

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Piljić

Razvoj ključnih kadrov z vidika preprečevanja fluktuacije

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Piljić

Mentor: izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek
Somentor: doc. dr. Branko Ilič

Razvoj ključnih kadrov z vidika preprečevanja fluktuacije

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Zahvala

Zahvaljujem se mentorici in somentorju, izr. prof. dr. Dani Mesner Adolšek in doc. dr. Branku Iliču za strokovno pomoč. Oba sta mi podajala pomembne napotke in me dobro usmerjala. Zahvaljujem se tudi vodji izobraževanja in razvoja kadrov v podjetju X, za vso pomoč, dobro odzivnost in usmeritve pri izvedbi raziskave. Posebna zahvala gre predvsem moji družini, fantu in prijateljem za vso podporo, tako pri pisanju diplome kot tudi pri celotnem šolanju. Z vami mi je uspelo!

Razvoj ključnih kadrov z vidika preprečevanja fluktuacije

V času, ko je znanja gonilo razvoja družbe, je razvoj ključnih kadrov ena od najpomembnejših dejavnosti tako za organizacijo kot tudi za zaposlene. Prav pomen znanja v današnji družbi je pripeljal do tega, da delodajalci gledajo na svoje zaposlene kot na dobro investicijo in ne več kot strošek. Hkrati pa se zaradi istega procesa delavci zavedajo svoje vrednosti in razvoj dojemajo kot motivacijo oziroma znak, da podjetje, v katerem so zaposleni, v njih vidi vrednost in potencial. Vprašanje pa je, ali vlaganje podjetja v zaposlene, v zaposlenih povzroča večji občutek pripadnosti ter ukoreninjenosti zaposlenega v podjetje ali pa pri posamezniku krepi občutek vrednosti, ki v skrajnem primeru preraste v občutek večvrednosti in rezultira z odhodom v drugo okolje (dejanska fluktuacija), kjer je bolj denarno nagradjen. Torej se bom v svoji diplomski nalogi najbolj intenzivno ukvarjala prav s vprašanjem, kako dejavnosti, ki jih podjetja izvajajo z namenom razvoja posameznika, vplivajo na potencialno in dejansko fluktuacijo.

Ključne besede: Ključni kadri, potencialna fluktuacija, prostovoljna fluktuacija, razvoj kadrov.

Development of key personnel in view of the prevention of turnover

At the time when knowledge is the driving force of the progress of society, the development of key personnel has been considered one of the most crucial and vital activities of companies as well as their employees. In today's society the importance of knowledge itself has brought about a change in employers' perception of the employees who are regarded not only as expense but rather as a good investment. At the same time and for the same reason the employees become aware of their own value and worth and so they understand their development as motivation or signal that they are perceived as value and potential by the company employing them. The question is whether an investment by a company into its employees results in their stronger sense of belonging and feeling deep-rooted into the company or does it enhance the feeling in an individual of his own value which in the end translates into the feeling of superiority, resulting in the person's leaving the company (actual turnover) for a better paid post elsewhere. Consequently in my diploma paper I am going to discuss intensely the question addressing the influence of the activities carried out by employers, aiming at the development of an individual employee, on the potential and actual turnover in the company.

Key words: key personnel, potential turnover, voluntary turnover, development of personnel.

Kazalo:

1	UVOD.....	9
1.1	NAMEN IN CILJ	10
1.2	HIPOTEZE	10
1.3	METODOLOGIJA	11
2	TEORETIČNI DEL	11
2.1	RAZVOJ KADROV	11
2.1.1	POMEN RAZVOJA KADROV.....	11
2.1.1.1	POMEN ZNANJA, UČENJA IN RAZVOJA KADROV ZA ORGANIZACIJO V ČASU DRUŽBE ZNANJA	12
2.1.1.2	POMEN KARIERNEGA RAZVOJA ZA POSAMEZNIKA	14
2.1.2	DEJAVNOSTI KADROVSKEGA ODDELKA NA PODROČJU RAZVOJA ZAPOSLENIH.....	15
2.1.2.1	NAČRTOVANJE RAZVOJNE DEJAVNOSTI	15
2.1.2.1.1	INDIVIDUALNI NAČRTI RAZVOJA	15
2.1.2.1.2	SKUPINSKI RAZVOJNI NAČRT.....	16
2.1.2.1.3	NASLEDSTVENI NAČRTI.....	17
2.1.2.2	IZVAJANJE RAZVOJNE DEJAVNOSTI	17
2.1.2.2.1	IZOBRAŽEVANJE	19
2.1.2.2.2	USPOSABLJANJE.....	19
2.1.2.2.3	MENTORSTVO	20
2.1.2.2.4	COACHING	20
2.1.2.2.5	SKUPINSKO DELO	21
2.1.2.2.6	KROŽENJE	22
2.1.2.3	EVALVACIJA RAZVOJNE DEJAVNOSTI	23
2.2	KLJUČNI KADRI.....	24
2.2.1	DOLOČANJE KLJUČNIH KADROV S KADROVSKI PORTFELJEM	26
2.2.2	RAZVOJ KLJUČNIH KADROV	27
2.3	FLUKTUACIJA.....	28
2.3.1	OPREDELITEV FLUKTUACIJE	28
2.3.2	PROBLEM POTENCIALNE FLUKTUACIJE.....	29
2.3.3	VZROKI ZA FLUKTUACIJO	30
2.3.4	STROŠKI FLUKTUACIJE.....	31

2.3.5	PROFIL DELAVCA, KI JE BOLJ NAGNEN K FLUKTUACIJI	34
2.3.6	UPORABNE TEORETIČNE UGOTOVITVE O FLUKTUACIJI	35
2.3.6.1	TRADICIONALNE TEORIJE FLUKTUACIJE	35
2.3.6.2	KONCEPT EMBEDDEDNESS/UKORENINJENJE	37
2.3.7	NAČINI ZA ZMANJŠANJE FLUKTUACIJE.....	39
2.3.7.1	UGLED DOBREGA DELODAJALCA	39
3	EMPIRIČNI DEL	40
3.1	OPIS PODJETJA X IN NJEGOVIH KADROVSKIH PRAKS	40
3.2	IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH V PODJETJU X.....	42
3.3	STRUKTURA GLEDE NA SPOL.....	43
3.4	POVPREČNA STAROST ZAPOSLENIH	43
3.5	FLUKTUACIJA V PODJETJU X	44
3.6	KLJUČNI KADRI IN RAZVOJ KADROV V PODJETJU X.....	46
3.7	OPIS RAZISKAVE IN VZORCA	48
3.7.1	PODATKI O ANKETIRANCIH, KI SO SODELOVALI V RAZISKAVI	49
3.7.2	TEST VELJAVNOSTI IN ZANESLJIVOSTI	51
3.8	REZULTATI RAZISKAVE.....	52
3.8.1	POTRDITEV HIPOTEZ	57
4	UGOTOVITVE IN PREDLOGI.....	63
5	SKLEP	64
6	LITERATURA	67
7	PRILOGE.....	71
	PRILOGA A: Anketni vprašalnik za zaznavanje potencialne fluktuacije ključnih kadrov	71
	PRILOGA B: Rezultati faktorske analize	78
	□ ZANESLJIVOST IN VELJAVNOST SKLOPA UKORENINJENOST V PODJETJE	78
	□ ZANESLJIVOST IN VELJAVNOST SKLOPA UKORENINJENOSTI V OKOLJE.....	79
	□ ZANESLJIVOST IN VELJAVNOST SKLOPA MOBILNOST	80
	□ ZANESLJIVOST IN VELJAVNOST SKLOPA ZAZNAVNE ALTERNATIVE.....	81
	□ ZANESLJIVOST IN VELJAVNOST SKLOPA ZADOVOLJSTVO	82
	PRILOGA C: Opisne statistike (histogrami in tabele).....	84

Kazalo slik:

Slika 2.1 :Obrazec za izdelavo individualnega razvojnega načrta	16
Slika 2.2: Štiri modeli coachinga	21
Slika 2.3: Razvrstitev zaposlenih glede na razvojni potencial in delovno uspešnost	26
Slika 2.4: 2x3 matrika ukoreninjenja	37

Kazalo tabel:

Tabela 2.1: Forma za analizo opravljenih nalog	18
Tabela 2.2: Lista napotkov za delo.....	18
Tabela 2.3: Oblike usposabljanja	19
Tabela 2.4: Faze akcijskega učenja	22
Tabela 2.5: Ovrednotenje fluktuacije glede na učinkovitost delavca – primer nadpovprečnega delavca.....	33
Tabela 2.6: Ovrednotenje fluktuacije glede na učinkovitost delavca - primer podpovprečnega delavca.....	33
Tabela 3.1 : Izobrazbena struktura v podjetju X	42
Tabela 3.2: Odstotki zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo za časovno obdobje 2007-2011	43
Tabela 3.3 :Odstotki zaposlenih žensk v podjetju X za časovno obdobje 2007-2011.	43
Tabela 3.4: Povprečna starost zaposlenih za časovno obdobje 2007-2011.....	43
Tabela 3.5: Neželeni odhodi brez upokožitev v podjetju X za Slovenijo za časovno obdobje 2007-2011.....	44
Tabela 3.6: Neželeni odhodi med ključnimi in perspektivnimi kadri v podjetju X, za Slovenijo, z obdobje 2010-2011.....	44
Tabela 3.7: Merjenje organizacijske klime za leti 2007 in 2011, v primerjavi z Slovenskim SiOK povprečjem.....	45
Tabela 3.8: Merjenje zavzetosti v podjetju x za leto 20114.....	45
Tabela 3.9: Cronbachove alfe za vse sklope	51
Tabela 3.10: Pearsonov Hi-kvadrat test	62
Tabela 4.1: Potrditev hipotez	63
Tabela B.1: Komunalitete za sklop vprašanj za ukoreninjenost v podjetje	78
Tabela B.2: Cronbachova alfa za sklop vprašanj ukoreninjenost v podjetje	79
Tabela B.3: Komunalitete za sklop ukoreninjenost v okolje	79
Tabela B.4: Cronbachova alfa za sklop ukoreninjenost v podjetje	80
Tabela B.5: Komunalitete za sklop mobilnost	80
Tabela B.6: Cronbachova alfa za sklop vprašanj o mobilnosti	81
Tabela B.7: Komunalitete za sklop zaznavne alternative	81
Tabela B.8: Cronbachova alfa za sklop zaznavne alternative	82
Tabela B.9: Komunalitete za sklop zadovoljstvo.....	83
Tabela B.10: Cronbachova alfa za sklop zadovoljstvo	83

Tabela C.1: Fluktuacija glede na spol	88
Tabela C.2: Fluktuacija glede na zakonski stan	89
Tabela C.3: Nagnjenost k fluktuaciji glede na lastništvo nepremičnine	90
Tabela C.4: Nagnjenost k fluktuaciji glede na stopnjo izobrazbe.....	90
Tabela C.5: Nagnjenost k fluktuaciji glede na starost.....	91
Tabela C.6: Nagnjenost k fluktuaciji glede na možnosti za karierni razvoj	92
Tabela C.7: Specifična pripadnost stroki	93
Tabela C.8: Specifična pripadnost podjetju	93
Tabela C.9: Nagnjenost k fluktuaciji glede na zadovoljstvo s kariernim načrtom.....	94
Tabela C.10: Nagnjenost k fluktuaciji glede na možnosti razvoja, revidirana lestvica	95

Kazalo grafov:

Graf 3.1: Odziv na anketo	49
Graf C.1: Histogram za trditev Odločil bi se za delo v drugi enoti podjetja X.....	84
Graf C.2: Histogram za trditev Odločila bi se za delo v podružnici podjetja X v drugi državi	84
Graf C.3: Histogram za trditev Težko bi zapustila svoje življenjsko okolje in se odselila zaradi službenih obveznosti	85
Graf C.4: Histogram za trditev V podjetju X imam veliko možnosti za karierni razvoj	85
Graf C.5: Histogram za trditev Moj individualni karierni načrt se mi zdi ustrezen.....	86
Graf C.6: Histogram za trditev Podjetje v moj razvoj vlaga veliko sredstev, zato bi čutil občutek krivde, če bi zapustil organizacijo	86
Graf C.7: Histogram za trditev Izgubil/-a bi veliko, če bi zapustila podjetje	87
Graf C.8: Histogram za trditev Vesel/-a bi bila če bi v podjetju X delala do izteka delovne dobe	87
Graf C.9: Histogram za trditev Počutim se dobrodošel/-a in zaželen v podjetju	88

1 UVOD

Upravljanje s ključnimi kadri je vedno aktualno in za podjetja pomembno vprašanje. Kot študentka sem skozi študentsko delo opazovala prakso in opazila, da je področje upravljanja s ključnimi kadri eno od področij, s katerimi so se podjetja prisiljena ukvarjati, če želijo preživeti. Res pa je, da je v času krize vprašanje nekoliko izgubilo težo, a le za podjetja, ki se ne zavedajo, da je upravljanje s ključnimi kadri eksistenčno vprašanje vsakega podjetja ne glede na ekonomski položaj države. Podjetja z dolgoročno perspektivo ne bi smela igrati na karto, da je ekonomska situacija slaba in da so v nadrejenem položaju, ker ponujajo dandanes redko blago - delo. Posebej rizična je takšna strategija na področju upravljanja s ključnimi kadri. Kajti ključni kadri so ljudje, ki naj bi v podjetju ustvarjali dodano vrednost in kvalitetni ključni kadri so temelj vsakega podjetja. Kriza pa je zgolj priložnost, da podjetje okrepi svoje temelje in poglobi odnos s svojimi zaposlenimi, posebej s ključnimi kadri.

Opažam, da podjetja različno vrednotijo svoje zaposlene in dodelujejo posebno vlogo določeni skupini ljudi. Nekatera podjetja vidijo vrednost v tržnikih, ki v podjetje prinašajo denar, spet druga v ljudeh, ki vodijo ostale, nekatera podjetja pa v razvojnikih, ki priskrbijo novi izdelek, ki ga lahko ponudijo na trgu, nekatera manjša podjetja vidijo vrednost v dobri administrativni delavki, ki drugim omogoča, da se neobremenjeno ukvarjajo z osnovno dejavnostjo podjetja. V multinacionalki v kateri sem opravljala prakso, so za svoje ključne kadre šteli zgolj vodstveni kader, ker sta funkcija razvoja ter prodaje locirana v matičnem podjetju. Katero skupino zaposlenih posamezno podjetje vrednoti kot svoj ključni kader, je odvisno od mnogih dejavnikov. Zato bom v svoji diplomski nalogi med drugim ugotavljala, kaj o ključnih kadrih pravi teorija in kako je s ključnimi kadri v podjetju, ki je sodelovalo v empiričnem delu. Podjetja torej na podlagi lastnih potreb določajo, kdo je njihov ključni kader in se področja upravljanja s ključnimi kadri lotijo zelo različno; nekateri manj, nekateri bolj sistematično. Žezlina v svoji raziskavi ugotavlja, da kar 46 % od 100 v raziskavo vključenih slovenskih podjetji ima napisano strategijo upravljanja s ključnimi kadri (Žezlina 2010, 60). Glede na to, da so bila v raziskavo, ki jo je opravil Žezlina, zajeta različno velika podjetja (velika 36 %, srednja 35 % in majhna 29 %), je 46 % relativno visok odstotek. Torej si upam domnevati, da se z vprašanjem ključnih kadrov sistematično ukvarja velik odstotek velikih in srednje velikih podjetji. To ne pomeni, da o tem vprašanju majhna in mikro podjetja ne razmišljajo, ampak zgolj to, da najverjetneje nimajo kapitala (ekonomskega, finančnega in socialnega), da bi se tega področja lotile bolj sistematično. Žezlina v svojem članku prav tako ugotavlja, da slovenske organizacije sicer vlagajo precej sredstev v pridobivanje in izbor

ključnih kadrov, ampak da z le-temi neustrezno ravnajo v prihodnje, da se s ključnimi kadri ne ukvarjajo sistematično, ko so le-ti na zelenem delovnem mestu. Posledica takšnega ravnanja je, da delovno mesto sicer zasede ustrezen strokovnjak, a so njegovi rezultati pod pričakovanji, pripadnost organizaciji je nizka in le-ti hitro zapuščajo takšno delovno okolje (Žezlina 2010, 60). Prav navedeni izsledki te raziskave so me spodbudili, da v svojem diplomskem delu pišem o razvoju ključnih kadrov in o načinih, kako ključne kadre zadržati v podjetju oz. kako preprečiti fluktuacijo ključnih kadrov.

1.1 NAMEN IN CILJ

Namen diplomskega dela je v empiričnem delu strniti nekaj pomembnih teoretičnih ugotovitev na področju razvoja ključnih kadrov in njihove fluktuacije. V empiričnem delu pa bom poskušala združiti vse ugotovitve in empirično preveriti, kakšen vpliv ima razvoj kadrov in ukoreninjenje na potencialno in dejansko fluktuacijo oziroma kako v podjetju, ki je vključeno v razpravo, vrednotijo dejavnosti za razvoj in kako to vpliva na željo po odhodu.

1.2 HIPOTEZE

Vodilo moje diplomske naloge in raziskovalnega dela so moje delovne hipoteze, ki sem jih oblikovala z namenom konkretiziranja raziskovalnega problema. Hipoteze sem oblikovala skozi deduktivni pristop, potem ko sem na začetku raziskovalne poti prebrala strokovno literaturo za izbrano tematiko.

Hipoteze so sledeče:

(H1) Ključni kadri, ki so zadovoljni z možnostmi kariernega razvoja, so v manjši meri nagnjeni k fluktuaciji.

(H2) Ključni kadri, ki so zrasli in se razvijali v podjetju, so podjetju bolj predani kot »uvoženi« strokovnjaki.

(H3) Ukoreninjenost delavca zmanjšuje nagnjenost k fluktuaciji.

(H4) Ključni kadri, ki so bolj zadovoljni z lastnim razvojem, so podjetju bolj predani in v manjši meri zapuščajo podjetje.

1.3 METODOLOGIJA

V svoji diplomski nalogi sem uporabila več različnih družboslovnih metod, ki so mi omogočile analizirati in raziskati izbrani problem.

V teoretičnem delu sta bili prevladujoči deskriptivna in komparativna metoda. Prva mi je omogočila, da podam natančne razlage konceptov, druga pa mi je omogočila, da primerjam podatke med seboj. Empirični del je temeljil na vprašalniku, ki sem ga razdelila med zaposlene v izbranem podjetju. Rezultate vprašalnika sem obdelala s kvantitativno metodo (regresijska analiza) v SPSS-u, s katero sem ugotavljala povezanost spremenljivk, kar pa mi je posledično omogočilo, da potrdim ali zavržem hipoteze.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 RAZVOJ KADROV

Prvotno so različni avtorji uporabljali pojem razvoj kadrov predvsem kot sinonim za izobraževalno dejavnost v organizacijah. Skladno s takšno rabo pojma naj bi bil osrednji cilj razvoja kadrov usmerjen na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja ter sposobnosti delavcev, tako kot jih zahtevajo trenutne ali prihodnje potrebe delovnega procesa organizacije. Sodobnejše teorije opozarjajo, da cilj razvoja kadrov izhaja iz spoznanja, da je pri načrtovanju razvoja zaposlenih nujno treba poleg zahtev delovnega procesa upoštevati tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju ter izpopolnjevanju. S postopnim vključevanjem tudi drugih in ne zgolj izobraževalnih kadrovskih ukrepov in postopkov v sistem razvoja kadrov je sam pojem dobival vedno širši pomen (Možina 2002, 56).

Danes lahko razvoj kadrov definiramo kot sistematičen ter načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu ter osebnostnemu razvoju vseh zaposlenih (Jereb 1989, 138). V idealnem primeru se sistem razvoja sodelavcev začne s štipendiranjem in nadaljuje s pripravništvom in zaključi z upokojitvijo (Možina 2002, 69).

2.1.1 POMEN RAZVOJA KADROV

Temeljna naloga razvoja kadrov je zagotoviti optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje

organizacije (Možina 2002, 56). Podjetje si s sistematičnim razvojem kadrov zagotavlja svoj prihodnji razvoj in perspektivo. Sistem razvoja kadrov prispeva k uspešnosti in učinkovitosti organizacije tako, da zagotavlja optimalno usposobljenost zaposlenih za delo ter prispeva k motivaciji in k izboljševanju določenih eksternih dejavnikov učinkovitosti celotne organizacije (Možina 2002, 63). Dessler (2011, 264) prav tako opozori na pomembnost razvoja za doseganje učinkovitosti. Pravi, da dobra izbira zaposlenih še ne pomeni učinkovite izvedbe. Tudi zaposleni z najvišjim potencialom potrebujejo razvoj, da bi vedeli, kako je treba delo opravljati in kaj opravljati.

Jereb (1989, 142) zapiše, da je pri usmerjanju in usklajevanju razvojnih interesov treba upoštevati razvojne interese treh deležnikov: podjetja, posameznika in družbe. Iz česar lahko sklepamo, da je razvoj v organizacijah pomemben iz treh različnih vidikov: z vidika razvoja organizacije in želje po večjem dobičku; z vidika osebnega razvoja delavca in njegovega boljšega počutja v organizaciji in z vidika razvoja celotne družbe.

2.1.1.1 POMEN ZNANJA, UČENJA IN RAZVOJA KADROV ZA ORGANIZACIJO V ČASU DRUŽBE ZNANJA

Že britanski ekonomist Alfred Marshall je konec 19. stoletja trdil, da je "*znanje najmočnejši motor proizvodnje*" (Marshall 1890). Pomembno vlogo pri upravljanju znanja pripisuje podjetniku oziroma menedžmentu (Marshall 1952, 587). Podobno miselnost je nadgradil predstavnik avstrijske šole Friederich von Hayek (1948), ki je prvi usmeril pozornost na pomen od konteksta uporabe odvisnega znanja. Schumpeter (1951) je govoril o nujnosti uporabe eksplicitnega znanja za ustvarjanje novih proizvodov. Po pionirjih, ki so pozornost usmerili v znanje, učenje, razvoj in inoviranja v organizacijah, so sledile teorije, ki so še bolj povelečevale pomen znanja za razvoj družbe, govora je celo o družbi znanja kot novi entiteti (Nonaka in Takeuchi 1995, 8).

Znanje je v današnjem času pridobilo nov pomen. Učenje, znanje in ustvarjalnost so postali ključni elementi konkurenčnosti posameznika in organizacije (Jaklič 2006, 24). Osnovni vir gospodarske uspešnosti v sodobni družbi je torej znanje, ki se manifestira skozi večšine zaposlenih in konkurenčnosti organizacije. V preteklosti je bilo za podjetje pomembno predvsem bogastvo v materialni obliki (zemlja, oprema, naravni viri idr.), v današnjem času pa stopi v ospredje znanje. Glavni del investicij v podjetjih v razvitem svetu predstavljajo

ravno investicije za nadgradnjo znanja. Znanje podjetja nadgrajujejo tako, da vlagajo v nove tehnologije, inovacije, dokumentacijo in seveda v ljudi. Prav to, včasih tiho znanje, je v današnjem času najpomembnejše, saj živimo v obdobju zelo hitrih sprememb, ki zahtevajo učeče se ljudi (Možina 2009, 469).

Še bolj kot znanje je v današnjem času v središče pozornosti stopilo učenje kot temeljni in strateški proces (Jaklič 2006, 15). Možina (2009, 469) govori o treh ravneh učenja v podjetju: Učenje na ravni posameznika, učenje na ravni skupine in učenje na ravni organizacije. Te ravni med seboj niso strogo členjene, ampak so med seboj prepletene. Razvoj skupine gre vselej z roko v roki z razvojem njegovih članov. Dobro povezana skupina, v kateri je zaupanje in odkrita komunikacija, zelo vpliva na osebni razvoj posameznika v njem (Ferjan 2010, 18). Pomembne se mi zdijo vse tri stopnje učenja ter razvoja, čeprav so z vidika fluktuacije najpomembnejši prav učenje in razvoj na ravni posameznika oziroma karierni razvoj, vendar na podlagi teorij o ukoreninjenosti¹ oziroma vpetosti v sistem menim, da sta na nezavedni ravni prav tako pomembna učenje ter razvoj na ravni skupine in podjetja.

V današnjem času zaposlenih ne moremo več deliti na tiste, ki mislijo, in tiste, ki delajo. Vsi zaposleni vedno bolj postajajo delavci znanja, saj vedno bolj zapletene naloge zahtevajo od zaposlenih sposobnost ustvarjalnega in inovativnega razmišljanja. Sklep vseh teh raziskav je, da je pravi potencial podjetji znanje, ki je skrito prav v glavah zaposlenih (Sitar 2006, 57). Večji pomen znanja in razvoja so v organizacijo prinesle družbene spremembe in spremembe znotraj gospodarstva, teoretiki govorijo o novi družbi, o družbi znanja. Vse teorije o družbi znanja in o menedžmentu znanja se le navidezno ločijo od menedžmenta človeških virov, v resnici pa so tesno povezane. Pridobivanje znanja se nanaša na pridobivanje kadrov z izjemnimi zmožnostmi. Pomemben je tudi prenos znanja naprej. Za prenos znanja v organizaciji je poleg klasičnega izobraževanja in usposabljanja treba ustvarjati priložnosti za učenje pri delu, klimo zaupanja, ki spodbudi pretok znanja med posameznikom in skupino, ter postaviti skrbnike znanja, kar vodi razvoj v smeri učeče se organizacije (Senge v Svetlik in Zupan 2009, 53). Ključna naloga današnjega menedžmenta človeških virov je ustvariti organizacijske prednosti s pomočjo najboljših zaposlenih, ki sodelujejo v najbolj organiziranih ter zapletenih delovnih procesih. Med drugim je pomembna naloga menedžmenta znanja tudi, da doseže, da poslovna kultura in strategija organizacije odločno

¹ Teorija ukoreninjenosti je bolj podrobno razložena v poglavju 2.3.6.2.

podpirata učenje ter delitev znanja med delavci. Na tej točki se menedžment človeških virov in menedžment znanja srečata (Svetlik in Zupan 2009, 53).

