

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH V INFORMACIJSKO
TEHNOLOŠKIH PODJETJIH**

Ljubljana, oktober 2023

KATJA ŠTULAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Štular, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Fluktuacija zaposlenih v informacijsko tehnoloških podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	INFORMACIJSKO TEHNOLOŠKA PODJETJA.....	3
2.1	Razvoj IT industrije	3
2.2	Značilnosti zaposlovanja v IT panogi.....	5
2.3	Pomen in management človeškega kapitala	7
2.4	Pomen zadrževanja zaposlenih	11
3	FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH.....	12
3.1	Opredelitev in vrste fluktuacije	12
3.1.1	Opredelitev fluktuacije	12
3.1.2	Razlika med zaželeno in nezaželeno fluktuacijo	12
3.1.3	Razlika med prostovoljno in neprostovoljno fluktuacijo.....	13
3.2	Vzroki in posledice fluktuacije.....	14
3.2.1	Dejavniki fluktuacije.....	15
3.2.2	Obračunavanje stroškov fluktuacije.....	17
3.2.3	Prednosti in slabosti fluktuacije	19
3.2.4	Optimalna stopnja fluktuacije	22
4	MANAGEMENT FLUKTUACIJE	23
4.1	Organizacijska kultura	23
4.1.1	Pomen organizacijske kulture	23
4.1.2	Pomen organizacijske kulture za zmanjševanje neželene fluktuacije	28
4.2	Metode in dejavniki zadrževanja zaposlenih.....	29
4.3	Metode spodbuditve odhoda zaposlenih	32
5	RAZISKAVA O DEJAVNIKIH FLUKTUACIJE V IT PODJETJIH	34
5.1	Namen in cilji raziskave.....	34
5.1.1	Metodologija	35
5.2	Izvedba ankete.....	36
5.3	Analiza demografskih dejavnikov	38
5.3.1	Analiza ANOVA demografskih dejavnikov	39
5.4	Analiza dejavnikov o nameri odhodov	40

5.5	Analiza oblikovanja in poznavanja organizacijske kulture	43
5.6	Organizacijski in individualni dejavniki	45
5.6.1	Organizacijski dejavniki	45
5.6.2	Individualni dejavniki	48
5.7	Analiza intervjujev	51
5.7.1	Razlike med podjetji A, B in C	51
5.7.2	Podobnosti med podjetji A, B in C	52
6	ZAKLJUČNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	53
6.1	Ključne ugotovitve pri raziskavi	53
6.2	Priporočila podjetjem.....	57
7	SKLEP	58
	LITERATURA IN VIRI.....	60
	PRILOGE	63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti pozitivnih in negativnih delovnih kultur	28
Tabela 2: Pozicija v podjetju.....	39
Tabela 3: Dejavniki o nameri odhodov	41
Tabela 4: Najpomembnejši dejavniki pri delu	42
Tabela 5: Razlogi za odhod iz podjetja	42
Tabela 6: Dejavniki organizacijske kulture.....	44
Tabela 7: Povezava med organizacijskimi dejavniki in fluktuacijo.....	47
Tabela 8: Povezava med individualnimi dejavniki in fluktuacijo.....	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze razvoja organizacijske kulture.....	26
Slika 2: Scheinov model: Ravni kulture.....	27
Slika 3: Starost anketirancev	38
Slika 4: Obdobje zaposlitve.....	38

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Intervju	4
Priloga 3: Povzetek intervjuja s članico kadrovske službe IT podjetja A.	5
Priloga 4: Povzetek intervjuja s članico kadrovske službe IT podjetja B.....	6
Priloga 5: Povzetek intervjuja s članico kadrovske službe IT podjetja C.....	8
Priloga 6: Analiza zbranih podatkov iz SPSS-a.....	11

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AI – (angl. Artificial Intelligence); Umetna inteligenca

IoT – (angl. Internet of Things); Internet stvari

IT – (angl. Information Technology); Informacijska tehnologija

1 UVOD

Fluktuacija zaposlenih predstavlja velik problem po vsem svetu, zato veliko avtorjev raziskuje to tematiko. Vzpon prostovoljne fluktuacije iz leta v leto postavlja organizacije v zahtevne situacije, ohranjanja delovne sile in usklajevanja dejavnosti znotraj organizacije. Problem nezadostne delovne sile omejuje rast poslovanja in obremeni obstoječi kader z dodatnimi obveznostmi, kar povzroča stres na delovnem mestu (Wijebandara in drugi, 2019).

Dejavnost informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT) je zaradi naraščajočih tehnoloških potreb eden najhitreje rastočih sektorjev. Trenutna kriza, ki jo je povzročila pandemija COVID-19 prikazuje, da se tehnološke potrebe iz dneva v dan zvišujejo, saj se je skoraj vse naše življenje, zasebno ter delovno, preselilo v spletno okolje. Da bi zadostili naraščajočim zahtevam po tehnoloških rešitvah, se na trgu ustanavlja vse več IT podjetij, s čimer se bistveno povečuje povpraševanje po IT strokovnjakih, katerih primanjkljaj nenehno opazamo (Koszela, 2021). Zaradi pomanjkanja osebja morajo organizacije močno konkurirati na trgu, z namenom pridobivanja in zadržanja usposobljenih ter nadarjenih zaposlenih. Lahko sklepamo, da je uspeh IT organizacij mogoče določiti na podlagi njihove strategije managementa, prostovoljne fluktuacije zaposlenih.

Študije družbe Cisco in drugih so pokazale, da organizacijska kultura močno vpliva na gospodarsko uspešnost (TerconPartners, 2018). Te študije so pokazale, da pozitivne delovne kulture vodijo k boljšim finančnim rezultatom. O pozitivni fluktuaciji govorimo takrat, ko odhajajo neustrezni posamezniki, ki niso v skladu z vrednotami, cilji in interesi organizacije (Kohont in Svetlik, 2021, str. 366). Norma pozitivne kulture vključuje podporo elementom, kot so delovni odnosi, simboli, predpostavke, prakse, vrednote in drugi elementi, ki vplivajo na delovne izkušnje posameznega zaposlenega (Ashkanasy in drugi, 2010, str. 81). Nasprotno pa se podjetja z negativno delovno kulturo soočajo s finančnimi posledicami, v obliki višjih zdravstvenih stroškov zaradi stresa na delovnem mestu. Organizacije z negativno kulturo v povprečju doživljajo 37 % višjo stopnjo delovne odsotnosti. Poleg tega so njihovi zaposleni bistveno manj angažirani pri svojem delu.

Pomemben vidik kulture podjetja je upoštevanje prilagodljivosti in ravnovesja med poklicnim ter zasebnim življenjem. Ali podjetje podpira zaposlene pri ustvarjanju udobnega življenja ali jih ovira in povzroča stres. Odločitve o prilagodljivosti lahko pogosto oblikujejo znamko delodajalca (angl. employer brand) hitreje kot karkoli drugega, še posebej, če zaposleni svoje delo dojemajo kot preveč togo, ali kot negativen vpliv na življenje zunaj službe (Projections, brez datuma). Več možnosti oziroma prilagodljivosti, kot imajo, bolj čutijo podporo podjetja. Manj verjetno je, da jih bodo življenjske okoliščine pri delu onemogočale in čutili bodo zvestobo podjetju, ki jim pomaga ustvarjati trajnostno ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem, ne da bi pri tem morali ogroziti enega ali drugega.

Fluktuacija zaposlenih lahko negativno vpliva na uspešnost organizacije. Z razumevanjem razlogov za fluktuacijo zaposlenih lahko delodajalci oblikujejo ukrepe, ki zmanjšajo fluktuacijo in povečajo zadrževanje zaposlenih. Veliko je odvisno od vrste trgov dela, na katerih organizacija konkurira. Kljub visoki fluktuaciji, je na trgih, kjer je razmeroma enostavno in z dokaj nizkimi stroški najti in usposobiti nove zaposlene, mogoče vzdrževati visoko kakovost storitev (Chartered Institute of Personnel and Development, 2021). Vendar pa bo fluktuacija verjetno problematična, predvsem tam, kjer so spretnosti dokaj redke, zaposlovanje drago, ali kjer traja več tednov, da se zapolni prosto delovno mesto. Bolj kot so zaposleni vredni, na primer na delovnih mestih, kjer imajo posamezniki specializirane veščine ali kjer so razvili močne odnose s strankami, bolj organizaciji škoduje njihov odstop.

Zaposleni odhajajo iz različnih razlogov. Včasih jih prevzame privlačnost nove službe ali možnost obdobja izven službe. V drugih primerih so nagnjeni k iskanju alternativne rešitve, ker so nezadovoljni s svojo sedanjo službo. Ti dejavniki segajo od pomanjkanja poklicnih priložnosti do organizacijskih sprememb (Chartered Institute of Personnel and Development, 2021).

Namen magistrskega dela je razširiti znanje o fluktuaciji zaposlenih na splošno, ter jo primerjati s fluktuacijo zaposlenih v informacijsko tehnoloških podjetjih s pomočjo tuje in domače literature ter spoznati, kaj vse vpliva na fluktuacijo in posledično kakšen je ob tem vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Ustrezno oblikovane strategije zadrževanja zaposlenih vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, hkrati pa tudi na delovno produktivnost. Namen raziskovalnega dela je izvesti raziskavo o vplivih na fluktuacijo in zadovoljstvo zaposlenih v različnih podjetjih ter na podlagi treh izbranih informacijsko tehnoloških podjetij spoznati, kakšne ugodnosti podjetja nudijo zaposlenim, z namenom povečanja zadovoljstva in produktivnosti zaposlenih.

Glavni cilj magistrskega dela je, s pomočjo tuje znanstvene in strokovne literature spoznati, kaj je fluktuacija zaposlenih in dejavnike, ki vplivajo nanjo ter poiskati načine, kako jo ustrezno obvladovati.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. Preučiti fluktuacijo zaposlenih na splošno in jo primerjati s fluktuacijo zaposlenih v informacijsko tehnoloških podjetjih.
2. Preučiti strategije zadrževanja zaposlenih in vplive na zadovoljstvo zaposlenih, s pomočjo tuje ter domače strokovne literature.
3. S pomočjo analize izbranih primerov prikazati, da se fluktuacija in zadovoljstvo zaposlenih prepletata ter vplivata na delovno produktivnost podjetja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Teoretični del magistrskega dela temelji na domači in tuji strokovni ter znanstveni literaturi. Sekundarni

podatki so predstavljeni v povezovalnem, logičnem zaporedju s pomočjo deskriptivne metode.

Raziskovalni del magistrskega dela je empirična analiza sestavljena iz dveh del. Prvi del je kvantitativna raziskava namenjena zaposlenim osebam različne starosti in iz različnih informacijsko tehnoloških podjetij. Raziskava je bila sestavljena s pomočjo spletnega vprašalnika oziroma ankete, anonimne narave. Drugi del pa je bila kvalitativna raziskava v okviru intervjujev, in sicer s predstavniki vodstva ali kadrovske službe izbranih informacijsko tehnoloških podjetij. Z analiziranjem teh podjetij sem dobila dovolj obsežen okvir za nadaljnjo analiziranje dobljenih podatkov.

V zaključnem delu magistrskega dela so pojasnjeni rezultati raziskave ter končne ugotovitve. Na podlagi rezultatov pa so podana še priporočila za vodstva podjetij, z namenom zadrževanja primernih zaposlenih, izboljšanja zadovoljstva in njihove delovne uspešnosti.

2 INFORMACIJSKO TEHNOLOŠKA PODJETJA

2.1 Razvoj IT industrije

Vedno več podjetij želi v svoje delovanje vnesti bolj intuitivne in prefinjene rešitve. IT (informacijska tehnologija) lahko podjetju zagotovi dodano vrednost, da doseže in preseže konkurente. Preprosto povedano, delo večine podjetij bi se brez delujoče IT bistveno upočasnilo. V današnjih časih bi težko našli podjetje, ki se pri svojem poslovanju vsaj delno ne zanaša na računalnike in omrežja (Rasmussen University, 2019).

Medtem ko posebnosti IT industrije še naprej razkrivajo močno in rastočo dejavnost, je najpomembnejša značilnost informacijske tehnologije razširjen vpliv na svetovno gospodarstvo in trg dela. Poročilo o kibernetikah državah družbe CompTIA (CompTIA, 2023) opisuje gospodarske vplive IT industrije. Zaposlovanje je eden najpomembnejših vidikov IT panoge. Več let so bila delovna mesta v informacijski tehnologiji znana kot splošna zaposlenost, z nižjimi stopnjami brezposelnosti in visokimi možnostmi za zaposlitev.

Združene države Amerike so največji IT trg na svetu, saj predstavljajo 33 % celotnega svetovnega IT trga ali približno 1,8 bilijona dolarjev za leto 2022 (CompTIA, 2023). Med globalnimi regijami Zahodna Evropa ostaja pomembni akter, z 19-% deležem svetovnega IT trga. Z vidika posamezne države, se je Kitajska opredelila kot glavni akter na svetovnem IT trgu. Kitajska je sledila vzorcu, ki ga je mogoče videti celo v razvijajočih regijah, kjer obstaja dvojni učinek zapiranja vrzeli na tradicionalnih področjih, kot so IT infrastruktura, programska oprema in storitve ter prav tako na nastajajočih področjih, 5G in robotika.

Medtem ko je IT industrija sama po sebi pomemben gospodarski akter, posredno vpliva še na širok spekter drugih dejavnosti (CompTIA, 2023):

1. Ustvarjanje novih delovnih mest

Skozi zgodovino je tehnološki napredek na koncu pripeljal do rasti zaposlitvenih priložnosti. V skladu s poročilom Svetovnega gospodarskega foruma o prihodnosti delovnih mest za leto 2020, bo tehnologija do leta 2025 morda odstranila 85 milijonov delovnih mest na svetovni ravni, vendar se bo potencialno pojavilo 97 milijonov novih delovnih vlog.

2. Diverzifikacija portfelja

Podatki podjetja Bain & Company prikazujejo, da veliko podjetij uporablja IT za povečanje svoje obstoječe ponudbe. Disneyjev prihodek iz prvega četrtletja 2021, je bil na primer 16,25 milijarde dolarjev, kar je 20 % manj kot leto prej, vendar pa bi bil lahko precej nižji, če ne bi bilo 73-% rasti njihovih storitev Disney+.

3. E-poslovanje

Biro za popis v ZDA je ugotovil, da je e-poslovanje v ZDA leta 2020 zraslo za 30 %, kar predstavlja 14 % vseh prodaj ZDA. Ker e-poslovanje spreminja nakupne navade, spreminja prav tako fizični maloprodajni prostor in logistiko ladijskih prevozov (CompTIA, 2023). Podjetja v Evropski uniji ustvarijo približno petino svojih prihodkov prek e-poslovanja. V Nemčiji so prihodki iz e-poslovanja med letoma 2019 in 2021 narasli za več kot 20 milijard evrov, in je država Evropske unije z največjim številom spletnih nakupovalcev. Tudi letna poraba dohodka na prebivalca za spletno nakupovanje se je močno povečala v večjih državah Evrope, saj je znašala več kot 2.000 evrov. Evropska država z najvišjo spletno porabo na prebivalca je Danska (Statista, 2022).

4. Raznolikost delovne sile

IT je znana kot industrija, ki spodbuja raznolikost delovne sile. Tako so industrije, ki uporabljajo IT za svoje delovanje, na primer maloprodaja, finance, proizvodnja, zdravstvo, neprofitne dejavnosti in drugo, postale dobrodošle za IT usmerjene delavce ne glede na njihovo raso, spol, starost in podobno (CompTIA, 2023).

5. Podnebni vpliv

Kljub temu, da obstajajo nekateri vidiki IT industrije, ki so negativni za okolje, pa obstajajo tudi pozitivni učinki, na primer uporaba tehnologije Internet stvari (IoT) (CompTIA, 2023).

6. Pametna mesta

Pogovor v okviru pametnih mest je bil sestavljen z namenom obračunavanja nove tehnologije. Razprava se bo lahko nadaljevala v prihodnosti, saj postopki vodijo do analize podatkov in splošne odločitve o infrastrukturi ter državnih storitvah (CompTIA, 2023).

7. Zdravje

IT rešitve, ki ljudem s sladkorno boleznijo, srčno boleznijo in drugimi kroničnimi boleznimi omogočajo, da v realnem času spremljajo svoje zdravstveno stanje. Ta način spremljanja se bo nadaljeval v prihodnosti, saj se lahko zbere več podatkov od pacienta in se pošlje neposredno nazaj k zdravstvenemu osebju, da analizirajo. To bo pomagalo pri postavitvi diagnoze, stalnem zdravljenju ter proaktivnih odločitvah (CompTIA, 2023).

8. Izobraževanje

Učenje se je med COVID-19 bistveno spremenilo, s selitvijo na spletne tečaje za študente, dijake in druge. Ne glede na to ali gre za spletno učenje ali fizično v učilnici, bodo nove aplikacije, naprave in druge IT inovacije še v bodočnosti predstavljale velik pečat, kar bo privedlo do prožnosti učenja (CompTIA, 2023).

Podjetja bodo svoj razvoj nadaljevala z infrastrukturo v oblaku. Ker podjetja vse več svoje IT infrastrukture predstavljajo v oblaku in razmišljajo o novih možnostih za svojo delovno silo, postaja delovanje vse bolj kritično. Kibernetika varnost je eden od najbolj zapletenih procesov podjetij, saj zajema razširjeno obrambo, inovativne pristope za proaktivno testiranje in varne notranje procese. Analiza tveganja, analiza kibernetike varnosti in testiranje so vsa področja, ki potrebujejo izboljšanje, saj podjetja sprejemajo miselnost »brez zaupanja«. Izobraževanje delovne sile je podcenjeno. Novi pomisleki zaradi dela od doma, so bili glavni sprožilec tako za izobraževanja o varnosti kot tudi za naložbe v varnost (CompTIA, 2023).

To obdobje je čas globalne konkurenčnosti, kjer je konkurenca med podjetji vse močnejša. Konkurenca sili podjetja k razvijanju inovacij informacijskih sistemov in informacijskih tehnologij, z namenom preživetja. Trenutni razvoj informacijskih sistemov in tehnologij je podjetjem predstavljalo prednost pri podpiranju njihovih poslovnih dejavnosti, saj implementacija slednjih predstavlja ključ do uspeha poslovanja (CompTIA, 2023).

Zaradi širjenja računalniških sistemov in zmogljivosti po vsem svetu, je preobremenitev s podatki postala vse bolj kritično vprašanje za mnoge IT strokovnjake (Mitchell, 2020). Skupinsko delo in komunikacijske veščine so za večino podjetij postale celo bistvene za obvladovanje kompleksnih IT sistemov. Medtem, ko so IT ponudniki v preteklosti vzdrževali lastne strežniške baze za gostovanje e-poštnih in poslovnih zbirk podatkov, so se nekateri preselili v računalniška okolja v oblaku, kjer podatke hranijo tretji ponudniki gostovanja. Ta sprememba računalniškega modela dramatično spreminja vzorce prometa v omrežju podjetij, zahteva pa tudi veliko truda pri usposabljanju zaposlenih za to novo vrsto aplikacij.

2.2 Značilnosti zaposlovanja v IT panogi

Stanje na IT trgu dela se je v zadnjih letih močno spremenilo, ampak še vedno ostaja veliko skrbi in zmede glede učinkovitega zaposlovanja na tem trgu dela. Različni dejavniki še

vedno povzročajo potrebo po zaposlovanju IT strokovnjakov. Poleg tega se bodo verjetno organizacije še naprej v tem rastočem gospodarstvu soočale s pomanjkanjem kandidatov za nekatera zelo zahtevna IT področja, kot so analiza baz podatkov, razvoj aplikacij, napredno mreženje, razvoj omrežnih sistemov, programiranje, varnost in druge storitve (Anderson Snyder in drugi, 2006).

Za IT delovno silo so možnosti kariere bolj obetavne kot kdajkoli prej. Pred pandemijo so podjetja začela sprejemati dvojni pristop k informacijski tehnologiji. Taktika je bila bolj na tradicionalnem pristopu, ki je zagotavljal, da so bile aplikacije in infrastruktura na voljo za podporo poslovnim aktivnostim. Strateška plat pa je bila najpomembnejši pristop, ki je tehnologijo vključil kot kritično komponento v prihodnje cilje. IT delovna sila ima veliko možnosti za zaposlitev. V letu 2021 se je skoraj 80 % IT strokovnjakov počutilo dobro glede svoje vloge na delovnem mestu, pri tem jih je 19 % imelo mešane občutke in 1 % je izrazilo zaskrbljenost. Obstajala je prav tako zaskrbljenost zaradi negotovosti v zvezi s COVID-19, zlasti, ker v nekaterih sektorjih lahko traja dlje, da si opomorejo. Čeprav je IT znanje najpomembnejša lastnost, ki jo delodajalci iščejo, pa morda ne bodo dali stopnje izobrazbe na prvo mesto pri izbiri kandidatov. Information Technology Association of America (2004) je poročala, da so predhodne izkušnje na delovnem mestu najpomembnejša lastnost, ki jo delodajalci iščejo (Anderson Snyder in drugi, 2006). Zaradi izziva izpolnjevanja širokega nabora znanj in spretnosti podjetja stalno iščejo kandidate s strokovnim znanjem. Podjetja so v iskanju prosilcev za delovna mesta v prvi vrsti usmerjena bodisi na prosilce od tri do pet let izkušenj bodisi na prosilce od šest do deset let izkušenj. Osredotočenost na to raven strokovnega znanja je v letošnjem letu nekoliko večja, kot je bila osredotočenost v letu 2021. Ciljna usmerjenost na višjo raven izkušenj je lahko smiselna na področjih razvoja infrastrukture in programske opreme, namreč podjetja so na teh področjih s časom zgradila hierarhijo znanj in spretnosti (CompTIA, 2023).

Zanimanje za pridobivanje novo zaposlenih za leto 2022 je še večje, v primerjavi z letom 2021, a prednostna naloga je še vedno usposabljanje obstoječe delovne sile. Le 47 % podjetij pričakuje, da bo leto 2022 prineslo nove zaposlene, v primerjavi s 71 %, ki jih načrtuje osredotočiti na usposabljanje trenutnih zaposlenih. Dodatno, 46 % podjetij načrtuje certificiranje delovne sile s področja najnovejše tehnologije. Ko gre za rast kariernih poti, so na voljo tri ločena področja, ki jih IT profesionalci želijo razviti. Prva je tehnična veščina v okviru njihove obstoječe specializacije. Drugo področje je komunikacija in timsko delo. Zadnje področje pa je tehnična spretnost na novem področju (CompTIA, 2023).

V študiji avtorjev Uruthirapathya in Granta so ugotovili, da so IT strokovnjaki med motivacijskimi značilnostmi delovnega mesta izkusili večji pomen delovnih nalog kot tisti, ki niso IT strokovnjaki (Uruthirapathy in Grant, 2015). Prav tako so imeli tisti, ki niso IT strokovnjaki večje namene zapustiti IT organizacijo, kot IT strokovnjaki. Od deleža vprašanih IT profesionalcev, ki menijo, da bo njihovo podjetje načrtovalo za večino zaposlenih sedež opravljanja dela v pisarnah, jih je le 10 % ocenilo, da bi zaradi te odločitve podjetja zagotovo iskali službo z večjo delovno fleksibilnostjo. Vsekakor obstajajo številni

izzivi, ki so vključeni v delo na daljavo, vključno s težavami pri sodelovanju s sodelavci, težavno osredotočanje na zapletenost problemov in prednost zaposlenih lociranih v pisarnah pri razpravah (CompTIA, 2023).

Vsako programsko podjetje se sooča s premisleki o prihodkih, proračunu, dinamiki strank in dejavnikih človeških virov (CompTIA, 2023). Nastajajoča tehnološka znanja so med programskimi podjetji v visokem povpraševanju in jih je pogosto težko najti. Druge ovire pri zaposlovanju pa so še zaradi naraščajočih pričakovanj iskalcev glede plač in konkurence.

2.3 Pomen in management človeškega kapitala

Kompetence se nanašajo na sposobnosti, spretnosti in strokovno znanje, ki so potrebne za člane na vseh ravneh organizacije. Z razvojem kompetenc lahko posamezniki kakovostno opravljajo svoje delo in si pridobijo možnosti napredovanja. Koncept kompetence se v bistvu nanaša na uspešnost. Kompetenca je temeljna značilnost osebe, ki vodi k boljšemu opravljanju delovnih nalog (Kapur, 2020).

Zaželene kompetence oziroma značilnosti zaposlenih so navedene kot družbena vloga, samopodoba, lastnosti in motivi (Kapur, 2020). Ena od zaželenih kompetenc je torej družbena vloga, ki se nanaša na to, kako se posamezniki odražajo v svojih vlogah. Samopodoba, kot zaželena kompetenca, se nanaša na vrednote in stališča, ki jih imajo posamezniki. Če ima posameznik vrednoto, da morajo biti delovne naloge opravljene v skladu s potrebami in zahtevami strank, potem bo svoje delo opravljal v skladu s potrebami in zahtevami strank. Zaželene lastnosti posameznika vključujejo etičnost, moralnost, delavnost, iznajdljivost in vestnost. Ko si zaposleni v organizaciji prizadevajo za povečanje teh lastnosti, so sposobni zadovoljivo opravljati svoje delovne naloge. Motivi so stvari, ki jih posameznik želi doseči. Znotraj organizacije so spodbude, nagrade in povišanje plač glavni dejavniki, ki motivirajo posameznike k povečanju njihove uspešnosti.

Ogrodje kompetenc je model, ki celovito opisuje odličnost delovanja organizacije (Kapur, 2020). Po tem modelu organizacija vodi zaposlovanja, pod pogojem, da imajo posamezniki specifična znanja in sposobnosti. Okvir kompetenc se obravnava kot sredstvo, s katerimi organizacije sporočajo prosilcem službe, katera vedenja so zahtevana, priznana in cenjena glede na različne delovne pozicije. Po Boyatzisu se kompetence delijo na potrebne oziroma pričakovane, generične, delovno specifične in na organizacijsko specifične kompetence (Kohont in Svetlik 2021, str. 147). Pričakovane kompetence so značilnosti posameznika, ki jih za uspešno opravljeno delo pričakuje organizacija. Med pričakovane sodijo prav tako generične kompetence, ki so potrebne na vseh delovnih mestih (delovanje v timih, komuniciranje, reševanje problemov in podobno). Delovno specifične kompetence se navezujejo na posamezno delovno mesto, organizacijsko specifične pa na vsa delovna mesta v organizaciji.

Vedenjske kompetence opredeljujejo vedenjska pričakovanja zaposlenih (Kapur, 2020). To je vrsta vedenja, ki je potrebna za doseganje rezultatov, kot so timsko delo, komunikacija, vodenje in odločanje. Tehnične kompetence so kompetence, ki omogočajo izboljšanje tehničnih veščin posameznikov. Za posameznike je ključnega pomena pridobivanje informacij z uporabo tehničnih in sodobnih metod. Glavna področja znotraj organizacije, na katerih se uporabljajo kompetence, so izvajanje delovnih nalog, timsko delo, komunikacija, ravnanje z ljudmi, vodenje, reševanje problemov, odločanje, management in organizacija, samorazvoj ter ustvarjalnost in iznajdljivost.

Izvajanje delovnih nalog velja za enega od vidikov, ki zahtevajo kompetence človeških virov. Za dobro opravljanje svojih delovnih nalog je ključnega pomena, da se zaposleni ozaveščajo in povečajo razumevanje metod, potrebnih za uspešno opravljanje delovnih nalog. Prav tako se morajo udeležiti programov usposabljanja in razvoja.

Timsko delo velja za pomemben vidik pri izvajanju delovnih nalog. Pri spodbujanju timskega dela je bistveno, da se člani organizacije naučijo sodelovati med seboj. Člani organizacije se med seboj razlikujejo glede na različne vidike, kot so veroizpoved, rasa, etnična pripadnost, spol, starost, izobrazbene kvalifikacije in podobno. Zato je nujno, da se medsebojno sprejemajo ter ne diskriminirajo. Ko posamezniki delajo v timu, so sposobni ponuditi učinkovite rešitve.

Komunikacija velja za pomemben vidik pri izvajanju delovnih nalog in pri doseganju ciljev organizacije. Komunikacija poteka navzgor od podrejenih k nadrejenim ter navzdol od nadrejenih k podrejenim. Ko posamezniki komunicirajo z drugimi, morajo zagotoviti, da uporabljajo vljuden jezik in ravnaajo spoštljivo ter vljudno.

Na vodstvenem področju je treba upoštevati številne dejavnike, ki vključujejo programe usposabljanja in razvoja za izboljšanje posameznikovih kompetenc, spretnosti, zagotavljanje materialov ter opreme, spodbujanje timskega dela in ustvarjanje prijetnih pogojev delovnega okolja. Naloga vodstva je zagotoviti, da so posamezniki v organizaciji zadovoljni s svojimi delovnimi mesti, in da izkoristijo svoj maksimalni potencial. Vodje morajo zagotoviti, da delovno okolje vključuje vso infrastrukturo, materiale in opremo, ki je potrebna za doseganje želenih rezultatov. Poleg tega morajo imeti prijazen in dostopen odnos, ki je potreben za motiviranje.

Pri reševanju problemov je ključnega pomena, da zaposleni analizirajo področja, ki jim povzročajo težave oziroma delujejo v sodelovanju z drugimi. Poleg tega morajo vzpostaviti logično in racionalno razmišljanje.

Odločitve se sprejemajo na podlagi številnih vidikov, kot so uvajanje novih tehnologij, sprememb, novih postopkov in metod, organizacije programov usposabljanja ter razvoja, organizacije seminarjev in podobno. Ko se sprejemajo odločitve, je treba zagotoviti, da se izkažejo kot koristne tako za organizacijo kot tudi za člane.

