

# »RAZISKAVA O DELOVNIH MESTIH PRI DELODAJALCIH, PRI KATERIH JE ZAZNANA VELIKA FLUKTUACIJA KADRA S HITRIM PONOVNIM PREHODOM NAZAJ V BREZPOSELNOST«

## KONČNO POROČILO

Poročilo vsebuje poleg krajšega povzetka v tem tekstu tudi še daljši pregled glavnih ugotovitev, ki je pripravljen kot ločen tekst.



Prof.dr. Tjaša Redek  
Prof.dr. Polona Domadenik Muren  
Izr.prof.dr. Pavle Boškosi

Ljubljana, oktober 2025

Raziskavo o delovnih mestih pri delodajalcih, pri katerih je zaznana velika fluktuacija kadra s hitrim ponovnim preходом nazaj v brezposelnost, smo izvedli v sodelovanju z raziskovalci **Centra poslovne odličnosti** Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, v okviru projekta **Krepitev mreže pisarn za delodajalce**, ki ga sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz **Evropskega socialnega sklada Plus (ESS+)**.

## RAZŠIRJEN POVZETEK

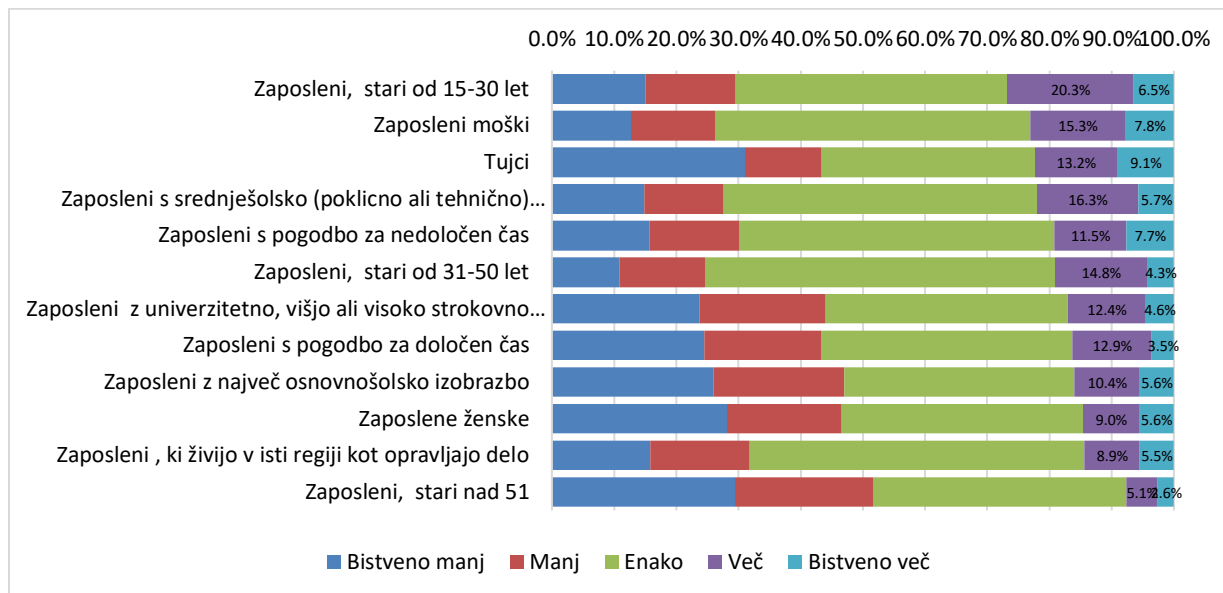
V Sloveniji se ob visoki stopnji zaposlenosti vse bolj kažejo strukturni izzivi, povezani s pomanjkanjem kadrov v posameznih panogah in poklicnih skupinah, pri čemer se pojav fluktuacije pogosto prepleta z dinamičnimi spremembami na trgu dela, demografskimi pritiski ter spremenjenimi pričakovanji zaposlenih. Glavni cilj raziskave je bil celovito proučiti razloge za fluktuacijo zaposlenih pri slovenskih delodajalcih, s posebnim poudarkom na delovnih mestih, kjer se pojavlja visoka stopnja odhodov. V okviru tega smo najprej zbrali kvantitativne in kvalitativne podatke o fluktuaciji zaposlenih v podjetjih, ki delujejo v različnih dejavnostih, v različnih regijah, zaposlujejo ljudi različnih poklicnih skupin ter se razlikujejo po velikosti (mala, srednja, velika podjetja).

Na podlagi reprezentativnega vzorca respondentov med delodajalci in kvalitativne raziskave (poglobljeni intervjuji) smo analizirali fluktuacijo z vidika podjetja, in sicer (i) stopnjo fluktuacije, (ii) ključne razloge za odhod novo zaposlenih v prvih šestih mesecih od zaposlitve, (iii) posledice fluktuacije za delodajalca, (iv) vpliv subvencijskih programov aktivne politike zaposlovanja na raven fluktuacije v podjetju oz. ali le-te doprinesejo k trajnejšim zaposlitvam, (v) prepoznavanje ukrepov, ki jih delodajalci že izvajajo za uspešno integracijo novo zaposlenih na delovno mesto, ter (vi) preučili njihove predloge za zmanjšanje/soočanje s fluktuacijo – splošno/po dejavnostih/delodajalcih. Na podlagi analize smo pripravili predloge za Zavod RS za zaposlovanje in delodajalce v zvezi s soočanjem z ugotovitvami glede fluktuacije. V nadaljevanju predstavljamo ključne ugotovitve po vseh šesih področjih analize.

**Stopnja fluktuacije.** Empirična analiza anketnih podatkov je pokazala, da se stopnja fluktuacije zaposlenih v slovenskih podjetjih razlikuje glede na dejavnost, velikost podjetja in regijo. O višji fluktuaciji so poročali respondenti iz panoge logistike, gostinstva in trgovine, kjer so delovna mesta pogosto povezana s sezonskim delom, fizično zahtevnostjo in nižjimi plačili.

Na podlagi ankete smo lahko ocenili obseg fluktuacije za različne skupine zaposlenih. V podjetjih in ostalih organizacijah, ki so sodelovala v anketi, najbolj izstopa skupina mladih zaposlenih (15–30 let), pri kateri je skupaj približno četrtnina respondentov ocenila, da je fluktuacija večja ali bistveno večja od povprečja, kar kaže na nadpovprečno dinamiko menjav pri mlajših sodelavcih. Nadpovprečno fluktuacijo imajo tudi tujci in moški: pri tujcih približno petina respondentov poroča, da je fluktuacija višja od povprečja, pri moških pa skupno okoli 23 %. Relativno visoko dinamiko beležijo tudi zaposleni s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo ter zaposleni na nedoločen čas (okoli petina podjetij poroča o večji ali bistveno večji fluktuaciji pri teh skupinah). Nasprotno so fluktuacije med starejšimi od 51 let večinoma enake ali nižje od povprečja podjetja; pri starejših zaposlenih je delež odgovorov »več« ali »bistveno več« zgolj nekaj odstotkov. Tudi zaposleni z univerzitetno izobrazbo ter ženske dosegajo zmernejšo fluktuacijo – manj kot petina anketirancev je izbrala višjo fluktuacijo, medtem ko večina meni, da je njihova fluktuacija enaka ali nižja od povprečja podjetja. Zaposleni, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo, prav tako izkazujejo manj fluktuacije (Slika P1).

**Slika P1: Ocenjeni obseg fluktuacije v podjetjih (skupaj) glede na povprečno fluktuacijo v podjetju po posameznih skupinah zaposlenih (% respondentov, ki je izbral določen odgovor)**

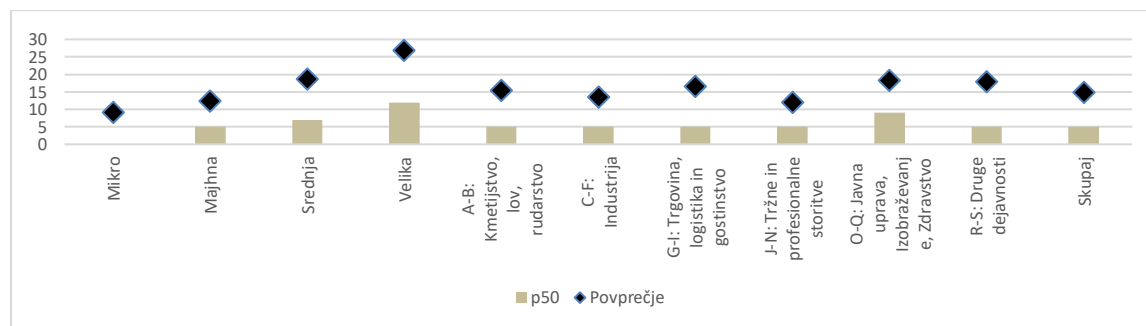


Pri velikosti podjetij so se največje razlike pokazale med mikro in velikimi družbami. Mikro podjetja izkazujejo večjo fluktuacijo zlasti med moškimi, pri katerih je 24 % respondentov zaznalo več ali bistveno več odhodov, ter med zaposlenimi s srednješolsko izobrazbo (21,5 %). Nadpovprečen odliv se po mnenju okoli petine respondentov pojavlja tudi v skupini zaposlenih, starih med 31 in 50 let, pri zaposlenih z višjo ali visoko izobrazbo ter pri tujcih in zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas (21–23 %). Majhna podjetja pa beležijo visoko fluktuacijo le v dveh skupinah: skoraj četrtina podjetij poroča o večji stopnji fluktuacije pri mladih (15–30 let) in tujih delavcih; pri ostalih skupinah o nadpovprečni fluktuaciji poroča manj kot petina respondentov. Pri srednjih podjetjih se slika zopet spremeni: moški (23,3 %), zaposleni s srednješolsko izobrazbo (25,6 %) ter mladi in srednje stari (31,2 % in 24,5 %) pogosteje zapuščajo podjetja, prav tako tujci (21 %). V velikih podjetjih pa je po mnenju respondentov nadpovprečna fluktuacija prisotna pri več skupinah zaposlenih: moški (33,8 %), tako osnovno kot srednješolsko in visoko izobraženi zaposleni (25–32 %), mladi (39,7 %), tuji delavci (30 %).

Skupine dejavnosti kažejo podobno raznolike vzorce. V industriji (C–F) se visoka fluktuacija pojavlja pri moških, pri zaposlenih s srednješolsko izobrazbo, pri mlajših od 30 let (32,5 %) ter pri tujcih. Respondenti iz panoge trgovine, logistike in gostinstva (G–I) pogosteje poročajo o večji fluktuaciji med moškimi, srednješolsko izobraženimi zaposlenimi, med mladimi in srednje starimi ter med tujci; tudi zaposleni za nedoločen čas pogosteje menjajo zaposlitev. V tržnih in profesionalnih storitvah (J–N) so skupine z višjo fluktuacijo: moški, univerzitetno izobraženi, mladi (15–30 let), srednje stari (31–50 let), tujci in zaposleni za nedoločen čas. V javni upravi, izobraževanju in zdravstvu (O–Q) izstopa neobičajno visoka fluktuacija med zaposlenimi ženskami (skoraj 39 % anketirancev poroča več ali bistveno večji odliv), nekoliko nadpovprečen pa je tudi odhod univerzitetno izobraženih ter mlajših skupin. V preostalih dejavnostih (R–S) se nadpovprečna fluktuacija pojavlja le pri ženskah in tujcih.

Slika P2 prikazuje oceno deleža tistih, ki so v podjetju sami dali odpoved. Vidimo, da večjo prostovoljno stopnjo odpovedi in s tem povezano fluktuacijo zaznavajo zlasti večja podjetja ter »javni sektor«. Medianska vrednost pa je okoli 5%. Delež neprostovoljnih odhodov je bil povsod bistveno nižji, medianska vrednost je bila celo 0%, torej večinoma podjetja sploh niso odpuščala, kar je posledica visoke gospodarske aktivnosti od leta 2022 naprej.

**Slika P2: Ocenjeni obseg fluktuacije prostovoljne odpovedi v podjetjih (skupaj, po velikosti in po panogah), v % vseh zaposlenih**



Posebej zanimive so razlike med podjetji, ki beležijo višjo stopnjo fluktuacije in tistimi z nižjo. Podjetja z nižjo fluktuacijo (grozd 1) se od podjetij z višjo fluktuacijo (grozd 2) ne razlikujejo le po deležu fluktuacije, temveč predvsem po načinu dela z ljudmi. V grozdu 1 so vse tri mere fluktuacije občutno nižje – tako neposredna ocena odhodov v % (10,2 % proti 18,7 %) kot tudi oba kompozitna kazalnika glede fluktuacije po skupinah zaposlenih in po poklicih. Te razlike so tudi statistično značilne. Ko primerjamo kakovost delovnih mest, ima grozd 1 več prednosti. Najprej pri delovnih pogojih in organizaciji: podjetja poročajo o bolj urejenem in varnem okolju, jasnejših procesih, boljših odnosih in več fleksibilnosti, razlika v povprečjih pa znaša približno četrto točko na lestvici 1–5 in je visoko značilna. Podobno velja za ugled delodajalca in skrbno izveden onboarding, kjer je prednost grozda 1 še izrazitejša. Pri kariernih poteh in usposabljanju podjetja v grozdu 1 pogosteje ponujajo prilagojena in dostopna izobraževanja, omogočajo udeležbo v delovnem času ter sistematične kariere – vse to je značilno povezano z nižjimi odlivi. Tudi izvedbeni onboarding<sup>1</sup>, ki predstavlja praktični del procesa uvajanja novega zaposlenega, je v

<sup>1</sup> Izvedbeni onboarding se začne z dejanskim prihodom novega zaposlenega na delovno mesto. V tej fazi se izvajajo konkretne aktivnosti, namenjene vključevanju posameznika v delovno okolje, seznanjanju z organizacijsko kulturo ter postopnemu prevzemanju delovnih nalog. Gre za obdobje, ko novi zaposleni spoznava sodelavce, delovne procese, interne sisteme in pričakovanja vodstva. Pomemben del izvedbenega onboardinga je zagotavljanje podpore s strani mentorja ali nadrejenega, ki spremlja napredek in omogoča prilagajanje uvajalnega procesa glede na potrebe posameznika

Cilj izvedbenega onboardinga je, da novi sodelavec čim hitreje doseže samostojnost in polno produktivnost, hkrati pa razvije občutek pripadnosti organizaciji. Kakovostno izveden onboarding zmanjšuje negotovost in stres ob začetku nove zaposlitve ter krepi motivacijo, zadovoljstvo in dolgoročno zavezanost zaposlenega podjetju. V tem smislu je

grozdu 1 bolj dosleden. Prav tako lahko na podlagi samoporočane uspešnosti sklepamo, da je leta pri podjetjih v grozdu 1 višja, kar je skladno s predpostavko, da boljši delovni viri in razvojno-socializacijski mehanizmi hkrati znižujejo fluktuacijo in krepijo rezultate. V notranji participaciji zaposlenih je v grozdu 1 več iskrene dvosmerne komunikacije, priložnosti za predloge zaposlenih, pravičnejšega reševanja težav in boljšega sodelovanja med vodstvom in zaposlenimi; razlike so tu najbolj konsistentne in visoko značilne. Vse te prakse so zelo pomembne, saj krepijo psihološko varnost in povezanost, ter zmanjšujejo verjetnost prostovoljnih odhodov zaposlenih.

Značilnosti fluktuacije smo raziskovali tudi s kvalitativno analizo. Višjo fluktuacijo in pomanjkanje kadra so zaznali predvsem v logistiki ter v javnem sektorju, zlasti v zdravstvu, socialnem varstvu, šolstvu in javni upravi, kjer so problem slabše plačane poklicne skupine, pa tudi deficitarni profili (npr. učitelji naravoslovnih predmetov, pričakujejo se tudi težave z geografi, različni inženirji, IKT-strokovnjaki ter delavci za enostavna terenska dela). V javnem sektorju pomemben vir odhodov predstavlja upokojevanje, ponekod so v enem letu izgubili okrog desetino zaposlenih, del organizacij pa opaža tudi večjo fluktuacijo med tujci, ki organizacijo dojemajo kot začasno odskočno desko. Dodaten izziv pri organizaciji dela ter zaposlovanju predstavlja porast zaposlovanja za krajši delovni čas po vrnitvi z dopusta za nego in varstvo otrok ter potencialna širitev pravice tudi na starejše zaposlene, kar bo v prihodnje zahtevalo dodatne zaposlitve tam, kjer kadra primanjkuje, kar predstavlja dodaten izziv.

**Ključni razlogi za odhod novo zaposlenih v prvih šestih mesecih od zaposlitve.** Analiza poglobljenih intervjujev z vodji in/ali zaposlenimi v kadrovskih službah in anketnih odgovorov je pokazala, da se največ odhodov zgodi v prvih šestih mesecih po zaposlitvi, kar kaže na pomanjkljivo podporo in vodenje v začetnem obdobju, ko se zaposleni vključi v delo v določeni organizaciji ali podjetju. Med najpogostejšimi razlogi za odhode so, po mnenju respondentov, (i) neustrezni odnosi na delovnem mestu in pomanjkanje podpore nadrejenih, (ii) nejasno opredeljene delovne naloge in pričakovanja, (iii) plača glede na obremenitev ter (iv) nefleksibilen delovni čas in težave pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja.

Intervjuji z delodajalci potrjujejo, da slabo načrtovani onboarding postopki vodijo k občutku izgubljenosti pri novozaposlenih in zmanjšujejo njihovo pripadnost organizaciji. Najbolj uspešna podjetja zato razvijajo strukturirane programe uvajanja, ki vključujejo mentorstvo, redne povratne informacije, spremljanje napredka, vse to pa postaja del organizacijske kulture podjetja. Poleg tega analiza kaže, da so odnosi z neposrednim vodjem odločilni za to, ali bo zaposleni ostal. V podjetjih, kjer vodje izkazujejo podporo, povratne informacije in priznanje, je fluktuacija v prvih šestih mesecih zaposlitve občutno nižja. Rezultati se ujemajo z ugotovitvami McCarthy et al. (2020) in Mosadeghrad (2013), ki poudarjata pomen kakovosti delovnega življenja in učinkovitega vodenja pri ohranjanju zaposlenih. Zanimivo bi bilo te rezultate, ki temeljijo na

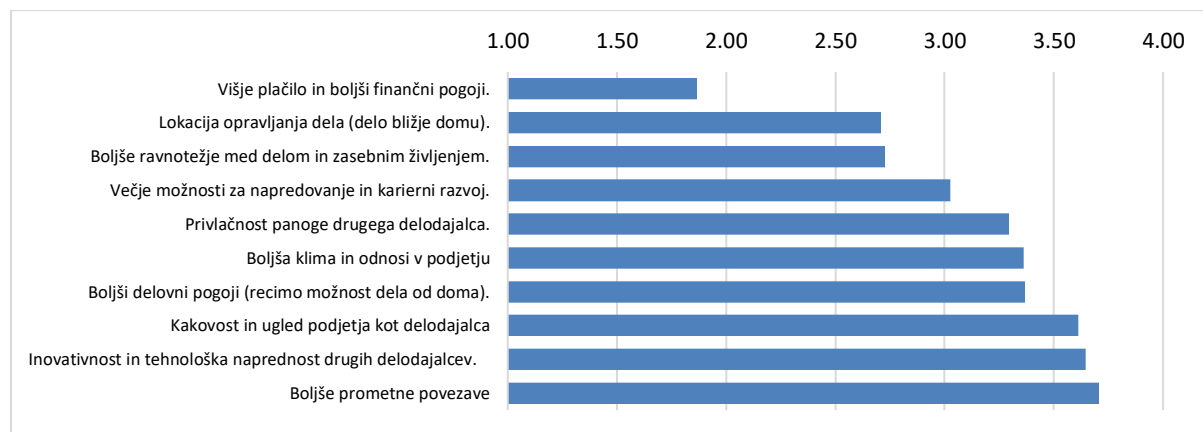
---

izvedbeni onboarding ključen element strategije zadrževanja kadrov, saj neposredno vpliva na to, kako učinkovito se novi zaposleni vključijo v delovno okolje in kako hitro začnejo prispevati k doseganju organizacijskih ciljev.

anketi z vodji, direktorji in zaposlenimi v kadrovskih službah, primerjati z ugotovitvami raziskave med zaposlenimi različnih poklicnih skupin.

Glede na dejavnike fluktuacije (Slika P3), ki po mnenju respondentov v anketi vplivajo na odločitev posameznika za odhod iz podjetja, so respondenti največjo vlogo pripisali višjemu plačilu in finančni kompenzaciji, lokaciji opravljanja dela (delo bližje domu) in percepciji boljšega ravnotežja med delom in prostim časom.

**Slika P3: Povprečni rang dejavnikov fluktuacije\***



\*(nižja vrednost označuje večji pomen dejavnika, saj je bil dejavnik uvrščen na višje mesto)

Tudi v primeru novozaposlenih obstaja razlika med podjetji grozda 1 (nižja stopnja fluktuacije) in grozda 2 (višja stopnja fluktuacije). Podjetja z nižjo fluktuacijo bolj sistematično spremljajo počutje novih zaposlenih, poudarjajo zadovoljstvo v zgodnji fazi, pogosteje uporabljajo neformalne vključitvene aktivnosti ter se hitro odzovejo na težave pri prilagajanju. Poleg tega pogosteje spremljajo fluktuacijo, uporabljajo tako finančne (nagrade, dvigi plač) kot nefinančne ukrepe (napredovanja, zahtevnejše naloge, vključevanje v usposabljanja) ter imajo vodje, ki zavestno gradijo odnose in klimo – vse razlike so statistično potrjene. Nasprotno, sama frekvenca formalnih ocen ali letnih anket zadovoljstva skupin ne loči. Ključna ugotovitev je, da dobre rezultate prinaša kakovost izvedbe in ravnanje vodstva, ne zgolj gola prisotnost postopkov.

**Posledice fluktuacije za delodajalca.** Fluktuacija zaposlenih povzroča podjetjem tako neposredne kot posredne stroške in ima dolgoročne učinke na delovanje organizacije. Le-ti presegajo neposredne stroške zaposlitve novega delavca, ki vključujejo stroške selekcijskega postopka, stroške, povezane z zaposlitvijo izbranega kandidata (kot so na primer obvezni zdravniški pregled in tečaj varstva pri delu), uvajanje in usposabljanje novih delavcev. Zmanjšana produktivnost, upad delovne morale, večja obremenjenost preostalih zaposlenih in izguba znanja, ki je specifično za organizacijo so posredne posledice presežne fluktuacije.

Podjetja z višjo fluktuacijo (nad 20 %) so v raziskavi poročala o nižji produktivnosti, pogostejših zamudah pri izvedbi delovnih nalog in težavah pri ohranjanju kakovosti storitev. Intervjuji razkrivajo, da nenehno uvajanje novih zaposlenih zmanjšuje stabilnost timov in upočasnjuje delovne procese, kar posebej močno vpliva na manjša podjetja, kjer so resursi omejeni.

Fluktuacija povzroča tudi psihološke učinke – zaposleni, ki pogosto doživljajo odhode sodelavcev, razvijejo manjšo pripadnost organizaciji in nižjo motivacijo za dolgoročno sodelovanje. Podobne posledice fluktuacij navajajo tudi empirične raziskave iz drugih držav (recimo Belgije v De Winne in ostali (2019)) in posameznih panog ali poklicev (glej pregled študij v Bolt in ostali, 2022).

Poleg operativnih in finančnih posledic ima fluktuacija tudi vpliv na ugled delodajalca. Določeni respondenti so poročali, da pogosta menjava zaposlenih zmanjšuje njihovo privlačnost pri iskalcih zaposlitve, še posebej na lokalnih trgih, kjer se informacije hitro širijo. Ta učinek je izrazit predvsem v storitvenih dejavnostih in proizvodnih podjetjih v manjših okoljih. Tudi empirične študije potrjujejo, da je znamka delodajalca pomemben dejavnik pri zadrževanju zaposlenih (glej recimo pregled raziskav s tega področja v Gilani in ostali, 2017). Tema znamčenja delodajalca in njegovega vpliva na zaznave zaposlenih v kontekstu zadržanja zaposlenih zajema sedem osrednjih tem: vrednote znamke, uvajanje in usposabljanje, interna komunikacija znamke, organizacijska kultura, nagrade in ugodnosti, zavzetost za znamko ter upravljanje znamke delodajalca. Celovita analiza pregleda literature kaže, da je znamčenje delodajalca vpeti del organizacije in njenih različnih atributov znamke ter da skupaj z organizacijsko kulturo predstavlja pomembno vrednost za zaposlene in prispeva k temu, da ti ostanejo zaposleni v podjetju (Gilani in ostali, 2017).

Na strateški ravni fluktuacija slabi zmožnost podjetij za dolgoročno načrtovanje kadrovskih potreb in razvoj kompetenc. Podjetja, ki beležijo visoko fluktuacijo, redkeje izvajajo sistematične karijerne poti ali vlagajo v specifično usposabljanje zaposlenih, kar še dodatno utrjuje začarani krog odhodov in pomanjkanja ključnih znanj. Ugotovitve raziskave tako potrjujejo, da je fluktuacija eden ključnih dejavnikov zmanjšanja konkurenčnosti podjetij, saj neposredno vpliva na učinkovitost, kakovost, stabilnost in organizacijsko kulturo (Rožman et al., 2022; Bevan, 2023).

**Vpliv subvencijskih programov aktivne politike zaposlovanja na raven fluktuacije v podjetju in njihov doprinos k trajnejšim zaposlitvam.** Subvencijski programi Zavoda RS za zaposlovanje (ZRSZ) predstavljajo enega izmed ključnih mehanizmov aktivne politike zaposlovanja (APZ) v Sloveniji, namenjenih vključevanju ranljivih skupin na trg dela – mladih, starejših, dolgotrajno brezposelnih in oseb z nizko izobrazbo. Analiza primarnih podatkov iz poglobljenih intervjujev in ankete je pokazala, da je skoraj polovica podjetij že bila vključena v eno od oblik aktivne politike zaposlovanja in koristila subvencije za zaposlovanje ranljivih skupin na trgu dela, predvsem tistih v okviru programov Zaposli.me in Priložnost zame. Kljub temu se njihov vpliv na zmanjševanje fluktuacije in trajnost zaposlitev izkazuje kot omejen. Rezultati ankete pa opozorijo tudi na dejstvo, da bi velik del zaposlitev izvedli tudi brez subvencije.

Podjetja pogosto poročajo, da subvencije sicer prispevajo h kratkoročnemu povečanju zaposlenosti, a ne nujno k dolgoročni stabilnosti zaposlitev. Po izteku subvencioniranega obdobja (6–12 mesecev) se majhen delež zaposlenih iz teh programov sicer ponovno znajde med brezposelnimi, zlasti v panogah z nižjo dodano vrednostjo (trgovina, logistika, gostinstvo) (o tem več v posebnem poglavju). Razlog za to je po mnenju respondentov (vodij posameznih organizacij) pogosto neustrezna priprava delovnega okolja (predvsem za starejše zaposlene) ali

pomanjkanje motivacije za nadaljnji razvoj kompetenc s strani zaposlenih (nizka motivacija za izobraževanje in usposabljanje).

Po drugi strani so podjetja, ki so v okviru obdobja subvencionirane zaposlitve izvajala mentorstvo, uvajalne programe in spremljanje zaposlenih, dosegla bistveno boljše rezultate. To potrjuje, da je učinkovitost subvencij močno odvisna od kadrovske strategije podjetja in kakovosti vodenja zaposlenih, ne zgolj od finančne spodbude same.

Prav tako se je v raziskavi izkazalo, da obstajajo priložnosti za izboljšavo tudi na strani oblikovanja in izvajanja ukrepov APZ. Delodajalci so v intervjujih poudarili tri ključne izzive, ki so jih zaznali v preteklih letih, in sicer (1) Preveliko administrativno breme (poročanje podatkov, ki bi jih Zavod lahko pridobil iz drugih evidenc) in zapletenost postopkov, (2) pomanjkanje prilagodljivosti glede na specifične potrebe panog, ter (3) nejasno spremljanje rezultatov programov po izteku subvencij (kar nakazuje na željo delodajalcev bo bolj skrbnem ravnanju z javnimi sredstvi).

Z vidika ranljivih skupin imajo subvencije pomembno funkcijo vključevanja in aktivacije, ne pa vedno tudi dolgoročne integracije. Mladi in starejši zaposleni, vključeni prek subvencij, imajo večjo možnost zaposlitve, a se v odsotnosti mentorstva hitro soočijo z negotovostjo in večjo verjetnostjo ponovne brezposelnosti. Zato tako rezultati naše raziskave kot tudi tuje empirične študije kažejo na potrebo po ciljno usmerjenih, razvojno podprtih subvencijah, ki bi kombinirale finančne spodbude z obveznimi elementi mentorstva, usposabljanja in spremljanja zaposlitvene stabilnosti (Arishi et al., 2018; Adjei et al., 2022).

**Prepoznavanje ukrepov, ki jih delodajalci že izvajajo za uspešno integracijo novo zaposlenih na delovno mesto.** Raziskava je pokazala, da podjetja v Sloveniji vse pogostejše prepoznavajo pomen sistematične integracije novih zaposlenih, saj se fluktuacija v prvih mesecih po zaposlitvi pogosto povezuje z odsotnostjo podpore, mentorstva in ustrezne komunikacije. Uvajalni proces v večini analiziranih podjetij in ostalih organizacij vključuje niz aktivnosti za postopno vključevanje zaposlenih v delovno okolje, spoznavanje kulture podjetja in razvijanje pripadnosti organizaciji (Tabela P1).

***Tabela P1: Pregled predlogov delodajalcev za zmanjšanje fluktuacije***

| Skupina                        | Ukrepi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plače in nagrajevanje          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurenčna in pravična osnovna plača,</li> <li>- Redna uskladitev s trgov/inflacijo,</li> <li>- Jasna pravila bonusa/stimulacij (določitev ciljev, bonusi za stalnost, enkratne nagrade),</li> <li>- Transparentnost, pravičnost</li> <li>- Dodatne ugodnosti: drugi steber pokojninskega varčevanja, nezgodno/dodatno zdravstveno zavarovanje, prevoz na delo / topli obroki, morebitna namestitve.</li> </ul> |
| Odnosi in organizacijska klima | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultura spoštovanja, zaupanja, ničelna toleranca do mobinga,</li> <li>- Neformalna povezovanja (teambuildingi, skupne kave),</li> <li>- Hitra in poštena obravnava konfliktov; etični kodeks vedenja.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| Pogoji dela & delovno okolje   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Urejeno, varno, psihološko varno okolje;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobra opremljenost delovnega okolja/ergonomija,</li> <li>- Jasno opredeljene vloge, odgovornosti in procesi,</li> <li>- Preprečevanje presežnih obremenitev.</li> </ul>                                                                                                                                                |
| Fleksibilnost in ravnotežje delo-družina                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fleksibilen čas; delo od doma, kjer je možno,</li> <li>- Nefinančne spodbude: dodatni dopust, prosti vikendi, individualne prilagoditve,</li> <li>- Širša pomoč zaposlenim</li> </ul>                                                                                                                                  |
| Razvoj, kariera in učenje                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osebni razvojni načrti in karierne poti; interni razpisi,</li> <li>- Izobraževanja po meri (tudi izven trenutnega delovnega področja),</li> <li>- Mentorstvo, program spremljanja vodij (job shadowing),</li> <li>- Dobro izveden onboarding,</li> <li>- Projekti/napotitve v tujino (kratkoročno).</li> </ul>         |
| Komunikacija in povratne informacije                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redni sestanki 1:1, razgovori z zaposlenimi, ankete z izvedbo ukrepov,</li> <li>- Delitev rezultatov podjetja, da zaposleni vidijo svoj vpliv,</li> <li>- Dvosmerna, odprta in dosledna komunikacija.</li> </ul>                                                                                                       |
| Vodenje                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usposabljanje vodij (komunikacija, coaching, reševanje konfliktov),</li> <li>- Dosledno, pravično vodenje; zgled od vrha navzdol,</li> <li>- Krepitev kompetenc srednjega managementa.</li> </ul>                                                                                                                      |
| Merjenje uspešnosti in pravičnost                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Postavitev indikatorjev uspešnosti (KPI-ji) in redni pregledi doseganja ciljnih vrednosti,</li> <li>- Redni cikli preverjanja ustreznosti indikatorjev,</li> <li>- Povezava rezultatov z nagrajevanjem; naslavljanje neustreznosti.</li> </ul>                                                                         |
| Dobro počutje in zdravje                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programi za zmanjšanje stresa in psihološka podpora,</li> <li>- Promocija zdravja,</li> <li>- Razporeditev obremenitev.</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |
| Organizacija/procesi, usmerjeni v zmanjšanje fluktuacije | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizacija procesov,</li> <li>- Avtomatizacija/robotizacija kjer je smiselno in ekonomsko upravičeno,</li> <li>- Jasne prioritete,</li> <li>- Stabilnost in varnost zaposlitve jasno komunicirani,</li> <li>- Osredotočenost na krepitev znamke delodajalca in ugled (ambasadorji, zgodbe uspešnih ekip).</li> </ul> |

Vir: Lasten prikaz.

#### **Podjetja v raziskavi so najpogosteje poročala o naslednjih ukrepih:**

- i. Formalni uvajalni programi (onboarding) – uvedba strukturiranih postopkov za prve tedne in mesece zaposlitve, vključno s spoznavanjem ekipe, procesov in delovnih standardov. Približno 58 % podjetij izvaja vsaj delno formaliziran uvajalni program.
- ii. Mentorstvo ali "buddy" sistem – nove zaposlene spremlja izkušenejši sodelavec, ki jim nudi podporo, odgovarja na vprašanja in pomaga pri vključevanju v delovni kolektiv. Takšen pristop uporablja približno 46 % podjetij, predvsem večja in tista z vzpostavljeno kadrovske službo.

- iii. Povratne informacije in spremljanje napredka – več kot polovica podjetij (52 %) redno izvaja razgovore po prvem mesecu in po šestih mesecih zaposlitve. Namen teh pogovorov je ocena zadovoljstva, prilagajanja in potreb po dodatnem usposabljanju.
- iv. Izobraževanja in usposabljanja ob vstopu – podjetja z višjo stopnjo formalizacije procesov (npr. v farmaciji, bančništvu, energetiki) izvajajo specifična interna usposabljanja za novozaposlene, kar se je pokazalo kot ključni dejavnik pri zmanjšanju fluktuacije.
- v. Neformalni ukrepi – vključevanje v timske dogodke, skupne zajtrke, uvajalne dneve, ki spodbujajo občutek sprejetosti in socialne povezanosti.

Analiza kaže, da imajo podjetja, ki izvajajo celostne uvajalne programe, do nižjo fluktuacijo. Uvajanje mentorstva se je pokazalo kot eden najučinkovitejših ukrepov: zaposleni v podjetjih, ki imajo program mentorstva, so poročali o višji stopnji zadovoljstva in občutno večji pripadnosti organizaciji. Največjo razliko pa prinaša kombinacija formalnega uvajanja in pozitivne organizacijske klime, saj so v podjetjih z odprto komunikacijo in podporno kulturo odhodi redkejši.

Treba se je zavedati tudi izzivov organizacij pri izvajanju integracijskih ukrepov. Kljub pozitivnim primerom se številna podjetja še vedno soočajo s pomanjkljivo sistematizacijo onboarding postopkov. V manjših podjetjih proces uvajanja pogosto poteka neformalno in brez jasno opredeljenih odgovornosti, kar vodi v neenotno izkušnjo zaposlenih. Delodajalci navajajo tudi pomanjkanje časa in kadrovskih resursov za izvedbo strukturiranih programov, še posebej v panogah z visoko sezonskostjo (gostinstvo, trgovina, logistika).

Med najboljšimi praksami, ki jih raziskava izpostavlja, so (i) vzpostavitev tristopenjskega onboarding sistema (uvod, mentorstvo, evalvacija po 6 mesecih), (ii) določitev odgovorne osebe za uvajanje (mentor ali HR specialist), (iii) kombinacija formalnega in neformalnega vključevanja, ter (iv) vključevanje novih zaposlenih v projekte in timske aktivnosti že v prvih tednih.

Podjetja, ki uporabljajo takšne pristope, poročajo o višjem zadovoljstvu, večji pripadnosti in nižji verjetnosti zgodnjega odhoda. Ti rezultati so skladni z ugotovitvami McCarthy et al. (2020) in Gelencsér et al. (2023), ki poudarjata, da kakovost uvajanja in organizacijska kultura odločilno vplivata na dolgoročno stabilnost zaposlenih.

**Predlogi za zmanjšanje fluktuacije.** Na podlagi rezultatov raziskave in pregleda empirične literature lahko sklepamo, da je fluktuacija zaposlenih, ki presega povprečno stopnjo fluktuacije v posameznih organizacijah, posledica notranjih organizacijskih praks in zunanjih ekonomskih dejavnikov. V okviru projektnega cilja so bili tako oblikovani ciljno usmerjeni predlogi, namenjeni dvema ključnima skupinama deležnikov, Zavodu RS za zaposlovanje (ZRSZ) – kot osrednjemu izvajalcu aktivne politike zaposlovanja, in delodajalcem – kot primarnim nosilcem in izvajalcem kadrovskih praks, ki neposredno vplivajo na stabilnost zaposlitev.

Predlogi so razdeljeni v tri vsebinske sklope: (a) ukrepi za povečanje učinkovitosti politik zaposlovanja, (b) ukrepi za izboljšanje notranjega upravljanja fluktuacije v podjetjih, ter (c) sistemske pobude za izboljšanje povezav med politiko in prakso.

**Z vidika ukrepov za povečanje učinkovitosti politik zaposlovanja bi bilo smiselno razmisliti o:**

- (i) Nadgradnji subvencijskih programov, saj le-ti pomembno vplivajo na kratkoročno zaposlenost, vendar ne zagotavljajo trajnosti brez dodatne vsebinske podpore, kot na primer:
  - daljše spremljanje zaposlitev (vsaj 12 mesecev ) po izteku subvencij ali programov aktivne politike zaposlovanja z uporabo administrativnih podatkov;
  - oblikovanje diferenciranih višin subvencij glede na panogo, deficitarne poklice in regijsko pomanjkanje kadra.
- (ii) Krepitvi svetovalne vloge ZRSZ na način, da bi postali partnerji delodajalcem in njihovi aktivni svetovalci pri izvajanju kadrovskega procesov:
  - Na podlagi Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o urejanju trga dela (ZUTD-I), objavljenem v Uradnem listu Republike Slovenije št. 70/25, se priporoči vzpostavitev ekipe strokovnih svetovalcev za pomoč podjetjem pri oblikovanju procesov na področju ravnanja s človeškimi viri, ki so se izkazali kot učinkoviti pri zmanjševanju fluktuacije (recimo onboarding) in preprečevanju odhodov ter spremljanju zadovoljstva zaposlenih;
  - skupaj s predstavniki delodajalcev spodbujanje povezovanja podjetij v skupine za promocijo dobrih praks, zlasti v panogah z visoko fluktuacijo (logistika, trgovina, gostinstvo).
- (iii) Vzpostavitvi sistema sprotne analize podatkov, s katerimi razpolaga Zavod RS za zaposlovanje, namenjene:
  - napovedovanju tveganja fluktuacije;
  - razvoju analitične platforme za spremljanje trendov fluktuacije po dejavnostih, regijah in starosti zaposlenih ter smiselne uporabe teh podatkov v procesu oblikovanja kataloga ukrepov APZ.

**Z vidika ukrepov za izboljšanje notranjega upravljanja fluktuacije v podjetjih bi bilo smiselno razmisliti o:**

- (i) Vzpostavitvi celovitih “onboarding” programov za novozaposlene, s posebnim poudarkom na:
  - formalizaciji uvajalnih postopkov s tristopenjskim pristopom (uvajanje – mentorstvo – evalvacija po 6 mesecih);
  - določitvi odgovorne osebe za integracijo novih zaposlenih;
  - vključitvi novih sodelavcev v timske in razvojne projekte že v prvih tednih zaposlitve (z namenom krepitve zaupanja od prvega dne zaposlitve naprej).
- (ii) Krepitvi vodstvenih kompetenc, s posebnim poudarkom na:
  - sistematičnem usposabljanju vodij na področju komunikacije, povratnih informacij in reševanja konfliktov;
  - spremljanju procesov vodenja na ravni posameznih timov.
- (iii) Vzpostavitvi sistema za spremljanje fluktuacije, in v povezavi s tem:
  - redno spremljanje razlogov za odhode (ankete o zadovoljstvu zaposlenih, izhodni intervjuji);

- povezati podatke, pridobljene na podlagi anket o zadovoljstvu in izhodnih intervjujev, s sistemom nagrajevanja in kariernim razvojem;
  - pripraviti letna poročila o fluktuaciji za strateško kadrovske načrtovanje.
- (iv) Organizacijski kulturi in pripadnosti, s posebnim poudarkom na:
- uvajanju fleksibilnih oblik dela (hibridno delo, skrajšani delovni čas; če je le možno z vidika specifičnosti panoge)
  - kroženje po oddelkih v primeru velikih in srednje velikih organizacij tako pri novozaposlenih kot tudi tistih z daljšo delovno dobo v organizaciji),
  - spodbujanju kulture zaupanja, v kateri zaposleni lahko izražajo svoje mnenje (potrebe, pomisleki, predlogi) brez strahu pred posledicami..

Del politik zmanjševanja fluktuacije zaposlenih bi bil lahko usmerjen tudi v sistemsko povezovanje med institucijami in delodajalci, predvsem v obliki:

- (i) Oblikovanja smernic za programe razvoja kadrov med ZRSZ, delodajalci in izobraževalnimi institucijami, ki bi vključevale:
  - Predloge ciljno usmerjenih prekvalifikacij glede na potrebe trga dela,
  - večjo vključenost delodajalcev v oblikovanje izobraževalnih programov na področjih, kjer tega ni oziroma se pričakuje več sprememb z vidika uporabe novih tehnologij v podjetjih,
  - ustvarjanje regijskih centrov za razvoj kompetenc.
- (ii) Evalvacije ukrepov politik zmanjševanja presežne fluktuacije, pri čemer se predlaga razvoj kazalnikov trajnosti zaposlitve po posameznih programih, s poudarkom na:
  - deležu zaposlitev, ki ostanejo aktivne po 12 in 24 mesecih,
  - analizi razlik med panogami in ciljnimi skupinami (mladi, starejši, nizko izobraženi).

Tako raziskava, ki je bila opravljena na vzorcu slovenskih podjetij in ostalih organizacij kot empirične študije na primeru drugih držav potrjujejo, da je fluktuacija večplastna in povezana z s kakovostjo vodenja, delovno kulturo, plačnimi razmerji in možnostmi razvoja. Podjetja, ki vlagajo v razvoj zaposlenih in transparentne sisteme nagrajevanja, beležijo nižje stopnje odhodov, ne glede na panogo ali regijo. Prav tako je treba poudariti, da akademske in aplikativne raziskave o zadovoljstvu zaposlenih potrjujejo, da je ključni dejavnik odhodov zaposlenih kakovost vodenja. Tega vidika v naši raziskavi ni bilo mogoče ustrezno nasloviti, saj bi morali za celovit vpliv tega dejavnika opraviti tudi anketo z zaposlenimi v podjetju in poglobljene intervjuje s tistimi zaposlenimi (iz različnih panog, poklicev in stopenj izobrazbe), ki so v preteklem letu zamenjali delodajalca. Programi aktivne politike zaposlovanja – predvsem subvencioniranje zaposlovanja ranljivih skupin - pomembno prispevajo k dostopu do zaposlitve, vendar ne rešujejo temeljnih vzrokov za fluktuacijo, ki so predvsem povezani s kakovostjo vodenja, ki se posledično odraža tudi v organizacijski kulturi in pogojih dela. Za doseg večje trajnosti zaposlitev bi bilo potrebno vsebinsko nadgraditi ukrepe APZ, svetovalce na ZRSZ usposobiti v smeri svetovanja delodajalcem, notranje kadrovske procese podjetij pa nadgraditi v smeri izboljšanja organizacijske kulture in vzpostaviti sistem prilagajanja delovnih mest starajoči se delovno aktivni populaciji. Uspešno zmanjševanje fluktuacije namreč zahteva kombinacijo sistemskih politik in notranjih praks. V primeru ZRSZ bi bilo smiselno razmisliti o postopni nadgradnji svoje vloge iz izvajalske v

svetovalno-razvojno, podjetja pa spodbuditi, da se iz reaktivnega pristopa (odziv na odhode) osredotočijo v proaktivno upravljanje fluktuacije.

## KAZALO

|          |                                                                                                             |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD .....</b>                                                                                           | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>TEORETIČNA IZHODIŠČA.....</b>                                                                            | <b>2</b>  |
| <b>3</b> | <b>MULTIMETODOLOŠKI ANALITIČNI OKVIR Z NAVEZAVO NA CILJE.....</b>                                           | <b>4</b>  |
| 3.1      | Kvalitativna analiza .....                                                                                  | 4         |
| 3.1.1    | Poglobljeni intervju .....                                                                                  | 4         |
| 3.1.1.1  | Raziskovalni cilji.....                                                                                     | 4         |
| 3.1.1.2  | Metodologija globinskega intervjuja .....                                                                   | 5         |
| 3.1.2    | Oris izvedbe poglobljenih intervjujev.....                                                                  | 6         |
| 3.2      | Anketna metodologija.....                                                                                   | 8         |
| 3.2.1    | O anketni metodologiji.....                                                                                 | 8         |
| 3.2.2    | Anketa med delodajalci.....                                                                                 | 8         |
| 3.3      | Analiza registrskih mikro podatkov .....                                                                    | 11        |
| <b>4</b> | <b>ANALIZA FLUKTUACIJE NA TRGU DELA NA PODLAGI URADNIH STATISTIČNIH<br/>PODATKOV.....</b>                   | <b>14</b> |
| <b>5</b> | <b>KVALITATIVNA ANALIZA DEJAVNIKOV IN POSLEDIC FLUKTUACIJE NA RAVNI<br/>DELODAJALCA.....</b>                | <b>24</b> |
| 5.1      | Opis vzorca in metodologije .....                                                                           | 24        |
| 5.2      | Raziskovalni cilji .....                                                                                    | 27        |
| 5.3      | Rezultati .....                                                                                             | 28        |
| 5.3.1    | Značilnosti fluktuacije .....                                                                               | 28        |
| 5.3.2    | Vpliv fluktuacije na delovne procese v organizacijah .....                                                  | 29        |
| 5.3.3    | Notranji dejavniki fluktuacije .....                                                                        | 30        |
| 5.3.4    | Delovni pogoji in organizacija .....                                                                        | 31        |
| 5.3.5    | Plače in nagrajevanje .....                                                                                 | 34        |
| 5.3.6    | Dejavniki privlačnosti zaposlitve drugje – priložnosti .....                                                | 36        |
| 5.3.7    | Ugled podjetja kot dejavnik privlačnosti.....                                                               | 37        |
| 5.3.8    | Integracija novo zaposlenih in ukrepi za ohranjanje obstoječih zaposlenih kot dejavnik<br>privlačnosti..... | 38        |
| 5.3.9    | Ukrepi spodbujanja zaposlovanja, sodelovanje z Zavodom RS za zaposlovanje in izzivi za<br>prihodnost.....   | 39        |
| 5.3.10   | Pregled dobrih praks.....                                                                                   | 42        |
| <b>6</b> | <b>ANALIZA ANKETNIH PODATKOV .....</b>                                                                      | <b>50</b> |
| 6.1      | Raziskovalni cilji .....                                                                                    | 50        |
| 6.1.1    | Teoretični okvir za pripravo vprašalnika .....                                                              | 51        |
| 6.1.2    | Opis anketnega vprašalnika.....                                                                             | 53        |
| 6.2      | Zbiranje podatkov in opis vzorca .....                                                                      | 56        |
| 6.3      | Značilnosti zaposlenih in obseg fluktuacije.....                                                            | 62        |
| 6.4      | Dejavniki fluktuacije in organizacija zaključnega razgovora .....                                           | 71        |
| 6.5      | Kakovost zaposlitve in dejavniki fluktuacije v podjetju .....                                               | 75        |

|            |                                                                                                                     |            |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6.6</b> | <b>Spodbude Zavoda RS za Zaposlovanje .....</b>                                                                     | <b>85</b>  |
| 6.6.1      | Poznavanje in koriščenje ukrepov ZRSZ.....                                                                          | 85         |
| 6.6.2      | Percepcije koristnosti ukrepov .....                                                                                | 88         |
| <b>6.7</b> | <b>Predlogi podjetij za zmanjševanje fluktuacije ter krepitev sodelovanja z zavodom<br/>rs za zaposlovanje.....</b> | <b>94</b>  |
| <b>6.8</b> | <b>Analiza razlik med delodajalci, ki zaznavajo višjo in nižjo fluktuacijo .....</b>                                | <b>96</b>  |
| 6.8.1      | Cilji analize.....                                                                                                  | 96         |
| 6.8.2      | Metodologija.....                                                                                                   | 96         |
| 6.8.2.1    | Metodologija oblikovanja mer fluktuacije .....                                                                      | 96         |
| 6.8.2.2    | Oblikovanje dveh skupin s pomočjo clusteringa .....                                                                 | 100        |
| 6.8.2.3    | Metodologija oblikovanja posameznih dimenzij kakovosti zaposlitve s pomočjo faktorske<br>analize                    | 103        |
| 6.8.3      | Prikaz razlik med skupinama (grozdoma z višjo in nižjo fluktuacijo) .....                                           | 106        |
| 6.8.3.1    | Opis obeh grozdov po strukturi.....                                                                                 | 106        |
| 6.8.3.2    | Razlike v kakovosti zaposlitev / delovnih mest: sumarni pregled.....                                                | 107        |
| 6.8.3.3    | Razlike po posameznih sklopih vprašanj.....                                                                         | 109        |
| 6.8.4      | Povzetek glavnih ugotovitev .....                                                                                   | 118        |
| <b>7</b>   | <b>ANALIZA MIKROPODATKOV O TOKOVIH NA TRGU DELA.....</b>                                                            | <b>119</b> |
| <b>7.1</b> | <b>Metodologija .....</b>                                                                                           | <b>119</b> |
| 7.1.1      | Pristop k analizi tokova posameznikov med skupinami na trgu dela po korakih.....                                    | 119        |
| 7.1.1.1    | Združevanje in priprava podatkov.....                                                                               | 119        |
| 7.1.1.2    | Generiranje zaporedja dogodkov.....                                                                                 | 120        |
| 7.1.1.3    | Konsolidacija dogodkov (odstranjevanje šuma znotraj statusa) .....                                                  | 120        |
| 7.1.1.4    | Filtriranje sekvence in časovna validacija .....                                                                    | 121        |
| <b>7.2</b> | <b>Metodološki pristop k analizi tokov posameznikov med skupinami na trgu dela po<br/>korakih.....</b>              | <b>122</b> |
| <b>7.3</b> | <b>Analiza registrskih podatkov: opis podatkovnih baz .....</b>                                                     | <b>124</b> |
| 7.3.1      | Opis podatkovnih virov.....                                                                                         | 124        |
| 7.3.2      | Opis podatkovne baze.....                                                                                           | 128        |
| <b>7.4</b> | <b>REZULTATI .....</b>                                                                                              | <b>131</b> |
| 7.4.1      | Značilnosti posameznikov, ki so zamenjali dejodajalca v 180 dneh ali manj.....                                      | 131        |
| 7.4.2      | Značilnosti posameznikov, ki so prehajali med brezposelnostjo in zaposlenostjo v 180 dneh ali<br>manj (UEU).....    | 146        |
| 7.4.3      | Analiza fluktuacije kadra na ravni podjetij.....                                                                    | 154        |
| 7.4.3.1    | Metodologija.....                                                                                                   | 154        |
| 7.4.3.2    | Fluktuacija v podjetjih z vsaj 10 zaposlenimi (brez mikro podjetij).....                                            | 156        |
| 7.4.3.3    | Fluktuacija v mikro podjetjih s povprečnim številom zaposlenih med 5 in 10 zaposlenimi<br>166                       |            |
| <b>7.5</b> | <b>ANALIZA PREHODOV MED POKLICNIMI SKUPINAMI .....</b>                                                              | <b>174</b> |
| 7.5.1      | Prehodi med poklici.....                                                                                            | 174        |
| 7.5.2      | Dinamika skupnosti skozi čas (temporalni Leiden).....                                                               | 176        |
| 7.5.3      | Analiza skupin prehodov med poklici na ravni ISCO2.....                                                             | 178        |
| 7.5.3.1    | Stabilne skupnosti .....                                                                                            | 179        |
| 7.5.3.2    | Poklici z visoko dinamiko .....                                                                                     | 180        |
| 7.5.3.3    | Poklici z občasnimi spremembami.....                                                                                | 180        |
| <b>8</b>   | <b>ODGOVORI NA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA / CILJE IN PRIPOROČILA .....</b>                                              | <b>182</b> |
| <b>8.1</b> | <b>Cilji raziskave .....</b>                                                                                        | <b>182</b> |
| <b>8.2</b> | <b>Ugotovitve.....</b>                                                                                              | <b>182</b> |

|      |                                                                                                                                                                                              |            |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.3  | Priporočila podjetjem in zavodu RS za zaposlovanje.....                                                                                                                                      | 184        |
| 9    | <b>LITERATURA .....</b>                                                                                                                                                                      | <b>187</b> |
| 10   | <b>PRILOGE.....</b>                                                                                                                                                                          | <b>194</b> |
| 10.1 | Priloga 1: Vprašalnik.....                                                                                                                                                                   | 194        |
| 10.2 | Priloga 2: Klasifikacija dejavnosti po Calvino et al. (2018) .....                                                                                                                           | 198        |
| 10.3 | Priloga 3: Predlogi podjetij za zmanjševanje fluktuacije (nelektorirani, kopirani<br>odprti odgovori) .....                                                                                  | 200        |
| 10.4 | Priloga 4: Drugi predlogi podjetij za reševanje kadrovskih izzivov, vključno s<br>predlogi glede sodelovanja z Zavodom RS za zaposlovanje (nelektorirani, kopirani odprti<br>odgovori) ..... | 215        |
| 10.5 | Tabele.....                                                                                                                                                                                  | 226        |

## KAZALO SLIK

|                                                                                                                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SLIKA 1: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA FLUKTUACIJO ZAPOSLENIH, S PREDLAGANO SHEMO RAZISKAVE.....                                                                                                 | 2  |
| SLIKA 2: SHEMA CILJEV IN POTEKA POGLOBLJENEGA INTERVJUJA.....                                                                                                                                | 5  |
| SLIKA 3: ŠTEVILO RAZISKAV, KI JE VSEBOVALO DOLOČENO ŠTEVILO INTERVJUJEV .....                                                                                                                | 6  |
| SLIKA 4: PRIMER PRIKAZA ANALIZE MOBILNOSTI S POMOČJO TEORIJE GRAFOV: PREHODI MED POKLICNIMI SKUPINAMI V ICT<br>POKLICE* .....                                                                | 13 |
| SLIKA 6: STOPNJA ZAPOSLENOSTI MED LETI 2011 IN 2024 ZA DRŽAVE EU (V ODSOTKU GLEDE NA ŠTEVILO PREBIVALCEV, 15 –<br>74 LET) .....                                                              | 14 |
| SLIKA 7: STOPNJA ZAPOSLENOSTI V LETIH 2011, 2018 IN 2024 ZA DRŽAVE EU (V ODSOTKU GLEDE NA ŠTEVILO PREBIVALCEV,<br>15 – 74 LET).....                                                          | 15 |
| SLIKA 8: STOPNJA ZAPOSLENOSTI V LETU 2024 ZA DRŽAVE EU (PO SPOLU, V ODSOTKU GLEDE NA ŠTEVILO PREBIVALCEV, 15 –<br>74 LET) .....                                                              | 16 |
| SLIKA 9: STOPNJA ZAPOSLENOSTI V LETU 2011 ZA DRŽAVE EU (PO SPOLU, V ODSOTKU GLEDE NA ŠTEVILO PREBIVALCEV, 15 –<br>74 LET) .....                                                              | 16 |
| SLIKA 10: STOPNJA BREZPOSELNOSTI MED LETI 2011 IN 2024 ZA DRŽAVE EU (V ODSOTKU GLEDE NA ŠTEVILO PREBIVALCEV,<br>ILO METODOLOGIJA, 15 – 74 LET) .....                                         | 17 |
| SLIKA 11: STRUKTURA BREZPOSELNOSTI PO TRAJANJU BREZPOSELNOSTI MED LETI 2011 IN 2024 V SLOVENIJI (V ODSOTKIH,<br>ILO METODOLOGIJA, 15 – 74 LET) .....                                         | 18 |
| SLIKA 12: STRUKTURA BREZPOSELNOSTI PO TRAJANJU BREZPOSELNOSTI V LETU 2024 (LEVO) IN 2011 (DESN) V EU27, EA20<br>IN SLOVENIJI (V ODSOTKIH, ILO METODOLOGIJA, 15 – 74 LET).....                | 18 |
| SLIKA 13: PRIMERJAVA STATUSA NA TRGU DELA V LETU 2024 ZA ZAPOSLENE V LETU 2023 ZA DRŽAVE EU (V ODSOTKU VSEH<br>ZAPOSLENIH V LETU 2023, 15 – 74 LET) .....                                    | 19 |
| SLIKA 14: PRIMERJAVA STATUSA NA TRGU DELA V LETU 2011 ZA ZAPOSLENE V LETU 2010 ZA DRŽAVE EU (V ODSOTKU VSEH<br>ZAPOSLENIH V LETU 2010, 15 – 74 LET) .....                                    | 19 |
| SLIKA 15: PRIMERJAVA STATUSA NA TRGU DELA V LETU 2024 ZA BREZPOSELNE V LETU 2023 ZA DRŽAVE EU (V ODSOTKU VSEH<br>BREZPOSELNIH V LETU 2023, 15 – 74 LET).....                                 | 20 |
| SLIKA 16: PRIMERJAVA STATUSA NA TRGU DELA V LETU 2011 ZA BREZPOSELNE V LETU 2010 ZA DRŽAVE EU (V ODSOTKU VSEH<br>BREZPOSELNIH V LETU 2010, 15 – 74 LET).....                                 | 21 |
| SLIKA 17: PRIMERJAVA STATUSA NA TRGU DELA V LETU 2024 ZA DELOVNO NEAKTIVNE V LETU 2023 ZA DRŽAVE EU (V ODSOTKU<br>VSEH DELOVNO NEAKTIVNIH V LETU 2023, 15 – 74 LET).....                     | 21 |
| SLIKA 18: PRIMERJAVA STATUSA NA TRGU DELA V LETU 2011 ZA DELOVNO NEAKTIVNE V LETU 2010 ZA DRŽAVE EU (V ODSOTKU<br>VSEH DELOVNO NEAKTIVNIH V LETU 2010, 15 – 74 LET).....                     | 22 |
| SLIKA 19: DELEŽ PREHODOV IZ ENE ZAPOSLOTITVE V DRUGO ZA ZAPOSLENE (15- 74 LET) V LETIH 2011, 2018 IN 2024 ZA DRŽAVE<br>EU (V ODSOTKU VSEH ZAPOSLENIH).....                                   | 22 |
| SLIKA 20: DELEŽ PREHODOV IZ ENE ZAPOSLOTITVE V DRUGO ZA ZAPOSLENE (15- 74 LET) V LETU 2024, PO SPOLU, ZA DRŽAVE EU<br>(V ODSOTKU VSEH ZAPOSLENIH) .....                                      | 23 |
| SLIKA 21: DELEŽ PREHODOV IZ ENE ZAPOSLOTITVE V DRUGO ZA RAZLIČNE STAROSTNE SKUPINE ZAPOSLENIH, 2011-2024,<br>SLOVENIJA (V ODSOTKU VSEH ZAPOSLENIH) .....                                     | 23 |
| SLIKA 22: ŠTEVILO PODJETIJ PO VELIKOSTI IN PRISPEVEK K ZAPOSLENOSTI IN PRODAJI V SLOVENIJI (POPULACIJSKI PODATKI ZA<br>PRIMERJAVO), 2023.....                                                | 57 |
| SLIKA 23: STRUKTURA DODANE VREDNOSTI V SLOVENIJI PO PANOGAH– PRISPEVEK K CELOTNI DODANI VREDNOSTI, V %<br>(DEJANSKA STRUKTURA V SLOVENIJI ZA PRIMERJAVO).....                                | 58 |
| SLIKA 24: ZDRUŽEVANJE PANOG V ŠIRŠE SKUPINE NA RAVNI EVROPSKE STATISTIKE (PRIMER EUROSTAT) .....                                                                                             | 58 |
| SLIKA 25: PRIMERJALNA USPEŠNOST PODJETIJ (PRIKAZ POVPREČNIH VREDNOSTI; 1 - BISTVENO MANJ, 3 - ENAKO, 5 - BISTVENO<br>BOLJ KOT KONKURENČNO PODJETJE) .....                                    | 61 |
| SLIKA 26: ODSOTOK ZAPOSLENIH Z DOLOČENO STOPNJO IZOBRAZBE V PODJETJIH RESPONDENTOV .....                                                                                                     | 62 |
| SLIKA 27: DELEŽ RESPONDENTOV, KI JE IZBRALO, DA JIM PRIMANJKUJE KADRA V DOLOČENI POKLICNI SKUPINI (MOŽNIH VEČ<br>ODGOVOROV).....                                                             | 63 |
| SLIKA 27: DELEŽ POSAMEZNE SKUPINE ZAPOSLENIH MED VSEMI ZAPOSLENIMI .....                                                                                                                     | 64 |
| SLIKA 28: OCENJENI OBSEG FLUKTUACIJE V PODJETJIH (SKUPAJ) GLEDE NA POVPREČNO FLUKTUACIJO V PODJETJU (%<br>RESPONDENTOV, KI JE IZBRAL DOLOČEN ODGOVOR) .....                                  | 66 |
| SLIKA 29: OCENJENI OBSEG FLUKTUACIJE V PODJETJIH (SKUPAJ) GLEDE NA POVPREČNO FLUKTUACIJO V PODJETJU PO POSAMEZNIH<br>SKUPINAH ZAPOSLENIH (% RESPONDENTOV, KI JE IZBRAL DOLOČEN ODGOVOR)..... | 68 |

|                                                                                                                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| SLIKA 30: OCENJENI OBSEG FLUKTUACIJE PROSTOVOLJNE ODPOVEDI V PODJETJIH (SKUPAJ, PO VELIKOSTI IN PO PANOGAH), V % VSEH ZAPOSLENIH.....                                                                        | 69  |
| SLIKA 31: POVPREČNI RANG DEJAVNIKOV FLUKTUACIJE* .....                                                                                                                                                       | 71  |
| SLIKA 32: ORGANIZACIJA ZAKLJUČNEGA OZ. IZHODNEGA RAZGOVORA V PODJETJU* .....                                                                                                                                 | 73  |
| SLIKA 33: DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE KLIME (POVPREČNA OCENA, LIKERTOVA LESTVICA, 1=SPLOH SE NE STRINJAM, 5=POPOLNOMA SE STRINJAM) .....                                                                        | 75  |
| SLIKA 34: DELOVNI POGOJI IN ORGANIZACIJA DELA (POVPREČNA OCENA, LIKERTOVA LESTVICA, 1=SPLOH SE NE STRINJAM, 5=POPOLNOMA SE STRINJAM) .....                                                                   | 76  |
| SLIKA 35: NAGRAJEVANJE (POVPREČNA OCENA, LIKERTOVA LESTVICA, 1=SPLOH SE NE STRINJAM, 5=POPOLNOMA SE STRINJAM) .....                                                                                          | 77  |
| SLIKA 36: KARIERNI RAZVOJ - UPOSABLJANJE (POVPREČNA OCENA, LIKERTOVA LESTVICA, 1=SPLOH SE NE STRINJAM, 5=POPOLNOMA SE STRINJAM) .....                                                                        | 78  |
| SLIKA 37: KARIERNI RAZVOJ – DODATNE DIMENZIJE (POVPREČNA OCENA, LIKERTOVA LESTVICA, 1=SPLOH SE NE STRINJAM, 5=POPOLNOMA SE STRINJAM) .....                                                                   | 79  |
| SLIKA 38: UGLED PODJETJA IN MENTORSTVO (POVPREČNA OCENA, LIKERTOVA LESTVICA, 1=SPLOH SE NE STRINJAM, 5=POPOLNOMA SE STRINJAM) .....                                                                          | 80  |
| SLIKA 39: INTEGRACIJA IN RETENCIJA (POVPREČNA OCENA, LIKERTOVA LESTVICA, 1=SPLOH SE NE STRINJAM, 5=POPOLNOMA SE STRINJAM).....                                                                               | 81  |
| SLIKA 40: OCENJEVANJE DELA IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH (1) (POVPREČNA OCENA, LIKERTOVA LESTVICA, 1=SPLOH SE NE STRINJAM, 5=POPOLNOMA SE STRINJAM) .....                                                       | 83  |
| SLIKA 41: OCENJEVANJE DELA IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH (2) (POVPREČNA OCENA, LIKERTOVA LESTVICA, 1=SPLOH SE NE STRINJAM, 5=POPOLNOMA SE STRINJAM) .....                                                       | 84  |
| SLIKA 27: POZNAVANJE UKREPOV ZRSZ: Odstotek respondentov, ki je poznal določen ukrep .....                                                                                                                   | 85  |
| SLIKA 28: Odstotek respondentov, ki so koristila določen ukrep .....                                                                                                                                         | 87  |
| SLIKA 29: STRINJANJE S TRDITVAMI, KI SE NANAŠAJO NA SPODBUJANJE ZAPOSLOVANJA S STRANI DRŽAVE (POVPREČNA OCENA, LIKERTOVA LESTVICA, 1=SPLOH SE NE STRINJAM, 5=POPOLNOMA SE STRINJAM) .....                    | 89  |
| SLIKA 30: OCENA KORISTNOSTI UKREPOV ZA SPODBUJANJE ZAPOSLOVANJA S STRANI DRŽAVE – VSI SKUPAJ (POVPREČNA OCENA, LIKERTOVA LESTVICA, 1=SPLOH NI KORISTNA, 5=ZELO JE KORISTNA) .....                            | 90  |
| SLIKA 30: OCENA KORISTNOSTI UKREPOV ZA SPODBUJANJE ZAPOSLOVANJA S STRANI DRŽAVE PO VELIKOSTI PREJEMNIKOV (POVPREČNA OCENA, LIKERTOVA LESTVICA, 1=SPLOH NI KORISTNA, 5=ZELO JE KORISTNA).....                 | 90  |
| SLIKA 31: OCENA KORISTNOSTI UKREPOV ZA SPODBUJANJE ZAPOSLOVANJA S STRANI DRŽAVE PO DEJAVNOSTI PREJEMNIKOV (POVPREČNA OCENA, LIKERTOVA LESTVICA, 1=SPLOH NI KORISTNA, 5=ZELO JE KORISTNA).....                | 91  |
| SLIKA 32: OCENA POTENCIALNE KORISTNOSTI UKREPOV ZA SPODBUJANJE ZAPOSLOVANJA S STRANI DRŽAVE PO DEJAVNOSTI IN VELIKOSTI (POVPREČNA OCENA, LIKERTOVA LESTVICA, 1=SPLOH NI KORISTNA, 5=ZELO JE KORISTNA)* ..... | 93  |
| SLIKA 42: OBLIKOVANA SPREMENLJIVKA Q10.....                                                                                                                                                                  | 99  |
| SLIKA 43: OBLIKOVANA SPREMENLJIVKA Q8 .....                                                                                                                                                                  | 100 |
| SLIKA 44: PRIKAZ OBEH GROZDOV .....                                                                                                                                                                          | 101 |
| SLIKA 45: POVPREČNE VREDNOSTI SUMARNIH SPREMENLJIVK FLUKTUACIJE V OBEH GROZDIH .....                                                                                                                         | 102 |
| SLIKA 46: VELIKOSTNA STRUKTURA OBEH GROZDOV.....                                                                                                                                                             | 106 |
| SLIKA 47: PANOŽNA STRUKTURA OBEH GROZDOV .....                                                                                                                                                               | 107 |
| SLIKA 48: GRAFIČNI PRIKAZ RAZLIK MED OBEMA SKUPINAMA .....                                                                                                                                                   | 108 |
| SLIKA 49: NOTRANJNI DEJAVNIKI.....                                                                                                                                                                           | 109 |
| SLIKA 50: DELOVNI POGOJI IN ORGANIZACIJA .....                                                                                                                                                               | 110 |
| SLIKA 51: PLAČE IN NAGRAJEVANJE.....                                                                                                                                                                         | 110 |
| SLIKA 52: KARIERNI RAZVOJ (I.) .....                                                                                                                                                                         | 112 |
| SLIKA 53: KARIERNI RAZVOJ (II.).....                                                                                                                                                                         | 113 |
| SLIKA 54: UGLED PODJETJA .....                                                                                                                                                                               | 113 |
| SLIKA 55: INTEGRACIJA IN RETENCIJA .....                                                                                                                                                                     | 115 |
| SLIKA 56: OCENJEVANJE ORGANIZACIJE DELA NA PODROČJU OHRANJANJA KADROV V PODJETJU IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH (I.) .....                                                                                       | 116 |
| SLIKA 57: OCENJEVANJE ORGANIZACIJE DELA NA PODROČJU OHRANJANJA KADROV V PODJETJU IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH (II.) .....                                                                                      | 116 |
| SLIKA 58: ORIS METODOLOGIJE GENERIRANJA ZAPOREDJA DOGODKOV .....                                                                                                                                             | 120 |
| SLIKA 59: KRONOLOŠKI TOK DOGODKOV .....                                                                                                                                                                      | 121 |
| SLIKA 60: FILTRIRANJE SEKVENCE IN ČASOVNA VALIDACIJA .....                                                                                                                                                   | 121 |

|                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| SLIKA 61: ČASOVNICA ZAPOSLENIH V PODJETJU (OZNAČENO KOT ID) .....                                                                                               | 122 |
| SLIKA 62: PRIMERJAVA ZAPOSLENIH V DVEH ZAPOREDNIH LETIH .....                                                                                                   | 123 |
| SLIKA 63: SHEMA CELOTNEGA POSTOPKA .....                                                                                                                        | 123 |
| SLIKA 64: DELEŽ POSAZEMNIKOV, KI SO ZAMENJALI SLUŽBO V 180 DNEH.....                                                                                            | 131 |
| SLIKA 65: POVPREČNA STAROST TISTIH, KI SO MENJALI SLUŽBO, IN TISTIH, KI NISO .....                                                                              | 132 |
| SLIKA 66: POVPREČNA STAROST TISTIH, KI SO ZAMENJALI SLUŽBO (MOŠKI IN ŽENSK) .....                                                                               | 133 |
| SLIKA 67: POVPREČNA IZOBRAZBA TISTIH, KI SO MENJALI SLUŽBO, IN TISTIH, KI JE NISO .....                                                                         | 133 |
| SLIKA 68: POVPREČNA IZOBRAZBA MOŠKIH IN ŽENSK, KI SO MENJALI DELODAJALCA.....                                                                                   | 134 |
| SLIKA 69: IZOBRAZBENA STRUKTURA MOŠKIH, KI SO MENJALI ZAPOSLOSTEVE.....                                                                                         | 135 |
| SLIKA 70: IZOBRAZBENA STRUKTURA MOŠKIH, KI NISO MENJALI ZAPLOSTITVE .....                                                                                       | 135 |
| SLIKA 71: IZOBRAZBENA STRUKTURA ŽENSK, KI SO MENJALE ZAPOSLOSTEVE .....                                                                                         | 136 |
| SLIKA 72: IZOBRAZBENA STRUKTURA ŽENSK, KI NISO MENJALE ZAPOSLOSTITVE .....                                                                                      | 136 |
| SLIKA 73: POKLICNA STRUKTURA MOŠKIH, KI SO MENJALI DELODAJALCA .....                                                                                            | 137 |
| SLIKA 74: POKLICNA STRUKTURA MOŠKIH, KI NISO MENJALI DELODAJALCA .....                                                                                          | 137 |
| SLIKA 75: POKLICNA STRUKTURA ŽENSK, KI SO MENJALE DELODAJALCA .....                                                                                             | 138 |
| SLIKA 76: POKLICNA STRUKTURA ŽENSK, KI SO MENJALI DELODAJALCA.....                                                                                              | 138 |
| SLIKA 77: DELEŽ TISTIH, KI SO ZAMENJALI DELOVNO MESTO, PO REGIJAH .....                                                                                         | 141 |
| SLIKA 78: DELEŽ TISTIH, KI JE ZAMENJAL DELODAJALCA, GLEDE NA DRŽAVLJANSTVO.....                                                                                 | 143 |
| SLIKA 79: STRUKTURA TISTIH, KI SO IN NISO MENJALI ZAPOSLOSTEVE PO DOHODKOVNIH KVINTILIH, ZA CELO OPAZOVANO OBDOBJE .....                                        | 143 |
| SLIKA 80: ŠTEVILO MOŠKIH IN ŽENSK, KI SO V ROKU 180 DNI PREŠLI IZ NEZAPOSLENOSTI V ZAPOSLENOST IN NAZAJ .....                                                   | 147 |
| SLIKA 81: POVPREČNA STAROST TISTIH, KI SO IN NISO PREŠLI V ROKU 180 DNI IZ UEU .....                                                                            | 147 |
| SLIKA 82: POVPREČNA STAROST MOŠKIH IN ŽENSK S HITRIM PREHODOM IZ NEZAPOSLENOSTI V ZAPOSLENOST IN NAZAJ .....                                                    | 148 |
| SLIKA 83: POVPREČNA IZOBRAZBA (1-8, ISCED GLAVNE SKUPINE) TISTIH, KI SO IN NISO PREŠLI V ROKU 180 DNI IZ UEU .....                                              | 148 |
| SLIKA 84: IZOBRAZBENA STRUKTURA MOŠKIH S HITRIM PREHODOM IZ NEZAPOSLENOSTI V ZAPOSLENOST IN NAZAJ .....                                                         | 149 |
| SLIKA 85: IZOBRAZBENA STRUKTURA ŽENSK S HITRIM PREHODOM IZ NEZAPOSLENOSTI V ZAPOSLENOST IN NAZAJ .....                                                          | 149 |
| SLIKA 86: POKLICNA STRUKTURA MOŠKIH S HITRIM PREHODOM IZ NEZAPOSLENOSTI V ZAPOSLENOST IN NAZAJ * (SKP GLAVNE POKLICNE SKUPINE 1-9, BREZ VOJAŠKIH POKLICEV)..... | 150 |
| SLIKA 87: POKLICNA STRUKTURA ŽENSK S HITRIM PREHODOM IZ NEZAPOSLENOSTI V ZAPOSLENOST IN NAZAJ (SKP GLAVNE POKLICNE SKUPINE 1-9, BREZ VOJAŠKIH POKLICEV)* .....  | 150 |
| SLIKA 88: DELEŽ TISTIH, KI SO ALI NISO HITRO PREHAJALI PREHODE IZ NEZAPOSLENOSTI V ZAPOSLENOST IN NAZAJ, GLEDE NA LOKACIJO BIVALIŠČA IN DELA .....              | 151 |
| SLIKA 89: DELEŽ TISTIH, KI SO ALI NISO HITRO PREHAJALI PREHODE IZ NEZAPOSLENOSTI V ZAPOSLENOST IN NAZAJ, GLEDE NA BIVALIŠČA.....                                | 152 |
| SLIKA 90: STRUKTURA POSAMEZNIKOV, KI SO HITRO PREHAJALI PREHODE IZ NEZAPOSLENOSTI V ZAPOSLENOST IN NAZAJ, PO DOHODKOVNEM KVINTILU .....                         | 153 |
| SLIKA 91: METODOLOGIJA IZRAČUNA SPREMEMB STRUKTURE ZAPOSLENIH .....                                                                                             | 154 |
| SLIKA 92: STOPNJE FLUKTUACIJE PO REGIJAH.....                                                                                                                   | 163 |
| SLIKA 93: DEJAVNOSTI PO TEHNOLOŠKI INTENZIVNOSTI, KI SO BELEŽILE NAJVIŠJO IN NAJNIŽJO FLUKTUACIJO PO PODOBDOBJIH (KODA NACE2).....                              | 164 |
| SLIKA 94: DEJAVNOSTI PO DIGITALNI INTENZIVNOSTI, KI SO BELEŽILE NAJVIŠJO IN NAJNIŽJO FLUKTUACIJO PO PODOBDOBJIH ..                                              | 165 |
| SLIKA 95: DISTRIBUCIJA STOPNJE FLUKTUACIJE PO PERCENTILIH .....                                                                                                 | 167 |
| SLIKA 96: STOPNJE FLUKTUACIJE PO REGIJAH.....                                                                                                                   | 171 |
| SLIKA 97: DEJAVNOSTI PO TEHNOLOŠKI INTENZIVNOSTI, KI SO BELEŽILE NAJVIŠJO IN NAJNIŽJO FLUKTUACIJO PO PODOBDOBJIH (KODA NACE2).....                              | 172 |
| SLIKA 98: DEJAVNOSTI PO DIGITALNI INTENZIVNOSTI, KI SO BELEŽILE NAJVIŠJO IN NAJNIŽJO FLUKTUACIJO PO PODOBDOBJIH ..                                              | 173 |
| SLIKA 99: PRIKAZ PREHODOV MED POSAMEZNIMI POKLICNIMI SKUPINAMI.....                                                                                             | 174 |
| SLIKA 99: PRIKAZ PREHODOV MED POSAMEZNIMI POKLICNIMI SKUPINAMI – NADALJEVANJE SLIKE .....                                                                       | 175 |
| SLIKA 99: PRIKAZ POKLICNIH SKUPNOSTI .....                                                                                                                      | 179 |
| SLIKA 99: PRIKAZ POKLICNIH SKUPNOSTI IN NJIHOVEGA ČLANSTVA V SKUPINAH SKOZI ČAS.....                                                                            | 181 |

## KAZALO TABEL

|                                                                                                                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABELA 1: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA FLUKTUACIJO NA TRGU DELA .....                                                                                                                                       | 3   |
| TABELA 2: RAZISKOVALNI CILJI, KI SO BILI DOSEŽENI S POMOČJO METODE POGLOBLJENEGA INTERVJUJA .....                                                                                                        | 7   |
| TABELA 3: PRIKAZ VSEBINSKIH PODROČIJ ANALIZE S POMOČJO ANKETE.....                                                                                                                                       | 9   |
| TABELA 4: PREGLED OSNUTKA VPRAŠANJ ZA INTERVJUJE PO TEMATSKIH SKLOPIH.....                                                                                                                               | 25  |
| TABELA 5: OPISNE ZNAČILNOSTI PODJETIJ (IN OSTALIH ORGANIZACIJ) IN POSAMEZNIKOV, S KATERIMI SMO IZVEDLI POGLOBLJENE INTERVJUJE.....                                                                       | 26  |
| TABELA 6: RAZISKOVALNI CILJI NA RAVNI CELOTNEGA PROJEKTA IN CILJI, KI BODO (DELOMA ALI V CELOTI) DOSEŽENI S POMOČJO POGLOBLJENIH INTERVJUJEV .....                                                       | 27  |
| TABELA 7: POVZETEK KLJUČNIH UGOTOVITEV POGLOBLJENIH INTERVJUJEV: DEJAVNIKI POTISKA .....                                                                                                                 | 41  |
| TABELA 8: (NADALJEVANJE) POVZETEK KLJUČNIH UGOTOVITEV POGLOBLJENIH INTERVJUJEV: DEJAVNIKI PRIVLAČNOSTI .....                                                                                             | 41  |
| TABELA 9: RAZISKOVALNI CILJI NA RAVNI CELOTNEGA PROJEKTA IN CILJI, KI BODO (DELOMA ALI V CELOTI) DOSEŽENI S POMOČJO ANKETE.....                                                                          | 50  |
| TABELA 10: PREDLOG PODROČIJ (NE TUDI KONKRETNIH VPRAŠANJ) ANALIZE S POMOČJO ANKETE .....                                                                                                                 | 52  |
| TABELA 11: STRUKTURA RESPONDENTOV PO VELIKOSTI PODJETIJ TER GLEDE NA STATUS IZPOLNJENOSTI ANKETE .....                                                                                                   | 56  |
| TABELA 12: STRUKTURA RESPONDENTOV PO VELIKOSTI PODJETIJ .....                                                                                                                                            | 56  |
| TABELA 13: STRUKTURA OPAZOVANJ PO PANOGAH .....                                                                                                                                                          | 57  |
| TABELA 14: STRUKTURA OPAZOVANJ PO REGIJAH .....                                                                                                                                                          | 60  |
| TABELA 15: DELEŽ RESPONDENTOV, KI JE JAVILO, DA JIM PRIMANJKUJE KADRA V DOLOČENI POKLICNI SKUPINI (0, 1-9) PO PANOGI IN VELIKOSTI (MOŽNIH VEČ ODGOVOROV) .....                                           | 63  |
| TABELA 16: DELEŽ POSAMEZNE SKUPINE ZAPOSLENIH MED VSEMI ZAPOSLENIMI PO VELIKOSTI PODJETIJ – PRIKAZAN DELEŽ ODGOVOROV »VIŠJI OD POVPREČJA« .....                                                          | 64  |
| TABELA 16: DELEŽ POSAMEZNE SKUPINE ZAPOSLENIH MED VSEMI ZAPOSLENIMI PO SKUPINAH PANOG – PRIKAZAN DELEŽ ODGOVOROV »VIŠJI OD POVPREČJA« .....                                                              | 65  |
| TABELA 17: OCENJENI OBSEG FLUKTUACIJE V PODJETJIH GLEDE NA POVPREČNO FLUKTUACIJO V PODJETJU PO VELIKOSTI PODJETIJ (% RESPONDENTOV) .....                                                                 | 67  |
| TABELA 18: OCENJENI OBSEG FLUKTUACIJE V PODJETJIH GLEDE NA POVPREČNO FLUKTUACIJO V PODJETJU PO VELIKOSTI PODJETIJ IN PO SKUPINAH (%) .....                                                               | 70  |
| TABELA 19: POVPREČNI RANG DEJAVNIKOV FLUKTUACIJE PO VELIKOSTI IN DEJAVNOSTI (NIŽJA VREDNOST OZNAČUJE VEČJI POMEN DEJAVNIKA, SAJ JE BIL DEJAVNIK UVRŠČEN NA VIŠJE MESTO), OZNAČENA 2 NAJPOMEMBNEJŠA ..... | 72  |
| TABELA 20: ORGANIZACIJA ZAKLJUČNEGA RAZGOVORA V PODJETJU* PO DEJAVNOSTIH IN VELIKOSTI PODJETIJ.....                                                                                                      | 74  |
| TABELA 21: PREGLED PREDLOGOV IZ ODPRTEGA VPRAŠANJA GLEDE PREDLOGOV ZA ZMANJŠANJE FLUKTUACIJE .....                                                                                                       | 94  |
| TABELA 22: PREGLED UGOTOVITEV IZ ODPRTEGA VPRAŠANJA GLEDE PREDLOGOV ZA IZBOLJŠANJE SODELOVANJA Z ZAVODOM...                                                                                              | 95  |
| TABELA 23: OPIS SPREMENLJIVK, UPORABLJENIH ZA OBE MERI FLUKTUACIJE (FLUCT).....                                                                                                                          | 97  |
| TABELA 24: OPIS POSAMEZNIH GROZDOV .....                                                                                                                                                                 | 102 |
| TABELA 25: OPIS SPREMENLJIVK, KI SO BILE OBLIKOVANE V FAKTORSKI ANALIZI .....                                                                                                                            | 104 |
| TABELA 26: ZNAČILNOST RAZLIK V SUMARNIH SPREMENLJIVKAH ZA POSAMEZNA PODROČJA ANALIZE KAKOVOSTI ZAPOSLOTITVE* .....                                                                                       | 109 |
| TABELA 27: RAZLIKE MED GROZDOMA (NOTRANJI DEJAVNIKI, DELOVNI POGOJI IN ORGANIZACIJA, PLAČILO, NAGRAJEVANJE)..                                                                                            | 111 |
| TABELA 28: RAZLIKE MED GROZDOMA (KARIERNI RAZVOJ, UGLED PODJETJA).....                                                                                                                                   | 114 |
| TABELA 29: RAZLIKE MED GROZDOMA (KARIERNI RAZVOJ, UGLED PODJETJA).....                                                                                                                                   | 117 |
| TABELA 30: ŠTEVILO OPAZOVANJ V IZHODIŠČNI BAZI DAK.....                                                                                                                                                  | 125 |
| TABELA 31: RELEVANTNE SPREMENLJIVKE ZA ANALIZO NA RAVNI POSAMEZNIKA .....                                                                                                                                | 125 |
| TABELA 32: IZHODIŠČNA BAZA BREZPOSELNIH OSEB (STANJE MESEC-LETO), CELOTNO ŠTEVILO OPAZOVANJ V ENEM LETU (ZA VSEH 12 MESECEV SKUPAJ) .....                                                                | 126 |
| TABELA 33: RELEVANTNE SPREMENLJIVKE ZA ANALIZO IZ REGISTRA BREZPOSELNIH OSEB (STANJE) .....                                                                                                              | 126 |
| TABELA 34: POSLOVNI REGISTER SLOVENIJE, VSA OPAZOVANJA LETNO, KI SO EDINSTVENA .....                                                                                                                     | 127 |
| TABELA 35: RELEVANTNE SPREMENLJIVKE IZ BAZE.....                                                                                                                                                         | 127 |
| TABELA 36: IZHODIŠČNO ŠTEVILO OPAZOVANJ PO MESECIH IN LETIH .....                                                                                                                                        | 128 |
| TABELA 37: ŠTEVILO OPAZOVANIH DELOVNO AKTIVNIH NA LETNI RAVNI.....                                                                                                                                       | 129 |
| TABELA 38: POVPREČNI DOHODEK IN MEDIANSKI DOHODEK V POSAMEZNEM DOHODKOVNEM RAZREDU (BAZNE CENE 2015).....                                                                                                | 130 |
| TABELA 39: OCENA MESEČNEGA NETO REALNEGA DOHODKA PO PLAČNIH KVINTILIH (BAZNE CENE 2015) .....                                                                                                            | 130 |

|                                                                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABELA 40: POKLICI, KI SO BILI MED 15 POKLICEV, IZ KATERIH JE IZŠLO NAJVEČ TISTI, KI SO POKLIC ZAMENJALI POKLIC – MOŠKI (RAZPOREJENI GLEDE NA ŠTEVILKO POKLICNE SKUPINE) ..... | 139 |
| TABELA 41: POKLICI, KI SO BILI MED 15 POKLICEV, IZ KATERIH JE IZŠLO NAJVEČ TISTI, KI SO POKLIC ZAMENJALI – ŽENSKESKE ...                                                       | 140 |
| TABELA 42: STRUKTURA OPAZOVANE POPULACIJE PO DRŽAVLJANSTVU.....                                                                                                                | 142 |
| TABELA 43: DOHODKOVNI KVINTILI TISTI, NISO MENJALI DELA: Odstotek posameznikov v določenem kvintilu .....                                                                      | 144 |
| TABELA 44: DOHODKOVNI KVINTILI TISTI, SO MENJALI DELODAJALCA: Odstotek posameznikov v določenem kvintilu .....                                                                 | 144 |
| TABELA 45: POVZETEK GLAVNIH UGOTOVITEV O POSAMEZNIKI, KI SO HITRO PREHAJALI IZ ZAPOSLOTITVE V ZAPOSLOITEV.....                                                                 | 145 |
| TABELA 46: DELEŽ TISTI MOŠKI IN ŽENSK, KI SO V ROKU 180 DNI PREŠLI IZ NEZAPOSLENOSTI V ZAPSOLENOST IN NAZAJ IN VSA OPAZOVANJA DELOVNO-AKTIVNEGA PREBIVALSTVA .....             | 146 |
| TABELA 47: POSAMEZNIKI, KI SO HITRO PREHAJALI PREHODE IZ NEZAPOSLENOSTI V ZAPSOLENOST IN NAZAJ, PO DOHODKOVNEM KVINTILU .....                                                  | 152 |
| TABELA 48: POVZETEK GLAVNIH UGOTOVITEV O POSAMEZNIKI, KI SO HITRO PREHAJALI IZ BREZPOSLENOSTI V ZAPOSLOITEV IN NAZAJ .....                                                     | 153 |
| TABELA 49: ŠTEVILO LETNO OPAZOVANIH PODJETIJ IN SKUPNO ŠTEVILO OPAZOVANIH ZAPOSLENIH .....                                                                                     | 156 |
| TABELA 50: STOPNJA FLUKTUACIJE V OPAZOVANIH KVINTILIH V CELOTNEM OPAZOVANEM OBDOBJU .....                                                                                      | 157 |
| TABELA 51: POVPREČNA IN MEDIANSKA FLUKTUACIJA PO OBDOBJIH.....                                                                                                                 | 157 |
| TABELA 52: DELEŽ PODJETIJ PO VELIKOSTNIH RAZREDIH PO KLASIFIKACIJI EU GLEDE NA FLUKTUACIJO, V % .....                                                                          | 158 |
| TABELA 53: VELIKOSTNA STRUKTURA PODJETIJ PO KLASIFIKACIJI EU ZNOTRAJ POSAMEZNEGA KVINTILNEGA RAZREDA FLUKTUACIJE.....                                                          | 158 |
| TABELA 54: KODE PANOG, KI SO BELEŽILE NAJVIŠJO IN NAJNIŽJO FLUKTUACIJO PO PODOBDOBJIH (KODA NACE2).....                                                                        | 159 |
| TABELA 55: KODE PANOG, KI SO BELEŽILE NAJVIŠJO IN NAJNIŽJO FLUKTUACIJO PO PODOBDOBJIH (KODA NACE2) V OBDOBJU 2010-2015 .....                                                   | 160 |
| TABELA 56: KODE PANOG, KI SO BELEŽILE NAJVIŠJO IN NAJNIŽJO FLUKTUACIJO PO PODOBDOBJIH (KODA NACE2) V OBDOBJU 2016-2019 .....                                                   | 160 |
| TABELA 57: KODE PANOG, KI SO BELEŽILE NAJVIŠJO IN NAJNIŽJO FLUKTUACIJO PO PODOBDOBJIH (KODA NACE2) V OBDOBJU 2020-2021 .....                                                   | 161 |
| TABELA 58: KODE PANOG, KI SO BELEŽILE NAJVIŠJO IN NAJNIŽJO FLUKTUACIJO PO PODOBDOBJIH (KODA NACE2) V OBDOBJU 2022-24 .....                                                     | 161 |
| TABELA 59: STOPNJE FLUKTUACIJE PO REGIJAH.....                                                                                                                                 | 162 |
| TABELA 60: ŠTEVILO LETNO OPAZOVANIH PODJETIJ IN SKUPNO ŠTEVILO OPAZOVANIH ZAPOSLENIH .....                                                                                     | 166 |
| TABELA 61: ŠTEVILO OPAZOVANJ PO SKUPINAH SKOZI CELOTNO OBDOBJE .....                                                                                                           | 167 |
| TABELA 62: STOPNJA FLUKTUACIJE V OPAZOVANIH RAZREDIH V CELOTNEM OPAZOVANEM OBDOBJU .....                                                                                       | 167 |
| TABELA 63: POVPREČNA IN MEDIANSKA FLUKTUACIJA PO OBDOBJIH.....                                                                                                                 | 168 |
| TABELA 64: KODE PANOG, KI SO BELEŽILE NAJVIŠJO IN NAJNIŽJO FLUKTUACIJO PO PODOBDOBJIH (KODA NACE2).....                                                                        | 168 |
| TABELA 65: KODE PANOG, KI SO BELEŽILE NAJVIŠJO IN NAJNIŽJO FLUKTUACIJO PO PODOBDOBJIH (KODA NACE2) V OBDOBJU 2010-2015 .....                                                   | 169 |
| TABELA 66: KODE PANOG, KI SO BELEŽILE NAJVIŠJO IN NAJNIŽJO FLUKTUACIJO PO PODOBDOBJIH (KODA NACE2) V OBDOBJU 2016-2019 .....                                                   | 169 |
| TABELA 67: KODE PANOG, KI SO BELEŽILE NAJVIŠJO IN NAJNIŽJO FLUKTUACIJO PO PODOBDOBJIH (KODA NACE2) V OBDOBJU 2020-21 .....                                                     | 170 |
| TABELA 68: KODE PANOG, KI SO BELEŽILE NAJVIŠJO IN NAJNIŽJO FLUKTUACIJO PO PODOBDOBJIH (KODA NACE2) V OBDOBJU 2022-24 .....                                                     | 170 |
| TABELA 69: STOPNJE POVPREČNE FLUKTUACIJE PO REGIJAH .....                                                                                                                      | 171 |



# 1 UVOD

Fluktuacija zaposlenih predstavlja enega ključnih izzivov sodobnega trga dela in upravljanja organizacij, saj neposredno vpliva na stabilnost delovnih procesov, stroške podjetij in dolgoročno konkurenčnost gospodarstva. Medtem ko je delovna mobilnost v zmerni meri lahko koristna, saj omogoča učinkovitejšo razporeditev virov, prekomerna fluktuacija pogosto povzroča izgubo znanja in veščin, povezanih s specifično organizacijo, povečane stroške zaposlovanja ter zmanjšano produktivnost (Gelencsér et al., 2023; McCarthy et al., 2020). V Sloveniji se ob visoki stopnji zaposlenosti vse bolj kažejo strukturni izzivi, povezani s pomanjkanjem kadrov v posameznih panogah in poklicnih skupinah, pri čemer se pojav fluktuacije pogosto prepleta z dinamičnimi spremembami na trgu dela, demografskimi pritiski ter spremenjenimi pričakovanji zaposlenih. Prav tako se v primeru, ko v okviru aktivne politike zaposlovanja podjetja in ostale organizacije pridobijo subvencije za zaposlovanje, predvsem rizičnih skupin iskalcev zaposlitve, ki se v primeru prenehanja delovnega razmerja po izteku podpore hitro vračajo v brezposelnost, kaže sistemska vrzel v kakovosti zaposlitve in trajnosti delovnih mest.

**Cilj raziskave** je celovito proučiti razloge za fluktuacijo zaposlenih pri slovenskih delodajalcih, s posebnim poudarkom na delovnih mestih, kjer se pojavlja visoka stopnja odhodov. Raziskava se osredotoča na identifikacijo notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na stabilnost zaposlitve, ter na oceno primernosti obstoječih ukrepov aktivne politike zaposlovanja in njihove vloge pri ohranjanju delovnih mest (Bevan, 2023; Zábojníková, 2022). Poleg tega obravnava razlike med podjetji glede na panogo, velikost in regijo, ter analizira vlogo delodajalskih praks – od vodenja in organizacijske kulture do nagrajevanja, fleksibilnosti dela in kariernega razvoja – pri ohranjanju zaposlenih. Posebna pozornost je namenjena tudi vplivu dejavnikov privlačnosti drugih delodajalcev ("pull" dejavniki) ter vlogi institucionalnega okolja, vključno z zakonodajo in ekonomskimi politikami, pri oblikovanju spodbud. Pomanjkljivost raziskave se kaže v tem, da manjka percepcija zaposlenih.

