnost. Do nadlegovanja pogosto pride zaradi zlorabe moči. O nadlegovanju na delovnem mestu govorimo, če gre za besedne ali fizične napade ali pa za bolj prefinjene pritiske na zaposlene, kot so npr. nerazumni roki, neizvedljive naloge, postavitve na nižje delovno mesto in družbena osamitev (Treven 2005, 27).

2.5.2.2.5.2 Gledanje na zaposlene kot na številke

V Sloveniji je kar nekaj podjetij, ki se že zavedajo pomena človeškega kapitala in v svojih zaposlenih ne vidijo samo delovne sile kot številke. Če bi bila delovna razmerja vodena le po pravnih zakonitostih, ne bi bilo organizacije, ki bi bila izjemno uspešna, njeni zaposleni pa zadovoljni. Vendar pa nasprotno pravni red in pravila morajo obstajati, da na njihovem ogrodju gradimo odnos delodajalec–delojemalec ter zagotovimo uspeh na vseh ravneh (Avsec in drugi 2007, 11). Če imajo tako zaposleni občutek, da so v organizaciji samo številke in da niso obravnavani kot osebe, so zelo nezadovoljni in demotivirani. Nekateri se celo odločijo organizacijo zapustiti.

2.5.2.2.6 Nesporazumi, konflikti in trenja v delovnem okolju

Nesporazumi, konflikti in trenja so normalni in naravni del človekovega življenja ter neizogiben del službe, še posebno takrat, ko zelo različni ljudje z zelo kompleksnimi življenji veliko časa prebijejo skupaj v majhnih delovnih prostorih (Tracy 2006, 75). Če se konflikti in nesporazumi ne odpravijo takoj, lahko pride v odnosu med udeleženci konflikta ali nesporazuma do napetosti, destruktivnega in agresivnega obnašanja, sovražnih čustev oziroma zamer (glej Kavčič 1992, 12), kar vodi v nezadovoljstvo, slabo počutje na delu in odpor, ki se lahko konča z odhodom zaposlenega delavca (povzeto po Staw 1980, 262; Whitaker in DeHoog 1991, 156–157).

2.5.3 INTERNI VZROKI PROSTOVOLJNE FLUKTUACIJE KADRA Z EKONOMSKEGA VIDIKA

Večina praktične literature na prostovoljno odhajanje kadra iz podjetja gleda z ekonomske perspektive (Mitchell in drugi 2001a, 98). Nekateri zaposleni zapuščajo organizacije tudi zato, da bi si izboljšali svoj ekonomski položaj. Na tem mestu bom omenila enega pogosto omenjenih vzrokov za prostovoljno odhajanje kadra iz podjetja, to je nezadovoljstvo z osebnim dohodkom.

2.5.3.1 NEPRIMERNO PLAČILO OZIROMA MOŽNOST DOBITI VIŠJI DOHODEK V DRUGI ORGANIZACIJI

Ekonomske raziskave kažejo, da je plača pomemben vložek v človeški kapital (Shaw in drugi 1998, 512). Če zaposleni v zamenjavo za vloženo delo in trud dobijo neprimerno plačilo, potem bodo bolj verjetno organizacijo zapustili takoj, ko bodo dobili priložnost zaposlitve drugje,

seveda z ugodnejšim plačilnim paketom (Tsui in drugi 1997, 1096). Keith (1993, 559) pravi, da je prenizek osebni dohodek pri trenutnem delodajalcu lahko razlog za zamenjavo zaposlitve, saj odhodniki preko zamenjave delodajalca poskušajo izboljšati svoje prejemke. Burdett (1978) se temu pridružuje, saj je mnenja, da odločitev za odhod „*pade*“ zaradi boljše plačne ponudbe drugje (Munasinghe 2000, 216). Bartel in Borjas (1981) pa sta odkrila nekakšno pozitivno povezanost med padcem zaslužkov in odhodi iz organizacije. Menita, da se delavci, katerim delo omogoča višjo rast plač, manj verjetno ločijo od svojega delodajalca kot delavci, ki so deležni nizke rasti plač (Munasinghe 2000, 205).

„Vse pogosteje se dogaja, da dajejo delavci odpoved, ne da bi imeli zagotovljeno drugo delo in so raje brezposelni, kot pa da delajo po njihovem mnenju za prenizko plačo“ (Franca in Lobnikar 2008, 50). Raziskave pa so pokazale, da le okoli 20 % zaposlenih dejansko odide zaradi boljše plače. Se pravi, da na delavčevo odločitev za zamenjavo službe veliko bolj vplivajo tako imenovani „*push dejavniki*“ (npr. slabo vodenje, neugodne delovne razmere) kot tako imenovani „*pull dejavniki*“ (npr. boljša plača, več ugodnosti), kar je ravno obratno od predvidevanj večine delodajalcev (Štular 2008, 5).

Plača pomeni za delavca enega od motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju (Faganelj in drugi 2007, 90; Franca in Lobnikar 2008, 50). Prinaša mu kratkoročno materialno zadovoljstvo, dolgoročno varnost, družbeni status, pozornost do osebnih uspehov (glej Treven 1998, 146) in ima za večino ljudi visok čustveni naboj (Tracy 2006, 59).

„Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Poleg tega jih razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja“ (Zupan, 2001, 119). Če je torej delavec nezadovoljen s plačo, je tudi manj motiviran in zavzet za delo, ki ga opravlja (povzeto po Mitchell in drugi 2001a, 98). Plača je tako pozitivno povezana z delovnim zadovoljstvom in zavzetostjo delavca pri delu (Morgan 2003, 7) ter negativno s stopnjo prostovoljne fluktuacije, kot sem omenila že zgoraj.

Zaposleni so nasploh precej nezadovoljni s plačami, in sicer z njihovo višino, načinom njihovega oblikovanja, razmerij med njimi, plačilom po uspešnosti, drugimi oblikami nagrajevanja in z vlogo vodje pri določanju plač. Če upoštevamo, da so številni izrazili mnenje, da je plača na prvem mestu, kar zadeva pomembnosti različnih vidikov pri delu, so podatki še toliko bolj skrb

zbujajoči (Zupan 2001, 23). Zaposleni so zadovoljnejši in ne razmišljajo o odhodu drugam, če je znesek, ki ga delodajalec plača, določen s potencialnim prispevkom zaposlenega, ne pa z nekimi samovoljnimi pravili trga (Tracy 2006, 59). Vendar pa ima denar za ljudi različno vlogo. Delavci z nizkimi zasluži, delavci z večjimi potrebami in materialisti so veliko bolj občutljivi na denarno motivacijo kot delavci, katerih eksistenca ni ogrožena.

Plača je sestavljena iz fiksnega in gibljivega dela prejemkov zaposlenih. Fiksen del predstavlja osnovna plača, variabilnega pa dodatki k njej, tako imenovani bonusi. Blakemore in drugi (1987, 125) pravijo, da imajo dodatki k plači, torej bonusi, lahko pomembnejšo vlogo pri zadrževanju ljudi pri sedanjem delodajalcu kot sama raven osnovne plače. Kljub vsemu pa je najbolj pomembno, da vodja bolj ceni učinkovite delavce od tistih, ki prispevajo manj, in tako ustvari ustrezno ozračje, ki ima za posledico nižjo stopnjo prostovoljne fluktuacije.

2.5.3.2 POMANJKANJE DOLGOROČNE VARNOSTI ZAPOSLOTITVE

Danes vse več delodajalcev ne more ali nočejo več sklepati dolgoročnih pogodb. Pojavlja se vse več atipičnih zaposlitvenih aranžmajev, kot so npr. pogodbe o zaposlitvi za določen čas, pogodbe o zaposlitvi s krajšim delovnim časom, pogodbe o zaposlitvi za opravljanje dela na domu, najemanje delovne sile ipd. Atipične oblike zaposlitev običajno ne nudijo dolgoročne varnosti zaposlenim.

Raziskave kažejo, da so zaposleni v teh vrstah zaposlitev manj pripadni svojim organizacijam (Biggs in Swailes 2006, 131–132) in večinoma niso pripravljeni investirati in trdneje graditi kariere, ki ni zanesljiva (Belčič 2002, 68). Ker veliko delodajalcev v današnjem času ne more več zagotavljati stalnosti zaposlitve in ljudem ponuditi varnosti, so zaposleni v teh oblikah zaposlitev stalno v stanju iskanja varnejšega delovnega razmerja in odidejo takoj, ko ga najdejo.

2.5.4 INTERNI VZROKI PROSTOVOLJNE FLUKTUACIJE KADRA S PSIHOLOŠKEGA VIDIKA

Na tem mestu bom navedla nekaj dejavnikov, ki so psihološkega izvora in vplivajo na večji obseg prostovoljne fluktuacije v podjetjih, kadar so nezadostni ali celo odsotni.

2.5.4.1 NEVZDRŽNI POGOJI DELA

Slabi delovni pogoji, celo škodljivi in nezdravi, lahko enormno veliko pripomorejo k nezadovoljstvu, ki pa, če se dolgo časa ohranja ali celo stopnjuje, lahko pripelje do odhoda zaposlenega iz organizacije (Shaw in drugi 1998, 513). Velika količina dela, monotonost dela in pomanjkanje izzivov pri delu, neustrezen delovnik, številne nadure, žrtvovanje družinskega življenja in nenehno napeto delovno ozračje zaposlenega sčasoma izčrpa in pripelje do situacije, ko si prizadeva poiskati delovno okolje, ki bo zanj prijetnejše (povzeto po Hom in Kinicki 2001, 977).

2.5.4.1.1 Prevelike delovne obremenitve

Delovne preobremenitve so eden najpogostejših povodov za odločitev zaposlenega za zamenjavo delovnega mesta. Poznamo dve vrsti preobremenjenosti zaposlenega, kvantitativno in kvalitativno. Do kvantitativne preobremenjenosti pride, ko naj bi zaposleni opravil več dela, kot ga je sposoben v določenem časovnem obdobju. Kvalitativna preobremenjenost pa je povezana s prepričanjem zaposlenega, da ima premalo potrebnih spretnosti ali sposobnosti, da bi opravil svoje delo (Treven 2005, 24–25).

Preveč nalog, ki jih je težko opraviti in zbuja občutek nezadovoljstva v zaposlenem, lahko vpliva na zmanjšanje njegove učinkovitosti in uspešnosti (Treven 1998, 134–135), povečuje iztrošenost zaposlenih zaradi vse večjih pritiskov po povečanju produktivnosti in generira večjo stopnjo prostovoljne fluktuacije (glej Morgan 2003, 7). S tem, ko menedžer pazljivo sledi delovnemu procesu in ima pregled nad delegiranjem delovnih nalog, lahko še pravočasno prepreči preobremenjenost določenih posameznikov, obdrži njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu in se s tem pravočasno izogne nepotrebnim prostovoljnimi fluktuacijami delovne sile.

2.5.4.1.2 Neustrezen delovni čas

Danes se delovni čas vse pogosteje in tudi vedno bolj podaljšuje. Osemurni delovnik s polurnim vmesnim odmorom je dolžina delovnih ur, znotraj katerih smo še sposobni kvalitetnega dela, ki dolgoročno ne povzroča izgorelosti in ki omogoča normalno in celostno življenje. V primeru, da delamo več kot osem ur na dan, pri delu naredimo več napak kot sicer, veliko manj smo učinkoviti, težje razmišljamo, izpostavljeni smo prevelikemu stresu, sčasoma smo preutrujeni za

normalno delo, tvegamo lahko celo izgorelost (povzeto po Mihalič 2008, 64). Tudi večizmensko delo je za marsikoga demotivirajoč faktor in izvor odhoda iz podjetja.

2.5.4.1.2.1 Konflikt vlog: neuravnoteženost dela in zasebnosti

V sodobni družbi je zaposlenost obeh partnerjev v družinah z otroki prej pravilo kot izjema. Posledica tega je nenehno iskanje ravnovesja med delom in družinskimi obveznostmi. Zaposleni se lahko zaradi razdvojenosti med odgovornostjo do dela in družine sooči s tako imenovanim konfliktom vlog.

Konflikt vlog je posledica neusklajenosti med pričakovanji partnerjev in organizacije, v katerih opravljata delo. Zaposleni so pri delu učinkovitejši, če vedo, kaj se od njih pričakuje, in če si njihove različne vloge, ki jih imajo v delovnem in družinskem okolju, med seboj ne nasprotujejo. Do konflikta vlog na delovnem mestu pride, ko bi moral posameznik upoštevati več različnih in nekonsistentnih zahtev (če npr. izpolni eno zahtevo, je nemogoče, da bi hkrati ugodil tudi drugi) (Treven 2005, 23). Govorimo lahko tudi o konfliktu vrednot, ki se pojavlja tam, kjer prihaja do nasprotij med zahtevami v službi in osebnimi načeli (glej Maslach in Leiter 2002, 10).

Bretz, Boudreau in Judge (1994) menijo, da ljudje iščejo optimalno razporeditev časa med poklicnim in zasebnim življenjem. Ko je čas za zasebna opravila in obveznosti nezadosten, iščejo in sledijo zaposlitvenim alternativam, ki bi jim omogočile ustrežnejšo razporeditev časa med tema dvema sferama življenja (Hom in Kinicki 2001, 977). Neuravnoteženost dela in zasebnosti ima tako lahko za posledico poleg nezadovoljstva z delom ter nizke predanosti delu tudi fluktuacijo delovne sile.

2.5.4.1.3 Monotonost dela in pomanjkanje izzivov pri delu

Pomanjkanje izzivov pri delu je vzrok, da jih vsaj tisti ambicioznejši iščejo drugje na trgu delovne sile, v drugih organizacijah. Za zaposlene je pomembno, da je pri delu in nalogah stalno prisoten izziv. Izostanek izziva namreč vodi v pasivno opravljanje dela, nizko stopnjo delovne in umske aktivnosti, premajhno pozornost pri opravljanju del, indiferentnost do dela in v nezadovoljstvo pri delu. Prisotnost izziva je ključna tudi za motiviranost (Mihalič 2008, 18).

Ivanuša–Bezjak (2006, 123) pravi, da se je v praksi pokazalo, da mora oseba vsakih pet ali sedem let menjati zaposlitev ali delovno mesto. V tem času namreč zapade v rutino in delo

postane „*dolgočasno in monotono*“ in ne prinaša izzivov. Tudi Jerovšek (1980, 37) pravi, da posameznik po poteku približno petih let svoje delo docela obvlada, zato postane zanj rutinsko, dolgočasno in manj privlačno. Svojega dela ne opravlja z optimalno učinkovitostjo, če ga opravlja predolgo. Zato je z vidika učinkovitosti in z vidika njegovega zadovoljstva koristno, če večkrat menja delo, posebno ko je mlajši. Seveda pa je želja po spremembah pri različnih ljudeh različna zaradi njihovega vrednostnega sistema.

Monotonija je značilnost dela, pri katerem se razmeroma majhno število nalog nenehno ponavlja, kar večino delavcev dolgočasi, enostransko obremenjuje, psihično utruja in povzroča nezainteresiranost ter miselni pobeg k zanimivejšim temam (Svetlik 2009, 355). Delo, ki zaposlenim omogoča ponavljanje enih in istih opravil, je lahko pomemben izvor nezadovoljstva delavcev in vpliva na večji obseg prostovoljnega zapuščanja organizacije (Lambert in drugi 2001, 244). Tako je vzporedno za ohranjanje izziva potrebno poskrbeti tudi, da delo ne postane monotono.

Tako kot prevelika obremenjenost lahko tudi premajhna obremenjenost vpliva na nezadovoljstvo posameznika z obstoječo zaposlitvijo in posledično na odločitev za odhod iz organizacije. Treven (2005, 25) razlikuje med kvantitativno in kvalitativno premajhno obremenjenostjo. Prva je povezana z dolgočasjem zaradi premajhnega obsega dela. Druga pa je povezana s pomanjkanjem psihične spodbude, kar je značilno za mnoga rutinska in ponavljajoča opravila.

2.5.4.1.4 Neustrezne fizične delovne razmere

Vsakega človeka obdaja delovni prostor, čigar sestavni del so mikroklimatske okoliščine s temperaturo, toploto, vlažnostjo, razsvetljava, ropotom, vibracijami ipd. (Balantič 2004, 294). Fizični dejavniki so v bistvu okoliščine, v katerih je delovni proces organiziran. Skrb za sodelavce, ki se odraža v čim boljši higiensko–tehnični zaščiti, skrbi za normalno delovno temperaturo, izbiri ustreznih barv, dobrem oblikovanju orodij, zmanjševanju ropota in tako dalje, lahko močno vpliva na delavčevo zadovoljstvo pri delu (Florjančič in drugi 2004, 245) in delavec se bo na ergonomsko pravilno usklajenem delovnem mestu bolje počutil (Balantič 2004, 295). Če so delovne razmere neprimerne ali celo nevarne, lahko vplivajo na nastanek mnogih bolezni, delujejo kot stresni dejavniki (Treven 2005, 28), povečujejo nezadovoljstvo z delom (Morgan 2003, 7) in vplivajo na odločitev posameznika za odhod iz podjetja.

2.5.4.2 STRES NA DELOVNEM MESTU

Beseda stres je danes pogosto uporabljana v vsakdanjem življenju, ob njej pa največkrat pomislimo „na nekaj neprijetnega, na nekaj, kar nam grozi in na kar nimamo vpliva“ (Treven 2005, 14). Živimo v svetu, ki se hitro razvija in zahteva od nas nenehno prilagajanje. Spreminja se tehnologija, družbene navade, vrednote, družbene strukture in ljudje. Tudi ritem življenja je vedno hitrejši. Kar je bilo včeraj novo, je danes že staro (Treven 2005, 13). Vse to in še več povzroča stres, ki ga na ravni podjetja lahko prepoznamo tudi po nezadovoljstvu delavcev z delom (Zeytinoglu 2007, 35) in po visoki fluktuaciji zaposlenih (Ito in Brotheridge 2009, 67).

Danes pa lahko govorimo tudi o izgorevanju na delovnem mestu („*job burnout*“), ki se pojavi takrat, „kadar se med naravo človeka in naravo dela, ki ga opravlja, pojavijo velika neskladja“ (Maslach in Leiter 2002, 9). Poleg izgorevanja govorimo danes tudi o izčrpanosti na delu („*work exhaustion*“), katere posledice se kažejo tako v zmanjšanem zadovoljstvu z delom in pripadnosti organizaciji kot tudi v večjem številu prostovoljnih odhodov (Moore 2000, 142–143).

2.5.4.3 ODSOTNOST MOTIVACIJE ZA DELO

Za uspešno zadrževanje kadra v organizaciji je med drugim odločilnega pomena motiviranost zaposlenih delavcev za uspešno in učinkovito delo, ki je nepogrešljiv del funkcije vodenja (Vidič 2008, 56). Organizacija, ki želi obdržati dobre sodelavce in si zagotavljati prednost kot delodajalec, bo raziskovala, kaj je tisto, kar v okolju motivira zaposlenega, da dobro dela (glej Gorišek in Tratnik 2003, 69) ter nato uporabiti njegovo notranjo motivacijo in zagon za doseganje organizacijskih ciljev (glej Hočevar in drugi 2003, 143).

„Zaradi razlik med posamezniki seveda ni zgolj enega, pravega oziroma najboljšega načina, s katerim bi lahko motivirali vse zaposlene. Vsak vodja mora načine motiviranja prilagoditi sodelavcem in okolju, v katerem delajo. To pa pomeni, da mora svoje sodelavce zelo dobro poznati in vedeti, kaj je zanje pri delu pomembno“ (Zupan 2001, 58). Če organizacija odkrije, kaj motivira zaposlenega, ima na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi, tudi za vzdrževanje njegove visoke ravni zavzetosti in pripadnosti organizaciji. Posledično bo tudi prostovoljna fluktuacija nižja.

Motivacija usmerja in spodbuja naše vedenje. Definirana je kot proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (glej Uhan 2000, 11). Ni človekove dejavnosti, ki ne bi bila motivirana. Na nas in naše delovanje vpliva več dejavnikov hkrati: potrebe, ki jih imamo, postavljeni cilji, razni motivi, nagoni, želje, vrednote, ideali, interesi ter volja. Motivacijo lahko tako opredelimo kot skupek dejavnikov, ki povzročajo, da se ljudje vedejo oziroma delujejo v določeni smeri.

Lahko rečemo, da je prav manager odgovoren za delovno motivacijo podrejenih sodelavcev, zato mora dobro poznati vse razpoložljive motivacijske instrumente organizacije (Jereb 1996, 231). Za podjetja je uporabna Herzbergova teorija dvojnih motivacijskih faktorjev; predvsem zato, ker nudi dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih. To so motivatorji in higieniki (glej Kejžar in drugi 1995, 58). Motivatorji predvsem motivirajo, in če v organizaciji niso prisotni, to ne povzroča nezadovoljstva pri zaposlenih. Higieniki pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva, po drugi strani pa njihova prisotnost v organizaciji ne povečuje zadovoljstva zaposlenih nad normalno raven. Če organizaciji uspe v delovno okolje vnesti motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa v delovno okolje vnaša higienike, bo s tem le preprečila nezadovoljstvo zaposlenih z delom (Svetlik 2002b, 180–181).

Med motivatorje spadajo delovni dosežki, priznanja za opravljeno delo, zanimivo in izzivalno delo samo po sebi, svoboda delovanja, odgovornost ali napredovanje pri delu in osebna rast (Možina 1999 in Ilič 2002). Ustrezne politike in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenim, dobre delovne razmere, ustrezne plače in dobri odnosi s sodelavci pa so higieniki (Možina 1999).

2.5.4.3.1 Odsotnost pravičnosti pri motivaciji za delo

Zaposleni so motivirani, če so obravnavani pravično, in obratno, demotivirani so, če so obravnavani nepravilno. Pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji poudarja teorija pravičnosti, ki jo je razvil J. Stacy Adams (1965). Po tej teoriji zaposleni primerjajo svoje vložke v delovni proces in prejemke z vložki in prejemki drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v kateri drugi. Če zaposleni opazi, da je razmerje pri primerjavi enako, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je to pravično. In če razmerje ni enako, se mu zdi nepravilno (Treven 1998, 124).

Pomen teorije pravičnosti je obravnaval tudi Tepper (2000, 179), ki pravi, da delovanje in vedenje vodij vpliva na percepcijo posameznika glede pravičnosti njihovega obravnavanja. Pravi, da občutek nepravičnosti sproži pri posameznikih poleg delovnega nezadovoljstva tudi odločitev za odhod iz podjetja, še zlasti takrat, ko ima posameznik na razpolago možnost zaposlitve drugje.

2.5.4.3.2 Prekršena psihološka pogodba: neizpolnjena pričakovanja

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Delavci so zadovoljni, če so njihova pričakovanja izpolnjena. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejše je izpolnjeno pričakovanje za tistega, ki ga doživlja. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev (povzeto po Lipičnik 1996, 23). Zelo pogost razlog mnogim težavam je neskladje med posameznikovimi pričakovanji in realnimi možnostmi v podjetju, ki se manifestira v frustracijah in negativnih stališčih (Brečko 2003, 20).

Ob prevzemu novega delovnega mesta ima vsak posameznik določena pričakovanja o tem, kako bo njegovo delo potekalo, v kakšnih delovnih razmerah bo delal in kakšen bo postopni razvoj njegove kariere znotraj organizacije. Če bo tem njegovim pričakovanjem zadoščeno, bo ta zaposleni na delovnem mestu zadovoljen, visoko produktiven in zlepa ne bo razmišljal o zamenjavi delovnega mesta. V trenutku, ko delodajalec ne izpolni obljub in pričakovanj, je zaupanje načeto, zavzetost pade, zaposleni lahko občutijo tudi jezo in razočaranje, ki se lahko razvije v odločitev za odhod iz podjetja (Shaw in drugi 1998, 513; Mitchell in drugi 2001a, 97).

Raziskave kažejo, da zaposleni od svojih delodajalcev pričakujejo, da jim v okviru zaposlitvenega odnosa ponujajo več kot zgolj plačo. Ta sklop pričakovanj s skupnim izrazom poimenujemo „*psihološka pogodba*“⁷. „Težava je seveda v tem, da pri občutku kršitve psihološke pogodbe sledi padec motiviranosti in zadovoljstva. Povsem normalno je pričakovati,

⁷ Vanjo so vključeni materialni (npr. plača in ugodnosti) in nematerialni dejavniki (npr. odnos delodajalca do zaposlenega, občutek varnosti zaposlitve). Pri posamezniku jo sestavljajo različna pričakovanja o tem, kaj mora delodajalec delavcu ponuditi v zamenjavo za njegovo delo. Pričakovanja so odvisna od posameznikovih vrednot, potreb, interesov in razpoložljivih možnosti, zato lahko enaka ponudba delodajalca pomeni povsem drugačno dožemanje izpolnjevanja psihološke pogodbe (Zupan 2009, 529).

da bodo pričakovanja zaposlenih praviloma višja, kot jih zmore delodajalec uresničiti. Toda razlike ne bi smele biti prevelike, saj se v tem primeru že lahko pojavijo negativni učinki“ (Možina 2002, 296).

Na žalost v slovenskih podjetjih najdemo prav takšno stanje. Štularjeva (2008, 7) je namreč ugotovila, da le vsako drugo slovensko podjetje izpolni obljube in pričakovanja zaposlenih. Na zunaj torej ponuja nekaj drugega, kot je realnost v podjetju. Zavzetost in motiviranost novozaposlenih tako po dobrem letu lahko upade tudi za polovico.

Vodje, ki tako gojijo napačna pričakovanja in zaposlenim obljublajo nekaj, česar jim ne morejo nuditi, povzročijo med zaposlenimi veliko nezadovoljstva in posledično tako vplivajo na sam proces prostovoljne fluktuacije.

2.5.4.3.3 Nezadovoljene potrebe

Ljudje se vključujejo v organizacije, da bi lažje zadovoljili svoje potrebe oziroma zato, ker teh brez sodelovanja v organizacijah pogosto sploh ne morejejo zadovoljiti. Potrebe lahko opredelimo kot materialne, socialne in osebnostne (Svetlik 2002c, 102). Maslow (1987 v Možina in drugi 2004, 35–36) loči fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po druženju, potrebe po ugledu, potrebe po samospoštovanju, integrativne potrebe ter potrebe po participaciji in samouresničevanju. Tracy (2006, 79–80) pa omenja tri najgloblje čustvene potrebe, ki naj bi jih delavci pri delu zadovoljevali. To so potreba po odvisnosti, neodvisnosti in soodvisnosti. Zaposleni prav zaradi možnosti zadovoljevanja raznovrstnih potreb v organizaciji izražajo različne interese. Pogosto se njihovi interesi ujamejo tako, da se izrazijo kot interesi posameznih skupin. Če jim organizacija ne more ustreči, lahko pride do bolj ali manj očitnih nezadovoljstev, nasprotovanj in odprtih konfliktov, od manjše pripravljenosti za delo do fluktuacije in stavk (Svetlik 2002c, 102).

Če izhajamo iz Luthansove definicije motivacije⁸, gre pri motivaciji za pripravljenost posameznika za izvrševanje določene akcije, da bi zadovoljil svoje potrebe. Čim bolj so te

⁸ "Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo" (Luthans 1995, 141).

potrebe v podjetju zadovoljene, tem večja je njegova produktivnost, kakovost opravljenih storitev, ugled in uspeh (Treven 1998, 11); posledično bo tudi fluktuacija v takšnem podjetju nižja.

Za vodjo je tako nujno, da ve, kaj so resnični psihološki interesi njegovih podrejenih najožjih sodelavcev. Zadovoljni bodo samo, če bodo njihovi interesi zadovoljeni. Vodja, ki ve, kaj motivira njegove sodelavce in katere psihološke potrebe je potrebno zadovoljiti (Fakin in Smrke 2004, 378), ugodno vpliva na uspešno vodenje organizacije in na manjšo nagnjenost zaposlenih k fluktuiranju.

2.5.4.3.4 Neustrezno (nedenarno) nagrajevanje in stimuliranje

Za dobro počutje zaposlenega v delovnem okolju je potrebno tudi, da so vsak dan nagrajene vsaj nekatere izmed njegovih opravljenih nalog. Vendar s tem ne mislimo na denarno nagrado, temveč na občutenje zadovoljstva ob dobro opravljenem delu (Sedej 2004, 362).

Med motivacijske elemente, ki bogatijo plačni sistem v organizaciji, tako lahko štejemo vrsto nedenarnih oziroma intrinzičnih nagrad, kot so osebni razvoj posameznika, zagotavljanje privlačne prihodnosti, zagotavljanje dobrega delovnega okolja in razmer (povzeto po Franca in Lobnikar 2008, 52), povečanje odgovornosti in samostojnosti pri delu, upoštevanje pobud in predlogov, zagotovitev povratnih informacij o usodi danih pobud, priložnosti za intelektualni razvoj (povzeto po Sedej 2004, 362–363), horizontalno in vertikalno napredovanje, dodatni prosti dnevi, omogočanje soudeležbe pri lastništvu, javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci, dajanje večje podpore in izkazovanja zaupanja, omogočanje večjih izzivov pri delu ipd. (povzeto po Mihalič 2006, 216–217).

Sims in Lorenzi (1992, 104) poleg materialnih nagrad ločita tudi *direktne* (gotovina, plače, bonusi, provizija, plačilo obrokov, delnice, udeležba na dobičku, pokojninsko zavarovanje), *dodatne* (zdravstveno zavarovanje, plačane malice, plačane počitnice, vstopnice za prireditve, pokojninsko zavarovanje, potovanja, popusti na izdelke podjetja, uporaba opreme podjetja, službeni avto, povračilo stroškov, članarina v klubih), *simbolične* (plakete, nakit, potrdila, oprema pisarne, zlata ura, trofeje, večja pisarna, kotna pisarna, napredovanje, nov naziv), *socialne* (pohvala, priznanje, pozitivni neverbalni izrazi, komplimenti), *psihološke* (samozaupanje, samohvala, občutek uspeha) ter *nagrade, vezane na naloge* (obogatene delovne

naloge, ljubše zadolžitve, kroženje dela, nove delovne odgovornosti, izboljšani delovni pogoji, fleksibilni delovnik, opravljanje privatnega dela v službenem času, pogostejši odmori).

Skupek vseh nagrad, ki jih podjetje ponuja, njihov obseg in način, kako jih podeljuje, tvori celotni sistem nagrajevanja, ki pomembno vpliva na stopnjo motiviranosti zaposlenih v določenem podjetju (Steers in Porter 1987, 203).

Današnji delodajalci premalo pozornosti namenjajo nedenarnim nagradam in se preveč usmerjajo na sestavine sistemov plač in nagrajevanja v ožjem smislu, to je na plačo. Ne zavedajo pa se, kako enormne učinke ima lahko samo pozitiven odziv oziroma pohvala za dobro opravljeno delo. Nedenarne nagrade imajo tako temeljno funkcijo motivirati zaposlene za doseganje boljših delovnih rezultatov, za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti, hkrati pa lahko s takšnimi nagradami podjetja preprečijo odhajanje kadrov.

2.5.5 EKSTERNI DEJAVNIKI PROSTOVOLJNE FLUKTUACIJE KADRA

Na tem mestu omenjam nekatere vzroke za prostovoljno fluktuacijo, ki jih podjetje ne more preprečiti oziroma na katere podjetje nima vpliva. V literaturi se med temi vzroki najpogosteje omenjajo boljše priložnosti zaposlitve drugje, sprememba kariere, selitev, samo dogajanje na trgu dela (stopnja brezposelnosti), lokacija podjetja, osebna odločitev posameznika za spremembo ter nepredvidljivi življenjski dogodki.

2.5.5.1 Boljše možnosti zaposlovanja v drugih podjetjih

Lahko rečemo, da je sposobnost podjetja, da obdrži svoje kadre, odvisna predvsem od možnosti zaposlovanja v drugih podjetjih, kjer so boljši pogoji dela, višja plača, večja možnost napredovanja in drugi faktorji, ki vplivajo na motive delavcev, da se odločijo za spremembo zaposlitve (Florjančič 1994, 83).

Razpoložljivost alternativnih del, ki so ugodnejša v primerjavi s sedanjo zaposlitvijo, so eden od vzrokov za odhod iz podjetja (povzeto po Lambert in drugi 2001, 246; Mitchell in drugi 2001a, 97; Trevor 2001, 621). Raziskave in odhodni intervjuji pa vedno znova potrjujejo, da je to le redko pravi vzrok. Raziskave kažejo, da le okoli 20 odstotkov zaposlenih podjetje zapusti zaradi boljše ponudbe od zunaj. Navadno so za odhod odločilni notranji razlogi (Štular 2008, 5).

2.5.5.2 Stopnja brezposelnosti na trgu dela

Banaszak–Holl in Hines (1996) pravita, da sta stopnja brezposelnosti na trgu delovne sile in prostovoljna fluktuacija obratno sorazmerno povezani med seboj. To pomeni, da višja stopnja brezposelnosti na trgu delovne sile pomeni nižjo stopnjo prostovoljne fluktuacije in obratno (Morgan 2003, 6). Ko je na trgu polno zaposlitvenih priložnosti, je tudi število prostovoljnih odhodov iz organizacije večje (Hom in Kinicki 2001, 279).

2.5.5.3 (Ne)ugodna lokacija podjetja

Če se podjetje nahaja v ruralnem okolju, kjer daleč naokoli ni drugega podjetja, bo delež prostovoljnih odpovedi bistveno manjši, kot če je organizacija locirana v mestu, kjer je podobnih delodajalcev kar nekaj (povzeto po Dess in Shaw 2001, 451).

2.5.5.4 Nepredvidljivi življenjski dogodki

Življenje zaposlenih delavcev je sestavljeno iz mnogo nepredvidljivih, včasih celo travmatičnih dogodkov, ki vplivajo na njihovo vedenje glede lojalnosti zaposlitvi. Takšni dogodki oziroma spremembe so npr. smrt bližnjega, razveza zakonske zveze, poškodba otroka, nezaželjena nosečnost, sprememba bivališča, bolezni, naravne katastrofe ipd. Vendar pa smo ljudje različna socialna bitja, ki se na takšne dogodke odzovemo različno. Kar je nekemu večja obremenitev, je lahko tretjemu manj pomembna ovira pri delu (povzeto po Zimmerman in Darnold 2009, 147). Vsekakor pa lahko zaključim, da so takšni stresni dogodki prav gotovo lahko eden od razlogov za prostovoljno zapuščanje organizacij med zaposlenimi delavci.

O vzrokih za prostovoljno zapuščanje organizacij bi lahko še nadaljevala, saj ima morda prav vsak odhodnik svoje specifične razloge odhoda. Kljub temu menim, da sem skozi teoretični del zajela najpomembnejše vzroke, ki se najpogosteje pojavljajo v teoriji in praksi.