2.1.1.2 POMEN KARIERNEGA RAZVOJA ZA POSAMEZNIKA

Z vidika posameznika je bolj kot razvoj kadrov pomemben karierni razvoj. Karierni razvoji in sistem razvoja ne moremo enačiti, čeprav se pojma prepletata. Sistem razvoja kadrov je orodje, s pomočjo katerega podjetje upravlja kariere posameznikov znotraj podjetja, med tem karierni razvoj predstavlja obliko posameznikove karierne poti, odločitve in integracije življenjskih vlog, ki niso nujno vezane na določeno organizacijo (Dragovič in Andersen 2010). Sistem razvoja kadrov je širši pojem in med drugim vključuje tudi karierni razvoj in karierne poti posameznikov, ampak s poudarkom na razvoju znotraj lastne organizacije.

Sistem razvoja zaposlenih posamezniku zagotovi dodatne možnosti znotraj lastnega kariernega razvoja, kajti omogoča (Možina 2002, 63):

- zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj;
- zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti;
- povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti;
- povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti ter
- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

Karierni razvoj pri ljudeh povzročajo večji občutek vrednosti. Možnost napredovanja poteši ambicije. Višja plača, ki jo prinese napredovanje, omogoča kvalitetnejše življenje posameznika in njegove družine. Zanesljivost zaposlitve omogoča socialno varnost. Poklicno potrjevanje še dodatno vpliva na večje zadovoljstvo. Zadovoljni delavec pa je manj nagnjen k fluktuaciji. Hkrati pa razvoj omogoča občutek večje vrednosti in višjo mobilnost, kar pa odpira nove poslovne priložnosti. Nedvomno pa je razvoj z vidika posameznika bistvenega pomena.

2.1.2 DEJAVNOSTI KADROVSKEGA ODDELKA NA PODROČJU RAZVOJA ZAPOSLENIH

Kadrovski oddelek oziroma tisti del njega, ki je zadolžen za razvoj, ima nalogo oblikovati modele orientacije in programe treniranja. Naloga vsakega menedžerja pa je, da orientira in trenira svoje zaposlene (Dessler 2011, 264).

2.1.2.1 NAČRTOVANJE RAZVOJNE DEJAVNOSTI

V kolikor podjetje želi sistematično in kvalitetno izvajati funkcijo razvoja kadrov, mora razvojno dejavnost kadrov načrtovati tako kratkoročno kot na dolgi rok. Razvoj kadrov je po navadi del učinkovitega planiranja in sistema razvoja. Učinkovito planiranje pa se nanaša na proces, s katerim podjetja polnijo prazna mesta ob odhodu ključnih posameznikov, pri čemer je od vsakega podjetja in njegove politike odvisno, kako ta prazna mesta zapolni, in sicer z notranjim kadrovanjem ali pa si izberejo popolnoma novega posameznika. Notranje kadrovanje ima prednost, saj je hitrejše z vidika uvajanja (Dessler 2011, 285).

2.1.2.1.1 INDIVIDUALNI NAČRTI RAZVOJA

Delavca z znanjem ni mogoče voditi, organizirati in spodbuditi podobno kot delavca za tekočim trakom. Večina podjetji oziroma delodajalcev še vedno verjame v dogmo iz 19. stoletja, da zaposleni bolj potrebujejo njih kot oni zaposlene. Resnica je postala drugačna. Uspešna podjetja promovirajo »članstvo« najmanj tako, kot promovirajo svoje proizvode ali storitve. Podjetja so primorana izobraziti ljudi pritegniti, jim omogočiti profesionalni in osebni razvoj ter jih priznati in nagraditi (Jaklič 2006, 23). Zato je pomembno, da za vsakega ključnega posameznika izdelamo njegov individualni razvojni načrt, v okviru katerega se poskuša optimalno uskladiti potrebe in interese organizacije z njegovimi osebnimi razvojnimi interesi.

Slika 2.1. prikazuje primer obrazca za individualni razvojni načrt znotraj organizacije. Pri čemer je dobro vedeti, da mora razvoj načrta vsebovati: usmerjenost in potencialne zaposlenega, razvojni ukrep in izobraževalni ukrep ter natančen opis razvojnega načrta.

Slika 2.1 :Obrazec za izdelavo individualnega razvojnega načrta

<input type="checkbox"/> Zaupno <input type="checkbox"/> N - 1							
NAČRT RAZVOJA DELAVCA							
Izpolni: ORK Sodeluje: neposredni vodja							
A. Delavec - priimek in ime:	Matična številka:						
B. Neposredni vodja - priimek in ime:							
I. USMERJENOST							
a - k vodstvenemu delu b - k strokovnemu, specialističnemu delu c - k rutinskemu/stabilnemu delu d - k projektnemu/ustvarjalnemu delu e - k samostojnosti (avtonomiji) l - k poklicni širini, spremembam (možnosti raznovrstnega dela)							
II. PREDLAGANI RAZVOJNI UKREP							
1. vertikalno napredovanje na sedanjem področju dela 2. vertikalno napredovanje na spremenjenem področju dela 3. strokovni razvoj (horizontalno napredovanje) na sedanjem področju dela a - nespremenjeno delo _____ b - spremembe v okviru sedanjega dela _____ c - razširitev dela _____ 4. strokovni razvoj (horizontalno napredovanje) na spremenjenem področju dela - prerazporeditev 5. namestništvo 6. brez razvojnega ukrepa (brez strokovnega razvoja na sedanjem področju) 7. Opombe:							
III. IZOBRAŽEVALNI UKREP							
V izpopolnjevanje delavca je smiselno vlagati: <table style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1</td><td>- malo</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2</td><td>- zmerno</td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3</td><td>- veliko</td></tr> </table> Fond ur: <input style="width: 50px;" type="text"/>		1	- malo	2	- zmerno	3	- veliko
1	- malo						
2	- zmerno						
3	- veliko						
1. pridobitev višje stopnje strokovne izobrazbe (VI., VII.) _____ 2. podiplomski študij (mag., dr.) _____ 3. specializacija _____ 4. izpopolnjevanje _____ 5. strokovna praksa, delovne izkušnje _____ 6. samoizobraževanje _____ 7. drugo _____							
IV. KRATEK OPIS RAZVOJNEGA NAČRTA							

Vir: Možina, Stane (2002, 67).

Načrtovanje karier znotraj organizacije koristi tako posamezniku kot organizaciji. Zaposleni bolje spoznajo svoje sposobnosti ter pridobijo možnosti za njihovo načrtno izpopolnjevanje, kar vodi k večjemu osebnemu zadovoljstvu (Možina 2002, 75).

2.1.2.1.2 SKUPINSKI RAZVOJNI NAČRT

Drugo programsko sestavino sistema razvoja sestavljajo skupinski razvojni načrti. Z njimi organizacija opredeli predvsem kratkoročne razvojne in izobraževalne ukrepe, namenjene več delavcem ali skupinam delavcev v organizaciji. Temeljni namen te dejavnosti je v

zagotavljanju stalnega izpopolnjevanja oziroma v optimiranju njihovih usposobljenosti za delo, ki ga trenutno opravljajo. Skratka, gre za zadovoljevanje tistih razvojnih potreb, ki jih po navadi opredelimo v letnih planih izobraževanja (Možina 2002, 68).

2.1.2.1.3 NASLEDSTVENI NAČRTI

Na področju ključnih kadrov je pomemben del načrtovanja razvoja tudi nasledstveni načrt, ki predvideva, kdo bo nadomestil ključne posameznike. Po navadi imajo podjetja svoje »bazene talentov«, iz katerih črpajo nadomestke za prazna ključna delovna mesta ali pa imajo izoblikovane natančne nasledstvene načrte, ki predvidevajo naslednike.

2.1.2.2 IZVAJANJE RAZVOJNE DEJAVNOSTI

Najbolj zaželeno je, da kadrovski oddelek oblikuje lastne programe treniranja zaposlenih z dolgoročno perspektivo oziroma da kontinuirano svoje zaposlene uči novih veščin, ki so potrebne za opravljanje dela in za višjo organizacijsko učinkovitost. Ni pomembno, ali podjetje izbere virtualne učilnice, zunanje trenerje ali ustaljene učne procese znotraj državnih ustanov. Pomembno je predvsem to, da podjetje pozna svoje potrebe in da učne procese prilagodi lastnim potrebam ter potrebam trga, znotraj katerega deluje.

Dessler (2011, 284–285) navaja pet korakov, katerim bi morali HMR oddelki slediti pri oblikovanju lastnih razvojnih programov:

1. korak: Določanje ciljev izobraževanja/usposabljanja.
2. korak: Uporaba opisa dela – opis dela je srce vsakega načrta razvoja in programa treninga.
3. korak: Razvoj poenostavljene forme za analizo opravljenih nalog.

Desslerjeva poenostavljena forma, kot prikazuje Tabela 2.1, je razdeljena v štiri stolpce. V prvem stolpcu so nanizane naloge, vključujoč opis, kaj delavec počne znotraj vsake naloge. V drugem stolpcu so standardi izvedbe z vidika kvalitete, kvantitete, natančnosti itd. V tretjem stolpcu so veščine. V četrtem stolpcu so nanizane možnosti za pridobivanje veščin.

Tabela 2.1: Forma za analizo opravljenih nalog

Primer Desslerjeve forme za analizo opravljenih nalog					
Lista nalog	Kje in kako pogosto se naloge opravljajo	Kvaliteta in kvantiteta izvedbe	Pogoji pod katerimi se naloga izvaja	Potrebne veščine in znanja za opravljanje naloge	Kje se te veščine najlažje naučiti
1. Glavna naloga 1.1. Pod naloga 1 1.2. Podnaloga 2 2. Glavna naloga ...	Npr. štirikrat na dan.	Zapišemo možna odstopanja in kakšna kvaliteta je pomembna za varno ter dobro izvedbo.	Zapišemo pomembne pogoje pri izvedbi.	Lista potrebnih veščin.	Kje in na kakšen način bi delavcu lahko najlažje priučili Potrebne veščine

Vir: Dessler, Gary (2011, 270).

4. korak: Razvoj liste napotkov za delo.

Pri listi napotkov gre za tabelo (glej Tabela 2.2), ki delavca bolj natančno usmeri pri opravljanju njegovega dela. Lista prikazuje posamezne korake določenega dela in ključne točke, pomembne za opravljanje nalog.

Tabela 2.2: Lista napotkov za delo

Primer Desslerjeve liste napotkov za delo	
Koraki	Ključne točke
Delo členjeno na korake. (Npr: Vožnja avtomobila: vžig motorja- pritisk sklopke- popuščanje sklopke- dodajanje plina-vožnja-zaviranje- prestavljanje v nižje predstave, vse do prve-ugašanje motorja.) »Kaj narediti?«	Razlaga postopkov in obrazložitev pomembnosti le- teh. (Npr: nič-počasi spuščas sklopko, ker v nasprotnem primeru se avto ugasne- pri vožnji je potrebno prilagoditi hitrost omejitvam na cesti-pred zaviranjem je potrebno pogledati vzvratno ogledalo, da ne bi povzročili prometne nesreče.) »Kako narediti in zakaj?«

Vir: Dessler, Gary (2011, 276).

5. korak: Priprava programa usposabljanja za delo.

Program usposabljanja naj bi vseboval najmanj opis izbranih paketov usposabljanja, vključujoč opis dela, poenostavljeno formo za analizo opravljenih nalog in listo napotkov za delo, povzetek ciljev usposabljanja, listo veščin, ki jih želimo delavcu priučiti ter opis potrebnih veščin in potrebna sredstva za usposabljanje. Program naj bi vseboval tudi opis uvedbe na delo in razlago, kako je delo povezano z drugimi delovnimi mesti v organizaciji.

2.1.2.2.1 IZOBRAŽEVANJE

Pri izobraževanju je pomembno predvsem to, da je zaposleni motiviran. Zato je pomembno, da je učni program primeren tako za posameznika kot tudi za organizacijo. Izobraževanje v organizacijah je smiselno le takrat, ko zaposleni nima ustreznega znanja ali pa je razkorak med želeno in dejansko stopnjo izobrazbe velik (Jaklič 2006, 117). Kajti novostim zelo težko sledimo v sklopu izobraževalnega procesa, ki traja 3-5 let, medtem ko so tehnološki ciklusi na trgu bistveno krajši (Nonaka in Takeuchi 1995, 12).

2.1.2.2.2 USPOSABLJANJE

Usposabljanje predstavlja vmesno etapo med izobraževanjem in delom (Možina 2002, 216). Dessler (2011, 266) pravi, da je usposabljanje/treniranje proces, znotraj katerega novemu ali obstoječemu zaposlenemu priučiš veščine, ki so potrebne za njegovo delo. Opozarja tudi na to, da je treba programe treniranja prilagoditi organizacijskim ciljem, ker le tako lahko povežemo učenje in organizacijsko uspešnost. V nasprotnem primeru je učenje samo sebi namen oziroma v korist posamezniku in v strošek organizaciji.

Tabela 2.3: Oblike usposabljanja

Oblike usposabljanja	Pripravištvo	Dopolnilno usposabljanje	Uvajanje	Priučitev	Preusposabljanje
Opredelitev	Načrtovano vključevanje novincev v delovni proces.	Usposabljanje v dejavnosti, v katerim zaposleni potrebuje dopolnitev sposobnosti.	Usposabljanje s katerim posameznik razvije potrebne sposobnosti z učenjem pod nadzorom.	Usposabljanje, ki poteka v običajnih delovnih okoliščinah.	Usposabljanje posameznika, ko razvije sposobnosti za določeno delo, različno od tistega, ki ga je opravljal prej.
Cilj	Samostojno opravljanje dela.	Doseganje internih kriterijev ali navajanje na nove oblike dela.	Samostojno opravljanje dela v podobnih ali identičnih razmerah.	Opravljanje preprostih nalog.	Priučitev novih nalog.

Vir: Možina, Stane (2002, 218).

2.1.2.2.3 MENTORSTVO

Gre za kadroviski proces, ko mentor, kot zaposleni z znanjem in izkušnjami, uvaja manj izkušenega zaposlenega v delo, mu svetuje, ga podpira pri razvoju kariere ter osebnostnem razvoju (Parsloe v Čebulj 2007, 29).

Pozitivni učinki mentorstva so naslednji (Čebulj 2007, 30):

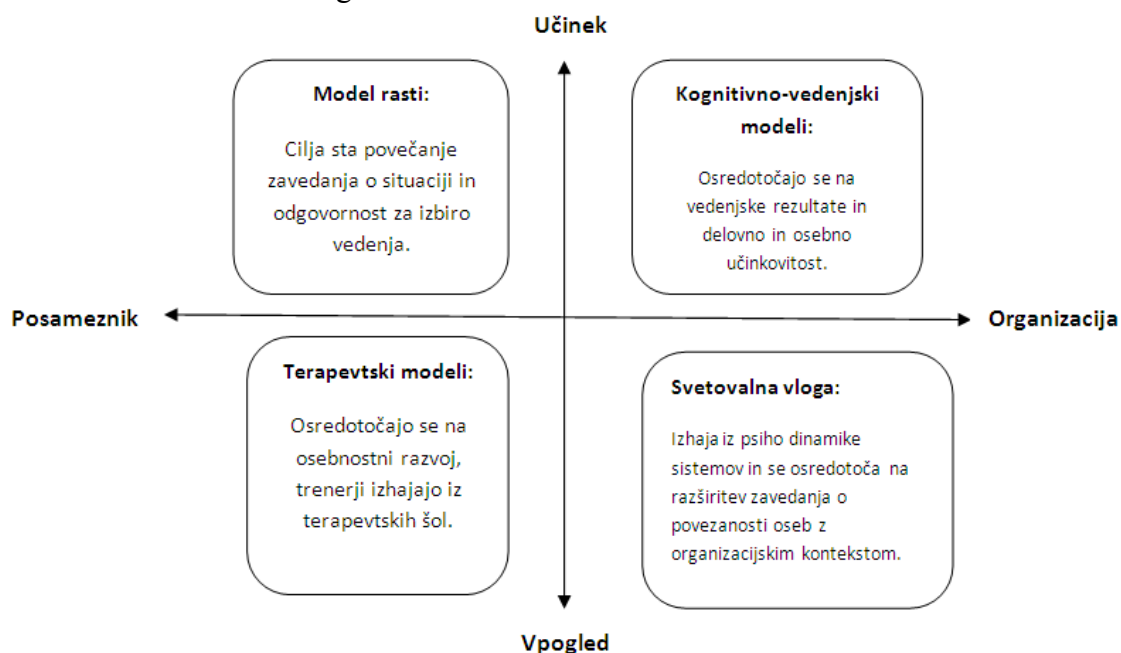
- omogoča uvedbo sistema upravljanja znanja,
- izboljšuje produktivnost,
- ohranja in povečuje intelektualni kapital podjetja,
- vzdržuje motivacijo pri mentorjih,
- izboljšuje komunikacijo, razumevanje in vzdušje v podjetju,
- omogoča hitrejše prilagajanje podjetja in spremembo organizacijske kulture,
- je stroškovno učinkovito (zlasti v primerjavi z eksternim izobraževanjem).

2.1.2.2.4 COACHING

Coaching je proces, ki zaposlenemu pomaga zmanjšati in preseči ovire na poti k cilju, da aktivira in bolj uporabi svoje potenciale ter mu tako omogoči uspešnost pri hitrejšem in učinkovitejšem doseganju ciljev (Ferjan 2010, 18). O'Connorj in Lages (2007, 12–14) v svoji definiciji coachinga poudarjata, da coaching pomaga ljudem, da razčlenijo, kaj želijo – oblikujejo, pojasnijo, konkretizirajo, ugotovijo lastne želje. Menita, da se vsi gibljemo k nečemu: od trenutnega k zelenemu stanju. Želimo se premakniti k nečemu boljšemu, učinkovitejšemu in prijetnejšemu (Zidar Gale 2007, 36).

Z vidika fluktuacije so zato zelo pomembne psihološke dimenzije coachinga, ki jih prikazuje Robertsov in Jarrettov (2006, 15) model na Sliki 2.2..

Slika 2.2: Štiri modeli coachinga



V

ir: Roberts in Jarret (2006, 15).

Iz modela se da razbrati, ali je coaching namenjen razvoju posameznika ali krepitvi organizacije, ter kaj je namen coachinga: vpogled ali konkreten učinek. Na podlagi tega dobimo štiri modele coachinga. V kolikor organizacija svoje coaching aktivnosti razdeli v takšen model, lahko uporabi primerno orodje glede na potrebe in značilnost situacije (Roberts in Jarret 2006, 16).

Mnoge teorije govorijo o coachingu kot o učinkoviti metodi razvoja kadrov. Rhodes in Fincham pa podata drugačno teorijo in opozarjata na pogosto realnost: treniranje izkušenj in znanj posameznika je neučinkovito in ne prispeva prave povrnitve podjetju (Fincham in Rhodes 2005, 48).

2.1.2.2.5 SKUPINSKO DELO

Gre za formalno obliko združevanja ljudi, ki skupaj obravnavajo probleme ali tematiko, ki je povezana z delovnimi zahtevami ali nalogami, ki jih opravljajo, ter njihovimi izkušnjami in potrebami v zvezi s tem.

Poznamo več vrst takšnih učečih se skupin (Možina 2002, 230):

- *Študijske skupine* – organizacija jih oblikuje zaradi učenja skozi skupinsko delo. Udeleženci oziroma člani skupine so izbrani iz različnih delovnih skupin. Skupino po navadi vodi zunanji ekspert. Člani skupine se na študijskih sestankih naučijo odpravljanja težav znotraj skupine. Rezultat dela je konkretna rešitev problema v podjetju.
- *Skupine za izboljšanje* – so oblikovane za izboljšanje organizacije dele, izrabe delovnega časa, materiala za delo in delovnih sredstev ter za višjo kakovost izdelkov.
- *Programsko usmerjene skupine* – delujejo po programu dela, ki je vnaprej določen. Delujejo do izpolnitve naloge in dosege cilja.

Pri skupinskem delu se srečamo tudi s pojmom akcijsko učenje. Skupinsko delo je del akcijskega učenja. Namen te vrste učenja je, da ima skupina ali posameznik čas, da se ukvarjajo s točno določenim problemom, ga analizirajo in v miru delajo na rešitvi problema. Potek učinkovitega akcijskega učenja (na primer v podjetju Pacific Gas & Electric Company) je sledeč (glej Tabelo 2.4.):

Tabela 2.4: Faze akcijskega učenja

Faze	<i>1. Faza</i>	<i>2. Faza</i>	<i>3. Faza</i>
Trajanje	6-8 tednov	2-3 dni	1 dan - realizacije projekta
Potek	Skupina oblikuje lastni okvir delovanja, znotraj katerega skupina opredeli tudi svoj problem in zbira podatke.	Člani skupine se udeležijo akcijskega foruma, kjer razpravljajo o problemu in razvijejo akcijski plan.	Skupina se sestane z vodstvom podjetja in preverja akcijski plan vse do uresničitve.

Vir: Dessler, Gary (2011, 286).

Timsko delo je treba ohranjati, vzdrževati in prilagajati spremembam, sicer se podjetje lahko zaplete v pasti timskega dela in ima nasprotni učinek od zelenega (Ferjan 2010, 19).

2.1.2.2.6 KROŽENJE

Značilnost te metode je, da se posameznik določen čas izmenično uči z delom in poučevanjem na različnih delovnih mestih znotraj podjetja. Potrebe po tej metodi bazirajo na zahtevi po

usposobljenosti za opravljanje nalog na večjih, različnih delovnih mestih. Rezultat metode je večja povezanost in sodelovanje ljudi v skupini, učinkovitejše reševanje težav ter nadomeščanje med sodelavci v času odsotnosti. Pozitiven učinek te metode učenja je tudi manjša monotonost dela (Možina 2002, 228) in večje razumevanje poslovanja oziroma delovanja organizacije in testiranje zmožnosti (Dessler 2011, 286).

2.1.2.3 EVALVACIJA RAZVOJNE DEJAVNOSTI

Pomembna aktivnost oddelka za razvoj kadrov je, da preverijo učinkovitost svojih dejavnosti. Pri čemer je pomembno preveriti, kakšen učinek imajo razvojne aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in naposled tudi, kako dobičkonosne so le-te oziroma kakšno dodano vrednost ustvarjajo za podjetje. Če je razvojna dejavnost sama sebi namen ali služi zgolj razvoju posameznika, je za podjetje samo strošek. Zadovoljstvo zaposlenih z razvojno dejavnostjo lahko preverimo preprosto tako, da v vprašalnik o organizacijski klimi vključimo še kakšno dodatno vprašanje, vezano na razvojno dejavnost, ali pa le-to bolj temeljito preverjamo na letnih razgovorih.

Preverjanje dobičkonosnosti oziroma učinkovitosti razvojne dejavnosti pa je nekoliko bolj kompleksno, kajti razvoj kadrov je dolgoročna naložba. Pomembnih sprememb in resničnega napredka pri razvoju sposobnosti (znanja, veščin) zaposlenih ne moremo doseči čez noč. Pričakovanja, da bi lahko z občasnimi kratkimi seminarji kaj bistvenega spremenili, so kratkoročni. Drugače povedano, razvoj kadrov lahko da pričakovane rezultate le na podlagi sistematično načrtovanega razvoja sodelavcev skozi daljše obdobje. Slednje še posebej velja za razvoj ključnih kadrov – specialistov in menedžerskih kadrov (Možina 2002, 68).

Učinkovitost vlaganja v razvoj bi najlažje preverili s formulami, ki izhajajo iz dodane vrednosti. Postopek je lahek, saj temelji na računovodskih izkazih. Intelektualni koeficient dodane vrednosti izhaja iz predpostavke, da podjetja ustvarjajo dodano vrednost z uporabo znanja svojih ključnih sodelavcev.

Osnovna formula je sledeča:

$$Ik = \text{dodana vrednost} = \text{output} - \text{input}^2$$

² Output predstavlja prihodke, ki jih ustvarimo s pomočjo znanja zaposlenih, input je denarni vložek v usposabljanja.

Poglavitni hibi te metode sta, da so zaposleni obravnavani kot strošek in da ne moremo posebej izločiti dodano vrednost, ki jo ustvarijo prav ključni kadri. Lahko pa izračunamo, koliko dodane vrednosti je ustvarila ena denarna enota, vložena v zaposlene. Učinkovitost sredstva (HCE), vloženega v človeški kapital (HC), izračunamo tako, da izračunamo, koliko dodane vrednosti je ustvarila ena denarna enota, vložena v zaposlene.

$HCE = VA(\text{dodana vrednost}) : HC$ (Maček 2006, 104)

Učinkovitost svojih razvojnih programov lahko preverimo tudi tako, da opazujemo ter merimo, v kakšen program je bil kdo vključen ter kakšno je stanje njegovih večšin pred in po programu. Dessler govori o »kontrolnem poskusu«, znotraj katerega podjetje oceni svojo izbiro ter odločitve. Primerjamo trenirano skupino zaposlenih s kontrolno skupino, ki ni bila deležna treninga. Pridobimo podatke (na primer, o količini prodaje ali kakovosti storitev) pred in po tem, ko je skupina izpostavljena usposabljanju, in pred in po ustreznem obdobju dela v kontrolni skupini. Ta metoda nam omogoči, da preverjamo, kakšen je vpliv vključitve v določen program, tako da lahko izključimo boljše rezultate zaradi organizacijskih sprememb, kot so npr. povišica plače, saj je v obeh skupinah nagrada za prizadevnost enaka. Podatke spremljamo v preprostem grafu. Izvajanje določene veščine oziroma izvedbo, ki je ovrednotena kvantitativno, nanašamo na ordinatno os y, na abscisni osi x pa določimo čas pred in po treningu v dnevih. Na takšen način merimo rezultate razvojnega programa, mogoče pa je izmeriti tudi reakcijo na program (kako jim je bil program všeč), naučeno (testiramo veščine, znanja in principe, ki smo jih želeli vključenim delavcem priučiti) in spremenjeno obnašanje (kako se je le-to spremenilo po vključitvi v program) (Dessler, 2011, 294–296).

