

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VZROKI IN POSLEDICE FLUKTUACIJE ZAPOSLENIH
V DEJAVNOSTI VAROVANJE**

LJUBLJANA, SEPTEMBER 2010

MONIKA RAUH

IZJAVA

Študentka Monika Rauh izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem doc. dr. Robertom Kašetom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29. septembra 2010

Podpis:_____

KAZALO

UVOD	1
1 VZROKI IN POSLEDICE FLUKTUACIJE	4
1.1 Opredelitev fluktuacije.....	4
1.2 Vrste fluktuacije	6
1.3 Merjenje fluktuacije	8
1.4 Vzroki fluktuacije	12
1.5 Dejavniki fluktuacije	14
1.5.1 Individualni dejavniki	14
1.5.2 Notranji organizacijski dejavniki	16
1.5.3 Zunanji ekonomski dejavniki	18
1.6 Posledice fluktuacije	19
1.7 Stroški fluktuacije.....	20
1.8 Pomen stalnosti v organizaciji	22
2 STRATEGIJE ZA POVEČANJE STALNOSTI ZAPOSLENIH	23
2.1 Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih	26
2.1.1 Sestavni deli sistema nagrajevanja	27
2.1.2 Denar in motivacija	29
2.1.3 Ugodnosti pri delu	30
2.2 Reorganizacija dela	32
2.3 Približevanje dela zaposlenim	33
2.4 Okrepitev socialnih vezi in razvijanje pripadnosti.....	34
2.5 Zaposlovanje manj mobilne delovne sile	35
2.6 Možnosti kariernega razvoja zaposlenih.....	36
2.7 Kultura v podjetju	37
3 RAZISKAVA O FLUKTUACIJI ZAPOSLENIH V DEJAVNOSTI	
VAROVANJA.....	39
3.1 Načrt poteka raziskave.....	39
3.1.1 Opredelitev problema proučevanja	39
3.1.2 Namen in cilji raziskave	40
3.2 Metodologija raziskave	41
3.3 Predpostavke in omejitve raziskave.....	42
3.4 Rezultati raziskave	43
3.4.1 Predstavitev podjetja in dejavnosti varovanja	43
3.4.2 Analiza zaposlenih v podjetju	44
3.4.2.1 Število zaposlenih in spolna struktura	44
3.4.2.2 Izobrazbena struktura zaposlenih	44
3.4.2.3 Starostna struktura zaposlenih	45
3.4.2.4 Stopnja fluktuacije zaposlenih.....	46

3.4.3	Predstavitev demografskih podatkov vzorca.....	47
3.4.4	Rezultati raziskave zaposlenih in bivših zaposlenih z zadovoljstvom pri delu..	49
3.4.5	Medsebojna primerjava zadovoljstva zaposlenih in bivših zaposlenih.....	53
3.4.6	Skupki elementov, ki vplivajo na zadovoljstvo	55
3.4.7	Razlikovanje med zaposlenimi in bivšimi zaposlenimi	56
3.4.8	Analiza dejavnikov zadovoljstva pri delu	57
3.4.8.1	Vrednotenje dela.....	57
3.4.8.2	Strokovnost dela	59
3.4.8.3	Vodenje in komuniciranje	61
3.4.8.4	Medosebni odnosi in konflikti.....	62
3.4.8.5	Izobraževanje.....	64
3.4.8.6	Možnosti napredovanja.....	65
3.4.8.7	Kadrovska politika.....	66
3.4.8.8	Notranji vidiki dela.....	67
3.4.9	Razlogi za fluktuacijo.....	69
4	UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	70
	SKLEP.....	73
	LITERATURA IN VIRI.....	76
	PRILOGE	
	KAZALO TABEL	
Tabela 1:	Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju.....	11
Tabela 2:	Negativne posledice fluktuacije na ravni organizacije, posameznika in družbe ..	19
Tabela 3:	Pozitivne posledice fluktuacije na ravni organizacije, posameznika in družbe ...	20
Tabela 4:	Ugodnosti za zaposlene, ki jih ponujajo v tujini	31
Tabela 5:	Predlogi za spremembo organizacijske kulture.....	38
Tabela 6:	Elementi zadovoljstva pri delu razvrščeni od najpomembnejšega proti najmanj pomembnemu	50
Tabela 7:	Aritmetične sredine in standardni odkloni elementov zadovoljstva pri delu	51
Tabela 8:	Primerjava zadovoljstva zaposlenih in bivših zaposlenih	53
Tabela 9:	Faktorska analiza elementov zadovoljstva pri delu.....	56
Tabela 10:	Diskriminantna analiza z določitvijo spremenljivk, ki najbolj ločujejo skupini anketirancev.....	56
Tabela 11:	Prikaz rezultatov enosmerne analize variance za trditve povezane z vrednotenjem dela	58

Tabela 12: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance za trditve povezane s strokovnostjo dela.....	60
Tabela 13: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance za trditve povezane z vodenjem in s komuniciranjem	61
Tabela 14: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance za trditve povezane z medsebojnimi odnosi.....	62
Tabela 15: Prikaz odgovorov zaposlenih in bivših zaposlenih glede načina reševanja konfliktov	63
Tabela 16: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance za trditve povezano z izobraževanjem.....	64
Tabela 17: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance za trditve povezano z napredovanjem	65
Tabela 18: Prikaz odgovorov zaposlenih in bivših zaposlenih glede kriterijev za napredovanje	66
Tabela 19: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance za trditvi povezani s kadrovsko politiko.....	67
Tabela 20: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance za trditve povezane z notranjimi vidiki dela	68
Tabela 21: Prikaz razlogov za zamenjavo službe po pomembnosti	69
Tabela 22: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance glede razmišljanja o zamenjavi zaposlitve.....	70

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki fluktuacije	14
Slika 2: Sistem plač in nagrajevanja.....	27
Slika 3: Vpliv višje plače na višjo produktivnost in učinkovitost.....	29
Slika 4: Struktura zaposlenih po spolu v podjetju Valina varovanje na dan 31. 12. 2009	44
Slika 5: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe v podjetju Valina varovanje na dan 31.12.2009.....	45
Slika 6: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Valina varovanje na dan 31. 12. 2009....	45
Slika 7: Grafični prikaz stopnje fluktuacije v Valini varovanje v obdobju 2001–2009	46
Slika 8: Grafični prikaz strukture anketirancev glede na spol.....	47
Slika 9: Grafični prikaz strukture anketirancev glede na starost	48
Slika 10: Grafični prikaz strukture anketirancev glede na izobrazbo.....	48
Slika 11: Primerjava odgovorov zaposlenih in bivših zaposlenih glede pomembnosti in zadovoljstva z elementi zadovoljstva pri delu	52

UVOD

Delodajalci danes pričakujejo od nas vedno več, velikokrat v nerazumnih rokih, kar je čutiti kot pritisk, da delamo čim hitreje, vedno dlje in vedno bolj kakovostno. V naši družbi je preveč delodajalcev, ki se ne zavedajo pomena zadovoljnih zaposlenih. Teorijo vsi bolj ali manj poznajo, vendar se ne zavedajo, da lahko nezadovoljstvo in prikimavanje zaposlenega pripeljeta do odpovedi. Če je takih odpovedi nekaj, je to razumljivo, če jih je veliko ali celo zelo veliko, pa je »zdravje« take organizacije pod vprašajem.

Menjava službe ni več tako velik korak, kot je bila pred časom. Kako pogosto menjavanje službe je še normalno, je odvisno od dejavnosti, družbe in okolja. Načeloma ni nič nenormalnega, če do menjav pride v obdobju od treh do petih let. Zaposleni namreč potrebujejo nove izzive; če jih družba ne nudi, potem jih ambicioznejši iščejo drugje.

Ni pravila o pogostosti menjave službe, ki jo razumemo kot normalno, saj je pogostost menjave službe odvisna od posameznega poklica in vsebine dela, ki ga nekdo opravlja. Službo zamenjamo takrat, ko nam delo ne nudi več zadovoljstva, izziva in samopotrjevanja. Drugače je, če imamo poklic, s katerim je težko dobiti delo in nam to pomeni eksistenčno vprašanje, kot če spadamo v kategorijo zaposljivih kadrov, ki so na trgu delovne sile zelo iskani. Pomemben delež k fluktuaciji prispeva tudi prisotnost alternativnih možnosti zaposlitve. V nekem ruralnem okolju, kjer daleč naokoli ni drugega podjetja, bo delež odpovedi bistveno manjši kot v mestu, kjer je lahko podobnih delodajalcev kar nekaj.

Vsaka organizacija si prizadeva, da ima izobražen in strokovno usposobljen kader, ki je sposoben odgovarjati na izzive okolja. Seveda organizacije tovrstnega »idealnega kadra« ne pridobivajo le na trgu delovne sile, ampak ga poskušajo same vzgojiti skozi procese izobraževanja in organizacijske socializacije. Če je prisotnih več dejavnikov (dobro začetno privabljanje, sistem usposabljanja, možnost napredovanja, sistem nagrajevanja in zdravo delovno okolje) lahko pričakujejo kvaliteten kader. Ko kader vzgojijo, se znajdejo pred naslednjo težavo, kako ga održati, saj ne želijo, da bi kader, v katerega so vložili toliko finančnih sredstev, odšel. Kljub temu da imajo organizacije na razpolago različne mehanizme za zadržanje »idealnega kadra«, pa vseeno njegovega odhajanja ne morejo zaustaviti. Govorimo o procesu fluktuacije kadrov, ki je prisoten praktično v vsaki organizaciji. Zaradi njene kompleksnosti je ni mogoče odpraviti, jo je pa mogoče omejiti.

Dobri kadrovniki opravijo ob prenehanju delovnega razmerja t.i. izhodni intervju (angl. *exit interview*) in poskušajo poiskati vzroke za odpoved. Največ menjav zaposlitve s strani zaposlenega je še vedno zaradi prevzema boljše službe, ki nudi boljše plačo, lažje delo, boljše delovne pogoje, več izobraževanja in napredovanja. Najpogostejši razlogi za odpoved s strani zaposlenih so slabi medosebni odnosi, neorganiziranost v družbi, pomanjkanje vizije, nekonkurenčnost ponudbe, slabi nematerialni pogoji dela, nedorečena karierna pot oziroma pomanjkanje možnosti za napredovanje.

Odpoved s strani delojemalca je večinoma pogostejša. Odpuščanje zaposlenih je po naši zakonodaji izjemno težavno med delodajalci, predvsem tistimi, ki jih v to ne prisili absolutna ekonomska nuja, pa tudi izjemno nepriljubljeno, zato to naredijo le redko. Tudi t.i. sisteme »navzgor ali ven«, kjer je posamezniku načrtovana neka karierna pot, po kateri mora napredovati, če pa tega ne doseže, se mora enostavno posloviti, poznamo pri nas samo v nekaterih organizacijah.

Kralj (v Kunstek, 2008) pravi, da fluktuacija zaposlenih ne pomeni nujno slabega ugleda družbe, saj je vse odvisno predvsem od narave dejavnosti. Takšna primera sta podjetji McKinsey in Goldman Sachs, ki sta prestižni na svojem področju (poslovno svetovanje in investicijsko bančništvo). Pri obeh je letna fluktuacija zagotovo večja kot 25 %, morda celo večja kot 30 %. Gre za to, da je celoten sistem postavljen tako, da to enostavno zahteva. Rekrutira se, z redkimi izjemami, zgolj na najnižjih ravneh, le številni mladi z diplomami ter magisteriji prestižnih univerz ostanejo leto in pol, dve leti, morda tri leta, potem pa odidejo (zaradi izkušenj, ki so jih pridobili in zaradi katerih so zelo iskani, ali zato, ker se jim delodajalec odreče skozi notranjo selekcijo, ali pa študirajo naprej. Če bi upoštevali samo odstotke, bi morali biti navedeni družbi na res slabem glasu, je pa ravno nasprotno. Gre namreč za izredno uspešni družbi, tako po bazi njihovih strank kot finančni donosnosti. Družbi sta med najbolj iskanimi med študenti poslovnih šol.

Organizacije, v katerih ljudje ne želijo delati, zanesljivo ne morejo biti uspešne na daljši rok. Ugled imajo organizacije, v katerih si ljudje želijo delati, ne iz njih odhajati. Pri nas je kar nekaj družb, ki so prišle zaradi fluktuacije na slab glas. Treba se je zavedati, da čim manj fluktuacije ni vedno najbolje. To pomeni, da niso najbolj cenjena podjetja z 0 % stopnjo fluktuacije – ta bi zgolj nadomeščala zaposlene, ki bi odšli v pokoj. Za vsako še tako uspešno podjetje je potreben pritok nove krvi, obrazov in zamisli, ki zagotavljajo potrebno dinamiko.

Uspeh podjetja je zelo povezan z motivacijo, s strokovnostjo in z zadovoljstvom zaposlenih. Dober delodajalec se tega zaveda in skrbi za svojo ekipo, vlaga v nadgrajevanje strokovnih znanj ter primerno politiko nagrajevanja. Ponavadi je odstotek migracij povezan z razmerami v podjetju in uspešnostjo njegove strategije ter poslovanja. Dokler je obseg migracije v panožnem povprečju, ni razlogov za zaskrbljenost, je pa potrebno poznati razloge in spremljati interno klimo v podjetju. Dobre in ugledne družbe, ki v javnosti uživajo velik ugled, s tem nimajo težav, prej nasprotno, saj je zanimanje za zaposlitev v takih podjetjih največkrat zelo izrazito, delovno okolje pa stimulatивно za zaposlene.

Predmet raziskave

Predmet raziskave magistrskega dela je fluktuacija zaposlenih, ki posredno kaže na stanje organizacijske klime in kulture v podjetju in lahko močno vpliva na učinkovitost in dolgoročno konkurenčnost organizacije. Podjetja se še vedno premalo zavedajo pomembnosti

človeškega kapitala. Ni najtežja naloga pridobiti na razpisu dober kader, večja je umetnost, kako obdržati najboljše ljudi v podjetju, da ne bodo prehajali h konkurenci.

Predpostavljamo, da so dobri zaposleni tudi ključ do uspešnosti podjetja. Zato pričakujemo, da bodo podjetja za najboljše ljudi naredila vse in jih tako obdržala. Če začnejo podjetje zapuščati ključni kadri, se moramo vprašati, kaj je narobe v organizaciji, odkriti vzroke in ustrezno ukrepati.

Namen in cilji raziskave

Na osnovi ugotovitev raziskave bo magistrsko delo ponudilo nekatera izhodišča za posloводства v tistih organizacijah, ki se ukvarjajo s problemom visoke fluktuacije. Glavni namen magistrskega dela je ugotoviti vzroke in posledice fluktuacije, na podlagi tega predlagati strategije za preprečevanje fluktuacije in povečanje stalnosti zaposlenih.

Namen magistrskega dela je pridobiti in sistematizirati spoznanja iz prakse in jih primerjati s teorijo o fluktuaciji in stalnosti. Ponavadi se v organizacijah ne zavedajo resnosti problema, zato ne posvečajo dovolj pozornosti pogostemu prihajanju in odhajanju zaposlenih.

Poskušala bom odkriti vzroke, zakaj zaposleni zapuščajo organizacijo; ali zaradi nezadovoljstva z delom (s plačilom, z delovnimi pogoji, delovno klimo, konflikti s sodelavci in z nadrejenimi) ali pa enostavno iščejo nove karijerne izzive. Na podlagi analize vzrokov bom podala možne rešitve, kaj naj naredijo podjetja, da bodo obdržala ključne kadre in s tem zmanjšala stopnjo fluktuacije.

Glede na namen in cilj raziskave se postavlja temeljna teza, da je preobsežna fluktuacija eden pomembnih vidikov dolgoročne nekonkurenčnosti podjetja. V delu bom poskušala pokazati, da fluktuacija predstavlja veliko stroškov, poleg tega je nevarna tudi za podjetje. Visoka fluktuacija običajno negativno vpliva na moralo zaposlenih in sloves organizacije, po drugi strani pa ima tudi pozitivne posledice zaradi najemanja novih delavcev, ki prinašajo sveže ideje, znanje in zamisli.

Metoda raziskovanja

Pri raziskovanju se bom osredotočila na zaposlene in bivše zaposlene v dejavnosti varovanja. Zbiranje podatkov bo potekalo v dveh fazah: z ugotavljanjem notranjih razmer v podjetju in ugotavljanjem vzrokov za odhod. Fluktuacija zaposlenih na tem področju je zelo velika, zato sem naredila strukturirane intervjuje z zaposlenimi, ki so zapustili podjetje, in poskušala ugotoviti vzroke odhoda. Metodi anketiranja in intervjuja zagotavljata potrebne informacije za metodo kvalitativne analize in sinteze.

Za analizo dobljenih podatkov bom uporabila različne statistične metode, in sicer opisno statistiko in analizo variance (ANOVA). Na podlagi faktorske analize bom v sklopu ocenjevanja vzrokov poskušala odkriti značilne faktorje. Z diskriminantno analizo bom naredila primerjavo in določila spremenljivke, ki najbolj ločujejo obe skupini anketirancev. Podatke bom obdelala s statističnim paketom SPSS (Statistical Package for Social Sciences 15.0 for Windows).

Glede na teoretična spoznanja iz strokovne literature bom iz posameznih primerov izločila najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na fluktuacijo, jih analizirala in poslovodstvu predlagala strategijo, kako bi se v prihodnosti izognili tako visoki stopnji fluktuacije.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih glavnih poglavij. Uvodni del opredeljuje predmet raziskave, namen in cilje raziskave ter metodologijo raziskave. V prvem delu bom obravnavala vzroke in posledice fluktuacije. Definirala bom fluktuacijo, opredelila vrste fluktuacije, načine merjenja, opisala dejavnike, navedla vzroke in posledice fluktuacije ter stroške fluktuacije. Razložila bom, zakaj je stalnost pomembna v organizaciji in zakaj predstavlja izziv za podjetje. Na podlagi ugotovitev iz prvega dela, zakaj zaposleni ostajajo v podjetju oz. zakaj zapuščajo podjetje, bom v drugem delu predstavila strategije za preprečevanje fluktuacije in povečanje stalnosti zaposlenih. V tretjem delu bom opisala načrt poteka raziskave, metodologijo, predpostavke in omejitve ter predstavila rezultate raziskave. V četrtem delu bom podala svoje ugotovitve in priporočila.

1 VZROKI IN POSLEDICE FLUKTUACIJE

1.1 Opredelitev fluktuacije

Fluktuacija je kompleksen družbeni pojav, ki je predmet številnih proučevanj, iz katerih izhajajo različne opredelitve oz. definicije. Beseda fluktuacija je latinskega izvora *fluctuare* in pomeni valovanje, valovati, nihati, se nenehno spreminjati. Z njo označujemo dinamično gibanje delavcev, ki se odraža v odlivu ali odhodu delavcev iz organizacije. Fluktuacija predstavlja odhajanje delavcev, zaposlenih v organizaciji, ki imajo namen skleniti delovno razmerje v kakšni drugi organizaciji (Florjančič & Možina, 1987, str. 450).

Fluktuacija je pojav, s katerim običajno označujemo nenehno prihajanje in odhajanje delavcev iz delovne organizacije, in sicer v določenem časovnem obdobju, to je dnevu, mesecu ali letu. Vzrok velike fluktuacije je vedno nezadovoljstvo, zaradi katerega nekateri delavci zapuščajo delovno organizacijo, da bi si poiskali boljšo srečo v drugi, na izpraznjena delovna mesta pa prihajajo novi delavci (Jurman, 1981, str. 258).

Fluktuacija je prenehanje članstva posameznika v organizaciji, od katere je dobival denarno nadomestilo. Prenehanje članstva pomeni odhod iz organizacije in ne premestitev znotraj

organizacije. Zaposlen je tisti posameznik, ki je za svoje članstvo v organizaciji dobival ustrezno denarno nadomestilo (Mobley, 1982, str. 10).

Fluktuacija (angl. *Employee Turnover*) v splošnem pomeni odhajanje delavcev iz organizacije. Prostovoljna je, kadar se delavci za zapustitev organizacije odločijo sami, neprostovoljna pa, kadar jo morajo zapustiti po volji delodajalcev ali po določbah zakonov. Potencialna fluktuacija je nagnjenost zaposlenih k zapustitvi organizacije, če najdejo ugodnejšo zaposlitev (Možina, 2002, str. 405).

Fluktuacija pomeni samoiniciativni odhod posameznika iz kolektiva, ki je rezultat nezadovoljstva pri delu in pričakovanj, da bo lahko v drugi organizaciji bolje zadovoljil svoje potrebe (Guzina, 1986, str. 73).

Fluktuacija predstavlja prekinitev odnosa med delodajalcem in zaposlenim oz. metodo maščevanja posameznika in obliko agresije, usmerjene proti delodajalcu (Maier, 1965, str. 614).

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

Proučevanje fluktuacije je bilo dolgo časa le domena ekonomistov, ki so jo proučevali z vidika škode oz. koristi (Hom & Griffeth, 1995, str. 1–4). Ekonomistom predstavlja fluktuacija v prvi vrsti vzrok za manjšo produkcijsko in ekonomsko učinkovitost ter neuspešno realizacijo gospodarskih načrtov organizacije. Fluktuacijo definirajo kot neplanirano in neorganizirano gibanje delovne sile med organizacijami (Guzina, 1986, str. 72). Tovrstno fluktuacijo v celoti razlikujejo od planiranega in organiziranega premeščanja delavcev v smislu napredovanj, prerazporeditev in organizacijskih sprememb. Njihove analize fluktuacije so dokaj površinske in se v večini nanašajo na ugotavljanje posameznih statističnih parametrov in trendov.

Županov (v Guzina, 1986, str. 72) meni, da problematiko fluktuacije precej drugače obravnavajo sociologi in psihologi. Pri njih je v ospredju posameznik, njegove potrebe in zadovoljevanje teh potreb, njegova stališča in njegovi motivi. Fluktuacijo smatrajo kot zaključno dejanje, kot odraz dalj časa trajajočega procesa frustriranosti in nezadovoljstva delavcev. Fluktuacija je eden od načinov izražanja nezadovoljstva z določeno delovno situacijo in hkrati poskus, da se najde odgovarjajoče delovno okolje, ki bo omogočilo ustreznejše zadovoljevanje delavčevih potreb.

S pravnoformalnega vidika gre pri odhajanju kadrov za prenehanje delovnega razmerja oziroma odpoved pogodbe o zaposlitvi. Zaposleni lahko zapustijo organizacijo na lastno željo (prostovoljna fluktuacija), ali pa zapustijo organizacijo na zahtevo vodstva (neprostovoljna

fluktuacija). Organizacija mora strateško obravnavati tako prostovoljno kot neprostovoljno fluktuacijo, da maksimizira prednosti in minimizira njene slabosti.

Večina avtorjev obravnava fluktuacijo kot določeno obliko mobilnosti, nekateri med njimi poudarjajo pomen članstva v organizaciji in z njim povezanih denarnih nadomestil, drugi posebno pozornost namenjajo nezadovoljstvu pri delu. Če povzamem različna mnenja, lahko definiram fluktuacijo kot dinamično gibanje nezadovoljnih zaposlenih iz ene organizacije v drugo, ker pričakujejo več možnosti za izpolnitev svojih pričakovanj in ustrezno denarno nadomestilo.

1.2 Vrste fluktuacije

Normalna fluktuacija. V vsaki organizaciji je možno zaslediti pojav fluktuacije, saj gre za normalen proces menjavanja kadrov, ki je nujen za vzdrževanje kadrovskega ravnotežja. Po nekaterih izračunih naj bi se normalna fluktuacija gibala v mejah od 1,25 % do 1,65 % od skupnega števila zaposlenih (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999, str. 149–150). Maier (1965, str. 312) predvideva, da je po njegovi formuli izračunana stopnja fluktuacije do 7 % normalna za organizacijo. Fluktuacija ni več normalna, če se poveča do stopnje, ko začne negativno vplivati na normalen proces dela in učinkovitost organizacije.

The Bureau of Labour Statistics (BLS) je za ameriški trg delovne sile objavil stopnje fluktuacije, kot so se spreminjale skozi leta (Kniss, 2005):

- 7 do 10 % v letih od 1975 do 1995,
- 14 % v letu 2001,
- 19,2 % od septembra 2002 do avgusta 2003,
- 37 % v letu 2004,
- 41 % v letu 2005.

BLS definira letno stopnjo fluktuacije kot število vseh odhodov v obdobju enega leta, izraženo v odstotku od povprečnega števila zaposlenih. Izračun zajema vsako »ločitev« zaposlenega iz organizacije in vključuje odpovedi s strani delodajalca ali delojemalca ali lečasne odpustitve. Opaziti je trend rasti stopnje fluktuacije skozi daljše časovno obdobje in glede na trenutne gospodarske razmere ni pričakovati, da bi se stopnja fluktuacije znižala.

Rich (2003) pravi, da je povprečna stopnja fluktuacije v ZDA med 25 % in 30 % na leto. Kar pomeni, da bo povprečen delavec v tridesetletni delovni karieri zamenjal več kot 8 različnih delodajalcev. Pri srednjem managementu je ta odstotek še precej višji, saj je okoli 40 % takšnih, ki že iščejo novo službo. Drugih 10 % pa načrtujejo zamenjavo službe, ko se bo izboljšalo stanje v gospodarstvu. To predstavlja kar polovico srednjega managementa.

Javno objavljene stopnje fluktuacije so zelo različne, zato se je težko opredeliti, kaj je normalna stopnja fluktuacije. Primernejši izraz bi bil optimalna stopnja fluktuacije, ki je odvisna od industrije, trga delovne sile, razvitosti panoge, poklica, časovnega obdobja, velikosti organizacije, regije, države oz. kulture.

Dejanska fluktuacija. Dejanska fluktuacija je tista, ki že obstaja in zajema delavce, ki so zapustili organizacijo, da bi se zaposlili drugod. Vzroke zanjo lahko ugotovimo na podlagi izhodnih intervjujev. Zaradi dodatnih stroškov in škode, ki jo povzroča tovrstna fluktuacija, si mora vsaka organizacija prizadevati, da bi bila čim manjša.

Potencialna fluktuacija. Potencialna fluktuacija je nagnjenost zaposlenih k zapustitvi organizacije, če najdejo ugodnejšo zaposlitev (Svetlik, 2009, str. 290). Delavec sam pri sebi razmišlja, da bi zapustil organizacijo in tudi išče možnosti za odhod. Pri takem delavcu se znižata motivacija in delovna uspešnost. Nemci trdijo, da se stopnja prizadevnosti v primeru, da nekdo namerava zapustiti organizacijo, zniža od 25 do 75 %, glede na normalno stopnjo prizadevnosti. Zato pri izračunu stopnje fluktuacije upoštevajo, da tisti, ki fluktuirajo, dela eno leto pred odhodom s polovično storilnostjo, in tisti, ki ga nadomesti, ravno tako dela eno leto le s polovično storilnostjo (Jerovšek, 1982, str. 76).

Ni pa nujno, da vsako razmišljanje o tem, da bi posameznik zapustil organizacijo, tudi pripelje do fluktuacije. Lahko se zgodi, da posameznik ne najde druge organizacije, v kateri bi delal, lahko si premisli in ugotovi, da po določeni delovni dobi v organizaciji le-te ne more zapustiti, lahko pa se spremenijo določeni dejavniki. Mnenje je, da razmišljanje o zapustitvi podjetja na koncu največkrat le pripelje do dejanske fluktuacije. Ves čas, ko posameznik razmišlja o odhodu, tudi njegovo delo poteka z manjšo intenziteto. Apatičen ali nezadovoljen delavec vpliva tudi na sodelavce in s tem povzroči, da lahko celotna delovna skupina dela manj motivirano, kar ima za posledico nestimulativno delovno atmosfero (Jerovšek, 1982, str. 79).

NeprostoVOLjna fluktuacija. O neprostoVOLjni fluktuaciji govorimo, ko delavci zapustijo organizacijo, vendar ne po svoji volji. Vzroki za odhod iz organizacije so različni: reorganizacija, upokojitve, stalna nesposobnost za delo, smrt. V primeru upokojitve lahko vnaprej točno opredelimo, kdaj bo delavec zapustil organizacijo, kakšna so opravila in naloge, ki jih je opravljal, kot tudi znanja, ki so potrebna za opravljanje te funkcije dela. V takih primerih lahko organizacija predvidi odhode in pravočasno najde zamenjavo za osebo, ki odhaja.

ProstoVOLjna fluktuacija. Delavci zapustijo organizacijo na lastno željo in se zaposlijo v drugi organizaciji, kar lahko povzroči motnje v delovnem procesu in posledično vpliva na uspešnost. Na posameznikovo odločitev vplivajo različni dejavniki, kot so poroka, nosečnost, selitev v drug kraj, problemi z nadrejenimi ali boljša ponudba drugje.

Pozitivna fluktuacija. O pozitivni fluktuaciji govorimo takrat, ko odhajajo iz organizacije odvečni delavci glede na program dela, delavci, ki niso polno izkoriščeni, delavci brez delovnih izkušenj in delavci, ki jih je delovna skupina na nek način izločila ali zanemarila (zaradi njihovih psihofizičnih ali strokovnih sposobnosti, asocialnega obnašanja, nezainteresiranosti za delo). V vseh teh primerih je za organizacijo koristno, če jo zapustijo takšni kadri, predvsem zaradi večje produktivnosti in učinkovitosti dela.

Negativna fluktuacija. Gre za obliko fluktuacije, ko delavci odhajajo iz subjektivnih (nezadovoljstvo z delom) ali objektivnih razlogov (nerešen stanovanjski problem, problem varstva otrok). Ta fluktuacija je za organizacijo neproduktivna in do določene mere tudi škodljiva, saj povzroča stroške, ki bi jih v nasprotnem primeru lahko organizacija investirala v razvojne projekte.

Neželena fluktuacija. O neželeni fluktuaciji govorimo, kadar odhajajo ključni kadri, za katere ne želimo, da odidejo. Neželena fluktuacija je redko le posledica boljših in sanjskih ponudb, ki jih zaposleni dobijo drugje. Načeloma ljudje nikoli ne odhajajo zaradi plače, ampak so v resnici v ozadju naslednji razlogi: slabi medsebojni odnosi, medsebojno nespoštovanje, omejevanje svobode pri delu, nezanimivo delo.

Želena fluktuacija. Zelena fluktuacija je, kadar organizacijo zapuščajo nesposobni delavci, s katerimi smo najmanj zadovoljni. Določena stopnja fluktuacije je za podjetje celo zaželena, še posebej, kadar delavce, ki so odšli, zamenjajo mladi in sposobni delavci, ki so dinamični in niso obremenjeni s predsodki, ki zavirajo napredek.

Potrebno je ugotoviti, kako velike so koristi v primerjavi s stroški, ki so nastali zaradi fluktuacije. Koristi so takrat, ko ima podjetje zaradi uvedbe nove tehnologije ali reorganizacije višek delovne sile ali kadar podjetje zapustijo manj sposobni in manj prizadevni delavci. Žal pa je pri nas tako, da najpogosteje fluktuirajo tisti delavci, ki so najsposobnejši in najproduktivnejši.

Ne glede na to, kakšna oblika fluktuacije se pojavi v podjetju, ta skoraj vedno povzroči motnje v poslovanju, dinamiki v timih in uspešnosti podjetja. Navadno parcialni pristopi ne dosegajo pričakovanih učinkov, zato jih pogosto podjetja že po kratkem času opustijo. Pomembno je, da podjetja k reševanju tega problema pristopijo sistematično in celostno, saj se rezultati pokažejo šele čez daljše časovno obdobje.

1.3 Merjenje fluktuacije

Fluktuacija ni pojav, ki bi ga lahko merili samo z enim kazalcem. Pri pregledu strokovne literature sem ugotovila, da se pri merjenju fluktuacije pojavljajo raznovrstne metode in iz njih izhajajoče formule. Vsem metodam je skupno to, da izračunavajo stopnjo oz. koeficient fluktuacije, ki kaže intenziteto fluktuacije. Vsaka metoda uporablja drugačno formulo za

izračunavanje tega koeficienta, kar prinaša različne rezultate in s tem tudi medsebojno neprimerljivost. Da bomo omogočili medsebojno primerjavo in pravilno interpretacijo rezultatov, se moramo odločiti za eno metodo, kar pa je odvisno od tega, kakšna sta namen in cilj raziskave.

Fluktuacija pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije in jih je potrebno nadomestiti. Praviloma vanjo vštevamo tudi odhode zaradi upokojevanja in odhode, ki jih ne nadomeščamo z novo zaposlenimi. V organizaciji se fluktuacija izračunava in spremlja v KIS (kadrovski informacijski sistem) - tako po razlogu in vzroku odhoda kot tudi na osnovi izhodnih intervjujev.

Brekič (1983, str. 512) izračunava fluktuacijo kadrov s pomočjo več formul. Eno stopnjo fluktuacije izračunava kot razmerje vseh mobilnih kadrov (tistih, ki so prišli in odšli) in skupnega števila zaposlenih na začetku določenega obdobja.

$$S_f = \frac{\sum(O + P)}{\sum Z} * 100 \quad (1)$$

Drugo stopnjo fluktuacije izračunava kot razmerje med številom tistih, ki so odšli, in stanjem števila zaposlenih na začetku obdobja, pomnoženo s številom zaposlenih, ki so prišli med letom.

$$S_f = \frac{\sum O}{\sum Z} * P \quad (2)$$

Po njegovem mnenju je najprimernejša in splošno uporabljena formula:

$$S_f = \frac{\sum O}{\sum Z} * 100 \quad (3)$$

V vseh primerih simboli pomenijo:

S_f - stopnja fluktuacije,

$\sum O$ - skupno število zaposlenih, ki so odšli med letom,

$\sum P$ - skupno število zaposlenih, ki so prišli v določenem obdobju,

$\sum Z$ - skupno število zaposlenih.

Ker se število zaposlenih med letom spreminja, se ponavadi za število zaposlenih vzame povprečno število zaposlenih v časovnem obdobju za katerega se računa fluktuacija, tako da se seštevek števila zaposlenih na začetku obdobja in števila zaposlenih na koncu obdobja deli z 2.

$$S_f = \frac{\sum O}{\frac{ZZ + ZK}{2}} * 100 \quad (4)$$

Posamezni izrazi pomenijo:

S_f - stopnja fluktuacije,

$\sum O$ - skupno število zaposlenih, ki so odšli iz organizacije v določenem obdobju,

ZZ - število zaposlenih v začetku obdobja,

ZK - število zaposlenih na koncu obdobja.

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

$$F = \frac{O}{Z} \text{ ali} \quad (5)$$

$$\%F = \frac{O}{Z} * 100 \quad (6)$$

F - stopnja fluktuacije,

O - število delavcev, ki so odšli iz organizacije,

Z - povprečno število zaposlenih v določenem obdobju.

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

$$SF = \frac{O}{SZ} * 100 \quad (7)$$

SF - stopnja fluktuacije,

O - število tistih zaposlenih, ki so odšli,

SZ - skupno število zaposlenih v začetku ali na koncu leta.

Dinamiko kadra spremljamo in ocenjujemo z **bilanco gibanja zaposlenih**, ki pokaže vsa povečanja in zmanjšanja števila zaposlenih in tudi fluktuacijo osebja (Pučko, 2006, str. 68–70).

Tabela 1: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju

Stanje števila zaposlenih na začetku obdobja	Število zaposlenih, ki so v obdobju odšli iz podjetja
Število na novo zaposlenih v obdobju	Število zaposlenih ob koncu obdobja

Vir: D. Pučko, Analiza poslovanja, 2006, str. 68, Tabela 4.12.

Iz bilance gibanja zaposlenih lahko izračunamo količnike fluktuacije. **Bruto količnik fluktuacije** kaže razmerje med številom zamenjanega osebja in povprečnim številom zaposlenih.

$$\text{bruto količnik fluktuacije} = \frac{\text{prišli} + \text{odšli}}{\text{povprečno število zaposlenih}} \quad (8)$$

Če količnik bruto fluktuacije pomnožimo s 100, dobimo stopnjo bruto fluktuacije, ki nam pokaže ali gre pri dinamiki zaposlenih za problemski položaj ali ne.

Pri ocenjevanju fluktuacije zaposlenih moramo ugotoviti tudi vzroke zanjo. Normalno fluktuacijo povzročajo naslednji vzroki: upokojitve, nesreče, poklicne bolezni, selitev družine in tiste opustitve dela, ki niso vezane na podjetje. V teh primerih ponavadi podjetja ne ukrepajo. Bruto stopnja fluktuacije samo zaradi upokojevanja 2,5 % še ne pomeni problemske situacije.

Ukrepati je potrebno v primeru **neto fluktuacije**, ki nastane zaradi notranjih vzrokov: odhodi zaradi prenizkih plač, slabih delovnih odnosov, neustreznih delovnih razmer, nezadovoljstva zaposlenih z možnostmi za izobraževanje ali napredovanje. Neto fluktuacija je negativen pojav, saj podjetju povzroča stroške, ki bi se jim bilo moč izogniti.

$$\text{neto količnik fluktuacije} = \frac{\text{prišli} - \text{odšli}}{\text{povprečno število zaposlenih}} \quad (9)$$

To je samostojen količnik, ki omogoča oceniti dinamiko zaposlenih in ugotoviti, ali ta povzroča težave. Za boljše ocenjevanje najdemo v literaturi tudi druge kazalce, ki ocenjujejo fluktuacijo.

