

FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH

Janez Stare, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, janez.stare@fu.uni-lj.si

Povzetek

S fluktuacijo zaposlenih označujemo gibanje števila zaposlenih v smislu odhodov in prihodov v okviru posamezne organizacije. Razlogi, zakaj prihaja do fluktuacije, so različni in so povezani tako z odnosom posameznika do sebe in dela kot zmožnostmi organizacije. Posledice fluktuacije so različne. Z vidika organizacije so še posebej kritične na ekonomskem in socialnem področju, zato jo je smiselno načrtno spremljati in proučevati. Fluktuacija se največkrat obravnava z negativnega vidika, saj prinaša dodatno delo in stroške, kljub vsemu pa je v določenih primerih lahko za organizacijo tudi koristna. V prispevku so predstavljene nekatere opredelitve in vidiki proučevanja fluktuacije. Predstavljeni so tudi delni rezultati raziskave projekta »Izboljševanje delovnega okolja z inovativnimi rešitvami (INODEL)¹«, ki so povezani z vzroki ter uporabo metod za zmanjšanje fluktuacije v slovenskih organizacijah. Ključne besede: fluktuacija zaposlenih, INODEL.

Summary

Employee turnover

Employee turnover is a ratio comparison of the number of employees leaving and the number of replacements in the organization.. There are various reasons for employee turnover and are related to the attitude of an individual to him/herself, to work and to the capabilities of the organization. The effects of fluctuation vary widely. In the light of the organization the effects are particularly severe in the economic and social fields, therefore it is necessary to be monitored and examined systematically. Employee turnover is most often treated from the negative point of view, since it brings additional work and expenditure, however, in certain cases it may also be useful for the organization. The paper deals with some of the definitions and aspects of the study of fluctuation. It also presents part of the results of the research project "Improving the working environment with innovative solutions (INODEL)", which are associated with reasons and the use of methods to reduce fluctuation in Slovenian organizations.

Keywords: employee turnover, INODEL.

1 UVOD

Konkurenčna prednost sodobne organizacije je odvisna od ljudi, ki uresničujejo dogovorjene strategije ter dosegajo in presegajo zastavljene cilje. Večino drugih virov je možno razmeroma preprosto zagotoviti na trgu, človeški dejavnik pa je tisti, ki na osnovi drugih virov morda ustvari presežek. Spoznanje je univerzalno, saj velja tako za proizvodne kot storitvene dejavnosti. Še posebej tam, kjer se kriterij odličnosti delovanja oblikuje na osnovi zaznavanja opravljene storitve, je ravnanje ljudi še toliko bolj pomembno. Ključno vprašanje

¹ Projekt »Izboljševanje delovnega okolja z inovativnimi rešitvami (INODEL)« delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov, razvojne prioritete »Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti«, prednostne usmeritve »Pospeševanje razvoja novih zaposlitvenih možnosti«.

sodobne organizacije je, kako izoblikovati ustrezen kadrovski sestav in kako ta sestav mobilizirati.

Oblikovanje optimalne kadrovske rešitve je permanenten proces, ki terja pripravo različnih analiz, povezanih z vidiki samega (neposrednega) dela, pričakovanj odjemalcev (strank) socialnega okolja (odnosi med zaposlenimi) in pogojev okolja (omejitve in pričakovanja notranjega in zunanjega okolja) ter je od njih tudi soodvisen. Na njihovi osnovi se oblikuje in izvaja delovni proces, ki povratno vpliva na oblikovanje kadrovskega sestava. Optimalno kadrovsko sestavo je iz navedenega razloga težko doseči, poleg tega je neprestano podvržena različnim procesom, ki se jim v organizaciji ni možno izogniti (npr. absentizem). Dodatno težavo lahko predstavlja stalno nihanje števila zaposlenih (spreminjanje, prihodi in odhodi), kar s tujko imenujemo fluktuacija.

V prispevku je predstavljena problematika fluktuacije ter njene posledice. Namen prispevka je dvigniti zavedanje o tem, da fluktuacija prinaša številna ekonomska in socialna vprašanja, ki jih morajo organizacijah dodatno razreševati. Predstavljene so tudi nekatere značilnosti fluktuacije v slovenskem prostoru.