2.2 KLJUČNI KADRI

Ključni kadri so kadri, s katerimi in s pomočjo katerih bo lahko organizacija uresničila svoje dolgoročne strateške cilje (Možina 2002, 64). Ključni posamezniki naj bi bili kadrovsko jedro organizacije, ki predstavlja 10 % vseh zaposlenih v organizaciji (Mlakar 2010, 25; Možina 2002, 65). Med ključne kadre sodijo najuspešnejši, torej različne skupine zaposlenih v organizaciji, in tisti, ki se na to pripravljajo (Mlakar 2010, 25).

Mlakar (2010, 25) navaja naslednje skupine zaposlenih, ki najpogosteje sodijo med ključne kadre: prodajni menedžerji, vodilni in vodstveni sodelavci, vrhunski strokovnjaki, kandidati za naslednike, najbolj talentirani sodelavci, novi sodelavci z malo ali nič delovnih izkušenj, najuspešnejši sodelavci, najbolj izkušeni sodelavci, talenti med štipendisti, pripravniki in študenti.

Ključni kadri so zaposleni, ki delajo na ključnih delovnih mestih v organizaciji. Gre za delovna mesta, ki so centralna, in tista, ki so organizacijsko specifična, ali oboje hkrati. Centralna delovna mesta so funkcionalno povezana z drugimi delovnimi mesti, kajti druga delovna mesta so odvisna od njih. Takšna delovna mesta predstavljajo predvsem vodstvena in vodilna delovna mesta. Organizacijsko specifična delovna mesta pa so, kot že ime pove, sestavljena iz specifičnih delovnih nalog, ki so značilne samo za posamezno organizacijo in njeno tehnologijo, ki ji prinaša prednost pred konkurenti in jih opravljajo strokovno usposobljeni delavci (Možina 2002, 143). Ključni kadri so torej lahko tisti ljudje, ki zasedajo za podjetje pomembna ter ključna delovna mesta. Med tem, ko nekateri avtorji definirajo ključne kadre kot izjemne posameznike, ne glede katero delovno mesto v organizaciji zasedajo. Mayer (1994, 96) ključne kadre definira kot izjemne posameznike, ki po svojih značilnostih in lastnostih močno odstopajo od ostalih. Pravi, da takšni posamezniki dosegajo izjemne uspehe in presegajo vsa pričakovanja. Hkrati pa so trši oreh za kadrovske oddeleke in vodstvo, saj imajo večje potrebe in zahteve, kar od vodij zahteva posebno znanje in vedenje, kako ravnati z njimi, da bi bili lahko v podjetju uspešni. Bevan (1997) omenja še eno skupino ključnih kadrov, ki je do zdaj nisem omenila. Gre za skupino, ki jo opiše kot »lepilo podjetja«, gre za delavce, ki so zaradi svojega znanja o postopkih, zaposlenih, zgodovini podjetja in bistvu posla neprecenljivi svetovalci ter za podjetje pomembni kadri (Bevan in drugi 1997, 17).

Vsesplošna slovenska raziskava razkriva, da ima kar 65 % organizacij, vključenih v razpravo, opredeljeno, kdo oziroma kateri kadri sodijo med ključne kadre. Raziskava je pokazala, da slovenska podjetja izbirajo ključne kadre predvsem na podlagi dveh meril: vodstveni in strokovni potencial ter kompetence – 73,8 %, ali izredna delovna uspešnost v določenem časovnem obdobju – 73,8 % (Žezlina 2010, 62).

Kaj pričakujejo organizacije od ključnih sodelavcev? Na kratko rečeno: naj bi bili nosilci konkurenčnega delovanja organizacije, strokovnega razvoja, proaktivnega razvoja organizacije in zagotavljanja nove vrednosti za lastnike kapitala (Mlakar 2010, 25).

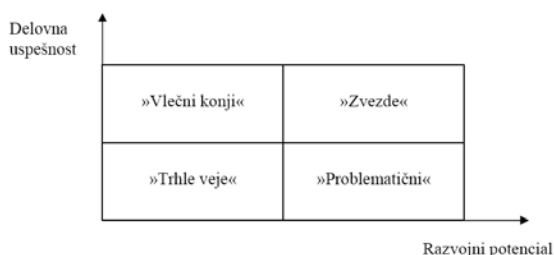
2.2.1 DOLOČANJE KLJUČNIH KADROV S KADROVSKI PORTFELJEM

Kot osnovo določanja ključnih kadrov lahko podjetja uporabijo kadrovski portfelj, ki nam kot dvodimenzionalna matrika pokaže obseg potenciala in raven uspešnosti, hkrati pa izkoriščenost tega potenciala ter možnost za razvoj (Možina 2002, 65).

V kadrovskem portfelju razdelimo zaposlene v štiri skupine (Možina in Zupan 2009, 127):

- *Zvezde* (so gonilna sila podjetja, saj imajo največji potencial in hkrati dosegajo visoko stopnjo uspešnosti. To so praviloma zaposleni, ki imajo veliko znanja, sposobnosti in izkušenj. Nevarnost za podjetje je, če zvezdo izgubi, če ji ne zagotovi dovolj izzivov, možnosti nadaljnjega razvijanja potenciala ali kadar zvezde čutijo, da njihov prispevek ni dovolj ovrednoten).
- *Uspešni/Vlečni konji* (te so pri svojem delu že dosegli vrhunec svojih zmožnosti. To so praviloma starejši izkušeni delavci, ki nimajo velikega potenciala za razvoj, so pa pomembni z vidika prenosa znanja na manj izkušene sodelavce).
- *Potenciali/Problematični* (to so praviloma mladi, zaposleni po končanem šolanju. Imajo veliko znanja in potenciala za razvoj, a jim primanjkuje izkušenj za uspešnost. Cilj vsakega podjetja je premik potenciala v zvezde).
- *Vprašaji/Trhle veje* (te pri svojem delu niso uspešni in nimajo visokega potenciala. Treba je ukrepati s prerazporeditvami in prekvalifikacijami).

Slika 2.3: Razvrstitev zaposlenih glede na razvojni potencial in delovno uspešnost



Vir: Možina, Stane (2002, 66)

2.2.2 RAZVOJ KLJUČNIH KADROV

Razvoj ključnih kadrov naj bi bil zasnovan tako, da poleg interesov organizacije zadovoljuje tudi razvojne želje, potrebe in interese kandidatov in nosilcev teh funkcij. Glede na to, da so razvojni interesi posameznika različni, moramo sistem razvoja ključnih kadrov oblikovati tako, da daje dovolj diferencirane razvojne možnosti. Pri tem si lahko precej pomagamo s tako imenovanimi razvojnimi (kariernimi) sidri, na podlagi katerih lahko gledamo na to, katero sidro je pri posamezniku dominantno, načrtujemo njegovo individualno razvojno pot ali kariero (Možina 2002, 66).

Temeljna razvojna sidra, ki jih je smotrno upoštevati pri načrtovanju kariere vodstvenih delavcev ali kandidatov za ključna delovna mesta, so predvsem (Možina 2002, 66):

- usmerjenost k vodstvenim pristojnostim,
- usmerjenost k strokovnim pristojnostim,
- usmerjenost k spremembam,
- usmerjenost k avtonomiji,
- usmerjenost k ustvarjalnosti in
- usmerjenost k inovativnosti.

V podjetjih, kjer ne poskrbijo za razvoj ključnih kadrov, se posledice kažejo predvsem kot odliv uspešnih in perspektivnih delavcev, ki niso videli možnosti uveljavljanja ter razvoja sposobnosti znotraj podjetja. Prikrita posledica takšnega ravnanje je nekonkurenčnost podjetja, ker se slab glas o pomanjkljivi skrbi za ključni kader hitro razširi, zato taka podjetja težko pritegnejo nadarjen, ambiciozen in kakovosten kader. Najbolj skrita in nevarna posledica pa je upad kakovosti, učinkovitosti in uspešnosti dela, kar je vse posledica nezadovoljstva na delovnem mestu, nezaupanja in sovražnega odnosa do delodajalca (Dolenc, 2007).

Pomembno dejstvo je tudi to, da je področje upravljanja in ravnanja s ključnimi kadri za vsako organizacijo namreč strateškega pomena, zato se ga je treba lotiti sistematično in vanj vključiti čim širši krog menedžmenta (Žezlina 2010, 60). Pomemben del razvoja ključnih kadrov je tudi razvoj bodočih menedžerjev. Za razvoj menedžerjev štejemo vsak poskus izboljšanja vodenja s pomočjo podajanja znanja, spremembe odnosa ali izboljšanja veščin.

Razvoj menedžmenta je sestavljen iz sledečih elementov: (1) ocenjevanje strateških potreb družbe (npr. z namenom, da zapolnijo bodoča prazna mesta na izvršnih funkcijah, ali z namenom, da izboljšajo konkurenčnost), (2) izboljšanje trenutne učinkovitosti menedžerjev, (3) razvoj menedžerjev in bodočih menedžerjev (Dessler 2011, 285).

Raziskave kažejo, da so najbolj zaželene metode na področju razvoja ključnih kadrov sledeče: učenje v učilnici, izvršni coaching, akcijsko učenje, metoda 360 °, izkustveno učenje, zunanja srečanja menedžerjev, mentorstvo in kroženje (Dessler 2011, 286).

2.3 FLUKTUACIJA

2.3.1 OPREDELITEV FLUKTUACIJE

Če vzamemo v roke slovar tujk, ugotovimo, da beseda izvira iz latinske besede *fluctuare*, ki pomeni valovati, nihati, se nenehno spreminjati. Najbolj splošne definicije pravijo, da je fluktuacija gibanje kadrov v organizacijo in iz nje (Abram in Filippo v Franca in Lobnikar 2008, 49). Fluktuacija je v bistvu ena od oblik mobilnosti (Jerovšek 1982, 19). Fluktuacija kadrov v organizaciji in iz nje pomeni indeks stabilnosti kadrov v organizaciji. V mejah med 1,25 in 1,65 odstotka skupnega števila zaposlenih je zaželena, kar je več, pa povzroča nepredvidene stroške za organizacijo (Franca in Lobnikar 2008, 50). Nekateri avtorji govorijo tudi o višjem odstotku fluktuacije, ki je za podjetje dobra. Maier (1965, 312) zapiše, da je, po njegovi formuli izračunana, do 5 % stopnja fluktuacije za organizacijo potrebna, do 7 % normalna, nad 10 % pa zaskrbljujoča. Govorimo o normalni stopnji fluktuacije. Stopnjo fluktuacije v podjetju lahko najlažje ocenimo po Maierjevi (1965, 402) formuli izračuna stopnje fluktuacije, ki kaže razmerje med skupnim številom delavcev, ki so odšli v določenem obdobju, in skupnim številom zaposlenih. Maierjeva formula je sledeča:

$SF = \Sigma O / \Sigma Z \times 100^3$ (Maier 1965, 403). Stopnja fluktuacije je tako razmerje med številom tistih, ki so odšli, in skupnim številom zaposlenih na začetku ali na koncu leta.

Torej gre za pojav, s katerim se označuje nenehno prihajanje in odhajanje delavcev iz podjetja, in sicer v določenem časovnem obdobju, merjenem v dneh, mesecih ali celem letu (Jurman, 1981, 258). V praksi fluktuacija pomeni dinamično gibanje delovne sile, ki se odraža

³ SF je stopnja fluktuacije, ΣO skupno število delavcev, ki so odšli iz organizacije v določenem časovnem obdobju, in ΣZ skupno število zaposlenih delavcev na začetku ali na koncu leta.

v odlivu oziroma v odhodu delavcev iz podjetja. Dejansko gre za odhod delovne sile iz organizacije oziroma za odliv kadrov iz podjetja z namenom, da se zaposlijo v drugi organizaciji (Florjančič 1994, 83).

Poznamo več vrst fluktuacije, za mojo diplomsko nalogo sta najbolj pomembni naslednji delitvi: prostovoljno oziroma željeno ter neprostovoljno oziroma neželjeno in potencialno ter dejansko fluktuacijo. Fluktuacija je prostovoljna, kadar se delavci za zapustitev organizacije odločijo sami, neprostovoljna pa, kadar jo morajo zapustiti po volji delodajalcev ali po določbah zakonov. Potencialna fluktuacija je nagnjenost zaposlenih k zapustitvi organizacije, če najdejo ugodnejšo zaposlitev (Možina 2002, 489). Dejanska fluktuacija je tista, ki že obstaja, lahko jo zmanjšamo, ne moremo pa je preprečiti, saj obstaja veliko dejavnikov, ki na njo vplivajo, in vsi niso v nadzoru organizacije. Merimo jo s številom delavcev, ki so zapustili organizacijo in so se zaposlili drugod (Jerovšek 1982, 77).

Hkrati pa velja splošno prepričanje, da je fluktuacija pokazatelj razmer v podjetju. Praviloma velja, da podjetja, ki delavcem zagotovijo ustrezne pogoje za delo in z njimi ustrezno ravnavajo, beležijo nizko stopnjo fluktuacije. Iz takšnega prepričanja izhajajo psihološke definicije fluktuacije, ki na fluktuacijo gledajo kot na reakcijo posameznika na dolgotrajno kopičenje frustracij in nezadovoljstva z delom. Županov zapiše, da je fluktuiranje eden od načinov izražanja nezadovoljstva z določeno delovno situacijo in hkrati poskus, da se najde odgovarjajoče delovno okolje, ki bo omogočilo adekvatnejše in perspektivnejše zadovoljevanje delavčevih potreb (Guzina 1980, 72).

2.3.2 PROBLEM POTENCIALNE FLUKTUACIJE

Čeprav se avtorji in podjetja veliko ukvarjajo z dejansko fluktuacijo, se mi zdi enak ali celo bolj pereč problem potencialna fluktuacija, saj gre za prekriti problem, ki ga organizacija težje identificira, hkrati pa bistveno vpliva na učinkovitost celotne organizacije. O potencialni fluktuaciji govorimo, ko delavec razmišlja o odhodu iz organizacije in išče alternativne zaposlitve. Vsaka potencialna fluktuacija ne pripelje do dejanske fluktuacije. Nedvomno pa je pokazatelj nezadovoljstva zaposlenega. Jerovšek trdi, da se prizadevnost nezadovoljnega delavca, ki išče drugo zaposlitev, zniža od 25 do 75 odstotkov glede na normalno stopnjo prizadevnosti (Jerovšek 1982, 76). Torej menim, da je večji problem za podjetje, posebej v času krize, potencialna fluktuacija kot dejanska. Ves čas, ko delavec razmišlja o odhodu, je

njegova delovna intenzivnost nižja, napake pogostejše. Omeniti pa je treba tudi nezadovoljstvo, ki ga tak zaposleni širi med ostale zaposlene, kar zelo pogosto vpliva na nižjo motiviranost celotne skupine. Nizka motivacija, bistveno znižana prizadevnost delavca, ki lahko traja daljše obdobje, širjenje nezadovoljstva med ostale zaposlene lahko pomenijo večji finančni izpad, kot da delavec dejansko zapusti organizacijo, s tem so povezani določeni stroški, vendar pa delovno mesto zasede novi zaposleni, ki prinese v podjetje nove ideje in novo energijo. Torej se mi bolj kot analiziranje razlogov za odhod zdi smiselno, da podjetja ugotavljajo, merijo in ocenjujejo stopnjo potencialne fluktuacije v podjetju, saj jim to omogoča, da preprečijo dejansko fluktuacijo in da zmanjšajo vse finančne izpade, povezane z nezadovoljstvom.

Znaki, po katerih lahko predvidimo nezadovoljstvo in potencialno fluktuacijo, so sledeči:

- sprememba vedenja (npr. prihajanje na delo kasneje ali zgodnje odhajanje z dela);
- pojemanje volje pri delu in nazadovanje;
- pritoževanje ljudi, ki se prej niso nikoli pritoževali;
- občutek izgorevanja na delovnem mestu in utrujenost;
- izoliranost od ostalih zaposlenih na skupnih sestankih;
- omenjanje zaposlenih, ki so že zapustili podjetje (Employee retention 2007, 317);
- zamude in odsotnost (Hulin v Mitchell in drugi 2001, 1103);
- slabša vestnost in bistveno slabši rezultati (Barrick in Mount v Mitchell in drugi 2001, 1103).

Če vodimo manjšo skupino ljudi in smo pozorni na obnašanje svojih podrejenih, lahko veliko pripomoremo k zmanjševanju dejanske fluktuacije. Identifikacija problema, odkrit pogovor ter skupno iskanje rešitev lahko odpravijo zmanjšano intenzivnost dela, vzpostavijo stanje ponovne motivacije in zadovoljstva z delom.

2.3.3 VZROKI ZA FLUKTUACIJO

Vzrokov fluktuacije sem mi ne zdi smiselno naštevati, ker bi bil seznam predolg. Ljudje zapuščajo podjetja iz čisto tipičnih razlogov (npr. prenizka plača, slabi pogoji, slaba klima v podjetju itd.) ali pa iz razlogov, ki so čisto individualni ter nanje ne moremo vplivati. V diplomski nalogi bom predpostavila, da sta vzroka za fluktuacijo samo dva: nezadovoljstvo

pri delu in boljše možnosti v drugi organizaciji. Ne bomo naštevati možnih razlogov za nezadovoljstvo. Nekateri odhodi se zgodijo hitro in so povzročeni z enim dogodkom. Med tem, ko so drugi odhodi posledica določenega dolgotrajnega nezadovoljstva in celo odhajajoči delavec sam ne zna določiti, kaj je točen razlog odhoda (Lee in drugi 204, 712). Prav zaradi kompleksnosti ugotavljanja razlogov za odhode se mi ne zdi smiselno izvajati intervjujev z bivšimi delavci, bolj smiselno se je ukvarjati z razlogi, zakaj ljudje ostajajo in kaj jih dela nesrečne na obstoječem delovnem mestu.

Omeniti pa je treba še tako imenovane zunanje dejavnike, na katere posameznik nima vpliva. Te dejavniki so pomembni predvsem zato, ker ustvarjajo okolje in možnosti za fluktuacijo. V tem trenutku je takšen zunanji dejavnik kriza, ki delavce prisili, da kljub nezadovoljstvu manj fluktuirajo. Že Garsten in Spector (1987) ugotavljata, da je fluktuacija povezana s stanjem na trgu in je višja v času, ko je brezposelnost nižja (Mithchel in drugi 2001, 1103).

2.3.4 STROŠKI FLUKTUACIJE

Visoka fluktuacija ima neugodne ekonomske učinke. Povezana je z velikimi stroški, poleg tega pa negativno vpliva na učinkovitost podjetja in s tem tudi na njegov razvoj. Zadrževanje ključnih kadrov je, iz investicijskega vidika, prav tako pomembno kot pridobivanje. Stroški, povezani z odhodom ključnih kadrov, so izjemno visoki in v povprečju dosegajo od 50.000 € do 200.000 €. Fluktuacija ključnih kadrov je tesno povezana s sistemom nagrajevanja (Brečko 2010, 38).

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

$$\text{Ekonomski učinek fluktuacije} = \frac{\text{Dohodek } x \text{ (izgubljeni del. čas zaradi flukt. + čas zaposlitve + izgubljeni čas za dopolnitev del. mest)}}{\text{Povprečno št. zaposlenih med letom } x \text{ letni fond delovnih ur enega delavca}} \times \text{Št. delavcev, ki so odšli med letom}$$

Izgubljen delovni čas zaradi fluktuacije dobimo, če primerjamo efekt dela delavca, ki je zapustil delovno organizacijo, in čas, ki je potreben, da novi delavec doseže isti efekt. Čas zaposlitve pomeni izgubljeni čas, ki je potreben za sprejem, izobraževanje in odpoved delavca, izgubljeni čas pomeni čas čakanja do dopolnitve delovnega mesta.

Ekonomski efekt fluktuacije pa je možno ugotoviti, tudi če upoštevamo vse stroške, ki nastanejo pri fluktuaciji. Abram in Flippo (Abram in Flippo v Franca in Lobnikar 2008, 50) sta povzela stroške, ki nastanejo zaradi fluktuacije:

- *stroški prerazporejanja, rekrutiranja in izbire novih kadrov* – všteti tudi čas, ki ga za to porabi kadrovska služba;
- *stroški izobraževanja in izpopolnjevanja* – všteti tudi čas, ki ga porabijo mentorji in nadzorovalci;
- *stroški plače* – le- ti so na začetku višji, kot je njegov prispevek k poslovanju;
- *stroški, povezani z višjo stopnjo nesreč pri delu* – nesreče pri delu so pri novih delavcih bistveno višje kot pri obstoječih zaposlenih;
- *stroški upada produktivnosti* – v časovnem intervalu med odhodom prejšnjega zaposlenega in nadomeščanjem z novim zaposlenim;
- *stroški, povezani z neoptimalno izrabo opreme* – v času uvajanja v delo;
- *stroški zaradi večjega števila napak in nekakovostnih izdelkov.*

Sullivanova teorija fluktuacije opozarja, da moramo delavce pri izračunu stroškov različno ovrednotiti, saj nam lahko odhod dobrega delavca povzroči trikrat večje stroške kot odhod slabega delavca, medtem ko odhod povprečnega delavca nima bistveni ekonomskih posledic, odhod slabega delavca pa je za podjetje celo dober. Bistveno pri njegovi metodi je, da si zaposleni niso med seboj enakovredni in da je izguba dobrega delavca bolj ovrednotena. Pri tej metodi je treba najprej določiti nadpovprečne delavce (visoko učinkovite delavce), ki naj imajo trikrat večjo vrednost kot povprečni delavci. Vrednost odhoda določenega delavca izračunamo tako, da vrednost nadpovprečnih delavcev pomnožimo s tri, na takšen način poudarimo njihovo pomembnost. Število povprečnih delavcev pomnožimo z ena, s čimer izpostavimo nevtralnost njihovega odhoda, podpovprečne delavce pomnožimo z nič, kar pomeni, da njihov odhod nima negativnih posledic na podjetje (Sullivan 2007, 15).

Tabela 2.5. je tablični prikaz za podjetje »uničujoče fluktuacije«. Iz podjetja so fluktuirali trije pomembni delavci, številka 9 opozarja na problem v podjetju.

Tabela 2.5: Ovrednotenje fluktuacije glede na učinkovitost delavca – primer nadpovprečnega delavca.

Ekonomski učinek	Faktor teže učinkovitosti	Število odhodov	Ovrednotenje fluktuacije
Nadpovprečni delavec	3	3	9
Povprečni delavec	1	0	0
Podpovprečni delavec	0	0	0
Skupaj	/	3	9

Vir: Sullivan, John (2007, 16).

Tabela 2.6. prikazuje primer »nevtralne fluktuacije«, podjetje so zapustili 3 delavci, ki na delovanje podjetja nimajo odločilnega vpliva.

Tabela 2.6: Ovrednotenje fluktuacije glede na učinkovitost delavca - primer podpovprečnega delavca.

Ekonomski učinek	Faktor teže učinkovitosti	Število odhodov	Ovrednotenje fluktuacije
Nadpovprečni delavec	3	0	0
Povprečni delavec	1	0	0
Podpovprečni delavec	0	3	0
Skupaj	/	3	0

Vir: Sullivan, John (2007, 16).

Sullivan predlaga, da kadrovska služba na takšen način vrednoti odhode in takšne podatke posreduje vodstvu, da le-to dobi boljši vpogled v realno situacijo odhodov (Sullivan 2007, 17). Sullivanova teorija je posebej pomembna za podjetja, ki že imajo opredeljene ključne kadre, saj lahko na ta način ovrednotijo njihov odhod z večjim številom točk in tak odhod lahko obravnavajo kot bolj problematičen.

V praksi se mi zdi najbolj uporabna prav Sullivanova metoda računanja oziroma ovrednotenja fluktuacije, ker odhod delavca ni vedno nekaj negativnega. Če podjetje zapusti delavec, ki pri svojem delu ne dosega niti povprečnih rezultatov, a podjetje mu za takšno delo izplačuje celotno plačo, njegov odhod v bistvu pomeni finančne koristi za podjetje. V nasprotnem primeru pa lahko odhod delavca z veliko znanja, veščin in široko mrežno poznanstev pomeni veliko izgubo za podjetje.

2.3.5 PROFIL DELAVCA, KI JE BOLJ NAGNjen K FLUKTUACIJI

Z vidika razvoja in fluktuacije ključnih kadrov se mi zdi smiselno povzeti ugotovitve empiričnih raziskav na tem področju, ki ugotovijo korelacije med fluktuacijo in značilnostmi delavca. Kajti na podlagi tega lahko podjetja oblikujejo določene prediktorje ali profil delavca, pri katerem obstaja večja možnost, da bo nova znanja »odnesel« v drugo organizacijo.

Raziskave kažejo, da ljudje z naslednjim značilnostmi fluktuirajo v večji meri:

- *Mladi do 35. leta* – fluktuacija je dvakrat večja pri mlajših delavcih. Vzroki so večja mobilnost mladih, še nedokončno oblikovani in diferencirani motivi ter interesi, želja po nadaljevanju šolanja, bolj izraženo nezadovoljstvo in manjše družinske obveznosti. Hkrati s tem pa se pri mlajšem kadru pojavljajo tudi težave profesionalnega prilagajanja in vključevanja v novo socialno okolje (Guzina 1980, 80).
- *S krajšim delovno dobo* – Hellman (1997) ugotavlja, da sta tako starost kot delovni staž pomembna dejavnika in da so starejši delavci z daljšo delovno dobo manj nagnjeni k fluktuaciji. To pa povezuje z večjimi ugodnostmi, ki jih senioriteta prinese zaposlenim. Najvišja stopnja fluktuacije je pri delavcih, ki so v delovni organizaciji do pet let (Guzina 1980, 82).
- *Samski brez družine* – delavci, ki so poročeni in imajo otroke, manj fluktuirajo kot samski. Še posebej je to očitno pri poročenih delavkah in enostarševskih družinah (Hom in Griffeth, 1995). Delavci, ki imajo številčno večje družine, manj fluktuirajo kakor delavci z manjšimi družinami ali brez družine. Vzrok za to je prav gotovo moralna in materialna odgovornost do družine in želja po eksistenčni varnosti (Guzina 1980, 80).
- *Moški* – Martin ugotavlja, da so ženske bolj zadovoljne z delom in v manjši meri nagnjene k fluktuaciji (Martin, 1980, 270).