**Metodološki okvir** raziskave temelji na kombinaciji kvalitativnih in kvantitativnih pristopov. Uporabljen je večnivojski analitični pristop, ki vključuje poglobljene intervjuje z delodajalci iz različnih sektorjev, anketno raziskavo med podjetji ter analizo registrskih mikropodatkov Statističnega urada Republike Slovenije in Zavoda RS za zaposlovanje. Takšen multimetodološki pristop omogoča povezovanje empiričnih ugotovitev s teoretičnimi koncepti fluktuacije in kakovosti zaposlitve ter podaja celovit vpogled v dinamiko prehodov na slovenskem trgu dela. Rezultati raziskave prispevajo k oblikovanju strokovnih podlag za bolj učinkovito upravljanje kadrov, razvoj prilagojenih ukrepov aktivne politike zaposlovanja ter pripravo priporočil za zmanjšanje neželene fluktuacije zaposlenih.

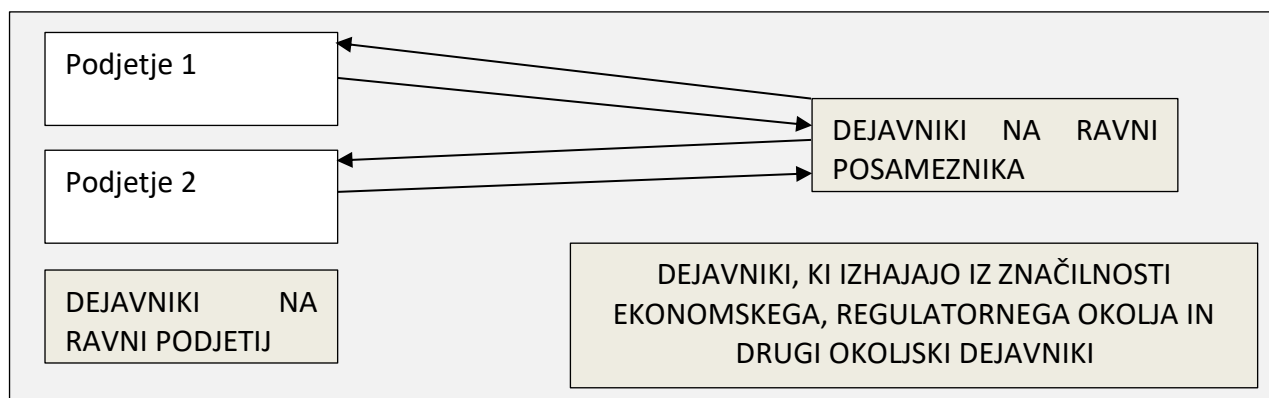
Struktura poročila je zasnovana tako, da strukturno in vsebinsko sledi logiki raziskovalnega procesa. V prvem delu opšemo teoretični okvir raziskave z opredelitvijo ključnih konceptov in dejavnikov fluktuacije zaposlenih, sledi predstavitev metodološkega pristopa v širšem smislu, pri čemer podajamo pri vsakem delu v nadaljevanju metodološki pristop tudi bolj natančno, raziskovalnega načrta ter uporabljenih empiričnih virov. Tretji del predstavlja analitični del, ki združuje kvalitativne in kvantitativne izsledke ter obravnava povezave med zaznanimi dejavniki

in stopnjo fluktuacije. V četrtem delu predstavimo ključne izsledke analize mikro podatkov. V zaključku sintetiziramo glavne empirične ugotovitve, kritično ovrednotimo njihove implikacije ter oblikujemo priporočila za delodajalce, Zavod RS za zaposlovanje in oblikovalce politik. V dodatku podrobneje predstavljamo empirične izsledke, na podlagi katerih smo izpeljali posamezne ugotovitve.

## 2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Dejavnike fluktuacije oziroma menjav na trgu dela in na drugi strani ohranjanja kadra (retention) lahko delimo na več različnih skupin in po različnih klasifikacijah (Gelencsér et al., 2023; McCarthy et al., 2020; Xuecheng & Iqbal, 2022; Zábojníková, 2022). Ob tem je ključno, kakšen je odnos med predvideno enostavnostjo menjave in percepcijo koristi od te menjave (Bevan, 2023). Ena od možnih delitev sledi t.i. klasifikaciji potega in potiska (Tabela 1). Med **dejavnike potiska** pri trenutnem delodajalcu štejemo predvsem tiste vidike dela, ki zaposlenega izčrpavajo ali demotivirajo in ga motivirajo za iskanje novega delodajalca. Sem sodijo nefleksibilen delovni čas, preobremenjenost ali neustrezni delovni pogoji, kar pogosto vodi v izgorelost, ker posameznik ne vidi možnosti za drugačno, tudi bolj zdravo organizacijo dela (Gelencsér et al., 2023; Zábojníková, 2022). Prav tako spadajo sem negotovost zaposlitve, morda zaradi pogodbenega odnosa, pogostih reorganizacij, pa tudi pomanjkanje jasnega načrtovanja razvoja posameznika in kariernih poti ter usposabljanja, ki zaposlenemu jemljejo občutek napredka. Izjemno pomembni so tudi nizka plača oziroma odsotnost ustreznih sistemov nagrajevanja. Ti dejavniki skupaj zmanjšujejo pripadnost podjetju – kadar človek čuti, da njegove sposobnosti in trud niso cenjeni, posledično išče ovire in priložnost za spremembo (Orr, 2021). **Dejavniki potega** so tisti, ki posameznika »vlečejo« drugam, k drugemu delodajalcu. Mednje sodijo konkurenčna plača in nagrajevanje, ki zagotavljata finančno varnost; jasne poti napredovanja in programi usposabljanja, ki dajejo upanje na strokovno rast; ter prilagodljive oblike dela – na primer delo od doma ali krajši delovni čas –, ki zaposlenemu ponujajo boljše ravnovesje med službo in zasebnim življenjem. Okolje, kjer se posameznik čuti pripaden in izkazuje podobne vrednote, dobri odnosi v podjetju, ustrezno delovno okolje pogosto predstavljajo najpomembnejše dejavnike potega. Ko se te priložnosti pojavijo, jih zaposleni pogosto izkoristijo, ker jim obetajo tako osebni kot poklicni napredek, hkrati pa odpravijo številne razloge, zaradi katerih so se pri prejšnjem delodajalcu počutili nezaščitene ali neizkoriščene.

*Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na fluktuacijo zaposlenih*



**Tabela 1: Dejavniki, ki vplivajo na fluktuacijo na trgu dela**

| Skupina                                     | Dejavniki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dejavniki na strani delodajalca             | Značilnosti <b>pogodbenega razmerja</b> in morebitna negotovost / stabilnost.<br>Neustrezni <b>pogoji dela</b> , nefleksibilen delovni čas, preobremenjenost, varnostni ali ergonomski problemi ter pomanjkanje osnovnih sredstev za delo (oprema, programi, prostori).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Dejavniki POTISKA pri trenutnem delodajalcu | Omejene možnosti napredovanja in usposabljanja.<br>Višina plače, <b>nagrajevanje</b> in druge ugodnosti: nižja plača, odsotnost drugih shem nagrajevanja, nefinančno nagrajevanje in motiviranje...<br>Slabo <b>vođenje in organizacijska kultura/klima</b> , skladnost med posameznikom in podjetjem.<br><b>Ostali dejavniki v podjetju</b> , npr. reorganizacije, krčenje delovnih mest, začasni ali nestabilni pogodbeni odnosi (npr. agencijsko delo), prenizka ali nejasna varnost zaposlitve.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Dejavniki POTEGA pri drugem delodajalcu     | <b>Višja plača in boljše ugodnosti</b> : plača, ostali načini nagrajevanja.<br><b>Karierna rast in razvoj</b> : jasna pot napredovanja, nove odgovornosti, programi usposabljanja.<br><b>Boljše ravnanje med delom in prostim časom</b> : prilagodljive možnosti dela ali dela na daljavo, krajši ali bolj predvidljiv delovni čas.<br><b>Skladnost med posameznikom in podjetjem</b> : skladnost s poslanstvom podjetja, inovativno okolje, vrednote, ki se ujemajo s posameznikom.<br>Novi <b>karierni izzivi</b> in možnost osebne rasti, razvoja, učenja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Dejavniki na strani delojemalca             | <b>Iskanje boljših priložnosti</b> : višja osnovna plača, drugo nagrajevanje.<br><b>Karierni razvoj in izzivi</b> : priložnost za napredovanje, nove odgovornosti, pridobivanje novih kompetenc in izobrazbe; želja po premiku iz strokovne v vodstveno vlogo.<br><b>Boljše ravnanje med delom in prostim časom</b> : fleksibilen ali skrajšan delovni čas, možnost dela na daljavo, bližina delovnega mesta.<br>Želja po delu v podjetju s <b>podobno vizijo</b> , vrednotami ali sektorju, ki bolj ustreza njihovim interesom.<br><b>Specifične življenjske okoliščine posameznika</b> , npr. skrb za ostarele starše, družina z majhnimi otroci, itd.<br><b>Sprememba življenjskih okoliščin</b> posameznika, npr. selitev, potreba po manj intenzivnem tempu.<br><b>Nove priložnosti in izzivi</b> , karierni premik v drugo panogo, želja po spremembi okolja ali kulture. |
| Zunanji dejavniki                           | <b>Makroekonomski dejavniki</b> (gospodarska rast ali recesija, raven brezposelnosti, inflacija in stroški življenjskih potrebščin- povečuje fluktuacijo in privlačnost podjetij, ki plačujejo bolje).<br><b>Regulatorni in institucionalni okvir</b> (zakonodaja s področja dela, politika na področju zaposlovanja in subvencije (lahko lokalno zmanjšajo fluktuacijo ali jo preusmerijo v določene sektorje).<br><b>Demografski in socialni dejavniki</b> (starostna, izobrazbena struktura, večja mobilnost mladih).<br><b>Tehnološke spremembe</b> , prestrukturiranje (lokalnega) gospodarstva.<br><b>Lokalni in regionalni dejavniki</b> (razpoložljivost delovnih mest v regiji, konkurenca med podjetji).<br>Drugi dejavniki.                                                                                                                                          |

Pomembni so tudi **dejavniki na ravni posameznika**, ki jih predstavljajo njegovi notranji, psihološki in življenjski dejavniki, ki močno vplivajo na odločitev o menjavi službe. Sem sodijo npr. osebne vrednote in pričakovanja. Prav tako življenjska faza (npr. začetek kariere, srednja ali skrajna faza poklicnega delovanja) določa, ali posameznik hrepeni po učenju, napredovanju, varnosti ali upočasnitvi (Korder et al., 2023; Ruso et al., 2021). Njegova osebnost – stopnja tolerance do negotovosti, ambicioznost, družinska situacija in odnos do tveganja – so tisti »mehki« dejavniki, ki lahko prevladajo nad katerim koli zunanjim vzpodbudam, saj odločitev o menjavi pogosto izvira iz notranjega nezadovoljstva ali želje po osebni rasti (Zábojníková, 2022).

**Okolje** pa zajema vse okoliščine, ki izhajajo iz širše družbene, regionalne in makroekonomske značilnosti okolja, zaradi česar posameznik lažje ali težje menja delo. Sem sodijo gospodarski cikel, brezposelnost, socialna varnost, regulatorno okolje in drugi (McCarthy et al., 2020).

### 3 MULTIMETODOLOŠKI ANALITIČNI OKVIR Z NAVEZAVO NA CILJE

Za celovito analizo fluktuacije ter razumevanje tako dejanskega stanja in trendov kot tudi razumevanja razlogov za fluktuacijo na strani delodajalca in delavca, je multimetodološki okvir za analizo zajemal:

- 1) Analizo podatkov, ki jih za raziskovalne namene pod posebnimi pogoji varnega (anonimiziranega) dostopa nudi Statistični urad RS
  - a. Analizo registrskih podatkov z namenom razumevanja stanja in ocene učinkovitosti ukrepov
  - b. Analizo registrskih podatkov Zavoda RS za zaposlovanje, ki jih ima SURS
    - Analizo podatkov brezposelnih oseb (stanje in tokovi)
- 2) Anketo med delodajalci
  - a. Analizo fluktuacije v podjetjih
- 3) Analizo fluktuacije v podjetjih, vključenih v ukrepe za spodbujanje zaposlovanja in kreiranja delovnih mest
- 4) Poglobljene intervjuje med delodajalci
  - a. Analizo percepcij glede razlogov za fluktuacijo, kot jih vidijo delodajalci;
  - b. Analizo razlik med posameznimi tipi delodajalcev (predvsem z vidika velikosti podjetja in različnih panog).

V nadaljevanju podajamo opis in cilje vsakega metodološkega pristopa.

#### 3.1 KVALITATIVNA ANALIZA

##### 3.1.1 Poglobljeni intervju

###### 3.1.1.1 Raziskovalni cilji

S pomočjo globinskih intervjujev smo želeli proučiti določene vidike fluktuacije na trgu dela, ki jih je težje zajeti na podlagi ankete.

Slika 2 na kratko povzema cilje poglobljenih intervjujev.

***Slika 2: Shema ciljev in poteka poglobljenega intervjuja***

Poglobljeni intervju v podjetjih

•**CILJI**

- Analiza fluktuacije v podjetjih s poudarkom na razlikah v velikosti in po ključnih panogah
- Analiza fluktuacije v podjetjih s poudarkom na razlikah med posameznimi poklicnimi skupinami
- Analiza percepcij delodajalcev glede razlogov za fluktuacijo na strani zaposlenih, analiza razlik med skupinah glede na demografske značilnosti (starost, izobrazba, spol...)
- Analiza percepcij delodajalcev glede razlogov za fluktuacijo na strani delodajalcev
- Analiza percepcije delodajalcev o pomenu ukrepov za spodbujanje zaposlovanja (ukrepov APZ) za delodajalce z vidika ohranjanja kadra
- Analiza percepcije delodajalcev o pomenu ukrepov za spodbujanje zaposlovanja (ukrepov APZ) za zaposlene z vidika ohranjanja kadra
- Predlogi delodajalcev
- Identifikacija dobrih praks

•**METODOLOGIJA**

- Zajem različnih podjetij (velikost, ključne panoge, regije)
- Doseganje saturacije (ocenjujemo, da bo potrebnih med 10 in 15 intervjujev)
- Poudarek na večjih podjetjih zaradi večjega obsega fluktuacije in več izkušenj s tem
- Kjer možno (ločena kadrovska funkcija), intervju z ustreznim predstavnikom kadrovske službe

***3.1.1.2 Metodologija globinskega intervjuja***

Za celovito analizo in razumevanje razlogov za fluktuacijo je pomembna tako analiza podatkov (mikro podatki, anketa), kot tudi analiza razlogov. Če je podatkovna analiza, sploh analiza registrskih podatkov, bolj namenjena razumevanju stanja in bolj splošnemu razumevanju razlogov in dejavnikov, pa ima kvalitativni del raziskovanja drugačen osnovni cilj.

Kvalitativni pristop je namreč predvsem raziskovalno-eksplorativne narave, saj se osredotoča na poglobljeno razumevanje in analizo vsebine. Znanstvena izhodišča poudarjajo, da kvalitativne tehnike zajemajo predvsem značilnosti procesov ali dogodkov v njihovem naravnem okolju in jih skušajo razložiti znotraj tega konteksta (Denzin & Lincoln, 2005). Za takšne namene uporabljamo običajno nestrukturirane ali polstrukturirane intervjuje, fokusne skupine, opazovanja itd. (DeFranzo, 2011).

Pri preučevanju fluktuacije smo se odločili za metodo poglobljenega intervjuja, ki je ena od ključnih tehnik kvalitativne raziskave. Z njim smo želeli dopolniti izsledke anketne raziskave in pridobiti natančnejši vpogled v izkušnje podjetij.

Polstrukturirane intervjuje smo izvedli tako, da smo raziskovalci vnaprej določili glavne tematske sklope, med razgovorom pa glede na specifične izkušnje in značilnosti podjetja zastavili dodatna podvprašanja. Z odprtimi vprašanji, izhodišči za pogovor, smo

respondentom omogočili svobodno razlago in možnost, da prispevajo k poglobljenemu razumevanju problematike, kar je glavni namen zbiranja kvalitativnih podatkov.

Eden izmed temeljnih izzivov tovrstnih intervjujev je določitev primerne števila sogovornikov. Statistična literatura namreč priporoča, da zaradi doseganja saturacije prekinemo zbiranje podatkov, ko dodatni intervjuji ne prinašajo več novih informacij. Pri tem so ključni odločitveni faktorji (Kirsti Malterud et al., 2015):

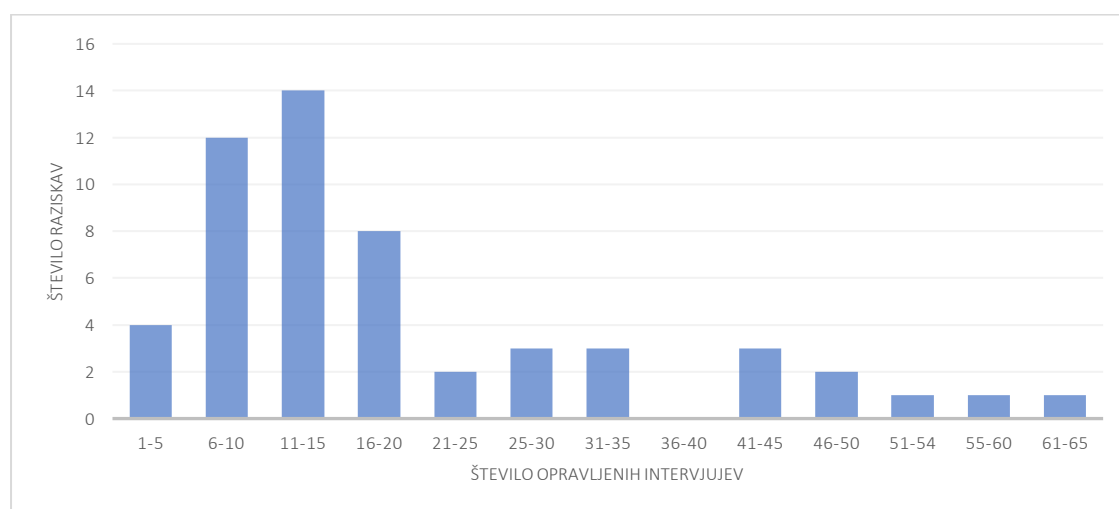
1. cilj raziskave;
2. značilnosti izbrane skupine;
3. kakovost in globina pogovorov;
4. analitični pristop.

Dodatni kriteriji za oceno "zadostnega" števila respondentov vključujejo (Kirsti Malterud et al., 2015):

- metode vzorčenja in homogenost skupine;
- zahtevnost intervjujev;
- presoja izkušenega raziskovalca;
- doseganje raziskovalnih ciljev.

Zaradi raznolikosti raziskav niso določene točne številke, vendar priporočila iz literature omenjajo vsaj 5 intervjujev in okvirno 12–15, saj je tako verjetneje dosežena saturacija. Galvin (2015) v analizi metodologije porabe elektrike ugotavlja, da večina študij vključuje med 6 in 15 intervjuji. Za identifikacijo specifične problematike pogosto zadostuje že 10 intervjujev, čeprav je za varno zagotavljanje saturacije priporočljivih 10–15 (Galvin, 2015) (Slika 3).

**Slika 3: Število raziskav, ki je vsebovalo določeno število intervjujev**



Vir: (Galvin, 2015).

### 3.1.2 Oris izvedbe poglobljenih intervjujev

Zaradi specifičnosti problematike, ki jo ta študija obravnava, smo se pri zajemu podatkov osredotočili na sledeče vidike:

- 1) cilj študije, ki je jasno opredeljen;
- 2) populacijo in pomen posameznih vidikov za populacijo;
- 3) panožne specifične;
- 4) poklicne in ostale demografske značilnosti zaposlenih.

Poglobljene intervjuje smo izvedli v obdobju med julijem in septembrom 2025, pri čemer smo govorili s predstavniki (vodji) 18 podjetij in organizacij iz različnih panog, regij in velikosti. Ker smo želeli ugotoviti ali so specifične, ki se nanašajo na fluktuacijo zaposlenih različne med podjetji, ki niso bili vključeni v programe aktivne politike zaposlovanja (in prejemnimi subvencij za zaposlovanje) in tistimi, ki so bili del teh programov, smo vključili predstavnike obeh skupin.

**Tabela 2: Raziskovalni cilji, ki so bili doseženi s pomočjo metode poglobljenega intervjuja**

| <b>Cilji iz razpisne dokumentacije</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Cilj poglobljenega intervjuja</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zbrati kvantitativne in kvalitativne podatke o fluktuaciji zaposlenih v podjetjih zgoraj navedenih dejavnosti, na različnih lokacijah podjetja (mesta, podeželje), velikosti (mala, srednja, velika podjetja), ter pridobiti mnenje/oceno od neposrednih vodij ter vodij kadrovske službe v podjetjih. | Analiza razlik po podjetjih, identifikacija dejavnikov, pomen dejavnikov na strani zaposlenega in delodajalca, interpretacija anketnih rezultatov<br><br>V primeru, da neposredni vodje niso bili dosegljivi, smo k intervjuju povabili enega od kadrovske strokovnjakov v organizaciji ali direktorja. |
| Glede na zbrane podatke pripraviti analizo po regijah (večje, manjše, vzhodna in zahodna kohezijska regija), dejavnostih, izobrazbi oz. ravni izobrazbe zaposlenih v odhodu, delovnih mestih, ki so jih zasedali pri delodajalci, starosti ob odhodu oz. drugih dogovorjenih parametrih:               | Analiza razlik po podjetjih, identifikacija dejavnikov, pomen dejavnikov na strani zaposlenega in delodajalca.                                                                                                                                                                                          |
| a) stopnja fluktuacije                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Analiza percepcij podjetij o dejavnikih na strani delodajalca in zaposlenega                                                                                                                                                                                                                            |
| b) ključni razlogi za odhod novo zaposlenih v prvih 3/6 mesecih od zaposlitve                                                                                                                                                                                                                          | Identifikacija ključnih dejavnikov potiska tako na strani delodajalca kot zaposlenega                                                                                                                                                                                                                   |
| c) posledice fluktuacije za delodajalca                                                                                                                                                                                                                                                                | Analiza posledic za delodajalca in razlik med delodajalci glede na demografske značilnosti podjetij                                                                                                                                                                                                     |
| d) ugotoviti vpliv subvencijskih programov aktivne politike zaposlovanja na raven fluktuacije v podjetju oz. ali doprinesejo k trajnejšim zaposlitvam. (tako pridobimo tudi vpogled v fluktuacijo ranljivih skupin na trgu dela).                                                                      | Analiza percepcij o pomenu tovrstnih programov<br>Razlike v vrednotenju glede na demografske značilnosti podjetij in panožne razlike<br>Pridobitev predlogov o morebitnih spremembah, komplementarnih programih                                                                                         |
| e) prepoznavanje ukrepov, ki jih delodajalci že izvajajo za uspešno integracijo novo zaposlenih na delovno mesto,                                                                                                                                                                                      | Pridobitev vpogleda v izkušnje in dobre (slabe) prakse podjetij<br>Pridobitev vpogleda podjetij v izkušnje s posameznimi demografskimi skupinami in ukrepi, ki so za posamezne skupine učinkoviti                                                                                                       |
| oblikovanje dodatnih predlogov za zmanjšanje/soočanje s fluktuacijo – splošno/po dejavnostih/delodajalcih.                                                                                                                                                                                             | Pridobitev vpogleda v prakse podjetij                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Pripraviti predloge za ZRSZ in delodajalce v zvezi s soočanjem z ugotovitvami glede fluktuacije.                                                                                                                                                                                                       | Pridobiti mnenja in dobre prakse podjetij z namenom večje uporabne vrednosti predlaganih ukrepov (vključevanje in sinteza predlogov vseh deležnikov)                                                                                                                                                    |

Glede na cilje intervjujev in celotne analize so vprašanja zajemala več tematskih sklopov. V poglavju 5 podajamo pregled okvirnih tematskih sklopov in okvirnih vprašanj, ki smo jih glede na potek pogovora, specifične panog in posameznih organizacij dopolnili z več podvprašanji.

## 3.2 ANKETNA METODOLOGIJA

### 3.2.1 O anketni metodologiji

Anketna metoda predstavlja kvantitativni pristop k zbiranju podatkov, pri katerem raziskovalec vnaprej pripravi enotno vprašalnik oziroma anketni obrazec, ki ga nato razpošlje ali izvede z izbranimi udeleženci. Glavna značilnost te metode je strukturiranost – vnaprej definirana vprašanja in kategorizirani odgovori omogočajo sistematično zbiranje podatkov, primerljivost med različnimi skupinami in enostavno statistično obdelavo. Anketo je mogoče izvesti osebno (face-to-face), po pošti, telefonsko ali spletno, pri čemer se način izvedbe prilagodi ciljni populaciji, morebitnim omejitvam in samim finančnim virom oziroma proračunu raziskave (Keller & Warrack, 1999).

Med ključnimi prednostmi anketne metodologije je zagotavljanje reprezentativnosti vzorca. Če vzorec izberemo naključno ali stratificirano, so dobljeni rezultati statistično splošljivi na širšo populacijo, kar omogoča zanesljive ocene pojavnosti, stališč ali vedenjskih vzorcev. Struktura vprašanj in vnaprej določeni odgovori povečajo objektivnost meritev ter preglednost in ponovljivost študije – drugi raziskovalec lahko enako anketo izvede znova in primerja rezultate. Poleg tega so anketni podatki zelo primerni za uporabo kompleksnih statističnih metod, kot so multivariatni modeli, primerjalne analize med skupinami in trendne analize skozi čas (D. Dillman et al., 2009; D. A. Dillman et al., 2014).

Vendar pa ima anketna metoda tudi svoje omejitve. Zaradi standardizirane oblike vprašanj in vnaprej določenih odgovorov anketa ne omogoča poglobljenih pojasnil ali izkušenj respondentov, zato lahko spregleda posamezne vidike oziroma podtone stališč. Stopnja odgovora, ki je zelo pomembna, je lahko nizka, še posebej pri poštnih ali spletnih anketah, kar lahko privede do pristranskosti zaradi samoselekcije: tisti, ki se odločijo sodelovati, se lahko sistematično razlikujejo od tistih, ki odklonijo. Oblikovanje dobrega vprašalnika je časovno in vsebinsko zahtevno – neustrezno zastavljena vprašanja, nejasne formulacije ali navzkrižne podobne možnosti odgovora lahko zameglijo rezultate in jih otežijo interpretacijo. Nazadnje, ankete običajno zajamejo le tisto, kar je opredeljeno v vprašalniku, zato so manj primerne za odkrivanje neznanih ali nepričakovanih dimenzij obravnavane tematike (Foddy & Foddy, 1993; Groves et al., 2009).

### 3.2.2 Anketa med delodajalci

V nadaljevanju (Tabela 3) prikazujemo okvir z vsebinskimi področji, ki smo jih analizirali s podatki iz ankete med delodajalci. Podrobnejši vprašalnik, ki je bil pripravljen na podlagi ugotovitev iz poglobljenih intervjujev in empiričnih raziskav na temo fluktuacije iz drugih držav, je dodan v prilogi. Predstavljena tabela zajema večje sklope dejavnikov, ki vplivajo na fluktuacijo zaposlenih, in služi kot okvir za sistematično analizo. Na eni strani so to **značilnosti podjetja** (velikost, panoga, dodana vrednost), ki določajo strateški in organizacijski kontekst (Cai, 2024; Dräger & Marx, 2017); sledijo **značilnosti zaposlenih** (poklicne skupine, demografske profile dolgo- in kratkodobnih zaposlenih) (Hackman & Oldham, 1976; Lee &

Mitchell, 1994; Markey & Parks, 1989; Raziq & Maulabakhsh, 2015a), kar omogoča identifikacijo ranljivih segmentov. Glavni del raziskave se osredotoča na pomen **notranjih dejavnikov** (jasnost vlog, avtonomija, vodstveni slog, komunikacija), **delovne pogoje in organizacijo** (ergonomija, delovni čas, oprema, procesi, ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem) ter **plače in nagrajevanje** (konkurenčnost, bonusi, dodatne ugodnosti) (Allen et al., 2004; Backhaus & Tikoo, 2004; Biswas, 2010; Mohamed, 2015).

Pri analizi dejavnikov fluktuacije je treba preučiti tudi vpliv dejavnikov potega oz t.im. **»pull« dejavnikov – privlačnost drugih delodajalcev** (večji zaslužki, delo na daljavo, tehnološka naprednost, kultura), **karierni razvoj** (napredovanje, usposabljanje, mentorstvo) in **ugled podjetja** (blagovna znamka, družbena odgovornost). Prav tako smo vključili tudi področja **integracije in retencije** (onboarding, mentorstvo, merjenje zadovoljstva, KPI-ji), **ukrepe za ohranjanje kadrov, vpliv subvencij in aktivnih politik zaposlovanja**, ter posebne programe za **ranljive skupine** (Backhaus & Tikoo, 2004; Markey & Parks, 1989; Mohamed, 2015; Raziq & Maulabakhsh, 2015b). Zaključni sklopi anketnega vprašalnika pa pokrivajo **izzive za prihodnost** in konkretna **priporočila oziroma predloge ukrepov** (Card et al., 2018).

Glavna področja analize so torej:

1. Organizacijska in strukturna ozadja podjetij;
2. Profil demografskih in kariernih značilnosti tistih, ki menjajo zaposlitev;
3. Intrinzični (notranji) in ekstrinzični (»push–pull«) dejavniki odhodov;
4. Mehanizmi retencije (onboarding, nagrajevanje, znamka delodajalca);
5. Vpliv eksternih politik (subvencije, aktivne politike zaposlovanja);
6. Razlike med ranljivimi skupinami zaposlenih;
7. Perspektive in konkretni predlogi izboljšav.

**Tabela 3: Prikaz vsebinskih področij analize s pomočjo ankete**

| Vsebinsko področje                                     | Dejavniki                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Značilnosti podjetja                                   | Velikost (število zaposlenih)<br>Panoga<br>Višina dodane vrednosti                                                                                                                                                                                         |
| Značilnosti zaposlenih                                 | Struktura po osnovnih poklicnih skupinah<br>Fluktuacija v podjetju skupaj, po posameznih poklicnih skupinah<br>Demografske značilnosti zaposlenih z dolgo delovno dobo v podjetju<br>Demografske značilnosti posameznikov s kratko delovno dobo v podjetju |
| Notranji dejavniki                                     | Jasnost delovnih nalog in odgovornosti<br>Avtonomija pri sprejemanju odločitev<br>Kakovost vodstvenega stila in podpore menedžmenta<br>Odprtost interne komunikacije<br>Poštenost in transparentnost pri napredovanjih                                     |
| Delovni pogoji in organizacija                         | Fizične razmere na delovnem mestu (ergonomija, varnost)<br>Delovni čas in fleksibilnost urnikov<br>Razpoložljivi delovni viri in tehnološka oprema<br>Organizacijska struktura in jasnost procesov<br>Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem          |
| Plače in nagrajevanje                                  | Konkurenčnost osnovne plače glede na trg<br>Jasnost sistema bonusov in nagrad<br>Obseg dodatnih ugodnosti (zdravstveno zavarovanje, boni)<br>Pravičnost porazdelitve variabilnih prejemkov<br>Rednost in transparentnost plačilnih preglednic              |
| Dejavniki privlačnosti (»poteg« k drugim delodajalcem) | Možnost višjih zaslužkov drugje<br>Ponudba dela na daljavo ali hibridni model                                                                                                                                                                              |

| Vsebinsko področje                                                                                | Dejavniki                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                   | Kakovost in ugled konkurenčnih podjetij<br>Inovativnost in tehnološka naprednost drugih delodajalcev<br>Privlačnost korporativne kulture in vrednot                                                                                                              |
| Karierni razvoj                                                                                   | Načrtovane poti kariernega napredovanja<br>Dostopnost internih in eksternih usposabljanj<br>Mentorstvo in coaching programi<br>Sodelovanje pri strateških projektih<br>Možnosti rotacije med oddelki                                                             |
| Ugled podjetja                                                                                    | Splošen ugled na trgu dela<br>Prepoznavnost blagovne znamke delodajalca<br>Družbena odgovornost in trajnostni projekti<br>Reference in priporočila zaposlenih<br>Medijska prisotnost in pozitivne zgodbe                                                         |
| Integracija in retencija                                                                          | Kakovost uvajanja novozaposlenih (onboarding)<br>Dodelitev mentorja ali buddyja<br>Spremljanje zadovoljstva v prvih mesecih<br>Programi za socialno vključevanje (teambuildingi)<br>Podpora pri prilagoditvi na delovno okolje                                   |
| Ocenjevanje organizacije dela na področju ohranjanja kadrov v podjetju in zadovoljstva zaposlenih | Redni pregledi uspešnosti in povratna informacija<br>Merjenje zadovoljstva z anketami med zaposlenimi<br>Analiza stopnje fluktuacije po oddelkih<br>Uporaba KPI-jev za merjenje retencije<br>Sistem nagrajevanja na podlagi rezultatov                           |
| Ukrepi za ohranjanje zaposlenih, vpliv subvencij in aktivne politike zaposlovanja                 | Programi priznanj in nagrad za dolgoletno delo<br>Fleksibilne oblike dela (delo od doma, skrajšan delovnik)<br>Finančne spodbude (bonusi, delnice podjetja)<br>Dostop do svetovalnih storitev (coaching, mentoring)<br>Razvijanje kariernih poti in izobraževanj |
| Ranljive skupine                                                                                  | Priložnosti za zaposlovanje mladih brez izkušenj<br>Programi za vključevanje starejših delavcev<br>Dostopnost do prilagoditev za osebe z omejitvami<br>Usposabljanje za raznolike profile iskalcev dela<br>Spremljanje fluktuacije ranljivih skupin              |
| Ukrepi za spodbujanje zaposlovanja                                                                | Ozaveščenost o razpoložljivih subvencijah Zavoda<br>Enostavnost postopka za koriščenje spodbuj<br>Percepcija dolgoročnega učinka subvencij<br>Podpora pri vključevanju ranljivih skupin<br>Usmerjenost subvencij na specifične profile delavcev                  |
| Predlogi ukrepov                                                                                  | Potreba po dodatnih programih usposabljanja<br>Predlogi za izboljšanje subvencijskih mehanizmov<br>Ideje za krepitev delodajalske znamke<br>Predlogi za izboljšanje sistemov nagrajevanja<br>Sodelovanje z Zavodom na ciljno usmerjenih projektih                |

### Anonimno anketo med delodajalci smo izvedli na naslednji način:

1. S pomočjo orodja 1ka smo pripravili spletno anketo;
2. Prošnjo za anketo smo posredovali na več kot 13.000 elektronskih poštnih naslovov, vabilo na izpolnjevanje pa smo tako raziskovalci kot Zavod RS za zaposlovanje delili tudi preko družbenih omrežij.
3. V nagovoru smo anketirancem zagotovili anonimnost z vidika identifikacije podjetja, zato so se z vidika demografskih podatkov zbrali samo podatki o velikosti, panogi in višini dodane vrednosti na zaposlenega.

### 3.3 ANALIZA REGISTRSKIH MIKRO PODATKOV

Pomemben del empirične analize je predstavljala tudi analiza registrskih mikro podatkov, do katerih lahko raziskovalci dostopamo preko pogodbe s Statističnim uradom RS.

S pomočjo podatkov, ki jih za raziskovalne namene pod posebnimi pogoji varnega (anonimiziranega) dostopa nudi Statistični urad RS, smo analizirali naslednje vidike:

- Analiza tokov v zaposlitev in iz zaposlitve glede na značilnosti posameznikov;
- Analiza gibanj med delodajalci glede na značilnosti podjetja (velikost, panoga, poklicna struktura, višina povprečne plače v podjetju)
- Analiza fluktuacije glede na značilnosti posameznika (spol, starost, poklic, izobrazba, višina dohodka)

Opisana metodologija temelji na metodi analize omrežij in teorije grafov za preučevanje mobilnosti na slovenskem trgu dela, s poudarkom na prehodih med različnimi zaposlitvami, panogami in poklicnimi skupinami. Cilj analize je bil identificirati stabilne podtrge dela in razumeti dinamiko znotraj njih ter med njimi, kar bo služilo kot podpora odločevalcem in službam za zaposlovanje pri reševanju problematike strukturne brezposelnosti in usmerjanju iskalcev zaposlitve.

Analiza temelji na mikro podatkih in nato na matrikah prehodov oziroma agregiranih mesečnih podatkih o zaposlenih in njihovih prehodih med poklici v obdobju med **januarjem 2009 in decembrom 2024**.

Analiza mobilnosti po posameznih presekih je potekala na podoben način. V nadaljevanju podajamo primer poteka analize mobilnosti med poklici.

Vsaka edinstvena poklicna kvalifikacija na ravni ISCO4 (Mednarodna standardna klasifikacija poklicev, štiri-mestna raven) je predstavljala **vozlišče** (V) v grafu. **Povezave** (E) med vozlišči so predstavljale zabeležene prehode delavcev med posameznimi poklici. Vsaka povezava je imela tudi **utež** ( $\omega$ ), ki je bila določena s številom delavcev, ki so v določenem časovnem obdobju prešli iz enega poklica v drugega.

Formalno, graf  $G=(V,E)$  je opisan z matriko sosednosti  $ANN=a_{ij}$ , kjer  $a_{ij}=ij$  označuje utež prehoda iz poklica  $i$  v poklic  $j$ . V začetni fazi smo ignorirali samopovezave (tj. primere, ko delavec ni spremenil poklica). Za potrebe detekcije skupnosti je usmerjeni graf pretvorjen v neusmerjenega, kar pomeni, da je obstoj prehoda med dvema poklicema (ne glede na smer) predstavljen z eno povezavo, katere utež je seštevek prehodov v obe smeri. To omogoča prepoznavanje "skupnosti podobnih poklicev" ali "potencialnih prehodnih poti" za iskalce zaposlitve.

Za identifikacijo skupnosti (community) v tako konstruiranem poklicno-mobilnostnem omrežju je bil uporabljen algoritem **Ensemble Louvain**. Ta algoritem je izboljšana različica standardnega Louvain algoritma (Blondel et al., 2008), ki se osredotoča na maksimizacijo modularnosti (Q), merila za kakovost združevanja vozlišč v skupnosti. Modulnost meri razliko med dejanskim deležem povezav znotraj skupnosti in pričakovanim deležem v naključnem grafu z enako porazdelitvijo stopenj vozlišč.

Formula za modularnost je podana z:

$$Q = \frac{1}{2m} \sum_{ij} (A_{ij} - \frac{k_i k_j}{2m}) \delta(c_i, c_j)$$

kjer je  $m$  vsota vseh uteži povezav, ki je utežena stopnja vozlišča  $i$ ,  $c_i$  je skupnost, ki vsebuje vozlišče  $i$ , in  $\delta(c_i, c_j) = 1$  če  $c_i = c_j$ , sicer 0.

Algoritem Ensemble Louvain je izvajal večkratne ponovitve standardnega Louvain algoritma (npr. 100 ponovitev) na konstruiranem omrežju. Vozlišča so bila dodeljena isti skupnosti, če so bila skupaj v določeni skupnosti v več kot vnaprej določenem pragu poskusov (npr. 99%). Ta pristop nam je zagotovil stabilnejšo in robustnejšo strukturo skupnosti, saj standardni Louvain pogosto konča v lokalnih maksimumih modularnosti.

Po detekciji skupnosti je bila izvedena analiza vpliva in karakteristik posameznih skupnosti ter poklicev znotraj njih. Uporabljena sta bila dva glavna metrika:

- **Utežena vstopna stopnja (Weighted In-degree):** Ta metrika meri skupno število prehodov v določen poklic in je bila uporabljena za identifikacijo najbolj vplivnih poklicev znotraj posamezne skupnosti. Poklic z najvišjo uteženo vstopno stopnjo je označen kot "Najbolj vpliven poklic (MIO)".
- **Modificirani H-indeks (Modified H-index):** Razvita je bila prilagojena verzija Hirschovega indeksa (h-indeksa), ki se običajno uporablja za merjenje znanstvene uspešnosti. V kontekstu omrežja dela bo h-indeks skupnosti opredeljen kot največje število  $h$ , tako da ima skupnost  $h$  poklicev, od katerih ima vsak vsaj  $h$  uteženo vstopno stopnjo. Formalna definicija je:

$$h\text{-index}(TR) = \max(i) \min(TR(i), i)$$

kjer  $TR(i)$  označuje uteženo vstopno stopnjo poklica in  $i$  njegovo uvrstitev na padajočem seznamu glede na to stopnjo.

Poleg teh metrik so bile analizirane tudi naslednje lastnosti posameznih skupnosti:

- **Število vozlišč:** Število edinstvenih poklicev v skupnosti.
- **Vpliv MIO:** Utežena vstopna stopnja najbolj vplivnega poklica.
- **Edinstveni prehodi v MIO:** Število delavcev, ki so prešli v najbolj vpliven poklic.
- **Razmerje vhod/izhod skupnosti (Community in/out ratio):** Razmerje med uteženimi povezavami, usmerjenimi v skupnost, in uteženimi povezavami, usmerjenimi v druge skupnosti. Visoko razmerje nakazuje na "zaprtost" skupnosti in visoko mobilnost znotraj nje.

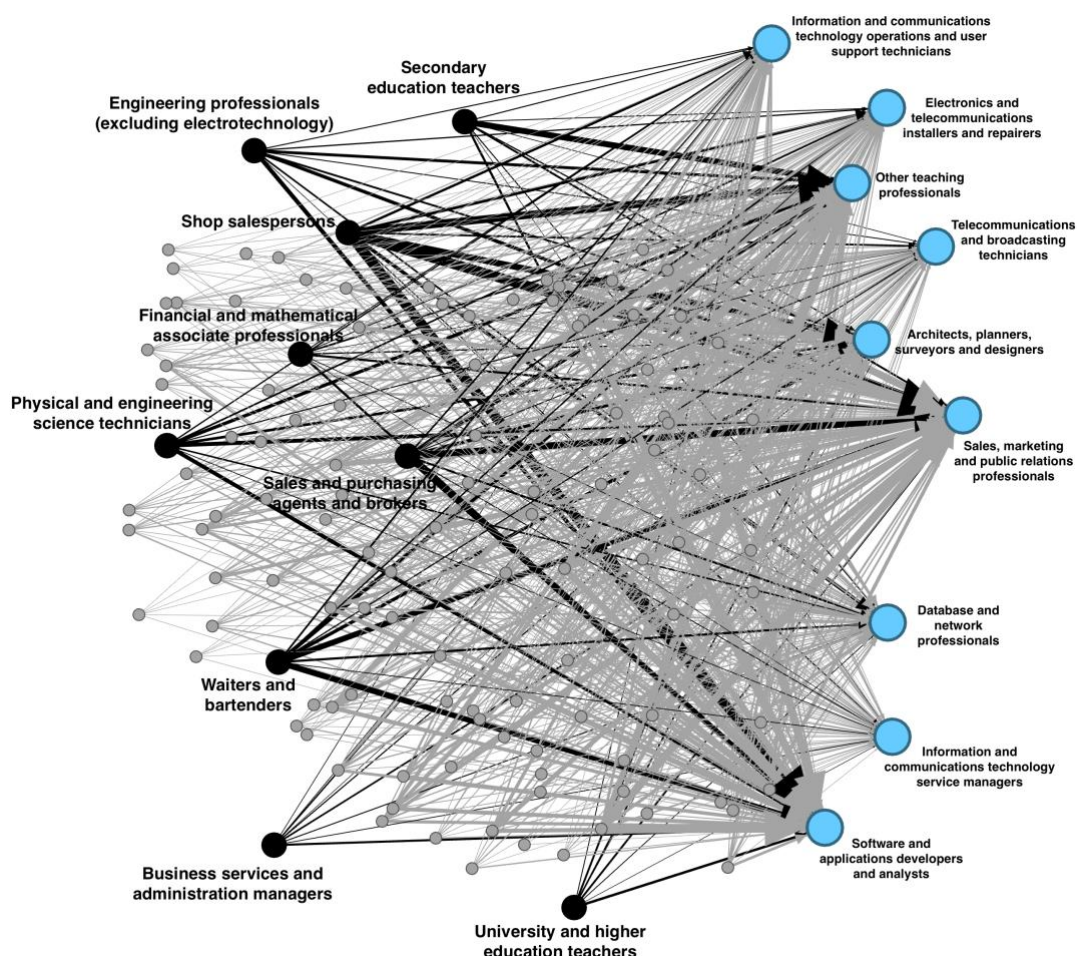
S pomočjo navadene metodologije smo analizirali dinamiko prehodov med:

- Poklici,

- Panogami;
- Mobilnost med skupinami podjetij po velikosti;
- Mobilnost med skupinami podjetij glede na kakovost zaposlitve;
- Razlike v mobilnosti med regijami
- Mobilnost glede na osebne značilnosti zaposlenih (starost, spol, izobrazba, poklic)

Slika 4 prikazuje primer analize mobilnosti med poklicnimi skupinami, in sicer nas je zanimalo, iz katerih poklicev prehajajo posamezniki v IKT poklice. Podobne analize je mogoče pripraviti za različne povezave, pri čemer je slikovni prikaz samo nazoren povzetek analize, analizira se tudi še druge parametre.

**Slika 4: Primer prikaza analize mobilnosti s pomočjo teorije grafov: prehodi med poklicnimi skupinami v ICT poklice\***



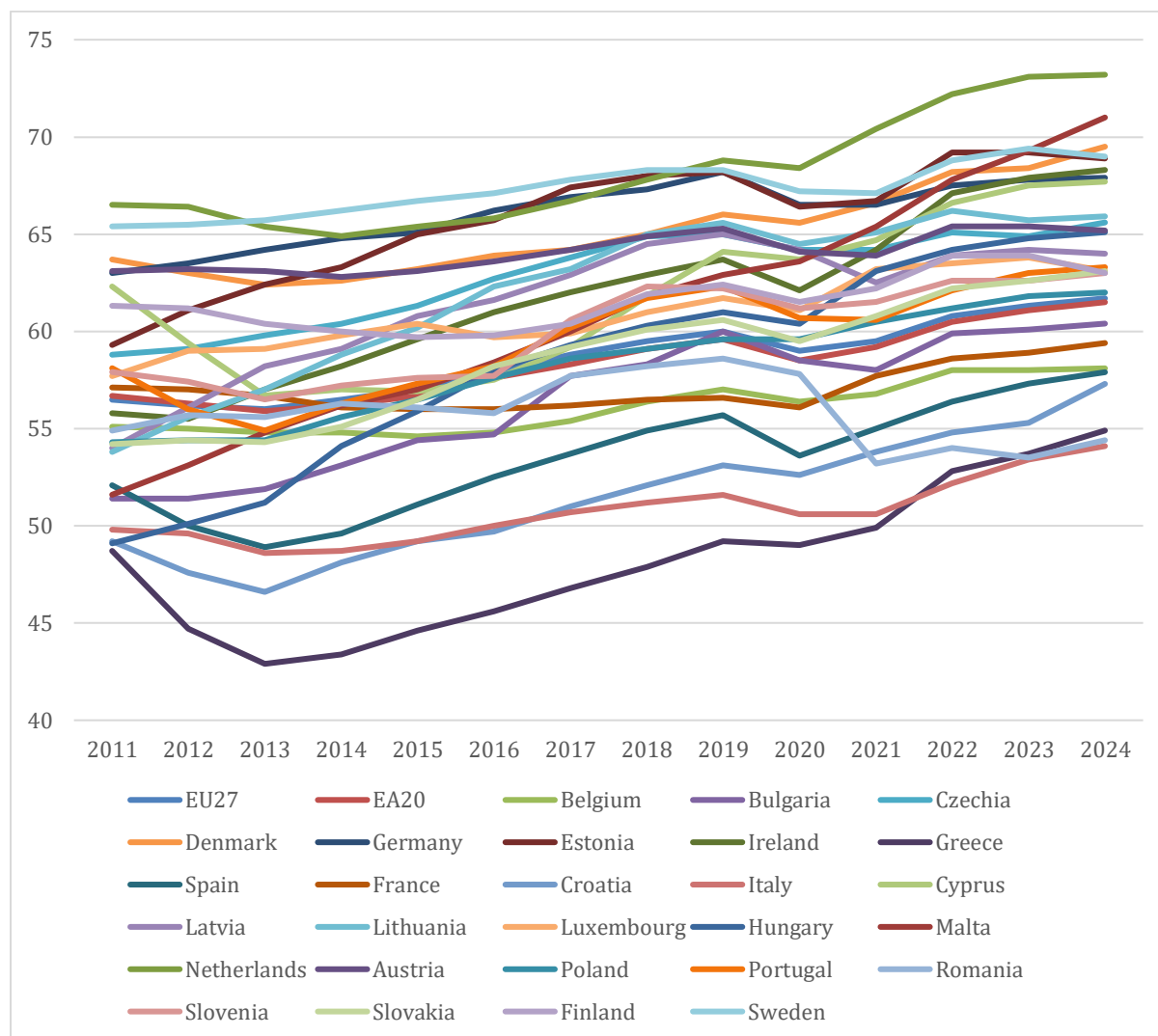
\*Prikazane samo skupine, kjer je bilo največ prehodov.

Vir: Nastalo v okviru CRP V5-24020 »Analiza pomanjkanja kadrov za potrebe slovenskega gospodarstva in družbe: Kadri za visoko-produktivno, inovativno gospodarstvo in dvojni prehod v digitalno in zeleno družbo« (vodja Tjaša Redek). Pripravili Boškoski, Boškoska in Andonović (2025) na podlagi agregiranih podatkov Statističnega registra delovno aktivnih.

## 4 ANALIZA FLUKTUACIJE NA TRGU DELA NA PODLAGI URADNIH STATISTIČNIH PODATKOV

Stopnje zaposlenosti prebivalcev posameznih evropskih držav med leti 2011 in 2024 so v vseh državah EU naraščale med leti 2013 in 2019. V nekaterih državah (recimo Grčiji, Cipru, Italiji in tudi na Nizozemskem) lahko opazimo zmanjšanje v času velike finančne krize, prav tako je bil negativen tren v nekaterih državah opazen v letu 2021 (Slika 5). Slovenija je po stopnji zaposlenosti v starostnem intervalu med 15-74 let v zgornji polovici držav EU. Delež zaposlenih v starostni skupini med 25 in 55 let v Sloveniji je v Sloveniji leta 2024 znašal 89% in je bil najvišji med vsemi državami članicami EU. Od leta 2015 se je povečal za skoraj sedem odstotnih točk (Eurostat, 2025). V starostni skupini med 55 in 64 let pa se je stopnja zaposlenosti v Sloveniji povečala s 36,3% v letu 2015 na 56,3% v letu 2024, vendar je kljub temu za skoraj deset odstotnih točk nižja od povprečja EU-27.

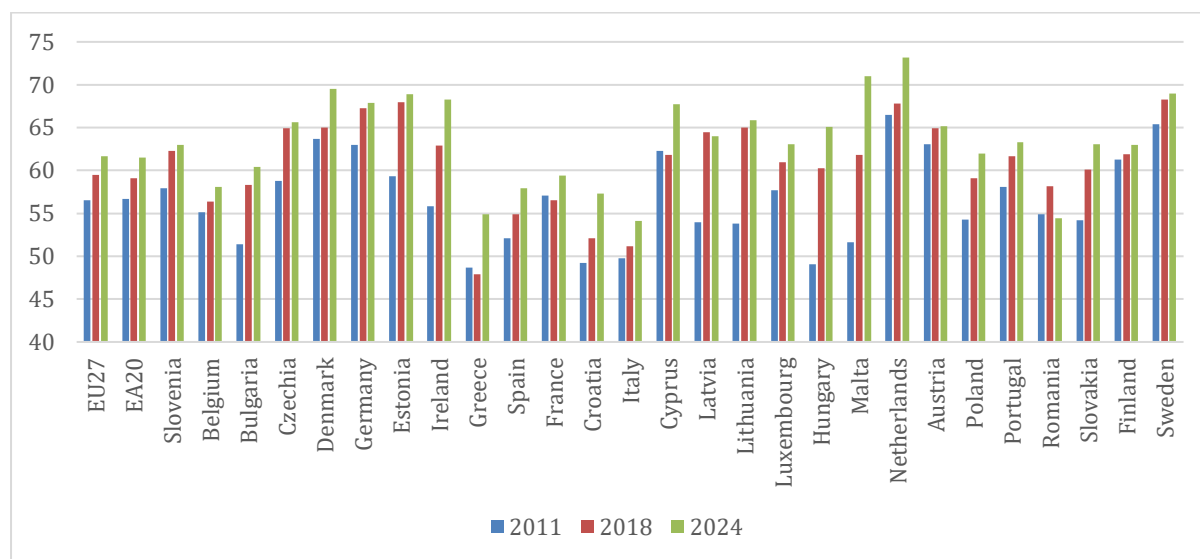
**Slika 5: Stopnja zaposlenosti med leti 2011 in 2024 za države EU (v odstotku glede na število prebivalcev, 15 – 74 let)**



Vir: Eurostat, 2025.

Če primerjamo stopnjo zaposlenosti po posameznih državah članicah EU27 v letih 2011, 2018 in 2024 v starostni skupini med 15 in 74 let, lahko opazimo, da se je povečala v vseh državah, razen Romuniji (Slika 6). To je posledica jasno določenih politik in ciljnih vrednosti, ki naj bi jih dosegli na področju zaposlovanja in socialne politike. V določenih državah (Grčija, Hrvaška, Slovaška, Bolgarija, Estonija, Irska) je bilo povečanje nadpovprečno – pri nekaterih predvsem zato, ker so bile leta 2011 globoko ujele v finančno krizo. Stopnja zaposlenosti v Sloveniji je bila v vseh treh opazovanih letih nekoliko nad povprečjem EU27, vendar predvsem zaradi nizke aktivnosti starejših od 55 let zaostaja za državami z najvišjo stopnjo zaposlenosti (Malta, Nizozemska).

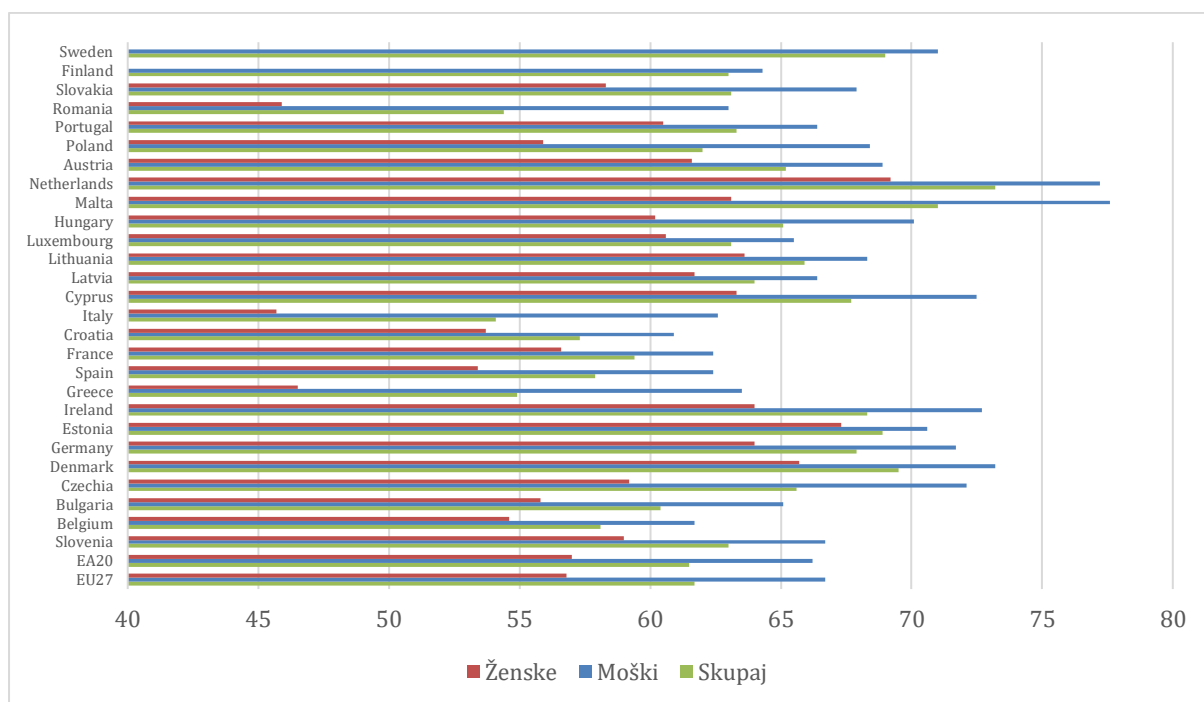
**Slika 6: Stopnja zaposlenosti v letih 2011, 2018 in 2024 za države EU (v odstotku glede na število prebivalcev, 15 – 74 let)**



**Vir: Eurostat, 2025.**

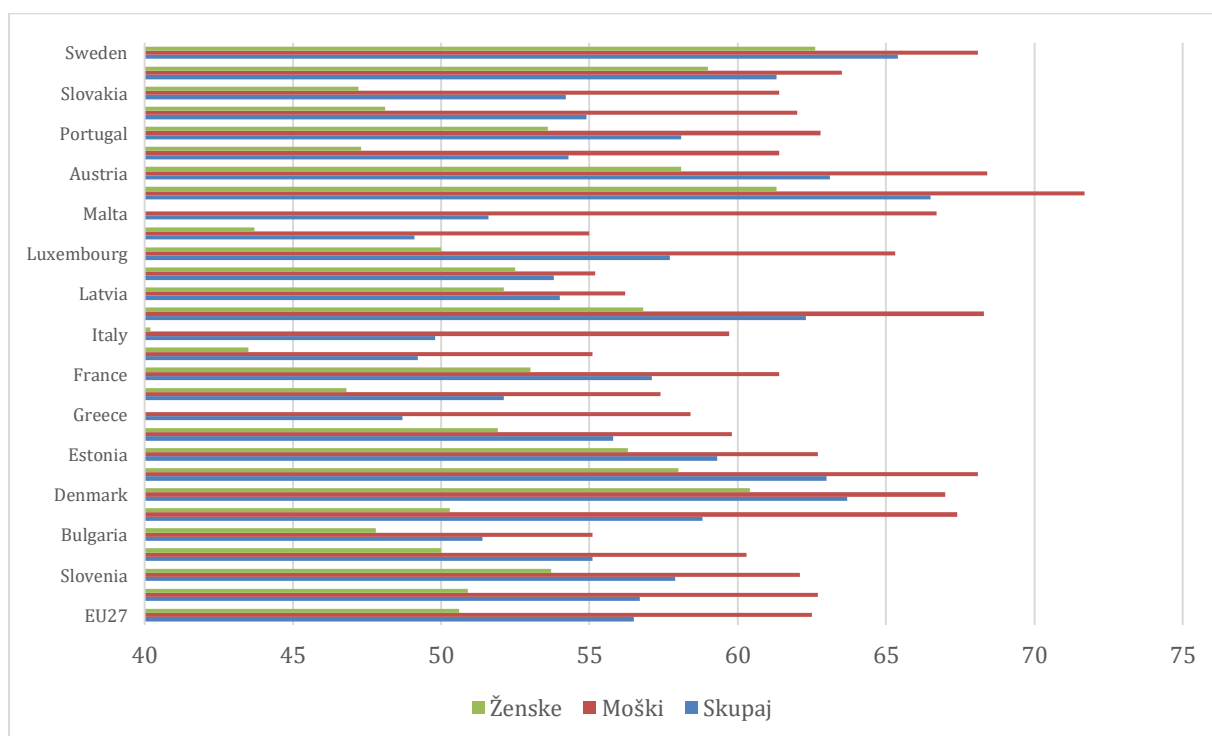
Primerjava stopnje zaposlenosti po spolu v letu 2024, pokaže, da je tako na ravni EU kot tudi Slovenije stopnja zaposlenosti pri moških občutno višja kot pri ženskah (v Sloveniji znaša razlika v letu 2024 7,7 odstotnih točk, na ravni EU27 pa skoraj deset odstotnih točk). Najvišje stopnje zaposlenosti žensk v starostni skupini med 15 in 74 let beležijo v skandinavskih državah in Estoniji ter Nizozemski (Slika 7). Slika 8 prikazuje podobno situacijo v letu 2011.

**Slika 7: Stopnja zaposlenosti v letu 2024 za države EU (po spolu, v odstotku glede na število prebivalcev, 15 – 74 let)**



Vir: Eurostat, 2025.

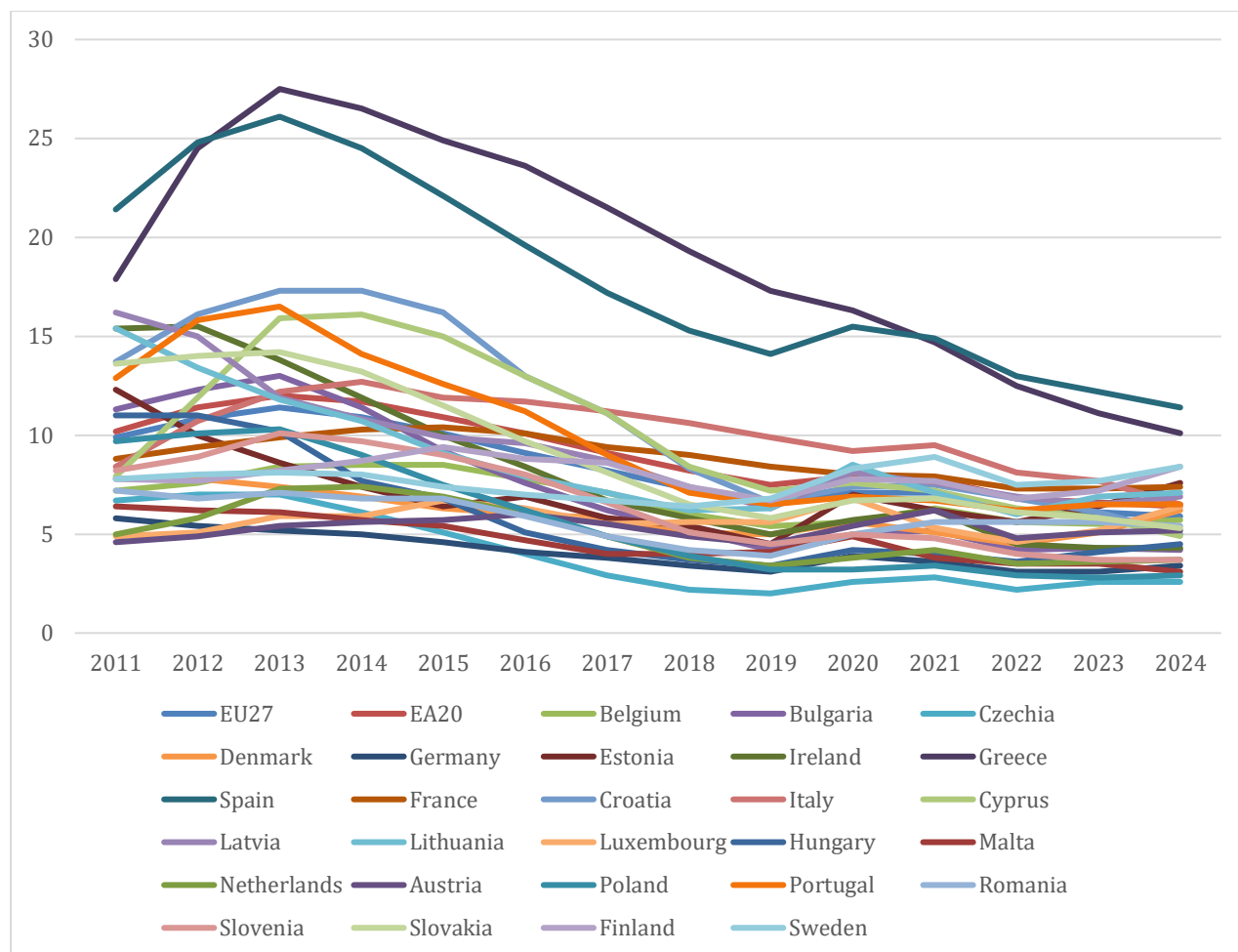
**Slika 8: Stopnja zaposlenosti v letu 2011 za države EU (po spolu, v odstotku glede na število prebivalcev, 15 – 74 let)**



Vir: Eurostat, 2025.

Če primerjamo gibanje stopnje brezposelnosti med leti 2011 in 2024, lahko opazimo drastično zniževanje po letu 2013 v vseh državah EU (Slika 9). V Sloveniji je stopnja anketne brezposelnosti znašala 3,7% v letu 2024, kar je bila ena najnižjih med vsemi državami EU.

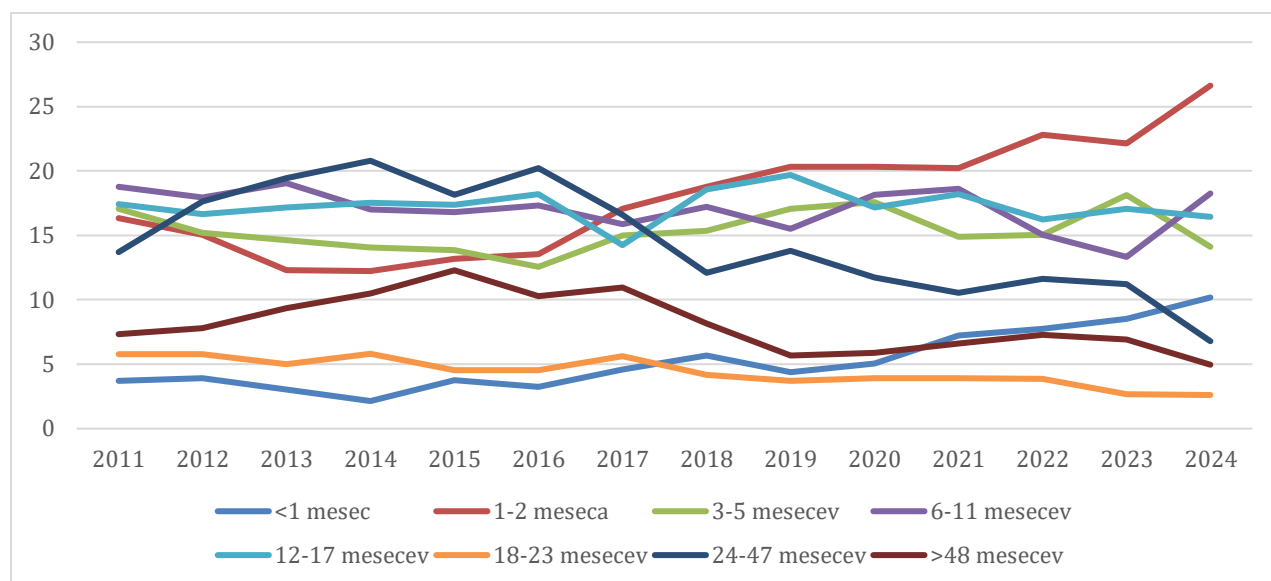
**Slika 9: Stopnja brezposelnosti med leti 2011 in 2024 za države EU (v odstotku glede na število prebivalcev, ILO metodologija, 15 – 74 let)**



**Vir: Eurostat, 2025.**

Če po letih primerjamo strukturo brezposelnosti v Sloveniji po trajanju, lahko opazimo, da narašča delež tistih, ki so brezposelni med enim in dvema mesecema (takšnih je bilo v letu 2024 dobra četrtina), prepolovil pa se je glede na leto 2011 delež tistih brezposelnih, ki so brez dela že več kot 18 mesecev (Slika 10).

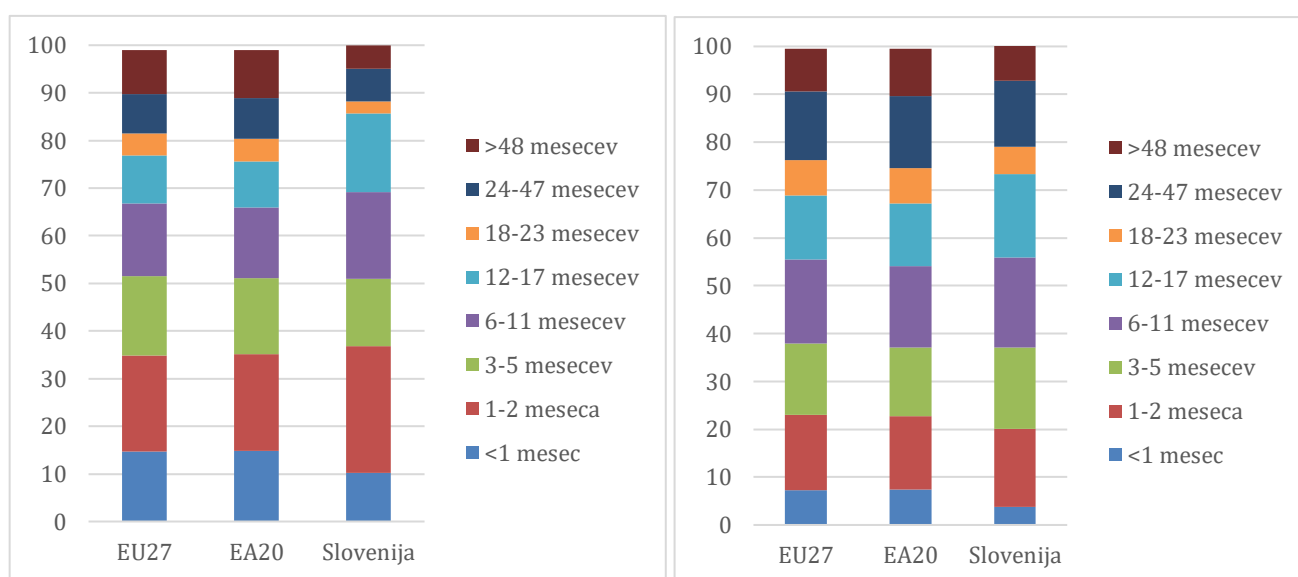
**Slika 10: Struktura brezposelnosti po trajanju brezposelnosti med leti 2011 in 2024 v Sloveniji (v odstotkih, ILO metodologija, 15 – 74 let)**



Vir: Eurostat, 2025.

Če primerjamo strukturo brezposelnosti po trajanju v Sloveniji s povprečjem držav EU in Euro področja, lahko opazimo, da imamo manj dolgotrajno brezposelnih (tistih, ki so brezposelni več kot 2 leti, je v celotni strukturi skoraj 12% v Sloveniji, skoraj 18% v EU27 in 19% v EA), večji pa je delež brezposelnih, ki so brez dela med enim in dvema mesecema ter 6-11 mesecev (Slika 11, levo). V letu 2011 je bil delež dolgotrajno brezposelnih bistveno višji (20%) tako v Sloveniji kot v državah EU27 in EA (Slika 11, desno), delež tistih, ki so bili brezposelni manj kot dva meseca pa skoraj prepolovljen glede na strukturo v letu 2024.

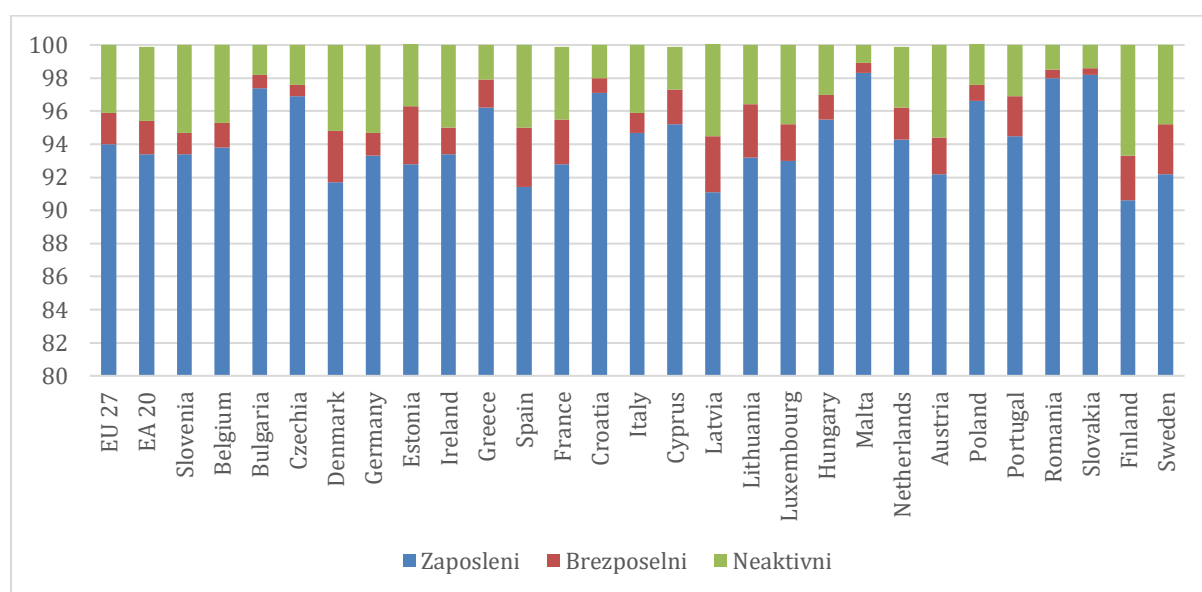
**Slika 11: Struktura brezposelnosti po trajanju brezposelnosti v letu 2024 (levo) in 2011 (desno) v EU27, EA20 in Sloveniji (v odstotkih, ILO metodologija, 15 – 74 let)**



Vir: Eurostat, 2025.

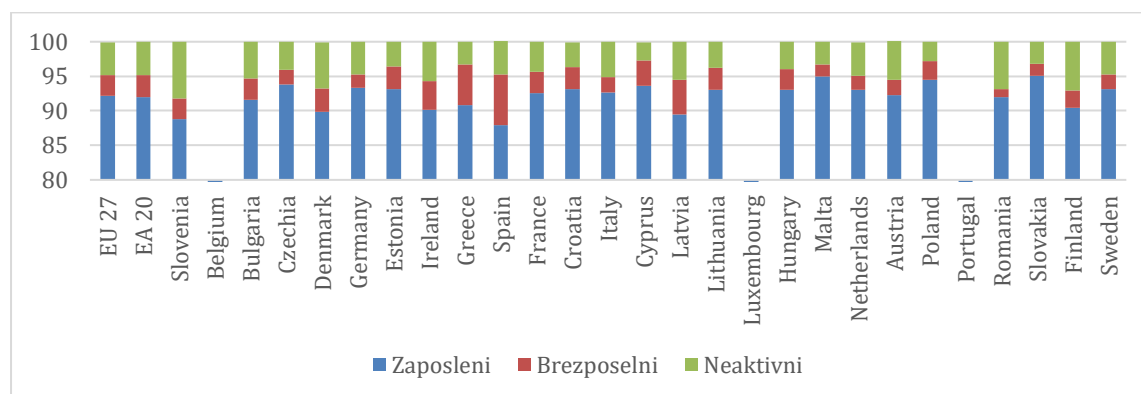
V nadaljevanju prikazujemo primerjavo statusov na trgu dela v letu 2024 za tiste, ki so bili zaposleni v letu 2023. Primerjava temelji na Anketi o aktivnem prebivalstvu in neaktivnem prebivalstvu, zato lahko podatki odstopajo od uradnih registrskih podatkov. Kljub temu je zanimivo pogledati ali obstajajo razlike med državami in po letih. Od tistih, ki so bili leta 2023 zaposleni, jih je bilo v Sloveniji 93,4% še vedno zaposlenih v letu 2024 (četudi so lahko v vmesnem času zamenjali delodajalca), 1,3% jih je prešlo v brezposelnost, 5,3% pa v neaktivnosti (upokojitev, šolanje, druge oblike neaktivnosti). Deleži so podobni tudi na ravni držav EU27 ali EA. Največji delež zaposlenih je v neaktivnost prešel na Finskem, Švedskem in Nizozemskem. Več kot tri odstotke zaposlenih v letu 2023 je postalo brezposelnih v letu 2023 v baltskih državah, na Danskem in Španiji (Slika 12).

**Slika 12: Primerjava statusa na trgu dela v letu 2024 za zaposlene v letu 2023 za države EU (v odstotku vseh zaposlenih v letu 2023, 15 – 74 let)**



Vir: Eurostat, 2025.

**Slika 13: Primerjava statusa na trgu dela v letu 2011 za zaposlene v letu 2010 za države EU (v odstotku vseh zaposlenih v letu 2010, 15 – 74 let)**

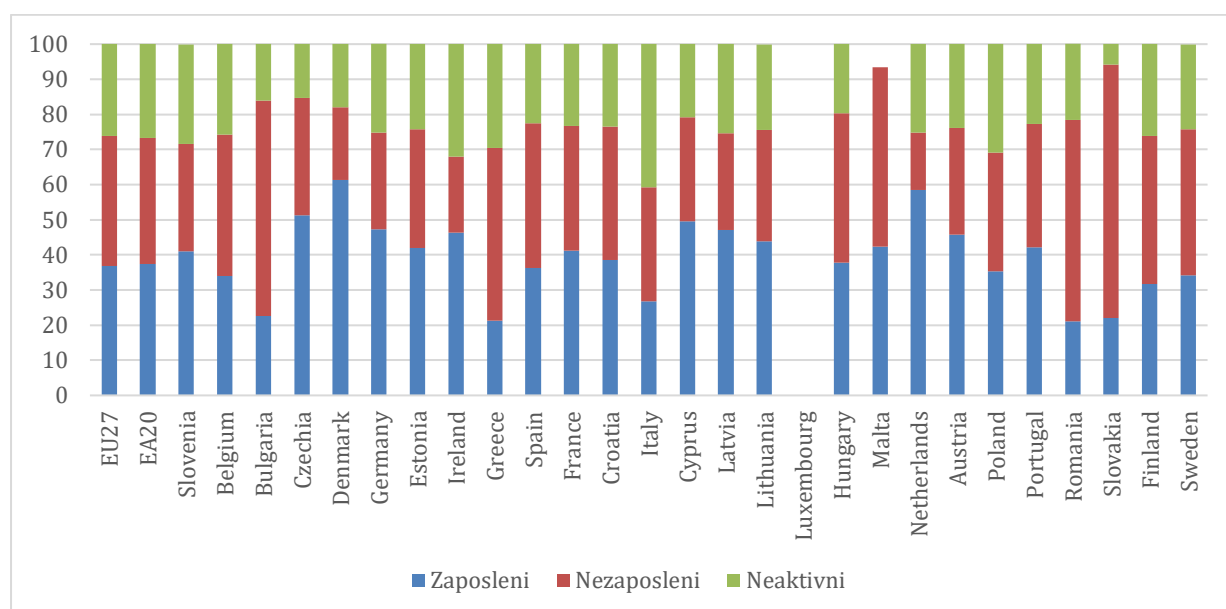


Vir: Eurostat, 2025.

Bistveno večji odliv zaposlenih v brezposelnost in neaktivnost se je zgodil med leti 2010 in 2011 (Slika 13), čeprav je bila struktura po državah različna. V Sloveniji je večji delež zaposlenih v letu 2010 leto dni kasneje postal neaktiven (odliv v upokojitev), v Španiji, Grčiji in Latviji pa brezposeln.

Če pogledamo tudi agregatne podatke za prehode brezposelnih oseb v zaposlenost ali neaktivnost, lahko opazimo, da se je približno 40% brezposelnih v Sloveniji v letu 2023 zaposlilo v letu 2024 (Slika 14), kar je nekoliko višje kot znaša povprečna vrednost za države EU oziroma Evro območja. Ta delež je bistveno nižji v Bolgariji, Grčiji, Romuniji in na Slovaškem, bistveno višji pa na Češkem, Danskem ter Nizozemskem. Večji prehod v neaktivnost je bil zaznan v Italiji, kjer je 40% nezaposlenih v letu 2023 prešlo v neaktivnost v letu 2024. V letu 2011 je bistveno več brezposelnih ostajalo v statusu, saj je bil to čas velike finančne krize in podjetja niso odpirala novih delovnih mest (Slika 14).

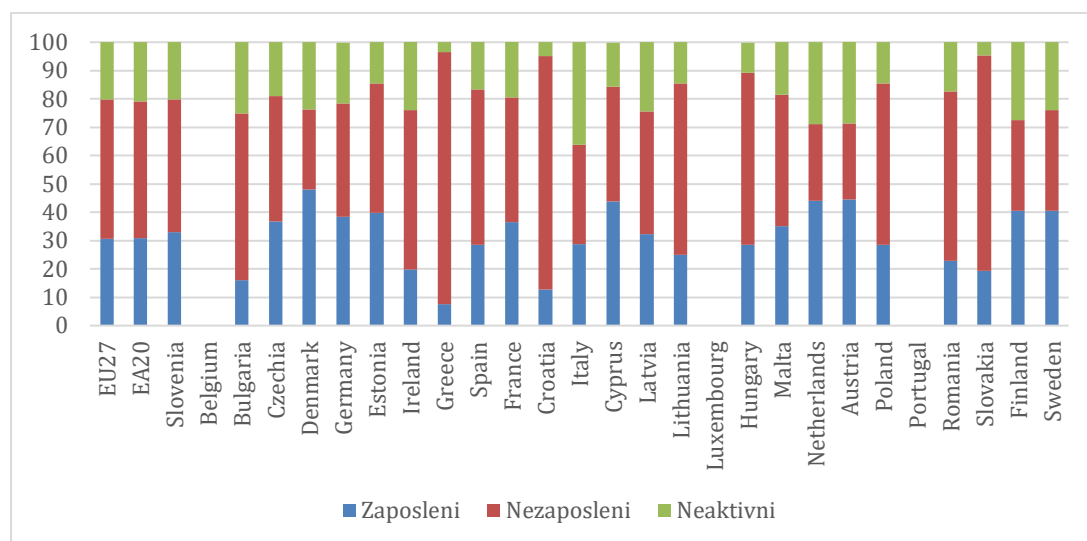
**Slika 14: Primerjava statusa na trgu dela v letu 2024 za brezposelne v letu 2023 za države EU (v odstotku vseh brezposelnih v letu 2023, 15 – 74 let)**



Vir: Eurostat, 2025.

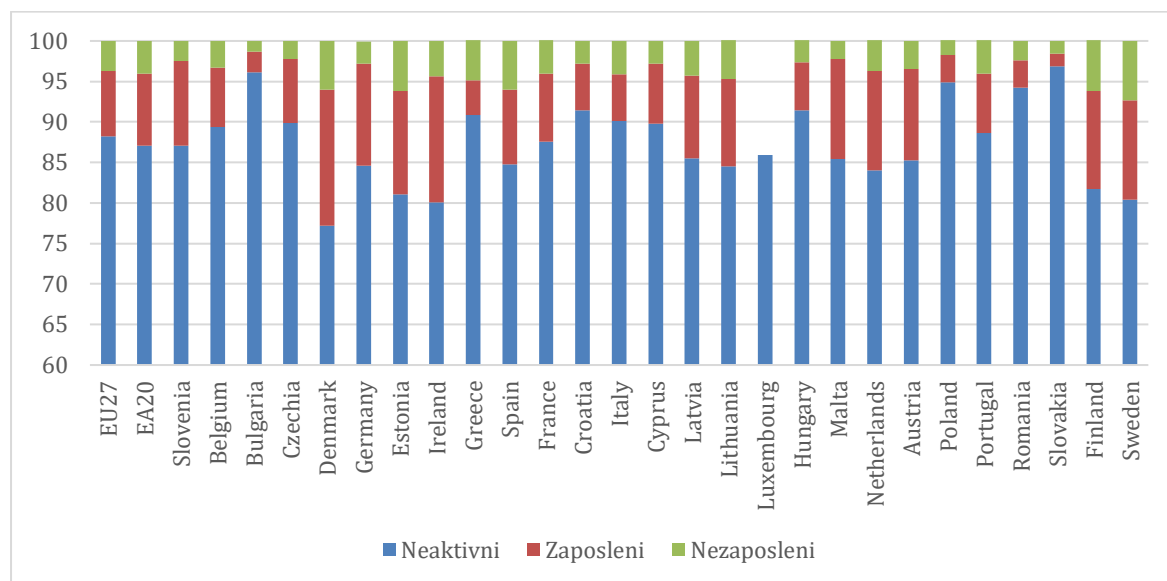
Če pogledamo strukturo prehodov v druge statuse na trgu dela za tiste, ki so imeli leta 2023 status delovno neaktivnih oseb, lahko opazimo, da je skoraj 88% teh oseb ostajalo v neaktivnosti tako v Sloveniji kot v povprečju držav EU ali EA (Slika 16). Na Danskem, recimo, je bilo takšnih nekaj več kot 75%, skoraj 20% pa se jih zaposli. V drugih državah je delež delovno neaktivnih v letu 2023, ki se zaposlijo v letu 2024, okrog 10%. Podobno je bilo v letu 2011 z izjemo, da so bili deleži tistih, ki so se zaposlili, bistveno nižji (Slika 17).

**Slika 15: Primerjava statusa na trgu dela v letu 2011 za brezposelne v letu 2010 za države EU (v odstotku vseh brezposelnih v letu 2010, 15 – 74 let)**



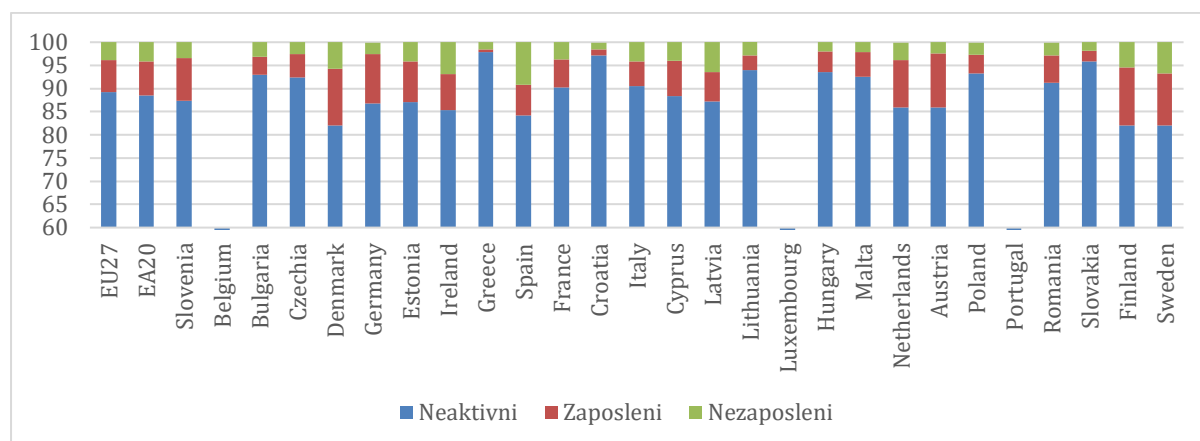
Vir: Eurostat, 2025.

**Slika 16: Primerjava statusa na trgu dela v letu 2024 za delovno neaktivne v letu 2023 za države EU (v odstotku vseh delovno neaktivnih v letu 2023, 15 – 74 let)**



Vir: Eurostat, 2025.

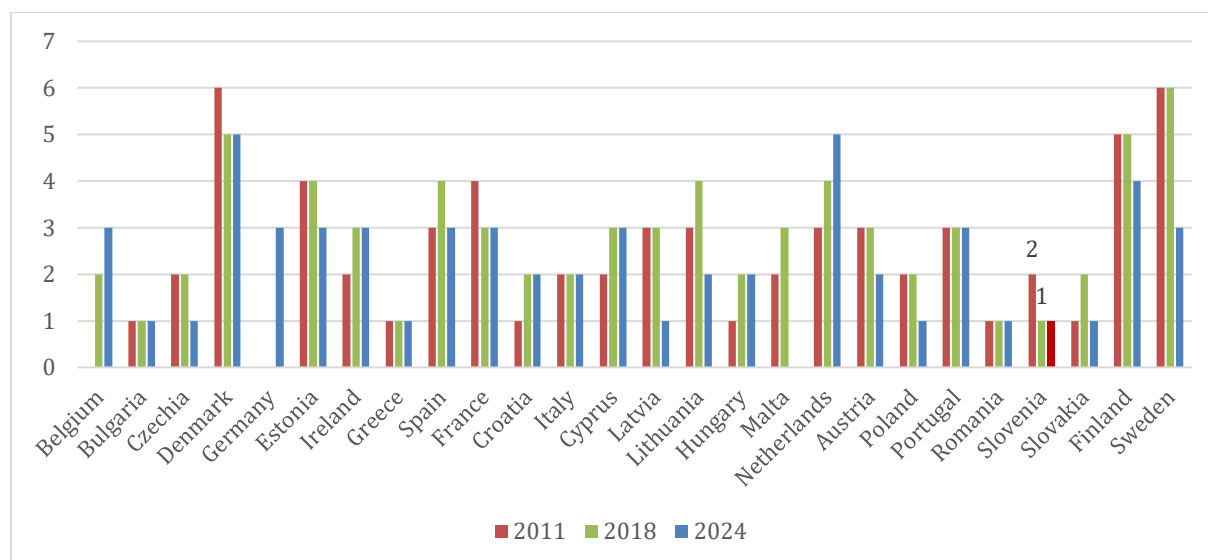
**Slika 17: Primerjava statusa na trgu dela v letu 2011 za delovno neaktivne v letu 2010 za države EU (v odstotku vseh delovno neaktivnih v letu 2010, 15 – 74 let)**



Vir: Eurostat, 2025.

Če pogledamo še delež prehoda iz ene zaposlitve v drugo za zaposlene v letih 2011, 2018 in 2024, lahko ugotovimo, da je v Sloveniji v letu 2011 zaposlitev zamenjalo 2% zaposlenih, ki so bili vključeni v Anketo o aktivni in neaktivni populaciji, v letih 2018 in 2024 pa zgolj 1%, kar znaša bistveno manj kot znaša delež zaposlenih, ki so zamenjali delodajalca, v drugih državah (Slika 18). Zanimivo je, da je fluktuacija najvišja v skandinavskih državah, sledi Nizozemska ter baltske države.

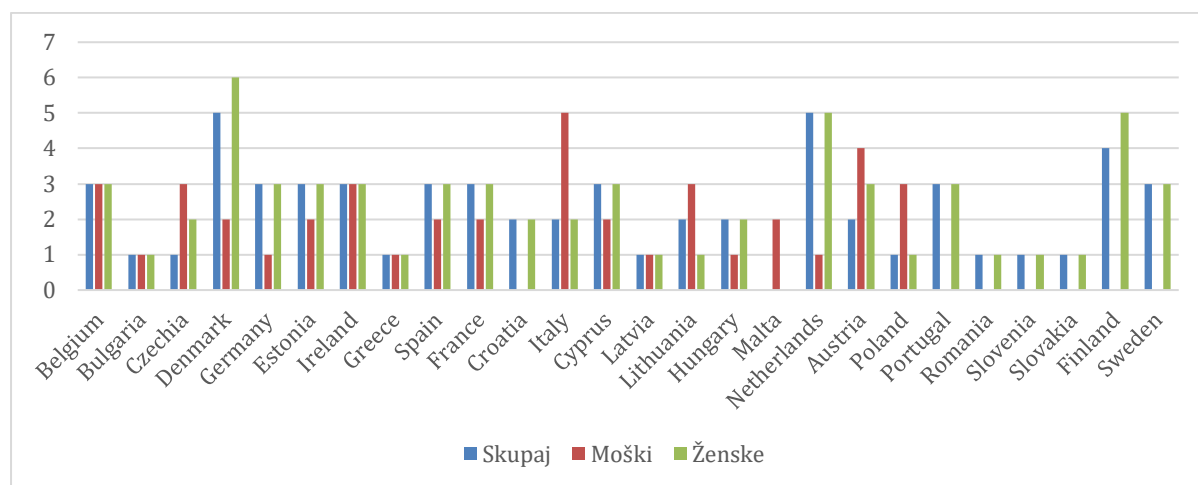
**Slika 18: Delež prehodov iz ene zaposlitve v drugo za zaposlene (15- 74 let) v letih 2011, 2018 in 2024 za države EU (v odstotku vseh zaposlenih)**



Vir: Eurostat, 2025.

Struktura prehodov iz ene zaposlitve v drugo po spolu v letu 2024 pokaže, da v Sloveniji ni razlik med spoloma (Slika 19). Sicer pa bolj pogosteje zaposlitev menjajo ženske, razen v Italiji, na Poljskem, Nizozemskem in Finskem.

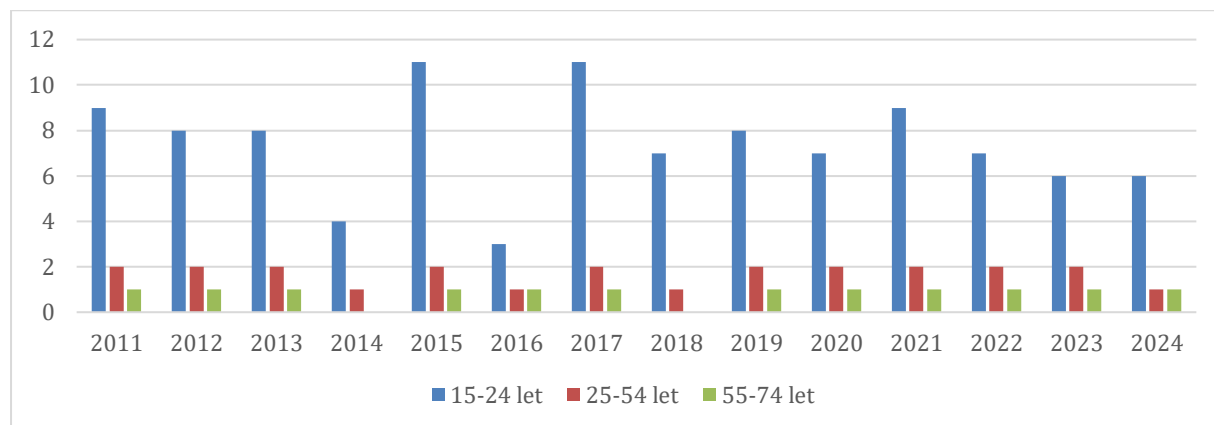
**Slika 19: Delež prehodov iz ene zaposlitve v drugo za zaposlene (15- 74 let) v letu 2024, po spolu, za države EU (v odstotku vseh zaposlenih)**



Vir: Eurostat, 2025.

Zanimivo je tudi pogledati delež prehodov iz ene zaposlitve v drugo za različne starostne skupine zaposlenih. Podatki iz ankete o aktivni in neaktivni populaciji za Slovenijo kažejo, da prevladujejo mladi do 24 let (Slika 20). Starejši kot so zaposleni, manjša je verjetnost, da bodo menjali delodajalca.

**Slika 20: Delež prehodov iz ene zaposlitve v drugo za različne starostne skupine zaposlenih, 2011-2024, Slovenija (v odstotku vseh zaposlenih)**



Vir: Eurostat, 2025.

Čeprav bi se lahko na prvi pogled zdelo, da ti podatki o prehodih iz ene zaposlitve v drugo bistveno odstopajo od statistik, ki so bile izračunane na podlagi mikropodatkov SRDAP podatkovne baze na ravni podjetij, je treba poudariti, da se ta delež prehodov nanaša na povprečje v okviru posamezne starostne skupine, na podlagi mikropodatkov pa je stopnja fluktuacije izračunana na ravni posameznega podjetja ter za celoto na podlagi registrskih virov, ki zajemajo celo populacijo, kar je lahko prav tako dejavnik razlike.