2.6 POSLEDICE PROSTOVOLJNE FLUKTUACIJE KADRA

Kot vsak proces ima tudi prostovoljna fluktuacija različne posledice. Te so lahko negativne ali pozitivne, primarne ali sekundarne, zasledimo pa jih lahko tako pri podjetju kot pri posamezniku. Fluktuacija glede na intenzivnost pušča za seboj manjše ali večje število nezasedenih delovnih mest, ki jih mora podjetje zapolniti, če želi uspešno realizirati svoje cilje in gospodarske načrte.

Zapolnjevanje vrzeli pomeni za podjetje dodatne stroške, katerih višina je odvisna od individualnega prispevka izgubljenega kadra.

Carley (1992, 38) pravi, da so stroški odhoda strokovnjaka večji kot stroški odhoda zaposlenega, ki se nahaja nižje na hierarhični lestvici. Vendar pa se v obeh primerih organizacija sooči s stroški nadomestnega zaposlovanja, ki jih delimo na neposredne in posredne.

Neposredni stroški so stroški in čas, porabljen za odhodne intervjuje, administrativni stroški, izplačilo neporabljenega dopusta in nadur, stroški za iskanje primernih kandidatov ter oglaševanje prostega delovnega mesta, stroški obravnavanja kandidatov, kamor uvrščamo stroške intervjujev s kandidati, stroške testiranja in stroške, povezane z izborom. Visoka fluktuacija povečuje organizacijam tudi izdatke za (formalno in neformalno) izobraževanje in usposabljanje novih kadrov (Mitchell in drugi 2001a, 96).

K tem stroškom pa lahko dodamo še stroške najema novih ljudi in honorarje agencijam za iskanje kadrov (Feeley in drugi 2008, 57–58), stroške sprejema in uvajanja novih delavcev v delo, stroške manjše produktivnosti delavcev, ki začasno opravljajo delo ter stroške zdravniških pregledov. Butina (2004b) neposredne stroške razvršča v štiri kategorije. To so stroški prekinitve delovnega razmerja, stroški nadomeščanja dela zaradi odhoda, stroški kadrovanja za nadomestitev in stroški usposabljanja.

Poleg direktnih se organizacije soočajo tudi s posrednimi stroški, ki jih povzročajo odhodi zaposlenih, ki bi jih organizacija rada obdržala, vendar so se ti odločili, da jo zapustijo. Najpomembnejši takšen strošek je izguba posameznikov z znanjem in izkušnjami (Carley 1992, 28), ki bi lahko imeli dolgoročen vpliv na organizacijske sposobnosti in zmožnosti. Prav tako fluktuacija povzroča manjšo produkcijsko in ekonomsko učinkovitost (Bubnič in Vrtačnik 1990, 20; Yonadori in Kato 2007, 1841; Feeley in drugi 2008, 57).

Vendar pa obstajajo nasprotna prepričanja, kako fluktuacija vpliva na učinkovitost delovne organizacije. V ZDA trdijo, da so delovne organizacije visoko učinkovite, ker obstaja visoka fluktuacija, mobilnost delovne sile, na Japonskem pa trdijo, da je eden od razlogov njihove ekonomske učinkovitosti v tem, ker delavci ne menjajo delovnih organizacij in se zato močno identificirajo s podjetjem, ki mu pripadajo (Jerovšek 1980, 37). V Evropi pa je razširjeno prepričanje, da posameznik ne opravlja dela z optimalno učinkovitostjo, če ga opravlja predolgo.

Druge nezaželene sekundarne posledice se kažejo v izgubi strank in posla, padcu kvalitete storitev, poslabšanju morale, klime in vzdušja v podjetju zaradi odhodov, slabšem ugledu organizacije v javnosti ter v večjem številu nesreč pri delu pri na novo zaposlenih.

Če pa izpostavimo še stroške manjše začetne storilnosti novega delavca in iztrošenost ter preobremenjenost ostalih sodelavcev zaradi večje intenzivnosti dela, stroške neizkoriščenih proizvodnih kapacitet, lahko ugotovimo, da so stroški res boleči in kot pravi Tracy (2006, 20), lahko takšen strošek organizacijo pripelje celo do stečaja.

Stroške podjetja ob prostovoljni fluktuaciji je težko ugotoviti, vendar bi morale organizacije priti do spoznanja, da se mnogo bolj splača vlagati sredstva v izboljšanje delovnih in življenjskih pogojev in s tem zagotoviti stalnost že zaposlenih kadrov, kot pa stalno iskati nove kadre.

Vendar pa ni vsaka fluktuacija slaba za podjetje. Določena stopnja prostovoljne fluktuacije je lahko tudi koristna, saj omogoča organizaciji zaposlovanje novih delavcev, ki prispevajo k zdravi konkurenčnosti in ustvarjalnosti (Feeley in drugi 2008, 57), prinašajo novejšo znanje, sveže ideje, pristope in preprečujejo stagnacijo podjetja.

2.7 ODHODNI INTERVJU KOT ENA IZMED KADROVSKIH AKTIVNOSTI ZA ZADRŽEVANJE KADRA V ORGANIZACIJI

Zadrževanje kadra v organizaciji je pomembna funkcija managementa človeških virov, ki ne vključuje samo spremljanja prostovoljne fluktuacije, torej razumevanja, kdo in zakaj organizacijo zapušča. Uspešne organizacije izvajajo številne ukrepe in iniciative za zadrževanje kadra v organizaciji na podlagi zbranih informacij med odhodniki.

Najbolj popularen način za zbiranje informacij o odhodih je tradicionalni odhodni intervju („*face-to-face exit interview*“). Na tem mestu bi tako izpostavila dva vidika, ki se ju je potrebno še posebej zavedati pri izvajanju odhodnih intervjujev. Prvi je, da odhodni intervjuji mečejo dvom na veljavnost zbranih informacij na takšen način. Gre torej za vprašanje pridobivanja resničnih informacij. Drugi pa je ta, da podatki, zbrani na takšen način, niso dostopni širšim skupinam ljudi. Prav zato so nekateri avtorji, med njimi tudi Feinberg in Jeppeson (2002, 123–127), proti takšnemu načinu zbiranja podatkov, saj menijo, da predstavlja odhodni intervju bolj

formalnost kot strateško priložnost za organizacijo, da bi razumela ključne razloge za prostovoljno fluktuacijo.

Ker omenjena avtorja v svojem raziskovanju nista odkrila povezave med tem, kar so ljudje povedali v odhodnih intervjujih, in med razlogi, zaradi katerih so resnično odšli iz organizacije, podata nekaj zdravo–razumskih razlogov, zakaj je informacije težje dobiti s pomočjo odhodnega intervjuja iz oči v oči. Zaposleni, ki organizacijo zapušča, je ponavadi zaskrbljen, da organizacije ne bi zapustil v dobri luči, da bi odšel „s *slabo popotnico*“ in si tako zapravljal ponovno zaposlitveno priložnost kdaj v prihodnosti. Prav tako ga skrbi, da bi na tak način pokvaril (dober) odnos z delodajalcem in da ne bi ohranil dobrih priporočil. Prav tako sta omenila, da nekateri odhajajoči delavci doživljajo situacijo odhajanja zelo stresno, pretresljivo in čustveno, zato nočejo odgovarjati na odhodni intervju.

Vedar pa kljub vsem naštetim dejavnikom menim, da so odhodni intervjuji odličen pripomoček organizacijam pri spoznavanju vzrokov za prostovoljne odhode med svojimi zaposlenimi delavci. Celotni empirični del mojega diplomskega dela temelji na opravljenih odhodnih intervjujih, kar bom obravnavala v nadaljevanju.

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 OPIS PODJETJA X

Podjetje X je mednarodna farmacevtska družba; njene osnovne dejavnosti so razvoj, proizvodnja in trženje varnih ter učinkovitih farmacevtskih izdelkov. Leta 1946 je bila uradno ustanovljena tovarna zdravil v Sloveniji. Obogatitev izbora izdelkov ter povečanje količine doma izdelanih zdravil je bila prva naloga, ki so si jo zadali kot mlado podjetje. Z novimi vlaganji se je začela hitra rast, naraščalo je število zaposlenih in dvigovala se je stopnja izobrazbene strukture. Leta 1991 pa so se preoblikovali v delniško družbo.

Leta 2002 je bilo za podjetje prelomno. Novembra tega leta se je uspešno zaključil prijateljski prevzem, s katerim je podjetje postalo eden od stebrov vodilne globalne generične družbe na svetu. Prevzem je prinesel številne dodatne prednosti za celotno družbo, v kateri deluje. Podjetje X je pridobilo dostop do visoko kakovostnega strokovnega znanja, sredstev za razvoj in možnosti močnejšega nastopa tudi na tujih trgih.

Globalna generična družba je vodilna in najhitreje rastoča farmacevtska družba v svetu in je hkrati tudi ena izmed najuglednejših globalnih družb na področju visoko kakovostnih generičnih zdravil. Ponuja rešitve za varovanje zdravja, ki izpolnjujejo vedno večje potrebe bolnikov in družbe. Usmerjena je samo na področja rasti pri varovanju zdravja in v čim boljše izpolnjevanje potreb, ponuja pa zelo raznoliko paleto zdravil: inovativna zdravila, cenovno ugodna generična zdravila, preventivna cepiva in diagnostična sredstva ter izdelke za zdravje potrošnikov. Ima preko 100.000 zaposlenih po vsem svetu.

Podjetje X je v Sloveniji eden izmed najuglednejših delodajalcev. Bilo je med prvimi prejemniki certifikata „*Družini prijazno podjetje*“. V Sloveniji zaposluje preko 2.400 ljudi, od tega 47% žensk in 53% moških. Deluje kot globalni razvojni center za izdelke in tehnologije, kot globalni proizvodni center za učinkovine in zdravila, kot kompetenčni center za razvoj vertikalno integriranih izdelkov, center odličnosti za razvoj in proizvodnjo biofarmaceutikov, center oskrbe za trge severne in vzhodne Evrope (SVE), jugovzhodne Evrope (JVE) in skupnosti neodvisnih držav (SND) in prodajnih storitev za domače in globalne trge. Srednjeročno in dolgoročno poslovanje podjetja sledi viziji in strategiji postati vodilni svetovni generični proizvajalec.

Podjetje X je prisotno v več kot 100 državah na različnih koncih sveta. Njihovi izdelki in učinkovine so že navzoči na pretežnem delu najpomembnejših svetovnih trgov. S svojimi podjetji in predstavništvi poslujejo v več kot 20 državah. Vstopajo na nove trge Evropske unije ter širijo navzočnost na najpomembnejšem svetovnem trgu, v ZDA, in drugod po svetu. Povsod, kamor prihajajo, si prizadevajo za sodobno in učinkovito zdravljenje po sprejemljivih cenah. Predvsem pa se zavedajo odgovornosti pri omogočanju razvoja zdravega in varnega življenjskega okolja.

Podjetje X, ključni steber pri doseganju strateških ciljev globalne generične družbe, ima za poslanstvo skrbeti za zdravje in izboljševati dolgoročno kakovost življenja ljudi. Podjetje X zato pomeni veliko več kot razvoj, proizvodnjo in trženje varnih ter učinkovitih farmacevtskih izdelkov. Podjetje X je v prvi vrsti odgovornost pri omogočanju zdravega in varnega življenjskega okolja. Hitrost, enostavnost/preprostost, osredotočenost na kupca in kakovost ter zaupanje in medsebojno spoštovanje pa so najpomembnejše vrednote, ki zaznamujejo podjetje⁹.

3.1.1 Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju X

Podjetje X od leta 2000 dalje sistematično povečuje delež zaposlenih z najmanj visoko stopnjo izobrazbe. Delež zaposlenih s srednjo izobrazbo oz. delavcev brez izobrazbe pa se je zmanjševal. Argumenta za takšen trend v izobrazbeni strukturi podjetja X lahko najdemo v dvojem.

Prvič, od leta 2002 potekajo celovite spremembe v vseh delih podjetja X, čigar cilj je povečanje globalne konkurenčnosti in doseganje vodilnega položaja na svojem področju. Razlog za spreminjanje izobrazbene strukture je tako v vse bolj zahtevnih in avtomatiziranih poslovnih procesih, tako v proizvodnem kot tudi v razvojno tehnološkem delu. Z optimizacijo podjetja X so tako ukinali več delovnih mest z nižjo stopnjo izobrazbe. Skozi leta pa so vlaganja v določena področja poslovanja prinesla tudi nova delovna mesta, zlasti za vrhunske strokovnjake, ki s svojimi znanji ključno prispevajo k razvoju in konkurenčnosti podjetja tudi v bodoče. V ta namen v podjetju vedno bolj zaposlujejo vrhunske strokovnjake z ekspertnimi znanji ter mlade sposobne ljudi s končanim študijem medicine, farmacije, kemije ali informatike za delo na

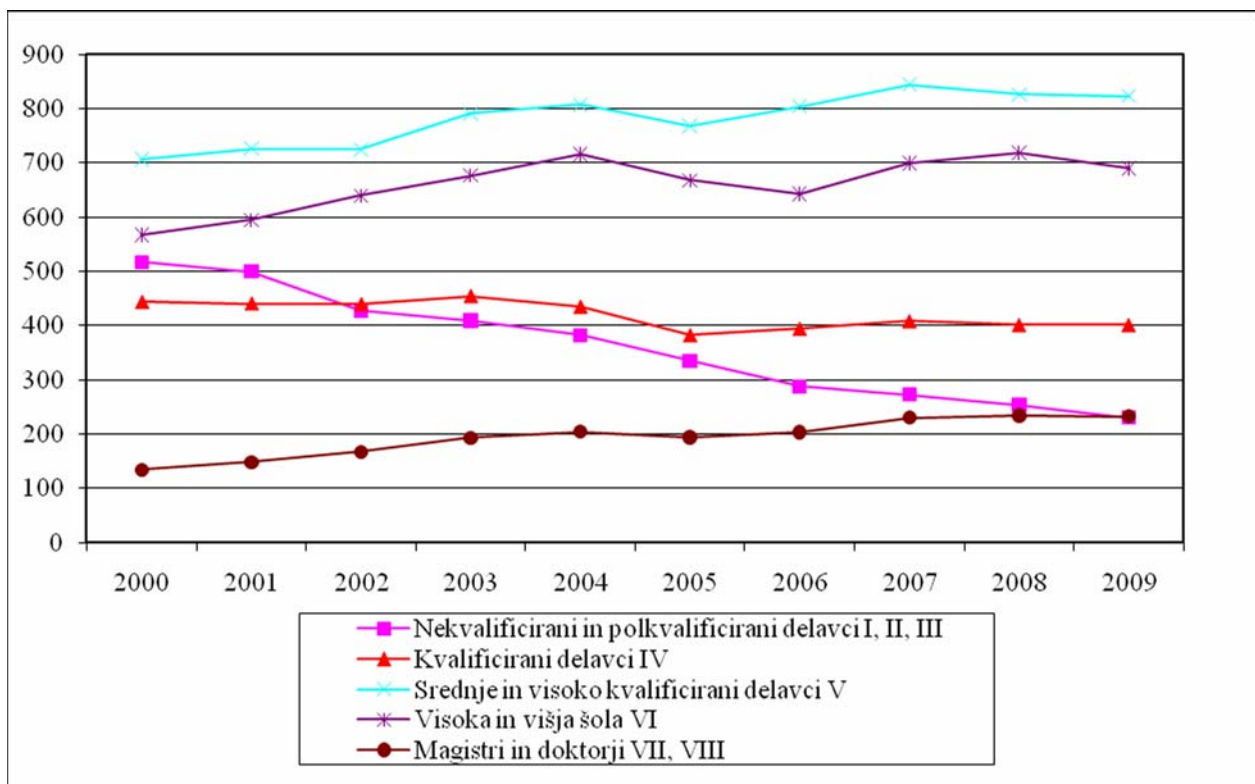
⁹ Celoten razdelek je povzet po Intranetu in internih aktih izbranega podjetja X.

ključnih področjih poslovanja družbe ter tako načrtno spreminjajo izobrazbeno strukturo zaposlenih zaradi potrebe po drugačnih in novih znanjih, ki bodo omogočila rast konkurenčnosti na ključnih področjih delovanja podjetja X tudi v bodoče.

Drugič, vedno več visoko in višje kvalificiranega kadra v izobrazbeni strukturi podjetja si lako razlagamo tudi kot posledico vedno bolj prisotnega načina zaposlovanja preko agencij za zaposlovanje. S prakso najemanja delovne sile preko agencij za zaposlovanje je podjetje X pričelo leta 2003. Ker najeti delavci niso zaposleni podjetja X (podjetje jih ne smatra kot svoje delavce in jih v svojih kadrovskih statistikah ne evidentira) in ker so na tem tipu zaposlitvenega razmerja zlasti nižje izobraženi ljudje, proizvodni delavci, je v izobrazbeni strukturi redno zaposlenih delavcev tako manj nekvalificiranih in polkvalificiranih delavcev.

Pri primerjavi podatkov za prejšnja leta je tako potrebno upoštevati, da se izobrazbena struktura spreminja zaradi nove organiziranosti podjetja in vedno bolj intenzivnega zaposlovanja preko agencij za zaposlovanje.

Graf 3.1: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju X (leto 2000–2009)

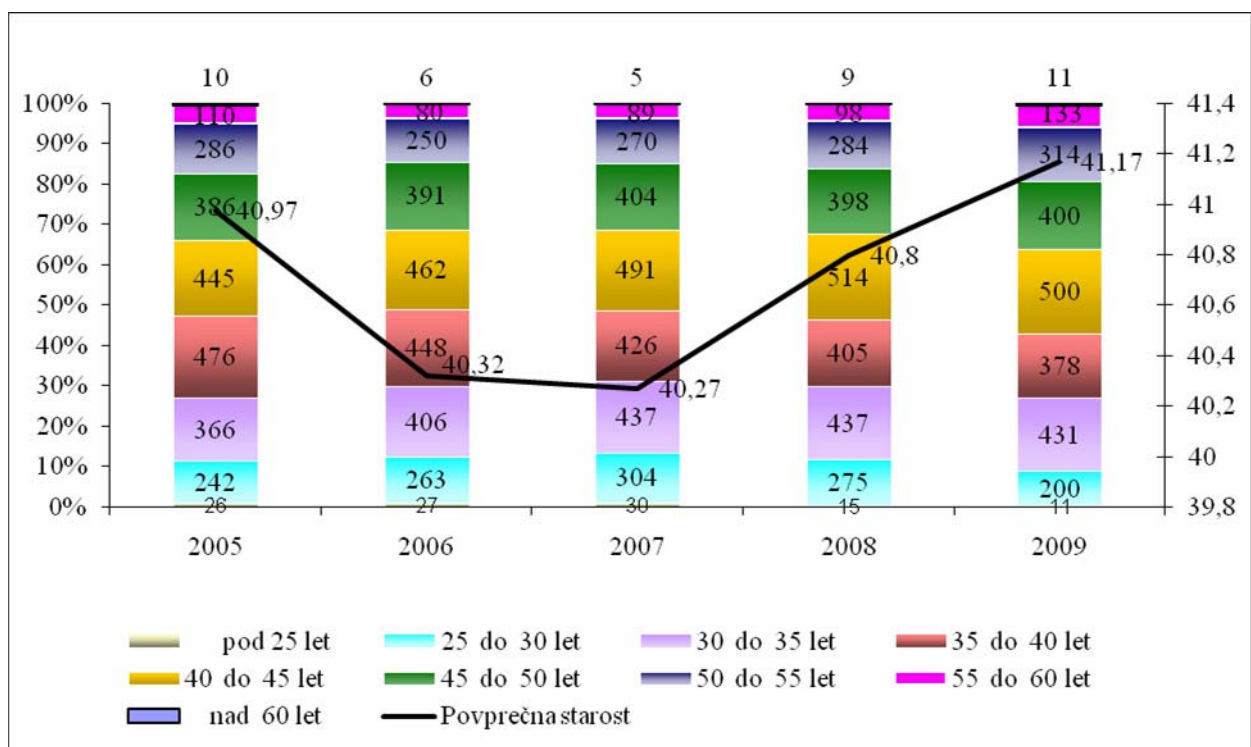


Vir: Podjetje X (2010).

3.1.2 Starostna struktura zaposlenih v podjetju X

V času demografskih sprememb in staranja prebivalstva je pomembno omeniti tudi starostno strukturo zaposlenih. Podjetje X je s prestrukturiranjem družbe v sklopu projekta „Vzpostavljene konkurenčnosti družbe“ nekoliko znižalo povprečno starost svojih zaposlenih in sicer iz 40,97 v letu 2005 na 40,27 v letu 2007 (glej Graf 3.2). Zaradi vseh optimizacij, prestrukturiranj in reorganizacij v tem obdobju so se sprostila delovna mesta, na katera so zaposlovali zlasti mlade strokovnjake. Starejšim zaposlenim, tistim pred upokojitvijo, pa so omogočili ugodne možnosti predčasnega upokojevanja. S tem je število starejših delavcev v podjetju upadlo, z dotokom nove delovne sile pa so v podjetje pripeljali veliko mladega ambicioznega kadra. Leta 2008 pa se je podjetje glede na velike potrebe po delovni sili soočilo s prvimi vplivi demografskih sprememb in staranja prebivalstva. Tako se povprečna starost dvigne na 40,8 let. Leto 2009 pa je bilo še posebej izstopajoče, saj je bilo zaposlovanje oziroma dotok novega kadra v podjetje „zamrznjeno“. Ker dotoka mladega kadra tako ni bilo, povprečna starost še naraste na 41,17 let, kar kaže na staranje delovne sile v podjetju X.

Graf 3.2: Starostna struktura zaposlenih v podjetju X (leto 2005–2009)



Vir: Podjetje X (2010).

3.2 GENERALNA FLUKTUACIJA KADRA V PODJETJU X

Da bomo v nadaljevanju diplomskega dela lažje umestili dogajanje glede prostovoljnih odpovedi delovnega razmerja, bom v tem razdelku najprej opisala dogajanja v podjetju v zadnjih letih, ki imajo vpliv na celotno odhajanje kadra, tako prostovoljno kot neprostovoljno. Podjetje spremlja v svojem kadrovskem informacijskem sistemu odhode redno zaposlenih delavcev glede na tip razloga. Med tipi razloga najdemo tudi „*Odpoved–delojemalec*“, kar predstavlja redne odpovedi delovnega razmerja s strani delojemalca, ki so za mojo temo najbolj aktualni del celotne fluktuacije kadra v podjetju. Podjetje spremlja le odhode redno zaposlenih delavcev. Najetih delavcev v svojih statistikah ne spremlja. Tako zanje zgodovinskih podatkov glede celotne in prostovoljne fluktuacije ni mogoče predstaviti.

Tabela 3.1: Razlogi odhodov redno zaposlenih iz podjetja X (leto 2000–2009)

Razlogi odhodov redno zaposlenih po letih	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Delodajalec–poslovni razlog	1	1	0	0	0	70	38	5	5	8
Upokojitev	23	30	35	44	55	56	22	21	22	15
Sporazumna razveljavitev	20	17	10	17	7	35	129	48	45	70
Sprememba delodajalca	28	0	124	0	5	39	3	0	0	0
Delo za določen čas	12	6	3	4	11	11	11	3	10	9
Odpoved–delojemalec	17	12	10	8	8	11	11	7	15	29
Smrt	3	3	0	2	2	1	2	3	0	4
Odhod v slovensko vojsko	6	1	2	0	0	0	0	0	0	0
Disciplinski ukrep–izključitev	4	0	1	1	3	1	0	0	0	1
Negativna ocena poskusnega dela	1	0	0	0	1	0	0	3	0	0
Odhod v okviru poslovne skupine	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2
Drugo	0	0	0	0	6	0	0	0	0	1
Vsota / izstopi skupaj	115	70	185	76	98	224	216	91	99	139

Vir: Podjetje X (2010).

Število vseh odhodov oz. izstopov iz podjetja X po letih zelo niha. Kot bomo videli v nadaljevanju, je družba v sklopu projekta „*Vzpostavljajanje konkurenčnosti družbe*“ v nekaterih letih umetno ustvarila tolikšno povečanje števila odhodov oz. izstopov iz podjetja.

3.2.1 Izračunavanje stopenj celotne fluktuacije in prostovoljne fluktuacije kadra

Stopnje prostovoljne fluktuacije redno zaposlenih delavcev so vsa leta, z izjemo 2009, manjše od enega odstotka. Deleži celotne stopnje fluktuacije pa so nekoliko višji v razponu od 2,9 do 9,2 odstotka.

Po kriterijih držav Evropske Unije se deleži, manjši od treh odstotkov, štejejo za nizko stopnjo fluktuacije; deleži deset odstotkov ali več pa kažejo na visoko stopnjo fluktuacije (Svetlik 2009, 346–347). Torej lahko za podjetje X podamo ugotovitev, da stopnje fluktuacije niso kritične. Prostovoljna fluktuacija je skozi zadnja leta na nizkem nivoju, celotna fluktuacija pa na srednjem nivoju, z izjemo leta 2001, ko je bila na nizkem nivoju.

Tabela 3.2: Izračuni celotne stopnje fluktuacije in stopnje prostovoljne fluktuacije redno zaposlenih v podjetju X skozi leta 2000–2009

LETO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Povprečno število redno zaposlenih	2380	2388	2343	2479	2572	2456	2350	2442	2446	2411
Število odhodov redno zaposlenih	115	70	185	76	98	224	216	91	99	139
Število prostovoljnih odhodov redno zaposlenih	17	12	10	8	8	11	11	7	15	29
Celotna stopnja fluktuacije redno zaposlenih (v %) ¹⁰	4,8	2,9	7,9	3,1	3,8	9,1	9,2	3,7	4,1	5,8
Stopnja prostovoljne fluktuacije redno zaposlenih (v %) ¹¹	0,7	0,5	0,4	0,3	0,3	0,5	0,5	0,3	0,6	1,2

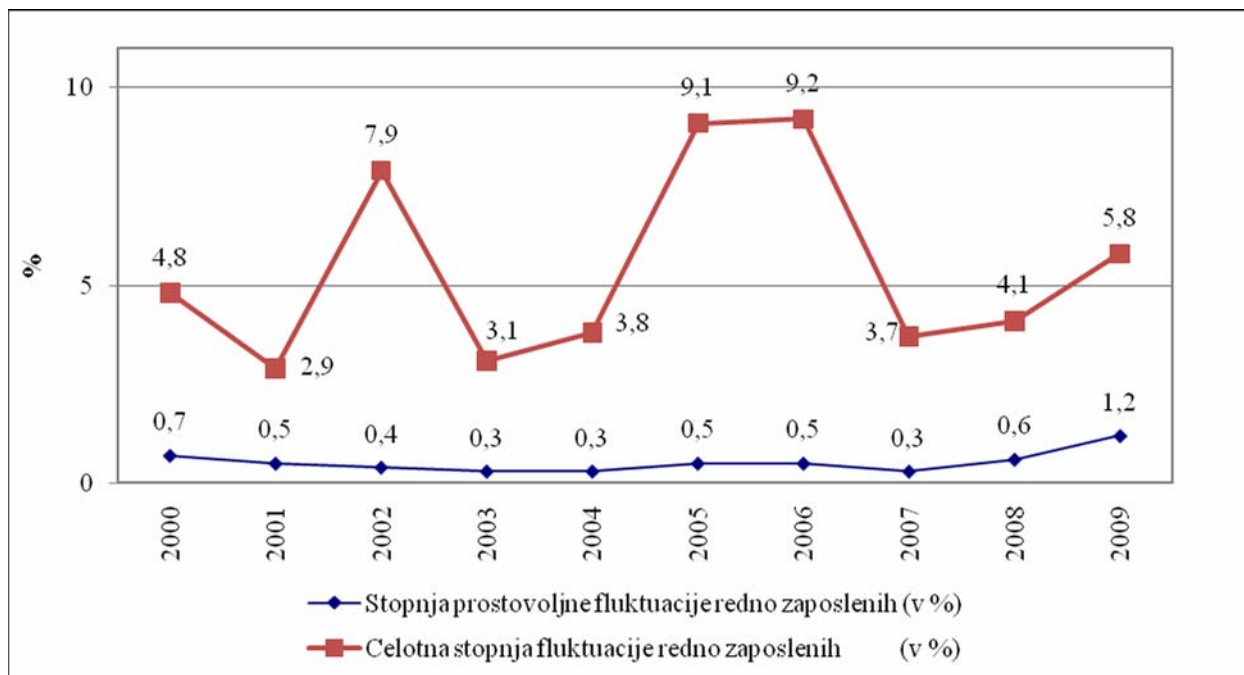
Vir: Podjetje X (2010).

V nadaljevanju sledi grafični prikaz celotnih stopenj fluktuacije in prostovoljnih stopenj fluktuacije za redno zaposlene delavce podjetja ter razlaga dogajanja za takšna nihanja po letih.

¹⁰ Celotna SF redno zaposlenih (v %) = $\frac{\text{število odhodov redno zaposlenih v določenem časovnem obdobju}}{\text{povprečno število redno zaposlenih v določenem časovnem obdobju}} \cdot 100$

¹¹ Prostovoljna SF redno zaposlenih (v %) = $\frac{\text{število prostovoljnih odhodov redno zaposlenih v določenem časovnem obdobju}}{\text{povprečno število redno zaposlenih v določenem časovnem obdobju}} \cdot 100$

Graf 3.3: Primerjava gibanja celotnih stopenj fluktuacije in stopenj prostovoljne fluktuacije redno zaposlenih v podjetju X (leto 2000–2009)



Vir: Podjetje X (2010).

Leta 2000 je podjetje X zaradi osredotočenosti na osnovne dejavnosti za proizvodnjo farmacevtskih preparatov pričelo s postopnim prenosom določenih ne–ključnih dejavnosti na druge, zunanje izvajalce. Tega leta se tako prične prvi val t. i. procesa „*spin-off*“¹². Prve so bile tega leta na udaru hotelske storitve. Tega leta največ zaposlenih (28) izstopi iz podjetja zaradi razloga „*sprememba delodajalca*“. Presežni delavci podjetja tako ne ostanejo brez zaposlitve, ampak se prezaposlijo pri poslovnem partnerju podjetja. V tem letu je skupno število odhodov doseglo število 115, kar pomeni, da je stopnja celotne fluktuacije redno zaposlenih delavcev podjetja znašala 4,8%. Od tega jih je 17 odšlo prostovoljno. Stopnja prostovoljne fluktuacije redno zaposlenih je bila tako 0,7 %, kar predstavlja približno sedmino celotne fluktuacije kadra v tem letu.

¹² Proces osamosvajanja ne–ključnih farmacevtskih dejavnosti podjetja v druge samostojne družbe.

Prelomno leto za podjetje je bilo leto 2002, ko je bil zaključen prevzem družbe s strani vodilne svetovne farmacevtske družbe. Sam prevzem podjetja ni pustil direktnih posledic na kadrovskem področju, je pa družba v tem letu nadaljevala s postopnim opuščanjem in osamosvajanjem nebitvenih dejavnosti. Tega leta se v avtonomno enoto odcepi dejavnost kozmetika, kar ima za posledico 124 izstopov zaradi razloga „*sprememba delodajalca*“. V tem obdobju je bilo 35 odhodov na račun upokojevanja, kar je posledica staranja organizacije. Tako skupno število odhodov doseže številko 185, kar pomeni, da se celotna stopnja fluktuacije redno zaposlenih podjetja poveča na 7,9 %, od tega jih 10 odide prostovoljno, kar je manj kot leta 2000.

Posebej izstopajoči pa sta bili leti 2005 in 2006, ko je podjetje X začelo izvajati učinkovite procese reorganizacij, prestrukturiranja in optimizacije poslovanja s ciljem izboljšanja poslovanja, zmanjševanja stroškov in večje konkurenčnosti na globalnem trgu. Gonilo sprememb je torej odločenost podjetja, da poveča svojo globalno konkurenčnost in učinkovitost ter postane vodilna družba na svojem področju. Čeprav naj omenjeni proces „*Vzpostavljanja konkurenčnosti družbe*“ ne bi pomenil zniževanja števila zaposlenih, je v tem obdobju, zlasti v letu 2006, zaznati padec števila zaposlenih. Celotna stopnja fluktuacije redno zaposlenih je narasla na 9,1% v letu 2005, oziroma 9,2 % v letu 2006, kar je skoraj trikratno povečanje deleža glede na leto 2003. Zniževanje števila zaposlenih je potekalo prevladujoče v različnih mehkih oblikah, kot so npr. predčasne upokojitve, sporazumne razveljavitve delovnega razmerja in nove zaposlitve pri poslovnih partnerjih. Projekt je imel svoje posledice tudi v naslednjih letih, a v manjšem obsegu.

V sklopu prestrukturiranja družbe je podjetje nadaljevalo z optimiziranjem ne–ključnih procesov in aktivnosti. Začel se je tako imenovani drugi val procesa „*spin–off*“, najprej na področju prehrane, urejanja okolja, pranja in šivanja zaščitnih oblek v letu 2005. S prenehanjem izvajanja določenih aktivnosti se je število izstopov redno zaposlenih povečalo. V letu 2006 pa družba nadaljuje z optimizacijo servisnih dejavnosti, kot so distribucija pošte, fotokopiranje, arhiv in telefonija. Kljub vsemu temu dogajanju je podjetju uspelo doseči ravnotežje med krčenjem določenih dejavnosti oziroma reduciranjem delovnih mest z nižjo stopnjo izobrazbe na eni strani in ustvarjanjem novih delovnih mest na drugi strani, zlasti za višje izobražen kader. Stopnja prostovoljne fluktuacije se je v teh dveh letih ustalila na 0,5 %.

Posebej zanimivo pa je bilo dogajanje konec leta 2008 in leta 2009, ko je bilo delovanje podjetja zaznamovano z izbruhom svetovne gospodarske krize, ki ni zaobšla niti farmacevtske industrije.

Vendar pa je v izbranem podjetju X bolj smiselno govoriti o nihanju kot o krizi, oziroma o tako imenovani recesiji, saj je farmacevtska industrija v relativno boljšem položaju (z vidika posledic) glede na druge panoge, ki jih je gospodarska kriza bolj prizadela (npr. gradbeništvo, avtomobilska in tekstilna industrija). V tem obdobju se je v podjetju obseg dela nekoliko znižal, posledično so se tudi potrebe po nekaterih delavcih, zlasti proizvodnih, zmanjšale. Nihanja v proizvodnji je podjetje uravnavalo z najetimi delavci, v število redno zaposlenih delavcev pa skoraj ni posegalo. Najem omogoča nujno potrebno fleksibilnost, podjetje se tako lahko bolj učinkovito prilagaja potrebam na trgu ter zmanjšuje rizike v primeru, ko delavec, delovno mesto in sistem dela niso usklajeni.