Pri ustreznem izvajanju funkcij managementa morajo posamezniki upoštevati različne vidike virov managementa, tehnologij, infrastrukture in vzdrževanje pogojev delovnega okolja. Organizacija se ukvarja še z usmerjanjem, sistematiziranjem in strukturiranjem različnih drugih dejavnikov. Za učinkovito izvajanje funkcij morajo člani okrepiti svoje znanje in ustvarjati ozaveščenost glede različnih dejavnikov.

Samorazvoj poteka skozi vse življenje posameznika in je pomembno področje, na katerega se morajo osredotočiti člani na vseh ravneh organizacije. Gre za celovit koncept, ki upošteva pridobivanje informacij v smislu različnih dejavnikov, ki bi vodili k učinkovitemu opravljanju delovnih nalog, odločanju, upravljanju s časom, izpopolnjevanju komunikacije in veščin reševanja konfliktov, krepitvi osebnih lastnosti, dopolnjevanju znanja, privzgojitvi morale ter etike. Ustvarjalnost in iznajdljivost sta pomembni lastnosti, ki povečujeta produktivnost ter pomagata udeležati domiselne ideje v proizvodnem procesu.

Management človeških virov je pomemben vidik v vsaki organizaciji, in je sestavljen iz sledečih procesov (Kapur, 2020):

1. Procesi kadrovskega načrtovanja

Kadrovske načrtovanje vključuje korake zbiranja informacij, sprejemanja odločitev in oblikovanja ciljev. V procesih načrtovanja kadrov je treba upoštevati analizo ciljev organizacije, popis trenutnih ali obstoječih človeških virov, napoved povpraševanja in ponudbe človeških virov, oceno potreb po človeških virih, oblikovanje načrta človeških virov ter nadzor, spremljanje, usklajevanje in povratne informacije.

2. Procesi zaposlovanja

Proces zaposlovanja se nanaša na celoten proces privabljanja novega kadra, ožjega izbora in izbire primernih kandidatov za določena delovna mesta v organizaciji. Prvi in najpomembnejši postopek zaposlovanja je, da je treba opraviti analizo delovnih nalog, ki omogoča članom organizacije, da prepoznajo izobrazbene kvalifikacije, kompetence, sposobnosti ter nadarjenosti, ki bi jih posamezniki potrebovali, da bi uspešno opravljali svoje delovne naloge. Na razpis delovnega mesta se prijavljajo posamezniki, ki imajo zahtevano izobrazbo in kompetence. Metode zaposlovanja kandidatov vključujejo intervjuje, skupinske razprave, pisne teste in podobno.

3. Procesi usposabljanja in razvoja

Proces usposabljanja se nanaša na sistematično postavitve, kjer se zaposleni izobrazi o tehničnih in znanstvenih metodah, ki so povezane z njegovim delom, na primer o tem, kako uporabljati orodja, naprave, opremo ter tehnologije za zadovoljivo opravljanje delovnih nalog. Proces razvoja se nanaša na celotno izobraževalno rast posameznikov na vodstvenih položajih. Oblikovanje procesov usposabljanja in razvoja mora biti v skladu s cilji organizacije.

4. Razvoj človeških virov

Razvoj človeških virov je celovito prizadevanje za organizacijo, usposabljanje in karierni razvoj, z namenom dosega izboljšanja učinkovitosti posameznika, skupine ter organizacije. Razvoj kadrov v organizaciji je usmerjen predvsem v razvoj kompetenc in je okvir za pomoč zaposlenim pri razvoju osebnih, organizacijskih veščin, znanj ter sposobnosti. Razvoj velja kot eden izmed najpomembnejših priložnosti, ki jih zaposleni iščejo, ko se zaposlijo v organizaciji.

5. Management talentov

Organizacije se spopadajo z izzivi kot so pridobivanje talentov, razvoj talentov po vstopu v organizacijo, s sprostitev znanja, eksplikacijo, z deljenjem in s kroženjem znanja med oddelki ter sodelavci, spreminjanjem vloge vodij in z oblikovanjem managementa znanja. Talenti so ljudje, ki imajo vrhunske sposobnosti in za katere je veliko povpraševanja s strani delodajalcev (Kohont in Svetlik, 2021, str. 342). Organizacije si prizadevajo takšne posameznike pridobiti in obdržati znotraj organizacij.

6. Nagrajevanje

Z nagrajevanjem motiviramo zaposlene za opravljanje delovnih obveznosti (Kapur, 2020). Kadar so zaposleni usmerjeni v dosežke, in ko za povečanje produktivnosti uporabljajo kreativne sposobnosti, so delodajalci običajno mnenja, da jih je treba nagraditi. Pomembno je zagotoviti, da zaposleni vidijo nagrade kot smiselne, in da razumejo, kako jih zaslužiti, ter določiti ustrezne standarde uspešnosti. Da bi razvili učinkovite sisteme nagrajevanja, morajo linijski vodje in kadrovske managerji skupno izvajati aktivnosti. Namreč razvoj sistemov nagrajevanja ne smemo obravnavati kot delovno odgovornost kadrovske službe, temveč kot glavno odgovornost posameznikov, ki so na vodilnih položajih.

7. Proces zadrževanja kadrov

Zadrževanje talentov je pomembno za managerje v vseh vrstah organizacij (Al-Suraihi in drugi, 2021). Stroški, povezani z odhodom zaposlenih in s procesom zaposlovanja, z izbiro ter usposabljanjem novih zaposlenih, pogosto presegajo celotno letno plačilo za enega zaposlenega. Poleg teh neposrednih finančnih stroškov lahko izguba zaposlenih povzroči prav tako druge motnje pri delu. Pristopi zadrževanja vrhunskih talentov, poleg plačila in drugih ugodnosti, vključujejo še poznavanje ter ocenjevanje kazalnikov fluktuacije, zadovoljstva pri delu, organizacijske predanosti, upravljanje odnosov zaposlenih z njihovimi nadrejenimi in drugimi v organizaciji, obvladovanje pričakovanj ter konfliktov in upravljanje ter jasno komuniciranje o priložnostih za rast in napredovanje.

2.4 Pomen zadrževanja zaposlenih

Zadrževanje zaposlenih je pomemben dejavnik znotraj strategij organizacij za zmanjšanje stroškov fluktuacije (Schaap in Chantal, 2020). Da bi bile politike in prakse kadrovske službe učinkovite, bi morale upoštevati in vključevati dejavnike zadrževanja zaposlenih. Dejavniki zadrževanja so tisti dejavniki, ki vplivajo na odločitev posameznika ali bo še naprej delal v organizaciji ali bo organizacijo zapustil. Različne teorije v zvezi s socialno identiteto, delovno motivacijo, pravičnostjo in pričakovanjem zaposlenih prispevajo k zadrževanju zaposlenih. Pomembne ugotovitve raziskav so pokazale, da delovanje delodajalcev v smeri dejavnikov zadrževanja vplivajo na namero zaposlenih, da ti ostanejo ali odidejo.

Raziskovalci so ugotovili (Wijebandara in drugi, 2019), da sta zadovoljstvo pri delu in odnos nadrejeni-podrejeni dva od glavnih dejavnikov, ki vplivata na namero fluktuacije. Zadovoljstvo pri delu se pojavi v različnih oblikah. Kulturno usposabljanje, promoviranje nadrejeno-podrejenega odnosa in plačilni paketi, ki so ključni pri določanju namere fluktuacije zaposlenega. Danes samo denarno plačilo ne zadostuje za zadovoljitev zaposlenih. Raziskovalci vključujejo celo nematerialne dejavnike, kot je, na primer priznanje s strani vodje, ter prepoznavanje vloženega truda. Zaposleni s tem občutijo, da je njihov obstoj in prispevek k organizaciji cenjen. Eden glavnih dejavnikov pri predvidevanju namere fluktuacije, je zadovoljstvo pri delu (Wijebandara in drugi, 2019). Zaposleni, zadovoljni s svojim delom, so pripravljeni ostati v organizaciji. Študije kažejo, da tisti zaposleni, ki niso mogli oblikovati tesnejšega odnosa z vodjo imajo višjo stopnjo namere za fluktuacijo, zaradi slabše čustvene povezanosti z nadrejenim. Po drugi strani pa tisti, ki vzpostavijo tesnejši odnos, dosegajo boljše delovne priložnosti in prejmejo višjo stopnjo podpore vodstva. Zato z razumevanjem vpliva odnosa nadrejeni-podrejeni na fluktuacijo lahko organizacije zmanjšajo njeno stopnjo.

Pošteno plačilo za večino zaposlenih predstavlja odločilno vlogo (Wijebandara in drugi, 2019). Fluktuacija zaposlenih je pod vplivom poštenega plačila. Vendar pa visoke plače niso tako pomembne. Če je plačilo konkurenčno, pa pridejo v ospredje drugi dejavniki zadrževanja. Sama višina plače je manj pomembna od zaznave pravičnosti.

Organizacijska kultura deluje kot sistem družbenega nadzora in vpliva na odnos ter vedenje zaposlenih skozi vrednote in prepričanja, ki delujejo v organizaciji, tako na zadovoljstvo, predanost zaposlenega kot na fluktuacijo organizacijske kulture. Študije so pokazale, da organizacijska kultura vpliva na namero fluktuacije. Dejavniki, povezani z zadovoljstvom pri delu so, na primer socialni odnosi, analiza dela, izobraževanje zaposlenih, želje in potrebe, kakovost upravljanja, zaposlovanje in selekcija, usmeritev, delovni pogoji ter razvoj (Wijebandara in drugi, 2019). Tako organizacijska kot vodstvena podpora sta zelo dragocena inputa pri managementu fluktuacije. Zato mora biti vodja odgovoren za vzdrževanje podpornega dela okolja za gradnjo konstruktivnega odnosa z zaposlenimi. Takšna ukrepanja pomagajo zadržati zaposlene znotraj organizacije. Ko vodje delujejo kot zastopniki organizacije, se zaposleni, ki prejmejo boljšo podporo s strani svojega nadrejenega in

organizacije, jim oni vračajo s prisotnostjo v organizaciji in z izpolnjevanjem svojih obveznosti. Organizacijska podpora kot podpora vodstva je zelo dragocen vpliv na upravljanje fluktuacije.

3 FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH

3.1 Opredelitev in vrste fluktuacije

3.1.1 Opredelitev fluktuacije

Fluktuacija zaposlenih pomeni gibanje števila zaposlenih v okviru prihodov in odhodov znotraj posamezne organizacije (Stare, brez datuma). Fluktuacijo je smiselno načrtno proučevati in spremljati, saj so posledice z vidika organizacije še posebej kritične na ekonomskem ter socialnem področju. Največkrat je obravnavana z negativnega vidika, zaradi dodatnih stroškov in dela, vendar pa je v določenih primerih le slednja koristna za organizacijo. Z vidika delodajalca govorimo o želeni in nezaželena fluktuaciji. Problematična je predvsem nezaželena fluktuacija, ko prostovoljno odhajajo tisti zaposleni, za katere bi si želeli, da ostanejo.

Namera fluktuacije je opredeljena kot zavestna in namerna želja odhoda iz organizacije (Schaap in Chantal, 2020). Namera fluktuacije je najboljši napovedovalec dejanske fluktuacije, običajno 25 % variance fluktuacije. Raziskovalci pojasnjujejo, da sta zadovoljstvo pri delu in organizacijska zavezanost, bistvena dejavnika namere fluktuacije.

Vsi delodajalci se morajo zavedati stopenj fluktuacije zaposlenih in razumeti, kako slednje vpliva na uspešnost njihove organizacije in zmožnost doseganja strateških ciljev. Razlogi za fluktuacijo lahko poudarijo težave znotraj delovne sile, kot je nezadovoljstvo z možnostmi za napredovanje v karieri. Delodajalci bi si morali prizadevati za reševanje kakršnih koli težav in zagotoviti, da njihovi zaposleni doživljajo veselje do dela, kar se odraža v splošni kakovosti dela. Zadrževanje zaposlenih je podprto z učinkovitim zaposlovanjem in uvajanjem v delo (Chartered Institute of Personnel and Development, 2021).

3.1.2 Razlika med zaželeno in nezaželeno fluktuacijo

Namere o fluktuaciji zaposlenih so postale eden večjih izzivov pri managementu človeških virov. Organizacije po svetu vedno bolj posvečajo pozornost vprašanju fluktuacije zaposlenih, saj se zavedajo, da visoka stopnja fluktuacije upočasnjuje uspešnost zaposlenih in organizacije. Poleg tega zvišuje stroške, povezane z zaposlovanjem in usposabljanjem novih zaposlenih. Po drugi strani pa so lahko prihajajoči zaposleni bolj usposobljeni in izobraženi (Ndife, 2020).

Zaželena fluktuacija je lahko rezultat nesposobnosti zaposlenega, medtem ko je nezaželena fluktuacija kompetentnih in usposobljenih zaposlenih lahko posledica pomanjkanja nadzora, slabe podpore ter konflikta vlog (Ndife, 2020). O zaželeni in nezaželeni fluktuaciji govorimo z vidika organizacije, o prostovoljni ter neprostovoljni fluktuaciji pa govorimo z vidika zaposlenega.

Fluktuacija je zaželena v primerih, ko neproduktivni zaposleni z negativnim odnosom zapustijo organizacijo (Ebbers, 2021). Organizacijska morala se s tem, ko neproduktivne zaposlene nadomesti novi navdušeni zaposleni, lahko izboljša. Zaposlene, ki niso dovolj produktivni, je drago vzdrževati in lahko zmanjšajo produktivnost celotne organizacije. Ko odidejo in jih organizacije nadomestijo z novimi, navdušenimi talenti, se raven produktivnosti dvigne. Produktivni zaposleni, ki so lahko nadrejeni, po drugi strani ob odhodu za seboj pustijo velike čevlje. Vrhunski posamezniki iščejo nove izzive, ko so razočarani in zdolgočaseni. Po njihovem odhodu se nekdanji sodelavci počutijo zapuščene in delovna morala jim s tem upade. Ta vrsta fluktuacije je zato nezaželena.

Zaželeno fluktuacijo povzročajo prav tako nezaželene oblike vedenja ali obnašanja s strani zaposlenih (Kovalova in drugi, 2019). Torej, če se zaposleni obnaša nezaželeno, potem si organizacija želi, da jih takšen zaposleni zapusti. Nezaželene oblike vedenja na delovnem mestu postajajo vsakodnevna rutina, ki vpliva ne samo na uspešnost, motivacijo in odnose sodelavcev, ampak tudi na delovanje celotne organizacije. Nezaželeno vedenje s strani organizacije, kot je na primer mobing, pa sproži nezaželeno fluktuacijo. Po evropski direktivi se nezaželene oblike vedenja na delovnem mestu kažejo z verbalnimi napadi, fizičnimi grožnjami, nepravilnimi kritikami in zahtevami do zaposlenih, podrejenimi nalogami, grožnjami, poškodovanjem zasebnih informacij, komentarji videza ali osebnosti, telefonski klici, maili in sporočili. Ponavljajoče se, kratkoročne ali dolgotrajne konfliktne situacije vplivajo na osebnost zaposlenih, njihovo produktivnost in stopnjo obremenitve na delovnem mestu.

Obstajajo številna podjetja, ki zaposlenim zagotavljajo določeno časovno obdobje za izboljšanje njihove produktivnosti in uspešnosti. Možnost za tiste, ki se ne morejo nadgraditi ali izboljšati je, da zapustijo organizacijo. Organizacije morajo razmišljati inovativno, da lahko strankam ponudijo nove zamisli in pristope. To je mogoče le, če imajo v ekipi sveže ljudi z zanimivimi idejami. Zaposlovanje novih delavcev poleg obstoječih lahko delodajalca veliko stane, vendar pa je smiselna zamenjava nekaterih neproduktivnih zaposlenih z novimi, ki lahko ponudijo sveže in inovativne ideje (Marketing91, 2019).

3.1.3 Razlika med prostovoljno in neprostovoljno fluktuacijo

Fluktuacija je lahko prostovoljna ali neprostovoljna (Stare, brez datuma). Pri prostovoljni fluktuaciji, zaposleni zapusti organizacijo prostovoljno zaradi različnih vzrokov. V velikih državah fluktuacija za vodstvo predstavlja neprespane noči. Pri mnogih je razširjeno prepričanje, da se zaradi pomanjkanja delovne sile med zaposlenimi razvija slabo vedenje.

O prostovoljni fluktuaciji govorimo, ko odpoved pogodbe nastopi s strani delojemalca, o neprostovoljni pa takrat, ko odpoved pogodbe nastopi s strani delodajalca (Stare, brez datuma). Prostovoljna fluktuacija predstavlja naraven proces, ki se mu ni mogoče v celoti izogniti. Med neprostovoljno fluktuacijo pa sodijo spremembe zaradi vpliva zakonodaje in spreminjanja strukture organiziranosti. Ta oblika fluktuacije za podjetje lahko predstavlja škodo in nepredvidene stroške.

Najboljši napovedovalec, ali bo zaposleni zapustil organizacijo, temelji na nameri fluktuacije zaposlenih. Mladi zaposleni večinoma zamenjajo službo, ko se pojavijo boljše priložnosti, predvsem možnosti za boljšo službo ali za kombinacijo izobraževanja ter sezonskega dela, premik od začasnega dela v stabilnejšo službo ali zaradi nezadovoljstva s prejšnjo službo (Wijebandara in drugi, 2019).

Namen fluktuacije je eno glavnih vprašanj na področju managementa človeških virov. Ta je odvisna od osebnih razlogov zaposlenega. Posameznikov namen zapustitve delovnega mesta lahko predstavlja morebitno pričakovano priložnost. Na neki točki zaposleni organizacijo zapustijo trajno, ko najdejo najboljšo alternativno priložnost. Na drugi strani se neprostovoljna fluktuacija pojavi, ko organizacija ni zadovoljna z uspešnostjo zaposlenih in pride do odpuščanja (Wijebandara in drugi, 2019).

V zadnjih letih je fluktuacija postala trend ali kultura v skoraj vseh panogah. Prejšnje študije o fluktuaciji so pokazale, da se številne organizacije soočajo z izzivi pri zaposlovanju in ohranjanju talentov znotraj njihove organizacije, in sicer zaradi vse večjega povpraševanja ter boljše priložnosti s strani konkurence. Visoka fluktuacija je neugodno stanje, ki povzroča povečanje stroškov v smislu zaposlovanja, usposabljanja, razvoja, koristi ter nadomestila (Wijebandara in drugi, 2019). V takih primerih mora vodstvo imeti načrtovane dodatne stroške zaposlovanja novih kadrov, oblikovane nove plačne razrede in zagotovljena usposabljanja.

3.2 Vzroki in posledice fluktuacije

Vzroki, ki pripeljejo do tega, da zaposleni začnejo razmišljati o odhodu, so različni. Lahko so povezani s posameznikovimi pričakovanji, vrednotami, osebnostjo, samozavestjo, zmožnostmi in z odnosom do dela ter ljudi. Posameznike lahko do tega pripelje celo želja po osebnem ali poslovnem razvoju, iskanju novih izzivov, socialna povezanost z zaposlenimi, samostojnost odločanja, svobodnost izražanja, odgovornost ravnanja ter preseganje določenih omejitev, s katerimi so se soočali pri svojem delu (Stare, brez datuma).

Fluktuacija ima tako negativne kot tudi pozitivne posledice. Pomanjkanje zaposlenih vodi do drugih težav, kot so nadurno delo, ozka grla, potrebe po spremembi strukture zaposlenih, inovacij v procesih ter do povečanja intenzivnosti dela (Stare, brez datuma). Torej odhajajočega mora nadomestiti drugi trenutni zaposleni, to dodatno delo pa praviloma ni

posebej nagrajeno. S tem se nezadovoljstvo zaposlenih povečuje. Stalno ali začasno nadomeščanje odhajajočega zaposlenega podjetju povzroča dodatne stroške.

3.2.1 Dejavniki fluktuacije

V večini industrij je plačilo negativno povezano z namero fluktuacije. Namera fluktuacije je visoka za tiste, ki jim dodano vrednost prinaša višina plače. Če so zaposleni pozitivno usklajeni z organizacijsko kulturo, potem se vedno več zaposlenih raje prizadeva k ustvarjanju dragocenega dodatka kot pa k zapustitvi organizacije. Takoj, ko zaposleni pokažejo visoko raven zavzetosti, se s tem odraža večja verjetnost, da bodo tudi ostali v organizaciji (Wijebandara in drugi, 2019).

Zadovoljstvo pri delu je bistveni dejavnik, ki neposredno ali posredno vpliva na namen fluktuacije. Zaposleni, ki so nezadovoljni, ustvarjajo veliko problemov brez rešitev namesto, da bi ustvarjali rešitve za njihove probleme. Nezadovoljni zaposleni porabijo veliko energije za ustvarjanje težav, namesto da bi svojo energijo porabili za doseganje ciljev organizacije. Poleg tega pa to lahko zasledimo prav tako pri kontraproduktivnih vedenjih, kot je, na primer slaba storitev, kraja, negativne govorice in sabotaža opreme. Ko so zaposleni nezadovoljni, se lahko pokažejo še fizične motnje, kot je depresija, utrujenost, stres, nespečnost. Zaradi tega, nezadovoljstvo zaposlenih povzroča visoko stopnjo namena fluktuacije, ki na koncu vodi do dejanskega stanja (Wijebandara in drugi, 2019).

Najpogostejše preverjeni dejavniki fluktuacije so:

1. Materialni dejavniki

Materialni dejavniki so dejavniki, ki so povezani s finančnimi spodbudami, materialnim stanjem posameznika in drugimi ekonomskimi dejavniki, ki posamezniku omogočajo pričakovani življenjski slog (Stare, brez datuma).

2. Psihološki dejavniki

Slabo duševno zdravje je danes ena največjih težav, ki vodi v duševno in fizično izčrpanost na delovnem mestu. Pojavijo se različni simptomi, odvisno od vrste duševnega terorja in niza osebnostnih dejavnikov posameznika. Med psihološke težave se uvršča nemir, živčnost, tesnoba, stres, utrujenost, žalost, čustvena izčrpanost, slaba komunikacija, znaki pesimizma in agresije (Kovalova in drugi, 2019).

Posamezne oblike nezaželenega vedenja organizacije prepoznajo s pomočjo psihologa, ki opazuje odstopanja v vedenju zaposlenih, njihov čas, pogostost in intenzivnost. Boj proti nezaželenemu vedenju je možen z ozaveščanjem in preventivnimi ukrepi, z namenom ustvarjanja zdravega delovnega okolja za zaposlene. Poznavanje organizacijskega okolja in njegovega ustreznega prilagajanja posameznikom krepi njihovo duševno zdravje ter zadovoljuje njihove potrebe. Ozaveščanje prispeva k zavedanju o možnostih rešitev, virov

in podpore, kar prispeva k duševnemu zdravju, motivaciji, zavzetosti ter uspešnosti (Kovalova in drugi, 2019).

3. Organizacijski dejavniki

Organizacijski dejavniki so vezani na pogoje dela organizacije, sisteme delovanja (npr. napredovanje, nagrajevanje, sistem ocenjevanja zaposlenih), bonitete (prehrana, prevozi itd.) in druge ugodnosti (Stare, brez datuma). Nadomestilo vključuje denarne in nedenarne nagrade, ponujene zaposlenim v zameno za opravljeno delo. Znanstveniki trdijo, da je nadomestilo lahko kritičen dejavnik pri zmanjševanju fluktuacije in večanje zavezanosti ter prav tako pri motiviranju zaposlenih, da organizacije ne zapustijo. Študije, ki zavzemajo različna delovna okolja kažejo, da ima nadomestilo velik učinek na čustveno zavezanost, majhen do srednji učinek na zadovoljstvo pri delu ter srednji do velik neposredni učinek na namen fluktuacije (Schaap in Chantal, 2020).

4. Individualni dejavniki

Individualni dejavniki so povezani z razmerji, ki opredeljujejo posameznikov položaj v določeni delovni sredini in njegovo doživetje tega, kot na primer, kakšno je njegovo zadovoljstvo s plačo, kakšne so možnosti napredovanja ter podobno (Stare, brez datuma). Zaposleni, ki jim organizacije ponujajo priložnosti za učenje in rast, bodo še naprej delali za svoje organizacije ter bodo manj nagnjeni k odhodu. Po mnenju znanstvenikov, usposabljanje in razvoj pozitivno vplivata tudi na organizacijsko zavezanost. Vendar pa so določeni znanstveniki ugotovili, da čeprav se usposabljanja in razvoj priložnosti pozitivno povezujejo z namenom zadrževanja, ne kažejo pomembne povezave z organizacijsko zavezanostjo (Schaap in Chantal, 2020).

5. Umestitveni dejavniki

Posameznik se v določeni skupini ali organizaciji nezavedno ali zavedno primerja z drugimi. Če posameznik občuti neenakost pri svojem delu, lahko to vodi do občutka frustracije (Stare, brez datuma). Podpora vodstva je sestavljena iz prepoznavanja in povratnih informacij, ki jih zaposleni prejmejo od vodstva. Vodstvo s povratnimi informacijami in priznanjem povečuje vrednost zaposlenih ter njihovo čustveno zavezanost. S tem lahko celo prepreči odhajanje iz organizacije. Odnosi z vodstvom in drugimi sodelavci lahko vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter njihovo odločitev ali zapustijo ali ne zapustijo organizacijo. Študije so pokazale, da ima podpora vodstva srednji učinek na namen fluktuacije (Schaap in Chantal, 2020).

6. Vrednote

Vrednote pomembno vplivajo na posameznikovo delovanje na delovnem mestu, zato morajo biti vrednote poslovanja organizacije skladne z vrednotami posameznika. V nasprotnem primeru je verjetnost odhoda večja kot sicer. Pri tem se upošteva vse možne vrednote, torej

vse od vrednot, ki so povezane z obče človeškimi vrednotami, pa do usklajevanja poklicnega ter družinskega življenja posameznika (Stare, brez datuma). Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem je sposobnost zaposlenih za izpolnjevanje službenih ter družinskih obveznosti, kot tudi drugih zasebnih obveznosti. Fleksibilni delovni pogoji in sposobnost uravnoteženosti osebnega ter poklicnega življenja z večjo stopnjo vključenosti zaposlenih vodijo v višje ravni produktivnosti, zadovoljstva pri delu in zmanjšanje namena fluktuacije. Študije kažejo, da ima razmerje med delom in prostim časom srednji učinek na zadovoljstvo pri delu ter majhen učinek na organizacijsko zavezanost (Schaap in Chantal, 2020).

7. Novi izzivi

Posameznik si želi novih izzivov, ki jih bo dosegel in učinkovito izpeljal (Stare, brez datuma). Merilni model Döckel vključuje značilnosti delovnih mest glede na raznolikost, spretnosti in avtonomijo. Če je delo avtonomno, ponuja raznolikost, izzive in zahteva vrhunsko znanje, zaposleni pri tem razvijajo prav tako občutke zadovoljstva in zavezanosti. Študije kažejo, da imajo značilnosti delovnega mesta srednje velik učinek na zadovoljstvo pri delu in majhen do velik učinek na namen fluktuacije (Schaap in Chantal, 2020).

Možnosti za razvoj in karierno rast imajo pomemben pozitiven vpliv na zavezanost ter delovno uspešnost zaposlenih in na zmanjšanje namena zapustitve organizacije. Napredovanja, razvoj kariernih priložnosti in spoštovanje na delovnem mestu imajo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Schaap in Chantal, 2020).

Organizacije pa morajo pri reševanju težav biti pozorne še na druge dejavnike povezane s fluktuacijo. Pozorne morajo biti na nizke postavke plač, medsebojne slabe delovne odnose, slabe možnosti napredovanja, neoptimalne organiziranosti dela, nerešena stanovanjska vprašanja, boljše pogoje dela v konkurenčnih organizacijah ter drugo. Fluktuacija ima velik vpliv, zato je pomembno dojetje situacije s strani posameznika, proučevanje vzrokov za nastanek usmerjenih v posameznika in njegov položaj v okolju organizacije (Stare, brez datuma).

3.2.2 Obračunavanje stroškov fluktuacije

Stroške fluktuacije oziroma nadomestnega zaposlenega delimo na: stroške prekinitve delovnega razmerja, stroške nadomeščanja dela zaradi odhoda, kadrovske stroške ter stroške usposabljanja novega zaposlenega (Stare, brez datuma).

Fluktuacija ne zadeva le odhodov kvalificiranih delavcev, temveč prav tako zaposlovanje novih, saj ti ljudje potrebujejo določen čas, da spoznajo in sprejmejo procese organizacije, ki so uveljavljeni na njihovem novem delovnem mestu. Fluktuacija povzroča veliko stroškov. Po Blissu (2012) stroški, ki nastanejo zaradi izgube ali odhoda zaposlenega, vključujejo stroške, ki nastanejo zaradi začasnega nadomeščanja odhajajočega zaposlenega, nadomestila za delo, ter stroške potrebne za izvedbo odhoda. Drugi pomemben del stroškov,

povezanih s fluktuacijo zaposlenih, je povezan z izgubo njihovega znanja in z zmanjšanjem produktivnosti celotnega oddelka. Skupni stroški, povezani s fluktuacijo zaposlenih, so lahko kar 1,5-krat višji od povprečne letne plače zaposlenega, ki organizacijo zapušča (Jiri in Žurkova, 2013).

Stroški, ki nastanejo zaradi odhoda zaposlenega so (Jiri in Žurkova, 2013):

- Začasno nadomestilo izgubljene delovne uspešnosti na delovnem mestu (z nadurnim delom obstoječega osebja, zaposlitvijo začasnih delavcev);
- Izguba produktivnosti dela (povezana bodisi s prostim delovnim mestom bodisi s procesom uvajanja novozaposlenega);
- Opravljanje izstopnega razgovora, intervjuja in odpoved pogodbe o zaposlitvi (administrativne aktivnosti tako v elektronski kot tudi pisni obliki, delovni čas kadrovske službe, poravnava plač, vključno z bonusi in ugodnostmi zaposlenega ter druge aktivnosti);
- čas vodje, ki je potreben za razumevanje vzrokov odhoda zaposlenega in čas, potreben za sprejetje ustreznih preventivnih ukrepov;
- izdatki in stroški podjetja, povezani z izobraževanjem ter usposabljanjem odhajajočega zaposlenega;
- Izguba delovne produktivnosti;
- Izguba znanja, izkušenj, spretnosti in stikov zaposlenega;
- Morebitna izguba strank.