- *Strokovni kader* – Jerovšek piše o nezadovoljstvu strokovnjakov, ki čutijo, da je v podjetju nagrajen položaj in ne znanje. Pri tem se čutijo prikrajšani v primerjavi z vodilnimi delavci in zato pogosteje zapuščajo organizacije (Jerovšek 1982, 45).

Če povzemamo vse ugotovitve, je k fluktuaciji najbolj nagnjen sledeči profil delavca: mlajši moški strokovnjak na svojem področju (specifična znanja), brez družine, ki je v začetku svoje kariere in še nima več kot pet let delovne dobe.

2.3.6 UPORABNE TEORETIČNE UGOTOVITVE O FLUKTUACIJI

Teorije o fluktuaciji lahko razdelimo na dve skupini, tradicionalne teorije o fluktuaciji, ki so že uveljavljene teorije, in novejša teorije, ki govorijo o ukoreninjenosti zaposlenih ter s tem povezano nižjo fluktuacijo.

2.3.6.1 TRADICIONALNE TEORIJE FLUKTUACIJE

Vsem tradicionalnim teorijam je skupno, da izpostavljajo nezadovoljstvo pri delu kot glavni dejavnik pri fluktuaciji (Bennett in drugi 2007, 1041). Večina tradicionalnih teorij (npr. Hom & Griffeth 1995, Marc in Simon 1958, Mobley 1977; Cena & Mueller 1981; Voli & Mowday 1981) pa združuje in poudarja tako nezadovoljstvo pri delu kot možnost prehoda v drugo organizacijo kot dva poglobljena dejavnika, ki vplivata na fluktuacijo.

Martinov model predpostavi, da začne posameznik razmišljati o odhodu iz organizacije takrat, ko dobi občutek, da je porušeno razmerje med njegovim prispevkom in tistim, kar za njega dobi. V bistvu njegov model ugotavlja faktorje potencialne fluktuacije. Na zadovoljstvo pri delu pozitivno vplivajo plača, integracija, možnost napredovanja in pravična porazdelitev. Ostali dejavniki: rutinizacija, centralizacija in priložnosti pa negativno vplivajo na zadovoljstvo pri delu (Martin 1980, 262). Model je tudi empirično preizkusil na 250 anketirancih srednje velikega podjetja in ugotovil, da na zadovoljstvo pri delu pozitivno vplivata komunikacija in možnost napredovanja, negativno pa priložnosti in rutinizacija dela. Ostale spremenljivke (plača, integracija, centralizacija in pravična porazdelitev) pa nimajo nikakršnega vpliva. Martin ugotavlja, da *»delavec, ki opravlja delo z visoko stopnjo rutinizacije in vidi možnost zaposlitve drugje, bo imel nizko zadovoljstvo z delom«*. Prav tako

ugotovi pozitivno korelacijo med potencialno in dejansko fluktuacijo, kar pomeni, da delavci, ki pogosto razmišljajo o odhodu, tudi dejansko odhajajo (Martin 1980, 270).

Price (1977, 68–79) ugotovi pozitivno korelacijo med fluktuacijo in plačo, integracijo, uporabno ter formalno komunikacijo, negativno pa s centralizacijo. Pravi, da višja plača, večja integracija in boljša formalna komunikacija zmanjšujejo možnosti za fluktuiranje kadra.

Mobley v svojem modelu predpostavlja, da ko ljudje postanejo nezadovoljni s svojimi delovnim mestom, iščejo alternative, primerjajo nove možnosti s svojim sedanjim delovnim mestom, če se v procesu odločanja oceni, da je katera alternativa boljša od trenutnega stanja, poskusijo zapustiti podjetje. Govori o povratni zanki, ko neuspešno iskanje alternativ posameznika pripelje do ponovnega ocenjevanja sedanje zaposlitve in do ponovnega nezadovoljstva (Mobley 1982, 122).

Za doseganje ravnovesja moramo v bok teh izsledkov postaviti in predstaviti dejavnike zadovoljstva za delo, kajti znotraj teh dejavnikov se skrivajo rešitve oziroma področje, ki jih delodajalec mora izboljšati, da bi zmanjšal fluktuacijo. Svetlik (1998, 156) združuje dejavnike zadovoljstva pri delu v šest skupin:

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

Za podjetje je pomembno, da skrbi za zadovoljstvo zaposlenih, saj le tako lahko prepreči neželene odhode in zmanjša stroške podjetja. Kot smo že povedali, zaključek vseh povzetih tradicionalnih teorij je, da delavci odhajajo, če so nezadovoljni in če obstajajo alternativne možnosti (Lee in drugi 2004, 712). Na število alternativnih možnosti delodajalec ne more vplivati, lahko pa z dobrimi pogoji za delo znižuje stopnjo dejanske fluktuacije.

2.3.6.2 KONCEPT EMBEDDEDNESS/UKORENINJENJE

Teorije "ukoreninjenja" nadaljujejo z linijo raziskav, ki preučujejo, kako se lahko vključi v delo teorija ukoreninjenja in tradicionalni model fluktuacije. Ta študija tudi razvija in testira splošno mero ukoreninjenja zaposlenega. Rezultati dolgoročnih raziskav so pokazali, da se s pomočjo stopnje ukoreninjenja lahko napove prostovoljna fluktuacija in osnovne spremenljivke iz tradicionalnega modela fluktuacije (Mitchell & Lee v Bennett in drugi 2007, 1031).

Ukoreninjenost je sestavljen konstrukt, nastal iz šestih podsistemov dimenzij, ki so posledica 2x3 matrike (glej Sliko 2.4). Dimenzije: povezave, udobje in stroški pomenijo razloge za ukoreninjenost. Pod dimenziji podjetje in skupnost, v kateri biva, predstavljajata dve okolji, ki vplivata na ukoreninjenost (Carlos in drugi 2007, 36).

Slika 2.4: 2x3 matrika ukoreninjenja

	Povezave	Udobje	Stroški
Podjetje	Sodelavci in nadrejeni	Plača in druge ugodnosti	Npr. prehod v neznano okolje
Skupnost	Sosedi in družina	Prosti čas in druženje	Npr. najem novega stanovanja

Vir: Carlos, Mallot in drugi (2007, 36).

Pri teoriji ukoreninjenja je pomembno, koliko povezav ima posameznik v svojem delovnem okolju in v skupnosti, v kateri biva. Povezave so označene kot formalne in neformalne. Štejejo stiki z družino, sodelavci, sosedi in ljudmi iz lastnega, psihološkega, družbenega in finančnega spleta. Višje kot je število povezav, bolj je oseba vezana na delovno okolje in na organizacijo (Mitchell in drugi 2001, 1104). Eden od pomembnih poudarkov, ki jih ta koncept odpre, je tudi to, da je delo pogosto izpostavljeno določeni stopnji duševnega nadomestila, v

matrik polje »udobje« (npr. primerjava z drugimi delovnimi mesti), ki so posledica tega, da zaposleni ohranja status quo. Na podlagi tega koncepta Lee, Mitchell, Sablynski, Burton in Holtom (Lee in drugi v Bennetti in drugi 2007, 1032) trdijo, da zaposleni lahko postanejo zaljubljeni ali "vgrajeni" v njihove delovne naloge zaradi različnih organizacijskih in skupinskih povezanih sil.

Yao, Lee, Mitchell, Burton in Sablynski »ukoreninjenje« opredelijo kot "združene sile, ki preprečijo, da zaposleni zapusti svoje delovno mesto" in vključujejo dejavnike, kot so zakonski stan, vključenost v skupnost in varnost zaposlitve (Yao, Lee, Mitchell, Burton, in Sablynski 2004, 159). Ukoreninjenost se razlikuje od podobnih konstruktov, kot so zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijske zavezanosti. Pomembni sta predvsem dve razliki: prvič, koncepti zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijske obveznosti se osredotočajo predvsem na področje dela in z delom povezane dejavnike, pojem ukoreninjenosti vključuje še vprašanja povezanosti s skupnostjo. Druga kritična razlikovanja temeljijo na modelu prostovoljne fluktuacije, ki sta ga razvila Maertz in Campion (2004), pravita, da imajo ljudje zelo različne motive za ostajanje ter odhod iz organizacije. Te motive delita na štiri skupine: (1) vpliv organizacije na posameznika (npr. članstvo zagotavlja pozitivna čustva), (2) potencialni razlogi (pričakovana možnost doseganje vrednosti v nadaljnji karieri), (3) alternativni razlogi (možnost alternativne zaposlitve) in (4) normativni razlogi (želja, da izpolnijo pričakovanja družine ali prijateljev). Po tem modelu predstavljajo zadovoljstvo pri delu in različne oblike pripadnosti posebne razloge za to, da posameznik ostane v organizaciji. Nasprotno pa koncept ukoreninjenja predstavlja splošni in širši konstrukt, ki ocenjuje, v kolikšni meri se ljudje počutijo povezane, ne glede na to, zakaj se ustvari takšen občutek, koliko jim je to všeč ali pa da so se za to odločili na zavedni ali nezavedni ravni. Razlika med konceptom ukoreninjenja delovnih mest in drugimi koncepti se izkaže za še posebej pomembno znotraj širšega delovanja v smislu teorije poklicne mobilnosti. Prav poklicna nemobilnost pa je za podjetje dobra, saj ukoreninjeni delavci ne zapuščajo podjetja. To pomeni, da vsa pridobljena znanja ostajajo v podjetju (Bennett in drugi 2007, 1039).

Ideja o ukoreninjenosti temelji na nekaj ključnih tezah: (1) fluktuacija je negativno povezana z obsegom in močjo povezav z drugimi ljudmi in stvarmi (šibke povezave pomenijo manjšo vrednost), (2) fluktuacija je negativno povezana z močjo vpetosti v delovno mesto in

skupnost, (3) fluktuacija je negativno povezana s težavnostjo oz. s številom težav, ki nastanejo pri menjavi delovnega okolja (Lee in drugi 2004, 712).

Sestavljeno merilo koncepta ukoreninjenja delovnih mest vsebuje tako kontekstualna vprašanja (npr. o domačem lastništvu) in zaznavna vprašanja (npr. ali ste začutili podobnost do sodelavcev) in se nanaša na postavke Lewina (1951), da psihološka področja, ki vključuje tako zavedne in nezavedne sile, ki vplivajo na vedenje delavca (Bennett in drugi 2007, 1042). Po drugi strani lahko občutek ukoreninjenja odloži postopno kopičenje nezadovoljstva in odvrne zaposlenega od iskanja nove zaposlitve ter od prizadevanja in namere, da zapusti organizacijo (Bennett in drugi 2007, 1045).

2.3.7 NAČINI ZA ZMANJŠANJE FLUKTUACIJE

Sodobne organizacije se nenehno srečujejo s problemom odhajanja zaposlenih k drugim, pogosto tudi konkurenčnejšim organizacijam. Ker so zaposleni, zlasti tisti z mnogimi kompetencami, drag in omejen vir, morajo delodajalci z njimi ravnati skrbno. Neustrezno kadrovanje pa ima lahko za posledico, da zaposleni zapuščajo podjetje.

Kot je že večkrat omenjeno v diplomskem delu, najlažje delavce zadržimo, če vemo, kaj jih dela nesrečne na delovnem mestu in to poskusimo odpraviti. Nedvomno lahko ta problem odpravimo z dobrim in poštenim sistemom nagrajevanja in motiviranja. Denar je sredstvo za preživetje in kot tako predstavlja motivator (če pozabimo na Herzbergovo dvofaktorsko teorijo motiviranja, ki pravi, da je denar higienik) in je kot takšno najbolj uporabljena metoda motiviranja, hkrati pa sem skozi teoretični del svojega diplomskega dela predstavila izjemno pomemben motivator: možnost za karierni razvoj, ki pa je v današnjem času pomemben in povzroča občutek ukoreninjenja delavca v delovno okolje.

2.3.7.1 UGLED DOBREGA DELODAJALCA

Kot sem že omenila, menim, da organizacija ne more odpraviti prav vseh razlogov za fluktuacijo in nezadovoljstvo delavcev, ker so ti lahko zelo individualni. Organizacija se lahko trudi biti dober delodajalec in zmanjšuje nezadovoljstvo na področjih, ki so pomembni za vse delavce. Organizacije z dobro blagovno znamko delodajalca lahko zadržijo in pritegnejo ustrezne kandidate za zaposlitev. Nekateri strokovnjaki (kot denimo Sullivan,

1990) menijo, da je blagovna znamka organizacije kot eno izmed pomembnejših orodij organizacije na trgu dela pri pridobivanju kadrov, in jo ocenjujejo kot dolgoročno rešitev pri problemu nezadostne ponudbe ustreznih kadrov. Razvoj blagovne znamke dobrega delodajalca se je začel v ZDA in nadaljeval v Zahodni Evropi kot odziv na »vojno za talente« (ang. Talent war) ter problem politike kadrovskega bazena za določene profile kadrov (Franca 2007, 48). Kratkoročni učinek ugleda dobrega delodajalca je pridobivanje ustreznih ključnih kadrov, organizacija pa mora ta ugled vzdrževati ter si pridobiti dolgoročne koristi: da dobri ključni kadri v organizaciji tudi ostanejo. Zato je svojim zaposlenim treba ponujati vedno boljše pogoje, kajti če dosežemo zadovoljstvo pri delu, bodo zaposleni v manjši meri odhajali iz podjetja.

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 OPIS PODJETJA X IN NJEGOVIH KADROVSKIH PRAKS

Začetek poslovanja podjetja X sega v leto 1954. Začelo se je z obratovanjem malega laboratorija z devetimi zaposlenimi, ki so imeli jasno vizijo za nadaljnji hiter razvoj. Ob koncu osemdesetih so pospešeno razvijali lastne izdelke in se v devetdesetih letih uspešno prilagodili takratnim spremembam ter razmeram v Evropi. Ustanavljali so podjetja in predstavništva v tujini, na inovativen način razvijali lastne kakovostne izdelke, se uvrstili v vrh uspešnih slovenskih podjetij ter pridobili pomemben tržni delež na tržiščih srednje in vzhodne Evrope. Podjetje ima danes več kot 9000 zaposlenih. Svoje izdelke izvažajo v več kot 70 držav. V tujini ima 35 lastnih predstavništev ter lastniške deleže v 13 podjetjih (Predstavitev podjetja X na uradni spletni strani).

Med ključnimi cilji podjetja X je biti podjetje ustvarjalnih ter mislečih zaposlenih, ki svoje uspehe gradijo znotraj skupinskega dela in jim delo v podjetju X pomeni spodbudo in navdih. Zaposleni, ne le ključni kadri, s svojim znanjem, odgovornim odnosom do dela in visoko motiviranostjo predstavljajo eno najpomembnejših konkurenčnih prednosti podjetja X. Zato v podjetju skrbno načrtujejo zaposlovanje novih sodelavcev, potek pripravništva in uvajanja v delo ter spodbujajo osebni in strokovni razvoj zaposlenih. Kadrovska politika podjetja je usmerjena k stalnemu izboljševanju izobrazbene strukture zaposlenih. Podjetje X uporablja pri razvoju kadrov karierna sidra, kajti menijo, da če želi podjetje hkrati razviti talente znotraj podjetja, se mora znati približati vsakemu od njih. Prepoznavanje dejanskih potreb zaposlenih

se jim zdi najboljša pot za doseganje pripadnosti. Svoje strokovnjake spodbujajo k dodatnemu izobraževanju z ugodnostmi, kot so študijski dopust in delno plačilo stroškov izobraževanja, predvsem pa z mentorstvom znotraj podjetja in izbranimi temami nalog pri formalnem izobraževanju. Pomembna spodbuda se jim zdi tudi delo pri najzahtevnejših projektih, pri čemer se srečujejo s strokovnjaki iz partnerskih podjetij ali institucij z vsega sveta in temu na leto namenijo 6,5 milijona evrov, predvsem specializiranim oblikam strokovnega izobraževanja. Poleg klasičnega podiplomskega študija imajo seminarje, ki se dogajajo znotraj njihove organizacije. Kadre tudi usmerjajo v iskanje inovativnih in izvirnih rešitev razvojnih težav (intervju z vodjo oddelka za razvoj kadrov). Podjetje X se nahaja izven slovenske prestolnice, o novih sodelavcih razmišlja bistveno prej, kot jih potrebuje. Spodbujanje prihodnjih novih sodelavcev opravljajo skupaj s fakultetami, tako da jih seznanjajo z možnostmi študija in kasnejšega zaposlovanja (Dular 2002).

V podjetju nenehno skrbijo za zviševanje stopnje znanja in svojim zaposlenim omogočajo karierni razvoj tako znotraj formalnih kot tudi neformalnih oblik izobraževanja in usposabljanja. Saj se zavedajo, da jih je prav vlaganje v ljudi pripeljalo do današnje stopnje razvoja. Podjetje podpira zaposlene v pridobivanju vseh vrst znanja, ki koristi tako zaposlenim kot podjetju. Povprečno naj bi vsak zaposleni v podjetju X preživel vsaj pet dni na leto na različnih oblikah izobraževanja. Velik delež izobraževanj je še vedno rezerviran za izpopolnjevanje na področju tujih jezikov, informatike in drugih strokovnih izobraževanj. Vse več pozornosti namenjajo usposabljanjem za vodstveni kader. Usposabljanja organizirajo kar v lastnem izobraževalnem centru, zaposleni pa obiskujejo tudi seminarje in druge oblike izobraževanj tako doma kot v tujini.

Podjetje X ima opredeljene sledeče glavne cilje na področju izobraževanja in razvoja kadrov (Dular, 2002): dvigniti raven splošnega, strokovnega in specialnega znanja zaposlenih, zboljšati izobrazbeno strukturo zaposlenih, usposobiti zaposlene za hitro prilagajanje spremembam znotraj podjetja in na trgu, vključiti vsakega delavca v izobraževanje najmanj enkrat letno, razvijati humane odnose med sodelavci v delovnem procesu, sistematično pripravljati lastnih kadrovskega potencialov za vse funkcije v podjetju in načrtno vlaganje v izobraževanje in usposabljanje posameznika za razvoj delovne kariere in njegove osebne rasti.

Podjetje meri tako zadovoljstvo zaposlenih kot klimo v podjetju. Klimo merijo od leta 2001 s SiOK (slovenska organizacijska klima) vprašalniki, ki so del projekta Gospodarske zbornice

Slovenije. Klimo merijo vsako leto. Ocene večine kategorij v podjetjih in predstavništvih v tujini pozitivno odstopajo od povprečnih ocen v Sloveniji, razen kategorije pripadnosti, ki je v tujini ocenjena nekoliko nižje kot v Sloveniji. To je tudi logično, saj podjetje X v tujini nima še izoblikovanega ugleda, ki ga je deležno znotraj slovenskih meja. Konec leta 2011 so izmerili tudi organizacijsko klimo in zavzetost zaposlenih. Rezultati kažejo, da je organizacijska klima dobra, da so zaposleni zavzeti za svoje delo, pripadni podjetju in zadovoljni s svojim položajem (finančno poročilo za leto 2011).

3.2 IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH V PODJETJU X

V podjetju je bilo konec marca 2012 zaposlenih 9098 delavcev, kar je 2 % več kot na začetku leta 2012. Stalen prihod novih kadrov poteka tudi prek sistema štipendiranja. V letu 2011 je podjetje štipendiralo kar 97 štipendistov (Letno poročilo podjetja X).

Tabela 3.1 : Izobrazbena struktura v podjetju X

STOPNJA IZOBRAZBE	31.3. 2012		31.12.2011	
	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	DELEŽ (V %)	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	DELEŽ V %
Doktorji znanosti	97	1,1	95	1,1
Magistri znanosti	266	2,9	266	3,0
Univerzitetna izobrazba	4277	47,0	4230	47,3
Visoko strokovna izobrazba	1012	11,1	945	10,6
Višješolska izobrazba	260	2,9	257	2,9
Srednješolska izobrazba, V. stopnja	1793	19,7	1760	19,7
Drugo	1393	15,3	1395	15,4
SKUPAJ	9098	100	8938	100
-v Sloveniji	4659	51,2	4603	51,4
-v tujini	4439	48,8	4345	48,6

Vir: Finančno poročilo podjetja X za prvo četrtino leta 2012.

V letu 2011 je delež zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo znašal 51,3 %. Konec leta 2011 je imelo podjetje X 4591 zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo. Med njimi je 95 doktorjev znanosti in 266 magistrov znanosti in specialistov (Letno poročilo podjetja X za leto 2011). V podjetju je več kot polovica zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe, saj se zavedajo, da intenzivno vlaganje v razvoj, nove zmogljivosti in zahtevne tehnologije, ter zagotavljanje konkurenčnosti na globalnih trgih zahtevata na vseh področjih visoko usposobljene strokovnjake.

Tabela 3.2 prikazuje odstotek zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo skozi čas. Opazimo lahko majhen porast v letu 2008 in potem stagniranje stopnje izobrazbe.

Tabela 3.2: Odstotki zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo za časovno obdobje 2007-2011.

Odstotek univerzitetno izobraženih, leto 2007	Odstotek univerzitetno izobraženih, leto 2008	Odstotek univerzitetno izobraženih, leto 2009	Odstotek univerzitetno izobraženih, leto 2010	Odstotek univerzitetno izobraženih, leto 2011
46 %	51 %	51 %.	51 %	51,3 %

Vir: Finančna poročila podjetja X iz let 2007, 2008, 2009, 2010 in 2011.

3.3 STRUKTURA GLEDE NA SPOL

Delež zaposlenih žensk je v letu 2011 znašal 62, 5 %, delež zaposlenih moških pa je bil 37,5 %. V podjetju torej prevladujejo ženske. Leta 2010 v svoje finančno poročilo podjetje X zapiše, da kar 41 % vodstvenih in vodilnih položajev zasedajo ženske. Torej je še vedno čutili rahlo neravnovesje med spoloma, čeprav je v podjetju občutno več žensk, vodilne položaje še vedno v večji meri zasedajo moški. Tabela 3.3. prikazuje rast odstotka žensk, ki so zaposlene v podjetju X skozi čas.

Tabela 3.3 :Odstotki zaposlenih žensk v podjetju X za časovno obdobje 2007-2011.

Odstotek žensk, leto 2007	Odstotek žensk, leto 2008	Odstotek žensk, leto 2009	Odstotek žensk, leto 2010	Odstotek žensk, leto 2011
Ni podatka	58,5 %	62 %	62 %.	62,5 %

Vir: Finančna poročila podjetja X iz let 2007, 2008, 2009, 2010 in 2011.

3.4 POVPREČNA STAROST ZAPOSLENIH

Povprečna starost zaposlenih je v letu 2011 znašala 38 let. Povprečna starost v podjetju pretežno stagnira in se giblje okrog vrednosti 38, kot je razvidno iz Tabele 3.4.

Tabela 3.4: Povprečna starost zaposlenih za časovno obdobje 2007-2011.

Povprečna starost, leto 2007	Povprečna starost, leto 2008	Povprečna starost, leto 2009	Povprečna starost, leto 2010	Povprečna starost, leto 2011
Ni podatka	37,8 leta	38 let	Nekaj manj kot 38 let.	38

Vir: Finančna poročila podjetja X iz let 2007, 2008, 2009, 2010 in 2011.

3.5 FLUKTUACIJA V PODJETJU X

Podjetje X beleži fluktuacijo zaposlenih, kljub temu da je odstotek le-te nizek in da trenutno ne predstavlja večjega problema za podjetje.

Tabela 3.5: Neželeni odhodi brez upokojitev v podjetju X za Slovenijo za časovno obdobje 2007-2011

Neželeni odhodi brez upokojitev v Sloveniji na dan 1.6. 2007	Neželeni odhodi brez upokojitev v Sloveniji na dan 1.6. 2008	Neželeni odhodi brez upokojitev v Sloveniji na dan 1.6. 2009	Neželeni odhodi brez upokojitev v Sloveniji na dan 1.7. 2010	Neželeni odhodi brez upokojitev v Sloveniji na dan 1.8. 2011
0,2 %	0,4 %	0,4 %	0,4 %	0,3 %

Vir: Finančna poročila podjetja X iz let 2007, 2008, 2009, 2010 in 2011.

Čeprav se podjetje X že dolgo zaveda teže odhoda ključnih kadrov, kljub vsemu do nedavnega niso posebej beležili fluktuacije ključnih kadrov. Zato imajo podatke zgolj za leti 2010 in 2011.

Tabela 3.6: Neželeni odhodi med ključnimi in perspektivnimi kadri v podjetju X, za Slovenijo, z obdobje 2010-2011

Neželeni odhodi med ključnimi in perspektivnimi kadri v Sloveniji za leto 2010	Neželeni odhodi med ključnimi in perspektivnimi kadri v Sloveniji za leto 2011
0,6 %	0,4 %
3 odhodi od skupnega števila 532	2 odhoda od skupnega števila 567

Vir: Finančna poročila podjetja X iz let 2010 in 2011.

Nizko stopnjo fluktuacije, tako med vsemi zaposlenimi kot tudi med ključnimi kadri, vodja službe za razvoj kadrov obrazloži s tem, da si podjetje X v Sloveniji že desetletja gradi na ugledu dobrega delodajalca, ki veliko vlaga v razvoj kadrov. Povprečno naj bi vsak zaposleni v podjetju X preživel vsaj pet dni na leto na različnih oblikah izobraževanja. Pomembne podatke za razlago nizke stopnje fluktuacije kaže tabela, ki prikazuje rezultate merjenja organizacijske klime v podjetju X leta 2007, leta 2011 ter povprečen rezultat drugih sodelujočih podjetij v Sloveniji v okviru projekta SiOK.