V letu 2009 so se nekatere funkcije podjetja prenesle na globalni nivo, zato je kar nekaj delovnih mest postalo odvečnih, nekatere oddelke so celo ukinili. Če odpovedanim delovnim razmerjem zaradi poslovnega razloga s strani delodajalca dodamo 70 sporazumnih razveljavitev delovnega razmerja, 15 upokojitev in nekaj nepodaljšanih pogodb za določen čas, doseže skupno število odhodov v tem letu 139, kar pomeni, da celotna stopnja fluktuacije redno zaposlenih glede na predhodno leto naraste na 5,8 %.

Zelo zanimivo pa je spoznanje, da je v tem desetletju leto 2009 najbolj izstopajoče po številu prostovoljnih odhodov, kljub večji stopnji brezposelnosti in pomanjkanju prostih delovnih mest na trgu delovne sile. Odšlo je 29 redno zaposlenih delavcev podjetja: stopnja prostovoljne fluktuacije redno zaposlenih tako prvič v tem desetletju preseže en odstotek (1,2 %). Delež je sicer po kriterijih še vedno na nizki ravni, ampak najvišji v primerjavi s preteklimi leti.

Kot bomo videli v nadaljevanju predstavitve izsledkov moje raziskave, iz podjetja v letu 2009 prevladujoče odhaja kader z najmanj višješolsko izobrazbo („*high potential*“), ki ima na trgu dela kljub vsemu dogajanju še vedno veliko možnosti najti nadomestno zaposlitveno priložnost. Tako bi lahko rekli, da se v „*krizi*“ za najboljše ljudi pojavijo najboljše priložnosti. Podjetja, ki imajo nezapolnjena redka prosta delovna mesta, hočejo to praznino zakrpati z najboljšimi ljudmi. Ko morajo zapolniti več prostih delovnih mest, ne izvajajo tolikšne selekcije. Gospodarska kriza je tako najbolj prizadela nekvalificirane in polkvalificirane delavce, ki imajo na trgu dela manj možnosti najti drugo zaposlitev, so manj konkurenčni in se zato manj pogosto prostovoljno ločijo od podjetja.

3.3 OPIS RAZISKAVE IN VZORCA

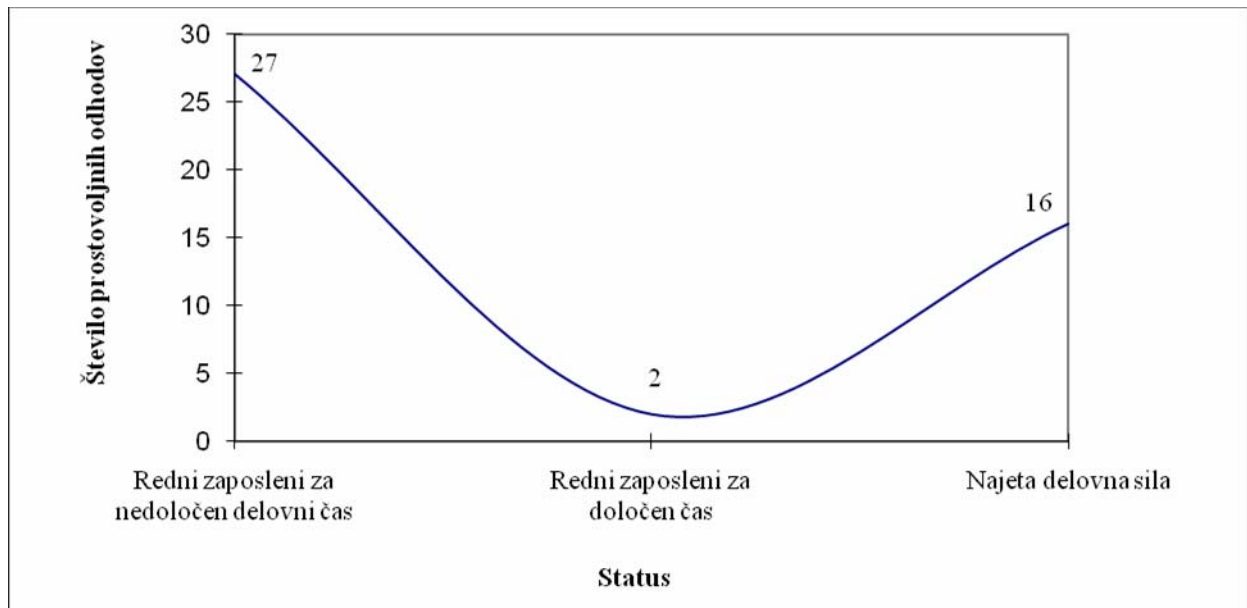
Empirični del diplomskega dela je aplikativna naloga na izbranem podjetju X, kjer je v središču razumevanje, zakaj ljudje prostovoljno odhajajo iz podjetja. V ta namen sem sama oblikovala odhodni intervju, ki je kombinacija strukturiranih in nestrukturiranih vprašanj. Odhodne intervjuje sem opravila z vsemi, ki so se v lanskem letu prostovoljno odločili zapustiti organizacijo. V sodelovanju s kadrovskimi managerji v podjetju sem vzpostavljala kontakte z njimi. Z večino odhodnikov sem se srečala osebno, nekaj (pet oz. 1/9 odhodnikov) pa mi je na odhodni intervju odgovorilo preko elektronske pošte. Nad odzivnostjo odhodnikov sem bila izredno presenečena, saj ni bilo med odhodniki nikogar, ki bi sodelovanje v raziskavi zavrnil in ne bi želel odgovarjati na odhodni intervju.

Do sedaj v podjetju razlogov prostovoljnih odhodov niso spremljali na takšen način, vsaj ne tako poglobljeno. Prav tako niso izvajali odhodnih intervjujev. Redno pa izvajajo ankete med zaposlenimi („*Global employee survey*“), iz katerih lahko spremljajo zlasti zadovoljstvo med svojimi delavci in tako posledično sklepajo na potencialno fluktuacijo oz. nagnjenost svojih zaposlenih k odločitvi za prostovoljni odhod. Časovo obdobje trajanja raziskave je bilo celotno leto 2009.

Opravila sem 45 odhodnih intervjujev. Kot vidimo na spodnjem Grafu 3.4, je bilo v vzorec zajetih 29 redno zaposlenih delavcev podjetja. 27 zaposlenih je imelo sklenjeno delovno razmerje za nedoločen delovni čas in dva za določen delovni čas. Kljub temu, da podjetje najetih delavcev do lanskega leta ni vodilo v svojih kadrovskih evidencah, sem pozornost namenila tudi tej skupini kadra v podjetju, saj opažam, da je na tem tipu pogodb tudi vedno več izobraženega kadra, pomembnega za razvoj organizacije. Odhodni intervju sem opravila z vsemi šestnajstimi delavci, zaposlenimi prek agencije za zaposlovanje, ki so lansko leto prostovoljno odpovedali zaposlitveno razmerje s podjetjem/agencijo.

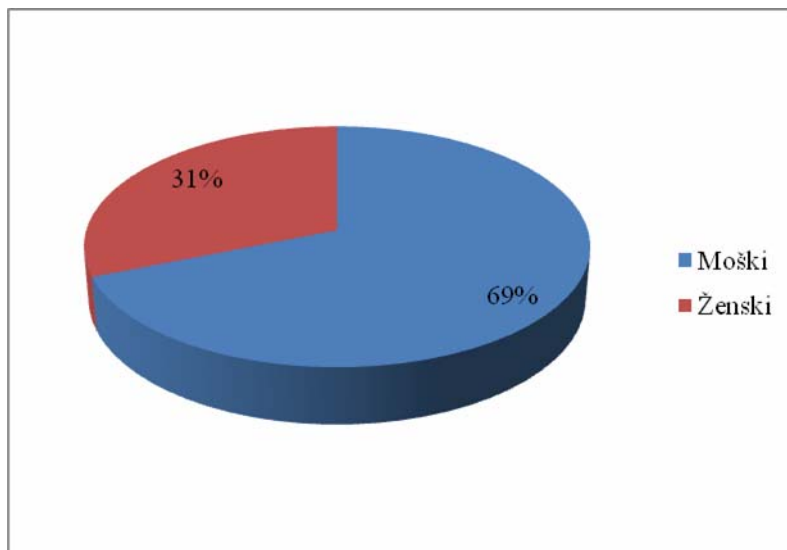
Podjetje najetih delavcev vrsto let ni spremljalo in vodilo v svojem kadrovskem informacijskem sistemu, vendar pa je bilo pred „*krizo*“, še v času gospodarske rasti, na trgu dela podjetju vedno težje najti usposobljen kader, zato so začeli spremljati tudi najete delavce, čeprav v manjšem obsegu.

Graf 3.4: Število prostovoljnih odhodov iz podjetja X glede na vrsto zaposlitvenega razmerja (leto 2009)



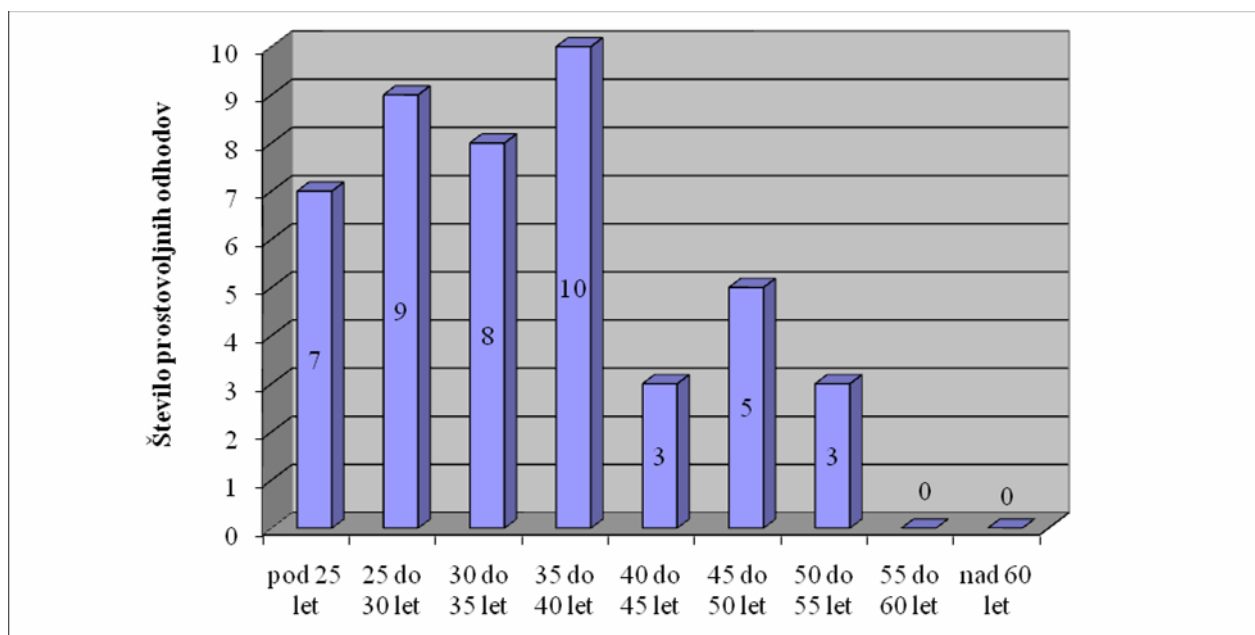
Iz Grafa 3.5, ki prikazuje spolno strukturo odhajajočih delavcev iz podjetja X, lahko ugotovimo, da je v lanskem letu podjetje X zapustilo več moških (31 oz. 69%) kot žensk (14 oz. 31%). Vendar pa se je med ženskami povečal delež nosečnic, kar ima lahko vpliv na dobljene rezultate.

Graf 3.5: Število prostovoljnih odhodov iz podjetja X glede na spolno strukturo odhajajočih delavcev (leto 2009)



Glede starostne strukture odhajajočih delavcev, ki jo prikazuje Graf 3.6, vidimo, da večina odhodnikov, 34 oz. 76% odide iz organizacije v starostnem obdobju do 40. leta. Od tega jih največ, 10 odhodnikov, odide v starosti od 35 do 40 let, devet v starostnem razredu od 25 do 30 let, osem v starosti od 30 do 35 let ter sedem starih pod 25 let. Le 11 oz. 24% odhodnikov starih nad štirideset let v lanskem letu prostovoljno odide iz podjetja X. Med odhodniki ni bilo nikogar, ki bi iz organizacije izstopil starejši od 55 let.

Graf 3.6: Število prostovoljnih odhodov iz podjetja X glede na starostno strukturo odhajajočih delavcev (leto 2009)

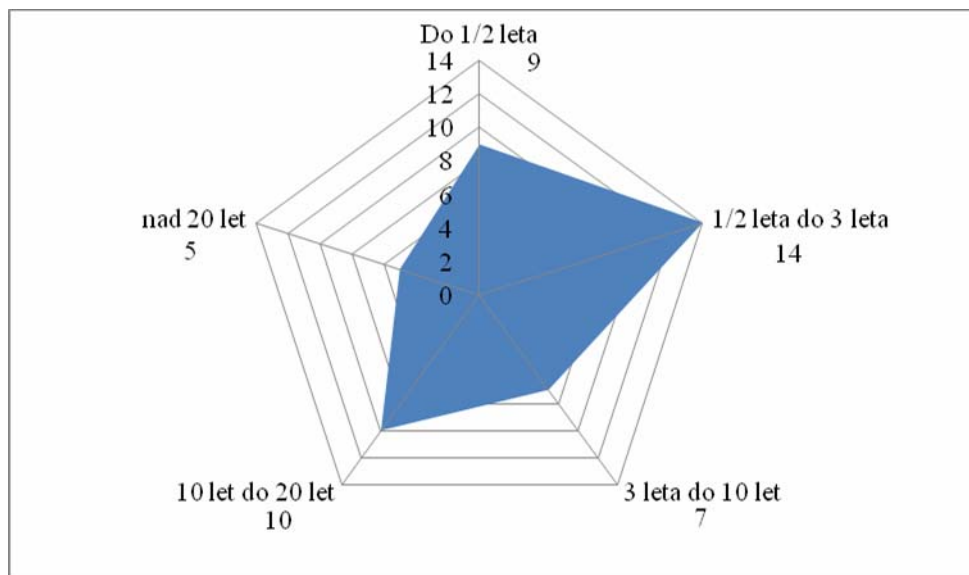


Tisti, ki podjetje zapuščajo po tem starostnem obdobju, odhajajo večinoma zaradi izpolnjenih starostnih pogojev za upokožitev oz. izboljšanih pogojev predčasnega upokojevanja. Tistih, ki so se predčasno upokojili, nisem uvrstila med prostovoljne odpovedi delovnega razmerja, ker gre v teh primerih za nekakšne sporazumne dogovore med delodajalcem in delojemalci.

Povprečna starost odhodnikov iz podjetja X v letu 2009 je 34 let. Tako lahko glede starosti zaključim, da se za odhod odločajo večinoma mlajši zaposleni podjetja X, ki so zaradi svoje starosti, ambicioznosti in pripravljenosti na novosti zaželjen kader za druge delodajalce na trgu dela.

Poleg tega me je zanimalo tudi, koliko let so odhodniki preživeli v podjetju X, preden so se odločili organizacijo prostovoljno zapustiti, kar vidimo na Grafu 3.7. Največ odhodnikov, 23 oz. 51%, odide v obdobju do treh let stalnosti v tem podjetju, od tega devet oz. 20% v obdobju do pol leta. Sedem odhodnikov zapusti organizacijo v obdobju treh do desetih let in deset v obdobju od desetih do dvajsetih let stalnosti v podjetju. Lansko leto je odšlo le pet odhodnikov, ki so bili podjetju lojalni več kot 20 let. Od tega so bili trije v organizaciji več kot 25 let in je bilo podjetje X njihova prva zaposlitev.

Graf 3.7: Število prostovoljnih odhodov iz podjetja X glede na stalnost odhajajočih delavcev v organizaciji (leto 2009)

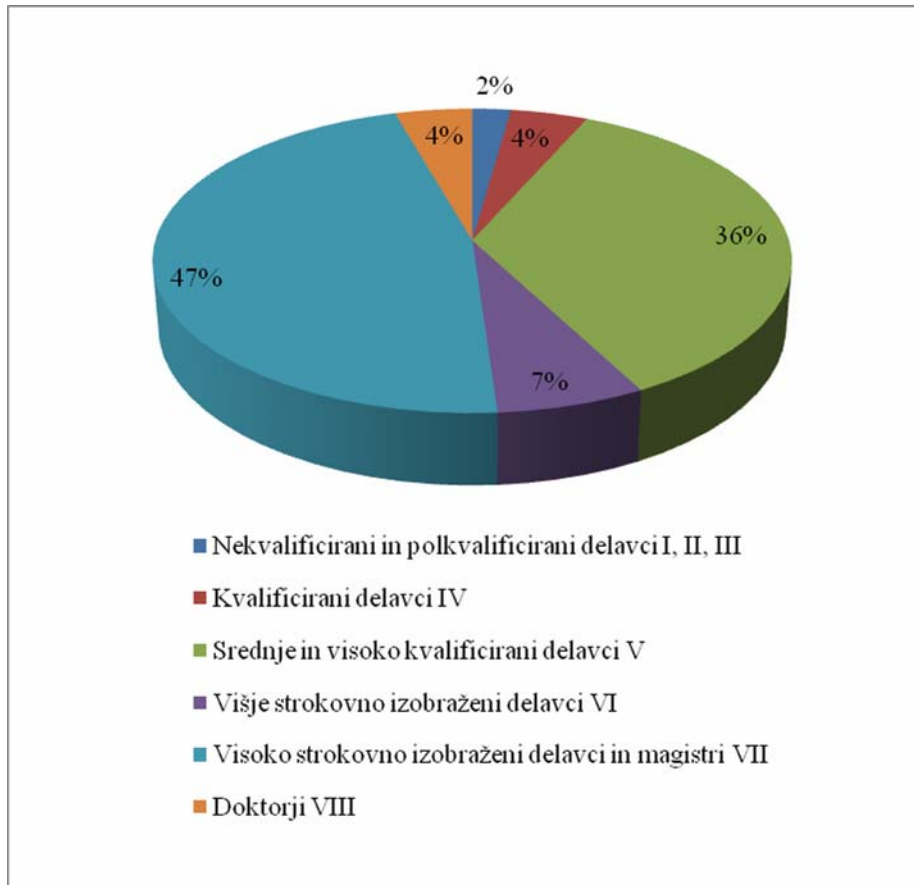


Kot vidimo, največ odhodnikov, zajetih v moj vzorec raziskave, zamenja delodajalca do obdobja treh let stalnosti v podjetju X. Ostalih 49 % oz. 22 odhodnikov pa organizacijo zapusti kasneje, vsaj po preteku treh let. Od tega je petnajst odhodnikov odšlo po desetih letih stalnosti v organizaciji. Večina odhodnikov pa v organizaciji ostaja krajši čas, maksimalno tri leta.

Ker pa je z vidika podjetja bolj pomembna izguba višje izobraženih ljudi v primerjavi z nižje izobraženimi, sem vzorec klasificirala tudi glede na stopnjo dosežene izobrazbe odhajajočih delavcev (glej Graf 3.8). Podjetje je lansko leto zapustilo 26 odhodnikov z najmanj višjo strokovno izobrazbo. Od tega so trije oz. 7% imeli zaključeno višjo šolo, 16 oz. 36% visoko šolo, pet magisterij in dva doktorat. Ostalih 19 odhodnikov pa sodi med nižje oz. srednje izobražen kader. Odšel je namreč en sam polkvalificirani delavec z II. stopnjo izobrazbe (končana osnovna

šola), dva kvalificirana delavca s IV. stopnjo izobrazbe in 16 tistih s končano (splošno oz. poklicno) srednjo šolo–V. stopnja izobrazbe.

Graf 3.8: Deleži prostovoljnih odhodov iz podjetja X glede na izobrazbeno strukturo odhajajočih delavcev (leto 2009)



Lani je tako iz podjetja X odšlo največ tistih z najmanj višjo strokovno izobrazbo in najmanj polkvalificiranih in kvalificiranih delavcev. Prav na tej točki pa se lahko ponovno navežemo na dejstvo, da je prostovoljno odhajanje v podjetju X zaskrbljujoč pojav, ker iz podjetja odhaja več bolj izobraženega kadra, ključnega za razvoj in napredek organizacije, torej tistih, v katere je organizacija vložila veliko truda, časa in sredstev.

3.4 ZAZNANI RAZLOGI ZA PROSTOVOLJNO FLUKTUACIJO KADRA V PODJETJU X Z VIDIKA ODHAJAJOČIH DELAVCEV

V tem poglavju bom izpostavila zaznane razloge za prostovoljno odhajanje kadra iz podjetja X z vidika odhajajočih delavcev, ki sem jih klasificirala glede na pogostost pojavljanja vzroka in glede na prioriteten razlog. Skoraj ni bilo odhodnika, ki bi mi na glavno raziskovalno vprašanje „*Zakaj ne ostajate v podjetju X?*“ odgovoril zgolj z enim samim razlogom. Ker sem tako dobila zelo široke in raznovrstne poglede na njihovo doživljanje nezadovoljstva v organizaciji, sem želela pri mojem vzorcu odhodnikov identificirati tudi razlog, ki je med vsemi njihovimi omenjenimi vzroki najbolj prioriteten in izstopajoč.

Prav tako bom v nadaljevanju klasificirala razloge za prostovoljno odhajanje kadra iz podjetja X z vidika različnih demografskih dejavnikov. Vendar pa naj že na tem mestu izpostavim, da zaradi številčno neenakih skupin odhodnikov glede na faktorje, kot so npr. spol, izobrazba, stalnost v organizaciji in status zaposlitvenega razmerja, primerjav med skupinami ne bo mogoče podati. Pač pa bom podala najbolj pogoste in prioritete razloge znotraj posameznih skupin, klasificirane glede na najpomembnejše demografske faktorje.

3.4.1 NAJPOGOSTEJE ZAZNANI RAZLOGI ZA PROSTOVOLJNO FLUKTUACIJO KADRA V PODJETJU X Z VIDIKA ODHAJAJOČIH DELAVCEV

V moji raziskavi so odhajajoči delavci kot prvih pet najpogosteje omenjenih razlogov za prostovoljne odpovedi delovnega razmerja identificirali „*neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu*“, „*nemožnost polno izkoristiti lastne potencialne, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu*“, „*pomanjkanje priložnosti za napredovanje*“, „*nezadovoljstvo z reorganizacijami*“ ter „*preobremenjenost z delom*“.

Največ (31 oz. 69%) odhodnikov poleg vseh ostalih omenjenih razlogov za prostovoljno odpoved delovnega razmerja s podjetjem X izpostavi nezadovoljstvo z vodenjem in ravnanjem z ljudmi pri delu. Ko so odhodniki kot razlog odhoda navajali vodenje, so vsi brez izjeme ocenjevali vodenje, torej vodstvene veščine svojega neposredno nadrejenega. Naj pa na tem mestu omenim, da sem sposobnost vodenja neposredno nadrejenih odhajajočim delavcem ločila od razloga „*slabi medosebni odnosi z neposredno nadrejenim*“. Tako sem ločila osebni odnos odhodnikov do svojih vodij in same vodstvene veščine neposredno nadrejenih.

Razlog „*slabi medosebni odnosi z neposredno nadrejenim*“ pa je bil tako po pogostosti omenjenega vzroka z vidika odhajajočih delavcev uvrščen šele na deseto mesto po moji klasifikaciji. „*Slabe medosebne odnose z neposredno nadrejenim*“ je kot vzrok odhoda izpostavilo 15 odhodnikov oziroma 33% vseh intervjuvancev. Kaj je odhodnike tako zelo zmotilo pri načinu vodenja njihovih neposredno nadrejenih, si bomo podrobneje pogledali v enem izmed naslednjih poglavij, kjer bomo obravnavali vodstvene veščine vodij.

Drugi po lestvici najpogosteje zaznanih razlogov za prostovoljno odločitev za zamenjavo zaposlitve med odhajajočimi delavci je razlog „*nemožnost polno izkoristiti lastne potencialne, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu*“. Kar 24 odhodnikov oziroma 53% vseh odhodnikov v lanskem letu je omenilo, da v organizaciji nimajo možnosti bolje izkoristiti svojega znanja, sposobnosti in kompetenc ter nimajo možnosti pokazati vsega, kar znajo. Od tega jih devet meni, da je to posledica neuskkljenosti njihove izobrazbe, znanja in izkušenj z delom, ki ga opravljajo, oz. delovnim mestom, ki ga zasedajo.

Med najpogosteje omenjenimi razlogi pa se je visoko, na tretje mesto, uvrstil razlog „*pomanjkanje priložnosti za napredovanje*“. Kar 21 oz. 47% odhodnikov je mnenja, da imajo v izbranem podjetju X premajhne možnosti za svoj karierni razvoj. Odhodniki, ki so zaznali ta razlog, so zlasti nezadovoljni z vertikalnim napredovanjem. Problem horizontalnega napredovanja je izpostavila le ena odhodnica, ki pravi, da je tega premalo.

To spoznanje me je zelo presenetilo, saj izbrano podjetje X po velikosti sodi med večje organizacije, kjer je več hierarhičnih ravni in posledično lahko organizacija ponuja več možnosti napredovanja, še posebej za najboljše kadre. Možnosti napredovanja pa je zaradi vpetosti podjetja X v globalno okolje še več. A kot vidimo na spodnjem Grafu 3.10, je skoraj polovica odhodnikov kljub temu omenila pomanjkanje možnosti napredka kot enega izmed pogostejših virov svojega nezadovoljstva v podjetju. Večina odhodnikov, ki so napredovanje zaznali kot razlog svojega nezadovoljstva, omenja birokratizacijo in formalizacijo postopkov napredovanja. Dvanajst odhodnikov je bilo nezadovoljnih s pravili napredovanja, ki omogočajo napredek šele po treh letih stalnosti v podjetju. Za nekatere odhodnike (5) je bilo to poleg nejasnih pravil napredovanja zelo demotivirajoče.

Visoko po pogostosti omenjenega vzroka s strani odhodnikov se je uvrstil tudi razlog „*nezadovoljstvo z reorganizacijami*“. Dvajset oz. 44% vseh odhodnikov je med pestro paleto

razlogov omenilo tudi nezadovoljstvo z organizacijskimi spremembami v podjetju. Od leta 2002, ko je družba postala del mednarodne korporacije, je namreč podjetje izvedlo številne interne spremembe, spremembe organizacijske strukture podjetja, optimizacije poslovnih procesov, prerazporeditve kadrov, na novo so definirali naloge in odgovornosti svojih zaposlenih. Glavni cilj vseh sprememb pa je izboljšati poslovanje in zmanjšati stroške, skratka doseči večjo učinkovitost in konkurenčnost podjetja X v mednarodnem okolju.

Četrtnina tistih, ki so zaznali omenjeni razlog, je bila mnenja, da reorganizacije niso prinesle nobenega napredka ter so bile bolj formalnost kot pozitivna izboljšava zanje in za podjetje X. Največ, štirinajst od dvajsetih odhodnikov, ki so med svojimi razlogi za odhod iz podjetja X omenili interne reorganizacije, jih je bilo nezadovoljnih z upravljanjem nedavnih sprememb v organizaciji. Menijo namreč, da je upravljanje sprememb v podjetju katastrofalno in da je situacija glede tega neobvladljiva, ker je reorganizacij preveč, časa, potrebnega za stabilizacijo novosti v sistemu, pa ni.

Naslednje, kar je odhodnike, ki so reorganizacije izpostavili kot vir svoje nelojalnosti podjetju, najbolj zmotilo, sta način in količina posredovanih informacij glede novosti v organizaciji. Kar deset odhodnikov je namreč mnenja, da jim reorganizacije niso bile dobro posredovane in skomunicirane. Šest oz. 30% tistih, ki zaznavajo ta razlog kot dejavnik njihove prostovoljne odločitve za odhod, pa je bilo nezadovoljnih s prenosom odgovornosti ob nedavni reorganizaciji, ki naj bi bil nejasen in neustrezen.

Kot posledice organizacijskih sprememb pa je šest odhodnikov omenilo izgubljanje transparentnosti, nepreglednost trenutnih in prihodnjih procesov, povečevanje kompleksnosti v podjetju ter organizacijski kaos. Četrtnina (5) nezadovoljnih z reorganizacijami v podjetju pa kot posledico reorganizacij izpostavi tudi nezadovoljstvo s kompetentnostjo njihovih novih neposredno nadrejenih, v smislu njihove strokovnosti, kompetentnosti in ostalih vodstvenih veščin. Poleg tega sta dva odhodnika dobila po reorganizacijah občutek permanentnega nazadovanja—tako strokovnega, družbenega, organizacijskega kot komunikacijskega, kar povzroča osebno nezadovoljstvo s položajem, statusom in pozicijo v organizacijski strukturi podjetja X.

„*Preobremenjenost z delom*“ je po klasifikaciji najpogosteje omenjenih vzrokov za prostovoljno fluktuiranje kadra iz podjetja X razlog, ki se je uvrstil na peto mesto. 19 odhodnikov oz. 42%

intervjuvancev je namreč mnenja, da je intenzivnost dela in posledično obremenjenost z delom prevelika. Od tega deset odhodnikov delo občuti kot vir psihičnega pritiska. Dva odhodnika sta kot vir preobremenjenosti z delom identificirala prezahtevne delovne naloge, ki jih opravljata, dva pa vidita vzrok v pomanjkanju kadra za delitev dela. Trije zaznavajo vzrok preobremenitev v organizaciji dela, ki dopušča ukvarjanje z zadevami, ki ne prinašajo dodane vrednosti opravljenemu delu. To na nek način kaže na neustrezen način vodenja neposredno nadrejenih, na vodstveno večšino (ne)sposobnosti učinkovite organizacije dela, kot bomo videli v enem izmed naslednjih poglavij o vodenju.

Razloge kot so „*neupoštevanje/nespoštovanje vrednot*“ (6), „*nezadovoljstvo s prodajo podjetja*“ (6), „*privlačnejša ponudba za delo drugje izven podjetja*“ (6), „*neprimerna kadrovska politika podjetja: zaposlovanje preko agencij za zaposlovanje*“ (5), „*nezadovoljstvo z oceno na letnem ocenjevanju*“ (5), „*nezadovoljstvo s položajem v organizacijski shemi podjetja*“ (5), „*nejasno opredeljene naloge dela/pristojnosti in pričakovanja*“ (5), „*nadaljevanje šolanja*“ (4) ter „*nejasno postavljeni cilji*“ (2) zaznajo odhodniki kot manj problematične dejavnike prostovoljne fluktuacije.

Le 13 % odhodnikov omeni razlog „*neupoštevanje/nespoštovanje vrednot*“. Štirje občutijo, da je kakovost potisnjena v ozadje, da ni prioriteta, kar ni v skladu z njihovimi strokovnimi in moralnimi načeli. Dva sta bila mnenja, da se v podjetju X premalo kaže skrb za človekovo zdravje kot eno od vrednot družbe. Znotraj teh odhodnikov pa eden zazna še birokracijo, kot oviro pri upoštevanju vrednot podjetja, kot so npr. hitrost, enostavnost, osredotočenost na kupce ipd.

Na tem mestu se lahko navežemo na razlog „*pomanjkanje občutka avtonomije pri izvrševanju dela*“, ki ga izpostavi kot enega od razlogov prostovoljnega odhoda iz podjetja X 18 odhodnikov. 14 odhodnikov se je strinjalo s trditvijo, da niso imeli dovolj pooblastil za sprejemanje odločitev, ne da bi morali dobiti dovoljenje nadrejenega. Štirje pa so menili, da so imeli na razpolago premalo samostojnosti glede izbire načinov in sredstev za doseganje delovnih ciljev.

Pomanjkanje priložnosti za samostojno odločanje in delovanje je značilnost multinacionalk, saj morajo zaradi lažjega obvladovanja tako velikega sistema zaposleni pri delu upoštevati velik nabor pravil in predpisanih birokratskih postopkov. Posledično je v podjetju močno razvit sistem

kontrole in nadzora, kar še posebej tistim, ki so v organizaciji dalj časa, ne ustreza, saj so se včasih lahko odločali in delovali bolj samostojno v okviru dodeljenih pooblastil.

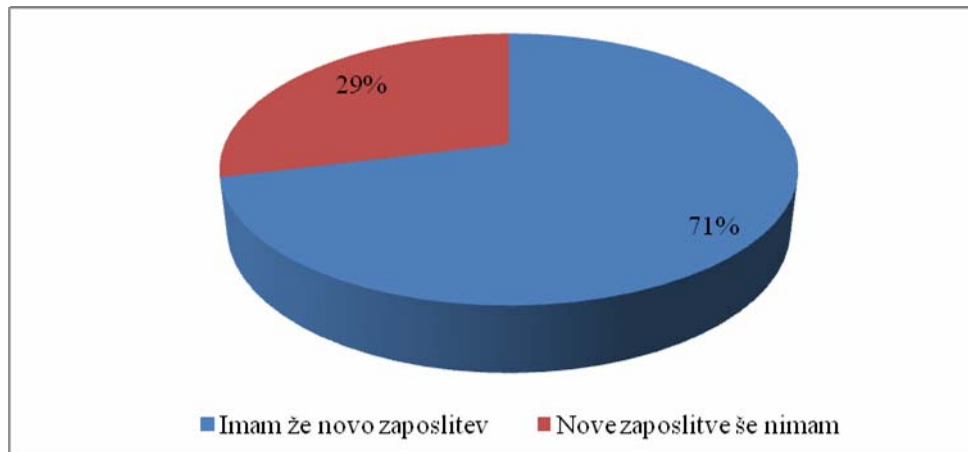
Med omenjenimi razlogi se je s strani šestih odhodnikov pojavil tudi razlog „*nezadovoljstvo s prodajo podjetja*“. Menijo namreč, da podjetje pod tujim lastništvom ni več takšno kot včasih in da se situacija v podjetju slabša, zlasti od prevzema podjetja X dalje. Omenjeni razlog zazna večina tistih, ki so v organizaciji že dlje časa, nad deset let.