Leta 1914 je proizvajalec avtomobilov Ford svojim delavcem v proizvodnji začel plačevati 5 dolarjev na dan za osem ur dela na tekočem traku. Čeprav je Ford dosegel učinkovitejšo množično proizvodnjo, je še vedno potreboval zaposlene, ki so se pojavili in ostali. Velikodušna plača, ki danes ustreza približno 148-tim dolarjem na dan, je bila namenjena temu, da bi se delavci vračali na delo in tudi tam ostali. Whartonova študija, ki meri učinek fluktuacije delavcev na kakovost pametnih telefonov, izdelanih na Kitajskem dokazuje to, kar je Ford verjetno ugotovil več kot 100 let prej v svoji tovarni avtomobilov v Michiganu (Knowledge at Wharton, 2022). Stabilna delovna sila je dragocena tudi v tovarniškem okolju, kjer je veliko delovne sile dequalificirane. Ford je ustvaril avtomatiziran sistem dela, vendar se je zavedal, da je za izvedbo po visokem standardu potreben sistem, ki bo vključeval delavce, katerih delo je med seboj povezano.

V študiji avtorja Moona so raziskovalci sodelovali z velikim kitajskim proizvajalcem (Moon in drugi, 2021). Spremljali so stopnjo napak za 50 milijonov mobilnih telefonov v štirih letih uporabe pri potrošnikih. Ko je naprava odpovedala in je bila opredeljena kot potreba po popravilu ali zamenjavi, so lahko izsledili njeno zgodovino do točnega datuma ter lokacije njene nastavitve, tovarniških pogojev in števila zaposlenih v tistem času. S tako natančnimi podatki so raziskovalci odkrili naslednje pomembne korelacije. Vsaka odstotna točka povečanja tedenske stopnje fluktuacije zaposlenih je povečala napako izdelka od 0,74 % do 0,79 %. Okvara je bila 10,2 % pogostejša pri napravah, proizvedenih v tednih z visoko

fluktuacijo po plačilu, ki je bil enkrat na mesec, kot pri napravah, proizvedenih v tednih z najnižjo fluktuacijo, neposredno pred plačilom. V drugih tednih so tekoči trakovi z višjo fluktuacijo v povprečju povzročili približno od 2 do 3 % več napak. S tem povezani stroški so znašali na stotine milijonov dolarjev. Zaposleni na tekočem traku ne sodelujejo nujno na globok način, vendar njihovo delo vpliva še na druge delovne postaje. Njihova sposobnost usklajevanja je pomembnejša kot si lahko mislimo. Iz podatkov ugotovimo, da če vzamemo izkušeno osebo, ki je zapustila organizacijo, poiščemo enako izkušeno osebo in jo priključimo, je to dejansko moteče. Namreč oseba, ki je odšla, ima neko znanje, ki ga ni enostavno nadomestiti. Čeprav tekoči trak ni globoko sodelovalno delovno mesto, še vedno obstaja potreba po usklajevanju ljudi med seboj.

3.2.3 Prednosti in slabosti fluktuacije

Zadržati zaposlene je skupni cilj kadrovskih služb in vodstva organizacij. Vendar pa je sčasoma lahko relativno nizka fluktuacija zaposlenih draga in lahko zmanjša splošno usposobljenost ter moralo delovne sile. O fluktuaciji zaposlenih se na splošno govori kot o težavi podjetja. Izziv za kadrovske službe in vodstvo je, da se izognejo izgubi najboljših zaposlenih ter zmanjšajo zaposlovanje slabih delavcev (Kokemuller, 2021).

3.2.3.1 Prednosti

Fluktuacija ni vedno negativna in je na določenih stopnjah celo potrebna, normalna in zaželena (Kohont in Svetlik, 2021, str. 366). Določena stopnja fluktuacije zaposlenih ima lahko dejansko nekaj poslovnih prednosti, kot so:

- Odstranitev slabih izvajalcev

Izguba slabih zaposlenih brez možnosti izboljšanja je na splošno pozitivna za organizacijo, saj lahko izboljša moralo zaposlenih (Hesford in drugi, 2016). Nekdo, ki ne prispeva dosti v delovnem timu, lahko povzroči napetost in frustracije pri drugih zaposlenih. Podjetja, ki obdržijo šibke ali toksične osebe, pogosto izgubijo boljše zaposlene, ki se tega naveličajo (Kokemuller, 2021). Na splošno se domneva, da se delovne spretnosti povečujejo s časom zaposlitve, vendar pa sta trud in motivacija lahko največja takoj po zaposlitvi posameznika. Neprostovoljna fluktuacija je za delodajalca racionalna, ko je učinkovitost in uspešnost zaposlenega podpovprečna v primerjavi s plačilom, ki mu ga delodajalec nameni.

- Nadgradnja zaposlenih

Fluktuacija ponuja prav tako možnosti nadgradnje na določenem položaju. Če se starejši zaposleni, ki je izgubil energijo in navdušenje, upokoji, ima organizacija možnost, da na delo pripelje nekoga s strastjo do dela. Poleg tega lahko zaposleni, ki nima znanja in sposobnosti za dobro opravljanje dela, sprostijo pot za nadgradnjo talentov. Ena od očitnejših prednosti fluktuacije se pojavi, ko problematičen ali slabo uspešen delavec odide in ga nadomesti

boljši. V nekaterih primerih vodstvo prepozna slabo uspešne in jih spodbudi, da na neki točki dajo odpoved ali jih odpustijo. Včasih se vodstvo morda niti ne zaveda, da je zaposleni premalo uspešen, dokler zaposleni ne odide (Kokemuller, 2021).

- Sveže perspektive

Podjetja z ničelno ali nizko stopnjo fluktuacije lahko zaidejo v skupinska razmišljanja, kjer se nove ideje redko pojavijo. Občasno zaposlovanje novih ljudi omogoča sveže perspektive in ideje. Novo zaposleni lahko vidi težave z drugega zornega kota in ima lahko boljše sposobnosti razmišljanja zunaj okvirov. Fluktuacija lahko povzroči še bolj raznoliko starostno, spolno in etnično delovno silo (Kokemuller, 2021). Torej manjša stopnja fluktuacije ni problematična, saj pomeni priliv novih idej, veščin in znanj ter v veliko primerih predstavlja pomladitev kolektiva (Kohont in Svetlik, 2021, str. 366).

- Odstranitev negativnega vpliva

Koristno je prav tako menjavanje vodstva ali zelo vplivnih delavcev z negativnim odnosom. Podjetja imajo lahko veliko fluktuacijo in se do izstopnih razgovorov ne zavedajo, da en vodja prispeva k številnim težavam. Poleg tega lahko samozavesten in negativen odnos zaposlenega v oddelku povzroči, da sodelavci poiščejo drugo zaposlitev, v primeru, da je z njim težko delati (Kokemuller, 2021).

- Znižanje stroškov plač

Podjetja včasih uporabljajo odpuščanja visoko plačanih zaposlenih kot način za zmanjšanje stroškov v težkih finančnih časih. Idealna fluktuacija je rezultat, ko visoko plačan, nizko produktiven zaposleni odide in ga nadomesti bolj produktiven ter cenejši zaposleni (Kokemuller, 2021). Stroški plač in dodatnih ugodnosti so lahko bistveno nižji za nove zaposlene (Hesford in drugi, 2016). Tudi če dva zaposlena opravljata isto delo, se lahko plača bistveno razlikuje zaradi delovne dobe. Poleg tega so novozaposleni običajno deležni poskusne dobe, v času katerem se morajo dokazati in v času katerem še niso deležni vseh ugodnosti, ki jih nudi organizacija.

3.2.3.2 Slabosti

S finančnega vidika je fluktuacija lahko zelo draga. Ko zaposleni zapusti organizacijo, jo prisili, da uporabi redke vire, kot sta čas in denar bodisi za zamenjavo zaposlenega ali pridobitev novega, z namenom pokritja obstoječega dela. Organizacije porabijo velik del svojih proračunov za zaposlovanje in usposabljanje novo zaposlenih (Singh in Loncar, 2010). Torej odhod zaposlenega stane organizacijo čas in denar za njegovo zamenjavo, katerih skupni strošek se včasih giblje od 90 % do 200 % letne plače za razpisano delovno mesto. Stroški menjave so stroški zaposlovanja, administrativni stroški, stroški selekcije ali

zaposlovanja, stroški usmerjanja, stroški usposabljanja, izgubljena plača, izgubljena produktivnost in izguba človeškega kapitala (Kunu in drugi, 2017).

Poleg neposrednih stroškov obstaja širok nabor drugih neposrednih in posrednih stroškov, povezanih s fluktuacijo. Plače, ugodnosti podjetja, prisotnost zaposlenih in delovna uspešnost so dejavniki, ki igrajo pomembno vlogo pri fluktuaciji zaposlenih. Fluktuacija zaposlenih lahko škoduje splošni produktivnosti organizacije in lahko deluje kot simptom nekaterih drugih večjih težav (Kunu in drugi, 2017). Organizacije porabijo velik del svojih proračunov za zaposlovanje in usposabljanje novih zaposlenih. Druge stroške, kot so motnje v vsakodnevnem delovanju organizacije, stres in včasih preobremenjenost z delom, ki se povzroča tistim, ki ostanejo, je težko zajemati v denarnem smislu. Nezaželena fluktuacija lahko ustvari celo negativno notranjo in zunanjo podobo organizacije. Visoka fluktuacija neposredno vpliva na uspešnost organizacije, motivacijo osebja in timsko povezanost ter kakovost dela (Singh in Loncar, 2010).

Fluktuacija vpliva tako na zaposlene kot na organizacije. Zaposleni doživljajo potrebo po učenju novih veščin, ki so specifične za delo in iskanju drugačnih poklicnih možnosti (Kunu in drugi, 2017). Organizacije pa ob odhodu trpijo zaradi izgube določenih spretnosti, specifičnih za delovna mesta in imajo dodatne stroške zaposlovanja ter usposabljanja nove delovne sile. Poleg tega obstajajo posredne posledice fluktuacije, kot so zmanjšanje možne interakcije med sodelavci, kar predstavlja zaviranje prijateljskih vezi. Medosebni odnosi in povezave zahtevajo čas, česar pa ni mogoče v razmerah visoke fluktuacije. To naravno zmanjšanje morale zaposlenih lahko povzroči celo zmanjšanje občutka lojalnosti ali pripadnosti organizaciji in s tem splošno izgubo predanosti delovnemu mestu. Tako imajo zaposleni občutek odtujenosti. Obstajajo pomembne posledice fluktuacije delovne sile na organizacije, posameznike in upravljanje.

Visoka fluktuacija zmanjšuje število redno zaposlenih, sili v zaposlovanje delovne sile za določen čas, negativno vpliva na produktivnost in konkurenčnost organizacije ter ovira razvoj spretnosti in znanj zaposlenih v organizaciji (Al-Suraihi in drugi, 2021). Pomanjkanje nadarjenih in usposobljenih zaposlenih lahko povzroči težave, ki vplivajo na produktivnost, dobičkonosnost in kakovost izdelkov ter storitev. Z vidika zaposlenih lahko visoka stopnja fluktuacije vpliva na delovno moralo, odnose in varnost pri delu. Poleg tega je fluktuacija zaposlenih povezana z visokimi stroški, tako na individualni kot tudi organizacijski ravni. Na individualni ravni v vsakem primeru odhod vpliva na posameznika in ni pomembno ali nekdo odide prostovoljno ali pa neprostovoljno. Kar zadeva raven organizacije, se problem pojavi, ko zaposleni odidejo in s tem prenesejo svoje dragoceno znanje in izkušnje, pridobljene znotraj.

Raziskave govorijo prav tako o tem, da je fluktuacija zaposlenih nalezljiva, ker posamezniki posnemajo vedenja, ki jih zaznavajo pri drugih (Porter in Rigby, 2020). Znanstveniki dokazujejo, da fluktuacija povzroči še višjo stopnjo fluktuacije. Namreč, zaposleni se morda vedno ne zavedajo svoje nagnjenosti k odhodu, vendar ko jih spodbudi vedenje sodelavcev,

lahko ponovno ocenijo svoj zaposlitveni položaj in pretehtajo tekmovalne sile med organizacijsko navezanostjo ter odhodom. Namen odhoda zaposlenih se lahko izraža preko vedenjskih znakov, ki kažejo na njihovo željo po odhodu. To so lahko vedenjski znaki slabšega odnosa do dela, kot so na primer pritožbe glede dela in nizek delovni napor. Drugi vedenjski znaki lahko prikazujejo posameznikovo enostavnost odhajanja, zaradi različnih dejavnosti iskanja zaposlitve in konkurenčnosti na trgu dela, kot so, na primer povabila na razgovore, prejem zaposlitvenih ponudb ter odločitev o odhodu. Dokazujejo pa še to, da lahko ti posamezniki, ki so organizacijo zapustili, po odhodu še vedno vplivajo na zaposlene, ki so ostali bodisi s socialnimi primerjavami bodisi s privabljanjem h konkurenci.

3.2.4 Optimalna stopnja fluktuacije

V poslovni skupnosti je splošno priznano, da so človeški viri dragocena sredstva za organizacije, zato je logično domnevati, da fluktuacija zaposlenih igra ključno vlogo pri uspešnosti podjetja. Organizacije so obremenjene s fluktuacijo v dobrih in neugodnih gospodarskih razmerah (Harris in drugi, 2002).

Obstajata dve glavni teoriji o tem, kako fluktuacija zaposlenih vpliva na produktivnost organizacij (Harris in drugi, 2002). Prva je teorija človeškega kapitala, specifičnega za podjetje, ki jo je uvedel avtor Becker, leta 1975. Trdil je, da če se podjetja soočajo s stroški usposabljanja zaposlenih, bodo njihove spodbude za usposabljanja nižje zaradi višje stopnje fluktuacije. Posledično bo višja stopnja fluktuacije vodila v nižjo produktivnost.

Druga teorija pa je teorija usklajevanja delovnih mest, ki sta jo postavila avtorja Jovanovic (1979a; 1979b) in Burdett (1978). Ključni vpogled v to teorijo je, da organizacije iščejo zaposlene in iskalci zaposlitve iščejo organizacije, dokler se obe strani popolnoma ne ujemata. Vendar se lahko pogoji za optimalno ujemanje sčasoma spreminjajo, kar vodi do nenehnega prerazporejanja del. Poleg neposredne izgube človeškega kapitala, obstajajo še drugi negativni učinki fluktuacije na produktivnost.

Fluktuacija povzroča manjše ali večje število prostih delovnih mest (Kohont in Svetlik, 2021, str. 369). S tem se pojavi pomanjkanje zaposlenih, trud in stroški zaposlitve novih posameznikov. Odhodi zaposlenih lahko ovirajo delovanje procesov, nastanejo kritične točke in ozka grla, kar povzroča dodatno obremenitev obstoječih zaposlenih z nadurnim delom ter povečanjem intenzivnosti dela, spremembe v strukturi zaposlenih in v tehnološkem postopku. Zaradi tega lahko pride do padcev delovne vneme in morale. Ni pa fluktuacija samo negativna. Nizka fluktuacija je pozitivna za organizacijo, saj se tako izognemo nekaterim stroškom kot so: stroški iskanja novih kandidatov, uvajanja, usposabljanja, stroški izhodnih intervjujev, odpravnin in administrativni stroški. Pozitivne posledice se ponavadi opažajo šele po daljšem časovnem obdobju. Za organizacijo fluktuacija pomeni dotok novih idej, znanja, veščin ter odstranitev manj uspešnih posameznikov. Določena stopnja fluktuacije je za organizacijo potrebna, zaželena in normalna.

4 MANAGEMENT FLUKTUACIJE

4.1 Organizacijska kultura

4.1.1 Pomen organizacijske kulture

Kultura podjetja je več kot le pisni dokument, ki se pošlje zaposlenim v pričakovanju, da se bodo z njo vsi samodejno poistovetili. Tudi dobronamerni, a površni poskusi izgradnje kulture, na primer preprosto lepljenje motivacijskih plakatov, ne delujejo. Kultura mora biti pristna, trajnostna, saj s tem povečuje zaposljivost organizacije in zadrži talentirane posameznike (TerconPartners, 2018).

Druge definicije kulture so (Singh, 2022):

- Eldridge in Crombie (1974) sta opredelila organizacijsko kulturo kot edinstveno konfiguracijo norm, vrednot, prepričanj in načinov, ki mora biti oblikovana tako, da skupine ter posamezne osebe opravijo delo do konca.
- Deal in Kennedy (1982) sta kulturo opredelila kot sistem neformalnih pravil, ki pove, kako se naj ljudje obnašajo večino časa.

Organizacijska kultura je pomemben sestavni del organizacije, ki ne določa le vedenje svojih zaposlenih, ampak se prav tako odraža na viziji, poslanstvu in normah organizacije (Singh, 2022). Vsaka organizacija ima svojo kulturo, ki je lahko podobna kot pri drugih organizacijah ali pa je edinstvena sama po sebi. Da kultura lahko obstaja, jo mora deliti večina udeležencev skupine ali družbe, prenesti jo je treba iz generacije v generacijo in oblikovati mora vedenje ter dojemanje.

Koncept kulture podjetja je v zadnjem času dobil še večji pomen zaradi povečane potrebe podjetij, da privabijo in obdržijo talentirane posameznike, izboljšajo produktivnost ter tako ostanejo konkurenčna v poslovnem okolju (TerconPartners, 2018). Nedavne študije družbe Cisco in drugih so pokazale, da organizacijska kultura močno vpliva na gospodarsko uspešnost. Te študije so pokazale, da pozitivne delovne kulture vodijo k boljšim finančnim rezultatom. Nasprotno pa se podjetja z negativno delovno kulturo soočajo s finančnimi posledicami v obliki višjih zdravstvenih stroškov zaradi stresa na delovnem mestu. Organizacije z negativno kulturo v povprečju doživljajo 37 % višjo stopnjo delovne odsotnosti. Poleg tega so njihovi zaposleni bistveno manj angažirani pri svojem delu.

Poznamo tri temeljne komponente, ki prispevajo h kulturi organizacije, in sicer; vedenje zaposlenih na delovnem mestu; odnos, značaj ter povezanost zaposlenih; vizija in vrednote zaposlenih ter vodstva (Galli, 2022).

Torej prva temeljna komponenta je vedenje zaposlenih na delovnem mestu (Galli, 2022). Kako zaposleni v organizaciji medsebojno komunicirajo, se cenijo, spoštujejo, komunicirajo in ravnaajo drug z drugim, določa njihovo vedenje. Vedenje zaposlenih pa močno prispeva k osnovam, kot sta učinkovitost na delovnem mestu in timsko delo. Ko zaposleni dobro ravnaajo drug z drugim, tvorijo prijateljske vezi, ki presegajo zgolj odnose med sodelavci, s tem razvijejo povezanost, zaradi katere so bolj učinkoviti kot ekipa.

Druga temeljna komponenta organizacijske kulture je lahko povzeta v stališčih, značaju in povezanosti zaposlenih (Galli, 2022). Besede so pomembne tako kot dejanja. To se vidi na več načinov, na primer v splošnem odnosu posameznikov, pa tudi v načinu, kako govorijo o delovnih nalogah, o sodelavcih in o vodstvu. Značaj posameznikov je pomemben pri tem, kako zaposleni obvladujejo svoja čustva, uravnavajo svoje vedenje in na splošno, kako se počutijo ob ljudeh okoli sebe. Zaposleni delujejo povezano, če je timsko delo zelo cenjeno in, če med njimi poteka učinkovita komunikacija.

Tretjo temeljno komponento kulture sestavljajo vrednote in vizija organizacije (Galli, 2022). Vizija posameznika pojasnjuje njihov namen in pomembno je, da se ujemajo vizija organizacije in njeni sestavni deli. Ljudje namreč sledijo stvarim, ki jih cenijo in v katere verjamejo. Če imajo zaposleni v organizaciji skupno vizijo in vrednote, bo tim učinkoviteje sodeloval, zaradi deljenja skupnih ciljev.

Ker se je izkazalo, da kakovost kulture podjetja vpliva tako na angažiranost zaposlenih kot tudi na finančno uspešnost, se mnogim podjetjem zdi izredno smiselno pridobiti osnutek zaposlenih glede relativnih prednosti in slabosti kulture podjetja. Pridobivanje povratnih informacij zaposlenih lahko ustvari pogovorno okno, ki razkrije dragocene informacije o tem, kaj deluje in kaj ne deluje. Ugotovljeno je bilo, da se s tem povečuje zavzetost zaposlenih, saj se počutijo vključene v ta proces. Vendar pa je pozitivne rezultate mogoče hitro prekiniti, če zaposleni zaznajo, da ni prišlo do uresničevanja sprememb. Odlična kultura podjetja lahko spodbudi rešitve, izume ali inovacije, ki morda ne bi prišli na dan v bolj zatiralskem okolju. Ko se delavec počuti cenjenega in spoštuje svojo organizacijo, se pojavijo večje možnosti produktivnosti (TerconPartners, 2018).

Pogosta težava je, da nameravajo managerji ustvariti določeno kulturo, vendar je ne uresničijo v celoti. Na primer managerji zahtevajo odprto komunikacijo, vendar niso na voljo za sestanke ena na ena. Najmočnejši način, kako lahko voditelji ustvarijo kulturo, je preprosto modeliranje po svojih najboljših močeh. To postavlja ozračje in daje zaposlenim konkreten primer obstoječih pričakovanj. Poleg tega, da je vodstveni slog v skladu s predvideno kulturo, lahko vodje razmislijo o samem procesu zaposlovanja. Način razgovora, na primer zastavljena vprašanja lahko pomagajo oceniti posameznikovo kulturno ustreznost v skladu s podjetjem. Postopek zaposlovanja bi moral kandidatom dati jasen vpogled v to, kakšno je dejansko delo v podjetju. Prav tako mora vključevati neposredna vprašanja, ki razkrivajo kandidatovo osebnost in njegove vrednote (Projections, brez datuma).

4.1.1.1 Razvoj organizacijske kulture

Razvoj organizacijske kulture in njeno učenje med zaposlenimi zahteva čas. Vrednote in norme so osnova organizacijske kulture, ki pa ne nastanejo čez noč ali takoj po ustanovitvi organizacije. Gre za dolgotrajen proces, sestavljen iz štirih korakov (Singh, 2022).

Prvi korak je vodstvo kot vzor. Začne se z voditelji, ki so ustanovili in/ali oblikovali organizacijo v preteklosti. Po Scheinu (1990 v Singh, 2022, str. 6; povzeto po Schein, 1990) delujejo cilji, vrednote in vedenje ustanovnega vodstva kot vzor za sodelavce.

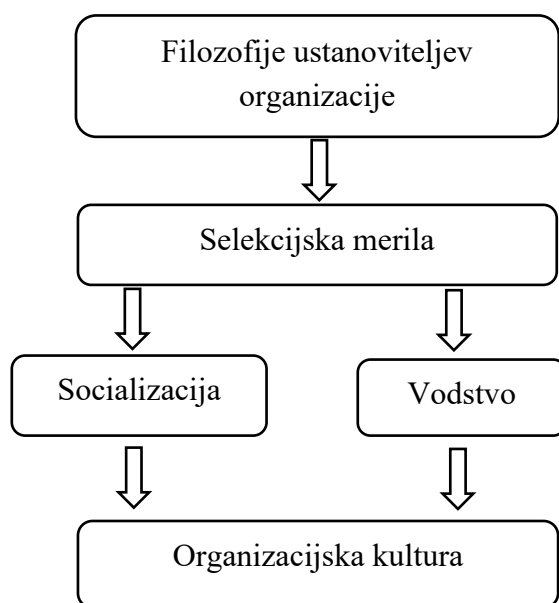
Drugi korak je vloga kritičnih dogodkov. Schein (v Singh, 2022, str. 6; povzeto po Schein, 1990) je predlagal, da se kultura oblikuje okoli kritičnih dogodkov, pomembnih dogodkov, iz katerih se naučimo o zaželenem ali nezaželenem vedenju.

Tretji korak je ohranjanje učinkovitega delovnega razmerja. Furnham in Gunter (1993 v Singh, 2022, str. 4) sta poudarila, da potreba po oblikovanju učinkovitega delovnega odnosa med člani organizacije vzpostavi vrednote in pričakovanja ter tako oblikuje organizacijsko kulturo.

Četrty korak je zunanje okolje. Zunanje okolje, kot so vladne politike, socialne razmere, delovna zakonodaja in podobno, prav tako oblikujejo organizacijsko kulturo. Zunanje okolje je lahko nespremenljivo ali relativno dinamično.

Robbins in Judge (2014 v Singh, 2022, str. 6) sta dejala, da izvirna kultura izhaja iz ustanoviteljeve filozofije in močno vpliva na kriterije zaposlovanja, medtem ko podjetje raste. Dejanja najvišjega vodstva določajo splošno klimo, vključno s tem, kakšno je sprejemljivo vedenje in kakšno ni. Način socializacije zaposlenih je odvisna tako od stopnje uspeha, dosežene pri usklajevanju vrednot novih zaposlenih z vrednotami organizacije v izbirnem procesu kot tudi od preferenc vodstva do metod socializacije (Singh, 2022). Slika 1 prikazuje faze razvoja organizacijske kulture.

Slika 1: Faze razvoja organizacijske kulture



Vir: Singh (2022).

Ustanovitelji organizacije so končni vir organizacijske kulture. Ustanovitelji ustvarjajo kulturo na tri načine. Prvi način je, da zaposlijo samo tiste osebe, ki delijo podobne ideje, vizije in vrednote; drugi način je s socializacijo teh oseb v smeri njihovega razmišljanja ter občutenja in tretji način je, da se zaposleni identificirajo z vizijo ter vrednotami ustanoviteljev (Singh, 2022).

Drugo fazo razvoja organizacijske kulture predstavljajo selekcijska merila. Cilj postopka izbire zaposlenih ni omejen, le na opredelitev in izbiranje učljivih ljudi, ampak vključuje še zaposlovanje oseb z vrednotami ter etiko, ki je podobna organizaciji (Singh, 2022). Ta izbira prav tako omogoča iskalcem službe priložnost za oceno ujemanja svojih vrednosti z vrednostmi organizacije.

Del razvoja organizacijske kulture predstavlja višje vodstvo. Preko svojih besed in s svojim vedenjem, je višje vodstvo odgovorno za razvijanje kulturnih norm (Singh, 2022).

Socializacija, kot del razvoja organizacijske kulture je postopek, s katerim novi zaposleni spoznajo in prilagodijo svoja znanja, spretnosti, odnos, vedenja, pričakovanja, ki so potrebna za novo vlogo znotraj organizacije (Singh, 2022).

Po Scheinu (1984 v Singh, 2022, str. 8), je organizacijska kultura sestavljena iz treh ravni, ki so prikazane na sliki 2, in sicer iz artefaktov, zaželenih vrednosti ter z osnovnih predpostavk. Te tri ravni segajo od oprijemljivih do globoko vdelanih predpostavk vedenja. Njegov model razlikuje med opaznimi in neopaznimi elementi kulture (Singh, 2022).

Slika 2: Scheinov model: Ravni kulture



Vir: Singh (2022).

Prva raven so artefakti. Artefakti so vidni in oprijemljivi del organizacije; na primer kodeks oblačenja, pisarniško pohištvo, objekti, vedenje zaposlenih, poslanstvo in vizija organizacije (Singh, 2022). Zaželena prepričanja in vrednote so druga raven modela Schein. To so vrednote ali prepričanja, ki so jih sprva razvili ali predlagali vodje, kasneje pa so jih sprejeli zaposleni. Vrednote delujejo kot vodilno načelo za opredelitev, kaj je dobro in kaj slabo za organizacijo. Po modelu Scheina te vrednote oblikujejo osnovno predpostavko, ki predstavlja tretjo raven. Tretja raven so osnovne predpostavke, ki zastopajo najgloblje ravni. Te predpostavke so nenapisane in jih člani jemljejo kot nekaj samoumevnega.

4.1.1.2 Značilnosti pozitivnih in negativnih delovnih kultur

Deloittovo poročilo o globalnem trendu človeškega kapitala se je osredotočilo na krepitev kulture kot vzvod za izboljšanje uspešnosti podjetja (TerconPartners, 2018). Ugotovljeno je bilo, da le 12 % vprašanih meni, da njihovo podjetje ustvarja pravo vrsto kulture za njihovo organizacijo in le 30 % vprašanih je dejalo, da razumejo kulturo lastne organizacije. Povsem jasno je, da morajo organizacije začeti več vlagati v gojenje zdrave kulture podjetja. Značilnosti pozitivnih in negativnih delovnih kultur so predstavljene v tabeli 1.

Tabela 1: Značilnosti pozitivnih in negativnih delovnih kultur

Značilnosti pozitivnih delovnih kultur	Značilnosti negativnih delovnih kultur
Podprtost sposobnosti sprememb in okrevanja po nazadovanju.	Pomanjkanje strateške usklajenosti.
Vloge in odgovornosti so jasno opredeljene.	Nerealni roki in delovne zahteve.
Zaposleni se med seboj podpirajo.	Dinamika Mi proti Oni.
Poudarek je na uspešnosti.	Komunikacija, osredotočena le na krivdo.
Inovativnost je nagrajena.	Pomanjkanje izražene hvaležnosti.
Poslanstvo in vrednote so usklajene.	Nizka stopnja pooblastil in angažiranosti.
Komunikacija je odprta in pregledna.	

Vir: lastno delo.