Pomemben kazalec, ki pomaga pri analizi gibanja zaposlenih, je tudi indeks stabilnosti zaposlenih (angl. *stability index*), ki je izračunan kot razmerje med številom zaposlenih, ki so v podjetju več kot eno leto, in številom zaposlenih pred enim letom x 100. Indeks fluktuacije izraža spremembo zaposlenih, indeks stabilnosti pa pove, kateri zaposleni so odšli – npr. ali

so odšli tisti, ki so v podjetju že dlje časa, ali tisti, ki so prišli pred enim letom (Foot, 1999, str. 41).

1.4 Vzroki fluktuacije

Do prekinitve delovnega razmerja prihaja zaradi različnih razlogov. Nekaterim vzrokom se ne moremo povsem izogniti, medtem ko na nekatere lahko vplivamo. Poznavanje osnovnih vzrokov fluktuacije zaposlenih, ki se jim lahko izognemo, lahko privede do zmanjšanja stopnje fluktuacije kot tudi do zmanjšanja stroškov nadomestitve zaposlenega, uvajanja in izobraževanja. Nadomeščanje delavca, ki je dolgo časa delal, lahko zahteva uvajanje nekaj ljudi, preden bodo našli novega relativno dobrega zaposlenega. Drugi pomemben vidik fluktuacije je dejstvo, da gledajo zaposleni in okolica s precejšnjim nezaupanjem na podjetja z visoko stopnjo fluktuacije. Pomembno je ugotoviti razloge za odhode, ker nam šele analiza vzrokov fluktuacije pokaže napake, ki jih podjetja delajo.

Pri določanju vrste ljudi, ki po svoji želji zapuščajo delovno mesto, je pomembna razlika med odhodom dobrih in slabih zaposlenih. Če zapuščajo podjetje slabi delavci, je njihov odhod celo zaželen. Če pa podjetje zapuščajo dobri delavci, so okoliščine že precej bolj resne.

Najpogostejši vzroki odhajanja uspešnih in ključnih kadrov so (Branham, 2001, str. 11–14):

- ne vidijo nobene povezave med plačo in svojimi sposobnostmi,
- ne občutijo rasti oz. prisotnosti svojih priložnosti,
- ne vidijo, da je njihovo delo pomembno oz. da je njihov prispevek vreden kot koristen za podjetje,
- ni jim dana priložnost, da izkoristijo svoje naravne in strokovne sposobnosti,
- nimajo jasno začrtane perspektive in pričakovanj,
- ne morejo več tolerirati žaljivega odnosa neposredne vodje ali z medsebojnimi odnosi zastrupljenega okolja.

S pomočjo izhodnih intervjujev ne odkrijemo samo vzrokov fluktuacije, ampak ugotovimo tudi namere zaposlenih po odhodu iz organizacije. Zaposleni zapuščajo podjetja z različnimi nameni: da se zaposlijo v drugi organizaciji, ki ponuja boljše zaposlitvene možnosti (višjo plačo, bonitete, izobraževanje, napredovanje), približajo kraj zaposlitve svojemu domu, odpirajo lastna delovna mesta, nadaljujejo z izobraževanjem, se upokojijo oz. se odločijo, da ne bodo več delali (Ahr & Ahr, 2000, str. 5).

V današnjem času so zaposleni neprestano v gibanju, ko iščejo boljše zaposlitvene možnosti. Nekateri posamezniki prehajajo iz enega delovnega mesta na drugo delovno mesto, vendar nikjer ne najdejo pravega zadovoljstva. V primeru, da zaposlenemu ne uspe najti zaposlitve drugje, lahko izraža svoje nezadovoljstvo tako, da ovira delo, uničuje material, ravna neprimerno z opremo in se ne ozira na pravila (Maier, 1965, str. 614).

Škodo takšnega obnašanja posledično nosi organizacija, ker nezadovoljen in razočaran delavec ne more biti visoko produktiven. Število odpovedi, do katerih prihaja zaradi neprilagojenosti zaposlenih, se lahko precej zmanjša s pazljivim izborom in zaposlovanjem ljudi, ki najbolje ustrezajo delovnim mestom. Zaželeno bi bilo, da že v postopku selekcije uspemo odkriti takšne nestabilne osebe. Nizka stopnja fluktuacije še ne pomeni, da so metode zaposlovanja ustrezne.

Pri obstoječem kadru delajo podjetja zelo pogosto napake, ki posledično privedejo do fluktuacije (Revija Kapital, 2009):

- premajhna angažiranost podjetij v kadrovskem procesu,
- ne posvečajo dovolj pozornosti uvajanju novega kandidata za delo,
- ne spremljajo razlogov, zakaj kader odhaja,
- delovno mesto ni jasno strukturirano, saj je veliko nalog, ki niso med seboj združljive,
- zaradi nujnega reševanja situacije izberejo kandidata, ki ni najbolj primeren za prosto delovno mesto,
- nezadostno udejstvovanja na področju motiviranja in zadovoljstva,
- zaradi slabe prepoznavnosti podjetja so kandidati slabo pripravljeni na razgovore,
- v oglasih so navedene preveč splošne zahteve po strokovni izobrazbi in izkušnjah, ki niso skladne s kulturo organizacije, zato pritegnejo neprimerne kandidate.

Zaposleni odhajajo zaradi neustreznih okoliščin, kot so na primer (Harvard Business School, 2002, str. 77):

- **Menjava vodstva.** Odločitve najvišjega managementa so neustrezne, nesmotrne in vodijo podjetje v propad ali pa krmilo podjetja prevzamejo novi vodje, ki jim zaposleni ne zaupajo dovolj.
- **Konflikti med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi.** Zaposleni zapuščajo podjetje, kadar imajo nadrejeni neustrezen, žaljiv ali podcenjevalen odnos in ne vidijo nobene druge možnosti.
- **Odhod najboljših prijateljev.** Eden ali več sodelavcev, s katerimi je bil zaposleni povezan in jih je spoštoval, so se odločili, da zapustijo podjetje.
- **Sprememba odgovornosti.** Odgovornost zaposlenega se spremeni v takšni meri, da njegovo delo ni več usklajeno z njegovimi interesi, zato mu ne nudi dovolj smisla in motivacije za delo.

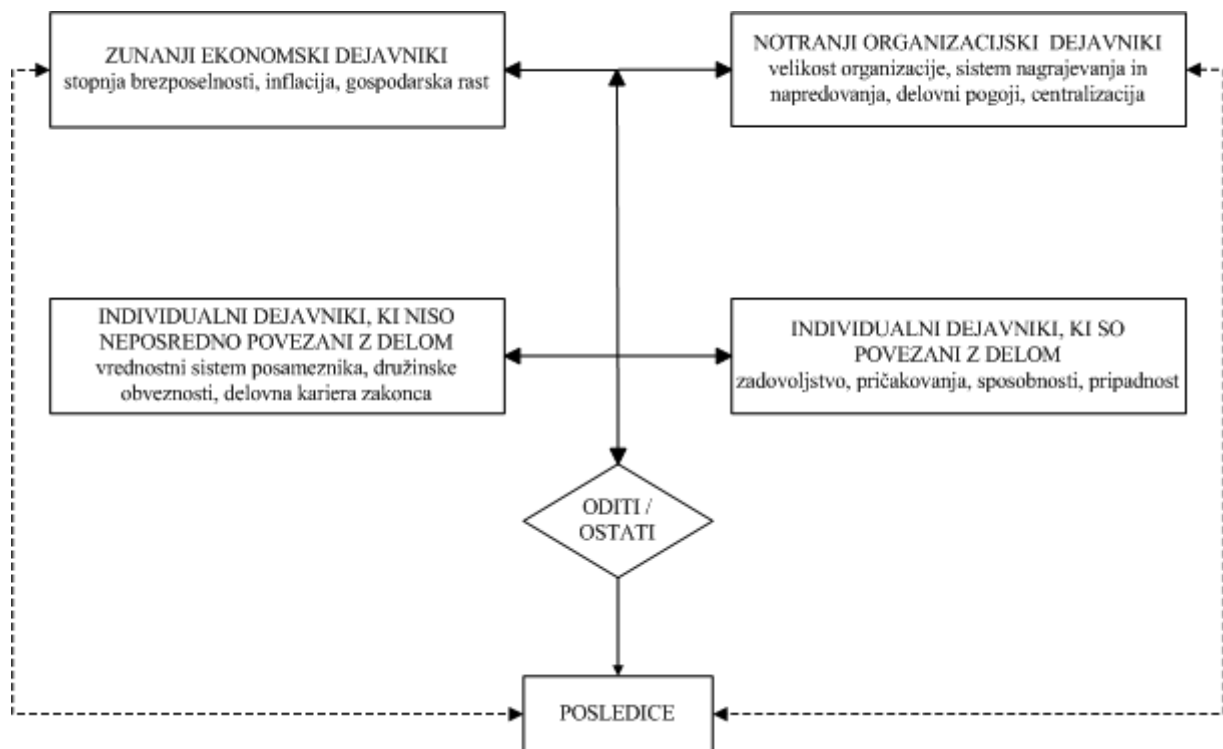
Ko razmišljamo in iščemo vzroke, zakaj zaposleni zapuščajo podjetje, je mogoče najpomembnejša ugotovitev, da ljudje najpogosteje odhajajo zaradi napačnih razlogov. V bistvu zaposleni zapuščajo podjetje, ne da bi pri tem resnično vedeli, zakaj so nesrečni ali katere so tiste možnosti, ki jih lahko izboljšajo izven podjetja. Takšni potem prehajajo iz podjetja v podjetje in vsakič delajo podobne napake.

1.5 Dejavniki fluktuacije

Mobley (1982, str. 78) deli dejavnike fluktuacije v štiri velike skupine:

- individualni dejavniki, ki so neposredno povezani z delom (zadovoljstvo pri delu, pričakovanja povezana z delom, delovne obveznosti, sposobnosti, pripadnost),
- individualni dejavniki, ki niso neposredno povezani z delom (vrednostni sistem posameznika, družinske obveznosti, delovna kariera zakonca),
- notranji organizacijski dejavniki (velikost organizacije, sistem nagrajevanja, centralizacija, delovni pogoji),
- zunanji ekonomski dejavniki (stopnja brezposelnosti, inflacija, stopnja gospodarske rasti).

Slika 1: Dejavniki fluktuacije



Vir: W.H. Mobley, *Employee turnover: Causes, Consequences and Control*, 1982, str. 78, Tabela 5.1.

1.5.1 Individualni dejavniki

Individualni ali osebni dejavniki so odvisni od posameznika. Empirične raziskave (Mobley, 1982; Guzina, 1986; Jerovšek, 1982; Price, 1977; Gilmer, 1969; Hom & Griffeth, 1995) so pokazale, da je tovrstnih dejavnikov veliko. Najpomembnejši med njimi so spol, starost, izobrazba, delovna doba, občutek pripadnosti organizaciji, stan, osebnostne karakteristike, interesi, delovna učinkovitost in absentizem.

Spol. V literaturi najdemo deljena mnenja o povezavi med spolom in fluktuacijo. Nekateri trdijo, da je fluktuacija izrazitejša pri moških, drugi trdijo, da je izrazitejša pri ženskah. Dejstvo je, da naj bi fluktuirali zaradi različnih razlogov. Moški fluktuirajo predvsem zaradi organizacijskih vzrokov (nezadovoljstvo z delom in plačilom, neustrezne možnosti za napredovanje in profesionalni razvoj), ženske pa zaradi osebnih in družinskih razlogov (neurejeno varstvo otrok, zdravstveni razlogi, oddaljenost od službe) (Guzina, 1986, str. 79). Vendar fiksnega odnosa med spolom in fluktuacijo ni mogoče določiti, saj je potrebno njun odnos proučevati v povezavi z ostalimi faktorji (Mobley, 1982, str. 98).

Starost. Stopnja fluktuacije je močno determinirana s starostjo. Pri mlajših delavcih je tudi do dvakrat višja kot pri starejših, kar mnogi avtorji pojasnjujejo s tem, da so mladi bolj pripravljeni tvegati, imajo večje želje po spremembi poklica in manj družinskih obveznosti, so bolj mobilni in se lažje prilagajajo delovnemu okolju. Raziskave kažejo, da 20 % mladih zamenja službo že v prvem letu zaposlitve (Guzina, 1986, str. 79). Najvišja fluktuacija je v starostni skupini do 35 let, nato pa začne močno upadati (Jerovšek, 1982, str. 70).

Izobrazba. Iz literature ni razvidna niti močna niti trdna povezanost med izobrazbo in fluktuacijo. V industrijsko najbolj razvitih državah mobilnost delovne sile raste z višino kvalifikacije in formalne izobrazbe. Tisti, ki več znajo in so bolj izobraženi, so znatno bolj mobilni kot tisti, ki manj znajo (Jerovšek, 1982, str. 45). Po drugi strani pa ugotavljamo, da je stopnja fluktuacije posebno visoka pri nekvalificiranih in polkvalificiranih delavcih. Način proizvodnje je namreč takšen, da omogoča vedno večjo zamenljivost. Dejstvo je, da so posebno lahko zamenljivi nizko kvalificirani delavci v okviru rutinskih in monotonih del. Če delavci zamenjajo organizacijo, potem opravljajo drugod enake ali podobne naloge (Price, 1977, str. 88).

Delovna doba. Empirične raziskave kažejo na negativno korelacijo med dolžino delovne dobe in fluktuacijo. Daljši delovni staž pomeni adaptacijo na delo in njegove pogoje, zaradi česar se posameznik težje odloči, da bi zapustil organizacijo (Price, 1977, str. 26). Po preteku približno petih let posameznik svoje delo docela obvlada, zato postane zanj rutinsko, dolgočasno in manj privlačno. Z vidika učinkovitosti in njegovega zadovoljstva je koristno, če večkrat menja delo, posebno še, ko je mlajši (Jerovšek, 1982, str. 60).

Občutek pripadnosti organizaciji. Občutek pripadnosti organizaciji in fluktuacija sta v negativnem odnosu. Čim dlje je posameznik zaposlen v organizaciji, večjo pripadnost čuti do nje in sodelavcev. Čim bolj so posameznikovi cilji in vrednote skladni s cilji in vrednotami organizacije, tem bolj se identificira z organizacijo in tem manjša je fluktuacija (Hom & Griffeth, 1995, str. 94).

Stan. Delavci, ki so poročeni in imajo otroke, manj fluktuirajo kot samski. Večje število vzdrževanih družinskih članov pomeni večje obveznosti in odgovornosti, zato se delavci tudi težje odločijo iskati zaposlitev drugod. Možna je tudi obratna tendenca, da se zaradi večjih

družinskih odgovornosti in materialnih obveznosti odločajo za zamenjavo zaposlitve v želji po boljšem zaslužku (Guzina, 1986, str. 79).

Osebnostne karakteristike. Posamezniki, ki izstopajo po svojih dosežkih, agresivnosti, samostojnosti in samozavesti, naj bi se pogosteje odločali za fluktuacijo kot posamezniki, pri katerih te osebnostne lastnosti niso tako izrazite. Vendar pa je statistična povezanost med obema pojmom izredno šibka (Mobley, 1982, str. 98).

Interesi. Pri človeku imamo opravka z njegovo voljo, željami, aspiracijami in interesi. Če se pri delu ne bodo upoštevale njegove aspiracije in interesi, ne bo ravnal v skladu s potrebami organizacije, temveč v skladu s svojimi interesi. Velika diskrepanca med poklicnimi cilji in interesi je pogosto razlog za fluktuacijo (Jerovšek, 1982, str. 31).

Delovna učinkovitost. Odnos med delovno učinkovitostjo in fluktuacijo je ambivalenten. Na eni strani se za fluktuacijo odločajo delavci, ki so delovno zelo učinkoviti, na drugi strani pa se za odhod iz organizacije odločajo tudi malo učinkoviti oz. neučinkoviti delavci. Ambivalentnost potrjujejo številne raziskave, čeprav so nekatere med njimi potrdile, da je zveza med njima negativna, spet druge pa, da odnos med njima ne obstaja (Mobley, 1982, str. 100).

Delovna učinkovitost je nizka v tistih organizacijah, ki ne znajo dobro organizirati dela in zadovoljivo stimulirati delavcev. Intenzivnosti dela ni mogoče doseči z represivnimi ukrepi, ampak je pomembnejše, da ima organizacija izdelan sistem vrednot, ki jih delavci notranje sprejmejo in se po njih ravnaajo (Jerovšek, 1982, str. 244).

Absentizem. Absentizem so najraznovrstnejši izostanki z dela in imajo isti izvor kot fluktuacija, le da z njimi zaposleni na drugačen način izražajo nezadovoljstvo (Jurman, 1981, str. 260). Pri tem gre za izostajanje z dela iz najrazličnejših razlogov, upravičenih (bolezni, nesreče pri delu) in neupravičenih (samovoljni izostanki). Lahko bi rekli, da je absentizem predhodnik fluktuacije.

1.5.2 Notranji organizacijski dejavniki

Notranji organizacijski dejavniki se nanašajo na razmere znotraj organizacije. Pomenijo tisti sklop pogojev in medsebojno povezanih dejavnosti, ki so pod nadzorom organizacij in jih te lahko v celoti ali vsaj deloma spreminjajo. Od njih je velikokrat odvisno, ali se bodo delavci pogosteje odločali za odhod iz organizacije ali ne. Na te dejavnike posamezniki ne morejo veliko vplivati.

Plača. V organizacijah pogosto menijo, da so glavni vzrok fluktuacije nizke plače. Ta trditev drži le delno (Jurman, 1981, str. 259). Praksa kaže, da zaradi nizkih plač fluktuirajo le najnižje strukture v hierarhiji organizacije, to so nekvalificirani in priučeni delavci, ki jim nizka plača

ogroža eksistenco. Ti delavci so na organizacijo šibkeje vezani, saj vsepovsod lahko opravljajo podobna dela. Običajno se zaposlujejo tam, kjer je njihovo delo najbolj plačano. Za vse ostale strukture delavcev pa to pravilo načeloma ne velja.

Za delavca je poleg višine plače najpomembnejši občutek pravičnosti v primerjavi z drugimi. Delavci se radi med seboj primerjajo v plačah z delavci znotraj in zunaj organizacije, ki opravljajo enake ali podobne naloge. Spoznanje, da je enako delo različno vrednoteno, je pogosto dejavnik fluktuacije (Hom & Griffeth, 1995, str. 41).

Plača prispeva več k delavčevemu nezadovoljstvu kot k zadovoljstvu. Pomen plače naj bi s starostjo upadal, vsaj do štiridesetega leta. Po tem letu naj bi posameznik plači spet pripisoval večji pomen, ker so zagotovljeni ostali faktorji, povezani z delom (Gilmer, 1969, str. 287).

Možnosti za napredovanje. Možnosti za napredovanje in profesionalni kriteriji so zelo pomembni dejavniki zadovoljstva pri delu, identifikacije z organizacijo in stalnosti zaposlitve. Čim manjše so možnosti za napredovanje, tem pogostejše delavci razmišljajo, da bi zapustili organizacijo. Pri neupoštevanju profesionalnih kriterijev se mnogi strokovnjaki čutijo nekako izigrani, njihovo delo in delovni rezultati pa razvrednoteni. Strokovnjaki, ki fluktuirajo, dobijo vtis, da tej organizaciji niso več potrebni (Jerovšek, 1982, str. 187).

Moški temu dejavniku pripisujejo večjo pomembnost kot ženske. Pomembnost faktorja napredovanja s starostjo upada. Ko človek enkrat doseže svoj »nivo možnosti«, mu postanejo drugi faktorji pomembnejši, na primer trajnost službe v stabilnem podjetju (Gilmer, 1969, str. 286).

Organizacija dela in delovni pogoji. Slaba organizacija dela se kaže v nezadostni koordinaciji med posameznimi oddelki in posamezniki, številnih konfliktih in napetostih, nizki motivaciji in podobno. V takih razmerah je težko delati, saj so majhne možnosti za izrabo znanja in razvijanje lastnih sposobnosti (Jerovšek, 1982, str. 66). Zato je tako pomembna struktura organizacije, ki bo vgradila tiste subtilne elemente, da bodo sposobni kadri izkoriščeni, motivirani in ne bodo razmišljali o tem, kdaj in kam bi fluktuirali (Jerovšek, 1982, str. 89).

Delovni pogoji zelo malo prispevajo k zadovoljstvu ali nezadovoljstvu, vendar so znatno pomembnejši za ženske kot za moške. Bolj kot katerikoli drugi vidik delovnih pogojev je za moške pomemben delovni čas, toda pri poročenih ženskah pa je ta vidik celo še pomembnejši. Za izobraženega človeka na višjem položaju ima delovni čas neznatno pomembnost, saj redki delajo v časovnem okvirju, ki ga zahtevajo sindikati (Gilmer, 1969, str. 289).

Velikost organizacije. Velike organizacije imajo večjo notranjo mobilnost, skrbno izdelan sistem selekcije in kadrovanja, dodelan sistem nagrajevanja in napredovanja, učinkoviteje upravljajo s človeškimi viri in imajo zaradi tega tudi manjšo fluktuacijo. Prav tako naj bi bila

stopnja fluktuacije nižja v majhnih organizacijah zaradi boljše komunikacije, večje skupinske kohezivnosti, manjše birokracije in bolj osebnih odnosov (Mobley, 1982, str. 92). V majhnih organizacijah je uspeh ali neuspeh odvisen že od nekaj ljudi. Če le-ti fluktuirajo, povzročijo stagnacijo ali tudi krizo (Jerovšek, 1982, str. 66).

Odnosi med zaposlenimi. Slabi odnosi med delavci v neki organizaciji se odražajo v slabem počutju in neprijetnem vzdušju v kolektivu, slabi delovni klimi in morali, zaradi česar začne posameznik razmišljati o novi zaposlitvi. Pri odnosih med zaposlenimi razlikujemo dva nivoja (Jerovšek, 1982, str. 66):

- odnosi med podrejenimi in nadrejenimi,
- odnosi med samimi delavci.

Posebno pomembni so odnosi na relaciji podrejeni – nadrejeni. Avtorski odnosi neposredno nadrejenih do svojih podrejenih pogosto vodijo v konflikte in razmišljanja po odhodu iz organizacije. Če ima neposredno nadrejeni manj znanja in nižjo izobrazbo kot večina njegovih podrejenih in je to neskladje znanja in sposobnosti zelo očitno, nujno prihaja do konfliktov. V takšni situaciji naprej zapustijo organizacijo tisti, ki so sposobnejši in imajo več znanja, in tisti, ki imajo najbolj iskane poklice. Zato lahko domnevamo, da je največja fluktuacija v tistih organizacijah in oddelkih, v katerih so stalni konflikti in napetosti.

1.5.3 Zunanji ekonomski dejavniki

Zunanji ekonomski dejavniki se nanašajo na razmere izven organizacije. Možnost zaposlitve je določena s tržnimi cikli ter stopnjo ponudbe in povpraševanja. Čim večja je gospodarska rast, tem večja je celotna gospodarska aktivnost in potreba po novih delavcih.

Trg delovne sile. V tržni ekonomiji opravlja trg delovne sile alokacijsko funkcijo. Delovna sila vedno sili v tiste dejavnosti, ki so najbolj ekspanzivne in imajo najvišjo stopnjo rasti produktivnosti dela. Konkurenca odloča o tem, koliko je vredna delovna sila. Zato imamo vroče poklice, ki so plačani po zakonu ponudbe in povpraševanja, delovna sila pa se prilagaja potrebam gospodarstva z mehanizmom substitucije poklicev, prešolanjem in dodatnim izobraževanjem (Jerovšek, 1982, str. 60).

Najpomembnejši zunanji dejavnik fluktuacije je trg delovne sile, na katerem se srečujeta ponudba in povpraševanje po delovni sili. Nesorazmerje med ponudbo in povpraševanjem po delovni sili se najpogosteje kaže v zaposlenosti oz. brezposelnosti. Višja stopnja brezposelnosti negativno vpliva na fluktuacijo in obratno, visoka stopnja zaposlenosti pozitivno vpliva na fluktuacijo (Price, 1977, str. 29).

Gospodarska rast. Fluktuacija je tudi funkcija gospodarske rasti, ki jo merimo običajno z družbenim proizvodom. Če imamo visoke stopnje rasti družbenega proizvoda, potem se na

trgu delovne sile kaže veliko povpraševanje. Čim večje je povpraševanje v primerjavi s ponudbo, tem večja je stopnja fluktuacije (Jerovšek, 1982, str. 60).

Podatki kažejo, da v obdobjih gospodarske recesije stopnja fluktuacije pada, v obdobjih večje gospodarske dinamike pa se zopet zviša. V obdobju gospodarske recesije so možnosti za zaposlovanje nižje, s tem tudi manj možnosti za zamenjavo delovnih mest, kar se posledično odraža v nižji stopnji fluktuacije (Price, 1977, str. 29).

1.6 Posledice fluktuacije

Večina raziskav je osredotočenih na vzroke fluktuacije. Precej manj pozornosti je namenjeno posledicam fluktuacije, ki so lahko pozitivne ali negativne. Če hočemo učinkovito obvladovati fluktuacijo, je najprej potrebno, da se popolnoma zavedamo njenih posledic. Informacije o vzrokih in posledicah fluktuacije niso vedno na razpolago, zato se lahko pomanjkanje podatkov odraža v neprimernem, neučinkovitem in kontraproduktivnem odzivu managementa. Vpliv fluktuacije je prisoten na različnih ravneh kot na primer na ravni organizacije, posameznika in družbe (Mobley, 1982, str. 15).

Fluktuacija ima najpogostejše negativen predznak, zato najprej pomislimo na **negativne posledice fluktuacije**. Sprašujemo se, kaj je narobe v organizaciji, da zaposleni odhajajo. Nadomeščanje delavcev, ki so odšli, povzroča podjetju dodatne stroške povezane z iskanjem, kadrovanjem in usposabljanjem novega delavca. Poleg tega se kažejo motnje v delovnem procesu, saj prihaja do ozkih grl in zmanjšanja produktivnosti. Za nadomestitev fluktuantu je potrebno premeščanje delavcev, poveča se nadurno delo, za manjši ali slabši končni efekt morajo vlagati več energije, za kar prejema enake ali celo manjši dohodek, zato se poveča nezadovoljstvo delavcev, ki so ostali.

Tabela 2: Negativne posledice fluktuacije na ravni organizacije, posameznika in družbe

ORGANIZACIJA	POSAMEZNIK (ODHAJAJOČI)	POSAMEZNIK (OSTAJAJOČI)	DRUŽBA
- stroški (kadrovanja, selekcije, usposabljanja) - stroški zamenjave - stroški, povezani z odhodom - prekinitev socialnih in komunikacijskih struktur - zmanjšanje produktivnosti dela (med iskanjem zamenjave in usposabljanjem novega delavca) - izguba najboljših delavcev - zmanjšanje zadovoljstva med tistimi, ki ostanejo - spodbujanje nediferencirane strategije nadzora fluktuacije	- izguba ugodnosti, povezanih z daljšo delovno dobo - izguba dodatnih oblik zavarovanja - prekinitev socialnih mrež - neuresničena pričakovanja v novi službi - stres ob zamenjavi delovnega okolja - prekinitev kariere zakonca - nazadovanje v karieri	- prekinitev socialnih in družbenih vzorcev - izguba funkcionalno cenjenih sodelavcev - zmanjšanje zadovoljstva pri delu - povečanje obsega dela med iskanjem nadomestnega delavca in njegovim uvajanjem - zmanjšanje kohezivnosti - zmanjšanje občutka pripadnosti	- povečanje produkcijskih stroškov - nesposobnost regije, da pritegne zanimivo industrijo

Vir: W.H. Mobley, *Employee turnover: Causes, Consequences and Control*, 1982, str. 32–33, Tabela 2.1.

Zaradi pomanjkanja ključnih kadrov in sprememb v kvalifikacijski strukturi zaposlenih so se prisiljeni odpovedati projektom, kar povzroča nastanek oportunitetnih stroškov. Fluktuacija vpliva na zmanjšanje delovne vneme, prihaja do prekinitve socialnih in komunikacijskih vzorcev, odhajajo zaposleni, ki se prej niso odločali za zamenjavo službe. Negativne posledice fluktuacije so povzete v Tabeli 2.

Pozitivne posledice fluktuacije se bolj zanemarljivo, ker so manj očitne in težje izmerljive, poleg tega opazimo njihov vpliv šele po daljšem časovnem obdobju. Na tem področju ni bilo narejenih veliko raziskav, zato gre bolj za posplošitve in predvidevanja, kakšne bi lahko bile pozitivne konsekvence. Pozitivni učinki fluktuacije so predstavljeni v naslednji tabeli.

Tabela 3: Pozitivne posledice fluktuacije na ravni organizacije, posameznika in družbe

ORGANIZACIJA	POSAMEZNIK (ODHAJAJOČI)	POSAMEZNIK (OSTAJAJOČI)	DRUŽBA
- odstranitev slabih delavcev - dotok novega znanja, idej in inovacij - spodbujanje sprememb v politiki in praktični izvedbi - povečanje možnosti za mobilnost znotraj podjetja - povečanje strukturne fleksibilnosti - zmanjšanje neprimernega obnašanja - priložnost za zmanjšanje stroškov in konsolidacije - zmanjšanje konfliktnih situacij	- povečanje zaslužka - napredovanje v karieri - boljša vključitev v organizacijo - večja usklajenost med sposobnostmi in pričakovanji - pozitiven spodbuden vpliv novega okolja - posvečanje več časa nedelovnim vrednotam - povečano zaznavanje lastne učinkovitosti	- večja možnost mobilnosti znotraj organizacije - novi sodelavci prinesejo nov veter, ki deluje stimulatивно - povečanje zadovoljstva pri delu - povečanje kohezivnosti - povečanje občutka pripadnosti	- mobilnost v nove industrije - zmanjšanje razlik pri dohodkih - zmanjšanje stroškov za socialne transferje brezposelnim osebam - zmanjšanje stroškov, povezanih s stresom na delovnih mestih

Vir: W.H. Mobley, *Employee turnover: Causes, Consequences and Control*, 1982, str. 32–33, Tabela 2.1.

1.7 Stroški fluktuacije

Odhajanje zaposlenih in njihovo nadomeščanje povzroča organizacijam dodatne stroške. Malo managerjev oz. organizacij spremlja stroške in izračunava, koliko jih stane nadomestna zaposlitev. Spremljanje stroškov z različnimi metodami in programi ni namenjeno samo merjenju stroškov, ampak učinkovitejšemu nadzoru tovrstnih stroškov. V organizacijah z boljšimi sistemi zaposlovanja se zavedajo, da je bolj racionalno zadržati perspektivne zaposlene kot iskati vedno nove kadre. Pri tem morajo vedeti, koliko sredstev vložiti v ljudi, da bodo dobili ustrezno vrnjeno vlaganje v zaposlene, in jih hkrati primerjati s stroški nadomestne zaposlitve (Cascio, 1991, str. 22).

Poznavanje stroškov izgube in zamenjave delavca nam pomaga določiti, koliko se nam izplača investirati v njegovo zadržanje (povečanje plače, izobraževanje, bonitete). Pomaga nam tudi analizirati, ali je obstoječe investiranje v zadržanje zaposlenih na ustreznem nivoju,

ali lahko sredstva (stroške) povečamo ali smo na meji. Včasih bi bilo celo bolje, da bi zavestno zamenjali obstoječe zaposlene ob predpostavki, da bomo pridobili podobno dobrega delavca.

Cascio (1991, str. 23–40) razvršča stroške fluktuacije v naslednje skupine:

1. Stroški prekinitve delovnega razmerja

- stroški izhodnega intervjuja
- administrativni stroški, povezani s prekinitvijo delovnega razmerja
- odpravnina

2. Stroški kadrovanja

- administrativni stroški nove zaposlitve (pošta, telefon, administracija)
- stroški privabljanja (oblikovanje in objava oglasa, stroški agencije za zaposlovanje)
- stroški intervjuja
- stroški testiranja
- stroški preverjanja in pridobivanja informacij o kandidatih
- stroški kadrovske službe (sestanki, dogovori)
- stroški prevozov in selitev
- stroški aktiviranja novo zaposlenega (kadrovska evidenca, podatki o plači in drugih ugodnostih)
- stroški zdravstvenega pregleda

3. Stroški usposabljanja

- stroški literature
- stroški funkcionalnega izobraževanja za delo (tečajji, seminarji)
- stroški uvajanja v delo (mentorstvo)

4. Stroški manjše produktivnosti novo zaposlenega

Raziskave so pokazale nižjo produktivnost nadomestnih zaposlenih vsaj v začetnem obdobju dela zaradi slabše usposobljenosti. Dodatno je potrebno upoštevati, da je v tem obdobju posredno manjša tudi produktivnost ostalih delavcev, ki so v procesu vezani na to delo.

V kalkulacijo stroškov smo vključili samo neposredne stroške, k temu je potrebno prišteti še posredne stroške, kot so slabše delo sodelavcev zaradi spremembe, stresa, novega sodelavca, navajanje na njegov »način« delja, morebitno poslabšanje klime zaradi odhodov. Kakšni so vsi ti stroški, je izredno težko natančno ugotoviti. Posrednih stroškov ne moremo direktno izmeriti, zato jih dodamo v nekem deležu (na primer 5 % od skupnih stroškov nadomestitve).

To je le okvirni model izračunavanja stroškov nadomeščanja, ki ga je potrebno prilagoditi organizaciji in konkretnemu primeru. Organizacije bi morale spremljati in ugotavljati

omenjene stroške ter na osnovi teh pokazateljev priti do spoznanja, da se mnogo bolj obrestuje vlagati sredstva v izboljšanje delovnih in življenjskih pogojev in s tem zagotoviti stalnost že zaposlenih kadrov, kot pa stalno iskati nove.

1.8 Pomen stalnosti v organizaciji

Stalna zaposlenost v podjetju je ravno nasprotna od fluktuacije. Stalnost zagotavlja notranjo stabilnost ter pomembno vpliva na poslovanje in uspešnost podjetja. Šele odhod kvalitetnega kadra prisili odgovorne v podjetju, da se začnejo spraševati, zakaj je do tega prišlo in kako zadržati znanje, ki ga je posameznik pridobil v podjetju. Prizadevanje za večjo stalnost mora imeti osnovo v strateških izhodiščih organizacije, ker gre za skrbno načrtovan in izvajan proces.

Stalnost zaposlenih je pomembna zaradi treh osnovnih razlogov, ki so opisani v nadaljevanju (Harvard Business School, 2002, str. 60–66).

Pomembnost človeškega kapitala vedno bolj narašča. V »dobi znanja« je človeški kapital tisti, ki določa meje konkurenčnih prednosti. Intelktualni kapital predstavlja univerzalno znanje in sposobnosti, ki jih ima na razpolago podjetniška delovna sila. Današnji ključ do uspeha je v inovativnih idejah, vrhunskih izdelkih in storitvah, ki izvirajo iz znanja in sposobnosti zaposlenih.

Kadarkoli zaposleni zapusti podjetje, izgubi le-to težko pridobljeno znanje in dragocene delovne izkušnje. Če gre takšen zaposleni h konkurenci, je izguba še toliko večja. Ne samo, da bo podjetje izgubilo pomemben del baze znanja, ampak bo imel korist tudi konkurent, saj mu ne bo potrebno investirati časa in denarja za usposabljanje, ker je investiral že prejšnji delodajalec.

Povezanost med zadovoljstvom zaposlenega in zadovoljno stranko. Najpomembnejši faktor za preživetje podjetja in njegovo rast je zadovoljstvo stranke. To je tudi naslednji razlog, zakaj je stalnost zaposlenih tako pomembna. Zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom in podjetjem, bodo verjetno tudi bolj zadovoljili stranke.

Slab odnos zaposlenih do dela in do podjetja se odraža na nezadovoljstvu strank in posledično na prihodku od prodaje. Vodilni tim spodbuja prijazen odnos na relaciji »zaposleni – stranka«, zato opredeli povezave med odnosom zaposlenih do strank in finančne predstave. V nekaj multinacionalnih podjetjih so ugotovili, da se pripadnost zaposlenega odraža tudi v pripadnosti stranke. Ko zaposleni čuti pripadnost podjetju, je tudi bolj verjetno, da bo širil pozitivno predstavo in svoje občutke s strankami.

Visoki stroški fluktuacije zaposlenih. Fluktuacija povzroča stroške, ki vključujejo poleg direktnih in indirektnih stroškov še oportunitetne stroške. Oportunitetni stroški predstavljajo

izgubo znanja in stroške, povezane z opravljanjem dela nezapolnjenega delovnega mesta. Zaposleni se morajo osredotočiti na nadomeščanje, zato v tem času ne morejo kvalitetno opravljati svojega dela.

Oportunitetni stroški so odvisni od posameznika in njegovega prispevka k uspešnosti. Ocene zelo variirajo, vendar so zelo redko nizke. V splošnem gledano se ocenjuje, da fluktuacija predstavlja strošek ene tretjine plače novo zaposlene osebe. Med vodilnimi in strokovnjaki se ta procent dramatično zviša do višine letne plače zaposlenega na visokem položaju. Očitno je strošek izgube visoko efektivnega zaposlenega veliko večji kot strošek izgube enega povprečno zaposlenega. Obstajajo celo spletne strani (<http://www.advise.si/sl/kalkulator.asp>), kjer si lahko sami izračunamo, kakšen strošek predstavlja fluktuacija za podjetje.