Najpogostejše razlike med podjetjem včasih in podjetjem kot delom multinacionalke danes zaznavajo odhodniki v tem, da so bile delovne enote včasih številčno manjše, znotraj njih je bilo mogoče zgraditi bolj osebne, pristne in prijateljske odnose. Večji poudarek je bil na teamskem delu, ki pa ga danes vedno bolj nadomeščajo delovne ekipe polne individualistov, brez povezovalnega duha. Umirjeno, sproščeno delovno vzdušje nadomeščajo pritiski in stresno delovno okolje, ki so posledica vedno večjih obremenitev z delom znotraj podjetja. Stabilnost organizacije rušijo stalne spremembe sistema. Delo v multinacionalki po mnenju nekaterih delavcev ni več tako cenjeno in spoštovano, kot je bilo včasih. Perspektivnost organizacije pa se izgublja.

„*Neperspektivnost organizacije*“ je razlog, ki ga omeni sedem odhodnikov, zajetih v mojo raziskavo. Dva odhodnika, ki v organizaciji ne vidita perspektive, pa še posebej izpostavita pomanjkanje občutka varnosti in gotovosti njune zaposlitve v podjetju X.

Kot vidimo na spodnjem Grafu 3.9, je imelo 32 oz. 71 % odhodnikov ob prostovoljni odpovedi delovnega razmerja novo zaposlitev pri drugem delodajalcu. Le 13 oz 29 % vseh odhodnikov pa nove zaposlitve do odhoda iz podjetja še ni našlo. Vendar pa samo šest odhodnikov med svojimi razlogi za odhod omeni „*privlačnejšo ponudbo za delo drugje izven podjetja*“. Le majhen delež (13 %) odhodnikov torej zazna ta razlog. Bolj kot ta eksterni faktor na njihovo odločitev za odhod iz podjetja X vplivajo drugi interni dejavniki prostovoljne fluktuacije.

Graf 3.9: Ali že imate drugo zaposlitev?



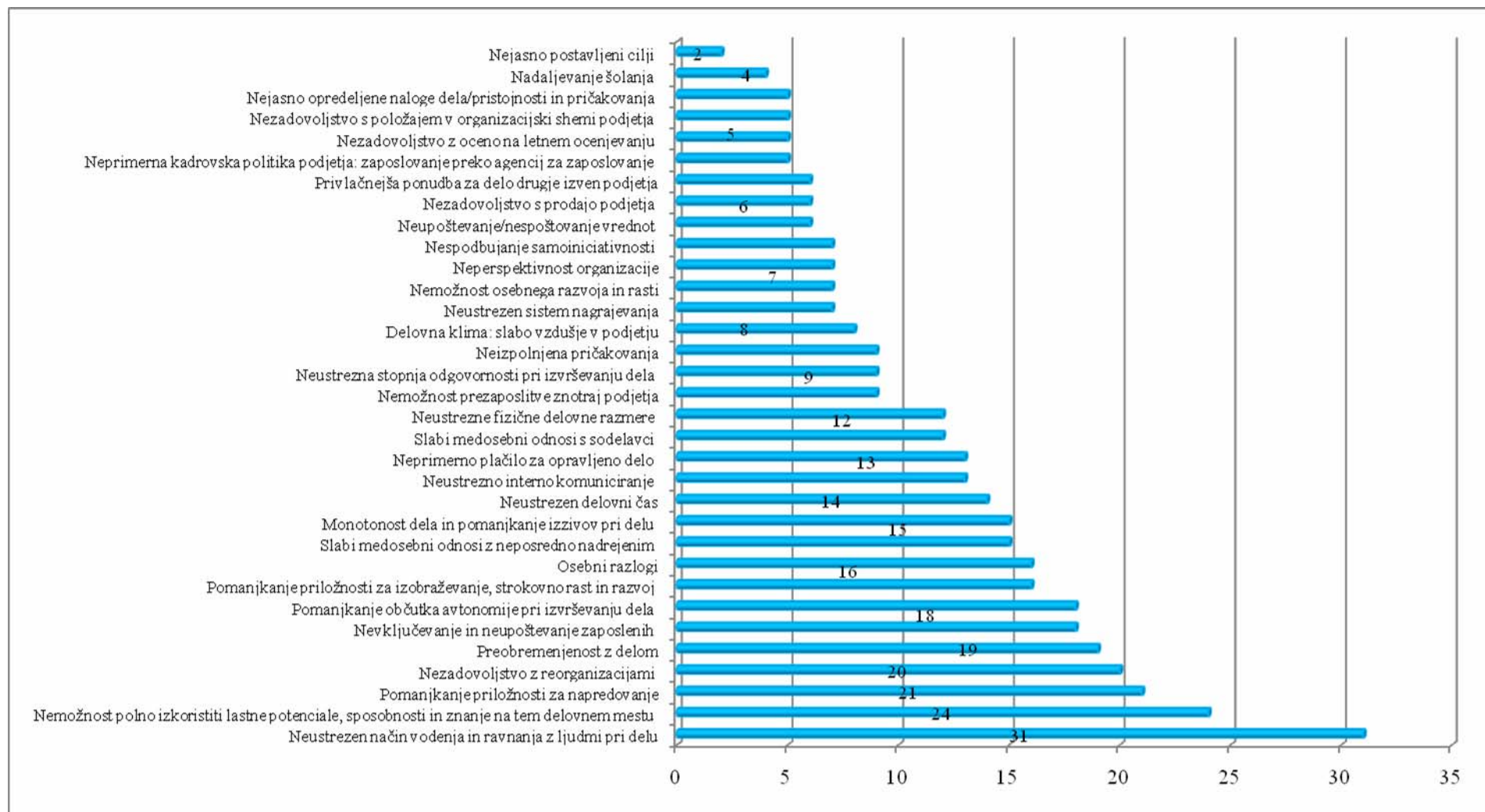
Vedno bolj prisotne fleksibilne oblike zaposlovanja (npr. zaposlitve za določen čas, delo preko agencij za zaposlovanje, delo preko študentskega servisa ipd.) nadomeščajo zaposlitve za nedoločen delovni čas oz. doživljenjske zaposlitve. Posledično podjetje X izgublja na pripadnosti in motiviranosti za delo med delavci, zaposlenimi na teh pogodbah. Med temi delavci je vedno bolj prisotna negotovost in s tem povezano pomanjkanje občutka varnosti njihove zaposlitve. Kot bomo videli v nadaljevanju, so atipične oblike zaposlovanja kot dejavnik nezadovoljstva omenjali zgolj najeti delavci podjetja X (5).

Z oceno na letnem ocenjevanju je bilo nezadovoljnih pet delavcev. Nekateri od teh petih delavcev so bili slabo ocenjeni na vrednotah in vedenjih, nekateri pa so dobili slabo oceno na samem delovanju oz. opravljanju njihovih delovnih zadolžitev. V podjetju X slabi oceni na vrednotah in vedenjih sledi plan izboljšanja vedenja („*behaviour improvement plan*“). Slabi oceni zaradi nedoseganja delovnih ciljev pa sledi plan izboljšanja delovanja („*performance improvement plan*“). Če delavci, ki so slabo ocenjeni na katerem koli parametru, v tem planu izboljšanja svojih slabosti ne odpravijo, lahko sledi sporazumna razveljavitev delovnega razmerja. Vse to pa omenjeni delavci zaznavajo kot vir njihovega nezadovoljstva, nekateri celo slabo oceno in sam plan izboljšanja dojemajo kot neustrezno ravnanje z njimi v podjetju X in nekateri posledično do svojega nadrejenega gojijo osebne zamere. Štirje odhodniki so omenili konflikte in slabe medosebne odnose z nadrejenim zaradi njihovega nezadovoljstva z oceno na letnem ocenjevanju.

Pet odhodnikov svoj položaj v organizacijski shemi podjetja zaznava kot neustrezen. Med petimi zaposlenimi, ki so med drugim odšli iz podjetja X tudi zaradi „*nejasno opredeljenih delovnih nalog/pristojnosti in pričakovanj*“, sta bila dva odhodnika mnenja, da vse prevečkrat ne opravljata svojega primarnega dela, torej zadolžitev, ki so v načrtu njunega programa dela. Zaradi nadaljevanja šolanja na srednjih ali višjih stopnjah odidejo štirje zaposleni. Dva sta bila nezadovoljna, ker po njunem mnenju nista imela jasno postavljenih ciljev v podjetju X.

Na spodnjem Grafu 3.10 vidimo še druge dejavnike nezadovoljstva, ki so jih odhodniki, zajeti v mojo raziskavo, navajali kot vzroke za njihovo prostovoljno odločitev za zapustitev podjetja X. To so bili še „*ne vključevanje in neupoštevanje zaposlenih*“ (18), „*pomanjkanje priložnosti za izobraževanje, strokovno rast in razvoj*“ (16), „*osebni razlogi*“ (16), „*monotonost dela in pomanjkanje izzivov pri delu*“ (15), „*neustrezen delovni čas*“ (14), „*neustrezno interno komuniciranje*“ (13), „*neprimerno plačilo za opravljeno delo*“ (13), „*slabi medosebni odnosi s sodelavci*“ (12), „*neustrezne fizične delovne razmere*“ (12), „*nemožnost prezaoplitve znotraj podjetja*“ (9), „*neustrezna stopnja odgovornosti pri izvrševanju dela*“ (9), „*neizpolnjena pričakovanja*“ (9), „*delovna klima: slabo vzdušje v podjetju*“ (8), „*neustrezen sistem nagrajevanja*“ (7), „*nemožnost osebnega razvoja in rasti*“ (7) ter „*nespodbujanje samoiniciativnosti*“ (7).

Graf 3.10: Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev (leto 2009)



3.4.1.1 Neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu v podjetju X kot najpogosteje zaznan razlog prostovoljnih odhodov z vidika odhajajočih delavcev

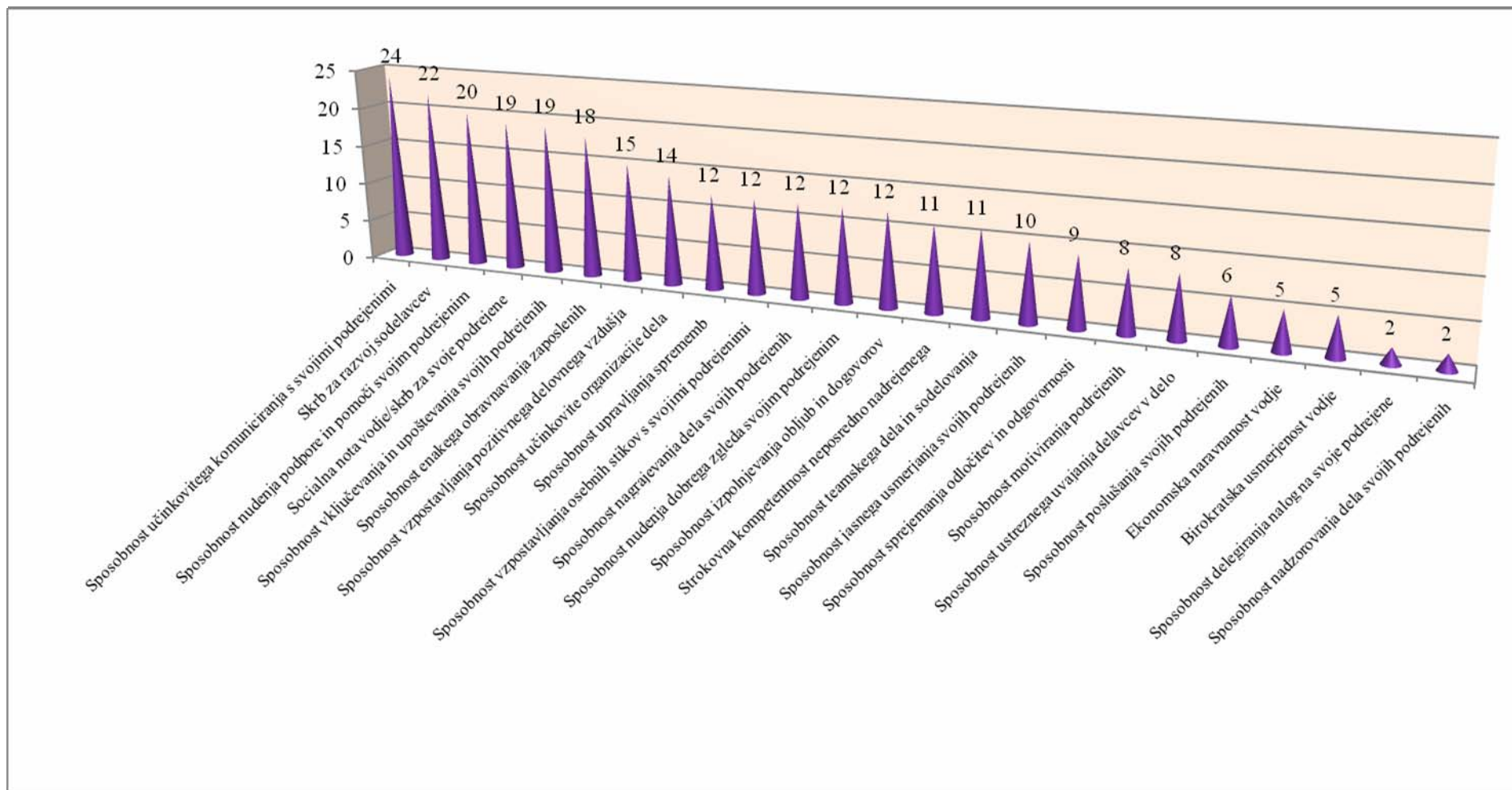
Ker je bil razlog „*neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu*“ najpogosteje zaznan razlog prostovoljnih odhodov med odhodniki (31), bom v tem poglavju podrobneje prikazala tiste vodstvene večšine neposredno nadrejenih, ki so jih odhajajoči delavci najpogosteje zaznali kot neustrezne, torej tiste, ki sprožajo med njimi največjo stopnjo nezadovoljstva.

Kot vidimo iz spodnjega Grafa 3.11, največ odhodnikov (24) zazna svoje nezadovoljstvo glede sposobnosti komuniciranja njihovega neposredno nadrejenega z njimi. „*Sposobnost učinkovitega komuniciranja s svojimi podrejenimi*“ je tako najbolj pogosto navajana vodstvena večšina neposredno nadrejenih, ki vpliva na odhajanje kadra iz podjetja X v lanskem letu, kadar seveda po mnenju odhodnikov ni ustrezna.

Znotraj vodstvene večšine „*sposobnost učinkovitega komuniciranja s svojimi podrejenimi*“ je največ odhodnikov (19) zaznalo nezadovoljstvo s količino (ustreznih oz. koristnih) povratnih informacij s strani njihovih neposredno nadrejenih. Osemnajst odhodnikov je omenilo nezadovoljstvo z načinom komuniciranja njihovih vodij. Od tega se trinajst odhodnikov ni strinjalo s trditvijo, da njihov neposredno nadrejeni komunicira učinkovito. Štirje odhodniki so bili mnenja, da njihov neposredno nadrejeni premalo komunicira z njimi. Eden izpostavi nejasno in prehitro komunikacijo s strani njegovega vodje. En odhajajoči delavec pa je pogrešal konstruktivne pogovore in profesionalni nivo v komunikaciji s strani svojega vodje. Nadalje dvanajst odhajajočih delavcev ni bilo zadovoljnih z odkritostjo in odprtostjo komuniciranja njihovega neposredno nadrejenega. Osem odhodnikov pa meni, da komunikacija vodje ne izkazuje spoštovanja do zaposlenega.

K odločitvi za odhod pa je pri osmih bivših zaposlencih podjetja X pripomogel tudi razlog, da jih njihov vodja ni obveščal o stvareh, ki so neposredno povezane z njimi, npr. z njihovimi delovnimi nalogami in odgovornostmi, oceno na letnem ocenjevanju, potekom izobraževanja, urami prihoda na delo ipd. Devet odhodnikov se ni strinjalo s trditvijo, da jih je njihov vodja redno obveščal o njihovih prednostih in slabostih pri delu. Osem odhodnikov pa se je strinjalo s trditvijo, da jim njihov nadrejeni ni povedal, kako dobro so opravljali svoje delo.

Graf 3.11: Vodstvene veščine neposredno nadrejenih kot najpogosteje zaznani razlogi prostovoljnega odhajanja z vidika odhajajočih delavcev (leto 2009)



Naslednja večšina vodenja, ki je ena od pogostejših vzrokov odhajanja zaposlenih iz podjetja X, je „*skrb za razvoj sodelavcev*“, ki jo izpostavi 22 odhodnikov. Od tega je bilo osemnajst odhodnikov mnenja, da njihov vodja ni skrbel za njihov strokovni razvoj. Sedemnajst se jih je strinjalo s trditvijo, da jih vodja ni informiral o njihovih kariernih možnostih v tem podjetju. Enajst odhodnikov pa je izbralo trditev, da njihov neposredno nadrejeni ne razvija sposobnosti in talentov ljudi.

„*Sposobnost nudenja podpore in pomoči svojim podrejenim*“ je večšina neposredno nadrejenih odhajajočim delavcem, ki se je uvrstila na tretje mesto najpogosteje zaznanih vzrokov znotraj „*neustreznega načina vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu*“. Pri dvajsetih odhodnikih med drugim sproža nezadovoljstvo tudi pomanjkanje (strokovne) podpore in pomoči s strani njihovih neposredno nadrejenih. Od tega so trije odhodniki omenili, da jih njihov nadrejeni ni podprl pri odločitvi, da svoj študij nadgradijo in izpopolnijo na višjih stopnjah izobraževanja. Nekateri odhodniki pa del podpore in pomoči zaznajo tudi v spodbudah. Devet jih je tako občutilo pomanjkanje spodbude pri delu kot dejavnik nezadovoljstva z vodenjem njihovega nadrejenega.

Devetnajst odhodnikov pa med svojimi dejavniki nezadovoljstva z vodenjem navaja tudi „*socialno noto vodje*“, ki se kaže predvsem v sposobnosti vodje, da skrbi za svoje podrejene. Znotraj tega razloga jih je bilo največ (14 odhodnikov) mnenja, da njihov neposredno nadrejeni ni pokazal dovolj zanimanja zanje, za njihove probleme pri delu. Sledijo tisti odhodniki, ki so imeli občutek, da njihov neposredno nadrejeni ni bil pozoren na njihovo življenje izven službe. S to trditvijo se je strinjalo deset odhodnikov. Devet odhodnikov pa se je strinjalo s trditvijo, da njihov vodja premalo pozornosti namenja ljudem, svojim zaposlenim.

Med tistimi odhodniki, ki so nezadovoljni s sposobnostjo vodje (skrb za svoje podrejene), jih je imelo šest občutek, da so v podjetju samo številka za doseganje ciljev podjetja, ki jo lahko vedno nadomestijo z drugo. Ker tako niso bili (pozitivnega) mnenja, da jih njihovi neposredno nadrejeni upoštevajo kot osebnost, so omenjeno nezadovoljstvo zaznali kot enega izmed vzrokov za njihov prostovoljni odhod iz podjetja X. Pet odhodnikov je bilo mnenja, da njihov neposredno nadrejeni nima občutka za ravnanje z ljudmi. Trije odhodniki pa so omenili, da se njegov neposredno nadrejeni ne zaveda, da so vsako uspešno podjetje zadovoljni in pripadni zaposleni, ki se lahko s podjetjem poistvetijo in so pripravljeni za podjetje narediti le največ in najboljše.

Peta najpogosteje omenjena veščina vodenja neposredno nadrejenih med odhodniki je bila „*sposobnost vključevanja in upoštevanja svojih podrejenih*“ (19). Največ odhodnikov (16) med tistimi, ki so to sposobnost zaznali kot enega izmed vzrokov prostovoljne fluktuacije, je bilo nezadovoljnih z vključenostjo v sprejemanje odločitev, ki vplivajo na njihovo delo. Menijo namreč, da jim njihovi vodje niso pripravljene prepustiti določene odločitve in da so vodstveni položaji zasedeni z ljudmi, ki so samozadostni. Pet odhodnikov ocenjuje, da njihov neposredno nadrejeni glede predlogov za spremembe ni dovzeten, njihovih predlogov ne posluša. Dvanajst delavcev pa meni, da vodje sicer poslušajo njihove predloge, strokovno mnenje in razmišljanje, vendar ne delujejo v skladu z njimi in jih ne upoštevajo. Osem odhodnikov se strinja s trditvijo, da jih njihov vodja ni vključeval v reševanje težav, povezanih z njihovim delom. Prav tako osem odhodnikov meni, da njihov vodja ne pozdravlja in ne spodbuja ne pozitivnih kot tudi ne negativnih predlogov. S trditvijo, da neposredno nadrejeni ne spodbuja ljudi k podajanju inovativnih rešitev za težave, povezane z delom, se strinja sedem zaposlenih. En delavec je mnenja, da vodja dvomi v njegovo mnenje in znanje, eden pa, da vodja premalo izkorišča njegovo strokovno znanje in znanje ostalih v skupini. „*Vodja je vlekel nasprotno poteze brez posvetovanja*“ je vzrok, ki ga omeni eden od odhajajočih delavcev iz podjetja X.

Med bolj pogosto zaznanimi dejavniki prostovoljnega odhajanja kadra, povezani z vodenjem njihovih neposredno nadrejenih, je bila še „*sposobnost enakega obravnavanja zaposlenih*“. Osemnajst odhodnikov se ni strinjalo s trditvijo, da njihov neposredno nadrejeni ne dela razlik med zaposlenimi. Znotraj tega je bilo petnajst odhodnikov mnenja, da posledično niso imeli vsi enakih možnosti za svoj (strokovni in osebni) razvoj in uspeh v podjetju X. Dvanajst odhodnikov ravnanja svojega vodje ne ocenjuje kot pošteno, dobro in nepristransko. Veze in poznanstva pa so kot neenako obravnavanje zaposlenih s strani vodje izpostavili trije odhodniki.

„*Sposobnost vzpostavljanja pozitivnega delovnega vzdušja*“ je bil razlog, ki je pri petnajstih odhodnikih sprožal nezadovoljstvo. Vseh petnajst odhodnikov je bilo mnenja, da njihov neposredno nadrejeni ni ustvarjal pozitivnega delovnega vzdušja v delovni enoti in je pri vsakodnevnem delu kazal premalo dobre volje in pozitivizma.

Med 31 odhodniki, ki so vodenje omenili kot enega od razlogov njihove prostovoljne odločitve za odhod, jih je bilo 45 % oz. 14 mnenja, da njihov vodja ni sposoben dobre organizacije dela in procesov. Nesposobnost učinkovitega upravljanja sprememb znotraj podjetja X kot del

globalnega podjetja izpostavi 12 odhodnikov. Premalo vsakodnevnega (osebnega) kontakta in stikov med neposredno nadrejenim in njegovimi podrejenimi pa kot dejavnik odločitve zapustiti organizacijo omeni 12 odhodnikov. Vseh 12 odhodnikov se je strinjalo s trditvijo, da stiki med njimi in njihovimi nadrejenimi niso zadovoljivi. Prav tako je bilo 12 odhodnikov mnenja, da njihov vodja nima dobrih načinov (nedenarnega) nagrajevanja dela svojih podrejenih. Deset odhodnikov je zaznalo, da jih njihov vodja za dobro opravljeno delo ni vedno dovolj pohvalil. Osem jih je bilo mnenja, da njihov nadrejeni ne prepozna in priznava uspeha. Pet pa, da njihov vodja ne ceni njihovega dela in strokovnega znanja.

Dvanajstim odhodnikom njihov nadrejeni ni bil dober zgled. Vodje tako niso zaznavali kot osebo, ki ji lahko sledijo, se po njej zgledujejo, tako delujejo in se obnašajo. Pri prebiranju odhodnih intervjujev sem ugotovila, da dvanajstim odhodnikom neizpolnjene obljube in dogovori s strani njihovih nadrejenih predstavljajo neustrezen način vodenja in ravnanja z njimi. Znotraj „*sposobnosti izpolnjevanja obljub in dogovorov*“ pa je sedem odhodnikov omenilo, da njihov vodja ni točen, zlasti glede dogovorjenih ur prihoda na sestanke in druga srečanja.

Enajst odhodnikov svojim neposredno nadrejenim očita tudi strokovno nekompetentnost. Eni menijo, da njihov vodja nima dovolj strokovnega znanja in kompetenc za poznavanje njihovih delovnih nalog oz. njihovega področja dela. Drugi poleg neizpoljenih strokovnih predpogojev (izobrazbe) za obvladovanje dela izpostavijo, da njihov vodja ne pozna samega sistema v podjetju, njegovih posebnosti in podrobnosti. Ker ne vedo, koliko določeno delo zahteva in ker ne znajo dela svojih podrejenih ovrednotiti, so po mnenju nekaterih za delo, ki ga opravljajo, nekompetetni ter neustrezni. Tretji pa samo nesposobnost njihovih vodij zaznavajo v neustreznih znanjih in veščinah njihovega načina vodenja.

Ker nekateri vodje podpirajo razmišljanje, da naj vsak njihov podrejeni delavec opravlja delo po svoje in ker ne prepoznavajo teamske vloge v delovni ekipi, se enajst odhodnikov strinja s trditvijo, da njihov vodja ni kooperativen član skupine. Tako se „*sposobnost teamskega dela in sodelovanja*“ uvrsti na lestvico (naj)pogosteje zaznanih neustreznih vodstvenih veščin nadrejenih kot eden od dejavnikov nezadovoljstva in posledično prostovoljne odločitve za odhod iz podjetja X. Na tem mestu bom omenila še eno vodstveno veščino neposredno nadrejenih odhajajočim delavcem, zaznano v moji raziskavi, in sicer „*sposobnost jasnega usmerjanja svojih podrejenih*“. Nekaj odhodnikov med drugimi razlogi omeni tudi to, da so jim nadrejeni nejasno

in dvoumno dajali naloge in pojasnjevali navodila. Nesporazume in občutke zmedenosti pri delu zaradi nejasnih usmeritev omeni deset odhodnikov. Ker jim tako vodje naloge niso dajali jasno in eksaktno, nekateri niso vedeli, kako se orietirati, da bo naloga strokovno prav narejena in končana. Devet odhodnikov pa je glede vodenja njihovih neposredno nadrejenih zaznalo nezadovoljstvo z načinom njihovega odločanja in sprejemanja odgovornosti za svoje odločitve.

„Sposobnost motiviranja podrejenih“ (8), „sposobnost ustreznega uvajanja delavcev v delo“ (8), „sposobnost poslušanja svojih podrejenih“ (6), „ekonomska usmerjenost vodje“ (5), „birokratska usmerjenost vodje“ (5), „sposobnost delegiranja nalog na svoje podrejene“ (2) in „sposobnost nadzorovanja dela svojih podrejenih“ (2) pa so manj kritični dejavniki prostovoljne fluktuacije kadra v okviru vodstvenih večšin neposredno nadrejenih odhajajočim delavcem, kar vidimo na zgornjem Grafu 3.11.

3.4.1.2 Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na izobrazbeno strukturo

Glede na pogostost omenjenega razloga je višje izobražen kader (26) najpogosteje odhajal zaradi „neustreznega načina vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“ (20). Sledijo „nemožnost polno izkoristiti lastne potencialne, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu“ (19), „pomanjkanje priložnosti za napredovanje“ (18), „nezadovoljstvo z reorganizacijami“ (18) ter „ne vključevanje in neupoštevanje zaposlenih“ (15).

Kot vidimo na spodnjem Grafu 3.12, se med to skupino odhodnikov pogosto pojavljajo še razlogi, kot so „preobremenjenost z delom“ (14), „pomanjkanje priložnosti za izobraževanje, strokovno rast in razvoj“ (13), „slabi medosebni odnosi z neposredno nadrejenim“ (12), „monotonost dela in pomanjkanje izzivov pri delu“ (12) ter drugi.

Znotraj vodenja je bil višje izobražen kader najbolj nezadovoljen s „sposobnostjo učinkovitega komuniciranja neposredno nadrejenih s svojimi podrejenimi“. Ta vzrok je zaznalo 17 tistih z najmanj VI. stopnjo izobrazbe. Višje izobraženi odhodniki so poleg te vodstvene večšine njihovih neposredno nadrejenih najpogosteje zaznali kot vzrok njihovega nezadovoljstva in posledično odločitve za odhod iz podjetja X še „skrb za razvoj sodelavcev“ (16), „sposobnost vključevanja in upoštevanja svojih podrejenih“ (14), „socialno noto vodje/skrb za svoje podrejene“ (14), „sposobnost nudenja podpore in pomoči svojim podrejenim“ (13), „sposobnost

enakega obravnavanja zaposlenih“ (13), *„strokovno kompetentnost neposredno nadrejenega“* (11), *„sposobnost vzpostavljanja pozitivnega delovnega vzdušja“* (11), *„sposobnost učinkovite organizacije dela“* (10), *„sposobnost teamskega dela in sodelovanja“* (10), *„sposobnost nudenja dobrega zgleda svojim podrejenim“* (10) ter *„sposobnost upravljanja sprememb“* (10).

„Sposobnost izpolnjevanja obljub in dogovorov“ (9), *„sposobnost sprejemanja odločitev in odgovornosti“* (9), *„sposobnost nagrajevanja dela svojih podrejenih“* (8), *„sposobnost vzpostavljanja osebnih stikov s svojimi podrejenimi“* (8), *„sposobnost motiviranja podrejenih“* (7), *„sposobnost jasnega usmerjanja svojih podrejenih“* (7), *„ekonomska usmerjenost vodje“* (5), *„birokratska usmerjenost vodje“* (5), *„sposobnost poslušanja svojih podrejenih“* (4), *„sposobnost ustreznega uvajanja delavcev v delo“* (3), *„sposobnost delegiranja nalog na svoje podrejene“* (2) ter *„sposobnost nadzorovanja dela svojih podrejenih“* (1) pa so manj kritični dejavniki vodenja neposredno nadrejenih, zaznani znotraj skupine višje izobraženih odhodnikov.

Najmanj pogosto omenjeni razlogi med višje izobraženim kadrom pa so *„neustrezen delovni čas“* (4), *„nezadovoljstvo s položajem v organizacijski shemi podjetja“* (4), *„privlačnejša ponudba za delo drugje izven podjetja“* (3), *„nejasno postavljeni cilji“* (2), *„nejasno opredeljene naloge dela/pristojnosti in pričakovanja“* ter *„nadaljevanje šolanja“*. Slednja dva razloga omeni le en odhodnik z višjo stopnjo izobrazbe.

Med najbolj izobraženimi odhodniki, torej med tistimi, ki imajo končan magisterij ali doktorat (takšnih je bilo sedem odhodnikov), je bil najpogosteje zaznan razlog prostovoljnega odhoda *„neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“* (7). Sledijo *„preobremenjenost z delom“* (6), *„pomanjkanje občutka avtonomije pri izvrševanju dela“* (5), *„ne vključevanje in neupoštevanje zaposlenih“* (5), *„neustrezno interno komuniciranje“* (5) in *„nemožnost polno izkoristiti lastne potencialne, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu“* (5).

Najmanj pogosto pa tisti odhodniki s končanim magisterijem (5) in doktoratom (2) omenjajo *„neprimerno plačilo za opravljeno delo“* (1), *„osebne razloge“* (1), *„nemožnost prezaposlitve znotraj podjetja“* (1), *„neperspektivnost organizacije“* (1), *„neizpolnjena pričakovanja“* (1), *„delovno klimo: slabo vzdušje v podjetju“* (1), *„nezadovoljstvo z oceno na letnem ocenjevanju“* (1), *„nezadovoljstvo s prodajo podjetja“* (1) in *„nezadovoljstvo s položajem v organizacijski shemi podjetja“* (1).

Najbolj izobraženi odhodniki (magistri in doktorji) so znotraj vodstvenih veččin njihovih nadrejenih najpogosteje nezadovoljni s skrbjo za njihov strokovni razvoj (6) in s socialno noto vodje/skrb za svoje podrejene (6). Pet odhodnikov znotraj omenjene skupine zazna komunikacijo njihovega vodje z njimi kot neustrezno. Prav tako pa jih je bilo pet mnenja, da jih njihov nadrejeni premalo vključuje in upošteva pri vsakodnevnem reševanju problemov in pri odločitvah, povezanih z njihovim delom. Pomanjkanje podpore in pomoči so zaznali štirje najbolj izobraženi odhodniki. Prav tako štirje izpostavijo nesposobnost vodje pri vzpostavljanju pozitivnega delovnega vzdušja v delovni enoti. Izpostavili so še druge vidike vodenja, vendar v manjšem obsegu.

V letu 2009 je iz podjetja X odšlo 18 delavcev s srednjo stopnjo izobrazbe. Tudi med srednje izobraženim kadrom je najpogosteje omenjen razlog za prostovoljno odločitev zapustiti podjetje X *„neustrezen načina vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“* (11). Višje kot pri višje izobraženem kadru, na drugo mesto po pogostosti omenjenega razloga, pa se je uvrstil razlog *„neustrezen delovni čas“*. Razlog je omenilo deset srednje izobraženih. Višje izobražen kader delovni čas redkeje omenja kot razlog odhoda. Le štirje višje izobraženi odhodniki so omenili nezadovoljstvo z delovnim časom kljub temu, da je bila skupina višje izobraženih številčno bolj zastopana kot skupina srednje izobraženih.

Prav tako je znotraj skupine srednje izobraženih pogosteje kot znotraj skupine višje izobraženih odhodnikov omenjen razlog *„pomanjkanje občutka avtonomije pri izvrševanju dela“* (8). Ta razlog je med višje izobraženimi delavci šele na desetem mestu na lestvici najpogosteje omenjenih razlogov, medtem ko se pri srednje izobraženih pojavlja že na tretjem mestu po pogostosti omenjenega razloga. Prav tako srednje izobraženi pogosteje navajajo kot razlog njihovega odhoda *„osebne razloge“* (7), *„neprimerno plačilo za opravljeno delo“* (7) ter *„slabe medosebne odnose s sodelavci“* (7).

Glede neustreznega načina vodenja so tisti, ki sodijo v skupino srednje izobraženega kadra, najpogosteje nezadovoljni s sposobnostjo komunikacije njihovega neposredno nadrejenega z njimi (7). Prav tako sedem tistih s IV. oz. V. stopnjo izobrazbe pri delu pogreša podporo in pomoč s strani njihovi vodij. *„Skrb za razvoj sodelavcev“* (6), *„sposobnost enakega obravnavanja zaposlenih“* (5), *„sposobnost vključevanja in upoštevanja svojih podrejenih“* (5), *„sposobnost ustreznega uvajanja delavcev v delo“* (5), *„socialna nota vodje/skrb za svoje*

podrejene“ (5), *„sposobnost vzpostavljanja osebnih stikov s svojimi podrejenimi“* (4), *„sposobnost vzpostavljanja pozitivnega delovnega vzdušja“* (4), *„sposobnost nagrajevanja dela svojih podrejenih“* (4), ter *„sposobnost učinkovite organizacije dela“* (4) so nadaljnji pogostejše zaznani vzroki za prostovoljno odhajanje srednje izobraženega kadra iz organizacije, vezani na vodstvene veščine vodij.