## 5 KVALITATIVNA ANALIZA DEJAVNIKOV IN POSLEDIC FLUKTUACIJE NA RAVNI DELODAJALCA

### 5.1 OPIS VZORCA IN METODOLOGIJE

Cilj izvedbe kvalitativnih intervjujev je bilo pridobiti poglobljen vpogled v procese in izzive na ravni podjetij in organizacij in s tem tudi bolje razumeti in interpretirati rezultate kvantitativne analize. V grobem smo v izhodiščih zastavili naslednja vprašanja, pri čemer smo se pri oblikovanju podvprašanj navezovali na dejavnike iz teoretičnega pregleda ter jih izbirali bolj podrobno tudi glede na značilnosti delodajalca in že povedano tekom intervjuja.

1. Katere so glavne poklicne skupine, ki jih zaposlujete? Katerega kadra vam najbolj primanjkuje? Kako rešujete izzive z morebitnim pomanjkanjem kadra? Če nimate pomanjkanja, kaj menite, da so dejavniki, ki prispevajo k temu, da imate ustrezno kadrovsko strukturo?
2. Kakšno fluktuacijo zaznavate v zadnjih letih v vašem podjetju, organizaciji, kakšne so razlike med skupinami zaposlenih? Kako bi ocenili splošno stanje v sektorju?
3. Kateri so po vaših izkušnjah glavni razlogi, da zaposleni pridejo k vam, in kateri, da zapustijo podjetje?
  - a. Kako bi ocenili pomen notranjih dejavnikov (organizacija dela, delovni čas, obremenjenost, odnosi, možnosti napredovanja, ravnotežje delo-prosti čas, itd.)?
  - b. Kako bi ocenili pomen višine plače in na katerih delovnih mestih je to najbolj izrazito?
  - c. Kako pomemben se vam zdi ugled organizacije/podjetja kot delodajalca za vaš primer?
  - d. Katere so morda priložnosti, ki jih imajo kadri, ki jih vi iščete, še za zaposlitev?
4. Ali imate možnost kakorkoli vplivati na odločitve posameznikov, da bi jih zadržali? (kako jih lahko motivirate, ali imate ustrezne mehanizme)?
5. Kakšne so posledice fluktuacije za podjetje/organizacijo in kako jih rešujete?
6. Ali sodelujete z Zavodom za zaposlovanje? Poznate programe subvencioniranja, katere ste morda že koristili, kako bi jih ocenili? Kaj bi še potrebovali od Zavoda/države, da bi se izziv kadrovskega manjka (in fluktuacije zaposlenih) zmanjšal?

**Tabela 4: Pregled osnutka vprašanj za intervjuje po tematskih sklopih**

| Vsebinsko področje                                             | Predlagana vprašanja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Razlogi za odhode (»potisk« pri obstoječem delodajalcu)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Notranji dejavniki                                             | Kako bi ocenili stopnjo fluktuacije v vašem podjetju glede na konkurenco?<br>Kateri so po vaših izkušnjah glavni razlogi, da zaposleni zapustijo podjetje?<br>Katere značilnosti delovnih mest ali organizacijske kulture vidite kot tiste, ki zaposlenim povzročijo nezadovoljstvo?<br>Ali imate urejen program "onboardinga" za novo zaposlene? Ali prakticirate hibridno delo oz. delo na daljavo?<br>Ali kdaj nove kandidate iščete preko Zavoda za zaposlovanje? Kako pomembni so za vas programi spodbujanja zaposlovanja? Kako ocenjujete stopnjo fluktuacije pri tej skupini zaposlenih v primerjavi z ostalimi? |
| Delovni pogoji in organizacija                                 | Ali opazate, da so odhodi povezani z delovnim časom, preobremenitvijo ali pomanjkanjem ustreznih orodij/opreme?<br>Kako vi urejate usposabljanje in razvoj kariernih poti – in ali tu vidite vrzeli?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Plače in nagrajevanje                                          | Kako ocenjujete konkurenčnost in percipirano »pravičnost« vaše plačne politike in sistema nagrajevanja (zaposleni so pogosto občutljivi na razlike v plačah v podjetju)? Ali to pogosto navajajo kot razlog za odhod?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Dejavniki privlačnosti (»poteg« k drugim delodajalcem)</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Priložnosti                                                    | Katere ponudbe konkurence ali trga dela zaposleni najpogosteje navajajo kot privlačne? (npr. višja plača, delo od doma, krajši delovni čas)<br>Ali menite, da je povečano povpraševanje po določenem profilu delavcev (stroka, poklic) zadnja leta vplivalo na vašo fluktuacijo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Ugled podjetja                                                 | Kako pomembno vlogo igrajo mehki dejavniki, kot so vrednote podjetja, delovno vzdušje in odnosi med sodelavci?<br>Kako delate na gradnji in komuniciranju vaše delodajalske znamke?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Integracija in retencija                                       | Proces uvajanja novozaposlenih<br>Kakšni so vaši postopki uvajanja (onboarding)?<br>Katere ukrepe uporabljate za uspešno integracijo (mentorstvo, prilagodljiva delovna mesta, spremljanje zadovoljstva)?<br>Kako merite uspešnost uvajanja (npr. ankete o zadovoljstvu, ocene mentorja)?<br>Kdaj veste, da je uvajanje uspelo – in kdaj ne?                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Ocenjevanje učinkovitosti<br>Ukrepi za ohranjanje zaposlenih   | Katere konkretne programe za zadržanje kadrov izvajate (npr. nagrade za dolgoletno službo, dodatno izobraževanje, prožne oblike dela)?<br>Kateri so se izkazali za najbolj učinkovite?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Ukrepi spodbujanja zaposlovanja in izzivi za prihodnost</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Vpliv subvencij in aktivne politike zaposlovanja               | Izkušnje s subvencijami<br>Ste v podjetju koristili subvencijske programe Zavoda RS za zaposlovanje (npr. spodbude za zaposlitev ranljivih skupin)?<br>Kako so te subvencije vplivale na trajnost zaposlitve?<br>Ali so zaposleni, ki vam jih je priporočil Zavod RS za zaposlovanje, bili deležni/ vključeni še v kakšne ukrepe?                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Ranljive skupine                                               | Ali imate v svojem podjetju izkušnje z zaposlovanjem mladih brez delovnih izkušenj, starejših delavcev ali drugih ranljivih skupin?<br>Ali opazate razliko v fluktuaciji teh skupin in katere ukrepe za njihovo zadržanje izvajate?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Izzivi za prihodnost                                           | Kateri vidiki trga dela vas najbolj skrbijo glede fluktuacije v naslednjih letih?<br>Ali pričakujete, da se bo fluktuacija povečala ali zmanjšala – in zakaj?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Priporočila</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Predlogi ukrepov                                               | Kaj bi po vašem mnenju morali delodajalci, Zavod in zakonodajalci storiti, da se zmanjša fluktuacija v tistem delu, ki je problematična z vidika podjetja?<br>Katere dodatne podpore ali ukrepe bi si želeli od Zavoda RS za zaposlovanje?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Na podlagi poglobljenih intervjujev v 18 organizacijah s 23 sogovorniki (vodje kadrovskih služb, direktorji in vodje ekip), ki so bili izvedeni v času med 15.7. in 10.10.2025, lahko povzamemo odgovore po posameznih sklopih. Podjetja, organizacije in zasebni zavodi, s katerimi smo opravili intervjuje (Tabela 5), se nahajajo v vseh slovenskih regijah, 2/3 jih je prejelo subvencije iz programa aktivne politike zaposlovanja v letih 2023 in 2024 ali pa sodelovalo z Zavodom na druge načine. Povprečen čas intervjuja je znašal 45 minut.

**Tabela 5: Opisne značilnosti podjetij (in ostalih organizacij) in posameznikov, s katerimi smo izvedli poglobljene intervjuje**

| Koda        | Dejavnost                                                                                           | Regija            | Število zaposlenih v podjetju | Pozicija intervjuvanca v podjetju  | Spol            |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------|------------------------------------|-----------------|
| Intervju1   | E- Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja                                              | Zasavska          | 50-99                         | Direktor                           | Moški           |
| Intervju2   | M - Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (svetovalna dejavnost s področja varovanja okolja) | Osrednjeslovenska | 1-10                          | Vodja ekipe                        | Moški           |
| Intervju3   | N Poslovne storitve (dejavnosti zaposlovanja)                                                       | Osrednjeslovenska | 10-50                         | Strokovni direktor                 | Ženska          |
| Intervju4   | J -Informacijske in komunikacijske dejavnosti                                                       | Savinjska         | 150-199                       | Vodja kadrovske službe             | Ženski          |
| Intervju5   | C- Predelovalne dejavnosti (Lesno kemična industrija)                                               | Primorska         | 150-199                       | Vodja kadrovske službe             | Moški           |
| Intervju6   | Dejavnost nastanitvenih ustanov (zasebi zavod)                                                      | Štajerska         | 50-99                         | Vodja enote                        | Ženska          |
| Intervju7   | C- Predelovalne dejavnosti (industrija strojev)                                                     | Osrednjeslovenska | 10-50                         | Vodja kadrovske službe             | Ženska          |
| Intervju8   | C- Predelovalne dejavnosti                                                                          | Dolenjska         | Več kot 500                   | Vodja kadrovske službe             | Moški           |
| Intervju9   | Izobraževanje (vzgoja in varstvo otrok)                                                             | Primorska         | 1-10                          | Direktor                           | Ženska          |
| Intervju10  | M - Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (oglaševanja in raziskovanje trga)                 | Osrednjeslovenska | 10-19                         | Vodja kadrovske službe             | Moški           |
| Intervju11  | C- Predelovalne dejavnosti                                                                          | Štajerska         | Več kot 500                   | Vodja ekipe v kadrovski službi     | Ženska          |
| Intervju 12 | Logistika (transport)                                                                               | Gorenjska         | 10-50                         | Direktor podjetja                  | Moški           |
| Intervju 13 | Gradbeništvo                                                                                        | Zasavska          | 1-10                          | Direktor podjetja                  | Moški           |
| Intervju 14 | Zdravstvo in socialna varnost – socialna varnost                                                    | Osrednjeslovenska | 50-250                        | Direktor in vodja kadrovske službe | Moški in ženska |
| Intervju 15 | Izobraževanje                                                                                       | Osrednjeslovenska | 50-250                        | Ravnatelj                          | Moški           |

| Koda        | Dejavnost                                  | Regija            | Število zaposlenih v podjetju | Pozicija intervjuvanca v podjetju                | Spol   |
|-------------|--------------------------------------------|-------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------|--------|
| Intervju 16 | Zdravstvo in socialna varnost – bolnišnica | JV Slovenija      | 50-250                        | Vodja in dve članici kadrovske službe            | Ženske |
| Intervju 17 | Komunalna dejavnost                        | JV Slovenija      | 50-250                        | Vodja kadrovske službe                           | Ženska |
| Intervju 18 | Javna uprava                               | Osrednjeslovenska | Nad 250                       | Vodja kadrovske in sodelavka iz kadrovske službe | Ženski |

Ugotovitve prikazujemo v nadaljevanju po posameznih tematskih področjih dejavnikov potiska (notranji dejavniki, delovni pogoji in organizacija, plače in nagrajevanje) ter dejavnikov privlačnosti (priložnost, ugled podjetja, retencija in integracija, učinkovitost ukrepov za ohranjanje zaposlenih). V nadaljevanju smo intervjuvance povprašali o mnenju glede ukrepov spodbujanja zaposlovanja, ki jih izvaja Zavod za zaposlovanje, kaj so po njihovem mnenju izzivi za prihodnosti in priporočila.

## 5.2 RAZISKOVALNI CILJI

S poglobljenimi intervjuji smo dosegli določene raziskovalne cilje, opredeljene na začetku raziskave (Tabela 6).

**Tabela 6: Raziskovalni cilji na ravni celotnega projekta in cilji, ki so bili (deloma ali v celoti) doseženi s pomočjo poglobljenih intervjujev**

| Cilji iz razpisne dokumentacije                                                                                                                                                                                                                                                                        | Poglobljeni intervjuji |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Zbrati kvantitativne in kvalitativne podatke o fluktuaciji zaposlenih v podjetjih zgoraj navedenih dejavnosti, na različnih lokacijah podjetja (mesta, podeželje), velikosti (mala, srednja, velika podjetja), ter pridobiti mnenje/oceno od neposrednih vodij ter vodij kadrovske službe v podjetjih. |                        |
| Glede na zbrane podatke pripraviti analizo po regijah (večje, manjše, vzhodna in zahodna kohezijska regija), dejavnostih, izobrazbi oz. ravni izobrazbe zaposlenih v odhodu, delovnih mestih, ki so jih zasedali pri delodajalcu, starosti ob odhodu oz. drugih dogovorjenih parametrih:               |                        |
| a. stopnja fluktuacije,                                                                                                                                                                                                                                                                                |                        |
| b. ključni razlogi za odhod novo zaposlenih v prvih šestih mesecih od zaposlitve,                                                                                                                                                                                                                      | X                      |
| c. posledice fluktuacije za delodajalca,                                                                                                                                                                                                                                                               | X                      |
| d. ugotoviti vpliv subvencijskih programov aktivne politike zaposlovanja na raven fluktuacije v podjetju oz. ali doprinesejo k trajnejšim zaposlitvam. (tako pridobimo tudi vpogled v fluktuacijo ranljivih skupin na trgu dela).                                                                      | X                      |
| e. prepoznavanje ukrepov, ki jih delodajalci že izvajajo za uspešno integracijo novo zaposlenih na delovno mesto,                                                                                                                                                                                      | X                      |
| f. oblikovanje dodatnih predlogov za zmanjšanje/soočanje s fluktuacijo – splošno/po dejavnostih/delodajalcih.                                                                                                                                                                                          | X                      |
| Pripraviti predloge za ZRSZ in delodajalce v zvezi s soočanjem z ugotovitvami glede fluktuacije.                                                                                                                                                                                                       | X                      |

## 5.3 REZULTATI

### 5.3.1 Značilnosti fluktuacije

Pri identifikaciji razlogov za odhode zaposlenih nas je zanimalo kako sogovorniki ocenjujejo stopnjo fluktuacije v njihovem podjetju ali zavodu glede na konkurenco, nato pa (naslednje poglavje) v povezavi s tem tudi, kateri so glavni razlogi, da zaposleni zapustijo podjetje, katere značilnosti delovnih mest ali organizacijske kulture vidijo kot tiste, ki zaposlenim povzročajo nezadovoljstvo. Prav tako smo intervjuvance povprašali kakšne posledice fluktuacija zaposlenih povzroča v okviru rednih delovnih procesov.

Precejšen del intervjuvancev navaja nizko stopnjo fluktuacije, pogosto nižjo od povprečja panoge. Zaposleni pogosto ostajajo v podjetju več let ali desetletij, kar kaže na stabilno delovno okolje. Odhodi se največkrat pojavijo zaradi življenjskih odločitev, kot so upokojitve, selitev ali želja po novih izzivih, redkeje pa zaradi nezadovoljstva z delom. Nekatere organizacije pa kljub trenutno nizki fluktuaciji zaznavajo tveganje, da bi se ta lahko povečala, predvsem zaradi spremenjenih pričakovanj mlajših generacij. Višja stopnja fluktuacije je bila zaznana pri podjetju iz panoge logistike, v kateri je povpraševanje po poklicnih voznikih tovornih vozil visoko. Večje izzive na področju fluktuacije navajajo tudi sogovorniki s področja »javnega sektorja«, med njimi javna uprava ter področje socialne varnosti in zdravstva.

Sogovorniki so poročali tudi o pomanjkanju določenih poklicnih skupin, v »javnem sektorju« so bile omenjene težave s slabše plačanimi poklicnimi skupinami v zdravstvu, oskrbi, tudi izzivi na področju šolstva pri določenih profilih. Poleg že v medijih večkrat omenjenih matematikih, učiteljev naravoslovnih vsebin, je sogovornik izpostavil pomanjkanje geografov.

Izziv so tudi zaposleni s področja IKT tehnologij (*“informatiki različnih vrst”*). V sistemu plač v JS so bili plačani bistveno manj kot v gospodarstvu, ker so plače v javnem sektorju odvisne zgolj od izobrazbe in napredovanj (le-ta pa povezana s številom let dela v javni upravi). Z novim sistemom so sicer omogočili priznavanje izobrazbe na podlagi izkušenj, vendar pa to še vedno ne omogoča konkurenčnih plač. Sogovornica v javni upravi je omenila tudi pomanjkanje na področju inženirskih kadrov, tudi v logistiki, saj je pri njihovem delu tudi precej nalog s področja investicij, načrtovanja, tudi R&R aktivnosti. Sogovornica iz javne uprave je kot velik razlog fluktuacije izpostavila tudi upokojevanje, leta 2024 so zaradi različnih vrst odhodov izgubili skupaj okoli 10% ljudi. Sogovornica s področja komunalnih dejavnosti opaža prav tako pomanjkanje različnih inženirskih kadrov, pa tudi tistih, ki opravljajo enostavna dela na terenu. Omenjeno je bilo tudi, da se opaža več fluktuacije med tujci, da je »organizacija« (Intervju 14) samo odskočna deska, ampak da so trenutno zadovoljni tudi, če dobijo nekoga samo za nekaj mesecev.

Eden od izzivov, ki je povezan z nadomeščanji in pomanjkanjem kadra, pa je trend po vračanju na delovno mesto po, na primer, dopustu za nego in varstvo otroka za manj kot poln delovni čas. Odločitev za polovični delovni čas (4 ure) je po mnenju intervjuvancev še v redu, ker lahko kombinirajo dve taki zaposlitvi. Slabše pa je, če se nekdo odloči za 6 ur dela. Ker se vse več mladih odloča za zaposlitev za krajši delovni čas (*Gre pa za trend, za »generacijsko potrebo«*; Intervju 16), prav tako pa sprememba Zakona o urejanju trga dela iz septembra 2025 to pravico v obliki 80-90-100 s 1.januarjem 2026 uvaja tudi za zaposlene, ki so starejši od 58 let

(in imajo 35 let pokojninske dobe), bo na ravni posameznih organizacij potrebno bistveno več prilagajanja in usklajevanja.

*»...če za tri mesece, pa za tri mesece« (Intervju 14)*

*»glavni problem je upokojevanje« (Intervju 15)*

### 5.3.2 Vpliv fluktuacije na delovne procese v organizacijah

Vsak odhod zaposlenega, ki ni povezan z zmanjševanjem stroškov dela zaradi slabših razmer na trgu (upad prodaje), za podjetja in ostale organizacije predstavlja svojevrsten izziv. Ta izziv je večji v manjših podjetjih (do 10 zaposlenih), kjer je določeno prerazporeditev dela zaradi odhoda med ostale sodelavce težje opraviti. Prav tako nastanejo dodatni stroški (predvsem z vidika časa) pri procesu zaposlovanja in uvajanja novega sodelavca, ki nadpovprečno obremeni manjša podjetja. Zaposlovanje in uvajanje novih zaposlenih je še bistveno bolj zahtevno v primeru zaposlovanja tujcev v podjetjih, ki na slovenskem trgu dela ne najdejo kandidatov s primernimi kompetencami (recimo primer voznik tovornjakov).

Sogovorniki so med posledicami omenili tudi vpliv na delovne procese, podhranjenost na določenih področjih, kar pomeni, da morajo drugi zaposleni prevzemati dodatne naloge in se potencialno priučiti dodatnih nalog, ker se prej z določenim področjem niso ukvarjali, kar predstavlja še dodatno breme. Ta problem podhranjenosti je še posebej problematičen na področjih, kjer gre za specifične naloge, ki so vezane na določeno organizacijo, kot je izpostavila sogovornica iz javne uprave, in ki se jih ne naučiš v procesu šolanja. Izpostavila je področje javnega naročanja. Izziv fluktuacije je tudi to, da novo iskanje kadra pomeni novo zaposlitev (ko jo realizirajo), učenje, usposabljanje, mentoriranje in s tem obremenjevanje obstoječega kadra, potem »pa gre« (Intervju 18). V povezavi s tem problemom je sogovornik s področja socialne varnosti omenil preobremenjenost že itak starejšega kadra, med katerimi je več invalidov.

Sogovornik s področja socialne varnosti (Intervju 14) je omenil, da deloma ostajajo kapacitete neizkoriščene, se pa trudijo čim bolj zapolniti vrzeli z nadomeščanjem s študenti, upokojenci. Vendar pa ti kadri delajo zgolj začasno in občasno, »jutri jih ne bo«. Stremijo pa k temu, da svoje storitve vseeno opravljajo kakovostno, kar jim še uspeva. Vseeno pa sogovornik opozori, da zaradi fluktuacije ne morejo »oblikovati zdravega jedra«, tudi timi zato niso nujno najbolj povezani.

Sogovornica s področja zdravstva je omenila, da posledice fluktuacije zaradi pomanjkanja kadra rešujejo s prerazporeditvami. Najbolj drastičen ukrep, ko bo potrebno združevati oddelke, pa bo kvečjemu zadnja faza (Intervju 16). Tudi sogovornica s področja komunalne dejavnosti je opozorila, da za zdaj rešujejo izzive s premeščanjem kadra in študentskim delom (Intervju 17). Sogovornica s področja zdravstvene nege je opozorila na izgorelost obstoječega kadra, kar je zaradi nadomeščanj še huje. Hkrati pa je bila tudi kritična, da je danes ljudem vse »preveč, vse težko«, čeprav pravi, da je marsikatero delo zaradi tehnologije v bistvu precej manj (fizično) zahtevno (Intervju 16).

Posledice fluktuacije za delodajalce se torej kažejo predvsem v povečanih stroških, obremenitvah in motnjah delovnih procesov. Odhod zaposlenih pomeni potrebo po

nadomestitvi kadra, kar zahteva čas in finančna sredstva za nova zaposlovanja, usposabljanje ter uvajanje, pri čemer so manjša podjetja še posebej ranljiva, saj težje prerazporedijo delo med obstoječe zaposlene. Posledično prihaja do preobremenjenosti preostalih sodelavcev, zmanjšanja učinkovitosti ter izgorelosti, zlasti v dejavnostih, kjer gre za specifična znanja, ki jih ni mogoče pridobiti z izobraževanjem. Fluktuacija pogosto vodi tudi v začasne in manj stabilne rešitve, kot so nadomeščanja s študenti ali upokojenci, kar pa ne omogoča oblikovanja trajnih in povezanih timov. Dolgoročno se zato zmanjšuje organizacijska stabilnost, kakovost storitev in notranja povezanost zaposlenih, kar vpliva na konkurenčnost in delovno klimo podjetja.

*»Problem je podhranjenost, zato morajo drugi prevzeti dodatne naloge. Breme pade na vodje, sodelavce, ni pa mehanizmov, s katerimi bi jih nagradili« (Intervju 18).*

*»Informatika ni tako specifična« (Intervju 18) (op.a. naloge informatikov so podobne v različnih organizacijah, zato lažje prehajajo)*

*»To, da je sedaj »spregeld izobrazbe«, deloma pomaga (Intervju 18).*

*»Nekateri odidejo, pa pridejo nazaj...(…) delajo s srcem, taki pridejo nazaj« (Intervju 14).*

### 5.3.3 Notranji dejavniki fluktuacije

Na podlagi opravljenih intervjujev lahko ugotovimo, da imajo notranji dejavniki, kot so kakovost odnosov, kompetentno vodenje in kultura zaupanja, večji vpliv na zadrževanje zaposlenih kot plača. Stabilna fluktuacija, ki je posledica selitev, upokojitev ali ostalih osebnih razlogov, ki niso povezani z delodajalcem, je prisotna v podjetjih in organizacijah, ki imajo odprto komunikacijo, vključujoč pristop vodstva in fleksibilno organizacijo dela, če le proces dela to dopušča. Podjetja, ki teh vidikov ne naslavlja, tvegajo odhode zaposlenih, tudi če ponujajo konkurenčne plače.

Razlogi za odhode zaposlenih. Najpogosteje omenjeni razlogi za odhode so nezadovoljstvo z odnosi, pomanjkljiva komunikacija, pomanjkanje psihološke varnosti in občutek nepravilne obravnave. Vse to nakazuje na izzive, ki se pojavljajo v procesu vodenja tako na ravni posameznih ekip kot tudi celotne organizacije. Plača sama po sebi redko predstavlja glavni razlog, pogosteje je sprožilec v kombinaciji z drugimi dejavniki, kot so omejene možnosti razvoja ali negativna organizacijska klima. Plača kot razlog odhoda večjo vlogo igra pri slabše plačanih delavcih (v proizvodnji). Pogosto so razlogi tudi pogoji dela, ki so v določenih panogah manj ugodni (recimo poklicni vozniki v primeru, ko delajo v mednarodnem transportu). Pri mlajših generacijah se kot razlogi pogosteje pojavljajo želja po novih izzivih, večji fleksibilnosti in boljšem ravnovesju med delom in zasebnim življenjem. Sogovornica iz javnega sektorja je omenila tudi, da si »organizacije znotraj javnega sektorja« »kradejo« kadre, da kadri prehajajo med njimi, ker drugje lahko dobijo drugje uvrstitev v višje razrede. Omenila je tudi, da je pogosto tako, da prehajajo med podobnimi nalogami, samo v različnih organizacijah, kar pa kaže, da so lahko vzrok fluktuacije tudi odnosi med zaposlenimi.

Značilnosti delovnih mest in organizacijske kulture. Rezultati raziskave nakazujejo, da sta tako zadovoljstvo kot nezadovoljstvo zaposlenih tesno povezana z načinom vodenja, četudi bi bilo treba to preveti tudi pri samih zaposlenih. Ključni dejavniki, ki prispevajo k večjemu

zadovoljstvu pri delu, so kakovost odnosov, občutek smisla in prispevka ter možnost vplivanja na naloge in projekte. Nasprotno pa na zadovoljstvo negativno vplivajo nejasno opredeljene naloge, toksični odnosi, mikro-menedžiranje ter pomanjkanje podpore s strani vodij.

Organizacije, v katerih prevladuje odprta in sodelovalna kultura, poročajo o nižji stopnji fluktuacije, saj zaposleni cenijo vključujoče okolje, iskreno komunikacijo in spoštljiv odnos delodajalca. Pomemben dejavnik zadrževanja kadra predstavlja fleksibilnost (možnost hibridnega dela, razumevanje družinskih obveznosti), ki jo zaposleni doživljajo kot izraz zaupanja in spoštovanja. To predstavlja tudi sodoben pristop k vodenju.

V nekaterih podjetjih so izpostavili zanimive prakse, ko v procesu izbora novega sodelavca sodeluje celotna ekipa ljudi, s katerimi bo novi sodelavec tudi delal. Že v selekcijskem postopku se kandidati za delovno mesto predstavijo potencialnim sodelavcem in z njimi preživijo nekaj ur. Na ta način podjetje, ki ima vzpostavljeno to prakso, zmanjšuje problem potencialnega neujemanja izbranega kandidata z ekipo sodelavcev, s katerimi bo potem tudi delal. Ponavadi so v selekcijski postopek vključeni zgolj vodje, kar pa pogosto ni zadosti, da bi dejansko preverili »ujemanje« kandidata s klimo v podjetju (ali delovnem timu). Čeprav tovrstna praksa pomeni, da je več ljudi vključenih v proces izbora novega zaposlenega (kar pomeni višje stroške zaposlovanja novih ljudi, saj se za to nameni več delovnih ur), pa izkušnje iz podjetij kažejo, da se zaradi boljšega ujemanja s tem fluktuacija zaposlenih bistveno zmanjša.

*"(...) Če so odnosi toksični, nobena plača tega ne more nadomestiti. (...) odnosi so pa tisti, ki jim nobena plača ne more konkurirati. Če so odnosi toksični, (...) enostavno bo šel ne glede na plačo." (Intervju4)*

*"(...) Mlajši zaposleni zelo hitro zaznajo, če njihov prosti čas ni spoštovan. (...) Mlajše generacije zelo tako jemljejo... vsi bi delali od doma vsaj kakšne dni." (Intervju6)*

*"(...) Največjo razliko dela to, ali se ljudje počutijo slišane in vključene. (...) Predvsem odnosi in tudi lokacija, če imajo veliko vožnje ...« Nejasnost delovnih nalog. Hierarhija. Nereševanje konfliktov takoj, ko se zgodijo. Pri nas je pomembno spoštovanje in sodelovanje, ne hierarhija." (Intervju3)*

*"(...) Fluktuacija bo naraščala, če ne bomo naslovili pričakovanj mlajših generacij." (Intervju7)*

*»(...) Smo majhno podjetje, večina jih je v podjetju zaposlenih že več kot 30 let in bodo verjetno do penzije (...) Smo kot družina, plača je konkurenčna, fer, ne izsiljujejo z odhodi (...) sam tudi terensko delam z njimi, gremo skupaj na malico, tradicionalno na obrtni sejem.« (Intervju 13)*

### 5.3.4 Delovni pogoji in organizacija

V okviru tega sklopa vprašanj nas je zanimalo ali so odhodi zaposlenih v organizacijah povezani z delovnim časom, preobremenjenostjo ali pomanjkanjem ustrezne opreme. Literatura poudarja tudi pomen možnosti usposabljanja oziroma razvoja kariernih poti za zaposlene.

Zanimalo nas je kakšno mnenje imajo intervjuvancev o tem oziroma ali na tem področju opazijo kakšno vrzel v svoji organizaciji. Na podlagi opravljenih intervjujev lahko ugotovimo, da delovni pogoji in organizacija dela pomembno vplivajo na odločitev zaposlenih o tem ali bodo ostali v podjetju ali ne. Preobremenjenost, neustrezna oprema ali pomanjkanje kariernih priložnosti lahko vodijo v nezadovoljstvo in odhode, medtem ko vlaganje v razvoj zaposlenih, fleksibilne oblike dela in sodobna oprema predstavljajo dejavnike, ki prispevajo k stabilnosti in nižji fluktuaciji.

Delovni čas in obremenjenost. Intervjuvanci večinoma navajajo, da so osnovni delovni pogoji v njihovih organizacijah stabilni, a se razlike pojavljajo glede zahtevnosti dela in organizacije delovnega časa. V proizvodnih in storitvenih dejavnostih so prisotne večizemske oblike dela, ki zahtevajo prilagodljivost zaposlenih in lahko vodijo v večje psihične in fizične obremenitve, še posebej pri tistih zaposlenih, ki skrbijo za mladoletne otroke ali ostarele starše. V nekaterih primerih so torej odhodi povezani s težavami pri usklajevanju dela in zasebnega življenja ter s fizično ali psihično zahtevnostjo dela. Mlajši zaposleni pogosto iščejo več fleksibilnosti, medtem ko starejši cenijo predvidljiv urnik in stabilnost.

V javni upravi omenjajo kot dejavnik privlačnosti tudi predvidljivost delovnega časa in s tem lažje usklajevanje dela in družine, kar je pomembno za mlade. Izpostavili so tudi »dejansko pravico do odklopa«.

Opremljenost in pogoji dela. Nekateri sogovorniki izpostavljajo pomen ustrezne opreme in organizacije dela kot dejavnika zadovoljstva. V okoljih, kjer je delo fizično zahtevno ali tehnično kompleksno, so težave z opremo in pomanjkanjem ustreznih sredstev pogost razlog za nezadovoljstvo. V organizacijah, ki vlagajo v sodobno tehnologijo in izboljšave delovnega okolja, se to odraža v večjem zadovoljstvu zaposlenih in manjši fluktuaciji.

Eden od intervjuvancev je izpostavil, da je ravnoesje med zasebnim in službenim življenjem za zaposlene eden najpomembnejših dejavnikov. V poletnih mesecih, ko je sicer "najbolj lušno", imajo v proizvodnji največ dela, zato je work-life balance stalno na preizkušnji. Sogovornik je izpostavil, da zaposleni to zelo pogosto izpostavljajo kot ključni dejavnik zadovoljstva, na podlagi katerega se odločijo, da bodo ostali v podjetju. Poleg tega je opozoril na visoko stopnjo stresa, ki izvira iz kompleksnosti proizvodnih procesov in velike odgovornosti na linijah. Čeprav delo ni fizično zahtevno, je psihični pritisk precejšen, saj je vse računalniško in avtomatsko vodeno, zaposleni pa so odgovorni za celotno linijo.

Določeni pogoji so vezani na panogo. Sogovornik s področja mednarodnega transporta je poudaril, da poklicni vozniki raje izbirajo tista podjetja, ki jih omogočajo opravljanje dela v Sloveniji. Čeprav jih poskušajo zadržati z različnimi ugodnostmi, v primeru družinskih obveznosti pretehtajo drugi razlogi.

Usposabljanje in razvoj kariere. Možnosti za usposabljanje in karierni razvoj so prepoznane kot pomemben element organizacijske kulture. Organizacije, ki sistematično vlagajo v izobraževanja, delavnice in mentorstvo, zaznavajo večjo pripadnost zaposlenih in manj odhodov. Vendar pa se pojavljajo tudi vrzeli: v manjših organizacijah usposabljanje pogosto poteka nesistematično in temelji na samoiniciativi, kar lahko omejuje razvoj posameznikov. V večjih podjetjih obstajajo formalni programi, a zaposleni včasih menijo, da je premalo priložnosti za napredovanje ali jasnih kariernih poti. Prav tako je smiselno poudariti, da je v

manjših podjetjih in organizacijah usposabljanje zaposlenih oteženo tudi zato, ker težje organizirajo delo, ki mora biti opravljeno, če se zaposleni izobražujejo v delovnem času.

Vodenje. Kompetentni vodje predstavljajo enega ključnih dejavnikov delovne uspešnosti, zavzetosti in dobrega počutja zaposlenih. Kakovostno vodenje prispeva k jasnosti pričakovanj, občutku varnosti ter večji pripadnosti organizaciji. Pogoste reorganizacije in menjave vodij, pogosto povzročajo občutke negotovosti in zmanjšujejo zaupanje v organizacijo. Odsotnost ali pomanjkanje kompetentnega vodenja lahko vodi sodelavce v stiske, dvome glede prihodnosti in večjo nagnjenost k iskanju drugih zaposlitev. Poleg formalnih vodij pomembno vlogo pri oblikovanju organizacijske klime in sodelovanja prevzemajo tudi neformalni oziroma t. i. »tihi vodje«, ki s svojim vplivom bistveno prispevajo k povezanosti in motivaciji sodelavcev. V enem izmed velikih podjetij, ki deluje v predelovalni industriji in je del mednarodne korporacije, so s primerom ponazorili programe, namenjene prepoznavi in razvoju vodij, ki jih izvajajo periodično. Eden od teh programov je namenjen osebam, ki prevzemajo vodstveno funkcijo; v okviru programa jim predstavijo in opolnomočijo za drugačen način razmišljanja. Prav tako se v procesu razvoja programa za nove vodje, ki jih spremlja na začetku prevzema vodstvene pozicije in s pomočjo treninga poskuša razvijati veščine vodenja in dela z ljudmi. Seveda pa je vsakršen trening neučinkovit, če ni podkrepjen tudi z določenimi mehanizmi spodbud. V podjetju, kjer načrtno usposablja vodje, imajo tudi na področju plač vpeljan sistem »performance managementa«, ki poleg doseganja ciljev pri evalvaciji dela vodij upošteva tudi vedenjske vidike (odnose, obnašanje). Vsak zaposleni ima svoj osebni razvojni načrt, s katerim ga usmerjajo glede kompetenc, potrebnih za napredovanje v vodstveno vlogo. Napredovanje ni avtomatično vezano na leta dela, ampak na izraženo željo in kompetence posameznika.

Organizacije in podjetja se trudijo pritegniti zaposlene tudi z dodatnimi ugodnostimi in aktivnostmi, ki jih deloma opisujemo tudi v točki o ugledu. Na drugi strani pa skušajo pogoje dela in odnose graditi tudi z različnimi aktivnostmi, team-buildingi, izobraževanji, ki jih povežejo z družabnimi aktivnostmi (»dobri odnosi, kolektiv dobro diha«, Intervju 16).

*"(...) Če so odnosi toksični, nobena plača tega ne more nadomestiti. (...) odnosi so pa tisti, ki jim nobena plača ne more konkurirati. Če so odnosi toksični, (...) enostavno bo šel ne glede na plačo." (Intervju4).*

*"(...) Mlajši zaposleni zelo hitro zaznajo, če njihov prosti čas ni spoštovan. (...) Mlajše generacije zelo tako jemljejo... vsi bi delali od doma vsaj kakšne dni." (Intervju6).*

*"(...) Pri nas ni več proizvodnja z nekim tekočim trakom. (...) Dejansko so multitasking, se pravi niso samo, da pokličejo vzdrževalca, ampak dejansko je to zelo kompleksna stvar – vse računalniško vodeno, vse avtomatsko vodeno – in tukaj seveda si potem odgovoren za celo linijo. (...) Če bomo videli, da ni, tudi nismo več proizvodnja z nekim tekočim trakom. (...) In tukaj se potem tudi ta nivo stresa spreminja." (Intervju11)*

*"(...) Največjo razliko dela to, ali se ljudje počutijo slišane in vključene. (...) Predvsem odnosi in tudi lokacija, če imajo veliko vožnje ...« Nejasnost delovnih nalog. Hierarhija. Nereševanje konfliktov takoj, ko se zgodijo. Pri nas je pomembno spoštovanje in sodelovanje, ne hierarhija." (Intervju3).*

*"(...) Imaš vodje, ki so uradni vodje, v podjetju pa imamo tudi vodje, ki niso uradni vodje. In dejansko to je vedno v organizaciji na tak način, da tisti tudi tihi vodje kdaj močnejši od uradnih." (Intervju11).*

*"(...) V preteklosti so že bili primeri, ko so recimo prišli v kadrovske službe nekaj časa po imenovanju za vodje, pa so rekli: 'Ne želim več biti vodja.' (...)" (Intervju11).*

*»...pogoji so povsod enaki, doprinese lokacija, dostopnost, parkiranje« (Intervju 14)*

*»bi delala samo dopoldne in od doma« (...) »medicinska sestra težko dela od doma« (Intervju 16)*

### 5.3.5 Plače in nagrajevanje

Intervjuvance smo povprašali o njihovem mnenju kako v splošnem ocenjujejo konkurenčnost in pravičnost plačne politike v njihovi organizaciji in ali menijo, da je to lahko razlog za odhode zaposlenih k drugim delodajalcem. Na podlagi pogovorov lahko povzamemo, da plače in nagrajevanje predstavljajo pomemben, a ne edini dejavnik pri fluktuaciji zaposlenih. Medtem ko konkurenčnost plač omogoča privabljanje kadra, je za dolgoročno zadržanje ključen občutek pravičnosti, transparentnosti in povezanosti plačnega sistema z dosežki in kompetencami zaposlenih. Nepravična ali netransparentna plačna politika lahko deluje kot sprožilec odhodov, tudi kadar so plače nominalno konkurenčne.

Konkurenčnost plač. Večina sogovornikov ocenjuje, da so plače v njihovih organizacijah primerljive ali nekoliko nad povprečjem panoge, pri čemer pa razlike obstajajo glede na dejavnost in velikost podjetja. V strokovnih in tehnološko zahtevnih panogah so plače pogosto višje in predstavljajo pomemben element privabljanja kadra. Kljub temu se poudarja, da plača sama po sebi redko zadostuje za dolgoročno zadržanje zaposlenih, če niso urejeni tudi drugi vidiki delovnega okolja.

Pravičnost in preglednost sistema. Intervjuvanci kot ključno izpostavljajo občutek pravičnosti in preglednosti pri določanju plač ter nagrajevanja. V okoljih, kjer so kriteriji jasni in zaposleni razumejo, kako se oblikujejo plače in stimulacije, je zaznano večje zadovoljstvo. Nasprotno pa nejasnosti, občutek neupravičenih razlik ali nagrad vodijo v nezadovoljstvo in zmanjšujejo zaupanje v delodajalca.

Plače kot razlog za odhode. Čeprav plača redko nastopa kot edini razlog za odhod, jo intervjuvanci pogosto omenjajo kot pomemben dejavnik v kombinaciji z drugimi. V primerih, ko se plače v podjetju ne povečujejo po isti stopnji kot znaša rast plač na trgu ali "škrтариijo" pri plačni politiki, zaposleni hitro najdejo priložnosti drugje, zlasti v panogah, kjer je povpraševanje po kadrih veliko. Pri mlajših zaposlenih je opazna večja občutljivost na višino plače ob vstopu na trg dela, pri izkušenejših pa bolj šteje stabilnost in percepcija pravičnosti pri plačni politiki in nagrajevanju.

Intervjuvanec v enem večjih podjetij v predelovalni industriji je tekom pogovora večkrat poudaril, da ima plača ključno vlogo pri odločitvah zaposlenih za odhod ali prihod v podjetje, predvsem pri tistih zaposlenih, pri katerih je osnovna plača blizu minimalne plače. Povprečna

plača v njihovem podjetju je sicer višja kot znaša regijsko povprečje, kar je po mnenju intervjuvanca, ki dela v kadrovski službi, glavni razlog, da ostajajo zanimivi delodajalec. Čeprav interne ankete kažejo, da plača pogosto ni na prvem mestu, temveč med tretjim in petim, je v praksi prav plača tista, na koncu procesa zaposlovanja novega kandidata pretehta ali se bo kandidat odločil za zaposlitev ali ne. Prav tako na slabše plačanih delovnih mestih že razlika 150 - 200 evrov predstavlja močan spožilec za spremembo zaposlitve, v določenih panogah je ta razlika tudi bistveno nižja (recimo sogovornik iz panoge logistike je omenil, da pretehta že bistveno manjša razlika kot je recimo 20 evrov).

Več sogovornikov s področja »javnega sektorja« je omenilo izziv plač, ki so glede na zahtevnost in odgovornost prenizke. Zaposleni so precej pričakovali od reforme plačnega sistema, pa so bili razočarani. Zaradi tega so opazili celo kakšen dodaten odhod (Intervju 15).

Opozarjajo tudi na problem priznavanja izobrazbe, kar sicer sedaj »institut spregleda izobrazbe« deloma popravlja. Opozarjajo tudi na prenizko fleksibilnosti pri nagrajevanju, saj enako plačilo za različen napor vodi v slabše odnose med sodelavci (predvsem v primerih, ko bi vodje lahko zaposlene različno nagradili na podlagi dodatka za delovno uspešnost).

Omenjeno pa je bilo tudi pomen varnosti zaposlitve v primeru pogodbe o zaposlitvi za določen in nedoločen čas. Tu so izkušnje različne. Sogovornica iz javne uprave je omenila, da varnost zaposlitve predstavlja pomemben dejavnik pri zaposlenih, po drugi strani pa je sogovornica s področja komunalne dejavnosti omenila, da mladim zaposlitev za nedoločen čas ne pomeni toliko več, da bi bili pripravljeni sprejemati kompromise na drugih področjih.

*"(...) Če so odnosi toksični, nobena plača tega ne more nadomestiti. (...) odnosi so pa tisti, ki jim nobena plača ne more konkurirati. Če so odnosi toksični, (...) enostavno bo šel ne glede na plačo." (Intervju4).*

*"(...) Mlajši zaposleni zelo hitro zaznajo, če njihov prosti čas ni spoštovan. (...) Mlajše generacije zelo tako jemljejo... vsi bi delali od doma vsaj kakšne dni." (Intervju6).*

*"(...) Največjo razliko dela to, ali se ljudje počutijo slišane in vključene. (...) Predvsem odnosi in tudi lokacija, če imajo veliko vožnje ...« Nejasnost delovnih nalog. Hierarhija. Nereševanje konfliktov takoj, ko se zgodijo. Pri nas je pomembno spoštovanje in sodelovanje, ne hierarhija." (Intervju3).*

*"(...) Prej sem delala na drugem področju (...) zdaj delam v podjetju, ki ima plače v regiji nad povprečjem, in to je največji, ti bom rekla, trenutni trigger za večino zaposlenih. (...) Če mi ponudimo 150 € višjo plačo ali pa 200 €. To je ogromna razlika. In to je trigger, v bistvu, za večino. (...) Če rečejo na razgovoru, da to ni ključni trigger, se vedno potem pri pismu o nameri pogajamo o plači." (Intervju11)*

*»Prenova plačnega sistema ni prinesla nič. Kvečjemu kak dodaten odhod.« (Intervju 16)*

*»Socialni transferji so tako močni, da ni interesa za zaposlitev« (Intervju 16)*

*»Gredo drugam (op.a. iz zdravstva v proizvodnjo ali trgovino) ker je manjša odgovornost in višja plača« (Intervju 16)*

*»Nekateri so dobili vse že s prvim povišanjem (op.a. plače v novem sistemu plač javnega sektorja), 13 evrov (Intervju 15).*

*»(...) Urnik, plača, delovni čas, prazniki, nedelje, negotovost, stres, ne moreš nič planirati« (Intervju 15 o tem, kaj so izzivi pogojev dela pri zaposlovanju).*

### **5.3.6 Dejavniki privlačnosti zaposlitve druge – priložnosti**

V tem sklopu nas je zanimalo katere ponudbe konkurence zaposleni najpogosteje navajajo kot privlačne – so to višja plača, delo od doma, krajši delovni čas ali kaj drugega. Prav tako smo anketirance povprašali ali je na fluktuacijo v njihovi organizaciji v zadnjih letih vplivalo tudi povečano povpraševanje po določenem profilu delavcev. Na podlagi intervjujev lahko sklepamo, da priložnosti, ki jih ponuja konkurenca, vplivajo na fluktuacijo predvsem preko kombinacije višjih plač in večje fleksibilnosti, medtem ko sama plača redko zadostuje kot edini razlog za odhod. Povečano povpraševanje po določenih profilih dodatno stopnjuje konkurenčnost med delodajalci in zvišuje privlačnost alternativnih zaposlitev. Organizacije, ki ne morejo slediti tem trendom (bodisi zaradi specifičnosti procesov – recimo delo v izmenah ali mednarodna logistika), se soočajo z večjim tveganjem odhodov, zlasti med mlajšimi in visoko usposobljenimi zaposlenimi. Določene organizacije, ki delujejo v reguliranih dejavnostih, se pri tem soočajo s hudimi pritiski in namenoma ostajajo pri majhnem številu zaposlenih, s katerimi lahko zgradijo trdnejši odnos. Prav tako naj bi bil pomemben dejavnik prehoda od enega k drugemu delodajalcu delo bližje doma, ki zmanjšuje čas, potreben za vsakodnevno pot na delovno mesto pri tistih zaposlenih, ki nimajo možnosti hibridnega dela.

Privlačne ponudbe konkurence. Intervjuvanci poročajo, da zaposleni kot najpogostejše razloge za razmislek o menjavi delodajalca navajajo višje plače in možnost dela od doma. Kljub temu plača sama po sebi ni vedno odločilna – večji pomen pridobivajo fleksibilne oblike dela, zlasti pri mlajših generacijah, ki iščejo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Poleg tega so privlačne tudi priložnosti za osebni in strokovni razvoj, boljša organizacijska kultura ter krajši delovni čas. V nekaterih panogah pa se kot pomembna priložnost pojavlja tudi možnost dela v tujini ali vključitev v mednarodne projekte.

Povečano povpraševanje po določenih profilih. Na fluktuacijo v zadnjih letih pomembno vpliva povečano povpraševanje po določenih strokovnih profilih, zlasti v tehnično zahtevnih panogah (npr. IT, inženiring) ali panogah, kjer je kadra manj zaradi strukturnih sprememb (poklicni vozniki, delavci v obrtnih poklicih). Intervjuvanci poročajo, da tak kader hitro prejme konkurenčne ponudbe, pogosto z višjimi plačami in dodatnimi ugodnostmi, kar zmanjšuje njihovo zmožnost zadrževanja zaposlenih. V nekaterih dejavnostih, kjer je trg dela manj dinamičen, so sicer ti vplivi šibkejši.

Pojavlja se tudi izziv razlik med gospodarstvom in javno upravo. V gospodarstvu so praviloma plače višje, hkrati pa je bilo v zadnjih letih zaradi gospodarske rasti tudi več priložnosti, sploh v regijah, ki so gospodarsko močnejše. Več sogovornikov je omenilo tudi pomen možnosti priznavanja izobrazbe na podlagi izkušenj, kar nova zakonodaja omogoča (t.i. spregled izobrazbe). Omenjeno pa je bilo tudi (npr. Intervju 18), da prihaja do prehodov med organizacijami v javni upravi zaradi možnosti napredovanja na boljše plačano delovno mesto (na primer z mesta podsekretarja na enem ministrstvu na delovno mesto sekretarja na

drugem ministrstvu, čeprav gre za podoben obseg in vrsto dela), ki ga morda trenutni delodajalec ne ponuja. Zato kot izziv izpostavljajo tudi »interni trg dela« (Intervju 18).

*"(...) Če so odnosi toksični, nobena plača tega ne more nadomestiti. (...) odnosi so pa tisti, ki jim nobena plača ne more konkurirati. Če so odnosi toksični, (...) enostavno bo šel ne glede na plačo." (Intervju4).*

*"(...) Mlajši zaposleni zelo hitro zaznajo, če njihov prosti čas ni spoštovan. (...) Mlajše generacije zelo tako jemljejo... vsi bi delali od doma vsaj kakšne dni." (Intervju6).*

*"(...) Največjo razliko dela to, ali se ljudje počutijo slišane in vključene. (...) Predvsem odnosi in tudi lokacija, če imajo veliko vožnje ...« Nejasnost delovnih nalog. Hierarhija. Nereševanje konfliktov takoj, ko se zgodijo. Pri nas je pomembno spoštovanje in sodelovanje, ne hierarhija." (Intervju3).*

### 5.3.7 Ugled podjetja kot dejavnik privlačnosti

V tem sklopu smo intervjuvance povprašali kako pomembno vlogo igrajo mehki dejavniki kot so vrednote podjetja, delovno vzdušje in odnosi med sodelavci ter kako gradijo in komunicirajo znamko delodajalca. Na podlagi intervjujev lahko sklepamo, da se ugled podjetja kot delodajalca gradi predvsem na mehkih dejavnikih, ki zaposlene prepričajo, da ostanejo dolgoročno zvesti organizaciji. Vzdušje, vrednote in odnosi pogosto odločajo o tem, ali bo podjetje prepoznano kot privlačen delodajalec. Na podlagi intervjujev lahko povzamemo, da je v organizacijah, kjer so ti elementi usklajeni in avtentično komunicirani, fluktuacija nižja, znamka delodajalca pa močnejša.

Vloga mehkih dejavnikov. Intervjuvanci izpostavljajo, da so mehki dejavniki – kot so vrednote podjetja, delovno vzdušje, kakovost odnosov med sodelavci in način vodenja – ključnega pomena pri oblikovanju privlačnosti delodajalca. Ti elementi pogosto pretehtajo nad finančnimi spodbudami, saj ustvarjajo občutek pripadnosti, psihološke varnosti in smisla pri delu. Zaposleni se močnejše identificirajo z organizacijo, kadar zaznajo iskrenost, spoštovanje in skladnost med uradno predstavljenimi vrednotami ter dejansko prakso v podjetju.

Gradnja znamke delodajalca. Organizacije gradijo ugled na različne načine: z aktivnim vključevanjem zaposlenih v odločanje, z rednimi komunikacijskimi kanali, z odprto obravnavo povratnih informacij ter z vlaganjem v zadovoljstvo obstoječih kadrov. Številni sogovorniki poudarjajo, da so prav zaposleni najboljši ambasadorji znamke – njihova osebna izkušnja in priporočila v lokalnem okolju ali na trgu dela veliko bolj vplivajo na ugled podjetja kot formalne marketinške aktivnosti. Pomembno vlogo pri gradnji znamke delodajalca predstavlja tudi višina povprečne plače v podjetju, primerjalno glede na panogo in regijo, v kateri se nahaja organizacija.

Družini prijazno podjetje je še eden od vidikov, ki so ga izpostavili sogovorniki. Sogovornik s področja socialne varnosti je tako omenil, da omogočajo oziroma olajšajo skrb za otroke, tudi za starše, prost dan za specialista. Sogovornik je omenil tudi možnost, da zaposleni znotraj organizacije ob potrebi koristijo npr. storitve fizioterapije (ki jo itak nudijo kot del svojih storitev sicer), kar vpliva tudi na zmanjšane bolniške odsotnosti.

*"(...) Če so odnosi toksični, nobena plača tega ne more nadomestiti. (...) odnosi so pa tisti, ki jim nobena plača ne more konkurirati. Če so odnosi toksični, (...) enostavno bo šel ne glede na plačo." (Intervju4).*

*"(...) Mlajši zaposleni zelo hitro zaznajo, če njihov prosti čas ni spoštovan. (...) Mlajše generacije zelo tako jemljejo... vsi bi delali od doma vsaj kakšne dni." (Intervju6).*

*"(...) Največjo razliko dela to, ali se ljudje počutijo slišane in vključene. (...) Predvsem odnosi in tudi lokacija, če imajo veliko vožnje ...» Nejasnost delovnih nalog. Hierarhija. Nereševanje konfliktov takoj, ko se zgodijo. Pri nas je pomembno spoštovanje in sodelovanje, ne hierarhija." (Intervju3).*

*»(...) Raje gredo delat na psihiatrijo, je več dopusta« (Intervju 15).*

### **5.3.8 Integracija novo zaposlenih in ukrepi za ohranjanje obstoječih zaposlenih kot dejavnik prilvačnosti**

V tem sklopu nas je zanimalo ali imajo proces uvajanja novozaposlenih, kakšni so postopki katere programe ali ukrepe izvajajo za uspešno integracijo (mentorstvo, prilagodljiva delovna mesta) in ali merijo uspešnost uvajanja z namenom ugotavljanja uspešnosti. Prav tako nas je zanimalo ali imajo konkretne programe za zadržanje kadrov (nagrada za zvestobo, dodatno izobraževanje ali določene prožne oblike dela) ter kateri od programov so se izkazali za najbolj učinkovite. Na podlagi raziskave ugotavljamo, da sta integracija in ohranjanje kadra področji, na katerih se najbolj izraža pomen kombinacije strukturiranih postopkov in človeškega pristopa. Medtem ko formalni programi omogočajo preglednost in jasne cilje, pa dolgoročno zadrževanje zaposlenih temelji predvsem na mehkih dejavnikih – zaupanju, fleksibilnosti in možnosti razvoja.

Večina organizacij ima formaliziran proces uvajanja novih zaposlenih, ki vključuje mentorstvo, postopno seznanjanje z delovnimi nalogami ter spremljanje napredka. V manjših podjetjih »onboarding« pogosto temelji na osebni pristopu in sproti vključevanju v ekipo, v večjih podjetjih pa na strukturiranih programih, ki vključujejo tudi kadrovske službe in sistematično ocenjevanje po določenem obdobju. Nekatera podjetja dodatno uporabljajo ankete zadovoljstva ali letne razgovore kot orodje za spremljanje uspešnosti uvajanja.

Pri ukrepih za zadržanje zaposlenih se najpogosteje pojavljajo prožne oblike dela (hibridno delo, razumevanje družinskih obveznosti), dodatna izobraževanja ter mentorski programi, ki dajejo občutek osebne rasti in pripadnosti. Nagrade za zvestobo (jubilejne nagrade, finančni bonusi) so prisotne, vendar jih sogovorniki ocenjujejo kot manj učinkovite pri dolgoročnem zadrževanju kadra. Največji pomen imajo fleksibilnost, dobra klima in možnosti razvoja, saj te zaposleni razumejo kot dokaz zaupanja in vlaganja v njihov osebni in strokovni razvoj.

*"(...) V manjših podjetjih onboarding pogosto temelji na osebni pristopu in sproti vključevanju v ekipo. (...) Razgovor za službo pri nas vključuje celo ekipo... iščemo ujemanje s kulturo, ne le z znanjem." (Intervju2).*

*"(...) Jubilejne nagrade, ukrepi za starše ... so prisotni, vendar zaposleni ostajajo predvsem zaradi vzdušja in možnosti razvoja." (Intervju3).*

*"(...) Največ zaposlenih ostane, ker lahko usklajujejo delo z družino – to šteje več kot višja plača.(...) da si blizu doma, sploh če imaš male otroke, da nisi toliko na cesti, da če ti otrok zboli, lahko med delovnim časom greš po njega – to pretehta." (Intervju9).*

*"(...) Plačali smo jim specialiste, plačujemo tudi dodatni pokojninski steber. Plače se sproti dvigujejo, izboljšali smo tudi opremo, ki jo lahko delno uporabljajo privatno, kupili smo jim bunde itd. (...)" (Intervju12)*

### **5.3.9 Ukrepi spodbujanja zaposlovanja, sodelovanje z Zavodom RS za zaposlovanje in izzivi za prihodnost**

V zadnjem delu intervjujev smo anketirance še povprašali o tem kaj menijo o subvencijah in ostalih ukrepih aktivne politike zaposlovanja. Prav tako so nas zanimalo njihove izkušnje pri delu z ranljivimi skupinami (mladi brez delovnih izkušenj, starejši delavci, invalidi). Pri izzivih za prihodnost smo intervjuvance povprašali o tem kateri vidiki trga dela (povezani s fluktuacijo zaposlenih) jih najbolj skrbijo v naslednjih letih. Kaj bi po njihovem mnenju morali delodajalci, Zavod in zakonodajalci storiti, da se zmanjša fluktuacija v tistem delu, ki je problematična z vidika podjetja, in katere dodatne podpore ali ukrepe bi si želeli od Zavoda RS za zaposlovanje. V splošnem bi lahko povzeli, da je učinkovitost ukrepov za spodbujanje zaposlovanja po mnenju intervjuvancev omejena zaradi birokratskih postopkov (predvsem so pogosto navajali, da morajo v obrazcu Ponudbe za izvedbo projekta v okviru programa Spodbujanje zaposlovanja – zaposli.me+ navajati podatke, ki bi jih lahko državni organ pridobil iz drugih evidenc državnih organov – recimo podatki o pomoči »De minimis« ter podatki o združitvi ali delitvi podjetij) in pomanjkanja prilagodljivosti potrebam delodajalcev (ozka opredeljenost ciljne skupine pri obstoječih programih in pomanjkanje agilnosti pri oblikovanju drugih mehanizmov). Čeprav subvencije lahko pomagajo ranljivim skupinam, jih intervjuvanci ne vidijo kot sistemsko rešitev za zniževanje fluktuacije. Po mnenju intervjuvancev bodo v prihodnje ključni izzivi povezani z zagotavljanjem ustreznega kadra, boljšim prilagajanjem delovnih pogojev generacijskim razlikam in okrepitevijo podpore pri prekvalifikacijah.

Intervjuvanci imajo do subvencij in drugih ukrepov aktivne politike zaposlovanja ambivalenten odnos. Na eni strani jih prepoznavajo kot koristne, saj omogočajo priložnost težje zaposljivim posameznikom (mladi brez izkušenj, invalidi, dolgotrajno brezposelni). Na drugi strani pa opažajo, da sistem pogosto spodbuja formalno izpolnjevanje kvot in birokratskih zahtev, ne pa trajnejše zaposlitve. Nekateri menijo, da Zavod za zaposlovanje posreduje kandidate, ki niso ustrezni, kar povzroča frustracije pri delodajalcih. Pogosta kritika je tudi preobsežna administracija pri vključevanju v razpise (kot recimo posredovanje podatkov, ki bi jih Zavod za zaposlovanje lahko pridobil iz drugih javnih evidenc) in pomanjkanje podpore delodajalcem pri prekvalifikacijah. Prav tako bi bilo smiselno, da Zavod za zaposlovanje več pozornosti nameni tistih iskalcem zaposlitve, ki zelo pogosto menjajo zaposlitev (delodajalca), saj se je izkazalo, da ti posamezniki pogosto potrebujejo drugačne vrste pomoči za uspešno integracijo na trgu dela. V praksi bi to pomenilo uvedbo dodatnih ciljnih oblik podpore, kot so poglobljena karierna diagnostika z individualnim načrtovanjem kariere, delavnice za krepitev mehkih veščin in delovnih navad, ter t. i. pomoč v času zaposlitve ("in-work support"), ki posameznika spremlja še v prvih mesecih po zaposlitvi. Tak pristop je usmerjen na posameznika in pomaga naslavljalati dejavnike, ki pogosto vodijo v

ponavljajoče se menjavanje zaposlitve in nadaljnje svetovanje po zaposlitvi, coaching glede delovnih navad, posredovanje med delodajalcem in zaposlenim, reševanje zgodnjih konfliktov, spremljanje napredka ter spodbujanje k ohranjanju zaposlitve.

Izkušnje z ranljivimi skupinami so zelo različne: v nekaterih primerih so se posamezniki dobro vključili in ostali dolgoročno zaposleni, drugje pa se je pokazalo pomanjkanje motivacije, zdravstvene omejitve (ki so lahko izziv predvsem pri tistih delodajalcih, ki nimajo izkušenj zaposlovanja delavcev z oviranostmi) ali težave z integracijo v delovni kolektiv. Prav tako lahko integracijo ovira specifičnost dela v posameznih organizacijah (recimo delo s specifičnimi uporabniki, ki je fizično in psihično zelo zahtevno, plačilo pa majhno). Pri starejših delavcih so intervjuvanci izpostavili njihovo izkušnost in stabilnost, a hkrati tudi omejitve pri fizično zahtevnem delu. Mladi brez izkušenj pa pogosto iščejo več fleksibilnosti in priložnosti za razvoj, kar delodajalcem predstavlja izziv.

Glede prihodnosti sogovornike najbolj skrbijo generacijske razlike v pričakovanjih, pomanjkanje ustreznih kadrov na tehnično zahtevnih področjih, ter naraščajoče povpraševanje po fleksibilnih oblikah dela, ki jih vsa podjetja ne morejo ponuditi zaradi specifik delovnega procesa (delo v vzgojnovarstvenih ali zdravstvenih zavodih, delo v proizvodnji, storitveni sektor, mednarodni transport). Prepričani so, da bodo morali delodajalci vlagati več v razvoj zaposlenih in v izboljšanje delovne klime, medtem ko bi Zavod za zaposlovanje skupaj z nosilci ekonomskih in socialnih politik moral okrepiti programe prekvalifikacij, zmanjšati administrativne ovire pri koriščenju različnih ukrepov (v splošnem) in prilagoditi podporne ukrepe potrebam trga. Pri tujcih, ki so prisotni na trgu dela v Sloveniji, se vse več problemov pojavlja v povezavi z združitvijo družin, saj želijo, da bi se v Slovenijo preselil tudi njihov zakonski partner in otroci, kar ustvarja »pritisk« na zagotovitev ustreznih bivalnih pogojev pri tistih delodajalcih, ki za svoje zaposlene organizirajo tudi bivanje. Pri tujcih so intervjuvanci tudi izpostavili, da Slovenija po njihovem mnenju predstavlja zgolj odskočno desko za naprej. *“Pridobitev vseh dovoljenj je breme delodajalca, nato pa tak zaposleni čez nekaj mesecev gre”* (Intervju 15).

Dva sogovornika sta izpostavila tudi pričakovanje po izboljšanju povezovanja s šolstvom, predvsem z vidika oblikovanja vizije privlačnosti poklicev, ki so bili v zadnjem desetletju precej negativno izpostavljeni. Ena od sogovornic je omenila, da od dveh razredov specializiranega srednješolskega kadra, niso dobili nikogar (za zaposlitev). Izpostavila je izziv ugleda, prehajanja v druge panoge, v zasebni sektor in nadaljevanje izobraževanja. Vse to sicer Zavod za zaposlovanje s svojimi delavnicami že naslavlja in skuša krepiti ugled poklica tako pri šolajoči se mladini kot tudi pri tistih, ki se odločajo za prekvalifikacijo.

*“(…) V manjših podjetjih onboarding pogosto temelji na osebem pristopu in sprotnem vključevanju v ekipo. (...) Razgovor za službo pri nas vključuje celo ekipo... iščemo ujemanje s kulturo, ne le z znanjem.”* (Intervju2).

*“(…) Jubilejne nagrade, ukrepi za starše ... so prisotni, vendar zaposleni ostajajo predvsem zaradi vzdušja in možnosti razvoja.”* (Intervju3).

*"(...) Največ zaposlenih ostane, ker lahko usklajujejo delo z družino – to šteje več kot višja plača.(...) da si blizu doma, sploh če imaš male otroke, da nisi toliko na cesti, da če ti otrok zboli, lahko med delovnim časom greš po njega – to pretehta." (Intervju9).*

*"(...) Zavod nam včasih pošlje ljudi, ki sploh niso zmožni opravljati dela – odvisniki od drog, invalidi, ipd....predvsem se to dogaja na programu javnih del. " (Intervju1)*

*"(...) Če bi bila manj birokracije, bi se podjetja lažje odločila za sodelovanje v teh programih (...) Najbolj pogrešam programe prekvalifikacij za obrtne poklice, ki jih na trgu primanjkuje." (Intervju13)*

Tabela 7 in Tabela 8 povzemata ključne ugotovitve poglobljenih intervjujev.

**Tabela 7: Povzetek ključnih ugotovitev poglobljenih intervjujev: dejavniki potiska**

| Dejavnik                             | Glavne ugotovitve                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DEJAVNIKI POTISKA</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Notranji dejavniki (odnosi, kultura) | <p>Najmočnejši vpliv na zadrževanje imajo kakovost odnosov in psihološka varnost.</p> <p>Odprta komunikacija in vključevanje zaposlenih v sprejemanje odločitev znižuje fluktuacijo.</p> <p>Odhodi so pogosti ob konfliktih, mikro-menedžiranju in občutku nepravilnosti.</p> <p>Mlajšim zaposleni so bolj pomembni odnosi in klima v podjetju/organizaciji kot plača.</p> <p>Vodje imajo ključno vlogo pri ustvarjanju zaupanja.</p>        |
| Delovni pogoji in organizacija       | <p>Fluktuacija je povezana s pogostnostjo dela v neugodnem času (večizmensko delo, delo ob sobotah in nedeljah).</p> <p>Fizično naporno delo zmanjšuje zadovoljstvo.</p> <p>Pomanjkanje ustrezne opreme za delo je eden od pomembnih dejavnikov nezadovoljstva in odhodov.</p> <p>Vlaganje v sodobno tehnologijo povečuje zadovoljstvo.</p> <p>Mlajšim generacijam je pomemben občutek, da lahko delo usklajujejo z zasebnim življenjem.</p> |
| Plače in nagrajevanje                | <p>Plače same redko odločilen razlog za odhod.</p> <p>Najpomembnejši je občutek pravičnosti in transparentnosti.</p> <p>Nekonkurenčne plače v deficitarnih panogah hitro vodijo k odhodom zaposlenih.</p> <p>Zaposleni cenijo jasno povezavo med rezultati in nagrajevanjem.</p> <p>Jubilejne nagrade imajo omejen učinek.</p>                                                                                                               |

**Tabela 8: (nadaljevanje) Povzetek ključnih ugotovitev poglobljenih intervjujev: dejavniki privlačnosti**

|                               |
|-------------------------------|
| <b>DEJAVNIKI PRIVLAČNOSTI</b> |
|-------------------------------|

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Priložnosti                  | <p>Največja privlačnost: višje plače, možnost hibridnega dela (delo od doma), predvidljivost in prožnost delovnega časa.</p> <p>Možnosti za strokovni razvoj so zelo pomembne.</p> <p>Deficitarni kadri (IT, inženiring, poklicni vozniki) v primeru razlik v plačah odhajajo h konkurenci.</p> <p>Mlajši bolj cenijo fleksibilnost in možnost mednarodne izkušnje.</p> <p>Starejši zaposleni bolj kot višje plače iščejo stabilnost in varnost.</p> |
| Ugled podjetja               | <p>Ugled temelji na vrednotah, vzdušju in odnosih.</p> <p>Zaposleni so ključni ambasadorji znamke delodajalca.</p> <p>Avtentičnost je nujna – razkorak med obljubami in prakso škodi ugledu podjetja.</p> <p>Zadovoljni zaposleni so najboljši promotorji podjetja.</p> <p>Formalne kampanje imajo manjši vpliv kot osebna priporočila.</p>                                                                                                          |
| Integracija in retencija     | <p>Uvajanje v večini organizacij (onboarding) poteka prek mentorstva.</p> <p>V manjših okoljih je proces bolj oseben in sproten.</p> <p>Nastajajo izzivi pri integraciji tujcev (jezik, poznavanje kulture, predpisov, ipd).</p> <p>Uspešnost uvajanja se meri z razgovori, ocenami mentorjev in anketami.</p> <p>Prožne oblike dela so ključne za zadržanje kadra.</p> <p>Finančne nagrade same po sebi niso dovolj za zadržanje kadra.</p>         |
| Ukrepi in izzivi prihodnosti | <p>Subvencije koristne, a pogosto proces preveč birokratski.</p> <p>Kandidati, napoteni s strani Zavoda, pogosto niso ustrezni z vidika kompetenc.</p> <p>Izkušnje z ranljivimi skupinami so mešane – od uspešnih integracij do pomanjkanja motivacije.</p> <p>Največji izziv: pomanjkanje kadra na določenih področjih.</p> <p>Generacijske razlike in pričakovanja glede fleksibilnosti bodo v prihodnje povečale fluktuacijo.</p>                 |

### 5.3.10 Pregled dobrih praks

Dobre prakse za zmanjšanje fluktuacije niso le skupek posameznih ukrepov, temveč del celostne strategije upravljanja zaposlenih, ki združuje pregledne procese, priložnosti za usposabljanje in izobraževanje, načrtovanje kariernih poti, fleksibilnost delovnega časa, pravičnost in močno kulturo. Podjetja, ki jim uspe ustvariti takšno okolje, dosegajo nižje stopnje prostovoljnih odhodov, večjo produktivnost ter večjo zvestobo zaposlenih.

Fluktuacija zaposlenih je kompleksen pojav, na katerega vplivajo individualni, organizacijski in širši okoljski dejavniki. Podjetja, ki dosegajo nizko stopnjo prostovoljnega odhajanja zaposlenih, praviloma uporabljajo kombinacijo kadrovskih praks, ki skupaj ustvarjajo

spodbudno delovno okolje, omogočajo razvoj posameznikov in zagotavljajo ujemanje med pričakovanji zaposlenih in organizacijskimi cilji. V velikih podjetjih so ti procesi pogosto zelo strukturirani.

Vendar pa raziskave potrjujejo, da so tudi v malih podjetjih ključnega pomena celovite kadrovske prakse, ki spodbujajo učenje, komunikacijo, nagrajevanje in kulturo zaupanja. Poleg dejavnikov, ki jih podrobneje opisujemo spodaj, je pri podjetjih ključen tudi slog vodenja. Transformacijsko voditeljstvo – ki temelji na zaupanju, mentorstvu in osebnem razvoju – spodbuja dolgoročno pripadnost (Afsar in drugi, 2017; Koskey in Njoroge, 2019). Mentorstvo kot oblika prenosa znanja in neformalnega vodenja dodatno prispeva k občutku varnosti in osebnega napredka zaposlenih. Ker je bila naša raziskava usmerjena v intervjuje z vodji ekip in direktorji, žal tega dejavnika ni bilo možno podrobneje preučiti tudi z vidika mentorirancev.

Na podlagi poglobljenih intervjujev v nadaljevanju po sklopih podajamo pregled dobrih praks, ki jih uporabljajo v slovenskih podjetjih, podkrepljenih z ugotovitvami znanstvenih študij, ki so evalvirale podobne prakse v tujini.

## **1. Kakovosten proces selekcije in uvajanja**

Ena ključnih dobrih praks je transparenten in večstopenjski proces selekcije, ki kandidatom omogoči realen vpogled v delo in organizacijsko kulturo. To vključuje jasno predstavitev zahtevnosti delovnih nalog, priložnosti za razvoj in morebitnih izzivov. Dobro je, če so v proces vključeni tudi bodoči sodelavci ali neposredni nadrejeni, saj to povečuje občutek soodločanja zaposlenih pri kadrovskih odločitvah in izboljša kasnejše ujemanje med kandidatom in ekipo.

Enako pomemben je strukturiran uvajalni proces (onboarding), ki novim zaposlenim pomaga hitro razumeti procese, pričakovanja in kulturo podjetja. Mentorstvo, redni spremljevalni pogovori in vnaprej pripravljeni programi uvajanja dokazano zmanjšujejo tveganje za zgodnje odhode.

Poleg transparentnosti in strukturiranega uvajanja raziskave poudarjajo pomen vključenosti vodij in sodelavcev v selekcijski proces. Vključenost več deležnikov omogoča boljše ujemanje med kandidatom in organizacijsko kulturo, kar zmanjšuje tveganje napačnih pričakovanj in posledično fluktuacije (Ghani et al, 2022). V panogah, kjer je delo zahtevno ali specifično, je priporočljivo, da kandidati že v fazi selekcije dobijo realističen vpogled v tipične izzive in delovno okolje, kar dokazano zmanjšuje zgodnje odhode (Hur, 2024).

Uvajanje naj ne bo enkraten dogodek, temveč proces, ki traja več mesecev in vključuje redne povratne informacije, mentorstvo ter podporo pri socialni integraciji. Raziskave v podjetjih, ki delujejo v okviru predelovalne industrije, pa tudi tistih iz storitvenih dejavnostih kažejo, da strukturirani onboarding programi, ki vključujejo usposabljanje, spoznavanje vrednot podjetja in podporo pri navezovanju odnosov, vodijo do večje angažiranosti in nižje fluktuacije (Ramot & Pratama, 2025; Hur, 2024).

## **2. Razvojne priložnosti in vlaganje v znanje**

Kvalitativna raziskava potrjuje, da so možnosti za strokovni in osebni razvoj eden najmočnejših dejavnikov zadržanja zaposlenih, zlasti med mlajšimi generacijami. Podjetja, ki

sistematično vlagajo v izobraževanja, usposabljanja in coaching, ustvarjajo okolje, v katerem zaposleni vidijo dolgoročno perspektivo. Pomembno je, da je učenje del vsakdanjega dela – ne zgolj izredni dogodek – ter da imajo zaposleni dostop do formalnih in neformalnih priložnosti za rast. V slovenskih podjetjih, ki so del multinacionalnih podjetij, uspešno prenašajo prakse (programe) iz tujine, predvsem so bili omenjeni programi za prepoznavanje vodij in oblikovanje njihovih kompetenc.

Tudi empirične raziskave v različnih sektorjih potrjujejo, da so programi stalnega izobraževanja in jasne poti napredovanja ključni za dolgoročno zadržanje zaposlenih. Zaposleni, ki imajo možnost razvijati svoje kompetence in napredovati, so bolj motivirani, bolj zadovoljni in redkeje razmišljajo o odhodu (Kumar, 2021). V storitvenih dejavnostih in dejavnostih, ki temeljijo na digitalnih kompetencah (IKT panoga) so se kot posebej učinkoviti izkazali programi, ki so prilagojeni individualnim potrebam in omogočajo prehod na vodstvene pozicije ali napredovanje v okviru strokovnih delovnih mest (Džambić & Hadžiahmetović, 2025; Kumar, 2021).

Pomembno je, da so razvojne priložnosti povezane z dejanskimi možnostmi napredovanja in prepoznavanjem dosežkov. Če podjetje ponuja usposabljanja, a ne omogoča napredovanja ali ne prepozna novih kompetenc, lahko to vodi celo v povečano fluktuacijo, saj zaposleni postanejo bolj privlačni za konkurenco (Kumar, 2021; Hur, 2024) ali pa dejansko upade motivacija za usposabljanje kot je bilo predstavljeno v rezultatih raziskave, ki je temeljila na podlagi poglobljenih intervjujev v slovenskih podjetjih (Domadenik Muren, Redek in Zalaznik, 2023). Zato je priporočljivo, da so razvojni programi del širše strategije upravljanja kadrov.

Sistematično vlaganje v usposabljanje in razvoj zaposlenih se izpostavlja kot eden izmed najpomembnejših dejavnikov zmanjševanja fluktuacije v malih podjetjih, saj stalno nadgrajevanje znanj povečuje tako zadovoljstvo kot zavzetost zaposlenih. Al Mamun in Hasan (2017) poudarjata, da ustrezno strukturirani programi usposabljanja zmanjšujejo tveganje odhoda kadrov, medtem ko Ocen in drugi (2017) in Lee in drugi (2017) navajajo, da podjetja, ki vzpostavijo kulturo učenja, dosegajo višjo raven zvestobe zaposlenih ter hitrejšo prilagodljivost spremembam.

### **3. Konkurenčni in transparentni sistemi nagrajevanja**

Plača ostaja temeljni dejavnik zadovoljstva in zadržanja, še posebej v panogah, kjer je trg dela tesen. Dobre prakse vključujejo redno usklajevanje osnovne plače (npr. z inflacijo) in meritorni sistem nagrajevanja (na podlagi uspešnosti), jasno strukturirane bonuse ter dodatne ugodnosti, ki odgovarjajo na dejanske potrebe zaposlenih (npr. zdravstveni pregledi, dodatno pokojninsko zavarovanje, kakovostna delovna oprema). Ključno je, da so pravila nagrajevanja pregledna in pravična, saj netransparentnost pogosto vodi v nezadovoljstvo ne glede na višino prejemkov.

Tudi znanstvene raziskave kažejo, da so poleg osnovne plače za zaposlene pomembni tudi bonusi, dodatki, nagrade za uspešnost in druge oblike nadenarnih nagrad in priznanj, ki krepijo občutek pravičnosti in motivacije (Yang in ostali, 2024; Andrews and Mohammed, 2020). Personalizirani pristopi, kot so individualna priznanja ali nagrade za posebne dosežke, dokazano povečujejo zadovoljstvo in zvestobo zaposlenih (Sulastri in ostali, 2025; Prasetio in drugi, 2019). Organizacije, ki redno prepoznavajo in nagrajujejo trud zaposlenih z javnim

priznanjem, pohvalami, možnostjo sodelovanja pri pomembnih projektih in vključevanjem v odločanje, dosegajo višjo stopnjo angažiranosti in manjšo fluktuacijo, saj zaposleni občutijo, da je njihovo delo cenjeno in opaženo. Knapp in drugi (2017) ter Jamal Ali in Anwar (2021) v svojih študijah omenjajo, da so ravno nedenarne oblike priznanja – kot sta pohvala in občutek vključenosti – pogosto močnejši motivator od same plače, saj vplivajo na psihološko vez med posameznikom in podjetjem.

#### **4. Fleksibilnost in usklajevanje dela z zasebnim življenjem**

Empirična analiza z izbranimi sogovorniki v slovenskih podjetjih je pokazala, da je možnost fleksibilnega dela – bodisi preko dela na daljavo, prilagodljivih urnikov ali zaupanja namesto stroge kontrole prisotnosti – postala ena ključnih konkurenčnih prednosti delodajalcev. Podjetja, ki zaposlenim omogočajo določeno mero avtonomije in prilagajanja dela individualnim okoliščinam, poročajo o višji stopnji zadovoljstva in nižji fluktuaciji.

Fleksibilne oblike dela, kot so prilagodljiv delovni čas, delo na daljavo ali možnost krajšega delovnega časa, dokazano zmanjšujejo stres in povečujejo zadovoljstvo zaposlenih. Raziskave v različnih državah in panogah potrjujejo, da so podjetja, ki omogočajo fleksibilnost, bolj privlačna za talente in dosegajo nižjo fluktuacijo, še posebej med mlajšimi generacijami (Ramot in Pratama, 2025; Guthrie, 2001).

Podpora ravnovesju med delom in zasebnim življenjem vključuje tudi ukrepe, kot so dodatni dnevi dopusta, podpora pri skrbi za otroke ali starejše ter programi za duševno zdravje in preprečevanje izgorelosti (Haider in drugi, 2018; Gragnano in drugi., 2020; Zheng in drugi, 2016). Organizacije, ki vlagajo v dobrobit zaposlenih in spodbujajo zdravo ravnovesje, dosegajo večjo zvestobo in manjšo namero po odhodu, kar potrjujejo tudi longitudinalne študije v javnem in zasebnem sektorju (Gede, 2019). Ker se slovenska podjetja soočajo tudi z demografskimi izzivi, bo vse bolj potrebno prilagajanje delovnih mest starajoči se populaciji, saj visoke delovne obremenitve in neprilagojena delovna mesta vplivajo na višjo stopnjo absentizma in pospešujejo upokojitve.

#### **5. Vodenje, ki temelji na vključujoči in podporni organizacijski kulturi**

Močna, sodelovalna in vključujoča organizacijska kultura je eden najbolj trajnih dejavnikov zadržanja zaposlenih. Kultura, ki temelji na spoštovanju, odprti komunikaciji in medsebojni podpori, spodbuja občutek pripadnosti. Vodje imajo tu ključno vlogo: redni kratki sestanki ekip (npr. »stand-up meetings«), hitro reševanje konfliktov in aktivno vključevanje zaposlenih v odločanje krepijo zaupanje in zmanjšujejo frustracije. Tudi pri novo zaposlenih so vodje ekip pogosto mentorji, ki vplivajo na kasnejše zadovoljstvo zaposlenega tako s procesom uvajanja kot tudi kasnejšega delovanja ekipe kot celote.

Organizacijska kultura, ki temelji na zaupanju, sodelovanju in odprti komunikaciji, je ključna za dolgoročno zadržanje zaposlenih. Raziskave kažejo, da so zaposleni, ki se počutijo vključene v odločanje in imajo občutek pripadnosti, bolj motivirani in redkeje razmišljajo o odhodu (Chagadama in ostali, 2022). Vključujoča kultura spodbuja inovativnost, timsko delo in večjo odpornost na spremembe (Džambić in Hadžiahmetović, 2025). Podjetja, ki vzpostavijo redne kanale povratnih informacij in odprt dialog med vodstvom in zaposlenimi, zmanjšujejo organizacijsko napetost ter krepijo občutek pripadnosti; izzivi odprtega dialoga so ponavadi

bistveno večji pri velikih in srednje velikih podjetjih (Lai in drugi, 2019; Vermooten in drugi, 2019). Pregledno deljenje informacij in sprotno reševanje težav zmanjšuje špekulacije ter krepi zaupanje v vodstvo, kar neposredno vpliva na nižjo fluktuacijo (Steffens in drugi, 2018).

Pri tem je izjemno pomembna vloga vodij – etično, avtentično in vključujoče vodenje krepi zaupanje, motivacijo in občutek pripadnosti. Študije v IT in storitvenih dejavnostih potrjujejo, da vodje, ki spodbujajo odprto komunikacijo, znajo prisluhniti zaposlenim in jih vključujejo v procese odločanja, dosegajo nižjo fluktuacijo in večjo stabilnost ekipe (Džambić in Hadžiahmetović, 2025).

## **6. Aktivno delo s talenti in zgodnje vključevanje**

Opravljen kvalitativna raziskava v podjetjih potrjuje, da ustvarjajo podjetja, ki razvijajo lastne dostope do potencialnih kadrov – prek praks, štipendij, sodelovanja s šolami ali fakultetami in tudi študentskega dela – dolgoročen vir talentov, ki so že deloma integrirani v njihovo kulturo. Takšni programi pogosto vodijo v višjo lojalnost in nižjo fluktuacijo ob vstopu v redno zaposlitev. Možnost občasnega in začasnega dela študentov v Sloveniji predstavlja zanimivo prakso z namenom izboljšanja ujemanja med kompetencami posameznika in zahtevnostjo delovnega mesta ter organizacijsko kulturi podjetja.

Tudi ostale raziskave na primeru drugih držav poudarjajo, da so strategije upravljanja talentov, kot so zgodnje vključevanje prek praks, štipendij in sodelovanja z izobraževalnimi ustanovami, izjemno učinkovite za dolgoročno zadržanje zaposlenih. Podjetja, ki sistematično razvijajo lastne vire talentov, ustvarjajo bazo kandidatov, ki so že deloma socializirani v organizacijsko kulturo, kar vodi v večjo lojalnost in nižjo fluktuacijo ob vstopu v redno zaposlitev (Kumar, 2021). Sistematični programi usposabljanja, mentorstva in razvoja kariere neposredno zmanjšujejo namero po odhodu, ker zaposlenim dajejo občutek osebne rasti, kompetentnosti in perspektive znotraj podjetja (Jehanzeb in drugi, 2013; Divya & Gomathi, 2015).

Empirični rezultati različnih študij dodatno poudarjajo pomen angažiranosti zaposlenih (employee engagement) in vključenosti v delo (job involvement) kot ključnih dejavnikov za zadržanje talentov. Študije kažejo, da visoka raven angažiranosti krepi pripadnost, motivacijo in učinkovitost, s čimer se zmanjšuje verjetnost odhoda (Osborne & Hammoud, 2017; Marasi in drugi, 2016). Povezanost med zavzetostjo, občutkom pripadnosti in zaznano podporo organizacije (perceived organizational support) je statistično pomembna – zaposleni, ki zaznavajo, da organizacija ceni njihov prispevek, redkeje razmišljajo o odhodu (Nadeem in drugi, 2019). To pomeni, da učinkovito upravljanje talentov vključuje ne le razvoj tehničnih kompetenc, temveč tudi ustvarjanje psihološke varnosti, zaupanje ter priložnosti za sodelovanje pri odločitvah.

Tretji sklop ugotovitev empiričnih raziskav, povezanih z zadrževanjem talentov, se nanaša na vlogo organizacijskega okolja in vodenjstva pri zadržanju talentov. Raziskave potrjujejo, da kakovost delovnega okolja (Markey in ostali, 2015) in pozitivni vodstveni odnosi (Rahman & Nas, 2013) pomembno vplivajo na odločitev zaposlenih, ali bodo ostali v organizaciji. Uspešna podjetja ustvarjajo delovno okolje, ki spodbuja učenje, timsko delo in fleksibilnost ter omogoča povezovanje individualnih ciljev z organizacijskimi (Bibi in ostali, 2018). Takšna kultura omogoča razvoj talentov, krepi njihovo zavzetost in zmanjšuje fluktuacijo, saj

zaposleni prepoznajo smiselnost in vrednost svojega dela v širšem okviru organizacijskega poslanstva.

## **7. Vključevanje ranljivejših skupin in sodelovanje z zunanjimi institucijami**

Četudi program javnih del ni bil predmet raziskave, pa so določeni sogovorniki iz neprofitnih organizacij (javni sektor, delodajalci s področja varstva okolja) poudarili, da ki pogosto uporabljajo programe javnih del, na podlagi katerih preizkusijo kandidata in ga v primeru, da se na deli izkaže in ujame z ostalo ekipo, po izteku tudi zaposlijo. Vse bolj se krepi tudi zaposlovanje invalidov, kar je sicer povezano s specifičnimi delovnimi mesti, kulturo raznolikosti in pripravljenostjo vlagati v prilagoditev delovnih mest. Določena podjetja tesno sodelujejo z zavodi za zaposlovanje, čeprav opozarjajo na pretirano birokratizacijo. Na podlagi intervjujev bi lahko sklepali, da so v manjših krajih določene institucije kot je Zavod za zaposlovanje ali Ljudske univerze, ki nudijo usposabljanja za različne poklice, pridobitev formalne izobrazbe odraslim, različne delavnice in tečaje ter jezikovno šolo bolj povezane z delodajalci, zato se hitreje odzivajo na njihove potrebe po ustreznih kadrih (predvsem z vidika kompetenc).

Vključevanje ranljivejših skupin, kot so invalidi ali dolgotrajno brezposelni, ter sodelovanje z javnimi institucijami, dokazano prispeva k raznolikosti in stabilnosti delovne sile. Sistematičen pristop k zaposlovanju oseb z invalidnostjo, ki vključuje prilagoditve delovnih mest in podporno organizacijsko kulturo, povečuje njihovo učinkovitost in zadržanje. Raziskave kažejo, da je za uspešno vključevanje ključna visoka stopnja vključenosti, timsko učenje in podpora sodelavcev, kar vodi do večje samozvesti in uspešnosti ranljivih skupin (Schloemer-Jarvis in drugi, 2022). Sodelovanje z zavodi za zaposlovanje in drugimi institucijami omogoča podjetjem dostop do širšega nabora kandidatov, vendar je za uspeh nujna odprava birokratskih ovir in prilagoditev procesov.

Empirične ugotovitve navajajo, da je uspešna vključitev invalidov in drugih ranljivejših skupin v delovno okolje močno odvisna od kakovosti in doslednosti kadrovske prakse. Prakse so se izkazale kot učinkovite, kadar vključujejo strukturirane postopke selekcije, usposabljanja ter transparentne sisteme nagrajevanja in razvoja kariere. Standardizirani postopki zaposlovanja zmanjšujejo pristranskost in omogočajo pravično ocenjevanje sposobnosti kandidatov z invalidnostjo (Stone & Williams, 1997; Huang & Chen, 2015). Dobre prakse vključujejo prilagoditve postopkov zaposlitve – na primer kombinacijo pisnih in praktičnih predstavitev ali uporabo tako spletnih kot osebnih intervjujev, kar povečuje dostopnost in zmanjšuje diskriminacijo.

Pomemben del raziskav na področju participacije ranljivih skupin, predvsem oseb z oviranostmi, se nanaša na uspešnost usposabljanj za inkluzivnost, namenjenih sodelavcem in vodjem oseb z invalidnostjo. Takšna usposabljanja dokazano izboljšujejo medosebne odnose, zmanjšujejo predsodke ter prispevajo k bolj vključujoči organizacijski kulturi (Kaye in drugi, 2011; Kulkarni in drugi, 2018). Učinkovite oblike vključujejo interaktivne delavnice, kombinacijo spletnega in osebnega učenja ter primere dobrih praks, pri čemer se kot posebej uspešni izkažejo programi, ki jih izvajajo trenerji z izkušnjo invalidnosti. Po drugi strani pa preveč ozko osredotočena usposabljanja, namenjena zgolj eni ciljni skupini ranljivih oseb (recimo invalidom) lahko nehote vodijo k izključevanju, zato sodobni pristopi spodbujajo

univerzalne oblike razvoja, ki vključujejo vse zaposlene (Bezrukova in drugi, 2012; Pérez-Conesa in drugi, 2020).

Literatura s področja fluktuacije ranljivih oseb proučuje tudi razvojne priložnosti in karierni napredek invalidov. Schur in drugi (2009) so pokazali, da so zaposleni z invalidnostjo redkeje vključeni v formalna usposabljanja in mentorstvo, medtem ko Kulkarni in Valk (2010) opozarjata, da se razvojne možnosti pogosto ponudijo le na njihovo lastno pobudo. Učinkoviti pristopi vključujejo individualizirano usposabljanje, sprotno povratno informacijo ter programe, kot so mentorstvo, filmski projekti ali praksa z delovnim trenerjem (Meacham in drugi, 2017; Jasper & Waldhart, 2013; Gröschl, 2013). Takšni programi omogočajo praktične izkušnje, spodbujajo občutek pripadnosti in dokazano povečujejo zaposljivost ranljivejših skupin. Skupno gledano rezultati potrjujejo, da kombinacija prilagojenih selekcijskih postopkov, vključujočih usposabljanj in individualiziranega razvoja predstavlja najuspešnejši okvir za trajnostno vključevanje invalidov in drugih ranljivih skupin v organizacijsko okolje.

## **8. Proaktivno upravljanje kadrov in nadomeščanj**

Naša raziskava je pokazala, da je v določenih okoljih (npr. proizvodnja) učinkovito planiranje delovnih ur ključno za zmanjšanje stresa in fluktuacije. Dobre prakse vključujejo jasno definirane optimalne zasedbe, planiranje nadomeščanj za odsotnosti ter stalno spremljanje ključnih kazalnikov (npr. absentizma in rotacije). Mednarodne korporacije imajo utečene sisteme, v malih in srednjih podjetjih pa fluktuacija zaposlenih, tudi v primeru, če je le začasna zaradi povišanja deleža bolniških izostankov, predstavlja velik izziv z vidika upravljanja kadrov.

Proaktivno upravljanje zaposlenih temelji na spoznanju, da posamezniki niso zgolj pasivni prejemniki delovnih nalog, temveč lahko aktivno preoblikujejo svoje delo na način, ki povečuje njihovo motivacijo, smiselnost in zavezanost organizaciji. Oprea, Păduraru in Iliescu (2020) v svoji empirični raziskavi dokazujejo, da je \*job crafting\* – zavestno prilagajanje delovnih nalog in odnosov s strani zaposlenih – pomemben dejavnik pri zmanjševanju namere po odhodu. Njihova analiza je pokazala, da zaposleni, ki aktivno povečujejo svoje strukturne (npr. priložnosti za učenje, avtonomijo) in socialne vire (npr. podporo sodelavcev, povratne informacije), poročajo o višjem občutku smiselnosti in večji delovni angažiranosti. Ti psihološki mehanizmi posredno zmanjšujejo fluktuacijo, saj zaposleni, ki zaznavajo večji pomen svojega dela, redkeje razmišljajo o odhodu. Ugotovitve se navezujejo na izhodišča Wrzesniewski in Dutton (2001), ki sta med prvimi pokazali, da preoblikovanje dela povečuje identifikacijo z organizacijo in občutek osebne vrednosti.

Empirične raziskave, ki sledijo tem izhodiščem, potrjujejo, da podjetja, ki spodbujajo job crafting, dosegajo višjo raven zadržanja zaposlenih in boljše delovne odnose. Tims in Bakker (2010) sta pokazala, da sistematična podpora vodij pri iskanju novih izzivov in učenju spodbuja osebno rast zaposlenih in zmanjšuje stres, ki je sicer eden ključnih napovednikov fluktuacije. Organizacije, ki zaposlenim omogočajo samoiniciativno preoblikovanje dela, so uspešnejše pri preprečevanju izgorelosti in krepitvi notranje motivacije (Demerouti, 2014). V praksi to pomeni, da lahko podjetja znotraj razvojnih programov ali delavnic zaposlenim pomagajo prepoznati, kako lahko sami oblikujejo svoje delo, iščejo nove odgovornosti ali gradijo odnose, ki povečujejo njihovo zadovoljstvo. Takšne prakse krepijo občutek lastništva in povezanosti z organizacijo, kar se odraža v nižji fluktuaciji.

Poleg spodbujanja individualne proaktivnosti imajo ključno vlogo tudi vodje in organizacijska kultura. Job crafting zahteva način vodenja, ki daje zaposlenim prostor za eksperimentiranje, podpira učenje iz napak ter spodbuja inovativnost (Oprea in drugi, 2020). Najuspešnejša podjetja uvajajo oblike transformacijskega (pogosto imenovanega tudi opolnomočujočega in služabniškega voditeljstva), pri katerih vodje aktivno pomagajo zaposlenim prepoznati priložnosti za rast. Primeri dobrih praks vključujejo podjetja, ki izvajajo programe coachinga za samoorganizacijo dela (Demerouti & Bakker, 2014) ali mentorske mreže, kjer izkušenejši zaposleni delijo strategije, kako prilagoditi delo osebnim motivacijam (Bakker, 2015). Takšni programi zmanjšujejo namero po odhodu, ker omogočajo zaposlenim, da najdejo smisel in avtonomijo v okviru obstoječih delovnih pogojev. Skupno gledano rezultati potrjujejo, da proaktivno upravljanje zaposlenih – preko spodbujanja job craftinga, participativnega vodenja in razvojnih programov – predstavlja eno najuspešnejših poti k trajnemu zmanjševanju fluktuacije in večji zavezanosti zaposlenih organizaciji.