2 FLUKTUACIJA

Menjavanje zaposlitve oziroma fluktuacija označuje dinamiko prihoda in odhoda zaposlenih iz organizacije. Prihod novega sodelavca je lahko povezan z odhodom drugega sodelavca, s širjenjem dejavnosti, z razvojem dela, razširitvijo ali obogatitvijo dela,... Prav tako zaposleni zapuščajo organizacijo iz različnih razlogov, povezanih z novimi izzivi, zagotavljanjem boljšega finančnega in osebnega statusa, pa tudi zaradi bolezni, upokojitve in smrti. Pri preučevanju fluktuacije lahko upoštevamo vsakršne prihode in odhode, lahko pa tudi samo tiste, ki jih je treba nadomestiti.

Fluktuacija kot oblika mobilnosti v širšem smislu pomeni spreminjanje položajev znotraj določenega sistema. V ožjem smislu pomeni dinamično gibanje delavcev znotraj organizacije in med organizacijami (Gorenak in Željko, 2008, str. 16). V ožjem pomenu besede Florjančič (1994, str. 83) predstavlja fluktuacijo kot odhajanje delavcev, zaposlenih v organizaciji, ki imajo namen skleniti delovno razmerje v kakšni drugi organizaciji, pri tem pa se ta odhod kaže kot nadomestna potreba.

Fluktuacijo lahko proučujemo iz različnih vidikov:

- prostovoljna in neprostovoljna fluktuacija; prekinitev delovnega razmerja lahko nastopi zaradi odpovedi pogodbe s strani delojemalca (prostovoljna) ali delodajalca (neprostovoljna). Prostovoljna fluktuacija, ki se zgodi v primeru, ko zaposleni na lastno pobudo zapusti organizacijo, predstavlja naraven proces, ki se mu ni možno popolnoma izogniti. Deloma se lahko omili z različnimi ukrepi oziroma prenese v drugo časovno obdobje. Fluktuacijo pogosteje preprečujejo dejavniki, povezani z motivatorji kot pa higieniki. Dolgoročno se prostovoljne fluktuacije ne da preprečiti, poleg tega to tudi ni smiselno, zato jo je treba ustrezno načrtovati. Drugače je pri neprostovoljni fluktuaciji, saj nanjo vplivajo dejavniki, na katere ni možno absolutno vplivati. Mednje sodijo spremembe zaradi spreminjanja strukture organiziranosti (reorganizacija, modernizacija), vpliva zakonodaje (omejitve pri starosti, psihofizičnih

sposobnostih), upokojitve, pa tudi smrti. Za organizacijo je ta oblika fluktuacije lahko škodljiva, saj lahko povzroči škodo, predvsem pa nepredvidene stroške.

- potencialna in dejanska fluktuacija; poznavanje potencialne fluktuacije, ki jo pojmuje kot predhodnico dejanske fluktuacije, lahko služi kot vzvod za ukrepanje in preseganje (ne)želenega stanja. Zajema informacijo o zaposlenih, ki razmišljajo o možnostih odhoda bodisi zaradi boljših priložnosti drugje bodisi zaradi nezadovoljstva s položajem in situacijo, v kateri delujejo. Velika verjetnost je, da je del sporočil, ki jih naslavlja zaposleni, napačen. Nekateri zaposleni, ki spregovorijo o potencialni zamenjavi delodajalca, tako ne mislijo, pač pa želijo pridobiti določene bonitete. Velja pa tudi, da je med tistimi, ki želijo zamenjati službo, veliko takšnih, ki o tem ne spregovorijo. Izvršene odhode in s tem spremembo kadrovske strukture označuje dejanska fluktuacija. Kljub poznavanju ali prepoznavanju potencialne fluktuacije pa dejanske fluktuacije ni možno v celoti preprečiti oziroma to niti ni smiselno.
- pozitivna in negativna fluktuacija; veliko organizacij zaposluje tudi posameznike, ki iz različnih vzrokov ne prinašajo želenega učinka. Vzroki za to so lahko v posameznikih samih, saj pri delu zaradi intimne odločitve enostavno niso dovolj motivirani in ne dosežajo zahtevane storilnosti. Druge možnosti so povezane z nekompetentnostjo, neustreznimi potenciali posameznika v odnosu do dela, lahko pa so tudi enostavno nedorasli zahtevam dela. Pozitivna fluktuacija je torej tista, ko iz organizacije odidejo posamezniki, ki (zaradi spremenjenih pogojev dela) pomenijo presežek potrebnega sestava ter (z vidika zahtev dela ter razvoja dela) neustrezni posamezniki. Poleg tega med pozitivno fluktuacijo uvrščamo tudi odhode sodelavcev, ki se ne zmorejo poistovetiti z vrednotami in s cilji organizacije, v njej ne najdejo interesa za lasten poklicni razvoj in so v njej nezadovoljni. Med negativno fluktuacijo pa uvrščamo odhode za organizacijo in njen razvoj potrebnih in sposobnih sodelavcev. Odhodi, povezani z negativno fluktuacijo, morajo biti podvrženi temeljiti analizi vzrokov odhoda (objektivni ali subjektivni), predvsem v preventivnem pomenu. Vsaka fluktuacija za organizacijo torej ni le negativna, v vsakem primeru pa postane negativna takrat, ko je previsoka in v primeru, ko odhajajo ključni posamezniki posameznih delovnih področij. Negativna pa je tudi v primeru, ko na novo vstopajoči v organizacijo le to zapustijo, še preden se povrnejo investicije, ki so bile vanje vložene.
- sprejemljiva in nesprejemljiva fluktuacija; fluktuacija predstavlja normalen kadrovske podproces obnavljanja kadrovskega sestava, ki je do neke mere tudi z vidika težav, ki jih prinaša, sprejemljiv. Manjši obseg fluktuacije posledično pomeni nekoliko zmanjšan pritok novih idej in ni toliko problematičen, večja fluktuacija pa za organizacijo predstavlja prekomerno obremenitev tako s socialnega kot z ekonomskega vidika. Meja med sprejemljivo in nesprejemljivo fluktuacijo je težko določljiva, najprimerneje pa je, če je opredeljena z obsegom vplivov, ki negativno vplivajo na organizacijo. Mnenja glede normalne in zaželeno fluktuacije so različna, odvisna tudi od metodologije izračunavanja fluktuacije (samo odhodi, odhodi in prihodi).
- zunanja, notranja in interna fluktuacija; fluktuacija se dogaja na različnih nivojih poslovanja organizacije. Najširši vidik predstavlja zunanja fluktuacija oziroma prihod posameznika v sistem ali odhod iz njega. Takšna je tudi največkrat proučevana. Pomemben vpliv na poslovanje organizacije pa imajo tudi gibanja zaposlenih med posameznimi organizacijskimi enotami ter znotraj enote. Takšna gibanja so lahko načrtovana, lahko pa so posledica kritične situacije oziroma vpliva zunanjšega in