Najmanj pogosto pa srednje izobraženi odhodniki zaznajo nezadovoljstvo glede *„sposobnosti izpolnjevanja obljub in dogovorov“* (3), *„sposobnosti jasnega usmerjanja svojih podrejenih“* (3), *„sposobnosti poslušanja svojih podrejenih“* (2), *„sposobnosti nudenja dobrega zgleda svojim podrejenim“* (2), *„sposobnosti upravljanja sprememb“* (2), *„sposobnosti motiviranja podrejenih“* (1), *„sposobnosti nadzorovanja dela svojih podrejenih“* (1) ter *„sposobnosti teamskega dela in sodelovanja“* (1).

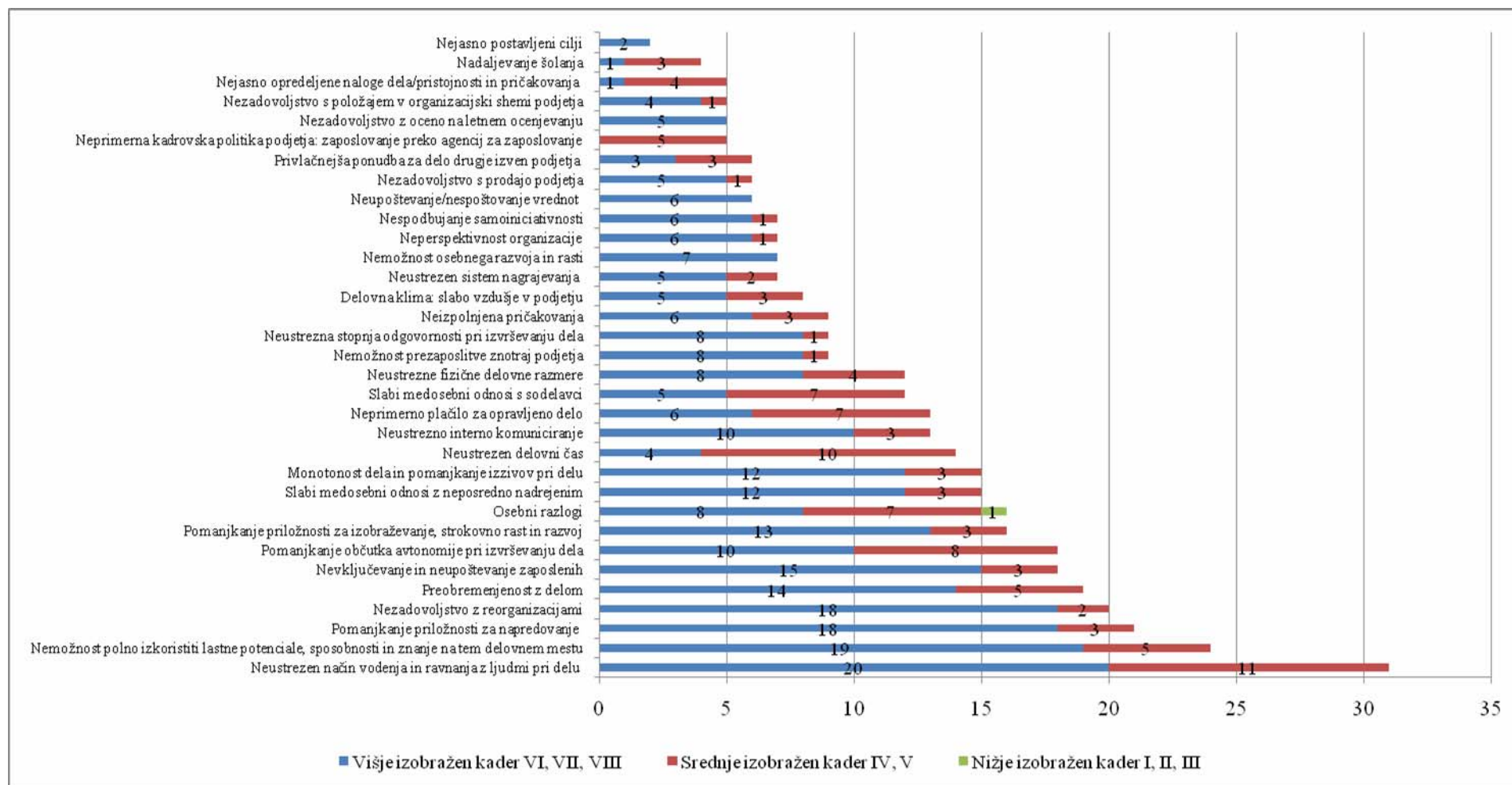
Razlogi, ki se najmanj pogosto pojavljajo znotraj te skupine odhodnikov, so *„nemožnost pre zaposlitve znotraj podjetja“*, *„neustrezna stopnja odgovornosti pri izvrševanju dela“*, *„nezadovoljstvo s prodajo podjetja“*, *„nezadovoljstvo s položajem v organizacijski shemi podjetja“*, *„neperspektivnost organizacije“* ter *„nespodbujanje samoiniciativnosti“*. Vsakega od teh razlogov je omenil en sam odhodnik s srednjo stopnjo izobrazbe. Nihče med srednje izobraženimi odhodniki ni omenil *„nemožnosti osebnega razvoja in rasti“*, *„nejasno postavljenih ciljev“*, *„nezadovoljstva z oceno na letnem ocenjevanju“* in *„neupoštevanja/nespoštovanja vrednot“*.

Skupina nižje izobraženega kadra, v katero sodijo tisti s I., II. in III. stopnjo izobrazbe, je bila v moji raziskavi najmanj številčno zastopana. Lansko leto je iz podjetja X namreč odšel en sam delavec z II. stopnjo izobrazbe oz. s končano osnovno šolo. Kot vidimo iz spodnjega Grafa 3.12, je delavec odšel zaradi *„osebnega razloga“* – nezmožnost prihoda na delo zaradi težav s prevozom. Lastnega prevoza namreč ni imel, javni pa mu je vzel preveč, skoraj štiri ure na dan, kar je bilo za odhodnika zelo utrujajoče. To je bil tudi edini in hkrati prioriteten razlog, ki ga je ta delavec navedel v odhodnem intervjuju.

Glede na vse zgoraj povedano vidimo, da se vrstni red zaznanih razlogov (glede na pogostost omenjenega vzroka) za prostovoljno fluktuacijo med višje, srednje in nižje izobraženimi odhodniki nekoliko razlikuje. Je pa med višje in srednje izobraženim kadrom, ki so odšli iz podjetja X, mogoče najti skupno točko. Znotraj obeh skupin odhodnikov glede na pogostost

zaznanih vzrokov predjači „*neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu*“. Znotraj tega vzroka je med tistimi z najmanj IV. stopnjo izobrazbe največ nezadovoljnih s sposobnostjo učinkovitega komuniciranja neposredno nadrejenih s svojimi podrejenimi. Med nižje izobraženimi odhodniki pa nezadovoljstva z vodenjem ni bilo zaznati. Vendar pa je zaradi številčno premajhne skupine težko podati posplošitve.

Graf 3.12: Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na stopnjo izobrazbe (leto 2009)



3.4.1.3 Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na status zaposlitvenega razmerja

V tem razdelku bom najpogosteje zaznane razloge za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X klasificirala glede na vrsto delovnega razmerja med odhajajočimi delavci. Zaradi številčno neenakih skupin odhodnikov glede na status zaposlitve (redno zaposlenih odhodnikov je bilo 29 in najetih delavcev 16) primerjav med skupinoma ni mogoče podati, lahko pa naredimo primerjave znotraj posameznih skupin odhodnikov.

Z diplomskim delom sem kot najpogostejše razloge za prostovoljne odpovedi delovnega razmerja med redno zaposlenimi delavci identificirala „*neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu*“ (21), „*nemožnost polno izkoristiti lastne potencialne, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu*“ (20), „*pomanjkanje priložnosti za napredovanje*“ (19), „*nezadovoljstvo z reorganizacijami*“ (18), „*preobremenjenost z delom*“ (16), „*ne vključevanje in neupoštevanje zaposlenih*“ (15), „*monotonost dela in pomanjkanje izzivov pri delu*“ (15), „*pomanjkanje priložnosti za izobraževanje, strokovno rast in razvoj*“ (14) ter druge, ki jih lahko vidimo na spodnjem Grafu 3.13.

Med tistimi redno zaposlenimi delavci (21), ki so vodenje izpostavili kot enega od razlogov njihove nelojalnosti in nepripadnosti organizaciji, jih je največ (17) zaznalo nezadovoljstvo s sposobnostjo učinkovitega komuniciranja neposredno nadrejenih s svojimi podrejenimi. Prav tako 17 redno zaposlenih delavcev občuti skrb njihovih neposredno nadrejenih za njihov (strokovni) razvoj in razvoj sodelavcev kot neustrezno. Nadalje ti odhodniki omenjajo še nezadovoljstvo s sposobnostjo enakega obravnavanja zaposlenih (14), sposobnostjo vključevanja in upoštevanja svojih podrejenih (14), sposobnostjo nudenja podpore in pomoči svojim podrejenim (14), skrbjo vodij za svoje podrejene (14), sposobnostjo vzpostavljanja pozitivnega delovnega vzdušja (11) ter strokovno kompetentnostjo neposredno nadrejenega (11).

„*Sposobnost teamskega dela in sodelovanja*“ (10), „*sposobnost nudenja dobrega zgleda svojim podrejenim*“ (10), „*sposobnost upravljanja sprememb*“ (10), „*sposobnost učinkovite organizacije dela*“ (10), „*sposobnost vzpostavljanja osebnih stikov s svojimi podrejenim*“ (9), „*sposobnost izpolnjevanja obljub in dogovorov*“ (9), „*sposobnost sprejemanja odločitev in odgovornosti*“ (9), „*sposobnost nagrajevanja dela svojih podrejenih*“ (8), „*sposobnost motiviranja podrejenih*“ (7), „*sposobnost jasnega usmerjanja svojih podrejenih*“ (7),

„ekonomska usmerjenost vodje“ (5), „birokratska usmerjenost vodje“ (5), „sposobnost poslušanja svojih podrejenih“ (4), „sposobnost ustreznega uvajanja delavcev v delo,“ (3), „sposobnost delegiranja nalog na svoje podrejene“ (2) ter „sposobnost nadzorovanja dela svojih podrejenih“ (1) pa so manj kritični dejavniki prostovoljnega fluktuiranja redno zaposlenih delavcev, zaznani znotraj vodstvenih veččin neposredno nadrejenih.

Iz spodnjega Grafa 3.13 vidimo, da odhodniki, zaposleni na pogodbi s podjetjem X, najmanj pogosto omenjajo „nezadovoljstvo s položajem v organizacijski shemi podjetja“ (4), „privlačnejšo ponudbo za delo drugje izven podjetja“ (4), „nejasno postavljene cilje“ (2), „nadaljevanje šolanja“ (1) in „nejasno opredeljene naloge dela/pristojnosti in pričakovanja“ (1) kot vzroke njihove odločitve za odhod.

Tako kot redno zaposlene odhodnike tudi odhodnike, najete preko agencij za zaposlovanje, najpogosteje zmoti „neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“ (10). „Neustrezen delovni čas“ je po pogostosti uvrščen na drugo mesto lestvice najpogosteje omenjenih razlogov za prostovoljno odhajanje najetega kadra iz podjetja X—devet najetih delavcev omeni med razlogi za odhod iz podjetja tudi neustrezen delovni čas. Sledijo „osebni razlogi“ (6), „pomanjkanje občutka avtonomije pri izvrševanju dela“ (6), „neprimerno plačilo za opravljeno delo“ (6), „slabi medosebni odnosi s sodelavci“ (6) ter drugi.

„Sposobnost učinkovitega komuniciranja s svojimi podrejenimi“ je tudi znotraj te skupine odhodnikov najpogosteje zaznana vodstvena veččina vodij, ki jo je zaznalo kot neustrezno sedem odhodnikov. Nadalje med najetimi delavci sproža občutke nezadovoljstva glede vodenja njihovih neposredno nadrejenih „sposobnost nudenja podpore in pomoči svojim podrejenim“ (6). Sledijo „sposobnost vključevanja in upoštevanja svojih podrejenih“ (5), „skrb za razvoj sodelavcev“ (5), „sposobnost ustreznega uvajanja delavcev v delo“ (5), „socialna nota vodje/skrb za svoje podrejene“ (5), „sposobnost enakega obravnavanja zaposlenih“ (4), „sposobnost vzpostavljanja pozitivnega delovnega vzdušja“ (4), „sposobnost nagrajevanja dela svojih podrejenih“ (4), in „sposobnost učinkovite organizacije dela“ (4).

Znotraj manj kritičnih dejavnikov nezadovoljstva glede vodenja se med odhodniki, ki so imeli sklenjeno pogodbo z agencijo za zaposlovanje, pojavljajo „sposobnost vzpostavljanja osebnih stikov s svojimi podrejenimi“ (3), „sposobnost izpolnjevanja obljub in dogovorov“ (3), „sposobnost jasnega usmerjanja svojih podrejenih“ (3), „sposobnost poslušanja svojih

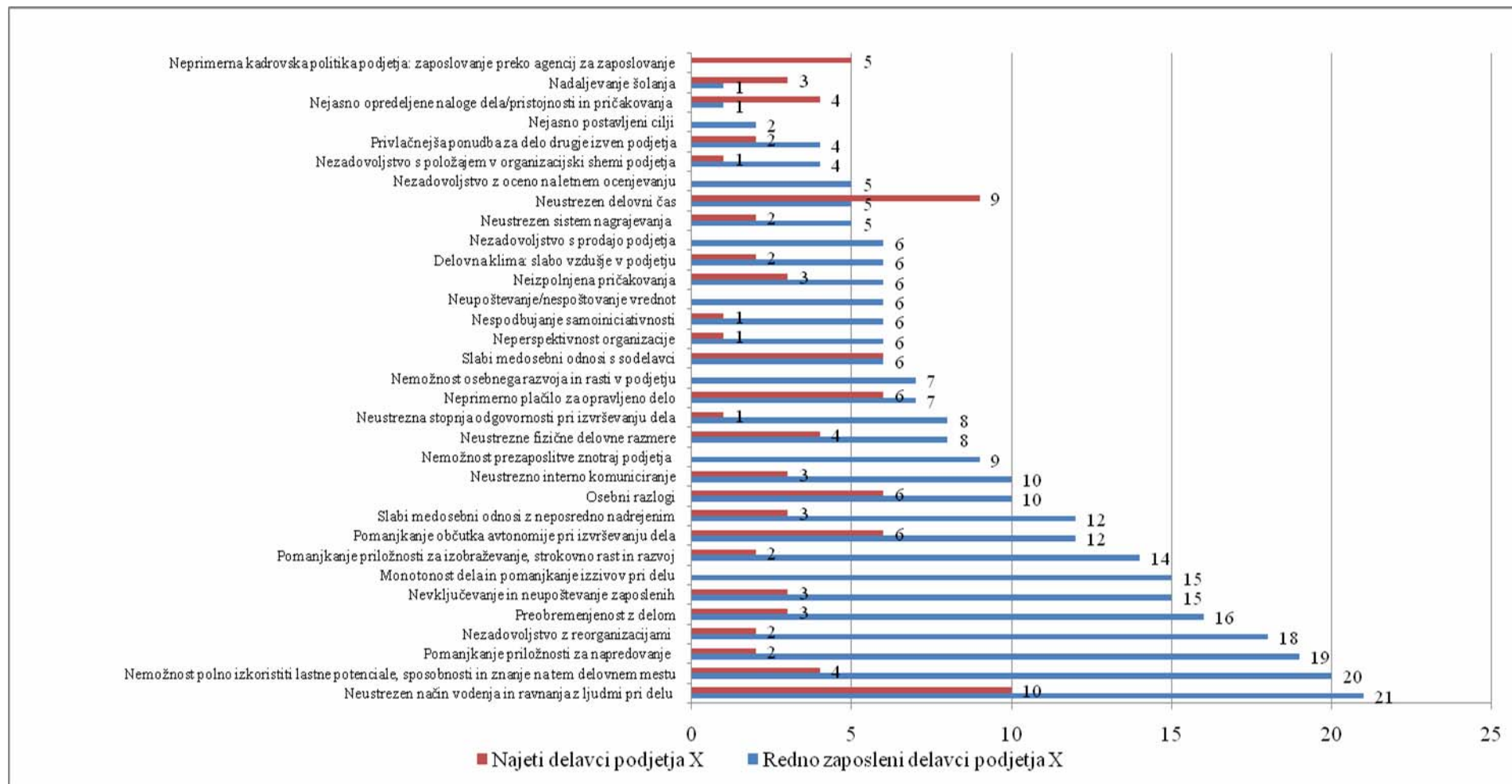
podrejenih“ (2), „*sposobnost nudenja dobrega zgleda svojim podrejenim*“ (2), „*sposobnost upravljanja sprememb*“ (2), „*sposobnost motiviranja podrejenih*“ (1), „*sposobnost nadzorovanja dela svojih podrejenih*“ (1) ter „*sposobnost teamskega dela in sodelovanja*“ (1).

Vzrok „*neprimerna kadrovska politika podjetja: zaposlovanje preko agencij za zaposlovanje*“ je vzrok, ki ga lahko zasledimo samo med najeto delovno silo. Med odhodniki na pogodbah s podjetjem X tega razloga ni omenil nihče in bi bilo zelo nesmiselno, če bi ga kdo omenil. Od šestnajst najetih delavcev, kolikor jih je sodelovalo v moji raziskavi, jih pet omeni ta vzrok. Vseh pet je nezadovoljnih z vrsto pogodbe. Vseh pet si želi pogodbo s podjetjem X, ne z agencijo za zaposlovanje. Od tega tri najete delavce najbolj motijo razlike med rednimi in najetimi delavci zlasti glede plačila. Dva sta dobila možnost zaposlitve za nedoločen delovni čas drugje, izven podjetja, za kar v podjetju X nista dobila priložnosti. Dva najeta delavca pa s samo pogodbo z agencijo za zaposlovanje sicer nista najbolj zadovoljna, a bolj kot tip pogodbe ju je zmotilo časovno trajanje pogodbe in podaljševanje le-te v nedogled za določen čas.

Najeti delavci pa kot manj problematične dejavnike prostovoljne fluktuacije zaznavajo „*neustrezno stopnjo odgovornosti pri izvrševanju dela*“ (1), „*neperspektivnost organizacije*“ (1), „*nespodbujanje samoiniciativnosti*“ (1) ter „*nezadovoljstvo s položajem v organizacijski shemi podjetja*“ (1). Nobenemu najetemu delavcu pa se delo ni zdelo monotono in enolično. Nihče ni pogrešal priložnosti za osebni razvoj in rast. Nihče ni bil nezadovoljen z oceno na letnem ocenjevanju. Prav tako nikogar ni zmotila prodaja podjetja in nihče ni menil, da njihovi cilji niso bili jasno opredeljeni. Najeti delovni sili tudi razloga „*nemožnost prezaopositve znotraj podjetja*“ in „*neupoštevanje/nespoštovanje vrednot*“ nista povzročala nikakršnih občutkov nezadovoljstva.

Vrstni red razlogov za prostovoljno fluktuacijo kadra, klasificiran glede na vrsto zaposlitvenega razmerja odhajajočih delavcev, se razlikuje. Vendar pa znotraj obeh skupin po pogostosti pojavljanja vzroka ponovno prednjači „*neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu*“. Prav tako pa največ redno zaposlenih kot tudi najetih delavcev znotraj vodenja izpostavi neustrezno komunikacijo njihovih neposredno nadrejenih z njimi kot dejavnik, ki sproža največ nezadovoljstva med njimi.

Graf 3.13: Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na status zaposlitve (leto 2009)



3.4.1.4 Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na spolno strukturo

Med 31 moškimi, zajetimi v moj vzorec raziskave, jih največ (19 oz. 61 %) kot razlog za prostovoljno odločitev o prekinitvi delovnega razmerja s podjetjem X izpostavi „*neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu*“. Sledijo „*nemožnost polno izkoristiti lastne potenciale, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu*“ (14 oz. 45 %), „*pomanjkanje priložnosti za napredovanje*“ (14 oz. 45 %), „*pomanjkanje občutka avtonomije pri izvrševanju dela*“ (13 oz. 42 %), „*osebni razlogi*“ (13 oz. 42 %), „*nezadovoljstvo z reorganizacijami*“ (12 oz. 39 %), „*neustrezen delovni čas*“ (12 oz. 39 %) in drugi (glej Graf 3.14).

Najmanj pogosto pa odhodniki moškega spola zaznavajo kot razlog njihovega odhoda „*privlačnejšo ponudbo za delo drugje izven podjetja*“ (3 oz. 10 %), „*nemožnost osebne razvoja in rasti*“ (3 oz. 10 %), „*nezadovoljstvo z oceno na letnem ocenjevanju*“ (2 oz. 6 %), „*nezadovoljstvo s položajem v organizacijski shemi podjetja*“ (2 oz. 6 %), „*neupoštevanje/nespoštovanje vrednot*“ (2 oz. 6 %) ter „*nejasno postavljene cilje*“ (2 z. 6 %).

Glede vodenja kot najpogosteje zaznanega razloga prostovoljnih odločitev za odhod iz podjetja X sta med 19 odhodniki moškega spola ponovno najvišje na lestvici najpogosteje zaznanih neustreznih veščin vodenja „*sposobnost učinkovitega komuniciranja s svojimi podrejenimi*“ (14) ter „*skrb za razvoj sodelavcev*“ (14). Dvanajst odhodnikov moškega spola ni zadovoljnih s svojo vključenostjo v odločitve, ki so povezane z njihovim delom. Nadalje enajst moških, ki so odšli, občuti manko podpore in pomoči s strani njihovih neposredno nadrejenih. Prav tako pa enajst moških zazna neenako obravnavanje zaposlenih s strani svojih vodij kot naslednji visoko omenjeni razlog prostovoljnega odhoda. Izpostavili so še druge vodstvene veščine, vendar v manjšem obsegu.

Med odhodnicami (14) se vrstni red razlogov glede na pogostost pojavljanja vzroka nekoliko spremeni. Odhodnice prav tako najpogosteje omenjajo „*neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu*“ (12 oz. 86 %). Deset jih omenja, da nimajo možnosti polno izkoristiti lastnih potencialov, sposobnosti in znanja na delovnem mestu, ki ga zasedajo. Sledi „*preobremenjenost z delom*“, kar omeni devet odhodnic. Med moškimi so preobremenitve šele na desetem mestu (10), pri ženskah pa se pojavijo že na tretjem mestu lestvice najpogosteje omenjenih razlogov za prostovoljno zapuščanje organizacije. Osem odhodnic je izrazilo nezadovoljstvo z

reorganizacijami. Prav tako pa osem oz. 57 % odhodnic medosebnih odnosov z neposredno nadrejenim ne ocenjujejo kot dobrih (glej Graf 3.14).

Tudi odhodnice niso izjema glede vodstvene večšine, ki jo najpogosteje izpostavijo za neustrezno. Deset odhodnic namreč ni zadovoljnih s sposobnostjo komuniciranja svojega vodje. Nadalje devet odhodnic izpostavi „*sposobnost vzpostavljanja pozitivnega delovnega vzdušja*“, kot naslednje, kar jih najpogosteje moti glede samega vodenja njihovih nadrejenih. Prav tako je devet odhodnic v odhodnem intervjuju navedlo, da njihov vodja premalo skrbi zanje. Devet pa jih je želelo več (strokovne) podpore in pomoči s strani neposredno nadrejenih.

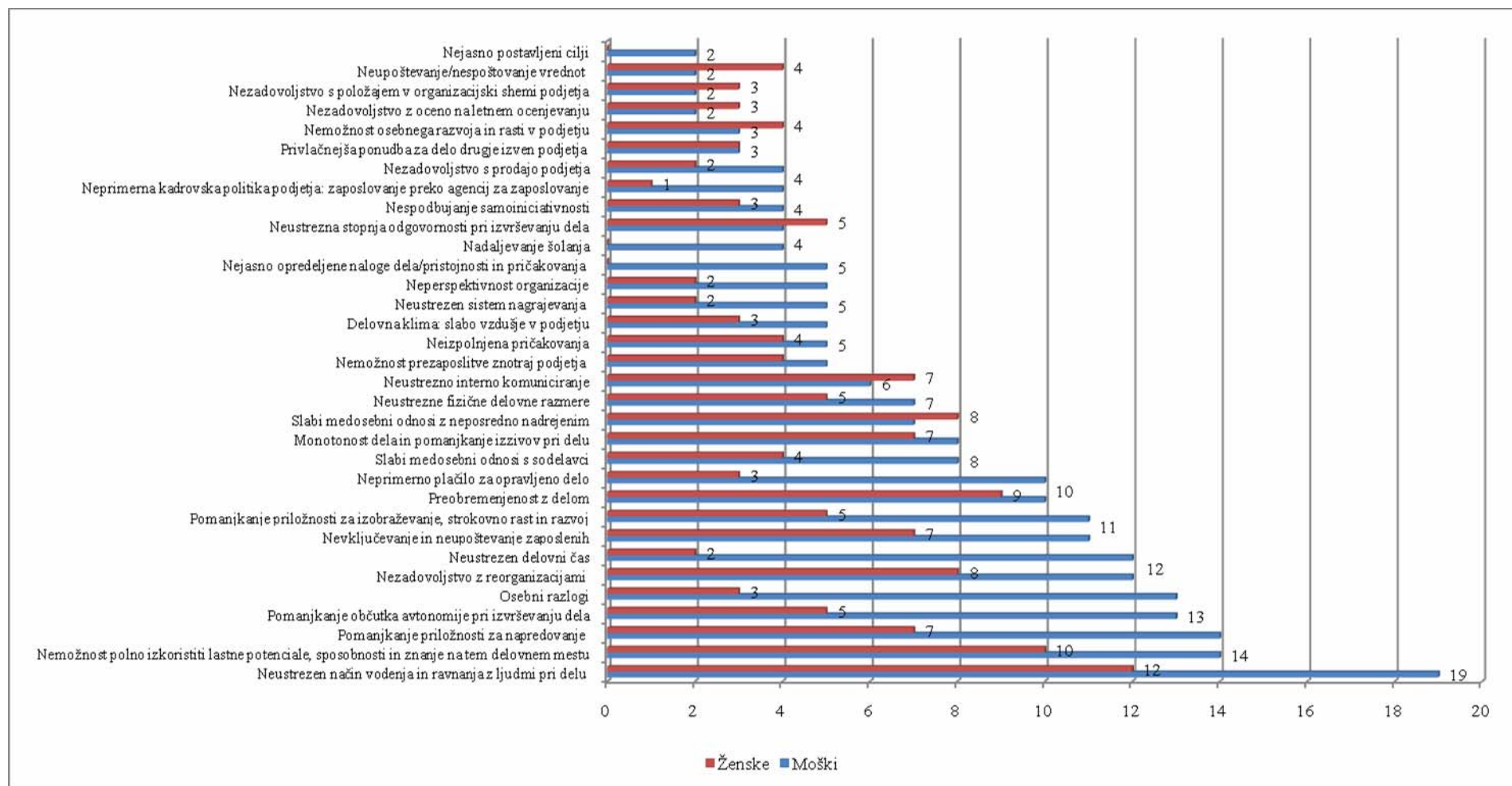
„*Neustrezen delovni čas*“ (2), „*neustrezen sistem nagrajevanja*“ (2), „*neperspektivnost organizacije*“ (2), „*nezadovoljstvo s prodajo podjetja*“ (2) ter „*neprimerna kadrovska politika podjetja: zaposlovanje preko agencij za zaposlovanje*“ (1) pa so manj pogosto zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra ženskega spola.

Naj na tem mestu omenim, da sem razlog „*neprimerno plačilo za opravljeno delo*“ ločila od razloga „*neustrezen sistem nagrajevanja v podjetju X*“. Znotraj sistema nagrajevanja je mišljeno predvsem nedenarno nagrajevanje, kot so npr. priznanja in pohvale, pravice delavcev (malica, kratki predahi med samim delom), druge ugodnosti in nadomestila za delo ter nagrajevanje delovne uspešnosti.

Neprimerno plačilo za opravljeno delo se je tako med moškimi kot med ženskami uvrstilo na nižje mesto lestvice najpogosteje zaznanih vzrokov za prostovoljni odhod. Med moškimi se plačilo uvrsti na enajsto mesto. Omeni ga deset odhodnikov. Med ženskami pa plačilo omenijo le tri odhodnice in se tako vzrok pojavi bolj na repu lestvice najpogosteje zaznanih vzrokov za prostovoljni odhod iz podjetja X.

Tudi med razlogi moških in žensk je zaslediti skupno točko. Najpogosteje zaznani razlog za prostovoljni odhod iz podjetja znotraj obeh skupin je „*neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu*“. Prav tako je „*sposobnost učinkovite komunikacije neposredno nadrejenih s svojimi podrejenimi*“ najpogosteje omenjeni dejavnik odhajanja med moškimi in ženskami, ki so vodenje izpostavili kot enega izmed dejavnikov njihovega nezadovoljstva z obstoječo zaposlitvijo.

Graf 3.14: Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na spol (leto 2009)



3.4.1.5 Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na stalnost v organizaciji

Glede trajanja delovnega razmerja odhajajočih delavcev bom v nadaljevanju opisala le vzroke prostovoljnega odhajanja tistih, ki so bili v podjetju X krajši čas (do pol leta), in tistih, ki so bili v organizaciji daljše obdobje (več kot 20 let). Na spodnjem Grafu 3.15 lahko vidimo razloge vseh skupin odhajajočih delavcev, klasificirane glede na različna obdobja trajanja njihovega zaposlitvenega razmerja v izbranem podjetju X.

Vseh devet odhodnikov, ki so odšli iz organizacije po krajšem obdobju trajanja njihovega delovnega razmerja s podjetjem X, je bilo na pogodbah z agencijo za zaposlovanje. Od tega je imel eden II., vseh ostalih osem pa V. stopnjo izobrazbe. Najmanj časa je v podjetju ostala odhodnica, stara 39 let, in sicer le en dan. Najbolj so jo zmotili odnosi in načini obnašanja do nje zlasti s strani nekaterih sodelavcev, ki so bili v organizaciji že daljši čas. Ker je bila mnenja, da nekateri sodelavci niso pripravljeni na novega člana delovne ekipe, se je počutila nezaželjeno. Ker je tako zašla v konflikt z nekaterimi že v prvih urah dela v podjetju, je zelo hitro spoznala, da ji novi kolektiv ne ustreza. Posledično je tudi vodji očitala neprimerno skrb za delavce novince v podjetju, torej neustrezen način uvajanja v delo. Med ostalimi osmimi odhodniki pa sta bila dva del podjetja le štirinajst dni, eden en mesec, dva dva meseca, eden štiri ter dva pet mesecev.

„Neustrezen delovni čas“ (6 oz. 67 %), „neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“ (4 oz. 44 %), „osebni razlogi“ (4 oz. 44 %), „nemožnost polno izkoristiti lastne potencialne, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu“ (2 oz. 22 %), „preobremenjenost z delom“ (2 oz. 22 %), „pomanjkanje občutka avtonomije pri izvrševanju dela“ (2 oz. 22 %), „neustrezne fizične delovne razmere“ (2 oz. 22 %), „neizpolnjena pričakovanja“ (2 oz. 22 %) in „nadaljevanje šolanja“ (2 oz. 22 %) so najbolj pogosto omenjeni razlogi za zapuščanje podjetja med zgodnjo skupino fluktuirajočih.

Najmanj pogosto omenjeni razlogi med tistimi, ki so bili del delovnega okolja podjetja X le do največ pol leta, so *„ne vključevanje in neupoštevanje zaposlenih“ (1 oz. 11 %), „neprimerno plačilo za opravljeno delo“ (1 oz. 11 %), „slabi medosebni odnosi s sodelavci“ (1 oz. 11 %), „neustrezna stopnja odgovornosti pri izvrševanju dela“ (1 oz. 11 %), „privlačnejša ponudba za delo drugje izven podjetja“ (1 oz. 11 %), „neprimerna kadrovska politika podjetja: zaposlovanje*

preko agencij za zaposlovanje“ (1 oz. 11 %), *„nezadovoljstvo s položajem v organizacijski shemi podjetja“* (1 oz. 11 %) ter *„nejasno opredeljene naloge dela/pristojnosti in pričakovanja“* (1 oz. 11 %).

Kot vidimo, med to skupino odhodnikov ni najbolj pogosto zaznan razlog prostovoljnih odhodov *„neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“*, ampak *„neustrezen delovni čas“*. Od tega so enega motila nepričakovana podaljševanja delovnika in dežurstva. Trem ni odgovarjal razpored dela v več izmenah. Dva pa sta bila mnenja, da njun urnik dela ni dovolj prilagodljiv, da ga lahko uskladita s svojim osebnim življenjem in obveznostmi.