Tabela 3.7: Merjenje organizacijske klime za leti 2007 in 2011, v primerjavi z Slovenskim SiOK povprečjem

Pregled kategorij	Podjetje X 2007	Podjetje X 2011	SiOK 2010
Pripadnost organizaciji	4,27	4,26	3,36
Motivacija in zavzetost	4,01	4	3,43
Zadovoljstvo	3,97	3,93	3,46
N	1519	2837	/

Vir: Podatki neposredno iz podjetja X.

V podjetju X so vse tri kategorije, pripadnost organizaciji, motivacija in zavzetost ter zadovoljstvo, nad povprečjem sodelujočih podjetji v raziskavi SiOK. To je nedvomno dejavnik, ki vpliva na nižjo stopnjo fluktuacije, kajti bolj zavzeti, motivirani, zadovoljni in pripadli zaposleni manj pogosto fluktuirajo.

Leta 2011 so v podjetju X prvič merili tudi zavzetost zaposlenih in dobili sledeče podatke:

Tabela 3.8: Merjenje zavzetosti v podjetju x za leto 2011

Zavzetost	Podjetje X 2011	Najboljši po Gallupu	Povprečna populacija po Gallupu
aktivno izključeni (%)	5,20%	7,00%	18,00%
izključeni (%)	34,10%	26,00%	49,00%
vključeni (%)	60,70%	67,00%	33,00%

Vir: Podatki neposredno iz podjetja X.

Iz raziskave zavzetosti so v podjetju X zaključili, da zavzeti sodelavci delajo s strastjo in se bolj čutijo povezani s podjetjem. So inovativni in stremijo k napredku. Zaupajo v sodelavce in vodje. Nezavzeti sodelavci imajo delno odsoten odnos do dela in podjetja. Naredijo, kar se od njih pričakuje. V delo so pripravljeni vlagati čas, ne pa tudi energije. Aktivno nezavzeti niso samo nezadovoljni, ampak tudi aktivno izražajo svoje nezadovoljstvo. Dvomijo o idejah,

predlogih in inovacijah svojih sodelavcev. Ta skupina sodelavcev ni predana podjetju in njegovi viziji, običajno nasprotujejo vsemu in vsakomur.

Že prej omenjene raziskave na temo fluktuacije ugotavljajo, da so starejši delavci manj nagnjeni k fluktuaciji, zato je smiselno iz SiOK raziskave izvzeti podatke, ki pričajo o večji oz. manjši zavzetosti ter pripadnosti med različnimi starostnimi skupinami zaposlenih. Razlike med starostnimi skupinami iz merjenja organizacijske klime niso zelo izrazite, vendar je opazna razlika med generacijo do 30 let in generacijo nad 45 let. Značilno je, da večino vprašanj in kategorij skupina do 30 let ocenjuje nekoliko nižje – povprečna ocena vseh kategorij je 3,86, sledi ji skupina do 45 let (3,89), najvišje ocene so v skupini nad 45 let (3,96). Torej lahko tudi iz teh rezultatov sklepamo, da so bolj pripadni, zavzeti in zadovoljni delavci, starejši od 45 let.

3.6 KLJUČNI KADRI IN RAZVOJ KADROV V PODJETJU X

Med ključne in perspektivne kadre je vključenih 12 % vseh zaposlenih v podjetju X, kar pomeni 1065 sodelavcev. Letno oblikovanje in dopolnjevanje nabora ključnih in perspektivnih kadrov in načrtno vlaganje v njihov razvoj in izobraževanje ter pridobivanje potrebnih veščin omogočajo podjetju kakovostno bazo in kontinuiteto na področju razvoja ključnih kadrov.

Zaposleni v podjetju se doma in v tujini dodatno izobražujejo na področju strokovnih znanj, kakovosti, vodenja, osebnega razvoja, tujih jezikov in informatike. Izobraževanje prilagajajo njihovim potrebam, tehnološkemu procesu, razmeram na trgih in razvojnim potrebam skupine, zato večino izobraževanj organizirajo sami.

Podjetje X veliko vlaga v znanje in razvoj vseh zaposlenih. Pomembno orodje za njihovo učinkovito vodenje in razvoj je letni pogovor, v katerem vodja in zaposleni opredelita cilje ter se dogovorita o prednostnih nalogah in pričakovanjih tako glede dela kot razvoja zaposlenega in na osnovi tega načrtujeta njegovo izobraževanje. Podjetje gradi sisteme kompetenc za različna delovna področja, na osnovi katerih ugotavlja potrebe glede razvoja, nadgrajevanja znanja in izpopolnjevanja veščin zaposlenih. Z nenehnim izobraževanjem omogočajo razvoj kadrov na strokovnem in osebnem področju, kot tudi napredovanje v karieri.

Med zaposlenimi je veliko zanimanje za pridobivanje novega znanja in višjih stopenj izobrazbe. Ob podpori podjetja je v specialistični, magistrski in doktorski študij vključenih 65

zaposlenih, ob delu pa jih skupaj študira 384. V prvem četrtletju je študij končalo 15 zaposlenih.

Vsak zaposleni v podjetju X se je v letu 2011 več kot šestkrat udeležil različnih oblik izobraževanja. Svoje znanje je v povprečju izpopolnjeval 52 ur. Vložek v izobraževanje predstavlja v poslovnih prihodkih 0,63 %. Zaposleni podjetja X se izobražujejo na fakultetah, inštitutih in v drugih ustanovah doma in v tujini. Kar 67 jih je vpisanih na podiplomski študij za pridobitev specializacije, magisterija ali doktorata, ob delu jih je leta 2011 študiralo 491. Podjetje X jih podpira s sofinanciranjem šolnin in študijskim dopustom.

Zaradi potreb po razvoju vodij so razvili lastno šolo vodenja. Izvaja se v okviru treh programov, prilagojenih za različne nivoje vodenja, in sicer: mednarodna šola vodenja, šola za operativni nivo vodenja in program za osnovni nivo vodenja. V mednarodnem okolju izvajajo tudi interni program za strokovne in projektne time, ki je namenjen razvoju strokovnjakov s poudarkom na razvoju komunikacijskih veščin, timskem in projektne delu ter osebnem razvoju zaposlenega. Pridobivanje znanja s področja vodenja in menedžmenta poteka tudi v obliki kolegijskih izobraževanj in študija na uglednih poslovnih šolah.

Za zaposlene v marketinško-prodajni mreži so poleg seminarjev za novo zaposlene organizirali številne delavnice za različne funkcije. Za najštevilčnejšo skupino zaposlenih v marketinško-prodajni mreži, to so strokovni sodelavci na terenu, izvajajo lastne izobraževalne seminarje s pomočjo več kot 50 internih trenerjev.

Klasične oblike izobraževanja dopolnjujejo s spletnim učenjem in spletnim preverjanjem znanja, ki zaradi razvejanosti podjetja postajata zelo pomembni obliki izobraževanja. S spletnim učenjem pridobivajo predvsem potrebno marketinško-prodajno znanje, pa tudi znanje s področja kakovosti. Spletno učenje pogosto uporabljajo kot predpripravo na seminarje in srečanja.

Poseben poudarek dajejo zgodnjemu odkrivanju in sistematičnemu razvoju ključnih in perspektivnih sodelavcev, ki jih prek izobraževanja, pridobivanja izkušenj na različnih področjih, mentorstva in coachinga pripravljajo za prevzemanje najzahtevnejših in najodgovornejših nalog.

3.7 OPIS RAZISKAVE IN VZORCA

Raziskavo so izvedli v podjetju X, ker menijo, da je bazen ključnih kadrov, ki vključuje najpomembnejši strokovni in vodstveni kader, poslovna skrivnost podjetja, sem jim anketni vprašalnik posredovala po elektronski poti in nisem imela stika z anketiranci. Med ključne kadre sodi 12 % zaposlenih, kar je tudi moj vzorec. Vzorec je torej velik 565 respondentov, ker je raziskava opravljena le v Sloveniji, kjer ima podjetje X lociranih samo 51 % delavcev. Anketni vprašalnik je bil objavljen na spletni povezavi: <http://www.1ka.si/a/16878>.

Vprašalnik sem oblikovala po zgledu drugih raziskav, ki so že raziskovale potencialno fluktuacijo. Vprašanja sem črpala iz sledečih raziskav:

- The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover.
- Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover.
- Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment.
- Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration Into a Traditional Model of Voluntary Turnover.⁴

Na željo podjetja X sem vprašalniku dodala specifična vprašanja, povezana z mobilnostjo znotraj mreže podjetja X, oziroma vprašanja, ki povprašujejo ključne kadre o želji po napotitvi v drugo enoto podjetja X, v katero od možnih tujih držav.

Vprašalnik vsebuje pet sklopov vprašanj, ki ugotavljajo sledeče:

- **Ukoreninjenost delavca v podjetje.**⁵
- **Ukoreninjenost delavca v okolje, kjer živi** (po raziskavah naj bi tako ukoreninjenost v podjetje kot ukoreninjenost delavca v okolje preprečevala fluktuacijo in zmanjševala pričakovanja delavca oz. nezadovoljstvo).
- **Mobilnost** (naj bi bila negativno povezana s pojavom ukoreninjenosti in kot taka predstavlja mojo kontrolno kategorijo v vprašalniku).

⁴ Točna navedba vira raziskav se nahaja v literaturi.

⁵ Indikatorje, ki sem jih uporabljala, so razvidni iz faktorske analize, kjer so za vsak sklop posebej nanizani indikatorji.

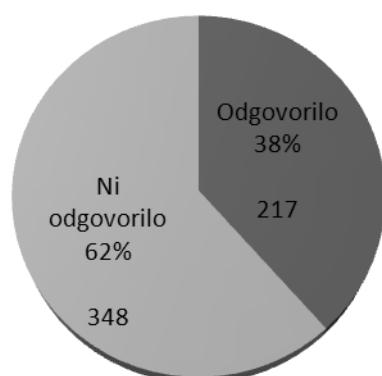
- **Zaznavne alternative** (sklop vprašanj, ki preverja, ali je delavec v zadnjem letu poslal prošnjo v drugo podjetje, ali je razmišljal o odhodu, ali je poslal svoj življenjepis še v kakšno drugo podjetje in podobno).
- **Zadovoljstvo** (z možnostmi za karierni razvoj in s pogoji dela, saj naj bi zadovoljstvo pri delu zmanjševalo fluktuacijo tako potencialno kot dejansko).

Vprašalnik vsebuje tudi štiri tipe drugih indikatorjev: indikator predanosti, indikator ekonomičnosti vlaganja v razvoj kadrov, indikator pripadnosti in indikator specifične pripadnosti (stroka ali podjetje).

3.7.1 PODATKI O ANKETIRANCIH, KI SO SODELOVALI V RAZISKAVI

Od 565 ključnih kadrov, strokovnih in vodstvenih, mi je na anketo odgovorilo 218 anketirancev, kar je nekaj manj kot polovica. Sicer je anketo pričelo reševati 355 anketirancev, a so vmes prenehali z reševanjem. Možni razlogi za to so sledeči: podjetje mi je sporočilo, da so določeni anketiranci sporočali o občasni napaki v elektronski verziji vprašalnika, drugi dejavnik, ki bi lahko vplival na veliko število neveljavnih anket, je, da svojega vprašalnika nisem testirala in da je drugi sklop sestavljen iz kar 53 trditev, ki so nanizane ena za drugo in niso ustrezno členjene. Zbiranje podatkov je potekalo od 14. 6. 12, 12:47 do 31. 7. 12, 10:42.

Graf 3.1: Odziv na anketo



Med mojimi anketiranci, ki so rešili anketo, je bilo 52,53 % žensk in 47,47 % moških. Kot je razvidno iz spolne strukture podjetja X (stran 44), ključne položaje v podjetju X zasedajo ženske v kar 41 % primerih, torej moj odstotek ženskih respondentk – 47,47 %, sovпада s tem

podatkom. Na anketo mi je odgovorilo največ poročenih z otroki, kar 96 (44 %) vseh anketirancev pripada tej skupini. Na vprašalnik so odgovarjali največ tisti, ki spadajo v starostno skupino od 31 do 40 let. Ni bilo nobenega odgovora s strani anketirancev starejših od 61 let, kar se da obrazložiti s tem, da je v podjetju X povprečna starost zaposlenih precej nizka (mediana 38), iz česar sklepamo, da med ključnimi kadri tudi ni opaznejšega števila starejših od 61 let. Največ odgovorov sem prejela s strani anketirancev z univerzitetno izobrazbo. Ni bilo anketirancev z nižjimi stopnjami izobrazbe (manj kot 6. stopnja), kar je tudi logično, saj smo anketirali ključne kadre, kateri delovne naloge zahtevajo višjo stopnjo izobrazbe.

Največ anketirancev prihaja iz Jugozahodne regije, ki je hkrati matična regija podjetja X, sledi Osrednjeslovenska regija. V ostalih regijah ni zaznati opaznega števila anketirancev. Med anketiranci se je delovna doba oziroma staž v podjetju X enakomerno porazdelil med naslednje kategorije: manj kot 5 let (62), 5–10 let (55), 11–15 let (46), 16–25 let (48) in več kot 26 let pa samo 6 anketirancev.

Zelo velik odstotek mojih anketirancev (78 %) živi v lastnem stanovanju in niso podnajemniki. Kar pomeni, da so precej ukoreninjeni v svoje okolje in bi jim drastična sprememba bivalnega okolja zaradi dela povzročilo kar precej dodatnih opravil, kot je na primer odprodaja lastne nepremičnine, kar vpliva na mobilnost in na nagnjenost k fluktuaciji. 51 % ključnih kadrov, ki so bili vključeni v mojo anketo, ima bivališče oddaljeno od dela manj kot 10 kilometrov, kar dodatno vpliva na občutek ukoreninjenosti.

Večina (69,91 %) mojih anketirancev je naravoslovcev, 30,9 % je družboslovcev. Kar pomeni, da je 69,91 % strokovnega kadra, 30,90 % pa je zgolj vodstvenega kadra med anketiranci. Ker je na vprašanje, Ali pri svojem delu vodite ljudi, z da odgovorilo 65 %, sklepamo, da 35 % strokovnega kadra prav tako vodi ljudi.

Če povzamemo najvišje vrednosti, je tipičen anketiranec moje ankete: moški, poročen, z otroki, star od 31–40 let z zaključeno univerzitetno naravoslovno izobrazbo, pri svojem delu vodi ljudi, 5–10 ljudi ima lastno stanovanje in biva v Jugovzhodni regiji (v službo se vozi manj kot 15 minut in je oddaljen manj kot 10 kilometrov).

3.7.2 TEST VELJAVNOSTI IN ZANESLJIVOSTI

Inštrument, ki sem ga uporabila pri raziskavi, je moj lastni, torej ni standardiziran in prehodno testiran, zato sem s faktorsko analizo⁶ preverila veljavnost in zanesljivost inštrumenta po sklopih (glej Priloga B).

Moj vprašalnik je razdeljen na pet sklopov vprašanj: ukoreninjenost v podjetje, ukoreninjenost v okolje, v katerem živi, mobilnost, zaznavne alternative in zadovoljstvo. S faktorsko analizo sem preverila veljavnost in zanesljivost vsakega sklopa vprašanj.

Tabela 3.9: Cronbachove alfe za vse sklope

Sklop	Ukoreninjenost v podjetje	Ukoreninjenost v okolje	Mobilnost	Zaznavne alternative	Zadovoljstvo
Cronbachova alfa	0.749	0.682	-0, 720	0.610	0.805

V sklopu ukoreninjenost v podjetje nismo izključili nobene spremenljivke, kajti kljub izločitvi spremenljivke, ki je imela nizko komunaliteto⁷, nam Cronbachova alfa ni znatno porasla. Cronbachova alfa je v tem sklopu 0,682, kar je nad 0,6, in lahko rečemo, da je ta merski inštrument (sklop vprašanj za ukoreninjenost v podjetje) zanesljiv in veljaven. Ukoreninjenost v podjetje je sklop, znotraj katerega nobena spremenljivka nima nizke komunalitete, vse komunalitete so precej visoke, kar pomeni, da vse spremenljivke ustrezno prikazujejo faktor ukoreninjenosti v podjetje in da nobene spremenljivke ni treba izločiti iz analize. Cronbachova alfa za ta sklop je znatno višja od 0,6 in znaša, 0,74, kar pomeni, da je ta sklop precej uporaben v smislu merskega inštrumenta. Sklop mobilnost je moja lastna kategorija, vprašanja niso bila povzeta od nikoder. To pomeni, da niso niti enkrat testirana, zato sem pri temu sklopu dobila precej nenavadne vrednosti. Sicer je samo ena komunaliteta rahlo prenizka, a je Cronbachova alfa negativna. Ker so kovariance lahko negativne le iz dveh razlogov, v primeru, če so indikatorji napačno rekodirani ali v primeru, če vprašanja ne merijo istega koncepta. Ker noben indikator ni vseboval nikalnih besed in ni kazal v nasprotno smer, indikatorjev nisem rekodirala in sklepam, da je težava v tem, da sem vključila vprašanja o lojalnosti. Sklop zaznavne alternative je specifičen, ker skoraj vsa vprašanja vsebujejo

⁶ Pri faktorski analizi gre za študijo povezav med spremenljivkami na način, da poskušamo sestaviti množico spremenljivk, ki ugotavljajo to, kar je skupnega vsem spremenljivkam. Namen faktorske analize je ugotoviti, ali so povezanosti med opazovanimi spremenljivkami pojasnljive z manjšim številom posredno opazovanih spremenljivk (Ferligoj, 2010, 1–2).

⁷ Vrednosti komunalitet se nahajajo v Prilogi B.

neenakomerno porazdelitev v prid tega, da ključni kadri podjetja X ne iščejo službe v drugih podjetjih in o tem sploh ne razmišljajo. Predlog za izvedbo tega sklopa bi bil, da podjetja zagotovijo večjo anonimnost pri reševanju anket. Kajti pri elektronski obliki ankete vedno obstaja dvom, da bodo po IP-ju računalnika ugotovili, kdo je na anketo odgovarjal, in v takšnem primeru sklepam, da delavci svojim nadrejenim nočejo sporočiti: »jaz sem tisti, ki pošilja življenjepis v druga podjetja«. Kljub zelo neenakomerni porazdelitvi skoraj vseh vprašanj in kljub manjšemu številu spremenljivk je ta Cronbachova alfa rahlo nad 0,6 in znaša 0,610. Še vedno lahko rečemo, da je ta merski inštrument (sklop zaznavne alternative) zanesljiv in veljaven, ker naj bi veljalo, da Cronbachova alfa raste s številom enako porazdeljenih spremenljivk, bi poleg načina izvedbe anket priporočila še večje število spremenljivk, ki ugotavljajo zaznavne alternative. Sklop zadovoljstvo ima 3 spremenljivke (od 14), ki imajo nekoliko kritično komunaliteto, a je za zvišanje zanesljivosti treba izključiti samo vprašanje: »Na mojem delovnem mestu sem težko zamenljiv/-a,« kajti pred izključitvijo znaša Cronbachova alfa 0,797, kar je že zelo dobro, po izključitvi tega vprašanja se zviša kar na 0,805, kar je že odlična vrednost in predstavlja visoko zanesljivost merskega inštrumenta. Torej lahko sklepamo, da sklop vprašanj za zadovoljstvo dobro merijo želeno. Inštrument je v celoti primeren za uporabo, treba bi bilo zgolj preoblikovati in večkrat testirati vprašanja za mobilnost s pomočjo pilotne študije.

3.8 REZULTATI RAZISKAVE

Poleg ugotovitev, ki so vezane na hipoteze, sem prišla še do nekaj uporabnih ugotovitev, ki so jih pokazale opisne statistike. Ker je mobilnost za podjetje X pomembna kategorija, sem najprej analizirala vprašanja iz tega sklopa in prišla do sledečih ugotovitev:

V podjetju X je največ tistih anketirancev, ki so neodločni o zamenjavi delovnega mesta znotraj mreže podjetja X v Sloveniji (glej prilogo C, Graf 1). Le 12,62 % anketirancev bi se za takšen premik odločilo. Največ je tistih, ki so glede vprašanja neodločni (27,67 %). Nekoliko nižji, a precej visok, je delež tistih, ki nikakor ne bi spremenili svojega delovnega okolja (22,3 %), četudi gre zgolj za premik znotraj Slovenije. Predvidevam, da je problem v visoki ukoreninjenosti v okolje ključnih kadrov podjetja X. Kajti v anketi je kar 69,91 % anketirancev povedalo, da živi v nepremičnini, ki je njihova last. Premik znotraj mreže X torej ni tako preprost za anketirance z lastno nepremičnino, če upoštevamo še to, da največ

anketirancev pripada skupini poročeni z otroki (44 %), je visok delež tistih, ki se za tak premik ne bi odločili, razumljiv.

Le majhen odstotek anketirancev (8,25 %) bi se odločilo za delo v podružnici podjetja X v drugi državi (glej prilogo C, Graf 2) Precej visok je delež zaposlenih, ki se ne bi preselilo v drugo državo zaradi dela (28,16 %). Pri tem vprašanju lahko opazimo rahlo neenakomerno porazdelitev oz. kopičenje vrednosti pri nižjih vrednosti lestvice. Presenetljivo velik odstotek je tistih, ki so na takšno vprašanje odgovorili, v glavnem se strinjam s premikom v drugo državo, teh je kar 16,50 %, kar pomeni, da bi se ta skupina ključnih kadrov skoraj zagotovo preselila v tuje okolje, če bi s strani podjetja dobila ponudbo, ki bi za njih predstavljala izziv.

Srednje velik delež anketirancev (12,51 %) bi zapustil svoje življenjsko okolje in se odselili zaradi službenih obveznosti (glej prilogo C, Graf 3). Če pri tem vprašanju združimo kategoriji 1 in 2 ter 4 in 5, lahko rečemo, da je nekoliko več tistih anketirancev, ki bi težko zapustili okolje, v katerem bivajo zaradi službenih obveznosti. Precej anketirancev (22,93 %) je glede tega vprašanja neodločnih. Visoko stopnjo nemobilnosti zopet pripisujem visoki stopnji ukoreninjenosti zaposlenih v okolje, v katerem bivajo.

Iz vseh treh indikatorjev za mobilnost lahko sklepamo na nizko stopnjo mobilnost ključnih kadrov v podjetju X, saj so vsi kazalniki relativno nizki in kažejo na visoko ukoreninjenost v okolje, v katerem bivajo. Kajti kljub visoki ukoreninjenosti v podjetje se večina ključnih kadrov ne bi odločila za premik znotraj mreže podjetja X.

Najbolj pomembna spremenljivka v moji analizi je bila zadovoljstvo z razvojem kadrov. Zanimala me je povezava med možnostjo za karierni razvoj ključnih kadrov in nagnjenostjo k fluktuaciji. Pokazalo se je, da anketiranci, ki so bolj zadovoljni z možnostmi razvoja, v manjši meri odgovarjajo pritrdilno na trditev »Verjetnost, da zapustim organizacijo v naslednjih 12 mesecih, je visoka.«

Velik delež anketirancev (63,07 %) se v glavnem ali popolnoma strinja s trditvijo, da imajo v podjetju X veliko možnosti za razvoj (glej prilogo C, Graf 4). Dejstvo, da je največji delež anketirancev odgovorila na to vprašanje z odgovorom »V glavnem se strinjam,« kaže na to, da še obstajajo možnosti za izboljšanje in da bi lahko podjetje X naredilo še več, da ključne kadre povpraša, kaj si želijo kot karierni izzive in kaj je tisti dejavnik, da se s trditvijo ne

strinjajo v popolnosti. Relativno visok delež je tudi tistih, ki so glede tega vprašanja neodločni (28,08 %). Le 0,99 % anketirancev se s to izjavo popolnoma ne strinja.

Visok delež anketirancev (74,39 %) je zadovoljnih z lastnim kariernim načrtom (glej prilogo C, Graf 5). Znatno nižji je procent tistih, ki se glede zadovoljstva s svojim kariernim načrtom ni moglo opredeliti (20,69 %), in nizek je odstotek (4,93 %) tistih, ki so izrazili nezadovoljstvo z lastnim kariernim načrtom. Podobno kot pri prejšnjem vprašanju imam tudi pri vprašanju o ustreznosti kariernega načrta podobne rezultate, in je zaznati vidnejši upad med kategorijo štiri in pet. Torej so tudi glede kariernih načrtov možnosti za izboljšave.

Skoraj polovica anketirancev (48,78 %) bi čutila občutek krivde, če bi zapustila organizacijo, saj vedo, da le-ta v njihov razvoj vlaga veliko sredstev (glej prilogo C, Graf 6). Da se podjetje X zares trudi pri tem, da ključnim kadrom zagotovi ustrezen razvoj, kaže dejstvo, da je le majhno število anketirancev odgovorilo, da ne bi čutilo krivde ob odhodu iz organizacije (5,37 %).

Večina anketiranih ključnih kadrov (74,75 %) se zaveda, da bi izgubili veliko v primeru odhoda iz podjetja X (glej prilogo C, Graf 7). Pri tem indikatorju se večina vrednosti kopiči v zgornjem delu lestvice, kar pomeni da se zaposleni v glavnem zavedajo, da bi izgubili veliko z odhodom iz podjetja X. Podatek ima še večjo težo, če upoštevamo, da smo anketirali ključne kadre, ki so že dosegli določeno stopnjo razvoja in bi že lahko bili samozadostni in prepričani o svojih možnostih tudi v drugem delovnem okolju, a se kljub vsemu zavedajo, da bi z odhodom iz obstoječe organizacije veliko izgubili. Menim, da je najbolj pomemben dejavnik, da je temu tako, splošno zadovoljstvo ključnih kadrov v podjetju X .