## **9. Sistematično merjenje fluktuacije in povratne informacije**

Fluktuacija je lahko tudi »zdrava«, če odhajajo predvsem zaposleni, katerih interesi ali kompetence niso več skladni s potrebami podjetja. Pomembno pa je, da podjetja razumejo razloge za odhode: individualni razgovori z vodji ob prenehanju delovnega razmerja, redne ankete zadovoljstva in obdobjni pogovori z zaposlenimi omogočajo pravočasno odkrivanje težav. Na tej podlagi lahko oblikujejo ciljno usmerjene ukrepe za zadržanje ključnih kadrov.

Fluktuacija je lahko tudi »zdrava«, če odhajajo predvsem zaposleni, katerih interesi ali kompetence niso več skladni s potrebami podjetja. Pomembno pa je, da podjetja razumejo razloge za odhode: individualni razgovori z vodji ob prenehanju delovnega razmerja, redne ankete zadovoljstva in obdobjni pogovori z zaposlenimi omogočajo pravočasno odkrivanje težav. Na tej podlagi lahko oblikujejo ciljno usmerjene ukrepe za zadržanje ključnih kadrov.

Napredna analitika in umetna inteligenca (UI) postajata ključni orodji za napovedovanje tveganja fluktuacije zaposlenih, saj omogočata natančnejše, hitrejša in bolj ciljno usmerjene kadrovske odločitve. Pristopi temeljijo na strojnem učenju in naprednih algoritmihi. Najpogosteje uporabljeni so modeli, kot so odločitvena drevesa, naključni gozdovi, podporni vektorski stroji, nevronske mreže in logistična regresija. Ti algoritmi analizirajo velike količine podatkov o zaposlenih (demografija, zadovoljstvo, uspešnost, delovne navade) in prepoznajo vzorce, ki napovedujejo odhod (Wang in Zhi, 2021). Uporaba klastriranja in podatkovne augmentacije (npr. z generativnimi mrežami) omogoča boljše napovedi za specifične skupine zaposlenih in ciljno usmerjene ukrepe. Vključevanje vedenjskih indikatorjev (npr. osebnostni profili, vključenost) v modele strojnega učenja izboljša prepoznavanje zaposlenih z visokim tveganjem za odhod (Mazo in drugi, 2025).

Na podlagi empiričnih študij lahko ugotovimo, da sodobni napovedni modeli dosegajo visoko natančnost (tudi nad 90 %), še posebej, če vključujejo kompleksne podatkovne strukture in vedenjske indikatorje. Najpomembnejši napovedniki skorajšnjega odhoda zaposlenega so zadovoljstvo pri delu, vključenost, delovno okolje, stres, delovne ure, plača in pretekla delovna doba (Shafie in drugi, 2024).

Organizacije lahko na podlagi napovedi razvijejo personalizirane strategije zadrževanja (ciljno usmerjene intervencije), kot so razvoj kariere, izboljšanje delovnih pogojev ali prilagoditev

ugodnosti. Med najpogostejšimi praksami, ki temeljijo na napovedih, so individualizirani programi razvoja in nagrajevanja, prilagoditev plačnih shem, izboljšanje delovnega okolja ter nabor ugodnosti, kot so prevoz ali fleksibilni delovni pogoji. Segmentacija zaposlenih omogoča oblikovanje specifičnih ukrepov za različne skupine, kar poveča učinkovitost in optimizira porabo virov. Integracija analize sentimenta in vedenjskih indikatorjev iz anket ali komunikacije pa omogoča dinamično spremljanje tveganja in sprotno prilagajanje strategij (Kanuto, 2024)

Raziskave poudarjajo, da takšen podatkovno podprt pristop vodi do večje zavezanosti, zadovoljstva in stabilnosti zaposlenih, hkrati pa zmanjšuje stroške, povezane z nadomeščanjem kadra (glej, na primer, Shafie in drugi, 2024). Pomembno je tudi, da organizacije pri uporabi teh metod upoštevajo etične in pravne vidike, kot sta zasebnost in transparentnost. Takšen celovit, napovedno podprt pristop k upravljanju kadrov se izkazuje kot ena najučinkovitejših strategij za dolgoročno zmanjšanje fluktuacije in krepitev konkurenčne prednosti podjetja.

## 6 ANALIZA ANKETNIH PODATKOV

V nadaljevanju predstavljamo rezultate ankete, s katero smo od konca julija do konca septembra med podjetji zbirali podatke o značilnostih fluktuacije kadrov ter značilnostih podjetij, tako ravnanja s kadri kot tudi ostalih značilnosti podjetij. V nadaljevanju najprej podajamo opis ciljev analize, nato vprašalnika, sledi pa predstavitev opisnih statistik ter model fluktuacije kadrov.

### 6.1 RAZISKOVALNI CILJI

Anketa je eden od treh velikih sklopov analize, s pomočjo katerih dosegamo cilje na ravni celotnega projekta. Nekateri od spodnjih ciljev bomo lahko celovito dosegli samo z multimetodološko analizo oziroma z združitvijo ugotovitev iz vseh treh sklopov analize.

**Tabela 9: Raziskovalni cilji na ravni celotnega projekta in cilji, ki so bili (deloma ali v celoti) doseženi s pomočjo ankete**

| Cilji iz razpisne dokumentacije                                                                                                                                                                                                                                                                        | Anketa |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Zbrati kvantitativne in kvalitativne podatke o fluktuaciji zaposlenih v podjetjih zgoraj navedenih dejavnosti, na različnih lokacijah podjetja (mesta, podeželje), velikosti (mala, srednja, velika podjetja), ter pridobiti mnenje/oceno od neposrednih vodij ter vodij kadrovske službe v podjetjih. | X      |
| Glede na zbrane podatke pripraviti analizo po regijah (večje, manjše, vzhodna in zahodna kohezijska regija), dejavnostih, izobrazbi oz. ravni izobrazbe zaposlenih v odhodu, delovnih mestih, ki so jih zasedali pri delodajalcu, starosti ob odhodu oz. drugih dogovorjenih parametrih:               | X      |
| g. stopnja fluktuacije,                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |
| h. ključni razlogi za odhod novo zaposlenih v prvih 3/6 mesecih od zaposlitve,                                                                                                                                                                                                                         | X      |
| i. posledice fluktuacije za delodajalca,                                                                                                                                                                                                                                                               |        |
| j. ugotoviti vpliv subvencijskih programov aktivne politike zaposlovanja na raven fluktuacije v podjetju oz. ali doprinesejo k trajnejšim zaposlitvam. (tako pridobimo tudi vpogled v fluktuacijo ranljivih skupin na trgu dela).                                                                      | X      |
| k. prepoznavanje ukrepov, ki jih delodajalci že izvajajo za uspešno integracijo novo zaposlenih na delovno mesto,                                                                                                                                                                                      | X      |
| l. oblikovanje dodatnih predlogov za zmanjšanje/soočanje s fluktuacijo – splošno/po dejavnostih/delodajalcih.                                                                                                                                                                                          |        |
| Pripraviti predloge za ZRSZ in delodajalce v zvezi s soočanjem z ugotovitvami glede fluktuacije.                                                                                                                                                                                                       | X      |

Vir: Lastna tabela.

### 6.1.1 Teoretični okvir za pripravo vprašalnika

V nadaljevanju predstavljamo teoretični okvir (Tabela 10) za področja analize za podatke, ki so se zbirali s pomočjo ankete. **Podrobna vprašanja so bila pripravljena na podlagi literatura ter ustrezno popravljena v skladu z nasveti naročnika.**

Predstavljena tabela zajema večje sklope dejavnikov, ki vplivajo na fluktuacijo zaposlenih, in služi kot okvir za sistematično analizo. Na eni strani so to **značilnosti podjetja** (velikost, panoga, dodana vrednost), ki določajo strateški in organizacijski kontekst (Cai, 2024; Dräger & Marx, 2017); sledijo **značilnosti zaposlenih** (poklicne skupine, demografske profile dolgo- in kratkodobnih zaposlenih) (Hackman & Oldham, 1976; Lee & Mitchell, 1994; Markey & Parks, 1989; Raziq & Maulabakhsh, 2015a), kar omogoča identifikacijo ranljivih segmentov. Glavni del tabele pokriva **notranje dejavnike** (jasnost vlog, avtonomija, vodstveni slog, komunikacija), **delovne pogoje in organizacijo** (ergonomija, delovni čas, oprema, procesi, ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem) ter **plače in nagrajevanje** (konkurenčnost, bonusi, dodatne ugodnosti) (Allen et al., 2004; Backhaus & Tikoo, 2004; Biswas, 2010; Mohamed, 2015).

V nadaljevanju so prikazani »pull« **dejavniki** – privlačnost drugih delodajalcev (večji zaslužki, delo na daljavo, tehnološka naprednost, kultura), **karierni razvoj** (napredovanje, usposabljanje, mentorstvo) in **ugled podjetja** (blagovna znamka, družbena odgovornost). Prikazana so tudi področja **integracije in retencije** (onboarding, mentorstvo, merjenje zadovoljstva, KPI-ji), **ukrepi za ohranjanje kadrov**, **vpliv subvencij in aktivnih politik zaposlovanja**, ter posebni programi za **ranljive skupine** (Backhaus & Tikoo, 2004; Markey & Parks, 1989; Mohamed, 2015; Raziq & Maulabakhsh, 2015b). Zaključni sklopi pokrivajo **izzive za prihodnost** in konkretna **priporočila oziroma predloge ukrepov** (Card et al., 2018).

**Glavna področja analize** so torej:

1. Organizacijska in strukturna ozadja podjetij;
2. Profil demografskih in kariernih značilnosti tistih, ki menjajo zaposlitev;
3. Intrinzični (notranji) in ekstrinzični (»push–pull«) dejavniki odhodov;
4. Mehanizmi retencije (onboarding, nagrajevanje, znamka delodajalca);
5. Vpliv eksternih politik (subvencije, aktivne politike zaposlovanja);
6. Razlike med ranljivimi skupinami zaposlenih;
7. Perspektive in konkretni predlogi izboljšav.

Zadnja dva sklopa smo pripravili na podlagi razpisne dokumentacije in predhodnih izkušenj s pripravo priporočil (ukrepi za spodbujanje zaposlovanja, predlogi ukrepov).

**Tabela 10: Pregled področij analize s pomočjo ankete**

| Vsebinsko področje                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Značilnosti podjetja                                                                              | Velikost (število zaposlenih)<br>Panoga<br>Višina dodane vrednosti                                                                                                                                                                                               |
| Značilnosti zaposlenih                                                                            | Struktura po osnovnih poklicnih skupinah<br>Fluktuacija v podjetju skupaj, po posameznih poklicnih skupinah<br>Demografske značilnosti zaposlenih z dolgo delovno dobo v podjetju<br>Demografske značilnosti posameznikov s kratko delovno dobo v podjetju       |
| Notranji dejavniki                                                                                | Jasnost delovnih nalog in odgovornosti<br>Avtonomija pri sprejemanju odločitev<br>Kakovost vodstvenega stila in podpore menedžmenta<br>Odprtost interne komunikacije<br>Poštenost in transparentnost pri napredovanjih                                           |
| Delovni pogoji in organizacija                                                                    | Fizične razmere na delovnem mestu (ergonomija, varnost)<br>Delovni čas in fleksibilnost urnikov<br>Razpoložljivi delovni viri in tehnološka oprema<br>Organizacijska struktura in jasnost procesov<br>Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem                |
| Plače in nagrajevanje                                                                             | Konkurenčnost osnovne plače glede na trg<br>Jasnost sistema bonusov in nagrad<br>Obseg dodatnih ugodnosti (zdravstveno zavarovanje, boni)<br>Pravičnost porazdelitve variabilnih prejemkov<br>Rednost in transparentnost plačilnih preglednic                    |
| Dejavniki privlačnosti (»poteg« k drugim delodajalcem)                                            | Možnost višjih zaslužkov drugje<br>Ponudba dela na daljavo ali hibridni model<br>Kakovost in ugled konkurenčnih podjetij<br>Inovativnost in tehnološka naprednost drugih delodajalcev<br>Privlačnost korporativne kulture in vrednot                             |
| Karierni razvoj                                                                                   | Načrtovane poti kariernega napredovanja<br>Dostopnost internih in eksternih usposabljanj<br>Mentorstvo in coaching programi<br>Sodelovanje pri strateških projektih<br>Možnosti rotacije med oddelki                                                             |
| Ugled podjetja                                                                                    | Splošen ugled na trgu dela<br>Prepoznavnost blagovne znamke delodajalca<br>Družbena odgovornost in trajnostni projekti<br>Reference in priporočila zaposlenih<br>Medijska prisotnost in pozitivne zgodbe                                                         |
| Integracija in retencija                                                                          | Kakovost uvajanja novozaposlenih (onboarding)<br>Dodelitev mentorja ali buddyja<br>Spremljanje zadovoljstva v prvih mesecih<br>Programi za socialno vključevanje (teambuildingi)<br>Podpora pri prilagoditvi na delovno okolje                                   |
| Ocenjevanje organizacije dela na področju ohranjanja kadrov v podjetju in zadovoljstva zaposlenih | Redni pregledi uspešnosti in povratna informacija<br>Merjenje zadovoljstva z anketami med zaposlenimi<br>Analiza stopnje fluktuacije po oddelkih<br>Uporaba KPI-jev za merjenje retencije<br>Sistem nagrajevanja na podlagi rezultatov                           |
| Ukrepi za ohranjanje zaposlenih, vpliv subvencij in aktivne politike zaposlovanja                 | Programi priznanj in nagrad za dolgoletno delo<br>Fleksibilne oblike dela (delo od doma, skrajšan delovnik)<br>Finančne spodbude (bonusi, delnice podjetja)<br>Dostop do svetovalnih storitev (coaching, mentoring)<br>Razvijanje kariernih poti in izobraževanj |
| Ranljive skupine                                                                                  | Priložnosti za zaposlovanje mladih brez izkušenj<br>Programi za vključevanje starejših delavcev<br>Dostopnost do prilagoditev za osebe z omejitvami<br>Usposabljanje za raznolike profile iskalcev dela<br>Spremljanje fluktuacije ranljivih skupin              |
| Ukrepi za spodbujanje zaposlovanja                                                                | Ozaveščenost o razpoložljivih subvencijah Zavoda<br>Enostavnost postopka za koriščenje spodbuj                                                                                                                                                                   |

| Vsebinsko področje |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | Percepcija dolgoročnega učinka subvencij<br>Podpora pri vključevanju ranljivih skupin<br>Usmerjenost subvencij na specifične profile delavcev                                                                                                     |
| Predlogi ukrepov   | Potreba po dodatnih programih usposabljanja<br>Predlogi za izboljšanje subvencijskih mehanizmov<br>Ideje za krepitev delodajalske znamke<br>Predlogi za izboljšanje sistemov nagrajevanja<br>Sodelovanje z Zavodom na ciljno usmerjenih projektih |

Vir: Lastna tabela.

### 6.1.2 Opis anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je bil pripravljen na podlagi teoretičnih izhodišč in pa smernic, ki smo jih prejeli od naročnika.

Končna oblika vprašalnika "Potrebe po kadrih in dinamika zaposlovanja v podjetjih" je zajemala 13 vsebinskih blokov s 36 vprašanji. V vsakem bloku so podjetja odgovarjala na več tematsko povezanih vprašanj. V nadaljevanju podajamo opis posameznih sklopov, osnutek vprašalnika je v Prilogi 1, celoten vprašalnik pa je zaradi dolžine na voljo pri raziskovalcih.

**O podjetju (5 vprašanj).** Prvi sklop se je nanašal na splošne značilnosti podjetja. Najprej je vprašalnik spraševal, v kateri gospodarski panogi ali dejavnosti podjetje posluje; na seznamu so bile panoge od kmetijstva, predelovalnih dejavnosti in gradbeništva do storitvenih dejavnosti, javne uprave ter zdravstva in socialnega varstva. Nato je sledilo vprašanje o povprečnem številu zaposlenih v letu 2024 (kategorije: manj kot 5, 5–9, 10–49, 50–249 ali 250 in več). Za mikro podjetja z manj kot pet zaposlenimi je bil naveden pogojevni zaključek, da anketa ni namenjena tej skupini. Četrto vprašanje je zatem zanimalo, v kateri statistični regiji ima podjetje sedež, med ponujenimi so bile vse slovenske regije. Vprašanje Q5 pa je terjalo oceno uspešnosti podjetja v primerjavi s konkurenti – anketiranci so na petstopenjski lestvici ocenjevali splošno uspešnost, ugled, produktivnost (dodana vrednost na zaposlenega), rast prodaje in povprečno višino plače.

**Značilnosti zaposlenih (5 vprašanj).** V drugem vsebinskem sklopu so podjetja opisovala strukturo svojih zaposlenih. Najprej so morala podati približen odstotek zaposlenih z univerzitetno, srednješolsko in osnovnošolsko izobrazbo, pri čemer je moral seštevek doseči 100 %. Sledilo je vprašanje, katere skupine kadrov jim primanjkuje; ponujenih je bilo enajst poklicnih skupin, od visokih uradnikov in managerjev preko strokovnjakov, tehnikov, uradnikov, prodajalcev in storitvenih poklicev do kmetov, obrtnikov, upravljalcev strojev, delavcev za preprosta dela in vojaških poklicev. Vprašanje Q8 je podjetja prosilo, da ocenijo obseg fluktuacije (odhajanja) v vsaki od teh poklicnih skupin glede na povprečno fluktuacijo v podjetju; ocenjevali so, ali je fluktuacija bistveno manjša, manjša, primerljiva, večja ali bistveno večja, lahko pa so označili, da skupine nimajo. Vprašanje Q9 je preusmerilo pozornost na deleže različnih demografskih skupin (ženske, starostne skupine, zaposleni po izobrazbi, tujci, zaposleni iz iste regije, zaposleni za določen in nedoločen čas) v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. Zadnje vprašanje tega sklopa (Q10) je še enkrat ocenjevalo obseg fluktuacije, tokrat po demografskih skupinah – anketiranci so označili, ali je fluktuacija v vsaki skupini večja ali manjša od povprečja ali pa te skupine nimajo.

**Fluktuacija (2 vprašanji).** Ta blok se je osredotočal na dejanski obseg fluktuacije. Podjetja so na drsniku označila oceno, kolikšen odstotek zaposlenih je v zadnjem letu samovoljno podal odpoved, in kolikšen odstotek so bili neprostovoljni odhodi oziroma odpuščanja.

**Dejavniki privlačnosti (4 vprašanja).** Sklop je raziskoval t. i. "pull" dejavnike, zaradi katerih zaposleni odhajajo k drugim delodajalcem. Udeleženci so morali izmed ponujenih dejavnikov (višje plačilo, boljše možnosti napredovanja in kariere, boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, boljši ugled podjetja, bližja lokacija, boljši delovni pogoji npr. delo od doma, inovativnost in tehnološka naprednost, privlačnost panoge, boljše prometne povezave, prijetnejši odnosi) izbrati in razvrstiti pet najpomembnejših. Vprašanje Q14 je spraševalo, ali podjetje izvaja zaključne pogovore (exit interview) z odhajajočimi zaposlenimi, Q15 pa, kdo tak pogovor vodi (direktor, neposredni vodja, vodja kadrov ali drugi). V Q16 so podjetja ocenila, ali predloge iz teh pogovorov vključujejo v ukrepe za izboljšanje delovnih pogojev.

**Notranji dejavniki (1 vprašanje).** V sklopu so podjetja ocenjevala organizacijsko kulturo. Vprašanje Q17 je vsebovalo trditve, kot so: "podjetje spodbuja iskreno dvosmerno komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi," "zaposleni lahko podajajo predloge za izboljšave," "zaposleni so ključni za uspeh podjetja," "težave se rešujejo pošteno in sproti" in "vodstvo in zaposleni dobro sodelujejo"; anketiranci so svoje (ne)strinjanje označili na petstopenjski lestvici.

**Delovni pogoji in organizacija (1 vprašanje).** Vprašanje Q18 je ocenjevalo, kako zaposleni dojemajo delovno okolje in organizacijo dela. Vključevalo je trditve o ustrezni opremljenosti in varnosti delovnega okolja, možnosti dela na daljavo, jasnosti in učinkovitosti procesov, fleksibilnem prihodu in odhodu ter dobrih odnosih med zaposlenimi.

**Plače in nagrajevanje (1 vprašanje).** Vprašanje Q19 je merilo zadovoljstvo s plačno politiko in sistemom nagrajevanja. Udeleženci so ocenjevali, ali podjetje plačuje nadpovprečne plače, ponuja dodatne ugodnosti (zdravstveno zavarovanje, boni, počitniške kapacitete, službeno vozilo), omogoča udeležbo v dobičku ali delniške opcije, ali je nagrajevanje vezano na uspešnost posameznikov ali timov, ali zaposleni razumejo povezavo med uspešnostjo in plačilom ter ali so plačna razmerja dojeta kot pravična. Prav tako so spraševali, ali podjetje z dobro plačo privablja in zadržuje kadre ter ali imajo zaposleni možnost postati solastniki.

**Karierni razvoj (2 vprašanji).** Prvo vprašanje tega sklopa (Q20) je preverjalo, ali ima podjetje jasno opredeljene možnosti napredovanja, formalni program mentorstva, ali zaposlene spodbuja k sodelovanju v medoddelčnih projektih ter ali kadrovska služba ali vodje načrtujejo in spremljajo karierni razvoj ter redno ocenjujejo učinkovitost programov. Drugo vprašanje (Q21) je merilo, ali podjetje ponuja notranja in/ali zunanja usposabljanja prilagojena potrebam zaposlenih, ali so usposabljanja dostopna vsem oddelkom in ali zaposleni lahko v delovnem času obiskujejo usposabljanja; znova je bilo poudarjeno, da HR oziroma vodje karierno svetujejo.

**Ugled podjetja (1 vprašanje).** Vprašanje Q22 je merilo, kako zaposleni doživljajo ugled delodajalca. Ocenjevali so, ali podjetje velja za dobrega delodajalca, ali ugled pomaga pri zadrževanju zaposlenih, ali so zaposleni ponosni na delo v podjetju ter ali bi visoka fluktuacija škodovala podobi delodajalca; poleg tega so ocenjevali strukturiranost uvajanja novih zaposlenih in dodeljevanje mentorja ali kolega novincem.

**Integracija in retencija (1 vprašanje).** V tem sklopu so podjetja ocenila aktivnosti za vključevanje in zadrževanje novih sodelavcev. Trditve so se nanašale na redno preverjanje počutja novincev v prvih mesecih, zbiranje in uporabo povratnih informacij za izboljšanje uvajanja, pomen zadovoljstva v uvajalnem obdobju, organizacijo neformalnih aktivnosti (druženja, team-buildingi) ter zgodnje prepoznavanje in reševanje težav pri prilagajanju s podporo vodje.

**Ocenjevanje organizacije dela in zadovoljstva zaposlenih (2 vprašanji).** Sklop je raziskoval, kako podjetje spremlja delo in zadovoljstvo. Q24 je preverjalo, ali redno ocenjujejo delovno uspešnost, ali zaposleni prejema strukturirane povratne informacije za karierni razvoj, ali so vodje usposobljeni za konstruktivno podajanje povratnih informacij, ali vsaj enkrat na leto izvajajo anketo o zadovoljstvu ter ali rezultate anket uporabljajo za izboljšanje delovnih pogojev. Q25 pa je meril spremljanje fluktuacije in ukrepe za zadrževanje kadrov: redno spremljanje fluktuacije, uporaba finančnih spodbud (nagrade, dvigi plač, bonusi), nefinančnih spodbud (napredovanja, nove odgovornosti, usposabljanja, simbolne nagrade) ter vlogo vodij pri ustvarjanju dobrih odnosov in klime.

**Poznavanje in uporaba ukrepov za spodbujanje zaposlovanja (5 vprašanji).** Ta obsežen sklop je meril seznanjenost z državnimi spodbudami za zaposlovanje in njihovo uporabo. Q26 je spraševalo, ali podjetje pozna programe Zavoda za zaposlovanje in druge olajšave (npr. Zaposli.me plus, spodbude za trajno zaposlovanje mladih, vračilo prispevkov ob prvi zaposlitvi, oprostitev prispevkov za starejše, davčne olajšave za zaposlovanje, davčne olajšave za zaposlitev invalidov). Q27 je preverjalo, ali so podjetja v zadnjih dveh letih zaprosila za finančne spodbude, kot so subvencije za zaposlitev brezposelnih, povračilo stroškov usposabljanja kandidatov, subvencije za trajno zaposlitev mladih, povračilo stroškov preizkusa kandidatov pred zaposlitvijo, spodbude iz učnih delavnic, usposabljanje oseb z mednarodno zaščito, davčne olajšave za zaposlitev mladih, starejših in invalidov, spodbude za zelena delovna mesta ter programe za zelo dolgotrajno brezposelne.

Če so podjetja katero od teh spodbud uporabljala, je Q28 sledila oceni koristnosti posameznih ukrepov (od »sploh ni koristna« do »zelo koristna«). Če ukrepov niso uporabljala, je Q29 ocenjevala pričakovano koristnost drugih spodbud, kot so mesečna subvencija za dolgotrajno zaposlovanje brezposelnih, usposabljanje brez sklenjenega delovnega razmerja, možnost delovnega preizkusa ter podpora in usposabljanje oseb z mednarodno zaščito. Na koncu je Q30 merila strinjanje s trditvami o uporabi spodbud: ali spodbud ne uporabljajo, ali jih uporabljajo le za pokrivanje stroškov uvajanja, ko podjetje sicer ne bi zaposlovalo, ali jih uporabljajo za pokrivanje stroškov dela v težavah, ali jih izkoriščajo zgolj zato, ker so na voljo, ter ali bi zaposlene zaposlili tudi brez spodbud.

**Predlogi delodajalcev (3 vprašanja).** V zadnjem sklopu je bil poudarek na odprtih odgovorih. Q31 je spraševal, kaj po mnenju podjetij lahko delodajalci storijo za zmanjšanje fluktuacije kadrov. Q32 je povabilo k podajanju dodatnih predlogov za reševanje kadrovskih izzivov, kot so potreba po dodatnih programih usposabljanja, izboljšanje mehanizmov na trgu dela, krepitev blagovne znamke delodajalca, izboljšanje plačnih sistemov in sodelovanje z Zavodom za zaposlovanje. Zadnje vprašanje (Q33) je bilo demografske narave: udeleženci so označili svoj položaj v podjetju (strokovnjak za kadre, višje vodstvo, srednje vodstvo ali drugo).

## 6.2 ZBIRANJE PODATKOV IN OPIS VZORCA

Podatki so bili zbrani med koncem julija in koncem septembra 2025 s pomočjo spletne platforme 1ka. Naslovnike smo k odgovarjanju povabili na dva načina – neposredno preko elektronske pošte ter preko družbenih omrežij, kjer smo tudi s pomočjo Zavoda za zaposlovanje opozorili na spletno anketo.

Zbrali smo 782 popolnoma izpolnjenih odgovorov in še 726 deloma izpolnjenih. Zaradi narave analize (fluktuacija zaposlenih) smo se osredotočili na analizo vseh respondentov, ki so imeli vsaj 5 zaposlenih, ostale smo izločili. V analizo smo tako vključili polno in delno izpolnjene ankete (Tabela 11). Delno izpolnjene vprašalnike smo lahko upoštevali pri tistih vprašanjih, kjer je bil odgovor podan. Ker se zato skozi anketo razlikuje število upoštevanih odgovorov na posamezno vprašanje, pri vsakem vprašanju v opombi podajamo tudi število prejetih odgovorov.

**Tabela 11: Struktura respondentov po velikosti podjetij ter glede na status izpolnjenosti ankete**

|         | Delno izpolnjena | Končana | Skupaj |
|---------|------------------|---------|--------|
| Mikro   | 147              | 149     | 296    |
| Majhna  | 250              | 257     | 507    |
| Srednja | 206              | 213     | 419    |
| Velika  | 80               | 62      | 142    |
| Skupaj  | 683              | 681     | 1364   |

Podatki: Anketa.

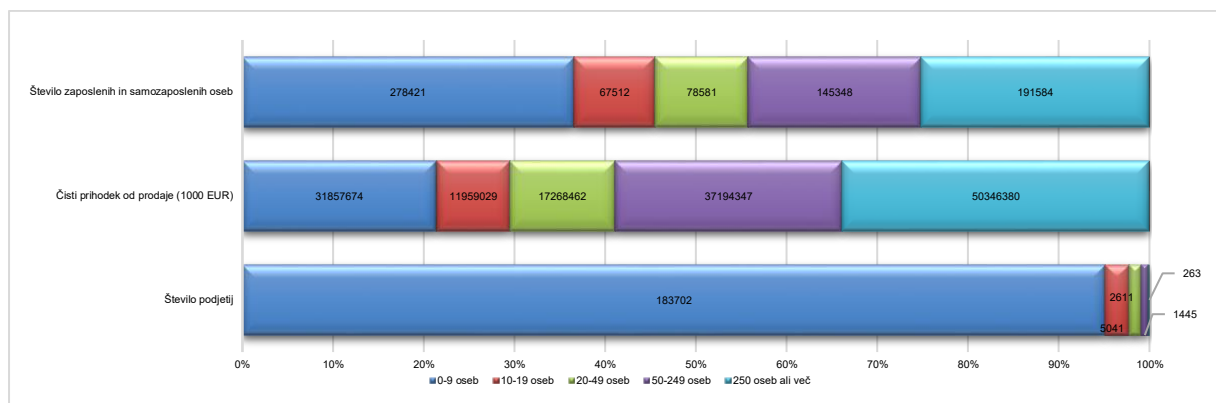
Tabela 12 in Tabela 13 predstavljata opis vzorca, pri čemer so upoštevane tako delno kot tudi polno izpolnjene ankete. Po velikosti je delež respondentov velikih podjetij okoli 10%, srednjih in majhnih je slaba oziroma dobra tretjina, mikro podjetij pa je približno petina. Glede na populacijo podjetij v Sloveniji je delež velikih podjetij v vašem vzorcu bistveno večji, saj je velikih podjetij skupaj samo okoli 400 v celotni populaciji (odvisno od leta). Vendar pa je z vidika analize in pa njihove teže pri zaposlovanju (saj po podatkih SURS zaposlujejo približno tretjino vseh zaposlenih) pomembno, da so v vzorcu dobro zastopani. Število odgovorov v posameznih velikostnih skupinah omogoča dovolj kakovostno analizo tudi po skupinah, čeprav sama struktura vzorca odstopa od strukture v gospodarstvu. Podobno velja za panoge. Panoge so dobro zastopane, pri čemer panožna struktura precej dobro sovpadajo z deležem posamezne panoge v BDP (Slika 22).

**Tabela 12: Struktura respondentov po velikosti podjetij**

|         | Število | Odstotek |
|---------|---------|----------|
| Mikro   | 296     | 21.7     |
| Majhna  | 507     | 37.2     |
| Srednja | 419     | 30.7     |
| Velika  | 142     | 10.4     |
| Total   | 1364    | 100.0    |

Podatki: Anketa.

**Slika 21: Število podjetij po velikosti in prispevek k zaposlenosti in prodaji v Sloveniji (populacijski podatki za primerjavo), 2023**



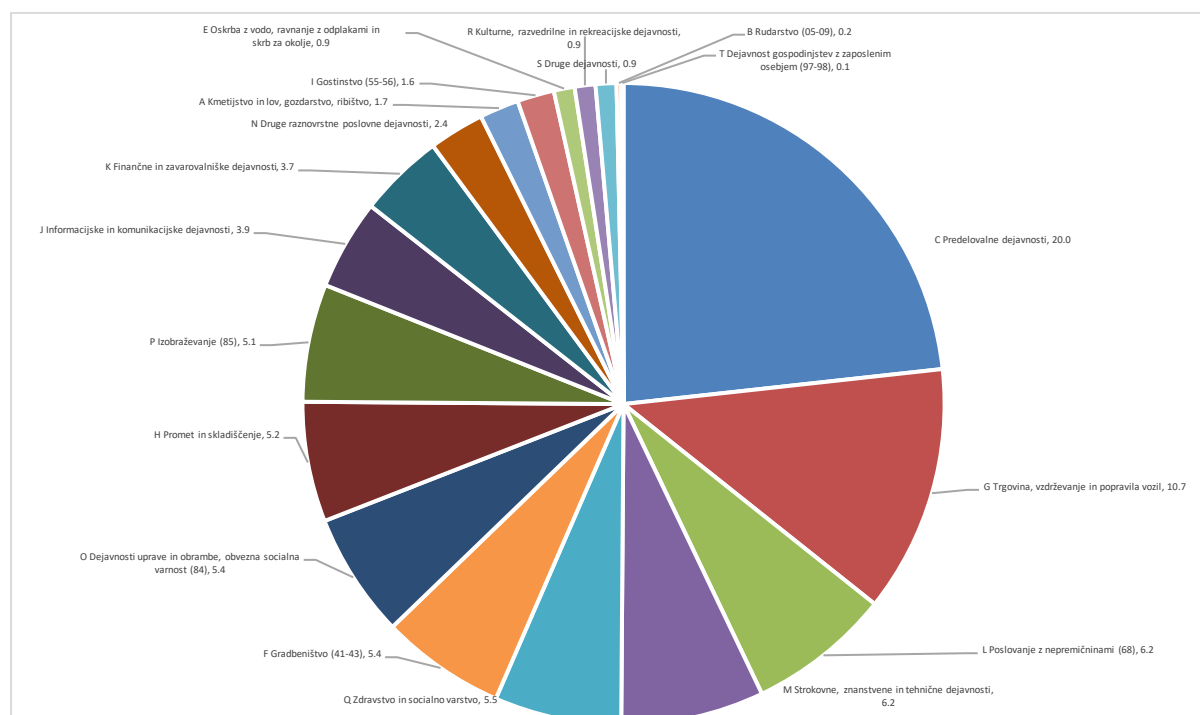
Podatki: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025b)

**Tabela 13: Struktura opazovanj po panogah**

|                                                                          | Število | Odstotek |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| A Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo                                | 30      | 2.2      |
| B Rudarstvo                                                              | 4       | 0.3      |
| C Predelovalne dejavnosti                                                | 260     | 19.1     |
| D Oskrba z električno energijo, plinom in paro                           | 22      | 1.6      |
| E Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja                    | 21      | 1.5      |
| F Gradbeništvo                                                           | 150     | 11.0     |
| G Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil                      | 145     | 10.6     |
| H Promet in skladiščenje                                                 | 75      | 5.5      |
| I Gostinstvo                                                             | 53      | 3.9      |
| J Informacijske in komunikacijske dejavnosti                             | 77      | 5.6      |
| K Finančne in zavarovalniške dejavnosti                                  | 33      | 2.4      |
| L Poslovanje z nepremičninami                                            | 11      | 0.8      |
| M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti                           | 68      | 5.0      |
| N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti                                  | 74      | 5.4      |
| O Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti | 18      | 1.3      |
| P Izobraževanje                                                          | 33      | 2.4      |
| Q Zdravstvo in socialno varstvo                                          | 92      | 6.7      |
| R Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti                       | 12      | 0.9      |
| S Druge dejavnosti                                                       | 184     | 13.5     |
| Total                                                                    | 1362    | 99.9     |
| Ni odgovoril                                                             | 2       | 0.1      |

Podatki: Anketa.

**Slika 22: Struktura dodane vrednosti v Sloveniji po panogah– prispevek k celotni dodani vrednosti, v % (dejanska struktura v Sloveniji za primerjavo)**



Podatki: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025b)

Za nadaljno analizo bomo panoge združili v skupine, saj bo to prispevalo k večji preglednosti rezultatov v slikah ter bolj preglednemu in zanesljivemu testiranju razlik med posameznimi skupinami dejavnosti.

Za analizo podatkov je smiselno panoge združiti v nekaj širših skupin. Tako se zmanjša število kategorij, hkrati pa se ohrani ekonomsko logiko. Evropska statistika pri agregacijah uporablja hierarhijo A\*10, kjer se posamezne NACE-odseke združi v večje skupine (npr. B–E v “industrijo”, G–I v “trgovino in logistiko”, M–N v “poslovne storitve” itd., Slika 23).

**Slika 23: Združevanje panog v širše skupine na ravni evropske statistike (primer Eurostat)**

- ☒ [TOTAL] Total - all NACE activities
- ☐ [B–E] Industry (except construction)
- ☐ [G–I] Wholesale and retail trade, transport, accommodation and food service activities
- ☐ [M\_N] Professional, scientific and technical activities; administrative and support service activities
- ☐ [O–Q] Public administration, defence, education, human health and social work activities
- ☐ [R–U] Arts, entertainment and recreation; other service activities; activities of household and extra-territorial organizations and bodies

Vir: (Eurostat, 2025)

Respondente bomo tako razdelili v širše skupine, ki sledijo Eurostatu, a zaradi kmetijstva in rudarstva dodajamo še primerni sektor kot ločeno kategorijo. Respondenti so tako razdeljeni na naslednje kategorije:

1. **Primarni sektor** – ta združuje dejavnosti: A Kmetijstvo, lov, gozdarstvo in ribištvo ter B Rudarstvo. Gre za dejavnosti, ki se ukvarjajo z izkoriščanjem naravnih virov.
2. **Industrijski sektor** – Združuje C Predelovalne dejavnosti, D Oskrbo z električno energijo, plinom in paro, E Oskrbo z vodo, ravnanje z odpadki in odpadki ter F Gradbeništvo. Dejavnosti so med seboj povezane, ker vključujejo predelavo surovin, oskrbo z energijo in vodo ter gradnjo in infrastrukturo.
3. **Trgovina, logistika in gostinstvo** – Skupina G, H in I zajema Trgovino; vzdrževanje in popravila motornih vozil, Promet in skladiščenje ter Gostinstvo. Vsem je skupno, da posredujejo dobrine in storitve med proizvajalci in potrošniki, pokrivajo prevoz, skladiščenje in nastanitvene dejavnosti.
4. **Tržne in profesionalne storitve** – Sem lahko združite J Informacijske in komunikacijske dejavnosti, K Finančne in zavarovalniške dejavnosti, L Poslovanje z nepremičninami, M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti ter N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti. Gre za sektorje z visoko dodano vrednostjo, ki se večinoma usmerjajo v poslovne ali visoko kvalificirane storitve.
5. **“Javni sektor”** – V to skupino sodijo O Dejavnost javne uprave in obrambe; obvezno socialno varstvo, P Izobraževanje, Q Zdravstvo in socialno varstvo.
6. **Ostale dejavnosti** – Sem bomo uvrstili sicer heterogeno skupino respondentov: R Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti ter S Druge dejavnosti. Večinoma gre za majhna podjetja.

Respondenti so prihajali iz vseh slovenskih statističnih regij, največ iz Osrednjeslovenske regije, sledila je Gorenjska, Savinjska, JV Slovenija. Najmanj respondentov je bilo iz Zasavja, Spodnjeposavske regije ter Notranjsko-kraške regije. Ker je učinek ključnih dejavnikov, ki vplivajo na fluktuacijo in zaposlovanje (npr. plača, delovni čas, itd.), po regijah precej podoben, manjše število opazovanj iz nekaj regij ne bo vplivalo na rezultate. Dejavnika, ki sta bolj pomembna na regionalni ravni, sta možnost nove zaposlitve v sami regiji (oziroma bližina delovnega mesta) ter možnost delovnega mesta v bližini doma. Ob tem je smiselno izpostaviti, da je veliko občin v manjših regijah takšnih, da so pogosto opredeljene kot t.i. spalne občine, kjer se zaposleni vozijo na delo v druge občine/regije (glej npr. Statistični urad RS, Pregled po občinah in dnevne migracije). Vseeno pa bomo pomen bližine zaposlovalca vseeno analizirali dodatno skozi razpoložljive registrske podatke ter tako pridobili bolj celovito sliko.

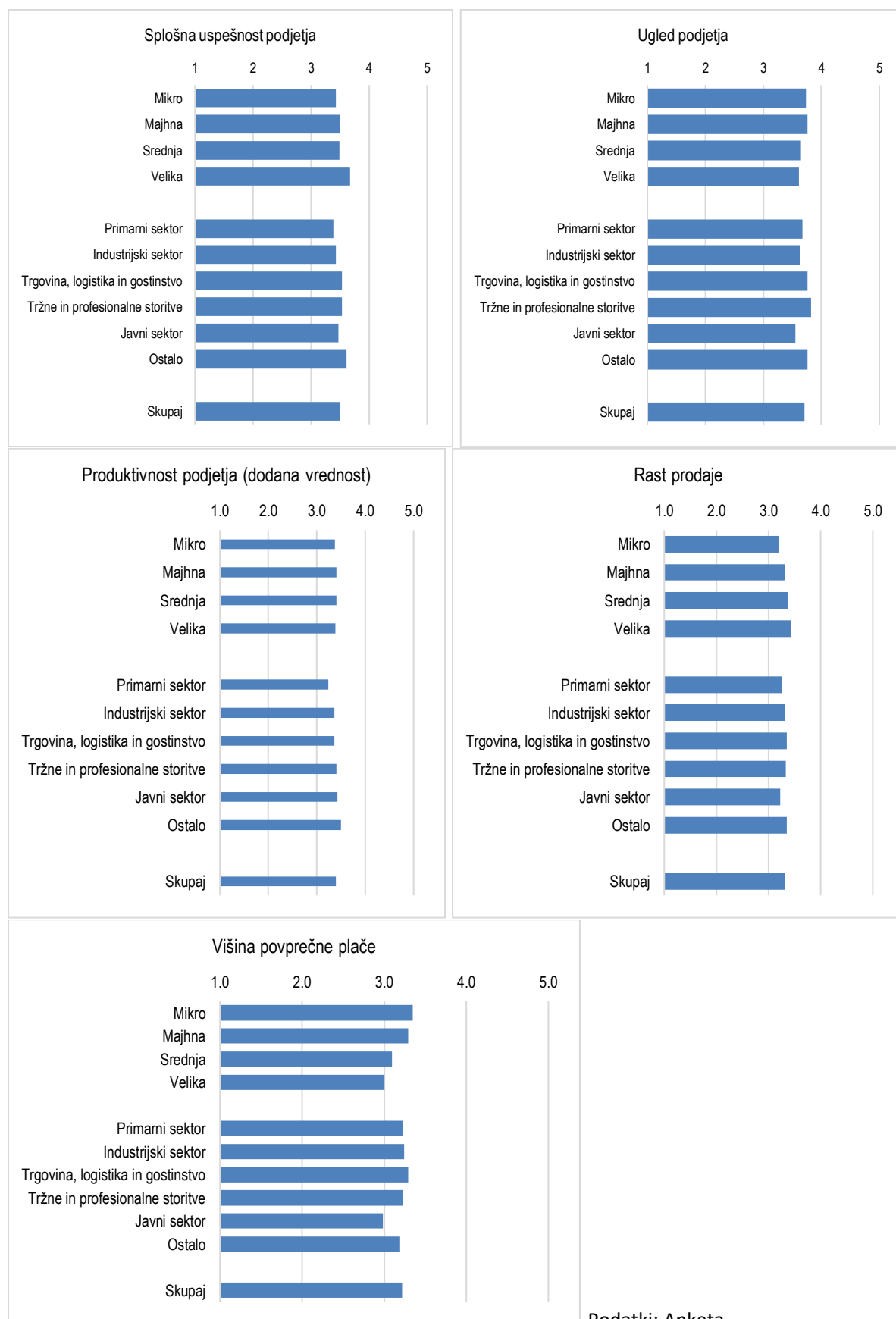
**Tabela 14: Struktura opazovanj po regijah**

|                            | Število | Odstotek |
|----------------------------|---------|----------|
| Pomurska regija            | 52      | 3.8      |
| Podravska regija           | 191     | 14       |
| Koroška regija             | 44      | 3.2      |
| Savinjska regija           | 130     | 9.5      |
| Zasavska regija            | 26      | 1.9      |
| Spodnjeposavska regija     | 27      | 2        |
| Jugovzhodna Slovenija      | 121     | 8.9      |
| Osrednjeslovenska regija   | 452     | 33.1     |
| Gorenjska regija           | 132     | 9.7      |
| Notranjsko - kraška regija | 25      | 1.8      |
| Goriška regija             | 82      | 6        |
| Obalno - kraška regija     | 65      | 4.8      |
| Ni odgovora                | 17      | 1.2      |
| Skupaj                     | 1364    | 100      |

Podatki: Anketa.

Slika 24 prikazuje primerjalno uspešnost podjetij respondentov. Respondente smo prosili, da uspešnost ocenijo na lestvici od 1 do 5, pri čemer vrednost 1 po presoji respondenta predstavlja bistveno manj uspešno, 3 enako uspešno, 5 pa bistveno bolj uspešno podjetje v primerjavi s konkurenčnim podjetjem. Vrednosti standardnih odklonov in pa števila opazovanj so podana v prilogi 2 (Tabela A 1). Na vprašanja je v posameznih skupinah odgovarjalo od 110 do 361 respondentov. Respondenti podjetja ocenjujejo nekoliko nadpovprečno, vseeno pa je mogoče opaziti razlike tako po velikosti kot tudi panogi. Edina podpovprečna ocena je ocena višine povprečne plače v »javnem sektorju«, ki je ocenjena celo nekoliko nižje od povprečja.

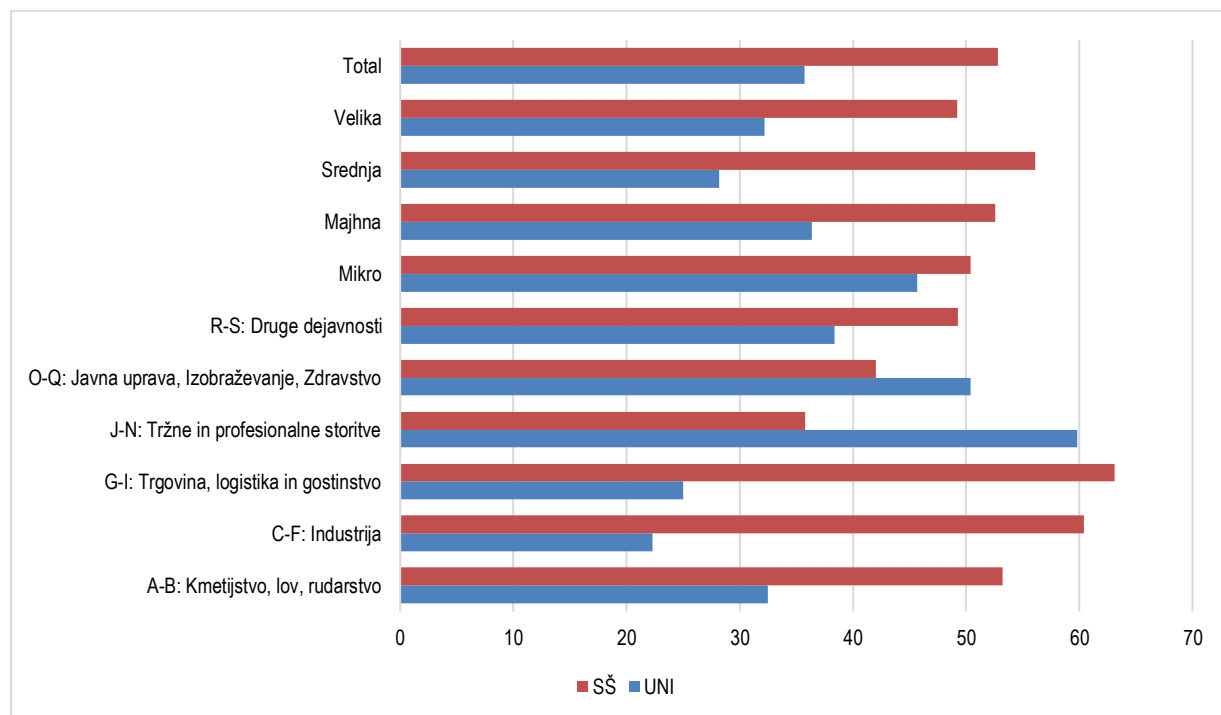
**Slika 24: Primerjalna uspešnost podjetij (prikaz povprečnih vrednosti; 1 - bistveno manj, 3 - enako, 5 - bistveno bolj kot konkurenčno podjetje)**



### 6.3 ZNAČILNOSTI ZAPOSLENIH IN OBSEG FLUKTUACIJE

Slika 25 podaja informacije o strukturi kadra v podjetjih repondentov. Prikazuje deleže tistih z univerzitetno in srednješolsko izobrazbo, preostanek so tisti z OŠ izobrazbo. Načeloma je največji delež tistih s srednješolsko izobrazbo, v celotnem vzorcu čez polovico. Izstopa dejavnost »javnega sektorja« z nadpovprečnim deležem visokošolsko izobraženih.

**Slika 25: Odstotek zaposlenih z določeno stopnjo izobrazbe v podjetjih respondentov**

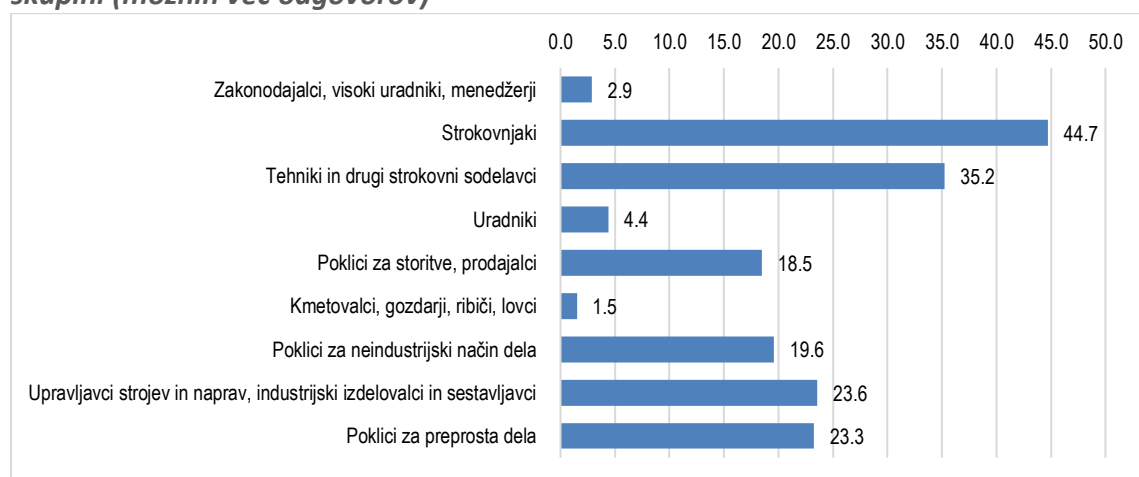


Podatki: Anketa.

Slika 26 prikazuje deleže respondentov (skupaj sta na vprašanje odgovorilo 1002 respondentov), ki so sporočili, da jim primanjkuje kadrov v določeni poklicni skupini. Možno je bilo izbrati več poklicnih skupin, zato seštevki presegajo 100%. Največji delež respondentov, čez 40%, je sporočilo, da jim primanjkuje strokovnjakov, tretjini še tehnikov in drugih strokovnih sodelavcev, slabi četrtini pa upravljalcev strojev in poklicev za preprosta dela.

Tabela 15 dopolnjuje sliko z bolj natančnimi podatki po velikosti in dejavnosti. Strokovnjaki najbolj primanjkujejo v dejavnosti »Tržne in profesionalne storitve« in v »javnem sektorju«. V velikih podjetjih pa najbolj primanjkujejo strokovnjaki, tehniki in drugi strokovni sodelavci in poklici za preprosta dela. Podrobnosti o številu respondentov po skupinah so v Prilogi 2 (Tabela A 2), po skupinah je odgovarjalo med 27 in 360 respondentov.

**Slika 26: Delež respondentov, ki je izbralo, da jim primanjkuje kadra v določeni poklicni skupini (možnih več odgovorov)**



Podatki: Anketa.

**Tabela 15: Delež respondentov, ki je javilo, da jim primanjkuje kadra v določeni poklicni skupini (0, 1-9) po panogi in velikosti (možnih več odgovorov)**

|                                             | 1   | 2    | 3    | 4   | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 0   |
|---------------------------------------------|-----|------|------|-----|------|------|------|------|------|-----|
| A-B: Kmetijstvo, lov, rudarstvo             | 0.0 | 25.9 | 25.9 | 3.7 | 29.6 | 37.0 | 14.8 | 25.9 | 40.7 | 0.0 |
| C-F: Industrija                             | 1.2 | 39.2 | 44.2 | 0.3 | 5.2  | 0.9  | 34.3 | 44.8 | 28.8 | 0.3 |
| G-I: Trgovina, logistika in gostinstvo      | 4.0 | 27.7 | 23.3 | 3.0 | 43.1 | 0.0  | 12.9 | 20.3 | 23.8 | 0.0 |
| J-N: Tržne in profesionalne storitve        | 5.6 | 71.7 | 33.3 | 8.1 | 11.1 | 0.0  | 10.1 | 8.1  | 12.6 | 0.0 |
| O-Q: Javna uprava, izobraževanje, Zdravstvo | 1.0 | 54.5 | 39.6 | 7.9 | 30.7 | 1.0  | 1.0  | 0.0  | 24.8 | 1.0 |
| R-S: Druge dejavnosti                       | 3.8 | 40.8 | 31.5 | 9.2 | 14.6 | 0.8  | 20.8 | 13.8 | 19.2 | 0.8 |
| Mikro                                       | 2.1 | 44.4 | 26.1 | 5.6 | 18.8 | 3.0  | 18.4 | 14.1 | 20.9 | 0.0 |
| Majhna                                      | 4.9 | 45.6 | 31.0 | 5.1 | 13.8 | 1.0  | 21.3 | 20.3 | 18.7 | 0.5 |
| Srednja                                     | 1.4 | 41.4 | 42.1 | 2.4 | 21.2 | 1.4  | 19.2 | 32.2 | 26.7 | 0.3 |
| Velika                                      | 1.2 | 52.9 | 56.5 | 3.5 | 29.4 | 0.0  | 16.5 | 35.3 | 38.8 | 0.0 |
| Skupaj                                      | 2.9 | 44.7 | 35.2 | 4.4 | 18.5 | 1.5  | 19.6 | 23.6 | 23.3 | 0.3 |

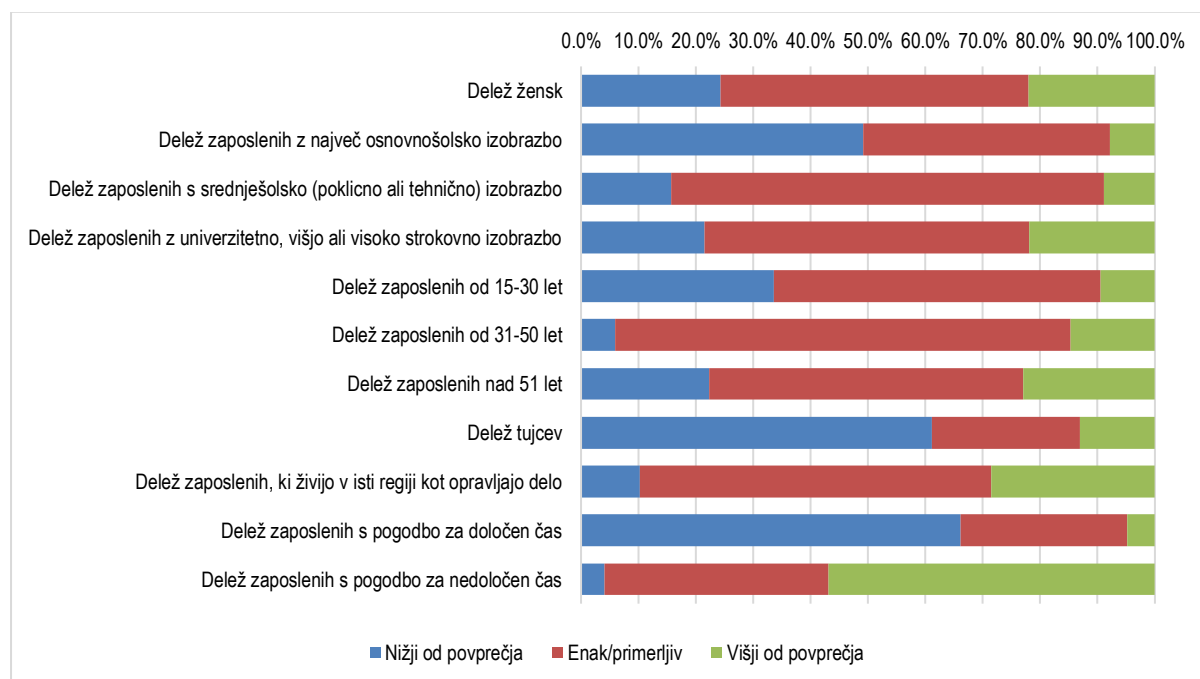
\*0=vojaški poklici

Podatki: Anketa.

Podjetja smo vprašali, kakšen je delež določene poklicne skupine med vsemi zaposlenimi glede na povprečje ostalih v panogi. Med vsemi podjetji nekoliko izstopa nižji ocenjeni delež tujcev ter zaposlenih za določen čas ter s tem povezan višji delež tistih za nedoločen čas (Slika 26).

Tabela 16 in Tabela 17 prikazujeta še deleže po skupinah dejavnosti in po velikosti. Izstopajo velika podjetja, ki imajo več zaposlitev za določen čas, tujcev in starejših, manj pa mlajših. Po dejavnostih pa izstopajo rudarstvo, tržne dejavnosti in industrija, in sicer po višini izbrzbe, starosti in pa deležu visoko izobraženih.

**Slika 27: Delež posamezne skupine zaposlenih med vsemi zaposlenimi**



Podatki: Anketa.

**Tabela 16: Delež posamezne skupine zaposlenih med vsemi zaposlenimi po velikosti podjetij – prikazan delež odgovorov »višji od povprečja«**

|                                                                        | Mikro | Majhna | Srednja | Velika |
|------------------------------------------------------------------------|-------|--------|---------|--------|
| Delež žensk                                                            | 24.5% | 18.4%  | 23.5%   | 26.7%  |
| Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 5.6%  | 7.1%   | 9.5%    | 10.7%  |
| Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 6.0%  | 8.0%   | 11.9%   | 9.3%   |
| Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 28.0% | 23.9%  | 15.5%   | 20.0%  |
| Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 10.4% | 11.0%  | 8.0%    | 5.3%   |
| Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 13.9% | 15.2%  | 15.4%   | 12.0%  |
| Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 19.2% | 17.5%  | 28.8%   | 36.0%  |
| Delež tujcev                                                           | 8.6%  | 11.5%  | 12.4%   | 33.3%  |
| Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 28.0% | 29.1%  | 27.0%   | 32.0%  |
| Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 3.9%  | 4.0%   | 5.2%    | 9.3%   |
| Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 57.5% | 60.4%  | 52.0%   | 56.0%  |

Podatki: Anketa.

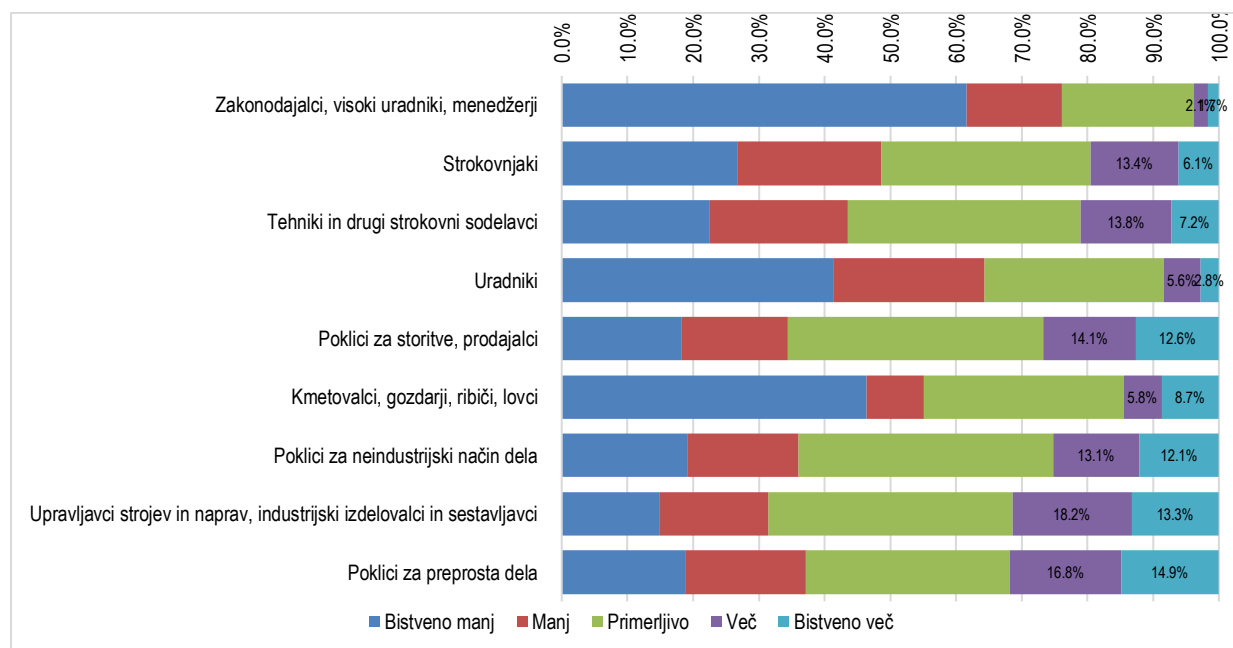
**Tabela 17: Delež posamezne skupine zaposlenih med vsemi zaposlenimi po skupinah panog – prikazan delež odgovorov »višji od povprečja«**

|                                                                        | A-B: Kmetijstvo, lov, rudarstvo | C-F: Industrija | G-I: Trgovina, logistika in gostinstvo | J-N: Tržne in profesionalne storitve | O-Q: Javna uprava, izobraževanje, Zdravstvo | R-S: Druge dejavnosti |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------|----------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|
| Delež žensk                                                            | 31.8%                           | 11.3%           | 17.2%                                  | 26.9%                                | 46.1%                                       | 28.7%                 |
| Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 9.1%                            | 7.7%            | 7.9%                                   | 5.9%                                 | 10.7%                                       | 8.4%                  |
| Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 8.7%                            | 8.8%            | 12.4%                                  | 5.3%                                 | 8.0%                                        | 9.5%                  |
| Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 40.9%                           | 14.5%           | 17.3%                                  | 40.2%                                | 19.5%                                       | 17.6%                 |
| Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 4.3%                            | 10.0%           | 7.8%                                   | 12.5%                                | 6.9%                                        | 9.3%                  |
| Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 34.8%                           | 10.9%           | 18.9%                                  | 18.0%                                | 12.5%                                       | 10.3%                 |
| Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 13.0%                           | 28.2%           | 18.8%                                  | 19.3%                                | 26.4%                                       | 20.8%                 |
| Delež tujcev                                                           | 0.0%                            | 17.4%           | 13.8%                                  | 10.0%                                | 10.7%                                       | 10.6%                 |
| Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 47.8%                           | 37.8%           | 27.2%                                  | 22.4%                                | 14.9%                                       | 22.6%                 |
| Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 0.0%                            | 4.2%            | 7.3%                                   | 2.4%                                 | 7.1%                                        | 5.7%                  |
| Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 73.9%                           | 59.5%           | 60.2%                                  | 63.6%                                | 31.0%                                       | 51.4%                 |

Podatki: Anketa.

Slika 28 in Tabela 18 prikazujeta ocenjeni obseg fluktuacije glede na povprečno fluktuacijo v podjetju skupaj ter tudi po velikosti in dejavnosti. V tabeli so kategorije »več« in »bistveno več« obarvane rdeče, sive celice pa označujejo vse vrednosti, ki presegajo 20 %. Kombinacija barve teksta in celice omogoča lažjo identifikacijo skupin, kjer je zaznana višja fluktuacija. Kot kažejo rezultati, respondenti poročajo o nadpovprečni fluktuaciji (če pogledamo kategoriji več in bistveno več skupaj) predvsem pri poklicnih skupinah prodajalcev, poklicev za neindustrijski način dela, upravljalcev strojev..., poklicev za enostavna dela. Vendar je več kot petina respondentov opazila tudi nadpovprečno fluktuacijo pri strokovnjakih in tehnikih.

**Slika 28: Ocenjeni obseg fluktuacije v podjetjih (skupaj) glede na povprečno fluktuacijo v podjetju (% respondentov, ki je izbral določen odgovor)**



Podatki: Anketa.

Če fluktuacijo opazujemo po velikosti podjetja (Tabela 18), se pokaže, da mikro podjetja relativno najpogosteje poročajo o nadpovprečnem odhajanju v storitvenih in prodajnih poklicih ter pri preprostih delih (do 15–19 % “več” in 10–13 % “bistveno več”), v majhnih podjetjih pa so podobno izpostavljeni tudi kmetovalci in neindustrijski poklici. Srednje velika podjetja beležijo visoko fluktuacijo pri operaterjih strojev, preprostih delih in storitvenih poklicih (okoli petina anketirancev je označila kategoriji “več” ali “bistveno več”), medtem ko je pri velikih podjetjih slika izrazitejša: tukaj se več kot petina podjetij sooča z nadpovprečno fluktuacijo strokovnjakov, tehnikov in prodajno-storitvenih profilov, največji presežek pa je pri operaterjih strojev in preprostih delih, kjer “več” označi skoraj tretjina podjetij. Ti vzorci kažejo, da se z rastjo velikosti podjetja težave s fluktuacijo postopno selijo od manualnih k delovno intenzivnim tehničnim in strokovnim kadrom.

V industriji (C-F) je močno nadpovprečna fluktuacija predvsem pri profilih, ki so potrebni v predelovalnih dejavnostih za samo proizvodnjo: za operaterje strojev je več ali bistveno več fluktuacije navedlo približno tretjina podjetij, prav tako za preprosta dela. V trgovini, logistiki in gostinstvu (G-I) je zelo visoka fluktuacija v storitvenih in prodajnih poklicih (17 % “več”, 22 % “bistveno več”) ter pri operaterjih strojev in preprostih delih (20–19 % “več”, 19–14 % “bistveno več”), kar potrjuje, da so te panoge najbolj izpostavljene odhajanju zaposlenih. V segmentu tržnih in profesionalnih storitev (J-N) je fluktuacija bolj porazdeljena: znatno večjo dinamiko poročajo predvsem neindustrijski poklici, operaterji strojev in preprosta dela (20–22 % “več”, 10–21 % “bistveno več”), medtem ko med strokovnjaki in tehniki visoka fluktuacija dosega okoli desetino podjetij. V kmetijsko-rudarskem sektorju (A-B) je bilo opazovanj pri več poklicih zelo malo (Tabela A 6), vendar je izstopalo, da so “Poklici za neindustrijski način dela”, “Upravljalci strojev in naprav” ter “Poklici za preprosta dela” poročali razmeroma večjo (do 20 %) ali bistveno večjo (16–27 %) fluktuacijo kot povprečje.

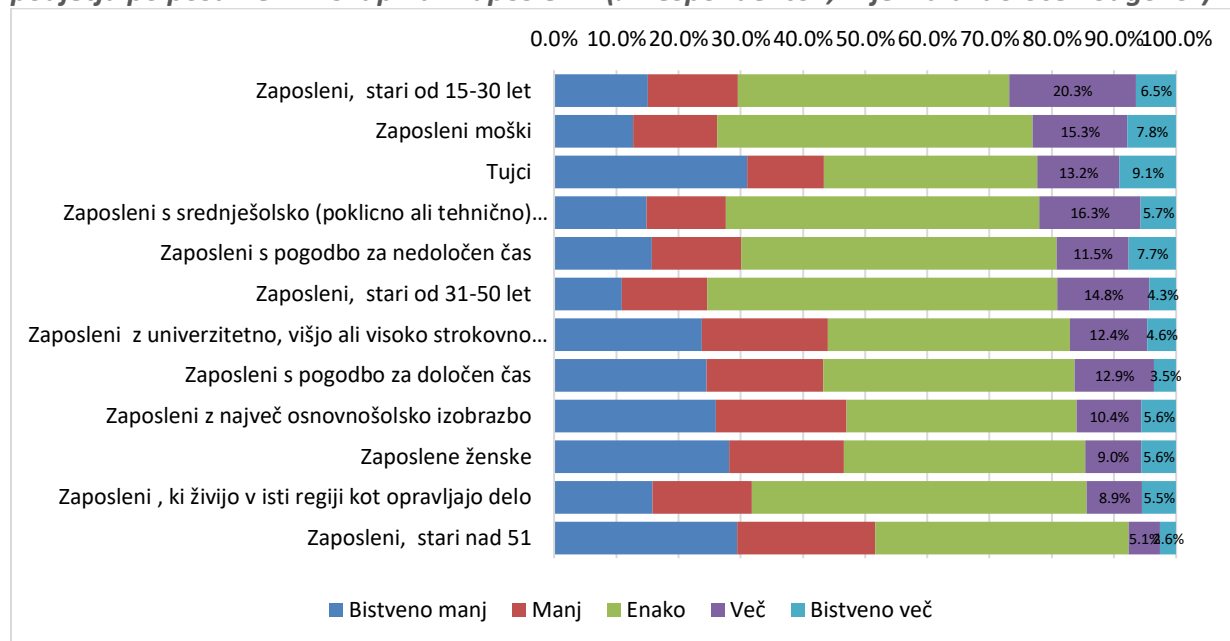
**Tabela 18: Ocenjeni obseg fluktuacije v podjetjih glede na povprečno fluktuacijo v podjetju po velikosti podjetij (% respondentov)**

|                                             |                     | Zakonodajalci, visoki uradniki, menedžerji | Strokovnjaki | Tehniki in drugi strokovni sodelavci | Uradniki     | Poklici za storitve, prodajalci | Kmetovalci, gozdarji,... | Poklici za neindustrijski način dela | Upravitelji strojev in naprav, industrijski .. | Poklici za preprosta dela |
|---------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------|--------------|--------------------------------------|--------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------|
| A-B: Kmetijstvo, lov, rudarstvo             | Bistveno manj       | 57.1%                                      | 43.8%        | 50.0%                                | 62.5%        | 28.6%                           | 27.3%                    | 20.0%                                | 27.8%                                          | 30.0%                     |
|                                             | Manj                | 7.1%                                       | 18.8%        | 12.5%                                | 6.3%         | 14.3%                           | 18.2%                    | 10.0%                                | 16.7%                                          | 10.0%                     |
|                                             | Primerljivo         | 28.6%                                      | 37.5%        | 25.0%                                | 31.3%        | 28.6%                           | 18.2%                    | 50.0%                                | 33.3%                                          | 30.0%                     |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>0.0%</b>                                | <b>0.0%</b>  | <b>12.5%</b>                         | <b>0.0%</b>  | <b>14.3%</b>                    | <b>9.1%</b>              | <b>0.0%</b>                          | <b>5.6%</b>                                    | <b>10.0%</b>              |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>7.1%</b>                                | <b>0.0%</b>  | <b>0.0%</b>                          | <b>0.0%</b>  | <b>14.3%</b>                    | <b>27.3%</b>             | <b>20.0%</b>                         | <b>16.7%</b>                                   | <b>20.0%</b>              |
| C-F: Industrija                             | Bistveno manj       | 61.5%                                      | 27.2%        | 20.6%                                | 49.6%        | 28.4%                           | 50.0%                    | 16.9%                                | 10.2%                                          | 17.1%                     |
|                                             | Manj                | 16.8%                                      | 27.2%        | 25.4%                                | 18.4%        | 20.9%                           | 9.1%                     | 20.0%                                | 17.3%                                          | 20.4%                     |
|                                             | Primerljivo         | 19.3%                                      | 32.6%        | 37.7%                                | 28.0%        | 41.8%                           | 31.8%                    | 40.0%                                | 39.6%                                          | 32.7%                     |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>1.9%</b>                                | <b>7.9%</b>  | <b>10.5%</b>                         | <b>2.4%</b>  | <b>4.5%</b>                     | <b>4.5%</b>              | <b>11.3%</b>                         | <b>19.3%</b>                                   | <b>17.1%</b>              |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>0.6%</b>                                | <b>5.0%</b>  | <b>5.7%</b>                          | <b>1.6%</b>  | <b>4.5%</b>                     | <b>4.5%</b>              | <b>11.9%</b>                         | <b>13.7%</b>                                   | <b>12.8%</b>              |
| G-I: Trgovina, logistika in gostinstvo      | Bistveno manj       | 65.9%                                      | 30.7%        | 21.5%                                | 40.3%        | 12.5%                           | 53.8%                    | 31.6%                                | 17.6%                                          | 18.6%                     |
|                                             | Manj                | 13.2%                                      | 22.8%        | 23.7%                                | 24.7%        | 12.5%                           | 0.0%                     | 7.9%                                 | 8.8%                                           | 20.9%                     |
|                                             | Primerljivo         | 17.6%                                      | 31.7%        | 35.5%                                | 28.6%        | 35.7%                           | 30.8%                    | 36.8%                                | 33.8%                                          | 26.7%                     |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>1.1%</b>                                | <b>11.9%</b> | <b>12.9%</b>                         | <b>1.3%</b>  | <b>17.0%</b>                    | <b>0.0%</b>              | <b>10.5%</b>                         | <b>20.6%</b>                                   | <b>19.8%</b>              |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>2.2%</b>                                | <b>3.0%</b>  | <b>6.5%</b>                          | <b>5.2%</b>  | <b>22.3%</b>                    | <b>15.4%</b>             | <b>13.2%</b>                         | <b>19.1%</b>                                   | <b>14.0%</b>              |
| J-N: Tržne in profesionalne storitve        | Bistveno manj       | 65.7%                                      | 23.9%        | 29.8%                                | 36.5%        | 22.6%                           | 33.3%                    | 15.6%                                | 5.3%                                           | 21.4%                     |
|                                             | Manj                | 12.1%                                      | 21.3%        | 18.2%                                | 25.7%        | 20.8%                           | 22.2%                    | 18.8%                                | 34.2%                                          | 21.4%                     |
|                                             | Primerljivo         | 14.1%                                      | 27.1%        | 31.4%                                | 24.3%        | 35.8%                           | 44.4%                    | 31.3%                                | 28.9%                                          | 26.2%                     |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>4.0%</b>                                | <b>18.7%</b> | <b>14.9%</b>                         | <b>12.2%</b> | <b>17.0%</b>                    | <b>0.0%</b>              | <b>21.9%</b>                         | <b>21.1%</b>                                   | <b>9.5%</b>               |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>4.0%</b>                                | <b>9.0%</b>  | <b>5.8%</b>                          | <b>1.4%</b>  | <b>3.8%</b>                     | <b>0.0%</b>              | <b>12.5%</b>                         | <b>10.5%</b>                                   | <b>21.4%</b>              |
| O-Q: Javna uprava, izobraževanje, zdravstvo | Bistveno manj       | 47.8%                                      | 16.4%        | 9.1%                                 | 23.1%        | 7.1%                            | 66.7%                    | 50.0%                                | 70.0%                                          | 17.4%                     |
|                                             | Manj                | 21.7%                                      | 16.4%        | 16.7%                                | 32.7%        | 11.9%                           | 0.0%                     | 20.0%                                | 20.0%                                          | 13.0%                     |
|                                             | Primerljivo         | 28.3%                                      | 30.1%        | 27.3%                                | 34.6%        | 45.2%                           | 33.3%                    | 10.0%                                | 10.0%                                          | 39.1%                     |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>2.2%</b>                                | <b>21.9%</b> | <b>25.8%</b>                         | <b>7.7%</b>  | <b>23.8%</b>                    | <b>0.0%</b>              | <b>0.0%</b>                          | <b>0.0%</b>                                    | <b>19.6%</b>              |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>0.0%</b>                                | <b>15.1%</b> | <b>21.2%</b>                         | <b>1.9%</b>  | <b>11.9%</b>                    | <b>0.0%</b>              | <b>20.0%</b>                         | <b>0.0%</b>                                    | <b>10.9%</b>              |
| R-S: Druge dejavnosti                       | Bistveno manj       | 60.0%                                      | 31.8%        | 23.8%                                | 42.3%        | 19.6%                           | 50.0%                    | 12.8%                                | 23.7%                                          | 21.1%                     |
|                                             | Manj                | 10.8%                                      | 11.8%        | 15.5%                                | 23.1%        | 17.6%                           | 0.0%                     | 12.8%                                | 7.9%                                           | 10.5%                     |
|                                             | Primerljivo         | 27.7%                                      | 38.8%        | 42.9%                                | 19.2%        | 41.2%                           | 25.0%                    | 44.7%                                | 47.4%                                          | 29.8%                     |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>1.5%</b>                                | <b>16.5%</b> | <b>13.1%</b>                         | <b>9.6%</b>  | <b>9.8%</b>                     | <b>25.0%</b>             | <b>21.3%</b>                         | <b>15.8%</b>                                   | <b>17.5%</b>              |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>0.0%</b>                                | <b>1.2%</b>  | <b>4.8%</b>                          | <b>5.8%</b>  | <b>11.8%</b>                    | <b>0.0%</b>              | <b>8.5%</b>                          | <b>5.3%</b>                                    | <b>21.1%</b>              |
| Mikro                                       | Bistveno manj       | 62.7%                                      | 30.0%        | 29.2%                                | 40.4%        | 18.3%                           | 44.4%                    | 20.3%                                | 18.6%                                          | 25.8%                     |
|                                             | Manj                | 10.7%                                      | 13.8%        | 13.2%                                | 8.8%         | 19.7%                           | 11.1%                    | 13.6%                                | 15.3%                                          | 16.1%                     |
|                                             | Primerljivo         | 21.3%                                      | 36.2%        | 39.6%                                | 40.4%        | 33.8%                           | 27.8%                    | 42.4%                                | 44.1%                                          | 29.0%                     |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>1.3%</b>                                | <b>13.8%</b> | <b>10.4%</b>                         | <b>8.8%</b>  | <b>15.5%</b>                    | <b>0.0%</b>              | <b>11.9%</b>                         | <b>13.6%</b>                                   | <b>19.4%</b>              |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>4.0%</b>                                | <b>6.2%</b>  | <b>7.5%</b>                          | <b>1.8%</b>  | <b>12.7%</b>                    | <b>16.7%</b>             | <b>11.9%</b>                         | <b>8.5%</b>                                    | <b>9.7%</b>               |
| Majhna                                      | Bistveno manj       | 59.3%                                      | 29.1%        | 26.4%                                | 38.2%        | 18.4%                           | 33.3%                    | 22.7%                                | 15.7%                                          | 23.5%                     |
|                                             | Manj                | 14.0%                                      | 19.5%        | 22.7%                                | 18.3%        | 16.7%                           | 4.8%                     | 13.4%                                | 16.5%                                          | 15.4%                     |
|                                             | Primerljivo         | 22.7%                                      | 32.3%        | 31.8%                                | 29.0%        | 43.0%                           | 33.3%                    | 39.2%                                | 34.6%                                          | 30.9%                     |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>2.3%</b>                                | <b>12.7%</b> | <b>14.1%</b>                         | <b>9.2%</b>  | <b>7.0%</b>                     | <b>14.3%</b>             | <b>12.4%</b>                         | <b>15.0%</b>                                   | <b>13.6%</b>              |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>1.7%</b>                                | <b>6.4%</b>  | <b>5.0%</b>                          | <b>5.3%</b>  | <b>14.9%</b>                    | <b>14.3%</b>             | <b>12.4%</b>                         | <b>18.1%</b>                                   | <b>16.7%</b>              |
| Srednja                                     | Bistveno manj       | 66.9%                                      | 28.3%        | 19.4%                                | 49.0%        | 20.9%                           | 59.1%                    | 17.3%                                | 13.9%                                          | 16.7%                     |
|                                             | Manj                | 13.0%                                      | 26.5%        | 25.0%                                | 25.5%        | 14.8%                           | 9.1%                     | 19.1%                                | 19.0%                                          | 23.3%                     |
|                                             | Primerljivo         | 16.6%                                      | 30.6%        | 35.2%                                | 21.7%        | 37.4%                           | 31.8%                    | 38.2%                                | 35.8%                                          | 28.3%                     |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>2.4%</b>                                | <b>11.0%</b> | <b>13.9%</b>                         | <b>2.5%</b>  | <b>18.3%</b>                    | <b>0.0%</b>              | <b>12.7%</b>                         | <b>19.0%</b>                                   | <b>15.6%</b>              |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>1.2%</b>                                | <b>3.7%</b>  | <b>6.5%</b>                          | <b>1.3%</b>  | <b>8.7%</b>                     | <b>0.0%</b>              | <b>12.7%</b>                         | <b>12.4%</b>                                   | <b>16.1%</b>              |
| Velika                                      | Bistveno manj       | 52.5%                                      | 7.1%         | 9.0%                                 | 27.5%        | 10.0%                           | 50.0%                    | 12.9%                                | 10.9%                                          | 5.1%                      |
|                                             | Manj                | 24.6%                                      | 31.4%        | 14.9%                                | 43.1%        | 12.5%                           | 12.5%                    | 25.8%                                | 10.9%                                          | 13.6%                     |
|                                             | Primerljivo         | 21.3%                                      | 25.7%        | 41.8%                                | 25.5%        | 40.0%                           | 25.0%                    | 32.3%                                | 39.1%                                          | 42.4%                     |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>1.6%</b>                                | <b>22.9%</b> | <b>17.9%</b>                         | <b>2.0%</b>  | <b>20.0%</b>                    | <b>12.5%</b>             | <b>19.4%</b>                         | <b>30.4%</b>                                   | <b>27.1%</b>              |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>0.0%</b>                                | <b>12.9%</b> | <b>16.4%</b>                         | <b>2.0%</b>  | <b>17.5%</b>                    | <b>0.0%</b>              | <b>9.7%</b>                          | <b>8.7%</b>                                    | <b>11.9%</b>              |

\*Kategorije »več« in »bistveno več« so obarvane rdeče, sive celice pa označujejo vse vrednosti 20 ali več %. Kombinacija barve teksta in celice omogoča lažjo identifikacijo skupin, kjer je zaznana višja fluktuacija.

Slika 29 prikazuje razporeditev odgovorov o ocenjenem obsegu fluktuacije za različne skupine zaposlenih glede na povprečno fluktuacijo v podjetju. Najbolj izstopa skupina mladih zaposlenih (15–30 let), pri kateri je skupaj približno četrtna respondentov ocenila, da je fluktuacija večja ali bistveno večja od povprečja, kar kaže na nadpovprečno dinamiko zamenjav pri mlajših sodelavcih. Nadpovprečno fluktuacijo imajo tudi tujci in moški: pri tujcih približno dobra petina respondentov poroča, da je fluktuacija višja od povprečja, pri moških pa skupno okoli 23 %. Relativno visoko dinamiko beležijo tudi zaposleni s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo ter zaposleni na nedoločen čas (okoli petina podjetij poroča o več ali bistveno večji fluktuaciji pri teh skupinah). Nasprotno so fluktuacije med starejšimi od 51 let večinoma enake ali nižje od povprečja podjetja; pri starejših zaposlenih je delež odgovorov »več« ali »bistveno več« zgolj nekaj odstotkov. Tudi zaposleni z univerzitetno izobrazbo ter ženske dosegajo zmernejšo fluktuacijo – manj kot petina anketirancev je izbrala višjo fluktuacijo, medtem ko večina meni, da je njihova fluktuacija enaka ali nižja od povprečja podjetja. Zaposleni, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo, prav tako izkazujejo večjo stabilnost.

**Slika 29: Ocenjeni obseg fluktuacije v podjetjih (skupaj) glede na povprečno fluktuacijo v podjetju po posameznih skupinah zaposlenih (% respondentov, ki je izbral določen odgovor)**



Podatki: Anketa.

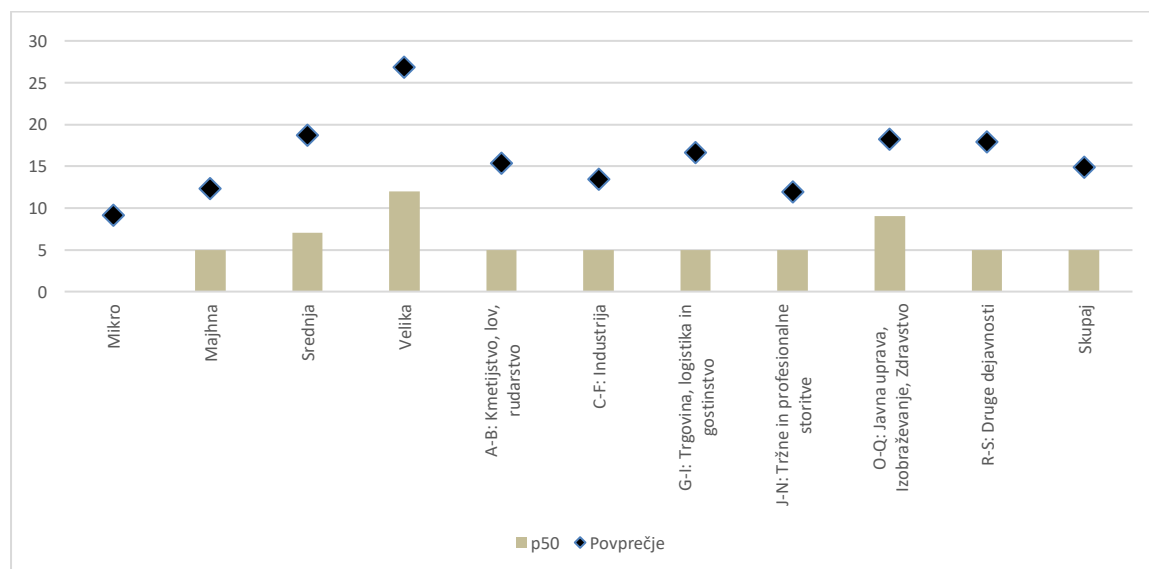
Tabela 18 prikazuje razlike po dejavnosti in velikosti podjetij. Pri velikosti podjetij so se največje razlike pokazale med mikro in velikimi družbami. Mikro podjetja izkazujejo večjo fluktuacijo zlasti med moškimi zaposlenimi, pri katerih je 24 % respondentov zaznalo več ali bistveno več odhodov, ter med zaposlenimi s srednješolsko izobrazbo (21,5 %). Nadpovprečen odliv se pojavlja tudi pri starejših od 31–50 let, pri lokalno zaposlenih (oba okoli petina anketirancev) ter pri tujcih in zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas (21–23 %). Majhna podjetja pa beležijo visoko fluktuacijo le v dveh skupinah: skoraj četrtna podjetij poroča o večji odhodnosti mladih (15–30 let) in tujih delavcev; ostale skupine ostajajo pod pragom 20 %. Pri srednjih podjetjih se slika zopet spremeni: moški (23,3 %), zaposleni s srednješolsko izobrazbo (25,6 %) ter mladi in srednje stari (31,2 % in 24,5 %) pogosteje zapuščajo podjetja, prav tako tujci (21 %). V velikih podjetjih pa je nadpovprečna fluktuacija

prisotna pri več skupinah: moški (33,8 %), tako osnovno kot srednješolsko in visoko izobraženi zaposleni (25–32 %), mladi (39,7 %), tuji delavci (30 %).

Skupine dejavnosti kažejo podobno raznolike vzorce. V industriji (C–F) se visoka fluktuacija pojavlja pri moških, pri zaposlenih s srednješolsko izobrazbo, pri mlajših od 30 let (32,5 %) ter pri tujcih. V trgovini, logistiki in gostinstvu (G–I) fluktuacija pogosteje preseže 20 % med moškimi, srednješolsko izobraženimi zaposlenimi, med mladimi in srednje starimi ter med tujci; tudi zaposleni za nedoločen čas so bolj nestalni. V tržnih in profesionalnih storitvah (J–N) so skupine z višjo fluktuacijo: moški, univerzitetno izobraženi, mladi (15–30 let), srednje stari (31–50 let), tujci in zaposleni za nedoločen čas. V javni upravi, izobraževanju in zdravstvu (O–Q) izstopa neobičajno visoka fluktuacija med zaposlenimi ženskami (skoraj 39 % anketirancev poroča več ali bistveno večji odliv), nekoliko nadpovprečen pa je tudi odhod univerzitetno izobraženih ter mlajših skupin. V preostalih dejavnostih (R–S) se nadpovprečna fluktuacija pojavlja le pri ženskah in tujcih. V kmetijstvu in rudarstvu (A–B) je opazovanj malo (Priloga), vseeno pa je nadpovprečna fluktuacija pri moških, mladih (28,5 %), tujcih in zaposlenih za nedoločen čas, medtem ko ženske in starejši ostajajo stabilnejši.

Slika 30 prikazuje oceno deleža tistih, ki so v podjetju sami dali odpoved. Prikazani sta mediana in povprečje. Zaradi asimetrije in vpliva majhnih in mikro podjetij na povprečno vrednost, saj lahko en zaposleni pomeni 20% vseh (vključili smo samo podjetja z vsaj 5 zaposlenimi), je z vidika analize bolj primerna mediana. Vidimo, da večjo prostovoljno stopnjo odpovedi in s tem povezano fluktuacijo zaznavajo zlasti večja podjetja ter v »javnem sektorju«. Medianska vrednost pa je okoli 5%. Delež neprostovoljnih odhodov je bil povsod bistveno nižji, medianska vrednost je bila celo 0%, torej večinoma podjetja sploh niso odpuščala.

**Slika 30: Ocenjeni obseg fluktuacije prostovoljne odpovedi v podjetjih (skupaj, po velikosti in po panogah), v % vseh zaposlenih**



Podatki: Anketa.