notranjega okolja. Notranja organizacija je tesno povezana s premeščanji znotraj organizacije, mobilnostjo zaposlenih in je lahkočasne ali trajne narave. Včasih jo povezujemo tudi z zagotavljanjem enotnih standardov delovanja, pa tudi napredovanja. Z napredovanjem je najpogosteje povezana tudi interna fluktuacija, ki jo je z vidika sistema zelo preprosto možno spremljati in načrtovati. Interna in notranja fluktuacija sta dostikrat povezani z organizacijskimi spremembami, ki prinašajo boljše učinke, v prepogosti (nedomišljeni) obliki pa sta moteči. Notranja in interna fluktuacija sta marsikdaj spodbujeni iz razloga poenotenja in razvoja organizacijske kulture, dvigovanja organizacijske klime, pripadnosti in motivacije pri delu.

- načrtovana in nenačrtovana fluktuacija; fluktuacijo razlikujemo tudi po kriteriju predvidljivosti oziroma načrtovanja. Med načrtovane sodijo predvsem odhodi zaposlenih za določen čas in upokojitve, med nenačrtovane pa odhodi, ki temeljijo na subjektivnem dojemanju delovne situacije (nezadovoljstvo, razočaranje, frustracije), (ne)možnosti razvoja (osebni in strokovni), boljših pogojev dela in višjih prihodkih drugje, pa tudi zaradi bolezni in smrti.
- pravne ureditve delovnega razmerja; pojem fluktuacija neposredno ni omenjen niti v Zakonu o delovnem razmerju niti v Zakonu o javnih uslužbencih ali Zakonu o kolektivnih pogodbah, vendar je posredno opredeljen skozi same obveznosti in pravice delodajalca in delavca ter odpoved pogodbe o zaposlitvi. Zakon o delovnem razmerju posredno opredeljuje pojem fluktuacije pri pogodbi o zaposlitvi. Navaja, da imata tako delavec kot tudi delodajalec pravice in obveznosti iz naslova pogodbe o zaposlitvi. Delavec mora (ZDR, 31. člen) vestno opravljati delo na delovnem mestu, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi, v času in na kraju, ki sta določena za izvajanje dela, upošteva organizacijo dela in poslovanja pri delodajalcu. Delodajalec mora (ZDR, 41. člen) delavcu zagotavljati delo, za katerega sta se stranki dogovorili v pogodbi o zaposlitvi. Vzrok za fluktuacijo so najpogosteje kršitve delodajalca, ki so povezane z (ZDR, 42.-46. člen):
 - zagotovitvijo ustreznega plačila za opravljanje dela
 - zagotavljanjem pogojev za varnost in zdravje delavcev v skladu s posebnimi predpisi o varnosti in zdravju pri delu;
 - varovanjem in spoštovanjem delavčeve osebnosti ter delavčeve zasebnosti;
 - zagotavljanjem takšnega delovnega okolja, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen neželenemu ravnanju s področja dostojanstva posameznika
 - zbiranjem, obdelavo, uporabo in dostavo osebnih podatkov.