Razlogi, zakaj zaposleni ostajajo v podjetju, se od države do države razlikujejo. V kulturah, v katerih lahko ljudje svobodno menjajo službe, so glavni motivatorji stalnosti naslednji:

- **Ponos v organizaciji.** Ljudje radi delajo za uspešna podjetja, ki jih vodijo izobraženi in sposobni managerji, ki imajo jasno vizijo o prihodnosti podjetja, načrtujejo strategijo uspeha in znajo motivirati ostale, da sledijo njihovim ciljem.
- **Spoštovanje nadrejenega.** Izredno pomemben je odnos zaposleni – nadrejeni. Večja je verjetnost, da bodo zaposleni ostajali v podjetju, če bodo spoštovali nadrejenega ter dobili ustrezno podporo in potrditev za svoje delo.
- **Pošteno plačilo.** Ljudje radi delajo za podjetja, ki spoštujejo njihovo delo in so jih za to pripravljena ustrezno nagraditi. Vendar to ne vključuje le denarnih plačil in povračil stroškov prevoza, prehrane in regresa, ampak tudi druge oblike motiviranja: možnosti za učenje, napredek in osebno rast.
- **Sprejetost.** Veliko ljudi smatra za pomembno, da se čutijo sprejete, se dobro razumejo s svojimi sodelavci, delajo z ljudmi, ki so spoštovani in uživajo ugled.
- **Pomembnost dela.** Ljudje radi delajo za podjetja, če lahko opravljajo dela, ki jih zelo zanimajo. Delo, ki nas zadovoljuje, izpopolnjuje in stimulira, dela tudi vse nas bolj produktivne.

Podjetje mora ustvariti privlačna delovna mesta, s tem pa poskrbeti za nekaj bistvenih elementov, ki jih zaposleni iščejo: zanimivo delo, privlačno plačilo, ugled podjetja, možnost napredovanja in osebnega razvoja. Vodilni, ki bodo hoteli narediti podjetja še močnejša, bodo morali biti pripravljeni na spremembe poslovne strategije, organizacijske strukture, podjetniške kulture ali celo načina vodenja.

2 STRATEGIJE ZA POVEČANJE STALNOSTI ZAPOSLENIH

V podjetju nimajo vsi zaposleni enake vrednosti, saj nekateri predstavljajo večjo vrednost kot ostali (Antony, Perrewé & Kacman, 1999, str. 253–257). Vodilni porabijo veliko svojega časa, da se ukvarjajo z raznovrstnimi problemi, vendar premalo pozornosti posvečajo

ključnim kadrom. V prvi vrsti si morajo managerji prizadevati, da identificirajo segment zaposlenih, ki so najpomembnejši za podjetje. Tem posameznikom morajo posvetiti posebno pozornost, ker predstavljajo osrednje jedro, na katerem slonijo splošna klima in medosebni odnosi. Naslednji korak v pravi smeri je ugotoviti, na kakšen način motivirati zaposlene, da bodo ostajali v podjetju, namesto da bi odhajali h konkurenci.

Problem večine strategij, usmerjenih v povečanje stalnosti zaposlenih, je, da so izredno drage za uvajanje in ne delajo razlik med zaposlenimi. Tudi struktura plač redko razlikuje med ljudmi na istih delovnih mestih, čeprav so njihovi nivoji produktivnosti zelo različni.

Nekatera podjetja razlikujejo dve skupini zaposlenih s ciljem izboljšati stalnost (Jerovšek, 1982, str. 78):

- prva skupina: visoka fluktuacija v manj plačanih in lažje zaposljivih kategorijah zaposlenih, ki jih je lahko usposobiti in nadomestiti,
- druga skupina: visoka fluktuacija dobro plačanih in na trgu izredno iskanih kadrov, ki jih je težko nadomestiti in predstavljajo največjo vrednost za podjetje.

Organizacija lahko ponuja odlično plačo, delavcem prijazno delovno okolje in druge podobne ugodnosti, ki spodbujajo zvestobo, vdanost, poštenost in pripadnost, ampak »nekaj gnilih jabolk bo pokvarilo cel sod«. Slab vodja bo izničil vsa prizadevanja, da bi se ohranila obstoječa organizacija na mestu. Če odnos z vodjem ni najboljši, potem ni sile, ki bi zaposlenega zadržala v podjetju.

V podjetjih, kjer želijo managerji povečati stalnost zaposlenih, se lahko odločijo za izvajanje naslednjih aktivnosti (Harvard Business School, 2002, str. 81–83):

- Najpomembnejše je, da se zaposli ljudi, ki so **primerni za njihove službe**. Pred sklenitvijo delovnega razmerja se jim predstavi značilnosti delovnega mesta, pogoje dela in podjetniško kulturo. Za dober začetek dela je pomemben občutek sprejetosti in pripadnosti.
- **Zagotoviti ustrezne delovne pogoje**. Managerji pogosto menijo, da sta politika podjetja in podjetniška kultura tisti, ki določata delovno okolje. V vsakem primeru je vzdušje v oddelku ali enoti bolj pomembno kot podjetniška kultura na nivoju podjetja kot celote.
- **Delite informacije z zaposlenimi**, kot so splošno dostopne informacije glede poslovanja, finančnih rezultatov, strategije in planov. Zaposlenim je potrebno povedati, da so pomembni člani podjetja, se jim zaupa, se spoštuje njihove sposobnosti in prispevek k celotnem uspehu podjetja.
- Ljudem je potrebno dati **dovolj samostojnosti**, saj veliko ljudi uživa v delu z minimalnim nadzorom. Zaposlenim je potrebno nuditi toliko svobode, kot so jo sposobni sprejeti, ker premalo svobode ljudi omejuje in utesnjuje. Pri reševanju poslovnih problemov je

potrebno zaposlenim pustiti, da delajo po svoje. Njihovo delo bo tako bolj učinkovito, srečnejši bodo in s tem bo lažje tudi delo njihovih nadrejenih.

- Ljudem je potrebno dati **zadostno spodbudo**, da se bodo maksimalno potrudili pri svojem delu. Večina ljudi ima rada izzive in občutek, da so jim zaupane večje odgovornosti, kot se od njih pričakujejo. Zaposlenim, ki so za podjetje zelo pomembni, je potrebno dati dovolj možnosti in podpore, da bodo pri svojem delu uspešni.
- Delo mora omogočati **fleksibilnost**. Virtualni timi, prilagodljivi delovni načrti in moderne telekomunikacije so zelo učinkovite pri tem, saj ljudje ne razmišljajo o zamenjavi. Vsako delovno mesto ima tako naravo dela, da bi lahko dovoljevalo popolno fleksibilnost. Danes je za zaposlene zelo pomembno, da lahko med delovnim časom uredijo kakšne pravne zadeve, opravijo obisk pri zdravniku, poskrbijo za bolnega otroka.
- Delovna mesta je potrebno oblikovati tako, da se **spodbuja** zaposlene, naj ostanejo, ne pa odhajajo. Nič ni bolj duhamorno kot to, da se zaposli inteligentno osebo na enostavnih delih, ki ne predstavljajo dovolj delovnega izziva. Včasih je potrebno preoblikovati delovne naloge, da povečamo raznolikost in se izognemo enolično ponavljajočim nalogam. V primeru, da so naloge zahtevnejše, je potrebno dobro pretehtati, kaj se od ljudi dnevno pričakuje. Osebe, ki se rade držijo same zase, je potrebno vključiti v projektne time in jim omogočiti nove izzive. Če se določene naloge pokažejo kot neprijetne, je potrebno razmisliti, da bi se ukinile ali bi se dale zunanjim izvajalcem.
- **Identificirajte potencialne pomanjkljivosti**. Najugodnejša delovna okolja ali najboljše službe so stvar presoje. Kaj je najugodnejše delovno okolje ali kaj je najboljša služba, ima vsak svoje mnenje. Kar je na primer vzpodbuda za eno osebo, lahko zavira drugo. Tega preprosto ne moremo vedeti, če ne vprašamo. Na podlagi intervjujev z zaposlenimi lahko ugotovimo, kako se počutijo in kaj si mislijo o podjetju.
- Usmerjenost v to, da ljudje **ostajajo** na delovnih mestih. Vodje imajo pomembno vlogo, da zagotovijo primerne kadre v svojih oddelkih. Zato je zelo pomembno stimulirati dobre izvajalce, da ostajajo zvesti podjetju. Pogledati je potrebno, kako se vodi ljudi in kako se planira potek dela. Vsak vodja se mora vprašati, ali mu uspeva, da najboljši ljudje ostajajo, ali jih nezavedno sili, da bodo začeli odhajati drugam.
- Pri sprejemanju delavca v delovno razmerje moramo računati na njegovo polno angažiranost pri opravljanju delovnih nalog, po drugi strani pa moramo upoštevati njegove potencialne možnosti razvoja oz. **možnosti napredovanja**. Naloga organizacije je omogočiti slehernemu delavcu, da optimalno izkoristi svoje znanje in sposobnosti ter svoje znanje stalno dopolnjuje. Iz tega izhaja, da so vsi zaposleni potencialni kandidati za napredovanje, čeprav realno velik del njih napredovanja ne doseže.

Pomembno je, da se pri zaposlenih zelo zgodaj odkrije **znake nezadovoljstva** in potencialne pomanjkljivosti, ki se kažejo na različne načine (Harvard Business School, 2002, str. 84):

- sprememba v obnašanju (poznejše prihajanje na delo in zgodnje odhajanje z dela),
- zavračanje dela,
- naenkrat slišimo pritožbe osebe, ki se do sedaj ni pritoževala,

- za primerjavo daje druga podjetja, kjer imajo višje plače in druge ugodnosti,
- sprememba v obnašanju (na primer zaposleni, ki je vedno sodeloval na sestankih in bil prostovoljec pri različnih projektih, naenkrat ostaja v ozadju),
- začne opozarjati, da bo pregorel.

V primeru, da v podjetju opazijo katerega od navedenih opozorilnih znakov, jih ne smejo spregledati. Čim prej se je potrebno pogovoriti z zaposlenim in poskusiti ugotoviti, kaj ga teži. Skozi pogovor mora dobiti občutek, da je pomemben za podjetje. Poiskati je potrebno načine, kako bi lahko skupaj sodelovali, da bi se bolje počutil na svojem delovnem mestu.

2.1 Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih

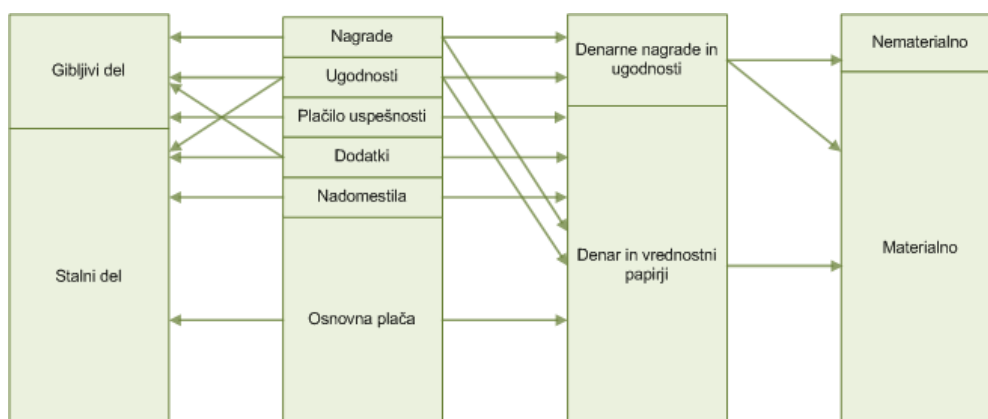
Pri nagrajevanju se v glavnem srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi v skladu z njihovo pomembnostjo za organizacijo. Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 191).

Plačevanje in nagrajevanje zaposlenih (angl. *Compensation*) vključujeta plače, ugodnosti in nagrade, ki jih zaposleni dobi v zameno za svoj vložek. Razlikujemo med stalnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih. Stalni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi pa od tega, kako dobro ga opravlja. Prvi je nadomestilo za delovno silo oz. delodajalcu ponujene človeške vire, drugi pa je nadomestilo za nadpovprečno uporabo človeških virov oz. za nadpovprečne dosežke. Največji delež stalnih izplačil običajno zajema osnovna plača, ki jo delavec dobi za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur. Stalna so tudi nadomestila plače za čas upravičene odsotnosti (dopusti, prazniki, bolezenski izostanki), dodatki in ugodnosti (dodatek za težke delovne razmere, dodatek za nočno delo, dodatek za delovno dobo). Plačilo za uspešnost in nagrade so v celoti gibljivi del. Praviloma se osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti izplačajo v denarju ali vrednostnih papirjih, medtem ko so nagrade in ugodnosti lahko denarne in nedenarne. Med nedenarne sodijo vse oblike prejemkov v naravi in nematerialne ugodnosti ter nematerialne nagrade, kot so pohvale in priznanja (Svetlik & Zupan, 2009, str. 526–527).

Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike. Sistem nagrajevanja vsebuje dogovore o procesih in postopkih, ki določajo ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad. Načrt nagrajevanja mora zajeti prenovo celotnega sistema ali samo nekaterih sestavnih delov. Ko se načrtuje sistem nagrajevanja, je potrebno imeti jasno predstavo, kakšne učinke bo to imelo na vedenje posameznikov in njihove vrednote.

Na Sliki 2 je prikazan celovit sistem plač in nagrajevanja ter z njim povezani pojmi.

Slika 2: Sistem plač in nagrajevanja



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 19, Slika 0-2.

V prvi vrsti moramo jasno določiti cilje, ki jih želimo z uvedbo novega sistema nagrajevanja doseči:

- temeljni cilj je razviti celovit in skladen sistem nagrajevanja, ki bo pomagal uresničiti organizacijske cilje in zadovoljiti individualne želje posameznikov,
- nagrajevanje mora biti zastavljeno tako, da posamezniki točno vedo, kaj se od njih pričakuje,
- v izgradnjo sistema nagrajevanja morajo biti vključeni tako managerji kot zaposleni,
- nagrajevanje uspešnosti mora odražati drugačen pristop, ki podpira procese sprememb, doseganje kakovosti, timsko delo in inovativnost,
- sistem nagrajevanja mora biti oblikovan na takšen način, da bo mogoče nadzorovati njegovo delovanje in preverjati, ali daje zaželeno rezultate.

2.1.1 Sestavni deli sistema nagrajevanja

Osnovna plača je raven plače (nespremenljiva plača), ki izvira iz dela. Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti ali zmožnosti delavca. Osnovna raven plače za delo bi morala upoštevati in se prilagajati notranjim in zunanjim razmerjem plač. Notranja razmerja lahko merimo s pomočjo katerekoli metode vrednotenja dela. Rezultati takšnega merjenja so notranja razmerja, ki izražajo določeno hierarhijo del. Zunanja razmerja dobimo z analizo razmerij plač na trgu (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 192).

Alternativno lahko raven plač dosežemo tudi s pogajanjem (kolektivna pogajanja s sindikati) ali pa sklenemo individualno pogodbo. Osnovna plača za delo je plačilo za poln delovni čas, normalne delovne razmere in normalno uspešnost (Svetlik & Zupan, 2009, str. 527). Predpostavlja se, da je to plačilo za odgovorno in usposobljeno osebo pri nekem delu, drugo vprašanje pa je, ali delo zares opravlja takšna oseba.

Osnovni plači se lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. Če teh vplačil ne vključimo v osnovno plačo, jih je mogoče dodati v obliki spremenljive plače.

Dodatki k osnovni plači so (Svetlik & Zupan, 2009, str. 527–528):

- **dodatki** za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugodni delovni čas (nadure, izmensko delo, nočno delo, vročina, vlaga),
- **dodatek za delovno dobo in stalnost**,
- **ugodnosti** vključujejo prispevek za pokojninsko, socialno in zdravstveno zavarovanje,
- **bonitete** za uporabo službenega avtomobila, mobilnega telefona ali prenosnega računalnika v zasebne namene, kredit po obrestni meri, ki je nižja od tržne, brezplačen parkirni prostor, popusti pri nakupu izdelkov, dodatna zavarovanja,
- **nadomestila** za čas, ko delavec ne dela (plačilo med dopustom, v času bolezenske odsotnosti, porodniške, čakanje na delo),
- **plačilo za delovno uspešnost** (individualna uspešnost, skupinska uspešnost),
- **plačilo za uspešnost poslovanja**,
- **nagrade za posebne dosežke** (nagrade najboljšim zaposlenim za inovativnost),
- **drugi osebni prejemki** (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostne pomoči),
- **povračila stroškov v zvezi z delom** (prehrana, prevozi, službena potovanja, terenski dodatek),
- **druge ugodnosti** po presoji delodajalca (na primer dodatni dnevi dopusta, obseg izobraževanja za poslovne potrebe).

Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo. V organizacijah se srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, ki bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo produktivnost. Izkazalo se je, da ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo vpliva na delavčevo zavzetost za delo. Tako lahko organizacije dvigujejo plače v nedogled, medtem ko se prizadevnost delavcev ne bo povečala ali se bo pokazalo samo začasno izboljšanje. Lahko bi rekli, da prinaša plača samo omejeno dodatno koristnost kot orodje za motiviranje in stalnost zaposlenih.

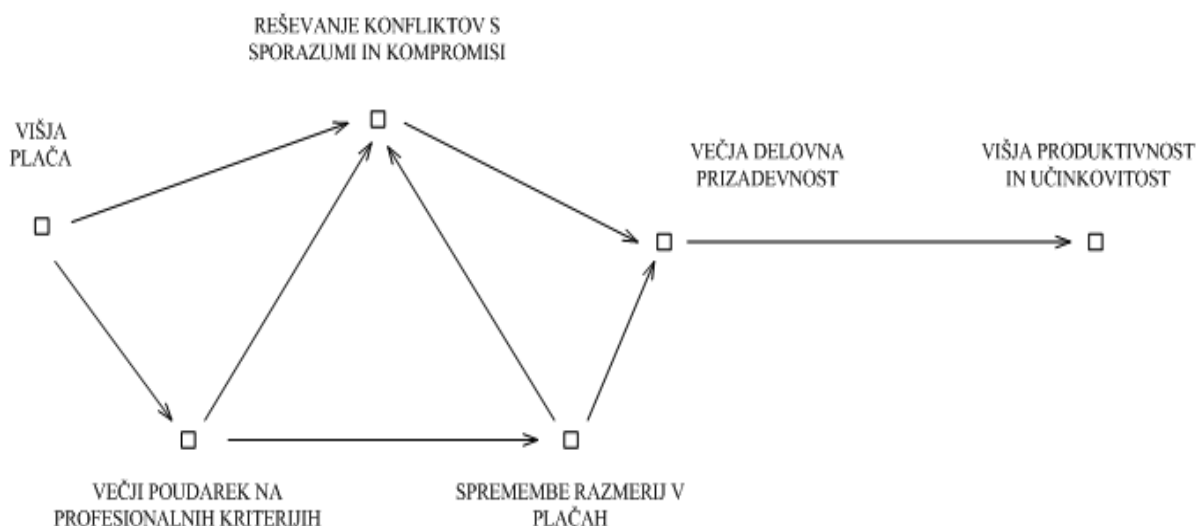
Večina ljudi pripisuje plači manj pomembno vlogo pri oblikovanju strategije stalnosti. Plačilo je pomembno v tem smislu, ker ne moreš zaposliti ali obdržati zaposlenega, če ima občutek, da je plačilo nepošteno in nekonkurenčno. Tudi tisti, ki so bolj predani delu in jim denar ni najpomembnejši dejavnik, vidijo plačo kot enega od indikatorjev za potrditev in priznanje njihovega dela.

2.1.2 Denar in motivacija

Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. To je močan, vendar ne edini motivator. V vsakem primeru denar motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Poleg tega lahko rečemo, da denar ne spada med notranje spodbujevalce dejavnosti, vendar je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo toliko različnih ciljev. Denar je pogosto prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločajo ostati pri istem delodajalcu ali izbrati drugega.

Če zvišamo plačo v pričakovanju, da se bo zvišala osebna prizadevnost pri delu in s tem produktivnost ter učinkovitost, potem moramo istočasno izvesti določene spremembe v sistemu, ki na to zvezo močno vplivajo. To pomeni, da je potrebno zaostri profesionalne standarde, bolj locirati odgovornosti, zmanjšati konflikte in podobno. Katere spremenljivke se pojavljajo med višjo plačo kot vzrokom in večjo produktivnostjo kot posledico in kakšno moč imajo, je odvisno od posamezne organizacije (Jerovšek, 1982, str. 219–220).

Slika 3: Vpliv višje plače na višjo produktivnost in učinkovitost



Vir: J. Jerovšek, *Mobilnost kadrov in gospodarstvo*, 1982, str. 220.

Če je takšen model z raznimi intervenirajočimi dejavniki veljaven, tudi vzrokov za fluktuacijo ne moremo iskati zgolj v prenizkih plačah. Povišanje plače ima lahko zelo različne učinke glede na to, kolikšna je osnova. Nižje dohodkovne skupine lahko stimuliramo z majhnim povečanjem. Pri višjih dohodkovnih skupinah povišanje plače nima stimulativenega učinka, če niso izpolnjeni nekateri drugi pogoji. Osnovni problem nagrajevanja so razmerja v plačah in prav ta razmerja so pomemben vzrok napetosti, konfliktov, nezadovoljstva in fluktuacije.

Denar kot motivator nima tako velike moči, kot mu jo predpisujejo. Če je temu tako, bi zaposlene bolj stimulirali s pravičnimi razmerji kot s povišanjem plač. Teorija enakosti pravi,

da ljudje verjamejo v razporejenost nagrad glede na velikost posameznikovega prispevka. Zaposleni primerjajo svoje vloške v delovni proces in prejemke z vložki ter prejemki drugih, ki so zaposleni v isti organizaciji ali v kateri drugi (Adams, 1965, str. 335–343). Če posameznik opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, s katerimi se primerja, ga prevzame občutek zadovoljstva, ker meni, da je pravično. Če razmerja niso enaka, se mu zdi to nepravilno, ker se zaveda, da je nagrajen preveč ali premalo za svoje delo.

Vzpostaviti določena razmerja, ki bi bila relativno pravična in s tem stimulatívna, je izredno težavna, strokovno zahtevna in občutljiva naloga. Od vseh kriterijev, ki jih delo zahteva, je izobrazba najbolj objektivni in pravičen kriterij ter tudi najlažje merljiv. Delitvena razmerja bi morala biti samo okvirno določena z izobrazbo, kajti v nekaterih primerih bi bilo potrebno upoštevati trg, kjer delujeta zakon ponudbe in povpraševanja. Predmet nagrajevanja so lahko le tisti elementi, na katere ima posameznik možnost vplivati s svojo prizadevnostjo in s tem povečati ali zmanjšati delovni rezultat.

Če hočemo zagotoviti, da bo plačilo čim bolj pošteno in pravično, moramo narediti naslednje stvari (Harvard Business School, 2002, str. 94):

- **Ugotoviti, kakšna plačila ponujajo v naši panogi.** Najamemo lahko podjetje, ki se ukvarja s svetovanjem plač in dodatkov, kar nas bo precej stalo, ali sami spremljamo oglase na spletnih straneh, kar bo veliko ceneje.
- **Preverimo razlike znotraj podjetja** in poskrbimo, da:
 - višje vrednotimo delo, ki ga nihče več noče opravljati,
 - višje ovrednotimo delo, ki je najpomembnejše za razvoj organizacije,
 - prevrednotimo delo, ki povzroča največ konfliktov in visoko fluktuacijo.
- Pri plačevanju **ni potrebno tekmovali s konkurenco.** Poskrbite le, da boste uspeli zadržati najpomembnejše ljudi v podjetju.

2.1.3 Ugodnosti pri delu

Ugodnosti pri delu so posebni dodatki, ki jih zagotavljajo delodajalci, in omogočajo zaposlenim boljše življenje, kot bi ga bili deležni samo na podlagi osnovne plače. Da bi pritegnili najbolj nadarjene delavce, so delodajalci začeli ponujati široko paleto ugodnosti, kot so skrb za družino in družinske člane, pomoč pri skrbi za otroke in starejše, skrb za zdravje in boljše počutje, finančno svetovanje (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 241).

Ugodnosti imajo poseben učinek na motivacijo zaposlenih. Zaposleni se nanje navadijo in zato njihova motivacijska moč sčasoma upada. Štejejo jih kot pravico, ki jim je nihče ne more več vzeti. Prvotni namen ugodnosti, ki so jih delavci prejeli poleg plače, je bil mišljen kot darilo delodajalca. Kasneje so ugodnosti postale sestavni del plače in pravica zaposlenih, ki so jo lahko tudi izterjali na sodišču.

Ugodnosti, ki jih prejema svetovalci in izvršilni direktorji korporacij, naj bi bile takšne še naslednjih dvajset let, vendar se bo spremenilo jedro ugodnosti (pokojnine, bolniški dopust, plačane počitnice, zdravstveno in življenjsko zavarovanje). Podjetja se bodo usmerjala k postopni odpravi ali vsaj k upočasnjevanju hitrega naraščanja teh ugodnosti.

Mnogo ugodnosti, ki se danes pojavljajo, kot je npr. skrb za otroke in starejše, bodo verjetno že čez dvajset let postale del standardnih ugodnosti. Res pa je, da bodo demografske spremembe med delovno silo sprožile nove ugodnosti, mnoge od njih se danes zdijo precej oddaljene in komaj sprejemljive, tako kot so se zdele današnje ugodnosti nekaj desetletij nazaj.

Številna podjetja v tujini zagotavljajo zaposlenim različne ugodnosti, kot so pomoč pri izobraževanju, finančna pomoč, športni programi in programi za zdravje, pomoč pri selitvi in reševanju stanovanjskega problema, nagrade ter pomoč pri skrbi za otroke in starejše.

Tabela 4: Ugodnosti za zaposlene, ki jih ponujajo v tujini

UGODNOSTI ZA ZAPOSLENE V TUJINI	
Pomoč pri izobraževanju	Eden najbolj priljubljenih programov za zaposlene je pomoč pri izobraževanju, ki obsega povračila sredstev za šolanje, tečaje in konference. Mnoge organizacije v tujini ponujajo univerzitetne štipendije za otroke zaposlenih. Osnovni namen programov pomoči pri izobraževanju je obdržati svoje zaposlene na tekočem na njihovem področju in jih pripraviti za morebitne priložnosti znotraj organizacije. Na primer Motorola ponuja program, ki se osredotoča na »učenje za celo življenje« in omogoča 40 ur izobraževalnih programov letno za vse zaposlene.
Finančna pomoč	Organizacije ponujajo svojim zaposlenim finančno pomoč v obliki posojil in programov varčevanja. Posojila so navadno po nižjih obrestnih merah od tistih, ki jih ponujajo banke. Nekatere organizacije ponujajo tudi pomoč pri finančnem načrtovanju.
Rekreacijski programi za boljše počutje	Organizirane športne dejavnosti in programi za boljše počutje za zaposlene so vse bolj priljubljeni. Najpogosteje vsebujejo rekreacijski programi aerobične vaje in programe proti kajenju. Johnson & Johnsonov program »Živi za življenje« je eden izmed prvih programov za promoviranje zdravja, ki vključuje celovit pristop: fitnes, prenehanje kajenja, omejevanje pitja alkoholnih pijač, zdravo prehranjevanje, nadzorovanje telesne teže in krvnega pritiska ter ravnanje s stresom. Izboljšali so prehrano v prehrabnih obratih ter osveščajo svoje zaposlene o pomembnosti zdravega življenja.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Reševanje stanovanjskega problema in pomoč pri selitvi	Američani so znani po tem, da se veliko selijo. Zaradi službe so pripravljeni zapustiti svoje domovanje in se preseliti na drugi konec države. Organizacije ponujajo pomoč pri prodaji nepremičnin in plačajo stroške, da si zaposleni najde novo domovanje. Obstajajo posebna posojila za reševanje stanovanjskega problema. Mnoge organizacije nudijo zaposlitev tudi soprogam, če se seli družina, v kateri sta zaposlena oba zakonca.
Nagrade	Organizacije pogosto nagrajujejo zaposlene, ki imajo dobre ideje za izboljšanje organizacijske učinkovitosti. Nagrade so navadno v obliki daril ali potovanj in manj v obliki denarja. Sistem nagrajevanja spodbuja zaposlene, da predlagajo nadrejenim svoje ideje o izboljšanju učinkovitosti ali dobičkonosnosti.
Varstvo otrok	Naraščajoče število zaposlenih žensk je povečalo povpraševanje po varstvu otrok. Ugotovili so, da program varstva otrok v organizaciji privlači nove zaposlene, zmanjša odsotnost z dela in spodbuja zaposlene, da ostanejo v organizaciji. Mnoge organizacije, ki imajo premalo zaposlenih, uporabljajo varstvo otrok kot vabo za ženski del populacije. Ta ugodnost pomaga pri privabljanju novih delavk, saj je ugotovljeno, da bodo ženske v prihodnosti iskale službo.
Varstvo starejših	Vse večje število zaposlenih skrbi za starajoče se starše in druge sorodnike. Varstvo starejših je urejeno tako, da zaposleni prostovoljno pomaga in neguje starejšega sorodnika. Večina zaposlenih, ki skrbijo za starejše, so ženske. Organizacije imajo težave zaradi tovrstnih obveznosti njihovih zaposlenih, zato jim ponujajo različne oblike pomoči (odsotnost z dela, prilagajanje dela, finančne ugodnosti, informacije in svetovanje).

Vir: B. Lipičnik & D. Mežnar, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 252–255.

2.2 Reorganizacija dela

Podjetja se odločijo za reorganizacijo dela iz različnih razlogov: ker želijo izboljšati kvaliteto in produktivnost delovnega procesa, prilagoditi delo novi delovni opremi ali zaradi nezadovoljstva zaposlenih, ki se kaže v visoki stopnji fluktuacije (Martin, 1998, str. 370). Če podjetju uspe identificirati elemente, ki vplivajo na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo znotraj posamezne službe, potem bo tudi sposobno izločiti naloge, ki povzročajo nezadovoljstvo. Ena možnost je nezaželene naloge dodeliti drugim posameznikom, ki jih bodo opravljali z veseljem. Druga možnost je, da te naloge izvajajo zunanji izvajalci, kar je do neke mere praksa v vsakem podjetju. Na primer podjetje, ki se ukvarja z varovanjem, ne pričakuje od zaposlenih, da bodo čistili toaletne prostore in sesali preproge, ampak bodo za te naloge najeli podjetje, ki se s tem ukvarja profesionalno.

V primeru visoke fluktuacije je težko zapolniti delovna mesta na ključnih pozicijah, zato je pomembno, da postavimo vsako službo pod drobnogled:

- Zaposlene je potrebno direktno vprašati, kateri so tisti vidiki dela, ki povzročajo nezadovoljstvo.
- Če na določenem delovnem mestu izločimo problematične in neprijetne naloge, potem moramo nekaj dodati, da obdržimo omenjeno delovno mesto.
- Če predvidevamo, da nekdo le mora narediti tudi neprijetne naloge, razmislimo, kakšne so druge možnosti za njihovo izvedbo.
- Podjetje mora pretehtati, kaj povzroča večje stroške:
 - trenutna stopnja fluktuacije na ključnih delovnih mestih ali
 - reorganizacija dela in njene posledice.

Učinkovito oblikovanje delovnih mest je možno, kadar managerji postavljajo vprašanja in pozorno prisluhnejo zaposlenim in njihovim interesom. Povečuje se število zaposlenih, ki jim družinsko in zasebno življenje predstavlja osnovni vir zadovoljstva. Zaposleni, ki zaznava pritisk, da dela preko zakonsko predpisanega delovnega časa in se mu povečuje obseg odgovornosti, lahko doživi konflikt vrednot. Če managerji ugotovijo nasprotje interesov, lahko preoblikujejo delovno mesto ali ponudijo zaposlenemu nove zadolžitve, ki se bodo bolj ujemale z njegovimi prepričanji in vrednotami. V kolikor se managerji želijo izogniti konfliktni situaciji, da zaposleni ne bodo razpeti med službo in družino, morajo upoštevati naslednje življenjsko vodilo: »Živite v skladu s svojimi vrednotami in spodbujajte ostale, da živijo, kot jim narekujejo njihove vrednote.« (Reese & Brant, 1999, str. 315).

Psihologi predlagajo programe za razvoj kariere in oblikovanje delovnih mest na takšen način, da se ujemajo z najglobljimi življenjskimi interesi in usmeritvami zaposlenih. Z reorganizacijo dela želimo delo prilagoditi delavcu, da bo potekalo čim bolj uspešno in bo delavec črpal iz njega osebno zadovoljstvo. Delo naj ne bo prisilni jopič, ki ga natakne delavcu, ampak naj bo čim bolj krojeno po njegovi meri, saj zavzema velik delež v življenju posameznika.

2.3 Približevanje dela zaposlenim

V podjetjih se trudijo, da bi zaposlili ljudi, ki ustrezajo zahtevam delovnega mesta. Sistematizacija delovnih mest podrobno navaja seznam vseh obveznosti in s tem povezanih odgovornosti delovnega mesta (Kelley & Whatley, 1992, str. 54). Opisi del in nalog določajo pričakovano izvedbo, ki opredeljuje, kje, kdaj in kako naj bo delo izvedeno, ter pomembno prispevajo k razumevanju vloge in pozicije v organizaciji. Od zaposlenih se pričakuje, da bodo ustrezali kje–kdaj–kako opisom (angl. *What–Where–How descriptions*) in se jim bodo tudi prilagodili.

Zaposleni imajo različne življenjske izkušnje in plane za prihodnost, ki niso vedno usklajeni z željami in s potrebami organizacije. Kadar sta ponudba in povpraševanje na trgu delovne sile v korist zaposlenih, morajo podjetja začeti razmišljati o trenutno in potencialno zaposlenih kot o strankah. Če želijo pritegniti kadre, ki jih na trgu primanjkuje, se morajo še posebej potruditi, da prepoznajo njihove potrebe in jih poskušajo zadovoljiti.

Konkurenca na trgu sili podjetja, da prilagodijo svoje proizvode tako, da bodo čim bolj zadovoljili stranke. Podjetja se usmerjajo na kupce, pri katerih imajo največ možnosti, da jih zadovoljijo. Izdelke oblikujejo po meri posameznega porabnika, kar pomeni, da je izdelek prilagojen potrebam in željam določenega kupca (Kotler, 1998, str. 264). Prilagajanje izdelkov zahtevam strank je učinkovito sredstvo na vsakem trgu, vključno s trgom delovne sile.

Pri približevanju dela zaposlenim je potrebno zadovoljiti tako potrebe podjetja kot potrebe zaposlenih ter pri tem upoštevati naslednje:

- KAJ – lahko dosežemo skozi reorganizacijo dela
- KJE – je možno rešiti z delom na daljavo ali mrežno povezavo
- KAKO – se nanaša na možne izboljšave specifičnih delovnih procesov

Za vključevanje novega delavca v organizacijo je bistven njegov vedenjski vzorec v primerjavi z vedenjskimi vzorci že zaposlenih delavcev. Lahko se namreč zgodi, da kandidat popolnoma ustreza zahtevam delovnega mesta, vendar njegova uspešnost pri delu ni takšna, kot bi pričakovali. Če bi z novim delavcem ustvarili neustrezno vedenjsko kombinacijo, bi škodovali tako novemu delavcu kot obstoječim. Praktično bi torej na delovno mesto morali dobiti delavca, ki bi ustrezal zahtevam delovnega mesta in kombinacijskim zahtevam že zaposlenih delavcev (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 94).

2.4 Okrepitev socialnih vezi in razvijanje pripadnosti

Krepitev socialnih vezi je naslednja strategija za izboljšanje stalnosti zaposlenih, katerih znanja so zelo iskana na neizprosнем trgu talentov. Lojalnost do podjetja lahko izgine, lojalnost do kolegov pa ne. S spodbujanjem socialnih vezi lahko podjetja občutno zmanjšajo stopnjo fluktuacije med ključnimi zaposlenimi.

Delavec ne hodi v organizacijo samo zato, da bi si služil kruh, temveč potroši v njej tudi pretežni del svoje življenjske energije in vanjo vloži svojo ustvarjalnost, zato ni vseeno, kakšen odnos ima do nje. Ta odnos je odvisen od tega, kakšen odnos ima organizacija do njega, zato je za urejanje odnosov med zaposlenimi izredno pomembno spodbujanje pripadnosti organizaciji in razvijanje timskega duha.

Počutje v skupini je odvisno od zaupanja, odkritosti, svobodnosti in sodelovanja. Pomembno je, da je ozračje v skupini zdravo, da si člani med seboj pomagajo in se dobro počutijo. Člani skupine so medsebojno čustveno povezani, saj delijo čustva in mnenja z drugimi člani. Počutja v skupini ni mogoče zapovedati, ampak je odsev zadovoljstva članov. Če skupino prevevajo pozitivni občutki do organizacije, bo dosegla zelo dobre rezultate, tako v količini kot kakovosti dela. Če jo prevevajo negativna čustva do organizacije, pa običajno prihaja do zniževanja produktivnosti, odporov ali celo do prekinitve delovnega razmerja (Možina, 2002, str. 554).

Podjetje ne sme dopusti ljudem, da bi se izolirali. Tudi če je njihova narava dela, da delajo bolj sami zase in v tišini, se lahko ustvari timski duh z neformalnimi druženji, kot so (Jurman, 1981, str. 272):

- organiziranje skupinske rekreacije (košarke, nogometa, kegljanja) in ligaških tekem v golfu, tenisu in podobno,
- občasno nagrajevanje skupine z brezplačnimi vstopnicami za gledališče, muzeje, razstave, balet in druge kulturne dogodke,
- vključevanje zaposlenih v pevski zbor, dramske sekcije, slikarske delavnice,
- oblikovanje skupine, v kateri se bodo enkrat mesečno pri kosilu pogovarjali o knjigi, filmu, resničnostnih šovih in podobni tematiki.