**Tabela 19: Ocenjeni obseg fluktuacije v podjetjih glede na povprečno fluktuacijo v podjetju po velikosti podjetij in po skupinah (%)**

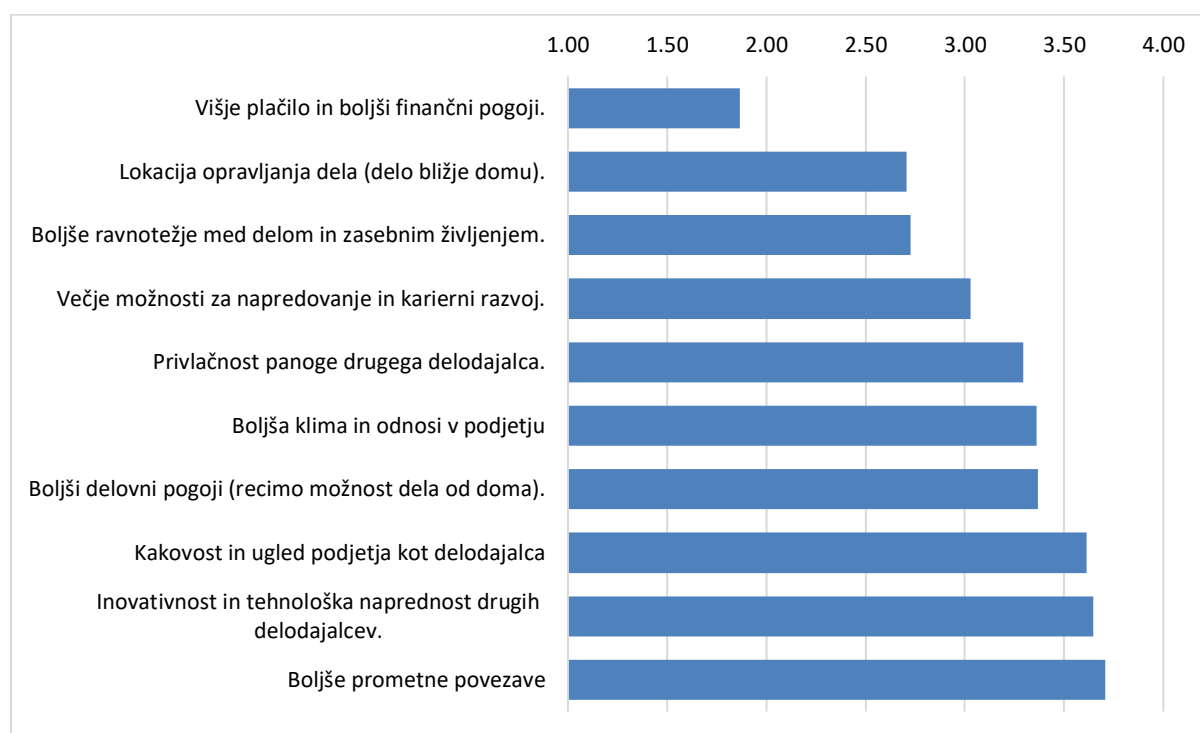
|                                             |                     | Zaposlene ženske | Zaposleni moški | Zaposleni z največ osnovnošolsko izobrazbo | Zaposleni s srednješolsko izobrazbo | Zaposleni z univerzitetno, višjo ali visoko izobr. | Zaposleni , ki živijo v isti regiji kot delo | Zaposleni, stari od 15-30 let | Zaposleni, stari od 31-50 let | Zaposleni, stari nad 51 | Tujci        | Zaposleni s pogodbo za določen čas | Zaposleni s pogodbo za nedoločen čas |
|---------------------------------------------|---------------------|------------------|-----------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Mikro                                       | Bistveno manj       | 34.0%            | 18.8%           | 32.2%                                      | 20.8%                               | 28.7%                                              | 19.9%                                        | 26.7%                         | 14.4%                         | 31.4%                   | 39.3%        | 40.0%                              | 18.7%                                |
|                                             | Manj                | 15.3%            | 13.0%           | 20.3%                                      | 11.1%                               | 17.5%                                              | 13.5%                                        | 15.0%                         | 11.9%                         | 11.4%                   | 8.9%         | 18.5%                              | 7.7%                                 |
|                                             | Enako               | 31.3%            | 44.2%           | 30.5%                                      | 46.5%                               | 37.1%                                              | 46.2%                                        | 41.7%                         | 53.1%                         | 45.7%                   | 30.4%        | 32.3%                              | 50.3%                                |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>10.7%</b>     | <b>14.3%</b>    | <b>11.9%</b>                               | <b>13.9%</b>                        | <b>10.5%</b>                                       | <b>10.3%</b>                                 | <b>11.7%</b>                  | <b>13.1%</b>                  | <b>8.6%</b>             | <b>14.3%</b> | <b>7.7%</b>                        | <b>12.3%</b>                         |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>8.7%</b>      | <b>9.7%</b>     | <b>5.1%</b>                                | <b>7.6%</b>                         | <b>6.3%</b>                                        | <b>10.3%</b>                                 | <b>5.0%</b>                   | <b>7.5%</b>                   | <b>2.9%</b>             | <b>7.1%</b>  | <b>1.5%</b>                        | <b>11.0%</b>                         |
| Majhna                                      | Bistveno manj       | 31.7%            | 12.7%           | 34.0%                                      | 18.6%                               | 25.8%                                              | 16.8%                                        | 16.5%                         | 12.9%                         | 32.6%                   | 32.7%        | 28.1%                              | 20.1%                                |
|                                             | Manj                | 18.5%            | 14.7%           | 21.0%                                      | 15.4%                               | 21.2%                                              | 16.8%                                        | 17.9%                         | 16.7%                         | 22.0%                   | 9.1%         | 16.6%                              | 14.3%                                |
|                                             | Enako               | 38.7%            | 52.7%           | 31.5%                                      | 49.1%                               | 38.5%                                              | 54.1%                                        | 41.2%                         | 56.5%                         | 38.7%                   | 37.0%        | 39.2%                              | 47.8%                                |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>8.4%</b>      | <b>13.4%</b>    | <b>8.5%</b>                                | <b>12.6%</b>                        | <b>10.2%</b>                                       | <b>7.9%</b>                                  | <b>18.6%</b>                  | <b>11.2%</b>                  | <b>5.3%</b>             | <b>12.1%</b> | <b>12.4%</b>                       | <b>10.2%</b>                         |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>2.8%</b>      | <b>6.5%</b>     | <b>5.0%</b>                                | <b>4.2%</b>                         | <b>4.2%</b>                                        | <b>4.5%</b>                                  | <b>5.7%</b>                   | <b>2.7%</b>                   | <b>1.4%</b>             | <b>9.1%</b>  | <b>3.7%</b>                        | <b>7.5%</b>                          |
| Srednja                                     | Bistveno manj       | 25.4%            | 11.7%           | 20.2%                                      | 9.7%                                | 22.1%                                              | 14.5%                                        | 10.4%                         | 7.9%                          | 25.4%                   | 27.8%        | 21.6%                              | 10.9%                                |
|                                             | Manj                | 17.1%            | 13.3%           | 21.6%                                      | 10.5%                               | 20.8%                                              | 15.4%                                        | 11.2%                         | 12.4%                         | 27.9%                   | 15.0%        | 18.9%                              | 18.5%                                |
|                                             | Enako               | 42.1%            | 51.7%           | 43.2%                                      | 54.2%                               | 40.0%                                              | 56.0%                                        | 47.3%                         | 55.2%                         | 38.8%                   | 36.1%        | 41.9%                              | 52.5%                                |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>7.9%</b>      | <b>15.4%</b>    | <b>9.4%</b>                                | <b>13.3%</b>                        | <b>13.8%</b>                                       | <b>9.1%</b>                                  | <b>24.1%</b>                  | <b>19.1%</b>                  | <b>3.8%</b>             | <b>11.1%</b> | <b>14.4%</b>                       | <b>11.3%</b>                         |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>7.5%</b>      | <b>7.9%</b>     | <b>5.6%</b>                                | <b>6.3%</b>                         | <b>3.3%</b>                                        | <b>5.0%</b>                                  | <b>7.1%</b>                   | <b>5.4%</b>                   | <b>4.2%</b>             | <b>10.0%</b> | <b>3.2%</b>                        | <b>6.7%</b>                          |
| Velika                                      | Bistveno manj       | 10.3%            | 2.9%            | 15.2%                                      | 4.4%                                | 10.3%                                              | 7.4%                                         | 5.9%                          | 4.4%                          | 26.5%                   | 28.3%        | 6.3%                               | 7.2%                                 |
|                                             | Manj                | 29.4%            | 10.3%           | 19.7%                                      | 13.2%                               | 20.6%                                              | 20.6%                                        | 10.3%                         | 10.3%                         | 25.0%                   | 16.7%        | 26.6%                              | 14.5%                                |
|                                             | Enako               | 44.1%            | 52.9%           | 39.4%                                      | 50.0%                               | 41.2%                                              | 61.8%                                        | 44.1%                         | 66.2%                         | 45.6%                   | 25.0%        | 46.9%                              | 58.0%                                |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>11.8%</b>     | <b>25.0%</b>    | <b>18.2%</b>                               | <b>26.5%</b>                        | <b>20.6%</b>                                       | <b>8.8%</b>                                  | <b>29.4%</b>                  | <b>19.1%</b>                  | <b>1.5%</b>             | <b>21.7%</b> | <b>14.1%</b>                       | <b>15.9%</b>                         |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>4.4%</b>      | <b>8.8%</b>     | <b>7.6%</b>                                | <b>5.9%</b>                         | <b>7.4%</b>                                        | <b>1.5%</b>                                  | <b>10.3%</b>                  | <b>0.0%</b>                   | <b>1.5%</b>             | <b>8.3%</b>  | <b>6.3%</b>                        | <b>4.3%</b>                          |
| A-B: Kmetijstvo, lov, rudarstvo             | Bistveno manj       | 28.6%            | 13.6%           | 18.2%                                      | 37.5%                               | 30.0%                                              | 17.4%                                        | 19.0%                         | 13.0%                         | 39.1%                   | 50.0%        | 37.5%                              | 18.2%                                |
|                                             | Manj                | 14.3%            | 18.2%           | 31.3%                                      | 9.1%                                | 20.0%                                              | 13.0%                                        | 14.3%                         | 21.7%                         | 21.7%                   | 16.7%        | 18.8%                              | 9.1%                                 |
|                                             | Enako               | 47.6%            | 45.5%           | 25.0%                                      | 54.5%                               | 35.0%                                              | 43.5%                                        | 38.1%                         | 47.8%                         | 26.1%                   | 8.3%         | 25.0%                              | 50.0%                                |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>9.5%</b>      | <b>22.7%</b>    | <b>6.3%</b>                                | <b>18.2%</b>                        | <b>10.0%</b>                                       | <b>8.7%</b>                                  | <b>19.0%</b>                  | <b>17.4%</b>                  | <b>13.0%</b>            | <b>16.7%</b> | <b>18.8%</b>                       | <b>22.7%</b>                         |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>0.0%</b>      | <b>0.0%</b>     | <b>0.0%</b>                                | <b>0.0%</b>                         | <b>5.0%</b>                                        | <b>17.4%</b>                                 | <b>9.5%</b>                   | <b>0.0%</b>                   | <b>0.0%</b>             | <b>8.3%</b>  | <b>0.0%</b>                        | <b>0.0%</b>                          |
| C-F: Industrija                             | Bistveno manj       | 33.7%            | 8.2%            | 20.7%                                      | 11.5%                               | 25.4%                                              | 14.3%                                        | 10.7%                         | 9.4%                          | 26.5%                   | 26.3%        | 20.6%                              | 15.2%                                |
|                                             | Manj                | 22.6%            | 10.6%           | 22.1%                                      | 11.1%                               | 23.4%                                              | 18.7%                                        | 13.6%                         | 15.7%                         | 28.1%                   | 10.8%        | 20.1%                              | 16.8%                                |
|                                             | Enako               | 39.5%            | 54.5%           | 40.1%                                      | 54.4%                               | 38.9%                                              | 53.0%                                        | 43.2%                         | 58.7%                         | 39.4%                   | 38.2%        | 39.7%                              | 50.4%                                |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>3.3%</b>      | <b>17.6%</b>    | <b>12.2%</b>                               | <b>19.0%</b>                        | <b>10.7%</b>                                       | <b>10.0%</b>                                 | <b>25.5%</b>                  | <b>13.8%</b>                  | <b>3.2%</b>             | <b>14.0%</b> | <b>17.3%</b>                       | <b>10.4%</b>                         |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>0.8%</b>      | <b>9.0%</b>     | <b>5.0%</b>                                | <b>4.0%</b>                         | <b>1.6%</b>                                        | <b>4.0%</b>                                  | <b>7.0%</b>                   | <b>2.4%</b>                   | <b>2.8%</b>             | <b>10.8%</b> | <b>2.3%</b>                        | <b>7.2%</b>                          |
| G-I: Trgovina, logistika in gostinstvo      | Bistveno manj       | 37.7%            | 10.9%           | 27.0%                                      | 10.8%                               | 31.0%                                              | 18.8%                                        | 17.3%                         | 14.0%                         | 29.7%                   | 29.1%        | 26.4%                              | 18.1%                                |
|                                             | Manj                | 14.9%            | 13.5%           | 24.3%                                      | 10.8%                               | 21.4%                                              | 14.9%                                        | 18.7%                         | 9.6%                          | 19.6%                   | 9.3%         | 19.8%                              | 10.3%                                |
|                                             | Enako               | 35.1%            | 44.2%           | 30.6%                                      | 45.9%                               | 33.8%                                              | 51.3%                                        | 35.3%                         | 52.2%                         | 40.5%                   | 39.5%        | 36.8%                              | 48.4%                                |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>5.8%</b>      | <b>18.6%</b>    | <b>12.6%</b>                               | <b>22.3%</b>                        | <b>11.7%</b>                                       | <b>7.1%</b>                                  | <b>22.3%</b>                  | <b>19.1%</b>                  | <b>6.8%</b>             | <b>12.8%</b> | <b>10.4%</b>                       | <b>12.9%</b>                         |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>6.5%</b>      | <b>12.8%</b>    | <b>5.4%</b>                                | <b>10.2%</b>                        | <b>2.1%</b>                                        | <b>7.8%</b>                                  | <b>6.5%</b>                   | <b>5.1%</b>                   | <b>3.4%</b>             | <b>9.3%</b>  | <b>6.6%</b>                        | <b>10.3%</b>                         |
| J-N: Tržne in profesionalne storitve        | Bistveno manj       | 29.0%            | 17.2%           | 41.3%                                      | 25.7%                               | 18.1%                                              | 16.5%                                        | 17.9%                         | 13.3%                         | 38.2%                   | 33.8%        | 31.2%                              | 16.0%                                |
|                                             | Manj                | 22.6%            | 13.9%           | 19.0%                                      | 15.7%                               | 16.8%                                              | 13.9%                                        | 16.4%                         | 15.2%                         | 18.1%                   | 10.8%        | 20.4%                              | 12.8%                                |
|                                             | Enako               | 31.0%            | 48.3%           | 27.0%                                      | 42.9%                               | 41.3%                                              | 52.5%                                        | 42.1%                         | 50.0%                         | 38.2%                   | 35.1%        | 37.6%                              | 48.1%                                |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>9.7%</b>      | <b>11.9%</b>    | <b>6.3%</b>                                | <b>12.1%</b>                        | <b>12.9%</b>                                       | <b>11.4%</b>                                 | <b>15.7%</b>                  | <b>14.6%</b>                  | <b>4.2%</b>             | <b>13.5%</b> | <b>7.5%</b>                        | <b>15.4%</b>                         |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>7.7%</b>      | <b>8.6%</b>     | <b>6.3%</b>                                | <b>3.6%</b>                         | <b>11.0%</b>                                       | <b>5.7%</b>                                  | <b>7.9%</b>                   | <b>7.0%</b>                   | <b>1.4%</b>             | <b>6.8%</b>  | <b>3.2%</b>                        | <b>7.7%</b>                          |
| O-Q: Javna uprava, izobraževanje, zdravstvo | Bistveno manj       | 2.5%             | 25.0%           | 23.7%                                      | 12.2%                               | 13.9%                                              | 15.2%                                        | 13.3%                         | 5.1%                          | 17.1%                   | 37.3%        | 23.6%                              | 10.3%                                |
|                                             | Manj                | 3.8%             | 15.8%           | 15.3%                                      | 12.2%                               | 13.9%                                              | 9.3%                                         | 7.7%                          | 19.7%                         | 19.6%                   | 19.6%        | 12.5%                              | 12.8%                                |
|                                             | Enako               | 55.0%            | 48.7%           | 49.2%                                      | 56.8%                               | 46.8%                                              | 63.3%                                        | 54.7%                         | 65.4%                         | 53.9%                   | 25.5%        | 51.4%                              | 59.0%                                |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>23.8%</b>     | <b>10.5%</b>    | <b>3.4%</b>                                | <b>13.5%</b>                        | <b>17.7%</b>                                       | <b>5.1%</b>                                  | <b>14.7%</b>                  | <b>15.4%</b>                  | <b>3.9%</b>             | <b>7.8%</b>  | <b>9.7%</b>                        | <b>7.7%</b>                          |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>15.0%</b>     | <b>0.0%</b>     | <b>8.5%</b>                                | <b>5.4%</b>                         | <b>7.6%</b>                                        | <b>2.5%</b>                                  | <b>8.0%</b>                   | <b>6.4%</b>                   | <b>5.3%</b>             | <b>9.8%</b>  | <b>2.8%</b>                        | <b>10.3%</b>                         |
| R-S: Druge dejavnosti                       | Bistveno manj       | 18.7%            | 10.8%           | 27.3%                                      | 15.7%                               | 24.4%                                              | 14.3%                                        | 20.2%                         | 9.8%                          | 31.5%                   | 37.3%        | 22.7%                              | 17.2%                                |
|                                             | Manj                | 19.8%            | 18.3%           | 16.7%                                      | 18.0%                               | 22.2%                                              | 16.3%                                        | 11.2%                         | 16.3%                         | 19.1%                   | 17.6%        | 18.2%                              | 19.4%                                |
|                                             | Enako               | 39.6%            | 57.0%           | 37.9%                                      | 51.7%                               | 36.7%                                              | 56.0%                                        | 51.7%                         | 60.9%                         | 40.4%                   | 23.5%        | 42.4%                              | 52.7%                                |
|                                             | <b>Več</b>          | <b>15.4%</b>     | <b>10.8%</b>    | <b>12.1%</b>                               | <b>6.7%</b>                         | <b>13.3%</b>                                       | <b>7.7%</b>                                  | <b>15.7%</b>                  | <b>9.8%</b>                   | <b>7.9%</b>             | <b>15.7%</b> | <b>12.1%</b>                       | <b>6.5%</b>                          |
|                                             | <b>Bistveno več</b> | <b>6.6%</b>      | <b>3.2%</b>     | <b>6.1%</b>                                | <b>7.9%</b>                         | <b>3.3%</b>                                        | <b>5.5%</b>                                  | <b>1.1%</b>                   | <b>3.3%</b>                   | <b>1.1%</b>             | <b>5.9%</b>  | <b>4.5%</b>                        | <b>4.3%</b>                          |

\*Kategorije »več« in »bistveno več« so obarvane rdeče, sive celice pa označujejo vse vrednosti 20 ali več %. Kombinacija barve teksta in celice omogoča lažjo identifikacijo skupin, kjer je zaznana višja fluktuacija. Podatki: Anketa.

## 6.4 DEJAVNIKI FLUKTUACIJE IN ORGANIZACIJA ZAKLJUČNEGA RAZGOVORA

Na fluktuacijo vplivajo lahko številni dejavniki. Respondente smo prosili, da najbolj tipične razvrstijo po pomenu, pri čemer so izbirali med 10 dejavniki. Na prvo mesto so uvrstili najpomembnejšega, na zadnjega pa tistega, ki naj bi po njihovem mnenju najmanj vplival na fluktuacijo zaposlenih v njihovi organizaciji. Slika 31 prikazuje, kako so respondenti rangirali razloge, zaradi katerih zaposleni prehajajo h konkurenčnim delodajalcem. Krajši stolpec (manjša vrednost) označuje večjo težo dejavnika v očeh respondentov, daljši stolpci pa pomenijo, da je bil razlog uvrščen nižje na lestvici. Najnižji povprečni rang (in s tem najvišji pomen) imata višje plačilo in boljši finančni pogoji, ki sta prepričljivo izstopala kot ključni dejavnik fluktuacije. Sledita lokacija dela oziroma možnost, da je novo delovno mesto bližje domu, ter boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem – oba dejavnika imata tudi povprečni rang okoli drugega mesta, kar nakazuje, da sta za zaposlene zelo pomembna. Na četrtem mestu po pomembnosti so večje možnosti napredovanja in kariernega razvoja, na petem pa privlačnost panoge drugega delodajalca. Med srednje pomembne dejavnike so anketiranci uvrstili boljšo klimo in odnose v podjetju, boljše delovne pogoje (npr. delo od doma), kakovost in ugled podjetja kot delodajalca, inovativnost in tehnološko naprednost drugih delodajalcev ter nazadnje boljše prometne povezave.

**Slika 31: Povprečni rang dejavnikov fluktuacije\***



\*(nižja vrednost označuje večji pomen dejavnika, saj je bil dejavnik uvrščen na višje mesto)  
Podatki: Anketa.

**Tabela 20: Povprečni rang dejavnikov fluktuacije po velikosti in dejavnosti (nižja vrednost označuje večji pomen dejavnika, saj je bil dejavnik uvrščen na višje mesto), označena 2 najpomembnejša**

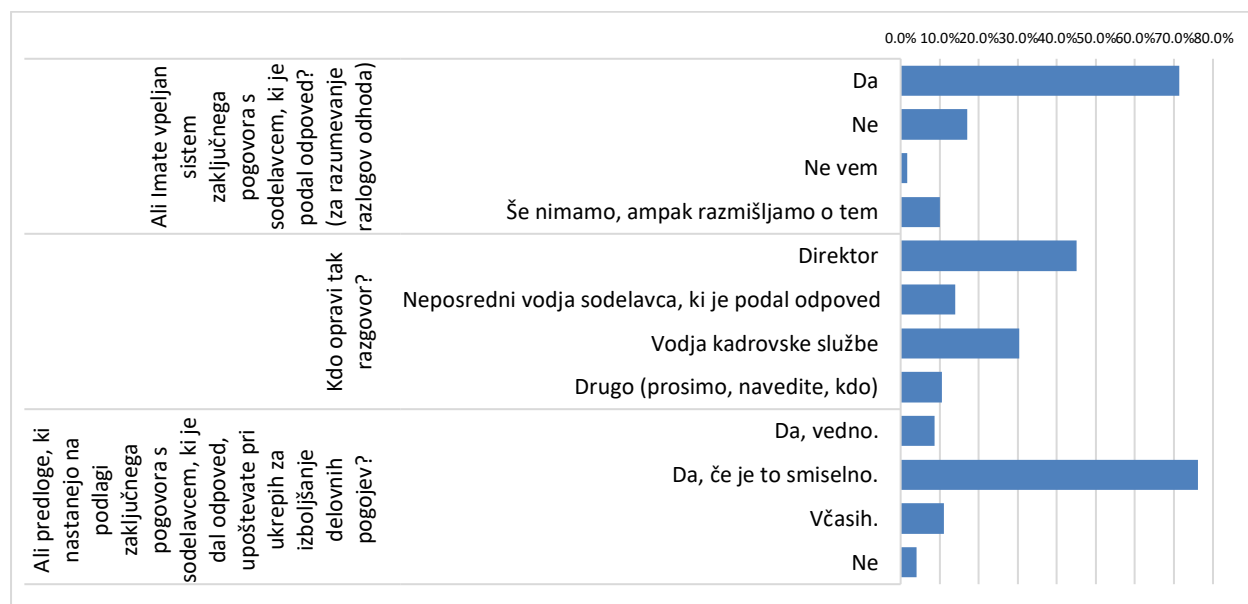
|                                                            | Mikro | Majhna | Srednja | Velika | A-B:<br>Kmetijstvo,<br>lov, rudarstvo | C-F:<br>Industrija | G-I: Trgovina,<br>logistika in<br>gostinstvo | J-N: Tržne in<br>profesionalne<br>storitve | O-Q: Javna<br>uprava,<br>izobraževanje,<br>Zdravstvo | R-S:<br>Druge<br>dejavnosti | Total |
|------------------------------------------------------------|-------|--------|---------|--------|---------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|
| Višje plačilo in boljši finančni pogoji.                   | 2.10  | 2.01   | 1.74    | 1.69   | 2.23                                  | 1.79               | 2.01                                         | 1.86                                       | 1.95                                                 | 1.70                        | 1.87  |
| Lokacija opravljanja dela (delo bližje domu).              | 2.54  | 2.67   | 2.73    | 2.94   | 2.54                                  | 2.59               | 2.63                                         | 2.90                                       | 2.68                                                 | 2.92                        | 2.71  |
| Boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem.        | 2.89  | 2.77   | 2.64    | 2.70   | 2.60                                  | 2.97               | 2.49                                         | 3.00                                       | 2.36                                                 | 2.55                        | 2.73  |
| Večje možnosti za napredovanje in karierni razvoj.         | 2.69  | 2.83   | 3.20    | 3.38   | 4.00                                  | 3.09               | 3.37                                         | 2.62                                       | 3.00                                                 | 2.95                        | 3.03  |
| Privlačnost panoge drugega delodajalca.                    | 3.03  | 3.16   | 3.40    | 3.64   | 3.25                                  | 3.10               | 3.46                                         | 3.46                                       | 3.72                                                 | 3.03                        | 3.29  |
| Boljša klima in odnosi v podjetju                          | 2.95  | 3.31   | 3.41    | 3.65   | 3.40                                  | 3.35               | 3.30                                         | 3.30                                       | 3.53                                                 | 3.32                        | 3.36  |
| Boljši delovni pogoji (recimo možnost dela od doma).       | 3.50  | 3.18   | 3.53    | 3.20   | 3.00                                  | 3.24               | 3.34                                         | 3.41                                       | 3.61                                                 | 3.49                        | 3.37  |
| Kakovost in ugled podjetja kot delodajalca                 | 3.00  | 3.80   | 3.55    | 3.56   |                                       | 3.76               | 3.57                                         | 3.44                                       | 3.40                                                 | 3.70                        | 3.61  |
| Inovativnost in tehnološka naprednost drugih delodajalcev. | 3.80  | 3.32   | 3.85    | 3.71   | 3.00                                  | 3.69               | 3.77                                         | 3.31                                       | 3.80                                                 | 3.86                        | 3.65  |
| Boljše prometne povezave                                   | 3.68  | 3.78   | 3.59    | 3.93   | 4.67                                  | 3.69               | 3.70                                         | 3.68                                       | 3.59                                                 | 3.77                        | 3.71  |

Podatki: Anketa.

V nadaljevanju prikazujemo če in kako podjetja organizirajo pogovor z zaposlenim, ki je v procesu prekinitve delovnega razmerja. Na prvo vprašanje so odgovarjali vsi, na naslednji dve pa samo respondenti, ki so poročali, da imajo v podjetju organiziran zaključni razgovor. 399 respondentov je tak razgovor imelo (podrobnosti o respondentsh Tabela A 9). Gre torej za tri povezana vprašanja o tako imenovanem "exit interviewu", tj. pogovoru z zaposlenim, ki sam poda odpoved. Prvi odgovarja na vprašanje, ali podjetje tak sistem sploh ima. Močno dominira odgovor "Da" – velika večina anketiranih podjetij (približno štiri petine) je potrdila, da organizira izhodni ali zaključni razgovor ob odhodu zaposlenih. Manj kot petina podjetij takega pogovora ne izvaja, zgolj nekaj pa jih je odgovorilo, da ne vedo ali da o tem še razmišljajo. Drugi sklop prikazuje, kdo v podjetju najpogosteje vodi tak razgovor. Odgovarjala so samo podjetja, ki so potrdila, da v podjetju prakticirajo prakso zaključnih razgovorov (399 respondentov). Največkrat so »exit interviews« v rokah neposrednega vodje sodelavca, ki podaja odpoved, ali vodje kadrovske službe – vsaka od teh dveh skupin je zbrala po približno četrtino do tretjino odgovorov. Manj pogosto jih vodi direktor podjetja; majhen delež jih opravi kdo drug ali pa podjetje še vedno vzpostavlja to prakso. Večino odprtih odgovorov o tem, kdo opravlja izhodne intervjuje, lahko strnemo v nekaj glavnih skupin. Najpogosteje anketiranci navajajo kadrovice in njihove kombinacije z vodjem zaposlenega – kombinacije, kot so "kadrovik", "vodja kadrovske službe", "HR poslovni partner" oziroma "HR in nadrejeni vodja", se ponavljajo v različnih variantah. Izpostavljene so tudi druge možnosti, kot so "mentor", "vodja proizvodnje", "skrbnik delavca" ali "strokovni vodja", vendar jih omenja le peščica podjetij. Nekateri odgovori poudarjajo, da vloge niso vnaprej določene, temveč je izvedba odvisna od situacije ali pomembnosti zapo18. 1. 21 18:08:00slenega.

V tretjem sklopu so podjetja ocenila, ali upoštevajo predloge iz teh pogovorov. Prevladuje odgovor "Da, če je to smiselno", kar pomeni, da večina podjetij predloge občasno vključi v izboljšave delovnih pogojev; nekaj manj, a še vedno velik delež jih upošteva vedno, le redki pa so priznali, da predlogov ne uporabljajo (Slika 32).

**Slika 32: Organizacija zaključnega oz. izhodnega razgovora v podjetju\***



\*Na prvo vprašanje so odgovarjali vsi, na naslednji dve pa samo respondenti, ki so poročali, da imajo zaključni razgovor. 399 respondentov je tak razgovor imelo. Podatki: Anketa.

**Tabela 21: Organizacija zaključnega razgovora v podjetju\* po dejavnostih in velikosti podjetij**

|                                                                                                                                                     |                                                 | Mikro | Majhna | Srednja | Velika | A-B: Kmetijstvo, lov, rudarstvo | C-F: Industrija | G-I: Trgovina, logistika in gostinstvo | J-N: Tržne in profesionalne storitve | O-Q: Javna uprava, izobraževanje, Zdravstvo | R-S: Druge dejavnosti |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|--------|---------|--------|---------------------------------|-----------------|----------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|
| Ali imate vpeljan sistem zaključnega pogovora s sodelavcem, ki je podal odpoved? (za razumevanje razlogov odhoda)                                   | Da                                              | 56.9% | 70.0%  | 72.6%   | 86.9%  | 60.0%                           | 74.9%           | 66.7%                                  | 75.7%                                | 63.8%                                       | 73.1%                 |
|                                                                                                                                                     | Ne                                              | 29.2% | 19.5%  | 14.8%   | 3.3%   | 26.7%                           | 14.1%           | 23.7%                                  | 11.7%                                | 20.3%                                       | 16.4%                 |
|                                                                                                                                                     | Ne vem                                          | 3.1%  | 2.9%   | 0.0%    | 1.6%   | 0.0%                            | 0.0%            | 0.9%                                   | 3.9%                                 | 2.9%                                        | 3.0%                  |
|                                                                                                                                                     | Še nimamo, ampak razmišljamo o tem              | 10.8% | 7.6%   | 12.6%   | 8.2%   | 13.3%                           | 11.0%           | 8.8%                                   | 8.7%                                 | 13.0%                                       | 7.5%                  |
| Kdo opravi tak razgovor?                                                                                                                            | Direktor                                        | 91.9% | 68.7%  | 25.3%   | 7.5%   | 66.7%                           | 39.9%           | 46.1%                                  | 55.1%                                | 43.2%                                       | 40.8%                 |
|                                                                                                                                                     | Neposredni vodja sodelavca, ki je podal odpoved | 5.4%  | 8.8%   | 17.9%   | 22.6%  | 0.0%                            | 12.6%           | 18.4%                                  | 10.3%                                | 27.3%                                       | 8.2%                  |
|                                                                                                                                                     | Vodja kadrovske službe                          | 0.0%  | 18.4%  | 46.9%   | 34.0%  | 33.3%                           | 38.5%           | 26.3%                                  | 21.8%                                | 20.5%                                       | 34.7%                 |
|                                                                                                                                                     | Drugo (prosimo, navedite, kdo)                  | 2.7%  | 4.1%   | 9.9%    | 35.8%  | 0.0%                            | 9.1%            | 9.2%                                   | 12.8%                                | 9.1%                                        | 16.3%                 |
| Ali predloge, ki nastanejo na podlagi zaključnega pogovora s sodelavcem, ki je dal odpoved, upoštevate pri ukrepih za izboljšanje delovnih pogojev? | Da, vedno.                                      | 13.5% | 9.5%   | 8.0%    | 5.7%   | 22.2%                           | 9.8%            | 6.6%                                   | 7.7%                                 | 11.4%                                       | 6.1%                  |
|                                                                                                                                                     | Da, če je to smiselno.                          | 78.4% | 76.9%  | 77.8%   | 67.9%  | 77.8%                           | 79.0%           | 72.4%                                  | 80.8%                                | 68.2%                                       | 73.5%                 |
|                                                                                                                                                     | Včasih.                                         | 0.0%  | 10.2%  | 10.5%   | 22.6%  | 0.0%                            | 9.1%            | 17.1%                                  | 5.1%                                 | 13.6%                                       | 16.3%                 |
|                                                                                                                                                     | Ne                                              | 8.1%  | 3.4%   | 3.7%    | 3.8%   | 0.0%                            | 2.1%            | 3.9%                                   | 6.4%                                 | 6.8%                                        | 4.1%                  |

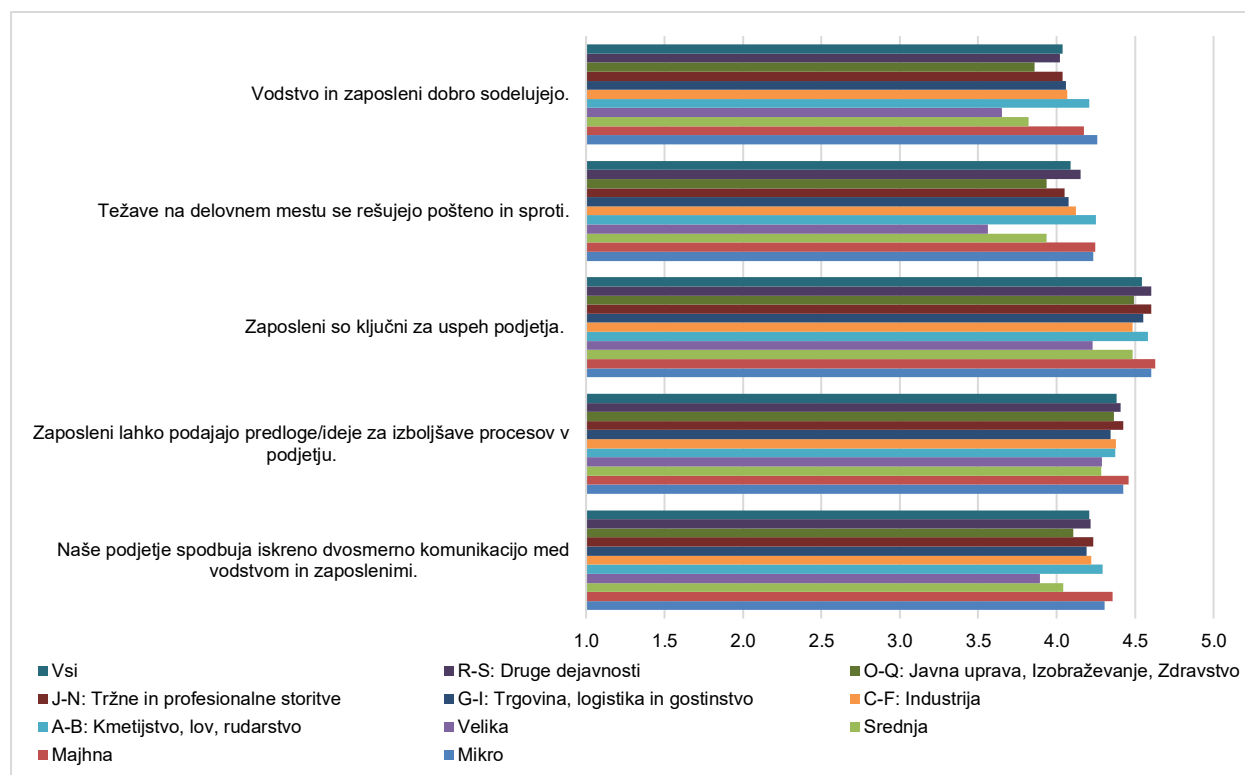
\*podrobnosti o respondentih Tabela A 9

## 6.5 KAKOVOST ZAPOSLOTITVE IN DEJAVNIKI FLUKTUACIJE V PODJETJU

V nadaljevanju prikazujemo različne vidike, ki vplivajo na kakovost zaposlitve in delovnega okolja v podjetju in s tem prispevajo k verjetnosti, da posameznik ali ostane v podjetju ali pa podjetje zapusti. Med dejavniki so tako kultura podjetja, delovno okolje, nagrajevanje, karierni razvoj, ugled in drugi. V tekstu predstavljamo povprečne vrednosti, število opazovanj za vsak odgovor je podano v prilogi (Tabela A 10). Z izjemo panoge »Kmetijstvo...«, kjer je odgovorov samo nekaj okoli 20, je povsod drugje število odgovorov bistveno večje, med okoli 60 in 490 po posameznih skupinah.

Slika 33 prikazuje povprečne ocene iz niza trditev, ki merijo organizacijsko klimo, po velikosti podjetja in po dejavnostih (panogah). Vrednosti so na petstopenjski lestvici, kjer višja ocena pomeni večje strinjanje z izjavo. Večini trditev se povprečne ocene gibljejo med 3,6 in 4,3, kar pomeni, da se anketiranci v osnovi strinjajo s pozitivnimi opisi organizacijske klime. Najvišje so ocene pri izjavi "Zaposleni so ključni za uspeh podjetja" (približno 4,2), kar nakazuje, da skoraj vse skupine visoko cenijo vlogo zaposlenih. Veliko strinjanje je tudi pri možnosti, da zaposleni podajajo predloge za izboljšave procesov, ter pri iskreni dvosmerni komunikaciji. Najnižjo povprečno oceno – čeprav še vedno nad 3,5 – ima trditev "Težave na delovnem mestu se rešujejo pošteno in sproti"; tu odstopajo zlasti mikro podjetja in sektorji kmetijstva ter trgovine/logistike, kar kaže, da so težave pri reševanju konfliktov pogostejše v manjših in bolj operativno usmerjenih organizacijah. Nasprotno pa velika podjetja in panoge tržnih/profesionalnih storitev sistematično dosegajo nekoliko višje ocene (okrog 4,0–4,3), kar kaže na bolj razvito organizacijsko kulturo v teh okoljih.

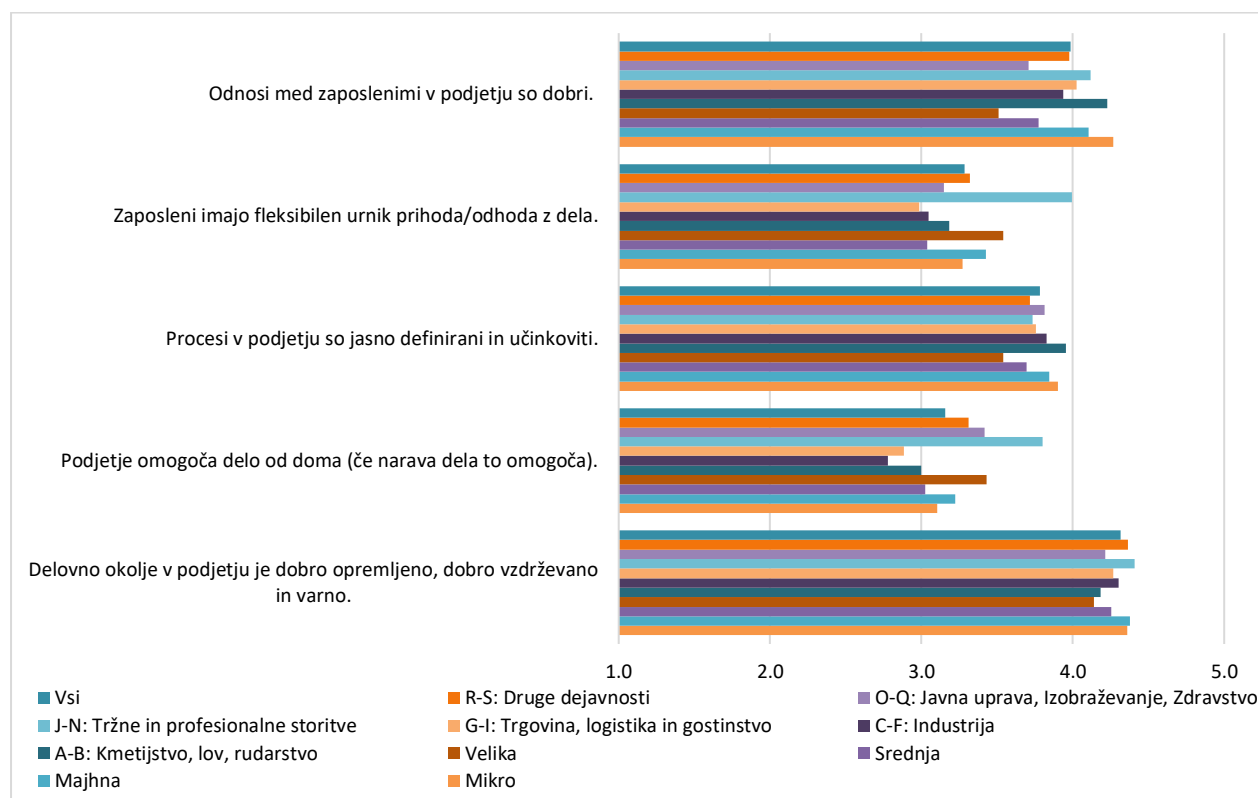
**Slika 33: Dejavniki organizacijske klime (povprečna ocena, Likertova lestvica, 1=sploh se ne strinjam, 5=popolnoma se strinjam)**



Podatki: Anketa.

Slika 34 prikazuje povprečne ocene različnih vidikov delovnih pogojev in organizacije dela na petstopenjski lestvici, pri čemer višje vrednosti pomenijo večje strinjanje. Sivo obarvani stolpci "Vsi" predstavljajo povprečje vseh podjetij. V povprečju so zaposleni najbolj zadovoljni z opremljenostjo in varnostjo delovnega okolja (okoli 4,2 točke), kar pomeni, da večina podjetij ocenjuje svoje prostore kot dobro opremljene in vzdrževane. Medosebni odnosi so prav tako visoko ocenjeni (okoli 4,0), kar kaže na splošno dobre odnose med zaposlenimi. Nekoliko nižje, a še vedno pozitivne ocene prejemajo jasno definirani in učinkoviti procesi ter fleksibilen urnik prihoda/odhoda (3,7–3,8), medtem ko je možnost dela od doma v povprečju najslabše ocenjena (približno 3,5), kar nakazuje, da ta oblika dela še ni splošno dostopna.

**Slika 34: Delovni pogoji in organizacija dela (povprečna ocena, Likertova lestvica, 1=sploh se ne strinjam, 5=popolnoma se strinjam)**

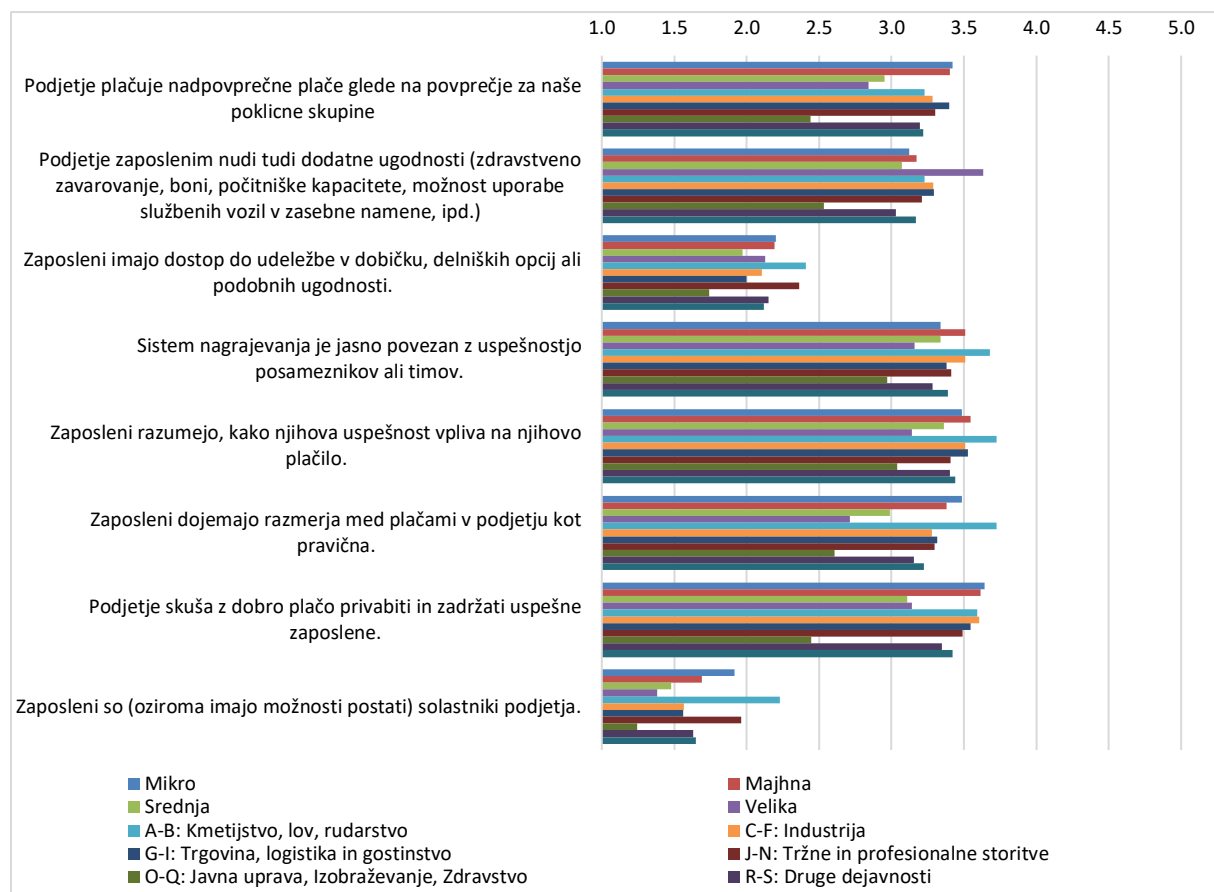


Podatki: Anketa.

Razlike med skupinami so najbolj opazne pri fleksibilnem delu in možnosti dela od doma. Po velikosti podjetja se vidi, da velika podjetja procesno organiziranost in opremljenost ocenjujejo najboljše, hkrati pa ponujajo nekoliko več fleksibilnega dela ter možnost dela od doma. Mikro podjetja imajo sicer nadpovprečno visoko oceno za odnose med zaposlenimi (manjše ekipe), vendar pogosteje poročajo o manj jasnih procesih, manj prilagodljivem urniku in manj možnostih dela od doma. Po panogah izstopa sektor tržnih in profesionalnih storitev (J–N), ki ima zaradi narave dela višje povprečne vrednosti ocen za fleksibilen prihod/odhod in delo od doma. Nasprotno respondenti, ki delajo v kmetijstvu, lovu in rudarstvu ter trgovini, logistiki in gostinstvu (A–B in G–I) poročajo o opazno nižjih ocenah teh dveh vidikov, saj narava njihovega dela dopušča manj fleksibilnosti in dela na daljavo. Industrija (C–F) dosega visoke ocene glede varnosti in opremljenosti, a nižje pri fleksibilnosti, medtem ko javna uprava in izobraževanje (O–Q) ostajata v sredini vseh merjenj. Razlike torej niso velike pri odnosih in

varnosti, so pa izrazite pri organizaciji dela in možnostih prilagodljivega oziroma daljinskega dela (Slika 34)

**Slika 35: Nagrajevanje (povprečna ocena, Likertova lestvica, 1=sploh se ne strinjam, 5=popolnoma se strinjam)**

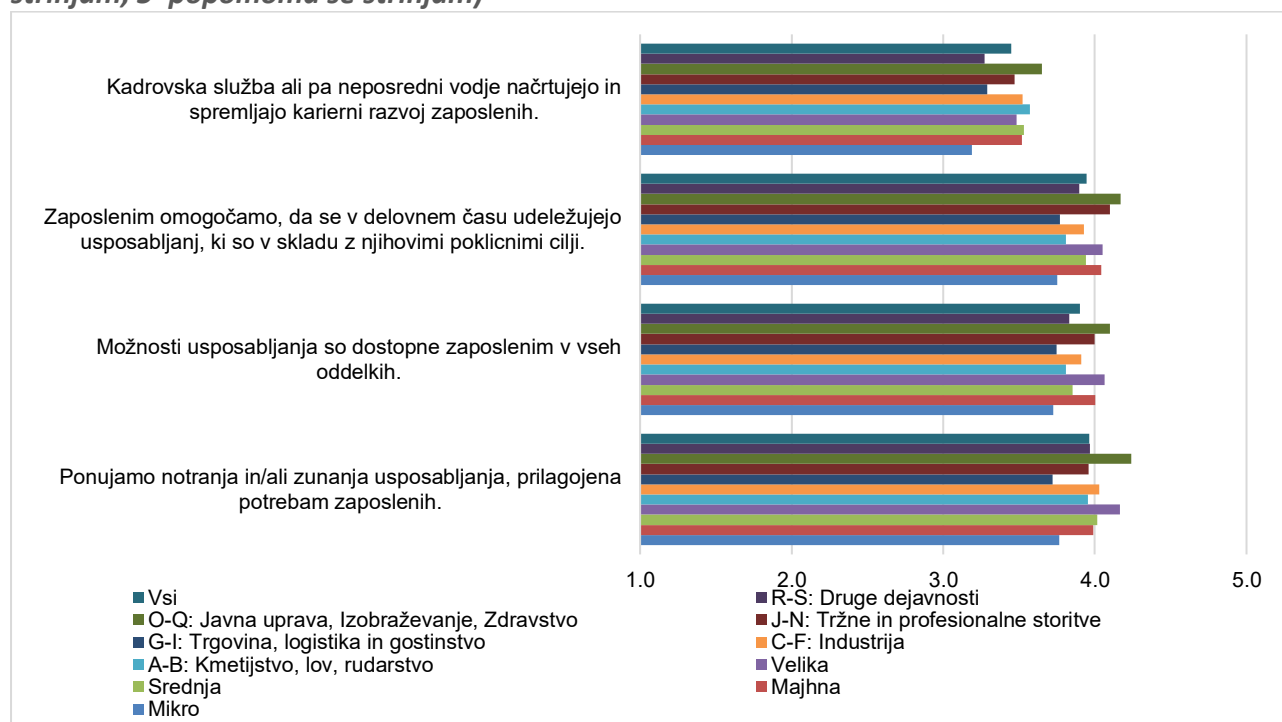


Podatki: Anketa.

Slika 35 "Nagrajevanje" na petstopenjski lestvici (1–5) prikazuje povprečne ocene več trditev, povezanih s plačami, dodatnimi ugodnostmi in pravičnostjo nagrajevanja. Skupni seštevek (kategorija Vsi) kaže, da anketirana podjetja le delno ocenjujejo svoje plače kot nadpovprečne – povprečna ocena se giblje okoli 3,4, kar pomeni, da so plače v splošnem nekoliko nad povprečjem, a ne izrazito. Boljše so ocene pri vprašanju o dodatnih ugodnostih (bonitete, zdravstveno zavarovanje, povračilo stroškov idr.), kjer povprečje dosega približno 3,6; velika večina podjetij, ki so sodelovala v naši raziskavi, torej zaposlenim nudi vsaj nekaj dodatnih ugodnosti. Na drugi strani je dostop do delniških opcij in podobnih shem zelo nizko ocenjen (okoli 2,0), kar pomeni, da te sheme v večini podjetij niso na voljo (verjetno je to tudi posledica neugodne davčne obravnave). Ocene pravičnosti plačilnih razmerij, jasnosti in vezanosti nagrajevanja na uspešnost ter razumevanja povezave med uspešnostjo in plačo so vse okoli 3,3 do 3,6, kar nakazuje zmerno zadovoljstvo – anketiranci se delno strinjajo, da so sistemi jasni in pravični, a še vedno ostaja prostor za izboljšave. Najnižje povprečje (okoli 2,0) ima trditev, da so zaposleni lahko solastniki podjetja – to je očitno izjema, ki jo ponuja le malo organizacij.

Razlike med skupinami so precej izrazite. Velike organizacije imajo najvišje ocene pri dodatnih ugodnostih (nad 3,8) in jasnosti nagrajevanja ter razumevanju vpliva uspešnosti na plačilo; prav tako se v njih nekoliko bolj uresničujejo sheme za delitev dobička. Mikro in majhna podjetja so po večini kazalnikov na spodnjem delu lestvice: nadpovprečne plače in ugodnosti ocenjujejo nižje, najmanj pa je prisotna delitev dobička in so-lastništvo. Srednja podjetja dosegajo vmesne vrednosti; pri plačah in ugodnostih so bliže velikim, a pri pravičnosti plačnih razmerij in jasnosti nagrajevanja pogosto padejo med majhna in velika. Razlike se kažejo tudi med panogami: tržne in profesionalne storitve (J-N) ter industrija (C-F) pogosteje poročajo o nadpovprečnih plačah in dodatnih ugodnostih, medtem ko sta kmetijstvo in lov (A-B) ter trgovina/logistika/gostinstvo (G-I) izrazito nižje; pri teh dveh panogah je tudi zaznati najmanjše možnosti za delitev dobička in solastništvo. Javna uprava, izobraževanje in zdravstvo (O-Q) izstopajo z nizkimi ocenami nadpovprečnih plač, a hkrati dokaj visoko oceno pravičnosti plačnih razmerij, kar odraža strukturo javnega sektorja. Druge dejavnosti (R-S) in kmetijstvo (A-B) se gibajo v spodnji polovici ocen za večino vprašanj, z izjemo nekoliko višje ocene pri možnosti solastništva v kmetijskih podjetjih. Povprečne ocene torej prikrijejo precejšnje razlike: večje in tehnološko zahtevnejše panoge bolj vlagajo v plače, bonitete in transparentnost nagrajevanja, medtem ko manjša podjetja in delovno intenzivne panoge pogosto zaostajajo.

**Slika 36: Karierni razvoj - uporabljanje (povprečna ocena, Likertova lestvica, 1=sploh se ne strinjam, 5=popolnoma se strinjam)**



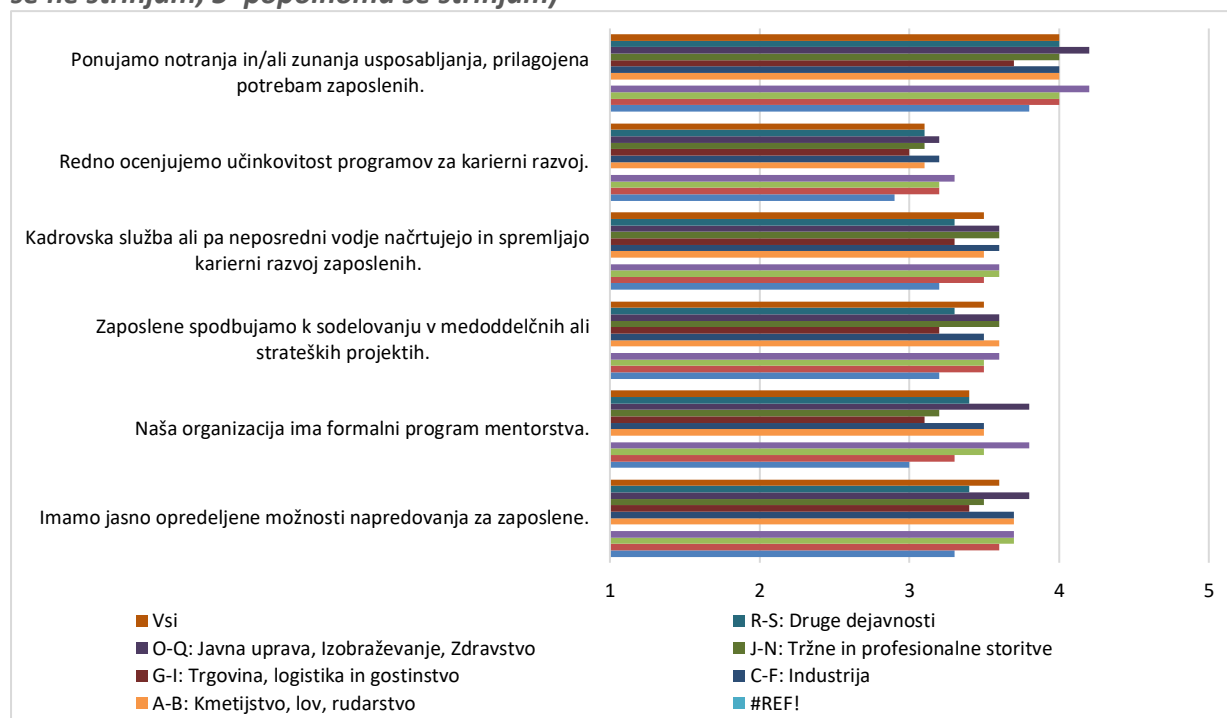
Podatki: Anketa.

Slika 36 o "Kariernem razvoju" prikazuje povprečne ocene trditev, povezanih s podporo podjetja zaposlenim pri načrtovanju kariere in usposabljanju, po panogah in velikostnih razredih. V povprečju ("Vsi") podjetja ocenjujejo, da zaposlenim omogočajo udeležbo na usposabljanjih med delovnim časom, ki so skladna z njihovimi kariernimi cilji – povprečje je tik pod 4, kar kaže na široko razširjeno podporo tem aktivnostim. Kadrovska služba ali neposredni vodje planirajo in spremljajo karierni razvoj zaposlenih ter dostopnost

usposabljanja v vseh oddelkih sta ocenjena nekoliko nižje, okrog 3,5, kar pomeni, da se s to trditvijo strinja večina, a so izboljšave še možne. Tudi ponudba notranjih in/ali zunanjih usposabljanj, prilagojenih potrebam zaposlenih dosega povprečno oceno okoli 3,6.

Razlike med skupinami so sicer majhne, a razpoznavne. Večja podjetja in panogi tržnih/profesionalnih storitev ter industrije dosegajo nekoliko višje ocene pri vseh štirih trditvah – zlasti izstopajo pri načrtovanju kariernega razvoja ter pri možnostih usposabljanja, kar kaže na bolj formalizirane kadrovske prakse. Nasprotno mikro in majhna podjetja ter panogi kmetijstva ter trgovine/logistike/gostinstva poročajo o nekoliko nižji ravni sistematičnega usposabljanja in manjšem razhajanju med oddelki: ocene so v teh primerih bližje 3,2–3,4. Kljub temu je tudi pri teh skupinah podpora za usposabljanje med delovnim časom razmeroma visoka, kar potrjuje, da večina podjetij prepoznava pomen stalnega razvoja zaposlenih ne glede na velikost ali dejavnost.

**Slika 37: Karierni razvoj – dodatne dimenzije (povprečna ocena, Likertova lestvica, 1=sploh se ne strinjam, 5=popolnoma se strinjam)**



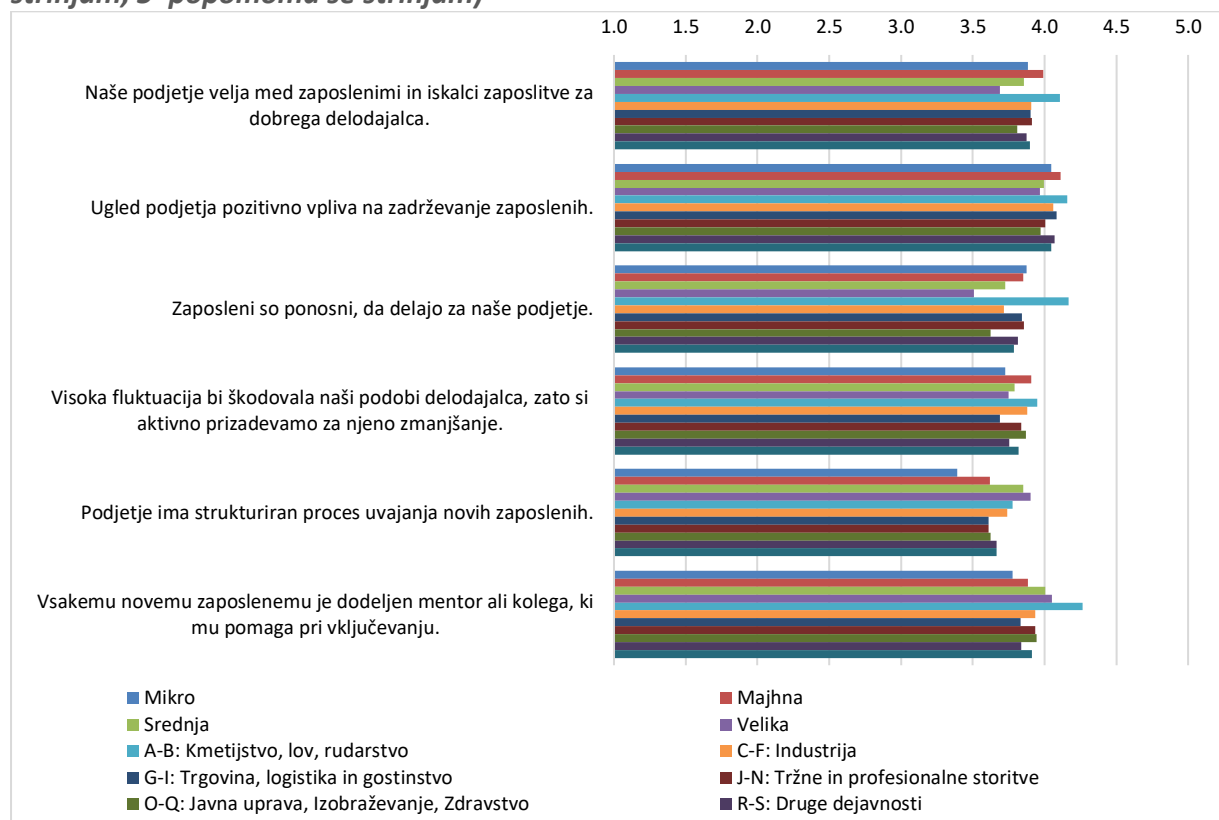
Podatki: Anketa.

Slika 37 o kariernem razvoju prikazuje povprečne ocene podjetij za šest trditev, ki merijo različne vidike razvoja zaposlenih (Likertova lestvica 1–5). V splošnem povprečje kaže, da večina podjetij ponuja interna in/ali zunanja usposabljanja, prilagojena potrebam zaposlenih, in spodbuja zaposlene k sodelovanju v medoddelčnih ali strateških projektih – ti dve trditvi imata najvišje ocene, približno med 3,6 in 4,0. Respondenti prav tako poročajo, da precej pogosto ocenjujejo učinkovitost programov za karierni razvoj in imajo občutek, da HR služba ali neposredni vodje planirajo ter spremljajo razvoj zaposlenih; ocene za ti trditvi se gibljejo okoli 3,2–3,5. Najnižji povprečni oceni, približno 2,6–3,2, dosegata trditvi, da njihove organizacije ponujajo formalni program mentorstva in da imajo jasno opredeljene možnosti za napredovanje. To dopolnjuje besedilo vprašalnika, v katerem so podjetja ocenila formalne

mentorski programe in definirane karierne poti, sodelovanje v projektih ter vlogo kadrovske službe pri načrtovanju kariere.

Pregled razlik po velikosti podjetij in dejavnostih pokaže, da so velike in srednje družbe ter panogi tržnih/profesionalnih storitev in industrije najdlje pri razvoju kadrov: te skupine dosegajo najvišje ocene pri vseh trditvah, zlasti pri ponudbi prilagojenih usposabljanj, rednem ocenjevanju programov in spodbujanju medoddelčnih projektov. V teh organizacijah je tudi več formalnih mentorskih programov in bolj definirane možnosti napredovanja. Nasprotno mikro in majhna podjetja ter panoge kmetijstva, lova in rudarstva ter trgovine/logistike/gostinstva dajejo nižje ocene, kar pomeni, da imajo manj sistematično načrtovane kariere, redkeje formalizirane mentorske programe in manj jasne poti za napredovanje. Javna uprava, izobraževanje in zdravstvo se uvršča v sredino: ocene so relativno visoke za usposabljanja in mentorstvo, vendar so možnosti za napredovanje nekoliko manj jasno opredeljene. Te razlike potrjujejo, da razvitost kariere zaposlenih močno variira glede na velikost in dejavnost podjetja ter da imajo večji in profesionalno usmerjeni delodajalci bolj strukturirane sisteme za podporo kariernemu razvoju.

**Slika 38: Ugled podjetja in mentorstvo (povprečna ocena, Likertova lestvica, 1=sploh se ne strinjam, 5=popolnoma se strinjam)**



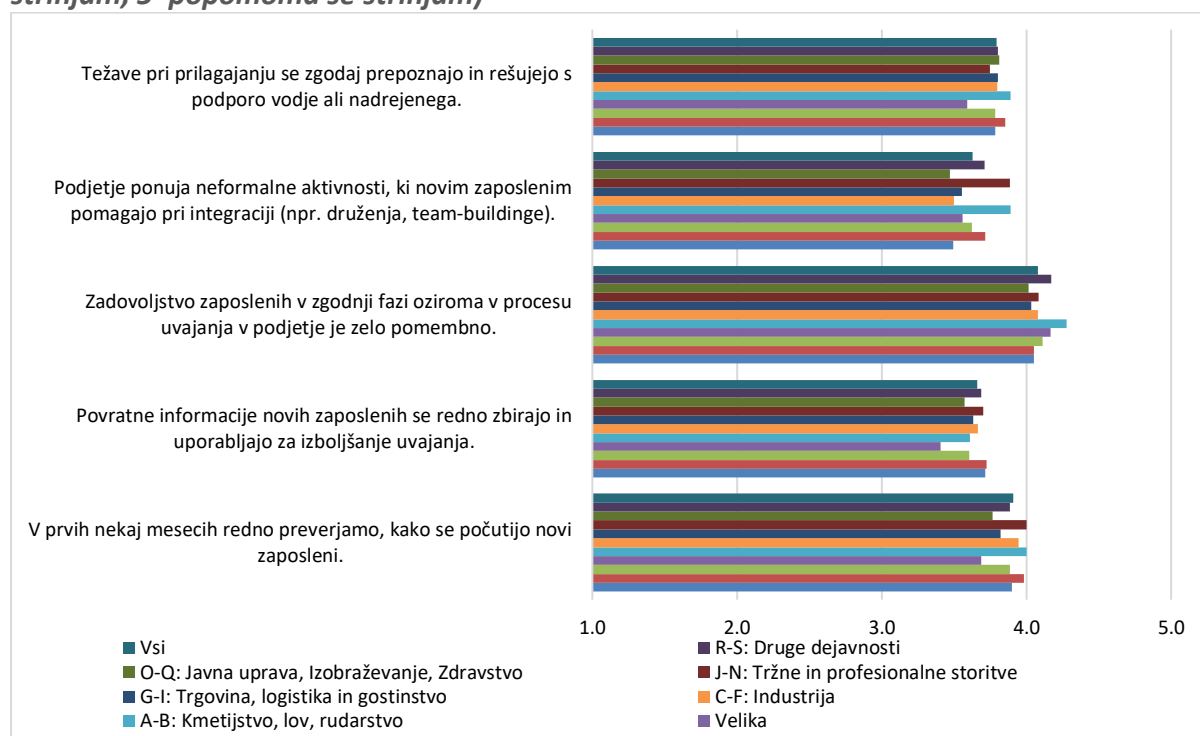
Podatki: Anketa.

Slika 38 prikazuje povprečne ocene na petstopenjski lestvici (1–5) za sklop izjav, ki se nanašajo na ugled podjetja kot delodajalca in podporo mentorstva pri uvajanju. V povprečju ("Vsi") anketiranci ocenjujejo, da velja njihov delodajalec med zaposlenimi in iskalci za dobrega delodajalca s približno 4 točkami; prav tako menijo, da ugled podjetja pomembno pripomore k zadrževanju kadra (okoli 3,8), zaposleni pa so ponosni, da delajo za podjetje (okoli 3,7). Visoka fluktuacija bi po mnenju vprašanih pomembno škodovala podobi delodajalca, zato si

večina podjetij aktivno prizadeva za njeno zniževanje – povprečje se giblje okoli 3,7. V drugem delu se ocene nanašajo na uvajanje novih zaposlenih: strukturo procesa in mentorstvo. Splošen rezultat kaže, da imajo podjetja zmerno dobro strukturiran proces uvajanja in dodelitev mentorja (povprečno okoli 3,4–3,5), vendar je tu največ prostora za izboljšave

Razlike med skupinami so opazne. Velika in srednja podjetja ter panogi tržnih/profesionalnih storitev (J-N) in industrije (C-F) se ocenjujejo najvišje: ugled delodajalca, vpliv na zadrževanje in ponos zaposlenih pogosto dosegajo ocene nad 4, zlasti v profesionalnih storitvah. Ta podjetja imajo tudi bolj strukturirano uvajanje in pogostejše novince dodelijo mentorja. Mikro in majhna podjetja ter panogi kmetijstva ter trgovine/logistike/gostinstva se uvrščajo na spodnji del lestvice; njihove ocene ugleda in ponosa se gibljejo med 3,3 in 3,6, prav tako poročajo o manj strukturiranih procesih uvajanja in redkeje dodeljujejo mentorja. Javna uprava, izobraževanje in zdravstvo (O-Q) dosegajo srednje vrednosti, vendar izstopajo z visokim zavedanjem, da bi visoka fluktuacija škodovala podobi delodajalca, medtem ko je pri mentorstvu rezultat zmeren. V sektorju druge dejavnosti (R-S) so ocene ugleda in mentorstva podobne splošnemu povprečju, brez izrazitih odstopanj. Ta vzorec kaže, da večje in bolj profesionalno usmerjene organizacije bolj sistematično gradijo svojo podobo delodajalca in podpirajo novince preko strukturiranega uvajanja in mentorstva, medtem ko manjše in delovno intenzivne panoge pri tem zaostajajo.

**Slika 39: Integracija in retencija (povprečna ocena, Likertova lestvica, 1=sploh se ne strinjam, 5=popolnoma se strinjam)**



Podatki: Anketa.

Na Slika 39 “Integracija in retencija” so za pet trditev, povezanih z uvajanjem in zadrževanjem novih zaposlenih, prikazane povprečne ocene na petstopenjski lestvici (1–5). Sivkasti stolpec “Vsi” predstavlja povprečje vseh podjetij. V splošnem so ocene relativno visoke, med 3,5 in 4,0, kar pomeni, da večina podjetij v Sloveniji posveča pozornost vključevanju novincev. Najvišje povprečne vrednosti dosega trditev, da se v prvih nekaj mesecih redno preverja, kako

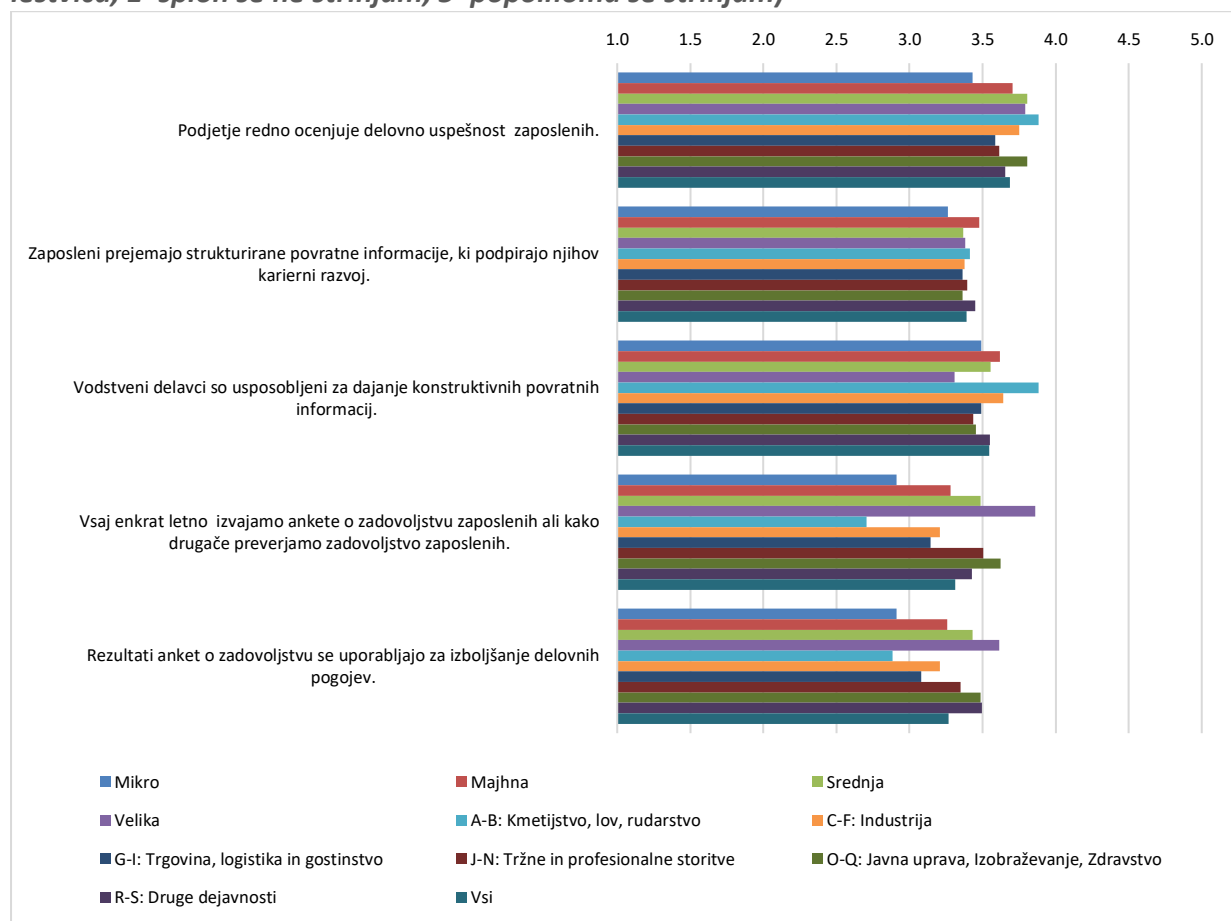
se počutijo novi zaposleni, ter trditev, da se težave pri prilagajanju zgodaj prepoznajo in rešujejo s podporo nadrejenega (obe okoli 3,8). Tudi zbiranje in upoštevanje povratnih informacij novih zaposlenih ter ponudba neformalnih aktivnosti za boljšo integracijo (team-building) sta ocenjena nad 3,5. Nekoliko nižje, okoli 3,4, je ocenjena trditev, da podjetje šteje zadovoljstvo novincev v uvajalnem obdobju za zelo pomembno.

Razlike med posameznimi skupinami so sicer majhne, a razpoznavne. Velika podjetja in panogi tržnih/profesionalnih storitev ter predelovalne industrije beležijo najvišje ocene pri vseh trditvah – pogosto dosegajo 3,8 ali več – kar kaže na bolj strukturiran in sistematičen pristop k spremljanju občutij novincev, sprotne reševanju težav ter zbiranju povratnih informacij. Mikro in majhna podjetja ter panogi kmetijstva, lova in rudarstva ter trgovine/logistike/gostinstva se gibljejo bolj proti spodnjemu delu lestvice (okoli 3,2–3,5); zlasti pri omogočanju neformalnih integracijskih aktivnosti in rednem spremljanju prilagajanja zaostajajo za povprečjem. Javna uprava, izobraževanje in zdravstvo (O-Q) dosega srednje vrednosti; opazno nižja ocena je pri ponudbi neformalnih aktivnosti za integracijo, medtem ko je pri zgodnjem prepoznavanju težav nekoliko višja. Sektor druge dejavnosti in srednja podjetja ostajajo blizu splošnega povprečja. Te razlike kažejo, da imajo večji in profesionalno usmerjeni zaposlovalci praviloma bolj razvite mehanizme za podporo, integracijo in retencijo novih kadrov, medtem ko jih manjše organizacije in delovno intenzivne panoge manj sistematično uporabljajo.

Slika 40 prikazuje povprečne ocene na petstopenjski Likertovi lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) za pet trditev, ki merijo, kako sistematično podjetja ocenjujejo delo zaposlenih in spremljajo njihovo zadovoljstvo. Splošno povprečje (kategorija Vsi) kaže, da se podjetja v precejšnji meri posvečajo vrednotenju uspešnosti, saj trditev "podjetje redno ocenjuje aktivno uspešnost zaposlenih" dosega najvišjo oceno, približno 3,8. Nekoliko nižje so ocenjene trditve, da zaposleni prejemajo strukturirano povratno informacijo, ki podpira njihov karierni razvoj (približno 3,6), in da so vodstveni delavci usposobljeni za dajanje konstruktivnih povratnih informacij (okoli 3,5). Velika večina podjetij vsaj enkrat letno preverja zadovoljstvo zaposlenih in v ta namen izvaja ankete; povprečna ocena za to trditev je okrog 3,7. Rezultati teh anket se načeloma uporabljajo za izboljšanje delovnih pogojev, vendar nekoliko manj dosledno (povprečje okoli 3,5).

Razlike med skupinami so predvsem v velikosti podjetja in panogi. Velika in srednja podjetja ter panoge tržnih in profesionalnih storitev (J–N) ter industrije (C–F) dosegajo nadpovprečne ocene pri vseh trditvah, kar nakazuje sistematično spremljanje uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih ter uveljavljene mehanizme povratne informacije. V teh okoljih redno izvajajo ankete zadovoljstva in rezultate dosledneje uporabljajo za izboljšave. Mikro in majhna podjetja ter panoge kmetijstva ter trgovine, logistike in gostinstva (G–I) imajo nižje ocene, zlasti pri strukturirani povratni informaciji in usposobljenosti vodij – njihove ocene se gibljejo bliže 3,0–3,3. Javna uprava, izobraževanje in zdravstvo (O–Q) ter druge dejavnosti (R–S) so običajno blizu povprečja, pri čemer izstopajo z nekoliko višjo oceno rednega preverjanja zadovoljstva, a imajo tudi prostor za izboljšave pri uporabi rezultatov za spremembe delovnih pogojev.

**Slika 40: Ocenjevanje dela in zadovoljstva zaposlenih (1) (povprečna ocena, Likertova lestvica, 1=sploh se ne strinjam, 5=popolnoma se strinjam)**

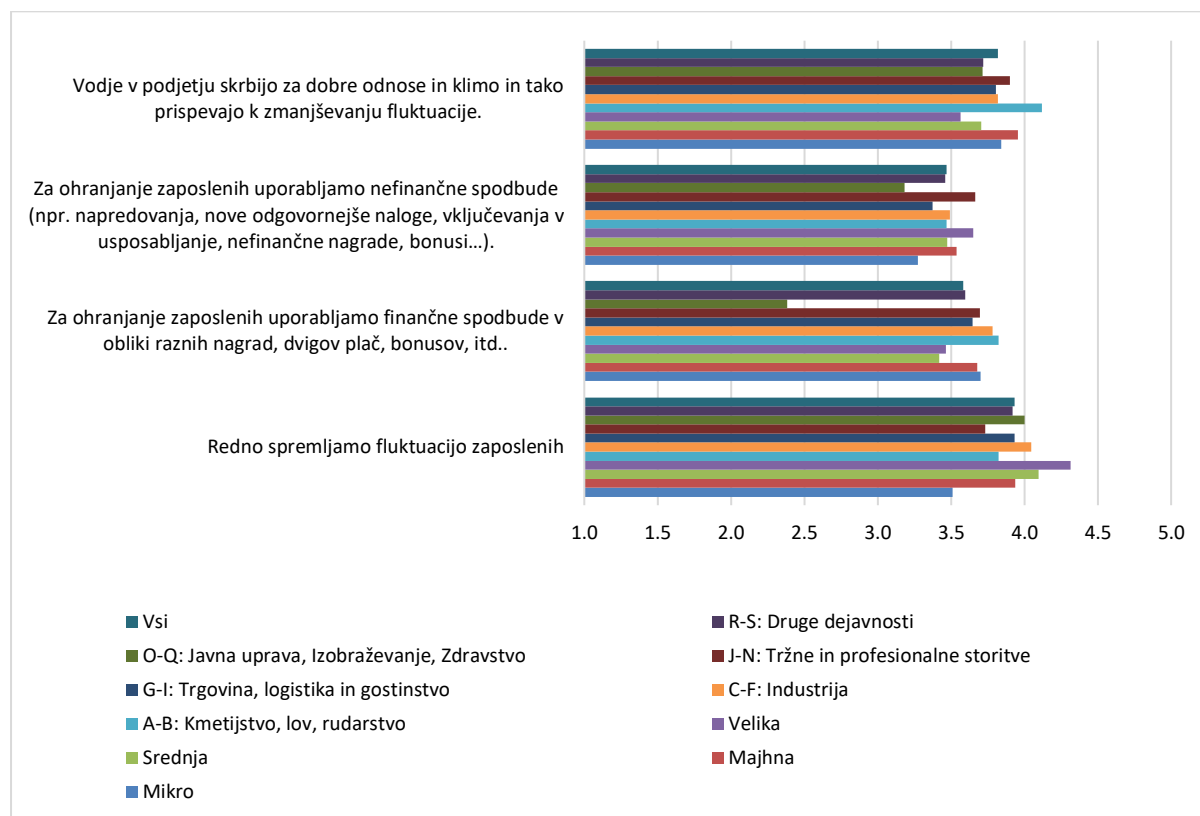


Podatki: Anketa.

Slika 41 prikazuje, kako podjetja ocenjujejo štiri politike za zmanjšanje fluktuacije in ohranjanje zadovoljstva zaposlenih. Povprečje vseh anketiranih (Vsi, siv stolpec) kaže, da se podjetja relativno strinjajo z izjavami – ocene se gibljejo med 3,4 in 4,0. Z najvišjo oceno (okoli 4) zaposleni potrjujejo, da vodje skrbijo za dobre odnose in klimo v podjetju ter s tem prispevajo k nižji fluktuaciji, kar kaže, da je pomemben del retencijske strategije usmerjen v odnosni kapital. Malenkost nižje, okoli 3,6, je povprečna ocena, da podjetja za ohranjanje kadra uporabljajo nefinančne spodbude, kot so napredovanja, razširjene odgovornosti, vključevanje v usposabljanja in simbolne nagrade. Še nekoliko nižje, okoli 3,4, je ocena uporabe finančnih spodbud (nagrade, dvigi plač, bonusi), kar pomeni, da dodatni denarni ukrepi niso univerzalno prisotni. Najvišjo splošno oceno (skoraj 4) je prejela trditev, da podjetja redno spremljajo fluktuacijo zaposlenih, kar kaže na zavedanje, da je sistematično merjenje odhodov ključnega pomena za ukrepanje. Pregled razlik med skupinami razkrije nekaj vzorcev. Velika in srednja podjetja ter panogi profesionalnih storitev (J-N) in industrije (C-F) dosegajo nadpovprečne ocene pri vseh štirih trditvah; to pomeni, da vodje v teh okoljih bolj skrbijo za klimo, redno spremljajo fluktuacijo ter pogostejše uporabljajo finančne in nefinančne spodbude. Mikro in majhna podjetja ter panoge kmetijstva (A-B) in trgovine/logistike/gostinstva (G-I) ocenjujejo vodstvene aktivnosti in uporabo nefinančnih spodbud bistveno nižje (okoli 3,1–3,4), kar kaže na omejene kadrovske prakse. Pri uporabi finančnih spodbud se razlike še bolj izrazijo: velika podjetja in javni sektor (O-Q) dosegajo ocene nad 3,5, medtem ko mikro podjetja ter A-B in G-I komaj dosežejo oceno 3. Redno

spremljanje fluktuacije je najbolj razširjeno v velikih podjetjih in industriji (ocena blizu 4,0), najmanj pa v mikro podjetjih in panogah storitev, kjer ocena pade pod 3,5. Ti vzorci kažejo, da obseg in narava podjetja vplivata na to, kako sistematično se loteva zadrževanja zaposlenih: večja in znanja intenzivna podjetja vlagajo več v strukturirano spremljanje in kombinacijo spodbud, medtem ko manjša in delovno intenzivna podjetja manj zanašajo na formalna orodja.

**Slika 41: Ocenjevanje dela in zadovoljstva zaposlenih (2) (povprečna ocena, Likertova lestvica, 1=sploh se ne strinjam, 5=popolnoma se strinjam)**



Podatki: Anketa.

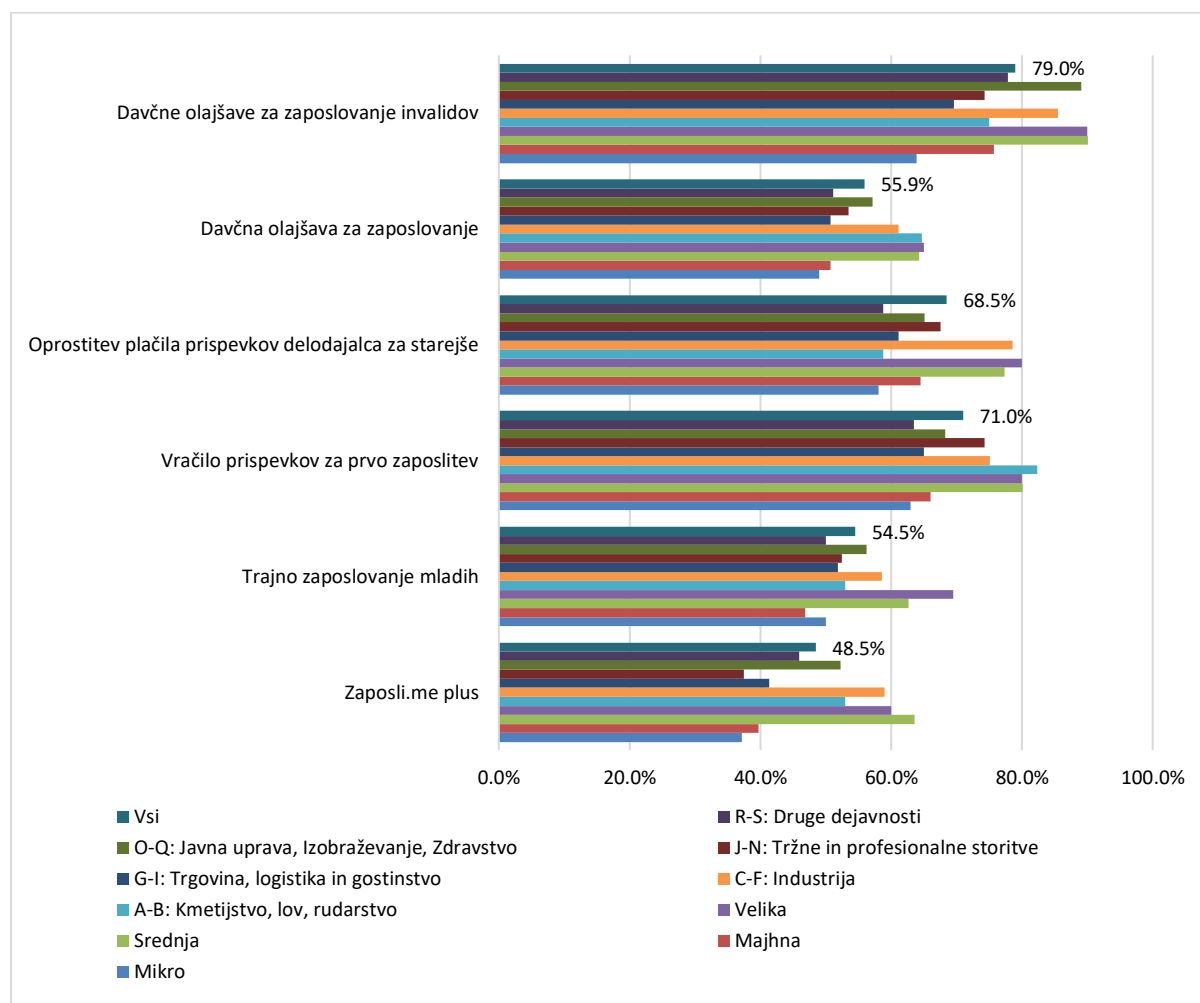
## 6.6 SPODBUDE ZAVODA RS ZA ZAPOSLOVANJE

Respondente smo vprašali tudi, ali poznajo določene spodbude, ki jih za zaposlovanje ponuja Zavod za zaposlovanje, če so jih koristili in kako koristne so se jim zdele. Za vse slike so v Prilogi podane tudi informacije o številu opazovanj v posamezni kategoriji.

### 6.6.1 Poznavanje in koriščenje ukrepov ZRSZ

Slika 42 prikazuje rezultate vprašanja Q26, ki je podjetja spraševalo, ali poznajo različne finančne spodbude Zavoda RS za zaposlovanje in druge davčne olajšave za zaposlovanje. Vprašani so izbirali med možnostmi »da« in »ne« za šest spodbud: program *Zaposli.me plus*, subvencija za *trajno zaposlovanje mladih*, *vračilo prispevkov za prvo zaposlitev*, *oprostitvev plačila prispevkov delodajalca za starejše*, *davčna olajšava za zaposlovanje* ter *davčne olajšave za zaposlovanje invalidov*. Na sliki je za vsako spodbudo prikazan delež podjetij, ki je program poznalo, razčlenjeno po velikosti podjetij (mikro, majhna, srednja, velika) in po sektorjih dejavnosti.

**Slika 42: Poznavanje ukrepov ZRSZ: Odstotek respondentov, ki je poznal določen ukrep**



Podatki: Anketa.

Najbolj prepoznaven ukrep so **davčne olajšave za zaposlovanje invalidov**, saj ga pozna velika večina podjetij v vseh segmentih – deleži se približujejo 80 % in v nekaterih skupinah (velika podjetja, javna uprava ter industrija) dosežejo celo okoli 90 %, izjemno dobro prepoznana je tudi olajšava (vračilo) prispevkov za prvo zaposlitev. Tudi **oprostitvev plačila prispevkov delodajalca za starejše delavce** je razmeroma dobro poznano; povprečna prepoznavnost se giblje med 60 % in 80 %, pri čemer so največje stopnje ozaveščenosti spet vidne v velikih družbah, srednjih podjetjih in v panogah kot sta javni sektor ter industrija. Manj prepoznani sta subvenciji za **trajno zaposlovanje mladih** in **program Zaposli.me plus**. Za prvega v povprečju ve le tretjina do polovica podjetij, za drugega pa še manj; izjema je kmetijski sektor, kjer Zaposli.me plus pozna približno 60 % anketiranih, kar kaže na intenzivnejšo promocijo ukrepov za ta segment.

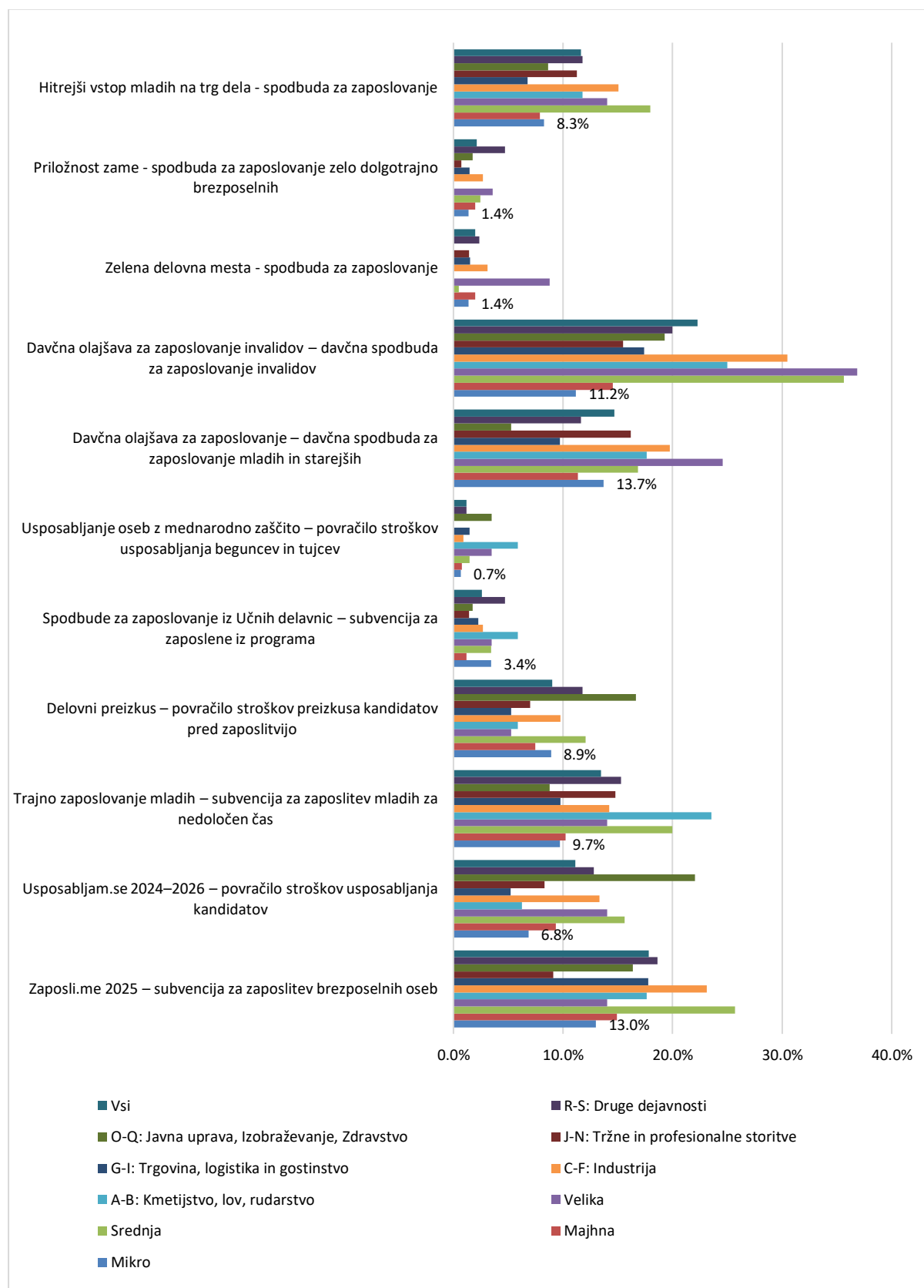
Velikost podjetja močno vpliva na prepoznavnost spodbud. **Velika in srednja podjetja** izstopajo kot najbolj informirana: pri vseh ukrepih, zlasti pri davčnih olajšavah in oprostitvi prispevkov, je delež poznavanja najvišji. **Mikro in majhna podjetja** zaostajajo, kar je najbolj očitno pri programih, ki so usmerjeni v mlade ali prvi zaposlitvi – tu se delež poznavanja v mikro podjetjih giblje pod polovico. Zanimiva izjema so mikro podjetja in kmetijstvo, ki nekoliko bolje poznajo spodbudo trajnega zaposlovanja mladih; verjetno zato, ker se s kadrovskim pomladkom intenzivneje ukvarjajo.

Pogled po sektorjih razkrije dodatne razlike. **Kmetijstvo, lov in rudarstvo (A-B)** ter **industrija (C-F)** se uvrščata med najbolj ozaveščene, saj poznata skoraj vse davčne olajšave in tudi vračilo prispevkov; kmetijstvo pa izstopa z visoko prepoznavnostjo Zaposli.me plus. **Trgovina, logistika in gostinstvo (G-I)** ter **tržne in profesionalne storitve (J-N)** se glede večine ukrepov gibajo okoli povprečja ali pod njim; zlasti pri vračilu prispevkov za prvo zaposlitev in programih za mlade je prepoznavnost v teh panogah nižja. **Javna uprava, izobraževanje in zdravstvo (O-Q)** je zelo dobro seznanjena z davčnimi olajšavami za invalidske in splošne zaposlitve, vendar bistveno manj z vračilom prispevkov za prvo zaposlitev in programi za mlade, kar lahko pojasnimo s tem, da pri teh programih zaposlovanja ne morejo sodelovati delodajalci iz sektorja država. **Druge dejavnosti (R-S)** se pogosto uvrščajo med panoge z nadpovprečno prepoznavnostjo, a pri nekaterih ukrepih, kot je trajno zaposlovanje mladih, ne dosegajo rezultatov industrije ali kmetijstva.

Slika 43 prikazuje delež podjetij, ki so v zadnjih dveh letih zaprosila za posamezne ukrepe aktivne politike zaposlovanja ali davčne olajšave Zavoda za zaposlovanje oziroma države. Na voljo je bilo več spodbud, med drugim davčne olajšave za zaposlovanje invalidov, davčne olajšave za zaposlovanje mladih in starejših, vračilo prispevkov za prvo zaposlitev ter subvencije za trajno zaposlovanje mladih, program *Zaposli.me 2025*, *Usposabljam.se 2024–2026* in druge specifične ukrepe, kot so delovni preizkus ali spodbude za zelena delovna mesta.

Na splošno najbolj izstopa **davčna olajšava za zaposlovanje invalidov** – zanjo je zaprosil najvišji delež podjetij v vseh segmentih. V panogi industrije ter med velikimi družbami deleži presegajo 30 %, v nekaterih primerih dosežejo skoraj četrtno podjetij, kar kaže na močno usmerjenost v zaposlovanje invalidov in dobro prepoznavnost tega ukrepa. Tudi **davčna olajšava za zaposlovanje mladih in starejših** je razmeroma razširjena; okoli 15–20 % podjetij jo je uveljavljalo, pri čemer izstopajo srednja podjetja in sektor industrije.

**Slika 43: Odstotek respondentov, ki so koristila določen ukrep**



Podatki: Anketa.

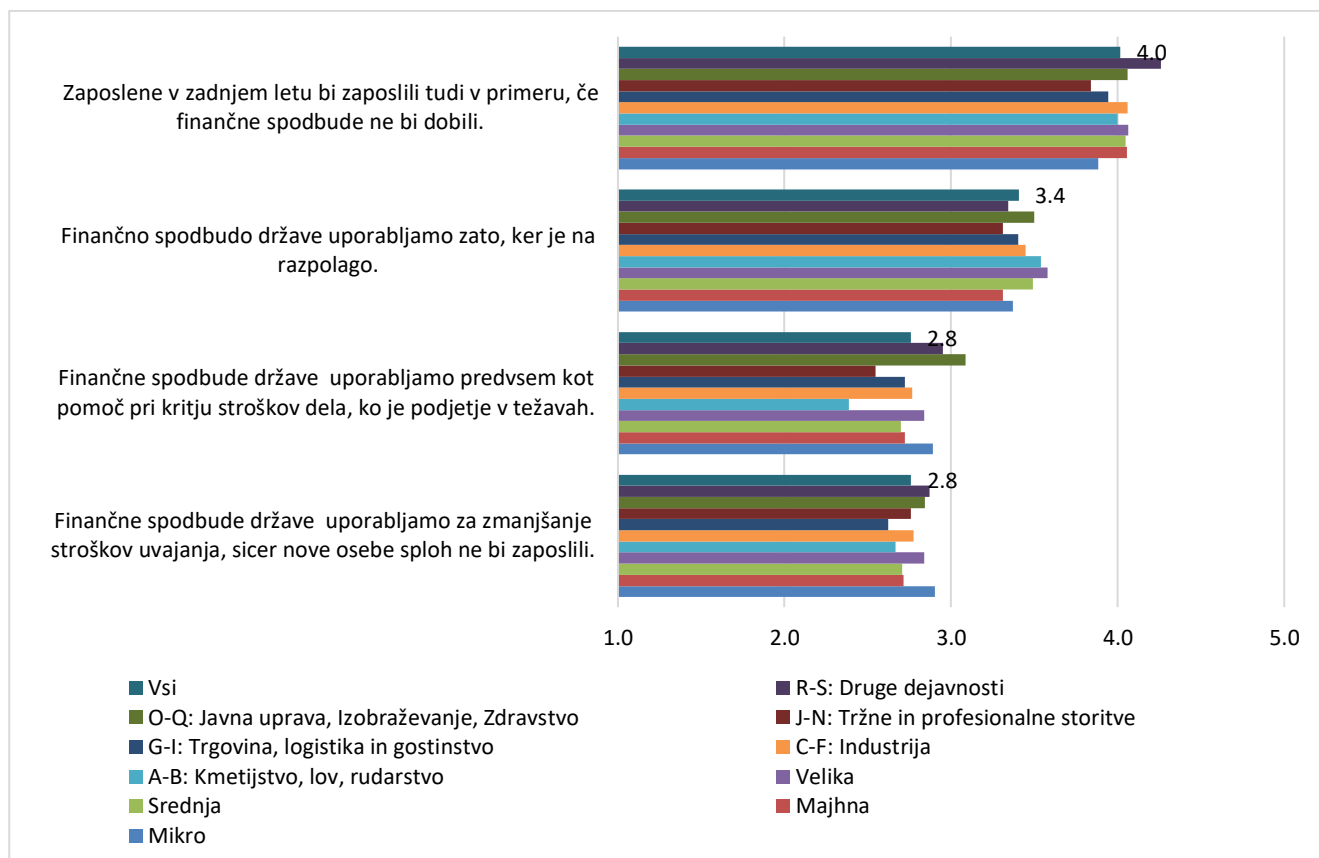
Specifične subvencije za trajno zaposlitev mladih (*Trajno zaposlovanje mladih*) in program *Zaposli.me 2025* se uporabljajo zmerno: približno dobra desetina podjetij v povprečju poroča, da je zanje zaprosila, pri čemer so bolj dejavna kmetijska podjetja (deleži do 20 %) in industrija, medtem ko je uporaba v storitvenih dejavnostih in javni upravi nizka. Podobno velja za **program Usposabljam.se 2024–2026**, ki ga najbolj izkorišča industrija ter velika in srednja podjetja, drugje pa je delež uporabnikov le okoli 10 %. Izstopa javna uprava s skoraj petino takih, ki so poročali o uporabi. Najmanj zanimanja je za **zelena delovna mesta, Priložnost zame** in **Usposabljanje oseb z mednarodno zaščito** – pri vseh teh ukrepih je delež podjetij, ki so zaprosila za spodbudo, večinoma pod desetimi odstotki, v nekaterih segmentih celo skoraj nič.