Zaposleni lahko prekine pogodbo (ZDR, 75. člen) skladno s pogoji, po katerih naj bi prenehala veljati pogodba o zaposlitvi, in sicer: s potekom časa, za katerega je bila sklenjena, s smrtjo delavca ali delodajalca – fizične osebe, s sporazumno razveljavitvijo, z redno ali izredno odpovedjo, s sodbo sodišča, po samem zakonu, v primerih, ki jih določa ta zakon, in v drugih primerih, ki jih določa zakon. Možna pa je tudi izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi, tako z razlogi na strani delodajalca kot delojemalca.

- Kvalifikacijska fluktuacija: zaposleni vedno pogosteje spreminjajo področja svojega dela (tudi preko formalne izobrazbe). Do tega prihaja zaradi potreb dela in razmer na trgu dela pa tudi zanimivosti ali prepoznavnosti posameznih poklicnih skupin. Kvalifikacijska fluktuacija nastopi, ko posameznik zamenja vrsto dela, dostikrat tudi na osnovi pridobljene nove ravni izobrazbe.
- Profesionalna in strokovna fluktuacija; v marsikateri organizaciji posameznik zaradi narave dela prehaja iz enega področja dela v drugo. Najpogosteje gre za primere, ko

strokovnjak prevzame naloge ali vlogo vodje (lahko tudi menedžerja) in jo opravlja določeno obdobje (npr. mandatno vodenje, vodenje projekta). Posledice tega so dostikrat povezane s spremenjenim odnosom do posameznih področij poslovanja organizacije. Izkušveno ugotavljamo, da posameznikom, ki prevzamejo odgovornejša mesta z vidika vodenja in obvladovanja sistema, postane pripadnost organizaciji pomembnejša.

Iz organizacijskega vidika ni vsaka fluktuacija slaba. Določena stopnja fluktuacije je zaželena, potrebna in normalna. Novi kadri prispevajo sveže izkušnje, nove informacije (Branham, 2001, str. 5).

3 VZROKI FLUKTUACIJE

Fluktuacija je pojav, ki postaja v današnjem času pomemben dejavnik, ne samo v gospodarskem življenju, temveč tudi v socialnem, saj pomeni odhajanje delavcev tudi spreminjanje strukture prebivalstva tako na regionalnem, državnem, pa tudi na mednarodnem nivoju. Lahko rečemo, da je sposobnost podjetja, da obdrži svoje kadre, odvisna predvsem od možnosti zaposlovanja v drugih podjetjih, kjer so boljši pogoji dela, višja plača, večja možnost napredovanja in drugi faktorji, ki vplivajo na motive delavcev, da se odločijo za spremembo zaposlitve (Florjančič et al., 1999, str. 144).

Vzroki, ki pripeljejo posameznika v situacijo, da se prične odločati o tem, da odide oziroma zamenja delovno sredino, so različni. Povezani so tako s posameznikovo osebnostjo, z njegovimi vrednotami, s pričakovanji in z zmožnostmi, pa tudi s samozavestjo, samopodobo in z držo do dela in ljudi. V iskanju novega tehta možnost reševanja eksistenčnih oziroma materialnih vprašanj, lasten osebnostni in strokovni razvoj, nove izzive in izkušnje pri delu, večjo ali bolj prijetno socialno povezanost z zaposlenimi, uresničitev podjetniške ideje, možnost svobodnega izražanja, samostojnega odločanja, sobivanja z ljudmi, odgovornega ravnanja ter preseganje ovir, ki jih srečal v obstoječem delovnem okolju.

Zaradi negativnih posledic, ki jih prinaša fluktuacija, je smiselno odkrivati in analizirati vzroke za njen nastanek. Najpogosteje uporabljeni metodi za to sta metoda vprašalnika, v katerem obravnavamo potencialno fluktuacijo, ter odhodni intervju, s katerim ugotavljamo vzroke dejanske fluktuacije. Analiza potencialne fluktuacije se ugotavlja tudi v okviru izvedbe letnih pogovorov s sodelavci, ankete o zadovoljstvu zaposlenih, organizacijske klime,...