4.1.2 Pomen organizacijske kulture za zmanjševanje neželene fluktuacije

Neželena fluktuacija predstavlja stroške, ki so večji od preprostih nadomestitvenih stroškov. Stroški izgube dobrega zaposlenega so večji od stroškov izgube povprečnega zaposlenega (OMNIview, 2011). Ko organizacija začne izgubljati veliko število starejših sposobnih zaposlenih, je to običajno znak resnih organizacijskih težav.

Organizacijska kultura je opredeljena kot skupek vrednosti, norm, prepričanj, obnašanj in predvidevanj, ki morda niso skupaj povezani, ampak oblikujejo poti, v okviru katerih se ljudje v organizacijah obnašajo ter se stvari naredijo (Singh, 2022). Torej, kako se stvari v organizaciji opravljajo in kako zaposleni medsebojno komunicirajo ter sodelujejo, je odraz njene kulture. Organizacijska kultura ni pomembna samo za obstoj organizacije, ampak tudi določa, kako bodo ljudje, zaposleni in stranke, čutili ter se obnašali v morebitni vlogi odločevalca ali kritika. Študije so pokazale, da dobra organizacijska kultura vodi do povečanja zavezanosti zaposlenih, zmanjšanja fluktuacije, do zdravega timskega okolja in razvija močno identiteto blagovne znamke.

Harvard Business Review ugotavlja, da organizacijska kultura predstavlja 30 % razlike v uspešnosti podjetij (Coleman, 2013). Organizacijska kultura določa delovno okolje. Namreč, če imajo zaposleni dober medsebojni odnos, delijo skupne vrednote in občutek skupnega namena, potem bo okolje ugodno za učinkovito timsko delo. Nasprotno, ko govorimo o slabi organizacijski kulturi, torej če se zaposleni ne razumejo, se ne spoštujejo in se počutijo, kot da ne morejo delati drug z drugim, potem bo okolje slabo, zaposleni ne bodo želeli delati skupaj ter bodo morda porabili več energije. Močna organizacijska kultura povzroči, da se

osebje počuti bolj cenjeno, podprto in udobno na delovnem mestu, kar omogoča, da se tim bolje prebije skozi težke čase (Galli, 2022).

4.2 Metode in dejavniki zadrževanja zaposlenih

Raziskave zaznavajo pozitivne korelacije med sposobnostjo zadržanja, zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo organizacije ter kakovostjo odnosov s strankami in investitorji (Kohont in Svetlik, 2021, str. 370). Organizacije želijo zadržati zaposlene z visokim socialnim kapitalom. Odhod takšnih zaposlenih predstavlja izgubo vložkov v njihovo usposabljanje in razvoj. Po teoriji človeškega kapitala, Becker predlaga, da je vlaganje v človeški kapital ključno za povečanje produktivnosti in počutja zaposlenih ter dobička, kar pa bo vodilo do visoke uspešnosti zaposlenih in organizacije. Strategije zadrževanja zaposlenih so sledeče (Al-Suraihi in drugi, 2021):

1. Management zaposlenih,
2. Usposabljanje,
3. Delovna vključenost,
4. Delovno zadovoljstvo,
5. Nagrade in bonusi,
6. Organizacijska zavezanost,
7. Delovno okolje,
8. Sodelovanje zaposlenih.

Poleg visokih stroškov fluktuacije so organizacije prepričane, da si je treba prizadevati za razvoj, ohranitev in napredovanje zaposlenih. Zato je vedno bolj pomembno, da se zaposleni trudijo biti razumevajoči drug do drugega in se naučijo učinkovito ter usklajeno sodelovati. Večja vključenost zaposlenih lahko poveča uspešnost pri sklepanju pomembnih odločitev in poveča zadovoljstvo na področju organizacijskih procesov. Pripadnost in zavzetost zaposlenih vodita k večji motivaciji zaposlenih ter hkrati krepita organizacijo kot celoto. Povečana produktivnost, izboljšanje medosebnih odnosov in zmanjšanje odsotnosti z dela, so lahko posledice sodelovanja zaposlenih pri reševanju problemov in odločanju. Spremembe v sistemih vodenja in vedenja višjega managementa ter spremembe v organizacijskih spremenljivkah, kot so delovno okolje, udeležba zaposlenih, obseg zaslužkov, lahko ponazarjajo dodano vrednost za zaposlenega in lahko zmanjšajo fluktuacijo zaposlenih. Organizacije običajno razvijajo sposobnosti in veščine zaposlenih, ki pa pogosto odidejo, preden organizacije v celoti izkoristijo njihove talente. Ti zapustijo organizacije brez zadostnega donosa, kljub velikim naložbam, ki so bile vanje vložene. Organizacije morajo pritegniti zanimanje svojih zaposlenih, da dosežejo napredek v svojem znanju in izkušnjah, kar bi okrepilo ter povečalo njihovo ustvarjalnost in dobiček organizacije (Al-Suraihi in drugi, 2021).

Organizacija lahko izboljša učinkovitost svojih zaposlenih na naslednje načine, in sicer preko programov usposabljanja, stalne motivacije na delovnem mestu, programov

napredovanja ter krepitve vloge zaposlenih (Al-Suraihi in drugi, 2021). Če so zaposleni tako dobro usposobljeni, da lahko občutijo takojšnje zadovoljstvo z občutkom doseženega znanja in rezultatov, se lahko nezadovoljstvo zaposlenih, odsotnost ter fluktuacija zmanjšajo. Organizacije lahko zmanjšajo stroške zaposlovanja in usposabljanja novih zaposlenih z zadrževanjem obstoječih. Dokazane so posebne koristi zaradi usposabljanja in razvoja zaposlenih, in sicer povečana produktivnost, večja učinkovitost in manjša fluktuacija zaposlenih. Delovno okolje je prav tako dejavnik, ki vpliva na odločitev zaposlenega, ali v organizaciji ostane ali ne. Zato morajo organizacije oblikovati podporno delovno okolje, s katerim dolgoročno zadržijo kvalificirane zaposlene znotraj organizacije. Pozitivno delovno mesto je tisto, kjer zaposleni in managerji delajo skupaj ter s tem nenehno izboljšujejo in spodbujajo dobro počutje v organizaciji. Močni družbeni odnosi v delovnem okolju povečujejo zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih pri delu. Dobri socialni odnosi ustvarjajo občutek pripadnosti in zmanjšujejo stres, zaradi česar zaposleni ostanejo v organizaciji. Pozitivno delovno okolje vključuje družinam prijazno politiko, kot je fleksibilni delovni čas in usposabljanje zaposlenih. Poleg tega se pozitivno delovno okolje kaže z nižjo stopnjo stresa, občutkom hvaležnosti vodstvu in manjšo grožnjo odsotnosti. Zaposleni bodo verjetno želeli oditi, če občutijo, da niso primerni za dano delovno pozicijo, da ne prejmejo dovolj pomembnih informacij pravočasno, so pod stresom in ne občutijo zadovoljstva pri delu. Dobro sodelovanje daje občutek navdiha, pomembnosti in entuziazma, učinkovitost pa daje prepričanje, da zaposleni lahko nadzorujejo svoje delo. Zaposleni se počutijo bolj zavezani organizaciji, ko čutijo podporo organizacije in so opolnomočeni, da razvijejo popolnejše razumevanje njihove organizacije. Manj verjetno je, da bodo zaposleni z visoko stopnjo zavezanosti zapustili svoja delovna mesta. Avtorja Bryant in Allen v študiji navajata, da je delovno okolje eno najpomembnejših dejavnikov napovedovanja fluktuacije, predvsem iz vidika vodenja, oblikovanja dela in odnosa med zaposlenimi. Obstaja veliko dokazov, ki podpirajo trditev, da zaposleni ne zapustijo podjetja, ampak njihovo vodstvo. Raziskava govori, da je manj možnosti, da zaposleni zapusti podjetje, če nadrejeni obravnava svojega podrejenega kot del notranje skupine, z velikim zaupanjem in dostopom do pomembnih virov. Zato je pomembno, da se vodstvo tega zaveda in s tem lahko bolje upravlja odnose s svojimi zaposlenimi.

Organizacije, ki učinkovito izvajajo procese vključevanja ali vpetosti zaposlenih, imajo lahko pomembne konkurenčne prednosti. Na primer, te organizacije imajo lahko visoko stopnjo produktivnosti in zadržanja zaposlenih (Al-Suraihi in drugi, 2021). Avtorja Kaše in Černe opisujeta teorijo zadržanja, ki temelji na vpetosti (Kohont in Svetlik, 2021, str. 371). In sicer govori o tem, da bolj kot je zaposleni vpet v organizacijo, manjša je verjetnost, da bo organizacijo zapustil. Dejavniki vpetosti so naslednji: Prvi dejavnik so povezave. Povezave se vzpostavljajo z ljudmi in projekti znotraj organizacije. Organizacija lahko z raznimi mehanizmi spodbudi vzpostavljanje povezav prav tako zunaj organizacije, na primer povezave s skupnostjo. Drugi dejavnik je ujemanje. Poznamo ujemanje z organizacijo ali s skupnostjo. Ujemanje z organizacijo vključuje vrednote, organizacijsko klimo in delovne pogoje. Primer ujemanja s skupnostjo pa je, da ima posameznik v lasti ali najemu stanovanje,

ki je locirano blizu organizacije, kar mu predstavlja nižje stroške prevoza v časovnem in denarnem smislu. In tretji dejavnik so žrtve. V organizaciji so žrtve predstavljene kot ugodnosti, koristi, bonusi in fleksibilnost dela, ki bi jih ob zamenjavi zaposlitve posameznik izgubil. Na ravni skupnosti pa so to prijatelji, sosedje, druženje, šolska vključenost otrok in podobno.

Ohranjanje produktivnosti delovne sile in ohranjanje obstoječih zaposlenih sta osrednji vprašanji v konkurenčnem in dinamičnem poslovnem svetu. Dejavniki zadrževanja zaposlenih, kot so različna usposabljanja in razvoj, nadomestila, možnosti napredovanja, ravnotežje med poklicnim ter zasebnim življenjem, vodstvena podpora in načrtovanje delovnih mest, igrajo ključno vlogo pri zadrževanju zaposlenih. Po mnenju Ghosh in drugi (2013), bi morale strategije zadrževanja organizacij vključevati več dejavnikov zadrževanja zaposlenih (Schaap in Chantal, 2020). Dejavniki zadrževanja so naslednji (Kohont in Svetlik, 2021, str. 371): avtonomija pri delu, privlačna delovna pozicija in zanimivo delo, dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodstvom, motivacijsko delovno okolje ter pozitivna klima, pošteno plačilo in nagrajevanje, prepoznavanje dodane vrednosti zaposlenega pri uspehu, občutek organizacijske vključenosti, priložnosti za razvoj ter napredovanje, uravnoteženost med delom in prostim časom, pozitiven ugled ter privlačnost organizacije, okoljska in družbena odgovornost ter pravično in dobro vodenje. De Vos in Meganck (2009), Subramony (2009) ter Guchait in Cho (2010) poudarjajo, da je potrebno preučevanje večih dejavnikov za popolno razumevanje upravljanja zadrževanja zaposlenih.

Obstoječa literatura kaže, da namen fluktuacije zaposlenih, čustvena vpletenost in zadovoljstvo pri delu pomembno vplivajo na prostovoljno fluktuacijo ter prav tako na druge dejavnike zadrževanja zaposlenih (Schaap in Chantal, 2020). Namen fluktuacije je opredeljen kot zavestna in namerna pripravljenost posameznika, da zapusti organizacijo. V primerjavi z drugimi dejavniki fluktuacije (na primer zadovoljstvo pri delu, čustveni predanosti), je namen fluktuacije najpomembnejši napovedovalec dejanske fluktuacije. Raziskovalci prikazujejo, da sta zadovoljstvo pri delu in organizacijska zavezanost povezana in sta oba bistvena dejavnika, ki določata namero fluktuacije.

Organizacijska zavezanost se nanaša na željo zaposlenega, da ostane v organizaciji zaradi njenih značilnosti, ciljev in vrednot. Avtorja raziskave Allen in Mayer, ki se nanaša na to tematiko identificirata tri vidike organizacijske zavezanosti: čustveno predanost ali čustveno navezanost; stalno predanost, ki upošteva stroške odhoda; in normativno zavezanost, ki upošteva pogodbene obveznosti do organizacije. Raziskovalni dokazi prikazujejo, da razmerje povezanosti med namenom fluktuacije in čustveno predanostjo zasenči razmerje povezanosti med namenom fluktuacije ter drugimi oblikami zavezanosti (Schaap in Chantal, 2020).

Zadovoljstvo pri delu se kaže v občutkih zaposlenega do svojega delovnega mesta, ki je rezultat subjektivne ocene oziroma značilnosti delovnega mesta. Zadovoljstvo pri delu se lahko usmerja na pozitivne občutke glede določenih vidikov dela ali o celotnem delu na

splošno. Raziskava opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot pozitiven občutek o delovnem mestu na splošno, vendar pa je občutek odvisen od tega, kako tesno se posameznikove sposobnosti ujemajo z zahtevami delovnega mesta in obsegom posameznikovih potreb (Schaap in Chantal, 2020).

4.3 Metode spodbuditve odhoda zaposlenih

V določenih okoljih se organizacije prav tako ukvarjajo z reševanjem presežka delovne sile. Zmanjševanje presežka zaposlenih je eden od sestavnih delov prestrukturiranja organizacije, katerega namen je izboljšati učinkovitost, uspešnost in konkurenčnost organizacije. Ta strategija je lahko zelo nepriljubljena in neprijazna do zaposlenih zaradi posega v varnost zaposlitve. Prav tako se lahko organizacija srečuje z negativnimi pravnimi posledicami, če pri tem postopku pride do nepravilnosti. Po tipologiji avtorjev Freeman, Cameron in Mishra, pristope zmanjševanja razdelijo na tri pristope, in sicer na pristop zmanjševanja števila zaposlenih, pristop preoblikovanja ter na sistemski pristop. Poznamo več pristopov k zmanjševanju velikosti organizacije (Kohont in Svetlik, 2021, str. 373–376):

- Naravni odliv, kot posledica odpovedi s strani zaposlenih, sporazumnih prekinitev sodelovanja in upokojitve posameznikov.
- Prerazporeditev zaposlenih, kot presežna ponudba dela na določenih delovnih mestih. Prerazporedijo tako zaposlene na delovna mesta, kjer je povpraševanje po delu večje do ponudbe dela. Prerazporeditve delimo še na:
 - Prerazporeditev s spodbudo, kjer organizacije velikokrat uporabljajo prijeme, kot so premestitve znotraj ali zunaj organizacije, prekvalificiranje, zmanjšanje plačila, odpravnina, predčasno upokojevanje, možnost čakanja, in podobno;
 - Neprostovoljno prerazporeditev, kjer je občutek nadzora nad zaposlitvijo posameznikov večji. Primeri neprostovoljne prerazporeditve so: neprostovoljna premestitev na drugo delovno mesto, čakanje na delo, skrajšani delovni čas, delitev dela, neprostovoljna premestitev v drugo organizacijo in podobno.
- Odpuščanje s pomočjo zunanjih, kjer zaposleni nimajo več vpliva na svojo ekonomsko varnost in nad svojo zaposlitvijo. Strokovno pomoč po navadi izvajajo državne ustanove ali zunanji izvajalci organizacije.
- Odpuščanje brez pomoči, kjer odpuščenim posameznikom ni nujena nobena pomoč.

Za trše metode se delodajalci praviloma odločijo, ko imajo presežek delovne sile, ko zaposleni niso dovolj usposobljeni ali nimajo pravih znanj, ko je na trgu velika ponudba delovne sile z enakimi ali boljšimi znanji ter sposobnostnimi in, ko organizacija nima zadosti razpoložljivih sredstev. Za mehkejše metode pa se odločijo, če pride do začasnih presežkov, če ostaja močan sindikat in močna državna zakonodaja, in če so v organizaciji zaznane humane vrednote (Kohont in Svetlik, 2021, str. 377). Zaposleni so upravičeni do določenih pričakovanj na svojem delovnem mestu, ki vključujejo dobro vodeno organizacijo. Zaposlenim prinaša občutek ponosa, biti del dobro vodene in spoštovane organizacije.

Čeprav se delodajalec trudi zaposliti dobre in etične posameznike, se lahko zgodi, da sprejme slabo odločitev, ki vpliva na celotno organizacijo. Nekatera posameznikova ravnanja so lahko enkratne narave in ga organizacija lahko spregleda, medtem ko drugih ponavljajočih ter namernih negativnih ravnanj ni za spregledati. Takšni posamezniki s svojim ravnanjem postavijo dobre zaposlene v težek položaj (Hein, 2012).

Proces zmanjševanja obsega sodelavcev spremljajo naslednje najboljše prakse (Kohont in Svetlik, 2021, str. 383-384):

- Jasno in obsežno vključevanje vizije pri vodenju,
- Zadrževanje in prepoznavanje najpomembnejših posameznikov,
- Odstranjevanje hierarhije v organizaciji,
- Odprta in kakovostna organizacijska komunikacija,
- Pravični postopki odpuščanja in usposabljanja za prevzemanje novih delovnih mest,
- Pomoč zaposlenim in presežnim posameznikom,
- Pooblašcanje in prenos odgovornosti na nižje ravni,
- Uvajanje fleksibilnih oblik dela in zaposlovanja,
- Načrtovanje in spodbujanje pridobivanja potrebne količine sposobnosti, znanj ter veščin,
- Usposabljanja vodij za pospeševanje motiviranosti pri posameznikih.

Strategija zmanjševanja organizacijske velikosti ima različno velik vpliv na uspešnost same organizacije. Po eni strani lahko zmanjša stroške poslovanja, poveča produktivnost in donosnost. Obenem pa so pogosto prisotne negativne posledice za zaposlene, povezane z moralo, odnosom in vedenjem zaposlenih. Torej odraža se na zadovoljstvu zaposlenih ter njihovi lojalnosti do organizacije. Rezultati raziskave avtorjev Berber in Bracanović kažejo na vrsto negativnih posledic po uvedbi zmanjševanja števila zaposlenih v podjetju (Berber in Bracanović, 2019). Opazili so posledice, kot so stres na delovnem mestu, negotovost, konflikti, upad motivacije in morale ter manjšo predanost. Vendar pa so raziskovalci odkrili različne odzive na zmanjševanje obsega organizacij (Mishra in drugi, 2009). Namreč tisti preživeli zaposleni, ki imajo visoko stopnjo zaupanja in opolnomočenosti, so kljub zmanjševanju organizacijske velikosti sposobni zaupati ter biti optimistični in so pripravljeni aktivno sodelovati pri rešitvah za izboljšanje organizacije.

Uspeh izvajanja procesa zmanjševanja vedno vključuje skrbno oceno odnosa med podjetjem in zaposlenimi. Pomembna je prav tako učinkovita komunikacija v zvezi s pričakovanimi spremembami in njihovimi posledicami glede na stališča odhajajočih zaposlenih. Kako ti dejavniki medsebojno delujejo, je odvisno od okolja, v katerem se zmanjševanje izvaja. Posebej pomembna je vloga kulture, pri čemer kultura države in organizacije igrata pomembno vlogo, ne samo pri odločitvi o zmanjšanju, ampak tudi pri tem, kako je treba ravnati po fazi zmanjševanja števila zaposlenih (Datta in Basuil, 2015).

5 RAZISKAVA O DEJAVNIKIH FLUKTUACIJE V IT PODJETJIH

5.1 Namen in cilji raziskave

Pridobljena dejstva in znanja iz teoretičnega dela, sem želela preveriti še v praksi, znotraj IT organizacij. V empiričnem delu magistrskega dela sem analizirala rezultate pridobljene z intervjujev in anonimne ankete. Oblika ankete in intervjuja se nahajata v prilogi. Namen raziskave o dejavnikih fluktuacije v slovenskih IT podjetjih je pridobiti vpogled v razloge in dejavnike, ki vplivajo na visoko fluktuacijo zaposlenih v tem sektorju. Z raziskavo si prizadevam razumeti, zakaj se zaposleni odločajo za odhod iz IT podjetij, kakšne strategije zadrževanja uporabljajo podjetja za ohranjanje zaposlenih, in kako pomembno organizacije smatrajo fluktuacijo, zadrževanje ključnih posameznikov ter razvoj organizacijske kulture. Cilj raziskave je identificirati ključne dejavnike fluktuacije in pridobiti vpogled v mnjenja, stališča, občutke ter zavezanost zaposlenih do organizacij, v katerih delajo. Rezultati raziskave lahko podjetjem v IT sektorju pomagajo pri oblikovanju ustreznih strategij zadrževanja zaposlenih, izboljšanju organizacijske kulture in zmanjšanju fluktuacije, kar lahko pripomore k dolgoročnemu uspehu ter stabilnosti podjetij.

Pri sestavljanju anketnega vprašalnika in intervjuja sem se osredotočila ter zajela naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšen pomen podjetja dajejo tematiki fluktuacije zaposlenih in kako se z njo soočajo?

To raziskovalno vprašanje bo preučilo, kako podjetja prepoznavajo pomen fluktuacije zaposlenih in kako se ukvarjajo s to tematiko. Zbiranje podatkov o pomenu, ki ga podjetja pripisujejo fluktuaciji, mi bo omogočilo vpogled v njihove prioritete in usmeritve.

2. Kako imajo podjetja oblikovane strategije zadrževanja zaposlenih?

To raziskovalno vprašanje bo preučilo strategije, ki jih podjetja uporabljajo za zadrževanje zaposlenih. Zbiranje podatkov o obstoječih strategijah bo omogočilo oceno učinkovitosti in prilagodljivosti teh strategij ter identifikacijo dobrih praks. S tem bo mogoče predlagati izboljšave za zadrževanje zaposlenih v IT podjetjih.

3. Ali ima podjetje oblikovano kulturo in kako dobro jo zaposleni poznajo ter občutijo?

To raziskovalno vprašanje se osredotoča na organizacijsko kulturo v podjetjih in zavedanje ter doživljanje te kulture s strani zaposlenih. Zbiranje podatkov o zaznavanju organizacijske kulture bo omogočilo oceno ujemanja med prikazano kulturo podjetja in dejanskim doživetjem zaposlenih.

4. Kateri organizacijski dejavniki prevladujejo pri povišanju stopnje fluktuacije v danem podjetju?

To raziskovalno vprašanje se osredotoča na specifične organizacijske dejavnike, ki prispevajo k povečani fluktuaciji zaposlenih v podjetju. Zbiranje podatkov o teh dejavnikih bo pomagalo identificirati ključne izzive, s katerimi se podjetja soočajo pri zadrževanju zaposlenih ter oblikovati ukrepe za izboljšanje.

5. Kateri individualni dejavniki fluktuacije najbolj prevladujejo pri posameznikih?

To raziskovalno vprašanje se osredotoča na osebne dejavnike, ki vplivajo na odločitve posameznikov za odhod iz podjetja. Zbiranje podatkov o teh individualnih dejavnikih bo omogočilo razumevanje osebnih motivacij, pričakovanj in potreb zaposlenih.

Zagotavljanje jasnih in konkretnih raziskovalnih vprašanj, kot del metodologije je ključno za usmerjanje raziskave in pridobitev relevantnih podatkov za analizo fluktuacije zaposlenih v slovenskih IT podjetjih.

5.1.1 Metodologija

Za empirično analizo sem izbrala primarno zbiranje podatkov, pri čemer sem uporabila kvalitativno metodo (intervju) in kvantitativno metodo (anonimno anketo). Intervjuje sem izvedla s kadrovskimi službami iz treh izbranih IT podjetij, pri čemer sem vnaprej pripravila vprašanja, ki so se nanašala na fluktuacijo zaposlenih, strategije zadrževanja in organizacijsko kulturo. Z uporabo vnaprej pripravljenih vprašanj sem omogočila bolj konstruktiven potek pogovora. Ciljna populacija pri kvalitativni metodi so bili zaposleni v kadrovske službi. Torej anketa je kvantitativna metoda, ki omogoča zbiranje podatkov od velikega števila udeležencev. S pomočjo standardiziranih vprašalnikov omogoča sistematičen pregled mnenj, stališč in občutkov zaposlenih. Intervju pa je kvalitativna metoda, ki omogoča podrobnejši vpogled v izkušnje, mnenja in perspektive posameznikov. S pomočjo intervjuja lahko pridobimo bolj poglobljene in kakovostne podatke, ki nam omogočajo razumevanje ozadij ter razlogov za določene odločitve. Odločila sem se za kombinacijo obeh metod. Anketa omogoča zbiranje kvantitativnih podatkov od večjega števila udeležencev, kar omogoča splošne ugotovitve, medtem ko intervju omogoča pridobitev poglobljenih in bogatih kvalitativnih podatkov od manjšega števila udeležencev. V anketi sem uporabila vprašanja zaprtega tipa (Bregar in drugi, 2005, str. 69–96).

Z intervjuji sem želela ugotoviti, koliko pozornosti organizacije namenjajo fluktuaciji in katere strategije uporabljajo za zadrževanje zaposlenih ter njihovega znanja znotraj organizacije. Prav tako sem želela izvedeti, kako pomemben pomen organizacija pripisuje fluktuaciji, zadrževanju ključnih posameznikov in razvijanju organizacijske kulture. Intervju sem začela z nekaj demografskimi vprašanji in skupno oblikovala deset vprašanj, od katerih so tri vsebovale več podvprašanj.

Anketni vprašalnik sem sestavila s pomočjo spletne aplikacije 1KA. Anonimno anketo sem namenila zaposlenim v izbranih IT podjetjih, pri čemer sem zaradi več kot 100 zaposlenih v teh podjetjih pričakovala dobro reprezentativnost vzorca. Ciljna populacija pri kvantitativni metodi so bili zaposleni v IT podjetjih. Anketa je bila objavljena na spletni strani www.1ka.si in posredovana zaposlenim preko e-pošte ter Microsoft Teams aplikacije. Z anketnim vprašalnikom sem raziskala stališča, mnenja, občutke in zavezanost zaposlenih do organizacij, v katerih delajo. Anketa se je začela s tremi demografskimi vprašanji o starosti, delovni poziciji in trajanju zaposlitve. Anketni vprašalnik sem oblikovala na podlagi predhodnega pregleda literature o fluktuaciji zaposlenih. Cilj anketnega vprašalnika je bil pridobiti odgovore posameznikov o njihovem razumevanju kulture organizacije, pomenu organizacijskega in osebnega razvoja, njihovem počutju v organizaciji, morebitnih razlogih za odhod ter o tem, kaj jim pri delu največ pomeni in podobno. Podatke, pridobljene iz ankete sem obdelala s statističnim orodjem SPSS.

5.2 Izvedba ankete

Kot omenjeno, sem za zbiranje primarnih podatkov uporabila anketo. Izvedla sem jo v spletni obliki. Vprašanja so bila zaprtega tipa, saj so imela vnaprej ponujene odgovore. Pri vsakem vprašanju je bil možen le en odgovor. Pripravila sem srednje dolgo anketo, sestavljeno iz desetih vprašanj ter 36-tih spremenljivk. Pri prvem vprašanju sem uporabila nominalno mersko lestvico, pri ostalih devetih pa ordinalno mersko lestvico. Prvo vprašanje se navezuje na starost anketirancev. Vsa vprašanja imajo možnost enega odgovora in so zaprti tip vprašalnika (vprašalnik je v prilogi 1). Pri svojem anketnem raziskovanju sem zasledila vzorčne ali sistematične napake, in sicer prišlo je do neodgovora enote, saj so anketiranci dobili priložnost sodelovanja pri anketiranju, vendar se ga niso želeli udeležiti. Zasledila pa sem še napake neodgovora spremenljivke, saj so anketiranci privolili v sodelovanje, vendar pa niso popolnoma odgovorili na vsa vprašanja.

Anketo sem kreirala na spletnem mestu 1ka, 20. februarja 2023 in je bila zaključena 20. maja 2023. V anketi je sodelovalo 140 respondentov. Poslana je bila trem različnim podjetjem, in sicer njihovim kadrovskim službam, ki so nato anketo preko različnih kanalov poslale svojim zaposlenim. Pravilno in popolno je anketo izpolnilo 107 oseb. Torej na podlagi teh stosedmih sem izvedla analizo, ostale pa sem izločila. V anketnem vprašalniku sem najprej preverila starost anketirancev in pa na kateri poziciji v podjetju delajo. Naslednje demografsko vprašanje pa je bilo, koliko časa so v tem podjetju zaposleni.

Nameravala sem izvedeti, ali se anketiranec v svojem podjetju počuti udobno ob pogovoru s svojim managerjem o izzivih pri delu. Z naslednjimi trditvami sem nameravala ugotoviti ali oddelki v organizaciji komunicirajo med seboj; ali organizacija dostavlja pomembne/potrebne informacije o ciljih podjetja in politikah, ki jih vodijo; ali njihova organizacija opravlja dobro delo na področju promoviranja ugleda v delovnem okolju; ali je

delo, ki ga anketiranec opravlja stimulatивно; ali pozna kulturo podjetja in, ali verjame, da imajo pravo kulturo v podjetju.

Pri naslednjih vprašanjih so se morali anketiranci opredeliti, kako zelo se strinjajo z dano trditvijo. Trditve so se osredotočale na to, ali posameznik razume svojo kariero in napredovanje; ali lahko izkoristi popoln potencial v podjetju; ali ima dovolj priložnosti, da lahko razvije svoje sposobnosti; ali se je v zadnjih šestih mesecih z nekom pogovarjal o njegovem razvoju; ali je imel v zadnjem letu možnost, da se uči in raste; ali je deležen dobrega razmerja med osebnim in profesionalnim življenjem; ali čuti, da je njegovo delo obvladljivo, ali se počuti vrednega v podjetju v katerem delu, ali se razume z sodelavci; ali njegovi sodelavci stremijo k temu, da dobro opravijo svoje delo; ali iz misije podjetja lahko razume, da je njegovo delo pomembno; ali čuti, da je vodstvo transparentno in ali ga vodstvo spodbuja pri njegovem kariernem razvoju.