Razlike po velikosti podjetij so očitne: **velika in srednja podjetja** pogosteje uporabljajo ukrepe, saj imajo več administrativnih kapacitet za spremljanje ukrepov in pogosto večje zaposlovalne načrte. **Mikro in majhna podjetja** koristijo ukrepe redkeje, zlasti tiste, ki so usmerjeni v subvencioniranje prvih zaposlitev ali usposabljanja; izjema so kmetijska mikro podjetja, ki nadpovprečno posegajo po subvencijah za mlade in po programu *Zaposli.me 2025*. Med panogami izstopa **industrija** – prijavlja se na skoraj vse razpoložljive spodbude v nadpovprečnem obsegu, medtem ko so **javna uprava, izobraževanje in zdravstvo** ter **trgovina/logistika/gostinstvo** manj aktivni (tudi zavoljo tega, da delodajalcem iz sektorja države določeni programi niso na razpolago), razen javna uprava pri Usposabljam se in Delovnem preizkusu. **Druge dejavnosti** in **storitvene panoge** se uvrščajo vmes, pri čemer se uporaba posameznih ukrepov močno razlikuje glede na specifične potrebe.

### 6.6.2 Percepcije koristnosti ukrepov

Slika 44 prikazuje povprečne ocene podjetij o štirih trditvah, ki se nanašajo na vlogo državnih spodbud pri zaposlovanju. Vprašani so izjave ocenjevali na likertovi lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Za vse anketirane skupaj ("Vsi") se jasno vidi, da podjetja najbolj pritrdijo trditvi, da bi zaposlene v zadnjem letu zaposlila tudi brez prejetih finančnih spodbud – povprečna ocena je okoli 4, kar pomeni, da večina podjetij meni, da bi nove kadre najela v vsakem primeru. Razlike med skupinami so majhne; največjo strinjanje s to trditvijo izkazujejo velika podjetja in panoge, kot so industrija in javna uprava, medtem ko so mikro podjetja ter sektorji trgovine/logistike/gostinstva nekoliko bolj zadržani, a še vedno presegajo nevtralno vrednost.

**Slika 44: Strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na spodbujanje zaposlovanja s strani države (povprečna ocena, Likertova lestvica, 1=sploh se ne strinjam, 5=popolnoma se strinjam)**

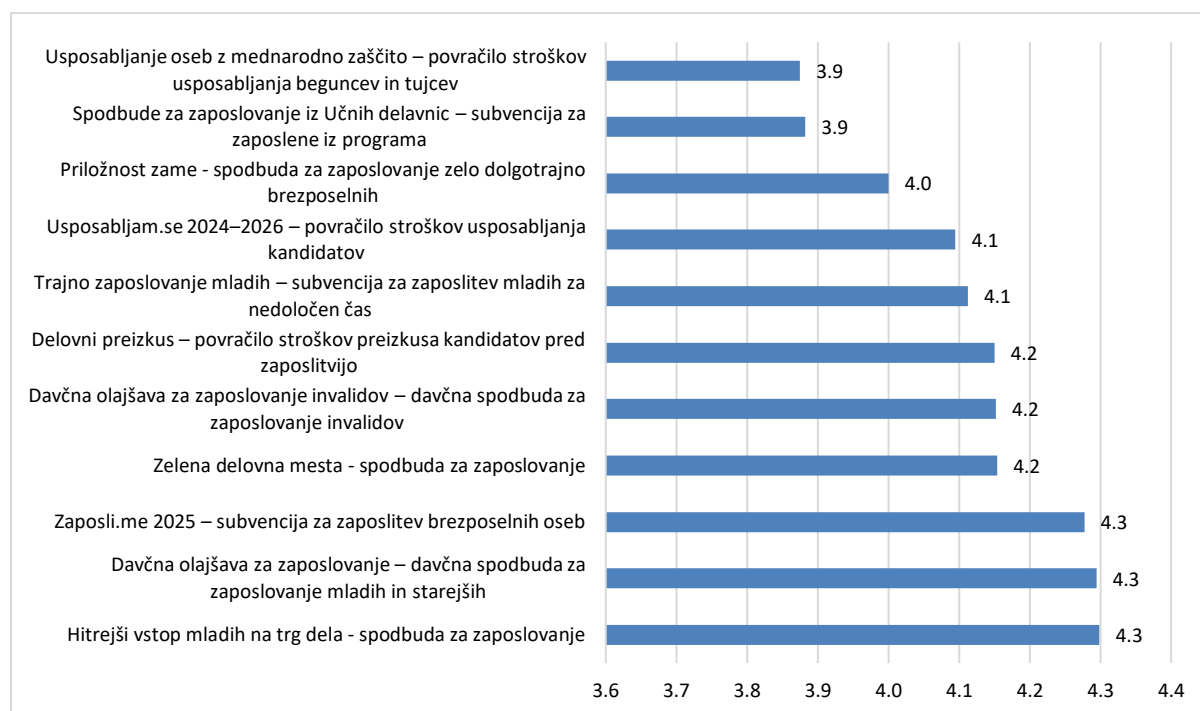


Podatki: Anketa.

Pri ostalih treh izjavah so ocene nižje, kar kaže na precejšen dvom o instrumentalni rabi spodbud. Trditev, da državne finančne spodbude uporabljajo zato, ker so na voljo, ima povprečno oceno le okoli 3,4; podjetja so torej večinoma nevtralna ali se z njo ne strinjajo. Še manj podpore prejmeta trditvi, da spodbude služijo predvsem kot pomoč pri kritju stroškov dela, ko je podjetje v težavah, in da se uporabljajo za zmanjšanje stroškov uvajanja novih zaposlenih, saj bi jih sicer sploh ne zaposlili – tu se povprečni rezultat spusti na 2,5 oziroma 2,8, kar pomeni zelo blago nestrinjanje. Občutno bolj kritične do teh izjav so velike družbe in panoge profesionalnih storitev, kjer povprečna ocena pogosto pade pod 2,5. Slika tako kaže, da slovenska podjetja sicer dobro poznajo državne spodbude, vendar jih večina ne dojema kot ključni pogoj za zaposlitev novih delavcev, temveč kot dopolnilni ukrep, ki ga uporabljajo le, če je smiselno.

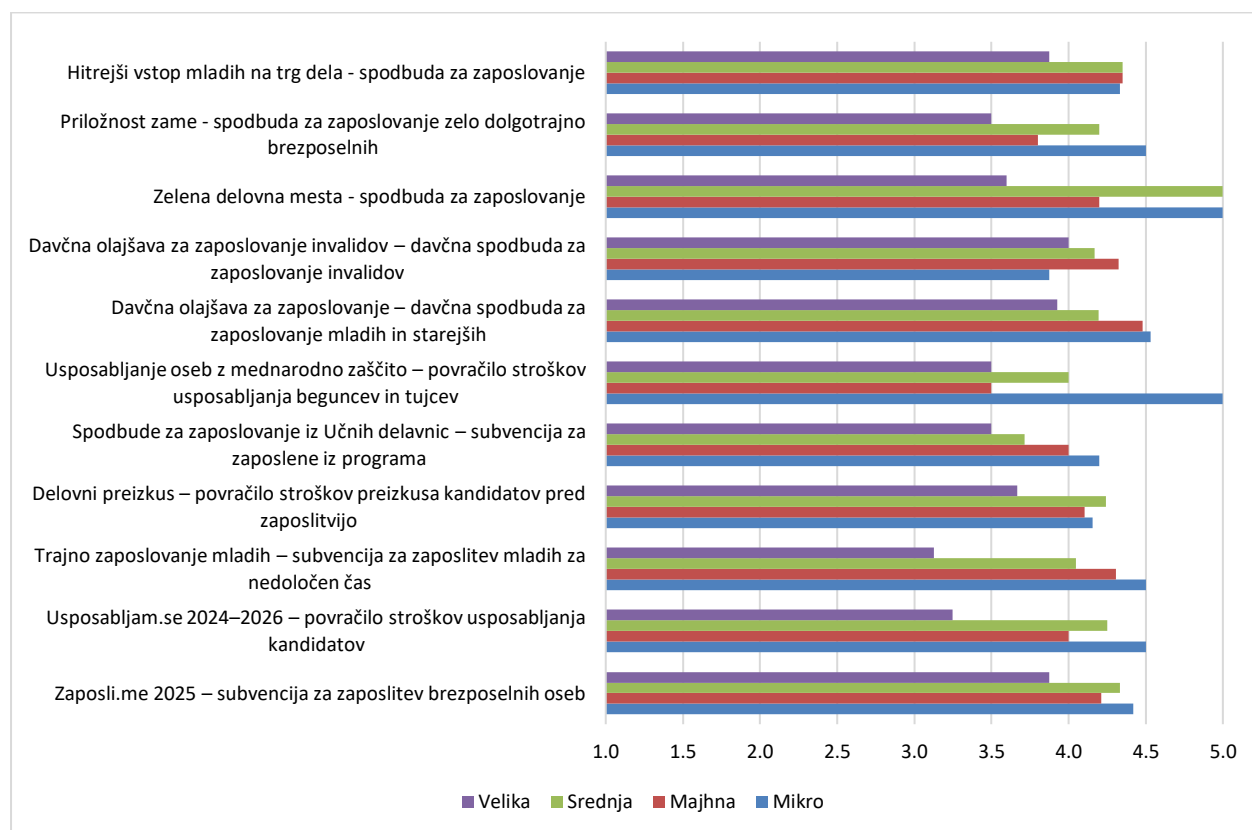
Slika 46 ocenjuje, kako koristne se podjetjem zdijo posamezne spodbude in davčne olajšave države za zaposlovanje. Na splošno podjetja visoko ocenjujejo **spodbude za mlade, subvencije za zaposlovanje in davčne olajšave za zaposlovanje mladih ter starejših in davčne olajšave za zaposlovanje invalidov** povprečne ocene zanje se gibljejo okoli 3,6–3,8, kar pomeni, da jih delodajalci dojemajo kot zelo koristne. Tudi **subvencije za trajno zaposlitev mladih** in spodbuda **“zelena delovna mesta”** dosegajo ocene okrog 3,5, medtem ko so programi **“Priložnost zame”** in **“Hitrejši vstop mladih na trg dela”** nekoliko nižje (približno 3,1–3,3), a še vedno v območju “koristno”.

**Slika 45: Ocena koristnosti ukrepov za spodbujanje zaposlovanja s strani države – vsi skupaj (povprečna ocena, Likertova lestvica, 1=sploh ni koristna, 5=zelo je koristna)**



Podatki: Anketa.

**Slika 46: Ocena koristnosti ukrepov za spodbujanje zaposlovanja s strani države po velikosti prejemnikov (povprečna ocena, Likertova lestvica, 1=sploh ni koristna, 5=zelo je koristna)**



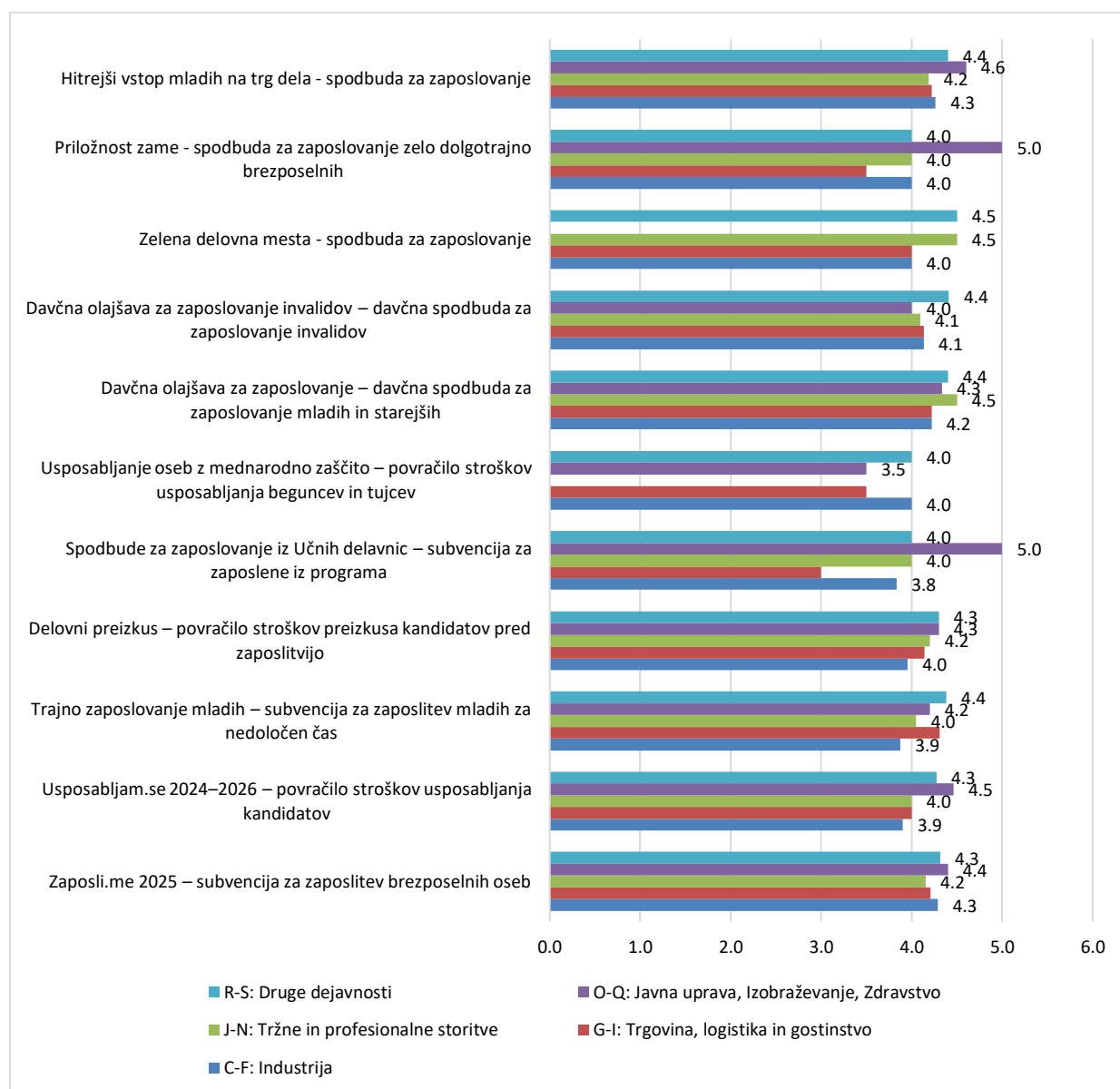
Podatki: Anketa.

Preostale spodbude imajo nižje ocene. Program **Usposabljam.se 2024–2026** in možnost **usposabljanja brez sklenjenega delovnega razmerja** dobita ocene 4,1, kar pomeni, so sicer še vedno zelo koristne.

Razlike med podjetji po velikosti so zmerne: srednja in velika podjetja večino spodbud ocenjujejo nekoliko slabše. Mikro podjetja pa nekoliko bolje ocenjujejo programe, ki povračajo stroške usposabljanja ali omogočajo delovne preizkuse.

Slika 47 primerja, kako koristne posamezne državne ukrepe za spodbujanje zaposlovanja ocenjujejo podjetja iz različnih dejavnosti. Ukrepi, ki prejemajo najvišje ocene, so tudi v tem primeru (logično) davčne olajšave.

**Slika 47: Ocena koristnosti ukrepov za spodbujanje zaposlovanja s strani države po dejavnosti prejemnikov (povprečna ocena, Likertova lestvica, 1=sploh ni koristna, 5=zelo je koristna)**



Podatki: Anketa.

Opazne so nekatere jasne razlike med sektorji (Slika 47). Javna uprava, izobraževanje in zdravstvo (O-Q) večino spodbud ocenjuje najvišje; izstopajo program »Priložnost zame«, kjer je ocena polnih 5, ter spodbude iz Učnih delavnic (pri slednjih so ciljna skupina trenutno samo invalidska in socialna podjetja), kjer javni sektor spet dodeli 5, medtem ko ostale panoge ostanejo pri 4. Visoko, z oceno 4,5 ali več, ocenjujejo tudi spodbudo »Zelena delovna mesta« in program »Hitrejši vstop mladih na trg dela«. Tudi druge dejavnosti (R-S) zaznavajo koristi večine ukrepov – za vstop mladih na trg dela in zelena delovna mesta se njihova ocena dvigne na 4,6 oziroma 4,5, in pri davčnih olajšavah za mlade/starejše ostaja pri 4,4. Tržne in profesionalne storitve (J-N) najbolj cenijo davčne olajšave; davčno spodbudo za zaposlovanje mladih in starejših ocenijo s 4,5, davčno olajšavo za zaposlovanje invalidov pa s 4,4. Pri nekaterih ukrepih, denimo subvenciji Zaposli.me 2025 ali programu Priložnost zame, so nekoliko zadržani (oceni okrog 4,0). Industrija (C-F) se nagiba proti sredini: zelena delovna mesta in davčne olajšave za zaposlovanje mladih/starejših ocenjuje z 4,5, spodbudo za delovni preizkus in trajno zaposlitev mladih okrog 4,0, medtem ko je do podpor in usposabljanja za osebe z mednarodno zaščito in spodbude iz Učnih delavnic manj naklonjena (oceni 3,5 oziroma 3,8). Nižja naklonjenost slednjim je posledica tega, da so ciljna skupina zgolj invalidska in socialna podjetja.

Najbolj zadržana je trgovina, logistika in gostinstvo (G-I): skoraj vse ukrepe ocenjuje okoli 4,0, pri čemer se ocena za trajna zaposlovanja mladih spusti na 3,9. Edino izjemno nekoliko višje ocenijo hitrejši vstop mladih na trg dela (4,3). Razlike med panogami torej kažejo, da je javni sektor najbolj naklonjen širokemu spektru spodbud, storitvene panoge najbolj cenijo davčne olajšave, industrija ocenjuje ukrepe zmerno, trgovina/logistika/gostinstvo pa je v povprečju najbolj zadržana.

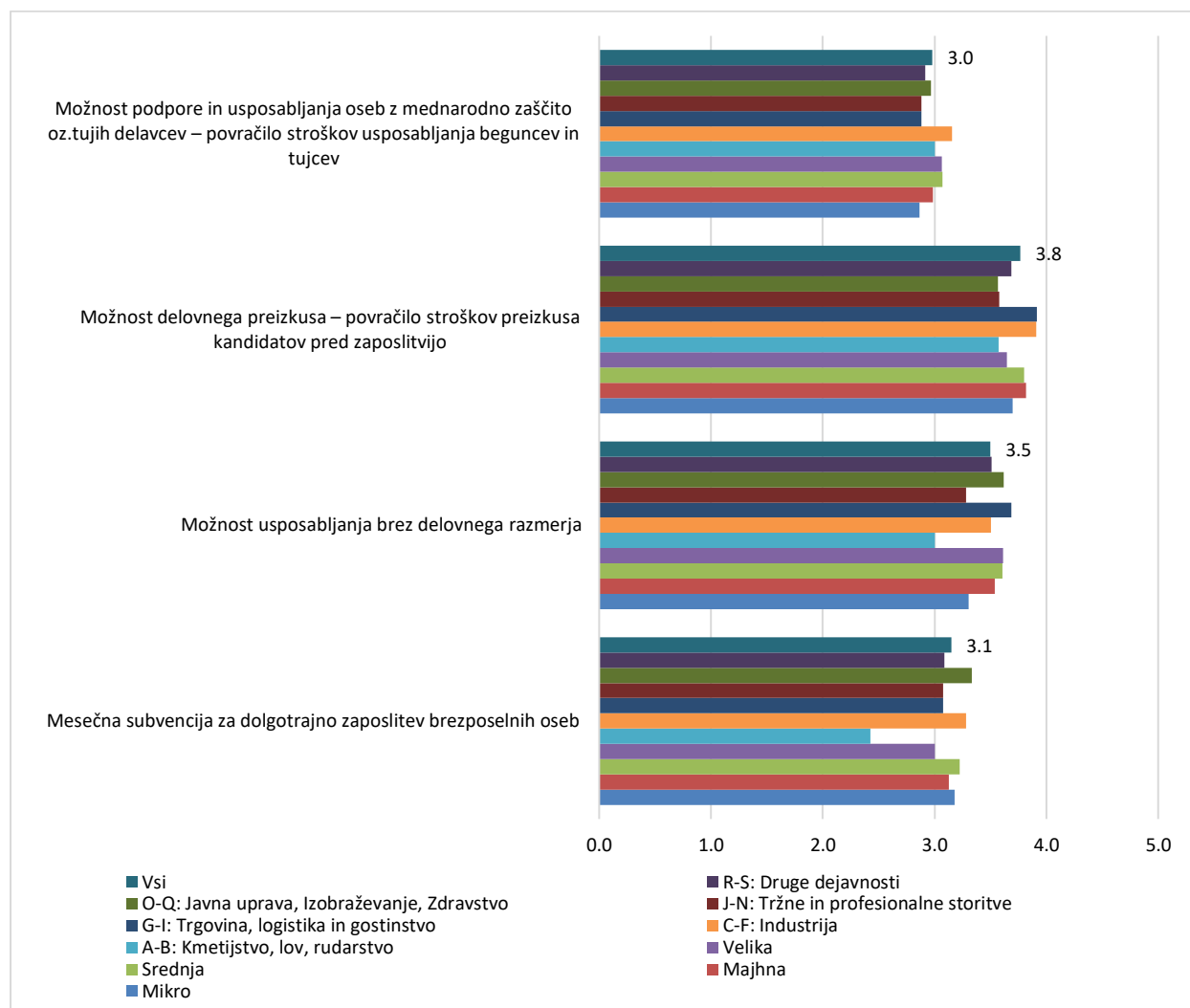
V zadnjem sklopu so potencialno koristnost štirih ukrepov ocenili delodajalci, ki teh spodbud še niso uporabljali (Slika 48). Rezultati so razčlenjeni po velikosti podjetja in po gospodarski dejavnosti, pri čemer je povprečje označeno s kategorijo "Vsi". Mesečna subvencija za dolgotrajno zaposlitev brezposelnih je ukrep, ki ga delodajalci v povprečju ocenjujejo kot zmerno koristen (3,1). Razlike med velikostnimi razredi so majhne; mikro in srednja podjetja mu pripisujejo nekoliko večji potencial (ocena 3,2), velika pa nekoliko manjši (3,0). Po dejavnostih je zanimanje najbolj skromno v kmetijstvu, lov in rudarstvu (2,4), medtem ko industrija ter javna uprava in izobraževanje dosežeta najvišjo oceno (3,3). Ostale panoge se gibljejo okoli 3,1.

Možnost usposabljanja brez delovnega razmerja je bolj koristna za večja podjetja: večja kot je organizacija, bolj koristno ocenjuje takšno usposabljanje – od 3,3 v mikro podjetjih do 3,6 v srednjih in velikih podjetjih. Po dejavnostih ga najvišje ocenjujejo trgovina, logistika in gostinstvo (3,7) ter javna uprava/izobraževanje (3,6); nekoliko manj zanimanja je v profesionalnih storitvah (3,3) in najmanj v kmetijstvu (3,0). Povprečna ocena za vse je 3,5, kar pomeni, da večina podjetij vidi v tem ukrepu koristi.

Možnost delovnega preizkusa v vseh velikostnih razredih dosega ocene med 3,6 in 3,8 (skupno povprečje 3,8). Zlasti visoko ga cenijo industrija in trgovina/logistika/gostinstvo (3,9), medtem ko kmetijstvo, javni sektor in profesionalne storitve ostajajo pri oceni 3,6–3,7. Očitno je, da je možnost preizkusa kandidatov pred zaposlitvijo zanimiva širokemu spektru podjetij.

Možnost podpore in usposabljanja oseb z mednarodno zaščito oziroma tujih delavcev. Ta ukrep je ocenjen najnižje (povprečje 3,0) in ga delodajalci dojemajo kot le zmerno koristen. Ocene se ne spreminjajo bistveno po velikosti podjetja (od 2,9 do 3,1) in se po dejavnostih gibljejo med 2,9 (trgovina/logistika/gostinstvo ter druge dejavnosti) ter 3,2 (industrija). To kaže, da večina podjetij v teh spodbudah še ne prepozna večje dodane vrednosti.

**Slika 48: Ocena potencialne koristnosti ukrepov za spodbujanje zaposlovanja s strani države po dejavnosti in velikosti (povprečna ocena, Likertova lestvica, 1=sploh ni koristna, 5=zelo je koristna)\***



\*Odgovarjali respondenti, ki niso koristili spodbud. Podatki: Anketa.

## 6.7 PREDLOGI PODJETIJ ZA ZMANJŠEVANJE FLUKTUACIJE TER KREPITEV SODELOVANJA Z ZAVODOM RS ZA ZAPOSLOVANJE

Vprašalnik je vseboval tudi dve odprti vprašanji, ki sta se dotikali splošnih predlogov za zmanjševanje fluktuacije ter predlogov za sodelovanje z Zavodom RS za zaposlovanje. V nadaljevanju prikazujemo povzetek rezultatov, ki je pripravljen s pomočjo tekstovnega rudarjenja, Priloga 3 in Priloga 4 pa podajata vse odgovore, nelektorirane in nespremenjene.

**Tabela 22: Pregled predlogov iz odprtega vprašanja glede predlogov za zmanjšanje fluktuacije**

| Skupina                                  | Ukrepi (bulleti)                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plače in nagrajevanje                    | -Konkurenčna in pravična osnovna plača; redna uskladitev s trgov/inflacijo.-Jasna pravila bonusa/stimulacij (KPI, "retention" bonusi, enkratne nagrade).-Transparentnost in kalibracije, odprava evidentnih krivic.-Koristi: 2. steber, nezgodno/zdravstveno, prevoz/obroki, stanovanjske rešitve. |
| Odnosi in organizacijska klima           | -Kultura spoštovanja, zaupanja, ničelna toleranca do mobinga.-Neformalna povezovanja (teambuildingi, obeležja, skupne kave).-Hitra in poštena obravnava konfliktov; etični kodeks vedenja.                                                                                                         |
| Pogoji dela & delovno okolje             | -Urejeno, varno, psihološko varno okolje; dobra opremljenost/ergonomija.-Jasne vloge, odgovornosti in procesi; preprečevanje preobremenitev.                                                                                                                                                       |
| Fleksibilnost in ravnotežje delo-družina | -Fleksibilen čas; delo od doma kjer je možno.-Nematerialne spodbude: dodatni dopust, prosti vikendi, individualne prilagoditve.-Širša pomoč zaposlenim (npr. kredit, logistična podpora).                                                                                                          |
| Razvoj, kariera in učenje                | -Osebni razvojni načrti in karierne poti; interni razpisi.-Izobraževanja po meri (tudi izven trenutnega področja).-Mentorstvo, shadowing vodij; močan onboarding.-Projekti/napotitve v tujino (kratkoročno).                                                                                       |
| Komunikacija in povratne informacije     | -Redni 1:1, "stay" intervjuji, ankete z izvedbo ukrepov.-Delitev rezultatov podjetja, da zaposleni vidijo svoj vpliv.-Dvosmerna, odprta in dosledna komunikacija.                                                                                                                                  |
| Vodenje/leadership                       | -Trening vodij (komunikacija, coaching, konflikt).-Dosledno, pravično vodenje; zgled od vrha navzdol.-Krepitev srednjega managementa.                                                                                                                                                              |
| Merjenje uspešnosti in pravičnost        | -KPI-ji in redni pregledi uspešnosti; "calibration" cikli.-Povezava rezultatov z nagrajevanjem; naslavljanje neustreznosti.                                                                                                                                                                        |
| Dobro počutje in zdravje                 | -Programi za zmanjšanje stresa in psihološka podpora.-Promocija zdravja; ravnotežje obremenitev.                                                                                                                                                                                                   |
| Organizacija/procesi v stabilnost        | -Optimizacija procesov, avtomatizacija/robotizacija kjer smiselno.-Jasne prioritete, stabilnost in varnost zaposlitve jasno komunicirani.-Employer branding in ugled (ambasadorji, zgodbe ekip).                                                                                                   |

Podatki: Anketa.

Tabela 22 povzema ključne dejavnike zadržanja kadrov, kot so jih navedli respondenti, v deset sklopih: poštene in konkurenčne plače z jasnim nagrajevanjem; zdrave odnose in klimo; urejene pogoje dela; fleksibilnost in ravnovesje delo–zasebno (vključno z delom od doma in širšo pomočjo, npr. kredit); razvoj, napredovanje in izobraževanja (mentorstvo, onboarding, shadowing, tudi vsebinsko širše); odprto komunikacijo in redni feedback (1:1, “stay” intervjuji, delitev rezultatov podjetja); kakovostno vodenje (usposobljeni vodje, pravičnost); merjenje uspešnosti in pravičnost (KPI, kalibracije, vezava na nagrade); skrb za dobro počutje in zdravje; ter učinkovite procese in stabilnost (optimizacija, jasne prioritete, employer branding). Skupaj tvorijo praktičen paket ukrepov, ki naslavlja tako finančne kot kulturne in organizacijske vzroke odhodov, s poudarkom na preglednosti, pravičnosti in osebnem razvoju zaposlenih.

Tabela 23 povzema ugotovitve o sodelovanju z Zavodom za zaposlovanje. Pri sodelovanju z ZRSZ delodajalci najvišje ocenjujejo uporabnost programov **Usposabljanje na delovnem mestu** in **Zaposli me**, saj zmanjšujejo stroške uvajanja in omogočijo preverjanje ujemanja pred zaposlitvijo. Pozitivno izstopajo tudi primeri, kjer imajo podjetja aktivnega, imenovanega svetovalca in poteka redno, osebno sodelovanje (obiski v podjetjih, sprotno reševanje potreb). Ključni izzivi so počasni in birokratski postopki (zlasti pri zaposlovanju tujcev, pri APZ so pogosto izpostavili, da morajo na prijavi vpisovati podatke, ki bi jih Zavod lahko pridobil iz drugih evidenc), slaba ujemanja kandidatov (nerelevantni ali nemotivirani profili, premalo informacij podjetjem) ter šibka dostopnost in komunikacija (želja po pravočasnih obvestilih in konkretnem posredovanju). Dodatno uporabnost programov zmanjšujejo togi pogoji (npr. 12–24 mesecev prijave, stalno bivališče za tujce, obvezna zaposlitev za nedoločen čas), medtem ko delodajalci pogosto poročajo o neodzivih in zlorabah na strani kandidatov.

**Tabela 23: Pregled ugotovitev iz odprtega vprašanja glede predlogov za izboljšanje sodelovanja z Zavodom**

| S čim so zadovoljni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa <b>Usposabljanje na delovnem mestu</b> in <b>Zaposli me</b> sta ocenjena kot koristna (preverjanje ujemanja, znižanje stroška uvajanja/mentorske podpore).</li> <li>- Kjer obstaja <b>aktiven svetovalac</b> in <b>redno sodelovanje</b> (obiski v podjetjih), so izkušnje dobre.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Glavni izzivi v sodelovanju z ZRSZ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Čas in birokracija:</b> počasni postopki (zlasti za tujce), dolge vloge in administracija pri programih; “hitrejše reševanje vlog”.</li> <li>- <b>Ujemanje kandidatov:</b> na razgovore prihajajo <b>nerelevantni ali nemotivirani</b> kandidati; podjetja dobijo premalo informacij; predlagajo <b>predtestiranja</b> (tehnično znanje, mehke veščine, osnovne kompetence).</li> <li>- <b>Dostopnost in komunikacija:</b> želja po <b>boljši dosegljivosti</b> ZRSZ, <b>imenovanih svetovalcih</b>, <b>pravočasnih obvestilih</b> o programih/novostih in bolj <b>konkretnih posredovanjih</b> kandidatov.</li> <li>- <b>Programski pogoji preozki:</b> zahteve tipa <b>12–24 mesecev prijave</b>, <b>stalno bivališče</b> (tujci) in <b>obvezna zaposlitev za nedoločen čas</b> zmanjšujejo uporabnost spodbud, predvsem za manjše delodajalce in socialne zavode.</li> <li>- <b>Tujci:</b> potreben je <b>pospešen, enostavnejši</b> postopek in <b>večja vloga ZRSZ</b> pri preverjanju primernosti.</li> <li>- <b>Odgovornost brezposelnih:</b> pogosti <b>neodzivi na razgovore</b> in <b>zlorabe</b> (hitra bolniška) – pričakovanje, da ZRSZ okrepi <b>osveščanje in nadzor</b>.</li> <li>- <b>Vidnost potreb:</b> manjša podjetja želijo <b>portal</b> za vpis kadrovskega potreb in aktivno “matchanje”.</li> </ul> |

Podatki: Anketa.

## 6.8 ANALIZA RAZLIK MED DELODAJALCI, KI ZAZNAVAJO VIŠJO IN NIŽJO FLUKTUACIJO

### 6.8.1 Cilji analize

V nadaljevanju prikazujemo metodologijo in rezultate analize razlik med delodajalci z nadpovprečno in podpovprečno fluktuacijo. Razlike so bile že prikazane v prikazu rezultatov, ampak predvsem glede na značilnosti panoge in velikost.

V nadaljevanju pa nas zanima najprej:

- 1) Katera so tista podjetja, ki jih zaznamuje nadpovprečna in podpovprečna fluktuacija;
- 2) Katere so značilnosti posameznih dimenzij kakovosti zaposlitve v eni in drugi skupini in ali so razlike med njimi statistično značilne.

Namen je izluščiti priporočila za oblikovanje napotkov, ki bi utemeljili pomen kakovosti zaposlitve z vidika fluktuacije.

S tem namenom smo:

- 1) S pomočjo dveh vprašanj, ki analizirata fluktuacijo, ter metode glavnih komponent oblikovali spremenljivko "fluktuacija";
- 2) S pomočjo analize "clustrov" smo določili dve skupini – tisto z nadpovprečno in podpovprečno fluktuacijo;
- 3) Analizirali značilnosti obeh skupin in razlik med njimi, pri čemer smo se oprli na dva pristopa:
  - a. S pomočjo faktorske analize smo preučili značilnosti razlik med skupinama v temeljnih dimenzijah kakovosti zaposlitve;
  - b. Prikazali pa smo tudi razlike med posameznimi trditvami za dodaten vpogled v razlike.

### 6.8.2 Metodologija

#### 6.8.2.1 Metodologija oblikovanja mer fluktuacije

Faktor **FLUCT\_OCC** (kot fluctuation »occupationally« based) zajema ocene relativne fluktuacije po poklicih glede na povprečje v podjetju. Vprašanje Q8 respondenta prosi, naj za vsako poklicno skupino označi, ali je fluktuacija v tej skupini bistveno manjša, manjša, primerljiva, večja ali bistveno večja od podjetniškega povprečja (na voljo je tudi možnost »nimamo zaposlenih v tej poklicni skupini«). S tem faktor povzema horizontalne razlike v odhodih med različnimi profili dela (Tabela 24).

V vprašalniku so poklicne skupine opisane po logiki velikih ISCO-skupin in vključujejo npr. zakonodajalce, visoke uradnike in menedžerje; strokovnjake; tehnike in druge strokovne sodelavce; uradnike; poklice za storitve in prodajalce; kmetovalce/gozdarje/ribiče/lovce; poklice za »neindustrijski način dela« (obrtni in sorodne dejavnosti); upravljavce strojev in naprav ter industrijske izdelovalce/sestavljavce; poklice za preprosta dela. Ti opisi v anketi natančno pojasnijo, katere tipične vloge sodijo v posamezno skupino (npr. primeri poklicev v proizvodnji, logistiki, storitvah ipd.).

Faktor **FLUCT\_ALT** (kot alternativna mera fluktuacije na podlagi skupin) zajema ocene relativne fluktuacije po demografskih, izobrazbenih, prostorskih in pogodbenih skupinah, zopet v primerjavi s podjetniškim povprečjem. Lestvica je vsebinsko enaka kot pri Q8 (od »bistveno manj« do »bistveno več«), z opcijo »nimamo te skupine zaposlenih«. Tako faktor povzema razlike v odhodih glede na spol, starost, izobrazbo, regijo bivanja in tip zaposlitve (Tabela 24).

Opis skupin zaposlenih, ki so bile izluščene na podlagi odgovorov pri Q10 so sledeče: zaposlene ženske; zaposleni moški; zaposleni z največ osnovnošolsko izobrazbo; s srednješolsko izobrazbo; z univerzitetno/višjo/visoko strokovno izobrazbo; zaposleni, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo; zaposleni stari 15–30 let; 31–50 let; nad 51 let; tujci; zaposleni s pogodbo za določen čas; zaposleni s pogodbo za nedoločen čas. S tem je zajeta celota ključnih segmentacij, ki so v praksi povezane z drugačnimi »iskalnimi priložnostmi«, vezanostjo na podjetje in pogodbami.

**Tabela 24: Opis spremenljivk, uporabljenih za obe meri fluktuacije (FLUCT)**

| Koda             | Kratko ime               | Opis skupine (iz vprašalnika)                                         |
|------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>FLUCT_OCC</b> |                          |                                                                       |
| Q8a              | vodstveni                | Zakonodajalci, visoki uradniki, menedžerji.                           |
| Q8b              | strokovnjaki             | Visoko izobraženi strokovnjaki po področjih.                          |
| Q8c              | tehniki                  | Tehniki in drugi strokovni sodelavci.                                 |
| Q8d              | uradniki                 | Administrativni/bančni/računovodski ipd. uradniki.                    |
| Q8e              | storitve_prodaja         | Poklici za storitve in prodajalci.                                    |
| Q8f              | kmet_gozd_rib_lo<br>v    | Kmetovalci, gozdarji, ribiči, lovci.                                  |
| Q8g              | obrti_neindustrijs<br>ki | »Neindustrijski način dela« (npr. zidarji, mizarji ...).              |
| Q8h              | upravljavci_stroje<br>v  | Upravljavci strojev in naprav; industrijski izdelovalci/sestavljavci. |
| Q8i              | preprosta_dela           | Poklici za preprosta dela.                                            |
| <b>FLUCT_ALT</b> |                          |                                                                       |
| Koda             | Kratko ime               | Opis skupine (iz vprašalnika)                                         |
| Q10a             | ženske                   | Zaposlene ženske.                                                     |
| Q10b             | moški                    | Zaposleni moški.                                                      |
| Q10c             | izobrazba_os             | Z največ osnovnošolsko izobrazbo.                                     |
| Q10d             | izobrazba_srednja        | S srednješolsko (poklicno/tehnično) izobrazbo.                        |
| Q10e             | izobrazba_visoka         | Z univerzitetno/višjo/visoko strokovno izobrazbo.                     |
| Q10f             | ista_regija              | Živijo v isti regiji kot opravljajo delo.                             |
| Q10g             | starost_15_30            | Stari 15–30 let.                                                      |
| Q10h             | starost_31_50            | Stari 31–50 let.                                                      |
| Q10i             | starost_51plus           | Stari nad 51 let.                                                     |
| Q10j             | tujci                    | Tujci.                                                                |
| Q10k             | določen_čas              | Zaposleni s pogodbo za določen čas.                                   |
| Q10l             | nedoločen_čas            | Zaposleni s pogodbo za nedoločen čas.                                 |

Oba sklopa postavk zajemata relativno fluktuacijo: ocenjevalci primerjajo odhode znotraj določene skupine znotraj podjetja z notranjim podjetniškim povprečjem. Q8 meri ta odstopanja po poklicnih skupinah, Q10 pa po demografskih, izobrazbenih, prostorskih in pogodbenih skupinah. S tem zajamemo heterogenost fluktuacije, ki je ključna za ciljanje HR ukrepov (npr. selektivno krepitev retencijskih praks tam, kjer so odstopanja navzgor največja).

Skala odgovorov. Q8 uporablja petstopenjsko ordinalno skalo: Bistveno manj – Manj – Primerljivo – Več – Bistveno več, z dodatno možnostjo »Nimamo zaposlenih v tej poklicni skupini«. Če je pri Q8h – upravljavci strojev izbran odgovor »Več«, to pomeni, da je fluktuacija v tej poklicni skupini nad povprečjem podjetja; »Bistveno več« nakazuje izrazito preseganje (npr. prioriteta za ciljani onboarding ali finančne/nefinančne retencijske spodbude).

Q10 uporablja vsebinsko enako strukturo: Bistveno manj – Manj – Enako – Več – Bistveno več, z možnostjo »Nimamo te skupine zaposlenih«. Če je pri Q10k – določen čas označeno »Manj«, je fluktuacija med zaposlenimi s pogodbami za določen čas pod povprečjem; »Bistveno manj« kaže na izrazito stabilnost te skupine glede na celotno podjetje.

### **Oblikovanje kompozitnih spremenljivk na primeru Q10.**

Ker vsa podjetja nimajo vseh opazovanih skupin zaposlenih (npr. nekje sploh ni tujcev ali pogodb za določen čas), smo najprej določili smiselno izhodišče za povprečje. Za vsako podjetje smo izračunali povprečje po razpoložljivih postavkah (tj. le po tistih skupinah, za katere podjetje poda veljavno oceno fluktuacije), medtem ko odgovore »nimamo te skupine« obravnavamo kot manjkajoče. Tako npr. podjetju, ki ima ocene le za 3 od 12 skupin, povprečja ne računamo čez vseh 12, temveč samo čez te tri – s čimer se izognemo pristranskosti in podjetjem z ožjo strukturo zaposlenih ne pripisujemo nižjega povprečja.

Da bi zagotovili zanesljivost kompozitne mere, smo uvedli minimalni prag veljavnih odgovorov. Prag pomeni, da povprečje izračunamo le, če ima podjetje izpolnjenih vsaj X od N postavk (npr.  $\geq 1$  od 12 pri Q10). Če podjetje tega praga ne doseže, je kompozitna vrednost za Q10 označena kot manjkajoča. Ta korak preprečuje, da bi lestvica temeljila na pretirano ozkem naboru informacij. Podjetje je torej moralo označiti vsaj eno poklicno skupino.

Na tako izračunani lestvici smo pripravili tudi standardizirano različico (z-vrednosti). Standardizacija postavi rezultate na skupno skalo z izhodiščem 0 in enoto 1, kar olajša primerjave med podjetji, panogami ali časovnimi točkami, ne da bi spremenila vrstni red (rang) podjetij.

Za preverjanje zanesljivosti lestvice smo uporabili Cronbachov  $\alpha$  in diagnostiko postavk (korelacije postavka–preostanek ter » $\alpha$ , če postavko izločimo«). Ti kazalniki pokažejo, ali posamezna postavka dobro "sodi" v skupno meritev ter ali bi izločitev katere postavke izboljšala notranjo konsistentnost. Namen tega koraka je transparentno pokazati kakovost merilne lestvice, ne nujno izločati postavke, razen če so očitno problematične.

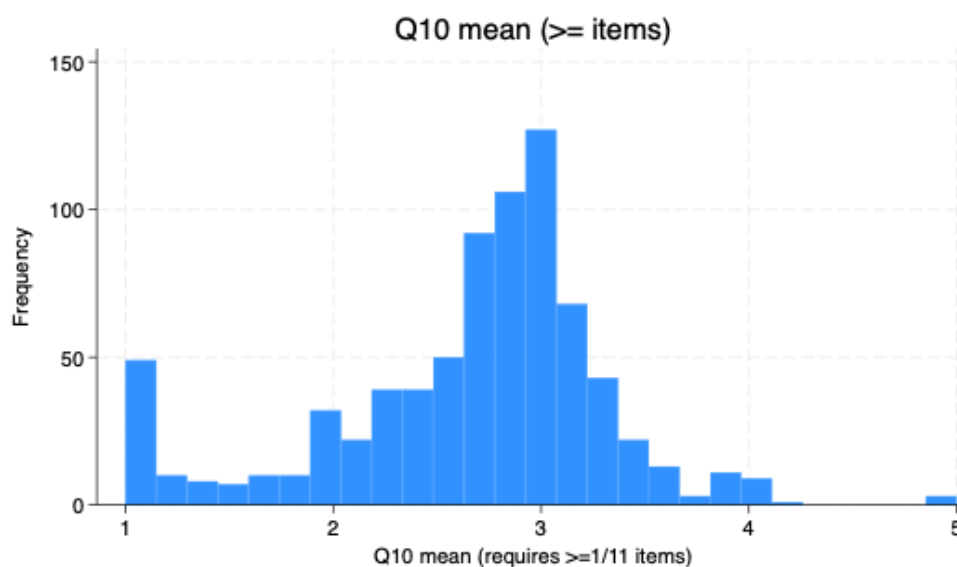
Kombinirana zanesljivost (Cronbachov  $\alpha = 0,812$ ) je v območju »dobro« (običajno velja, da je  $\geq 0,70$  sprejemljivo,  $\geq 0,80$  dobro). Povprečna medpostavčna korelacija = 0,281 je zmerna in lepo znotraj priporočene »cone« za večrazsežne vedenjske konstrukte (približno 0,15–0,50;

idealno 0,20–0,40). Vse korelacije postavka–preostanek so  $\geq 0,39$  (najvišja 0,66), kar je nad pragom 0,30, ki ga običajno vzamemo kot znak, da postavka dobro prispeva k skupni meri. Stolpec »alpha if item deleted« je pri vseh postavkah nižji od celotnega  $\alpha$  (0,774–0,808 < 0,812), kar pomeni, da nobena izločitev ne bi izboljšala zanesljivosti – vse postavke smiselno sodijo v skalo. Vendar pa je število veljavnih odgovorov je pri Q10j (tujci) in Q10k (določen čas) precej nižje kot pri drugih postavkah, kar bi vplivalo na število vseh opazovanj, zato smo se odločili za povprečje, ki ga opisujemo v nadaljevanju.

Za hitro vizualno predstavbo porazdelitve rezultatov smo pripravili histogram kompozitnega povprečja (kako so podjetja razporejena) in stolpčni graf povprečij po postavkah (katera skupina zaposlenih v povprečju najbolj odstopa navzgor ali navzdol). Vizualizacije so namenjene intuiciji: hitro ujamemo, ali je večina nad/pod »enakim kot povprečje« in ali kateri segment izstopa.

Na koncu smo obdržali čisto, poimenovano spremenljivko za modeliranje (npr. Q10\_scale), ki predstavlja povprečje po veljavnih postavkah, ob pogoju doseženega minimalnega praga. To spremenljivko uporabljamo kot glavni povzetek relativne fluktuacije po skupinah v nadaljnjih analizah (npr. regresije, primerjave med podjetji, povezave z drugimi HR praksami in izidi). Prednost enostavnega povprečja sicer notranje konsistentne skale je v številu opazovanj, saj s tem ne izločimo nobenega podjetja, tudi če nima vseh skupin.

**Slika 49: Oblikovana spremenljivka Q10**



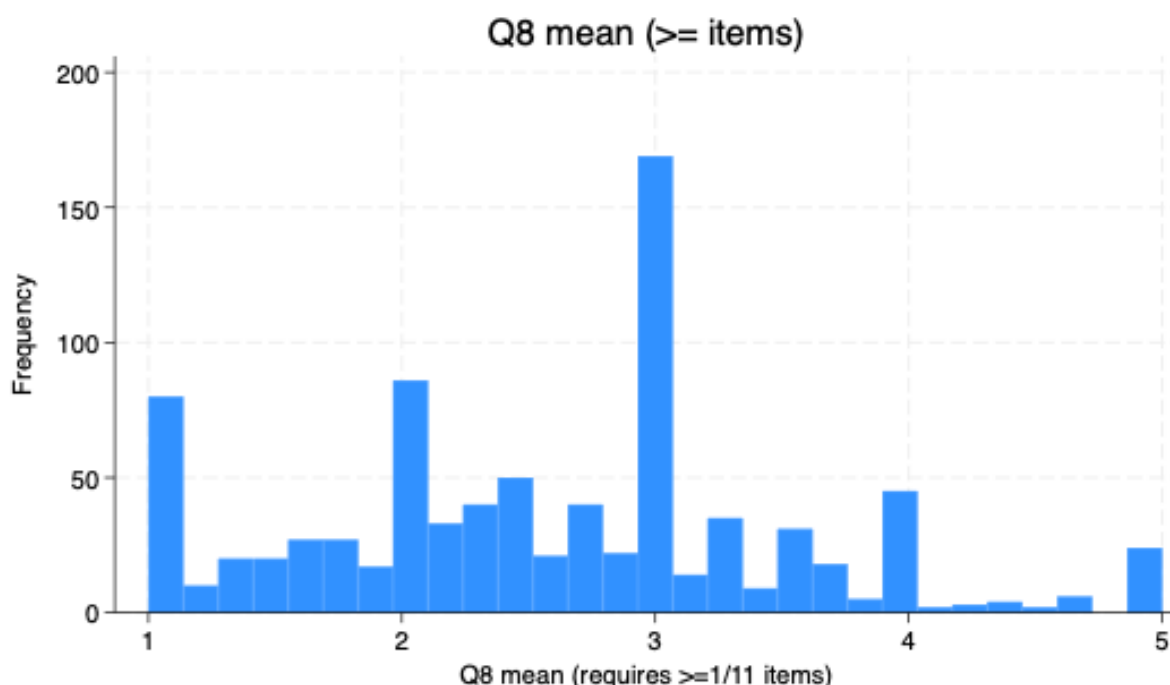
Podatki: Anketa.

### **Oblikovanje kompozitnih spremenljivk na primeru Q8.**

Podobno je veljalo tudi za lestvico na podlagi poklicne fluktuacije. Ker vsa podjetja nimajo vseh poklicnih skupin, smo kompozitno vrednost izračunali kot povprečje po razpoložljivih postavkah Q8a–Q8i, odgovore »nimamo te skupine« pa smo obravnavali kot manjkajoče. Za zanesljivost smo določili minimalni prag veljavnih odgovorov (npr.  $\geq 5$  od 9); kjer podjetje praga ni doseglo, kompozita nismo izračunali. Na tej osnovi smo ustvarili tudi standardizirano

različico (z-vrednost) za lažje primerjave med podjetji/panogami. Notranjo konsistentnost lestvice smo preverili s Cronbachovim  $\alpha$  in diagnostiko postavk (korelacije postavka–preostanek; » $\alpha$ , če postavko izločimo«). Lestvica, sestavljena iz postavk Q8a–Q8i, izkazuje dobro notranjo konsistentnost (Cronbachov  $\alpha = 0,83$ ; povprečna medpostavčna korelacija = 0,35). Vse postavke imajo zadovoljive korelacije postavka–preostanek ( $\geq 0,38$ ), izločitev nobene postavke ne bi smiselno izboljšala  $\alpha$ . Zaradi različne prisotnosti poklicnih skupin med delodajalci rezultate računamo kot povprečje po razpoložljivih postavkah in uporabljamo minimalni prag veljavnih postavk na enoto; kategorijo »nimamo te skupine« obravnavamo kot manjkajočo. Skala je primerna za nadaljnje modeliranje in primerjave. Porazdelitev kompozitnih rezultatov smo ponazorili s histogramom (Slika 50). Za nadaljnje modeliranje uporabljamo spremenljivko Q8\_scale (povprečje po veljavnih postavkah ob doseženem pragu).

**Slika 50: Oblikovana spremenljivka Q8**



Podatki: Anketa.

#### **6.8.2.2 Oblikovanje dveh skupin s pomočjo clusteringa**

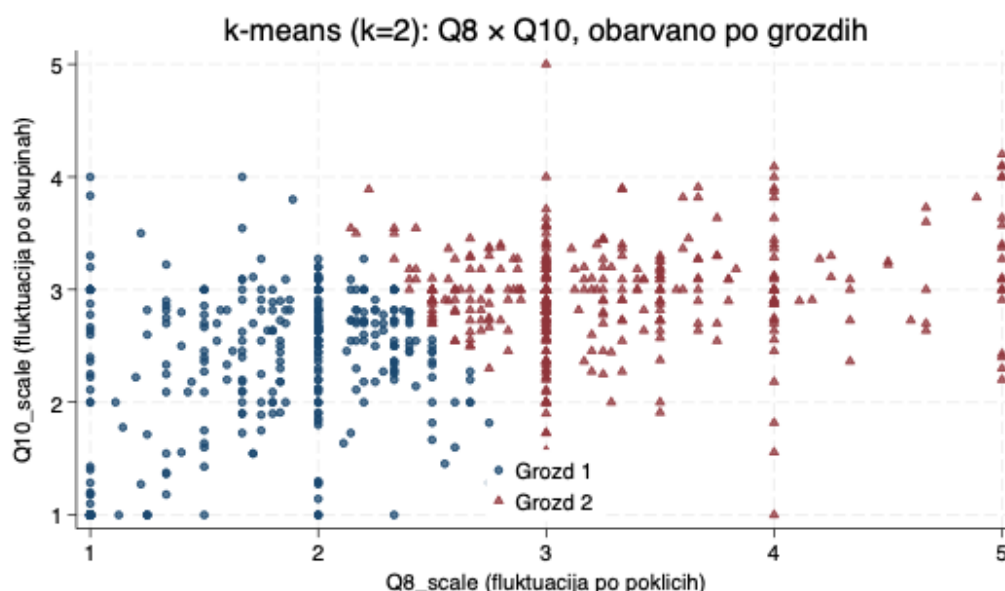
Za oblikovanje tipologije podjetij glede fluktuacije smo izvedli k-means gručenje na dveh kompozitnih kazalnikih: Q10\_scale (relativna fluktuacija po skupinah zaposlenih; FLUCT\_ALT) in Q8\_scale (relativna fluktuacija po poklicnih skupinah; FLUCT\_OCC). Obe spremenljivki sta izračunani kot povprečji po razpoložljivih postavkah, z vnaprej določenim minimalnim pragom veljavnih odgovorov in obravnavo odgovora »nimamo te skupine« kot manjkajoče. V analizo so bili vključeni samo primeri z obema razpoložljivima vrednostma (listwise izločanje manjkajočih).

Model smo po predhodnih testiranjih nastavlil(i) na dva grozda ( $k=2$ ), saj je naš cilj bila preprosta in interpretativna razmejitev podjetij na dva profila fluktuacije (npr. relativno

povišana vs. relativno znižana fluktuacija po obeh dimenzijah). Oddaljenosti med podjetji smo merili z evklidsko razdaljo (L2), kar je standard za k-means in je smiselno, ker sta Q10\_scale in Q8\_scale na primerljivi skali. Za začetne centre smo uporabili možnost start(krandom), pri kateri algoritem večkrat naključno izbere začetne centre iz dejanskih opazovanj ter zadrži tisto razbitje, ki minimizira vsoto kvadratov znotraj grozdov (within-cluster sum of squares). Rešitev smo shranili pod imenom cluster in nato generirali pripadnost posameznih podjetij grozdom (oznaki 1 in 2).

Učinkovitost rešitve smo ocenili z razmerjem med pojasnjeno in celotno variabilnostjo (between/total sum of squares), s pregledom centroidov (povprečij Q10\_scale in Q8\_scale po grozdih) ter z grafičnimi prikazi (razpršeni diagram Q8\_scale × Q10\_scale, obarvan po grozdih). Interpretacijo grozdov podpiramo s tabelo opisnih statistik po grozdih in s preverjanjem razlik (npr. t-testi ali neparametrični preizkusi), kar omogoča jasen opis vsebinskih profilov obeh skupin podjetij.

**Slika 51: Prikaz obeh grozodv**



Podatki:

Anketa.

Slika 51 prikazuje oba grozda. Vidimo predvsem razliko v fluktuaciji po poklicu, na sliki je razlika v fluktuaciji manj očitna, vendar pa je jasno razvidna iz tabele opisnih statistik (Tabela 26). Rešitev razdeli podjetja na dva jasno ločena profila. Grozd 1 (n=352) predstavlja podjetja z nižjo fluktuacijo: povprečna ocena fluktuacije, ki so jo podali respondenti kot odgovor na vprašanje 11, je 10,21 % (mediana 4), kompozita sta pod nevtralno vrednostjo 3 (Q10\_scale = 2,29, Q8\_scale = 1,77), kar pomeni, da je fluktuacija po skupinah in poklicih pod podjetniškim povprečjem. Grozd 2 (n=412) zajema podjetja z višjo fluktuacijo: povprečna ocena je 18,68 % (mediana 8), kompozita sta okoli oziroma nad 3 (Q10\_scale = 2,96, Q8\_scale = 3,28), kar kaže na okoli/povišano fluktuacijo po skupinah in poklicih. Razlike so tudi praktično pomembne: grozd 2 ima približno 8,5 odstotne točke višjo fluktuacijo (Q11), +0,67 na Q10\_scale in +1,51 na Q8\_scale. Standardni odkloni (Q11: 19,69 vs. 26,25) kažejo na večjo razpršenost v grozdu 2, zato v poročilu navajamo tako povprečja kot mediane (skupno N: Q8/Q10 = 764, Q11 = 734).

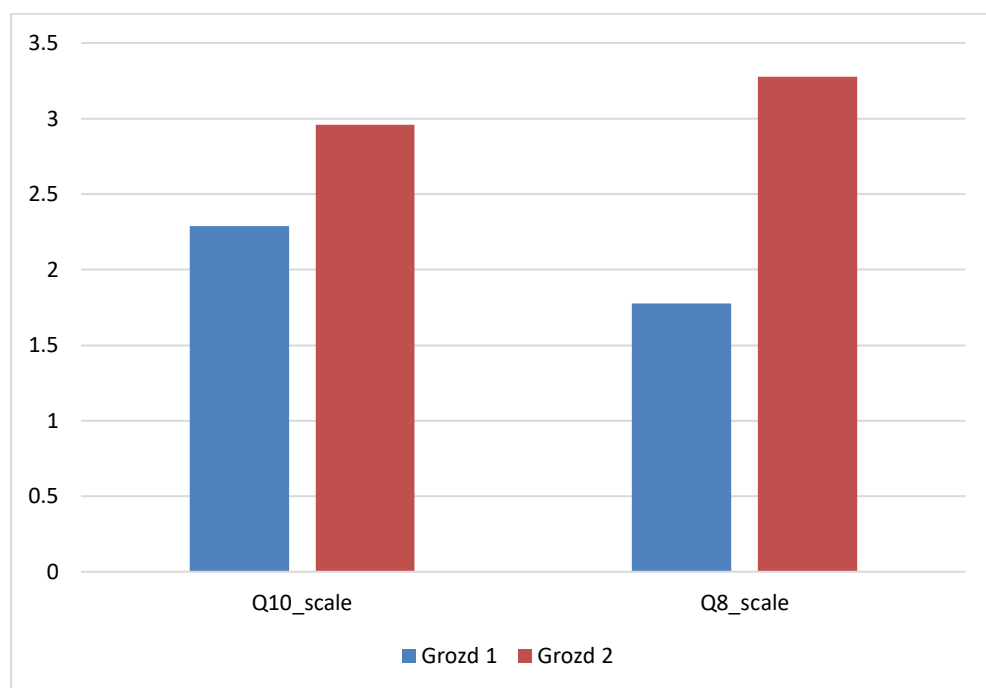
**Tabela 25: Opis posameznih grozdov**

| grozd | Statistike | Q11: ocena<br>fluktuacije<br>v % | Q10_scale | Q8_scale |
|-------|------------|----------------------------------|-----------|----------|
| 1     | Povprečje  | 10.21                            | 2.29      | 1.77     |
|       | Mediana    | 4.00                             | 2.50      | 1.87     |
|       | std.dev.   | 19.69                            | 0.71      | 0.50     |
|       | N          | 341                              | 352       | 352      |
| 2     | Povprečje  | 18.68                            | 2.96      | 3.28     |
|       | Mediana    | 8.00                             | 3.00      | 3.00     |
|       | std.dev.   | 26.25                            | 0.44      | 0.63     |
|       | N          | 393                              | 412       | 412      |
| Vsi   | Povprečje  | 14.75                            | 2.65      | 2.58     |
|       | Mediana    | 5.00                             | 2.82      | 2.60     |
|       | std.dev.   | 23.79                            | 0.67      | 0.94     |
|       | N          | 734                              | 764       | 764      |

Podatki: Anketa.

Slika 52 prikazuje povprečne vrednosti obeh spremenljivk fluktuacije v obeh grozdih. T-test značilnosti razlik kaže, da so razlike statistično visoko značilne,  $p=0.000$  v obeh primerih. Ocenjena fluktuacijo skozi sumarno spremenljivko pa je večja v grozdu 2 tako v primeru Q8 kot tudi Q10, torej tako v primeru, če jo ocenjujemo na podlagi poklicnih skupin ali drugih skupin v podjetju.

**Slika 52: Povprečne vrednosti sumarnih spremenljivk fluktuacije v obeh grozdih**



Podatki: Anketa.

### **6.8.2.3 Metodologija oblikovanja posameznih dimenzij kakovosti zaposlitve s pomočjo faktorske analize**

Trditve v posameznih sklopih vprašalnika so zasnovane tako, da se skupaj povezujejo v tematske sklope, ki merijo sorodna področja upravljanja človeških virov in izkušenj zaposlenih. Zaradi visoke vsebinske povezanosti in pričakovanih korelacij med trditvami je smiselna redukcija dimenzionalnosti z ekstrakcijo glavnih komponent (PCF). Tak pristop omogoči:

- (i) tvorbo stabilnih kompozitnih mer s krajšim merskim šumom,
- (ii) zmanjšanje kolinearnosti v nadaljnjih regresijskih in strukturnih analizah ter
- (iii) (iii) jasnejšo interpretacijo na ravni "gradnikov" HRM.

Pri poročanju rezultatov bodo vključeni standardni diagnostični kazalniki, predvsem pojasnjena varianca ter notranja konsistentnost faktorjev (npr. Cronbach  $\alpha$ ).

#### **Opis in teoretična utemeljitev posameznih faktorjev**

**HRM (Q24a–Q24e)** zajema formalizirane prakse upravljanja uspešnosti in zadovoljstva: redno ocenjevanje, strukturirano povratno informiranje, usposobljenost vodij za feedback, periodične ankete in uporabo povratnih informacij za izboljšave. Gre za osrednje procesne mehanizme HRM, preko katerih organizacije usmerjajo vedenje, krepijo usklajenost ciljev in zmanjšujejo neželeno fluktuacijo (npr. DeNisi & Murphy; Kluger & DeNisi).

**VOICE (Q17a–Q17e)** meri glas zaposlenih (participacija zaposlenih pri odločanju) in kakovost odnosov z vodstvom: možnosti predlaganja izboljšav, dvosmerna komunikacija, pravičnost v primeru reševanja konfliktov in psihološka varnost. Okolje, ki omogoča glas, je povezano z več idejami, večjo angažiranostjo in nižjimi namerami odhoda (npr. Morrison; Detert & Burris).

**WORK (Q18a–Q18e)** se nanaša na delovne pogoje in organizacijo dela (urejenost, varnost, fleksibilnost, jasni procesi, kakovost odnosov). V okviru modela zahtev in virov (JD-R) so to ključni »viri«, ki znižujejo izčrpanost, povečujejo angažiranost in posredno zmanjšujejo fluktuacijo (Bakker & Demerouti).

**PAY (Q19a–Q19c)** združuje elemente nagrajevanja: nadpovprečno plačilo, ugodnosti ter udeležbo v dobičku/lastniške spodbude. Obsežne sinteze kažejo, da konkurenčni kompenzacijski paketi dosledno napovedujejo privlačnost delodajalca, zadovoljstvo in zadrževanje.

**CAREER (Q20a–Q20e)** pokriva karierni razvoj: jasne poti napredovanja, mentoring, vključevanje v strateške projekte, sistematično načrtovanje karier ter redno vrednotenje programov. V literaturi o visokozmogljivih HR sistemih (HPWS) so to temeljne prakse, preko katerih HRM vpliva na veščine, motivacijo in uspešnost ter zmanjšuje odhode (Huselid; Jiang).

**TRAIN (Q21a–Q21d)** meri zrelost učenja v organizaciji: razpoložljivost usposabljanj, dostopnost po oddelkih, čas za udeležbo in spremljanje razvoja. Vlaganja v učenje in socializacijo dokazano krepijo prilagoditev, zadovoljstvo in lojalnost (npr. Bauer).

**PREST (Q22a–Q22f)** združuje ugled delodajalca (ponos, zunanji prestiž, vpliv ugleda na retencijo, aktivno upravljanje fluktuacije) ter formaliziran onboarding (proces in mentorstvo). Instrumentalni (npr. plača, razvoj) in simbolni (vrednote, prestiž) atributi delodajalca so povezani s privlačnostjo in zadrževanjem; kakovosten začetni onboarding pomembno zniža zgodnje odhode (Lievens & Highhouse; Turban; Bauer).

*Tabela 26: Opis spremenljivk, ki so bile oblikovane v faktorski analizi*

| Faktor (oznaka) | Postavke (kode) | Kratek vsebinski opis                                                         | Tipična vloga v analizah                      | Metoda |
|-----------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------|
| HRM             | Q24a–Q24e       | Performance management, sistematično merjenje in uporaba povratnih informacij | Prediktor fluktuacije in uspešnosti           | PCF    |
| VOICE           | Q17a–Q17e       | Glas zaposlenih, dvosmerna komunikacija, pravičnost reševanja težav           | Prediktor (posredno prek angažiranosti)       | PCF    |
| WORK            | Q18a–Q18e       | Delovni pogoji, fleksibilnost, jasni procesi, kakovost odnosov                | Prediktor (viri v JD-R)                       | PCF    |
| PAY             | Q19a–Q19c       | Plačilo, ugodnosti, udeležba v dobičku/lastništvu                             | Pomemben prediktor retencije                  | PCF    |
| CAREER          | Q20a–Q20e       | Karijerne poti, mentoring, strateški projekti, karierno načrtovanje           | Prediktor retencije in uspešnosti             | PCF    |
| TRAIN           | Q21a–Q21d       | Ponudba in dostopnost usposabljanj, spremljanje razvoja                       | Prediktor (kompetence, prilagoditev)          | PCF    |
| PREST           | Q22a–Q22f       | Ugled delodajalca in formaliziran onboarding (proces, mentor)                 | Prediktor privlačnosti in zgodnje retencije   | PCF    |
| ONB             | Q23a–Q23e       | Izvedbena integracija novincev, check-ini, uporaba povratnih informacij       | Prediktor (zmanjšanje zgodnjih odhodov)       | PCF    |
| PERF            | Q5a–Q5e         | Subjektivna uspešnost (ugled, produktivnost, rast, plače)                     | Izid ali kontrola                             | PCF    |
| FLUCT_OCC       | Q8a–Q8i         | Fluktuacija po poklicnih skupinah (relativno na povprečje)                    | Odkvisna spremenljivka / segmentacija         | PCF    |
| FLUCT_ALT       | Q10a–Q10l       | Fluktuacija po demografskih/statusnih segmentih                               | Odkvisna spremenljivka / moderatorske analize | PCF    |

Podatki: Anketa.

**ONB (Q23a–Q23e)** predstavlja izvedbeno integracijo novih zaposlenih: redne »check-ine«, zbiranje in uporabo povratnih informacij, skrb za zgodnje zadovoljstvo, neformalne aktivnosti in hitro reševanje težav v prvih mesecih. To so elementi učinkovite organizacijske socializacije, povezani z jasnostjo vloge, sprejetostjo, zavezanostjo in nižjo fluktuacijo.

**PERF (Q5a–Q5e)** je kompozit subjektivne organizacijske uspešnosti (primerjalni ugled, produktivnost, rast prodaje, raven plač). Subjektivne ocene se v praksi dobro ujemajo z

objektivnimi kazalniki, zato so primerne kot izid ali kontrola v večpanognih raziskavah (Dess & Robinson; Wall).

**FLUCT\_OCC (Q8a–Q8i)** zajema relativno fluktuacijo po poklicnih skupinah (od menedžerjev do enostavnih del) glede na podjetniško povprečje. S tem se upošteva segmentiranost trga dela in različne »iskalne priložnosti« med profili—ključna informacija za ciljanje HR politik.

**FLUCT\_ALT (Q10a–Q10i)** meri fluktuacijo po alternativnih segmentih (spol, izobrazba, starost, pogodbeni status, regija, državljanstvo ipd.). Ti razrezi omogočajo identifikacijo skupin z višjo tveganostjo odhoda in so uporabni za načrtovanje usmerjenih intervencij ter za moderatorske analize.

### Vloga faktorjev v modeliranju fluktuacije in uspešnosti

Skupina praks **HRM–CAREER–TRAIN** predstavlja komplementarni sistem visokozmogljivih HR praks. Ti mehanizmi preko izboljšanja kompetenc, motivacije in priložnosti (AMO) praviloma znižujejo fluktuacijo ter dvigujejo uspešnost. **VOICE** in **WORK** delujeta kot kontekstualna ojačevalca: kultura glasu in kakovostni delovni viri povečujejo angažiranost ter zmanjšujejo namero odhoda. **PAY** neposredno naslavlja zunanjo konkurenčnost in doživeto pravičnost, zato je pogosto najmočnejši individualni prediktor zadrževanja. **PREST** in **ONB** delujeta na vstopni in zgodnji fazi zaposlitvenega cikla—ugled pritegne in socializacija zadrži zaposlenega. **PERF** je smiselno uporabiti kot izid (ali vsaj kontrolo), saj se povezuje tako z ravno investicij v HRM kot z zmožnostjo zadrževanja talentov. **FLUCT\_OCC** in **FLUCT\_ALT** sta uporabna kot odvisni spremenljivki (npr. po segmentih) in/ali za dodatne moderatorske vpoglede, kjer preverjamo, ali učinki HR praks variirajo med poklicnimi ali demografskimi skupinami.

### Preračun faktorjev na lestvico od 1 do 5

Zaradi lažje interpretacije in primerljivosti z izvirnimi Likertovimi postavkami smo vse faktorske ocene (npr. HRM, VOICE, WORK ...) linearno preslikali na interval 1–5. Uporabili smo min–max preslikavo na osnovi dejansko opazovanih razponov v našem vzorcu: 1 smo vezali na najmanjšo opazovano vrednost faktorja, 5 pa na najvišjo. Za vsako spremenljivko X je nova vrednost izračunana kot:

$$X_{1-5} = 1 + \frac{X - \min(X)}{\max(X) - \min(X)} * 4$$

Tako pridobljeni indeksi ohranijo vrstni red in razmerja razlik (gre za linearno transformacijo), hkrati pa omogočajo neposredno branje:

- vrednosti blizu 1 pomenijo relativno najnižje ocene faktorja v vzorcu,
- vrednosti blizu 3 so približno srednje,
- vrednosti blizu 5 pa relativno najvišje ocene faktorja v vzorcu.

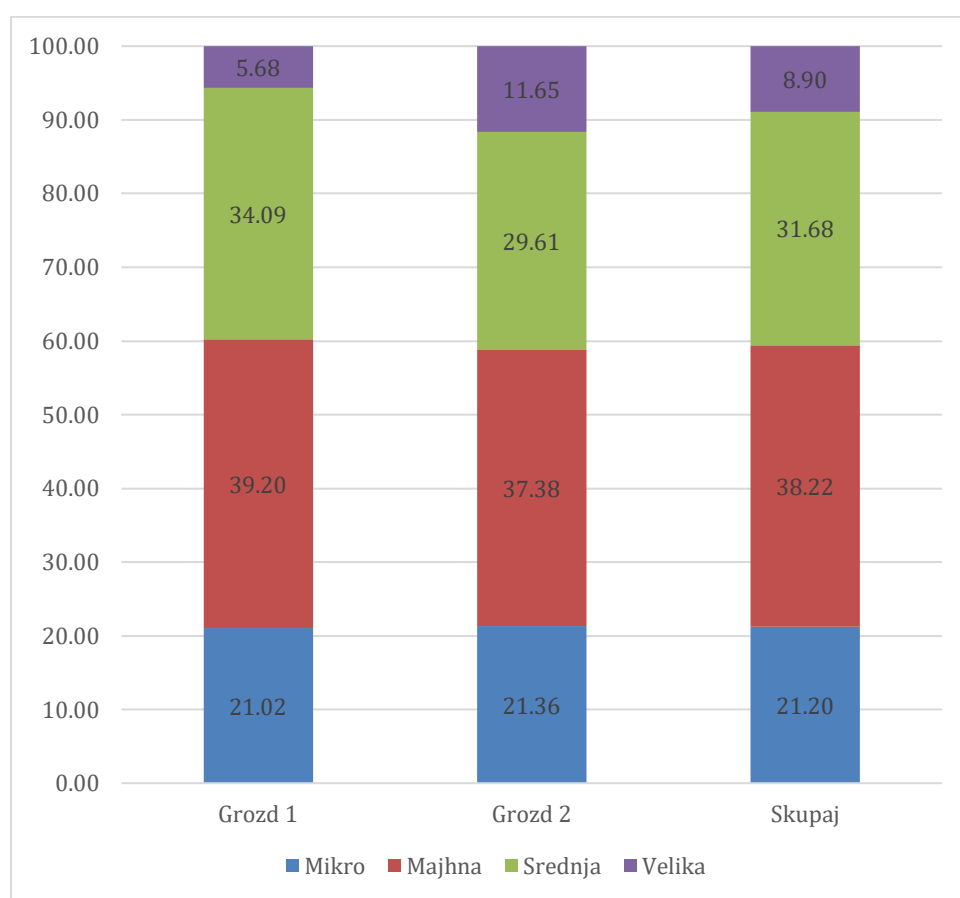
Transformacija ne vpliva na korelacije med spremenljivkami ali na rezultate modelov, kjer so vsi prediktorji preslikani enako (le merska enota se spremeni).

### 6.8.3 Prikaz razlik med skupinama (grozdoma z višjo in nižjo fluktuacijo)

#### 6.8.3.1 Opis obeh grozdov po strukturi

Najprej nas je zanimala struktura obeh grozdov. V obeh skupinah prevladujejo majhna in srednja podjetja, medtem ko je delež mikro podjetij blizu petine. Velikih podjetij je malo, kar ne preseneča glede na njihov delež v gospodarstvu. Grozd 1 je izraziteje "SME" usmerjen: ima nekoliko več majhnih podjetij (39,20 %) in predvsem več srednjih (34,09 %). Grozd 2 ima več velikih podjetij - delež velikih podjetij je tu skoraj dvakrat tak, kot v grozdu 1 (11,65 % proti 5,68 %), medtem ko je srednjih manj (29,61 %). Delež mikro podjetij je v obeh grozdih praktično enak (okoli 21 %). V celotnem vzorcu je slika skladna: približno 38,22 % majhnih, 31,68 % srednjih, 21,20 % mikro in 8,90 % velikih podjetij (Slika 53).

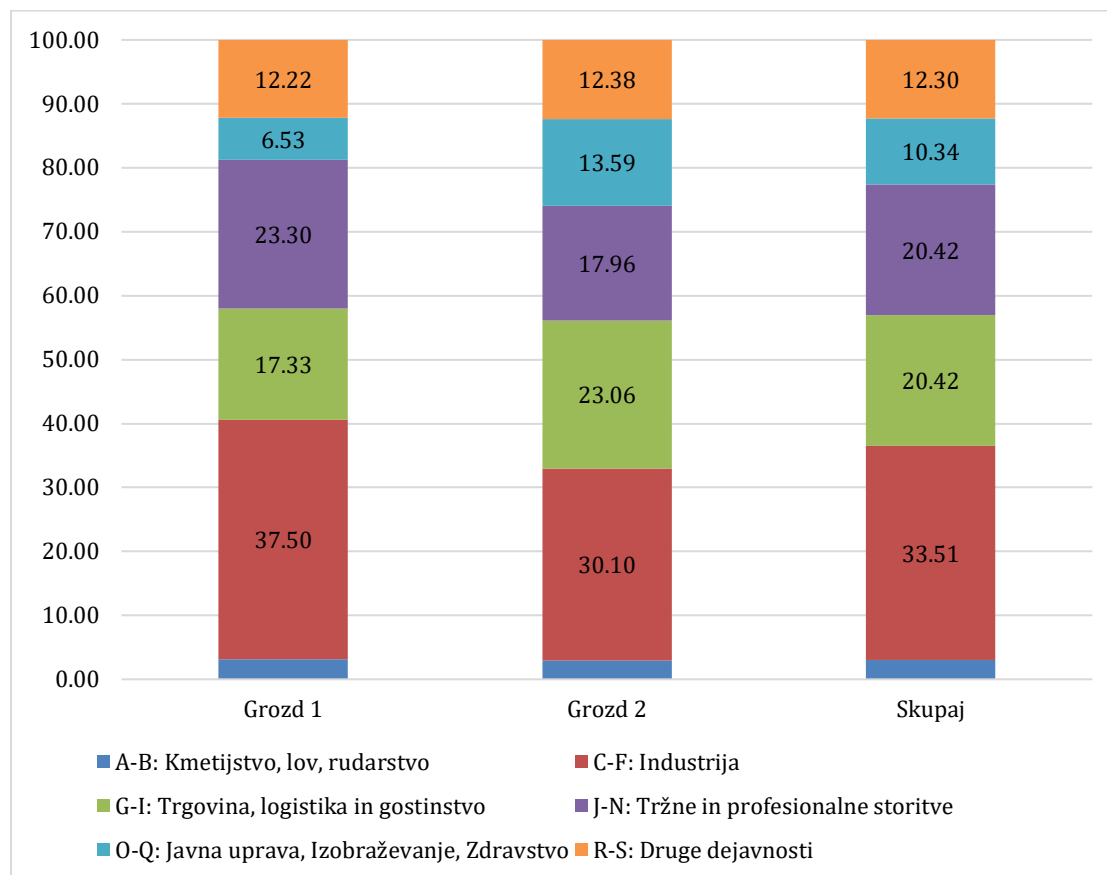
**Slika 53: Velikostna struktura obeh grozdov**



Podatki: Anketa.

Grozd 1 izraziteje predstavljajo podjetja, ki sodijo v panogo predelovalne industrije, gradbeništva in energetike: skoraj 38 % podjetij je iz dejavnosti C–F, tržne in profesionalne storitve predstavljajo približno 23 %, delež javnega sektorja (O–Q) pa je nizek, okrog 6,5 %. Grozd 2 je bolj razpršen – industrijski del obsega le okoli 30 %, več je trgovine/logistike/gostinstva (okoli 23 %) in javnega sektorja, ki doseže približno 13,6 %. V obeh grozdih je kmetijstvo zanemarljivo (okoli 2–3 %), preostanek pa odpade na "druge dejavnosti". Skupaj za celoten vzorec industrija predstavlja približno 33,5 %. V panogah, ki sodijo v grozd 2, so v povprečju plače nižje kot pri konkurenci (Slika 54).

**Slika 54: Panožna struktura obeh grozdov**



Podatki: Anketa.

### 6.8.3.2 Razlike v kakovosti zaposlitev / delovnih mest: sumarni pregled

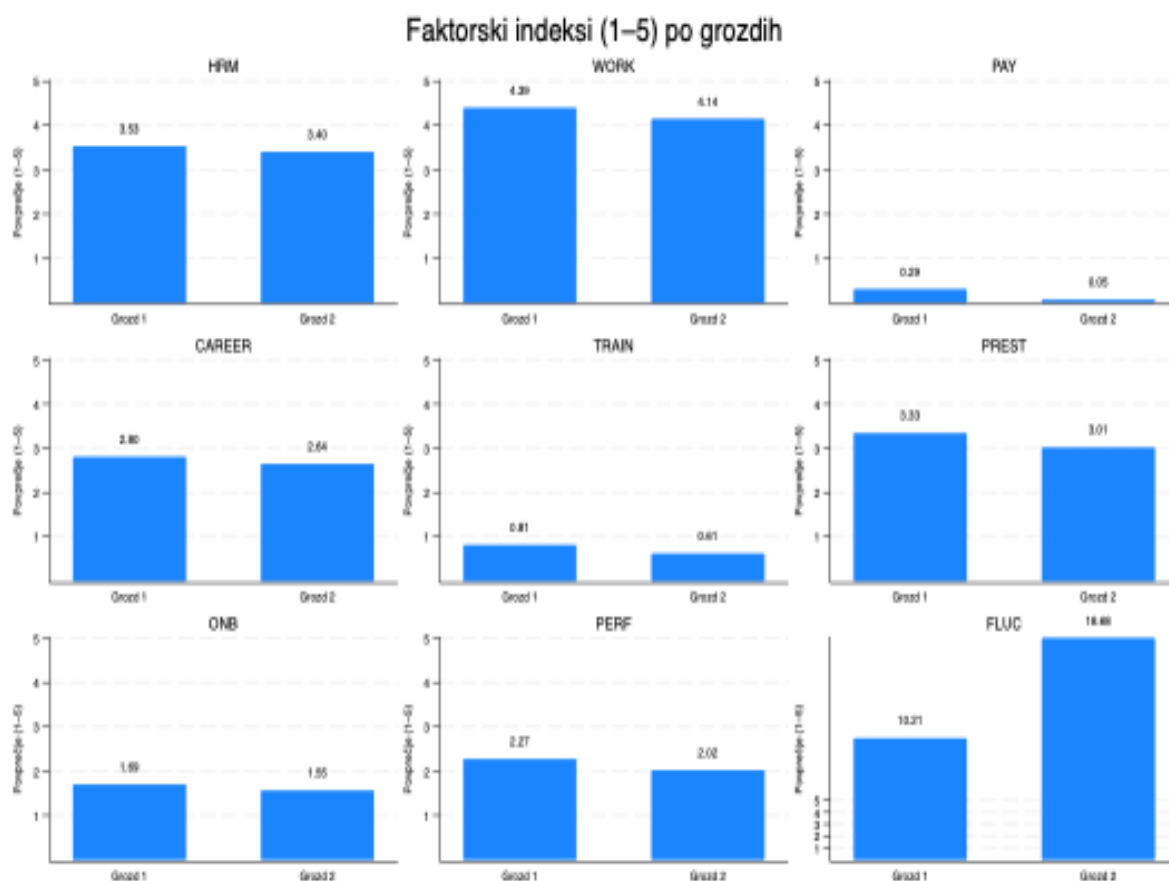
Slika 55 in Tabela 27 opisujeta razlike najprej razlike v sumarnih spremenljivkah med obema grozdoma, tabela podaja tudi vrednosti t-statistik in značilnosti. V tabeli so podane točne vrednosti testov, ki so sicer povzete tudi v tekstu.

V grozdu 1 so podjetja z izrazito nižjimi vrednostmi vseh treh mer fluktuacije: pri fluktuaciji na podlagi skupin (Q10\_scale) je povprečje 2,29, v grozdu 2 pa 2,96 (razlika  $-0,67$ ;  $t = -16,00$ ; \*\*\*). Podobno pri fluktuaciji na podlagi poklicev (Q8\_scale): 1,77 proti 3,28 (razlika  $-1,50$ ;  $t = -36,05$ ; \*\*\*). Tudi neposredna ocena fluktuacije v % (Q11) je nižja v grozdu 1 (10,21 % proti 18,68 %; razlika  $-8,47$  odstotne točke;  $t = -4,89$ ; \*\*\*). Podatki potrjujejo, da se skupini razlikujeta v fluktuaciji.

Glede na teorijo lahko pričakujemo, da se skupini razlikujeta tudi glede kakovosti delovnih mest, kar podatki potrdijo. Podjetja iz grozda 1 dosegajo višje ocene pri WORK (kakovost delovnih pogojev, fleksibilnost, jasni procesi in odnosi): 4,39 proti 4,14 (razlika  $+0,25$ ;  $t = 4,60$ ; \*\*\*). Višja sta tudi PREST (ugled delodajalca in urejen onboarding): 3,34 proti 3,01; razlika  $+0,33$ ;  $t = 4,46$ ; \*\*\*) in CAREER (karijerne poti, mentoring, strateški projekti): 2,80 proti 2,64; razlika  $+0,15$ ;  $t = 2,06$ ; \*). Poleg tega grozd 1 poroča o boljših TRAIN (0,81 proti 0,61; razlika  $+0,19$ ;  $t = 2,90$ ; \*\*) in bolj doslednem ONB (1,69 proti 1,55; razlika  $+0,14$ ;  $t = 2,59$ ; \*\*). Vse

skupaj kaže, da stabilnejša podjetja premorejo močnejše delovne vire in bolj razvite razvojno-socializacijske prakse, kar je v literaturi povezano z nižjimi odhodi.

**Slika 55: Grafični prikaz razlik med obema skupinama**



Podatki: Anketa.

Pri HRM (upravljanje uspešnosti, uporaba povratnih informacij) so razlike manj izrazite: 3,53 v grozdu 1 proti 3,40 v grozdu 2 (razlika +0,13;  $t = 1,90$ ;  $p = 0,058$ ), torej statistično še na meji značilnosti. PAY (plačilo, ugodnosti, udeležba v dobičku) je sicer statistično višji v grozdu 1: 0,29 proti 0,05 (razlika +0,24;  $t = 3,76$ ; \*\*\*), vendar so absolutne ravni nizke, ker so podjetja večinoma poročala o »primerljivih plačah« (ne nadpovprečnih ali podpovprečnih). Vseeno pa je v grozdu 1 višje.

Nazadnje je PERF (samoporočana uspešnost) višji v grozdu 1: 2,27 proti 2,02 (razlika +0,25;  $t = 3,27$ ; \*\*). Ta vzorec je konsistenten s pričakovanjem, da boljši delovni viri, ugled in razvojno-socializacijski mehanizmi zmanjšujejo fluktuacijo in so povezani z boljšimi poslovnimi rezultati.

Podjetja z nižjo fluktuacijo se očitno razlikujejo predvsem po kakovosti delovnih pogojev (WORK), ugledu in urejenem uvajanju (PREST), kariernih poteh (CAREER) ter doslednosti usposabljanja in operativnega onboardinga (TRAIN, ONB). Tabela 27 podaja še statistično značilnost razlik med skupinama.

**Tabela 27: Značilnost razlik v sumarnih spremenljivkah za posamezna področja analize kakovosti zaposlitve\***

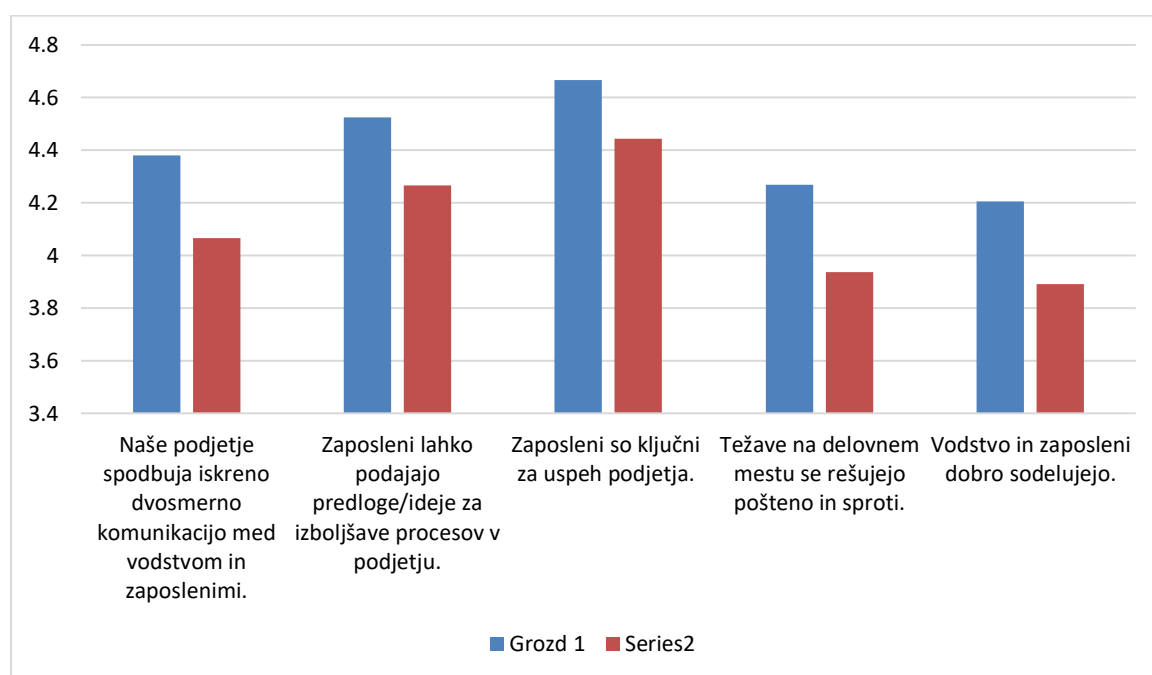
|           | Grozd 1 | Grozd 2 | Povprečje grozda 1 | Povprečje grozda 2 | Razlika | t-statistika | značilnost |     |
|-----------|---------|---------|--------------------|--------------------|---------|--------------|------------|-----|
| Q10_scale | 352     | 412     | 2.288              | 2.96               | -0.672  | -16.003      | 0.0000     | *** |
| Q8_scale  | 352     | 412     | 1.774              | 3.277              | -1.503  | -36.049      | 0.0000     | *** |
| Q11       | 341     | 393     | 10.214             | 18.684             | -8.47   | -4.885       | 0.0000     | *** |
| HRM_15    | 313     | 348     | 3.53               | 3.402              | 0.127   | 1.903        | 0.0575     |     |
| WORK_15   | 324     | 375     | 4.391              | 4.14               | 0.25    | 4.596        | 0.0000     | *** |
| PAY_15    | 333     | 382     | 0.292              | 0.051              | 0.241   | 3.758        | 0.0002     | *** |
| CAREER_15 | 319     | 372     | 2.798              | 2.643              | 0.154   | 2.064        | 0.0394     | *   |
| TRAIN_15  | 322     | 373     | 0.805              | 0.613              | 0.192   | 2.902        | 0.0038     | **  |
| PREST_15  | 318     | 364     | 3.335              | 3.008              | 0.326   | 4.458        | 0.0000     | *** |
| ONB_15    | 310     | 354     | 1.694              | 1.553              | 0.141   | 2.588        | 0.0099     | **  |
| PERF_15   | 346     | 401     | 2.266              | 2.017              | 0.25    | 3.268        | 0.0011     | **  |

\*\_15 označuje preračun faktorja na lestvico 1-5. Podatki: Anketa.

### 6.8.3.3 Razlike po posameznih sklopih vprašanj

V sklopu notranjih dejavnikov (v predhodni analizi povzeto v spremenljivki VOICE) je grozd 1 dosledno boljši (Slika 56). V primerjavi z grozdom 2 poroča o izraziteje razviti dvosmerni komunikaciji, več priložnostih za predloge, pravičnejšem reševanju težav in boljšem sodelovanju vodstvo–zaposleni; vse razlike so statistično zelo značilne (Tabela 28). Tipičen razmik med skupinama je približno četrta do tretja točka na 1–5 lestvici.

**Slika 56: Notranji dejavniki**

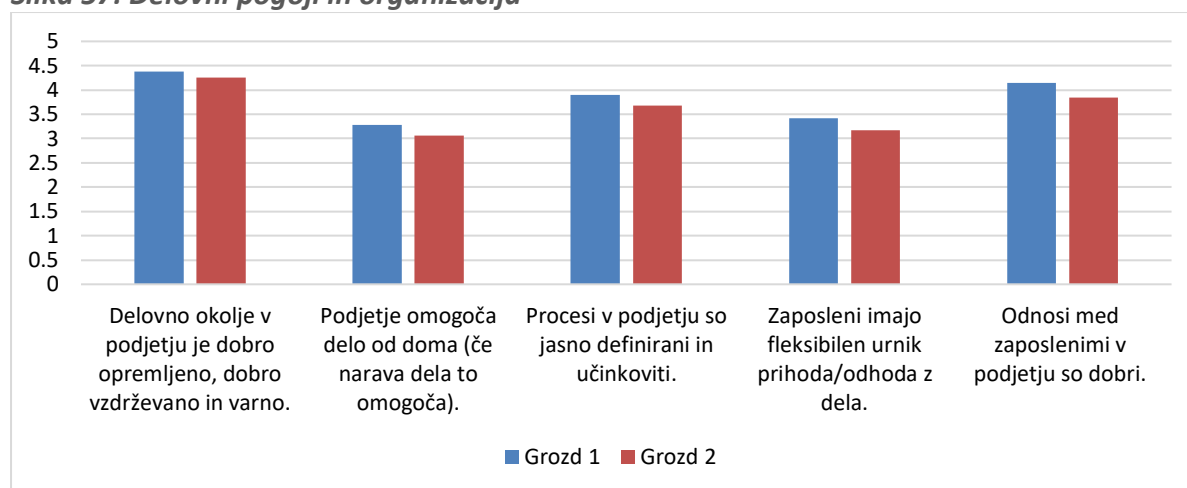


Podatki: Anketa.

Pri delovnih pogojih in organizaciji (prej povzeto v WORK) ima grozd 1 prav tako prednost: bolj opremljeno in varno okolje, jasneje definirane in učinkovite procese, boljše odnose ter več fleksibilnosti (tudi pri delu od doma in pri urnikih). Razlike so pretežno značilne (večinoma \*\*, nekatere ), in se gibljejo okoli dveh do treh desetink točke (Slika 57).