Marsikdaj se v okviru analize fluktuacije v organizacijah zadovoljijo z razlago glavnega vzroka, kar praviloma sploh ne odraža celotne slike. T.i. glavni razlog je verjetno le »kapljica čez rob«, zato je treba raziskati in analizirati še druge vzroke. Jasno je, da vseh razlogov ni možno odkriti oziroma vsi razlogi z vidika poslovanja organizacije tudi niso enako pomembni. Je pa možno z načrtnimi študijami prepoznavati moteče dejavnike, jih presegati ter na tak način zmanjšati neželeno fluktuacijo. Med najpogosteje preverjane potencialne vzroke fluktuacije sodijo:

- materialni dejavniki; mednje štejemo dejavnike, ki so povezani z materialnim stanjem posameznika, finančne spodbude in drugi ekonomski dejavniki, ki posamezniku omogočajo stil življenja, ki je najbližji njegovim pričakovanjem

- dejavniki umestitve; posameznik se v svoji sredini hote ali nehote primerja z drugimi. Občutek neenakosti zaradi dela, ki ga posameznik opravlja, lahko povzroča frustracijo. Posameznik želi s spremembo dela umestiti sebe v enakovreden položaj v primerjavi s tistimi, s katerimi se primerja.
- organizacijski dejavniki; organizacijski dejavniki so vezani na delovne pogoje, ki jih organizacija zagotavlja za delo, sistemske okvire delovanja (npr. sistem ocenjevanja zaposlenih, nagrajevanje, napredovanje) ter dodatke in bonitete (prehrana, prevozi, bivanje,...)
- individualni dejavniki; povezani so z razmerji, ki opredeljujejo položaj posameznika v konkretni delovni sredini, ter njegovo dojetje situacije (npr. zadovoljstvo s plačo, možnost napredovanja, izobraževanja, delovni pogoji na njegovem delovnem mestu, zadovoljstvo glede medsebojnih odnosov s sodelavci,...)
- vrednotni sistem; vrednote posameznika pomembno vplivajo na njegove aktivnosti pri delu. V kolikor vrednote poslovanja organizacije niso skladne z vrednotami posameznika je verjetnost odhoda večja kot sicer. Pri tem se upošteva najširši vidik (od vrednot, ki so povezane z občečloveškimi vrednotami, pa vse do usklajevanja posameznikovega poklicnega in družinskega življenja).
- novi izzivi; posameznik si enostavno zaželi nove sredine in novih izzivov.

V literaturi obstajajo zapiski, ki na osnovi raziskav navajajo različne dejavnike, na katere morajo biti organizacije pozorne pri razreševanju težav, povezanih s fluktuacijo. Ti dejavniki so predvsem (Florjančič et al., 1999, str. 146-147):

- slabi medsebojni odnosi,
- ni osebnega napredovanja,
- nizke plače,
- slaba organizacija dela,
- nerešeno stanovanjsko vprašanje,
- boljši pogoji dela v drugih organizacijah,
- neustrezen prevoz na delo in z dela,
- neustrezno delo in večizmensko delo,
- neurejeno zdravstveno varstvo,
- drugo.

Glede na to, da ima na fluktuacijo velik vpliv dojetje situacije s strani posameznika, je treba proučevanje fluktuacije (vzrokov za nastanek) usmeriti v posameznika in njegov položaj v delovnem okolju.

4 POSLEDICE FLUKTUACIJE

Kot vsak proces ima tudi fluktuacija različne posledice, negativne ali pozitivne. Za seboj pušča manjše ali večje število nezasedenih delovnih mest. Pojavi se pomanjkanje kadrov in v vsaki organizaciji z organiziranim in s sistematičnim delovnim procesom se bodo začele porajati težave (Merkač-Skok, 2005, str. 89):

- ozka grla in kritične točke, zato je potrebno premeščanje delavcev,
- poveča se nadurno delo,
- potrebe po spremembah v tehnološkem postopku in strukturi zaposlenih,
- potreba po povečanju intenzivnosti dela.

V primeru, da posamezniki, ki so odšli, niso takoj nadomeščeni oziroma sploh niso nadomeščeni, morajo drugi zaposleni nadomestiti njihov prispevek. To pomeni dodaten napor, ki praviloma ni posebej nagrajen. Na tak način se poveča nezadovoljstvo in negotovost, kar marsikdaj vodi v nove odhode. Ker so mnogi delavci odšli, morajo drugi delavci za slabši končni rezultat vlagati več energije in to za enak ali celo manjši dohodek. Nezadovoljstvo in negotovost delavcev v delovno mesto se povečuje. Posledično imajo lahko odhodi in neobnavljanje kadrovskega sestava za posledico tudi slabše doseganje zastavljenih ciljev, s tem pa slabšo realizacijo. Posledice se pokažejo skozi slabše ekonomske oziroma finančne kazalca.