Navedenih je le nekaj primerov, kako lahko podjetje oblikuje socialno mrežo med sodelavci. Socialne vezi, spletene na osnovi dela in neformalnega druženja, lahko indirektno okrepijo pripadnost zaposlenih v organizaciji. Posameznik, ki čuti, da je član kohezivne skupine, je ob svojem delu srečnejši od nekoga, ki čuti, da ne sodi k skupini. Zaposleni pogosto fluktuirajo zato, ker niso zadosti integrirani v delovne skupine in organizacijo. Zapustiti podjetje pomeni, da zapustiš tudi socialne vezi, nastale med aktivnostmi, ki jih podjetje podpira.

Na podlagi povezovanja med ljudmi nastanejo neformalne skupine, ki podpirajo ali ovirajo delovne cilje v skupini. Vodja neformalne skupine uživa velik ugled in zaupanje med člani, ki cenijo in upoštevajo njegovo mnenje. Za člane neformalne skupine je značilno, da so močno medsebojno povezani, zato lahko odhod vodje ali prijatelja povzroči, da bodo ostali člani sledili njegovemu zgledu. Gledano z drugega zornega kota lahko premočna povezanost in soodvisnost med sodelavci predstavlja slabost za organizacijo.

2.5 Zaposlovanje manj mobilne delovne sile

Politika zaposlovanja igra izredno pomembno vlogo pri izboljšanju stalnosti zaposlenih. Kadrovske službe si prizadevajo zaposliti najboljše kandidate za zapolnitev prostega delovnega mesta (Anthony et al., 1999, str. 253–257). Zato se pogosto usmerijo v to, da pritegnejo kadre, ki so na trgu zelo iskani in jih bo tudi težje obdržati. Pri zapolnitvi vročih delovnih mest tvegajo, da jih bodo zaposleni zapustili ob prvi priložnosti, ko bodo dobili

boljšo ponudbo. Če želimo obdržati zaposlene na teh delovnih mestih, je potrebno zaposliti ljudi z manjšo zaposlitveno mobilnostjo.

Organizacije se zavarujejo pred vplivom trga s prenosom delovnih nalog na manj kritične segmente zaposlenih, ki ravno tako dobro opravijo delo, vendar niso tako iskani. Pred zaposlitvijo je potrebno dobro premisliti, kakšne so zahteve delovnega mesta glede izobrazbe, znanja, osebnostnih lastnosti, delovnih izkušenj in naravnega talenta. Na podlagi tega ocenimo, kako uspešnega kandidata sploh potrebujemo. Ugotovimo lahko, da nekdo z manj kvalitetami od naštetega ravno tako uspešno opravi omenjeno delo (Branham, 2001, str. 88).

Delovna mesta se prilagodijo zaposlenim s prerazporeditvijo rutinskih opravil in ponavljajočih se operacij na zaposlene, po katerih je manjše povpraševanje. V tem primeru zahteva zapolnitev delovnega mesta dodatno usposabljanje, motiviranje in mentorstvo, kar povzroča dodatne stroške. V vsakem primeru moramo stroške dodatnega usposabljanja in preoblikovanja dela primerjati s stroški fluktuacije. To je – s tržnega vidika gledano – smotrno zaposlovanje in vodi v večjo stalnost.

2.6 Možnosti kariernega razvoja zaposlenih

Razvoj kariere ne pomeni le napredovanje v stroki, marveč tudi nenehno širjenje splošnega obzorja, osebnostno zorenje, vzgojo za sodelovanje in izražanje izvirnih zamisli. Z vidika obetavnega posameznika bi bilo zelo narobe, če bi mislil, da je organizacija, v kateri je zaposlen, prva poklicana in odgovorna za njegov karierni razvoj. Poklicni razvoj je brez vsakega dvoma najprej stvar posameznika, saj gre za njegovo osebno svobodo in izbiro, katerim področjem bo posvetil svoje interese in delo. Idealno pa je, če je organizacija tako razvita, da lahko karierni razvoj posameznika spodbuja, usmerja in usklajuje njegove težnje s potrebami in načrti organizacije (Florjančič & Paape, 2004, str. 243).

Klasična kariera je bila vzpenjanje po hierarhični lestvici na osnovi pridobljenih izkušenj in vnaprej začrtanih ciljev, medtem ko sodoben poklicni razvoj ni več le navpičen, marveč skokovit. Usmerja ga nenehna težnja posameznika in organizacije k izboljševanju obstoječega in ustvarjanju novega.

Odkrivanje najobetavnejših ljudi v organizaciji je najprej naloga neposrednih vodij. Strokovno podporo jim nudi tudi posebna strokovna služba za karierni razvoj zaposlenih, katere naloga je vzpostaviti sistem za detekcijo obetavnih ljudi, njihovo usposabljanje in spremljanje kariernega razvoja posameznikov.

Spoznanje o nadomestljivosti posameznika je dokaz profesionalne zrelosti vodilnih ljudi, ki se ne bojijo, da bi jih spodrinili sposobnejši. Malo je tako zrelih, ki nesebično razmišljajo o svojem dopolnjevanju s sodelavci, še manj pa tistih, ki so načrtno prepustili svoje vodilne vloge sposobnejšim od sebe.

Mentorji najobetavnejše ljudi vzgajajo v bodoče vodilne strokovnjake in managerje. Že v času pripravištva je pomembno, da kandidat spozna čim širši krog opravil, ki bi jih glede na svoje znanje in interese lahko opravljal. Sodobna delovna filozofija ne izhaja več iz delovnega mesta, za katerega iščemo najustreznejšega kandidata, marveč iz delovnega procesa, kjer pride do izraza širši spekter zmožnosti in sposobnosti posameznika. Ključen razlog za oblikovanje kariernega razvoja najobetavnejših ljudi je boljši izkoristek njihovih potencialov in znanja (Florjančič & Paape, 2004, str. 232).

Organizacija, ki je v razvoj posameznika veliko vložila, pogosto zahteva od njega visoko lojalnost, ki lahko preraste v pretirano posesivnost. Ko posameznik začuti, da je ogrožena njegova svoboda, preneha biti ustvarjalen. Če posameznik dalj časa ne bo dobil dovolj izzivalnih priložnosti ali ustrezne nagrade za dobre rezultate, se bo umaknil v pasiven odnos ali bo najverjetneje zapustil organizacijo (Jones & Schilling, 2000, str. 118).

2.7 Kultura v podjetju

Kultura je sistem prepričanj, vrednot, norm, pričakovanj in vzorcev obnašanja skupnih pripadnikom neke skupine (Anthony et al., 1999, str. 328–331). Na ravni posameznega podjetja mora biti kultura usklajena z njegovo strategijo in organizacijo. Večja stopnja kulturne usklajenosti pomeni večjo uspešnost na ravni podjetja in predstavlja njegovo konkurenčno prednost. V nasprotnem primeru se kultura lahko spremeni v konkurenčno slabost in je lahko ena glavnih ovir za uveljavitev naprednih sprememb v podjetju.

Posameznik vedno teži k temu, da svoje ravnanje uskladi s svojim vrednotami in stališči. Ko ugotovi, da se njegova dejanja vedno bolj razhajajo z njegovimi vrednotami, bo poskušal spremeniti svoje vrednote ali svoja dejanja. Poleg individualnih vrednot obstajajo tudi globalne družbene vrednote, ki so del kulture, tradicije ali ideologije in so institucionalizirane v organizacijah. Posameznik je tako razpet med individualnimi in družbenimi vrednotami, ki zahtevajo od njega, kako mora ravnati v posameznih situacijah.

Kultura v podjetju je eden tistih faktorjev, ki določa privlačnost za potencialne kvalificirane kandidate in trenutno zaposlene. Če je kultura pretirano sproščena, ima lahko podjetje problem pritegniti in obdržati visoko cenjene strokovnjake, ker bodo smatrali, da delovno okolje ni zadosti »resno« in je škodljivo za njihovo kariero na dolgi rok. Če je preveč formalna in zategnjena, se bodo mladi in kreativni počutili nelagodno in ne na pravem mestu. Če je nedobrodošla za ženske in manjšine, bodo poskušali nadarjeni posamezniki razvijati kariero drugje. Nobena od teh skupin ne bo navdušena delati v podjetju, kjer bodo prevladovali konflikti, neučinkovito vodstvo ali pretirani privilegiji.

V primeru, da se zaposlenim ne uspe vključiti v organizacijsko okolje, prihaja do notranjih konfliktov, nesporazumov, odpora in slabe volje. Vse skupaj pripelje do tega, da začnejo

ključni kadri zapuščati podjetje. Organizacijska kultura ima velik vpliv na poslovanje in uspešnost podjetja, čeprav ji običajno managerji posvečajo premalo pozornosti.

Če želimo v podjetju izboljšati kulturo, moramo zaposlenim zastaviti naslednja vprašanja:

- Ali so kakšna pomembna razhajanja med ozračjem, v katerem bi radi delali, in med trenutno atmosfero?
- S katerimi ukrepi bi lahko izboljšali kulturo v podjetju?
- Kako bi zmanjšali vrzel med tem, kar želimo ali potrebujemo, in med tem, kar trenutno je?

Obstaja več načinov, da zmanjšamo razhajanja med trenutno organizacijsko kulturo in tisto, ki je potrebna, da pritegnemo in obdržimo najboljše ljudi. Nekaj možnih primerov navajam v Tabeli 5.

Tabela 5: Predlogi za spremembo organizacijske kulture

ODDELKI	KULTURA	PREDLOGI
Zaposleni so mladi in energični	- trenutna kultura se jim zdi preveč formalna in rigidna - želijo bolj neformalno in sproščeno kulturo	- sproščena oblika oblačenja, - dovolite fleksibilne delovnike, ki omogočajo zaposlenim razporeditev delovnih obveznosti, da lahko delajo več ur na projektih, ki predstavljajo visok pritisk, - postavite mizo za namizni tenis in nogomet, da zaposleni sprostijo energijo, - peljite sodelavce v bližnji park na igro odbojke ali piknik, - uvedite tradicionalne zabave na koncu projektov, - med kosilom si lahko ogledajo komične videoposnetke.
Zaposleni z mladimi družinami	- ne želijo bili razcepljeni med delom in družino	- začnite z rednimi družinskimi pikniki in dovolite zaposlenim, da prinesejo tudi svoje ljubljenečke, saj veliko ljudi smatra živali kot družinske člane, - med neformalnim pogovorom povprašajte zaposlene o njihovih družinah in pokažite pristno zanimanje za njihove pripovedi, - dovolite zaposlenim, da občasno pripeljejo na delo svoje otroke, - olajšajte delo zaposlenim in jim omogočite, da del tedna delajo na domu, - uvedite fleksibilni delovni čas ali druge dogovore, s katerimi se zmanjša stres v družini, - dovolite zaposlenim, da predčasno zaključijo z delom na njihove rojstne dneve, obletnice poroke, kadar imajo govorilne ure, roditeljske sestanke ali pomembnejše šolske dogodke.
Zaposleni so raziskovalci	- delo zahteva tišino in koncentracijo - potrebujejo več zasebnosti in miru	- bolj primerne so pisarne z vrati kot odprti tip pisarn, - dovolite zaposlenim, da delajo tudi doma, takrat ko delajo na intenzivnih projektih, - sestanki naj bodo čim krajši in ne prepogosti.

Vse, kar je potrebno za primerno kulturo, je pripravljenost za opazovanje in poslušanje, malo kreativnosti in odprtosti za nove ideje. Pri tem ne smemo pozabiti, da morajo biti vodilni vidni simboli kulture, ki jo imajo namen predstaviti. Če si podjetje res želi spremeniti podjetniško kulturo, potem mora delati na tem, da bodo naredili organizacijo bolj privlačno za ljudi, ki jih želijo zaposliti.

Fluktuacija kadrov je objektivni kazalnik stanja organizacijske klime in kulture v podjetju. Veliko ljudi pravi, da je podjetniška kultura tisto največ, kar šteje v podjetju, in si jo ljudje zapomnijo. Nekateri zaposleni primerjajo družinske vezi s povezanostjo, ki nastane znotraj organizacije. Pri tem imajo v mislih idealizirano družino, v kateri vlada harmonija, spoštovanje in razumevanje. Primerjava organizacijske kulture z družino ni najprimernejša, saj v realnosti ni idealnih družin. Če nismo zadovoljni s svojo družino, je ne moremo kar zapustiti, medtem ko lahko podjetje zapustimo kadarkoli. Svojih družin ne moremo izbirati, lahko pa izberemo podjetje, v katerem delamo. V kolikor zaposleni niso zadovoljni z organizacijsko kulturo, se lahko svobodno odločijo, da prekinejo pogodbo o zaposlitvi in se zaposlijo drugje (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2005, str. 294).

3 RAZISKAVA O FLUKTUACIJI ZAPOSLENIH V DEJAVNOSTI VAROVANJA

V empiričnem delu naloge bom najprej predstavila načrt poteka raziskave, kjer bom opredelila problem proučevanja, namen in cilj raziskave, nato bom predstavila predpostavke in omejitve ter uporabljene raziskovalne metode. Sledili bodo predstavitev podjetja in dejavnosti varovanja z analizo zaposlenih. Na koncu bom predstavila še rezultate raziskave. Zaključila bom s predlogi za omejevanje oz. odpravljanje vzrokov fluktuacije v Valini varovanje d.o.o.

3.1 Načrt poteka raziskave

3.1.1 Opredelitev problema proučevanja

Problem, s katerim se bom ukvarjala v empiričnem delu naloge, je fluktuacija zaposlenih v dejavnosti varovanja. V podjetju Valina varovanje d.o.o. še ni bila narejena raziskava, ki bi obravnavala problem fluktuacije zaposlenih. Ta problem je prisoten že dlje časa in zaradi svoje dolgotrajnosti se kažejo negativni vplivi na izvajanje vsakodnevnih del in nalog. Pomembno je, da je fluktuacija varnostnikov majhna oz. v tistih mejah, ki omogočajo učinkovito opravljanje varnostnega dela.

3.1.2 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je analizirati osnovne strukturne značilnosti podjetja Valina varovanje d.o.o., zadovoljstvo varnostnikov z delom, ki ga opravljajo, in ugotoviti razloge za zelo pogoste odhode varnostnikov. Osnovni cilj proučevanja je identifikacija vzrokov za fluktuacijo varnostnikov z analizo dejavnikov zadovoljstva pri delu, kot so vrednotenje dela, strokovnost, vodenje in komuniciranje, izobraževanje, delovni pogoji, kadrovska politika, ugled varnostne organizacije in odnosi pri delu. Na podlagi identifikacije faktorjev nezadovoljstva predlagam ukrepe za zmanjšanje stopnje fluktuacije na področju varovanja.

Raziskava je zajela dve skupini varnostnikov:

- varnostnike, ki so še zaposleni pri Valini varovanje d.o.o.,
- varnostnike, ki so bili zaposleni na Valini varovanje d.o.o. in so zapustili podjetje zaradi različnih razlogov, v nadaljevanju jih bom imenovala bivši zaposleni ali fluktuanti.

Da bi ugotovila, kaj zaposlene najbolj moti v podjetju, sem sestavila dva po strukturi podobna vprašalnika, ki sta se razlikovala le v posameznih delih:

- Anketni vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih (Priloga 1),
- Anketni vprašalnik o vzrokih fluktuacije bivših zaposlenih (Priloga 2).

Anketni vprašalnik je zajel naslednja področja:

- Zadovoljstvo z delovnimi pogoji ter zaposlitvijo,
- Subjektivni odnos zaposlenih do delovnih nalog ter nadrejenih,
- Demografske podatke – spol, starost, delovna doba ter stopnja izobrazbe.

Anketiranje sem izvajala od 10. 1. 2010 do 25. 2. 2010. Pri izvedbi ankete je nastal problem, da niso vsi zaposleni na enem mestu, ampak so delovna mesta razpršena na različnih lokacijah. V vzorec sem želela zajeti vse zaposlene varnostnike, zato sem se odločila, da bom prvi skupini zaposlenih poslala anketne vprašalnike skupaj s plačilnimi listi. S tem sem želela zagotoviti čim večjo pokritost, saj vsi zaposleni prejmejo obračunski list.

Drugo skupino anketirancev predstavljajo bivši zaposleni. V podjetju sem dobila poimenski seznam, naslove in telefonske številke, zato sem jih lahko predhodno poklicala, predstavila anketni vprašalnik, namen naloge ter jih prosila za osebni sestanek. Moj cilj je bil pridobiti podatke na podlagi osebnega intervjuja. S tistimi, ki niso želeli osebnega sestanka, sem se dogovorila, da jim anketni vprašalnik pošljem po pošti na njihov naslov ali po elektronski pošti. Nekateri so pristali samo na telefonski intervju.

Za osebni intervju sem se odločila iz dveh razlogov:

- večja odzivnost in pripravljenost sodelovanja v raziskavi, kot če bi prejeli anketni vprašalnik po pošti,
- osebni pristop omogoči, da anketiranci utemeljijo svoje odgovore, kar pripomore k lažji razlagi rezultatov raziskave.

3.2 Metodologija raziskave

Raziskava je temeljila na osnovi izdelanega anketnega vprašalnika in strukturiranih intervjujev. Za potrebe naloge sem sestavila dva anketna vprašalnika, posebej za zaposlene in bivše zaposlene. Struktura anketnih vprašalnikov je bila prilagojena ciljem raziskave. Anketnemu vprašalniku je bilo priloženo tudi uvodno pojasnilo, v katerem so bili navedeni namen raziskave, kratek opis vsebine vprašalnika, način oddaje, kontaktna oseba, povabilo k sodelovanju, zagotovljena anonimnost in zahvala za sodelovanje.

Preden sem anketne vprašalnike uporabila na terenu, jih je bilo potrebno predhodno preizkusiti in odpraviti morebitne pomanjkljivosti. V prvi fazi sem na manjšem vzorcu naredila predtestiranje z opisnimi vprašanji, da bi odpravila določene pomanjkljivosti, kot so razumevanje, jasnost vprašanj, dolžina trajanja anketiranja in preobsežnost ankete. Na podlagi odgovorov sem naredila še nekaj korekcij v anketnem vprašalniku, ki je bil nato pripravljen za končno izvedbo. Kvalitativni analizi je sledila druga faza, in sicer kvantitativna izvedba.

V prvem delu anketnega vprašalnika (glej Prilogo 1) sem sodelujoče v raziskavi spraševala, kako pomembne so za njih določene stvari v zvezi s službo oz. zaposlitvijo. Navedenih je bilo 17 trditev in pri vsaki je bila dodana Likertova petstopenjska lestvica, kjer je 1 pomenila, da ni pomembno, 5 pa, da je zelo pomembno. Temu je sledilo še 17 trditev z namenom ugotoviti, kako so bili zadovoljni z določenimi elementi zadovoljstva pri njihovem delu. Tudi nanje so odgovarjali s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice, kjer je 1 pomenila, da so zelo nezadovoljni, 5 pa, da so zelo zadovoljni.

V drugem delu vprašalnika sem jih prosila, da izrazijo stopnjo strinjanja oz. nestrinjanja s stališči, ki so v povezavi z zaposlitvijo oz. s kariero. Anketiranci so morali odgovoriti na 27 trditev s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice, kjer je 1 pomenila, da se z navedeno trditvijo zelo strinjajo, 5 pa, da se z njo sploh ne strinjajo. Na ta način so povedali svoje mnenje o vrednotenju dela, strokovnosti dela, vodenju in komuniciranju, možnostih izobraževanja in napredovanja, odnosih z nadrejenimi in s sodelavci, odnosu do dela, pogojih dela, vplivu dela na zdravje in njihovo privatno življenje.

V tretjem delu sem se osredotočila na način reševanja konfliktov, poleg tega sem poskušala ugotoviti, kateri so najpomembnejši kriteriji za napredovanje v podjetju. Hotela sem ugotoviti, kateri so glavni razlogi za zamenjavo službe, tako da sem navedla 10 razlogov in

jih prosila, da jih razvrstijo po pomembnosti od 1 do 10, kjer 1 pomeni najbolj pomemben razlog za odhod in 10 najmanj pomemben razlog za odhod.

Vprašalnik sem zaključila z demografskimi podatki. Pri tem so me zanimali spol, starost, dokončana stopnja izobrazbe in dolžina delovnega staža. Povprašala sem jih, kolikšna je njihova delovna doba v podjetju, delovna doba skupaj v varnostnih organizacijah ter skupna delovna doba. Dejanskim fluktuantom sem postavila še dodatno vprašanje: Ali še vedno delajo v dejavnosti varovanja? Anketiranci so imeli na koncu možnost napisati svoje pripombe v zvezi z obravnavano tematiko.

Podatke, pridobljene z anketnim vprašalnikom, bom analizirala s pomočjo bivariatnih statističnih metod (enosmerna analiza variance). Izvedla bom deskriptivno analizo, s katero bom izračunala frekvence, povprečne vrednosti ter standardne odklone. Za ugotavljanje statistično pomembnih povezav med spremenljivkami bom uporabila faktorsko analizo ter diskriminantno analizo za ugotavljanje razlik med skupinami.

3.3 Predpostavke in omejitve raziskave

V raziskavi bom uporabila predpostavke, saj le-te omogočajo poenostavitev obravnave. Pri analizi vzrokov fluktuacije zaposlenih bom obravnavala vpliv notranje organizacijskih dejavnikov na fluktuacijo, zato pri tem predpostavim, da se ostali dejavniki fluktuacije ne spreminjajo (individualni dejavniki in zunanje ekonomski dejavniki). Predpostavljam, da so dobri kadri ključnega pomena za uspešnost podjetja in predstavljajo njegovo konkurenčno prednost.

Omejitve raziskave so:

- varstvo osebnih podatkov; bivši zaposleni so bili presenečeni, da imam njihove telefonske številke in se pri tem sklicevali na varstvo osebnih podatkov,
- anketiranci ocenjujejo trditve s subjektivno presojo, zato je vprašljiva objektivnost odgovorov,
- majhna odzivnost in pripravljenost za sodelovanje pri raziskavi,
- velikost vzorca je majhna in omejena, saj sem se omejila na zaposlene in bivše zaposlene varnostnike v podjetju Valina varovanje d.o.o.,
- zaradi strahu pred sankcijami se lahko zgodi, da niso vsi odgovori realni in odraz resničnega stanja,
- težave zaradi omejenega dostopa do podatkov,
- težja dosegljivost bivših zaposlenih, nekateri so zamenjali telefonske številke ali so se preselili.

Nekateri zaposleni so imeli pomisleke in skeptično gledali na anketo. Čutiti je bilo strah, da bi vodilni izvedeli njihove odgovore in bi imeli zaradi tega probleme v službi. Razložila sem jim

namen ankete, poudarila pomembnost vsakega anketiranca in pomembnost vseh odgovorov. Prijazno sem jih prosila za sodelovanje in zagotovila anonimnost ter jih na ta način pripravila do sodelovanja.

3.4 Rezultati raziskave

3.4.1 Predstavitev podjetja in dejavnosti varovanja

Dejavnost zasebnega varovanja se pri nas pojavlja dobro desetletje in je doživela pravi razcvet v zadnjih letih. Glede na porast kriminala pri nas in po svetu se bo povpraševanje po različnih oblikah varovanja le še povečevalo. Sedanja podjetja bodo propadla, če ne bodo znala uspešno konkurirati na trgu varnostnih storitev. Ustanavljala se bodo nova podjetja, ki bodo zagotavljala kakovostne storitve z uporabo modernih tehnologij po konkurenčnih cenah.

Družba Valina varovanje d.o.o. je bila vpisana v sodni register leta 2001, ko je prevzela storitve varovanja družbe Valina d.o.o. Glavna dejavnost družbe je zagotavljanje varovanja oseb, premoženja ter prireditev. Valina varovanje d.o.o. vključuje dva sektorja (interno gradivo podjetja):

- sektor varovanja – fit (varovanje ljudi in premoženja, intervencijska služba, podpora preizkusu alkoholiziranosti, reševanje iz dvigal, prevozi denarja, dragocenosti, vrednostnih papirjev, predmetov),
- sektor varovanja javnih zbiranj (varovanje prireditev, varnostno-rediteljska služba, protokol).

Družba Valina varovanje d.o.o. je v letu 2009 prejela znak Zlate gazele 2008, kar pomeni, da je bila med petstotimi najhitreje rastočimi družbami v Sloveniji od skupno 171.126 družb, kolikor jih je bilo registriranih v letu 2008.

Družba Valina varovanje d.o.o. je članica Zbornice za razvoj slovenskega zasebnega varovanja in podpisnica poklicnega kodeksa omenjene zbornice. Delo varnostnikov mora biti čim bolj profesionalno, zato morajo biti strokovno usposobljeni. Vsi varnostniki morajo imeti obvezno zaključen program nacionalne poklicne kvalifikacije za varnostno osebje, preden začnejo opravljati poklic varnostnika.

Direktor skrbi za vodenje in koordinacijo dela, pri čemer mu pomaga operativni vodja. Za nemoteno opravljanje glavne dejavnosti varovanja bi morala pri izbiri in selekciji kadrov sodelovati kadrovska služba in operativni vodja varovanja. Ko se pokažejo potrebe po novih zaposlenih, je naloga operativnega vodje, da čimprej sporoči v kadrovsko službo, kolikšno število varnostnikov potrebuje. Referentka vloži potrebo po delavcih in povabi kandidate na razgovore. Kandidat najprej izpolni splošen vprašalnik, nato razgovor z njim opravi direktor, operativni vodja ali varnostni manager. O pravi selekciji kadrov ne moremo govoriti, saj so

zaradi kadrovske podhranjenosti pripravljeni zaposliti vsakega, ki pokaže vsaj malo interesa za delo.

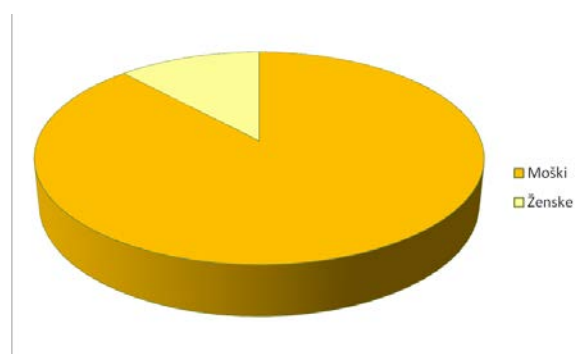
3.4.2 Analiza zaposlenih v podjetju

Da bi ugotovila razsežnost problema fluktuacije v dejavnosti varovanja, bom najprej analizirala spolno, izobrazbeno in starostno strukturo zaposlenih. Na koncu sledi še izračun stopnje fluktuacije in grafični prikaz gibanja fluktuacije po posameznih letih.

3.4.2.1 Število zaposlenih in spolna struktura

Stanje zaposlenih na dan 31. 12. 2009 je 142 ljudi, od tega je 17 žensk in 125 moških. Ženske so v manjšini, saj predstavljajo 12 % med vsemi zaposlenimi. Večji del zaposlenih (88 %) je moškega spola, kar je glede na njihovo dejavnost razumljivo. Varovanje je izrazito moški poklic, v katerem so ženske prej izjema kot pravilo. Razloge za majhen delež žensk je verjetno iskati v neprimernih delovnih razmerah, težkih delovnih pogojih, izpostavljenosti fizičnemu nasilju, neugodni razporeditvi delovnega časa, nočnem delu, delu ob nedeljah in praznikih.

Slika 4: Struktura zaposlenih po spolu v podjetju Valina varovanje d.o.o. na dan 31. 12. 2009



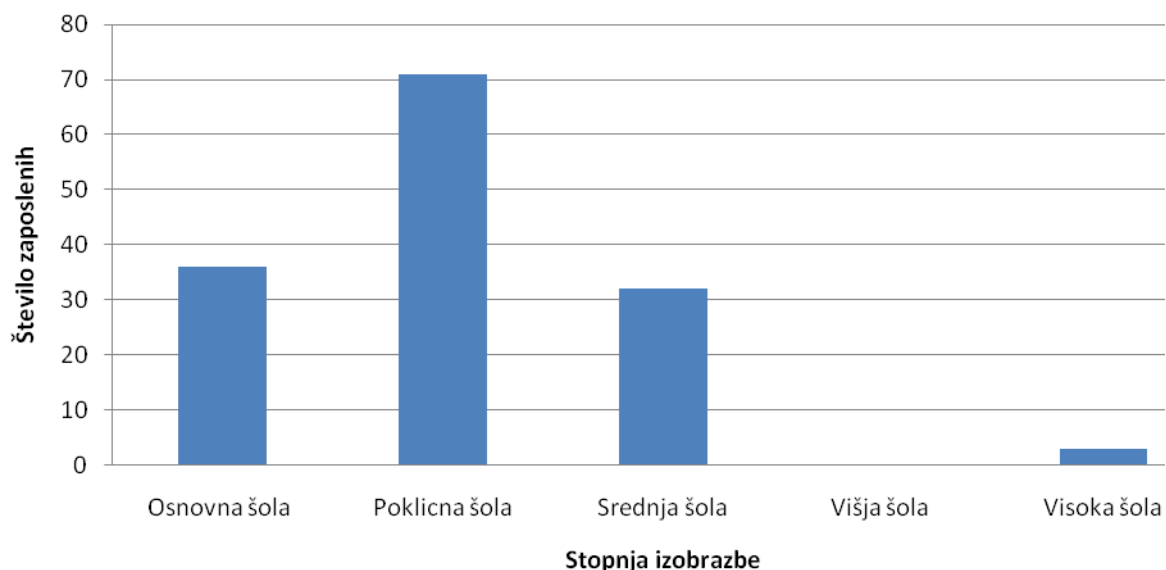
Vir: Kadrovski podatki za obdobje od leta 2001 do leta 2009, Valina varovanje d.o.o., 2009.

3.4.2.2 Izobrazbena struktura zaposlenih

Izobrazbo zaposlenih sem razdelila na pet skupin: 1 – nedokončana in dokončana osnovna šola, 2 – poklicna šola, 3 – srednja šola, 4 – višja šola, 5 – visoka šola, fakulteta, akademija.

Iz Slike 5 je razvidno, da ima pretežni del zaposlenih poklicno izobrazbo in 31. 12. 2009 predstavlja polovico vseh zaposlenih. Med poklicno izobraženimi najdemo pestro paleto poklicev: trgovce, frizerje, gostince, slaščičarje, tekstilne konfekcionarje, varilce, pečarje, voznike, obdelovalce kovin, gozdarje, tesarje. Kar četrtina vseh zaposlenih ima nedokončano ali dokončano osnovno šolo. Tem sledijo zaposleni s srednješolsko izobrazbo, in sicer z 22,5 %. Zelo nizek odstotek (samo 2,1 %) zaposlenih ima visoko stopnjo izobrazbe.

Slika 5: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe v podjetju Valina varovanje d.o.o. na dan 31. 12. 2009

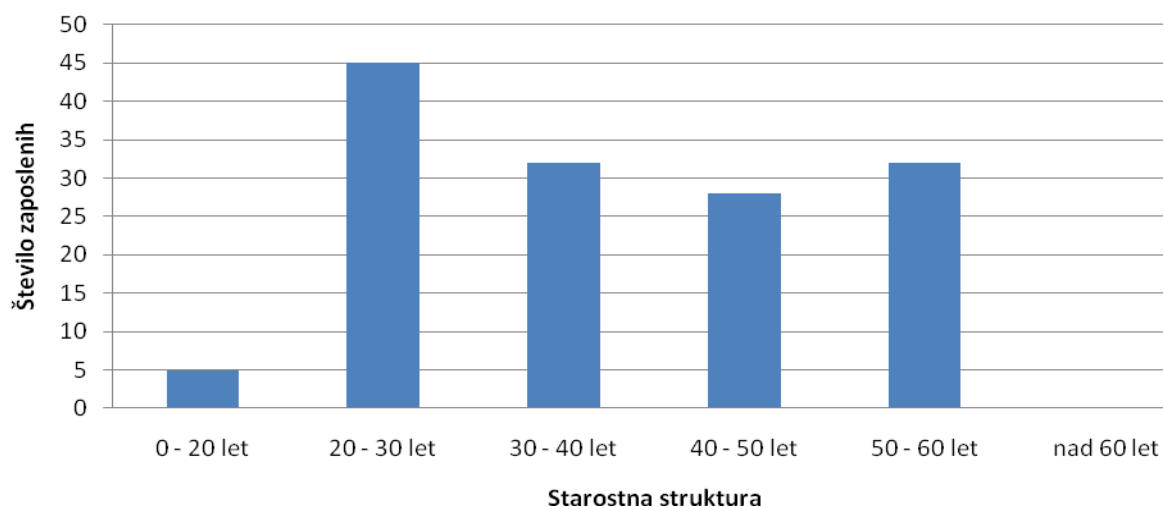


Vir: Kadrovski podatki za obdobje od leta 2001 do leta 2009, Valina varovanje d.o.o., 2009.

3.4.2.3 Starostna struktura zaposlenih

Starost zaposlenih sem razporedila v šest razredov: 1 – do vključno 20 let, 2 – nad 20 do vključno 30 let, 3 – nad 30 do vključno 40 let, 4 – nad 40 do vključno 50 let, 5 – nad 50 do vključno 60 let, 6 – nad 60 let. Med zaposlenimi varnostniki je slaba tretjina starih od 20 do 30 let, 22,5 % je varnostnikov, ki so stari od 30 do 40 let in enak je odstotek tistih, ki so stari od 50 do 60 let. Skoraj petina varnostnikov je starih od 40 do 50 let. Majhen je delež varnostnikov, ki so stari do vključno 20 let, in sicer 3,5 %.

Slika 6: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Valina varovanje d.o.o. na dan 31. 12. 2009



Vir: Kadrovski podatki za obdobje od leta 2001 do leta 2009, Valina varovanje d.o.o., 2009.

3.4.2.4 Stopnja fluktuacije zaposlenih

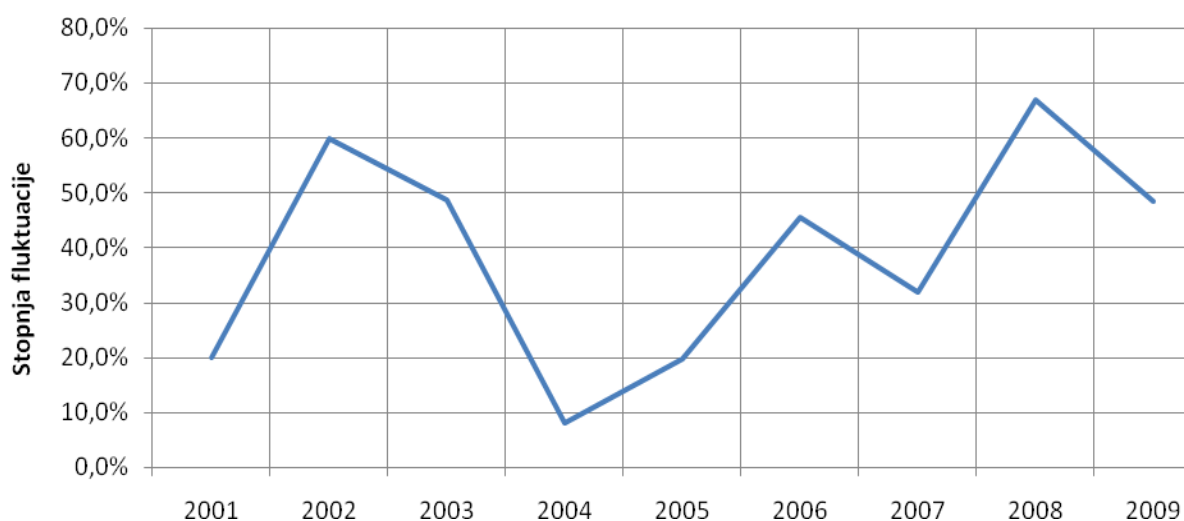
Za osvetlitev problema fluktuacije zaposlenih v dejavnosti varovanje je potrebno izračunati tudi stopnjo fluktuacije. Stopnjo fluktuacije sem izračunala kot razmerje med skupnim številom delavcev, ki so odšli, in povprečnim številom zaposlenih v enakem časovnem obdobju (Maier, 1965, str. 615).

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

Obdobje proučevanja dejanske fluktuacije je od leta 2001 do leta 2009. V omenjenem obdobju je iz varnostnih vrst odšlo 233 zaposlenih varnostnikov, kar v povprečju pomeni 25 varnostnikov na leto. Z uporabo Maierjeve metode sem izračunala stopnjo fluktuacije, ki je leta 2004 znašala 8,0 %, kar je najnižja stopnja v celotnem obdobju delovanja, pa še ta je po Maierjevi metodi na meji med normalno stopnjo in zaskrbljujočo.

Stopnja fluktuacije se je od leta 2001 do leta 2009 zelo spreminjala in bila večino let nad mejo normale. Po posameznih letih je fluktuacija zelo nihala, najvišja je bila v letu 2008 z 67,0 %, najnižja pa v letu 2004 z 8,0 %. Leta 2008 je že dosegla stopnjo, ki je negativno vplivala na delovanje varnostne organizacije. Tako visoko stopnjo fluktuacije so dosegli, ker jim na javnih razpisih ni uspelo podaljšati pogodb, saj je posle prevzela konkurenca. Posledica tega je bilo množično odhajanje varnostnikov h konkurenci. Leta 2009 je stopnja fluktuacije padla na 48,3 %, kar je še vedno daleč od normalne stopnje.