Pri naslednjem sklopu vprašanj sem uporabila mersko lestvico: zelo malo verjetno, verjetno, nevtravno, verjetno ter zelo verjetno. Najprej me je zanimalo, ali bi posameznik drugim osebam priporočal delo v tej organizaciji in, ali bi posameznik ostal v trenutnem podjetju v primeru, da bi s strani konkurenčnega podjetja prejel ponudbo, ki bi predstavljala 10 % višje plačilo.

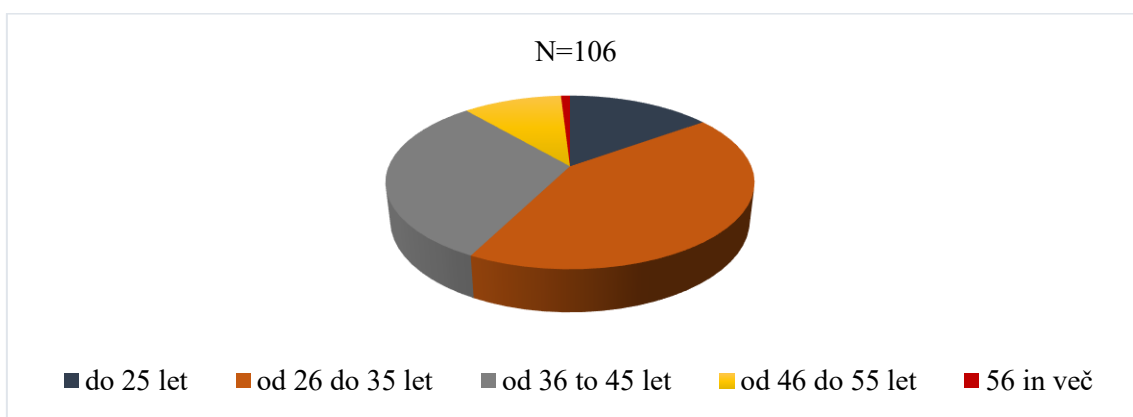
Pri 29. vprašanju me je zanimalo, kaj bi bil glavni razlog, da posameznik zapusti trenutno podjetje. Odgovori so bili sledeči: višja plača, več prostega časa, več dela od doma, prilagodljiv delovnik, boljši odnosi med sodelavci in nadrejenimi, več izobraževalnih priložnosti, večja možnost kariernega napredovanja, ter boljša organizacijska kultura. Pri 30. vprašanju so se vprašanja nanašala na to, kaj je za anketirance najbolj pomembno pri delu. Možni odgovori so bili sledeči: pošteno plačilo, dobro ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, prepoznavnost dosežkov, možnosti za učenje, pomembnost pomena dela ter inovacij, priložnosti za osebni razvoj in rast, dobro razmerje oz. sodelovanje med zaposlenim ter njegovim nadrejenim, dobro sodelovanje s sodelavci in pa učinkovit ter kompetenten management.

Pri naslednjem sklopu vprašanj sem uporabila merske lestvice: nikoli, redko, pogosto in ves čas. Z naslednjimi trditvami sem nameravala ugotoviti, ali je posameznik kdaj razmišljal o zamenjavi organizacije v kateri dela; ali je spremljal ponudbe za delo, ki so trenutno na voljo na trgu dela za to vrsto dela; ali je bil že kdaj kontaktiran s strani lovcev na glave, ali je to ponudbo tudi pregledal in; ali je že kdaj aktivno iskal drugega delodajalca. Z 32. vprašanjem sem nameravala izvedeti, kako težko ali lahko bi bilo za posameznika najti drugo službo ob enakih pogojih, ki jih ponuja sedanja zaposlitev. Odgovori so bili sledeči: zelo težko, težko, niti težko niti lahko, lahko, zelo lahko. Pri 33. vprašanju so bili odgovori enaki kot pri devetem vprašanju, le da me je zanimalo, kako težko ali lahko bi bilo za posameznika najti drugo zaposlitev, ki bi bila boljša kot trenutna.

5.3 Analiza demografskih dejavnikov

Slika 3 prikazuje razdelitev anketirancev po starosti. Vzorec sestavlja 107 oseb, od tega jih je 15 % starih več kot 25 let. 45 oseb je starih od 26 do 35 let, 33 oseb je starih od 36 do 45 let in 11 oseb je starih od 46 do 55, ena oseba pa je stara 56 ali več let. Torej, od anketirancev so bili predstavniki starostne skupine med 26 in 35 let. Najmanjša skupina anketirancev pa je bila tista, v kateri so bili stari med 56 ali več let. Pri prvem vprašanju je prišlo do enote neodgovora.

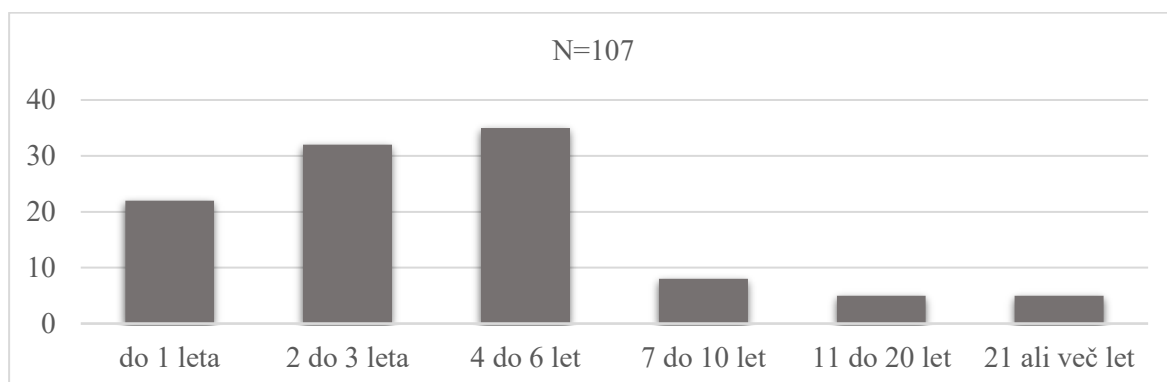
Slika 3: Starost anketirancev



Vir: lastno delo.

Na sliki 4 je prikazano obdobje zaposlitve anketirancev v podjetju. 23 oseb je v danem podjetju zaposlenih manj kot eno leto, 32 oseb je zaposlenih od dve do tri leta, 35 oseb je zaposlenih v podjetju od štiri do šest let, sedem oseb je zaposlenih od sedem do deset let in pet oseb je zaposlenih od 11 do 20 let, pet oseb pa je v podjetju zaposlenih 21 let ali več. Torej največ oseb je v podjetju zaposlenih od štiri do šest let.

Slika 4: Obdobje zaposlitve



Vir: lastno delo.

V tabeli 2 je prikazana razdelitev anketirancev po poziciji v podjetju. Vzorec anketirancev vključuje sedem vodij oddelka, deset srednjih managerjev, dva vrhovna managerja, sedem funkcionalnih specialistov, 12 razvijalcev programske opreme – junior, 15 razvijalcev programske opreme – senior, štirje sistemski inženirji – junior, deset sistemskih inženirjev – senior, štirje IT administratorji, trije DevOps inženirjev, sedem poslovnih analitikov, devet poslovnih svetovalcev, šest testnih inženirjev programske opreme – junior, en testni inženir programske opreme – senior, dva arhitekta programske opreme – junior, štirje arhitekti programske opreme – senior, dva produktna vodji in dva produktna specialista.

Tabela 2: Pozicija v podjetju

Pozicija	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Vodja oddelka	7	6,5	6,5	6,5
Srednji manager	10	9,3	9,3	15,9
Vrhovni manager	2	1,9	1,9	17,8
Funkcijski specialist	7	6,5	6,5	24,3
Razvijalec programske opreme – Junior	12	11,2	11,2	35,5
Razvijalec programske opreme – Senior	15	14,0	14,0	49,5
Sistemski inženir – Junior	4	3,7	3,7	53,3
Sistemski inženir – Senior	10	9,3	9,3	62,6
IT administrator	4	3,7	3,7	66,4
DevOps inženir	3	2,8	2,8	69,2
Poslovni analitik	7	6,5	6,5	75,7
Poslovni svetoalec	9	8,4	8,4	84,1
Testni inženir programske opreme – Junior	6	5,6	5,6	89,7
Testni inženir programske opreme – Senior	1	0,9	0,9	90,7
Arhitekt programske opreme – Junior	2	1,9	1,9	92,5
Arhitekt programske opreme – Senior	4	3,7	3,7	96,3
Produktni vodja	2	1,9	1,9	98,1
Produktni specialist	2	1,9	1,9	100,0
N	107	100,0	100,0	

Vir: lastno delo.

5.3.1 Analiza ANOVA demografskih dejavnikov

Pri demografskih spremenljivkah (starost, obdobje zaposlitve in pozicija) sem za analizo uporabila proceduro One-Way ANOVA, saj sem nameravala preveriti statistično pomembne razlike med povprečnimi vrednostmi več skupin. Pri prvi ANOVA tabeli, ki se nahaja v prilogi 6, tabela 28, sem ugotovila, da pri vseh danih spremenljivkah o nameri odhoda, p-vrednosti ($> 0,05$) za medskupinske variacije (F-vrednosti) niso statistično pomembne, kar pomeni, da ni statistično značilnih razlik med skupinami glede na starost. Pri drugi ANOVA tabeli, ki se nahaja v prilogi 6, tabela 29, sem prav tako ugotovila, da pri vseh danih

spremenljivkah o nameri odhoda, p-vrednosti ($> 0,05$) za medskupinske variacije (F-vrednosti), niso statistično pomembne, kar pomeni, da ni statistično značilnih razlik med skupinami glede na obdobje zaposlitve. Iz tabele ANOVA za neodvisno spremenljivko pozicija (IT službe, službe v ozadju) in spremenljivke o nameri odhoda, ki se nahaja v prilogi 6, tabela 30, lahko sklepamo, da za večino odvisnih spremenljivk ni statistično pomembnih razlik med različnimi pozicijami.

P-vrednosti za faktor pozicija so visoke, kar kaže na to, da ni statistično pomembnih razlik med različnimi re-pozicijami za večino odvisnih spremenljivk. Vrednosti F so relativno nizke, kar dodatno potrjuje, da medskupinska variabilnost ni velika v primerjavi z notranjo variabilnostjo. Slednje kaže na to, da pozicija ne igra bistvene vloge pri vplivanju na verjetnost priporočila podjetja, verjetnost obstanka v podjetju ob konkurenčni ponudbi, razmišljanje o zamenjavi podjetja, sledenje ponudb na trgu dela, poziv s strani lovcev na glave in pregled ponudbe, aktivno iskanje drugega delodajalca, najpomembnejše vidike pri delu, težavnost iskanja dela enake kakovosti trenutnega dela ter težavnost iskanja dela boljše kakovosti od trenutnega.

5.4 Analiza dejavnikov o nameri odhodov

V tabeli 3 je prikazano, da ima večina anketirancev visoko verjetnost priporočila podjetja in tudi visoko verjetnost obstanka v podjetju v primeru konkurenčne ponudbe. To lahko vidimo tudi v prilogi 6, tabela 9, saj večina anketiranih (skupno 81,3 %) verjame, da bi verjetno ali zelo verjetno priporočili podjetje tudi drugim osebam. Iz podatkov v prilogi 6, tabela 13 lahko razberemo, da večina anketiranih (66,4 %) meni, da je verjetno ali zelo verjetno, da bi ostali v podjetju kljub 10 % višji konkurenčni ponudbi. Le majhen delež (12,2 %) meni, da je malo verjetno ali zelo malo verjetno, da bi ostali. Kljub temu pa se mnenja anketirancev pri tej trditvi precej razlikujejo.

Razmišljanje o zamenjavi podjetja, sledenje ponudbam na trgu dela in pozivom lovca na glave ter pregledom ponudbe imajo nizke povprečne ocene, kar pomeni, da večina anketirancev ne razmišlja veliko o teh dejavnostih oziroma se teh dejavnosti ne poslužuje. To vidimo tudi v prilogi 6, tabela 10, da večina anketiranih (68,2 %) redko ali nikoli ne razmišlja o zamenjavi podjetja. Le manjši delež (31,8 %) jih pogosto razmišlja o tem. Iz podatkov v prilogi 6, tabela 11 vidimo, da večina anketiranih (61,7 %) redko ali nikoli ne sledi ponudbam na trgu dela. Le manjši delež (38,3 %) jih pogosto ali vedno spremlja. Iz podatkov v prilogi 6, tabela 12 vidimo, da večina anketiranih (51,4 %) redko ali nikoli ne dobi pozivov s strani lovca na glave in ponudb ne pregleduje. 48,6 % anketirancev ponudbe prejema in pregleduje pogosto ali vedno.

Aktivno iskanje drugega delodajalca ima relativno nizko povprečno vrednost, kar pomeni, da večina anketirancev ni aktivna v iskanju nove zaposlitve. To je prikazano tudi v prilogi 6, tabela 14, kjer vidimo, da večina anketiranih (89,7 %) redko ali nikoli ne išče aktivno

drugega delodajalca. Le manjši delež (9,3 %) jih to počne bolj pogosto. Skoraj nihče od anketiranih (0,9 %) ne išče vedno aktivno drugega delodajalca.

Težavnost iskanja dela enake kakovosti je povprečno ocenjena, medtem ko je iskanje dela boljše kakovosti od trenutnega ocenjeno kot nekoliko manj težavno. Vendar pa se mnenja anketirancev pri težavnosti iskanja dela enake kakovosti najbolj razlikujejo. To je prikazano tudi v prilogi 6, tabela 15, kjer vidimo, da večina anketiranih (38,3 %) meni, da ni niti težko niti enostavno iskati delo enake kakovosti kot trenutno delo. Medtem ko 25,2 % anketiranih meni, da je iskanje precej enostavno, je le manjši delež (2,8 %) tistih, ki menijo, da je zelo težko najti delo enake kakovosti. Iz podatkov v prilogi 6, tabela 16 lahko vidimo, da večina anketiranih (42,1 %) meni, da ni niti težko niti enostavno najti delo boljše kakovosti od trenutnega dela. Kar velik delež anketirancev (32,7 %) pa meni, da je precej težko najti delo boljše kakovosti od trenutnega.

Tabela 3: Dejavniki o nameri odhodov

	N	Povprečna vrednost	Modus	Standardni odklon
Verjetnost priporočila podjetja	105	4,1	4	0,83
Verjetnost obstanka v podjetju ob konkurenčni ponudbi	104	3,8	4	0,98
Razmišljanje o zamenjavi podjetja	107	2,3	2	0,60
Sledenje ponudb na trgu dela	107	2,3	2	0,67
Poziv s strani lovca na glave in pregled ponudbe	107	2,4	3	0,88
Aktivno iskanje drugega delodajalca	107	1,6	1	0,70
Težavnost iskanja dela enake kakovosti trenutnega dela	107	3,2	3	1,00
Težavnost iskanja dela boljše kakovosti od trenutnega	106	2,7	3	0,89

Vir: lastno delo.

V tabeli 4 lahko vidimo, da je najpomembnejši vidik pri delu za anketirane poštena kompenzacija, torej plača in ugodnosti (24,3 %), sledi dobro ravnoesje med delom in zasebnim življenjem (20,6 %) ter priložnosti za osebno rast in razvoj. (15,9 %).

Tabela 4: Najpomembnejši dejavniki pri delu

Najpomembnejše pri delu	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Poštena kompenzacija (plača in ugodnosti)	26	24,3	24,3	24,3
Dobro ravnoesje med delom in zasebnim življenjem	22	20,6	20,6	44,9
Prepoznavnost dosežkov	2	1,9	1,9	46,7
Priložnosti za učenje	5	4,7	4,7	51,4
Pomembno delo in inovacije	15	14,0	14,0	65,4
Priložnosti za osebno rast in razvoj	17	15,9	15,9	81,3
Dobro razmerje med zaposlenim in vodstvom	3	2,8	2,8	84,1
Dober odnos s sodelavci	11	10,3	10,3	94,4
Učinkovito in kompetentno vodenje	6	5,6	5,6	100,0
N	107	100,0	100,0	

Vir: lastno delo.

Možni razlogi za odhod s podjetja se razlikujejo, kar je prikazano v tabeli 5, pri čemer za najpogostejši razlog anketiranci navajajo višjo plačo (50 %). Kot drugi najpogostejši razlog za odhod so navedli več možnosti za napredovanje v karieri (24,3 %). Večina odgovorov se nanaša na vidike, ki so povezani z izboljšanjem materialnih pogojev ali napredovanjem v karieri.

Tabela 5: Razlogi za odhod iz podjetja

Razlog odhoda iz podjetja	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Višja plača	54	50,5	50,9	50,9
Več prostega časa	5	4,7	4,7	55,7
Več dela od doma	2	1,9	1,9	57,5
Boljši odnosi s sodelavci ali nadrejenimi	3	2,8	2,8	60,4
Več priložnosti za učenje	12	11,2	11,3	71,7
Več možnosti za napredovanje v karieri	26	24,3	24,5	96,2
Boljša organizacijska kultura	4	3,7	3,8	100,0
N	106	99,1	100,0	

Vir: lastno delo.

5.5 Analiza oblikovanja in poznavanja organizacijske kulture

V tabeli 6 lahko vidimo, da imajo anketiranci v povprečju dobro razumevanje kariere ali poti napredovanja v podjetju (povprečna vrednost je 3,7). Iz tabele podatkov o jasnem razumevanju kariere ali poti napredovanja v prilogi 6, tabela 17 je razvidno, da večina anketiranih izkazuje pozitiven odnos do tega vidika njihove zaposlitve v podjetju. Kar 55,1 % anketiranih se strinja, da imajo jasno razumevanje kariere ali poti napredovanja, medtem ko se 15,9 % anketirancev zelo strinja. Skupaj ta dva odgovora predstavljata kar 71 % anketiranih, ki so pozitivni do jasnosti glede kariernih možnosti v podjetju. Hkrati pa 27,1 % anketiranih izraža manjše ali večje dvome v jasnost kariernih poti. Med njimi je 10,3 %, ki se ne strinja in 1,9 %, ki se zelo ne strinja z jasnim razumevanjem kariere ali poti napredovanja. Skupaj s temi rezultati je mogoče ugotoviti, da večina anketiranih meni, da ima jasno razumevanje svoje kariere ali poti napredovanja v podjetju. Slednje lahko kaže na dobro komunikacijo podjetja glede kariernih priložnosti ali na občutek, da so zaposleni dobro informirani o tem, kaj lahko pričakujejo glede svojega poklicnega razvoja.

Anketiranci ocenjujejo, da jih vodstvo podpira pri kariernem razvoju (povprečna vrednost je 4,0). Iz analize podatkov o podpori kariernega razvoja s strani vodstva v prilogi 6, tabela 18 je razvidno, da večina anketiranih izkazuje pozitiven odnos do tega vidika podjetja. Kar 49,5 % anketiranih se strinja, da jih vodstvo podpira pri njihovem kariernem razvoju, medtem ko 28 % izraža še močnejše strinjanje. Skupaj oba odgovora predstavljata kar 77,5 % anketiranih, ki menijo, da vodstvo aktivno prispeva k njihovem kariernemu napredku. 3,7 % anketiranih se ne strinja, in 0,9 %, ki se zelo ne strinja s tem, da jih vodstvo podpira pri njihovem kariernem razvoju. Rezultati kažejo, da večina anketiranih dojema prisotnost podpore njihovem kariernemu razvoju s strani vodstva. To bi lahko nakazovalo na proaktivno vlogo vodstva pri spodbujanju in omogočanju zaposlenim, da dosežejo svoje karierne cilje, ter da se počutijo cenjene ter motivirane za napredovanje v podjetju.

V povprečju se počutijo, da v podjetju lahko dosežejo svoj maksimalni potencial (povprečna vrednost je 3,5). Pri tej trditvi pa so bila mnenja anketirancev še najbolj razpršena. Iz analize podatkov o doseganju maksimalnega potenciala v prilogi 6, tabela 19 je razvidno, da večina anketiranih izkazuje pozitiven odnos do možnosti doseganja svojega maksimalnega potenciala v podjetju. Kar 40,2 % anketiranih se strinja, da imajo možnost doseči svoj maksimalni potencial, medtem ko 17,8 % izraža še močnejše soglasje, saj se zelo strinja. 15,9-% delež anketirancev se s tem ne strinja in 4,7 %, ki se zelo ne strinja z možnostjo, da dosežejo svoj maksimalni potencial v podjetju. Rezultati nakazujejo, da večina anketiranih verjame, da imajo v podjetju priložnost in možnost za razvoj, ter da lahko dosežejo svoj največji potencial. Slednje lahko kaže na to, da podjetje usmerja svoje napore v spodbujanje rasti, razvoja in izkoriščanja talentov svojih zaposlenih.

Ocenjujejo prav tako, da obstajajo priložnosti za razvoj svojih veščin (povprečna vrednost 3,8). Iz analize podatkov o priložnostih za razvoj svojih veščin v prilogi 6, tabela 20 je razvidno, da večina anketiranih izkazuje pozitiven odnos do priložnosti za razvoj svojih

veščin v podjetju. Skupno 65,4 % anketiranih (37,7 % se strinja in 28,3 % se zelo strinja) verjame, da imajo priložnost za razvoj svojih veščin. 9,4 % anketirancev izraža nestrinjanje, da imajo takšne priložnosti in 2,8 % se zelo ne strinja z njimi. Rezultati nakazujejo, da večina anketiranih meni, da imajo možnost razvijati svoje veščine v okviru podjetja, kar lahko pomeni, da podjetje spodbuja nenehno učenje in rast zaposlenih ter omogoča priložnosti za razvoj in izpopolnjevanje njihovih kompetenc. Imajo priložnosti za učenje in rast v podjetju (povprečna vrednost 4,2). Iz analize podatkov o priložnostih za učenje in rast v podjetju, ki se nahaja v prilogi 6, tabela 21 je razvidno, da večina anketiranih izkazuje zelo pozitiven odnos do priložnosti za učenje ter rast. Kar 85,4 % anketiranih (45,8 % se strinja in 40,2 % se zelo strinja) verjame, da imajo priložnost za učenje in rast v podjetju. Rezultati nakazujejo, da podjetje ponuja učenje in rastne priložnosti, ki so dobro sprejete med anketiranimi. To nakazuje, da podjetje verjetno vlaganje v razvoj zaposlenih smatra za pomemben dejavnik za dolgoročni uspeh in zadržanje ter motivacijo zaposlenih.

Med danimi dejavniki pa je povprečna vrednost najnižja pri transparentnosti vodstva podjetja (3,4). Iz analize podatkov o transparentnosti podjetja med zaposlenimi v prilogi 6, tabela 26 je razvidno, da večina anketiranih izraža neko raven strinjanja glede transparentnosti vodstva. Skupno 55,1 % anketiranih izraža pozitivno stališče glede transparentnosti. Manjši del anketiranih, 44,9 %, izraža določeno raven nestrinjanja ali dvoma glede transparentnosti vodstva podjetja. Med njimi 27,1 % ostaja nevtralnih, 13,1 % se ne strinja in 4,7 % se zelo ne strinja. Rezultati kažejo, da velik del anketiranih meni, da vodstvo ni popolnoma transparentno. To lahko vpliva na zaupanje zaposlenih v vodstvo podjetja in njihovo zavezanost ter vpetost pri delu. Skupaj gledano, anketiranci ocenjujejo večino vidikov pozitivno, pri čemer se vidijo priložnosti za rast, učenje ter podpora vodstva pri kariernem razvoju.

Tabela 6: Dejavniki organizacijske kulture

	N	Povprečna vrednost	Modus	Standardni odklon
Jasno razumevanje kariere ali poti napredovanja	107	3,7	4	0,92
Podpiranje kariernega razvoja s strani vodstva	107	4,0	4	0,84
Doseganje maksimalnega potenciala	107	3,5	4	1,10
Priložnosti za razvoj svojih veščin	106	3,8	4	1,05
Priložnost za učenje in rast	107	4,2	4	0,88
Pogovor o napredku in razvoju	107	4,0	4a	1,07
Verjetje v pravo kulturo	107	3,7	4	0,95
Poznavanje in razumevanje kulture podjetja	106	3,8	4	0,86
Vidna pomembnost dela iz misije podjetja	106	3,8	4	0,89
Transparentnost vodstva	107	3,4	4	1,02
Udoben pogovor z vodjo glede delovnih izzivov	107	4,2	4	0,73

Vir: lastno delo.

5.6 Organizacijski in individualni dejavniki

V tabelah 7 in 8 so izračunane korelacije s Pearsonovim korelacijskim koeficientom, med organizacijskimi in individualnimi dejavniki z dejavniki namere o odhodu. V analizi sem uporabila naslednje organizacijske dejavnike: vidna pomembnost dela z misije podjetja, transparentnost vodstva podjetja, zaupanje v pravo kulturo podjetja, razumevanje dolgoročne strategije, komuniciranje med oddelki, širjenje informacij o politikah in ciljih ter prepoznavanje dosežkov na delovnem mestu. V analizi sem uporabila naslednje individualne dejavnike: jasno razumevanje kariere ali poti napredovanja, doseganje maksimalnega potenciala, priložnosti za razvoj svojih veščin, pogovor o napredku in razvoju, priložnost za učenje in rast, razmerje med delom ter zasebnim življenjem, obvladljiva delovna obremenitev, počutje cenjenosti pri delu, razumevanje s sodelavci, podpiranje kariernega razvoja s strani vodstva, udoben pogovor z vodjo glede delovnih izzivov, osebni pomen podjetja, zadovoljstvo s podjetjem, stimulativno delo, ter poznavanje in razumevanje kulture podjetja.

5.6.1 Organizacijski dejavniki

Iz podatkov v tabeli 7 lahko rečemo, da ima verjetnost priporočila statistično značilno pozitivno in zmerno močno korelacijo z organizacijskimi dejavniki, kot so vidna pomembnost dela z misije podjetja, transparentnost vodstva, zaupanje v pravo kulturo, razumevanje dolgoročne strategije, širjenje informacij o politikah ter ciljih in prepoznavanje dosežkov na delovnem mestu. Med naštetimi dejavniki ima najmočnejšo povezavo z zaupanjem v pravo kulturo ($r = 0,618$), sledi mu prepoznavanje dosežkov na delovnem mestu. Slednje kaže na to, da višje kot so ocene teh dejavnikov, večja je verjetnost, da bodo zaposleni svoje podjetje priporočili drugim, kar lahko pomaga izboljšati ugled podjetja in pritegniti nove talente.

Ugotovljeno je bilo, da je verjetnost, da zaposleni ostanejo v podjetju kljub ponujeni 10 % višji plači s strani konkurence, pozitivno statistična povezava z več dejavniki, ki so vidna kot pomembnost dela z misije podjetja, transparentnosti vodstva, zaupanje v pravo kulturo podjetja, širjenje informacij o politikah in ciljih ter prepoznavanje dosežkov na delovnem mestu. To pomeni, da zaposleni, ki prepoznajo pomembnost svojega dela z misije podjetja, ki delujejo v bolj transparentnem okolju, in kjer podjetje zaposlene informira o politikah ter ciljih podjetja, ki verjamejo v kulturo podjetja, imajo večjo verjetnost, da bodo ostali v podjetju še ob konkurenčni ponudbi. Med naštetimi dejavniki je verjetnost, da zaposleni ostanejo v podjetju kljub ponujeni 10 % višji plači s strani konkurence, z najbolj močno pozitivno korelacijo (zmerno močna korelacija), s transparentnostjo vodstva ($r = 0,441$). Transparentnosti sledi dejavnik zaupanje zaposlenega v pravo kulturo podjetja ($r = 0,415$).

Obstaja statistično značilna negativna korelacija med razmišljanjem zaposlenih o zamenjavi podjetja in več organizacijskimi dejavniki, kot so vidna pomembnost dela z misije podjetja, transparentnost vodstva, zaupanje v pravo kulturo podjetja, razumevanje dolgoročne

strategije, širjenje informacij o politikah in ciljih ter prepoznavanje dosežkov na delovnem mestu. Slednje pomeni, da višje kot so vrednosti teh organizacijskih dejavnikov, manjša je verjetnost, da bodo zaposleni razmišljali o zamenjavi podjetja. Med navedenimi dejavniki, obstaja zmerno močna ($r = -0,465$), negativna statistično značilna korelacija med razmišljanjem o zamenjavi podjetja in zaupanjem v pravo kulturo podjetja. To pomeni bolj kot zaposleni verjamejo, da ima podjetje pravo kulturo, manjša je verjetnost, da bodo razmišljali o zamenjavi podjetja. Zaupanju v pravo kulturo sledi transparentnost vodstva ($r = -0,442$).

Obstaja statistično značilna negativna šibka korelacija ($r = -0,229$) med sledenjem ponudb na trgu dela in zaupanju v pravo kulturo, kar pomeni, da bolj kot zaposleni verjamejo, da ima podjetje pravo kulturo, manjša je verjetnost, da bodo sledili ponudbam na trgu dela. Iz podatkov je razvidno, da obstaja statistično značilna negativna korelacija med pozivom s strani lovcev na glave in pregledom ponudbe ter drugih organizacijskih dejavnikov, kot so vidna z zaupanjem v pravo kulturo podjetja, širjenju informacij o politikah in ciljih ter prepoznavanju dosežkov na delovnem mestu. Vse te tri korelacije so šibke ($r = -0,3$).

Obstajajo statistično značilne negativne korelacije med aktivnim iskanjem drugega delodajalca in drugimi organizacijskimi dejavniki, kot so vidna pomembnost dela z misije podjetja, transparentnost vodstva, zaupanje v pravo kulturo, širjenje informacij o politikah in ciljih ter prepoznavanje dosežkov na delovnem mestu. Med danimi dejavniki je najbolj močna korelacija, in sicer negativno statistična zmerno močna korelacija ($r = -0,445$), med aktivnim iskanjem drugega delodajalca ter zaupanjem v pravo kulturo. To pomeni bolj kot zaposleni verjamejo, da ima podjetje pravo kulturo, manjša je verjetnost, da bodo aktivno iskali drugega delodajalca. Glede na moč korelacije, zaupanju v pravo kulturo sledita transparentnost in prepoznavanje dosežkov na delovnem mestu.