Kakšne so ekonomske posledice fluktuacije je težko natančno ugotoviti. Organizacije bi morale spremljati in ugotavljati te stroške in priti do spoznanja, da se mnogo bolj izplača vlagati sredstva v izboljšanje delovnih in življenjskih pogojev in s tem zagotoviti stalnost že zaposlenih kadrov, kot pa stalno iskati nove (Florjančič et. al., 1999, str. 150).

Prav vsako nadomeščanje delavca, bodisi začasno bodisi stalno, povzroča podjetju dodatne stroške. Potrebno je poznati stroške izgube in zamenjave delavca, ki je odšel ali je želel oditi. Na podlagi tega lahko določimo, koliko se nam splača investirati v njegovo zadržanje (povečanje plače, izobraževanje...). Ob tem lahko tudi analiziramo ali je obstoječe investiranje v zadržanje zaposlenih na ustreznem nivoju ali lahko stroške povečamo ali ne bi bilo celo boljše zamenjati obstoječih zaposlenih (DFS, 2010). Stroške nadomestnega delavca lahko razdelimo v 4 skupine (DFS, 2010):

- Stroške prekinitve delovnega razmerja (to so stroški izvajalca izhodnega intervjuja, odpravnina in administrativni stroški).
- Stroške izpada/nadomeščanja dela zaradi odhoda (stroški nadurnega in dodatnega dela, stroški manjše produktivnosti delavcev, ki začasno opravljajo dodatno delo in neizplačana plača).
- Stroške kadrovanja za nadomestitev (administrativni stroški nove zaposlitve, stroški privabljanja; stroški intervjuja; stroški testiranja; stroški preverjanja in pridobivanja informacij; stroški odpravnine; stroški nadomestil; stroški kadrovske službe; stroški prevoza; stroški aktiviranja novo zaposlenega; stroški zdravstvenega pregleda).
- Stroške usposabljanja (stroški literature, stroški funkcionalnega izobraževanja za delo, stroški uvajanja v delo).

Za izračun stroškov fluktuacije obstajajo različne metodologije, pogosto se uporablja metodologija IPS (Fair v: Torrington in Hall, 1995, str 151). Obstajajo pa še drugi stroški, ki jih sicer opredelimo kot posredne, vendar je njihov vpliv na poslovanje organizacije tako velik, da si zasluži posebno proučevanje. Povezani so z neželenimi posledicami, ki lahko nastopijo ob odhodu in še pogosteje prihodu, ter imajo velik vpliv na oblikovanje organizacijske klime. Nadalje so povezani s stresom, z izgorevanje, absentizmom pa tudi stroški, ki so povezani z morebitnim preurejanjem delovnega okolja ter navajanjem na novo situacijo in novega sodelavca.

5 FLUKTUACIJA IN NEKATERA SPOZNANJA PROJEKTA INODEL

Fakulteta za upravo skupaj s partnerji izvaja raziskovalni projekt »Izboljševanje delovnega okolja z inovativnimi rešitvami (INODEL)«². Ena izmed raziskav v okviru projekta je povezana z odhodi zaposlenih ter z ukrepi za zmanjševanje fluktuacije. Raziskava je bila izvedena s pomočjo CAWI (angl., computer assisted web interview) metode ter vprašalnika, ki so ga lahko izpolnjevali vsi v raziskavo povabljeni subjekti na podlagi prejetega elektronskega povabila. K sodelovanju je bilo (do 23.02.2011) vabljenih 18.175 podjetij vseh gospodarskih panog iz celotne Slovenije. Na vprašanja je tako odgovorilo (bolj ali manj popolno) 1.009 predstavnikov podjetij oziroma 5,6% vseh k raziskavi povabljenih. Med njimi so prevladovali³ referenti za kadrovske zadeve (34,9%), direktorji družbe (25,3%) ter HRM direktorji (17,4%).

Med vzroki odhodov zaposlenih v letu 2010 anketirani respondenti najpogosteje navajajo odhod zaradi prekinitve delovnega razmerja s strani delodajalca (391 odgovorov), medtem ko je najmanj navedb, da je bil vzrok za odhod poskusna delovna doba (15 odgovorov).