Večina anketirancev (80,07 %) bi bila vesela, če bi v podjetju X delala do izteka svoje delovne dobe (glej prilogo C, Graf 8). Tudi pri tem vprašanju lahko zaznamo zadovoljstvo ključnih kadrov v podjetju X, saj le majhen odstotek anketirancev (3,4 %) ne bi zaključil svoje delovne dobe v podjetju X.

Velik odstotek anketirancev (89,76 %) se počuti dobrodošlo in zaželeno v podjetju X (glej prilogo C, Graf 9). Le en anketiranec se ne počuti zaželen in dobrodošel v podjetju, ker gre za individualni in osamljen primer, bi lahko sklepali, da je samo en delavec izpostavljen mobingu.

S hitrogrami (glej prilogo C) sem podrobno razložila občutek zadovoljstva pri anketirancih, in lahko povzamemo, da so ključni kadri podjetja X v veliki meri zadovoljni s kariernim razvojem, individualnim kariernim načrtom, možnostmi za razvoj in s pogoji dela. Torej si upam trditi, da je velik del ključnih kadrov podjetja X v celoti zadovoljen s svojo zaposlitvijo. Pri možnostih za razvoj in pri individualnih načrtih se pokaže, da so ključni kadri načeloma zadovoljni, a si želijo nekaj več posluha s strani vodstva.

Pomembne so tudi opisne statistike, povezane s fluktuacijo. Povprečna vrednost pri indikatorju: Verjetnost, da zapustim organizacijo v naslednjih 12 mesecih, je visoka, znaša 1,5, kar pomeni, da je stopnja fluktuacije v podjetju X nizka in da je povprečje odgovorov pri tej spremenljivki med vrednostjo »Sploh se ne strinjam« in »V glavnem se ne strinjam«.

Moški anketiranci so bolj nagnjeni k fluktuaciji kot anketiranke (glej prilogo C, Tabela 1). Večji odstotek žensk je na vprašanje »Verjetnost, da zapustim organizacijo v naslednjih 12 mesecih, je visoka« odgovorilo sploh se ne strinjam (77,8 %). Med tem, ko pri vrednosti popolnoma se strinjam, ni pomembnih razlik.

Anketiranci, ki sodijo v skupino Poročeni z otroki, so najmanj nagnjeni k fluktuaciji, najbolj pa razvezani z otroki (glej prilogo C, Tabela 2).

Takoj za njimi sledijo poročeni brez otrok, partnerska zveza brez otrok, partnerska zveza z otroki, samski. Najbolj pa so nagnjeni k fluktuaciji razvezani z otroki. Predvidevam, da k takim rezultatom kljubujejo osebni razlogi. Skupina razvezani z otroki lahko želi zamenjati delovno okolje in okolje bivanja čisto iz razlogov, povezanih z ločitvenim postopkom, na katere organizacija nima vpliva.

K fluktuaciji so najmanj nagnjeni ključni kadri z lastno nepremičnino, ker bi odprodaja nepremičnine predstavljala dodatne zaplete in le-ta otežuje mobilnost (glej prilogo C, Tabela 3).

K fluktuaciji so najbolj nagnjeni anketiranci, ki imajo zaključeno visokošolsko izobrazbo (glej prilogo C, Tabela 4). Pomembne razlike pri visoki nagnjenosti k fluktuaciji zaznamo pri skupini končana visokošolska izobrazba. Skleпам, da je temu tako zaradi uporabnosti tega kadra. Visokošolski profil kemijske smeri ni ozko usmerjen in je kot tak iskan v vsaki industriji. Pri odgovorih, ki kažejo na nizko stopnjo potencialne fluktuacije, ni statističnih

razlik. Zanimiv podatek je, da so doktorji znanosti v podjetju X srednje nagnjeni k fluktuaciji. Predvidevam, da je temu tako zaradi možnosti zaposlitve tudi znotraj akademskih sfer.

K fluktuaciji so najmanj nagnjeni v starostni skupini 41–50 let (glej prilogo C, Tabela 5). Vrednosti v tej tabeli so močno skoncentrirane v vrednosti nizka stopnja, kar ukazuje na to, da so vse starostne skupine v majhni meri nagnjene k fluktuaciji.

Delavci, ki niso zadovoljni z možnostmi za karierni razvoj, so bolj nagnjeni k fluktuaciji (glej prilogo C, Tabela 6).

Vodstveni kader je bolj lojalen podjetju, strokovni kader pa stroki (glej prilogo C, Tabeli 7 in 8). Ljudje, ki pri svojem delu vodijo ljudi, menijo, da so bolj pripadni podjetju. Pri obeh tabelah pa je močna sredina, kar pomeni, da se veliko anketirancev ni znalo odločiti, ali bolj pripada stroki ali podjetju. Anketiranci, ki so se odločili izraziti svoje preference, pa so potrdili teoretično predpostavko, da so strokovni kadri bolj pripadni stroki, vodstveni kader pa podjetju.

Zaposleni, katerim se zdi, da je njihov karierni načrt dober, si želijo ostati v podjetju do izteka svoje delovne dobe (glej prilogo C, Tabela 9).

Med delavci, ki si želijo v podjetju X ostati do izteka svoje delovne dobe, sem zaznala pomembne statistične razlike, saj si delavci, ki so popolnoma zadovoljni s svojim kariernim načrtom, želijo ostati v podjetju za vedno. Kar je pomemben podatek za podjetje, saj pomeni, da se jim povrne vložek v razvoj.

Delavci, ki mislijo, da so možnosti za razvoj kadrov v podjetju X visoke, si želijo v podjetju ostati do konca svoje delovne dobe (glej prilogo C, Tabela 10).

Podobne podatke kot pri zadovoljstvu s kariernim načrtom sem dobila tudi pri možnostih za razvoj. Velja, da delavci, ki so zadovoljni z možnostmi razvoja, si v podjetju želijo ostati do izteka svoje delovne dobe.

3.8.1 POTRDITEV HIPOTEZ

Hipoteze sem preverjala z regresijsko analizo, s katero sem ugotavljala vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko. Za mojo analizo so najpomembnejše statistike: korelacijski koeficient, determinacijski koeficient in signifikanca.

- H1: Vpliv zadovoljstvo na potencialno fluktuacijo

Pri preverjanju hipoteze: »Ključni kadri, ki so zadovoljni z možnostmi kariernega razvoja, so v manjši meri nagnjeni k fluktuaciji,« sem uporabljala sledeči variabli: združeno variabla zadovoljstva, ki vključuje vsa vprašanja iz sklopa zadovoljstva, in indikator, s katerim sem preverjala potencialno fluktuacijo: »Verjetnost, da zapustim organizacijo v naslednjih 12 mesecih, je visoka«.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.687 ^a	.472	.469	.46944

Kvadrat pojasnjene variance (v nadaljevanju R^2) predstavlja delež pojasnjene variance odvisne spremenljivke. Ta vrednost nam pove, kako dobro je pojasnjena odvisna spremenljivka z neodvisno spremenljivko. Prilagojeni R^2 je v mojem primeru 0,469, kar pomeni, da je kar 46,9 % variance nagnjenosti k fluktuaciji pojasnjeno z zadovoljstvom, kar pomeni srednje močan vpliv na potencialno fluktuacijo.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.655	1	37.655	170.867	.000 ^b
	Residual	42.092	191	.220		
	Total	79.747	192			

O skupni značilnosti regresijskega modela sklepamo na podlagi vrednosti F-testa, ki znaša v mojem primeru 170,876. Statistična značilnost Sig = 0,000, kar pomeni, da neodvisna spremenljivka vpliva na odvisno spremenljivko. Obstaja vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.628	.252		2.489	.014
	zadovoljstvo	.881	.067	.687	13.072	.000

S stopnjo tveganja sig = 0,000 je statistično značilen koeficient za spremenljivko zadovoljstvo, pri 0.881, kar pomeni, da potrdimo ničelno hipotezo, da obstaja povezanost med spremenljivkama. Torej, bolj kot so zaposleni zadovoljni, manj so nagnjeni k fluktuaciji.

Hipotezo: Ključni kadri, ki so zadovoljni z možnostmi kariernega razvoja, so v manjši meri nagnjeni k fluktuaciji, sem potrdila.

- H2: Vpliv delovne dobe na predanost

Pri preverjanju hipoteze: »Ključni kadri, ki so zrasli in se razvijali v podjetju, so podjetju bolj predani kot »uvoženi« strokovnjaki,« sem uporabljala sledeči variabli: »Koliko let si zaposlen/-a v podjetju X?« in indikator za predanost: »Za podjetje sem pripravljen/-a delati več, četudi se moja plača ne bi povečala.« Lestvico pri tem vprašanju sem rekodirala, pri čemer so vsi, ki so v podjetju zaposleni manj kot 5 let, poimenovani uvoženi strokovnjaki, vsi, ki so v podjetju več let, pa so strokovnjaki, ki so se razvijali v podjetju. Tako je iz petstopenjske lestvice nastala dvostopenjska. S pomočjo česar sem lažje preverila svojo hipotezo.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.199 ^a	.040	.035	.63921

R^2 meri delež pojasnjene variance odvisne spremenljivke. Ta vrednost nam pove, kako dobro je pojasnjena odvisna spremenljivka z neodvisno spremenljivko. Prilagojeni R^2 je v mojem primeru 0,35, kar pomeni, da je 3,5 % variance predanosti pojasnjeno z delovno dobo, kar pomeni zelo šibek vpliv na potencialno fluktuacijo.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.411	1	3.411	8.349	.004 ^b
	Residual	82.536	202	.409		
	Total	85.947	203			

O skupni značilnosti regresijskega modela sklepamo na podlagi vrednosti F-testa, ki znaša v mojem primeru 8.349. Statistična značilnost Sig = 0,004, ker je še vedno pod = 0,05, to pomeni, da neodvisna spremenljivka (delovna doba) vpliva na odvisno spremenljivko (predanost) in da je model še vedno statistično značilen. Torej lahko zaključimo, da obstaja vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.323	.103		32.264	.000
	V podjetju X sem zaposlen/-a:	.109	.038	.199	2.889	.004

S stopnjo tveganja sig = 0,004 je statistično značilen koeficient za spremenljivko delovna doba, pri 0.109, kar pomeni, da sprejmemo hipotezo, da obstaja povezanost med

spremenljivkama. Torej dalj časa, kot je delavec zaposlen v podjetju X, bolj je predan podjetju in manj nagnjen k fluktuaciji.

Hipotezo: Ključni kadri, ki so zrasli in se razvijali v podjetju, so podjetju bolj predani kot »uvoženi« strokovnjaki, sem kljub vsemu potrdila, čeprav se da le majhen del predanosti pojasniti z delovno dobo oziroma da se le 3,5 % variance predanosti da razložiti z delovno dobo.

- H3:Vpliv ukoreninjenosti na fluktuacijo

Pri preverjanju hipoteze: Ukoreninjenost delavca zmanjšuje nagnjenost k fluktuaciji, sem uporabila sledeči variabli: združeno spremenljivko ukoreninjenost v podjetje in indikator za ugotavljanje potencialne fluktuacije: Verjetnost, da zapustim organizacijo v naslednjih 12 mesecih, je visoka.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.713 ^a	.509	.506		.47157

R² meri delež pojasnjene variance odvisne spremenljivke. Ta vrednost nam pove, kako dobro je pojasnjena odvisna spremenljivka z neodvisno spremenljivko. Prilagojeni R² je v mojem primeru 0,506, kar pomeni, da je kar 50,6 % variance nagnjenosti k fluktuaciji pojasneneno z ukoreninjenostjo, kar pomeni močan vpliv na potencialno fluktuacijo.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44.934	1	44.934	202.057	.000 ^b
	Residual	43.364	195	.222		
	Total	88.298	196			

O skupni značilnosti regresijskega modela sklepamo na podlagi vrednosti F-testa, ki znaša v mojem primeru 202.057. Statistična značilnost Sig = 0,000, kar pomeni, da neodvisna spremenljivka vpliva na odvisno spremenljivko. Obstaja vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.677	.322		-2.103	.037
	Združeni indikatorji ukoreninjenosti v podjetje	1.305	.092	.713	14.215	.000

S stopnjo tveganja sig = 0,000 je statistično značilen koeficient za spremenljivko ukoreninjenost, kar pomeni, da obstaja povezanost med spremenljivkama. Torej, bolj kot so zaposleni ukoreninjeni, manj so nagnjeni k fluktuaciji.

Hipotezo: Ukoreninjenost delavca zmanjšuje nagnjenost k fluktuaciji, sem potrdila.

- H4: Predanost vpliva na potencialno fluktuacijo

Pri preverjanju hipoteze: Ključni kadri, ki so bolj zadovoljni z lastnim razvojem, so podjetju bolj predani in v manjši meri zapuščajo podjetje, sem uporabila sledeče variable: indikator za predanost: Za podjetje sem pripravljen delati več, četudi se moja plača ne bi povečala, in indikator za potencialno fluktuacijo: Verjetnost, da zapustim organizacijo v naslednjih 12 mesecih, je visoka.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838 ^a	.702	.700	.36320

R² meri delež pojasnjene variance odvisne spremenljivke. Ta vrednost nam pove, kako dobro je pojasnjena odvisna spremenljivka z neodvisno spremenljivko. Prilagojeni R² je v mojem primeru 0,700, kar pomeni, da je kar 70,0 % variance nagnjenosti k fluktuaciji pojasnjeno s predanostjo, kar pomeni zelo močan vpliv na potencialno fluktuacijo.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62.652	1	62.652	474.937	.000 ^b
	Residual	26.647	202	.132		
	Total	89.298	203			

O skupni značilnosti regresijskega modela sklepamo na podlagi vrednosti F-testa, ki znaša v mojem primeru 474.937. Statistična značilnost Sig = 000 (pod sig = 0,05), kar pomeni, da neodvisna spremenljivka vpliva na odvisno spremenljivko. Obstaja vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.810	.143		5.667	.000
predanost	.854	.039	.838	21.793	.000

a. Dependent Variable: nagnjenost_k_fluktuaciji

S stopnjo tveganja sig = 0,000 je statistično značilen koeficient za spremenljivko predanost, pri 0.854, kar pomeni, da obstaja povezanost med spremenljivkama. Torej, bolj kot so zaposleni predani, manj so nagnjeni k fluktuaciji.

Hipotezo, Ključni kadri, ki so bolj zadovoljni z razvojem kadrov so podjetju bolj predani in v manjši meri zapuščajo podjetje, sem delno potrdila z regresijsko analizo, da hipotezo lahko v celoti potrdim, moram dokazati korelacijo med zadovoljstvom in predanostjo. Pearsonov Hi-kvadrat test ima vrednost, 75,758 kar ukazuje na močno povezanost spremenljivk. Stopnja oziroma stopnja značilnosti ima vrednost 0,000, kar pomeni, da lahko potrdimo povezanost spremenljivk zadovoljstvo in predanost.

Tabela 3.10: Pearsonov Hi-kvadrat test

Chi-Square Tests		
Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
75,758 ^a	16	,000
73,919	16	,000
44,152	1	,000
204		

4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Osrednji pomen raziskave mojega diplomskega dela je bil potrditev hipotez. Vse hipoteze sem potrdila s regresijsko analizo, saj so vsi modeli signifikanti.

Tabela 4.1: Potrditev hipotez

HIPOTEZA	OVRGLA/ POTRDILA
(H1) Ključni kadri, ki so zadovoljni z možnostmi kariernega razvoja so v manjši meri nagnjeni k fluktuaciji.	✓
(H2) Ključni kadri, ki so zrasli in se razvijali v podjetju, so podjetju bolj predani kot »uvoženi« strokovnjaki.	✓
(H3) Ukoreninjenost delavca zmanjšuje nagnjenost k fluktuaciji.	✓
(H4) Ključni kadri, ki so bolj zadovoljni z razvojem so podjetju bolj predani in v manjši meri zapuščajo podjetje.	✓

S faktorsko analizo sem ugotovila, da je inštrument za merjenje potencialne fluktuacije, ki sem ga sama razvila v celoti zanesljiv in veljaven. Iz opisnih statistik sem prišla do sledečih ugotovitev:

- Ukoreninjenost ključnih kadrov podjetja X v bivanjski prostor je visoka.
- Prav tako je visoka ukoreninjenost ključnih kadrov v podjetje X.
- Mobilnost ključnih kadrov podjetja X je nizka (tako v primeru prehoda v podružnico znotraj Slovenije kot tudi prehoda v enoto zunaj slovenskih meja).
- V podjetju je zadovoljstvo z možnostmi kariernega razvoja dobro, kar pa vpila na nizko stopnjo potencialne in dejanske fluktuacije.
- Splošno zadovoljstvo z pogoji dela je prav tako visoko.
- Indikatorji za predanost kažejo visoke vrednosti, ključni kadri so pripadni podjetju.
- Spremenljivke, ki preverjajo indikator zaznavne alternative kažejo, da ključni kadri podjetja X v majhni meri iščejo alternativno zaposlitev.
- Stopnja potencialne fluktuacije sovpada s podatki o dejanski stopnji fluktuacije. Torej lahko potrdimo, da ključni kadri podjetja X ne odhajajo iz organizacije, ker so dejansko zadovoljni z možnostmi za karierni razvoj in pogoji dela. Ne pa zato, ker na trgu ni ustreznega števila alternativnih zaposlitev.

- Podjetju X se vložek v razvoj ključnih kadrov obrestuje, saj bi skoraj polovica anketirancev (48,78 %) čutila občutek krivde, če bi zapustila organizacijo, saj vedo, da le-ta v njihov razvoj vlaga veliko sredstev.
- Vsi indikatorji za pripadnost kažejo visoke vrednosti, kar pomeni, da je stopnja pripadnosti ključnih kadrov v podjetju X, visoka.

Ker rezultati kažejo, na dobro ravne s ključnimi kadri, je mojih predlogov za podjetje X malo: predlagam jim, da še naprej vlagajo denar in čas v razvoj ključnih kadrov, saj jih to omogoča razvoj celotnega podjetja in preprečuje odhode pomembnih zaposlenih. Pomembno je tudi, da še naprej merijo in spremljajo klimo ter zadovoljstvo v podjetju, beležijo odhode in merijo stopnjo potencialne fluktuacije. Pomembno je za podjetje, da poviša stopnjo mobilnosti ključnih kadrov, ker imajo veliko podružnic v tujini. Menim, da bi to lahko naredili z višjimi spodbudami za delo v tujini in fokusom na mladih ključnih kadrih, ki so manj ukoreninjeni.

5 SKLEP

Upravljanje s ključnimi kadri je za vsa podjetja eksistenčno vprašanje. Najbolj pereč problem znotraj tega področja je prav odhod ključnih kadrov iz podjetja, saj le-ta lahko predstavlja velik strošek za podjetje. Kot ključne kadre imajo v podjetju X definirane vodilne in strokovne zaposlene, ki zasedajo ključna delovna mesta. Takšno členitev ključnih kadrov sem zasledila tudi v teoriji. Pomembna teoretična ugotovitev (Sullivan, 2007) in napotek podjetjem pri računanju stroškov dejanske fluktuacije je, da različno ovrednotijo odhode. Odhod dobrega delavca nas stane 3-krat več kot odhod povprečnega delavca, odhod slabega delavca pa lahko podjetje celo razbremeni stroškov. Podjetje se mora ukvarjati predvsem z odhodi dobrih delavcev, ker le-ta pomeni za podjetje največji strošek. Podatke o neželeni fluktuaciji beleži tudi podjetje X, ki je sodelovalo v moji diplomski nalogi. Stopnja dejanske fluktuacije (neželena fluktuacija brez upokojitev) je v letu 2011 znašala 0,3 % za vse zaposlene in 0,4 % za ključne kadre. Torej lahko trdimo, da je to izredno nizka stopnja dejanske fluktuacije, morda celo prenizka, kajti Maier (1965, 312) zapiše, da je, po njegovi formuli izračunana, za organizacijo potrebna do 5 % stopnja fluktuacije. Torej bi lahko v podjetju X kvečjemu govorili o tem, da delovna sila na ključnih mestih premalo kroži, kar za podjetje pomeni majhen priliv novega znanja. Ker se podjetje X zaveda prevladujočega položaja na trgu in slabe ekonomske situacije, je pristalo na to, da smo v podjetju merili

stopnjo potencialne fluktuacije in preverjali, če le-ta sovpada z dejansko. Torej, če delavci ne odhajajo, ali o tem tudi ne razmišljajo in ali so dejansko zadovoljni na obstoječih delovnih mestih. Na podlagi posebnega merskega orodja sem ugotavljala stopnjo ukoreninjenosti v prostor bivanja, ukoreninjenost v podjetje, zaznavne alternative, mobilnost in zadovoljstvo. Rezultati so pokazali, da je stopnja zadovoljstva delavcev v podjetju X visoka. Vsi odgovori na vprašanja o zadovoljstvu s kariernim razvojem so se kopičili pri zgornjih vrednostih petstopenjske lestvice (V glavnem se strinjam in Popolnoma se strinjam). Statistično sem dokazala korelacijo med stopnjo zadovoljstva s kariernim razvojem in nižjo stopnjo potencialne fluktuacije. Torej lahko zaključim, da ključni kadri v podjetju X ne razmišljajo o odhodu tudi zaradi dobrih možnosti za razvoj. Stopnja mobilnosti ključnih kadrov podjetja X je nizka, saj sovpada z rezultati, da so ključni kadri podjetja X močno ukoreninjeni v bivalni prostor. Poleg vezi v lastnem okolju se mi zdi smiselno poudariti, da ima večina anketirancev družine in so lastniki lastnih nepremičnin, kar nedvomno povzroča višjo ukoreninjenost v prostor bivanja. Zaposleni podjetja X so prav tako močno ukoreninjeni v podjetje, visoke vrednosti so mi pokazali tudi indikatorji za predanost. Vsi rezultati raziskave prispevajo k temu, da delavci ne razmišljajo o odhodu iz organizacije. Zaključim lahko, da ukoreninjenost v življenjski prostor, ukoreninjenost v podjetje in zadovoljstvo zaposlenega bistveno vplivajo na stopnjo fluktuacije.

Tako v teoretičnem delu svojega diplomskega dela kot tudi v empiričnem delu sem se ukvarjala z značilnostmi delavca, ki je bolj nagnjen k fluktuaciji, in kot rezultat tega je nastal preprost primerjalni model:

Teoretični profil delavca, ki je bolj nagnjen k fluktuaciji	Profil ključnega zaposlenega, ki je bolj nagnjen k fluktuaciji za podjetje X
<i>Moški</i>	<i>Moški</i>
<i>Mladi do 35. leta</i>	<i>Od 31–40 let</i>
<i>S krajšim delovno dobo (do 5 let)</i>	<i>S krajšim delovno dobo (do 5 let)</i>
<i>Samski brez družine</i>	<i>Razvezani z otroki</i>
<i>Strokovni kader</i>	<i>Strokovni kader</i>

Menim, da je pri vlaganju sredstev v razvoj ključnih kadrov treba upoštevati nastali profil delavca, ki je bolj nagnjen k fluktuaciji. Ne v smislu, da podjetja ne vlagajo v takšen profil

zaposlenega, ampak da se pri izobraževanjih in usposabljanjih, ki so ključnega pomena za podjetje, zavarujejo, ker obstaja višja verjetnost, da bo takšen delavec znanje odnesel v drugo organizacijo. Menim, da je najlažji način, da se podjetje zavaruje pred takšno neželjeno situacijo, razširitev znanja na še kakšnega zaposlenega, ki ne sodi v navedeni profil ali na večjo skupino ljudi. Menim, da bi takšen način imel najmanj nezaželenih učinkov.

Nikakor pa podjetje za karierni razvoj ne sme prikrajšati mladega, ambicioznega strokovnjaka, ker so možnosti za razvoj kadra bistvenega pomena pri preprečevanju fluktuacije (tudi ključnih kadrov). V kolikor podjetja ne vlagajo v razvoj lastnih zaposlenih, bodo ti odhajali v druga podjetja, podjetje pa ne bo prosperiralo in v hudih konkurenčnih pogojih bo najverjetneje slabo poslovalo ali celo propadlo. Strah pred propadom bi moral nadvladati strah pred tem, da zaposleni znanje odnesejo v drugo organizacijo.

6 LITERATURA

- Abram, Yohannah in Edwin Flippo. 1991. *Managing a changing workforce*. Riverwoods: Commerce Clearing House, Inc.
- Bennett, Rebecca J., Steve M. Jex in Jennifer L. Burnfield. 2007. Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration Into a Traditional Model of Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology American Psychological Association* 92 (4): 1031–1042.
- Bevan, Stephen, Linda Barber in Dilys Robinson. 1997. *Keeping the Best: A Practical Guide to Retaining Key Employees*. Brighton: The Institution for Employment Studies.
- Brečko, Daniela. 2010. Kako pridobiti in zadržati ključne kadre v javnem sektorju. *HMR Revija* 8 (33): 32–40.
- Crosslej, Craig, Rebbecca j. Bennett, Steve M. Jex in Jenifer L. Burnfield. 2007. Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration Into a Traditional Model of Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology American Psychological Association* 4 (92): 1031–1042.
- Čebulj, Nataša. 2007. Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. *HMR Revija* 5 (20): 29–32.
- Dessler, Gary. 2011. *Human Resource Management*. Twelfth edition. New York: Prentice Hall.
- Dolenc, Tina. 2007. Zaposlite dobrega kadrovskega strokovnjaka, ne deklice za vse. *Finance*, 19. oktober. Dostopno prek: <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=194146> (11. april 2012).
- Dular, Boris. 2002. *Lastninjenje in upravljanje človeških virov*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Dragovič, Tatjana in Kurt Andersen. 2010. NLP Coaching in Career development. V *Učinkovit razvoj kariere zaposlenih kot priložnost za rast podjetij*, Zbornik 1. Konference o kariernem coachingu, ur. Dragovič Tatjana, 30–37. Dostopno prek: <http://www.kariernicenter/Zbornik-prispevkov-konferenca-final.pdf> (20. avgust 2012).
- Neznani avtor. 2007. Employee retention. *Trailer / Body Builders* 48 (9): 317– 318.
- Franca, Valentina. 2007. HMR aktivnosti pri oblikovanju blagovne znamke organizacije kot delodajalca. *HMR Revija* 5 (15): 48–51.
- --- in Branko Lobnikar. 2008. Nagrajevanje delovne uspešnosti, načini za zmanjšanje absentizma in fluktuacije. *HMR Revija* 6 (24): 49–53.