Obstajajo statistično značilne negativne korelacije med dejavnikom težavnosti iskanja dela enake kakovosti in drugimi dejavniki, kot so vidna pomembnost dela z misije podjetja, transparentnost vodstva, razumevanje dolgoročne strategije, širjenje informacij o politikah ter ciljih in prepoznavanje dosežkov na delovnem mestu. Vse korelacije so šibke, med njimi je najmočnejša korelacija med težavnostjo iskanja dela enake kakovosti in prepoznavanjem dosežkov na delovnem mestu. Slednje pomeni, da boljše kot je prepoznavanje dosežkov na delovnem mestu, težje bo zaposlenemu najti delo enake kakovosti kot ga ima trenutno.

Obstajajo statistično značilne negativne korelacije med dejavnikom težavnosti iskanja dela boljše kakovosti in drugimi dejavniki, kot so vidna pomembnost dela iz misije podjetja, transparentnost vodstva, zaupanje v pravo kulturo podjetja, širjenje informacij o politikah in ciljih ter prepoznavanje dosežkov na delovnem mestu. Med njimi je najmočnejša korelacija, in sicer zmerno močna ($r = -0,356$) med težavnostjo iskanja dela boljše kakovosti ter transparentnostjo podjetja. To pomeni, da boljše kot je transparentnost, težje bo zaposlenemu najti delo boljše kakovosti kot ga ima trenutno.

Tabela 7: Povezava med organizacijskimi dejavniki in fluktuacijo

		Verjetnost priporočila podjetja	Verjetnost obstanka v podjetju ob konkurenčni ponudbi	Razmišljanje o zamenjavi podjetja	Sledenje ponudb na trgu dela	Poziv s strani lovca na glave in pregled ponudbe	Aktivno iskanje drugega delodajalca	Težavnost iskanja dela enake kakovosti	Težavnost iskanja dela boljše kakovosti
Vidna pomembnost dela iz misije podjetja	r	,468**	,379**	-,411**	-0,16	-0,19	-,332**	-,213*	-,225*
Transparentnost vodstva	r	,496**	,441**	-,442**	-0,01	-0,16	-,387**	-,262**	-,356**
Zaupanje v pravo kulturo podjetja	r	,618**	,415**	-,465**	-,229*	-,291**	-,445**	-0,16	-,247*
Razumevanje dolgoročne strategije	r	,305**	0,16	-,228*	-0,09	-0,15	-0,12	-,198*	-0,18
Komuniciranje med oddelki	r	,270**	0,17	-0,11	-0,02	-0,10	-0,11	-0,05	-0,01
Širjenje informacij o politikah in ciljih	r	,519**	,344**	-,251**	-0,14	-,237*	-,290**	-,191*	-,217*
Prepoznavanje dosežkov na delovnem mestu	r	,521**	,328**	-,388**	-0,17	-,193*	-,383**	-,295**	-,275**

Vir: lastno delo.

5.6.2 Individualni dejavniki

Iz podatkov v tabeli 8 je razvidno, da obstajajo statistično značilne pozitivne korelacije med verjetnostjo priporočila podjetja in večino drugih individualnih dejavnikov, kot so jasno razumevanje kariere ali poti napredovanja, doseganje maksimalnega potenciala, priložnosti za razvoj svojih veščin, pogovor o napredku ter razvoju, priložnosti za učenje in rast, razmerje med delom ter zasebnim življenjem, obvladljiva delovna obremenitev, počutje vrednosti pri delu, podpiranje kariernega razvoja s strani vodstva, udoben pogovor z vodjo glede delovnih izzivov, osebni pomen podjetja, zadovoljstvo s podjetjem, stimulatívno delo, ter poznavanje in razumevanje kulture podjetja. Navedeno pomeni, da ti dejavniki pozitivno vplivajo na verjetnost, da bodo zaposleni svoje podjetje priporočili drugim. Najmočnejša korelacija, in sicer zmerno močna, je med verjetnostjo priporočila podjetja ter zadovoljstvom s podjetjem ($r = 0,648$) in med verjetnostjo priporočila podjetja ter priložnostmi za razvoj svojih veščin ($r = 0,547$), kar pomeni, da bolj kot so zaposleni zadovoljni s podjetjem in več kot imajo priložnosti za razvoj svojih veščin, večja je verjetnost, da bodo priporočili podjetje še drugim.

Obstajajo statistično značilne pozitivne korelacije med verjetnostjo obstanka v podjetju ob konkurenčni 10 % višji plači ter vsemi individualnimi dejavniki predstavljenimi v tabeli 8. Najmočnejša korelacija, in sicer zmerno močna je med verjetnostjo obstanka v podjetju ob konkurenčni 10 % višji plači in zadovoljstvom s podjetjem ($r = 0,512$) ter med verjetnostjo obstanka v podjetju ob konkurenčni 10 % višji plači in priložnostmi za razvoj svojih veščin. Kar pomeni, da bolj kot so zaposleni zadovoljni s podjetjem in več kot imajo priložnosti za razvoj svojih veščin, večja je verjetnost, da bodo ostali v podjetju kljub 10 % višji ponudbi plače.

Razmišljanje o zamenjavi podjetja negativno, statistično, značilno korelira z individualnimi dejavniki, kot so jasno razumevanje kariere ali poti napredovanja, doseganje maksimalnega potenciala, priložnosti za razvoj svojih veščin, pogovor o napredku in razvoju, priložnosti za učenje in rast, obvladljiva delovna obremenitev, počutje vrednosti pri delu, podpiranje kariernega razvoja s strani vodstva, udoben pogovor z vodjo glede delovnih izzivov, osebni pomen podjetja, zadovoljstvo s podjetjem ter stimulatívno delo. Najmočnejša korelacija, in sicer zmerno močna je razmišljanje o zamenjavi podjetja ter doseganje maksimalnega potenciala ($r = -0,520$) ter razmišljanje o zamenjavi podjetja in priložnostmi za razvoj svojih veščin ($r = -0,468$).

Obstaja edina statistično značilna negativna šibka korelacija ($r = -0,224$) med sledenjem ponudb na trgu dela in pogovorom o napredku, kar pomeni, da bolj kot se nadrejeni pogovarjajo z zaposlenimi o njihovem napredku, manjša je verjetnost, da bodo sledili ponudbam na trgu dela.

Iz podatkov je razvidno, da obstaja statistično značilna negativna korelacija med pozivom s strani lovcev na glave in pregledom ponudb ter drugih individualnih dejavnikov, kot so

priložnosti za razvoj svojih veščin, obvladljiva delovna obremenitev, zadovoljstvo s podjetjem in stimulatívno delo. Najmočnejša, in sicer še vedno šibka korelacija je med pozivom s strani lovcev na glave in pregledom ponudbe ter zadovoljstvo s podjetjem ($r = 0,236$). To pomeni, da bolj kot so zaposleni zadovoljni s podjetjem, manjša je verjetnost, da bodo pozvani s strani lovcev na glave, in da bodo te ponudbe tudi pregledovali.

Obstajajo statistično značilne negativne korelacije med aktivnim iskanjem drugega delodajalca in drugimi individualnimi dejavniki, kot so jasno razumevanje kariere ali poti napredovanja, doseganje maksimalnega potenciala, priložnosti za razvoj svojih veščin, pogovor o napredku ter razvoju, priložnosti za učenje in rast, razmerje med delom ter zasebnim življenjem, obvladljiva delovna obremenitev, počutje vrednosti pri delu, razumevanje s sodelavci, podpiranje kariernega razvoja s strani vodstva, udoben pogovor z vodjo glede delovnih izzivov, osebni pomen podjetja, zadovoljstvo s podjetjem in stimulatívno delo. Najmočnejša, in sicer zmerno močna povezava je med aktivnim iskanjem drugega delodajalca ter zadovoljstvom s podjetjem ($r = -0,536$) in med aktivnim iskanjem drugega delodajalca in počutjem vrednosti pri delu ($r = -0,436$). Slednje pomeni, da bolj kot so zaposleni zadovoljni s podjetjem in bolj kot se počutijo vredne pri delu, manjša je verjetnost, da bodo aktivno iskali drugega delodajalca.

Obstajajo statistično značilne negativne korelacije med dejavnikom težavnosti iskanja dela enake kakovosti in drugimi dejavniki, kot so jasno razumevanje kariere ali poti napredovanja, doseganje maksimalnega potenciala, priložnosti za razvoj svojih veščin, priložnosti za učenje ter rast, osebni pomen podjetja in zadovoljstvo s podjetjem. Najmočnejša, in sicer še vedno šibka povezava ($r = -0,259$) je med težavnostjo iskanja dela enake kakovosti ter jasnim razumevanjem kariere ali poti napredovanja. Kar pomeni, da boljše kot je razumevanje kariere ali poti do napredovanja zaposlenega, težje se zdi zaposlenemu najti delo enake kakovosti.

Obstajajo statistično značilne negativne korelacije med dejavniki težavnosti iskanja dela boljše kakovosti in drugimi dejavniki, kot so jasno razumevanje kariere ali poti napredovanja, doseganje maksimalnega potenciala, priložnosti za učenje in rast, razmerje med delom ter zasebnim življenjem, obvladljiva delovna obremenitev, počutje vrednosti pri delu, podpiranje kariernega razvoja s strani vodstva, udoben pogovor z vodjo glede delovnih izzivov, osebni pomen podjetja in zadovoljstvo s podjetjem. Najmočnejša, in sicer zmerno močna povezava je med težavnostjo iskanja dela boljše kakovosti ter priložnosti za učenje in rast ($r = -0,349$) ter med težavnostjo iskanja dela boljše kakovosti in zadovoljstvom s podjetjem ($r = -0,348$).

Tabela 8: Povezava med individualnimi dejavniki in fluktuacijo

		Verjetnost priporočila podjetja	Verjetnost obstanka v podjetju ob konkurenčni ponudbi	Razmišljanje o zamenjavi podjetja	Sledenje ponudb na trgu dela	Poziv s strani lovca na glave in pregled ponudbe	Aktivno iskanje drugega delodajalca	Težavnost iskanja dela enake kakovosti	Težavnost iskanja dela boljše kakovosti
Jasno razumevanje kariere ali poti napredovanja	r	,328**	,320**	-,464**	0,0	0,0	-,373**	-,259**	-,310**
Doseganje maksimalnega potenciala	r	,500**	,393**	-,520**	-0,1	-0,2	-,375**	-,252**	-,221*
Priložnosti za razvoj svojih veščin	r	,547**	,451**	-,468**	-0,2	-,198*	-,394**	-,204*	-0,2
Pogovor o napredku in razvoju	r	,334**	,309**	-,337**	-,244*	-0,2	-,307**	-0,1	-0,2
Priložnost za učenje in rast	r	,489**	,396**	-,425**	-0,2	-0,2	-,418**	-,234*	-,349**
Razmerje med delom in osebnim življenjem	r	,340**	,313**	-0,2	0,02	-0,2	-,207*	-0,2	-,309**
Obvladljiva delovna obremenitev	r	,350**	,346**	-,239*	0,0	-,225*	-,262**	-0,1	-,230*
Počutje cenjenosti pri delu	r	,419**	,421**	-,401**	0,0	-0,1	-,436**	-0,2	-,294**
Razumevanje s sodelavci	r	0,2	,233*	-0,16	0,1	-0,1	-,216*	0,0	-0,2
Podpiranje kariernega razvoja s strani vodstva	r	,447**	,373**	-,379**	-0,1	-0,1	-,402**	-0,1	-,264**
Udoben pogovor z vodjo glede delovnih izzivov	r	,330**	,330**	-,216*	0,0	0,0	-,316**	-0,1	-,218*
Osebni pomen podjetja	r	,450**	,234*	-,243*	-0,2	-0,2	-,290**	-,210*	-,243*
Zadovoljstvo s podjetjem	r	,648**	,512**	-,530**	-0,1	-,236*	-,536**	-,232*	-,348**
Stimulativno delo	r	,458**	,347**	-,344**	-0,1	-,195*	-,319**	-0,2	-0,2
Poznavanje in razumevanje kulture podjetja	r	,241*	,236*	-0,1	0,1	0,1	-0,2	-0,1	-0,1

Vir: lastno delo.

5.7 Analiza intervjujev

V prilogah 3, 4 in 5 se nahajajo povzetki vseh treh intervjujev, ki jih bom prav tako povzela v tej analizi. V tem poglavju se bom osredotočila na primerjave med IT podjetji A, B in C.

5.7.1 Razlike med podjetji A, B in C

V vseh treh podjetjih se zavedajo pomembnosti fluktuacije zaposlenih. V podjetju A se fluktuacija ohranja na nizki ravni (približno 6 %) zaradi povezanosti timov znotraj podjetja. Večina odhodov je prostovoljnih in jih povzročajo boljše priložnosti v drugih podjetjih, nezadovoljstvo z vodstvom ali delovnim mestom ter splošne organizacijske in individualne dejavnike. Podjetje A trenutno nima oblikovane strategije zadrževanja zaposlenih, vendar pa skrbi za dobro počutje zaposlenih s fleksibilnim delovnim časom, delom od doma, teambuildingi in podobnimi aktivnostmi. Organizacijska kultura podjetja A se še spreminja zaradi združitve z ameriškimi podjetji.

V podjetju B se fluktuacija povečuje, vendar podjetje to področje obravnava kot prioriteto. Odhodi zaposlenih so večinoma prostovoljni, pogosti razlogi pa so pomanjkanje perspektive glede razvoja, nezadovoljstvo z vodstvom, plačo in splošno kompleksnostjo produkta. Podjetje B je oblikovalo strategijo zadrževanja zaposlenih, ki vključuje razvoj kadrov, karierne načrte, interne rotacije, upravljanje s talenti in druge ukrepe. Prav tako skrbijo za organizacijsko kulturo, ki je sproščena in zaželeno je, da se vključuje še vodje v aktivnosti ter dogodke.

Podjetje C se s fluktuacijo sooča na več načinov, vključno z zagotavljanjem zadovoljstva zaposlenih, skrbjo za prostor, opremo, teambuildinge, mentorstvom in drugimi programi. Kompleksnost produkta in področje zavarovalništva sta pogosta razloga za odhode zaposlenih. Podjetje C ima oblikovano strategijo zadrževanja zaposlenih, ki vključuje opolnomočenje vodij, mentorjev, ocenjevanje »performance-a« in povratne informacije. Prav tako se zavedajo, da »underperformerji« lahko vplivajo na motivacijo ekipe. Organizacijska kultura podjetja se razvija na različnih področjih, kot so način zaposlovanja, timsko delo, programi za zaposlene in skrb za dobro počutje. Ključne vrednote podjetja vključujejo timski duh in poudarek na znanju.

Glavne razlike med podjetji A, B in C vključujejo lastništvo in ustanovitev, velikost podjetja, industrijo, stopnjo fluktuacije, strategije zadrževanja zaposlenih ter različne organizacijske kulture.

Podjetje A je bilo ustanovljeno leta 2002 in je bilo sprva slovensko podjetje, vendar je danes v lasti kanadskega holdinga. Podjetje B je bilo ustanovljeno leta 2005 in je v tuji lasti. Podjetje C je bilo ustanovljeno leta 1989 in je še vedno v domači lasti.

Podjetje A ima približno 200 zaposlenih, podjetje B približno 170 zaposlenih, medtem ko podjetje C zaposluje približno 260 ljudi. Podjetje C je tako največje med temi tremi podjetji v smislu števila zaposlenih.

Podjetje A se osredotoča na razvoj platforme za igralne operaterje in medijske skupine po vsem svetu. Podjetje B ponuja različne informacijske rešitve. Podjetje C pa deluje na področju zavarovalništva.

Podjetje A ima nizko fluktuacijo (približno 6 %) in večinoma prostovoljne odhode zaposlenih. Podjetje B se sooča s povečanjem fluktuacije, pri čemer se zaposleni odločajo za odhod zaradi različnih razlogov, kot so pomanjkanje perspektive in kompleksnosti produkta. Podjetje C se prav tako sooča s povečano fluktuacijo, ki jo povezuje z globalnim trendom in spremembami v delovnih navadah po COVID-19.

Podjetje A trenutno nima oblikovane strategije zadrževanja zaposlenih, vendar veliko dela na tem področju. Podjetje B je oblikovalo strategijo zadrževanja zaposlenih, ki vključuje razvoj kadrov, karijerne načrte, interne rotacije in upravljanje s talenti. Podjetje C ima načrt in strategijo za zadrževanje zaposlenih, ki vključuje opolnomočenje vodij, mentorstvo, povratne informacije ter ocenjevanje učinkovitosti.

Podjetje A se zaradi združitve z ameriškimi podjetji sooča s spreminjanjem organizacijske kulture. Poudarjajo sprejemanje drugačnosti, enakovrednosti, medsebojno sodelovanja in pomoči. Podjetje B ima sproščeno organizacijsko kulturo, kjer spodbujajo timsko delo in vključevanje vodij v aktivnosti. Podjetje C razvija organizacijsko kulturo s poudarkom na skrbi za dobro počutje zaposlenih, tinskem duhu in znanju.

Te razlike kažejo različne pristope in izzive, s katerimi se podjetja soočajo v zvezi s fluktuacijo zaposlenih, strategijami zadrževanja ter razvojem in vzdrževanjem organizacijske kulture.

5.7.2 Podobnosti med podjetji A, B in C

Vsa tri podjetja pa imajo še veliko skupnih lastnosti glede poudarka na uspešnosti, pomenu fluktuacij zaposlenih, fleksibilnosti in prilagodljivosti, strategij zadrževanja, skrbi za organizacijsko kulturo glede želje po razvoju zaposlenih.

Vse tri organizacije se namreč ponašajo z uspešnostjo v svojih panogah in se primerjajo s konkurenco. Kljub razlikam v velikosti in industriji, vsa podjetja stremijo k doseganju dobrih rezultatov.

Vsi trije intervjuji potrjujejo, da podjetja dajejo velik pomen fluktuaciji zaposlenih in se zavedajo vpliva na delovanje podjetja. Podjetje A navaja nizko fluktuacijo, podjetje B opaža povečanje fluktuacije, medtem ko podjetje C izpostavlja, da se fluktuacija povečuje zaradi trendov na trgu dela. Vsi se ukvarjajo z izvajanjem izhodnih intervjujev in analizo vzrokov

odhodov zaposlenih. Raziskujejo vzroke za odhode zaposlenih in izvajajo izhodne intervjuje ter analize, da bi razumeli, kako izboljšati zadrževanje kadra.

Vsa podjetja se zavedajo potrebe po prilagajanju spremembam in zagotavljanju fleksibilnih delovnih okolij. Vsi trije delodajalci ponujajo določeno stopnjo fleksibilnosti, kot so delo od doma, fleksibilni delovni časi in timski dogodki.

Kljub različnim stopnjam razvoja strategij zadrževanja zaposlenih se vsa podjetja zavedajo pomembnosti zadrževanja talentov. Vsi izvajajo ukrepe za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, razvoj kariere in nagrajevanje uspešnosti.

Vsa podjetja se zavedajo pomembnosti organizacijske kulture in njenega vpliva na počutje zaposlenih. Izvajajo različne aktivnosti, kot so teambuildingi, druženja in vključevanje vodij, da bi spodbujali sproščeno ter prijetno delovno okolje.

Vsa podjetja se zavedajo pomena razvoja zaposlenih in jim ponujajo možnosti izobraževanja, mentorstva ter rasti v organizaciji. Priznavaajo, da so zaposleni ključni za uspeh podjetja in jih spodbujajo k pridobivanju novih znanj ter veščin.

Kljub razlikam v industriji in strategijah se podjetja A, B ter C osredotočajo na skupne vrednote, kot so uspešnost, skrb za zaposlene, prilagodljivost in razvoj. Slednje kaže na to, da imajo podjetja podobne cilje in pristope za doseganje uspeha ter zagotavljanje dobrega delovnega okolja.

6 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

6.1 Ključne ugotovitve pri raziskavi

Analiza intervjujev zaposlenih v kadrovskih službah v podjetjih A, B in C, ponuja vpogled v razlike ter podobnosti med tremi IT podjetji glede upravljanja fluktuacije zaposlenih, strategij zadrževanja, organizacijske kulture in poudarka na razvoju zaposlenih.

Glavne razlike med podjetji A, B in C so naslednje: Podjetje A in B sta v tuji lasti, medtem ko je podjetje C domače ter ima najdaljšo zgodovino, saj je bilo ustanovljeno leta 1989. Podjetje A ima približno 200 zaposlenih, podjetje B približno 170, medtem ko ima podjetje C največje število zaposlenih, približno 260. Podjetje A se osredotoča na igralniško industrijo, podjetje B na različne informacijske rešitve, medtem ko se podjetje C ukvarja s področjem zavarovalništva in bančništva. Podjetje A ima nizko fluktuacijo (približno 6 %) z večinoma prostovoljnimi odhodi. Podjetje B se sooča s povečanjem fluktuacije, pri čemer se zaposleni odločajo za odhod zaradi različnih razlogov, kot so pomanjkanje perspektive in kompleksnosti produkta. Podjetje C se prav tako sooča s povečano fluktuacijo, ki jo povezuje z globalnimi trendi in spremembami v delovnih navadah po COVID-19. Medtem ko podjetje A trenutno nima oblikovane strategije zadrževanja zaposlenih, si prizadeva za dobro počutje

zaposlenih s fleksibilnim delovnim časom in teambuilding aktivnostmi. Podjetje B je oblikovalo strategijo zadrževanja zaposlenih, ki vključuje razvoj kadrov, karierne načrte, interne rotacije in upravljanje s talenti. Podjetje C ima načrt in strategijo za zadrževanje zaposlenih, ki vključuje opolnomočenje vodij, mentorstvo, povratne informacije ter ocenjevanje uspešnosti.

Kljub nekaterim razlikam pa imajo podjetja še veliko medsebojnih podobnosti. Podobnosti med podjetji A, B in C so naslednje: organizacijska kultura se razvija v vseh treh podjetjih; podjetje A poudarja sprejemanje drugačnosti, enakovrednosti in medsebojnega sodelovanje; podjetje B ima sproščeno organizacijsko kulturo, ki spodbuja timsko delo in vključevanje vodij v aktivnosti; podjetje C razvija organizacijsko kulturo s poudarkom na skrbi za dobro počutje zaposlenih, timskega duha in znanju. Vsa tri podjetja se ponašajo z uspešnostjo v svojih panogah in se primerjajo s konkurenco. Kljub razlikam v velikosti in industriji, vsa podjetja stremijo k doseganju dobrih rezultatov. Torej, imajo poudarek na uspešnosti. Vsa tri podjetja dajejo prav tako velik pomen fluktuaciji zaposlenih in se zavedajo njenega vpliva na delovanje podjetja. Vsi izvajajo izhodne intervjuje in analize za raziskovanje vzrokov odhodov zaposlenih. Prav tako se vsa podjetja zavedajo potreb po prilagajanju spremembam in zagotavljanju fleksibilnih delovnih okolij. Vsi trije delodajalci ponujajo določeno stopnjo fleksibilnosti, kot so delo od doma, fleksibilni delovni časi in timski dogodki. Kljub različnim stopnjam razvoja strategij zadrževanja zaposlenih, imajo vsa podjetja zavedanje o pomembnosti zadrževanja talentov. Vsi izvajajo ukrepe za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, razvoj kariere in nagrajevanje uspešnosti. Vsa podjetja se zavedajo pomembnosti organizacijske kulture in njenega vpliva na počutje zaposlenih. Izvajajo različne aktivnosti, kot so teambuildingi, druženja in vključevanje vodij, da bi spodbujali sproščeno in prijetno delovno okolje. Zavedajo se pomena razvoja zaposlenih in jim ponujajo možnosti izobraževanja, mentorstva ter rasti v organizaciji. Priznavajo, da so zaposleni ključni za uspeh podjetja in jih spodbujajo k pridobivanju novih znanj ter veščin.

Skupne lastnosti med podjetji A, B in C kažejo na to, da imajo podobne cilje in pristope za doseganje uspeha ter zagotavljanje dobrega delovnega okolja. Hkrati pa so razlike v lastništvu, velikosti podjetja, industrijah in strategijah, ki odražajo unikatne izzive ter potrebe vsakega podjetja.

Na podlagi analize anketnega vprašalnika, ki sem jo izvedla z zaposlenimi v treh različnih IT podjetjih, lahko izpostavim naslednje zaključke. Demografski dejavniki niso pomembni za nameravan odhod. Analiza demografskih dejavnikov, kot so starost, obdobje zaposlitve in pozicija, ni pokazala statistično pomembnih razlik med skupinami glede na te spremenljivke. To pomeni, da navedeni demografski dejavniki ne vplivajo pomembno na nameravan odhod s podjetja.

V analizi sem ugotovila, da ima večina zaposlenih visoko verjetnost priporočila podjetja drugim osebam, kar lahko kaže na zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih do organizacije. Razmišljanje o zamenjavi podjetja in spremljanju ponudb na trgu dela sta nizko ocenjena,

kar kaže na stabilnost delovne sile ter verjetnost dobrega delovnega okolja. Večina anketirancev aktivno ne išče drugega delodajalca, kar lahko kaže na zadovoljstvo s trenutnim delom. Poštena kompenzacija (plača in ugodnosti) se je izkazala za najpomembnejši vidik pri delu za anketirance. Višja plača pa bi bila verjetno še najpogostejši razlog za razmišljanje o odhodu iz podjetja. Večina zaposlenih meni, da jih vodstvo podpira pri kariernem razvoju, kar lahko prispeva k njihovi lojalnosti in motivaciji. Zaznana transparentnost vodstva podjetja je zmerna, saj velik del anketirancev meni, da podjetje ni popolnoma transparentno, kar lahko vpliva na zaupanje zaposlenih v vodstvo. Analiza kaže, da večina anketirancev verjame, da imajo v podjetju možnosti za razvoj svojih veščin, učenje in rast, kar je pozitiven znak za organizacijsko kulturo. Prav tako večina anketirancev meni, da ima jasno razumevanje kariere ali poti napredovanja v podjetju, kar lahko pripomore k njihovi motivaciji in zvestobi. Zaposleni verjamejo, da imajo v podjetju možnost doseči svoj maksimalni potencial, kar kaže na možnosti za rast in razvoj. Menijo prav tako, da jih vodstvo podpira pri njihovem kariernem razvoju, kar lahko pripomore k njihovem dolgoročnemu zadržanju v podjetju.

Transparentnost vodstva podjetja bi lahko bila boljša. Kljub pozitivni oceni, da večina anketirancev verjame v neko raven transparentnosti, bi lahko podjetje razmislilo o izboljšavah na tem področju, za krepitev zaupanja zaposlenih. Skupaj gledano analiza kaže, da je večina zaposlenih zadovoljnih s svojimi delovnimi pogoji in organizacijsko kulturo, vendar obstajajo še določena področja, kjer bi podjetje lahko izboljšalo transparentnost ter komunikacijo.

Organizacijski dejavniki, kot so vidna pomembnost dela iz misije podjetja, transparentnost, zaupanje v pravo kulturo podjetja, razumevanje dolgoročne strategije, širjenje informacij o politikah in ciljih ter prepoznavanje dosežkov na delovnem mestu, statistično značilno pozitivno vplivajo na verjetnost, da bodo zaposleni svoje podjetje priporočili še drugim. Najmočnejša povezava je med zaupanjem v pravo kulturo podjetja in verjetnostjo priporočila.

Organizacijski dejavniki, kot so vidna pomembnost dela iz misije podjetja, transparentnost vodstva podjetja, zaupanje v pravo kulturo podjetja, razumevanje dolgoročne strategije, širjenje informacij o politikah in ciljih ter prepoznavanje dosežkov na delovnem mestu, statistično značilno negativno vplivajo na razmišljanje zaposlenih o zamenjavi podjetja. To pomeni, da višje ocene teh dejavnikov kažejo na manjše razmišljanje o zamenjavi podjetja.

Verjetnost, da zaposleni ostanejo v podjetju kljub konkurenčni ponudbi, je pozitivno povezana z organizacijskimi dejavniki, še posebej s transparentnostjo vodstva podjetja.

Obstaja negativna korelacija med verjetnostjo, da bodo zaposleni pozvani s strani lovcev na glave in pregledovanjem ponudb na trgu dela ter organizacijskimi dejavniki, kot so vidna pomembnost dela iz misije podjetja, širjenje informacij o politikah in ciljih ter prepoznavanje dosežkov na delovnem mestu. To pomeni, da višje ocene teh organizacijskih dejavnikov

zmanjšujejo verjetnost, da bodo zaposleni razmišljali in pregledovali ponudbe lovcev na glave.

Aktivno iskanje drugega delodajalca je negativno povezano z organizacijskimi dejavniki, še posebej z zaupanjem v pravo kulturo podjetja.

Težavnost iskanja dela enake ali boljše kakovosti je negativno povezana z organizacijskimi dejavniki, še posebej s transparentnostjo in s prepoznavanjem dosežkov na delovnem mestu.

Skupno gledano, iz analize izhaja, da organizacijski dejavniki igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju namere zaposlenih o odhodu. Boljše vrednotenje teh organizacijskih dejavnikov je povezano z manjšo nameravano zamenjavo podjetja, večjo verjetnostjo priporočila podjetja in manjšo verjetnostjo aktivnega iskanja drugega delodajalca. Transparentnost vodstva podjetja se izkaže kot posebej pomemben dejavnik v ohranjanju zaposlenih, kljub konkurenčni ponudbi.

Iz analize je razvidno, da obstajajo statistično značilne pozitivne korelacije med verjetnostjo priporočila podjetja in večino individualnih dejavnikov, kar kaže na to, da ti dejavniki pozitivno vplivajo na verjetnost, da bodo zaposleni svoje podjetje priporočili drugim. Med najmočnejšimi povezavami sta zadovoljstvo s podjetjem in priložnosti za razvoj svojih veščin, kar pomeni, da bolj kot so zaposleni zadovoljni s podjetjem ter imajo več priložnosti za razvoj svojih veščin, večja je verjetnost, da bodo priporočili podjetje drugim.