Tabela 1: Povprečne vrednosti po vzrokih odhodov

	N	Min	Max	AS	SD
Upokojitve					
– število	988	0	360	12,37	15,853
– odstotek	972	0	100	22,09	13,370
Prenehanje delovnega razmerja s strani delodajalca					
– število	987	0	391	7,17	13,559
– odstotek	973	0	100	15,81	12,947
Odhodi v času poskusne dobe					
– število	987	0	15	5,93	5,126
– odstotek	972	0	80	11,29	8,130
Odhodi po prvem letu zaposlitve					
– število	988	0	25	8,84	8,227
– odstotek	970	0	100	17,33	12,37
Odhodi po drugem					
– število	988	0	55	20,00	18,358
– odstotek	959	0	80	33,36	15,578
Valid N (listwise)	958				

Pri preverjanju metod za zmanjševanje fluktuacije so anketirani, na lestvici od 1 do 5, ocenjevali strinjanje z uporabo posameznih ukrepov, ki so bili namenjeni zmanjševanju fluktuacije v njihovi organizaciji. Pri čemer je 1 pomenilo, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se povsem strinjajo z uporabo posameznega ukrepa (tabela 2).

² V projekt, ki je sofinanciran s strani Evropskega socialnega sklada, so kot konzorcijski partnerji vključeni GZS Gospodarska zbornica Slovenije, ZDS Združenje delodajalcev Slovenije, Svet Gorenjskih Sindikatov, SZS-Alternativa. Na projektu kot raziskovalci delujejo dr. Janez Stare (vodja projekta), dr. Eva Boštjančič, mag. Jernej Buzeti, Manica Danko, dr. Maja Klun, mag. Tatjana Kozjek in dr. Nina Tomažević.

³ Delovno mesto je navedlo 581 vprašanih oz. 57,6% vseh sodelujočih.

Tabela 2: Uporaba metod za zmanjševanje fluktuacije

	sploh se ne strinjam		se ne strinjam		niti - niti		se strinjam		povsem se strinjam		Skupaj		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	AS	SD	N
uporaba: višja plača	32	3,5%	15	1,6%	70	7,6%	171	18,6%	629	68,6%	4,47	,959064	917
uporaba: nagrada za prisotnost na delovnem mestu	235	25,6%	229	25,0%	66	7,2%	238	26,0%	149	16,2%	2,82	1,468009	917
uporaba: nagrada za stalnost zaposlitve	186	20,3%	49	5,3%	108	11,8%	441	48,1%	133	14,5%	3,31	1,352985	917
uporaba: omogočena dodatna usposabljanja	6	,7%	24	2,6%	203	22,1%	262	28,6%	422	46,0%	4,17	,904545	917
uporaba: ukrepi za povečanje zaupanja v vodstvo	n.p.	n.p.	30	3,3%	140	15,3%	464	50,6%	283	30,9%	4,09	,764587	917
uporaba: močnost napredovanja	n.p.	n.p.	3	,3%	114	12,4%	478	52,1%	322	35,1%	4,22	,663706	917
uporaba: dobri delovni pogoji (oprema, prireditve, ugodna klima)	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	43	4,7%	345	37,6%	529	57,7%	4,53	,585883	917
uporaba: dobro obveščanje zaposlenih	n.p.	n.p.	5	,5%	42	4,6%	461	50,3%	409	44,6%	4,39	,602048	917
uporaba: javne pohvale	n.p.	n.p.	10	1,1%	79	8,6%	436	47,5%	392	42,7%	4,32	,675023	917
uporaba: neposredne pohvale	3	,3%	17	1,9%	38	4,1%	457	49,8%	402	43,8%	4,35	,679256	917
uporaba: subvencioniranje neformalnih srečanj	7	,8%	49	5,3%	270	29,4%	266	29,0%	325	35,4%	3,93	,963036	917
uporaba: subvencioniranje zdravstvenih pregledov	13	1,4%	164	17,9%	104	11,3%	263	28,7%	373	40,7%	3,89	1,163269	917
uporaba: subvencioniranje dodatnega pokojninskega varčevanja	144	15,7%	34	3,7%	379	41,3%	120	13,1%	240	26,2%	3,30	1,323998	917
uporaba: plačilo stroškov, povezanih z delom	74	8,1%	75	8,2%	61	6,7%	271	29,6%	436	47,5%	4,00	1,263784	917
uporaba: urejanje varstva otrok zaposlenih	175	19,1%	75	8,2%	254	27,7%	141	15,4%	272	29,7%	3,28	1,451652	917
uporaba: gibljiv delovni čas	13	1,4%	22	2,4%	170	18,5%	215	23,4%	497	54,2%	4,27	,938662	917
uporaba: delo od doma	31	3,4%	60	6,5%	196	21,4%	291	31,7%	339	37,0%	3,92	1,069963	917
uporaba: financiranje prigrizkov in pijač na delovnem mestu (kava, čaj ipd.)	36	3,9%	82	8,9%	204	22,2%	284	31,0%	311	33,9%	3,82	1,114274	917