Slika 7: Grafični prikaz stopnje fluktuacije v Valini varovanje d.o.o. v obdobju 2001–2009



Vir: Kadrovski podatki za obdobje od leta 2001 do leta 2009, Valina varovanje d.o.o., 2009.

Pri fluktuaciji gre najpogosteje za prehode iz posameznih varnostnih organizacij v druge v okviru istega delovnega področja. Bivše zaposlene sem vprašala, ali še vedno delajo na področju varovanja. Na vprašanje je odgovorilo 22 bivših varnostnikov, med njimi jih 54,5 % še vedno dela na področju varovanja, ostalih 45,5 % se je odločilo, da izstopijo iz varnostnih vrst in nadaljujejo karierno pot drugje.

3.4.3 Predstavitev demografskih podatkov vzorca

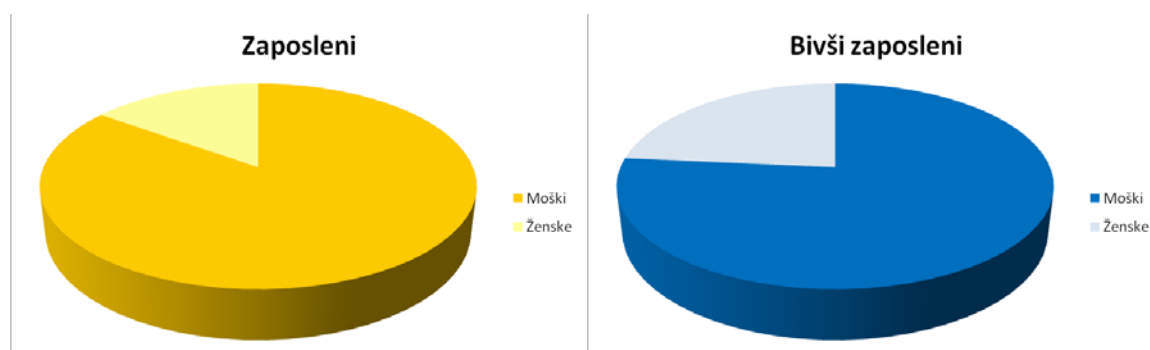
Na podlagi empiričnih rezultatov sem ugotovila, da je stopnja fluktuacije nadpovprečno visoka in nad mejo, ki je zaskrbljujoča za organizacijo. Poskušala sem ugotoviti vzroke za potencialno in dejansko fluktuacijo varnostnikov.

Za analizo vzrokov in posledic fluktuacije zaposlenih sem potrebovala podatke o zaposlenih in bivših zaposlenih, ki sem jih pridobila v kadrovski službi Valine varovanje d.o.o. Ciljna raziskovalna populacija je obsegala vse trenutno zaposlene 31. 12. 2009 ter bivše zaposlene, ki so že zapustili Valino varovanje d.o.o. V raziskavo je bilo vključenih 53 zaposlenih in 34 bivših zaposlenih varnostnikov.

Spol

Pri zaposlenih je med 53 anketiranci, ki so odgovorili na to vprašanje, 84,9 % moških in 15,1 % žensk. Med bivšimi zaposlenimi je več kot 76,5 % anketirancev moških, žensk pa kar 23,5 %. Spolna struktura anketirancev, ki so še zaposleni, se precej ujema s spolno strukturo zaposlenih varnostnikov, medtem ko je med bivšimi zaposlenimi slaba četrtina žensk, kar kaže, da je med fluktuanti večji delež žensk.

Slika 8: Grafični prikaz strukture anketirancev glede na spol

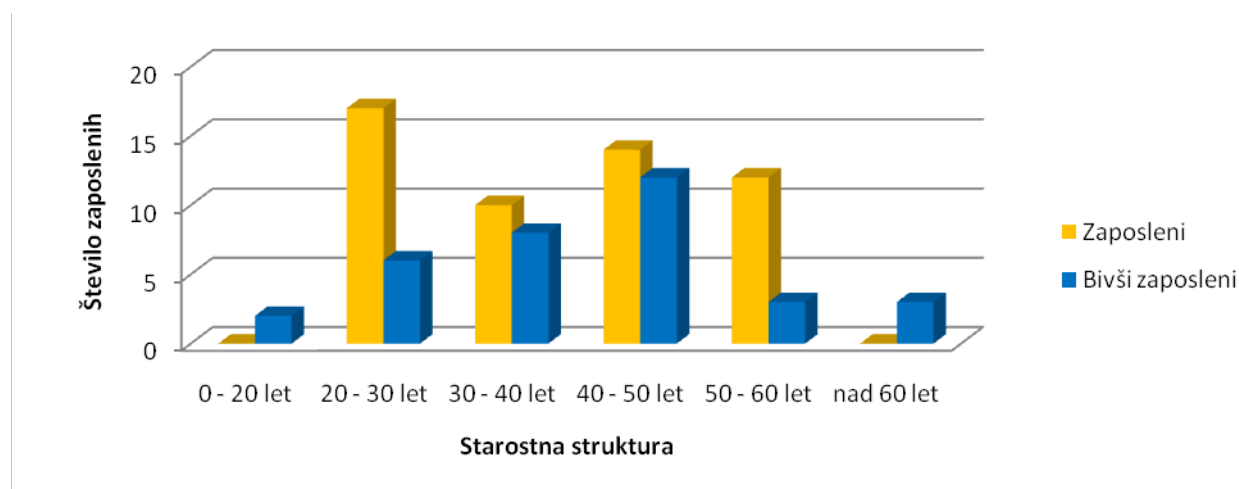


Starost

Največ anketirancev med zaposlenimi varnostniki je bilo starih od 20 do 30 let (32,1 %), sledijo anketiranci med 40. in 50. letom starosti (26,4 %), anketiranci stari od 50 do 60 let (22,6 %) in anketiranci stari od 30 do 40 let (18,9 %).

Med bivšimi varnostniki je bilo največ anketirancev starih od 40 do 50 let (35,3 %), od 30 do 40 let (23,5 %), od 20 do 30 let (17,6 %). Starejših od 60 let je bilo 8,8 %, enak odstotek je bilo tistih v starosti od 50 do 60 let, manj kot 20 let pa je imelo 5,9 % anketirancev.

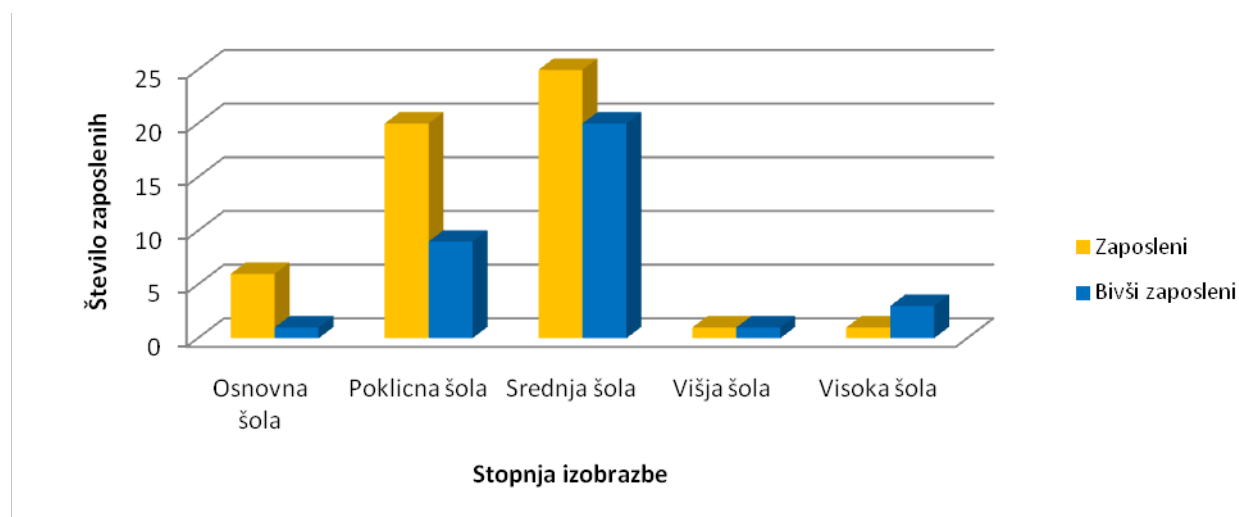
Slika 9: Grafični prikaz strukture anketirancev glede na starost



Izobrazba

Med anketiranci ima srednješolsko izobrazbo slaba polovica trenutno zaposlenih (47,2 %) in več kot polovica bivših varnostnikov (58,8 %). Dokončano poklicno šolo ima četrtina bivših in nekaj več kot tretjina zaposlenih varnostnikov. Anketirancev z nedokončano ali dokončano osnovno šolo je bilo 11,3 % med zaposlenimi in 2,9 % med bivšimi zaposlenimi.

Slika 10: Grafični prikaz strukture anketirancev glede na izobrazbo



Zelo nizek je odstotek zaposlenih oseb z višjo (1,9 %) in visoko stopnjo izobrazbe (1,9 %), kar je odraz nizke izobrazbene strukture nasploh. Med bivšimi zaposlenimi je bilo 2,9 % anketirancev z višješolsko izobrazbo in 8,8 % z visokošolsko izobrazbo. Če pogledamo izobrazbeno strukturo bivših varnostnikov, vidimo, da so si novo zaposlitev najpogosteje poiskali tisti s poklicno in srednjo stopnjo izobrazbe.

Delovna doba

Zaposlene in bivše zaposlene sem spraševala po skupni delovni dobi, delovni dobi v podjetju Valina varovanje d.o.o. in delovni dobi skupaj v varnostnih organizacijah. Delovno dobo so navajali v letih in mesecih. Na to vprašanje največkrat ni bilo odgovora, ker ne želijo, da bi jih nadrejeni identificirali.

Na podlagi podatkov sem izračunala povprečja, ki so prikazana v Prilogi 5, Tabela 8. Za zaposlene je povprečna delovna doba v Valini varovanje d.o.o. 3,2 let, povprečna delovna doba v varnostnih organizacijah je 5,2 let in povprečna skupna delovna doba je 18,2 let. Bivši varnostniki so bili zaposleni povprečno 2,4 let v Valini varovanje d.o.o., 5,1 let je njihova povprečna delovna doba v varnostnih organizacijah in 17,5 let je njihova povprečna skupna delovna doba.

3.4.4 Rezultati raziskave zaposlenih in bivših zaposlenih z zadovoljstvom pri delu

Na podlagi anketnega vprašalnika sem analizirala odnos zadovoljstva pri delu in vzroke fluktuacije zaposlenih. Medsebojno sem primerjala zadovoljstvo pri delu za dve skupini ljudi: tiste, ki so že zapustili organizacijo, in tiste, ki še delajo v organizaciji. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 53 zaposlenih in 34 bivših zaposlenih varnostnikov.

Anketirance sem najprej vprašala, kako pomembni so za njih različni elementi zadovoljstva, ko pomislijo na službo oz. zaposlitev, in njihove odgovore primerjala z zadovoljstvom z navedenimi dejavniki. Anketiranci so ocenjevali 17 elementov zadovoljstva pri delu z ocenami od 1 do 5, kjer pomeni 1 – ni pomembno, 2 – manj pomembno, 3 – niti pomembno niti nepomembno, 4 – je pomembno, 5 – je zelo pomembno, 0 – ni odgovora.

Bivši zaposleni so kot najpomembnejšo stvar v zvezi z zaposlitvijo navedli upoštevanje njihovega mnenja (z oceno 4,82). Na drugo mesto po pomembnosti so postavili kadrovske politike pri izbiri novih sodelavcev (4,79). Glede na to, da je varovanje izrazito storitvena dejavnost, so zaposleni najpomembnejši ključ do uspešnega podjetja. Na tretje mesto so se s povprečno oceno 4,76 uvrstili odnosi nadrejenih do zaposlenih. Četrto mesto po pomembnosti so zasedli odnosi med zaposlenimi s povprečno oceno 4,74. Sledi dobro vodenje podjetja (4,71) na petem mestu. Prostorske pogoje (4,65) so postavili pred plačo in finančno varnostjo zaposlitve, saj so določena delovna mesta neustrezna, ker ni primerne ogrevanja, prezračevanja, možnosti za opravljanje osnovnih fizioloških potreb.

Najmanj pomembna za bivše zaposlene je pozicija v podjetju s povprečno oceno 4,09. Sledi ji možnost za napredovanje z oceno 4,18 ter dodatno izobraževanje in usposabljanje z oceno 4,29. Ti trije dejavniki, ki so se znašli na dnu lestvice pomembnosti, kažejo na neambiciozno populacijo, ki ji položaj v podjetju, možnosti za napredovanje in dodatno izobraževanje ne pomenijo veliko. Če pogledamo naprej po lestvici pomembnosti, je zelo nizko pristalo tudi zanimivo in raznoliko delo s povprečno oceno 4,24. Dejstvo je, da si ne želijo raznolikega dela in ne iščejo delovnih izzivov.

V spodnji polovici pomembnosti se je znašla tudi plača in dober zaslužek s povprečno oceno 4,41. Bivši zaposleni se zavedajo, da v dejavnosti varovanja na splošno ni visokih plač, zato jim tudi ne pripisujejo večje pomembnosti. Zanimivo je, da so drugi dejavniki bolj pomembni od same višine plače, kot so na primer socialna in finančna varnost zaposlitve (4,62).

Tabela 6: Elementi zadovoljstva pri delu razvrščeni od najpomembnejšega proti najmanj pomembnemu

Rang	Elementi zadovoljstva po pomembnosti	
	BIVŠI ZAPOSLENI	ZAPOSLENI
1	upoštevanje vašega mnenja	dobro vodenje podjetja
2	kadrovska politika pri izbiri novih sodelavcev	socialna in finančna varnost zaposlitve
3	odnos nadrejenih do zaposlenih	odnosi med zaposlenimi
4	odnosi med zaposlenimi	odnos nadrejenih do zaposlenih
5	dobro vodenje podjetja	plača, dober zaslužek
6	prostorski pogoji dela	ugled varnostne službe
7	socialna in finančna varnost zaposlitve	pohvale in potrditve vašega dela
8	samostojnost dela	kadrovska politika pri izbiri novih sodelavcev
9	pohvale in potrditve vašega dela	upoštevanje vašega mnenja
10	delovni čas	interna informiranost o dogajanju v podjetju
11	interna informiranost o dogajanju v podjetju	prostorski pogoji dela
12	ugled varnostne službe	možnosti za napredovanje
13	plača, dober zaslužek	dodatno izobraževanje in usposabljanje
14	zanimivo in raznoliko delo	delovni čas
15	dodatno izobraževanje in usposabljanje	samostojnost dela
16	možnosti za napredovanje	pozicija v podjetju
17	pozicija v podjetju	zanimivo in raznoliko delo

Zaposleni največjo pomembnost pripisujejo dobremu vodenju podjetja, ki je dobilo povprečno oceno 4,70. Sledita socialna in finančna varnost zaposlitve z oceno 4,68. Ta dva elementa sta medsebojno povezana, saj dobro vodenje podjetja vodi v socialno in finančno varnost zaposlitve, ki sta v obdobju recesije izredno pomembna elementa. Naslednja na lestvici pomembnosti sta dva elementa odnosi med zaposlenimi (4,66) in odnosi nadrejenih do zaposlenih (4,62). Zaposlenim je pomembno, da se dobro razumejo s svojimi sodelavci in nadrejenimi. Plača in dober zaslužek sta s povprečno oceno 4,60 šele na petem mestu po pomembnosti, kar kaže na to, da plačilo ni najpomembnejši element zadovoljstva pri delu,

ampak zaposleni večjo pomembnost pripisujejo medsebojnim odnosom ter socialno-finančni varnosti zaposlitve.

Odgovori kažejo, da zaposleni ne iščejo kreativnosti pri delu, raznolikosti in delovnih izzivov. Ravno tako jim veliko ne pomenita pozicija v službi in samostojnost pri delu. Na dnu lestvice pomembnosti pri zaposlenih se je znašla tudi samostojnost pri delu z oceno (4,02).

V nadaljevanju ankete sem zaposlene in bivše zaposlene povprašala, kako so bili zadovoljni z različnimi elementi zadovoljstva pri njihovem delu. V Tabeli 7 je razvrščenih 17 elementov zadovoljstva pri delu od najpomembnejšega proti najmanj pomembnemu, kot so jih razvrstili bivši zaposleni. Za obe skupini anketirancev so prikazane aritmetične sredine in standardni odkloni elementov zadovoljstva pri delu.

Tabela 7: Aritmetične sredine in standardni odkloni elementov zadovoljstva pri delu

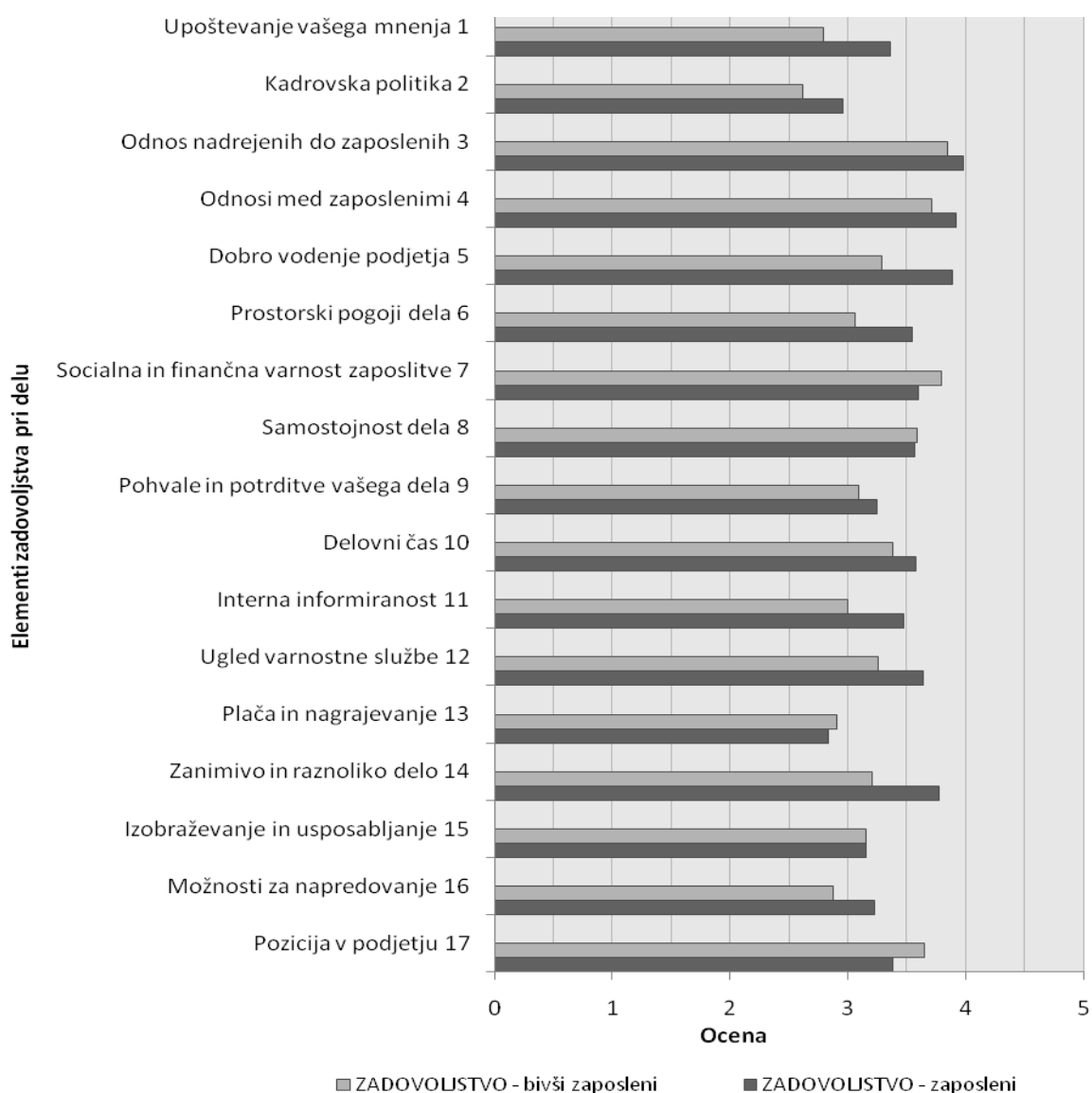
Elementi zadovoljstva razvrščeni po pomembnosti	BIVŠI ZAPOSLENI			ZAPOSLENI		
	Rang	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Rang	Aritmetična sredina	Standardni odklon
upoštevanje vašega mnenja	16	2,790	1,095	12	3,360	1,094
kadrovska politika pri izbiri novih sodelavcev	17	2,620	1,155	16	2,960	1,091
odnos nadrejenih do zaposlenih	1	3,850	1,351	1	3,980	0,888
odnosi med zaposlenimi	3	3,710	1,268	2	3,920	0,675
dobro vodenje podjetja	7	3,290	0,871	3	3,890	0,776
prostorski pogoji dela	11	3,060	1,278	9	3,550	1,170
socialna in finančna varnost zaposlitve	2	3,790	1,225	6	3,600	1,062
samostojnost dela	5	3,590	1,076	8	3,570	1,029
pohvale in potrditve vašega dela	11	3,090	1,138	13	3,250	1,159
delovni čas	6	3,380	1,181	7	3,580	1,027
interna informiranost o dogajanju v podjetju	13	3,000	1,206	10	3,470	0,868
ugled varnostne službe	8	3,260	1,136	5	3,640	1,021
plača, dober zaslužek	14	2,910	1,164	17	2,830	1,156
zanimivo in raznoliko delo	9	3,210	0,914	4	3,770	0,776
dodatno izobraževanje in usposabljanje	10	3,150	1,351	15	3,150	1,099
možnosti za napredovanje	15	2,880	1,320	14	3,230	1,120
pozicija v podjetju	4	3,650	1,098	11	3,380	1,333

Bivši zaposleni so bili s povprečno oceno 3,85 najbolj zadovoljni s svojim neposredno nadrejenim in z njegovim odnosom do zaposlenih. Socialna in finančna varnost zaposlitve sta z oceno 3,79 na drugem mestu po zadovoljstvu. Na tretje mesto po zadovoljstvu so se uvrstili medsebojni odnosi in odnosi s sodelavci (3,71). Sklepamo lahko, da medsebojni odnosi in finančna varnost zaposlitve niso glavni razlogi za odhode iz podjetja. Naslednji dejavnik, s katerim so bili zadovoljni, je bil njihov položaj v primerjavi z ostalimi varnostniki (3,65). Fluktuanti so samostojnost pri delu s povprečno oceno 3,59 uvrstili na peto mesto.

Najbolj so bili razočarani nad kriteriji kadrovske izbire novo zaposlenih v podjetju, saj so jo postavili s povprečno oceno 2,62 na zadnje mesto zadovoljstva. Očitno tudi niso bili najbolj zadovoljni z upoštevanjem njihovih idej in pobud v zvezi delom (2,79). Nezadovoljni so bili z možnostmi za napredovanje (2,88), saj jih praktično ni bilo, po drugi strani pa tudi niso pokazali ambicij in interesa za karierni razvoj.

Plača in nagrajevanje sta pristala šele na četrtem mestu nezadovoljstva s povprečno oceno 2,91. Lahko bi rekli, da smo ugotovili tudi vzroke za njihove odhode iz podjetja. Vsekakor plača ni na prvem mestu razlogov fluktuacije, tako kot ljudje pogosto mislijo. Pri fluktuaciji gre bolj za občutek pravičnosti in ustrezno priznanje za delo kot za količino denarja.

Slika 11: Primerjava odgovorov zaposlenih in bivših zaposlenih glede pomembnosti in zadovoljstva z elementi zadovoljstva pri delu



V povprečju so **zaposleni** najbolj zadovoljni z direktno nadrejenim in z oceno 3,98 so potrdili, da je tudi dobro opravljal svoje delo. Ravno tako so zaposleni izkazali veliko mero zadovoljstva z medsebojnimi odnosi in s svojimi sodelavci (3,92), kar pripomore k dobremu počutju na delovnem mestu. Na tretjem mestu lestvice zadovoljstva pri delu je zadovoljstvo z vodenjem podjetja (3,89). Sledijo jim naslednji elementi zadovoljstva pri delu: raznolikost dela in delovnih izzivov (3,77) ter ugled varnostne službe v javnosti (3,64).

Med vsemi elementi zadovoljstva so bili v povprečju najmanj zadovoljni s plačo in sistemom nagrajevanja (2,83). Drugi element, s katerim so bili tudi zelo nezadovoljni pri delu, so kriteriji kadrovske izbire novo zaposlenih v podjetju z oceno 2,96. Na vročem trgu delovne sile je večje povpraševanje po varnostnikih, kot je ponudba tovrstnega kadra. Možnosti za dodatno izobraževanje in usposabljanje so se z oceno 3,15 znašle na tretjem mestu nezadovoljstva pri delu. Pokazalo se je, da so se udeležili samo obveznega izobraževanja za pridobitev licence, ki je potrebna za opravljanje dela varnostnika.

3.4.5 Medsebojna primerjava zadovoljstva zaposlenih in bivših zaposlenih

Če naredimo primerjavo pomembnosti elementov zadovoljstva med zaposlenimi in bivšimi zaposlenimi, lahko ugotovimo, da so bivši zaposleni v povprečju večjemu številu dejavnikov pripisali večjo pomembnost kot zaposleni. Po drugi strani je skupina ljudi, ki je ostala v kolektivu, v povprečju veliko bolj zadovoljna z delom od tistih, ki so odšli. Ta razkorak je verjetno tudi glavni razlog, da so se bivši zaposleni odločili zapustiti podjetje.

Tabela 8: Primerjava zadovoljstva zaposlenih in bivših zaposlenih

Elementi zadovoljstva pri delu	ZADOVOLJSTVO		
	BIVŠI ZAPOSLENI aritmetična sredina	ZAPOSLENI aritmetična sredina	Razlika
dobro vodenje podjetja	3,290	3,890	- 0,600
upoštevanje vašega mnenja	2,790	3,360	- 0,570
zanimivo in raznoliko delo	3,210	3,770	- 0,560
prostorski pogoji dela	3,060	3,550	- 0,490
interna informiranost o dogajanju v podjetju	3,000	3,470	- 0,470
ugled varnostne službe	3,260	3,640	- 0,380
možnosti za napredovanje	2,880	3,230	- 0,350
kadrovska politika pri izbiri novih sodelavcev	2,620	2,960	- 0,340
odnosi med zaposlenimi	3,710	3,920	- 0,210
delovni čas	3,380	3,580	- 0,200
pohvale in potrditve vašega dela	3,090	3,250	- 0,160
odnos nadrejenih do zaposlenih	3,850	3,980	- 0,130
dodatno izobraževanje in usposabljanje	3,150	3,150	0,000
samostojnost dela	3,590	3,570	0,020
plača, dober zaslužek	2,910	2,830	0,080
socialna in finančna varnost zaposlitve	3,790	3,600	0,190
pozicija v podjetju	3,650	3,380	0,270

Tabela 8 kaže primerjavo aritmetičnih sredin in razlike v zadovoljstvu po elementih za zaposlene in bivše zaposlene. S krepkim tiskom so označene vrednosti tistih elementov, pri katerih je F-preizkus pokazal značilne razlike.

Največje razhajanje glede zadovoljstva z delom med zaposlenimi in bivšimi zaposlenimi se kaže pri dobrem vodenju podjetja. Zaposleni so v povprečju bolj zadovoljni z vodenjem podjetja (razlika je - 0,600) in smatrajo, da poslovodstvo dobro vodi podjetje, medtem ko se njihovi bivši kolegi s tem ne strinjajo. Drugo največje razhajanje je glede upoštevanja mnenja zaposlenih (razlika je - 0,570), ki trdijo, da znajo predpostavljeni prisluhniti njihovim željam in predlogom v zvezi z delom. Bivši zaposleni so v svojih izjavah povedali, da se jim zdi izredno pomembno, če nadrejeni upošteva njihovo mnenje in je dojemljiv za spremembe, nove ideje in pobude, vendar so to pogrešali v prejšnji službi. Tretja največja diskrepanca je glede zanimivosti in raznolikosti dela (razlika je - 0,560). Zaposleni so zadovoljni s svojo zaposlitvijo, ker ne iščejo raznolikosti pri delu in kariernih izzivov.

Pri primerjavi zadovoljstva pri delu med bivšimi zaposlenimi in zaposlenimi se je pokazalo, da bivši zaposleni niso bili najbolj zadovoljni s prostorskimi pogoji dela (razlika je - 0,490). To je dejavnik, na katerega pogosto delodajalec nima velikega vpliva, saj se delo izvaja pri naročniku, ki mora poskrbeti za ustrezne pogoje dela. Bivši zaposleni niso bili najbolj zadovoljni s posredovanjem internih informacij, ker so pogrešali več podatkov glede delovanja in vodenja kot zaposleni (razlika je - 0,470). Bivši zaposleni so veliko bolj nezadovoljni z ugledom varnostne službe v javnosti kot zaposleni (razlika je - 0,380). Fluktuanti smatrajo, da podjetje ne uživa primerne ugleda v javnosti, kar pripisujejo neustreznim kadrovske politiki pri zaposlovanju novih sodelavcev. Kadrovska izbira novih sodelavcev je naslednji kriterij, s katerim so fluktuanti manj zadovoljni kot zaposleni (razlika je - 0,340). Bivši zaposleni menijo, da bi se morali postaviti zahtevnejši kriteriji pri izbiri novo zaposlenih in ne zaposliti vsakega, ki pokaže interes za delo varnostnika. Glede izobrazbe bi morali imeti višje kriterije (vsaj srednješolsko izobrazbo) in zahtevati poznavanje nekaterih osnov tujega jezika.

Glede zadovoljstva s plačilom in sistemom nagrajevanja ni razlike med zaposlenimi in bivšimi zaposlenimi, saj se je pri obeh povprečna ocena oblikovala pod 3 in limitira k oceni 2, ki predstavlja nezadovoljstvo. Ne moremo reči, da je plača glavni razlog, zakaj ljudje odhajajo iz podjetja. Bivši zaposleni in zaposleni so si podobnega mnenja, da so bili najbolj zadovoljni z medsebojnimi odnosi ter s socialno in finančno varnostjo zaposlitve.

Zanimalo me je, ali je fluktuacija odvisna od zadovoljstva zaposlenih. Analizirala sem podatke za dve skupini (zaposlene in bivše zaposlene), ki predstavljata dva neodvisna vzorca. Preizkus skupin sem izvedla s F-preizkusom, ki je opredeljen kot razmerje med oceno variance, ki meri razlike med aritmetičnimi sredinami, in oceno variance, ki meri razlike med vrednostmi proučevane spremenljivke znotraj skupin. V takšnem primeru postopek izračunavanja F-preizkusa imenujemo tudi analiza variance.

Na podlagi F-preizkusa sem ugotovila, da obstajajo statistično značilne povezave (glej Prilogo 5, Tabela 30):

- med dobrim vodenjem podjetja in fluktuacijo ($P = 0,001$),
- med interno informiranostjo o dogajanju v podjetju in fluktuacijo ($P = 0,037$),
- med delovnimi izzivi in fluktuacijo ($P = 0,003$),
- med upoštevanjem idej zaposlenih in fluktuacijo ($P = 0,021$),
- ter pogojno med pogoji dela in fluktuacijo ($P = 0,070$).

Iz enosmerne analize variance izhaja, da so statistično pomembne razlike med povprečnimi ocenami dveh skupin varnostnikov (fluktuantov in zaposlenih) večje kot v posameznih skupinah, pri dobrem vodenju podjetja, pri interni informiranosti o dogajanju, pri delovnih izzivih, upoštevanju idej zaposlenih in pogojno pri pogojih dela. Na podlagi podatkov zavrnamo ničelno domnevo in sprejememo sklep, da vse aritmetične sredine niso enake. To pomeni, da zadovoljstvo z vodenjem, informiranjem, delovnimi izzivi, upoštevanjem idej in pogoji dela vplivajo na fluktuacijo. Z vsemi petimi dejavniki so najbolj nezadovoljni bivši zaposleni. Niso pa statistično značilne povezave med ostalimi elementi zadovoljstva in fluktuacijo.

3.4.6 Skupki elementov, ki vplivajo na zadovoljstvo

Na podlagi vprašanj o zadovoljstvu pri delu sem s faktorsko analizo oblikovala značilne faktorje, ki na podlagi večjega števila prvotnih spremenljivk skrčijo število spremenljivk na manjše število novih spremenljivk – faktorjev. Zaposleni in bivši zaposleni so odgovarjali na enako zastavljena vprašanja, zato sem obe bazi združila in faktorsko analizo izvedla na večjem vzorcu enot. Zaradi večjega vzorca je boljša tudi zanesljivost rezultatov izvedene faktorske analize. Poleg tega je prednost združene baze tudi v tem, da omogoča diskriminantno analizo z neposredno primerjavo razlik med anketiranci, ki so še zaposleni, in bivšimi zaposlenimi. Odločila sem se za VARIMAX rotacijo faktorjev, s čimer poskušam doseči takšno faktorsko strukturo, pri kateri ima vsaka opazovana spremenljivka visoko faktorsko utež le glede na en faktor.

Anketiranci so na petstopenjski lestvici ocenjevali zadovoljstvo s 17 elementi zadovoljstva, ki so povezani z delom. Na podlagi naštetih elementov zadovoljstva pri delu je faktorska analiza odkrila štiri značilne faktorje, ki sem jih preimenovala: vrednotenje dela, vodenje in komuniciranje, ugled in pogoji dela. Vrednotenje dela vključuje zadovoljstvo s plačo in z nagrajevanjem, možnosti za napredovanje, dodatno izobraževanje in medosebne odnose. V našem primeru se je pokazalo, da je prva spremenljivka najmočnejša, saj zajame največ variabilnosti osnovnih spremenljivk. Drugi faktor sem poimenovala vodenje in komuniciranje, ker združuje zadovoljstvo z vodenjem podjetja in s posredovanjem informacij glede delovanja in vodenja. Tretji faktor predstavlja ugled službe, ki zajema zadovoljstvo s položajem v službi, ugled v javnosti, samostojnost pri delu in priznanje dela. Četrty faktor

predstavlja pogoje dela, ki vključujejo tako prostorske pogoje dela, tehnične pogoje, časovno razporeditev dela kot tudi socialno okolje (priznanje dela in upoštevanje idej).

Tabela 9: Faktorska analiza elementov zadovoljstva pri delu

Rotirana matrika faktorskih uteži				
	Faktorji			
	vrednotenje dela	vođenje in komuniciranje	ugled	pogoji dela
plača	0,645	0,186	0,151	0,121
napredovanje	0,654	0,453	0,156	0,160
izobraževanje	0,771	0,149	0,163	0,126
odnosi z nadrejenimi	0,544	0,246	0,237	0,061
odnosi s sodelavci	0,617	0,049	0,269	0,220
vođenje	0,351	0,561	0,314	- 0,004
socialno-finančna varnost	0,358	0,176	0,368	0,267
informiranje	0,570	0,486	0,074	0,150
delovni izzivi	0,364	0,628	0,037	0,095
samostojnost	0,136	0,029	0,475	0,383
ugled	0,356	0,410	0,515	0,040
položaj	0,183	0,129	0,739	0,078
priznanje dela	0,308	0,317	0,473	0,375
kadrovska izbira	0,388	0,382	0,305	0,263
delovni čas	0,096	0,007	0,067	0,661
upoštevanje idej	0,325	0,283	0,174	0,683
prostorski pogoji dela	- 0,052	0,528	0,267	0,432

3.4.7 Razlikovanje med zaposlenimi in bivšimi zaposlenimi

V nadaljevanju sem izvedla še diskriminantno analizo, da bi neposredno primerjala obe skupini anketirancev. Diskriminantna analiza služi določitvi tistih spremenljivk, ki najbolj ločujejo dve skupini. Anketirance sem ločila v dve skupini, in sicer v skupino bivših zaposlenih (skupina 0) in zaposlenih (skupina 1). Poskušala sem ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na fluktuacijo oz. v čem se razlikujeta skupini zaposlenih in bivših zaposlenih. Diskriminantna analiza je pokazala, da obe skupini najbolj razlikujejo trije elementi zadovoljstva pri delu: vođenje, položaj in delovni izzivi.