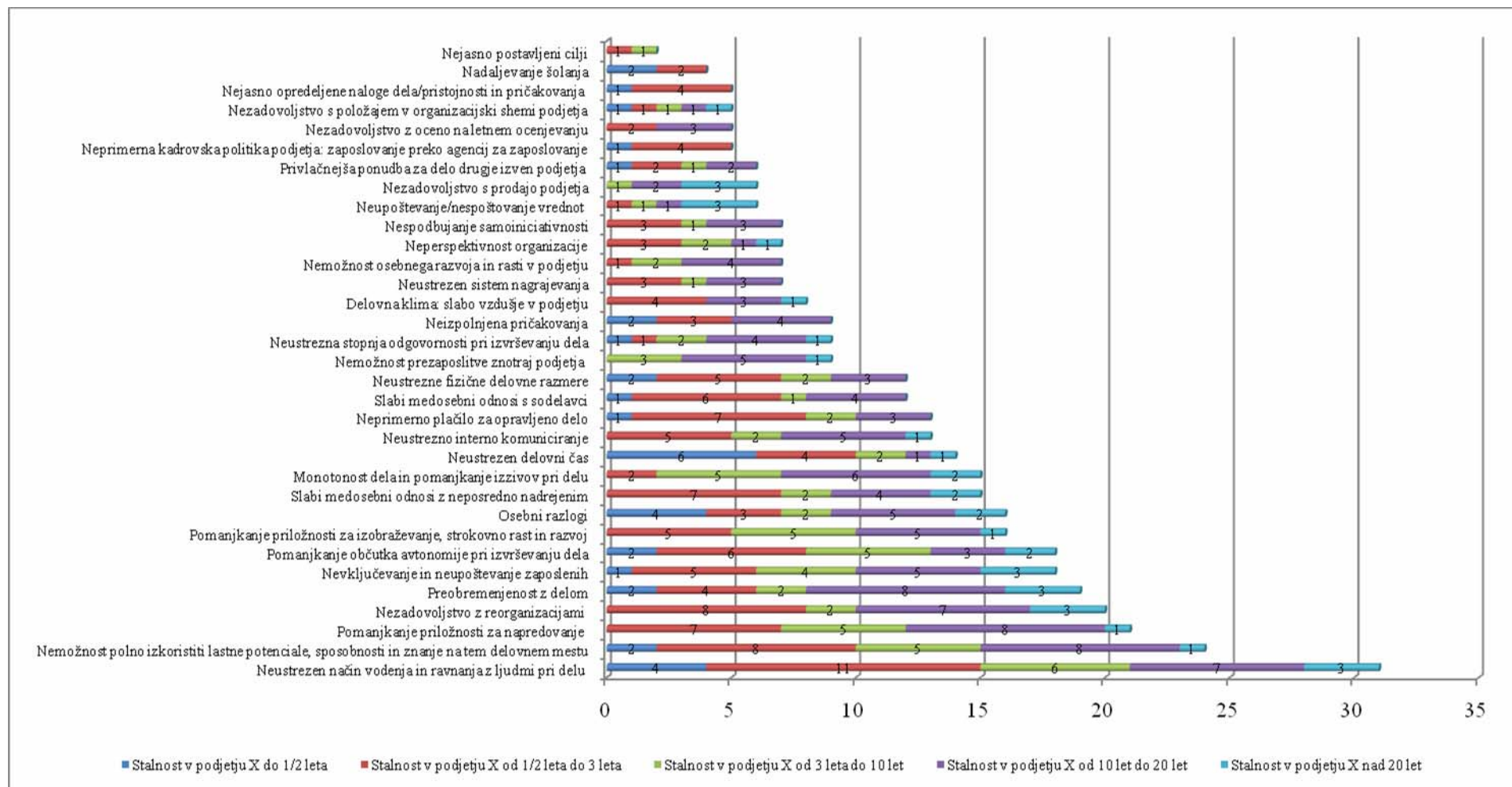
Tisti, ki so bili podjetju X lojalni več kot 20 let (5), so bili vsi na pogodbah za nedoločen delovni čas. Od tega so imeli trije zaključeno VII., eden VI. in eden V. stopnjo izobrazbe. Najdlje časa je v podjetju X med vsemi odhodniki, zajetimi v moj vzorec raziskave, ostala odhodnica, ki je v organizaciji preživela natanko 28 let. Ker se je po optimizaciji dela njenega oddelka preobremenjenost z delom toliko povečala, da ji delo pod takšnimi pritiski ni odgovarjalo, je spoznala, da za delo ni več dovolj konkurenčna in kompetentna v primerjavi z mlajšimi sodelavci. Čutila je, da so bile zaupane naloge zanjo prezahtevne. Ker pa je poleg želje preživeti starejša leta bolj umirjeno, imela še težave z zdravjem, se je odločila več časa nameniti svojemu osebnemu in družinskemu življenju.

Tisti odhodniki, ki so bili v organizaciji več kot dvajset let, so najpogosteje odhajali zaradi *„neustreznega načina vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“* (3 oz. 60%). Sledijo *„nezadovoljstvo z reorganizacijami“* (3), *„preobremenjenost z delom“* (3), *„ne vključevanje in neupoštevanje zaposlenih“* (3), *„neupoštevanje/nespoštovanje vrednot“* (3), *„nezadovoljstvo s prodajo podjetja“* (3), *„pomanjkanje občutka avtonomije pri izvrševanju dela“* (2), *„osebni razlogi“* (2), *„slabi medosebi odnosi z neposredno nadrejenim“* (2) ter *„monotonost dela in pomanjkanje izzivov pri delu“* (2).

Manj pogosto pa so bolj vpeljeni odhodniki odhajali zaradi *„nezadovoljstva s položajem v organizacijski shemi podjetja“* (1), *„neperspektivnosti organizacije“* (1), *„delovne klime: slabo vzdušje v podjetju“* (1), *„neustrezne stopnje odgovornosti pri izvrševanju dela“* (1), *„nemožnosti prezaposlitve znotraj podjetja“* (1), *„neustreznega internega komuniciranja“* (1), *„neustreznega delovnega časa“* (1), *„nemožnosti polno izkoristiti lastne potencialne, sposobnosti in znanje na*

tem delovnem mestu“ (1), „pomanjkanja priložnosti za napredovanje“ (1) ter „pomanjkanja priložnosti za izobraževanje, strokovno rast in razvoj“ (1) (glej Graf 3.15).

Graf 3.15: Najpogosteje zaznani razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na stalnost v organizaciji (leto 2009)



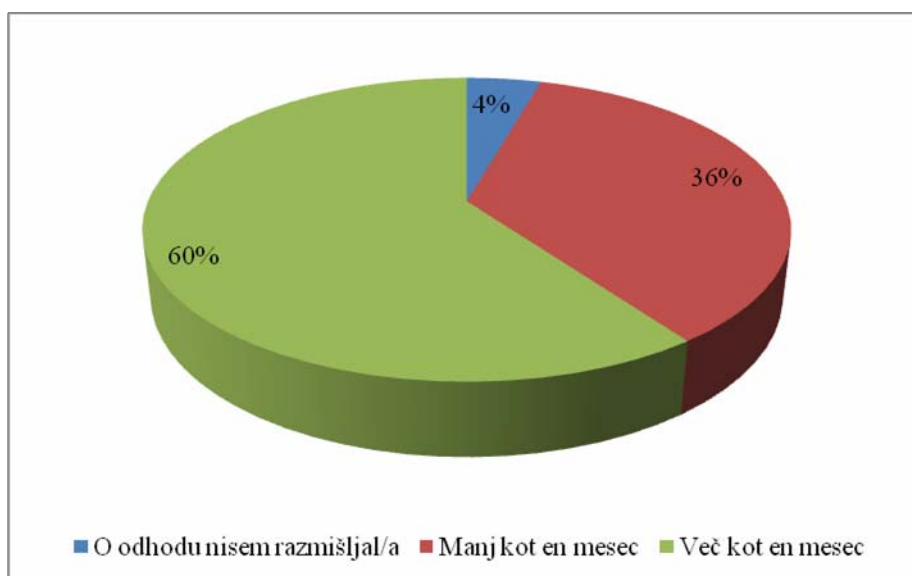
3.4.2 ZAZNANI PRIORITETNI RAZLOGI ZA PROSTOVOLJNO FLUKTUACIJO KADRA V PODJETJU X Z VIDIKA ODHAJAJOČIH DELAVCEV

V tem razdelku bom prikazala razloge, ki so jih odhajajoči delavci (45) iz podjetja X v letu 2009 zaznali kot primarne oz. prioritete. Vsak izmed odhodnikov je imel med raznovrstno omenjenimi razlogi tudi dejavnik, ki je pri njem sprožal največ občutkov nezadovoljstva in največjo željo po zapolnitvi tega manjka drugje, v drugem delovnem okolju.

Preden si pogledamo te prioritete razloge, bi omenila še spoznanje, da je večina tistih, ki so odšli iz podjetja X, o svoji odločitvi za odhod razmišljala dalj časa; to ni bila njihova hitra odločitev. 27 oz 60 % od vseh odhodnikov je o odhodu razmišljalo več kot en mesec, od tega nekateri (6) tudi več kot eno leto. Prioriten razlog je bil pri nekaterih odhodnikih začetni vzrok razmišljanja o zamenjavi zaposlitve, pri nekaterih pa dejavnik, ki je odločitev dokončno zaznamoval.

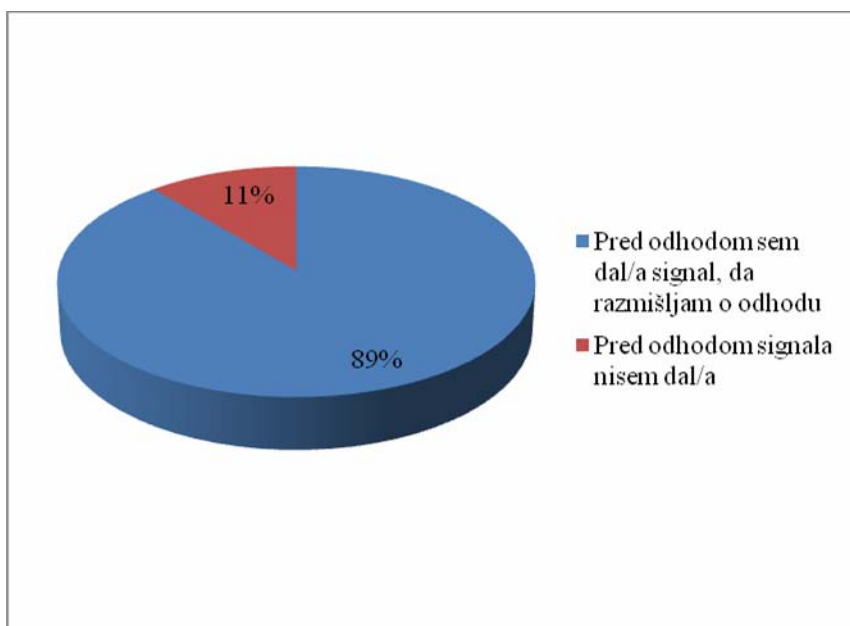
Pri 16 odhodnikih (36 %) je dokončna odločitev dozorela v roku enega meseca. Le dva odhodnika pa o odhodu nista razmišljala in sta odločitev zapustiti podjetje X sklenila takoj, ko se je pojavil dejavnik nezadovoljstva. Dalj časa so o odhodu iz podjetja razmišljali redno zaposleni delavci podjetja v primerjavi z najeto delovno silo ter tisti z najmanj VI. stopnjo izobrazbe v primerjavi s tistimi z manj kot V. stopnjo izobrazbe (glej Graf 3.16).

Graf 3.16: Koliko časa ste razmišljali o odhodu iz podjetja X?



Kot vidimo na spodnjem Grafu 3.17, je 40 oz. 89 % odhodnikov pred odhodom iz podjetja X svojega neposredno nadrejenega obvestilo, da podjetje namerava zapustiti. 40 odhodnikov je pred dokončno odločitvijo o prekinitvi delovnega razmerja s podjetjem X imelo s svojim vodjem formalni pogovor, kjer so izrazili svoja nezadovoljstva v podjetju in so tako njihove neposredno nadrejene obvestili o svojih neizpolnjenih željah in pričakovanjih. Le 5 odhodnikov oz. 11 % odhajajočih pa pred odhodom signala ni dalo, tako njihovim nadrejenim niso dali priložnosti, da bi jih morda poskušali zadrževati.

Graf 3.17: Ali ste pred odhodom vodji dali kakšen signal, da podjetje nameravate zapustiti?



Med zaznanimi prioritarnimi razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev prednjačijo „pomanjkanje priložnosti za napredovanje“ (8), „neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“ (6), „nemožnost polno izkoristiti lastne potencialne, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu“ (6), „osebni razlogi“ (4), „nadaljevanje šolanja“ (3) in „preobremenjenost z delom“ (3).

Kot lahko vidimo iz Grafa 3.19, sledijo še „nezadovoljstvo z reorganizacijami“ (2), „neustrezen delovni čas“ (2), „neprimerna kadrovska politika podjetja: zaposlovanje preko agencij za zaposlovanje“ (2), „neprimerno plačilo za opravljeno delo“ (2), „slabi medosebni odnosi z neposredno nadrejenim“ (2), „slabi medosebni odnosi s sodelavci“ (2), „nejasno opredeljene

naloge dela/pristojnosti in pričakovanja“ (1), *„pomanjkanje priložnosti za izobraževanje, strokovno rast in razvoj“* (1) ter *„nemožnost pre zaposlitve znotraj podjetja “* (1).

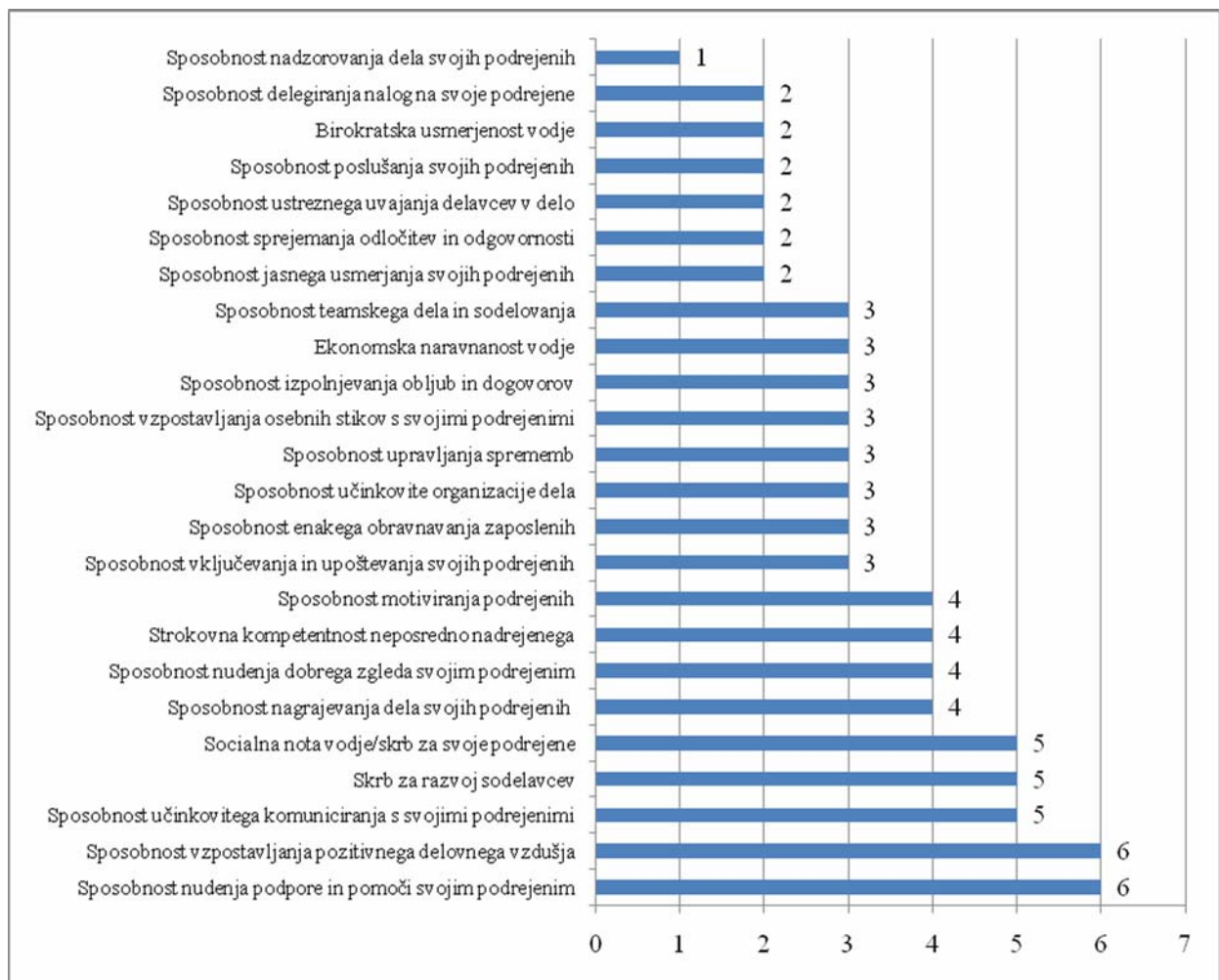
Največ, osem odhodnikov oz. 18% za prioritetni razlog odhoda navede *„pomanjkanje priložnosti za napredovanje pri sedanjem delodajalcu“*. Vseh osem odhodnikov je bilo mnenja, da imajo premajhne možnosti napredovanja (na odgovornejšo in vodilno pozicijo) na njihovem trenutnem delovnem mestu. Ker v podjetju X niso več videli dobrih priložnosti za svoj karierni razvoj in ker so bili mnenja, da z vsemi svojimi karakteristikami lahko v svoji karieri naredijo še kaj več, so boljše karierne priložnosti poiskali drugje izven organizacije. Znotraj te skupine je bil odhodnik, ki je v času zaposlitve v podjetju X dokončal šolanje. Ker po zaključku študija po njegovem mnenju ni dobil možnosti napredovanja na svoji izobrazbi primerno delovno mesto, se je odločil to priložnost poiskati drugje na trgu dela.

Na drugem mestu lestvice prioriternih vzrokov se je pojavil *„neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“*, ki ga zazna šest odhodnikov. Na spodnjem Grafu 3.18 vidimo, katere vodstvene veščine neposredno nadrejenih so bile najpogosteje omenjene kot neustrezne s strani tistih odhodnikov, ki so vodenje zaznali kot prioritetni razlog odločitve zapustiti podjetje.

Eden od teh odhodnikov zazna nerealna pričakovanja glede na način uvajanja in negativizem neposredno nadrejenega pri vsakdanjih odnosih in delu kot prioritetni vzrok odhoda iz podjetja X.

Pri drugem odhodniku, ki prioriterno odide zaradi vodenja, sproža največjo stopnjo nezadovoljstva to, da se njegov vodja ni držal dogovora iz zaposlitvenega intervjuja glede delovnega mesta, na katero je bil razporejen. Poleg tega odhodnik omeni še neustrezno (prehitro) uvajanje v delo ter odsotnost razlage in osebne pomoči nadrejenega, ko mu določene stvari niso bile jasne in razumljive. Nesposobnost vodje glede izpolnjevanja obljub in dogovorov ter neustrezno uvajanje delavca v delo sta bila v primeru tega odhodnika prioriteta razloga odhoda.

Graf 3.18: Zaznane neustrezne vodstvene veščine neposredno nadrejenih med odhodniki, ki odidejo iz podjetja X prioritarno zaradi neustreznega načina vodenja



Tretji odhodnik, ki prioritarno zapusti podjetje X zaradi vodenja poleg pomanjkanja informacij in neodprte komunikacije omeni pomanjkanje vsakodnevnih osebnih kontaktov z vodjo. Po njegovem se vodja ljudem izogiba, ne gre med ljudi, med samo dogajanje v podjetju. Pojavljanja v javnosti, na večjih srečanjih in dogodkih mu ne odgovarjajo. Če že komunicira, raje komunicira v pisarni, za zaprtimi vrati. Ker je vodja po njegovem zaznavanju tipičen birokrat, ki mu je prioritarno statistično obdelovanje podatkov in delo s papirji, praksa pa je zanemarjena, se odhodnik poleg nezadovoljstva z načinom odločanja (po njegovem vodja nejasno sprejema odločitve in ni odgovoren za svoje delo) in zaradi prevelike ekonomske usmerjenosti (vodja po njegovem preveč varčuje na človeškem kapitalu, preveč je naravnani k skrbi za dobiček) ter nejasnih usmeritev s strani njegovega nadrejenega odloči za zamenjavo zaposlitve. Poleg tega je vodja po njegovem še nekooperativen član skupine, ki podpira razmišljanje, da naj vsak dela po

svoje, nima čuta za ljudi (premalo pozornosti namenja svojim zaposlenim) in nima pravih načinov motiviranja zaposlenih za delo.

Naslednji odhodnik, čigar vzrok za odhod je prioriteto povezan z vodenjem njegovega neposredno nadrejenega, največ nezadovoljstva zazna v pomanjkanju človeške note vodje. Ker vodja po njegovem nima čuta za ljudi in ker se ne zaveda pomena zadovoljnih in pripadnih delavcev za podjetje in delavce same, je imel odhodnik občutek, da je v podjetju samo številka oz. sredstvo za doseganje delovnih ciljev in planov. Občutka, da bi bil upoštevan kot oseba, tako ni razvil. Nepripravljenost vodje prepustiti delavcu določene odločitve, negativizem nadrejenega, pomanjkanje strokovnega suporta vodje, prevelik poudarek na papirologiji in statističem obdelovanju podatkov ter prevelika tržna naravnost nadrejenega delavca še dodatno spodbudijo k intenzivnemu razmišljanju o zamenjavi delodajalca. Ker je poleg tega odhodnik zaznal še nesposobnost dobre organizacije dela (prevelika usmerjenost na projekte in premajhna skrb za tekočo problematiko), prevelike pritiske v smislu kontrole, strokovno nekompetentnost, nekooperativnost, neodgovorno opravljanje dela ter nesposobnost prisluhniti človeku, da bi lahko opravljal dela, ki mu najbolj odgovarjajo in kjer bi bil najbolj efektiven zase in za podjetje, se njegovo nezadovoljstvo še poveča. Ostali razlogi njegovega nezadovoljstva so mu tako samo „olajšali“ odločitev za odhod.

Peti odhodnik, ki prioriteto zapusti podjetje zaradi vodenja njegovega nadrejenega, zazna največ nezadovoljstva v strokovni nekompetentnosti svojega vodje za delo. Ker je poleg mnenja, da njegov vodja ni dovolj strokovno usposobljen za delo, ki ga opravlja, zaznal tudi manko podpore, pomoči, spodbude, kooperativnosti, priznanj in pohval za dobro opravljeno delo ter nezadovoljstvo z osebnimi stiki, vsakodnevnimi pogovori in sposobnostjo motiviranja skupine za boljše delo, ga poleg ostalih dejavnikov nezadovoljstva omenjeni prioritetni vidiki pripeljejo do odločitve zapustiti podjetje X.

Zadnji odhodnik, ki je organizacijo zapustil prevladujoče zaradi načina vodenja njegovega nadrejenega, je najbolj od vsega pogrešal podporo in strokovni suport pri vsakodnevnem delu. Ker si je želel svoj študij nadgraditi z doktoratom, pa ga njegov vodja pri tej odločitvi ni podprl in ker je nadrejeni dislociran, narava dela pa zahteva stalno prisotnost vodje in sprotno reševanje težav, je delavčeva motivacija in zadovoljstvo z delom upadla. Ker tako posledično ni imel dovolj stika z vodjo, tudi ni dobival odgovorov na njegova vprašanja in dovolj koristnih

povratnih informacij v zvezi z delom. Svoje nezadovoljstvo je zaznal tudi v strokovni nekompetentnosti vodje, saj po njegovem nima dovolj strokovnega znanja in kompetenc za poznavanje celotnega sistema, področja dela, ki ga je pokrival in ljudi, ki jih je vodil in nanje delegiral naloge. Poleg tega, da je bil odhodnik mnenja, da vodja ne ceni in ne upošteva njegovega mnenja, razmišljanja in znanja, je med drugimi razlogi omenil še neustrezno skrb za njegov strokovni razvoj in motiviranost za delo.

Šest odhodnikov pa je iz podjetja X prioriteto odšlo zaradi „*nemožnosti polno izkoristiti lastne potencialne, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu*“. Znotraj teh odhodnikov vidijo štirje vzrok tega v neusklojenosti delovnega mesta z njihovo izobrazbo, znanjem in izkušnjami. Ker so si tako želeli opravljati delo, za katero so usposobljeni, torej delo ki bi bilo kompatibilno z njihovimi spretnostmi, veščinami in znanjem, so si to možnost poiskali drugje, izven podjetja X.

Zaradi osebnih razlogov prioriteto iz podjetja X odidejo štirje zaposleni. Eden je odšel zaradi nezmožnosti prihoda na delo, zaradi težav s prevozom (lastnega prevoza namreč ni imel, javni pa mu je vzel preveč časa na dan, kar je bilo zanj zelo utrujajoče). Drugi je odšel zaradi selitve k družini v tujino, na drug kontinent. Tretji si je enostavno želel v življenju poiskati še kaj drugega. Četrty pa je prišel do spoznanja, da zaradi zaposlitve v podjetju X v njegovem življenju primanjkuje časa za družinsko, osebno in socialno življenje. Ker je tako želel več časa nameniti zasebni sferi življenja (družini, prijateljem ipd.), se je odločil za zamenjavo zaposlitve z drugim delovnim okoljem, kjer bo poklicno in zasebno sfero življenja lažje usklajeval.

Zaradi nadaljevanja šolanja so prioriteto odšli trije bivši zaposleni podjetja X. Preobremenjenost z delom pa je bila prioritetni vzrok odločitve za prostovoljni odhod med tremi odhodniki, sodelujočimi v moji raziskavi. Eden je odšel, ker se je izkazalo, da je intervencijskega dela v času dežurstva veliko več, kot mu je bilo predstavljeno, ter zaradi pomanjkanja vzdrževalnega kadra za delitev dežurnega dela. Drugi zazna ukvarjanje z zadevami, ki ne prinašajo dodane vrednosti opravljenemu delu kot vzrok preobremenjenosti in posledično večjih pritiskov pri delu. Tretjemu pa delo pod takšnimi preobremenitvami in pritiski enostavno ni odgovarjalo. Ker so bile naloge, ki so mu bile zaupane, zanj prezahtevne in ker je menil, da je v podjetju prisotna prevelika ciljna usmerjenost (lansirati določeno količino izdelkov na trg za vsako ceno), se je odločil za spremembo.

„*Nezadovoljstvo z reorganizacijami*“ kot prioritetni razlog prostovoljnega odhoda zaznata dva odhodnika. Oba se ne strinjata z odločitvami vodstva glede nove reorganizacije. Eden je bil z novo reorganizacijo premeščen na delovno mesto, ki ne ustreza njegovim kvalifikacijam in izobrazbi. Tako bi se moral prekvalificirati, česar pa si ni želel, saj je hotel ostati v svoji stroki. Druga odhodnica pa je po zadnji reorganizaciji v podjetju X imela občutek permanentnega nazadovanja tako strokovno, družbeno, organizacijsko kot tudi komunikacijsko, kar povzroča osebno nezadovoljstvo s položajem, statusom in delom. Po zadnji organizacijski spremembi ji je namreč vloga vodje oddelka odpadla, njen status pa je bil po njenem mnenju postavljen na nedopustno nizek nivo. Na njeno mesto je prišla oseba, ki je po njenem zaznavanju neustrezna, v smislu njene strokovne kompetentnosti in ostalih vodstvenih veščin.

Dva odhodnika prioriteto odideta zaradi „*neustreznega delovnega časa*“. Enemu ne odgovarja večizmensko delo oz. potek dela v treh izmenah. Drugi pa je bil mnenja, da njegov urnik dela ni dovolj prilagodljiv, da ga lahko uskladi s svojimi osebnimi/družinskimi potrebami in obveznostmi.

„*Neprimerna kadrovska politika podjetja: zaposlovanje preko agencij za zaposlovanje*“ je prioritetni razlog, ki ga zaznata dva odhodnika. Oba odhodnika sta si želela pogodbe s podjetjem in sta bila najbolj od vsega nezadovoljna, ker znotraj organizacije nista dobila nobene priložnosti skleniti pogodbe s podjetjem za daljši čas, in zaradi razlik, ki sta jih občutila kot najeta delavca v primerjavi z redno zaposlenimi delavci podjetja X, zlasti glede plačila in dohodninskih dajatev.

Posebej bi na tem mestu izpostavila „*neprimerno plačilo za opravljeno delo*“. Dva odhodnika zaznata prenizko plačo v podjetju X ter boljše mesečne prihodke za delo drugje kot prioritetni razlog odhoda. Prav tako sta bila mnenja, da je njuna plača v podjetju nespremenjena že vrsto let in da bi bile kakršnekoli izboljšave na tem področju zaželjene in dobrodošle. Plača je za vse ljudi pomemben motivacijski faktor. Iz vsakdanjih pogovorov in debat je zaslediti, da je plača med pomembnejšimi razlogi za menjavanje zaposlitev, vendar pa se je na mojem raziskovalnem vzorcu pokazalo, da plača ni tako pomemben dejavnik nezadovoljstva v podjetju X. 13 odhodnikov oz. 29 % vseh sodelujočih v moji raziskavi je omenilo med drugimi razlogi tudi tega, a zgolj dva odhodnika razlog izpostavita kot prioritetnega, kar je le 4 % vseh, ki so bili zajeti v moj vzorec raziskave (glej Graf 3.19).

„*Slabe medosebne odnose s svojim neposredno nadrejenim*“ je omenilo med vsemi intervjuvanci 15 odhodnikov, le dva pa sta slabe odnose z nadrejenim občutila kot primarni vir njunega nezadovoljstva ter kot prioritetni razlog njune odločitve za odhod iz organizacije. Oba odhodnika nista imela razvitega zaupljivega odnosa s svojim vodjem. Prav tako sta bila oba mnenja, da ju njun vodja ne razume in da ne izkazuje zaupanja v njune sposobnosti in njuno doseganje uspešnosti, da bosta delo in nalogo dobro opravila. Eden od odhodnikov omeni osebne zamere in konflikte z njegovim neposredno nadrejenim, ki so po njegovem posledica nečloveškega ravnanja z njim. Pod nečloveško ravnanje razume delovanje in obnašanje vodje z njim kot s številko in ne kot z osebo. Kaj ga je bolj konkretno v tem odnosu zmotilo, pa mi ni zaupal.

Drugi odhodnik z vodjo ni bil v dobrih odnosih, ker ga le-ta ni podprl pri odločitvi o nadaljevanju študija z doktoratom. Ker je vodja menil, da ima zaposleni preizek potencial znanja glede na zahteve delovnega mesta, ga je slabo ocenil na letnem razgovoru ter ga na podlagi tega želel prerazporediti na manj zahtevno delovno mesto, s čimer pa se odhodnik, ki je imel ambicije po doktoratu, ni strinjal in je omenjeno ravnanje vodje z njim zaznal kot psihično trpinčenje („*mobbing*“).

Od 45 intervjuvancev jih je 12 zaznalo „*slabe medosebne odnose s sodelavci*“ kot enega od razlogov njihove prostovoljne odločitve za zapustitev podjetja X. Le dva odhodnika pa odnose s sodelavci postavljata na prvo mesto med dejavniki, ki pri njima sprožajo največjo stopnjo nezadovoljstva. Prvi odhodnik, ki prioriteten odide zaradi tega vzroka, omeni konflikte z nekaterimi starejšimi sodelavci v delovni enoti. Do teh nesporazumov naj bi po njegovem mnenju prišlo zaradi nepripravljenosti nekaterih sodelavcev na novince v delovni enoti. Odhodnik, takrat kot novinec v podjetju, zazna odnose in obnašanje starejših sodelavcev do njega kot neustrezne. Poleg tega je imel občutek, da ga sodelavci niso upoštevali kot osebo. Pomanjkanje kooperacije med sodelavci ter podpore in pomoči z njihove strani pa so razlogi, ki so še dodatno pripomogli, da se je delavec odločil poiskati drugo delovno okolje, kjer bo bolj zadovoljen s svojim delovnim kolektivom.

Drugi odhodnik, ki odnose s sodelavci označi kot prioritetni razlog njegove odločitve za odhod iz podjetja X, pa se ni razumel z nekaterimi sodelavci, ki so bili po njegovem prepričanju pri vodji privilegirani in z njegove strani zelo zaščiteni. Omenil je občasne konflikte med sodelavci, do katerih prihaja, ker morajo nekateri poprijeti za vsako delo, tudi tisto, ki ni v opisu njihovih

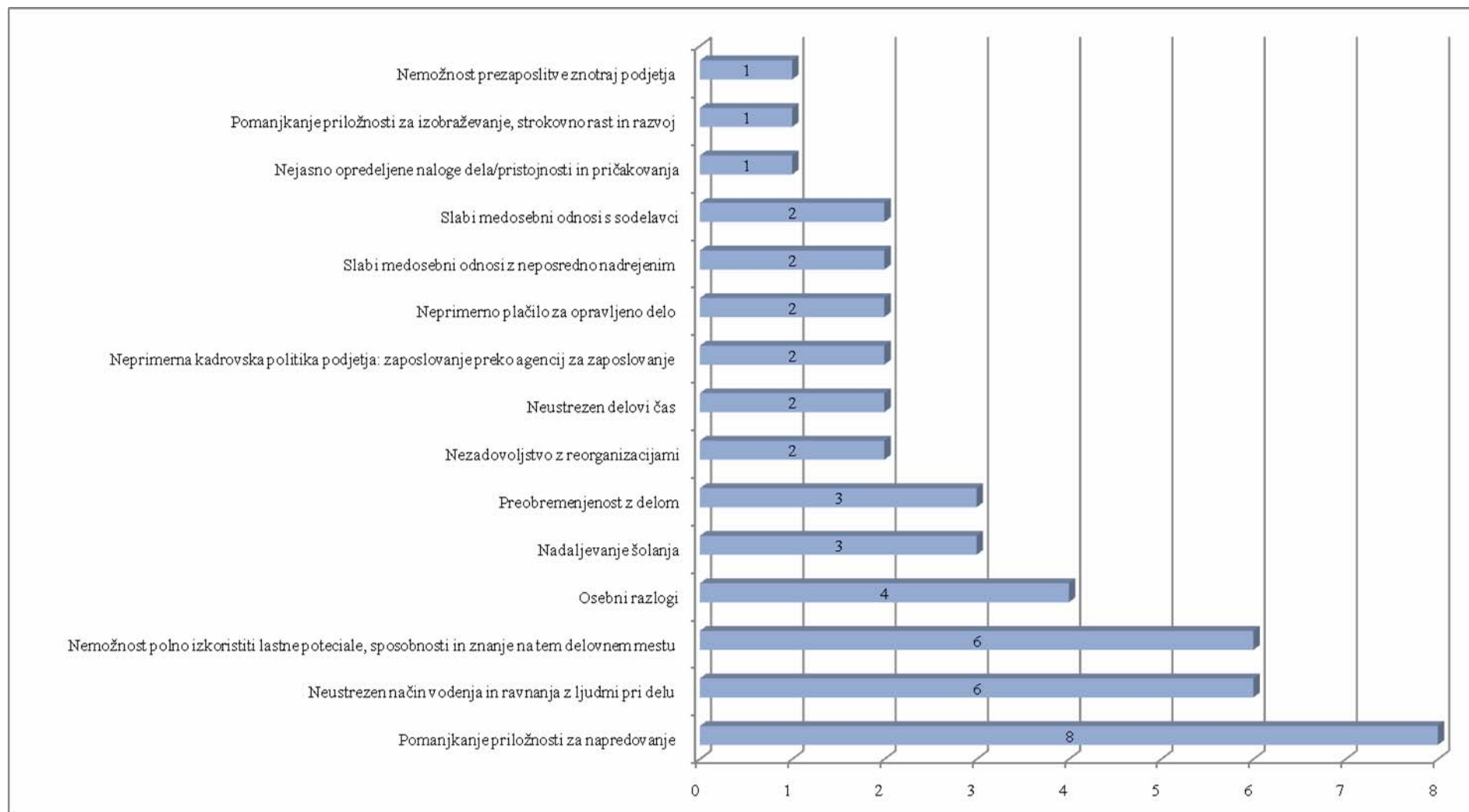
del in nalog. Drugi pa so si po njegovem lahko privoščili vse, ker so imeli podporo in zaščito vodje. Prav tako je omenil, da se je slabo razumel s sodelavkami, ker je med ženskim kolektivom polno opravljanja, nevoščljivosti in zahrbtnosti. Poleg skrhanih odnosov je omenil, da je pri delu med sodelavci pogrešal prijateljske odnose, kooperacijo ter podporo in pomoč.