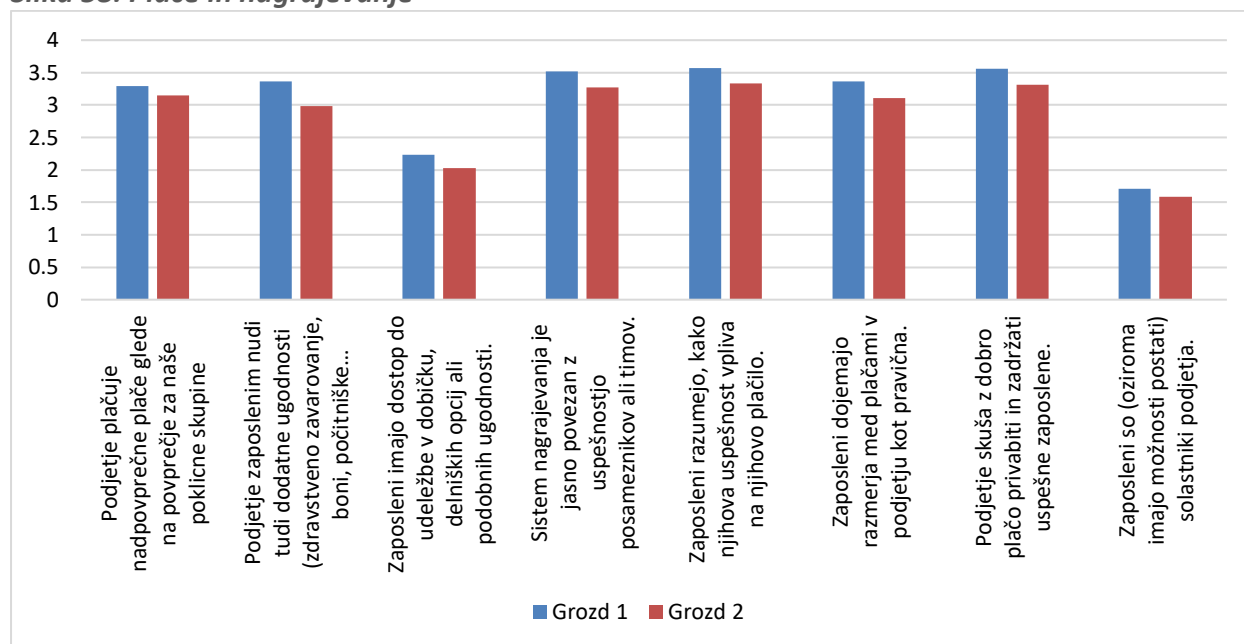
V sklopu plač in nagrajevanja (prej vse skupaj v PAY) je slika mešana, vendar še vedno v povprečju izstopa grozd 1. Ta skupina pogosteje navaja prisotnost dodatnih ugodnosti, jasnejšo povezavo nagrajevanja z uspešnostjo, večje razumevanje povezave med plačo in rezultati, pravičnejša razmerja plač ter aktivno uporabo plač za privabljanje in zadrževanje – vse to z značilnimi razlikami (/). Dve postavki nista statistično ločevali skupin: nadpovprečne osnovne plače (razlika ni značilna) in solastništvo zaposlenih (nizko in podobno v obeh grozdih). To pomeni, da se grozda ne razlikujeta toliko po bazični ravni plač ali lastniških shemah, ampak predvsem po strukturi in pravičnosti nagrajevanja ter dodatnih ugodnostih.

**Slika 57: Delovni pogoji in organizacija**



Podatki: Anketa.

**Slika 58: Plače in nagrajevanje**



Podatki: Anketa.

**Tabela 28: Razlike med grozdoma (notranji dejavniki, delovni pogoji in organizacija, plačilo, nagrajevanje)**

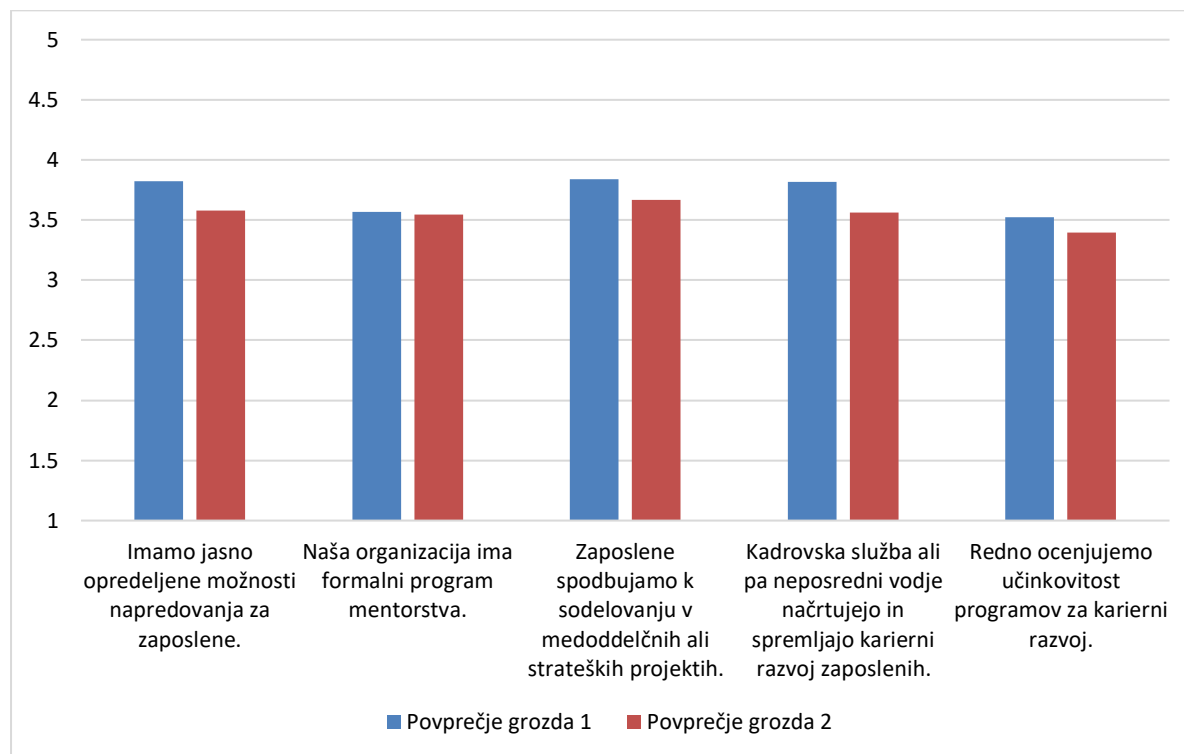
|                                                                                       | N (grozd 1) | N (grozd 2) | Povprečje<br>grozda 1 | Povprečje<br>grozda 2 | Razlika | tstat | p-vrednost | Značilnost |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-----------------------|-----------------------|---------|-------|------------|------------|
| Notranji dejavniki                                                                    |             |             |                       |                       |         |       |            |            |
| Naše podjetje spodbuja iskreno dvosmerno komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi.    | 339         | 396         | 4.381                 | 4.066                 | 0.315   | 4.546 | 0          | ***        |
| Zaposleni lahko podajajo predloge/ideje za izboljšave procesov v podjetju.            | 338         | 397         | 4.524                 | 4.267                 | 0.257   | 4.456 | 0          | ***        |
| Zaposleni so ključni za uspeh podjetja.                                               | 339         | 397         | 4.667                 | 4.443                 | 0.223   | 4.403 | 0          | ***        |
| Težave na delovnem mestu se rešujejo pošteno in sproti.                               | 339         | 396         | 4.268                 | 3.937                 | 0.332   | 4.888 | 0          | ***        |
| Vodstvo in zaposleni dobro sodelujejo.                                                | 339         | 396         | 4.206                 | 3.891                 | 0.315   | 4.846 | 0          | ***        |
| Delovni pogoji in organizacija                                                        |             |             |                       |                       |         |       |            |            |
| Delovno okolje v podjetju je dobro opremljeno, dobro vzdrževano in varno.             | 330         | 381         | 4.385                 | 4.252                 | 0.133   | 2.408 | 0.0163     | *          |
| Podjetje omogoča delo od doma (če narava dela to omogoča).                            | 328         | 378         | 3.28                  | 3.061                 | 0.22    | 2.076 | 0.0382     | *          |
| Procesi v podjetju so jasno definirani in učinkoviti.                                 | 331         | 383         | 3.903                 | 3.679                 | 0.224   | 3.414 | 0.0007     | ***        |
| Zaposleni imajo fleksibilen urnik prihoda/odhoda z dela.                              | 332         | 380         | 3.413                 | 3.168                 | 0.244   | 2.522 | 0.0119     | *          |
| Odnosi med zaposlenimi v podjetju so dobri.                                           | 331         | 383         | 4.142                 | 3.846                 | 0.296   | 4.885 | 0          | ***        |
| Plače in nagrajevanje                                                                 |             |             |                       |                       |         |       |            |            |
| Podjetje plačuje nadpovprečne plače glede na povprečje za naše poklicne skupine       | 335         | 383         | 3.293                 | 3.146                 | 0.146   | 1.813 | 0.0702     |            |
| Podjetje zaposlenim nudi tudi dodatne ugodnosti ..                                    | 335         | 384         | 3.361                 | 2.987                 | 0.374   | 4.033 | 0.0001     | ***        |
| Zaposleni imajo dostop do udeležbe v dobičku, delniških opcij ali podobnih ugodnosti. | 333         | 384         | 2.234                 | 2.023                 | 0.211   | 2.404 | 0.0165     | *          |
| Sistem nagrajevanja je jasno povezan z uspešnostjo posameznikov ali timov.            | 333         | 384         | 3.517                 | 3.273                 | 0.243   | 2.888 | 0.004      | **         |
| Zaposleni razumejo, kako njihova uspešnost vpliva na njihovo plačilo.                 | 334         | 385         | 3.572                 | 3.33                  | 0.242   | 3.043 | 0.0024     | **         |
| Zaposleni dojemajo razmerja med plačami v podjetju kot pravična.                      | 333         | 382         | 3.366                 | 3.105                 | 0.262   | 3.608 | 0.0003     | ***        |
| Podjetje skuša z dobro plačo privabiti in zadržati uspešne zaposlene.                 | 335         | 385         | 3.558                 | 3.312                 | 0.247   | 3.07  | 0.0022     | **         |
| Zaposleni so (oziroma imajo možnosti postati) solastniki podjetja.                    | 334         | 384         | 1.707                 | 1.591                 | 0.115   | 1.536 | 0.1249     |            |

Podatki: Anketa.

V nadaljevanju prikazujemo razlike med grozdoma v kariernem razvoju in ugledu podjetja.

V sklopu kariernega razvoja (CAREER) je grozd 1 praviloma boljši (Slika 59). Zaposleni pogosteje zaznajo jasno opredeljene možnosti napredovanja in da HR/vodje načrtujejo ter spremljajo karierni razvoj (obe razliki sta značilni, Tabela 29). Spodbujanje sodelovanja v medoddelčnih/strateških projektih je v korist grozda 1, vendar le mejno značilno ( $p=0,086$ ). Dve postavki se med skupinama ne razlikujeta: formalni program mentorstva in redno vrednotenje učinkovitosti kariernih programov (Tabela 29, Slika 59).

**Slika 59: Karierni razvoj (I.)**



Podatki: Anketa.

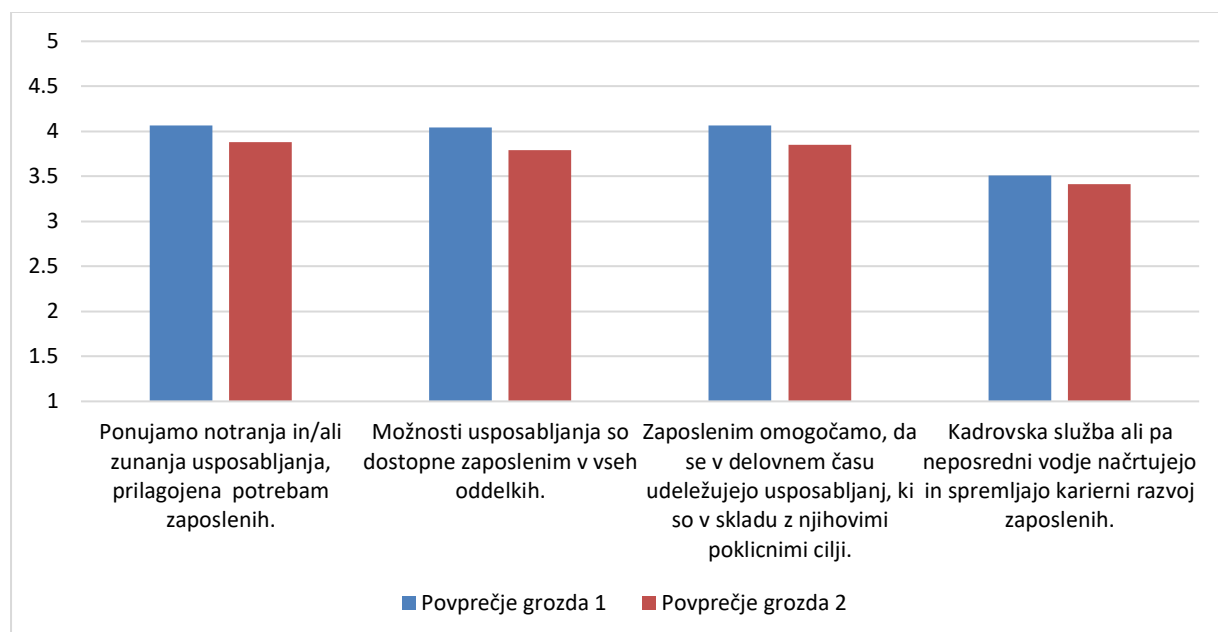
Pri usposabljanjih, kar je del kariernega razvoja (prej povzeto v spremenljivki TRAIN) ima grozd 1 jasne prednosti: pogosteje nudi notranja/zunanja, potrebam prilagojena usposabljanja, omogoča dostopnost po vseh oddelkih in udeležbo v delovnem času (razlike /\*). Postavka o načrtovanju/sledenju kariernega razvoja v tem drugem bloku ni značilno različna med grozdoma (Tabela 29, Slika 60).

V sklopu ugleda in onboardinga (prej povzeto v spremenljivkah PREST/ONB) je premoč grozda 1 izrazita. Zaposleni pogosteje menijo, da je podjetje dober delodajalec, da ugled pomaga pri zadrževanju, izkazujejo več ponosa in poročajo o aktivnem zmanjševanju fluktuacije zaradi podobe delodajalca (vse razlike \*). Tudi mentor/buddy za novince je pogostejši v grozdu 1 (Slika 61). Edina postavka, kjer razlika ni dosegla značilnosti, je strukturiran proces uvajanja ( $p=0,07$ ).

Podjetja z nižjo fluktuacijo (grozd 1) torej (kljub nekaj neznačilnim rezultatom, glej tudi Tabela 29) izstopajo po bolj urejenih kariernih in učnih praksah ter močnejšem ugledu in operativni

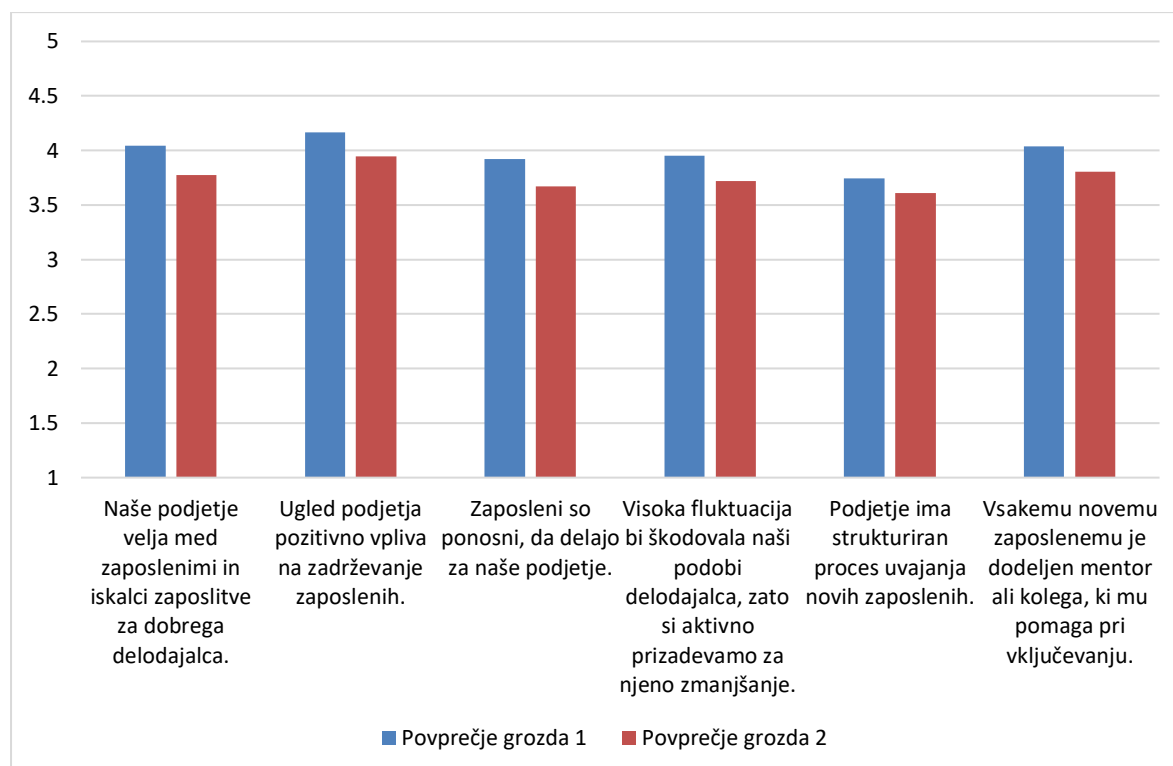
podpori novincem, medtem ko razlike pri formalnem mentorstvu, sistematičnem vrednotenju kariernih programov ter formalizaciji onboarding procesa (kot take) niso statistično potrjene.

**Slika 60: Karierni razvoj (II.)**



Podatki: Anketa.

**Slika 61: Ugled podjetja**



Podatki: Anketa.

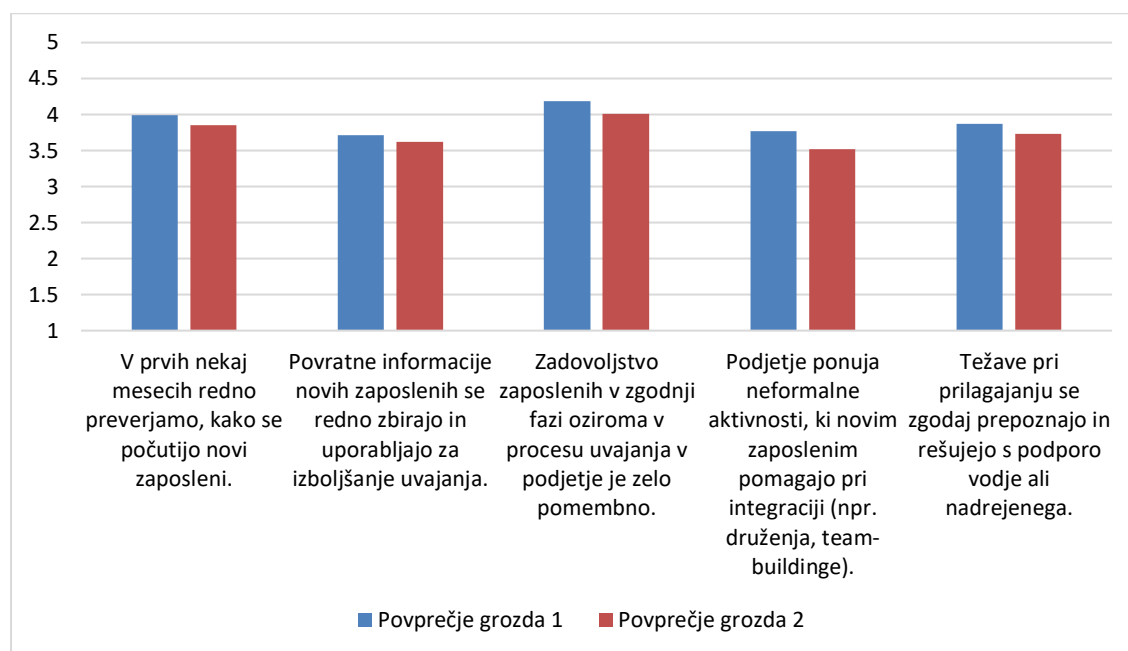
**Tabela 29: Razlike med grozdoma (karierni razvoj, ugled podjetja)**

|                                                                                                                    | N<br>(grozd<br>1) | N<br>(grozd<br>2) | Povprečje<br>grozda 1 | Povprečje<br>grozda 2 | razlika | tstat | P vred | značilnost |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|---------|-------|--------|------------|
| Karierni razvoj                                                                                                    |                   |                   |                       |                       |         |       |        |            |
| Imamo jasno opredeljene možnosti napredovanja za zaposlene.                                                        | 326               | 376               | 3.825                 | 3.577                 | 0.248   | 2.766 | 0.0058 | **         |
| Naša organizacija ima formalni program mentorstva.                                                                 | 325               | 374               | 3.569                 | 3.545                 | 0.024   | 0.229 | 0.8188 |            |
| Zaposlene spodbujamo k sodelovanju v medoddelčnih ali strateških projektih.                                        | 323               | 374               | 3.842                 | 3.666                 | 0.176   | 1.721 | 0.0857 |            |
| Kadrovska služba ali pa neposredni vodje načrtujejo in spremljajo karierni razvoj zaposlenih.                      | 324               | 375               | 3.815                 | 3.56                  | 0.255   | 2.705 | 0.007  | **         |
| Redno ocenjujemo učinkovitost programov za karierni razvoj.                                                        | 324               | 375               | 3.522                 | 3.397                 | 0.124   | 1.168 | 0.2431 |            |
| Karierni razvoj                                                                                                    |                   |                   |                       |                       |         |       |        |            |
| Ponujamo notranja in/ali zunanja usposabljanja, prilagojena potrebam zaposlenih.                                   | 325               | 375               | 4.062                 | 3.877                 | 0.184   | 2.65  | 0.0082 | **         |
| Možnosti usposabljanja so dostopne zaposlenim v vseh oddelkih.                                                     | 324               | 374               | 4.04                  | 3.791                 | 0.249   | 3.364 | 0.0008 | ***        |
| Zaposlenim omogočamo, da se v delovnem času udeležujejo usposabljanj, ki so v skladu z njihovimi poklicnimi cilji. | 324               | 375               | 4.065                 | 3.851                 | 0.214   | 2.981 | 0.003  | **         |
| Kadrovska služba ali pa neposredni vodje načrtujejo in spremljajo karierni razvoj zaposlenih.                      | 324               | 374               | 3.506                 | 3.414                 | 0.092   | 1.139 | 0.2551 |            |
| Ugled podjetja                                                                                                     |                   |                   |                       |                       |         |       |        |            |
| Naše podjetje velja med zaposlenimi in iskalci zaposlitve za dobrega delodajalca.                                  | 324               | 368               | 4.043                 | 3.774                 | 0.269   | 4.276 | 0      | ***        |
| Ugled podjetja pozitivno vpliva na zadrževanje zaposlenih.                                                         | 324               | 368               | 4.167                 | 3.948                 | 0.218   | 3.439 | 0.0006 | ***        |
| Zaposleni so ponosni, da delajo za naše podjetje.                                                                  | 321               | 366               | 3.919                 | 3.669                 | 0.25    | 3.979 | 0.0001 | ***        |
| Visoka fluktuacija bi škodovala naši podobi delodajalca, zato si aktivno prizadevamo za njeno zmanjšanje.          | 321               | 367               | 3.95                  | 3.717                 | 0.234   | 3.395 | 0.0007 | ***        |
| Podjetje ima strukturiran proces uvajanja novih zaposlenih.                                                        | 323               | 367               | 3.743                 | 3.608                 | 0.135   | 1.816 | 0.0698 |            |
| Vsakemu novemu zaposlenemu je dodeljen mentor ali kolega, ki mu pomaga pri vključevanju.                           | 322               | 369               | 4.04                  | 3.805                 | 0.235   | 3.239 | 0.0013 | **         |

Podatki: Anketa.

Pri integraciji in retenciji je razvidna prednost grozda 1. Ta skupina pogosteje redno preverja počutje novincev v prvih mesecih (Slika 62), pomembnost zadovoljstva v zgodnji fazi onboarding procesa je izraziteje poudarjena, več je tudi neformalnih aktivnosti za vključevanje (npr. druženja, team-building), težave pri prilagajanju pa se prej prepoznajo in rešujejo. Edini element, kjer razlika ni statistično potrjena, je redno zbiranje in uporaba povratnih informacij novincev (Tabela 30).

**Slika 62: Integracija in retencija**



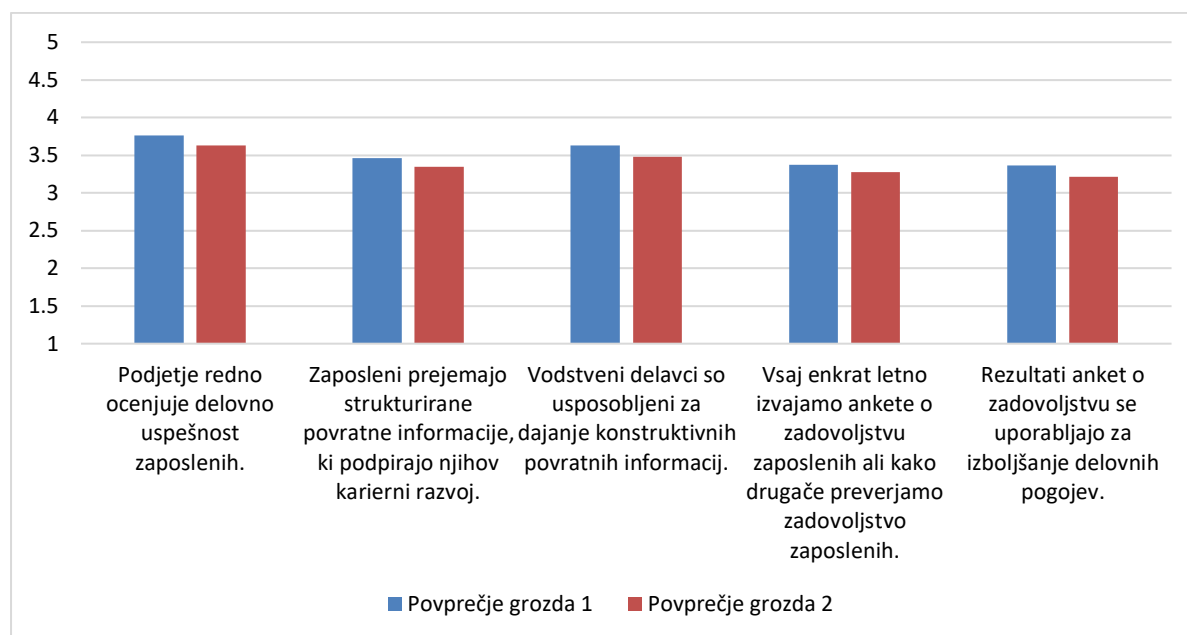
Podatki: Anketa.

V sklopu ocenjevanja in povratnih informacij je večina postavk med grozdoma podobna (Slika 63). Razlike pri rednem ocenjevanju uspešnosti, strukturiranih povratnih informacijah, letnem merjenju zadovoljstva in uporabi rezultatov anket za izboljšave niso značilne. Značilna je le prednost grozda 1 pri usposobljenosti vodij za konstruktivno povratno informacijo (\*, Tabela 30), kar se dobro ujema z ugotovitvami o kvaliteti odnosov v podjetjih z nižjo fluktuacijo.

Pri aktivnem upravljanju retencije se grozda jasno razlikujeta. Podjetja v grozdu 1 pogosteje spremljajo fluktuacijo (\*), uporabljajo finančne spodbude (bonusi, dvigi plač; \*\*), in nefinančne spodbude (napredovanja, odgovorne naloge, vključevanje v usposabljanja). Posebej izstopa postavka, da vodje skrbijo za odnose in klimo ter s tem prispevajo k nižji fluktuaciji (Slika 64). Tu so vse razlike tudi značilne (Tabela 30).

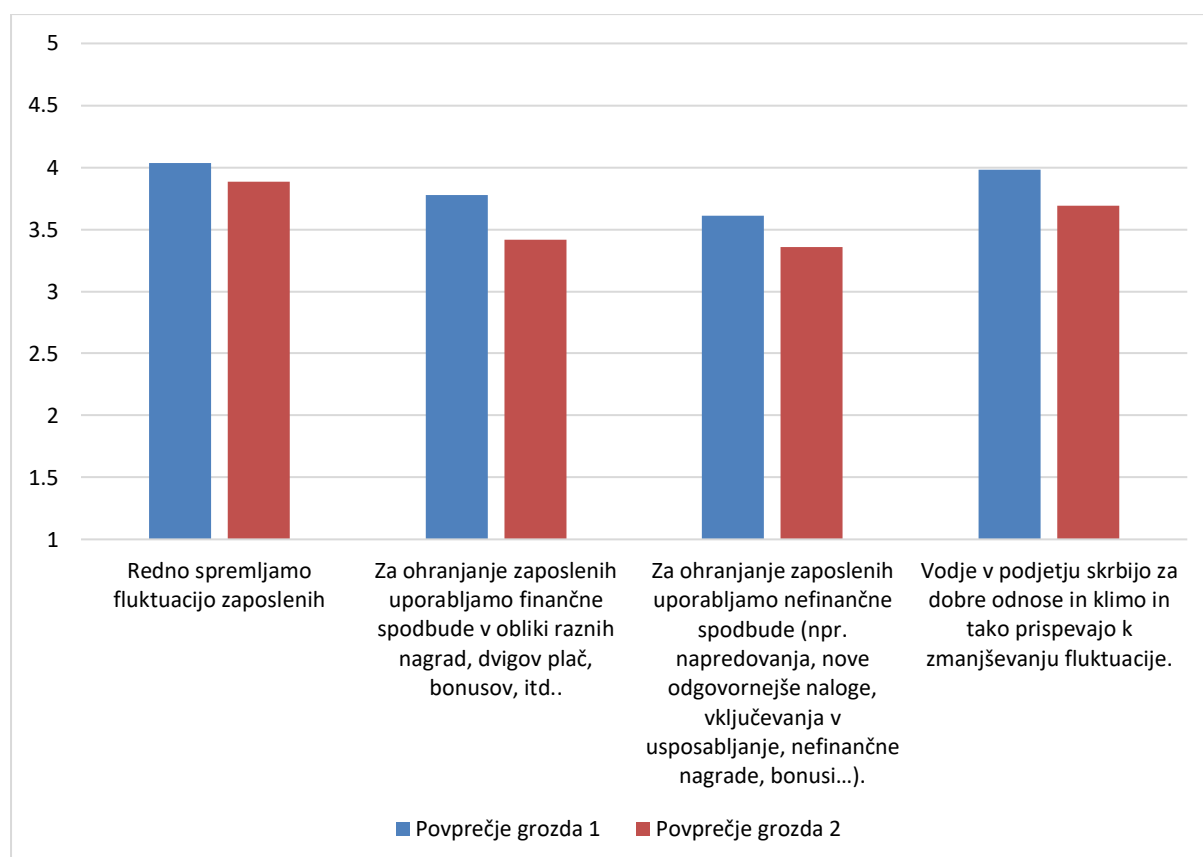
Tudi tukaj podjetja z nižjo fluktuacijo (grozd 1) izstopajo po bolj doslednem onbordingu, močnejši vodstveni vlogi pri odnosih in povratni informaciji ter aktivnih retencijskih ukrepah (finančnih in nefinančnih). Formalni elementi HRM (npr. sama frekvenca ocen ali merjenja zadovoljstva) sami po sebi grozdov ne ločijo, odločilna pa je kakovost izvedbe in operativno ravnanje vodij.

**Slika 63: Ocenjevanje organizacije dela na področju ohranjanja kadrov v podjetju in zadovoljstva zaposlenih (I.)**



Podatki: Anketa.

**Slika 64: Ocenjevanje organizacije dela na področju ohranjanja kadrov v podjetju in zadovoljstva zaposlenih (II.)**



Podatki: Anketa.

**Tabela 30: Razlike med grozdoma (karierni razvoj, ugled podjetja)**

|                                                                                                                                                                      | N<br>(grozd<br>1) | N<br>(grozd<br>2) | Povprečje<br>grozda 1 | Povprečje<br>grozda 2 | razlike | tstat | p-vredn | značilnost |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|---------|-------|---------|------------|
| <b>Integracija in retencija</b>                                                                                                                                      |                   |                   |                       |                       |         |       |         |            |
| V prvih nekaj mesecih redno preverjamo, kako se počutijo novi zaposleni.                                                                                             | 313               | 359               | 3.99                  | 3.855                 | 0.135   | 2.09  | 0.0370  | *          |
| Povratne informacije novih zaposlenih se redno zbirajo in uporabljajo za izboljšanje uvajanja.                                                                       | 311               | 359               | 3.714                 | 3.621                 | 0.093   | 1.273 | 0.2036  |            |
| Zadovoljstvo zaposlenih v zgodnji fazi oziroma v procesu uvajanja v podjetje je zelo pomembno.                                                                       | 313               | 358               | 4.182                 | 4.011                 | 0.171   | 2.76  | 0.0059  | **         |
| Podjetje ponuja neformalne aktivnosti, ki novim zaposlenim pomagajo pri integraciji (npr. druženja, team-buildinge).                                                 | 312               | 360               | 3.769                 | 3.522                 | 0.247   | 2.988 | 0.0029  | **         |
| Težave pri prilagajanju se zgodaj prepoznajo in rešujejo s podporo vodje ali nadrejenega.                                                                            | 312               | 361               | 3.875                 | 3.729                 | 0.146   | 2.162 | 0.0310  | *          |
| <b>Ocenjevanje organizacije dela na področju ohranjanja kadrov v podjetju in zadovoljstva zaposlenih</b>                                                             |                   |                   |                       |                       |         |       |         |            |
| Podjetje redno ocenjuje delovno uspešnost zaposlenih.                                                                                                                | 313               | 355               | 3.767                 | 3.631                 | 0.136   | 1.805 | 0.0715  |            |
| Zaposleni prejemajo strukturirane povratne informacije, ki podpirajo njihov karierni razvoj.                                                                         | 313               | 353               | 3.46                  | 3.346                 | 0.114   | 1.524 | 0.1281  |            |
| Vodstveni delavci so usposobljeni za dajanje konstruktivnih povratnih informacij.                                                                                    | 313               | 353               | 3.626                 | 3.476                 | 0.15    | 2.031 | 0.0427  | *          |
| Vsaj enkrat letno izvajamo ankete o zadovoljstvu zaposlenih ali kako drugače preverjamo zadovoljstvo zaposlenih.                                                     | 313               | 353               | 3.371                 | 3.278                 | 0.093   | 0.928 | 0.3537  |            |
| Rezultati anket o zadovoljstvu se uporabljajo za izboljšanje delovnih pogojev.                                                                                       | 313               | 351               | 3.361                 | 3.217                 | 0.144   | 1.476 | 0.1404  |            |
| <b>Ocenjevanje organizacije dela na področju ohranjanja kadrov v podjetju in zadovoljstva zaposlenih</b>                                                             |                   |                   |                       |                       |         |       |         |            |
| Redno spremljamo fluktuacijo zaposlenih                                                                                                                              | 310               | 358               | 4.035                 | 3.883                 | 0.153   | 2.045 | 0.0412  | *          |
| Za ohranjanje zaposlenih uporabljamo finančne spodbude v obliki raznih nagrad, dvigov plač, bonusov, itd..                                                           | 313               | 357               | 3.776                 | 3.417                 | 0.359   | 4.36  | 0.0000  | ***        |
| Za ohranjanje zaposlenih uporabljamo nefinančne spodbude (npr. napredovanja, nove odgovornejše naloge, vključevanja v usposabljanje, nefinančne nagrade, bonusi...). | 312               | 355               | 3.609                 | 3.358                 | 0.251   | 3.069 | 0.0022  | **         |
| Vodje v podjetju skrbijo za dobre odnose in klimo in tako prispevajo k zmanjševanju fluktuacije.                                                                     | 310               | 358               | 3.981                 | 3.69                  | 0.291   | 4.121 | 0.0000  | ***        |

Podatki: Anketa.

#### 6.8.4 Povzetek glavnih ugotovitev

Analiza v pričujočem poglavju pokaže jasen vzorec: podjetja z nižjo fluktuacijo (grozd 1) se od podjetij z višjo fluktuacijo (grozd 2) ne razlikujejo le po številkah, temveč predvsem po načinu dela z ljudmi. V grozdu 1 so vse tri mere fluktuacije občutno nižje – tako neposredna ocena odhodov v % (10,2 % proti 18,7 %) kot tudi oba kompozitna kazalnika glede fluktuacije po skupinah (Q10) in po poklicih (Q8), te razlike so tudi statistično značilne.

Nadaljna analiza pokaže tudi, da sta oba analitično oblikovana profila podjetij vsebinsko različna. Ko primerjamo kakovost delovnih mest, ima grozd 1 več prednosti. Najprej pri delovnih pogojih in organizaciji (sumarno tudi kot WORK): podjetja poročajo o bolj urejenem in varnem okolju, jasnejših procesih, boljših odnosih in več fleksibilnosti, razlika v povprečjih pa znaša približno četrto točko na lestvici 1–5 in je visoko značilna. Podobno velja za ugled delodajalca in skrbno izveden onboarding (sumarno tudi kot PREST), kjer je prednost grozda 1 še izrazitejša. Pri kariernih poteh (sumarno tudi kot CAREER) in usposabljanju (sumarno tudi kot TRAIN) podjetja, ki imajo nižjo fluktuacijo, pogosteje ponujajo prilagojena in dostopna izobraževanja, omogočajo udeležbo v delovnem času ter sistematične kariere – vse to je značilno povezano z nižjimi odlivi. Tudi izvedbeni onboarding (sumarno tudi kot ONB) je pri podjetjih z nižjo fluktuacijo bolj dosleden. Nasprotno sta dva sklopa manj razlikovalna: formalni HRM-postopki (upravljanje uspešnosti, samo merjenje/ocene) so med skupinama le na meji značilnosti, pri plačah pa je razlika statistično sicer v prid grozdu 1, a na nizkih absolutnih ravneh, kar odraža, da večina podjetij poroča o »primerljivih« plačah. Samoporočana uspešnost (sumarno tudi kot PERF) je v grozdu 1 višja, kar je skladno s predpostavko, da boljši delovni viri in razvojno-socializacijski mehanizmi hkrati znižujejo fluktuacijo in krepijo rezultate. V notranjem funkcioniranju (sumarno tudi kot VOICE) je v podjetjih z nižjo fluktuacijo več iskrene dvosmerne komunikacije, priložnosti za predloge zaposlenih, reševanje težav naj bi bilo pravičnejše, sodelovanja med vodstvom in zaposlenimi pa boljše; razlike so tu najbolj konsistentne in visoko značilne. To je pomembno, ker ustvarja psihološko varnost in povezanost, ki zmanjšujeta odhode.

Ključni del uspešnega ohranjanja kadrov je tudi »prvi stik« z organizacijo in aktivno upravljanje zadržanja. Podjetja z nižjo fluktuacijo bolj sistematično spremljajo počutje novincev, poudarjajo zadovoljstvo v zgodnji fazi, pogosteje uporabljajo neformalne vključitvene aktivnosti ter se hitro odzovejo na težave pri prilagajanju. Poleg tega pogosteje spremljajo fluktuacijo, uporabljajo tako finančne (nagrade, dvigi plač) kot nefinančne ukrepe (napredovanja, zahtevnejše naloge, vključevanje v usposabljanja) ter imajo vodje, ki zavestno gradijo odnose in klimo – vse razlike so statistično potrjene. Nasprotno, sama frekvenca formalnih ocen ali letnih anket zadovoljstva skupin ne loči. Sporočilo je, da rezultat daje kakovost izvedbe in vodstveno ravnanje, ne golo prisotnost postopkov.

V celoti lahko rečemo, da rezultati potrjujejo pričakovanja, da so razlike v fluktuaciji odvisne od delovanja podjetij: stabilnejša podjetja vlagajo v dobre delovne pogoje in odnose, transparentne procese, jasno karierno-učno pot, ugled in premišljen onboarding ter fluktuacijo tudi aktivno spremljajo in nanjo ukrepajo. Tam, kjer ti elementi delujejo, so odhodi nižji; tam, kjer prevladuje zgolj formalnost brez kakovostne izvedbe ali kjer so delovni viri šibkejši, fluktuacija naraste. Plače pa so po ocenah podjetij predvsem "povprečne", zato je njihov vpliv manjši od pričakovanih.

## 7 ANALIZA MIKROPODATKOV O TOKOVIH NA TRGU DELA

### 7.1 METODOLOGIJA

Poglavje podrobno opisuje metodološki pristop, uporabljen za analizo tokov na trgu dela in identifikacijo primerov kratkoročnega menjavanja delovnega statusa. Analiza uporablja časovne vrste podatkov, ki zajemajo obdobje **od 2009 do 2024**, pridobljene iz dveh primarnih baz podatkov: registra zaposlenih oseb (**DAK**) in registra brezposelnih oseb (**BO**).

Glavni cilj je izolirati in kvantificirati prehode, kjer posameznik preide iz zaposlitve v drugo zaposlitev ali pa iz **brezposelnosti** v **zaposlitev** in se nato vrne v **brezposelnost** v kritično kratkem obdobju. Analiza je bila izvedena za časovni prag **180 dni**. V poročilu skladno z dogovorom prikazujemo 180 dni.

#### 7.1.1 Pristop k analizi tokova posameznikov med skupinami na trgu dela po korakih

Postopek je strukturiran v štiri zaporedne faze, zasnovane za zagotavljanje integritete podatkov, kronološke natančnosti in natančnega časovnega filtriranja: integracija podatkov, generiranje toka dogodkov, konsolidacija dogodkov in časovna validacija.

##### 7.1.1.1 Združevanje in priprava podatkov

Začetna faza standardizira heterogene nabore podatkov za poenoteno časovno analizo.

**A. Filtriranje obsega (optimizacija učinkovitosti):** Za izboljšanje računske učinkovitosti se nabor podatkov o zaposlenih (ki ustreza zapisom **DAK**) najprej filtrira. Ta predprocesna faza vključuje **samo** tiste posameznike (`person_id`), ki imajo ustrezen zapis tudi v naboru podatkov o brezposelnih (ki ustreza zapisom **BO**), s čimer se iz obsega združevanja odstranijo nepomembni zapisi o dolgotrajno zaposlenih.

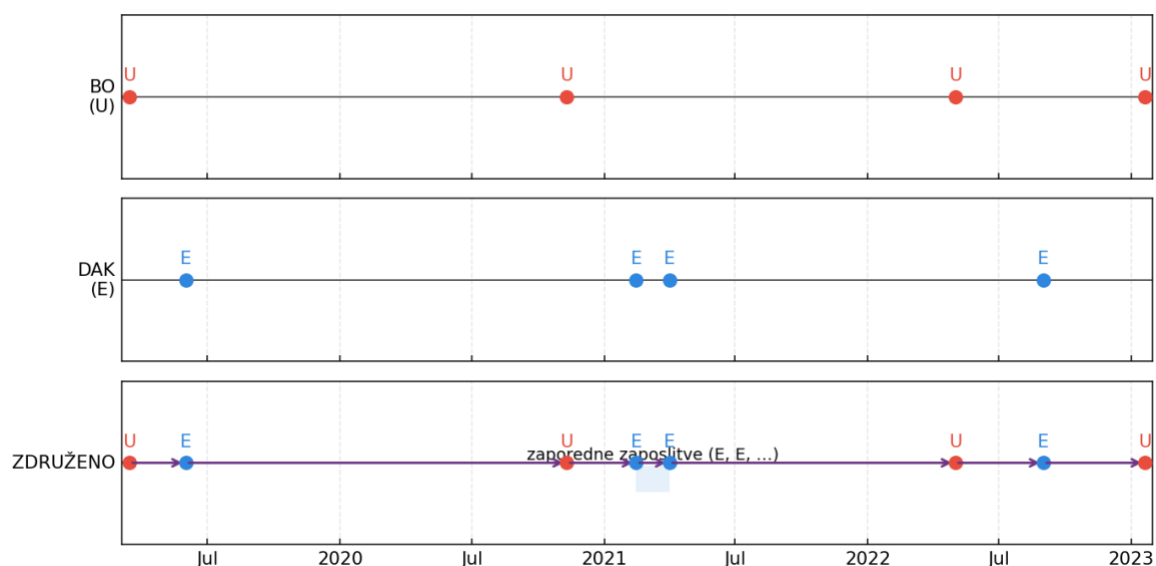
**B. Časovna poenotenost:** Čeprav si nabora podatkov delita skupne točke posodobitve (leto, mesec), se za kronološko analizo uporabljajo dejanski datumi dogodkov. Natančneje, datum zaposlitvenih dogodkov je določen z **DAT\_DOG** (iz **DAK**), datum dogodkov brezposelnosti pa z **DatumVpisaBO** (iz **BO**). Ta polja z datumi, specifičnimi za dogodek, se uporabljajo za ustvarjanje enotnega stolpca Datum, kar zagotavlja natančne izračune časovnih razlik.

**C. Dodelitev statusa:** Ustrezne vrstice iz posameznih podatkovnih virov se ustrezno označijo. Uporabi se binarna kategorična spremenljivka (`status`), ki izrecno označi vse zapise kot 'employed' (zaposlen) ali 'unemployed' (brezposeln).

### 7.1.1.2 Generiranje zaporedja dogodkov

Dva predhodno obdelana podatkovna okvira se združita v enoten, celovit dnevnik dogodkov. Ta združeni dnevnik se nato kritično razvrsti, najprej po osebi in nato po **datumu dogodka**, da se vzpostavi natančno kronološko zaporedje stanj na trgu dela za vsakega posameznika.

*Slika 65: Oris metodologije generiranja zaporedja dogodkov*



Vir: lasten prikaz.

### 7.1.1.3 Konsolidacija dogodkov (odstranjevanje šuma znotraj statusa)

Ta faza je ključna za zagotavljanje, da analiza temelji izključno na **spremembah** statusa na trgu dela, ne pa na administrativnih ali notranjih dogodkih znotraj istega statusa (npr. zamenjava delodajalca med obdobjem zaposlitve). Cilj je poenostaviti kronološki zapis v sekvenco resničnih prehodov stanja.

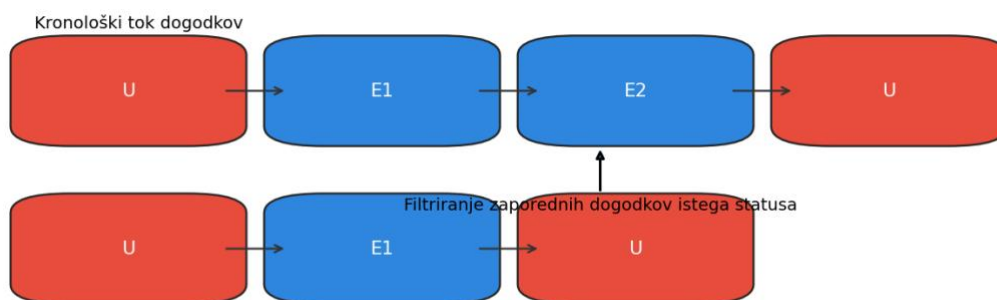
**A. Vzpostavitev referenčnega stanja:** Za vsakega posameznika se v kronološkem toku primerja aktualno zabeleženo stanje z njegovim neposredno preteklim stanjem. S tem se določi, ali je prišlo do **spremembe statusa** (npr. iz brezposelnega v zaposlenega) ali pa je oseba ostala v istem stanju.

**B. Čiščenje in generiranje prehodov:** Iz celotnega toka dogodkov se obdržijo **le tisti zapisi**, pri katerih je aktualni status **različen** od preteklega statusa. S tem postopkom se:

**Konsolidirajo** vsi zaporedni vnosi istega statusa (npr. več zaposlitev) v en sam, diskreten dogodek, ki predstavlja **vstop** v to stanje.

Ustvari se **očiščen tok**, sestavljen izključno iz resničnih tranzicij med stanjema (brezposelnost ↔ zaposlitev).

**Slika 66: Kronološki tok dogodkov**



Vir: lasten prikaz.

#### 7.1.1.4 Filtriranje sekvence in časovna validacija

Konsolidirani tok dogodkov se sedaj uporablja za natančno identifikacijo in validacijo ciljnega vzorca menjavanja ( $U \rightarrow E \rightarrow U$ ).

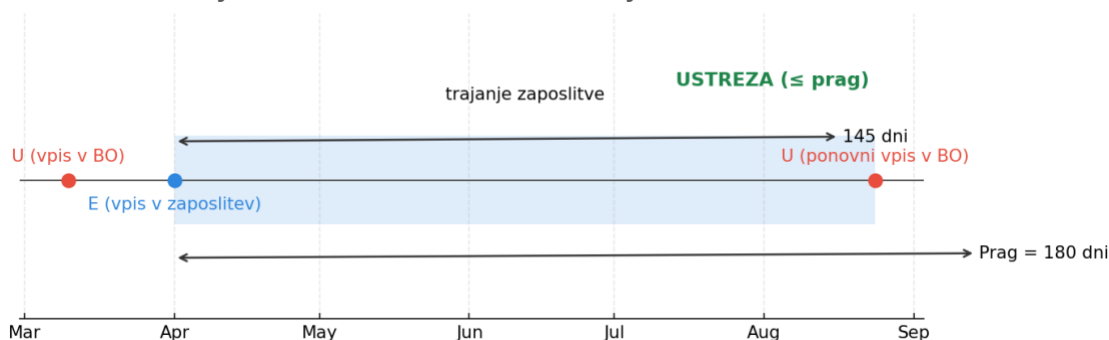
**A. Izolacija sekvence:** V očiščenem toku dogodkov se kronološko preverijo zaporedni pari stanj. Cilj je identificirati vsak dogodek, ki se začne z zaposlitvijo (employed) in se neposredno konča z vrnitvijo v brezposelnost (unemployed). S tem se izolirajo vsa obdobja kratkoročne zaposlitve.

**B. Časovna validacija:** Trajanje vsakega izoliranega kratkoročnega obdobja zaposlitve se izračuna kot časovna razlika med **datumom začetka zaposlitve** (date) in **datumom začetka kasnejše brezposelnosti** (next\\_date).

$$\text{Trajanje} = \text{Datum(Vpis v Brezposelnost)} - \text{Datum(Vpis v Zaposlitev)}$$

**C. Končna omejitev:** Končni nabor podatkov se nato filtrira, da se obdržijo samo tisti dogodki, kjer je izračunano **Trajanje** manjše ali enako izbranemu pragu (npr. **180 dni**). Ta korak se ponovi za vsakega od treh analiziranih pragov (90, 180 in 365 dni).

**Slika 67: Filtriranje sekvence in časovna validacija**



Vir: lasten prikaz.

Končni rezultat ponuja seznam edinstvenih person\_id in ustrezno leto (letnico), ki označuje začetek kratkoročnega menjavanja statusa zaposlitve za vsak analiziran časovni prag.

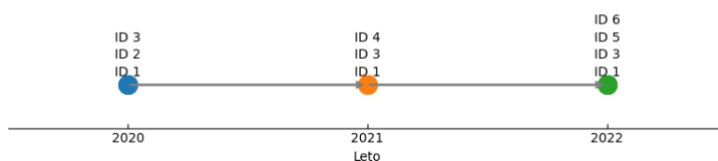
## 7.2 METODOLOŠKI PRISTOP K ANALIZI TOKOV POSAMEZNIKOV MED SKUPINAMI NA TRGU DELA PO KORAKIH

Poglavje predstavlja metodologijo za analizo sprememb v številu zaposlenih po podjetjih skozi čas. Osrednji cilj ni zgolj merjenje sprememb v številu zaposlenih, temveč tudi ocena, v kolikšni meri so te spremembe posledica menjave zaposlenih.

Izhodišče je podatkovna zbirka, ki vsebuje zapise o zaposlenih, njihovem podjetju in letu. Za vsako kombinacijo podjetje–leto se določi množica zaposlenih. Takšna predstavitev omogoča, da obravnavamo vsako letno stanje zaposlenih kot množico unikatnih identifikatorjev, kar je še posebej primerno za primerjavo med zaporednimi leti. Ko so te množice določene, je skupno število zaposlenih v določenem letu enako številu elementov v množici.

Da bi si lažje predstavljali strukturo podatkov, Slika 68 prikazuje časovnico zaposlenih v izbranem podjetju. Za vsako leto je prikazana množica zaposlenih, označena z njihovimi identifikacijskimi številki (ID). S tem je jasno razvidno, kdo ostaja zaposlen skozi čas in kdo se zamenja.

*Slika 68: Časovnica zaposlenih v podjetju (označeno kot ID)*

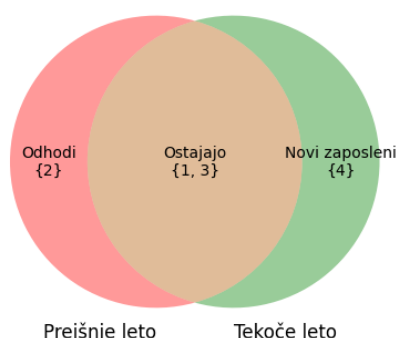


Vir: lasten prikaz.

Analiza poteka z urejanjem podatkov po podjetjih in kronološko po letih, tako da lahko vsako leto primerjamo z neposredno predhodnim letom. Primerjava omogoča izračun dveh vrst informacij. Prvič, dobimo spremembo v skupnem številu zaposlenih, kar ustreza razliki med velikostmi zaporednih množic. Drugič, omogoča podrobnejšo oceno fluktuacije zaposlenih. Z upoštevanjem razlike med množicama dveh zaporednih let identificiramo zaposlene, ki so se v tekočem letu pojavili prvič (novi zaposleni), ter tiste, ki so bili v prejšnjem letu prisotni, a so v tekočem odsotni (odhodi).

Ta koncept je dodatno ponazorjen z **Vennovim diagramom** (Slika 69), kjer dve množici predstavljata zaposlene v dveh zaporednih letih. V presečišču so prikazani zaposleni, ki ostajajo, v levem delu so tisti, ki so podjetje zapustili, v desnem delu pa novi zaposleni.

**Slika 69: Primerjava zaposlenih v dveh zaporednih letih**

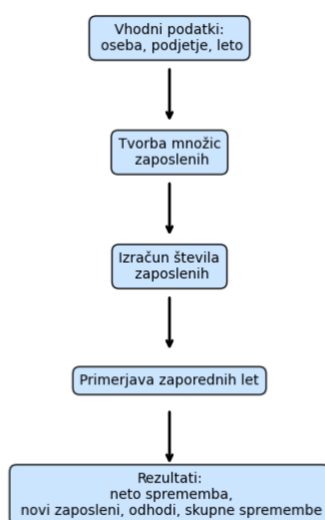


Vir: lasten prikaz.

Združitev teh dveh razlik predstavlja skupno število spremenjenih zaposlenih, kar ponuja mero o tem, v kolikšni meri se je sestava zaposlenih spremenila, ne glede na neto rast ali zmanjšanje. Na ta način je mogoče razlikovati podjetja, ki so stabilna tako po velikosti kot po sestavi zaposlenih, od podjetij, ki ohranjajo konstantno število zaposlenih, a ob tem beležijo visoko fluktuacijo. Takšne informacije so pomembne v organizacijskih študijah, analitiki človeških virov in širših socio-ekonomskih analizah.

Za celovit pregled metodologije je na **Sliki 3** predstavljen diagram poteka. Diagram prikazuje ključne korake: od vhodnih podatkov (oseba, podjetje, leto), preko tvorbe množic zaposlenih in izračuna njihove velikosti, do primerjave zaporednih let in končnih rezultatov. Rezultati vključujejo neto spremembo, nove zaposlene, odhode ter skupno število sprememb.

**Slika 70: Shema celotnega postopka**



Vir: lasten prikaz.

Kombinacija spremembe števila zaposlenih in zamenjave v sestavi daje celovit vpogled v mobilnost in stabilnost delovne sile na ravni podjetij. Slike dopolnjujejo razlago in omogočajo jasnejše razumevanje predstavljenega pristopa.

### 7.3 ANALIZA REGISTRSKIH PODATKOV: OPIS PODTAKOVNIH BAZ

Za namen analize prehodov med stanji posameznika in pa fluktuacije na ravni podjetij smo uporabili **več podatkovnih baz. To so:**

- 1) Baza DAK, stanje delovno-aktivnega prebivalstva 2010-2024 na mesečni ravni. Podatkovne baze DAK vsebujejo več spremenljivk, ki omogočajo:
  - a. povezavo posameznikov s podjetji delodajalci v anonimizirani obliki;
  - b. analizo značilnosti posameznikov (starost, spol, izobrazba, država, poklic, regija, kraj in druge);
- 2) Baza brezposelnih oseb, ki omogoča analizo prehodov iz brezposelnosti v zaposlenost in nazaj in analizo značilnosti posameznikov, za katere so bolj značilni tovrstni prehodi.
- 3) Baza SRDAP, ki vključuje analizo razlogov za odlive in prilive v podjetja in jo zaradi majšega števila opazovanj analiziramo na letni ravni;
- 4) Baza Poslovni register Slovenije, ki vsebuje osnovne podatke o podjetjih
  - a. Velikost, panogo
  - b. Lokacijo
- 5) Bazo dohodkov prebivalcev, s pomočjo katerih lahko analiziramo dohodkovne kvintile in jih povežemo s fluktuacijo;
- 6) Bazo prebivalstva, ki vsebujejo celotno prebivalstvo in zato omogočajo kontrolo števila.

#### 7.3.1 Opis podatkovnih virov

Ključna baza za analizo je **stanje delovno-aktivnega prebivalstva 2009-2024** na mesečni ravni. V analizo smo zajeli na mesečni ravni vse delovno-aktivne posameznike in opazovali, kaj se dogaja z njimi z vidika mobilnosti. Skupaj smo opazovali 163 milijonov opazovanj (posameznik, mesec, leto) (Tabela 31). Posameznik je bil v bazo zajet vsak mesec v letu, če je bil vsak mesec v letu delovno aktiven. Teoretično je bil torej posameznik lahko zapisan vsak mesec vsakega leta med 2009 in 2024. Baza DAK je bila izhodiščna baza, na kateri smo opazovali prehode posameznikov.

**Tabela 31: Število opazovanj v izhodiščni bazi delovno aktivnih oseb (DAK)**

| LETO   | Število     | %    | Kum.% |
|--------|-------------|------|-------|
| 2009   | 10.069.907  | 6,18 | 6,18  |
| 2010   | 9.845.188   | 6,04 | 12,22 |
| 2011   | 9.638.617   | 5,91 | 18,13 |
| 2012   | 9.487.111   | 5,82 | 23,95 |
| 2013   | 9.274.082   | 5,69 | 29,64 |
| 2014   | 9.361.412   | 5,74 | 35,38 |
| 2015   | 9.508.425   | 5,83 | 41,21 |
| 2016   | 9.735.691   | 5,97 | 47,18 |
| 2017   | 10.046.783  | 6,16 | 53,35 |
| 2018   | 10.358.410  | 6,35 | 59,7  |
| 2019   | 10.631.580  | 6,52 | 66,22 |
| 2020   | 10.667.021  | 6,54 | 72,76 |
| 2021   | 10.803.141  | 6,63 | 79,39 |
| 2022   | 11.063.978  | 6,79 | 86,18 |
| 2023   | 11.204.853  | 6,87 | 93,05 |
| 2024   | 11.328.098  | 6,95 | 100   |
| Skupaj | 163.024.297 | 100  | 100   |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Spremenljivke, ki smo jih lahko opazovali v bazi DAK (delovno-aktivnih), obsegajo številne relevantne spremenljivke. Te spremenljivke so podane v (Tabela 32). Podatki podajajo precej podroben vpogled v značilnosti posameznikov.

**Tabela 32: Relevantne spremenljivke za analizo na ravni posameznika**

| Spremenljivka                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Datum prijave - pričetka zaposlitve                                                                                        |
| Delovna doba pri zadnjem (aktualnem) delodajalcu (v dnevih)                                                                |
| Delovni / zavarovalni čas (število ur/teden) (1-40 ur)                                                                     |
| Državljanstvo osebe                                                                                                        |
| Indikator za delodajalca (1= zaposlen, 2= samozap. brez zaposlenih oseb, 3= samozap. z zaposlenimi osebami, 9= ni podatka) |
| Izmensko delo (1, 2, 3, 4, 5=turnus)                                                                                       |
| Klasifikacija področij izobraževalnih aktivnosti/ izidov, raven 3, Podrobna področja                                       |
| Klasifikacija vrst izobraževalnih aktivnosti/ izidov, raven 4                                                              |
| NUTS2 kohezijska regija del. mesta - podjetje (dve kohezijski regiji)                                                      |
| Občina prebivališča                                                                                                        |
| Podlaga za zavarovanje                                                                                                     |
| Podrazred dejavnosti podjetja po SKD 2008                                                                                  |
| Referenčni mesec                                                                                                           |
| Referenčno leto                                                                                                            |
| SKIS - javni, zasebni sektor (111 - JS - sektor država, 112 - JS - javne družbe, 120 - Zasebni sektor)                     |
| Spol (1=moški, 2=ženska)                                                                                                   |

|                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Spremenljivka</b>                                                                                                       |
| Starost v letih                                                                                                            |
| Status aktivnosti osebe (11=zaposlena pri pravnih os., 12=zap.pri fizičnih os., 21=s.p., 22=poklicna dej., 23=kmetje)      |
| Število vseh istočasno aktivnih zaposlitev (do polnega delovnega časa (40 ur) + PODL=036 (8 ur) = max. Skupaj 48 ur/teden) |
| Velikost podjetja (evropska lestvica)                                                                                      |
| Vrsta delovnega razmerja (1=NDČ, 2=DČ, 3=pripravnik za NDČ, 4= pripravnik za DČ)                                           |
| Invalidnost - indikator                                                                                                    |

Vir: Opis podatkovne baze, metapodatki, (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a)

Naslednja baza je **baza stanj brezposelnih oseb** (Tabela 33). V bazi je bilo skupaj okoli 15 milijonov opazovanj, pri emer se je vsak posameznik štel tolikokrat, kolikorakt se je pojavil v bazi. Če se je pojavil vsak mesec v letu enkrat, je bil v istem letu zabeležen 12krat. Z vidika aalize so bile za nas pomembne predvsem spremenljivke o vpisu in izpisu ib baze BO (Tabela 34).

**Tabela 33: Izhodiščna baza brezposelnih oseb (stanje mesec-leto), celotno število opazovanj v enem letu (za vseh 12 mesecev skupaj)**

| LETO | Število   | %    | Kum.% |
|------|-----------|------|-------|
| 2010 | 1.206.041 | 7,56 | 7,56  |
| 2011 | 1.328.293 | 8,33 | 15,89 |
| 2012 | 1.322.196 | 8,29 | 24,18 |
| 2013 | 1.437.926 | 9,02 | 33,19 |
| 2014 | 1.441.308 | 9,04 | 42,23 |
| 2015 | 1.352.709 | 8,48 | 50,71 |
| 2016 | 1.237.825 | 7,76 | 58,47 |
| 2017 | 1.063.774 | 6,67 | 65,14 |
| 2018 | 941.687   | 5,9  | 71,05 |
| 2019 | 890.134   | 5,58 | 76,63 |
| 2020 | 1.020.031 | 6,4  | 83,02 |
| 2021 | 891.786   | 5,59 | 88,61 |
| 2022 | 679.978   | 4,26 | 92,88 |
| 2023 | 584.508   | 3,66 | 96,54 |
| 2024 | 551.788   | 3,46 | 100   |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**Tabela 34: Relevantne spremenljivke za analizo iz registra brezposelnih oseb (stanje)**

|                      |
|----------------------|
| <b>Spremenljivke</b> |
| Datum vpisa          |
| Datum izpisa         |
| Razlog izpisa        |

Vir: Opis podatkovne baze, metapodatki, (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a)

Pomembna baza je bila tudi baza **Poslovni register Slovenije**. V Poslovnem registru Slovenije so zabeležena vsa opazovanja, ki se navezujejo na vse poslovne subjekte, tako gospodarstva kot tudi negospodarstva. Poslovni register beleži tudi različne spremembe (ustanavljanje, statusne, lastniške in druge spremembe), ki pa niso bile predmet te analize. Letno je bilo zabeleženih v bazi v povprečju čez 200 000 pravnih oseb..

**Tabela 35: Poslovni register Slovenije, vsa opazovanja letno**

| LETO | Število | %    | Kum.% |
|------|---------|------|-------|
| 2009 | 176.024 | 5,25 | 5,25  |
| 2010 | 181.049 | 5,4  | 10,66 |
| 2011 | 184.652 | 5,51 | 16,17 |
| 2012 | 189.185 | 5,65 | 21,81 |
| 2013 | 193.915 | 5,79 | 27,6  |
| 2014 | 199.556 | 5,96 | 33,56 |
| 2015 | 204.164 | 6,09 | 39,65 |
| 2016 | 206.960 | 6,18 | 45,82 |
| 2017 | 211.143 | 6,3  | 52,13 |
| 2018 | 216.096 | 6,45 | 58,57 |
| 2019 | 219.349 | 6,55 | 65,12 |
| 2020 | 221.543 | 6,61 | 71,73 |
| 2021 | 225.339 | 6,72 | 78,46 |
| 2022 | 233.493 | 6,97 | 85,42 |
| 2023 | 241.476 | 7,21 | 92,63 |
| 2024 | 246.912 | 7,37 | 100   |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Z vidika analize so bile zanimive samo določene spremenljivke, opazovali smo kako se obnaša skupina vseh, ki so zaposleni v določenem podjetju. Zanimalo nas je predvsem podjetje z vidika panoge, velikosti, vrsti lastnine in poreklu kapitala

**Tabela 36: Relevantne spremenljivke iz baze**

|                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Glavna dejavnost (do leta 2007 po stari klasifikaciji SKD, od 2008 po novi klasifikaciji SKD 2008) |
| Pravnoorganizacijska oblika                                                                        |
| Podoblika poslovnega subjekta                                                                      |
| Datum vpisa enote v temeljni register ali uradno evidenco                                          |
| Datumu izbrisa iz primarnega registra oz. PRS                                                      |
| Vrsta lastnine.                                                                                    |
| Poreklo kapitala                                                                                   |
| Podatek o velikosti enote po EU glede na število zaposlenih                                        |
| Podatek o velikosti po ZGD                                                                         |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

### 7.3.2 Opis podatkovne baze

Kot izhodišče za analizo posameznikov smo vzeli bazo stanja delovno aktivnega prebivalstva 2009 – 2024, ki opisuje na mesečni ravni vse delovno-aktivne posameznike. Izhodiščna podatkovna baza je tako obsegala 163 milijonov podatkovnih točk (Tabela 37).

**Tabela 37: Izhodiščno število opazovanj po mesecih in letih**

| LETO /<br>mesec | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9        | 10       | 11       | 12       | Total    |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 2009            | 852988   | 849426   | 846569   | 843527   | 841319   | 839516   | 837164   | 834960   | 835228   | 831842   | 831395   | 825973   | 10069907 |
| 2010            | 823146   | 823075   | 824070   | 823678   | 823249   | 823615   | 820752   | 818851   | 821083   | 820945   | 818669   | 804055   | 9845188  |
| 2011            | 801094   | 801805   | 803180   | 805000   | 807132   | 807248   | 803285   | 802182   | 803601   | 804076   | 803018   | 796996   | 9638617  |
| 2012            | 793900   | 794457   | 796806   | 796952   | 796863   | 795505   | 790852   | 788509   | 788266   | 787118   | 785038   | 772845   | 9487111  |
| 2013            | 768513   | 768935   | 770142   | 771701   | 773903   | 774936   | 773792   | 772664   | 774929   | 776946   | 777283   | 770338   | 9274082  |
| 2014            | 767405   | 769089   | 773323   | 777502   | 780873   | 782572   | 782136   | 782000   | 785711   | 788973   | 789375   | 782453   | 9361412  |
| 2015            | 779252   | 782189   | 787142   | 790177   | 792100   | 794322   | 793644   | 794003   | 798393   | 801054   | 802038   | 794111   | 9508425  |
| 2016            | 791361   | 795307   | 802608   | 807573   | 811324   | 813733   | 812917   | 813885   | 819529   | 823518   | 825271   | 818665   | 9735691  |
| 2017            | 817137   | 820694   | 828096   | 832038   | 836527   | 839850   | 838620   | 839476   | 844742   | 849803   | 852303   | 847497   | 10046783 |
| 2018            | 846166   | 848671   | 854873   | 858819   | 861770   | 864256   | 863225   | 864116   | 869512   | 874568   | 876607   | 875827   | 10358410 |
| 2019            | 872282   | 875782   | 881093   | 884644   | 887506   | 888544   | 886661   | 886001   | 889531   | 893004   | 893410   | 893122   | 10631580 |
| 2020            | 895365   | 898250   | 895994   | 885535   | 883933   | 884250   | 882837   | 882125   | 887205   | 890542   | 889758   | 891227   | 10667021 |
| 2021            | 881817   | 885832   | 891055   | 893332   | 896994   | 901683   | 901926   | 902063   | 906434   | 911820   | 913420   | 916765   | 10803141 |
| 2022            | 909481   | 912606   | 915372   | 918302   | 920085   | 922319   | 922262   | 921583   | 925217   | 930232   | 931175   | 935344   | 11063978 |
| 2023            | 926691   | 928860   | 931449   | 932968   | 934111   | 935434   | 933042   | 931249   | 933725   | 937577   | 938455   | 941292   | 11204853 |
| 2024            | 938963   | 941644   | 944303   | 945945   | 946675   | 946279   | 943273   | 941829   | 944534   | 947770   | 948444   | 938439   | 11328098 |
| Total           | 13465561 | 13496622 | 13546075 | 13567693 | 13594364 | 13614062 | 13586388 | 13575496 | 13627640 | 13669788 | 13675659 | 13604949 | 1.63E+08 |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Na podlagi podatkovne baze DAK in podatkovne baze stanja brezposelnih oseb smo oblikovali bazo prehodov.

Podatkovna baza o dohodkih posameznikov je na voljo do vključno leta 2023. Na podlagi te podatkovne baze smo opazovali dohodke iz dela (in sicer neto dohodek 1110), vendar smo zaradi primerljivosti v času med leti dohodke deflacionalirali s pomočji CPI na stalno osnovo cen iz leta 2015. Baza dohodkov je bila pridružena bazi DAK.

**Izhodišče analize so bili podatki o delovno-aktivnih, ki smo jim:**

- na podlagi analize prehodov posameznikov med podjetji **dodali spremenljivke, ki označujejo menjavo v času 180 dni** (1=DA, do menjave je prišlo v 180 ali manj, 0=NE, do menjave ni prišlo), ter nato
- na podlagi analize prehodov med bazama BO in DAK oblikovali spremenljivke:
  - Prehod v času do vključno 90 dni;
  - Prehod v času med 91 in 180 dni;
  - Prehod nad 180 do vključno 365 dni
- Podatke smo prilepili na bazo DAK na mesečni ravni. Prikazujemo spremembe v času 180 dni.

Po pripravi podatkovne baze na mesečni ravni smo analizirali podatke na ravni posameznika, saj nas je zanimalo, kako se z značilnostmi posameznika spreminjajo tudi mobilnosti posameznika. S tem namenom smo bazo reducirali na bazo letnih opazovanj, s čimer smo ohranili dimenzije, ki so nas zanimale. Za vsakega posameznika smo ohranili zadnje

opazovanje v letu, pri čemer smo pripisali vrednosti sprememb. Spol, starost se nista spreminjala.

**Za vsakega posameznika smo opazovali tudi, ali je:**

- v opazovanem obdobju živel v isti regiji, kot je delal (na nivoju NUTS2 in NUTS3);
- ali je živel v isti upravni enoti,
- ali je spremenil poklic,
- ali je spremenil izobrazbo in tako naprej,...
- kar nam je omogočalo tudi spremljanje sprememb.

V nadaljevanju smo za namen analize značilnosti posameznikov bazo reducirali na bazo vseh »unique« opazovanj na letni ravni, kar pomeni, da smo v analizo vključili vsakega posameznika, ki je v letu delal vsaj en mesec. Upoštevali smo zadnji mesec, ko se nekdo pojavi v bazi DAK, pri čemer smo zajeli tudi spremenljivke menjav. Če je nekdo delal vseh 12 mesecev, smo zajeli decembrsko opazovanje; če pa je nekdo na primer delal med majem in avgustom, pa smo zajeli avgustovsko opazovanje. Če je npr. junija zamenjal službo, smo to ustrezno označili s spremenljivko mobilnosti, ki je dobila vrednost 1 in ohranila vrednost 1 skozi celo obdobje – ter s tem ločila posameznika, ki je bil mobilni, od posameznika, ki ni bil mobilni. Tabela 38 prikazuje število opazovanj, ki so bila vključena v analizo.

***Tabela 38: Število opazovanih delovno aktivnih na letni ravni***

| Leto   | Število   | Odstotek opazovanj |
|--------|-----------|--------------------|
| 2009   | 910.550   | 6,18               |
| 2010   | 886.571   | 6,02               |
| 2011   | 868.129   | 5,89               |
| 2012   | 858.942   | 5,83               |
| 2013   | 838.267   | 5,69               |
| 2014   | 848.878   | 5,76               |
| 2015   | 861.286   | 5,85               |
| 2016   | 881.892   | 5,99               |
| 2017   | 909.613   | 6,17               |
| 2018   | 942.544   | 6,4                |
| 2019   | 964.586   | 6,55               |
| 2020   | 965.613   | 6,55               |
| 2021   | 977.694   | 6,64               |
| 2022   | 998.955   | 6,78               |
| 2023   | 1.009.334 | 6,85               |
| 2024   | 1.010.249 | 6,86               |
| Skupaj |           | 100                |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Posameznike smo opazovali tudi po dohodku, pri čemer smo jih z namenom poročanja razdelili v dohodkovne razrede, kvintile. V najnižjem razredu je bil neto dohodek od dela (koda 1101) 2500 evrov, v najvišjem pa 21 tisoč evrov. Porazdelitev smo oblikovali za vsako leto posebej, v nadaljevanju pa prikazujemo samo povprečja za posamezni razred za celotno obdobje skupaj (Tabela 39, Tabela 40). Vsi podatki so deflacionirani z baznimi cenami iz leta 2015.

**Tabela 39: Povprečni dohodek in medianski dohodek v posameznem dohodkovnem razredu (bazne cene 2015)**

| Dohodkovni razred | p50 (medianski dohodek razreda) | Povprečje |
|-------------------|---------------------------------|-----------|
| Q1                | 2414                            | 2544      |
| Q2                | 7457                            | 7521      |
| Q3                | 9752                            | 9741      |
| Q4                | 12775                           | 12892     |
| Q5                | 19181                           | 21721     |
| Skupaj            | 9752                            | 10884     |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Narava podatkov ne omogoča določitve točnega mesečnega dohodka za mesec, ko je posameznik delal. Lahko pa na podlagi števila mesecev, ko posameznika opazujemo v DAK, ocenimo število mesecev zaposlitve in na podlagi razmerja med celotnim letno dohodkom iz dela in številom delovno aktivnih mesecev ocenimo povprečno mesečno neto plačo iz dela. Pri plačnih kvintilih je potrebno upoštevati, da morda posamezniki ne delajo celo obdobje 8 ur na dan, da so v vmesnem času prejeli nadomestilo za čas bolezni, česar se iz podatkov ne vidi. Zato v izogib uporabi podatkov, ki vključujejo določene nekontrolirane spremembe (šume), namesto dejanskih podatkov na ravni posameznika upoštevamo razdelitev v kvintile.

**Tabela 40: Ocena mesečnega neto realnega dohodka po plačnih kvintilih (bazne cene 2015)**

| q_wage | p50  | Mean |
|--------|------|------|
| 1      | 388  | 329  |
| 2      | 665  | 670  |
| 3      | 848  | 848  |
| 4      | 1100 | 1111 |
| 5      | 1660 | 2001 |
| Total  | 848  | 992  |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

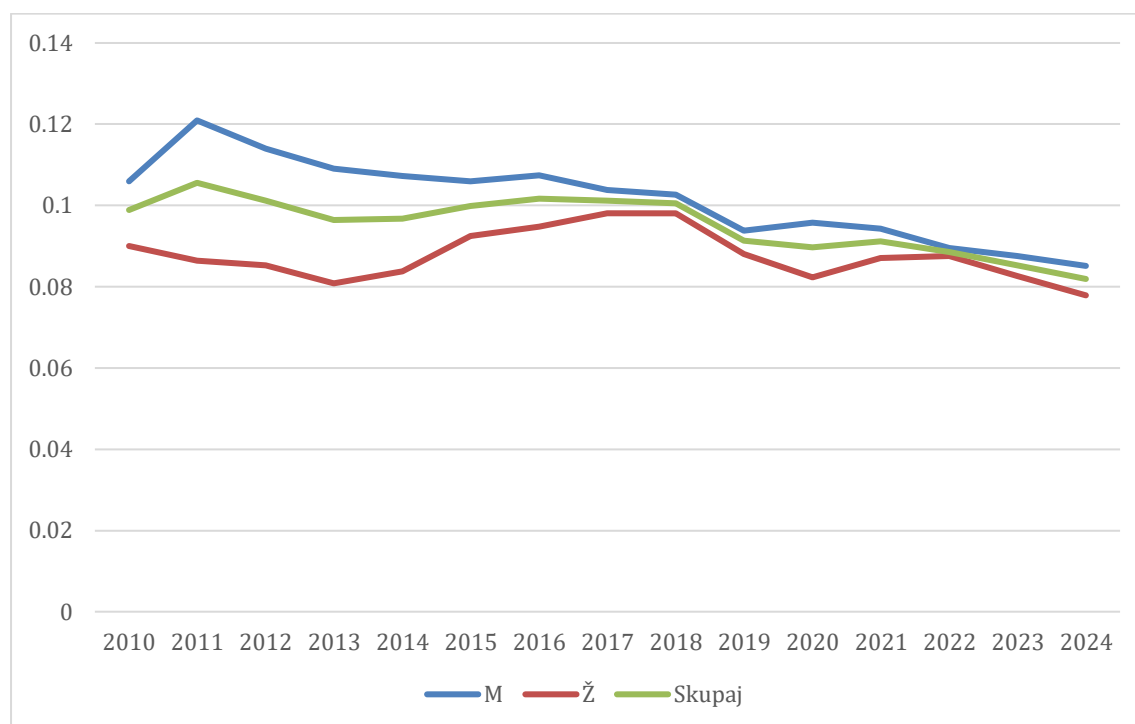
## 7.4 REZULTATI

### 7.4.1 Značilnosti posameznikov, ki so zamenjali delodajalca v 180 dneh ali manj

Slika 71 prikazuje delež tistih, ki so menjali delodajalca v 180 dneh ali manj. Podatki o menjavi temeljijo na primerjavi negovorečnih (anonimiziranih) identifikatorjev delodajalcev, kot je opisano v metodologiji. Opaziti je mogoče, da je bil delež tistih, ki so zamenjali delodajalca večji v času krize.

Rezultat je posledica predvidoma dveh dejstev: (1) zaradi krize se je povečalo število tistih, ki so morali iskati novo delo, (2) zmanjšalo se je število delovno-aktivnih, saj se je povečevala brezposelnost. Posledično je skok viden predvsem pri moških, saj je kriza bolj prizadela predelovalne dejavnosti, zato jih je večji delež iskal novo zaposlitev (od tistih še zaposlenih). Pri ženskah pa je opazna manjša mobilnost. Če upoštevamo, da so ženske v veliki meri zaposlene v dejavnostih t.i. javnega sektorja (tam predstavljajo tudi 70% vseh delovno-aktivnih, Redek, 2024), rezultat lahko interpretiramo kot zmanjšano mobilnost zaradi manj priložnosti, pa tudi nujnosti.

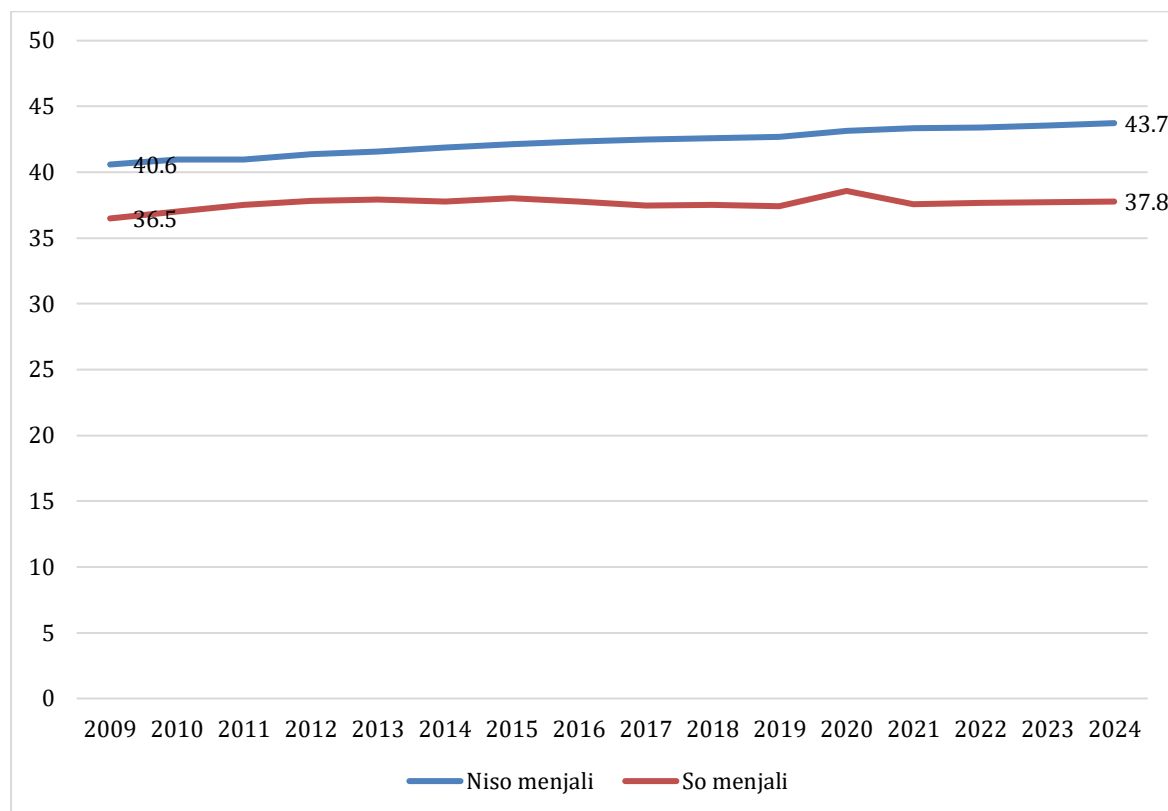
**Slika 71: Delež posameznikov, ki so zamenjali delodajalca v 180 dneh**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Zaradi staranja prebivalstva se povprečna starost tistih, ki so delovno aktivni, povečuje. Skozi opazovano obdobje je bila starost pri tistih, ki so zamenjali delodajalca, v povprečju, nižja, se je pa razlika med tistimi, ki so menjali delodajalca, in tistimi, ki niso, povečala. Tisti, ki so delodajalca menjali, so bili v povprečju na začetku opazovanega obdobja stari 36,5 let, tisti, ki ga v nekem letu niso, pa 40,5 let, torej je bila razlika okoli 4 leta. Do leta 2024 se je razlika povečala na 6 let (Slika 72), kar lahko pojasnimo s povečevanjem deleža zaposlenih v skupini starejših od 55 let.

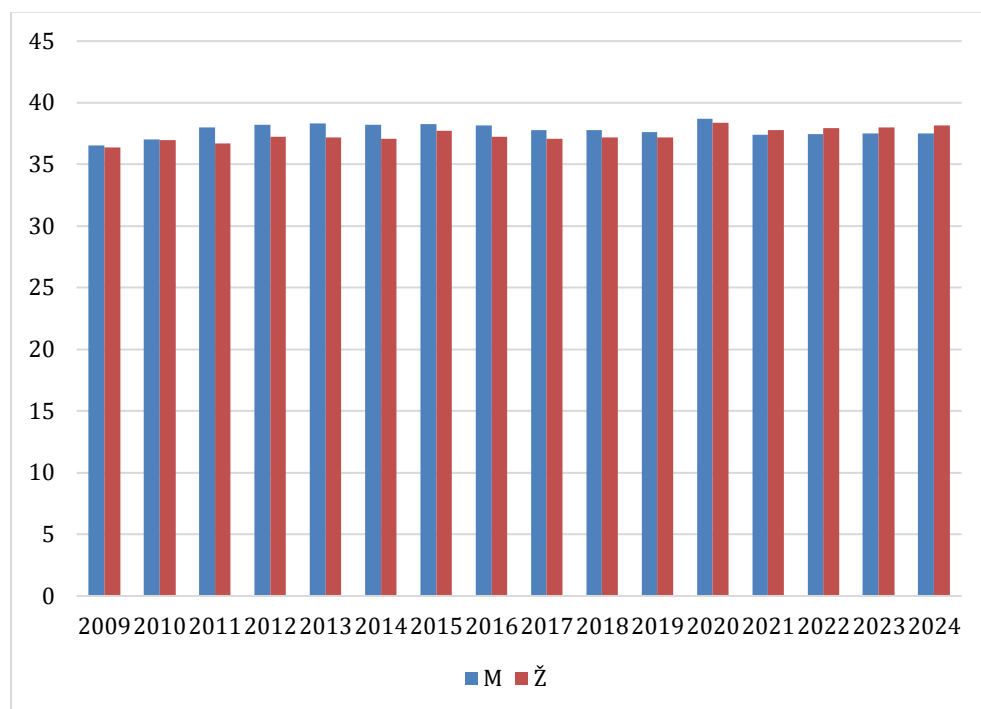
**Slika 72: Povprečna starost tistih, ki so menjali službo, in tistih, ki niso**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Do koronavirusne krize je bila povprečna starost žensk, ki so menjale delodajalca, nižja, po obdobju covid, pa so ženske, ki menjajo delodajalca celo malenkost starejše. Če so bile na začetku opazovanega obdobja za 0,17 let mlajše, so do leta 2024 0,7 let starejše. Premik se je zgodil leta 2021 (Slika 73).

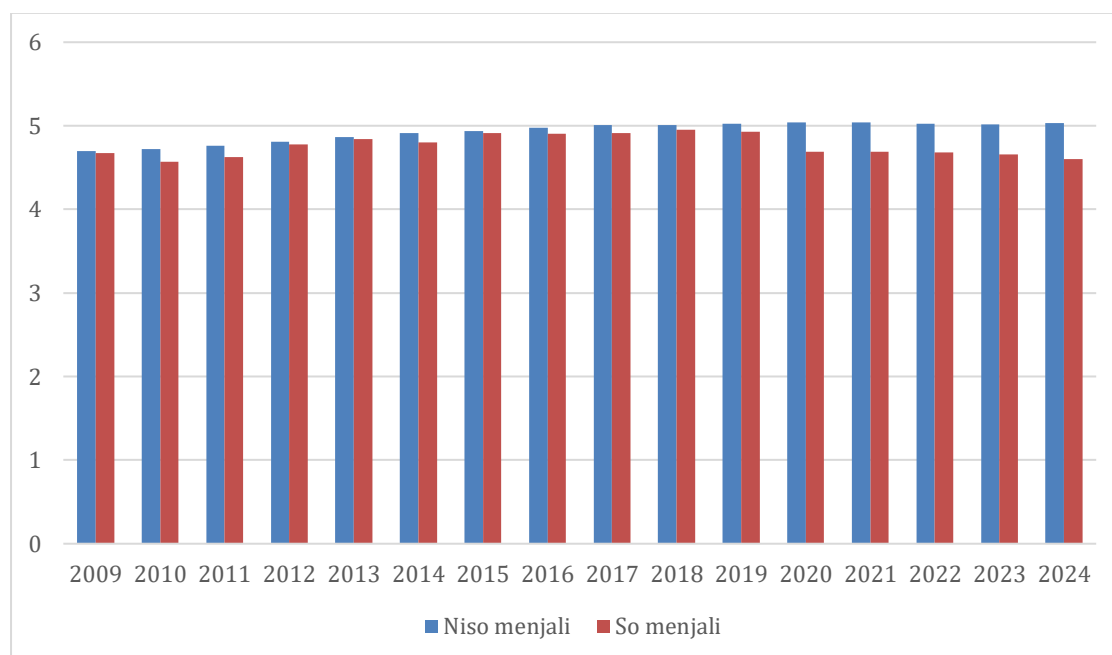
**Slika 73: Povprečna starost tistih, ki so zamenjali delodajalca (moški in ženske)**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Podatki kažejo, da so bili tisti, ki so menjali delodajalca, skozi celotno obdobje nekoliko nižje izobraženi, pri čemer pa se je v zadnji letih razlika povečala. Izobrazba je sicer za prikaz v sliki izračunana kot povprečna vrednost od 1 do 8 v skladu s ISCED 2011 kategorijami, kjer 1 predstavlja osnovnošolsko izobrazbo, 8 pa doktorat znanosti (Slika 74).

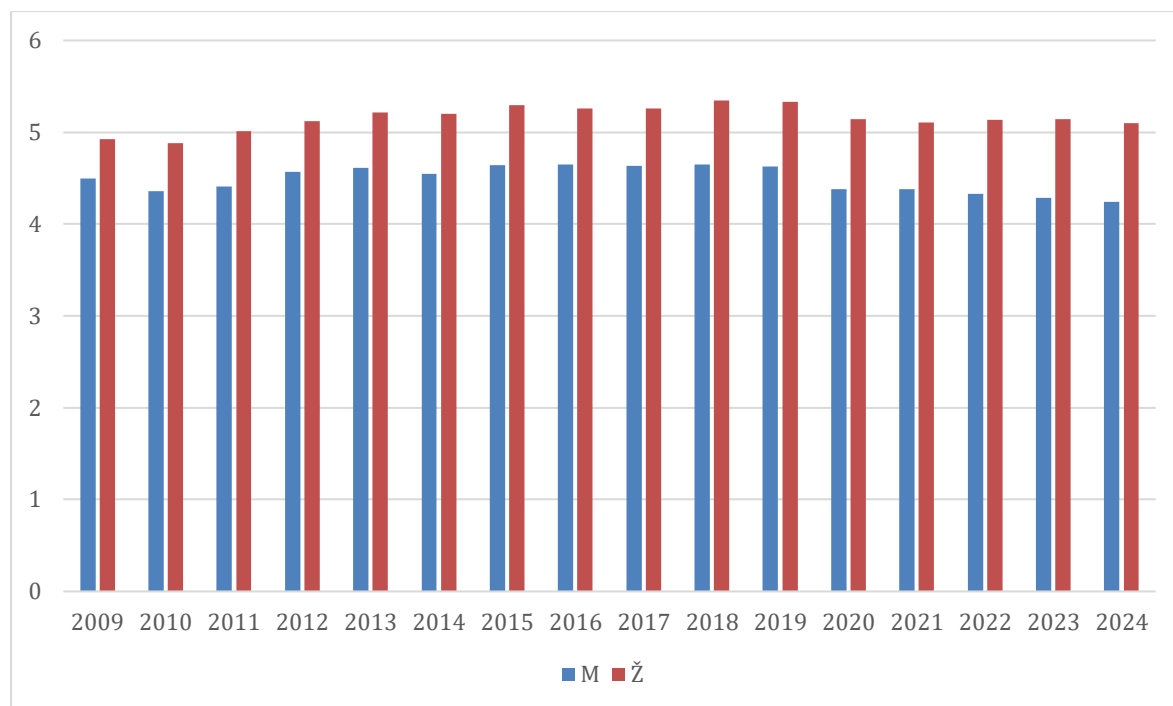
**Slika 74: Povprečna izobrazba tistih, ki so menjali delodajalca, in tistih, ki ga niso**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Če pogledamo samo tiste, ki so menjali delodajalca, vidimo, da so moški v povprečju manj izobraženi kot ženske, pri čemer se je razlika povečala, saj so imele v povprečju ženske na koncu opazovanega obdobja končano nekaj več kot 4-letno srednjo šolo, moški pa predvsem strokovno ali poklicno (Slika 75).

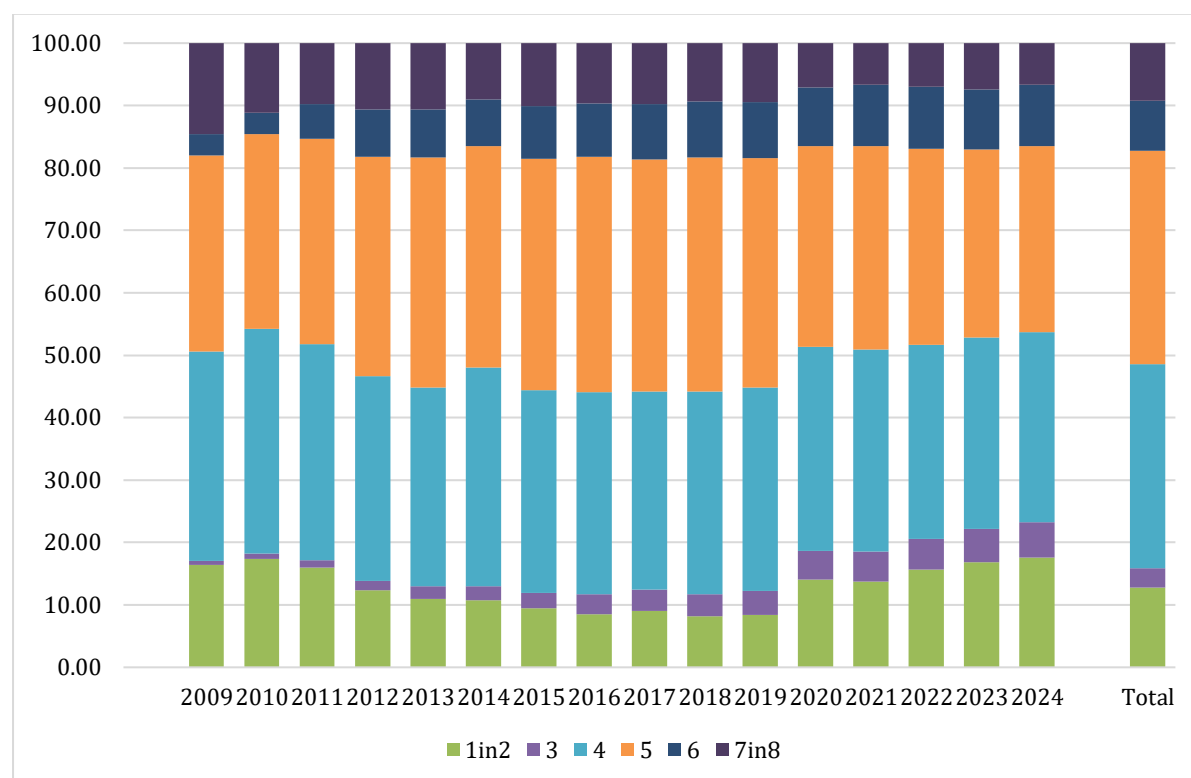
**Slika 75: Povprečna izobrazba moških in žensk, ki so menjali delodajalca**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

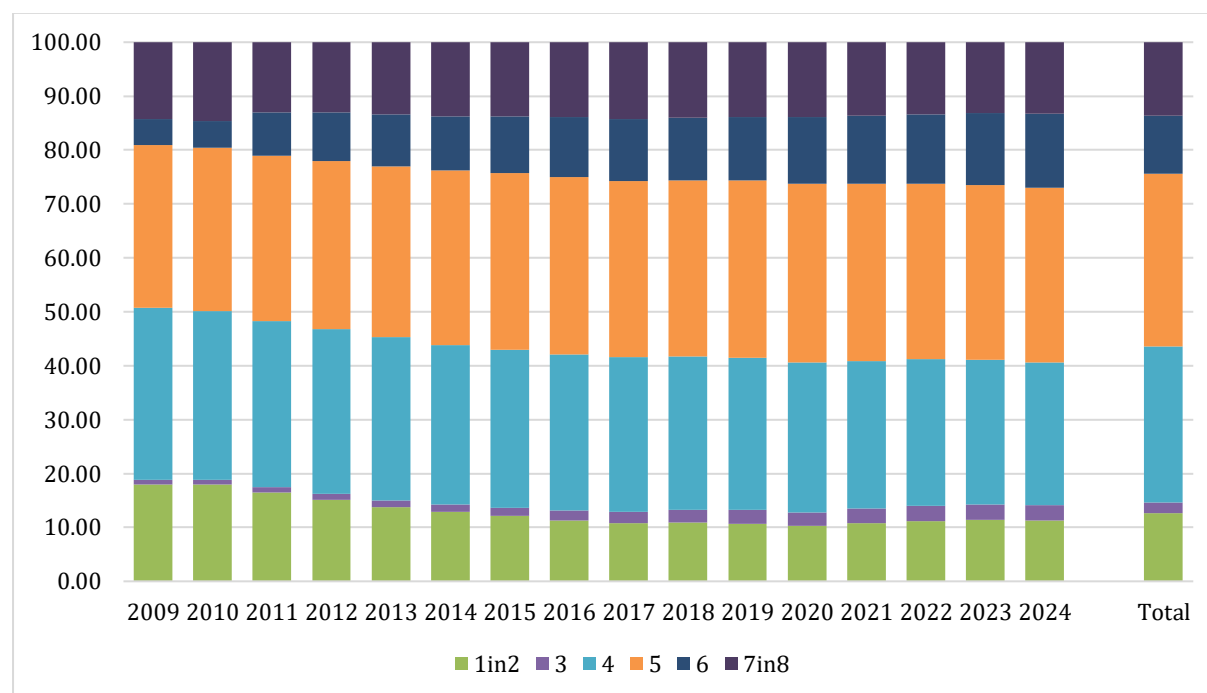
Izobrazbeno strukturo smo zato pogledali še nekoliko bolj natančno. Med moškimi, ki so menjali delodajalca, je nekoliko bolj izrazit delež nižje izobraženih, manj pa višje (Slika 76, Slika 77). Podobno velja tudi za ženske, kjer je še bolj izrazito dejstvo, da se kljub izboljševanju izobrazbene strukture, med tistimi, ki so menjali delodajalca, ta ne izboljšuje tako izrazito, prevladujejo prav tako srednje izobražene, čeprav je v primerjavi z moškimi večji delež visoko izobraženih (Slika 78, Slika 79).