Tabela 10: Diskriminantna analiza z določitvijo spremenljivk, ki najbolj ločujejo skupini anketirancev

Variables Entered/Removed(a,b,c,d)									
Step	Entered	Wilks' Lambda							
	Statistic	df2	df3	Exact F				Statistic	df1
	Statistic	df2	Sig.	Statistic	df1	df2	Sig.	Statistic	df1
1	vođenje	0,886	1	1	85,000	10,969	1	85,000	0,001
2	položaj	0,832	2	1	85,000	8,455	2	84,000	0,000
3	delovni izzivi	0,795	3	1	85,000	7,126	3	83,000	0,000

Največja razhajanja med zaposlenimi in bivšimi zaposlenimi so glede zadovoljstva z vodenjem podjetja. Zaposleni so s povprečno oceno 3,89 (glej Tabelo 8) veliko bolj zadovoljni z vodenjem podjetja kot bivši zaposleni, katerih povprečje se vrti okoli 3,29. Na drugem mestu je zadovoljstvo s položajem v primerjavi z ostalimi varnostniki, kjer se je pokazalo, da so bili bivši zaposleni v povprečju bolj zadovoljni s svojim položajem kot njihovi zaposleni kolegi. Pričakovali bi, da bodo zaposleni bolj zadovoljni s svojim položajem od bivših zaposlenih, vendar je bila povprečna ocena zadovoljstva s položajem bivših zaposlenih 3,65, kar je višje od povprečja zaposlenih, ki znaša 3,38. Eden od razlogov je lahko, da je kar nekaj takšnih varnostnikov, ki niso zamenjali službe po svoji volji, ampak enostavno zato, ker je bilo na javnem razpisu izbrano drugo varnostno podjetje. V nastali situaciji so se odločili, da raje ostanejo na istem objektu in zamenjajo delodajalca. Pokazalo se je, da bivši zaposleni s svojim položajem v novi službi niso najbolj zadovoljni v primerjavi z ostalimi sodelavci. Delovni izzivi so naslednji element zadovoljstva pri delu, pri katerem so se pokazale razlike med zaposlenimi in bivšimi zaposlenimi. Bivši zaposleni so ocenili zadovoljstvo z raznolikostjo dela in delovnimi izzivi s povprečno oceno 3,21, medtem ko zaposleni s povprečno oceno 3,77. Rezultat kaže na to, da so fluktuanti pri svojem delu pogrešali več raznolikosti in delovnih izzivov, kar bodo poskušali poiskati pri novem delodajalcu.

3.4.8 Analiza dejavnikov zadovoljstva pri delu

V raziskavi sem želela ugotoviti stališča varnostnikov, ki so povezana z njihovo zaposlitvijo oz. s kariero. Varnostnikom sem postavila 27 različnih trditev, pri katerih so morali izraziti stopnjo strinjanja od 1 do 5; pri tem pomenijo 1 – zelo se strinjam, 2 – se strinjam, 3 – sem neodločen, 4 – se ne strinjam, 5 – se sploh ne strinjam. Trditve so bile oblikovane tako, da so bile nekatere tudi v nikalni obliki, kar je zahtevalo od anketirancev, da pozorno preberejo vsako trditev in šele nato zavzamejo stališče. S tem se prepreči, da bi kar sistematično obkrožili odgovore 1 – zelo se strinjam s stališčem. Za lažjo in preglednejšo obravnavo sem trditve vsebinsko združila v naslednje skupine: vrednotenje dela, strokovnost dela, vodenje in komuniciranje, medsebojni odnosi in konflikti, izobraževanje, možnosti za napredovanje, kadrovska politika in notranji vidiki dela. Želela sem izvedeti, kakšna so stališča varnostnikov glede zaposlitve in ugotoviti, kaj vpliva na fluktuacijo varnostnikov.

3.4.8.1 Vrednotenje dela

Pogosto se postavlja vprašanje, ali ustrezno vrednotenje dela vpliva na motiviranje zaposlenih. Odgovor je pritrdilen za tiste ljudi, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado. Številne raziskave so pokazale, da ni najbolj pomembna višina plače, ampak so zelo občutljiva razmerja med plačami zaposlenih. Prevelike razlike med njimi povzročajo nezadovoljstvo, kar je pogosto neposreden vzrok za fluktuacijo.

V raziskavi sem želela ugotoviti, ali je zadovoljstvo zaposlenih in bivših varnostnikov odvisno od sistema vrednotenja dela. Zato sem jim postavila nekaj trditvev, povezanih z vrednotenjem dela, pri katerih so morali izraziti stopnjo strinjanja od 1 do 5. Rezultati so prikazani v Tabeli 11.

Zaposleni smatrajo plačo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje vsakega posameznika k poslovanju organizacije. Med vsemi trditvami je dosegla najvišjo stopnjo strinjanja trditev, ki pravi, da so zaposleni za svoje delo premalo plačani. Če primerjamo odgovore zaposlenih in bivših zaposlenih, lahko ugotovimo, da se zaposleni v povprečju celo bolj strinjajo glede prenizke plače kot njihovi bivši kolegi.

Najvišjo stopnjo nestrinjanja so izrazili bivši zaposleni s trditvijo glede zvišanja plač vodilnim. Če bi se jim zvišale plače, bi le-ti delali več. Tudi zaposleni se niso strinjali z navedeno trditvijo, vendar je povprečje nekoliko nižje. Vprašala sem jih tudi, ali bi delali več, če bi se zvišale plače zaposlenih. Bivši zaposleni so se v povprečju bolj strinjali od zaposlenih, da bi delali več, vendar v svojih odgovorih niso bili najbolj prepričljivi. Po eni strani trdijo, da so premalo plačani, po drugi strani (tudi če bi bili bolje plačani), ne bi zato delali bistveno več. Dejstvo je, da so zadolžitve precej odvisne od naročnikovih zahtev in se v kratkem obdobju drastično ne spreminjajo.

Tabela 11: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance za trditve povezane z vrednotenjem dela

	OPISNE STATISTIKE			ANOVA		
VREDNOTENJE DELA	Skupina	Aritmetična sredina	Standardni odklon		F-test	Statistična značilnost
Za svoje delo sem premalo plačan.	BIVŠI ZAPOSLENI	2,68	1,408	MED SKUPINAMI	3,467	0,066
	ZAPOSLENI	2,15	1,199	ZNOTRAJ SKUPIN		
Zaposlene bi bolj stimulirali s pravičnimi razmerji kot s povišanjem plače.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,00	1,393	MED SKUPINAMI	0,035	0,853
	ZAPOSLENI	2,94	1,379	ZNOTRAJ SKUPIN		
Odgovornosti, zadolžitve in naloge naraščajo, medtem ko moja plača ostaja enaka.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,03	1,446	MED SKUPINAMI	4,471	0,037
	ZAPOSLENI	2,38	1,376	ZNOTRAJ SKUPIN		
Če bi zvišali plače vodilnim, bi le-ti delali več.	BIVŠI ZAPOSLENI	4,21	1,008	MED SKUPINAMI	6,638	0,012
	ZAPOSLENI	3,57	1,201	ZNOTRAJ SKUPIN		
Če bi zvišali plače delavcem, bi le-ti delali več.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,24	1,437	MED SKUPINAMI	3,150	0,080
	ZAPOSLENI	2,70	1,339	ZNOTRAJ SKUPIN		
Imam občutek, da ne prejemam dovolj pohvale in priznanja za svoj trud.	BIVŠI ZAPOSLENI	2,91	1,311	MED SKUPINAMI	0,064	0,800
	ZAPOSLENI	2,98	1,201	ZNOTRAJ SKUPIN		

Povzamem lahko, da je veliko več zaposlenih nezadovoljnih s plačilom kot bivših zaposlenih. Zaposleni in bivši zaposleni so si enotni glede tega, da vodilni ne bi delali več, če bi se zvišale njihove plače. Pri naslednji trditvi, da bi zaposleni delali več, če bi se zvišale plače, niso bili tako enotni. Pri varovanju bi težko izmerili produktivnost, lahko pa bi varnostniki pokazali večjo prizadevnost, pripadnost in prijaznejši pristop. Oboji pogrešajo več pohvale in priznanja za njihov trud. Želijo si, da bi nadrejeni znali opaziti in ceniti njihov prispevek k uspešnosti podjetja. Pri svojem delu ugotavljajo pomanjkljivosti in predlagajo spremembe za bolj funkcionalno in racionalno delo, vendar pogosto njihovi predlogi naletijo na gluha ušesa. Za svoje ideje in pobude ne pričakujejo vedno denarne nagrade. Včasih bi bilo dovolj le moralno zadoščenje, da bi jim nadrejeni dali občutek, da delajo prave stvari. Na podlagi navedenih trditev ne moremo trditi, da so bivši zaposleni fluktuirali zaradi nezadovoljstva s plačilom. Ko smo jih vprašali, ali bi jih bolj stimulirali s pravičnimi razmerji kot s povišanjem plače, so se odgovori vrteli okoli povprečne ocene 3 – sem neodločen. Pri fluktuaciji gre bolj za občutek pravičnosti in ustrezno priznanje za delo kot za količino denarja.

Na podlagi F-preizkusa sem ugotovila, da obstajajo statistično značilne povezave:

- med trditvijo, da so odgovornosti, zadolžitve in naloge naraščale, medtem ko je plača ostajala enaka, in fluktuacijo ($P = 0,037$),
- med trditvijo, če bi zvišali plače vodilnim, bi delali več, in fluktuacijo ($P = 0,012$).

Rezultati enosmerne analize variance kažejo, da so samo pri dveh trditvah statistično pomembne razlike v povprečnih ocenah med posameznimi skupinami večje kot znotraj posameznih skupin. Za ostale trditve ne obstajajo statistično značilne razlike, zato ne moremo trditi, da vplivajo na fluktuacijo.

3.4.8.2 Strokovnost dela

Strokovnjaki pogosto fluktuirajo zaradi nezadovoljstva z možnostmi za uveljavljanje pobud in idej, ki so povezane z njihovim delom, ali zaradi nezadovoljstva s strokovnostjo svojih neposredno nadrejenih. Pomembna je zveza med stopnjo učinkovitosti organizacije in stopnjo možnosti, ki jih imajo strokovni in vodilni kadri pri uresničevanju svojih delovnih načrtov. Izredno pomembne so možnosti za izrabo znanja, s katerim posameznik razpolaga. Čim več možnosti ima posameznik, da izkoristi svoje znanje, tem bolj bo izkoristil tudi svoj delovni čas.

V raziskavi me je zanimalo, ali je fluktuacija odvisna od strokovnosti dela. Varnostnikom sem postavila različne trditve in izvedla enosmerno analizo variance. Med vsemi navedenimi trditvami se bivši zaposleni najbolj ne strinjajo, da so jim bile odvzete določene dodeljene odgovornosti. Zaposleni se tudi ne strinjajo z navedeno trditvijo, vendar v manjšem deležu. Zaposleni in bivši zaposleni se ne počutijo izločeni iz procesa odločanja. Bivši zaposleni

smatrajo, da so podjetje prerasli po strokovnosti, sposobnostih in odnosih, kar je lahko tudi eden od razlogov za njihov odhod.

Tabela 12: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance za trditve povezane s strokovnostjo dela

STROKOVNOST DELA	OPISNE STATISTIKE			ANOVA		
	Skupina	Aritmetična sredina	Standardni odklon		F-test	Statistična značilnost
Določene dodeljene odgovornosti so mi bile odvzete.	BIVŠI ZAPOSLENI	4,00	1,015	MED SKUPINAMI	5,937	0,017
	ZAPOSLENI	3,43	1,083	ZNOTRAJ SKUPIN		
Počutim se izločenega iz procesa odločanja.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,21	1,591	MED SKUPINAMI	0,003	0,955
	ZAPOSLENI	3,19	1,210	ZNOTRAJ SKUPIN		
Podjetje sem prerasel po strokovnosti, sposobnostih, odnosih ipd.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,15	1,480	MED SKUPINAMI	0,165	0,686
	ZAPOSLENI	3,26	1,195	ZNOTRAJ SKUPIN		
V podjetju ne morem izpolniti svojih obljub.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,44	1,236	MED SKUPINAMI	0,002	0,962
	ZAPOSLENI	3,45	1,030	ZNOTRAJ SKUPIN		
Imam občutek, da so moje sposobnosti neizkoriščene.	BIVŠI ZAPOSLENI	2,94	1,516	MED SKUPINAMI	0,140	0,710
	ZAPOSLENI	2,83	1,236	ZNOTRAJ SKUPIN		

Zaposleni in fluktuanti se ne strinjajo, da niso mogli izpolniti svojih obljub, ker jih tudi niso dali. Varnostniki delajo na delavnih mestih, kjer nadrejeni ne pričakujejo veliko obljub od svojih zaposlenih, kot je to pri tržnikih, kjer so velika pričakovanja glede povečanja obsega prodaje in sklepanja novih poslov.

Pred zaposlitvijo je pomembno, da se jasno in natančno opredelijo zahteve, odgovornosti ter vloga, ki se pričakuje od zaposlenega. S tem se omogoči natančen opis delovne situacije, kar pripomore k prilagajanju pričakovani situaciji, v nasprotnem primeru je to lahko pomemben faktor fluktuacije. Prav tako pogosteje fluktuirajo inteligentnejši posamezniki, kadar imajo občutek, da so njihove delovne sposobnosti neizkoriščene. Sklepamo lahko, da so bivši zaposleni odšli, ker so imeli občutek, da njihove sposobnosti niso bile dovolj izkoriščene. Njihov prispevek k uspešnosti podjetja bi bil lahko večji, če bi v podjetju znali izkoristiti izkušnje in znanje zaposlenih.

Iz enosmerne analize variance izhaja, da so pri odvzetih določenih dodeljenih odgovornostih statistično pomembne razlike ($P = 0,017$) med povprečnimi ocenami obeh skupin varnostnikov večje kot v posameznih skupinah. Za ostale trditve ne moremo trditi, da obstajajo statistično značilne razlike.

3.4.8.3 Vodenje in komuniciranje

Vodenje je pomemben del organiziranja dela, katerega posledica je realizacija ciljev v organizaciji. Do realizacije ciljev ne pride samo po sebi, ampak z medsebojnim in s sprotnim usklajevanjem dela različnih ljudi. V okviru tega procesa skušamo vplivati na ljudi, jih usmerjati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi delo najbolje opravili.

V organizaciji potrebujejo ljudje dve vrsti informacij, in sicer informacije o delu, ki se nanašajo neposredno na delovni proces in posamezniku omogočajo nemoteno delovanje, ter informacije splošnega značaja, ki omogočajo razumevanje širšega konteksta dela. Čeprav je prva vrsta informacij vitalnega pomena za organizacijo, pa mora vsaka organizacija za svojo uspešnost upoštevati tudi informacije splošnega značaja.

V naši raziskavi me je zanimalo, ali je fluktuacija odvisna od odnosov tako med neposredno nadrejenimi in zaposlenimi kot med sodelavci. Varnostnikom smo postavili trditve, ki kažejo na medsebojne odnose.

Če primerjamo odgovore zaposlenih in bivših zaposlenih, lahko ugotovimo, da prihaja do disperzije odgovorov pri seznanjenosti z vizijo, s poslanstvom in poslovnimi cilji podjetja. Večina bivših zaposlenih trdi, da niso bili dobro seznanjeni, medtem ko zaposleni smatrajo, da so bili dobro seznanjeni z vizijo, s poslanstvom in poslovnimi cilji podjetja.

Tabela 13: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance za trditve povezane z vodenjem in s komuniciranjem

VODENJE IN KOMUNICIRANJE	OPISNE STATISTIKE			ANOVA		
	Skupina	Aritmetična sredina	Standardni odklon		F-test	Statistična značilnost
Z vizijo, s poslanstvom in poslovnimi cilji podjetja sem dobro seznanjen.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,38	1,393	MED SKUPINAMI	2,422	0,123
	ZAPOSLENI	2,98	1,009	ZNOTRAJ SKUPIN		
Dobim dovolj povratnih informacij o povezanosti med rezultati dela in uspešnostjo podjetja.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,56	1,211	MED SKUPINAMI	0,168	0,683
	ZAPOSLENI	3,45	1,153	ZNOTRAJ SKUPIN		

Varnostniki navajajo pomanjkanje komunikacije kot eno glavnih težav. Morda zato, ker čutijo, da se jim z višjih ravni bolj zapoveduje, namesto da bi se z njimi posvetovali. Podobno kot v drugih organizacijah se tudi v varovanju uporablja stopničasta komunikacija, pri kateri se informacije prenašajo od direktorja do varnostnega managerja in po lestvici navzdol. Slabost takšnega načina komuniciranja je, da se informacije pri prenosu na različne ravni hote ali nehote spremenijo.

Zaposleni in bivši zaposleni so precej enotni glede trditve, da ne dobijo povratnih informacij o povezanosti med rezultati dela in uspešnostjo podjetja. V obeh skupinah je več kot polovica

takšnih, ki se ne strinjajo, da bi dobili dovolj internih informacij, in pogrešajo dodatno informiranje. Kot edini način informiranja so omenili, da občasno prejemajo obvestila pri plačilni listi. Problem pri komunikaciji nastaja zaradi narave dela, ker varnostniki delajo na različnih lokacijah in so težje dosegljivi. Dobre komunikacije pomenijo nasprotje ignorance.

Analiza variance pri obeh navedenih trditvah ni pokazala statistično značilnih razlik.

3.4.8.4 Medosebni odnosi in konflikti

Medosebni odnosi na delovnem mestu so ključni dejavnik uspešnega delovanja vsakega podjetja. Pomembno je, da znamo na delovnem mestu razvijati kakovostne medosebne odnose in učinkovito komunikacijo, ker to neposredno vpliva na počutje posameznika, motiviranost, ustvarjalnost in sodelovanje. Nerealno bi bilo pričakovati, da odnosov na delovnem mestu ne bodo prej ali slej postavili na preizkušnjo različni nesporazumi in konflikti. Ne bo nam jih uspelo preprečiti, lahko pa jih poskušamo čim hitreje razrešiti, s čimer prispevamo k izboljševanju medosebnih odnosov, razvijanju kulture komunikacije, večji motiviranosti in izboljšanju delovne storilnosti.

Naslednja tabela nam posreduje podatke, kako zaposleni in bivši zaposleni gledajo na medosebne odnose, spoštovanje in odnos do nadrejenega ter na izpostavljenost raznim oblikam pritiskov.

Tabela 14: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance za trditve povezane z medsebojnimi odnosi

	OPISNE STATISTIKE			ANOVA		
MEDOSEBNI ODNOSI	Skupina	Aritmetična sredina	Standardni odklon		F-test	Statistična značilnost
Nadrejeni ignorira moja opozorila in predloge.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,79	1,200	MED SKUPINAMI	1,438	0,234
	ZAPOSLENI	3,49	1,120	ZNOTRAJ SKUPIN		
Izgubil sem spoštovanje do svojega nadrejenega.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,53	1,354	MED SKUPINAMI	4,560	0,036
	ZAPOSLENI	4,06	0,949	ZNOTRAJ SKUPIN		
Pri svojem delu sem izpostavljen grožnjam, nasilju in raznim oblikam pritiskov.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,47	1,354	MED SKUPINAMI	3,886	0,052
	ZAPOSLENI	2,87	1,415	ZNOTRAJ SKUPIN		

S trditvijo, da je nadrejeni ignoriral njihova opozorila in predloge, se ne strinja večina zaposlenih in bivših zaposlenih. Varnostniki so v svojih izjavah potrdili, da nadrejeni pokažejo pripravljenost poslušati opozorila in predloge svojih zaposlenih. Zato ne moremo trditi, da so bivši zaposleni odhajali, ker jih je nadrejeni ignoriral. Ravno tako niso odhajali zaradi tega, ker bi izgubili spoštovanje do svojega nadrejenega. Kar polovica varnostnikov, tako bivših kot zaposlenih, pa se je pri svojem delu srečevala z raznimi oblikami groženj, nasilja in pritiskov, vendar ne s strani nadrejenih, ampak pri opravljanju svojega dela.

Zaposleni so v primerjavi z bivšimi kolegi v povprečju večkrat izrazili, da so bili žrtve raznih oblik pritiskov.

Pri analizi variance so statistično pomembne razlike v povprečnih ocenah večje med posameznimi skupinami kot v skupinah samo pri izgubi spoštovanja do nadrejenega ($P = 0,036$), ne pa tudi pri ignoriranju opozoril nadrejenega in izpostavljenosti raznim oblikam pritiskov.

Konflikti so pomemben vzrok fluktuacije delavcev, lahko celo pomembnejši kot plača in drugi razlogi. V čim pogostejše in intenzivnejše konflikte posameznik prihaja, tem bolj intenzivno razmišlja, da bi zapustil organizacijo. V naši analizi sem hotela ugotoviti, kako se rešujejo konflikti v podjetju, ker je od tega odvisna stopnja potencialne fluktuacije. Anketirance sem vprašala, kako se konflikti rešujejo, in dobila odgovore, ki so prikazani v Tabeli 15.

Odgovori zaposlenih in bivših zaposlenih nam kažejo, da so v podjetju prisotni vsi trije načini reševanja konfliktov. 26 % zaposlenih meni, da se konflikti rešujejo bodisi z dominacijo bodisi s prikrivanjem ali z izogibanjem. Preostala večina (74 %) zaposlenih smatra, da se konflikti rešujejo z usklajevanjem in s kompromisi.

Tabela 15: Prikaz odgovorov zaposlenih in bivših zaposlenih glede načina reševanja konfliktov

NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV	ZAPOSLENI		BIVŠI ZAPOSLENI	
	Število odgovorov	%	Število odgovorov	%
1 – s prikrivanjem in z izogibanjem konfliktom	4	7	3	9
2 – z usklajevanjem in s kompromisi med nasprotnimi stališči	40	74	15	47
3 – z uveljavljanjem enega stališča, tako da nekdo zmaga, drugi pa je poražen	10	19	14	44
Skupaj	54	100	32	100

Med bivšimi varnostniki jih je 47 % mnenja, da se rešujejo konflikti z usklajevanjem in s kompromisi med nasprotnimi stališči, kar je tudi najbolj sprejemljiv in priporočljiv način reševanja konfliktov. Kar 53 % anketirancev meni, da se konflikti rešujejo s prikrivanjem in z izogibanjem oz. z dominacijo. Iz tega sledi, da tako sami konflikti kot neustrezni načini reševanja konfliktov pospešujejo fluktuacijo.

44 % bivših varnostnikov trdi, da se konflikti rešujejo z uveljavljanjem enega stališča, tako da nekdo zmaga, drugi pa je poražen. Dominacija kot oblika reševanja konfliktov se na nivoju organizacije reducira na zmago ali poraz in s tem psihološko deluje v smeri fluktuacije, kajti za poražene je najbolje, da gredo drugam.

9 % fluktuantov se je opredelilo, da so se konflikti reševali s prikrivanjem in z izogibanjem. Prikrivanje in izogibanje konfliktom ne pomeni njihove rešitve, temveč samo odlaganje. Ker pa vzroki zanje niso odpravljeni, povzročajo napetosti in nezadovoljstvo, vse to pa vodi v potencialno fluktuacijo. Potencialna fluktuacija pa je dokaj kompleksen pokazatelj stopnje nezadovoljstva z organizacijo. Če drži, da tisti, ki intenzivno razmišljajo o odhodu drugam, znatno manj delajo, kot je normalno, potem so ekonomske škode potencialne fluktuacije precej visoke.

3.4.8.5 Izobraževanje

Organizacije ne morejo tekmovati z drugimi, če so njeni kadri premalo izobraženi in usposobljeni za naloge, ki jih zahteva delo. Zato si mora vsaka organizacija prizadevati za vzpostavitev sistema permanentnega izobraževanja, s katerim bi razvijala individualne sposobnosti zaposlenih. Postavljata se vprašanji, ali v podjetju izvajajo usposabljanja in izobraževanja in kako spodbujajo oz. vrednotijo znanje, pridobljeno s samoizobraževanjem.

Z anketo sem želela ugotoviti, ali so bili zaposleni ob prihodu na delo deležni ustreznega uvajanja in izobraževanja, da bi lahko učinkovito opravljali svoje delo. Odgovori so prikazani v Tabeli 16.

Tabela 16: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance za trditev povezano z izobraževanjem

	OPISNE STATISTIKE			ANOVA		
IZOBRAŽEVANJE	Skupina	Aritmetična sredina	Standardni odklon		F-test	Statistična značilnost
Deležen sem bil ustreznega uvajanja, da bi lahko učinkovito opravljal svoje delo.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,12	1,274	MED SKUPINAMI	5,612	0,020
	ZAPOSLENI	2,45	1,280	ZNOTRAJ SKUPIN		

Pri tem vprašanju je velika diskrepanca med odgovori zaposlenih in bivših zaposlenih, saj je med zaposlenimi v primerjavi z bivšimi zaposlenimi veliko večji delež tistih, ki mislijo, da so imeli ustrezno uvajanje. Bivši zaposleni trdijo, da niso bili deležni ustreznega uvajanja za učinkovito opravljanje svojega dela. V bistvu ne morejo govoriti o uvajanju v pravem pomenu besede, ampak je šlo bolj za predstavitev delovnega mesta, kjer so dobili osnovna navodila za delo in opis glavnih del in nalog. Na podlagi odgovorov bi lahko sklepali, da v Valini varovanje d.o.o. ni dovolj možnosti za dodatno izobraževanje in usposabljanje. Razloge za izrazito nezadovoljstvo varnostnikov je mogoče iskati v neustreznem sistemu nagrajevanja, ki ne vrednoti pridobljenih znanj, ter v neizdelanem sistemu izobraževanja in usposabljanja, ki ne zadošča potrebam po pridobivanju novih znanj.

Iz enosmerne analize variance izhaja, da so statistično pomembne razlike med povprečnimi ocenami obeh skupin varnostnikov večje kot v posameznih skupinah pri trditvi, da so bili

deležni ustreznega uvajanja. Rezultat F-preizkusa je pokazal, da obstaja statistično značilna povezava glede ustreznega uvajanja in fluktuacijo ($P = 0,020$).

3.4.8.6 Možnosti napredovanja

Možnosti za napredovanje so za vsakega delavca zelo pomembne. Pri napredovanju običajno mislimo na vzpenjanje po hierarhični lestvici položajev, ki ga spremljajo ugoden občutek in konkretne materialne ugodnosti. Napredovanje lahko poteka vertikalno preko hierarhije položajev ali pa horizontalno preko profesionalnih kriterijev.

V anketi sem vprašala varnostnike, ali se strinjajo s trditvijo, da so bili pri napredovanjih prezrti in izpuščeni, ter naredila enosmerno analizo variance.

Tabela 17: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance za trditev povezano z napredovanjem

	OPISNE STATISTIKE			ANOVA		
MOŽNOSTI NAPREDOVANJA	Skupina	Aritmetična sredina	Standardni odklon		F-test	Statistična značilnost
Pri napredovanjih sem bil prezrt in izpuščen.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,18	1,218	MED SKUPINAMI	0,088	0,768
	ZAPOSLENI	3,09	1,290	ZNOTRAJ SKUPIN		

Njihovi odgovori kažejo, da se tako zaposleni kot bivši zaposleni z navedeno trditvijo ne morejo niti strinjati niti ji nasprotovati. Velik delež varnostnikov je ostal neopredeljen in s tem pokazal relativno nizko stopnjo motivacije za napredovanje v karieri. Nekateri varnostniki ne morejo trditi, da so bili pri napredovanjih prezrti in izpuščeni, saj jih možnosti za napredovanje sploh niso preveč zanimale.

Rezultati enosmerne analize variance kažejo, da pri napredovanju ne obstajajo statistično značilne razlike v povprečnih ocenah med posameznimi skupinami.

Na stremljenje po napredovanju vplivajo naslednji dejavniki: objektivne možnosti, uporabljeni kriteriji in stopnja njihove selektivnosti. Če je velik delež delavcev, ki želijo napredovati, možnosti pa so omejene, je še posebno pomembno, kakšne selektivne kriterije bomo uporabili. Zanimalo me je, kako delavci vidijo delovanje mehanizma napredovanja, zato sem jih vprašala, kateri so poglobitni kriteriji za napredovanje v njihovi organizaciji, in dobila naslednje odgovore.

Pri tem vprašanju so imeli anketiranci na razpolago več alternativ. Lahko so se odločili za eno ali več ponujenih možnosti, če so smatrali, da vplivajo na napredovanje. Poleg tega je vprašanje omogočalo, da so pod opis 6 – drugo napisali, kar je bilo po njihovem mnenju še

odločilno za napredovanje. Pod drugo so najpogostejše dopisali, da sploh ni bilo možnosti za napredovanje.

Tabela 18: Prikaz odgovorov zaposlenih in bivših zaposlenih glede kriterijev za napredovanje

KRITERIJI ZA NAPREDOVANJE	ZAPOSLENI		BIVŠI ZAPOSLENI	
	Število odgovorov	%	Število odgovorov	%
1 – formalna izobrazba	8	11	6	12
2 – strokovno znanje in izkušnje	22	31	15	31
3 – zveze in poznanstva	9	12	7	14
4 – pridnost in prizadevnost	20	27	10	20
5 – inteligentnost in sposobnost	14	19	9	18
6 – drugo	1	1	2	4
Skupaj	74	100	49	100

Glede na podatke dobra polovica zaposlenih in polovica fluktuantov misli, da so za napredovanje pomembnejši strokovno znanje in izkušnje ter pridnost in prizadevnost kot sama formalna izobrazba in inteligenca. Obe skupini sta z 31 % za najpomembnejši kriterij napredovanja izpostavili strokovno znanje in izkušnje. Zaposleni in bivši zaposleni so večjo pomembnost pripisali vezam in poznanstvom kot formalni izobrazbi.

Formalna izobrazba je pri zaposlenih in bivših zaposlenih pristala na zadnjem mestu po pomembnosti kriterijev za napredovanje. Zato lahko sklepamo, če napredovanje ne poteka po profesionalnih kriterijih, je to pomemben vir potencialne in tudi dejanske fluktuacije. Čim manj pri napredovanju upoštevajo profesionalne kriterije, tem večja je fluktuacija tistih kadrov, ki želijo napredovati.

3.4.8.7 Kadrovska politika

Za vsako delovno mesto se postavijo konkretne zahteve, nato pa se poskuša najti osebo, ki najbolje izpolnjuje zahteve opisanega delovnega mesta. Če znanje delavca presega postavljene zahteve, pomeni, da mora napredovati ali pa mora fluktuirati v drugo organizacijo, kjer se bosta njegovo znanje in izobrazba ujemala z zahtevami delovnega mesta.

Pri zaposlenih me je zanimalo, ali se v podjetju trudijo, da bi zadržali uspešne in ključne zaposlene, ter ali bi prijateljem in družinskim članom priporočili, da bi se zaposlili v podjetju.

Pri dejavniki kadrovske politike se je pokazal velik razkorak med odgovori anketirancev. Zaposleni imajo občutek, da se na kadrovskem področju dovolj trudijo, da bi obdržali uspešne in ključne zaposlene. Bivši zaposleni se s tem ne strinjajo in so mnenja, da bi lahko naredili še veliko več na tem področju. Žalostno je, da je zelo majhen odstotek zaposlenih, ki bi

priporočili svojim prijateljem in družinskim članom, da bi se zaposlili v podjetju, še manj je takšnih med bivšimi zaposlenimi. Njihovi odgovori kažejo na to, da niso bili najbolj zadovoljni s svojo zaposlitvijo, zato ne preseneča dejstvo, da so fluktuirali. V kolikor bi se razmere v prihodnosti spremenile, bi bila kar tretjina bivših zaposlenih pripravljena spet delati v istem podjetju.

Tabela 19: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance za trditvi povezani s kadrovsko politiko

	OPISNE STATISTIKE			ANOVA		
KADROVSKA POLITIKA	Skupina	Aritmetična sredina	Standardni odklon		F-test	Statistična značilnost
V podjetju se trudijo, da bi zadržali uspešne in ključne zaposlene.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,35	1,390	MED SKUPINAMI	6,318	0,014
	ZAPOSLENI	2,66	1,159	ZNOTRAJ SKUPIN		
Svojim prijateljem in družinskim članom bi priporočil, da se zaposlijo v podjetju.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,65	1,346	MED SKUPINAMI	3,339	0,071
	ZAPOSLENI	3,13	1,241	ZNOTRAJ SKUPIN		

Rezultati enosmerne analize variance kažejo, da so statistično pomembne razlike v povprečnih ocenah med posameznimi skupinami večje kot v posameznih skupinah pri trditvi, da se v podjetju trudijo zadržati uspešne in ključne zaposlene. Na podlagi F-preizkusa lahko trdimo, da je fluktuacija varnostnikov odvisna od vloženega truda zadržali uspešne in ključne zaposlene. Pri trditvi, da bi svojim prijateljem in družinskim članom priporočili zaposlitev v podjetju, enosmerna analiza variance ni odkrila statistično značilnih razlik.

3.4.8.8 Notranji vidiki dela

Vsak posameznik prihaja v podjetje s sistemom pričakovanj, povezanih z delom in delovno situacijo v celoti. Pri višjem življenjskem standardu postane potreba po samorealizaciji vseh intelektualnih potencialov najpomembnejša. Struktura organizacije mora imeti vgrajene subtilne elemente na takšen način, da bodo kadri lahko izkoristili svoje sposobnosti, da bodo močno motivirani in ne bodo iskali zaposlitve drugod. Včasih se zgodi, da imajo zaposleni ob nastopu službe prevelika pričakovanja glede plače, stila vodenja, načina delovanja, odnosov, izobraževanja in napredovanja. Odstopanja med pričakovanji in realnostjo naj bi pri zaposlenih zbuja nezadovoljstvo, ki rezultira v fluktuaciji.

Raziskava je na podlagi anketnega vprašalnika pokazala, kako so se zaposleni strinjali s trditvami z vidika njihovih pričakovanj in interesov ter vpliva dela na zdravje in zasebno življenje.

V raziskavi nas zanima, kako na fluktuacijo vpliva skladnost med pričakovanji pred nastopom dela in realnostjo. Pri obeh skupinah anketirancev očitno ni prevelikih odstopanj med pričakovanji pred zaposlitvijo in realnostjo. Med zaposlenimi jih je v povprečju več izrazilo

strinjanje s trditvijo, da služba ni v skladu s pričakovanji in z interesi, ki so jih imeli pred zaposlitvijo, vendar kljub temu ostajajo zaposleni v podjetju. Tisti, ki so že prej delali v varnostnih službah, poznajo delo in razmere, zato tudi nimajo previsokih pričakovanj. Pogledovanje na uro kaže na dejstvo, da je delo dolgočasno, služba ne spodbuja kreativnosti in delovnih izzivov. Zaposleni večkrat pogledujejo na uro kot fluktuanti, zato ne bi mogli z gotovostjo trditi, da je to eden od razlogov za odhod.

Tabela 20: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance za trditve povezane z notranjimi vidiki dela

	OPISNE STATISTIKE			ANOVA		
NOTRANJI VIDIKI DELA	Skupina	Aritmetična sredina	Standardni odklon		F-test	Statistična značilnost
Služba ni v skladu z mojimi pričakovanji in interesi, ki sem jih imel pred zaposlitvijo.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,44	1,397	MED SKUPINAMI	0,404	0,527
	ZAPOSLENI	3,26	1,179	ZNOTRAJ SKUPIN		
Ko se bliža čas odhoda iz službe, pričnem pogledovati na uro.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,32	1,512	MED SKUPINAMI	1,366	0,246
	ZAPOSLENI	2,94	1,460	ZNOTRAJ SKUPIN		
Med spanjem se prebujam zaradi skrbi o mojem delu.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,65	1,495	MED SKUPINAMI	0,154	0,695
	ZAPOSLENI	3,53	1,295	ZNOTRAJ SKUPIN		
Prekomerno delo vpliva na moje zdravje.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,26	1,214	MED SKUPINAMI	8,701	0,004
	ZAPOSLENI	2,43	1,323	ZNOTRAJ SKUPIN		
Veliko časa prebijem na delu, kar se negativno odraža v mojem družinskem življenju.	BIVŠI ZAPOSLENI	2,94	1,413	MED SKUPINAMI	0,072	0,789
	ZAPOSLENI	3,02	1,248	ZNOTRAJ SKUPIN		

Zaposleni in fluktuanti se niso strinjali s trditvijo, da bi se prebujali zaradi skrbi pri delu, kar kaže, da se niso preveč obremenjevali s službenimi problemi. Presenetili so me rezultati, ki kažejo, da so imeli zaposleni v primerjavi z bivšimi kolegi v povprečju več težav z zdravjem zaradi prekomernega dela. Samo pri zadnji trditvi se je v povprečju več fluktuantov kot zaposlenih strinjalo, da so veliko časa prebili na delu, kar se je odražalo v njihovem družinskem življenju. Delo varnostnika zahteva nočno delo, delo ob nedeljah in praznikih, kar onemogoča normalno družinsko življenje. Pri varovanju je čutiti tudi sezonski vpliv, saj se veliko javnih prireditev odvija v mesecu decembru, ko bi bil vsak raje z družino.

Rezultati enosmerne analize variance kažejo, da obstajajo statistično pomembne razlike v povprečnih ocenah med posameznimi skupinami pri vplivu dela na zdravje ($P = 0,004$), ne pa tudi pri ostalih trditvah. Za bivše zaposlene lahko trdimo, da so fluktuirali, ker jih je služba preveč obremenjevala, kar se je odražalo na njihovem zdravju.

3.4.9 Razlogi za fluktuacijo

Z raziskavo sem želela ugotoviti, kateri je glavni razlog za zamenjavo službe, zato sem navedla deset najpogostejših razlogov za fluktuacijo in anketirance prosila, da jih rangirajo po pomembnosti. Navedene dejavnike fluktuacije so razvrstili od najpomembnejšega do najmanj pomembnega, tako da so vpisali številke od 1 do 10, pri tem pomeni številka 1 – najpomembnejši razlog za zamenjavo službe, 10 – najmanj pomemben razlog za zamenjavo službe.