- Ferjan, Eva. 2010. Coaching timov. *HMR Revija* 8 (35): 18–21.
- Ferligoj, Anuška. 2010. *Multivariantna analiza-faktorska analiza*. Predavanja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Fincha, Robin in Peter Rhodes. 2005. *Principles of organizational behaviour*. Oxford University Press
- Florjančič, Jože. 1994. *Planiranje kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Guzina, Milica. 1980. *Kadrovska psihologija*. Beograd: Naučna knjiga.
- Hayek, Friederich. 1948. *The use of knowledge in society*. Chicago: The university of Chicago press.
- Hellman, Chan M. 1997. Job Satisfaction and Intent to leave. *The Journal of Social Psychology* 137 (6): 677–689.
- Jaklič, Marko. 2006. Pomen znanja v družbi. V *Menedžment znanja*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 13–24. Maribor: Založba Pivec.
- Jančič, Zlatko. 1989. *Strateško-marketinško upravljanje organizacij*. Ljubljana: FSPN.
- Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jerovšek, Janez. 1982. *Mobilnost kadrov in gospodarstvo*. Ljubljana: Univerzum.
- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kos, Marko. 2000. *Menedžment dodane vrednosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lee, Thomas W., Trencé R. Mitchell, Brooks C. Holtom, Chris J. Sablinski in Miriam Eraz. 2001. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 6 (44): 1102–1121.
- Lee, Thomas W., Trencé R. Mitchell, Brooks C. Holtom, Chris J. Sablinski in James Burton. 2004. The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 5 (47): 711–722.
- Maier, Norman. 1965. *Industrijska psihologija*. Zagreb: Panorama.
- Maček, Matjaž. 2006. Merjenje in vrednotenje intelektualnega kapitala. V *Menedžment znanja*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 13–24. Maribor: Založba Pivec.
- Malhotra, Nitesh K. 2004. *Marketing research: an applied orientation*. International ed. New York: Pearson education.

- Mallol, Carlos Brooks Holtom in Thomas Lee. 2007. Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment. *Journal of Business & Psychology Fall 1* (22): 35–44.
- Marshall, Alfred. 1952. *Principles of economics*. London: Macmillan.
- Martin, Thomas N. 1980. Modelling the turnover proces. *The Journal of management studies* (17): 261–274.
- Mayer, Janez. 1994. *Odkrivanje potenciala za managerske vloge*. Organizacija, informatika, kadri pri vodenju in upravljanju družb/XIII. Posvetovanje organizatorjev dela, Portorož. Kranj: Moderna organizacija.
- Mlakar, Peter. 2010. Organizacijske vloge ključnih sodelavcev. *HMR Revija* 8 (34): 23–30.
- Mobley Horner W. 1982. *Employee turnover: causes, consequences and control*, London: Addison –Wesley Publishing Company.
- Možina, Stane. 2002a. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Menedžment kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 45–97. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- --- 2002b. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1–42. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- --- 2009. Učenje izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 469–520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- --- in Jože Florjančič. 1977. *Planiranje in razvoj kadrov v organizacijah združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, Stane in Miroslav Stanojević. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Nonaka Ikujiro in Takeuchi Hirotaka. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nichols, David P. 1999. *My coefficient alpha is negative*. Dostopno prek: <http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/library/negalpha.htm> (1. avgust 2012).
- O'Connor, Joseph in Andrea Lages. 2007. *How Coaching Works: The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching*. London: A&C Black Publishers Ltd.
- Prašnikar, Janez. 1996. *Uvod v mikroekonomijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Price, L. J. 1977. *The study of turnover*. Iowa: The Iowa State University Press Ames.

- Roberts, V.Z. in M. Jarrett, 2006. What is the difference and what makes difference? V *A Comparative Study of Psychodynamic and Non-Psychodynamic Approaches to Executive Coaching*, ur. H. Brunning, 55–72. London: H. Karnac Ltd.
- Schumpeter, Joseph Alois. 1951. *The Theory of Economic Development*. Fourth Edition. Cambridge: Harvard University Press.
- Sitar, Aleša Saša. 2006. Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 55–69. Maribor: Založba Pivec.
- --- in Zupan, Nada. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 17–58. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Sullivan, John. 2007. Not all turnover is equal. *Workforce Management* 86 (10): 15–17.
- Zidar, Gale Tatjana. 2007. Reševanje konflikta ali uporaba coachinga. *HMR Revija* 5 (19): 35–37.
- Žezlina, Janez. 2010. Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. *HRM Revija* 34 (8): 60–67.
- Lee, Yao X., T. R. Mitchell, J. P. Burton in C. S. Sablinski. 2004. Job embeddedness: Current research and future directions. V *Understanding employee retention and turnover*, ur. R. Griffeth in P. Hom, 153–187. Greenwich: CT Information Age.

7 PRILOGE

PRILOGA A: Anketni vprašalnik za zaznavanje potencialne fluktuacije ključnih kadrov

Anketa za zaposlene

Spoštovani,

pred vami je vprašalnik, ki se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih s kariernim razvojem v podjetju X.; rezultati ankete bodo uporabljeni v raziskovalne namene pri diplomskem delu študentke Maje Piljić (FDV, smer Kadrovski menedžment), ki proučuje vpliv razvoja kadrov na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. **Anketa je anonimna in rezultati bodo uporabljeni zgolj v omenjene namene.**

Prosim, da pazljivo preberete vprašanja in pri vsakem označite odgovor v skladu z navodili.

Sklop 1:

V prvem sklopu so nanizana demografska vprašanja, ki so povezana z raziskovalnimi kategorijami. Prosim, da obkrožite ustrezen odgovor (predvidoma samo eden) oz. pri vprašanju 12. vpišete ustrezen odgovor.

1. Spol:

- Moški
- Ženski

2. Kakšen je vaš zakonski stan?

- samski
- partnerska zveza brez otrok
- partnerska zveza z otroki
- poročen z otroki
- poročen brez otrok
- razvezan brez otrok
- razvezan z otroki
- Drugo:

3. V katero starostno skupino spadate?

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51 -60
- nad 60 let

4. Kakšna je vaša najvišja dosežena izobrazba?

- Nedokončana osnovna šola
- Osnovna šola
- Poklicna šola
- Štiriletna srednja šola
- Višja šola
- Visokošolski strokovni študij
- Visoka šola
- Univerzitetni študij
- Magisterij
- Doktorat
- Specializacija

5. V kateri regiji prebivate?

- Pomurska regija
- Podravska regija
- Koroška regija
- Savinjska regija
- Zasavska regija
- Spodnjeposavska regija
- Jugovzhodna Slovenija
- Osrednjeslovenska regija
- Gorenjska regija
- Notranjsko - kraška regija
- Goriška regija
- Obalno - kraška regija

6. V podjetju X sem zaposlen/-a:

- manj kot 5 let
- 5-10 let
- 11-15 let
- 16-25 let
- več kot 26 let

7. Živim v:

- lastno stanovanje
- socialno stanovanje
- neprofitno najemniško stanovanje
- sem podnajemnik
- živim pri sorodnikih oz. živim brez plačevanja najemnine
- Drugo:

8. Koliko časa porabite za prevoz na delovno mesto v eno smer?

- manj kot 15 minut
- do pol ure
- od pol ure do eno uro
- več kot eno uro

9. Koliko kilometrov je vaše bivališče oddaljeno od dela?

- 1-10km
- 11-30km
- 30-60km
- 60-100 km
- več kot 100 km

10. Zaključeno imam strokovno izobrazbo, ki predstavlja osnovno dejavnost podjetja.

- da
- ne

11. Ali pri svojem delu vodite ljudi?

- da
 ne

12. Koliko ljudi poroča vam osebno?

Sklop 2:

Na vprašanja v drugem sklopu odgovarjajte tako, da ocenite stopnjo vašega strinjanja z vsako trditvijo, ki bo navedena, pri čemer označba **1** pomeni **Sploh se ne strinjam**, **2** pomeni **V glavnem se ne strinjam**, **3** pomeni **Niti se ne strinjam niti se strinjam**, **4** pomeni **V glavnem se strinjam**, **5** pa pomeni **Popolnoma se strinjam**.

	1- Sploh se ne strinjam	2 glavnem se strinjam	-V 3 ne niti strinjam	4-V se se strinjam	5- Popolnom a se strinjam
1. Vesel/-a bi bil, če bi v podjetju X delal/-a do izteka svoje delovne dobe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pripadam različnim neformalnim skupinam v podjetju (društva, športna društva, odbori in podobno).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Podjetje v moj razvoj vlaga veliko sredstev, zato bi čutil/-a občutek krivde, če bi zapustil/-a organizacijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Bolj sem lojalen/-na stroki kot podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Okolje, v katerem živim, mi omogoča kvalitetno preživljanje prostega časa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Izgubil/-a bi veliko, če bi zapustila to podjetje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1- Sploh se ne strinjam	2 glavnem se strinjam	-V 3 ne niti strinjam	4-V se se strinjam	5- Popolnom a se strinjam
7. V zadnjem letu sem že poslal/-a svoj življenjepis in prošnjo v drugo podjetje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Odločil/-a bi se za delo v drugi enoti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Vzdušje v podjetju je dobro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Verjetnost, da zapustim organizacijo v naslednjih 12 mesecih, je visoka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Uživam ugled med sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Na mojem delovnem mestu sem težko zamenljiv/-a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. S sodelavci se dobro razumem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Za podjetje sem pripravljen/-a delati več, če tudi se moja plača ne bi povečala .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Moji sodelavci so pri svojem delu močno odvisni od mene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Na trenutnem delovnem mestu je moj potencial dobro izrabljen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Z vodstvom imam dobre odnose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Možnosti za mojo nadaljnjo zaposlitev v tem podjetju so dobre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Z večino svojih sodelavcev si redno izmenjujem znanja in informacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Počutim se dobrodošel in zaželen/-a v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Zadovoljen/-a sem s sistemom nagrajevanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Bolj sem lojalen/-na podjetju kot stroki.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Ustrezata mi odgovornost in položaj, ki ju imam v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Preživljam dovolj časa s svojimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1- Sploh se ne strinjam	2 glavnem se strinjam	-V 3 ne niti strinjam	4-V se se strinjam	5- Popolnom a se strinjam
bližnjimi.					
25. Znotraj moje delovne skupine obstajajo konflikti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. V zadnjem letu dni sem bližnjim izrazil/-a željo, da bi zamenjal/-a delovno mesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Uživam ugled v skupnosti, znotraj katere bivam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Moj individualni karierni načrt se mi zdi ustrezen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Čutim se cenjen s strani podjetja X.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Moje družinske korenine so na področju dolenske regije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Menim, da je podjetje X z mojo zaposlitvijo veliko pridobila.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Redno spremljam zaposlitvene oglase na svojem področju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Okolje, v katerem živim, omogoča kvalitetno življenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. V primeru odpovedi pogodbe bi v kratkem času našel ustrezno delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Moje delo je primerno denarno nagrajeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Verjetnost, da zapustim organizacijo v naslednjih 12 mesecih, je visoka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Okolje, v katerem bivam, omogoča kvalitetno bivanje moji (potencialni) družini v prihodnje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Zadovoljen sem s pogoji v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Moje delovno mesto je atraktivno za ostale pripadnike moje stroke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1- Sploh se ne strinjam	2 glavnem se strinjam	-V 3 ne niti strinjam	se 4-V se se strinjam	5- Popolnom a se strinjam
40. Konflikti znotraj delovne skupine otežujejo moje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Odločil bi se za delo v podružnici podjetja X v drugi državi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. V podjetju imam veliko možnosti za osebni razvoj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Veliko mojih sorodnikov živi na področju dolenske regije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Težko bi zapustil svoje življenjsko okolje in se odselil zaradi službenih obveznosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Vsaj trije sodelavci so pri svojem delu odvisni od kvalitete mojega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Veliko mojih prijateljev živi na področju dolenske regije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. S sodelavci se družim izven delovnega časa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Moje delo je preveč nadzorovano in imam premalo proste roke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Prijetno se počutim v okolju, kjer živim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. V zadnjem letu sem si vzel dopusti, ker sem odšel na razgovor z drugim potencialnim delodajalcem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. V preteklem letu sem se udeležil zadovoljivega števila usposabljanj/izobraževanj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Menim, da ne bi bilo težko najti druge zaposlitve s primerljivimi pogoji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Všeč mi je moj delovni čas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvala za sodelovanje in lep dan še naprej!

PRILOGA B: Rezultati faktorске analize

- **ZANESLJIVOST IN VELJAVNOST SKLOPA UKORENINJENOST V PODJETJE**

V tem sklopu je prvotno 18 indikatorjev oziroma spremenljivk. Histogrami nam pokažejo, da je sedem spremenljivk neenakomerno porazdeljenih, in kot take sumimo, da so potencialni za izločitev, ni pa nujno. Komunaliteta je enaka vsoti kvadratov faktorskih uteži na določeno spremenljivko. Izražena je v procentih (Malhotra, 2004, 561). Komunalitete so dobre, le ena je pod 0,2. Kar pomeni, da je samo en indikator neveljaven in nezanesljiv.

Tabela B.1: Komunalitete za sklop vprašanj za ukoreninjenost v podjetje

Communalities		
	Initial	Extraction
Moji sodelavci so pri svojem delu močno odvisni od mene.	.288	.378
Izgubil/-a bi veliko, če bi zapustila to podjetje.	.468	.591
Uživam ugled med sodelavci.	.443	.622
Za podjetje sem pripravljen/-a delati več, če tudi se moja plača ne bi povečala.	.398	.456
Vesel/-a bi bil, če bi v podjetju X delal/-a do izteka delovne dobe.	.416	.503
Ovrednotite stopnjo svojega st: Na trenutnem delovnem mestu je moj potencial dobro izrabljen.	.398	.560
Počutim se dobrodošel/-a in zaželen/-a v podjetju.	.558	.588
Verjetnost, da zapustim organizacijo v naslednjih 12 mesecih, je visoka.	.293	.218
S sodelavci se dobro razumem.	.475	.646
S sodelavci se družim izven delovnega časa.	.196	.201
Menim, da je podjetje X z mojo zaposlitvijo veliko pridobila.	.251	.230
Ustrezata mi odgovornost in položaj, ki ju imam v podjetju.	.455	.451
Z večino svojih sodelavcev si redno izmenjujem znanja in informacije.	.421	.405
Znotraj moje delovne skupine obstajajo konflikti.	.334	.316
Konflikti znotraj delovne skupine otežujejo moje delo.	.376	.461
Vsaj trije sodelavci so pri svojem delu odvisni od kvalitete mojega dela.	.352	.498
Ovrednotite stopnjo svojega st: Pripadam različnim neformalnim skupinam v podjetju (društva, športna društva, odbori ...).	.174	.170
Čutim se cenjen s strani podjetja X.	.575	.677

Koeficient zanesljivosti, Crombachova alfa, znaša 0,682 in je zadovoljiv, saj presega spodnji prag 0,6. To pomeni, da še vedno lahko rečemo, da je inštrument oziroma sklop, ki meri ukoreninjenost, zanesljiv.

Tabela B.2: Cronbachova alfa za sklop vprašanj ukoreninjenost v podjetje

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.682	18

Čeprav je komunaliteta vprašanja »Pripadam različnim neformalnim skupinam v podjetju (društva, športna društva, odbori ...)« pokazala kritično vrednost, je nisem izključila iz vprašalnika, ker ko jo izključim, to ne poviša Cronbachove alfe in ne spremeni zanesljivosti in veljavnosti celotnega inštrumenta. Hkrati pa komunaliteta tega vprašanja znaša 0,17, kar ni kritično, saj ni močno pod 0,2, ki predstavlja spodnji prag.

- **ZANESLJIVOST IN VELJAVNOST SKLOPA UKORENINJENOSTI V OKOLJE**

V tem sklopu je prvotno osem spremenljivk. Histogrami nam pokažejo, da sta dve spremenljivki neenakomerno porazdeljeni, ostale spremenljivke kažejo dokaj enakomerno porazdelitev.

Tabela B.3: Komunalitete za sklop ukoreninjenost v okolje

Communalities		
	Initial	Extraction
Prijetno se počutim v okolju, kjer živim.	.558	.620
Okolje, v katerem živim, omogoča kvalitetno življenje.	.688	.820
Okolje, v katerem živim, mi omogoča kvalitetno preživljanje prostega časa.	.472	.487
Uživam ugled v skupnosti, znotraj katere bivam.	.219	.209
Moje družinske korenine so na področju dolenske regije.	.739	.782
Veliko mojih sorodnikov živi na področju dolenske regije.	.798	.934
Veliko mojih prijateljev živi na področju dolenske regije.	.633	.657
Okolje, v katerem bivam, omogoča kvalitetno bivanje moji (potencialni) družini v prihodnje.	.599	.667

Vse komunalitete imajo vrednost nad 0,2, kar pomeni, da vse spremenljivke ustrezno prikazujejo faktor ukoreninjenosti v podjetje in da nobene spremenljivke ni treba izločiti iz analize.

Tabela B.4: Cronbachova alfa za sklop ukoreninjenost v podjetje

Cronbach's Alpha	N of Items
.749	8

Cronbachova alfa je nad 0,7, kar pomeni, da je precej dobra in da nobene spremenljivke ni treba izključiti iz moje analize, ker so vse precej zanesljive in veljavne.

- **ZANESLJIVOST IN VELJAVNOST SKLOPA MOBILNOST**

V tem sklopu je prvotno pet spremenljivk. Histogrami nam pokažejo, da imajo vse spremenljivke dokaj enakomerno porazdelitev oziroma da anketiranci niso v nadpovprečni meri odgovarjali samo z enim odgovorom.

Tabela B.5: Komunalitete za sklop mobilnost

	Initial	Extraction
Odločil/-a bi se za delo v drugi enoti podjetja X (znotraj Slovenije).	.086	.107
Odločil bi se za delo v podružnici podjetja X v drugi državi.	.418	.787
Bolj sem lojalen/-na podjetju kot stroki.	.253	.453
Bolj sem lojalen/-na stroki kot podjetju.	.250	.523
Težko bi zapustil svoje življenjsko okolje in se odselil zaradi službenih obveznosti.	.398	.493

Komunalitete so pri vseh vprašanjih znatno višje kot 0,2, razen pri vprašanju »Odločil/-a bi se za delo v drugi enoti podjetja X (znotraj Slovenije),« kar pomeni, da je to vprašanje primerno za izločitev.

Tabela B.6: Cronbachova alfa za sklop vprašanj o mobilnosti

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
-.720	5

Ko izračunamo Cronbachovo alfo je negativna. Cronbachova alfa se po navadi giblje med vrednostjo 0 in 1, vendar pa je lahko tudi negativna. Le dva razloga lahko vplivata na takšen rezultat: napačno rekodiranje indikatorjev (v tem primeru merijo v napačno smer), kar vodi v negativne kovariance ali pa so kovariance res negativne, ker ne merijo istega koncepta (Nichols, 1999). Ker ni vprašanj, ki bi merila v nasprotno smer, ni bilo potrebe po rekodiranju indikatorjev, torej je razlog za negativno Cronbachovo alfo v tem, da sklop vsebuje vprašanja, ki merita lojalnost in ne mobilnosti.

- **ZANESLJIVOST IN VELJAVNOST SKLOPA ZAZNAVNE ALTERNATIVE**

V tem sklopu je prvotno šest spremenljivk. Histogrami nam pokažejo, da ima kar pet spremenljivk močno neenakomerno porazdelitev, kar je lahko z razlogom, da zaposleni v podjetju X resnično ne pošiljajo prošnje v druga podjetja in sploh ne razmišljajo o spremembi službe, obstaja pa možnost, da so podajali socialno zaželene odgovore, kljub anonimnosti, ki je bila zagotovljena (anketa je bila elektronska, nagovorila sem jih jaz, dostop do podatkov sem imela izključno jaz).

Tabela B.7: Komunalitete za sklop zaznavne alternative

	Initial	Extraction
Menim, da ne bi bilo težko najti drugo zaposlitev s primerljivimi pogoji.	.134	.721
V primeru odpovedi pogodbe bi v kratkem času našel/-a ustrezno delo.	.106	.136
V zadnjem letu sem že poslal/-a svoj življenjepis in prošnjo v drugo podjetje	.377	.657
Redno spremljam zaposlitvene oglase na svojem področju.	.278	.349
V zadnjem letu sem si vzel dopust, ker sem odšel na razgovor z drugim potencialnim delodajalcem.	.236	.277
V zadnjem letu dni sem bližnjim izrazil/-a željo, da bi zamenjal/-a delovno mesto.	.167	.176

Prenizka komunaliteta se pokaže pri odgovorih: »V primeru odpovedi pogodbe bi v kratkem času našel/-a ustrezno delo,« in »V zadnjem letu dni sem bližnjim izrazil/-a željo, da bi zamenjal/-a delovno mesto.« Kar pomeni, da sta vprašanji primerni za izključitev. Podobno kaže tudi Cronbachova alfa, ki je nizka in s spornima vprašanji znaša 0,597. Če pa sporni vprašanji izključimo, se alfa zviša na 0,61.

Tabela B.8: Cronbachova alfa za sklop zaznavne alternative

Cronbach's Alpha	N of Items
.610	4

Vrednost Cronbachove alfe 0,61 je že dovolj za trditev, da je inštrument zanesljiv.

- **ZANESLJIVOST IN VELJAVNOST SKLOPA ZADOVOLJSTVO**

V tem sklopu je prvotno štirinajst spremenljivk. Histogrami nam pokažejo, da ima šest spremenljivk močno neenakomerno porazdelitev. Od šestih spremenljivk nam le ena opraviči dvom o možni potencialni izključitvi, in to dokaže z nizko komunaliteto: »Moje delo je preveč nadzorovano in imam premalo proste roke.«

Tabela B.9: Komunalitete za sklop zadovoljstvo

Communalities		
	Initial	Extraction
Moje delo je primerno denarno nagrajeno.	.626	.737
Zadovoljen sem s pogoji dela v podjetju.	.514	.558
V preteklem letu sem se udeležil zadovoljivega števila usposabljanj/izobraževanj.	.264	.231
V podjetju X imam veliko možnosti za karierni razvoj.	.448	.434
Moj individualni karierni načrt se mi zdi ustrezen.	.467	.521
Zadovoljen/-a sem z sistemom nagrajevanja.	.569	.704
Z vodstvom imam dobre odnose.	.367	.424
Moje delo je preveč nadzorovano in imam premalo proste roke.	.193	.165
Preživljam dovolj časa s svojimi bližnjimi.	.258	.222
Moje delovno mesto je atraktivno za ostale pripadnike moje stroke.	.175	.157
Možnosti za mojo nadaljnjo zaposlitev v tem podjetju so dobre.	.451	.579
Všeč mi je moj delovni čas.	.251	.403
Na mojem delovnem mestu sem težko zamenljiv/-a.	.138	.141
Podjetje v moj razvoj vlaga veliko sredstev, zato bi čutil/-a občutek krivde, če bi zapustil/-a organizacijo.	.431	.422

Poleg zgoraj omenjene imajo nizko komunaliteto še trditvi: »Na mojem delovnem mestu sem težko zamenljiv/-a,« in »Moje delovno mesto je atraktivno za ostale pripadnike moje stroke.«

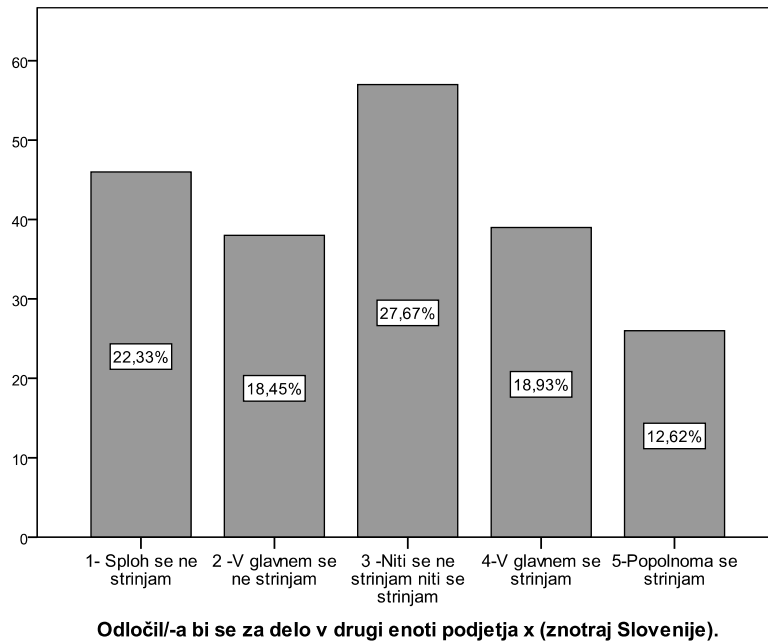
Tabela B.10: Cronbachova alfa za sklop zadovoljstvo

Cronbach's Alpha	N of Items
.805	13

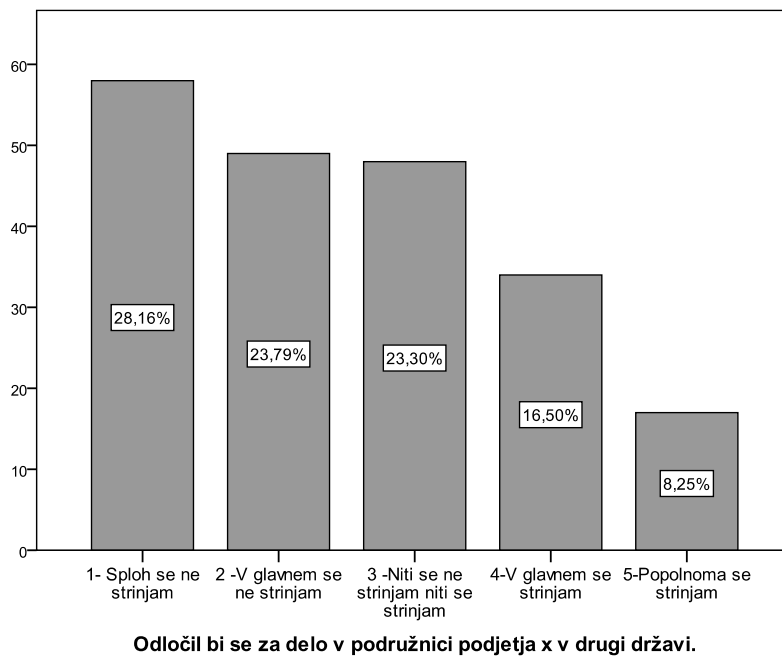
Iz analize izključimo trditve: »Na mojem delovnem mestu sem težko zamenljiv/-a,« ker ima nizko komunaliteto. Pred izključitvijo znaša Cronbachova alfa 0,797, kar je že zelo dobro, po izključitvi tega enega vprašanja se zviša kar na 0,805.