Glede na podatke obstajajo še statistično značilne pozitivne korelacije med verjetnostjo, da zaposleni ostanejo v podjetju kljub konkurenčni 10 % višji plači ter večini individualnih dejavnikov. Najmočnejša povezava je med verjetnostjo obstanka in zadovoljstvom s podjetjem, kar pomeni, da bolj kot so zaposleni zadovoljni s podjetjem, večja je verjetnost, da bodo ostali v podjetju celo ob konkurenčni ponudbi višje plače.

Razmišljanje o zamenjavi podjetja je negativno povezano z večino individualnih dejavnikov, kar kaže na to, da višje ocene teh dejavnikov zmanjšujejo verjetnost, da bodo zaposleni razmišljali o zamenjavi podjetja. Najmočnejša negativna povezava je med razmišljanjem o zamenjavi in zadovoljstvom s podjetjem.

Poziv s strani lovcev na glavo in pregled ponudbe je negativno povezan z zadovoljstvom s podjetjem, kar pomeni, da bolj kot so zaposleni zadovoljni s podjetjem, manjša je verjetnost, da bodo prejeli poziv s strani lovcev na glave in pregledovali ponudbe.

Aktivno iskanje drugega delodajalca je negativno povezano z večino individualnimi dejavniki, kar kaže na to, da bolj kot so zaposleni zadovoljni s podjetjem in občutijo vrednost pri delu, manjša je verjetnost, da bodo aktivno iskali drugega delodajalca. Najmočnejša negativna povezava je med aktivnim iskanjem drugega delodajalca in z zadovoljstvom s podjetjem.

Težavnost iskanja dela boljše kakovosti je negativno povezana z večino individualnimi dejavniki, kar pomeni, da bolj ko zaposleni ocenjujejo svoje priložnosti za učenje in rast, bolj težko se jim zdi najti delo boljše kakovosti.

V skupnem zaključku je mogoče ugotoviti, da individualni dejavniki močno vplivajo na verjetnost priporočila podjetja in na odločitev ali ostati v podjetju, kljub konkurenčni ponudbi, medtem ko imajo negativno povezavo na razmišljanje o zamenjavi podjetja, aktivno iskanje drugega delodajalca in težavnost iskanja dela enake kakovosti. Zadovoljstvo s podjetjem in priložnosti za razvoj veščin sta ključna dejavnika, ki spodbujata pozitiven občutek zaposlenih v podjetju.

6.2 Priporočila podjetjem

Na podlagi analize različnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih ter njihovo verjetnost obstanka v podjetju, bi podjetjem priporočila, da spodbujajo dobre odnose med sodelavci. Investirajo naj v programe in aktivnosti, ki prispevajo k izboljšanju razumevanja med sodelavci. Organizirajo naj timsko sodelovanje, delavnice za izboljšanje komunikacijskih veščin in družabne dogodke. Boljši odnosi med sodelavci bodo zmanjšali tveganje odhodov.

Podjetja lahko ponudijo program kariernega razvoja in mentorstva, ki zaposlenim omogoča rast in napredovanje v podjetju. Jasno naj pokažejo, kako se lahko zaposleni razvijajo in napredujejo znotraj organizacije. To bo povečalo njihovo pripadnost in verjetnost, da ostanejo, četudi bodo prejeli boljše plačne ponudbe od drugih delodajalcev.

Ustvarijo naj okolje, v katerem se zaposleni počutijo udobno pri pogovoru z vodstvom o svojih delovnih izzivih. Omogočiti jim morajo, da lahko delijo svoje pomisleke, ideje in predloge za izboljšave. To bo okrepilo občutek pripadnosti in zmanjšalo potrebo po iskanju drugega delodajalca. Takšno okolje lahko ustvarijo prav tako z neformalnimi sestanki z nadrejenim (ena na ena) na vsakih 14 dni. Na teh sestankih se lahko zaposleni počutijo bolj sproščeno in imajo priložnost izraziti svoje težave, pomisleke, ideje ter predloge. To lahko prispeva k boljšemu razumevanju potreb in izzivov zaposlenih ter jim omogoča, da se počutijo slišane in cenjene. S tem se krepi občutek pripadnosti zaposlenih k podjetju, kar lahko vodi k večji zvestobi in manjšemu tveganju, da bi iskali zaposlitev pri drugem delodajalcu.

Občutek pripadnosti in osebnega pomena podjetja med zaposlenimi lahko spodbujajo tudi tako, da organizirajo dogodke, kjer bodo zaposleni lahko delili svoje zgodbe o tem, kako so se povezali s podjetjem. Takšni dogodki omogočajo zaposlenim, da se bolje spoznajo, razumejo svoje sodelavce in se povežejo na osebni ravni. To lahko prispeva k občutku pripadnosti in povezanosti ter okrepi njihovo identifikacijo s podjetjem. Ko zaposleni delijo svoje zgodbe, kako so se povezali s podjetjem, se lahko počutijo cenjene in spoštovane, kar pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo ter zvestobo organizaciji.

Priporočam, da podjetja redno ocenjujejo zadovoljstvo zaposlenih in upoštevajo njihove povratne informacije. Poskrbeti je treba za uravnoteženo delovno obremenitev, pravično plačilo ter možnosti za razvoj in napredovanje. Srečni zaposleni bodo manj verjetno aktivno iskali druge zaposlitve.

Podjetja lahko poskrbijo za raznolike in zanimive naloge, ki spodbujajo kreativnost ter angažiranost zaposlenih. Razmislite o prilagodljivih delovnih izzivih in projektih, ki bodo zaposlenim omogočili rast ter razvoj.

Krepijo lahko poznavanje in razumevanje kulture podjetja s tem, da izobražujejo zaposlene o vrednotah ter kulturi podjetja in poudarjajo, kako se te vrednote odražajo v njihovem vsakdanjem delu. Kultura podjetja naj postane del njihovega vsakdana.

Priporočala bi jim prav tako, da poudarijo pomembnost dela zaposlenih, ki je vidna iz misije podjetja. Zaposlenim je potrebno jasno predlagati, kako njihovo delo prispeva k uresničevanju misije in ciljev podjetja. Pomagati jim je potrebno, da vidijo povezavo med njihovim delom in širšim uspehom podjetja.

Podjetja morajo povečati svojo transparentnost. Poskrbeti so dolžna za boljšo transparentnost vodstva v podjetju, tako da zaposleni razumejo, kako se sprejemajo pomembne odločitve, kako se vodi podjetje, kakšni so novi projekti, in da spoznajo vse relevantne informacije. Transparentnost bo povečala zaupanje in spodbudila zanimanje zaposlenih.

Potrebno je prav tako izboljšati komunikacijo med oddelki. Dobro je, da podjetje spodbuja oddelke v podjetju, da redno sodelujejo in komunicirajo med seboj. Izboljšanje komunikacije med oddelki je ključno za učinkovito delovanje podjetja. Spodbujanje rednega sodelovanja in komunikacije med oddelki lahko prispeva k boljšemu razumevanju med sodelavci, izmenjavi idej ter boljšemu usklajevanju nalog in projektov. Slednje lahko izboljša delovne procese, pripomore k hitrejšemu reševanju težav in poveča produktivnost ter učinkovitost celotnega podjetja. Svetujem, da vzpostavijo mehanizme za lažjo medosebno komunikacijo in sodelovanje med oddelki. To lahko dosežejo tudi, na primer, da v dnevne timske sestanke povabijo še člane drugih timov. Z vzpostavitvijo odprtih kanalov komunikacije med oddelki se lahko prepreči izolacija oddelkov in poveča občutek pripadnosti k celotnemu podjetju. S tem se bodo odnosi med sodelavci in produktivnost na ravni podjetja verjetno izboljšali, kar bo slednje pripomoglo k doseganju individualnih ter organizacijskih ciljev.

7 SKLEP

V današnjem času, se veliko IT podjetij sooča z visoko fluktuacijo zaposlenih, za kar pa menim, da je razlog predvsem v presežnem povpraševanju po IT delovni sili. Informacijska tehnologija je panoga, ki je znana po nenehnem povpraševanju po visoko usposobljenih

kadrih, kar lahko privede do povečane konkurence med podjetji za pridobivanje in zadrževanje teh kadrov. Vsa IT podjetja, ki sem jih zajela v analizo magistrskega dela, se zelo trudijo, da imajo vzpostavljeno zaposlenemu prijazno kulturo, fleksibilne delovne pogoje, da sprejemajo in upoštevajo mnenja zaposlenih in podobno. Zato prav tako sklepam, da so anketiranci izbrali višjo plačo, kot najpogostejši razlog za odhod, ker so vsi ostali razlogi v veliki meri že na voljo zaposlenim v danem podjetju. Pošteno plačilo je pomemben dejavnik, ki vpliva na odločitve zaposlenih o obstanku v podjetju ali iskanju drugih priložnosti. Kljub temu pa je pomembno poudariti, da plača ni edini dejavnik.

Na podlagi analize intervjujev zaposlenih v kadrovskih službah podjetij A, B in C ter analize anketnega vprašalnika z zaposlenimi iz teh podjetij, je mogoče izluščiti ključne ugotovitve in sklepe. Raziskava je ponudila dragocene vpogled v razlike in podobnosti med temi IT podjetji v smislu upravljanja fluktuacije zaposlenih, strategij zadrževanja, organizacijske kulture in poudarka na razvoju zaposlenih. Glavne razlike med podjetji A, B in C izhajajo iz njihovega lastništva, velikosti, industrij s katerimi se ukvarjajo ter strategij zadrževanja zaposlenih. Na drugi strani pa obstajajo prav tako izrazite skupne lastnosti, ki vključujejo poudarek na uspešnosti, zavedanje o pomenu fluktuacije zaposlenih, prilagajanje spremembam in razvoju organizacijske kulture.

Rezultati anketnega vprašalnika kažejo, da demografski dejavniki, kot so starost, obdobje zaposlitve in pozicija, niso statistično pomembno povezani z nameravanim odhodom iz podjetja. Kljub razlikam v panogah in velikostih podjetij, zaposleni v vseh treh podjetjih izražajo visoko verjetnost za priporočanje podjetja drugim osebam. Pomembni dejavniki, ki vplivajo na načrtovan odhod zaposlenih, vključujejo jasno razumevanje kariere in poti napredovanja, dosežek maksimalnega potenciala, priložnosti za razvoj veščin, zadovoljstvo z delodajalcem ter stimulativno delo. Poleg tega so odnosi med sodelavci in podpora kariernemu razvoju s strani vodstva ključni dejavniki, ki pozitivno vplivajo na priporočanje podjetja drugim osebam ter zmanjšujejo verjetnost razmišljanja o zamenjavi podjetja.

Pomembno je še poznavanje in razumevanje kulture podjetja ter zaznano transparentnost. Zaposleni, ki prepoznajo pomen svojega dela glede na misijo podjetja, so bolj zadovoljni in najverjetneje priporočajo podjetje drugim osebam. Skupno je večina zaposlenih prepričana v potrebo po določeni ravni transparentnosti v podjetju, kar pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo in zaupanje vodstvu.

Na osnovi teh ugotovitev je mogoče zaključiti, da so medsebojni odnosi med sodelavci, podpora kariernemu razvoju, komunikacija z vodstvom in pomen misije ter kulture podjetja ključni dejavniki, ki spodbujajo zavzetost zaposlenih in zmanjšujejo fluktuacijo. Te ugotovitve predstavljajo pomembne smernice za vodstvo podjetij, kako ohraniti motivacijo in zvestobo zaposlenih ter uspešno konkurirati na trgu dela. Poleg tega bi bilo koristno, da se podjetja osredotočijo na izboljšanje transparentnosti in komunikacije ter nudijo priložnosti za razvoj veščin in karierno rast zaposlenih. Slednje lahko okrepi občutek pripadnosti, zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih do organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Al-suraihi, W. A., Al-Suraihi, A. A., Ibrahim, I. in Samikon, S. A. (2021, junij). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business Management and Research*, 6(3).
2. Anderson Snyder, L., Rupp, D. E. in Thornton, G. C. (2006, 18. september). Personnel Selection of Information Technology Workers: The People, the Jobs, and Issues for Human Resource Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 305–376.
3. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. in Peterson, M. F. (2010). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. SAGE Publishing.
4. Berber, N. in Bracanović, Z. (2019). The effects of employees downsizing on organizational behavior. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 9(2), 159–167.
5. Bregar, L., Ograjenšek, I. in Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
6. Bryant, P. in Allen, D. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover HR Strategies for Retaining Top Talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171–175.
7. Burdett, K. (1978). A theory of employee job search and quit rates. *American Economic Review*, 68(1), 212–20.
8. Chartered Institute of Personnel and Development. (2021, 8. april). *Employee turnover and retention*. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/turnover-retention-factsheet>
9. Coleman, J. (2013, 6. maj). *Six components of a great corporate culture*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
10. CompTIA. (2023). *IT Industry Outlook 2023*. <https://connect.comptia.org/content/research/it-industry-trends-analysis>
11. Datta, D. in Basuil, D. (2015, julij). Does Employee Downsizing Really Work?. *Human Resource Management Practices*, 197–221 .
12. De Vos, A. in Meganck, A. (2009, 1. januar). *What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective*. *Personnel Review*, 38(1), 45–60.
13. Ebberts, S. (2021). *What causes employee turnover — and what to do about it*. <https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/what-causes-employee-turnover-what-to-do-about-it/>
14. Galli, M. (2022, 12. marec). *Organizational Culture and Its Importance*. Walden University.
15. Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J. in Shadman, M. (2013, 19. julij). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288–312.
16. Guchait, P. in Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: The mediating role of

- organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228–1247.
17. Harris, M. N., Tang, K. in Tseng, Y. (2002). *Optimal Employee Turnover Rate: Theory and Evidence*. Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, The University of Melbourne.
 18. Hein, J. (2012). Are Good Employees Afraid of Bad Employees?. <https://www.fedsmith.com/2012/12/06/are-good-employees-afraid-of-bad-employees/>
 19. Hesford, J.W., Malina, M.A. in Pizzini, M. (2016). Turnover and Unit-Level Financial Performance: An Analysis of the Costs and Benefits of Voluntary and Involuntary Turnover in Unskilled Jobs. *Advances in Management Accounting*, 26, 35–65.
 20. Jiri, D. in Žurkova, L. (2013, december). Costs of employee turnover. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2071–2075.
 21. Jovanovic, B. (1979a). Job matching and the theory of turnover. *Journal of Political Economy*, 87(5), 972–90.
 22. Jovanovic, B. (1979b). Firm-specific capital and turnover. *Journal of Political Economy*, 87(6), 1246–60.
 23. Kapur, R. (2020, januar). *Competency-based Human Resource Management*. University of Delhi.
 24. Knowledge at Wharton. (2022, avgust). *Employee Turnover Costs More Than You Think*. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/why-employee-turnover-costs-more-than-you-think/>
 25. Kohont, A. in Svetlik, I. (2021). *Menedžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
 26. Kokemuller, N. (2021, 1. januar). Positive Effects of Turnover. *Bizfluent*. <https://yourbusiness.azcentral.com/advantages-turnover-22083.html>
 27. Koszela, A. (2021, 27. marec). *Group Factors of Voluntary Employee Turnover in Organizations from IT Sector*. Wroclaw University of Science and Technology.
 28. Kovalova, J., Miško, D., Vagaš, M. in Dagmara, R. (2019). Undesirable Forms of Employee Behavior in Context of Mental Health. *International Masaryk Conference for PH.D. Students and Young Researchers 2018*.
 29. Kunu, E. K., Mahama, F., Boahen, P. A. N. in Denu, M. K. W. (2017). The Effect of Employee Turnover on the Performance of Zoomlion Ghana Limited. *Journal of Business and Economic Development*, 2(2), 116–122.
 30. Marketing91. (2019). *What is Employee Turnover? Desirable and Undesirable Turnover*. <https://www.marketing91.com/what-is-employee-turnover/>
 31. Mishra, A., Mishra, K. in Spreitzer, G. (2009). Downsizing the Company Without Downsizing Morale. *MIT Sloan Management Review*, 50(3), 39–44.
 32. Mitchell, B. (2020, 15. junij). *Introduction to Information Technology (IT)*. <https://www.lifewire.com/introduction-information-technology-817815>
 33. Moon, K., Loyalka P. K., Bergemann, P. in Cohen, J. (2021, 3. avgust). The Hidden Cost of Worker Turnover: Attributing Product Reliability to the Turnover of Factory Workers. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3568792

34. Ndife, C. F. (2020). Influence of Organizational Culture on Employees' turnover. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(6), 59–63.
35. OMNiview. (2011, 25. februar). *Four organizational forces driving unwanted turnover*. <https://theomniview.com/pov/blog/four-organizational-forces-driving-unwanted-turnover/>
36. Pakusadewa, P., Suryani, E., Ambarwati, R. in Bintang, M. (2021, januar). *Selection of Information System Strategy Recommendations in Information Technology*. 2nd International Conference on Business and Management of Technology, 175.
37. Porter, C. in Rigby, J. (2020, 4. september). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2).
38. Projections. (brez datuma). *How company culture affects turnover*. <https://projectionsinc.com/how-company-culture-affects-turnover/>
39. Rasmussen University. (2019). *What Is Information Technology? A Beginner's Guide to the World of IT*. [objava na blogu]. <https://www.rasmussen.edu/degrees/technology/blog/what-is-information-technology/>
40. Schaap, P. in Chantal, O. (2020). Relationships between employee retention factors and attitudinal antecedents of voluntary turnover: An extended structural equation modelling approach. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(3).
41. Singh, A. (2022, april). *Organizational Culture*. Indira Gandhi National Open University.
42. Singh, P. in Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 65(3), 470–490.
43. Stare, J. (brez datuma). *Fluktuacija zaposlenih*. <http://szs-alternativa.si/files/Projekt%20INODEL/Dr%20Janez%20Stare%20clanek%20fluktuacija.pdf>
44. Statista. (2022, 24. november). *E-commerce in the European Union – statistics & facts*. <https://www.statista.com/topics/3792/e-commerce-in-europe/#dossierKeyfigures>
45. Subramony, M. (2009). *A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance*. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768.
46. TerconPartners. (2018). *How Culture Impacts Your Company's Performance*. <https://terconpartners.com/how-culture-impacts-your-companys-performance/>
47. Uruthirapathy, A. A., in Grant, G. G. (2015). The influence of job characteristics on IT and non-IT job professional's turnover intentions. *Journal of Management Development*, 34(6), 715–728.
48. Wijebandara, H. M. M. A., Malalage, G. S. in Fernando, W. R. P. K. (2019). Factors Affecting Employee Turnover Intention among Non-Managerial Employees in Selected Financial Companies in Colombo District. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 14(01).

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

Moje ime je Katja Štular in končujem magistrski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Pripravljam magistrsko delo z naslovom »Fluktuacija zaposlenih v informacijsko tehnoloških podjetjih«.

Z anketo želim ugotoviti razloge, ki vodijo v fluktuacijo zaposlenih. Vljudo vas prosim, da izpolnite anketo, ki vam bo vzela največ »15 minut«. Anketa je anonimna, zato vas prosim, da odgovorite pošteno in natančno. Pridobljeni rezultati bodo uporabljeni izključno za namene magistrskega dela.

Že vnaprej se vam najlepše zahvaljujem za sodelovanje.

1. Koliko ste stari?
 - a. Do 25 let
 - b. Od 26 do 35 let
 - c. Od 36 do 45 let
 - d. Od 46 do 55 let
 - e. 56 in več let
2. Vaše delovno mesto v podjetju?
 - a. Vodja oddelka
 - b. Srednji manager
 - c. Vrhovni manager
 - d. Funkcijski specialist (marketing, računovodstvo, finance, pisarna, kadrovske zadeve itd.)
 - e. Razvijalec programske opreme – Junior
 - f. Razvijalec programske opreme – Senior
 - g. Sistemski inženir – Junior
 - h. Sistemski inženir – Senior
 - i. IT administrator
 - j. DevOps inženir
 - k. Poslovni analitik
 - l. Poslovni svetovalec
 - m. Testni inženir programske opreme – Junior
 - n. Testni inženir programske opreme – Senior
 - o. Arhitekt programske opreme – Junior
 - p. Arhitekt programske opreme – Senior
 - q. Produktni vodja
 - r. Produktni specialist
3. Kako dolgo ste že zaposleni v tem podjetju?
 - a. Do 1 leta

- b. 2 do 3 leti
- c. 4 do 6 let
- d. 7 do 10 let
- e. 11 do 20 let
- f. 21 ali več let

Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Nevtralno	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
-------------------------	----------------	-----------	----------------	--------------------------

4. Jasno razumem svojo karierno pot ali pot napredovanja.
5. Verjamem, da bom tukaj lahko dosegel oziroma dosegla svoj polni potencial.
6. Imam dovolj priložnosti za razvoj svojih veščin.
7. V zadnjih šestih mesecih se je nekdo v službi pogovarjal z menoj o mojem napredku in razvoju.
8. V zadnjem letu sem imel/a priložnosti za učenje in rast.
9. Najdem dobro ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem.
10. Mislim, da je moja delovna obremenitev obvladljiva.
11. V službi se počutim cenjen/a.
12. S sodelavci se dobro razumem.
13. Moji sodelavci si prizadevajo dobro opravljati svoje delo.
14. Iz misije podjetja razumem, da je moje delo pomembno.
15. Mislim, da je vodstvo podjetja transparentno.
16. Vodstvo podpira moj karierni razvoj.
17. Z vodstvom se lahko sproščeno pogovarjam o izzivih, s katerimi se srečujem pri delu.
18. To podjetje ima zame velik osebni pomen.
19. Zelo sem zadovoljen oziroma zadovoljna s tem podjetjem.
20. Razumem dolgoročno strategijo podjetja.
21. Oddelki v podjetju pogosto komunicirajo med seboj.
22. Podjetje zagotavlja ustrezne informacije o politikah in ciljih podjetja.
23. Mislim, da naše podjetje dobro spodbuja prepoznavnost dosežkov na delovnem mestu.
24. Delo, ki ga opravljam je stimulativno.
25. Zelo dobro poznam in razumem kulturo našega podjetja.
26. Verjamem, da ima podjetje pravo kulturo.
27. Kakšna je verjetnost, da bi nekomu priporočili delo v tem podjetju?
28. Kakšna je verjetnost, da bi ostali v podjetju kljub 10 % višji konkurenčni ponudbi plače?
29. Kaj bi bil glavni razlog za odhod iz podjetja? Prosim izberite eno možnost.
 - a. Višja plača
 - b. Več prostega časa
 - c. Več dela od doma
 - d. Prilagodljiv delovnik

- e. Boljši odnosi s sodelavci in nadrejenimi
- f. Več priložnosti za učenje
- g. Več priložnosti za napredovanje
- h. Boljša organizacijska kultura

30. Kaj vam je pri delu najbolj pomembno? Prosim izberite eno možnost.

- a. Pošteno nadomestilo (plača in ugodnosti)
- b. Dobro ravnotežje med delom in zasebnim življenjem
- c. Prepoznavnost dosežkov
- d. Priložnosti za učenje
- e. Pomembno delo in inovativnost
- f. Priložnosti za osebno rast in razvoj
- g. Dober odnos z nadrejenimi
- h. Dobri odnosi s sodelavci
- i. Učinkovito in kompetentno vodstvo podjetja

Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
--------	-------	---------	---------	-------

31. V zadnjih šestih mesecih:

- a. Ste kdaj razmišljali, da bi zamenjali podjetje, v katerem delate?
- b. Ste sledili kakšne so ponudbe na trgu dela?
- c. Ste bili kontaktirani s strani lovcev na glave, in ste dano ponudbo tudi pregledali?
- d. Ste aktivno iskali drugega delodajalca?

32. Kako težko ali enostavno bi bilo za vas najti drugo delo enake kakovosti, kot jo imate trenutno?

- a. Zelo težko
- b. Težko
- c. Niti težko niti lahko
- d. Lahko
- e. Zelo lahko

33. Kako težko ali enostavno bi bilo za vas najti drugo delo boljše kakovosti, kot jo imate trenutno?

- a. Zelo težko
- b. Težko
- c. Niti težko niti lahko
- d. Lahko
- e. Zelo lahko

Priloga 2: Intervju

1. Kakšna je vaša pozicija v podjetju?
2. Koliko časa ste že zaposleni v tem podjetju?
3. Katero stopnjo in smer izobrazbe imate?
4. Kdaj je bilo podjetje ustanovljeno?
5. Koliko je zaposlenih?
6. Ali je podjetje v domači ali tuji lasti?
7. Kako bi ocenili uspešnost glede na konkurenco (enako, bolj ali manj uspešni)?
8. Kakšen pomen dajete tematiki fluktuacije zaposlenih?
9. Kako se z njo soočate?
 - a. Kakšne spremembe glede fluktuacije opazate v zadnjih letih?
 - b. Se srečujete bolj s prostovoljno ali bolj z neprostovoljno fluktuacijo?
 - c. Ali opravljate izhodne intervjuje? In če jih opravljate, kako jih opravljate, ter na kakšen način ugotavljate vzroke za fluktuacijo?
 - d. Kateri organizacijski dejavniki najbolj vplivajo na stopnje fluktuacije v vašem podjetju?
 - e. Kateri individualni dejavniki fluktuacije po vašem mnenju najbolj vplivajo na posameznike?
 - f. Kateri je glavni vzrok fluktuacije v vašem podjetju?
 - g. Kakšne so posledice in stroški fluktuacije?
 - h. Kaj počnete, da bi obvladovali/zmanjšali fluktuacijo?
10. Ali imate oblikovane strategije zadrževanja zaposlenih?
 - a. Kakšna je strategija in katere prakse zadržanja uporabljate?
 - b. Katere zaposlene oziroma s kakšnimi sposobnostmi je po vašem mnenju smiselno zadržati?
 - c. Se poslužujete tudi strategij spodbudite odhoda?
 - d. Kateri bi bili primerni razlogi za spodbuditev odhoda?
 - e. Vlagate bolj v rast obstoječih zaposlenih ali bolj v zamenjavo odhajajočih?
11. Ali načrtno razvijate organizacijsko kulturo?
 - a. Katere so njene glavne značilnosti?
 - b. Na kakšen način razvijate organizacijsko kulturo med zaposlenimi?
 - c. Se vam zdi, da organizacijska kultura vpliva na fluktuacijo oziroma na zadrževanje kadra in kaj storite za to, da se zaposleni poistovetijo s podjetjem in njegovo kulturo?
 - d. Katere so ključne vrednote podjetja?
 - e. Pričakujete v prihodnje, kakšne večje spremembe na področju organizacijske kulture? Bi kakšen dejavnik želeli spremeniti?

Priloga 3: Povzetek intervjuja s članico kadrovske službe IT podjetja A.

Izvedla sem intervju s članico kadrovske službe IT podjetja A, ki se pri svojem delu osredotoča predvsem na razvoj zaposlenih. Iz intervjuja sem izvedela, da je bilo podjetje ustanovljeno leta 2002, in da je bilo v slovenski lasti. Danes pa je lastnik kanadski holding. Trenutno je v podjetju zaposlenih približno 200 oseb. Kadrovnica je mnenja, da so v primerjavi s konkurenco na slovenskem trgu bolj uspešni, v primerjavi s svetovnim trgom pa vsaj enako ali bolj uspešni od konkurence.

Fluktuaciji v podjetju ne dajejo velikega pomena, ker kot pravi, je stopnja fluktuacije zaposlenih nizka, in sicer znaša okrog 6 %. Vzrok za tako nizko fluktuacijo pripisuje povezanosti timov znotraj podjetja. Večina odhodov je bila prostovoljne narave. Ob odhodih izvajajo izhodne intervjuje, dolge približno stran in pol. Kadrovnica navaja naslednje tri organizacijske dejavnike, ki po njenem mnenju vplivajo na fluktuacijo v njihovem podjetju, in to so: boljše priložnosti v drugem podjetju, industrija sama po sebi in nekaj primerov zaradi nezadovoljstva z vodstvom. Za individualne dejavnike pa navaja neujemanje posameznika z vodstvom ali z delovnim mestom. Vzroki za odhod so različni od primera do primera. Kot stroške in posledice navaja: stroški zaposlitve, čas namenjen iskanju novega kadra, strošek agencije. Kljub nizki fluktuaciji skrbijo za dobro počutje zaposlenih s fleksibilnim delovnikom, delom od doma, teambuilding-u, in podobno.

Trenutno nimajo oblikovane strategije zadrževanja zaposlenih, vendar pa veliko delajo na tem. Po njenem mnenju je smiselno obdržati tisto osebo znotraj podjetja, ki je timsko naravnana, namreč individualisti ne sodijo v njihovo podjetje. Prav tako navaja, da zelo sprejemajo drugačnost na delovnem mestu. Občasno se poslužujejo tudi spodbuditve odhoda, v primerih slabega vedenja ali nizke produktivnosti oziroma delovnega napredovanja.

Trenutno se njihova organizacijska kultura še spreminja, ker bodo zaradi združitve z nekaterimi ameriškimi podjetji, primorani postavljati nove vrednote globalno naravnane. Njihova nezapisana kultura je ta, da je vse možno narediti, in da si vsi med seboj pomagajo. Njene značilnosti so sprejemanje drugačnosti, enakovrednost, medsebojno sodelovanje in pomoč. Nimajo še razvite jasne vizije za naprej. Meni pa, da je kultura zelo pomembna, in da jo je potrebno ohranjati. Potrebno je veliko delati z ljudmi, vsak dan se pogovarjati ali pa vsaj vprašati, kako so. Počutje zaposlenih, in kako se ujamejo v nekem okolju, timu pa je še nekaj zaradi česar ljudje vztrajajo in mislijo, da je to številka ena, zakaj ljudje ostajajo. Pravi, da s temi aktivnostmi, ki jih imajo (teambuilding-i, izobraževanja, svoboda itd., na tem veliko delajo. Veliko je pogovorov in dela z zaposlenimi, tudi s strani vodij, da vedo kam rastejo, kako lahko naprej rastejo, kako lahko napredujejo, in da imajo jasne cilje. To je pomembno predvsem pri mladih kadrih. Imajo pet vrednot, ki so sledeče: edinstvenost; ekipa; jaz ne obstaja (There is no I); biti notri, da zmagaš (In it to win it); uživaj ob delu (Enjoy the ride) in delaj po pravilih (Play by the code).