Tabela 21: Prikaz razlogov za zamenjavo službe po pomembnosti

Rang	DEJAVNIKI FLUKTUACIJE	
	ZAPOSLENI	BIVŠI ZAPOSLENI
1	slabo plačilo in nagrajevanje	slabo plačilo in nagrajevanje
2	ni ustreznih možnosti za napredovanje in nedorečena karierna pot	ni ustreznih možnosti za napredovanje in nedorečena karierna pot
3	slaba organizacija dela in delovni pogoji	slabi medsebojni odnosi in neustrezna organizacijska klima
4	delodajalec vas ne spoštuje in ne zna ceniti vašega dela	slaba organizacija dela in delovni pogoji
5	ni poskrbljeno za dodatno izobraževanje in usposabljanje	ni poskrbljeno za dodatno izobraževanje in usposabljanje
6	slabi medsebojni odnosi in neustrezna organizacijska klima	delo je nezanimivo in ne predstavlja dovolj delovnih izzivov
7	delo je nezanimivo in ne predstavlja dovolj delovnih izzivov	delodajalec vas ne spoštuje in ne zna ceniti vašega dela
8	pomanjkanje vizije	pomanjkanje vizije
9	oddaljenost od službe	diskriminacija, šikaniranje, mobing
10	diskriminacija, šikaniranje, mobing	oddaljenost od službe

Tako zaposleni kot bivši zaposleni so si enotni glede prvih dveh glavnih razlogov za zamenjavo zaposlitve. Obe skupini varnostnikov sta na prvo mesto kot najpomembnejši razlog opredelili slabo plačilo in nagrajevanje, na drugo mesto se je uvrstil dejavnik, da ni ustreznih možnosti za napredovanje in nedorečena karierna pot. Na tretje mesto so zaposleni postavili slabo organizacijo dela in delovne pogoje, medtem ko so pri bivših zaposlenih zasedli četrto mesto. Fluktuantom se zdi, da so večji problem slabi medsebojni odnosi in neustrezna organizacijska klima, zato so jim dodelili tretje mesto. Pri zaposlenih je četrto mesto zasedel dejavnik, da delodajalec ne spoštuje in ne zna ceniti dela zaposlenih. Glede petega mesta so bili istega mnenja, da ni poskrbljeno za dodatno izobraževanje in usposabljanje.

Pri zaposlenih si sledijo slabi medsebojni odnosi, nezanimivo delo, pomanjkanje vizije, oddaljenost od službe in na zadnjem mestu diskriminacija, šikaniranje, mobing. Bivši zaposleni so precej podobno razvrstili dejavnike fluktuacije, in sicer si sledijo v naslednjem vrstem redu: nezanimivo delo, nespoštovanje delodajalca, pomanjkanje vizije, diskriminacija in oddaljenost od službe. Obe skupini varnostnikov sta zelo podobno razvrstili zadnje tri dejavnike fluktuacije, in sicer so zaposleni kot najmanj pomemben razlog za zamenjavo

opredelili diskriminacijo, šikaniranje in mobing, medtem ko so jih bivši zaposleni rangirali na predzadnje mesto in na zadnje mesto postavili oddaljenost od službe.

Tabela 22: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance glede razmišljanja o zamenjavi zaposlitve

	OPISNE STATISTIKE			ANOVA		
RAZMIŠLJANJE O ZAMENJAVI ZAPOSLITVE	Skupina	Aritmetična sredina	Standardni odklon		F-test	Statistična značilnost
O spremembi zaposlitve razmišljam že več kot šest mesecev.	BIVŠI ZAPOSLENI	3,62	1,538	MED SKUPINAMI	1,063	0,306
	ZAPOSLENI	3,30	1,295	ZNOTRAJ SKUPIN		

Med zaposlenimi jih v primerjavi z bivšimi zaposlenimi v povprečju več razmišlja o spremembi zaposlitve, kar lahko predstavlja nevarnost za potencialno fluktuacijo. Razmišljanje o spremembi zaposlitve pogosto tudi pripelje do odhoda, zato je potrebno resno pristopiti k obravnavani problematiki.

F-preizkus ni odkril statistično značilnih razlik med povprečnimi ocenami zaposlenih in fluktuantov pri razmišljanju o spremembi zaposlitve.

4 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

V zadnjem času se varnostne službe ukvarjajo z različnimi problemi, ki vplivajo na učinkovitost njihovega delovanja. Problem, ki še posebej izstopa, je fluktuacija zaposlenih, saj je opaziti, da je zelo pogosto odhajanje in prihajanje novih zaposlenih. Temu problemu niso nikoli namenili dovolj pozornosti in se vprašali o vzrokih pogoste zamenjave kadrov. Med zaposlenimi se je ustvarilo mnenje, da vodstvo ne spodbuja in ne motivira dovolj zaposlenih, zato le-ti zapuščajo svoja delovna mesta.

Delavca, ki se je že odločil zapustiti organizacijo, bo težko zadržati. Potencialnega fluktuanta nam lahko uspe prepričati, da ostane, vendar če ne bodo odpravljeni vzroki njegovega odhoda, bo zelo kmalu spet razmišljal o odhodu. Fluktuacija je problem, ki ima globoke korenine, zato se moramo najprej lotiti odprave vzrokov, ki so privedli do omenjenega stanja.

Iz raziskave lahko povzamem **razloge**, zakaj zaposleni odhajajo in predlagam **rešitve** za navedene probleme:

- Zaposleni niso bili dobro seznanjeni z vizijo, s poslanstvom in poslovnimi cilji podjetja. Predlagam, da imajo vsaj enkrat letno sestanke z zaposlenimi, kjer predstavijo rezultate poslovanja in finančne plane za naslednje leto.
- Zaposleni ne dobijo dovolj povratnih informacij o povezanosti med rezultati dela in uspešnostjo podjetja. Zaposleni delajo na različnih lokacijah, zato je komunikacija nekoliko otežena. Če je potrebno naenkrat obvestiti vse zaposlene, se obvestilo priloži k

plačilnim listam. Vodje morajo presoditi, katere informacije in koliko informacij posredovati podrejenim. Tistim, ki želijo več komunikacije z vodstvom, se omogoči organizirane govorilne ure pri direktorju določen dan in uro v tednu. To pomeni, da se je možno brez predhodne najave oglasiti pri direktorju v zvezi s kakršnokoli problematiko.

- Ob začetku zaposlitve ni bilo primernega usposabljanja. Vsak zaposleni bi se moral udeležiti usposabljanja vsaj enkrat letno. Pri tem ni potrebno, da se pošilja zaposlene individualno na drage tečaje, ker se lahko usposabljanja organizirajo interno in se povabi predavatelje v podjetje. Vsaka oblika usposabljanja da zaposlenim nov elan in vpliva na večjo delovno vnemo.
- Plača ni zanesljiv motivator. Zaposlene bi veliko bolj stimulirali s pravičnimi razmerji kot s povišanjem plače. Pokazalo se je, da zaposleni ne bi delali bistveno več, če bi bili bolje plačani, zato je potrebno poiskati drugačne oblike motivacije.
- Motivatorje v obliki nedenarnih nagrad je za podjetje težko finančno ovrednotiti, a so izredno pomembni za dobro počutje in zvestobo zaposlenih. Na primer ustanovitev športnega kluba, ki ga sponzorira podjetje, bi omogočila delavcem priložnosti za neformalna srečanja, izmenjavo delovnih izkušenj, krepitev socialnih vezi in timskega duha.
- Ni dovolj možnosti za napredovanje in nezadostno upoštevanje profesionalnih kriterijev. Uspešnim delavcem omogočimo razvoj in napredovanje na podlagi jasnih meril.
- Vodstvo ne upošteva idej in pobud zaposlenih. Zaposlenim je potrebno prisluhniti, saj imajo lahko dobre predloge za izboljšanje kakovosti storitve. Poleg tega je potrebno zaposlene spodbujati in podpirati, da prispevajo svoje ideje in pobude.
- Delavci nimajo občutka, da bi bilo njihovo delo dovolj cenjeno. Vodstvo naj bo v stiku z zaposlenimi in jim poskuša dati priznanje in potrditev za dobro opravljeno delo. Vsaj enkrat letno naj opravijo razgovore z oceno dela zaposlenega (angl. *PDP – Personal Development Program*). To poročilo je podlaga za stimulatívno plačilo in možnost napredovanja.
- Iz odgovorov je mogoče razbrati, da je delo dolgočasno in ne predstavlja večjih delovnih izzivov, saj zaposleni pogosto proti koncu službe pogledujejo na uro. Predlagam, da se delavca prestavi na drugo delovno mesto, če ugotovimo, da mu motivacija pada.
- Precej je prisoten tudi absentizem, ki je predhodnik fluktuacije v podjetju. Vsaka odsotnost delavca pomeni, da je potrebno poiskati zamenjavo, zato moramo imeti vedno nekaj zaposlenih na razpolago. Zaposlene, ki nimajo bolniških odsotnosti, bi morali stimulirati z dodatkom pri plači.
- Neenakomerna razporeditev delovnih ur. Nekateri delavci so preveč obremenjeni z delom preko predpisanega števila delovnih ur, zato imajo premalo prostega časa. V kolikor se dela med vikendi, naj se poskrbi, da bo imel vsak zaposleni možnost prostega vikenda, ki ga bo preživel v krogu svoje družine.
- V podjetju se ne trudijo dovolj, da bi zadržali uspešne in ključne zaposlene. Delavce je potrebno stimulirati, da bi ostali v podjetju na dolgi rok, zato bi bilo primerno dodati plači dodatek za stalnost. Zaposlenim veliko pomenijo simbolična praznovanja, voščila ob

rojstnem dnevu, osebna pisma zahvale in spodbude, silvestrovanja, pikniki, darila ob praznikih, novem letu, nagradna izobraževanja, plačani prosti dnevi.

- Nekateri zaposleni smatrajo, da zaradi pomanjkanja profesionalnega pristopa varnostna služba ne uživa takšnega ugleda v javnosti, kot bi ga lahko. Mnenja varnostnikov so deljena glede pomembnosti ugleda, vsi pa so si enotni, da vsak raje dela za ugledno podjetje. Vodstvo bi moralo več pozornosti posvetiti kadrovski politiki, zvišati profesionalne kriterije pri izbiri novih sodelavcev ter upoštevati sposobnost in strokovnost kadra.
- Zaposleni smatrajo, da so podjetje prerastli po strokovnosti in sposobnosti. Imajo občutek, da so njihove sposobnosti neizkoriščene. V podjetju bi se morali truditi, da bi zaposleni bolj izkoristili neizživet delovni potencial, ki ga nosijo v sebi.

Poslovodstvu predlagam nekaj načinov za reševanje problematike človeških virov, ki predstavljajo dobro osnovo za izboljšave na tem področju. Če podjetje resnično želi zmanjšati stopnjo fluktuacije, bo moralo spremeniti model ravnanja s človeškimi viri in sistem upravljanja. Poslovodstvu sem nanizala nekaj predlogov, če pa jih bodo sprejeli, je odvisno od njihove volje in pripravljenosti, da začnejo stvari delati drugače.

Ker do sedaj ni bilo pravega interesa za ugotavljanje vzrokov fluktuacije, predlagam poslovodstvu strategijo izhodnih intervjujev. Zagovorniki izhodnih intervjujev menijo, da z njimi pridobljeni podatki pomagajo izboljšati organizacijsko klimo v podjetju. Kljub temu pa mora za smiselnost takšnih razgovorov odhajajoči zaposleni izpolnjevati vsaj sledeče pogoje: v podjetju mora biti zaposlen vsaj dve leti in imeti mora vsaj sedem do osem let delovnih izkušenj. Cilj podjetja mora biti pridobiti poštene odgovore zaposlenega in ga prepričati, da postane ambasador podjetja po njegovem odhodu.

Nasprotniki izhodnih intervjujev menijo, da odhajajoči zaposleni niso primerni za dajanje informacij o podjetju. Glavni razlog naj bi bila njihova želja po ohranjanju dobre reference, zaradi česar so odgovori običajno diplomatski. Če se odločijo za intervjuje, potem naj razgovore opravijo posamezniki, ki z odhajajočim zaposlenim niso imeli neposrednega delovnega stika. Tako zagovorniki kot nasprotniki se strinjajo, da je bolje intervju opraviti ustno, saj lahko usposobljen izpraševalec dane odgovore primerja z govorico telesa intervjuvanca.

Podjetja ne posvečajo dovolj pozornosti fluktuaciji, če pa že, se pogosto lotijo problema na napačnem koncu. Zato organizacijam z visoko stopnjo fluktuacije kadrov predlagam, da v prvem koraku naredijo kalkulacijo stroškov. V marsikateri organizaciji bodo nad izračunom presenečeni, ker se sploh ne zavedajo, kako visoki stroški so povezani z nadomestitvijo zaposlenega. V drugem koraku morajo v podjetju ugotoviti vzroke za odhode, kar naredijo ob prenehanju delovnega razmerja z izhodnim intervjujem. Na podlagi tega poskušajo dobiti podatke, s čim so zaposleni nezadovoljni pri svojem delu in zakaj odhajajo iz podjetja. Ni dovolj, da vodstvo samo ugotovi vzroke za fluktuacijo, temveč se mora visoke stopnje

fluktuacije zavedati in ukrepati. V tretjem koraku predlagam poslovodstvu sprejem naslednjih ukrepov; da spremenijo politiko nagrajevanja, naredijo načrt izobraževanja in napredovanja, ugotovijo motivacijske faktorje, izboljšajo delovne pogoje, upoštevajo predloge in mnenja zaposlenih. Če vodstvo ne bo ukrepalo in ne bo sprejelo nobenih rešitev, se bo fluktuacija kadrov samo še povečevala.

Podjetje mora biti pozorno tudi na potencialno fluktuacijo. Delavci, ki razmišljajo o odhodu v drugo organizacijo, bodo tudi najverjetneje zapustili podjetje. Glavni razlog odhodov je nezadovoljstvo z delom, zato predlagam, da k reševanju problema fluktuacije pristopijo preventivno. Z rednim izvajanjem Ankete o zadovoljstvu zaposlenih bodo poskušali ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji. Dober delodajalec se zaveda, da je uspeh podjetja odvisen od motivacije, strokovnosti in zadovoljstva zaposlenih, zato skrbi za svoje zaposlene, vlaga v nadgrajevanje strokovnih znanj in primerno politiko nagrajevanja.

Magistrsko delo ponuja primer podjetja s področja varovanja, ki ima velik problem s fluktuacijo zaposlenih. S podobno problematiko se srečujejo tudi pri ostalih varnostnih organizacijah, saj je fluktuacija kot rak rana v tej dejavnosti. Neustrezni delovni pogoji, izpostavljenost vremenskim neprilikam, grožnjam in fizičnemu nasilju, neugoden delovni čas, je le nekaj dejavnikov, ki odvrčajo zaposlene, da bi bili dalj časa zaposleni v dejavnosti varovanja. Izobrazbena struktura anketirancev je relativno nizka, zato so tudi njihova pričakovanja glede napredovanja, izobraževanja in strokovne rasti nižja. Za marsikoga je to le izhod v sili ali prehodna postaja, dokler ne dobi boljše zaposlitve drugje. Nekaterim celo ustreza takšna zaposlitev, saj imajo ob svojem delu čas, da zaključijo študij in potem fluktuirajo v svoj poklic.

Idealno bi bilo, če bi lahko naredila primerjavo z ostalimi varnostnimi organizacijami, vendar je zaradi varstva osebnih podatkov nemogoče pričakovati, da bi k sodelovanju pritegnila zaposlene v konkurenčnih podjetjih. Pomanjkljivost raziskave je tudi velikost vzorca. Valina varovanje d.o.o. ne sodi med velika podjetja glede na število zaposlenih, zato je manjši tudi vzorec anketirancev. Pri izvedbi ankete je pomemben nivo izobrazbe v organizaciji. Čim višja je povprečna stopnja izobrazbe, tem bolj anketiranci razumejo namen in cilj takšne raziskave. Zaposleni gledajo z nezaupanjem na anketni vprašalnik, zato ne moremo pričakovati večje odzivnosti na anketo. Pri zaposlenih obstaja bojazen, da bi nadrejeni izvedeli njihove odgovore in bi imeli zaradi tega probleme. Po drugi strani imajo nekateri anketiranci prevelika pričakovanja, da se bodo razmere v organizaciji izboljšale čez noč.

SKLEP

V empirični raziskavi sem se ukvarjala z ugotavljanjem vzrokov, zaradi katerih prihaja do fluktuacije, in sicer z vidika zadovoljstva pri delu. Zadovoljstvo pri delu je kompleksna psihološka kategorija, pri kateri gre za posameznikove občutke in dožemanje dela, ki ga opravlja. Najpogostejše je zadovoljstvo pri delu tisti dejavnik, zaradi katerega se posamezniki

odločijo za odhod iz organizacije. Primerjala sem dejavnike fluktuacije in dejavnike zadovoljstva pri delu ter pri tem ugotovila, da med njimi obstaja konvergenca. Lahko celo govorimo o identičnih dejavnikih, kar kaže na neposredno povezanost med zadovoljstvom pri delu in fluktuacijo.

Odgovori anketirancev so pokazali, da so največja razhajanja med zaposlenimi in bivšimi zaposlenimi glede zadovoljstva z vodenjem podjetja. Zaposleni so bolj zadovoljni z vodenjem kot njihovi bivši kolegi. Fluktuantni so v svojih odgovorih povedali, da se ne strinjajo z načinom vodenja, ki je avtorski, in ne stimulira zaposlene k izobraževanju ter napredovanju. Poleg tega niso najbolj zadovoljni z interno informiranostjo o dogajanju v podjetju, saj se večkrat počutijo zapostavljene in izločene iz procesa odločanja. Diktatorski način vodenja se mora umakniti in dati prostor demokratičnim in participativnim načinom vodenja. Zaposlenim je potrebno dati možnost sodelovanja na vseh ravneh dela in jih vključiti v odločanje, da se poistovetijo s cilji in poslovno strategijo podjetja. Podjetje, ki obvešča zaposlene o internem dogajanju in o finančnih zadevah, krepi lojalnost in zaupanje pri svojih sodelavcih.

Zaposleni so najbolj nezadovoljni s sistemom nagrajevanja, s kriteriji kadrovske izbire novo zaposlenih, z možnostmi dodatnega izobraževanja in usposabljanja, z možnostmi za napredovanje, s priznanjem in potrditvijo dela, medtem ko so bivši zaposleni na prvo mesto nezadovoljstva postavili kriterije kadrovske izbire novo zaposlenih, upoštevanje idej in pobud zaposlenih, možnosti za napredovanje, plačo in nagrajevanje. Pri obeh skupinah se pojavljajo podobni dejavniki, vendar se razlikujejo v vrstnem redu. Zanimivo je, da plača nobeni izmed skupin ne predstavlja najpomembnejšega dejavnika zadovoljstva.

Nestabilnost delovne sile in bežanje z dela je potrebno obravnavati z vidika uresničenih pričakovanj. Včasih se previsoka pričakovanja prehitro razblinijo v kruti realnosti. V raziskavi sem ugotovila, da so varnostniki sorazmerno nezadovoljni z razmerami v varnostni organizaciji. Rezultat tega je, da je četrtnina zaposlenih varnostnikov razmišljala o spremembi zaposlitve že več kot šest mesecev in ti predstavljajo potencialne fluktuante.

V današnjih pogojih visoke konkurence je organizacija prisiljena uporabiti različne načine ravnanja s človeškimi viri in tako povečati svojo konkurenčno prednost. Uspeh podjetja je odvisen od pozornosti usmerjene v razvoj človeških virov s poudarkom na vseživljenjskem učenju. Zaposlovanje ne sme biti stihijsko, ampak je potreben selektiven pristop, pri katerem gre za pozicioniranje pravih ljudi na prava delovna mesta. Dobro izobraženi in usposobljeni kadri so fleksibilnejši, spodbujajo spremembe, rešujejo probleme in prevzemajo odgovornost za kakovost proizvodov in storitev.

S primernim oblikovanjem delovnih mest lahko povečamo motivacijo delavcev za delo. Po eni strani se izboljša delovni rezultat, po drugi pa se poveča zadovoljstvo delavcev. Doseganje dobrega rezultata in zadovoljstva delavcev pa tudi pozitivno spodbujata drug drugega.

Pomembno je, da se zaposleni v organizaciji dobro počutijo, saj bodo tako najbolj izkoriščeni njihovi potenciali. Zadovoljni delavci so mnogo bolj dovzetni za motivatorje, s katerimi jih spodbujamo k delu.

Fluktuacijo je treba preprečevati že veliko prej, preden se aktualizira v večjem ali manjšem številu odhodov. Ko je zaposleni enkrat odločen, da gre, ga bomo težko zadržali. Fluktuacijo bomo zmanjšali, če bomo poskušali odpraviti vzroke, ki so privedli do omenjenega stanja. V podjetju je potrebno ustvariti organizacijsko klimo, ki bo zaposlene stimulirala, da bodo z veseljem hodili v službo in ne bodo razmišljali o odhodih. Kulturo podjetja ni mogoče vsiliti zaposlenim, ampak jo morajo čutiti, sprejeti za svojo in z njo živeti.

Visoka stopnja fluktuacije v organizacijah kaže, da trenutna strategija upravljanja s človeškimi viri ni ustrezna. Za pridobivanje ustreznega kadra in za ohranitev dobrega kadra, je potrebno prilagoditi strategijo upravljanja s človeškimi viri dejavnosti organizacije, ki bo omogočila ljudem osebno in strokovno rast. Vodje se morajo zavedati, da je učinkovito vodenje najpomembnejše za ohranjanje ključnih kadrov. Uspešno vodenje zahteva, da vodje na vseh nivojih razvijajo in spodbujajo doseganje poslanstva in vizije. Nujen je razvoj vrednot potrebnih za dolgoročni uspeh, spodbujanje aktivnosti in želenega vedenja ter osebna vključitev v razvoj in izvedbo sistemov vodenja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology* 62.
2. Ahr, P.R., & Ahr, T.B. (2000). *Overturn turnover*. Missouri: Causeway Publishing Company.
3. Allan, J. (1989). *How to develop your personal management skills*. London: Kogan Page Limited.
4. Ambrož, M., & Mihalič, T. (1998). *Pot k odličnosti: Vodenje organizacije v kompleksnem in negotovem okolju*. Škofja Loka: Inštitut za samorazvoj.
5. Antony, W.P., Perrewé, P.L., & Kacmar, K.M. (1999). *Human resource management: A strategic approach* (3rd ed.). Orlando: Harcourt Brace College Publishers.
6. Belak J., & soavtorji (1998). *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Gubno: MER Evrocenter.
7. Branham, L. (2001). *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent*. New York: Amacom.
8. Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. New York: Amacom, American Management Association.
9. Brekić, J. (1983). *Kadrovska teorija i praksa*. Zagreb: Informator.
10. Butina, V. (2004, 8. februar). *Odhajanje kadrov – fluktuacija*. Ljubljana: Advise, d.o.o. Najdeno 12. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.advise.si/sl/novosti2.asp?id_novice=34
11. Cascio, W.F. (1991). *Costing human resources: the financial impact of behavior in organizations* (3th ed.). Boston: PWS-Kent publishing company.
12. Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2005). *Managing and organizations*. London: Sage Publications Ltd.
13. Človeški viri: Fluktuacija človeških virov (2009). *Revija Kapital*. Najdeno 12. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/dfs/clanki.php?idclanka=88>
14. Florjančič, J., Ferjan, M., & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Florjančič, J., & Možina, S. (1987). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
16. Florjančič, J., & Paape, B. (2004). *Kadri in management*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Foot, M., & Hook, C. (1999). *Introducing human resource management* (2nd ed.). London: Addison Wesley Longman Limited.
18. Gilmer, B. H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
19. Guzina, M. (1986). *Kadrovska psihologija*. Beograd: Naučna knjiga.
20. Harvard Business School (2002). The Harvard business essentials series. *Hiring and keeping the best people*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Publishing Corporation.
21. Hom, P.W., & Griffeth, R.W. (1995). *Employee Turnover*. Ohio: South-Western College

- Publishing.
22. Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
 23. Jerovšek, J. (1982). *Mobilnost kadrov in gospodarstvo*. Ljubljana: DDU Univerzum.
 24. Jones, S.D., & Schilling, D.J. (2000): *Measuring team performance*. San Francisco: Jossey-Bass, A Willey Company.
 25. Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
 26. Keenan, K. (1996). *Kako izbiramo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
 27. Kelley, L., & Whatley, A. (1992). *Human resource management in action: skill building experiences* (5th ed.). St. Paul: West Publishing Company.
 28. Kilner-Tepina, V. (1993). *Motivacija – Denar ni vse*. Ljubljana: Manager.
 29. Kim, S.H. (2001). *1001 način kako motivirati sebe i druge: da postignemo ono što želimo*. Ljubljana: Založba Tuma.
 30. Kniss, B. (2005). *Employee Retention and Turnover*. Insala company. Najdeno 12. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.insala.com/infolink/apr2005/industryresearch_2005employeeeretention.asp
 31. Kotler, P. (1998). *Marketing management – tržensko upravljanje* (2. popravljena izd.). Ljubljana: Slovenska knjiga.
 32. Kunstek, N. (2008, 21. januar): Ali visoka fluktuacija vpliva na imidž družbe. *Revija Moje delo*. Najdeno 12. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/ali-visoka-fluktuacija-vpliva-na-imidz-druzbe-860.aspx>
 33. Lamovec, T. (1986). *Psihologija motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta – Oddelek za psihologijo.
 34. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 35. Mackey, H. (1993). *Plavaj z morskimi psi in ostani živ: Kako premagati konkurenco v prodaji, vodenju, motivaciji in pogajanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 36. Maier, N. (1965). *Industrijska psihologija*. Zagreb: Panorama.
 37. Martin, J. (1998). *Organizational Behaviour*. London: International Thomson Business Press.
 38. Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencialima*. Zagreb: Adeco: Ekonomski institut.
 39. Mehadžič, A. (2008, 24. september). Vsak resen sistem nagrajevanja vsebuje nedenarno spodbudo. *Finance*. Najdeno 12. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/?go=article&id=224441>
 40. Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 41. Milost, F. (2007). *Računovodstvo človeških zmogljivosti: zakaj klasične bilance ne kažejo prave slike o premoženjskem in finančnem stanju podjetij in njihovi uspešnosti?* Koper: Fakulteta za management.
 42. Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. London: Addison – Wesley Publishing Company.
 43. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 44. Možina, S., et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

45. Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.
46. Muson, H. (2003). *Valuing experience: how to motivate and retain mature workers*. New York: The Conference Board.
47. Newstorm, W. J., & Davis, K. (1993). *Organizational Behaviour – Human Behavior at Work* (9th ed.). Highstown: McGraw-Hill.
48. Price, J.L. (1977). *The study of turnover*. Iowa: The Iowa State University Press
49. Pučko, D. (2006). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Reese, B.L., & Brant, R. (1999). *Effective Human Relations in Organizations* (7th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
51. Rich, W. (2003). Reducing employee turnover to protect the bottom line. *San Fernando Valley Business Journal*. Najdeno 12. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/674267-1.html>
52. Romer, D. (2006). *Advanced macroeconomics*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
53. Rot, N. (1968). *Psihologija osebnosti*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
54. Sullivan, J. (2007). Not all turnover is equal. *Workforce Management*, 86 (10).
55. Svetlik, I., et al. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
56. Tavčar, M. (1998). *Obvladajmo čas*. Ljubljana: Novi forum.
57. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
58. Uhan, S. (1996). *Vrednotenje dela I, Organizacija dela, sistemizacija dela, zahtevnost dela*. Kranj: Moderna organizacija.
59. Valina varovanje d.o.o. (2009). *Kadrovski podatki za obdobje od leta 2001 do leta 2009*. Ljubljana: Valina varovanje d.o.o.
60. Valina varovanje d.o.o. (2009). *Poslovno poročilo za leto 2009*. Ljubljana: Valina varovanje d.o.o.
61. Vukovič, G., & Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
62. Zadel, A (2009). *Absentizem in fluktuacija. Ali obstajata želeni absentizem in želena fluktuacija*. Slovensko zavarovalno združenje. Najdeno 12. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.zavzdruzenje.si/docs/hrm/dr.%20Zadel%20-%20Absentizem%20in%20fluktuacija.pdf>
63. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Anketni vprašalnik za zaposlene.....	1
Priloga 2:	Anketni vprašalnik za bivše zaposlene.....	6
Priloga 3:	Vprašanja za zaposlene.....	11
Priloga 4:	Vprašanja za bivše zaposlene.....	12
Priloga 5:	Rezultati raziskave.....	13

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene

Valina varovanje d.o.o.
Litijska cesta 45
1000 LJUBLJANA

ANKETNI VPRAŠALNIK

za magistrsko delo z naslovom: Vzroki in posledice fluktuacije zaposlenih v dejavnosti varovanje

Spoštovane sodelavke in sodelavci,

V zadnjem času se varnostne službe ukvarjajo z različnimi problemi, ki vplivajo na učinkovitost njihovega delovanja. Problem, ki še posebej izstopa je fluktuacija zaposlenih, saj opazamo, da je zelo pogosto odhajanje in prihajanje novih zaposlenih. Temu problemu nismo nikoli namenili dovolj pozornosti in se vprašali o vzrokih pogoste zamenjave kadrov. Pripravili smo anketo, s katero bomo poskušali dobiti odgovore na vprašanje, zakaj zaposleni zapuščajo svoja delovna mesta.

V anketi nas zanima vaš odnos do dela, različni vidiki zadovoljstva z delom, kakšni so vaši odnosi s sodelavci in z nadrejenimi, kako ste zadovoljni s plačo, sistemom nagrajevanja in napredovanja.

Namen ankete je ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu in s tem povezano fluktuacijo zaposlenih. Prosim vas za sodelovanje, saj boste s tem prispevali pomemben delež k reševanju tega problema. Za uspešnost ankete je zelo pomembno, da iskreno odgovarjate na zastavljena vprašanja. Če bo izpolnjeno zadovoljivo število anket, bomo lahko verodostojno interpretirali podatke in sprejeli določene ukrepe. Zagotavljamo vam, da je anketa anonimna in bo uporabljena izključno v statistične namene magistrskega dela.

Prosim vas, da izpolnjeno anketo vrnete v priloženi kuverti in jo pošljete do **25. 1. 2010** direktno sodelavki Moniki Rauh. V primeru morebitnih nejasnosti lahko pokličete na telefonsko številko 586-30-00.

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujemo in vas lepo pozdravljamo.

Direktor

Jože Valentinčič

ANKETA

KAKO POMEMBNE SO ZA VAS NASLEDNJE STVARI, KO POMISLITE NA SLUŽBO OZIROMA ZAPOSLOTITEV (obkrožite število pred odgovorom v vsaki vrstici)?

	Ni pomembno	Manj pomembno	Niti pomembno niti nepomembno	Je pomembno	Je zelo pomembno
... plača, dober zaslužek	1	2	3	4	5
... možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
... dodatno izobraževanje in usposabljanje	1	2	3	4	5
... odnos nadrejenih do zaposlenih	1	2	3	4	5
... odnosi med zaposlenimi	1	2	3	4	5
... dobro vodenje podjetja	1	2	3	4	5
... socialna in finančna varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
... interna informiranost o dogajanju v podjetju	1	2	3	4	5
... zanimivo in raznoliko delo	1	2	3	4	5
... samostojnost dela	1	2	3	4	5
... ugled varnostne službe	1	2	3	4	5
... pozicija v podjetju	1	2	3	4	5
... pohvale in potrditve vašega dela	1	2	3	4	5
... kadrovska politika pri izbiri novih sodelavcev	1	2	3	4	5
... delovni čas	1	2	3	4	5
... upoštevanje vašega mnenja	1	2	3	4	5
... prostorski pogoji dela	1	2	3	4	5

KAKO STE ZADOVOLJNI Z NASLEDNJIMI ELEMENTI ZADOVOLJSTVA PRI VAŠEM DELU (obkrožite število pred odgovorom v vsaki vrstici)?

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti zadovoljen niti nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
... z vašo plačo in nagrajevanjem	1	2	3	4	5
... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
... z možnostmi dodatnega izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5
... z direktno nadrejenim ali dobro opravlja svoje delo	1	2	3	4	5
... s svojimi sodelavci in medsebojnimi odnosi	1	2	3	4	5
... z vodenjem podjetja	1	2	3	4	5
... s socialno in finančno varnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
... s posredovanjem informacij glede delovanja in vodenja	1	2	3	4	5
... z raznolikostjo dela in delovnimi izzivi	1	2	3	4	5
... s samostojnostjo pri delu in možnostjo razporeditve dela	1	2	3	4	5
... z ugledom, ki ga je imela varnostna služba v javnosti	1	2	3	4	5
... z vašim položajem v primerjavi z ostalimi varnostniki	1	2	3	4	5
... s priznanjem in potrditvijo vašega dela	1	2	3	4	5
... s kriteriji kadrovske izbire novo zaposlenih v vašem podjetju	1	2	3	4	5
... z razporeditvijo delovnega časa	1	2	3	4	5
... z upoštevanjem vaših idej in pobud v zvezi z vašim delom	1	2	3	4	5
... s prostorskimi pogoji dela	1	2	3	4	5

OPREDELITE STOPNJO STRINJANJA/NESTRINJANJA S STALIŠČI, KI SO POVEZANI Z VAŠO ZAPOSLOTVIJO OZIROMA KARIERO (obkrožite število pred odgovorom v vsaki vrstici):

	Zelo se strinjam	Se strinjam	Sem neodločen	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Z vizijo, poslanstvom in poslovnimi cilji podjetja sem dobro seznanjen.	1	2	3	4	5
Dobim dovolj povratnih informacij o povezanosti med rezultati dela in uspešnostjo podjetja.	1	2	3	4	5
Deležen sem bil ustreznega uvajanja, da bi lahko učinkovito opravljal svoje delo.	1	2	3	4	5
Imam občutek, da so moje sposobnosti neizkoriščene.	1	2	3	4	5
Pri napredovanjih sem bil prezrt in izpuščen.	1	2	3	4	5
Določene dodeljene odgovornosti so mi bile odvzete.	1	2	3	4	5
Počutim se izločenega iz procesa odločanja.	1	2	3	4	5
Podjetje sem prerasel po strokovnosti, sposobnosti, odnosih, ipd.	1	2	3	4	5
V podjetju ne morem izpolniti svojih obljub.	1	2	3	4	5
Služba ni v skladu z mojimi pričakovanji in interesi, ki sem jih imel pred zaposlitvijo.	1	2	3	4	5
Nadrejeni ignorira moja opozorila in predloge.	1	2	3	4	5
Za svoje delo sem premalo plačan.	1	2	3	4	5
Zaposlene bi bolj stimulirali s pravičnimi razmerji kot s povišanjem plače.	1	2	3	4	5
Odgovornosti, zadolžitve in naloge naraščajo, medtem ko moja plača ostajala enaka.	1	2	3	4	5
Če bi zvišali plače vodilnim, bi le-ti delali več.	1	2	3	4	5
Če bi zvišali plače delavcem, bi le-ti delali več.	1	2	3	4	5
Imam občutek, da ne prejemam dovolj pohvale in priznanja za svoj trud.	1	2	3	4	5
Izgubil sem spoštovanje do svojega nadrejenega.	1	2	3	4	5
O spremembi zaposlitve razmišljam že več kot šest mesecev.	1	2	3	4	5
Med spanjem se prebujam zaradi skrbi o mojem delu.	1	2	3	4	5
Ko se bliža čas odhoda iz službe, pričnem pogledovati na uro.	1	2	3	4	5
Prekomerno delo vpliva na moje zdravje.	1	2	3	4	5
Veliko časa prebijem na delu, kar se negativno odražala v mojem družinskem življenju.	1	2	3	4	5
Pri svojem delu sem izpostavljen grožnjam, nasilju in raznim oblikam pritiskov.	1	2	3	4	5
V podjetju se trudijo, da bi zadržali uspešne in ključne zaposlene.	1	2	3	4	5
Svojim prijateljem in družinskim članom bi priporočil, da se zaposlijo v podjetju	1	2	3	4	5

KAKO REŠUJETE KONFLIKTE V VAŠEM PODJETJU (obkrožite odgovor)?

- 1 – s prikrivanjem in izogibanjem konfliktom
- 2 – z usklajevanjem in kompromisi med nasprotnimi stališči
- 3 – z uveljavljanjem enega stališča, tako da nekdo zmaga, drugi pa je poražen

KATERI KRITERIJI SO NAJPOMEMBNEJŠI ZA NAPREDOVANJE V VAŠEM PODJETJU (obkrožite odgovor)?

- 1 – formalna izobrazba
- 2 – strokovno znanje in izkušnje
- 3 – zveze in poznanstva
- 4 – pridnost in prizadevnost
- 5 – inteligentnost in sposobnost
- 6 – drugo _____

V KOLIKOR BI SE ODLOČILI ZAMENJATI SLUŽBO, KATERI BI BIL GLAVNI RAZLOG ZA ZAMENJAVO:

Razvrstite navedene dejavnike fluktuacije od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega, tako da vpišete številko od 1 do 10 (1 – najbolj pomemben razlog za zamenjavo službe, 10 – najmanj pomemben razlog za zamenjavo službe)

- ___ slabo plačilo in nagrajevanje
- ___ ni ustreznih možnosti za napredovanje in nedorečena karierna pot
- ___ ni poskrbljeno za dodatno izobraževanje in usposabljanje
- ___ delo je nezanimivo in ne predstavlja dovolj delovnih izzivov
- ___ slaba organizacija dela in delovni pogoji
- ___ slabi medsebojni odnosi in neustrezna organizacijska klima
- ___ delodajalec vas ne spoštuje in ne zna ceniti vašega dela
- ___ pomanjkanje vizije
- ___ oddaljenost od službe
- ___ diskriminacija, šikaniranje, mobing

DEMOGRAFSKI PODATKI

SPOL (obkrožite)

1 – moški

2 – ženski

STAROST (obkrožite)

1 – do vključno 20 let

2 – nad 20 do vključno 30 let

3 – nad 30 do vključno 40 let

4 – nad 40 do vključno 50 let

5 – nad 50 do vključno 60 let

6 – nad 60 let

IZOBRAZBA - navedite zadnjo šolo, ki ste jo končali (obkrožite številko)

1 – nedokončana osnovna šola in dokončana osnovna šola

2 – poklicna šola

3 – srednja šola

4 – višja šola

5 – visoka šola, fakulteta, akademija

DELOVNA DOBA (v vsaki vrstici vpišite število let in mesecev)

Kolikšna je vaša delovna doba v Valini varovanje d.o.o. let mesecev

Kolikšna je vaša delovna doba skupaj v varnostnih organizacijah ... let mesecev

Kolikšna je vaša skupna delovna doba..... let mesecev

IMATE KAKŠNO PRIPOMBO, KI SMO JO IZPUSTILI V VPRAŠALNIKU?