En odhodnik pa je bil najbolj nezadovoljen, ker so mu bile delovne naloge slabo predstavljene in niso bile jasno definirane, zato velikokrat ni vedel, kaj se od njega pričakuje. Ker je po njegovem mnenju opravljal še dela, ki niso bila v načrtu njegovega programa dela oz. dela, ki niso imela nobene veze z delovnim mestom, ki mu je bilo dano, ko se je začasno ukinilo primarno delo, je sprejel dokončno odločitev za odhod.

Enega odhodnika pa bolj kot vse drugo moti odnos podjetja X do izobraževanja. Meni namreč, da podjetje pri kritju stroškov za dodatno izobraževanje in izpopolnjevanje ni dovolj odprto in daje prevelik poudarek na veze in poznanstva. Ker v podjetju X ni dobil priložnosti, da nadaljuje s šolanjem na višji šoli in ker je menil, da organizacija ne deluje dobro pri razvoju ljudi do njihovega celotnega potenciala, se je odločil boljše možnosti za svojo strokovno rast in razvoj poiskati v drugem podjetju.

Nemožnost prezaposlitve znotraj podjetja pa je razlog, ki ga za prioritetnega navede en sam odhodnik. Ker mu njegov nadrejeni po njegovem zaznavanju ni bil pripravljen prisluniti in ga prerazporediti na delovno mesto, na katerem si je želel delati, se je odločil poiskati drugo organizacijo, kjer bo lahko opravljal dela in zadolžitve, ki si jih želi opravljati, kar ga zanima in veseli (glej Graf 3. 19).

Graf 3.19: Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev (leto 2009)



3.4.2.1 Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na izobrazbeno strukturo

V tem in spodnjih treh razdelkih na kratko obravnavam zaznane prioritete razloge za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev, klasificirane glede na izobrazbeno strukturo, status zaposlitvenega razmerja, spolno strukturo ter stalnost v organizaciji.

Med najbolj izbraženimi odhodniki (26) jih največ prioriteto odhaja iz podjetja X zaradi „pomanjkanja priložnosti za napredovanje“ (8). Sledijo „neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“ (5), „nemožnost polno izkoristiti lastne potenciale, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu“ (5), „osebni razlogi“ (2), „preobremenjenost z delom“ (2) ter „nezadovoljstvo z reorganizacijami“ (2).

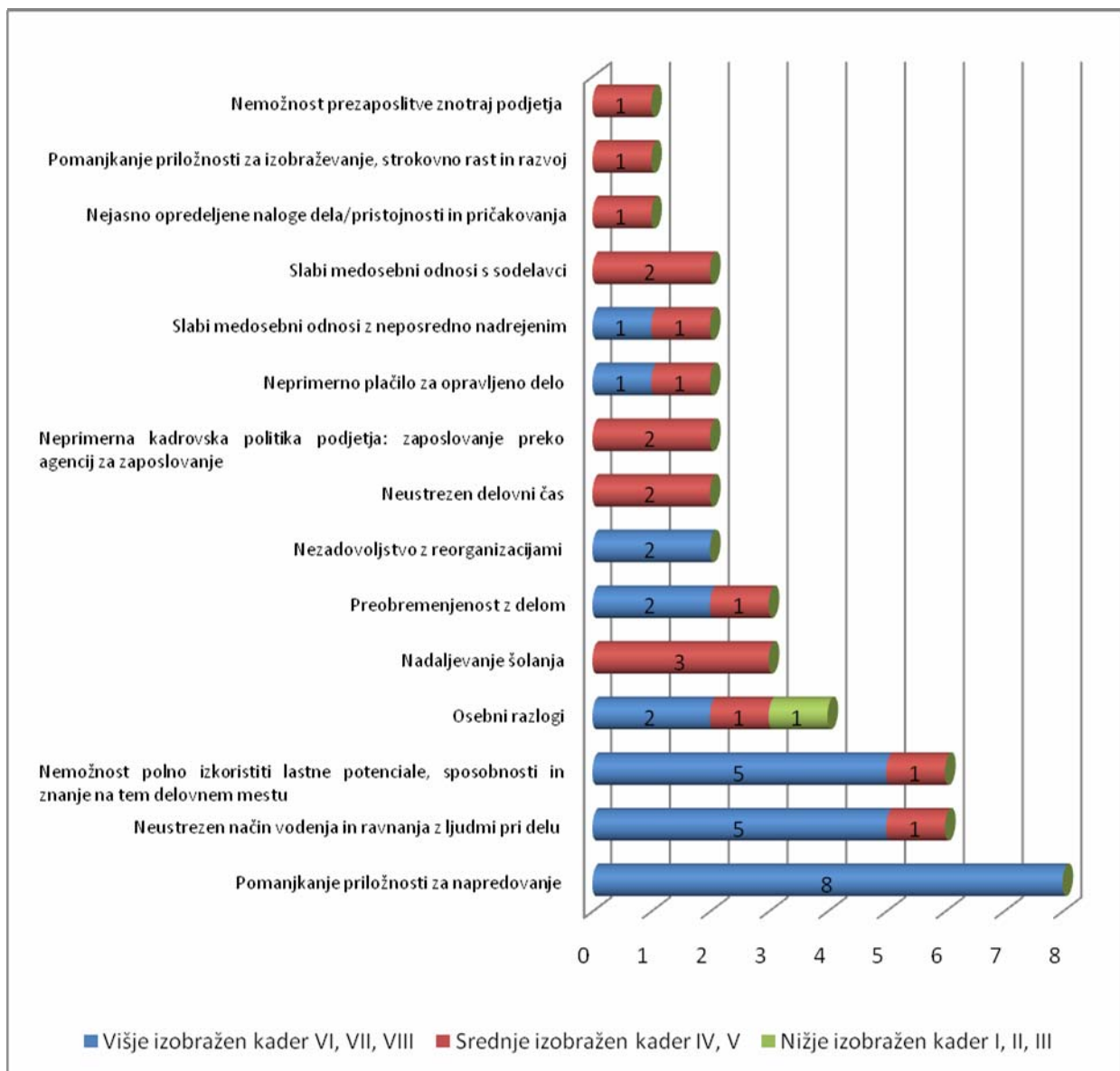
Najmanj pogosto zaznana prioriteta razloga med tistimi z najmanj VI. stopnjo izobrazbe pa sta „neprimerno plačilo za opravljeno delo“ (1) in „slabi medosebni odnosi z neposredno nadrejenim“ (1) (glej Graf 3.20).

Skupina srednje izobraženega kadra (18) ima bolj raznolike prioritete vzroke. Največ–trije odhodniki–jih kot prioritetni razlog identificira „nadaljevanje šolanja“. Kot vidimo iz zgornjega Grafa 3.20, sledijo „neustrezen delovni čas“ (2), „neprimerna kadrovska politika podjetja: zaposlovanje preko agencij za zaposlovanje“ (2) in „slabi medosebni odnosi s sodelavci“ (2).

„Nemožnost polno izkoristiti lastne potenciale, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu“ (1), „neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“ (1), „osebni razlogi“ (1), „preobremenjenost z delom“ (1), „neprimerno plačilo za opravljeno delo“ (1), „pomanjkanje priložnosti za izobraževanje, strokovno rast in razvoj“ (1), „nemožnost prezaposlitve znotraj podjetja“ (1), „slabi medosebni odnosi z neposredno nadrejenim“ (1) ter „nejasno opredeljene naloge dela/pristojnosti in pričakovanja“ (1) pa so drugi zaznani prioritetni vzroki med srednje izobraženim kadrom. Razlogov „pomanjkanje priložnosti za napredovanje“ in „nezadovoljstvo z reorganizacijami“ ni omenil nihče znotraj te skupine odhodnikov.

V skupino nižje izobraženega kadra pa se je uvrstil en sam odhodnik z II. stopnjo izobrazbe, ki je prioriteto iz organizacije odšel zaradi osebnega razloga–težave s prevozom na delo.

Graf 3.20: Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na stopnjo izobrazbe (leto 2009)



3.4.2.2 Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na status zaposlitvenega razmerja

Kot smo že omenili, vzrok „*pomanjkanje priložnosti za napredovanje*“ zazna kot prioritetni razlog odhoda iz podjetja X osem odhodnikov. Od tega je imelo vseh osem odhodnikov sklenjeno pogodbo s podjetjem X. Noben najeti delavec podjetja X pa ni prioritetno odšel zaradi omenjenega razloga. Pet redno zaposlenih delavcev primarno odide zaradi „*neustreznega načina vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu*“. Med najeto delovno silo pa ta razlog povzroča največ nezadovoljstva pri enem samem odhodniku.

Pet delavcev na pogodbi s podjetjem in eden najeti delavec „*nemožnosti polno izkoristiti lastne potenciale, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu*“ zaznajo kot prevladujoči razlog njihove odločitve za odhod. „*Osebni razlog*“ je bil prioritetni razlog odhoda med tremi redno zaposlenimi delavci podjetja X in enim samim delavcem, ki je bil zaposlen pri agenciji za zaposlovanje. „*Nadaljevanje šolanja*“ je prioritetni razlog prostovoljnega odhoda, zaznan le s strani treh najetih delavcev. Noben redno zaposleni delavec primarno ni odšel zaradi tega vzroka.

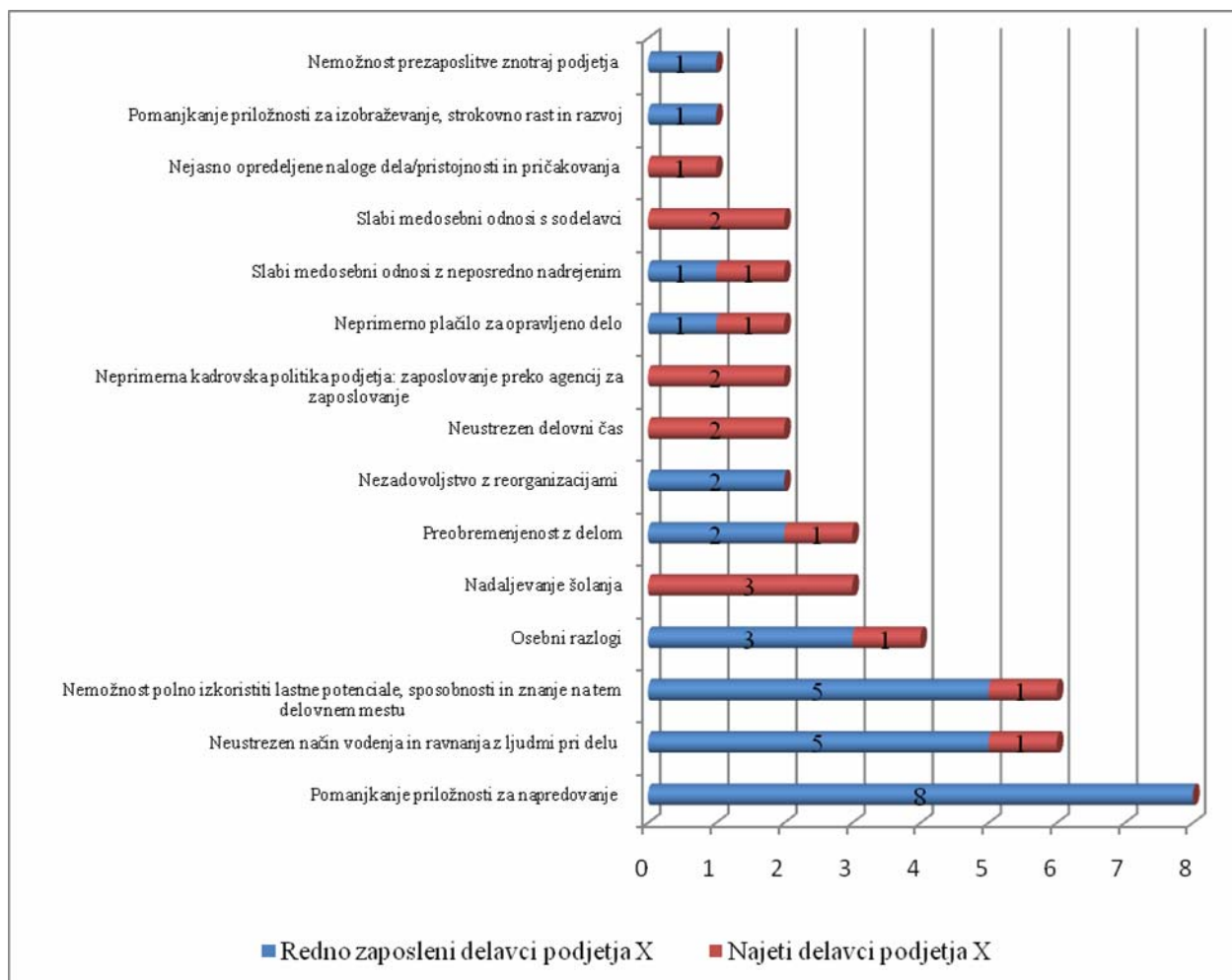
Kot vidimo na spodnjem Grafu 3.21, trije odhodniki prioritetno odidejo zaradi „*preobremenjenosti z delom*“. Od tega dva redno zaposlena delavca in en najeti delavec podjetja X. Prioritetni razlog, ki ga lako zasledimo samo med redno zaposlenimi delavci, je „*nezadovoljstvo z reorganizacijami*“; dvema odhodnikoma je omenjeni razlog predstavljal največji vir nezadovoljstva. Dva odhodnika, ki nista imela pogodbe s podjetjem X, sta največ nezadovoljstva izrazila glede neustreznega delovnega časa. Po pričakovanjih se razlog „*neprimerna kadrovska politika podjetja X: zaposlovanje preko agencij za zaposlovanje*“ pojavi le med najeto delovno silo. In sicer znotraj te skupine odhodnikov dva primarno odideta zaradi omenjenega razloga.

„*Neprimerno plačilo za opravljeno delo*“ je razlog, ki največ nejevolje povzroča enemu najetemu in enemu redno zaposlenemu delavcu. Popolnoma podobno situacijo zasledimo pri razlogu „*slabi medosebni odnosi z neposredno nadrejenim*“. Omenjeni prioritetni razlog zazna en najeti in en redno zaposleni delavec. Dva odhodnika „*slabe medosebne odnose s sodelavci*“ izpostavita kot primarni razlog njune dokončne odločitve za zapustitev podjetja. Oba odhodnika sta bila v delovnem razmerju z agencijo za zaposlovanje.

Med najetimi delavci, ki so lansko leto odšli, pa le eden zaradi „nejasno opredeljenih nalog dela/pristojnosti in pričakovanj“ zaznava tolikšno stopnjo nezadovoljstva, da se odloči za odhod. Nadalje en odhodnik (zaposlen na pogodbi s podjetjem X) za primarni razlog odhoda identificira „pomanjkanje priložnosti za izobraževanje, strokovno rast in razvoj“. Enemu odhodniku pa „nemožnost prezaposlitve znotraj podjetja“ predstavlja največji vir njegovega nezadovoljstva v podjetju. Ta prioriteten razlog omeni en redno zaposleni delavec podjetja X.

Iz zgoraj povedanega lahko opazimo, da se vrstni red prioriternih razlogov med redno zaposlenimi razlikuje od zaporedja prioriternih razlogov najetih delavcev. Vendar pa naj še enkrat omenim, da zaradi številčno neenakih in premajhnih skupin primerjav med skupinama in posplošitev ni mogoče podati.

Graf 3.21: Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na status zaposlitve (leto 2009)

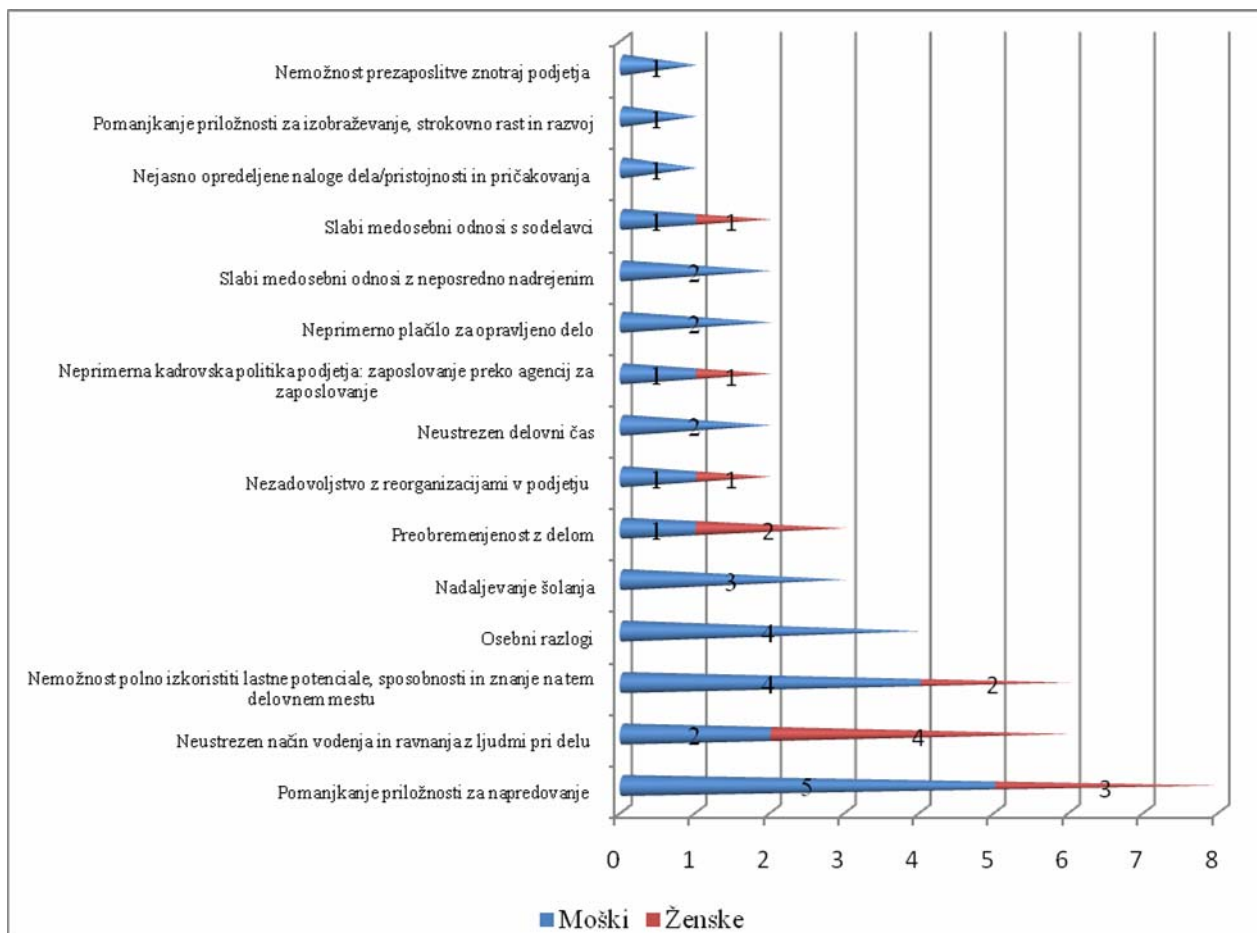


3.4.2.3 Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na spolno strukturo

Med 14 ženskami, zajetimi v mojem vzorcu raziskave, jih največ štiri prioritavno odide iz podjetja zaradi „neustreznega načina vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“. Sledijo tri odhodnice, ki so najbolj od vsega nezadovoljne s „priložnostmi napredovanja“. Dve prioritavno odideta zaradi „nemožnosti polno izkoristiti lastne potenciale, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu“, dve pa zaradi „preobremenjenosti z delom“ (glej Graf 3.22).

Najmanj pogosti prioritetni razlogi med odhodniki ženskega spola pa so „nezadovoljstvo z reorganizacijami“ (1), „neprimerna kadrovska politika podjetja: zaposlovanje preko agencij za zaposlovanje“ (1) ter „slabi medosebni odnosi s sodelavci“ (1).

Graf 3.22: Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na spol (leto 2009)



Med 31 moškimi jih največ, to je pet, zapusti podjetje X prioriteto zaradi „pomanjkanja priložnosti za napredovanje“. Štirje najpomembnejši vir svojega nezadovoljstva zaznajo v „nemožnosti polno izkoristiti lastne potencialne, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu“. „Osebni razlog“ za prioriteten razlog odhoda iz organizacije navedejo štirje odhodniki moškega spola. Sledijo trije moški odhodniki, ki prioriteto zaradi „nadaljevanja šolanja“ prekinejo delovno razmerje s podjetjem X. „Neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“ je prioriteten razlog odhoda med dvema odhodnikoma. Dva odhodnika „neprimernemu plačilu za opravljeno delo“ dajeta največji poudarek med ostalimi razlogi za odhod, dva „slabim medosebnim odnosom z neposredno nadrejenim“, preostala dva pa „neustreznemu delovnemu času“.

Najmanj pogosti prioritetni razlogi med odhodniki moškega spola pa so „preobremenjenost z delom“ (1), „nezadovoljstvo z reorganizacijami“ (1), „neprimerna kadrovska politika podjetja: zaposlovanje preko agencij za zaposlovanje“ (1), „slabi medosebni odnosi s sodelavci“ (1), „nejasno opredeljene naloge dela/pristojnosti in pričakovanja“ (1), „pomanjkanje priložnosti za izobraževanje, strokovno rast in razvoj“ (1) ter „nemožnost prezaposlitve znotraj podjetja“ (1).

3.4.2.4 Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na stalnost v organizaciji

Med devetimi odhodniki, pri katerih je delovno razmerje v podjetju X trajalo manj kot pol leta, dva prioriteto odideta zaradi „nadaljevanja šolanja“, dva zaradi „neustreznega delovnega časa“, eden zaradi „slabih medosebnih odnosov s sodelavci“, eden zaradi „preobremenjenosti z delom“, eden zaradi „osebnih razlogov“, eden zaradi „nemožnosti polno izkoristiti lastne potencialne, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu“ ter eden zaradi „neustreznega načina vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“ (glej Graf 3.23).

Prioritetni razlogi znotraj skupine odhodnikov, ki so bili v podjetju X od pol do treh let (14), so „pomanjkanje priložnosti za napredovanje“ (2), „neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“ (2), „neprimerna kadrovska politika podjetja: zaposlovanje preko agencij za zaposlovanje“ (2), „slabi medosebni odnosi z neposredno nadrejenim“ (2), „nemožnost polno izkoristiti lastne potencialne, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu“ (1), „nadaljevanje šolanja“ (1), „nezadovoljstvo z reorganizacijami“ (1), „neprimerno plačilo za opravljeno delo“

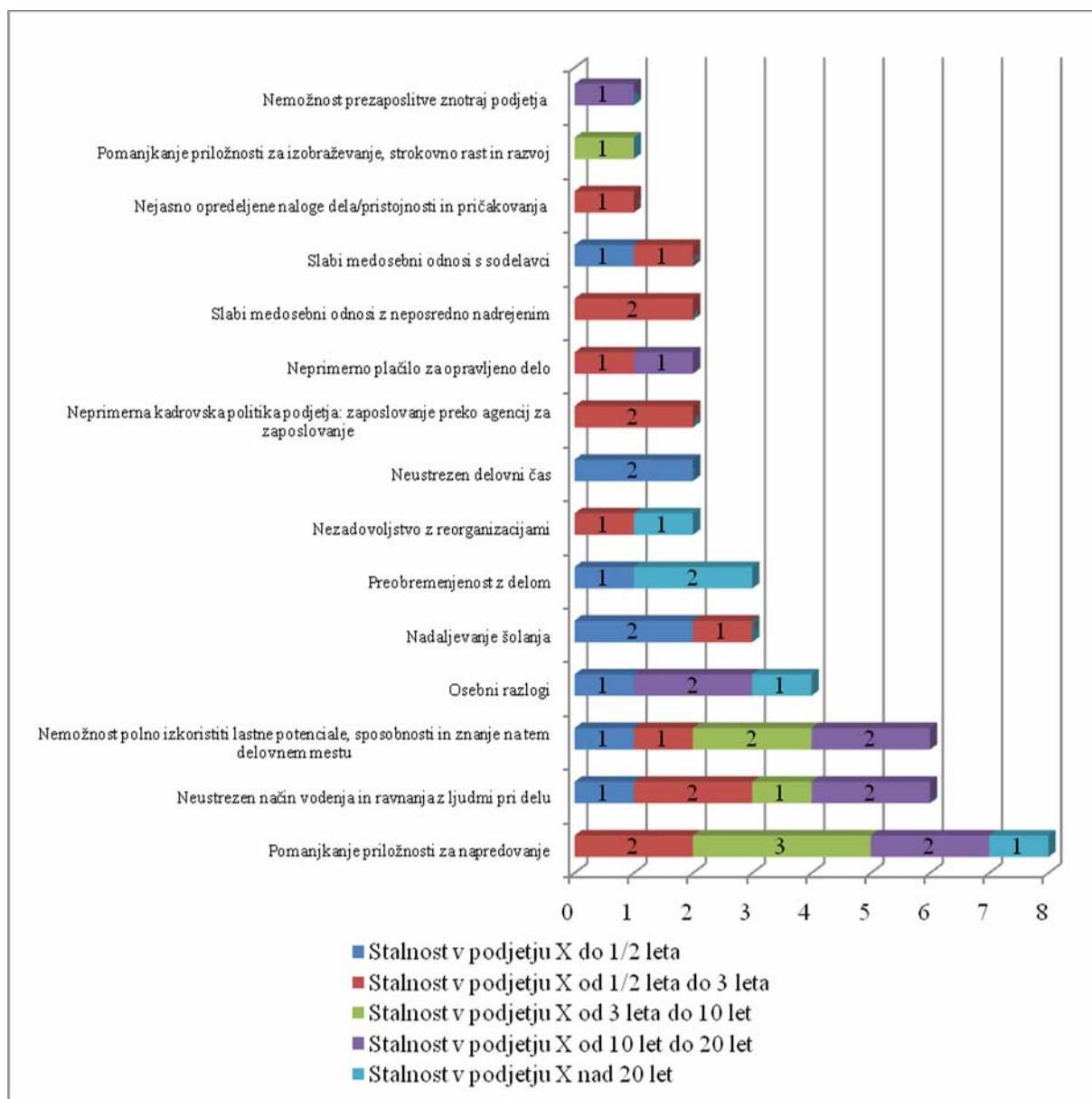
(1), „slabi medosebni odnosi s sodelavci“ (1) ter „nejasno opredeljene naloge dela/pristojnosti in pričakovanja“ (1).

Med sedmimi odhodniki, ki so bili v organizaciji od treh do desetih let trije zaznajo „pomanjkanje priložnosti za napredovanje“ kot prioritetni razlog prostovoljnega odhoda iz podjetja X. Dvema odhodnikoma največji vir nezadovoljstva predstavlja „nemožnost polno izkoristiti lastne potenciale, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu“. Eden prioriteto odide zaradi „neustreznega načina vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“. Razlog „pomanjkanje priložnosti za izobraževanje, strokovno rast in razvoj“ pa le en odhodnik občuti kot primarni vir svoje nelojalnosti in nepripadosti podjetju X (glej Graf 3.23).

Tisti odhodniki, ki so deset do dvajset let svoje delovne dobe preživeli v podjetju X (10), med najpogostejšimi prioritetskimi razlogi zaznajo „pomanjkanje priložnosti za napredovanje“ (2), „neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu“ (2), „nemožnost polno izkoristiti lastne potenciale, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu“ (2) ter „osebne razloge“ (2). Eden je najbolj nezadovoljen s „plačilom za opravljeno delo“. „Nemožnost prezaposlitve znotraj podjetja“ zazna en odhodnik, ki sodi v to skupino odhodnikov.

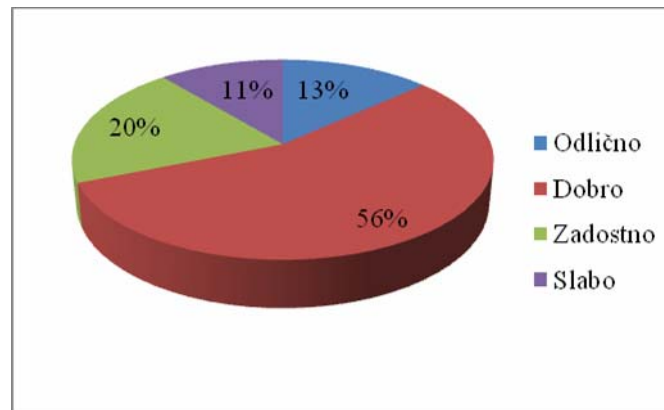
„Preobremenjenost z delom“ (2), „osebni razlogi“ (1), „nezadovoljstvo z reorganizacijami“ (1) ter „pomanjkanje priložnosti za napredovanje“ (1) pa so zaznani prioritetni razlogi znotraj skupine odhodnikov, ki so v organizaciji preživeli več kot 20 let (glej Graf 3.23).

Graf 3.23: Zaznani prioritetni razlogi za prostovoljno fluktuacijo kadra v izbranem podjetju X z vidika odhajajočih delavcev glede na stalnost v organizaciji (leto 2009)



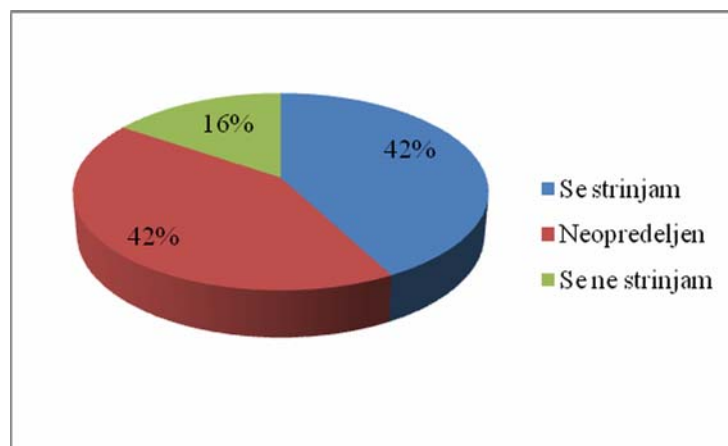
Vendar pa je bilo kljub velikemu številu omenjenih razlogov med večino odhajajočih delavcev zaznati pozitivne občutke z delovno izkušnjo v tem podjetju (glej Graf 3.24). Največ sodelujočih v moji raziskavi (31 oz. 69 %) je podjetje X zapustilo s pozitivnimi vtisi. Šest (13 %) odhodnikov je celo izbralo ponujeno opcijo „odlično“. Devet oz. 20 % odhodnikov izkušnjo s podjetjem ocenjuje kot zadostno. Najmanj odhodnikov (5 oz. 11 %) pa je izbralo odgovor „slabo“.

Graf 3.24: Kakšen je vaš končni vtis o podjetju X?



42 % oz. 19 odhodnikov bi organizacijo priporočilo nekemu drugemu, kot dobro možnost za zaposlitev (glej Graf 3.25). Le sedem odhodnikov oz. 16 % tega ne bi storilo. Ostalih 42 % je bilo pri tem vprašanju neopredeljenih. Menijo, da bi zaposlitveno izkušnjo v podjetju priporočili človeku iz naravoslovne stroke, družboslovcu pa zaposlitev tukaj odsvetujejo. Prav tako bi zaposlitev v podjetju priporočili človeku, ki mu bolj odgovarja osemurno rutinsko delo in tistim, ki v svoji karieri nimajo večjih ambicij.

Graf 3.25: Bi podjetje X priporočili nekemu drugemu kot dobro priložnost za zaposlitev?



Naj pa izpostavim tudi tri odhodnike, ki so odhod doživljali zelo čustveno. Ker so bili organizaciji lojalni od začetka svoje kariere (več kot 20 let), so do podjetja razvili tudi močne čustvene vezi, zato ob odhodu svojih čustev niso skrivali.

4 ZAKLJUČEK

Skozi diplomsko delo sem poskušala potrditi ali ovreči naslednji dve uvodni hipotezi:

- Domnevam, da v izbranem podjetju X kader odhaja prostovoljno zaradi zelo raznovrstnih razlogov, domnevam pa tudi, da je „*neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu*“ zaznan kot najpogostejši razlog in hkrati razlog, ki mu odhodniki med svojimi raznovrstnimi razlogi dajejo največjo težo pri odločitvi prostovoljnega odhoda.

Prvo hipotezo lahko le delno potrdim. Med zelo raznovrstnimi razlogi je bil „*neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu*“ najpogosteje zaznan razlog za prostovoljno zapuščanje podjetja X z vidika odhajajočih delavcev. 31 oz. 69 % odhodnikov je omenilo ta interni razlog. Vendar pa omenjeni razlog ni bil tisti, ki so ga odhodniki zaznali kot najbolj izstopajočega oz. prioritetelega med svojimi dejavniki nezadovoljstva. Največ odhodnikov, 8 oz. 18 %, je iz organizacije prioriteto odšlo zaradi „*pomanjkanja priložnosti za napredovanje*“ pri trenutnem delodajalcu. Vendar pa se je „*neustrezen način vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu*“ skupaj z razlogom „*nemožnost polno izkoristiti lastne potencialne, sposobnosti in znanje na tem delovnem mestu*“ uvrstil na drugo mesto lestvice zaznanih prioritetenih razlogov, torej takoj za priložnostmi napredovanja.

- Domnevam, da je stopnja prostovoljne fluktuacije redno zaposlenih delavcev v izbranem podjetju X na nizkem nivoju, je pa problem vedno pogostejše odhajanje najbolj izobraženih in usposobljenih, ki bi bili lahko koristni za bodoči razvoj podjetja in ki predstavljajo njegov vitalni del, torej tistih, v katere je podjetje X vložilo ogromno truda, časa in sredstev („*regrettable losses*“).

Po pregledu kadrovske evidenc sem zelo hitro ugotovila, da skozi zadnja leta številčno prostovoljna fluktuacija ni bila visoka. Stopnje prostovoljne fluktuacije redno zaposlenih delavcev so bile vsa leta z izjemo leta 2009, ko je stopnja prostovoljne fluktuacije narasla na 1,2 odstotka, manjše od enega odstotka. Tako po kriterijih držav Evropske Unije niso kritične in zaskrbljujoče. Naj omenim, da najeti delavci, ki so bili tudi zajeti v moj vzorec raziskave, v izračun stopenj prostovoljne fluktuacije in fluktuacije nasploh niso bili vključeni, ker jih podjetje

X ne obravnava kot del svojih zaposlenih in jih v svojih evidencah in statistikah ne vodi. Vendar pa kljub temu deleži ne bi bili dosti večji.