Priloga 4: Povzetek intervjuja s članico kadrovske službe IT podjetja B.

Informacijsko tehnološko podjetje B ponuja različne informacijske rešitve. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2005 in je v tuji lasti. V Sloveniji je približno 170 zaposlenih. Cela skupina pa predstavlja nekje okoli 1.100 zaposlenih.

Intervjuvala sem kadrovnico, ki je na poziciji regijske HR vodje. V podjetju je zaposlena sedem mesecev in ima sedmo stopnjo izobrazbe.

Meni, da je njihovo podjetje v primerjavi s konkurenco, bolj uspešno. Tematiki fluktuacije zaposlenih dajejo zelo velik pomen, saj je to ena izmed prioritetenih stvari. Dodali so jo prav tako v strategijo. Pravi, da se je fluktuacija povečala, in da je vsako leto več tega. Srečujejo se bolj s prostovoljno fluktuacijo. Ob odhodu zaposlenega izvajajo osebne ali celo spletne izhodne intervjuje, ki jih nato analizirajo in na podlagi teh poskusijo ukrepati.

Na stopnjo fluktuacije vpliva skupek več dejavnikov, tako organizacijskih kot tudi individualnih. Eden izmed pogostejših razlogov je management. Problem odhajajoči vidijo celo v prepoznavnosti oz. v tem, da v bistvu ne vedo, kakšna prihodnost jih čaka, nimajo občutka, da se lahko pri njih še razvijajo.

Navaja še, da vidi dva glavna vzroka fluktuacije v podjetju, ki pa sta medsebojno celo povezana. Eden je verjetno plača, ki pa je verjetno povezana s tem, da ljudje nimajo neke perspektive, kar se tiče razvoja. Meni, da s tem, ko se oseba razvije, seveda dobi še boljšo plačo, a pravi, da ljudje tega občutka oziroma perspektive nimajo, da lahko enkrat nekam pridejo.

Težko je najti novega človeka v primeru odhodov zaposlenih. Delo seveda obstane, ekipa je zato še bolj obremenjena, kar pa lahko sproži še nove dodatne odhode, ker ljudem ni v interesu, da so pod stresom cele dneve. Tako, da so posledice fluktuacije lahko kar kritične in neprijetne.

Da bi obvladovali oziroma zmanjšali fluktuacijo, so v ta namen pripravili celo nove ukrepe, ki so zdaj en del njihove strategije. Hkrati navaja, da so letos razvili oziroma oblikovali strategijo zadrževanja zaposlenih. Povečali so prioriteto na področju razvoja kadrov in zaposlenim ponudijo vpogled, kam se lahko razvijejo. Naredili bodo še karierne načrte, razvojne plane in zaposlene obvestili, kako se te zadeve lahko dosežejo. Uveden bo nov sistem napredovanja, možnost internih rotacij, upravljanje s talenti itd.

Potrebno je imeti nabor ključnih zaposlenih. Po njenem mnenju je bolj pomembno, da so to prava imena in priimki ter ne samo pozicije, saj če je pozicija in je na njej človek, ki te pozicije ne opravlja dobro, potem nima smisla, da je vključen v projekt/ciljno skupino. Pri njih so lahko to »juniorji«, ki so perspektivni ali pa »seniorji«, ki imajo veliko izkušenj

in znanja, ki ga lahko prenašajo na mlajše. Vsekakor pa misli, da je treba imeti res dobro definirano, kdo so ključni kadri podjetja.

Strategij spodbuditev odhoda se trenutno ne poslužujejo, saj da trenutno nimajo ljudi, ki bi bili problematični. Navaja pa še, da bodo v »people development« vključiti ravnanje z »low performerji«, ker je mnenja, da tako kot moraš obravnavati »top performerje«, je tudi pomembno, da se ukvarjaš z »low performerji«.

Meni, da trenutno na žalost več vlagajo v zamenjavo odhajajočih kot v rast obstoječih zaposlenih. Glede na situacijo, ki je, očitno nimamo dobre strategije oziroma gre v bistvu bolj za gašenje požarov, ker je situacija na trgu takšna kot je. Je pa seveda bolj naklonjena temu, da bi bilo dobro obrniti zgodbo in se začeti ukvarjati z ljudmi, ki so v firmi.

Podjetje načrtno razvija organizacijsko kulturo. Glavna značilnost organizacijske kulture v podjetju je predvsem, da je sproščena. Prav tako si želijo privabljati ljudi, da je vzdušje res sproščeno, ter da ljudje radi pridejo v službo. Hkrati spodbujamo še naše vrednote, poskušamo izvajati akcije, ki so v skladu s tem.

Organizacijsko kulturo med zaposlenimi razvijajo na zelo standardne načine – teambuildingi, druženja ..., stremijo k temu, da so na takih zadevah prisotne tudi vodje (če je to le možno), da se ne pojavi občutek, da so v osnovi zelo sproščeni, potem pa vodja nikoli ne pride na piknik. Želijo, da so prav tako vodje vključeni v te aktivnosti.

Seveda je mnenja, da organizacijska kultura vpliva na fluktuacijo oziroma zadrževanje kadra. Pravi, da če se človek nekje ne počuti dobro, potem to ni v redu. V službi preživimo večino svojega budnega časa in se je potrebno imeti dobro oziroma počutiti v redu.

Glede ključnih vrednot podjetja navaja, da sta to dve, ki sta najbolj močno prisotni oziroma zaželeni, in sicer: odgovornost in skrb.

V prihodnje bi želeli bolj aktivno živeti na področju organizacijske kulture, ter da bi prav tako radi našli način, da se ljudje bolj vključijo v te zadeve. Zadeve, ki jih bodo izvajali na področju organizacijske kulture, bodo bolj povezane s tem. Pričakujejo pa, da bodo več naredili za to, da bo to bolj prisotno.

Priloga 5: Povzetek intervjuja s članico kadrovske službe IT podjetja C.

Pri tretjem IT podjetju sem intervjuvala kadrovnico, ki je zaposlena na poziciji HR kot specialistka. V podjetju je od decembra 2020 in ima sedmo stopnjo izobrazbe, smer kadrovskega managementa.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989 in ima trenutno približno 260 zaposlenih. Podjetje je v domači lasti. Glede pozicioniranja podjetja in uspešnosti glede na konkurenco meni, da so uspešno podjetje, kar se vidi tudi po tem, da so hitro zrasli kot firma in celo po odcepitvi rastejo še naprej. Tako, da se ji zdi, da so glede na konkurenco bolj uspešni.

Podjetje tematiko fluktuacije zaposlenih jemlje zelo resno in se jim zdi absolutno pomembna. Pogled kadrovnice je na tem področju nekoliko drugačen, kot če bi bili npr. v nekem proizvodnem obratu, in ne v IT panogi. Pravi, da to nekako postaja stalnica, zaradi tega, ker se v svetovnem merilu pričakuje povečanje fluktuacije na okoli 29 %, trenutno pa smo pri okoli 13 %.

S fluktuacijo se soočajo na več načinov. Imajo odprt management team, ki se tega zaveda in tudi skrbi za zadovoljstvo zaposlenih, da radi prihajajo na delo, da so prostori lepi, ter da imajo nove računalnike in opremo, da imajo zaposleni parkirne prostore ter da je dnevno na razpolago sveže sadje. Meni, da je to neka osnova, ki je marsikomu normalna, ampak poudarja, da temu ni tako, ker je potrebnega dosti dela in budžeta. Prirejajo celo razne teambuildinge, piknike. Za zaposlene imajo razvite še razne programe, da se vedno izboljšujejo, da so pri tem agilni, najsibo to performance sistem, mentorship program glede na to, kako in kakšen kader iščejo. Po njenem mnenju ponuja to podjetje veliko raznih programov, ki vplivajo na počutje zaposlenih. Zasluge za to pa se pripisuje vodstvu.

Na področju sprememb glede fluktuacije v zadnjih letih pojasnjuje, da osebno opaža, da se je po COVID-19 veliko spremenilo. Delo od doma je postala stalnica in ljudem se je odprla širina, kje lahko delajo ter kako lahko delajo. Spremenila se je prav tako njihova miselnost. Slednja pa seveda vpliva še na fluktuacijo in trende ter menjavo generacij. Počasi bo na trgu največ generacije milenijcev, kar pa pomeni drugačne želje, zahteve, miselnost in podobno.

Meni, da na splošno podjetje nima veliko odpovedi. Zaposleni se za odpoved večinoma odločajo zaradi raznih osebnih razlogov. Bodo pa začeli posvečati več časa ocenjevanju učinkovitosti in neučinkovitosti v smislu »performance-a«. Opaža, da lahko »underperformer« dol povleče cel tim oziroma ekipo, in to lahko privede do nezadovoljstva.

Glede samega odhoda zaposlenih pravi, da je postopek sledeč. Ko je kadrovska služba obveščena o odhodu zaposlenega, se skliče intervju in v ta namen imajo pripravljen vprašalnik, ki je enak v vseh državah. Na podlagi tega vprašalnika nato ugotavljajo glavne

razloge, zakaj se zaposleni odloča za odhod. Naknadno se naredi analiza glavnih vzrokov odhodov, potem pa na podlagi tega sprejemajo razne ukrepe, kot sta preprečevanje, zmanjšanje, nakar vidijo, kje je še prostor za napredek.

Pravi, da do danes še nihče ni izpostavil, da bi na odhod vplival organizacijski dejavnik v smislu same organizacije, kako so organizirani, kje so locirani ter kako poslujejo. V bistvu gre bolj za to, da je njihov produkt tako velik in kompleksen ter tako edinstven, da v bistvu s tem pridobljenim znanjem ne mogoče konkurirati na trgu dela. Veliko se jih za to odloči in gre v razne Start-upe, kjer so lahko del zgodbe od samega začetka. Nekateri imajo prav tako želje po novem znanju, da so lahko posledično bolj konkurenčni na trgu dela, ali pa jih na koncu panoga zavarovalništva ne zanima. Navaja, da so v bistvu to trije glavni razlogi.

Na temo individualnih dejavnikov fluktuacije pravi, da je to želja po razvoju bodisi biti del zgodbe uspeha nekega »Start-upa«, odpreti svojo firmo ali pa se naučiti novih tehnologij. Če kdo izmed zaposlenih izpostavi, da ga kaj muči ali pa želi kaj drugače, se da v podjetju vse dogovoriti, saj so glede tega zelo fleksibilni.

Glavni vzrok fluktuacije v podjetju je po njenem mnenju kompleksnost produkta in področje zavarovalništva. Ta tematika te mora zanimati, da razumeš neko logiko in marsikoga to ne zanima. Problem po njenem mnenju nastane zaradi kompleksnosti produkta, ker je lahko delo monotono in nekdo nima vpogleda v samo ozadje saj v bistvu niti ne ve, kaj njegovo delo doprinese končnemu produktu. Hkrati pa na trgu poteka še velika bitka za talente, predvsem zaradi povečanega povpraševanja po IT delavcih, in seveda lahko potem plače rastejo, ker imajo veliko izbire. Pojasnjuje, da je v njenem času v podjetju samo ena oseba dejala, da bi ostala zaradi plače. Meni, da podjetje spada v neko povprečje ali pa celo višje gledano na Slovenijo. Na IT področju pa navaja, da so v tem vidiku v kar nezavidljivem položaju. Na izhodnem intervjuju pa je največkrat naveden razlog, da bi poskusili nekaj novega oziroma z drugega področja.

Podjetje ima oblikovano strategijo zadrževanja zaposlenih. Pravi, da se ne bi omejila na eno strategijo ali prakso, ampak bi poudarila, da na tem delajo nenehno. Plan oziroma strategija temelji na opolnomočenju vodij, mentorjev in načinu komuniciranja ter na povratnih informacijah. Večji poudarek se posveča še samemu »performance-u«, ocenjevanju, da se res lahko prepozna tiste dobre zaposlene, ki se jih nato primerno nagradi. Razgovori z zaposlenimi se opravljajo na štirih nivojih, in sicer med vodjo in delavcem redno, potem se izvajajo letni razgovori z vodjami oddelkov in enkrat na leto še s kadrovsko službo. Vodje so zadolženi prav tako za ocenjevanje delavcev glede na delo, brez pogovora.

Iz izkušenj pravi, da je potrebno v podjetju zadržati predvsem nekoga, ki ima »eagerness«, ali je to strast, zavzetost, želja, zaradi tega, ker tak človek se bo vsega naučil oziroma osvojil. Je pa seveda odvisno še od pozicij in položaja. Nekdo pač mora imeti

kompetence za delo na nekem področju oziroma občutek (npr. če delaš pri implementacijah, ustvarjaš z ljudmi, seveda moraš imeti občutek za delo z njimi).

Strategij spodbuditev odhoda podjetje ne spodbuja, se pa zavedajo, da »underperformerji« lahko potlačijo motivacijo v ekipi. V tem primeru je potrebno izvedeti, kaj posameznika moti, in ali se lahko kaj naredi/popravi, preden se začne pogovarjati o tem, da bi bil odhod smiselna rešitev za obe strani.

Podjetje več časa vlaga v rast obstoječih kadrov kot v zamenjavo odhajajočih. Veliko se vlaga v zaposlene, zelo se spodbuja razna izobraževanja in tako naprej. Spodbuja pa se prav tako k proaktivnosti zaposlenih, da pokažejo željo po izobraževanju.

Podjetje načrtno razvija organizacijsko kulturo. Slednja pa je v podjetju sestavljena iz veliko dejavnikov in področij. V smislu tega, kako zaposlujejo, kaj so kot firma, katere so njihove karakteristike, ki jih odlikujejo, kako se management tim predstavlja, koliko so odprti, koliko vlagajo v razne programe, timsko delo, to je vse kultura podjetja. Veliko pa je še na malih stvareh, na primer različni zajtrki po oddelkih ali pa velik skupinski piknik na parkirišču. Veliko ljudem pomeni tudi to, da lahko z njimi v pisarno pripeljejo tudi domače živali.

Glede tega ali organizacijska kultura vpliva na fluktuacijo meni, da slednji zagotovo vpliva na to, kako se zaposleni počutijo, ampak pravi, da odkar je sama v podjetju, nihče to ni navedel kot razlog odhoda.

O ključnih vrednotah podjetja pravi, da nimajo prav navedenih, katera bi to bila, a poudarja, da se jih vsak zaposleni zaveda. Sama menim, da je to timski duh ter znanje, znanje, znanje.

Sprememb na področju organizacijske kulture v prihodnosti v podjetju ne pričakujejo.

Priloga 6: Analiza zbranih podatkov iz SPSS-a

Tabela 9: Verjetnost priporočila podjetja

Verjetnost priporočila podjetja	Zelo malo verjetno	Malo verjetno	Nevtralno	Verjetno	Zelo verjetno	N
Frekvenca	1,0	4,0	13,0	53,0	34,0	105,0
Odstotek	0,9	3,7	12,1	49,5	31,8	98,1
Veljaven odstotek	1,0	3,8	12,4	50,5	32,38	100,0
Kumulativni odstotek	1,0	4,8	17,1	67,6	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 10: Razmišljanje o zamenjavi podjetja

Razmišljanje o zamenjavi podjetja	Nikoli	Redko	Pogosto	Vedno	N
Frekvenca	6	67	32	2	107
Odstotek	5,6	62,6	29,9	1,9	100,0
Veljaven odstotek	5,6	62,6	29,9	1,9	100,0
Kumulativni odstotek	5,6	68,2	98,1	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 11: Sledenje ponudb na trgu dela

Sledenje ponudb na trgu dela	Nikoli	Redko	Pogosto	Vedno	N
Frekvenca	8	58	37	4	107
Odstotek	7,5	54,2	34,6	3,7	100,0
Veljaven odstotek	7,5	54,2	34,6	3,7	100,0
Kumulativni odstotek	7,5	61,7	96,3	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 12: Poziv s strani lovca na glave in pregled ponudbe

Poziv s strani lovca na glave in pregled ponudbe	Nikoli	Redko	Pogosto	Vedno	N
Frekvenca	16	39	40	12	107
Odstotek	15,0	36,4	37,4	11,2	100,0
Veljaven odstotek	15,0	36,4	37,4	11,2	100,0
Kumulativni odstotek	15,0	51,4	88,8	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 13: Verjetnost obstanka v podjetju ob konkurenčni ponudbi

Verjetnost obstanka v podjetju ob konkurenčni ponudbi	Zelo malo verjetno	Malo verjetno	Nevtralno	Verjetno	Zelo verjetno	N
Frekvenca	2	11	20	48	23	104
Odstotek	1,9	10,3	18,7	44,9	21,5	97,2
Veljaven odstotek	1,9	10,6	19,2	46,2	22,1	100,0
Kumulativni odstotek	1,9	12,5	31,7	77,9	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 14: Aktivno iskanje drugega delodajalca

Aktivno iskanje drugega delodajalca	Nikoli	Redko	Pogosto	Vedno	N
Frekvenca	58	38	10	1	107
Odstotek	54,2	35,5	9,3	0,9	100,0
Veljaven odstotek	54,2	35,5	9,3	0,9	100,0
Kumulativni odstotek	54,2	89,7	99,1	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 15: Težavnost iskanja dela enake kakovosti trenutnega dela

Težavnost iskanje dela enake kakovosti trenutnega dela	Zelo težko	Precej težko	Niti težko niti enostavno	Precej enostavno	Zelo enostavno	N
Frekvenca	3	24	41	27	12	107
Odstotek	2,8	22,4	38,3	25,2	11,2	100,0
Veljaven odstotek	2,8	22,4	38,3	25,2	11,2	100,0
Kumulativni odstotek	2,8	25,2	63,6	88,8	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 16: Težavnost iskanja dela boljše kakovosti od trenutnega

Težavnost iskanja dela boljše kakovosti od trenutnega	Zelo težko	Precej težko	Niti težko niti enostavno	Precej enostavno	Zelo enostavno	Skupaj
Frekvenca	10	35	45	14	2	106
Odstotek	9,3	32,7	42,1	13,1	1,9	99,1
Veljaven odstotek	9,4	33,0	42,5	13,2	1,9	100,0
Kumulativni odstotek	9,4	42,5	84,9	98,1	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 17: Jasno razumevanje kariere ali poti napredovanja

Jasno razumevanje kariere ali poti napredovanja	Zelo se ne strinjam	Ne strinjam se	Nevtralno	Strinjam se	Zelo se strinjam	N
Frekvenca	2	11	18	59	17	107
Odstotek	1,9	10,3	16,8	55,1	15,9	100,0
Veljaven odstotek	1,9	10,3	16,8	55,1	15,9	100,0
Kumulativni odstotek	1,9	12,1	29,0	84,1	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 18: Podpiranje kariernega razvoja s strani vodstva

Podpiranje kariernega razvoja s strani vodstva	Zelo se ne strinjam	Ne strinjam se	Nevtralno	Strinjam se	Zelo se strinjam	N
Frekvenca	1	4	19	53	30	107
Odstotek	0,9	3,7	17,8	49,5	28,0	100,0
Veljaven odstotek	0,9	3,7	17,8	49,5	28,0	100,0
Kumulativni odstotek	0,9	4,7	22,4	72,0	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 19: Doseganje maksimalnega potenciala

Doseganje maksimalnega potenciala	Zelo se ne strinjam	Ne strinjam se	Nevtralno	Strinjam se	Zelo se strinjam	N
Frekvenca	5	17	23	43	19	107
Odstotek	4,7	15,9	21,5	40,2	17,8	100,0
Veljaven odstotek	4,7	15,9	21,5	40,2	17,8	100,0
Kumulativni odstotek	4,7	20,6	42,1	82,2	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 20: Priložnosti za razvoj svojih veščin

Priložnosti za razvoj svojih veščin	Zelo se ne strinjam	Ne strinjam se	Nevtralno	Strinjam se	Zelo se strinjam	N
Frekvenca	3	10	23	40	30	106
Odstotek	2,8	9,3	21,5	37,4	28,0	99,1
Veljaven odstotek	2,8	9,4	21,7	37,7	28,3	100,0
Kumulativni odstotek	2,8	12,3	34,0	71,7	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 21: Priložnost za učenje in rast

Priložnost za učenje in rast	Zelo se ne strinjam	Ne strinjam se	Nevtralno	Strinjam se	Zelo se strinjam	N
Frekvenca	2	4	9	49	43	107
Odstotek	1,9	3,7	8,4	45,8	40,2	100,0
Veljaven odstotek	1,9	3,7	8,4	45,8	40,2	100,0
Kumulativni odstotek	1,9	5,6	14,0	59,8	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 22: Pogovor o napredku in razvoju

Pogovor o napredku in razvoju	Zelo se ne strinjam	Ne strinjam se	Nevtralno	Strinjam se	Zelo se strinjam	N
Frekvenca	2	13	10	41	41	107
Odstotek	1,9	12,1	9,3	38,3	38,3	100,0
Veljaven odstotek	1,9	12,1	9,3	38,3	38,3	100,0
Kumulativni odstotek	1,9	14,0	23,4	61,7	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 23: Verjetje v pravo kulturo

Verjetje v pravo kulturo	Zelo se ne strinjam	Ne strinjam se	Nevtralno	Strinjam se	Zelo se strinjam	N
Frekvenca	3	10	24	53	17	107
Odstotek	2,8	9,3	22,4	49,5	15,9	100,0
Veljaven odstotek	2,8	9,3	22,4	49,5	15,9	100,0
Kumulativni odstotek	2,8	12,1	34,6	84,1	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 24: Poznavanje in razumevanje kulture podjetja

Poznavanje in razumevanje kulture podjetja	Zelo se ne strinjam	Ne strinjam se	Nevtralno	Strinjam se	Zelo se strinjam	N
Frekvenca	2	4	21	65	13	106
Odstotek	1,9	3,7	19,6	60,7	12,1	99,1
Veljaven odstotek	1,9	3,8	19,8	61,3	12,3	100,0
Kumulativni odstotek	2,8	6,6	26,4	87,7	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 25: Vidna pomembnost dela iz misije podjetja

Vidna pomembnost dela iz misije podjetja	Zelo se ne strinjam	Ne strinjam se	Nevtralno	Strinjam se	Zelo se strinjam	N
Frekvenca	2	8	21	57	18	106
Odstotek	1,9	7,5	19,6	53,3	16,8	99,1
Veljaven odstotek	1,9	7,5	19,8	53,8	17,0	100,0
Kumulativni odstotek	1,9	9,4	29,2	83,0	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 26: Transparentnost vodstva podjetja

Transparentnost vodstva podjetja	Zelo se ne strinjam	Ne strinjam se	Nevtralno	Strinjam se	Zelo se strinjam	N
Frekvenca	5	14	29	46	13	107
Odstotek	4,7	13,1	27,1	43,0	12,1	100,0
Veljaven odstotek	4,7	13,1	27,1	43,0	12,1	100,0
Kumulativni odstotek	4,7	17,8	44,9	87,9	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 27: Udoben pogovor z vodjo glede delovnih izzivov

Udoben pogovor z vodjo glede delovnih izzivov	Ne strinjam se	Nevtralno	Strinjam se	Zelo se strinjam	N
Frekvenca	4	7	56	40	107
Odstotek	3,7	6,5	52,3	37,4	100,0
Veljaven odstotek	3,7	6,5	52,3	37,4	100,0
Kumulativni odstotek	3,7	10,3	62,6	100,0	

Vir: lastno delo.

Tabela 28: ANOVA za spremenljivko starosti

ANOVA

		Vsota kvadratov	df	Povprečna kvadratna vrednost	F	p
Verjetnost priporočila podjetja	Med skupinami	2,5	4	0,6	0,9	0,5
	Znotraj skupin	68,5	99	0,7		
	N	71,0	103			
Verjetnost obstanka v podjetju ob konkurenčni ponudbi	Med skupinami	2,3	4	0,6	0,6	0,7
	Znotraj skupin	95,2	98	1,0		
	N	97,4	102			
Razmišljanje o zamenjavi podjetja	Med skupinami	1,3	4	0,3	0,9	0,5
	Znotraj skupin	36,2	101	0,4		
	N	37,5	105			
Sledenje ponudb na trgu dela	Med skupinami	1,8	4	0,5	1,0	0,4
	Znotraj skupin	46,2	101	0,5		
	N	48,1	105			
Poziv s strani lovca na glave in pregled ponudbe	Med skupinami	6,8	4	1,7	2,3	0,1
	Znotraj skupin	75,4	101	0,7		
	N	82,3	105			
Aktivno iskanje drugega delodajalca	Med skupinami	2,4	4	0,6	1,2	0,3
	Znotraj skupin	49,6	101	0,5		
	N	52,0	105			
Najpomembnejše pri delu	Med skupinami	50,5	4	12,6	1,8	0,1
	Znotraj skupin	704,6	101	7,0		
	N	755,1	105			
Razlog odhoda iz podjetja	Med skupinami	5,1	4	1,3	0,2	1,0
	Znotraj skupin	823,2	100	8,2		
	N	828,2	104			
Težavnost iskanja dela enake kakovosti trenutnega dela	Med skupinami	7,7	4	1,9	2,0	0,1
	Znotraj skupin	99,1	101	1,0		
	N	106,8	105			
Težavnost iskanja dela boljše kakovosti od trenutnega	Med skupinami	3,6	4	0,9	1,1	0,4
	Znotraj skupin	80,4	100	0,8		
	N	84,0	104			

Vir: lastno delo.

Tabela 29: ANOVA za spremenljivko obdobja zaposlitve

ANOVA

		Vsota kvadratov	df	Povprečna kvadratna vrednost	F	p
Verjetnost priporočila podjetja	Med skupinami	2,9	5	0,6	0,8	0,5
	Znotraj skupin	68,2	99	0,7		
	N	71,0	104			
Verjetnost obstanka v podjetju ob konkurenčni ponudbi	Med skupinami	4,3	5	0,9	0,9	0,5
	Znotraj skupin	94,7	98	1,0		
	N	99,0	103			
Razmišljanje o zamenjavi podjetja	Med skupinami	3,1	5	0,6	1,8	0,1
	Znotraj skupin	34,5	101	0,3		
	N	37,6	106			
Sledenje ponudb na trgu dela	Med skupinami	0,4	5	0,1	0,1	1,0
	Znotraj skupin	47,9	101	0,5		
	N	48,2	106			
Poziv s strani lovca na glave in pregled ponudbe	Med skupinami	6,6	5	1,3	1,7	0,1
	Znotraj skupin	75,9	101	0,8		
	N	82,5	106			
Aktivno iskanje drugega delodajalca	Med skupinami	1,9	5	0,4	0,8	0,6
	Znotraj skupin	50,3	101	0,5		
	N	52,2	106			
Najpomembnejše pri delu	Med skupinami	6,2	5	1,2	0,2	1,0
	Znotraj skupin	753,2	101	7,5		
	N	759,4	106			
Razlog odhoda iz podjetja	Med skupinami	10,1	5	2,0	0,2	0,9
	Znotraj skupin	820,4	100	8,2		
	N	830,5	105			
Težavnost iskanja dela enake kakovosti trenutnega dela	Med skupinami	8,2	5	1,6	1,7	0,1
	Znotraj skupin	98,7	101	1,0		
	N	106,9	106			
Težavnost iskanja dela boljše kakovosti od trenutnega	Med skupinami	5,0	5	1,0	1,3	0,3
	Znotraj skupin	79,1	100	0,8		
	N	84,1	105			

Vir: lastno delo.

Tabela 30: ANOVA za spremenljivko pozicije

ANOVA

		Vsota kvadratov	df	Povprečna kvadratna vrednost	F	p
Verjetnost priporočila podjetja	Med skupinami	0,003	1,0	0,0	0,0	0,9
	Znotraj skupin	71,0	103,0	0,7		
	N	71,0	104,0			
Verjetnost obstanka v podjetju ob konkurenčni ponudbi	Med skupinami	1,6	1,0	1,6	1,7	0,2
	Znotraj skupin	97,4	102,0	1,0		
	N	99,0	103,0			
Razmišljanje o zamenjavi podjetja	Med skupinami	0,4	1,0	0,4	1,0	0,3
	Znotraj skupin	37,2	105,0	0,4		
	N	37,6	106,0			
Sledenje ponudb na trgu dela	Med skupinami	0,0	1,0	0,0	0,1	0,8
	Znotraj skupin	48,2	105,0	0,5		
	N	48,2	106,0			
Poziv s strani lovca na glave in pregled ponudbe	Med skupinami	0,5	1,0	0,5	0,6	0,4
	Znotraj skupin	82,0	105,0	0,8		
	N	82,5	106,0			
Aktivno iskanje drugega delodajalca	Med skupinami	0,5	1,0	0,5	1,1	0,3
	Znotraj skupin	51,7	105,0	0,5		
	N	52,2	106,0			
Najpomembnejše pri delu	Med skupinami	0,8	1,0	0,8	0,1	0,7
	Znotraj skupin	758,6	105,0	7,2		
	N	759,4	106,0			
Razlog odhoda iz podjetja	Med skupinami	4,3	1,0	4,3	0,5	0,5
	Znotraj skupin	826,2	104,0	7,9		
	N	830,5	105,0			
Težavnost iskanja dela enake kakovosti trenutnega dela	Med skupinami	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0
	Znotraj skupin	106,9	105,0	1,0		
	N	106,9	106,0			
Težavnost iskanja dela boljše kakovosti od trenutnega	Med skupinami	0,5	1,0	0,5	0,7	0,4
	Znotraj skupin	83,6	104,0	0,8		
	N	84,1	105,0			

Vir: lastno delo