HVALA ZA VAŠE SODELOVANJE!

Priloga 2: Anketni vprašalnik za bivše zaposlene

Valina varovanje d.o.o.
Litijska cesta 45
1000 LJUBLJANA

ANKETNI VPRAŠALNIK

za magistrsko delo z naslovom: Vzroki in posledice fluktuacije zaposlenih v dejavnosti varovanje

Spoštovane bivše sodelavke in sodelavci,

V zadnjem času se varnostne službe ukvarjajo z različnimi problemi, ki vplivajo na učinkovitost njihovega delovanja. Problem, ki še posebej izstopa je fluktuacija zaposlenih, saj opazamo, da je zelo pogosto odhajanje in prihajanje novih zaposlenih. Temu problemu nismo nikoli namenili dovolj pozornosti in se vprašali o vzrokih pogoste zamenjave kadrov. Pripravili smo anketo, s katero bomo poskušali dobiti odgovore na vprašanje, zakaj zaposleni zapuščajo svoja delovna mesta. Vaše sodelovanje v anketi je izjemno pomembno, saj dobro poznate razmere, poleg tega pa lahko tudi objektivno podate vzroke svojega odhoda.

V anketi nas zanima vaš odnos do dela, različni vidiki zadovoljstva z delom, kakšni so bili vaši odnosi s sodelavci in z nadrejenimi, kako ste bili zadovoljni s plačo, sistemom nagrajevanja in napredovanja.

V prihodnjem tednu vas bo obiskala naša sodelavka, ki bo izvedla z vami osebni pogovor s pomočjo anketnega vprašalnika. Namen ankete je ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu in s tem povezano fluktuacijo zaposlenih. Prosimo vas za sodelovanje, saj boste s tem prispevali pomemben delež k reševanju tega problema. Za uspešnost ankete je zelo pomembno, da iskreno odgovarjate na zastavljena vprašanja. Če bo izpolnjeno zadovoljivo število anket, bomo lahko verodostojno interpretirali podatke in sprejeli določene ukrepe. Zagotavljamo vam, da je anketa anonimna in bo uporabljena izključno v statistične namene magistrske naloge.

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujemo in vas lepo pozdravljamo.

Direktor

Jože Valentinčič

ANKETA

KAKO POMEMBNE SO ZA VAS NASLEDNJE STVARI, KO POMISLITE NA SLUŽBO OZIROMA ZAPOSLOSTEV (obkrožite število pred odgovorom v vsaki vrstici)?

	Ni pomembno	Manj pomembno	Niti pomembno niti nepomembno	Je pomembno	Je zelo pomembno
... plača, dober zaslužek	1	2	3	4	5
... možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
... dodatno izobraževanje in usposabljanje	1	2	3	4	5
... odnos nadrejenih do zaposlenih	1	2	3	4	5
... odnosi med zaposlenimi	1	2	3	4	5
... dobro vodenje podjetja	1	2	3	4	5
... socialna in finančna varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
... interna informiranost o dogajanju v podjetju	1	2	3	4	5
... zanimivo in raznoliko delo	1	2	3	4	5
... samostojnost dela	1	2	3	4	5
... ugled varnostne službe	1	2	3	4	5
... pozicija v podjetju	1	2	3	4	5
... pohvale in potrditve vašega dela	1	2	3	4	5
... kadrovska politika pri izbiri novih sodelavcev	1	2	3	4	5
... delovni čas	1	2	3	4	5
... upoštevanje vašega mnenja	1	2	3	4	5
... prostorski pogoji dela	1	2	3	4	5

KAKO STE BILI ZADOVOLJNI Z NASLEDNJI MI ELEMENTI ZADOVOLJSTVA PRI VAŠEM DELU (obkrožite število pred odgovorom v vsaki vrstici)?

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Niti zadovoljen niti nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
... z vašo plačo in nagrajevanjem	1	2	3	4	5
... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
... z možnostmi dodatnega izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5
... z direktno nadrejenim ali je dobro opravljal svoje delo	1	2	3	4	5
... s svojimi sodelavci in medsebojnimi odnosi	1	2	3	4	5
... z vodenjem podjetja	1	2	3	4	5
... s socialno in finančno varnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
... s posredovanjem informacij glede delovanja in vodenja	1	2	3	4	5
... z raznolikostjo dela in delovnimi izzivi	1	2	3	4	5
... s samostojnostjo pri delu in možnostjo razporeditve dela	1	2	3	4	5
... z ugledom, ki ga je imela varnostna služba v javnosti	1	2	3	4	5
... z vašim položajem v primerjavi z ostalimi varnostniki	1	2	3	4	5
... s priznanjem in potrditvijo vašega dela	1	2	3	4	5
... s kriteriji kadrovske izbire novo zaposlenih v vašem podjetju	1	2	3	4	5
... z razporeditvijo delovnega časa	1	2	3	4	5
... z upoštevanjem vaših idej in pobud v zvezi z vašim delom	1	2	3	4	5
... s prostorskimi pogoji dela	1	2	3	4	5

OPREDELITE STOPNJO STRINJANJA/NESTRINJANJA S STALIŠČI, KI SO POVEZANI Z VAŠO ZAPOSLOTVIJO OZIROMA KARIERO (obkrožite število pred odgovorom v vsaki vrstici):

	Zelo se strinjam	Se strinjam	Sem neodločen	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Z vizijo, poslanstvom in poslovnimi cilji podjetja sem bil dobro seznanjen.	1	2	3	4	5
Prejel sem dovolj povratnih informacij o povezanosti med rezultati dela in uspešnostjo podjetja.	1	2	3	4	5
Deležen sem bil ustreznega uvajanja, da bi lahko učinkovito opravljal svoje delo.	1	2	3	4	5
Imel sem občutek, da so moje sposobnosti neizkoriščene.	1	2	3	4	5
Pri napredovanjih sem bil prezrt in izpuščen.	1	2	3	4	5
Določene dodeljene odgovornosti so mi bile odvzete.	1	2	3	4	5
Počutil sem se izločen iz procesa odločanja.	1	2	3	4	5
Podjetje sem prerasel po strokovnosti, sposobnosti, odnosih, ipd.	1	2	3	4	5
V podjetju nisem mogel izpolniti svojih obljub.	1	2	3	4	5
Služba ni bila v skladu s pričakovanji in interesi, ki sem jih imel pred zaposlitvijo.	1	2	3	4	5
Nadrejeni je ignoriral moja opozorila in predloge.	1	2	3	4	5
Za svoje delo sem bil premalo plačan.	1	2	3	4	5
Zaposlene bi bolj stimulirali s pravičnimi razmerji, kot s povišanjem plače.	1	2	3	4	5
Odgovornosti, zadolžitve in naloge so naraščale, medtem ko je moja plača ostajala enaka.	1	2	3	4	5
Če bi zvišali plače vodilnim, bi le-ti delali več.	1	2	3	4	5
Če bi zvišali plače delavcem, bi le-ti delali več.	1	2	3	4	5
Imel sem občutek, da ne prejemam dovolj priznanja za svoj trud.	1	2	3	4	5
Izgubil sem spoštovanje do svojega nadrejenega.	1	2	3	4	5
O spremembi zaposlitve sem razmišljal že več kot šest mesecev.	1	2	3	4	5
Med spanjem sem se prebujal zaradi skrbi o mojem delu.	1	2	3	4	5
Ko se je bližal čas odhoda iz službe, sem pričel pogledovati na uro.	1	2	3	4	5
Prekomerno delo je vplivalo na moje zdravje.	1	2	3	4	5
Veliko časa sem prebil na delu, kar se je negativno odražalo v mojem družinskem življenju.	1	2	3	4	5
Pri svojem delu sem bil izpostavljen grožnjam, nasilju in raznim oblikam pritiskov.	1	2	3	4	5
V podjetju so se trudili, da bi zadržali uspešne in ključne zaposlene.	1	2	3	4	5
Svojim prijateljem in družinskim članom bi priporočil, da se zaposlijo v podjetju	1	2	3	4	5
V prihodnosti bi se spet zaposlil pri istem podjetju, v kolikor bi se razmere spremenile in izboljšale.	1	2	3	4	5

KAKO STE REŠEVALI KONFLIKTE V VAŠEM PODJETJU (obkrožite odgovor)?

- 1 – s prikrivanjem in izogibanjem konfliktom
- 2 – z usklajevanjem in kompromisi med nasprotnimi stališči
- 3 – z uveljavljanjem enega stališča, tako da nekdo zmaga, drugi pa je poražen

KATERI KRITERIJI SO BILI NAJPOMEMBNEJŠI ZA NAPREDOVANJE V VAŠEM PODJETJU (obkrožite odgovor)?

- 1 – formalna izobrazba
- 2 – strokovno znanje in izkušnje
- 3 – zveze in poznanstva
- 4 – pridnost in prizadevnost
- 5 – inteligentnost in sposobnost
- 6 – drugo _____

KATERI JE BIL GLAVNI RAZLOG, DA STE SE ODLOČILI ZAMENJATI SLUŽBO:

Razvrstite navedene dejavnike fluktuacije od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega, tako da vpišete številko od 1 do 10 (1 – najbolj pomemben razlog za vaš odhod, 10 – najmanj pomemben razlog za vaš odhod)

- ___ slabo plačilo in nagrajevanje
- ___ ni ustreznih možnosti za napredovanje in nedorečena karierna pot
- ___ ni poskrbljeno za dodatno izobraževanje in usposabljanje
- ___ delo je nezanimivo in ne predstavlja dovolj delovnih izzivov
- ___ slaba organizacija dela in delovni pogoji
- ___ slabi medsebojni odnosi in neustrezna organizacijska klima
- ___ delodajalec vas ni spoštoval in ni znal ceniti vašega dela
- ___ pomanjkanje vizije
- ___ oddaljenost od službe
- ___ diskriminacija, šikaniranje, mobing

DEMOGRAFSKI PODATKI

SPOL (obkrožite)

1 – moški

2 – ženski

STAROST (obkrožite)

1 – do vključno 20 let

2 – nad 20 do vključno 30 let

3 – nad 30 do vključno 40 let

4 – nad 40 do vključno 50 let

5 – nad 50 do vključno 60 let

6 – nad 60 let

IZOBRAZBA - navedite zadnjo šolo, ki ste jo končali (obkrožite številko)

1 – nedokončana osnovna šola in dokončana osnovna šola

2 – poklicna šola

3 – srednja šola

4 – višja šola

5 – visoka šola, fakulteta, akademija

DELOVNA DOBA (v vsaki vrstici vpišite število let in mesecev)

Kolikšna je vaša delovna doba v Valini varovanje d.o.o. let mesecev

Kolikšna je vaša delovna doba skupaj v varnostnih organizacijah ... let mesecev

Kolikšna je vaša skupna delovna doba..... let mesecev

Ali trenutno delate v dejavnosti varovanja (obkrožite)? 1 – DA

2 – NE

IMATE KAKŠNO PRIPOMBO, KI SMO JO IZPUSTILI V VPRAŠALNIKU?

HVALA ZA VAŠE SODELOVANJE!

Priloga 3: Vprašanja za zaposlene

PROSIMO VAS, DA ODGOVORITE NA NASLEDNJA VPRAŠANJA:

S katero stvarjo ste pri vašem delu najbolj zadovoljni?

Kaj vas pri vašem delu najbolj moti in kaj bi spremenili, če bi imeli možnost?

Kakšen nasvet bi dali vašemu nadrejenemu, da bi bolje opravljal svoje delo?

Glede na vaše izkušnje, kaj bi po vašem mnenju bilo potrebno spremeniti, da bi bilo podjetje bolj uspešno?

Kaj bi želeli izboljšati pri svojem delu? Kako bi to lahko dosegli?

Ali imate občutek, da vas v službi diskriminirajo, nadlegujejo ali da ustvarjajo sovražne delovne pogoje?

V kolikor bi se odločili zamenjati službo, ali vas bi lahko na kakšen način uspeli prepričati da ostanete?

IMATE MOGOČE KAKŠNO PRIPOMBO, NASVET ALI PREDLOG?

HVALA ZA VAŠE SODELOVANJE!

Priloga 4: Vprašanja za bivše zaposlene

PROSIMO VAS, DA ODGOVORITE NA NASLEDNJA VPRAŠANJA:

S katero stvarjo ste bili pri vašem delu najbolj zadovoljni?

Kaj vas je pri vašem delu najbolj motilo in kaj bi spremenili, če bi imeli možnost?

Kakšen nasvet bi dali vašemu nadrejenemu, da bi bolje opravljal svoje delo?

Glede na vaše izkušnje, kaj bi po vašem mnenju bilo potrebno spremeniti, da bi bilo podjetje bolj uspešno?

Kaj bi želeli izboljšati pri svojem delu? Kako bi to lahko dosegli?

Ali ste imeli občutek, da so vas v službi diskriminirali, nadlegovali ali so ustvarjali sovražne delovne pogoje?

V kolikor bi se odločili zamenjati službo, ali vas bi lahko na kakšen način uspeli prepričati da ostanete?

IMATE MOGOČE KAKŠNO PRIPOMBO, NASVET ALI PREDLOG?

HVALA ZA VAŠE SODELOVANJE!

Priloga 5: Rezultati raziskave

Tabela 1: Spolna struktura zaposlenih v podjetju Valina varovanje d.o.o. na dan 31.12.2009

Spol	Število zaposlenih	Delež v %
Moški	125	12,0
Ženski	17	88,0
Skupaj	142	100,0

Tabela 2: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe v podjetju Valina varovanje d.o.o. na dan 31.12.2009

Izobrazba	Število zaposlenih	Delež v %
nedokončana osnovna šola in dokončana osnovna šola	36	25,4
poklicna šola	71	50,0
srednja šola	32	22,5
višja šola	0	0,0
visoka šola, fakulteta, akademija	3	2,1
Skupaj	142	100,0

Tabela 3: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Valina varovanje d.o.o. na dan 31.12.2009

Starost	Število zaposlenih	Delež v %
do vključno 20 let	5	3,5
nad 20 do vključno 30 let	45	31,7
nad 30 do vključno 40 let	32	22,5
nad 40 do vključno 50 let	28	19,7
nad 50 do vključno 60 let	32	22,5
nad 60 let	0	0,0
Skupaj	142	100,0

Tabela 4: Stopnje fluktuacije varnostnikov od leta 2001 do 2009

Leta	Stopnja fluktuacije v %
2001	20,0
2002	60,0
2003	48,8
2004	8,0
2005	19,7
2006	45,6
2007	31,8
2008	67,0
2009	48,3

Tabela 5: Struktura anketirancev glede na spol

Spol	Zaposleni		Bivši zaposleni	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %
Moški	45	84,9	26	76,5
Ženski	8	15,1	8	23,5
Skupaj	53	100,0	34	100,0

Tabela 6: Struktura anketirancev glede na starost

Starost	Zaposleni		Bivši zaposleni	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %
do vključno 20 let	0	0,0	2	5,9
nad 20 do vključno 30 let	17	32,1	6	17,6
nad 30 do vključno 40 let	10	18,9	8	23,5
nad 40 do vključno 50 let	14	26,4	12	35,3
nad 50 do vključno 60 let	12	22,6	3	8,8
nad 60 let	0	0,0	3	8,8
Skupaj	53	100,0	34	100,0

Tabela 7: Struktura anketirancev glede na izobrazbo

Stopnja izobrazbe	Zaposleni		Bivši zaposleni	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %
nedokončana osnovna šola in dokončana osnovna šola	6	11,3	1	2,9
poklicna šola	20	37,7	9	26,5
srednja šola	25	47,2	20	58,8
višja šola	1	1,9	1	2,9
visoka šola, fakulteta, akademija	1	1,9	3	8,8
Skupaj	53	100,0	34	100,0

Tabela 8: Povprečna delovna doba anketirancev v letih

Povprečna delovna doba v letih	Zaposleni	Bivši zaposleni
v Valini varovanje d.o.o.	3,2	2,4
v varnostnih organizacijah	5,2	5,1
skupna delovna doba	18,2	17,5

Tabela 9: Rezultati odgovorov zaposlenih na vprašanje: Kako pomembne so za vas naslednje stvari, ko pomislite na službo oz. zaposlitev?

POMEMBNOST	Ocena						Število odgovorov	Povp.	Rang
	0	1	2	3	4	5			
dobro vodenje podjetja	0	0	2	0	10	41	53	4,70	1
socialna in finančna varnost zaposlitve	0	0	0	2	13	38	53	4,68	2
odnosi med zaposlenimi	0	0	0	0	18	35	53	4,66	3
odnos nadrejenih do zaposlenih	0	0	1	2	13	37	53	4,62	4
plača, dober zaslužek	0	0	2	0	15	36	53	4,60	5
ugled varnostne službe	0	0	0	7	10	36	53	4,55	6
pohvale in potrditve vašega dela	0	1	1	2	23	26	53	4,36	7
kadrovska politika pri izbiri novih sodelavcev	1	1	0	4	23	24	53	4,25	8
upoštevanje vašega mnenja	0	0	4	3	25	21	53	4,19	9
interna informiranost o dogajanju v podjetju	1	0	2	3	27	20	53	4,17	10
prostorski pogoji dela	0	2	3	4	22	22	53	4,11	11
možnosti za napredovanje	1	3	3	4	16	26	53	4,06	12
dodatno izobraževanje in usposabljanje	1	3	1	3	25	20	53	4,04	13
delovni čas	0	5	2	0	25	21	53	4,04	13
samostojnost dela	0	3	0	9	22	19	53	4,02	15
pozicija v podjetju	0	4	2	7	22	18	53	3,91	16
zanimivo in raznoliko delo	1	1	4	6	27	14	53	3,87	17
Povprečje								4,28	

Tabela 10: Rezultati odgovorov bivših zaposlenih na vprašanje: Kako pomembne so za vas naslednje stvari, ko pomislite na službo oz. zaposlitev?

POMEMBNOST	Ocena						Število odgovorov	Povp.	Rang
	0	1	2	3	4	5			
upoštevanje vašega mnenja	0	0	0	0	6	28	34	4,82	1
kadrovska politika pri izbiri novih sodelavcev	0	0	0	3	1	30	34	4,79	2
odnos nadrejenih do zaposlenih	0	0	1	0	5	28	34	4,76	3
odnosi med zaposlenimi	0	0	0	1	7	26	34	4,74	4
dobro vodenje podjetja	0	0	0	1	8	25	34	4,71	5
prostorski pogoji dela	0	0	0	3	6	25	34	4,65	6
socialna in finančna varnost zaposlitve	0	0	0	3	7	24	34	4,62	7
samostojnost dela	0	0	0	0	14	20	34	4,59	8
pohvale in potrditve vašega dela	0	0	0	3	9	22	34	4,56	9
delovni čas	0	0	1	2	9	22	34	4,53	10
interna informiranost o dogajanju v podjetju	0	0	0	2	13	19	34	4,50	11
ugled varnostne službe	0	0	1	4	8	21	34	4,44	12
plača, dober zaslužek	0	0	0	6	8	20	34	4,41	13
zanimivo in raznoliko delo	0	0	2	5	10	17	34	4,24	14
dodatno izobraževanje in usposabljanje	0	0	2	3	12	17	34	4,29	15
možnosti za napredovanje	0	2	2	4	6	20	34	4,18	16
pozicija v podjetju	0	0	0	6	19	9	34	4,09	17
Povprečje								4,52	

Tabela 11: Rezultati odgovorov zaposlenih na vprašanje: Kako ste zadovoljni z naslednjimi elementi zadovoljstva pri vašem delu?

ZADOVOLJSTVO	Ocena						Število odgovorov	Povp.	Rang
	0	1	2	3	4	5			
z direktno nadrejenim ali dobro opravlja svoje delo	0	1	3	6	29	14	53	3,98	1
s svojimi sodelavci in medsebojnimi odnosi	0	0	1	11	32	9	53	3,92	2
z vodenjem podjetja	0	1	2	9	31	10	53	3,89	3
z raznolikostjo dela in delovnimi izzivi	0	0	3	14	28	8	53	3,77	4
z ugledom, ki ga je imela varnostna služba v javnosti	0	3	2	15	24	9	53	3,64	5
s socialno in finančno varnostjo zaposlitve	1	0	6	16	19	11	53	3,60	6
z razporeditvijo delovnega časa	0	2	7	10	26	8	53	3,58	7
s samostojnostjo pri delu in možnostjo razporeditve dela	2	0	2	18	24	7	53	3,57	8
s prostorskimi pogoji dela	0	3	6	17	13	14	53	3,55	9
s posredovanjem informacij glede delovanja in vodenja	0	0	6	23	17	7	53	3,47	10
z vašim položajem v primerjavi z ostalimi varnostniki	2	4	5	14	17	11	53	3,38	11
z upoštevanjem vaših idej in pobud v zvezi z vašim delom	0	2	10	17	15	9	53	3,36	12
s priznanjem in potrditvijo vašega dela	0	5	9	13	20	6	53	3,25	13
z možnostmi za napredovanje	0	5	7	18	17	6	53	3,23	14
z možnostmi dodatnega izobraževanja in usposabljanja	1	4	6	21	17	4	53	3,15	15
s kriteriji kadrovske izbire novo zaposlenih v podjetju	1	5	10	17	19	1	53	2,96	16
z vašo plačo in nagrajevanjem	0	8	13	15	14	3	53	2,83	17
Povprečje								3,48	

*Tabela 12: Rezultati odgovorov **bivših** zaposlenih na vprašanje: Kako ste bili zadovoljni z naslednjimi elementi zadovoljstva pri vašem delu?*

ZADOVOLJSTVO	Ocena						Število odgovorov	Povp.	Rang
	0	1	2	3	4	5			
z vašo plačo in nagrajevanjem	0	6	4	13	9	2	34	2,91	14
z možnostmi za napredovanje	0	8	3	12	7	4	34	2,88	15
z možnostmi dodatnega izobraževanja in usposabljanja	0	6	4	9	9	6	34	3,15	10
z direktno nadrejenim ali dobro opravlja svoje delo	0	3	3	6	6	16	34	3,85	1
s socialno in finančno varnostjo zaposlitve	0	3	2	5	13	11	34	3,79	2
s svojimi sodelavci in medsebojnimi odnosi	0	3	3	6	11	11	34	3,71	3
z vašim položajem v primerjavi z ostalimi varnostniki	0	1	5	7	13	8	34	3,65	4
s samostojnostjo pri delu in možnostjo razporeditve dela	0	1	5	8	13	7	34	3,59	5
z razporeditvijo delovnega časa	0	2	6	10	9	7	34	3,38	6
z vodenjem podjetja	0	1	4	15	12	2	34	3,29	7
z ugledom, ki ga je imela varnostna služba v javnosti	0	2	6	13	7	6	34	3,26	8
z raznolikostjo dela in delovnimi izzivi	0	2	5	11	16	0	34	3,21	9
z možnostmi dodatnega izobraževanja in usposabljanja	0	6	4	9	9	6	34	3,15	10
s priznanjem in potrditvijo vašega dela	0	6	2	9	17	0	34	3,09	11
s prostorskimi pogoji dela	0	6	3	13	7	5	34	3,06	12
s posredovanjem informacij glede delovanja in vodenja	0	5	5	13	7	4	34	3,00	13
z vašo plačo in nagrajevanjem	0	6	4	13	9	2	34	2,91	14
z možnostmi za napredovanje	0	8	3	12	7	4	34	2,88	15
z upoštevanjem vaših idej in pobud v zvezi z vašim delom	0	5	7	14	6	2	34	2,79	16
s kriteriji kadrovske izbire novo zaposlenih v podjetju	0	7	8	12	5	2	34	2,62	17
Povprečje								3,25	

Tabela 13: Prikaz odgovorov zaposlenih na trditve povezane z vrednotenjem dela

VREDNOTENJE DELA	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povp. ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Za svoje delo sem premalo plačan.	20	17	6	8	2	53	2,15	38	32	11	15	4
Imam občutek, da ne prejemam dovolj pohvale in priznanja za svoj trud.	7	11	17	12	6	53	2,98	13	21	32	23	11
Zaposlene bi bolj stimulirali s pravičnimi razmerji kot s povišanjem plače.	10	13	8	14	8	53	2,94	19	25	15	26	15
Odgovornosti, zadolžitve in naloge naraščajo, medtem ko moja plača ostajala enaka.	18	16	6	7	6	53	2,38	34	30	11	14	11
Če bi zvišali plače vodilnim, bi le-ti delali več.	3	9	9	19	13	53	3,57	6	17	17	36	24
Če bi zvišali plače delavcem, bi le-ti delali več.	11	17	9	9	7	53	2,70	21	32	17	17	13
Pri napredovanjih sem bil prezrt in izpuščen	9	8	17	14	5	53	2,96	17	15	32	26	10

Tabela 14: Prikaz odgovorov bivših zaposlenih na trditve povezane z vrednotenjem dela

VREDNOTENJE DELA	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Za svoje delo sem bil premalo plačan.	9	8	7	5	5	34	2,68	26	24	21	15	15
Imal sem občutek, da ne prejemam dovolj pohvale in priznanja za svoj trud.	7	5	10	8	4	34	2,91	21	15	29	24	12
Zaposlene bi bolj stimulirali s pravičnimi razmerji kot s povišanjem plače.	6	8	6	8	6	34	3,00	18	24	18	24	18
Odgovornosti, zadolžitve in naloge so naraščale, medtem ko moja plača ostajala enaka.	7	6	7	7	7	34	3,03	21	18	21	21	21
Če bi zvišali plače vodilnim, bi le-ti delali več.	1	0	8	7	18	34	4,21	3	0	24	21	53
Če bi zvišali plače delavcem, bi le-ti delali več.	6	4	9	6	9	34	3,24	18	12	26	18	26
Pri napredovanjih sem bil prezrt in izpuščen	5	5	11	8	5	34	3,09	15	15	32	24	15

Tabela 15: Prikaz odgovorov zaposlenih na trditve povezane s strokovnostjo dela

STROKOVNOST DELA	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Določene dodeljene odgovornosti so mi bile odvzete	2	9	15	18	9	53	3,43	4	17	28	34	17
Počutil sem se izločenega iz procesa odločanja	6	8	17	14	8	53	3,19	11	15	32	26	15
Podjetje sem prerasel po strokovnosti, sposobnosti, odnosih, ipd.	4	10	17	12	10	53	3,26	8	19	32	23	19
V podjetju ne morem izpolniti svojih obljub.	3	5	17	21	7	53	3,45	6	9	32	40	13
Imam občutek, da so moje sposobnosti neizkoriščene.	6	19	14	6	8	53	2,83	11	36	26	11	15

Tabela 16: Prikaz odgovorov bivših zaposlenih na trditve povezane s strokovnostjo dela

STROKOVNOST DELA	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Določene dodeljene odgovornosti so mi bile odvzete	1	3	2	17	11	34	4,00	3	9	6	50	32
Počutil sem se izločenega iz procesa odločanja	9	3	3	10	9	34	3,21	26	9	9	29	26
Podjetje sem prerasel po strokovnosti, sposobnosti, odnosih, ipd.	7	5	6	8	8	34	3,15	21	15	18	24	24
V podjetju nisem mogel izpolniti svojih obljub.	3	3	13	6	9	34	3,44	9	9	38	18	26
Imel sem občutek, da so moje sposobnosti neizkoriščene.	9	5	6	7	7	34	2,94	26	15	18	21	21

Tabela 17: Prikaz odgovorov zaposlenih na trditve povezane z vodenjem in komuniciranjem

	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
VODENJE IN KOMUNICIRANJE												
Z vizijo, poslanstvom in poslovnimi cilji podjetja sem dobro seznanjen.	4	12	21	13	3	53	2,98	8	23	40	25	6
Dobim dovolj povratnih informacij o povezanosti med rezultati dela in uspešnostjo podjetja.	3	8	15	16	11	53	3,45	6	15	28	30	21

Tabela 18: Prikaz odgovorov bivših zaposlenih na trditve povezane z vodenjem in komuniciranjem

	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
VODENJE IN KOMUNICIRANJE												
Z vizijo, poslanstvom in poslovnimi cilji podjetja sem bil dobro seznanjen.	3	8	7	5	11	34	3,38	9	24	21	15	32
Prejel sem dovolj povratnih informacij o povezanosti med rezultati dela in uspešnostjo podjetja.	2	5	8	10	9	34	3,56	6	15	24	29	26

Tabela 19: Prikaz odgovorov zaposlenih na trditve povezane z medsebojnimi odnosi

	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
MEDOSEBNI ODNOSI												
Nadrejeni ignorira moja opozorila in predloge.	4	6	11	24	8	53	3,49	8	11	21	45	15
Izgubil sem spoštovanje do svojega nadrejenega.	2	1	7	25	18	53	4,06	4	2	13	47	34
Pri svojem delu sem izpostavljen grožnjam, nasilju in raznim oblikam pritiskov.	11	14	8	11	9	53	2,87	21	26	15	21	17

Tabela 20: Prikaz odgovorov bivših zaposlenih na trditve povezane z medsebojnimi odnosi

	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
MEDOSEBNI ODNOSI												
Nadrejeni je ignoriral moja opozorila in predloge.	2	3	7	10	12	34	3,79	6	9	21	29	35
Izgubil sem spoštovanje do svojega nadrejenega.	3	6	6	8	11	34	3,53	9	18	18	24	32
Pri svojem delu sem bil izpostavljen grožnjam, nasilju in raznim oblikam pritiskov.	4	4	8	8	10	34	3,47	12	12	24	24	29

Tabela 21: Prikaz odgovorov zaposlenih glede usposabljanja

	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
USPOSABLJANJE												
Deležen sem bil ustreznega uvajanja, da bi lahko učinkovito opravljal svoje delo.	13	21	6	8	5	53	2,45	25	40	11	15	9

Tabela 22: Prikaz odgovorov bivših zaposlenih glede usposabljanja

	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
USPOSABLJANJE												
Deležen sem bil ustreznega uvajanja, da bi lahko učinkovito opravljal svoje delo.	4	7	10	7	6	34	3,12	12	21	29	21	18

Tabela 23: Prikaz odgovorov zaposlenih glede zadovoljstva z dodatnim izobraževanjem

	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
IZOBRAŽEVANJE												
Kako ste bili zadovoljni z možnostmi dodatnega izobraževanja in usposabljanja?	4	6	21	16	4	51	3,20	8	12	41	31	8

Tabela 24: Prikaz odgovorov bivših zaposlenih glede zadovoljstva z dodatnim izobraževanjem

	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
IZOBRAŽEVANJE												
Kako ste bili zadovoljni z možnostmi dodatnega izobraževanja in usposabljanja?	6	4	9	9	6	34	3,15	18	12	26	26	18

Tabela 25: Prikaz odgovorov zaposlenih glede napredovanja

	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
MOŽNOSTI NAPREDOVANJA												
Pri napredovanjih sem bil prezrt in izpuščen.	9	7	14	16	7	53	3,09	17	13	26	30	13

Tabela 26: Prikaz odgovorov bivših zaposlenih glede napredovanja

	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
MOŽNOSTI NAPREDOVANJA												
Pri napredovanjih sem bil prezrt in izpuščen	4	5	11	9	5	34	3,18	12	15	32	26	15

Tabela 27: Prikaz odgovorov zaposlenih na trditve povezane s kadrovsko politiko

	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
KADROVSKA POLITIKA												
V podjetju se trudijo, da bi zadržali uspešne in ključne zaposlene.	8	19	13	9	4	53	2,66	15	36	25	17	8
Svojim prijateljem in družinskim članom bi priporočil, da se zaposlijo v podjetju.	3	16	17	9	10	55	3,13	5	29	31	16	18

Tabela 28: Prikaz odgovorov bivših zaposlenih na trditve povezane s kadrovsko politiko

	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
KADROVSKA POLITIKA												
V podjetju so se trudili, da bi zadržali uspešne in ključne zaposlene.	5	4	8	8	9	34	3,35	15	12	24	24	26
Svojim prijateljem in družinskim članom bi priporočil, da se zaposlijo v podjetju.	3	4	8	6	13	34	3,65	9	12	24	18	38
V prihodnosti bi se spet zaposlil pri istem podjetju, v kolikor bi se razmere spremenile in izboljšale.	6	6	10	4	8	34	3,06	18	18	29	12	24

Tabela 29: Prikaz odgovorov zaposlenih na trditve povezane z notranjimi aspekti dela

NOTRANJI ASPEKTI DELA	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Služba ni v skladu z mojimi pričakovanji in interesi, ki sem jih imel pred zaposlitvijo.	5	9	13	19	7	53	3,26	9	17	25	36	13
Ko se bliža čas odhoda iz službe, pričnem pogledovati na uro.	12	12	5	15	9	53	2,94	23	23	9	28	17
Med spanjem se prebujam zaradi skrbi o mojem delu.	5	6	14	12	16	53	3,53	9	11	26	23	30
Prekomerno delo vpliva na moje zdravje.	16	16	8	8	5	53	2,43	30	30	15	15	9
Veliko časa prebijem na delu, kar se negativno odražala v mojem družinskem življenju.	8	10	14	15	6	53	3,02	15	19	26	28	11

Tabela 30: Prikaz odgovorov bivših zaposlenih na trditve povezane z notranjimi aspekti dela

NOTRANJI ASPEKTI DELA	Stopnja strinjanja					Število odgovorov	Povprečna ocena	Stopnja strinjanja v %				
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Služba ni bila v skladu z mojimi pričakovanji in interesi, ki sem jih imel pred zaposlitvijo.	4	5	8	6	11	34	3,44	12	15	24	18	32
Ko se je bližal čas odhoda iz službe, sem pričel pogledovati na uro.	7	4	3	11	9	34	3,32	21	12	9	32	26
Med spanjem se prebujam zaradi skrbi o mojem delu.	5	4	3	8	14	34	3,65	15	12	9	24	41
Prekomerno delo je vplivalo na moje zdravje.	5	2	10	13	4	34	3,26	15	6	29	38	12
Veliko časa sem prebil na delu, kar se je negativno odražalo v mojem družinskem življenju.	7	8	4	10	5	34	2,94	21	24	12	29	15

Tabela 31: Prikaz rezultatov enosmerne analize variance (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
plača	Between Groups	0,138	1	0,138	0,103	0,750
	Within Groups	114,207	85	1,344		
	Total	114,345	86			
napredovanje	Between Groups	2,452	1	2,452	1,697	0,196
	Within Groups	122,812	85	1,445		
	Total	125,264	86			
izobraževanje	Between Groups	0,000	1	0,000	0,000	0,988
	Within Groups	123,057	85	1,448		
	Total	123,057	86			
odnosi z nadrejenimi	Between Groups	0,340	1	0,340	0,286	0,594
	Within Groups	101,246	85	1,191		
	Total	101,586	86			
odnosi s sodelavci	Between Groups	0,990	1	0,990	1,097	0,298
	Within Groups	76,757	85	0,903		
	Total	77,747	86			
vodenje	Between Groups	7,276	1	7,276	10,969	0,001
	Within Groups	56,380	85	0,663		
	Total	63,655	86			
socialna-finančna varnost	Between Groups	0,750	1	0,750	0,589	0,445
	Within Groups	108,238	85	1,273		
	Total	108,989	86			

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
informiranje	Between Groups	4,609	1	4,609	4,492	0,037
	Within Groups	87,208	85	1,026		
	Total	91,816	86			
delovni izzivi	Between Groups	6,675	1	6,675	9,643	0,003
	Within Groups	58,842	85	0,692		
	Total	65,517	86			
samostojnost	Between Groups	0,010	1	0,010	0,009	0,923
	Within Groups	93,254	85	1,097		
	Total	93,264	86			
ugled	Between Groups	2,941	1	2,941	2,582	0,112
	Within Groups	96,806	85	1,139		
	Total	99,747	86			
položaj	Between Groups	1,507	1	1,507	0,969	0,328
	Within Groups	132,218	85	1,556		
	Total	133,724	86			
priznanje dela	Between Groups	0,511	1	0,511	0,386	0,536
	Within Groups	112,547	85	1,324		
	Total	113,057	86			
kadrovska izbira	Between Groups	2,460	1	2,460	1,973	0,164
	Within Groups	105,954	85	1,247		
	Total	108,414	86			
delovni čas	Between Groups	0,850	1	0,850	0,716	0,400
	Within Groups	100,897	85	1,187		
	Total	101,747	86			
upoštevanje idej	Between Groups	6,597	1	6,597	5,511	0,021
	Within Groups	101,748	85	1,197		
	Total	108,345	86			
pogoji dela	Between Groups	4,940	1	4,940	3,359	0,070
	Within Groups	125,014	85	1,471		
	Total	129,954	86			