V povprečju so se anketirani v največji meri strinjali z ukrepom, da so dobri delovni pogoji (oprema, prireditve, ugodna klima) uporabna metoda za zmanjševanje fluktuacije (AS=4,53, SD=0,58, n=917). Najnižje povprečje je kot uporabna metoda za zmanjševanje fluktuacije dosegla nagrada za prisotnost na delovnem mestu (AS=2,82, SD=1,47, n=917): kar četrtnina vprašanih (25,6 %) se sploh ne strinja z uporabo te metode. Anketirani so se v največji meri (68,6 %) povsem strinjali s trditvijo, da je višja plača uporabna metoda za zmanjševanje fluktuacije.

Visoko ocenjeni delovni pogoji predstavljajo dodaten argument za razmislek o uvajanju inovativnih rešitev za oblikovanje zdravega delovnega okolja, s tem pa kot kaže tudi boljšega dojetja delovne situacije ter manjšo stopnjo fluktuacije.

6 ZAKLJUČEK

Fluktuacija predstavlja pomemben organizacijski pojav, ki ga je zaradi vpliva na različna področja poslovanja organizacije potrebno spremljati in proučevati. Manjši del dejavnikov, ki vplivajo na fluktuacijo, je možno predvideti, večji del pa je možno prepoznati le na osnovi spremljanja situacije ter poznavanja in analiziranja potencialnih vzrokov. Kljub vsemu pa za izboljšanje stanja ni dovolj le analiziranje, pač pa tudi ukrepanja. Organizacija bo zadržala dobre sodelavce le, če bo vodstvo sprejemalo ustrezne ukrepe, ki bodo temeljili na zagotavljanju boljšega delovnega okolja, boljši organizaciji dela, višji kakovosti delovnih odnosov ter ukrepov, ki bodo zagotavljali optimalen način ocenjevanja, nagrajevanja in napredovanja zaposlenih. Navedeno potrjuje tudi raziskava v okviru projekta INODEL, kjer

anketiranci med najpomembnejše metode zmanjševanja fluktuacije uvrščajo prav delovne pogoje, ustrezno nagrajevanje, kakovostne delovne odnose ter gibljivi delovni čas.

Glede na to, da obstajata pozitivni in negativni vidiki fluktuacije, pa bi bilo smiselno preveriti stroške in koristi fluktuacije, njihovo medsebojno povezanost ter dejavnike, ki vplivajo na takšno opredelitev. Iz navedenega tudi izhaja potreba po proučitvi posameznih vidikov fluktuacije ter njenem strateškem upravljanju.

LITERATURA IN VIRI

- Branham, L. (2001). Keeping the people who keep you in business. Amacom, New York.
- DFS (2010). Človeški viri. Fluktuacija človeških virov. Dosegljivo na: <http://www.revijakapital.com/dfs/clanki.php?idclanka=88> (31. 10. 2010).
- Florjančič, J. (1994). Planiranje kadrov. Moderna organizacija, Kranj.
- Florjančič, J., Ferjan M., Bernik, M. (1999). Planiranje in razvoj kadrov, Moderna organizacija, Kranj.
- Gorenak, V., Željko, J. B. (2008). The job satisfaction of detectives investigating economic crime in the police directorates of Ljubljana-Maribor and some reasons for their fluctation. Organizacija, January-February 2008, letnik 41, številka 1., str. 16. Dosegljivo na: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-en/article/viewFile/725/638> (15.7.2011).
- Merkač-Skok, M. (2005). Osnove managementa zaposlenih. Fakulteta za management, Koper, 2005.
- Torrington D., Hall L. (1995). Personnel Management, HRM in Action, third edition. New York, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore, Madrid Mexico City, Munich, Hertfordshirw: Pretense Hall.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Ur.l. RS, št. 42/2002, Spremembe: Ur.l. RS, št. 79/2006-ZZZPB-F, 46/2007 Odl.US: U-I-45/07, Up-249/06-22, 103/2007, 45/2008-ZArbit, 83/2009 Odl.US: U-I-284/06-26 ZDR.