V vsakem podjetju je določena mera fluktuacije (menjavanje delovne sile) potrebna. Novi ljudje prinašajo novo znanje, prinesejo nove predloge, imajo drugačne poglede ipd. Vendar pa sem ob analiziranju celotnega vzorca odhodnikov, ki so sodelovali v moji raziskavi, ugotovila, da je lansko leto iz organizacije odšlo več tistih z najmanj višjo strokovno izobrazbo („*high potential*“) v primerjavi s kvalificiranimi, polkvalificiranimi in nekvalificiranimi delavci, med katerimi je bilo največ najetega kadra.

Menim, da so razmere na slovenskem trgu vplivale in še danes, čeprav v manjšem obsegu, vplivajo na neodhajanje nižje izobraženega kadra iz organizacije. Nahajamo se v okolju z visoko stopnjo brezposelnosti, kjer imajo zlasti nižje izobraženi na trgu delovne sile manj možnosti nove zaposlitve. Višješolsko izobražen kader pa je na trgu kljub trenutnim dogajanjem še vedno konkurenčen in relativno lahko zaposljiv.

Tako lahko v celoti potrdim drugo hipotezo, saj številčno prostovoljnih odhodov v letu 2009 ni bilo veliko, je pa zaskrbljujoče spoznanje, da iz podjetja X odhaja več visoko izobraženih, usposobljenih, izkušenih strokovnjakov, ključnih za razvoj in napredek organizacije. Ker imajo odhodi najboljših strokovnjakov, v katere je organizacija vložila veliko truda, časa in sredstev („*regretable loses*“) in ki jih z referencami iz podjetja X z veseljem zaposli konkurenca, lahko veliko destruktivnih posledic za organizacijo samo, menim, da v tem vidiku proces prostovoljnega fluktuiranja v podjetju X je pojav, ki mu mora organizacija v prihodnje nameniti več pozornosti in spremljati trende njegovega gibanja glede na različne demografske dejavnike, kot so izobrazbena, spolna struktura, status zaposlitvenega razmerja, stalnost v organizaciji ipd. Le tako bodo lahko preprečili takšno stopnjo prostovoljne fluktuacije, ki bi že lahko postala kritična in problematična za podjetje.

Cilj diplomskega dela, pričeti z rednimi izvajanji odhodnih intervjujev, vpeljati prakso njihovega kontinuiranega izvajanja („*exit interview process*“), raziskati vzroke prostovoljnega odhajanja kadra iz podjetja X ter z ugotovitvami mojega raziskovanja senzibilizirati odgovorne v družbi na ta pojav, je v celoti dosegel svoj namen. V podjetju od zaključka moje raziskave namreč redno opravljajo odhodne intervjuje.

Menim, da sem z odhodnimi intervjuji dobila zelo izčrpne informacije, iz katerih lahko podjetje X izpelje mnogo ukrepov za večjo stopnjo zadovoljstva med svojim zaposlenimi delavci in mnogo pobud za boljše zadrževanje svojega kadra v organizaciji. Skozi izvajanje odhodnih intervjujev sem opazila, da je najpomembneje odhodnikom jasno predstaviti namen zbiranja informacij in jih seznaniti z njihovo anonimno vlogo v tem procesu. Ker nisem bila v času opravljanja intervjujev del zaposlenih podjetja X in sem bila na nek način bolj zunanja opazovalka dogajanja v podjetju, sem mogoče prav zaradi omenjenega dosegla veliko odzivnost na odhodne intervjuje. Na podlagi tega tudi za vnaprej podjetju predlagam, da bi odhodne intervjuje opravljala neodvisna oseba, ki je strokovnjak za ravnanje s človeškimi viri v podjetju. Eksterna oseba res mogoče slabše pozna sam sistem in dogajanje v podjetju, vendar pa ima bolj objektiven pogled in odnos, kar ima lahko za posledico večjo stopnjo zaupanja med odhodniki. To pa je najpomembnejše za pridobivanje realnejših razlogov odhajanja med odhodniki.

Vendar pa menim, da se pri informacijah, zbranih s pomočjo odhodnih intervjujev, sam proces zadrževanja kadra v podjetju ne bi smel ustaviti. Ker ni dovolj, da je organizacija le seznanjena z razlogi za prostovoljno odhajanje svojih zaposlenih, podjetju predlagam, da formira tim, ki bi ga sestavljali usposobljeni ljudje iz kadrovske službe in vodje delovnih enot. Ker strokovnjaki za človeške vire poznajo splošno dogajanje v podjetju, neposredno nadrejeni pa strokovni vidik in specifično dogajanje v svoji delovni enoti, bi v sodelovanju tako najlažje, ob poznavanju vzrokov za prostovoljno fluktuacijo, oblikovali smernice in izboljšave za prihodnje ravnanje s svojimi zaposlenimi.

Ker bi bilo lahko priporočil in ukrepov za zadrževanje kadra toliko, kolikor je omenjenih razlogov, se temu nisem posebej posvetila. Prav tako bi lahko v podjetju istočasno raziskovala razloge za prostovoljno odhajanje zaposlenih delavcev tudi z vidika njihovih neposredno nadrejenih. Iz vsega omenjenega bi lahko podjetje izpeljalo koristne primerjave, ki bi nakazovale na to, koliko so sami neposredno nadrejeni sploh seznanjeni z razlogi nezadovoljstva med njihovimi podrejenimi delavci. Vendar pa bi v tem primeru obseg podatkov že toliko narastel, da bi vse omenjeno težko umestila v diplomsko delo. Vsekakor pa bi nadgradnja diplomskega dela v tej smeri lahko prinesla še dodatne prednosti podjetju. Prednost pa bo podjetje doseglo že v primeru, če bo pričelo intenzivneje izvajati nekatere ukrepe za boljše zadrževanje kadra v organizaciji na podlagi zbranih informacij iz odhodnih intervjujev. Tako bo bistveno pripomoglo k ohranjanju privrženosti svojih zaposlenih organizaciji.

5 LITERATURA

Ang, Anthony. 2002. An eclectic review of the multidimensional perspectives of employee involvement. *The TQM Magazine* 14 (3): 192–200.

Ashforth, E. Blake. 1997. Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 14 (2): 126–140.

Avsec, Tamara, Valerija Čuček, Mojca Faganelj, Saša Mlakar, Anita Molka in Tomaž Ravnikar, ur. 2007. *Vse kar bi morali vedeti o zaposlovanju*. Ljubljana: Lisac & Lisac.

Balantič, Zvone. 2004. Ergonomski principi pri vključevanju človeka v delovni proces. V *Kadri in management: izbrana poglavja*, ur. Jože Florjančič in Björn Paape, 288–298. Kranj: Moderna organizacija.

Beaver, Graham in Kate Hutchings. 2005. Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The Need for a strategic approach. *Education and Training* 47 (8/9): 592–604.

Belčič, Franc. 2002. *Proces zaposlovanja kadrov: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.

Berkovitch, Elazar. 1986. Implicit Labor Contracts to Explain Turnover. *Journal of Labor Economics* 4 (3): 341–354.

Berman, M. Evan, Jonathan P. West in Maurice N. Richter. 2002. Workplace relations: friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review* 62 (2): 217–231.

Biggs, David in Stephen Swailes. 2006. Relations, commitment, and satisfaction in agency workers and permanent workers. *Employee Relations* 28 (1–2): 130–143.

Blakemore, E. Arthur, Stuart A. Low in Michael B. Ormiston. 1987. Employment Bonuses and Labour Turnover. *Journal of Labor Economics* 5 (4): 124–135.

Branham, Leigh. 2001. *Keeping The People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*. New York: Amacom.

- Brečko, Daniela. 2003. Izobraževalni model za uvajanje v nove delovne vloge in okolja. *Human Resource Management Magazine* 1 (2): 20–23.
- Bubnič, Tatjana in Barbara Vrtačnik. 1990. Analiza fluktuacije v Emona MIZ Zalog. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Butina, Vasja. 2004a. *Odhajanje kadrov–fluktuacija*. Dostopno prek: http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=34 (17. julij 2009).
- 2004b. *Kalkulator stroškov nadomestitve delavca*. Dostopno prek: http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=25 (17. julij 2009).
- Carley, Kathleen. 1992. Organizational Learning and Personnel Turnover. *Organization Science* 3 (1): 20–46.
- Chambers, Harry. 2001. *Finding, hiring, and keeping Peak Performers: Every manager's guide*. Cambridge: Persues Publishing.
- Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušanj, ur. 2003. *Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev*. Ljubljana: GV založba.
- Dess, G. Gregory in Jason D. Shaw. 2001. Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. *The Academy of Management Review* 26 (3): 446–456.
- Dessler, Gary. 2000. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Dierendonck, Dirk, Pascale M. Le Blanc in Wim Breukelen. 2002. Supervisory behavior, reciprocity and subordinate absenteeism. *Leadership & Organization Development Journal* 23 (2): 84–92.
- Donnelly, H. James, James L. Gibson in John M. Ivancevich, ur. 1995. *Fundamentals of Management*. Ninth Edition. Chicago: Von Hoffman Press.

- Donnelly, P. David in Jeffrey J. Quirin. 2006. An extension of Lee and Mitchell's unfolding model of voluntary turnover. *Journal of Organizational Behavior* 27 (1): 59–77.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi 21. stoletja*. Ljubljana: GV založba.
- Faganelj, Mojca, Saša Mlakar in Anita Molka. 2007. Kako obdržati kader? V *Vse kar bi morali vedeti o zaposlovanju*, ur. Tamara Avsec, Valerija Čuček, Mojca Faganelj, Saša Mlakar, Anita Molka in Tomaž Ravnkar, 88–108. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Fakin, Samo in Dragica Smrke. 2004. Poslovna odličnost in vpliv psiholoških lastnosti ljudi pri vodenju. V *Kadri in management: izbrana poglavja*, ur. Jože Florjančič in Björn Paape, 368–380. Kranj: Moderna organizacija.
- Feeley, H. Thomas, Jennie Hwang in George A. Barnett. 2008. Predicting Employee Turnover from Friendship Networks. *Journal of Applied Communication Research* 36 (1): 56–73.
- Feinberg, A. Richard in Nina Jeppeson. 2002. Validity of exit interview in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services* 7 (3): 123–127.
- Florjančič, Jože. 1994. *Planiranje kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Janez Jereb. 1998. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovske dejavnosti v podjetju*, ur. Stane Možina, 29–73. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Florjančič, Jože, Jože Jesenko in Milan Pagon. 1991. *Izgradnja organizacijskega modela kadrovske dejavnosti v podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak, ur. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Franca, Valentina in Branko Lobnikar. 2008. Nagrajevanje delovne uspešnosti kot način za zmanjševanje absentizma in fluktuacije. *Human Resource Management Magazine* 6 (24): 49–53.
- Gallup Institute. 1999–2007. *The Gallup Organization*, Gallup Press, Consulting, Gallup University. Washington D.C. Dostopno prek: <http://www.gallup.com>. (5. februar 2010).

Gyan–Baffour, George. 1999. The effects of employee participation and work design on Firm Performance: A managerial perspective. *Management Research News* 22 (6): 1–12.

Glance, S. Natalie, Tad Hogg in Bernardo A. Huberman. 1997. Training and Turnover in the Evolution of Organizations. *Organization Science* 8 (1): 84–96.

Gorenak, Vinko in Željko J. Božidar. 2008. The Job Satisfaction of Detectives Investigating Economic Crime in the Police Directorates of Ljubljana–Maribor and Some Reasons for their Fluctuation. *Organizacija* 41 (1). Dostopno prek: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-si/article/view/721> (10. avgust 2009).

Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih–priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.

Griffeth, W. Rodger, Peter W. Hom in Stefan Gaertner. 2000. A meta–Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the next Millennium. *Journal of Management* 26 (3): 463–488.

Gruban, Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl in Borut Kranjc, ur. 1997. *Pristopi k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.

Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.

Harrison, Shirley. 1995. *Public relations: An introduction*. New York: Routledge.

Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek, ur. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.

Hom, W. Peter in Angelo J. Kinicki. 2001. Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover. *The Academy of Management Journal* 44 (5): 975–987.

Ilič, Branko. 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6): 935–951.

Ito, K. Jack in Celeste M. Brotheridge. 2009. Predictors and Consequences of Promotion Stress: A Bad Situation Made Worse by Employment Dependence. *International Journal of Stress Management* 16 (1): 65–85.

Ivančič, Angela. 1999. *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela: izobraževanje, strukturne spremembe in mobilnost na trgu dela v obdobju 1974–1994*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Ivanuša–Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni–največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro–Andy.

Yanadori, Yoshio in Kato Takao. 2007. Average employee tenure, voluntary turnover ratio, and labour productivity: evidence from Japanese firms. *International Journal of Human Resource Management* 18 (10): 1841–1857.

Yukl, Gary. 2004. Tridimensional Leadership Theory: A Roadmap for Flexible, Adaptive Leaders. V *Leading in Turbulent times: managing in new world of work*, ur. Ronald J. Burke in Cary L. Cooper, 75–91. Oxford: Blackwell Publishing.

Jereb, Janez. 1996. Odgovornost managementa za razvoj kadrov. *Zbornik referatov*, XI. Posvetovanje DVD, Portorož.

Jeretina, Bojana. 2002. *Organizacijska klima v podjetju Valkarton d.d.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Jerovšek, Janez. 1980. *Izobrazba in ekonomska uspešnost*. Ljubljana: DDU Univerzum.

--- 1982. *Mobilnost kadrov in gospodarstvo*. Ljubljana: Univerzum.

Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo: Psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

--- 1992. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Keashly, Loreleigh, Virginia Trott in Lynne M. MacLean. 1994. Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims* 9 (4): 341–357.
- Keith, Kristen. 1993. Reputation, Voluntary Mobility and Wages. *The Review of Economics and Statistics* 75 (3): 559–563.
- Kejžar, Ivan, Egon Koštomaj, Bogdan Lipičnik, Milena Majcen, Marjana Merkač, Miran Mihelčič, Peter Mlakar, Matjaž Mulej, Metka Sušec–Paček, Stane Uhan, Dušk Uršič in Janez Zeni, ur. 1995. *Modra knjiga: plače v Sloveniji*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kitchen, J. Philip. 1997. *Public relations: principles and practice*. London: International Thomson Business Press.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell in Heinz Weihrich, ur. 1986. *Essentials of management*. New York: McGraw–Hill.
- Korade–Purg, Štefka. 1997. *Napredovanje na delovnem mestu kot motivacija za boljše delo–ali je res?* V *Sistemi za upravljanje z dokumenti*. Ljubljana: 35–37.
- Lambert, G. Eric, Nancy Hogan Lynne in Shannon M. Barton. 2001. The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal* 38 (2): 233–250.
- Lee, W. Thomas, Mitchell R. Terence, Holtom C. Brooks, Linda S. McDaniel in John W. Hill. 1999. The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension. *The Academy of Management Journal* 42 (4): 450–462.
- Lincoln, R. James in Arne L. Kallenberg. 1990. *Culture, control and commitment: a study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw–Hill.

- Maslach, Christina in Michael P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu: kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti*. Ljubljana: Educy.
- Merkač Skok, Marjana. 1995. Plača po individualni delovni pogodbi. *Gospodarski vestnik* 44 (9): 70–75.
- 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Milkovich, T. Georget in John W. Boudreau. 1997. *Human Resource Management*. Eight edition. Boston: McGraw–Hill.
- Mitchell, R. Terence, Brooks C. Holtom, Thomas W. Lee in Ted Graske. 2001a. How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive* 15 (4): 96–108.
- Mitchell, R. Terence, Brooks C. Holtom, Thomas W. Lee, Chris J. Sablinski in Miriam Erez. 2001b. Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal* 44 (6): 1102–1121.
- Mohrman, S. Albers in Edward E. Lawler. 1988. Participative Managerial Behavior and Organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 1 (1): 45–59.
- Molka, Anita. 2007. Uvajanje zaposlenih. V *Vse kar bi morali vedeti o zaposlovanju*, ur. Tamara Avsec, Valerija Čuček, Mojca Faganelj, Saša Mlakar, Anita Molka in Tomaž Ravnikar, 80–87. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Moloney, Kaven. 2003. Upravljanje talentov: ali ravnamo z nadrejenimi zaposlenimi kot z zakladom? *Human Resource Management Magazine* 1 (2): 6–9.
- Moore, Jo Ellen. 2000. One Road To Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. *Mis Quarterly* 24 (1): 141–168.

Morgan, Jennifer. 2003. Direct Care Work in context: Job Satisfaction, Commitment and Turnover. *American Sociological Association, Annual Meeting Atlanta*. Dostopno prek: http://www.allacademic.com/meta/p106635_index.html.

Možina, Stane. 1991. *Soci psihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

--- 1999. Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Industrijska demokracija* 3 (2): 5–8.

--- 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, Stane, Mitja I. Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević, ur. 2004. *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.

Mueller, W. Charles, Marcia E. Boyer, James L. Price in Roderick D. Iverson. 1994. Employee Attachment and Noncoercive Conditions of Work. *Work and occupations* 21 (2): 179–212.

Munasinghe, Lalith. 2000. Wage Growth and The Theory of Turnover. *Journal of Labour Economics* 18 (2): 204–220.

Naegele, Gerhard in Alan Walker. 2006. *A guide to good practice in age management*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Newton, Becci. 2006. Training an age-diverse workforce. *Industrial and Commercial Training* 38 (2): 93–97.

Nykodym, Nick, Jack L. Simonetti, Warren R. Nielson in Barbara Welling. 1994. Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations* 2 (3): 45–55.

Novak, Vesna in Jože Florjančič. 2004. Vloga managementa v procesu zaposlovanja kadrov. V *Kadri in management: izbrana poglavja*, ur. Jože Florjančič in Björn Paape, 41–56. Kranj: Moderna organizacija.

Pagon, Milan, Branko Lobnikar in Jure Butinar. 2004. Dve skrajnosti organizacijskega življenja: prijateljstvo in nasilno vedenje na delovnem mestu. V *Kadri in management: izbrana poglavja*, ur. Jože Florjančič in Björn Paape, 265–279. Kranj: Moderna organizacija.

Patrickson, Margaret in Linley Hartmann. 1995. Australia's ageing population: implications for human resource management. *International Journal of Manpower* 16 (5–6): 34–46.

Podjetje X. 2010. *Kadrovska evidenca*. Ljubljana: interno gradivo.

Riordan, M. Christine in Rodger W. Griffeth. 1995. The Opportunity for Friendship in the Workplace: An Underexplored Construct. *Journal of Business and psychology* 10 (2): 141–154.

Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik, ur. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Sedej, Marjan. 2004. Vpliv globalizacije na kadrovski management iz vidika trgovinske dejavnosti. V *Kadri in management: izbrana poglavja*, ur. Jože Florjančič in Björn Paape, 351–367. Kranj: Moderna organizacija.

Shaw, D. Jason, John E. Delery, Douglas G. Jenkins in Nina Gupta. 1998. An organizational–Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *The Academy of Management Journal* 41 (5): 511–525.

Sims, P. Henry in Peter Lorenzi. 1992. *The new leadership paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*. California: Sage publications, Inc.

Staw, M. Barry. 1980. The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour* 1 (4): 253–273.

Steers, M. Richard in Lyman W. Porter. 1987. *Motivation and work Behaviour*. Fourth Edition. New York: McGraw–Hill.

Sumukadas, Narendar. 2006. Employee involvement: a hierarchical conceptualisation of its effect on quality. *International Journal of Quality and Reliability Management* 23 (2): 143–161.

Svetlik, Ivan. 2002a. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 131–173. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2002b. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 175–204. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2002c. Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 99–130. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2009. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Menedžment človeških virov*, ur. Nada Zupan, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše, 337–381. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Štular, Suzana. 2008. *Absentizem in fluktuacija: povzetki dela v bolnišnici Golnik Kopa in povzetki internetnih gradiv*. Ljubljana: interno gradivo.

TalentDrain. 2008. *The Employee Retention Survey 2008: Dispelling the Myths Surrounding Retention*. Dostopno prek: http://www.talentdrain.com/Retention_survey/2008/default.asp (11. december 2008).

Tepper, J. Bennett. 2000. Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal* 43 (2): 178–190.

Thite, Mohan. 2001. Help us but help yourself: the paradox of contemporary career management. *Career Development International* 6 (6): 312–317.

Towers Perrin. 2007–2008. *Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance*. Towers Perrin Global Workforce Study 2007–2008. Dostopno prek: www.towersperrin.com (11. december 2008).

Tracy, Brian. 2006. *Hire and Keep the Best People: 21 practical and proven techniques you can use immediately*. Williston: Berrett-Koehler Publishers.

Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: GV založba.

--- 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.

Trevor, O. Charlie. 2001. Interactions among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal* 44 (4): 621–638.

- Tsui, S. Anne, Jone L. Pearce, Lyman W. Porter in Angela M. Tripoli. 1997. Alternative approaches to the employee–organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal* 40 (5): 1089–1121.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vecchio, P. Robert. 1995. *Organizational Behaviour*. Third Edition. New York: The Dryden Press.
- Vidič, Branko. 2008. Nagrajevanje delovne uspešnosti javnega uslužbenca. *Human resource management magazine* 6 (24): 54–59.
- Werther, William in Keith Davis. 1993. *Human Resources and Personnel Management*. Fourth Edition. New York: McGraw–Hill.
- Whitaker, P. Gordon in Ruth DeHoog Hoogland. 1991. City Managers under Fire: How Conflict Lead to Turnover. *Public Administration Review* 51 (2): 156–165.
- Zeni, Janez. 1995. Napredovanje delavcev. V *Modra knjiga: plače v Sloveniji*, ur. Stane Uhan, 275–278. Kranj: Moderna organizacija.
- Zeni, Janez in Mira Anterič. 1994. Napredovanje kot motiv. *Bilten* 10, 5–13.
- Zeytinoglu, U. Isak, Margaret Denton, Sharon Davies, Andrea Baumann, Jennifer Blythe in Linda Boos. 2007. Deteriorated External Work Environment, Heavy Workload and Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intention. *Canadian Public Policy / Analyse de Politiques* 33: 31–47.
- Zimmerman, D. Ryan in Todd C. Darnold. 2009. The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta–analysis and path model. *Personnel Review* 38 (2): 142–158.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

--- 2009. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Nada Zupan, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše, 521–574. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA A: Odhodni intervju

ODHODNI INTERVJU

Spoštovani/a!

Sem Jerneja Čemažar, študentka Fakultete za družbene vede, pod mentorstvom doc. dr. Branka Iliča pišem diplomsko delo z naslovom „**Prostovoljna fluktuacija kadra v izbranem podjetju X s poudarkom na razlogih prostovoljnih odhodov z vidika odhajajočih delavcev**“. Diplomsko delo temelji tudi na empiričnem delu, ki ga želim opraviti z vašo pomočjo, zato vas vljudno prosim, da izpolnite ta vprašalnik. Pridobljene informacije se bodo uporabile izključno za namene izdelave diplomskega dela.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

1. DEL: Osnovni podatki odhajajočega delavca

Organizacijska enota: _____

Delovno mesto odhajajočega: _____

Strokovna usposobljenost/izobrazba: _____

Neposredni vodja zaposlenega: _____

Kraj opravljanja dela: _____

Datum pričetka delovnega razmerja (Prvi vstop v podjetje): _____

Datum prenehanja delovnega razmerja: _____

Vrsta delovnega razmerja: _____ (V kolikor ste najeti delavec, pri kateri agenciji? _____)

Izvajalec odhodnega intervjuja: _____

Datum opravljenega odhodnega intervjuja: _____

Leto rojstva: _____

Spol odhajajočega: _____

2. DEL: Zakaj ne ostajate v podjetju (obkrožite vse, kar velja za vas oz. napišite pod kategorijo drugo)?

1. ker so mi bile moje delovne naloge slabo predstavljene in niso bile jasno definirane, zato je bila moja predstava o delovnem mestu drugačna kot je dejanska in velikokrat nisem vedel/a, kaj se od mene pričakuje;
2. ker nisem imel/a jasno postavljenih ciljev;
3. ker ne razumem namenov in ciljev podjetja kot celote;
4. ker ne razumem namenov in ciljev svoje poslovne enote;
5. ker ne razumem namenov in ciljev svoje funkcije;
6. ker je delo preveč monotono/enolično, kar me dolgočasi;
7. ker so plače v podjetju prenizke (v primerjavi z delovnimi pogoji);

8. ker sem nezadovoljen/a s stimulacijo/ugodnostmi (npr. pokojninsko in invalidsko zdravstveno zavarovanje itd.)/nadomestili (tako materialno kot nematerialno);
9. ker organizacija, za katero delam, ne spodbuja dovolj dobro delo s priznanjem in nedenarnimi nagradami;
10. ker opis delovnega mesta ni bil skladen z delovnimi pogoji;
11. ker so pogoji dela slabi (hrup, svetloba, temperatura, nevarne snovi, delovni čas–večizmensko delo ipd.);
12. ker moj urnik dela ni dovolj prilagodljiv, da ga lahko uskladim s svojimi osebnimi/družinskimi potrebami;
13. ker je obremenjenost z delom prevelika in naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne;
14. ker imam premajhne možnosti napredovanja na tem delovnem mestu;
15. ker imam slabe možnosti za dodatno izobraževanje/izpopolnjevanje in ker moj nadrejeni ni skrbel za moj strokovni razvoj;
16. ker organizacija, za katero delam, ne deluje dobro pri razvoju ljudi do njihovega celotnega potenciala;
17. ker nimam dovolj priložnosti za izobraževanje za izboljšanje svojega strokovnega znanja za delo, ki ga trenutno opravljam;
18. ker nimam dovolj priložnosti za izobraževanje za izboljšanje svojih kvalifikacij za boljše delovno mesto;
19. ker v organizaciji, za katero delam, nimam priložnosti za osebni razvoj in rast;
20. ker sem bil/a nameščen/a na položaju, ki ni bilo kompatibilno z mojimi spretnostmi, veščinami in znanjem;
21. delo mi omogoča, da pridejo do izraza le nekatere moje sposobnosti;
22. ker pri svojem delu ne izrabljam dobro svojega strokovnega znanja in sposobnosti;
23. ker so moje ideje za boljše delo premalo upoštevane;
24. ker v organizaciji za katero delam ne spodbujajo kreativno/inovativno razmišljanje;
25. ker se s svojim vodjem/neposredno nadrejenim ne razumem;
26. ker se slabo razumem s sodelavci;
27. ker sem imel na razpolago premalo avtonomije/samostojnosti glede izbire načinov in sredstev za doseganje delovnih ciljev;
28. kjer sem delal/a nisem imel/a dovolj pooblastil za sprejemaje odločitev, ne da bi moral/a dobiti dovoljenje nadrejenega;
29. ker stopnja odgovornosti ni bila v skladu z mojimi pričakovanji;
30. ker sem dobil/a zaposlitev za nedoločen delovni čas;
31. zaradi razlik med rednimi in najetimi delavci;
32. ker v organizaciji, za katero delam, (nedavne) spremembe in reorganizacije niso bile dobro upravljane;
33. ker v organizaciji, za katero delam, (nedavne) spremembe in reorganizacije niso bile dobro posredovane;
34. ker nisem zadovoljen s svojo vključenostjo v odločitve, ki vplivajo na moje delo;
35. ker organizacija, za katero delam, ne vложи dovolj truda v to, da pridobi mnenje in razmišljanje ljudi na mojem nivoju;
36. ker organizacija, za katero delam, ne ponuja dovolj komunikacijskih kanalov, da lahko izrazim kar mislim in povem svoje mnenje;
37. drugo _____

3. DEL: Prosim, da pri vsaki trditvi označite ustrezno polje.

Trditve o odnosih med sodelavci brez vodje/neposredno nadrejenega	V celoti se strinjam	Deloma se strinjam	Neopredeljen	Deloma se ne strinjam	V celoti se ne strinjam
S svojimi sodelavci sem lahko in z veseljem delal/a.					
Moje sodelovanje s sodelavci je bilo uspešno.					
S svojimi sodelavci sem se dobro razumel/a.					
Sodelavci smo radi drug drugemu priskočili na pomoč.					
Bili smo zelo kooperativna skupina.					
Vesel/a sem, ko je sodelavcu nekaj uspelo.					
Pri delu so vladali kolegijski odnosi.					
V delovnem okolju smo razvijali prijateljske vezi.					
Moji sodelavci so me upoštevali kot osebo.					

Kako bi ocenili medsebojne odnose s sodelavci (obkrožite):

Odlično Dobro Zadostno Slabo

Kaj vam je bilo v odnosu s sodelavci **najbolj** in kaj **najmanj** všeč?

4. DEL: Obkrožite pripadajočo vrednost, pri čemer se trditve nanašajo na vaš odnos z neposredno nadrejenim/vodjo¹³ in na njegovo vodenje in pri čemer pomeni:

- 1 – *V celoti se ne strinjam*
 2 – *Deloma se ne strinjam*
 3 – *Neopredeljen*
 4 – *Deloma se strinjam*
 5 – *V celoti se strinjam*

S svojim neposredno nadrejenim sem bil/a v dobrih odnosih.	1	2	3	4	5
Imel/a sem zaupljiv odnos s svojim vodjem.	1	2	3	4	5
Moj vodja je bil vreden zaupanja: zaupal/a sem odločitvam mojega vodje.	1	2	3	4	5
Moj vodja je izkazoval zaupanje v moje sposobnosti in moje doseganje uspešnosti, da bom delo in nalogo dobro opravil/a.	1	2	3	4	5
Moj vodja me je razumel.	1	2	3	4	5
Vodja s svojimi dejanji daje dober zgled.	1	2	3	4	5
Za dobro opravljeno delo me je vodja vedno dovolj pohvalil.	1	2	3	4	5
Moj neposredno nadrejeni mi je dajal priznanje za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Moj neposredno nadrejeni me je pri delu spodbujal.	1	2	3	4	5
Moj vodja prepoznava in priznava uspeh.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni pozdravlja in spodbuja pozitivne kot negativne predloge.	1	2	3	4	5
Moj neposredno nadrejeni spodbuja ljudi k dajanju inovativnih rešitev za težave, povezane z delom.	1	2	3	4	5
Glede predlogov za spremembe je moj neposredno nadrejeni običajno dovzeten (posluša moje predloge).	1	2	3	4	5
Glede predlogov za spremembe je moj neposredno nadrejeni običajno odziven (deluje v skladu z mojimi predlogi).	1	2	3	4	5
Moj neposredno nadrejeni me je vključeval v sprejemanje odločitev, ki vplivajo na naše delo.	1	2	3	4	5
Moj neposredno nadrejeni me je vključeval v reševanje težav, povezanih z našim delom.	1	2	3	4	5
Moj neposredno nadrejeni učinkovito komunicira.	1	2	3	4	5
Sporočanje mojega vodje je odkrito.	1	2	3	4	5
Komunikacija vodje izkazuje spoštovanje do zaposlenega.	1	2	3	4	5
Obvešča o stvareh, ki so neposredno povezane z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Redno sem bil/a obveščen/a o mojih prednostih in slabostih.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi je povedal, kako dobro sem opravljal/a svoje delo.	1	2	3	4	5
Moj vodja mi je nudil dovolj (koristnih) povratnih informacij.	1	2	3	4	5
Jasno in nedvoumno daje naloge in pojasnjuje navodila.	1	2	3	4	5
Moj vodja daje jasne usmeritve.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni učinkovito upravlja spremembe.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni me je informiral o mojih kariernih možnostih.	1	2	3	4	5

¹³ Neposredno nadrejeni/vodja se nanaša na vašega neposrednega nadzornika ali linijskega vodjo (oseba, ki je primarno odgovorna za pregled izvrševanja vašega dela).

Moj nadrejeni je skrbel za moj strokovni razvoj.	1	2	3	4	5
Moj vodja razvija sposobnosti in talente ljudi.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi je vedno nudil podporo in pomoč.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni je bil sposoben učinkovito organizirati delo.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni je pokazal dovolj zanimanja zame, za moje probleme.	1	2	3	4	5
Moj neposredno nadrejeni je bil pozoren na moje življenje izven službe.	1	2	3	4	5
Moji nadrejeni me je upošteval kot osebo.	1	2	3	4	5
Moj vodja ne dela razlik med zaposlenimi, tako smo vsi med seboj enaki in tako imamo vsi resnično enake možnosti za razvoj in uspeh.	1	2	3	4	5
Njegovo ravnanje je dobro in nepristransko, je pošten.	1	2	3	4	5
Stiki med menoj in neposredno nadrejenim so zadovoljivi.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni ustvarja pozitivno delovno vzdušje.	1	2	3	4	5
Je kooperativen vodja skupine.	1	2	3	4	5
Se drži dogovorov.	1	2	3	4	5
Je točen.	1	2	3	4	5
Je strokoven.	1	2	3	4	5
Je odgovoren za svoje delo.	1	2	3	4	5

Komentar: _____

Katere lastnosti, ki jih najbolj cenite, naj bi imel vaš vodja/neposredno nadrejeni?

Kako bi ocenili vaš odnos z vodjo/neposredno nadrejenim (obkrožite):

Odlično Dobro Zadostno Slabo

5. DEL: Prosim odgovorite na naslednja vprašanja.

- Kaj vam je na tem delovnem mestu, iz katerega odhajate, najbolj ustrezalo?

- Kaj vas je na delovnem mestu, iz katerega odhajate, najbolj motilo?

- Kako bi opisali delovno vzdušje znotraj enote, v kateri ste bili zaposleni?

- Kaj bi morali storiti, da bi vas zadržali pri nas?

- Ali že imate drugo zaposlitev, **ČE DA**, kaj vam nudi vaša nova služba – za razliko od našega podjetja?

- Koliko časa ste razmišljali o odhodu iz podjetja?

- a) o odhodu nisem razmišljal/a
- b) manj kot en mesec
- c) več kot en mesec

- Vaš končni vtis o podjetju (obkrožite)

Odlično Dobro Zadostno Slabo

- Organizacijo bi priporočil/a, kot zelo dobro možnost za zaposlitev (obkrožite)

Se strinjam Neopredeljen Se ne strinjam

- Ali ste pred odhodom iz podjetja vodji dali kakšen signal, da podjetje nameravate zapustiti? Če da, kakšen?

Podpis izvajalca intervjuja:

Podpis odhajajočega delavca (neobvezno):

Hvala za vaše sodelovanje in veliko uspeha na vaši nadaljni karierni poti!