PRILOGA C: Opisne statistike (histogrami in tabele)

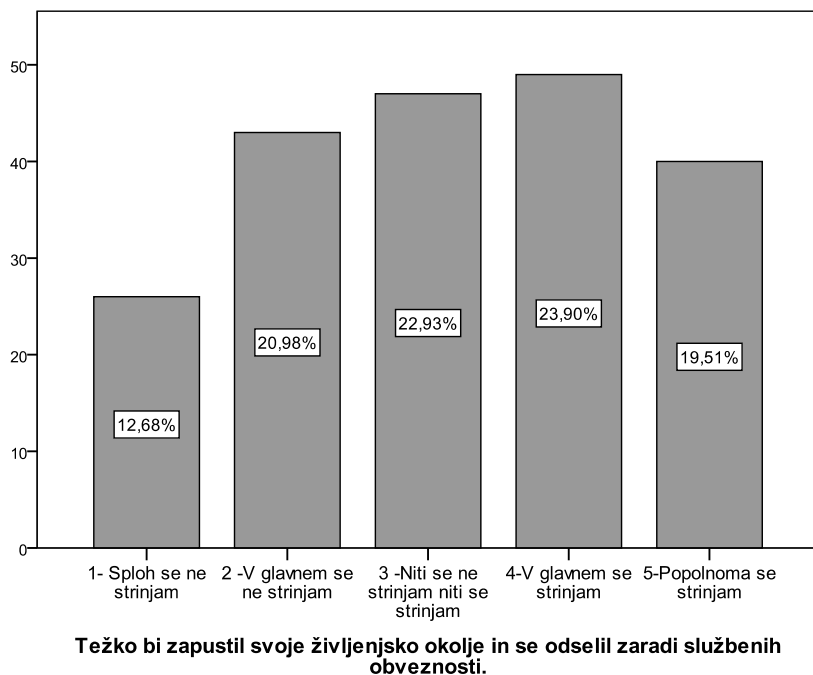
Graf C.1: Histogram za trditev Odločil bi se za delo v drugi enoti podjetja X



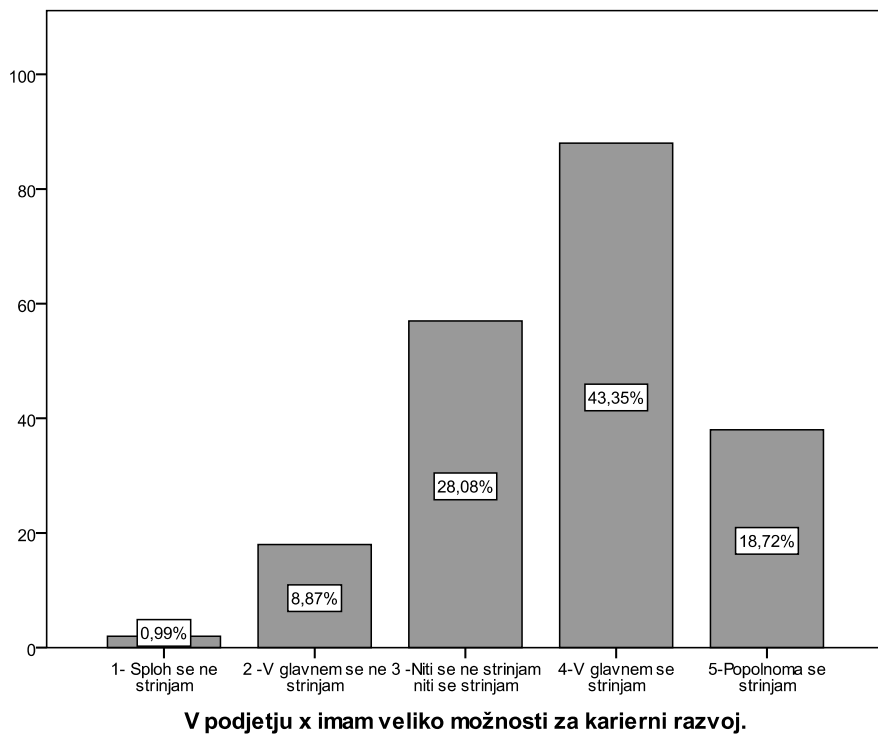
Graf C.2: Histogram za trditev Odločila bi se za delo v podružnici podjetja X v drugi državi



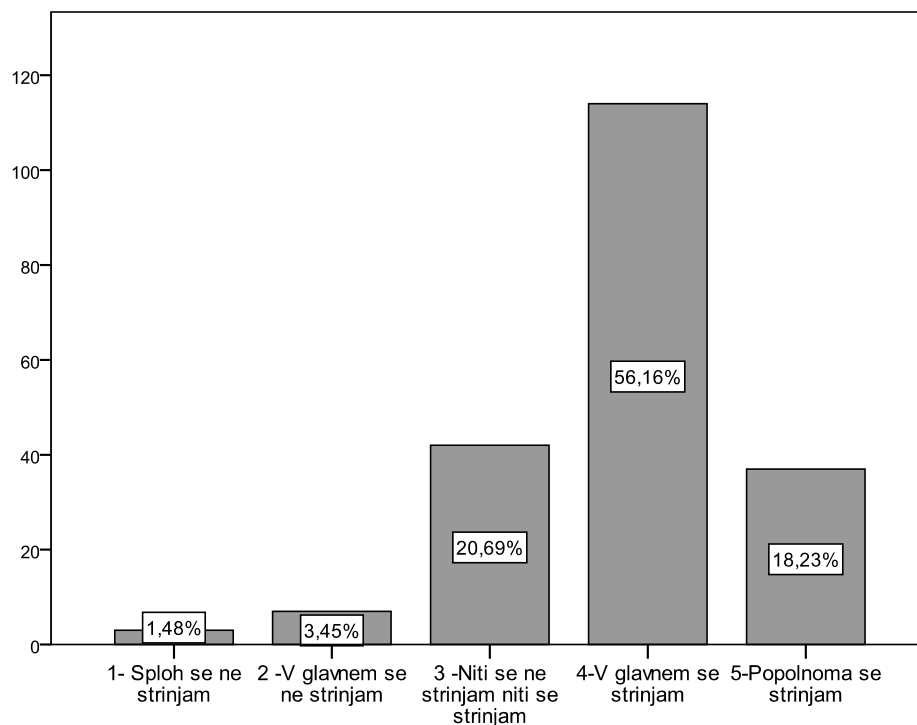
Graf C.3: Histogram za trditev Teško bi zapustila svoje življenjsko okolje in se odselila zaradi službenih obveznosti



Graf C.4: Histogram za trditev V podjetju X imam veliko možnosti za karierni razvoj

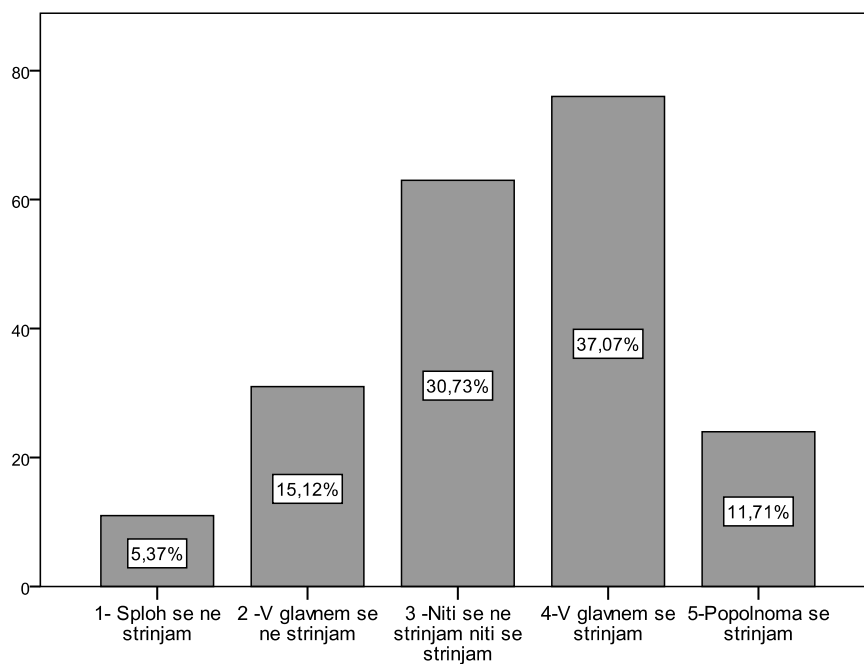


Graf C.5: Histogram za trditev Moj individualni karierni načrt se mi zdi ustrezen



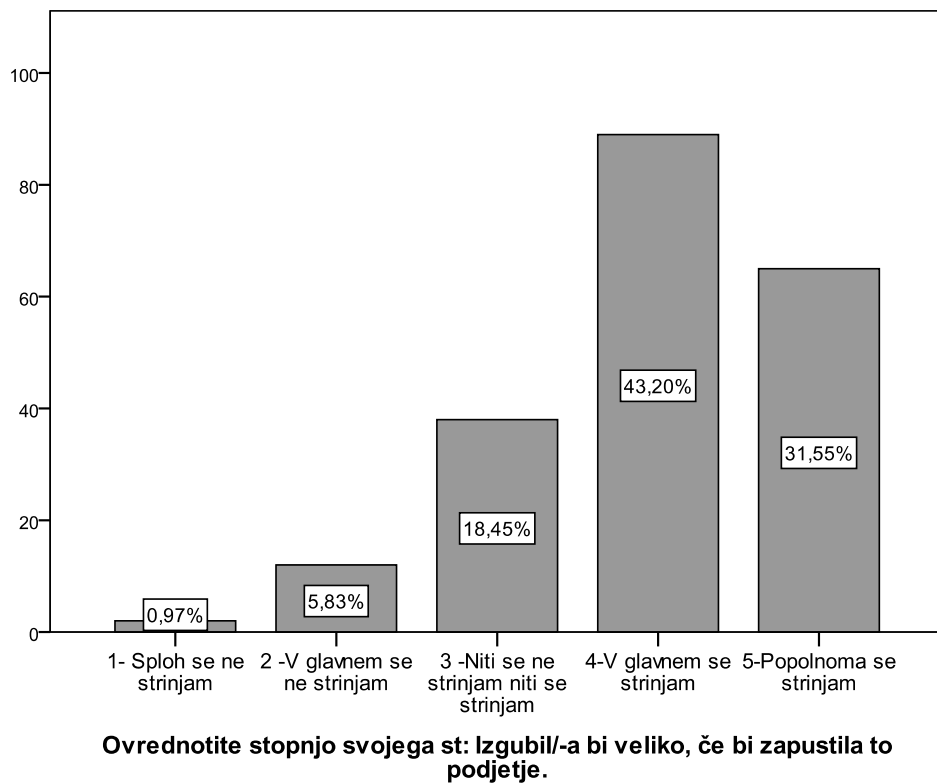
Moj individualni karierni načrt se mi zdi ustrezen.

Graf C.6: Histogram za trditev Podjetje v moj razvoj vlaga veliko sredstev, zato bi čutil občutek krivde, če bi zapustil organizacijo

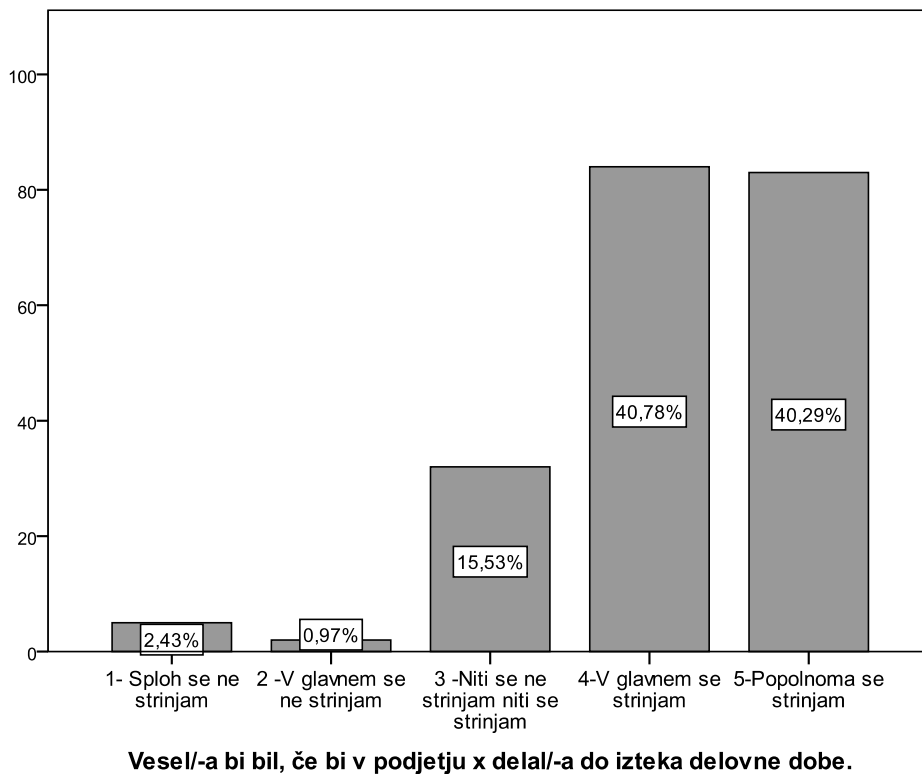


Podjetje v moj razvoj vlaga veliko sredstev, zato bi čutil/-a občutek krivde, če bi zapustil/-a organizacijo.

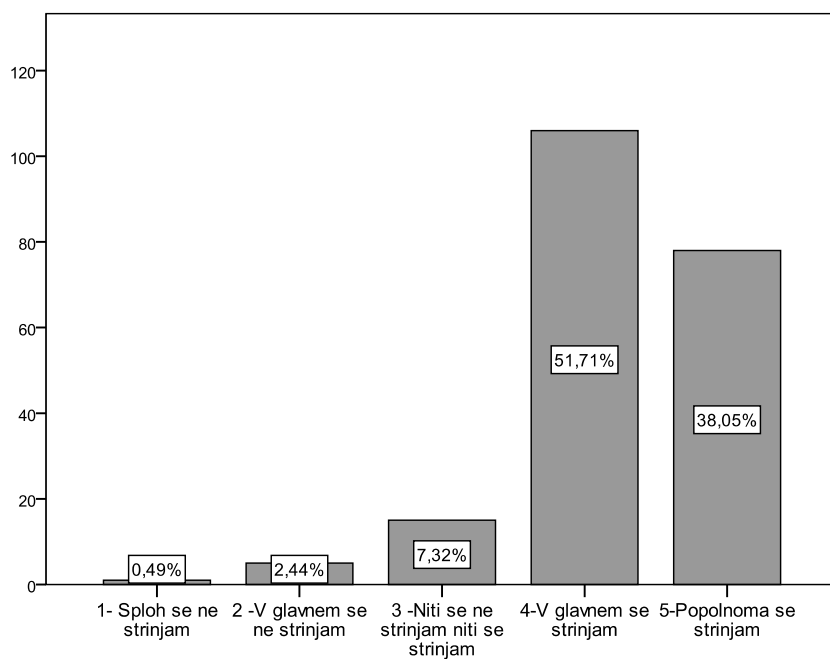
Graf C.7: Histogram za trditev Izgubil/-a bi veliko, če bi zapustila podjetje



Graf C.8: Histogram za trditev Vesel/-a bi bila če bi v podjetju X delala do izteka delovne dobe



Graf C.9: Histogram za trditev Počutim se dobrodošel/-a in zaželen v podjetju



Počutim se dobrodošel/-a in zaželen/-a v podjetju.

Tabela C.1: Fluktuacija glede na spol

			Verjetnost, da zapustim organizacijo v naslednjih 12 mesecih, je visoka.					Skupaj
			1- Sploh se ne strinjam	2 -V glavnem se ne strinjam	3 -Niti se ne strinjam niti se strinjam	4-V glavnem se strinjam	5- Popolnoma se strinjam	
Spol:	moški	Count	56	25	14	1	1	97
		%	57.7%	25.8%	14.4%	1.0%	1.0%	100.0%
	ženska	Count	84	17	2	3	2	108
		%	77.8%	15.7%	1.9%	2.8%	1.9%	100.0%
Skupaj		N	140	42	16	4	3	205
		%	68.3%	20.5%	7.8%	2.0%	1.5%	100.0%

Tabela C.2: Fluktuacija glede na zakonski stan

			Verjetnost, da zapustim organizacijo v naslednjih 12 mesecih, je visoka.					Total
			1- Sploh se ne strinjam	2 -V glavnem se ne strinjam	3 -Niti se ne strinjam niti se strinjam	4-V glavnem se strinjam	5- Popolnoma se strinjam	
Kakšen je vaš zakonski stan?	samski	Count	13	4	3	1	0	21
		%	61.9%	19.0%	14.3%	4.8%	0.0%	100.0%
	partnerska zveza brez otrok	Count	22	5	4	2	1	34
		%	64.7%	14.7%	11.8%	5.9%	2.9%	100.0%
	partnerska zveza z otroki	Count	25	12	4	0	0	41
		%	61.0%	29.3%	9.8%	0.0%	0.0%	100.0%
	poročen brez otrok	Count	8	2	1	0	0	11
		%	72.7%	18.2%	9.1%	0.0%	0.0%	100.0%
	poročen z otroki	Count	68	17	3	1	2	91
		%	74.7%	18.7%	3.3%	1.1%	2.2%	100.0%
	razvezan z otroki	Count	2	2	1	0	0	5
		%	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	Drugo:	Count	2	0	0	0	0	2
		%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Total		Count	140	42	16	4	3	205
		%	68.3%	20.5%	7.8%	2.0%	1.5%	100.0%

Tabela C.3: Nagnjenost k fluktuaciji glede na lastništvo nepremičnine

Živim v: * nagnjenost k fluktuaciji Crosstabulation							
			nagnjenost k fluktuaciji			Total	
			Nizka	Srednja	Visoka		
Živim v:	lastno stanovanje/ hiša	Count	148	11	3	162	
		%	91.4%	6.8%	1.9%	100.0%	
	neprofitno najemniško stanovanje	Count	2	2	0	4	
		%	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%	
	sem podnajemnik	Count	14	1	0	15	
		%	93.3%	6.7%	0.0%	100.0%	
	živim pri sorodnikih oz. živim brez plačevanja najemnine	Count	16	1	3	20	
		%	80.0%	5.0%	15.0%	100.0%	
	Total		Count	181	16	7	204
			%	88.7%	7.8%	3.4%	100.0%

Tabela C.4: Nagnjenost k fluktuaciji glede na stopnjo izobrazbe.

			Nagnjenost k fluktuaciji			Total	
			Nizka	Srednja	Visoka		
Kakšna je vaša najvišja dosežena izobrazba?	visoka šola	Count	8	0	1	9	
		%	88.9%	0.0%	11.1%	100.0%	
	univerzitetni študij	Count	112	9	4	125	
		%	89.6%	7.2%	3.2%	100.0%	
	magisterij	Count	42	4	2	48	
		%	87.5%	8.3%	4.2%	100.0%	
	doktorat	Count	17	2	0	19	
		%	89.5%	10.5%	0.0%	100.0%	
	Total		Count	182	16	7	205
			%	88.8%	7.8%	3.4%	100.0%

Tabela C.5: Nagnjenost k flukutaciji glede na starost

			Nagnjenost k fluktuaciji			Total	
			Nizka	Srednja	Visoka		
V katero starostno skupino spadate?	18-30	Count	29	3	3	35	
		%	82.9%	8.6%	8.6%	100.0%	
	31-40	Count	82	7	2	91	
		%	90.1%	7.7%	2.2%	100.0%	
	41-50	Count	63	5	1	69	
		%	91.3%	7.2%	1.4%	100.0%	
	51-60	Count	8	1	1	10	
		%	80.0%	10.0%	10.0%	100.0%	
	Total		Count	182	16	7	205
			%	88.8%	7.8%	3.4%	100.0%

Tabela C.6: Nagnjenost k fluktuaciji glede na možnosti za karierni razvoj

Verjetnost, da zapustim organizacijo v naslednjih 12 mesecih, je visoka. * Ovrednotite stopnjo svojega st: V podjetju X 'imam veliko možnosti za karierni razvoj. Crosstabulation									
			V podjetju x imam veliko možnosti za karierni razvoj.					Total	
			1- Sploh se ne strinjam	2 -V glavnem se ne strinjam	3 -Niti se ne strinjam niti se strinjam	4-V glavnem se strinjam	5- Popolnoma se strinjam		
Verjetnost, da zapustim organizacijo v naslednjih 12 mesecih, je visoka.	1- Sploh se ne strinjam	Count	1	6	32	61	38	138	
		%	.7%	4.3%	23.2%	44.2%	27.5%	100.0%	
	2 -V glavnem se ne strinjam	Count	0	4	14	23	0	41	
		%	0.0%	9.8%	34.1%	56.1%	0.0%	100.0%	
	3 -Niti se ne strinjam niti se strinjam	Count	0	7	7	2	0	16	
		%	0.0%	43.8%	43.8%	12.5%	0.0%	100.0%	
	4-V glavnem se strinjam	Count	0	0	3	0	0	3	
		%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
	5-Popolnoma se strinjam	Count	0	1	1	1	0	3	
		%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%	100.0%	
	Total		Count	2	18	57	87	38	202
			%	1.0%	8.9%	28.2%	43.1%	18.8%	100.0%

Tabela C.7: Specifična pripadnost stroki

			Specifična pripadnost stroke			Total
			Nisem	Srednje	Sem	
Ali pri svojem delu vodite ljudi?	Da	Count	66	46	21	133
		%	49.6%	34.6%	15.8%	100.0%
	ne	Count	19	43	11	73
		%	26.0%	58.9%	15.1%	100.0%
Total		Count	85	89	32	206
		%	41.3%	43.2%	15.5%	100.0%

Tabela C.8: Specifična pripadnost podjetju

Ali pri svojem delu vodite ljudi? * specifična pripadnost podjetju Crosstabulation						
			specifična pripadnost podjetju			Total
			Nisem	Srednje	Sem	
Ali pri svojem delu vodite ljudi?	da	Count	12	41	80	133
		%	9.0%	30.8%	60.2%	100.0%
	ne	Count	9	39	25	73
		%	12.3%	53.4%	34.2%	100.0%
Total		Count	21	80	105	206
		%	10.2%	38.8%	51.0%	100.0%

Tabela C.9: Nagnjenost k fluktuaciji glede na zadovoljstvo s kariernim načrtom

Moj individualni karierni načrt se mi zdi ustrezen. X Vesel/-a bi bil, če bi v podjetju X delal/-a do izteka delovne dobe. Crosstabulation								
			Vesel/-a bi bil, če bi v podjetju X delal/-a do izteka delovne dobe.					Total
			1- Sploh se ne strinjam	2 -V glavnem se ne strinjam	3 -Niti se ne strinjam	4-V glavnem se strinjam	5- Popolnoma se strinjam	
Ovrednotite stopnjo svojega st. Moj individualni karierni načrt se mi zdi ustrezen.	1- Sploh se ne strinjam	Count	0	1	1	0	1	3
		%	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	33.3%	100.0%
	2 -V glavnem se ne strinjam	Count	0	0	2	4	1	7
		%	0.0%	0.0%	28.6%	57.1%	14.3%	100.0%
	3 -Niti se ne strinjam niti se strinjam	Count	3	1	10	18	10	42
		%	7.1%	2.4%	23.8%	42.9%	23.8%	100.0%
	4-V glavnem se strinjam	Count	2	0	16	52	44	114
		%	1.8%	0.0%	14.0%	45.6%	38.6%	100.0%
	5- Popolnoma se strinjam	Count	0	0	3	8	26	37
		%	0.0%	0.0%	8.1%	21.6%	70.3%	100.0%
	Total	Count	5	2	32	82	82	203
		%	2.5%	1.0%	15.8%	40.4%	40.4%	100.0%

Tabela C.10: Nagnjenost k fluktuaciji glede na možnosti razvoja, rekodirana lestvica

možnosti za osebni razvoj * vesel bi bil če bi v podjetju delala do izteka delovne dobe.						
			Vesel bi bil če bi v podjetju delala do izteka delovne dobe.			Total
			Ne	Srednje	Da	
možnosti za osebni razvoj	Nizke	Count	4	6	10	20
		%	20.0%	30.0%	50.0%	100.0%
	Srednje	Count	2	14	41	57
		%	3.5%	24.6%	71.9%	100.0%
	Visoke	Count	1	10	115	126
		%	.8%	7.9%	91.3%	100.0%
Total		Count	7	30	166	203
		%	3.4%	14.8%	81.8%	100.0%