**Slika 76: Izobrazbena struktura moških, ki so menjali delodajalca**



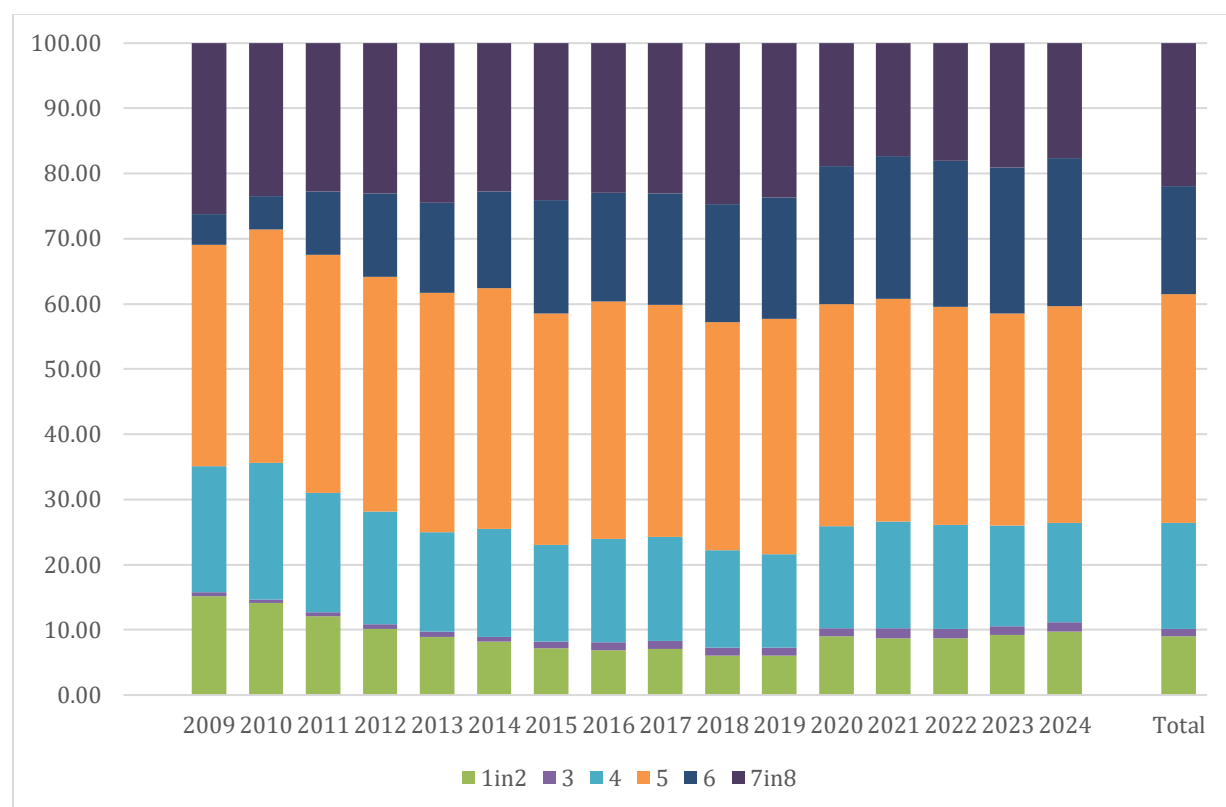
Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**Slika 77: Izobrazbena struktura moških, ki niso menjali delodajalca**



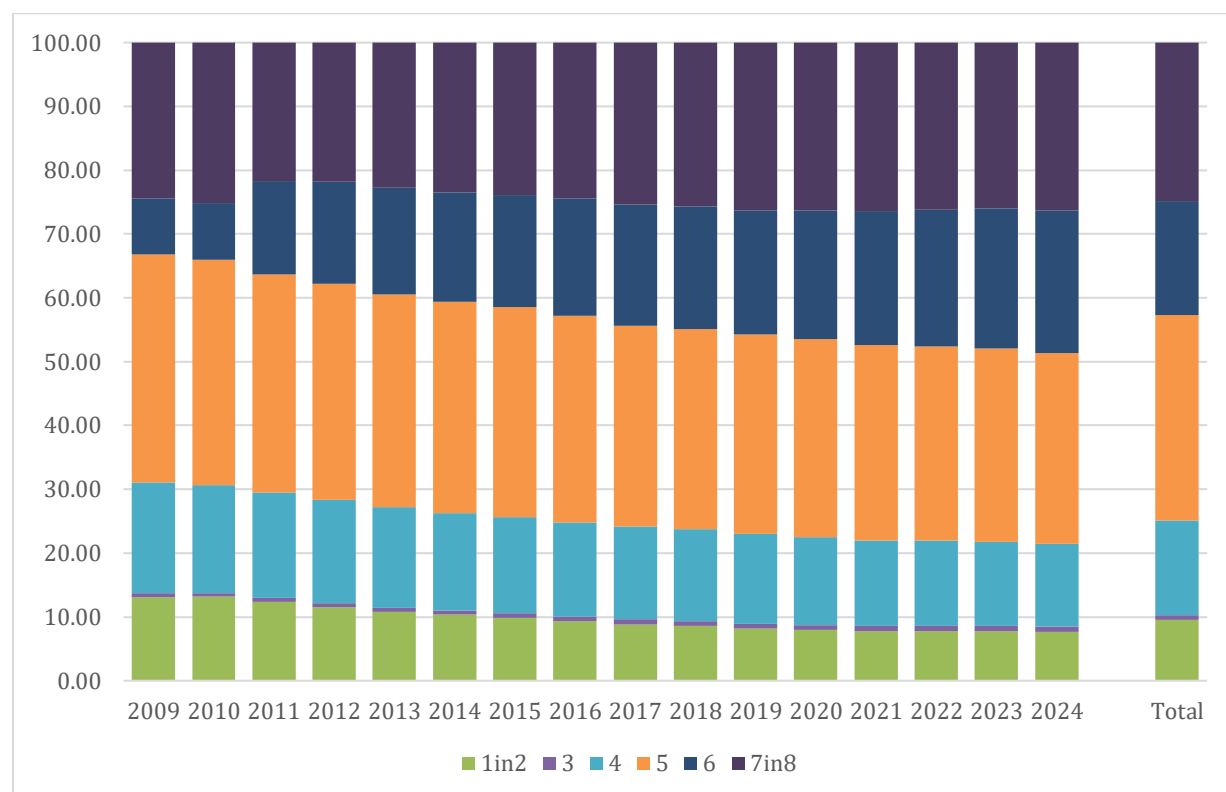
Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**Slika 78: Izobrazbena struktura žensk, ki so menjale delodajalca**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

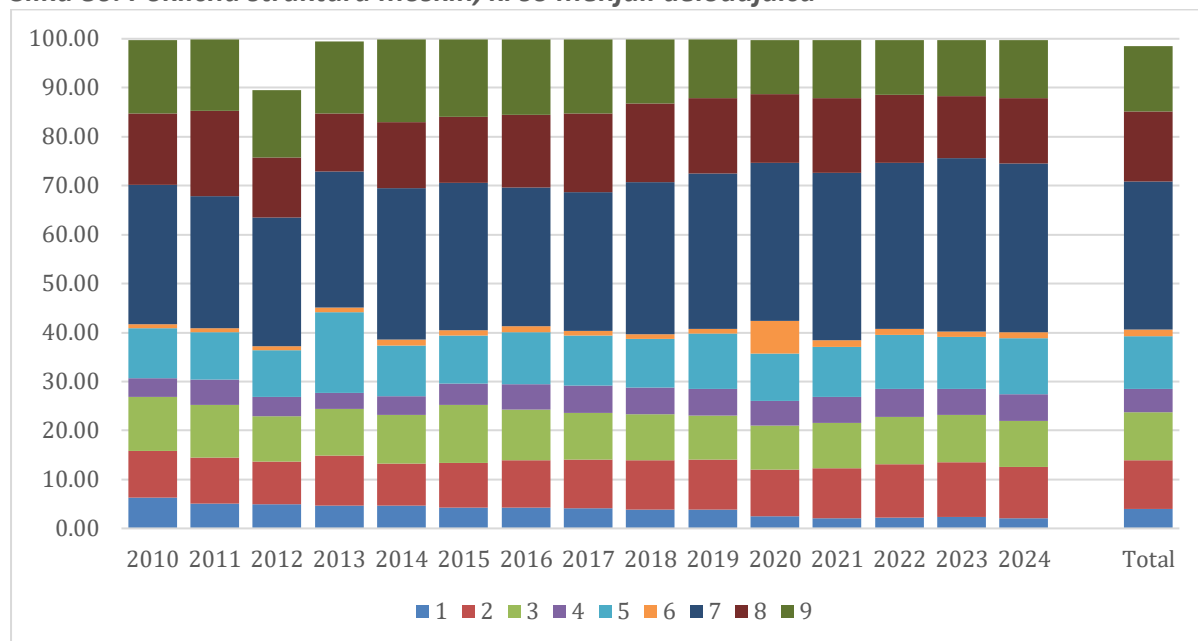
**Slika 79: Izobrazbena struktura žensk, ki niso menjale delodajalca**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Moški, ki so menjali delodajalca, izrazito odstopajo glede na tiste, ki niso menjali delodajalca; odstopanje se kaže predvsem pri poklicih za preprosta dela, SKP7 in SKP8, ter poklicih v trgovini, bistveno manj pa je menjalo delodajalca zaposlenih v skupini uradnikov, tehnikov in strokovnih sodelavcev SKP3 in SKP4 (Slika 80, Slika 81).

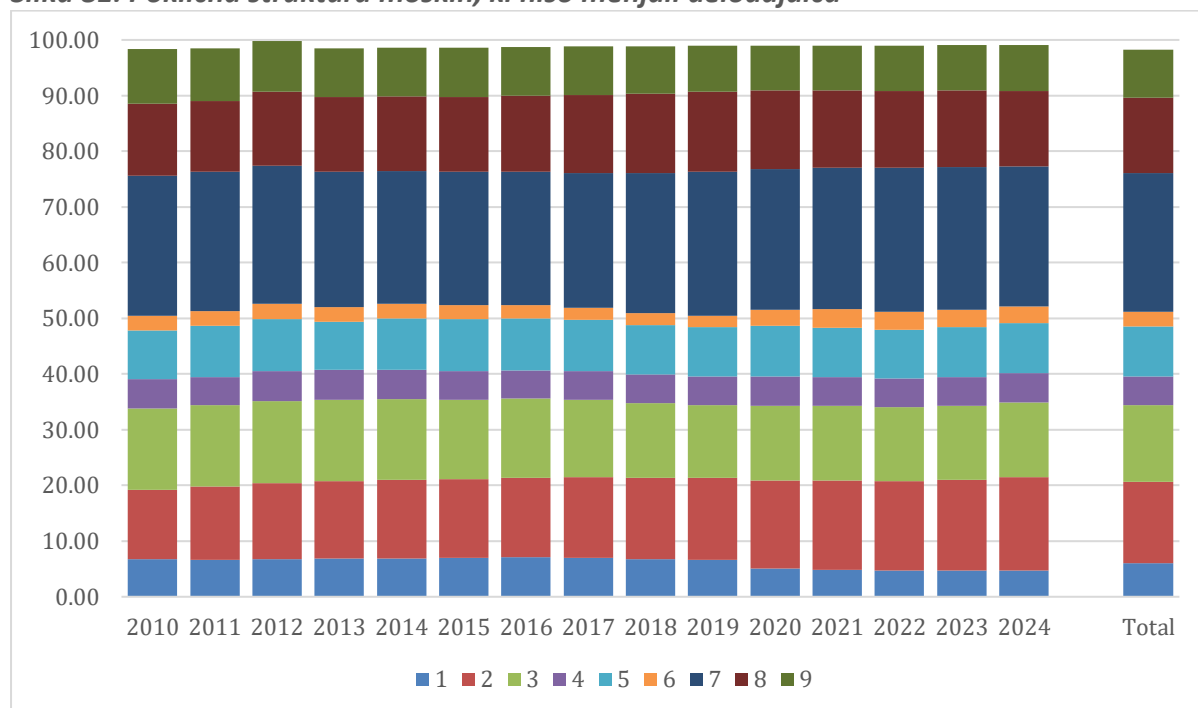
**Slika 80: Poklicna struktura moških, ki so menjali delodajalca**



\*Vojaški poklici izločeni, zato vsota ponekod ni 100%

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**Slika 81: Poklicna struktura moških, ki niso menjali delodajalca**

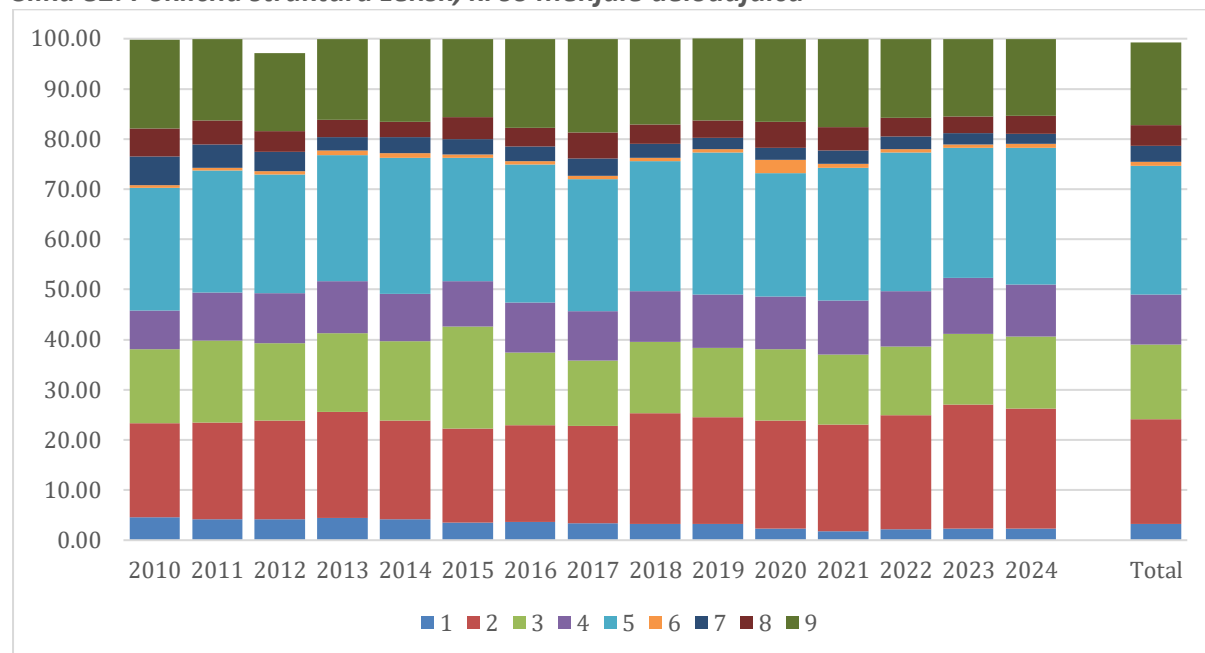


\*Vojaški poklici izločeni, zato vsota ponekod ni 100%

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Tudi poklicna struktura žensk, ki so menjale delodajalca, izrazito odstopa glede na strukturo tistih, ki niso menjale delodajalca, predvsem pri poklicih za preprosta dela ter poklicih v trgovini, bistveno manj pa pri strokovnjakih (Slika 82, Slika 83).

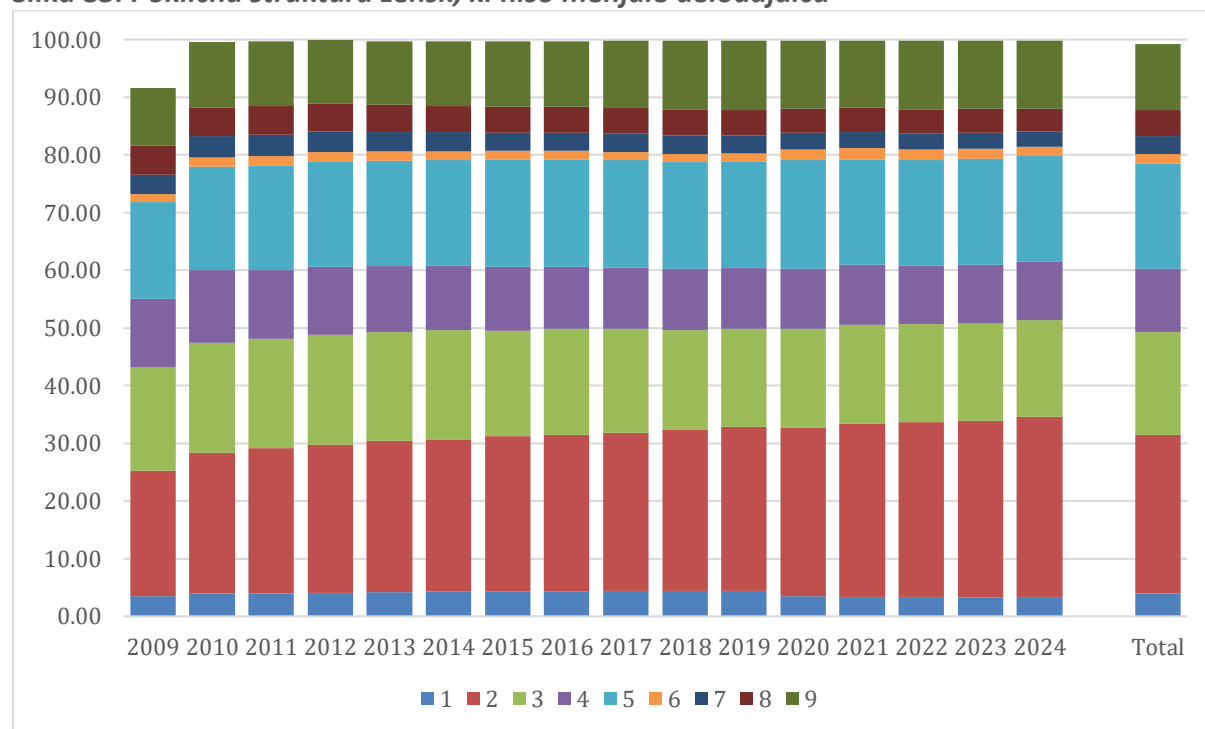
**Slika 82: Poklicna struktura žensk, ki so menjale delodajalca**



\*Vojaški poklici izločeni, zato vsota ponekod ni 100%

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**Slika 83: Poklicna struktura žensk, ki niso menjale delodajalca**



\*Vojaški poklici izločeni, zato vsota ponekod ni 100%

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Skozi štiri opazovana obdobja smo opazovali tudi delež prehodov med zaposlitvami po poklicnih skupinah. Z nekaj izjemami je struktura precej podobna. Med moškimi in ženskami so poklicne skupine, ki so med 15 najbolj mobilnimi, skozi leta precej podobne. Poklicne skupine moških z največ prehodi so (Tabela 41): strokovnjaki, prodajalci, poklici za neindustrijski način dela ter poklici za preprosta dela.

**Tabela 41: Poklici, ki so bili med 15 poklicev, iz katerih je izšlo največ tistih, ki so poklic zamenjali poklic – moški (razporejeni glede na številko poklicne skupine)**

| SKP |                                                                                               | 2010-2014 | 2015-2019 | 2020-2021 | 2022-2024 | Skupaj |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| 21  | Strokovnjaki matematično-naravoslovnih in tehnično-tehnoloških ved                            | x         | x         | x         | x         | x      |
| 24  | Strokovnjaki za poslovanje in upravljanje                                                     |           |           |           | x         | x      |
| 25  | Strokovnjaki za informacijsko-komunikacijsko tehnologijo                                      |           | x         | x         | x         |        |
| 31  | Tehniki tehnično-tehnoloških strok                                                            | x         | x         | x         | x         | x      |
| 33  | Strokovni sodelavci za poslovanje in upravljanje                                              | x         | x         | x         | x         | x      |
| 43  | Uradniki v računovodstvu, knjigovodstvu, statistiki, financah, skladiščih, prometu ipd.       | x         | x         | x         | x         | x      |
| 51  | Poklici za osebne storitve                                                                    | x         | x         | x         | x         | x      |
| 52  | Prodajalci                                                                                    | x         | x         | x         | x         | x      |
| 54  | Poklici za varovanje oseb in premoženja                                                       | x         |           |           |           |        |
| 61  | Kmetovalci                                                                                    |           |           | x         |           |        |
| 71  | Gradbinci ipd. (razen elektroinštalaterjev)                                                   | x         | x         | x         | x         | x      |
| 72  | Kovinarji, strojni mehaniki ipd.                                                              | x         | x         | x         | x         | x      |
| 74  | Monterji in serviserji električnih in elektronskih naprav ipd.                                | x         | x         | x         | x         | x      |
| 75  | Predelovalci živil, obdelovalci lesa, oblačilni in drugi poklici za neindustrijski način dela | x         | x         |           |           | x      |
| 81  | Upravljalci strojev in naprav                                                                 | x         | x         | x         | x         | x      |
| 83  | Vozniki, upravljalci transportnih naprav in premičnih strojev                                 | x         | x         | x         | x         | x      |
| 93  | Delavci za preprosta dela v rudarstvu, gradbeništvu, predelovalnih dejavnostih in transportu  | x         | x         | x         | x         | x      |
| 96  | Delavci za preprosta komunalna dela ipd.                                                      | x         | x         | x         | x         | x      |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Med ženskami pa so poklicne skupine, kjer se je beležilo največ prehodov sledeče (Tabela 42): strokovnjaki, prodajalci, uradniki, poklici za preprosta dela, manj pa je poklicev za neindustrijski način dela. V času je bilo nekaj sprememb predvsem pri poklicih skupine SKP 8.

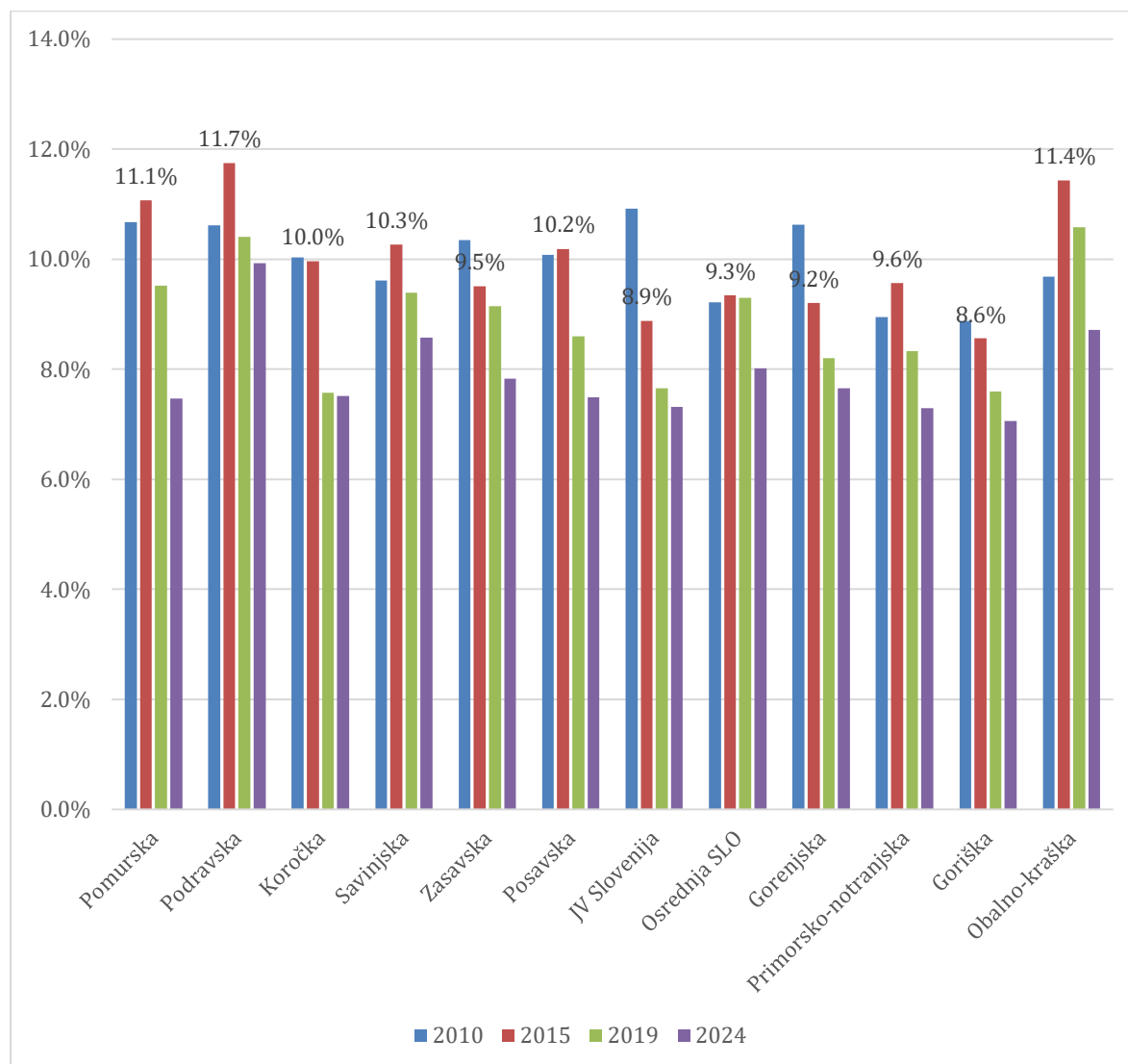
**Tabela 42: Poklici, ki so bili med 15 poklicev, iz katerih je izšlo največ tistih, ki so poklic zamenjali – ženske**

| SKP |                                                                                               | 2010-2014 | 2015-2019 | 2020-2021 | 2022-2024 | Skupaj |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| 21  | Strokovnjaki matematično-naravoslovnih in tehnično-tehnoloških ved                            | x         | x         | x         | x         | x      |
| 22  | Zdravstveni strokovnjaki                                                                      | x         | x         | x         | x         | x      |
| 23  | Strokovnjaki za vzgojo in izobraževanje                                                       | x         | x         | x         | x         | x      |
| 24  | Strokovnjaki za poslovanje in upravljanje                                                     | x         | x         | x         | x         | x      |
| 26  | Strokovnjaki za pravo, družboslovje, kulturo ipd.                                             | x         | x         | x         | x         | x      |
| 32  | Tehniki in strokovni sodelavci v zdravstvu                                                    |           | x         | x         | x         | x      |
| 33  | Strokovni sodelavci za poslovanje in upravljanje                                              | x         | x         | x         | x         | x      |
| 41  | Uradniki za pisarniško poslovanje                                                             | x         | x         | x         | x         | x      |
| 42  | Uradniki za poslovanje s strankami                                                            |           | x         |           | x         |        |
| 51  | Poklici za osebne storitve                                                                    | x         | x         | x         | x         | x      |
| 52  | Prodajalci                                                                                    | x         | x         | x         | x         | x      |
| 53  | Poklici za zdravstveno in socialno oskrbo, varstvo otrok in pomoč pri pouku                   |           | x         | x         | x         | x      |
| 75  | Predelovalci živil, obdelovalci lesa, oblačilni in drugi poklici za neindustrijski način dela | x         |           |           |           | x      |
| 81  | Upravljalci strojev in naprav                                                                 | x         |           |           |           |        |
| 82  | Sestavljalci strojev, naprav in izdelkov                                                      | x         |           | x         |           |        |
| 91  | Čistilci, pralci, gospodinjski pomočniki ipd.                                                 | x         | x         | x         | x         | x      |
| 93  | Delavci za preprosta dela v rudarstvu, gradbeništvu, predelovalnih dejavnostih in transportu  | x         | x         | x         | x         | x      |
| 94  | Pomočniki za pripravo hrane                                                                   |           |           |           | x         |        |
| 96  | Delavci za preprosta komunalna dela ipd.                                                      | x         | x         | x         |           | x      |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Razlike obstajajo tudi po regijah. Načeloma je delež tistih, ki so zamenjali delodajalca, upadel, pri čemer pa je seveda potrebno upoštevati dejstvo, da je v istem času močno naraslo število delovno aktivnih, zato je možno, da delodajalci čutijo povečanje menjav predvsem zaradi večjega absolutnega števila. Če opazujemo štiri leta, lahko vidimo, da se je v manj razvitih regijah z gospodarskim okrevanjem (2015 glede na 2010) mobilnost med delodajalci povečala, nato pa kot delež upadla (čeprav je lahko absolutno večja). Najbolj opazen upad je viden v JV Sloveniji in na Gorenjskem (Slika 84).

**Slika 84: Delež tistih, ki so zamenjali delodajalca, po regijah**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

V opazovanem vzorcu se je med letom 2009 in 2024 močno povečal delež tujcev, pri čemer istopajo zlasti tisti, iz držav bivše Jugoslavije, ki niso v EU. Med leti 2021 in 2024 se je hitro povečeval tudi delež zaposlenih, ki so prihajali iz tretjih držav (kategorija ostali). Države smo grupirali v več skupin, pri čemer velja, da so skupina 2 države EU (Hrvaška, Bolgarija, Romunija po vstopu), Z Balkan tvorijo države BIH, Srbija, Črna gora, Severna Makedonija in Kosovo. Gre torej za države, ki so nastale na področju nekdanje Jugoslavije (Tabela 43).

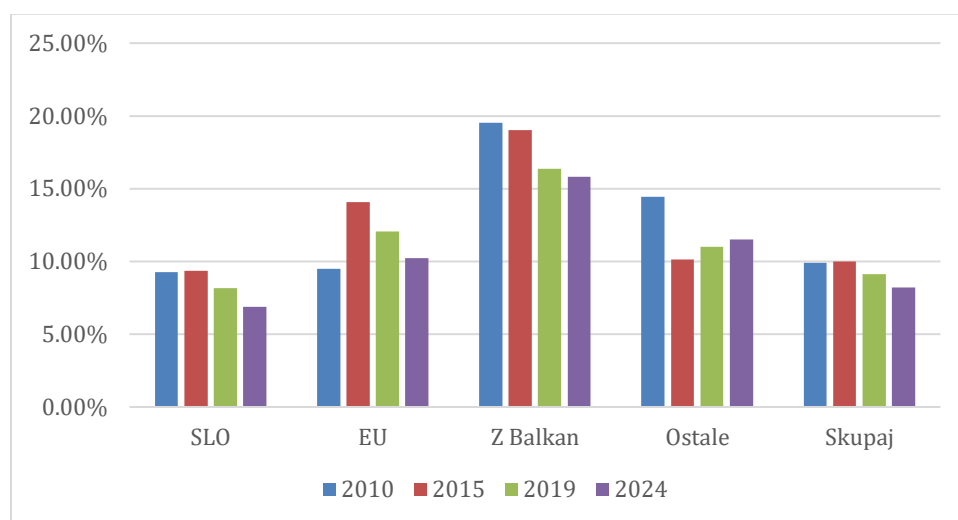
**Tabela 43: Struktura opazovane populacije po državljanstvu**

|      | SLO  | EU  | Z Balkan | Ostali | Skupaj    |
|------|------|-----|----------|--------|-----------|
| 2009 | 91,4 | 0,3 | 5,8      | 2,5    | 910.550   |
| 2010 | 92,1 | 0,4 | 5,1      | 2,4    | 886.571   |
| 2011 | 92,2 | 0,4 | 5,0      | 2,5    | 868.129   |
| 2012 | 92,3 | 0,4 | 4,9      | 2,5    | 858.942   |
| 2013 | 92,3 | 1,6 | 5,4      | 0,6    | 838.267   |
| 2014 | 92,1 | 1,8 | 5,6      | 0,5    | 848.878   |
| 2015 | 91,8 | 1,9 | 5,7      | 0,5    | 861.286   |
| 2016 | 91,3 | 2,0 | 6,1      | 0,6    | 881.892   |
| 2017 | 90,3 | 2,1 | 7,0      | 0,6    | 909.613   |
| 2018 | 88,4 | 2,3 | 8,7      | 0,6    | 942.544   |
| 2019 | 86,7 | 2,3 | 10,2     | 0,7    | 964.586   |
| 2020 | 87,0 | 2,1 | 10,2     | 0,7    | 965.613   |
| 2021 | 86,0 | 2,2 | 11,0     | 0,8    | 977.694   |
| 2022 | 84,6 | 2,2 | 12,2     | 1,0    | 998.955   |
| 2023 | 83,6 | 2,3 | 12,8     | 1,3    | 1.009.334 |
| 2024 | 83,1 | 2,3 | 12,9     | 1,6    | 1.010.249 |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Analizo mobilnosti glede na državljanstvo nekoliko oteži dejstvo, da so lahko posamezniki iz tujine zaposleni zgolj za določen čas (sezonsko delo) in da zato nimajo možnosti mobilnosti ali pa po končanem delu dnevno migrirajo v svojo državo, v Slovenijo pa pridejo na pobudo (potrebo) določenega delodajalca. Največjo mobilnost izkazujejo kadri, ki prihajajo iz držav Zahodnega Balkana (ne EU), mobilnost tistih, ki prihajajo iz tretjih držav, se povečuje, najnižja pa je mobilnost med delodajalci pri Slovencih in tujcih, ki so iz držav EU (Slika 85). Teh je sicer relativno malo (Tabela 43).

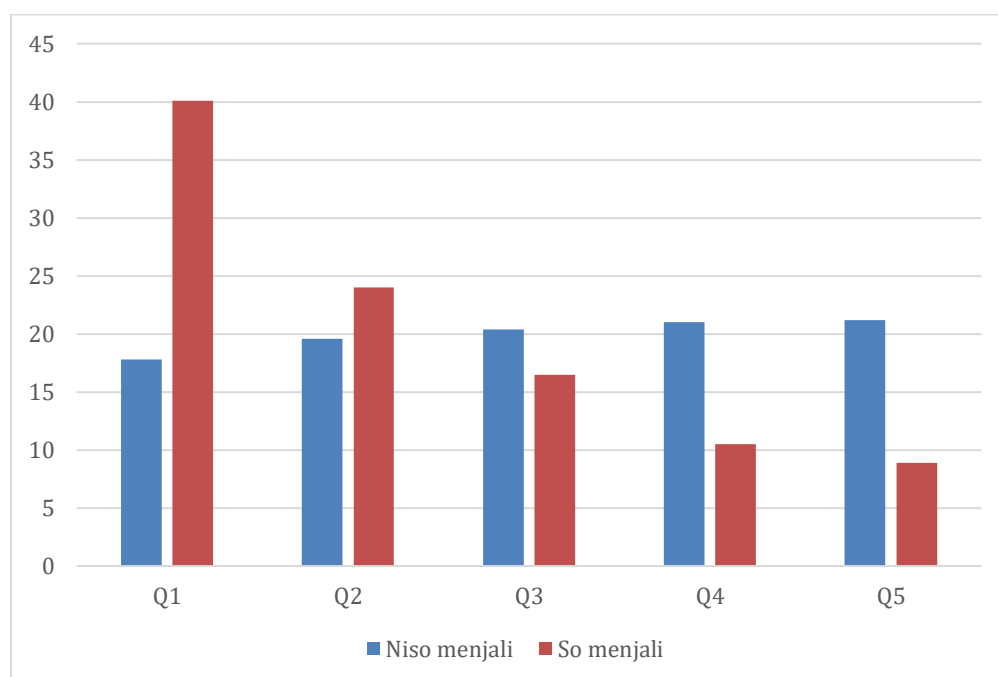
**Slika 85: Delež tistih, ki je zamenjal delodajalca, glede na državljanstvo**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Posamezniki, ki so menjali delodajalca v kratkem času, so izrazito zgoščeni v najnižjem dohodkovnem kvintilu skozi vsa analizirana leta (upoštevani mesečni ocenjeni dohodek) (Tabela 44, Tabela 45). Sumarno sliko za celotno obdobje prikazuje Slika 86. Med tistimi, ki so menjali delodajalca, jih je bilo največ, kar 40% iz najnižjega dohodkovnega razreda, če opazujemo vsa obdobja skupaj. Pričakovano je delež tistih, ki niso menjali delodajalca, nekoliko večji v višjih dohodkovnih razredih. Ker gre pri tistih, ki so ostali pri istem delodajalcu, za precej večjo populacijo, je porazdelitev bolj enakomerna.

**Slika 86: Struktura tistih, ki so in niso menjali delodajalca po dohodkovnih kvintilih, za celo opazovano obdobje**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza.

**Tabela 44: Dohodkovni kvintili tistih, niso menjali delodajalca: odstotek posameznikov v določenem kvintilu**

| leto   | Q1   | Q2   | Q3   | Q4   | Q5   | Skupaj opazovanj |
|--------|------|------|------|------|------|------------------|
| 2010   | 17,8 | 19,4 | 20,3 | 21,1 | 21,4 | 735.985          |
| 2011   | 17,9 | 19,6 | 20,4 | 20,8 | 21,2 | 725.534          |
| 2012   | 18,0 | 19,7 | 20,3 | 20,9 | 21,1 | 722.409          |
| 2013   | 17,6 | 20,0 | 20,5 | 20,8 | 21,1 | 706.778          |
| 2014   | 17,2 | 19,6 | 20,5 | 21,2 | 21,4 | 714.969          |
| 2015   | 17,2 | 19,8 | 20,5 | 21,1 | 21,4 | 722.537          |
| 2016   | 17,0 | 19,6 | 20,5 | 21,3 | 21,6 | 738.278          |
| 2017   | 17,4 | 19,3 | 20,4 | 21,3 | 21,6 | 762.989          |
| 2018   | 17,9 | 19,4 | 20,3 | 21,2 | 21,3 | 794.422          |
| 2019   | 18,0 | 19,5 | 20,3 | 21,1 | 21,2 | 824.002          |
| 2020   | 17,8 | 19,7 | 20,4 | 21,0 | 21,1 | 825.520          |
| 2021   | 17,8 | 19,5 | 20,4 | 21,1 | 21,2 | 835.549          |
| 2022   | 18,2 | 19,4 | 20,3 | 21,0 | 21,1 | 863.290          |
| 2023   | 18,1 | 19,6 | 20,4 | 21,0 | 21,0 | 869.468          |
| Skupaj | 17,8 | 19,6 | 20,4 | 21,0 | 21,2 |                  |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**Tabela 45: Dohodkovni kvintili tistih, so menjali delodajalca: odstotek posameznikov v določenem kvintilu**

| leto   | Q1   | Q2   | Q3   | Q4   | Q5   | Skupaj opazovanj |
|--------|------|------|------|------|------|------------------|
| 2010   | 38,6 | 25,1 | 17,3 | 10,8 | 8,2  | 85.803           |
| 2011   | 36,8 | 22,9 | 16,7 | 13,2 | 10,3 | 90.254           |
| 2012   | 37,2 | 22,6 | 17,0 | 12,3 | 10,9 | 85.164           |
| 2013   | 41,9 | 20,1 | 15,2 | 12,8 | 10,0 | 78.739           |
| 2014   | 45,1 | 23,3 | 15,2 | 9,0  | 7,4  | 80.339           |
| 2015   | 43,7 | 22,0 | 15,9 | 10,2 | 8,3  | 84.119           |
| 2016   | 45,1 | 23,6 | 15,8 | 9,0  | 6,6  | 87.538           |
| 2017   | 42,2 | 25,7 | 16,8 | 8,9  | 6,5  | 90.222           |
| 2018   | 38,3 | 25,3 | 17,2 | 10,0 | 9,1  | 93.095           |
| 2019   | 39,5 | 25,1 | 17,3 | 9,5  | 8,5  | 86.481           |
| 2020   | 41,3 | 22,8 | 16,5 | 10,2 | 9,2  | 84.970           |
| 2021   | 40,9 | 25,0 | 15,8 | 9,6  | 8,6  | 87.636           |
| 2022   | 37,8 | 25,6 | 17,3 | 10,2 | 9,0  | 87.050           |
| 2023   | 39,2 | 24,6 | 16,0 | 10,2 | 10,1 | 84.459           |
| Skupaj | 40,1 | 24,0 | 16,5 | 10,5 | 8,9  | 1.271.860        |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

V nadaljevanju povzemamo glavne ugotovitve (Tabela 46).

**Tabela 46: Povzetek glavnih ugotovitev o posameznikih, ki so hitro prehajali iz zaposlitve v zaposlitev**

| Kategorija              | Ugotovitev                                                                                                                                                     |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Spol, Starost</b>    | Fluktuacija je največja pri mladih, nato z leti upada. Ženske so v povprečju nekoliko manj mobilne na trgu dela od moških.                                     |
| <b>Izobrazba</b>        | Višje izobraženi so bolj mobilni – osebe z višjo izobrazbo izkazujejo višjo stopnjo menjave delodajalca.                                                       |
| <b>Regijska razlika</b> | Največja stopnja fluktuacije je bila zaznana v osrednjeslovenski, goriški in gorenjski regiji, najnižja pa v zasavski, primorsko-notranjski in koroška regiji. |
| <b>Poklic</b>           | Najbolj mobilni so posamezniki v enostavnih poklicih, storitvenih in prodajnih poklicih, najmanj pa v poklicih, povezanih s stroko (tehniki) ter uradniki.     |
| <b>Dohodek</b>          | Mobilnost je večja pri posameznikih z nizkim dohodkom                                                                                                          |
| <b>Državljanstvo</b>    | Tujci (predvsem tisti, ki prihajajo iz držav zahodnega Balkana) so bolj mobilni.                                                                               |

#### 7.4.2 Značilnosti posameznikov, ki so prehajali med brezposelnostjo in zaposlenostjo v 180 dneh ali manj (UEU)

V populaciji je delež tistih, ki so zelo hitro v opazovanem letu prešli iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj (v nadaljevanju tudi kot UEU – unemployment – employment – unemployment), zelo majhen, v povprečju okoli 0,5% delovno-aktivnega prebivalstva. Nekoliko višji je med ženskami. Vendar pa je tudi njihovo absolutno število relativno majhno (Slika 87).

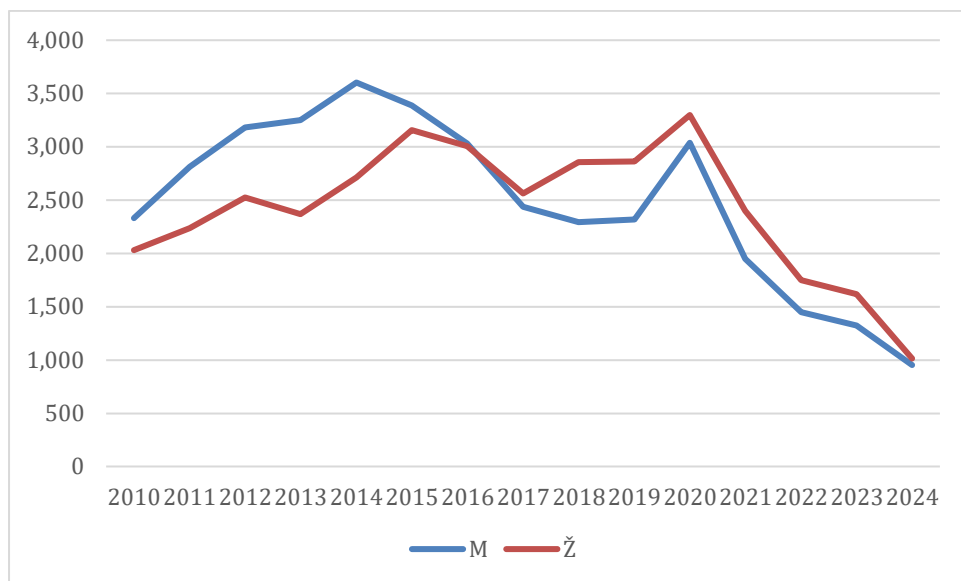
Pomembno je opozoriti tudi, da je število takih posameznikov močno upadlo, padec je izrazit predvsem po letu 2020. Ob tem je pomembno dodati, da se lahko ista oseba pojavi v tej kvoti leta 2014, nato spet 2015, itd., skratka vsakič, ko je v danem letu beležila preskok iz ene v drugo kategorijo v roku 180 dni ali manj.

**Tabela 47: Delež tistih moških in žensk, ki so v roku 180 dni prešli iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj in vsa opazovanja delovno aktivnega prebivalstva**

|       | Delež tistih s hitrim preходом UEU |      | Vsa opazovanja |           |
|-------|------------------------------------|------|----------------|-----------|
|       | M                                  | Ž    | M              | Ž         |
| 2010  | 0,47                               | 0,52 | 495.170        | 391.401   |
| 2011  | 0,58                               | 0,58 | 481.935        | 386.194   |
| 2012  | 0,67                               | 0,66 | 473.621        | 385.321   |
| 2013  | 0,70                               | 0,63 | 461.197        | 377.070   |
| 2014  | 0,77                               | 0,71 | 467.858        | 381.020   |
| 2015  | 0,71                               | 0,82 | 474.303        | 386.983   |
| 2016  | 0,63                               | 0,76 | 484.251        | 397.641   |
| 2017  | 0,49                               | 0,63 | 499.545        | 410.068   |
| 2018  | 0,44                               | 0,68 | 521.434        | 421.110   |
| 2019  | 0,43                               | 0,67 | 536.426        | 428.160   |
| 2020  | 0,57                               | 0,77 | 536.452        | 429.161   |
| 2021  | 0,36                               | 0,55 | 544.350        | 433.344   |
| 2022  | 0,26                               | 0,40 | 557.293        | 441.662   |
| 2023  | 0,24                               | 0,36 | 563.175        | 446.159   |
| 2024  | 0,17                               | 0,23 | 561.886        | 448.363   |
| Total | 0,46                               | 0,55 | 8.172.460      | 6.560.643 |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**Slika 87: Število moških in žensk, ki so v roku 180 dni prešli iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj**

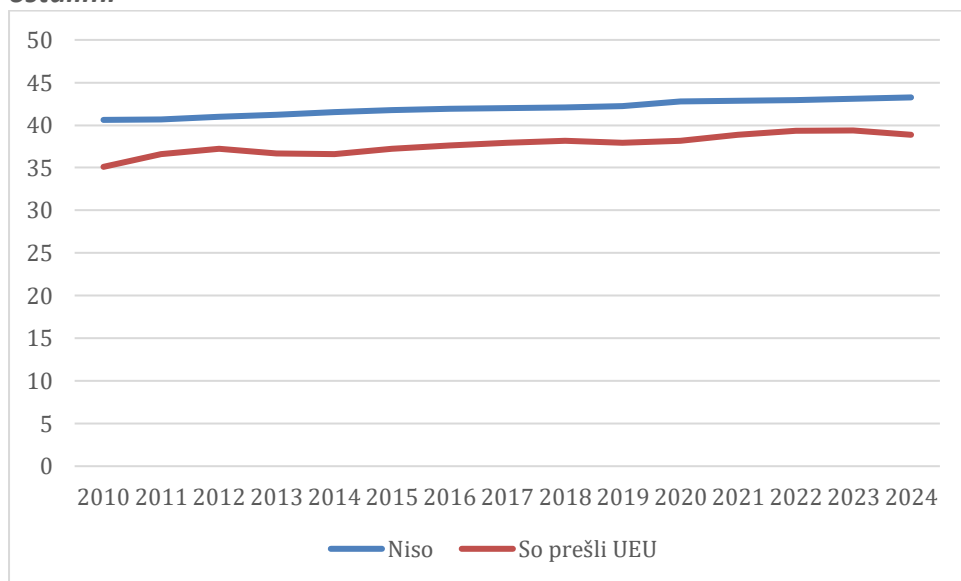


Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

V nadaljevanju bomo podali nekaj strukturnih značilnosti teh oseb. Ker jih je relativno malo, nekateri preseki ne bodo zelo natančni, saj bi to lahko bilo v neskladju s pravili statističnega dela na tovrstnih podatkih.

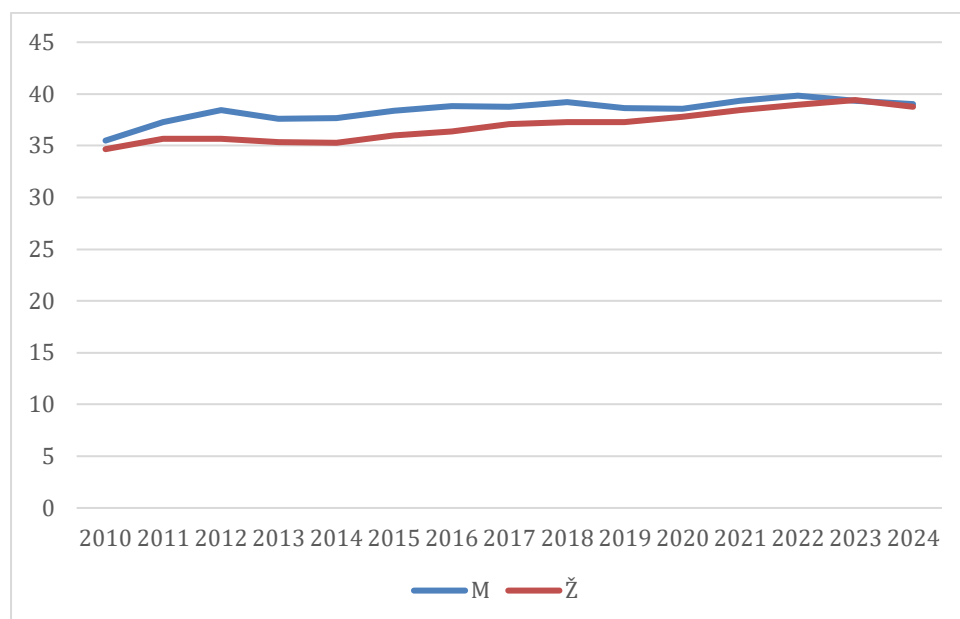
Posamezniki, ki so hitro prehajali med brezposelnostjo in zaposlenostjo, so bili v povprečju mlajši skozi celo opazovano obdobje (Slika 88). V povprečju so moški, ki so prešli hitro iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj, nekoliko starejši, čeprav se je v zadnjem obdobju povprečna starost žensk in moških skoraj izenačila (Slika 89).

**Slika 88: Povprečna starost tistih, ki so bili del UEU fluktuacije v roku 180 dni in vsemi ostalimi**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

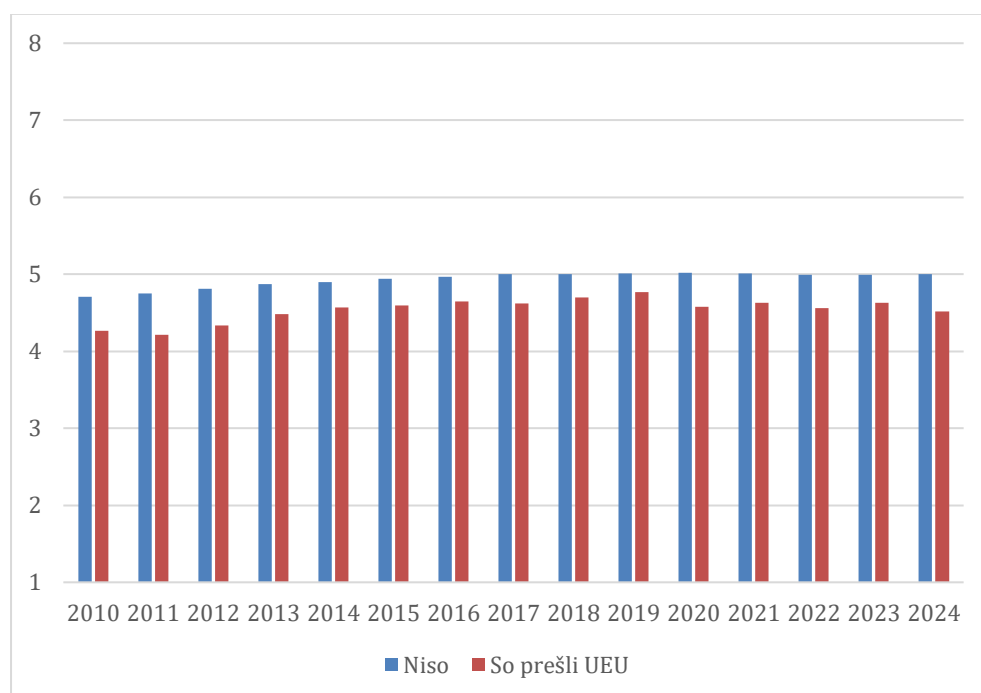
**Slika 89: Povprečna starost moških in žensk s hitrim preходом iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

V povprečju so tisti, ki so hitro prešli iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj, nekoliko manj izobraženi, kot tisti, ki niso. Ta razlika je bila bolj izrazita v času recesije, pa potem ponovno v obdobju Covid19 in kasneje (Slika 90).

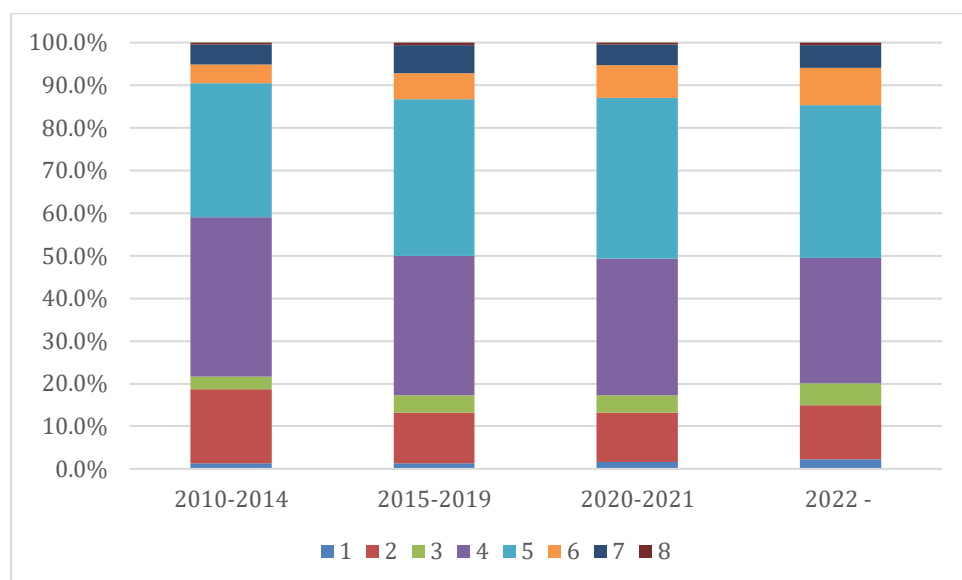
**Slika 90: Povprečna izobrazba (1-8, ISCED glavne skupine) tistih, ki so bili del UEU fluktuacije v roku 180 dni in vsemi ostalimi**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

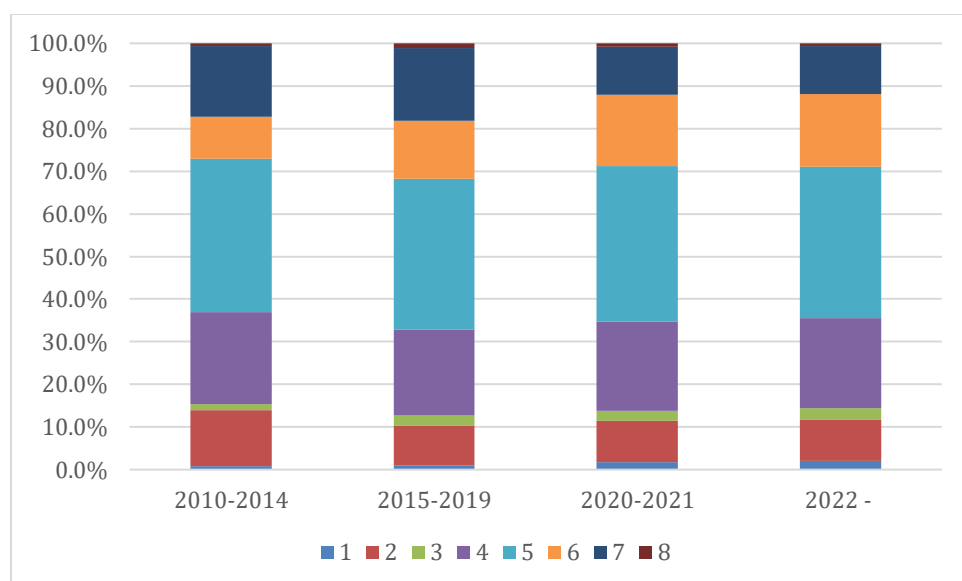
Obe skupini po spolu, ki sta hitro prehajali iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj, sta se precej razlikovali po izobrazbi. Med moškimi prevladujejo tisti s poklicno ali štiriletno strokovno srednješolsko izobrazbo. Med ženskami je bistveno bolj izrazit delež tistih, ki so imele vsaj štiriletno srednješolsko izobrazbo (Slika 91, Slika 92). Zanimivo je, da je pri ženskah občutno višji tudi delež tistih z zaključenim terciarnim izobraževanjem.

**Slika 91: Izobrazbena struktura moških s hitrim prehodom iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

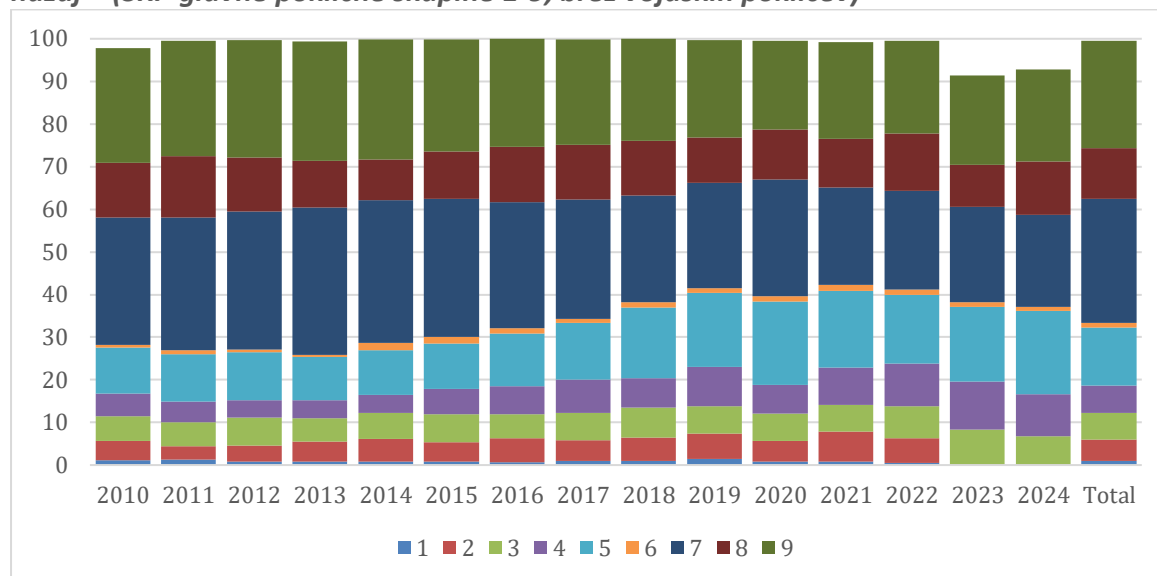
**Slika 92: Izobrazbena struktura žensk s hitrim prehodom iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

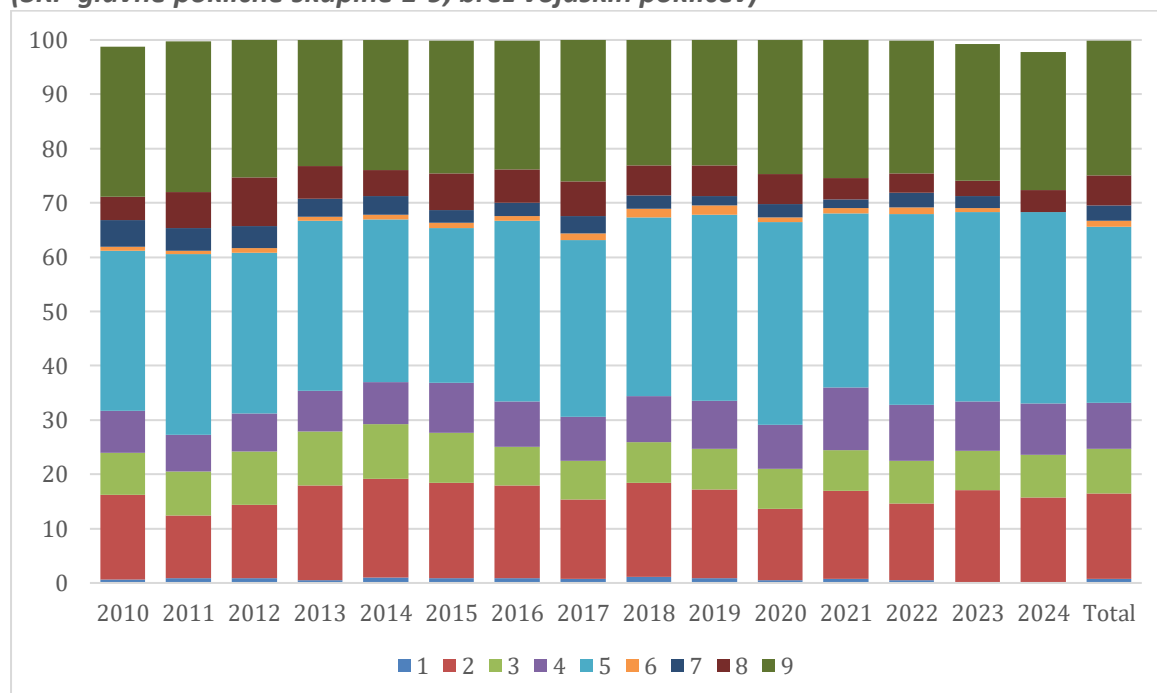
Tako pri ženskah kot tudi pri moških s hitrim preходом prevladujejo poklici za enostavna dela, pri moških še poklicna skupina 7 (poklici za neindustrijski način dela kot so gradbinci, monterji, kovinarji, ipd), pri ženskah pa prodajalci (Slika 93, Slika 94).

**Slika 93: Poklicna struktura moških s hitrim preходом iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj \* (SKP glavne poklicne skupine 1-9, brez vojaških poklicev)**



\*Zaradi pravil o zaščiti podatkov določene vrednosti izbrisane, zato seštevek ni 100%  
Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

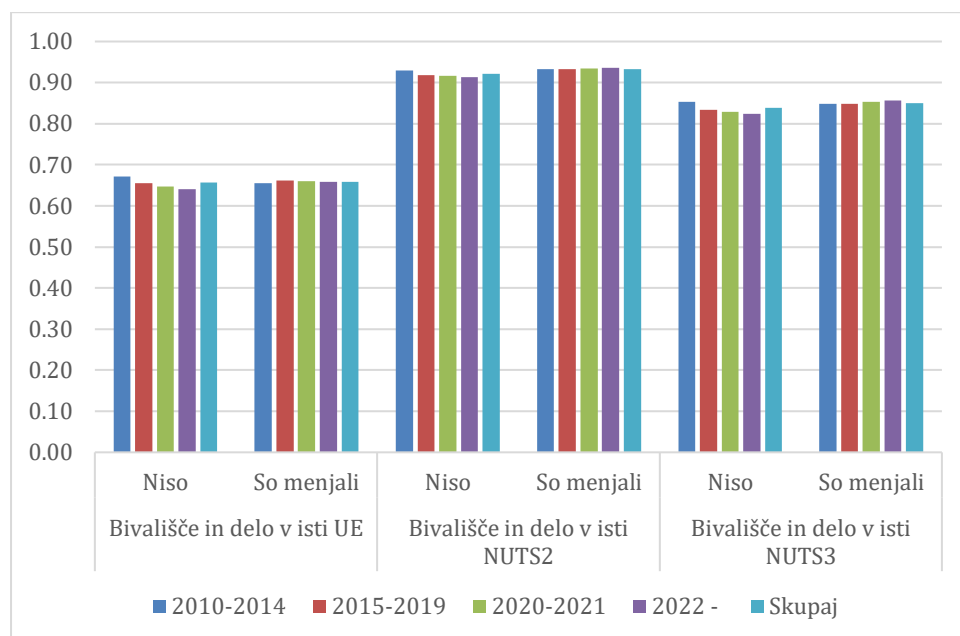
**Slika 94: Poklicna struktura žensk s hitrim preходом iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj \* (SKP glavne poklicne skupine 1-9, brez vojaških poklicev)\***



\*Zaradi pravil o zaščiti podatkov določene vrednosti izbrisane, zato seštevek ni 100%  
Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Različna lokacija (upravna enota ali regija NUTS2 ali NUTS3) dela in bivanja nimajo bistvenega vpliva na prehode iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj (Slika 95 in 96). Kot prikazujeta sliki, je delež tistih med vsemi, ki so menjali zaposlitev in niso živeli in delali v isti upravni enoti, NUTS2 ali NUTS3 le deloma manjši, pri čemer se je v času razlika malo povečala.

**Slika 95: Delež tistih, ki so ali niso hitro prehajali iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj, glede na lokacijo bivališča in dela**

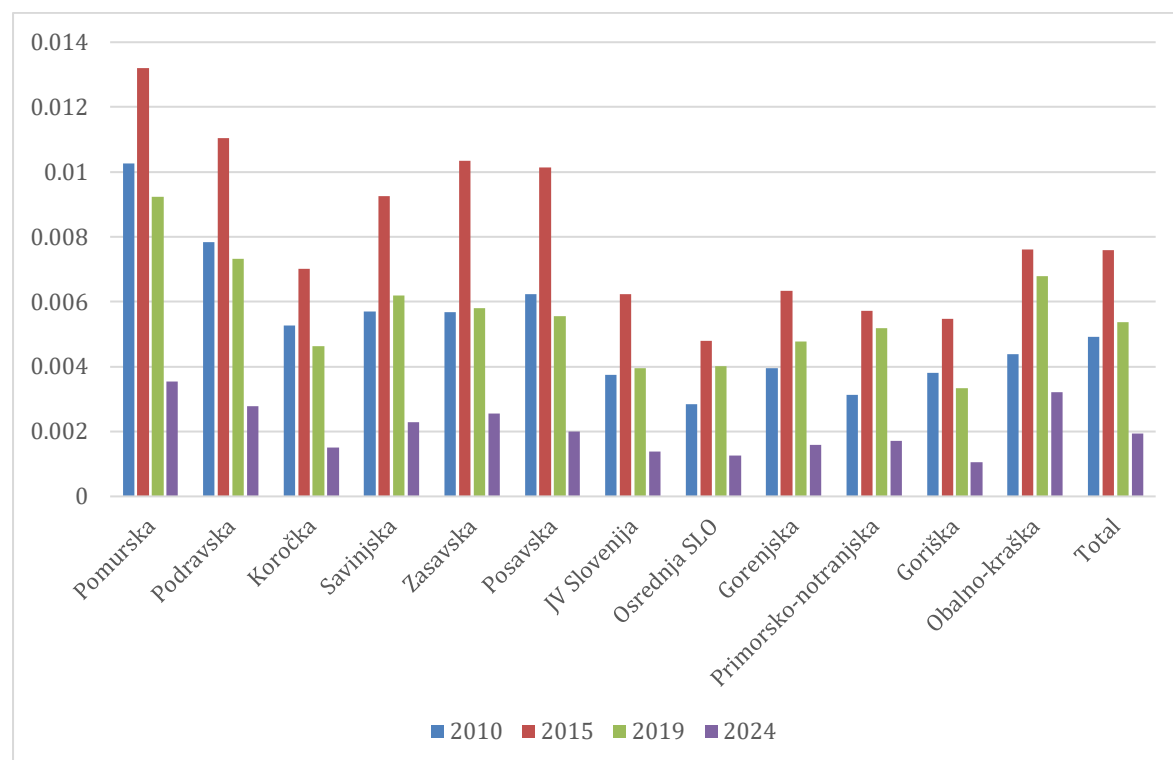


Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza.

Deleži posameznikov s hitrim prehodom se sicer precej razlikujejo po regijah. Ti so sicer povsod močno upadli, vseeno pa so bili do leta 2015 najbolj izraziti v Pomurju, Podravju, Zasavju in Posavju, tudi na Savinjskem. Delež leta 2024 ostaja najvišji v Pomurju in v Obalno-kraški regiji, najnižji pa je na Goriškem (Slika 97).

Dohodkovna struktura pa kaže, da med tistimi, s hitrim prehodom iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj, močno prevladujejo tisti iz najnižjega dohodkovnega razreda (Tabela 48, Slika 97).

**Slika 96: Delež tistih, ki so hitro prehajali iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj, glede na regijo bivališča**



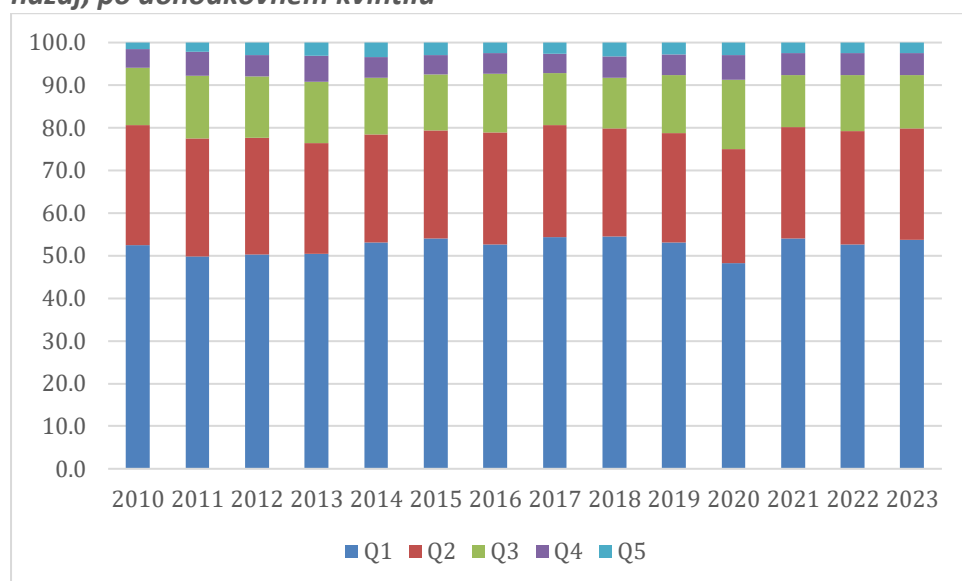
Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**Tabela 48: Posamezniki, ki so hitro prehajali iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj, po dohodkovnem kvintilu**

| Leto   | Q1   | Q2   | Q3   | Q4  | Q5  | Total  |
|--------|------|------|------|-----|-----|--------|
| 2010   | 52,5 | 28,2 | 13,4 | 4,3 | 1,6 | 4.244  |
| 2011   | 49,9 | 27,7 | 14,7 | 5,6 | 2,2 | 5.017  |
| 2012   | 50,2 | 27,4 | 14,4 | 4,9 | 3,0 | 5.666  |
| 2013   | 50,5 | 26,0 | 14,3 | 6,2 | 3,1 | 5.563  |
| 2014   | 53,0 | 25,5 | 13,3 | 4,8 | 3,5 | 6.272  |
| 2015   | 54,0 | 25,4 | 13,1 | 4,7 | 2,9 | 6.501  |
| 2016   | 52,6 | 26,4 | 13,7 | 4,9 | 2,5 | 6.000  |
| 2017   | 54,3 | 26,3 | 12,2 | 4,6 | 2,6 | 4.974  |
| 2018   | 54,5 | 25,4 | 11,9 | 4,9 | 3,3 | 5.124  |
| 2019   | 53,1 | 25,7 | 13,5 | 4,8 | 2,8 | 5.153  |
| 2020   | 48,2 | 26,8 | 16,3 | 5,7 | 3,0 | 6.323  |
| 2021   | 54,1 | 26,1 | 12,3 | 5,1 | 2,5 | 4.334  |
| 2022   | 52,6 | 26,6 | 13,2 | 5,1 | 2,5 | 3.191  |
| 2023   | 53,8 | 26,0 | 12,5 | 5,2 | 2,5 | 2.930  |
| Skupaj | 52,2 | 26,3 | 13,6 | 5,1 | 2,8 | 71.309 |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**Slika 97: Struktura posameznikov, ki so hitro prehajali iz nezaposlenosti v zaposlenost in nazaj, po dohodkovnem kvintilu**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

V nadaljevanju povzemamo glavne ugotovitve (Tabela 46).

**Tabela 49: Povzetek glavnih ugotovitev o posameznikih, ki so hitro prehajali iz brezposlenosti v zaposlitev in nazaj**

| Dimenzija                    | Ugotovitve                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Obseg</b>                 | Delež teh posameznikov je zelo majhen, povprečno 0,5 % delovno aktivnega prebivalstva, z nekoliko višjim deležem med ženskami. Število je po letu 2020 izrazito upadlo.                                                            |
| <b>Starost</b>               | Gre večinoma za mlajše osebe; v zadnjem obdobju se starost žensk in moških izenačuje.                                                                                                                                              |
| <b>Izobrazba</b>             | V povprečju imajo nižjo izobrazbo kot ostali; razlika je bila večja v času recesije in med pandemijo.                                                                                                                              |
| <b>Izobrazbena struktura</b> | Med moškimi prevladujejo tisti s poklicno ali srednješolsko izobrazbo, pri ženskah večji delež tistih s končano štiriletno srednješolsko izobrazbo.                                                                                |
| <b>Poklic</b>                | Prevladujeta poklicni skupini za enostavna dela; pri moških še skupina SKP7, pri ženskah prodajalke.                                                                                                                               |
| <b>Lokacija</b>              | Različna lokacija bivališča in dela (UE, NUTS2, NUTS3) ni bistveno vplivala na prehode, a so razlike med regijami. Najvišji deleži do 2015 v Pomurju, Podravju, Zasavju, Posavju; 2024 najvišji v Pomurju in Obalno-kraški regiji. |
| <b>Dohodkovni kvintil</b>    | Večina teh posameznikov je v najnižjem dohodkovnem kvintilu (Q1), konstantno več kot 50 %.                                                                                                                                         |

### 7.4.3 Analiza fluktuacije kadra na ravni podjetij

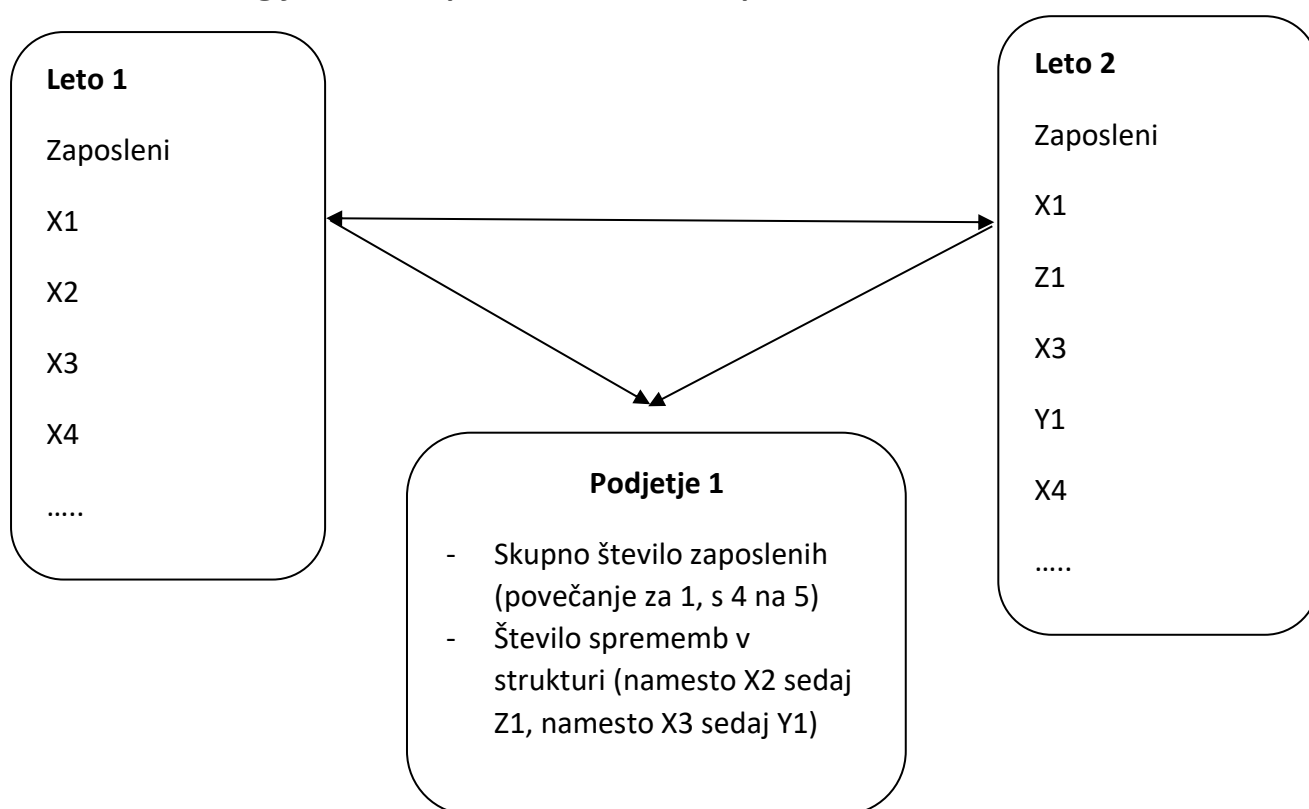
V nadaljevanju najprej podajamo kratek opis pristopa, nato pa tudi rezultate, ki prikazujejo, kako so posamezniki prehajali med podjetji, ampak z vidika podjetij.

#### 7.4.3.1 Metodologija

Analiza značilnosti fluktuacije temelji na dveh podatkovnih bazah: bazi DAK in Poslovni register Slovenije (PRS). S pomočjo baze DAK smo oblikovali »seznam« zaposlenih v določeni organizaciji ali podjetju, tako da smo bazo zaposlenih »reducirali/agregirali« na raven podjetja po negovorečih raziskovalnih številkah za podjetja. S tem smo dobili podatke o posameznikih (vsi podatki so anonimizirani in zakriti so vsi identifikatorji), ki delajo v določenem podjetju v določenem letu. Nato smo opazovali strukturo zaposlenih v zaporednih letih, pri čemer nas je zanimalo:

- število zaposlenih v tekočem letu,
- sprememba števila zaposlenih glede na preteklo leto in
- sprememba strukture zaposlenih v smislu obsega fluktuacije.

*Slika 98: Metodologija izračuna sprememb strukture zaposlenih*



Oprelitev fluktuacije za potrebe analize je zajemala več korakov. Za vsako podjetje smo s pomočjo grupiranja zaposlenih na raven podjetja ugotovili celotno število zaposlenih za vsako leto, s primerjavo dveh zaporednih let smo določili spremembo števila zaposlenih. S primerjavo množice oseb, ki je bila zaposlena v podjetju x v letu t in letu t-1 pa smo določili število »drugih« oseb.

V začetno analizo oziroma pripravo podatkov so bila vključena vsa podjetja, ki so zajeta v PRS. Iz analize fluktuacije pa smo izločili tiste, ki so bili v stečaju, prisilni poravnavi ali kako drugače zaprti. Tako smo v končno analizo zajeli:

- 1) Podjetja, ki so imela v povprečju vsaj 10 zaposlenih v celem opazovanem obdobju, kar je skladno z metodologijo, ki je bila uporabljena v H2020 Globalinto projektu (Piekkola et al., 2021). Ta podjetja smo analizirali ločeno od majhnih podjetij. Odločitev temelji na dejstvu, da lahko v majhnih podjetjih menjava enega zaposlenega predstavlja 20% vsega kadra. Če je število zaposlenih 5, potem eden predstavlja 20%. Ker je delež majhnih zelo velik, fluktuacija v le-teh močno vpliva na povprečne vrednosti fluktuacije.
- 2) Podjetja, ki ali ohranila ali pa povečala število zaposlenih. V teh podjetjih smo opazovali:
  - a. Celotno število povečanja zaposlenih (ali pa ohranjanje istega števila) ter
  - b. Število novih zaposlenih.
  - c. V kolikor je imelo podjetje X spremembo celotnega števila zaposlenih nič, torej je imelo v dveh zaporednih letih 20 zaposlenih, imelo pa je 5 novih (drugih) zaposlenih, smo s tem identificirali del kadra, ki je nov in predstavlja fluktuacijo.
  - d. Sama rast zaposlenosti zaradi večjega števila zaposlenih podjetjem sicer predstavlja izziv, saj se zaradi tega prav tako soočajo z izzivi iskanja in usposabljanja. V primeru rasti števila zaposlenih se tako podjetja podobno kot ostala podjetja, ki beležijo fluktuacijo zaposlenih, soočajo s stroški iskanja in zaposlitev novih ljudi.
  - e. Zato smo fluktuacijo, ki je za podjetja najbolj problematična, opredelili kot razliko med (1) novimi zaposlenimi in pa (2) celotno spremembo števila zaposlenih v dveh zaporednih letih. S tem smo določili tiste zaposlene, ki jih je podjetje moralo nadomestiti že znotraj izhodiščnega obsega zaposlenih. Torej če je imelo podjetje v dveh zaporednih letih 40 zaposlenih, vendar 5 novih / drugih posameznikov, je bila sprememba celotnega števila nič, število relevantne fluktuacije pa 5 (5 novih / drugih posameznikov – 0 povečanja).
  - f. Stopnjo fluktuacije smo določili tako, da smo število relevantne fluktuacije primerjali s celotnim številom zaposlenih in izrazili kot delež.
  - g. Logična omejitev je, da mora biti stopnja fluktuacije največ 1, kar smo dodali kot dodaten pogoj.

Zaradi omejitve opazovanj v skladu z zgoraj navedenimi opredelitvami se je število opazovanih podjetij zmanjšalo, predvsem zaradi strukture slovenskega gospodarstva, kjer prevladujejo mikro podjetja. Ta bomo analizirali ločeno.

#### 7.4.3.2 Fluktuacija v podjetjih z vsaj 10 zaposlenimi (brez mikro podjetij)

V analizo fluktuacije na ravni podjetij smo zajeli podjetja v skladu z zgornjo definicijo, ki so imela v opazovanem obdobju (ko so v vzorcu) vsaj 10 zaposlenih v povprečju. Skupaj smo opazovali 68 tisoč podatkovnih točk (podjetij), v povprečju letno okoli 4000, kar zajame velika podjetja, srednja podjetja ter približno tretjino majhnih podjetij (zaradi pogoja vsaj 10 zaposlenih v povprečju in pogoja, da število zaposlenih ne pade v zaporednih letih, se število opazovanj zmanjša) (Tabela 50).

**Tabela 50: Število letno opazovanih podjetij in skupno število opazovanih zaposlenih**

|       | Število opazovanih zaposlenih v teh podjetjih | Število opazovanih podjetij |
|-------|-----------------------------------------------|-----------------------------|
| 2010  | 151482                                        | 4009                        |
| 2011  | 166108                                        | 4212                        |
| 2012  | 154581                                        | 4195                        |
| 2013  | 145615                                        | 3987                        |
| 2014  | 174694                                        | 4700                        |
| 2015  | 197590                                        | 4833                        |
| 2016  | 225325                                        | 5013                        |
| 2017  | 243055                                        | 5214                        |
| 2018  | 263764                                        | 5295                        |
| 2019  | 226727                                        | 4821                        |
| 2020  | 184179                                        | 4024                        |
| 2021  | 249540                                        | 4785                        |
| 2022  | 246320                                        | 4884                        |
| 2023  | 216181                                        | 4438                        |
| 2024  | 218772                                        | 4181                        |
| Total | 3063933                                       | 68591                       |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Podjetja smo glede na velikost stopnje fluktuacije vsako leto razdelili na kvintilne razrede. Tako je bilo lahko podjetje v enem letu v skupini z najnižjo fluktuacijo, v naslednjem pa v skupini z visoko fluktuacijo. V prvem kvintilnem razredu fluktuacije skoraj ni bilo, povprečje je bilo 0,05 promila, v drugem razredu je bilo povprečje 8,1%, v tretjem 14,2, v četrtem in petem pa sta bili tako mediana kot tudi povprečji zelo visoki. Torej podjetja, ki so beležila najvišje stopnje fluktuacije, so lahko beležila celo do polovice novih zaposlenih v povprečju na leto v opazovanem obdobju. Tabela 51 prikazuje podatke za celotno opazovano obdobje.

**Tabela 51: Stopnja fluktuacije v opazovanih kvintilih v celotnem opazovanem obdobju**

| fluct1 | p25   | p50   | Povprečje | p75   | Število opazovanj |
|--------|-------|-------|-----------|-------|-------------------|
|        |       |       |           |       |                   |
| Q1     | 0,000 | 0,000 | 0,00005   | 0,000 | 18.533            |
| Q2     | 0,061 | 0,082 | 0,081     | 0,104 | 9.053             |
| Q3     | 0,121 | 0,143 | 0,142     | 0,167 | 13.941            |
| Q4     | 0,207 | 0,240 | 0,242     | 0,277 | 13.577            |
| Q5     | 0,370 | 0,444 | 0,494     | 0,571 | 13.487            |
| Skupaj | 0,000 | 0,143 | 0,184     | 0,273 | 68.591            |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Glede na značilnosti gospodarske rasti smo analizirana obdobja razdelili v 4 skupine:

- 2010 - 2015
- 2016 - 2019
- 2020 - 2021
- Od 2022 dalje.

Opazovano obdobje smo glede na gospodarske značilnosti razdelili na 4 podobdobja (Tabela 52). Opaziti je možno, da v prvem kvintilu skozi celotno opazovano obdobje fluktuacija ostaja praktično nezaznavna na tretji decimali. V drugem kvintilu se je skozi opazovano obdobje povečala, in sicer je bila najnižja v času visoke brezposelnosti, nato pa se je skozi opazovano obdobja precej povečala, a ostala pod povprečjem. V tretjem kvintilu sta tako medianska kot tudi povprečna fluktuacija med 10 in 16%, pri čemer je možno zaznati ponovno najnižjo fluktuacijo v času visoke brezposlenosti, najvišja pa je bila v zadnjih treh letih. V najslabših podjetjih (z vidika fluktuacije) je skozi celotno obdobje stopnja fluktuacije dosegala 40% in več, prav tako pa je bilo zaznati povečanje. Omenjeni trendi sicer kažejo agregat, ki je rezultat tako velikostne strukture kot tudi panoge in drugih značilnosti podjetij.

**Tabela 52: Povprečna in medianska fluktuacija po obdobjih**

|    | Obdobje 1<br>(2010-2015) |                | Obdobje 2<br>(2016-2019) |                | Obdobje 3<br>(2020-2021) |                | Obdobje 4<br>(2022-2024) |                |
|----|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
|    | P50                      | Povpre-<br>čje | P50                      | Povpre-<br>čje | P50                      | Povpre-<br>čje | P50                      | Povpre-<br>čje |
| Q1 | 0,000                    | 0,000          | 0,000                    | 0,000          | 0,000                    | 0,000          | 0,000                    | 0,000          |
| Q2 | 0,056                    | 0,055          | 0,082                    | 0,080          | 0,087                    | 0,085          | 0,100                    | 0,095          |
| Q3 | 0,118                    | 0,117          | 0,148                    | 0,150          | 0,154                    | 0,154          | 0,167                    | 0,170          |
| Q4 | 0,211                    | 0,213          | 0,250                    | 0,253          | 0,250                    | 0,256          | 0,267                    | 0,271          |
| Q5 | 0,419                    | 0,468          | 0,462                    | 0,503          | 0,462                    | 0,512          | 0,471                    | 0,517          |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

V nadaljevanju nas je zanimalo, katere so značilnosti podjetij, ki beležijo visoko fluktuacijo. Če pogledamo fluktuacijo po kvintilnih razredih, lahko vidimo, da je v razredu z najnižjo (skoraj neobstoječo) fluktuacijo kar 44% podjetij, ki so po klasifikaciji EU imela do 10 zaposlenih. Ker opazujemo v vzorcu povprečno velikost in pa opazujemo dejanske osebe (in ne število ur po AJPEŠ, ki je običajno osnova za analizo velikosti), so v vzorcu tudi podjetja, ki so v posameznih letih imela manj kot 10 zaposlenih. V podjetjih je lahko povprečno število zaposlenih skozi leto tudi 8, pa se recimo zaradi nadomeščanj pojavijo skozi leto trije novi, kar smo mi zajeli v analizo (torej je število opazovanih oseb 11), število zaposlenih po delovnem času pa ostaja 8.

V najmanjših podjetjih je torej možno zabeležiti, da imajo ali praktično neobstoječo fluktuacijo ali pa precejšnjo fluktuacijo, saj je med njimi tudi četrtna takih, ki so imeli zelo visoko fluktuacijo. To dejstvo potem tudi vpliva na opazovane vrednosti povprečne stopnje fluktuacije, saj eden lahko, kot omenjeno, predstavlja 10% vseh. V podjetjih z med 10 do 50 zaposlenimi je prav tako delež takih z zanemarljivo fluktuacijo približno četrtna, okoli petine pa jih je tudi takih, ki so imela zelo visoko fluktuacijo. Med srednjimi podjetji je delež tistih z zelo visoko fluktuacijo okoli 13%, med velikimi pa samo okoli 4.5% (Tabela 53).

**Tabela 53: Delež podjetij po velikostnih razredih po klasifikaciji EU glede na fluktuacijo, v %**

|         | Q1   | Q2   | Q3   | Q4   | Q5   | Skupaj | Total  |
|---------|------|------|------|------|------|--------|--------|
| Mikro   | 44,6 | 3,5  | 10,4 | 16,4 | 25,1 | 100    | 19.233 |
| Majhna  | 24,0 | 14,3 | 22,0 | 20,6 | 19,2 | 100    | 38.142 |
| Srednja | 1,9  | 26,5 | 32,8 | 25,6 | 13,1 | 100    | 8.858  |
| Velika  | 0,4  | 31,7 | 44,6 | 18,8 | 4,5  | 100    | 975    |
| Skupaj  | 26,6 | 13,1 | 20,5 | 20,0 | 19,8 | 100    | 67.208 |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Zanimiva je tudi analiza kvintilnih razredov fluktuacije glede na velikost. V razredu z najnižjo fluktuacijo predstavljajo mikro in majhna podjetja vsaka skoraj polovico vseh podjetij. Zanimivo je, da je delež mikro enot ponovno večji v razredu z najvišjo fluktuacijo. Delež velikih podjetij, ki je sicer logično najmanjši v vseh razredih, saj jih je v gospodarstvu samo okoli 400 (odvisno od leta, Statistični urad RS), je bolj izrazit v 2. in 3. razredu glede na raven fluktuacije.

**Tabela 54: Velikostna struktura podjetij po klasifikaciji EU znotraj posameznega kvintilnega razreda fluktuacije**

|                  | Q1     | Q2    | Q3     | Q4     | Q5     | Total  |
|------------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Mikro            | 47,9   | 7,7   | 14,5   | 23,5   | 36,1   | 28,6   |
| Majhna           | 51,1   | 62,0  | 61,2   | 58,3   | 54,8   | 56,8   |
| Srednja          | 1,0    | 26,8  | 21,1   | 16,9   | 8,7    | 13,2   |
| Velika           | 0,0    | 3,5   | 3,2    | 1,4    | 0,3    | 1,5    |
| Skupaj           | 100    | 100   | 100    | 100    | 100    | 100    |
| Število podjetij | 17.889 | 8.774 | 13.747 | 13.458 | 13.340 | 67.208 |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Analiza razlik po panogah kaže, da med tistimi z visoko in nizko fluktuacijo sistematično izstopajo skozi vsa opazovana obdobja določene panoge, nekaj pa je skozi čas tudi sprememb. V nadaljevanju je vsako obdobje prikazano tudi posebej zaradi boljše preglednosti (Tabela 55 - Tabela 59).

**Tabela 55: Kode panog, ki so beležile najvišjo in najnižjo fluktuacijo po podobdobjih (koda NACE2)**

| Obdobje 1<br>(2010-2015) |        | Obdobje 2<br>(2016-2019) |        | Obdobje 3<br>(2020-2021) |        | Obdobje 4<br>(2022-2024) |        |
|--------------------------|--------|--------------------------|--------|--------------------------|--------|--------------------------|--------|
| Nizka                    | Visoka | Nizka                    | Visoka | Nizka                    | Visoka | Nizka                    | Visoka |
| 3                        | 9      | 3                        | 2      | 8                        | 1      | 8                        | 39     |
| 8                        | 49     | 8                        | 33     | 35                       | 33     | 14                       | 49     |
| 11                       | 55     | 14                       | 39     | 37                       | 41     | 15                       | 53     |
| 14                       | 56     | 35                       | 49     | 58                       | 49     | 35                       | 55     |
| 15                       | 59     | 50                       | 55     | 60                       | 53     | 50                       | 56     |
| 19                       | 78     | 58                       | 56     | 61                       | 55     | 51                       | 77     |
| 35                       | 80     | 65                       | 78     | 65                       | 56     | 58                       | 78     |
| 37                       | 81     | 75                       | 80     | 75                       | 78     | 68                       | 80     |
| 63                       | 87     | 84                       | 81     | 95                       | 80     | 71                       | 81     |
| 74                       | 88     | 95                       | 87     | 96                       | 81     | 95                       | 92     |
| 75                       |        |                          |        |                          |        |                          |        |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Podatki kažejo, da so panoge z nizko fluktuacijo (stabilne panoge):

- Panoga B08 – Pridobivanje rudnin in kamnin in D35 – Oskrba z elektriko, plinom in paro sta konstantno med panogami z nizko fluktuacijo v vseh obdobjih.
- C14 – Proizvodnja oblačil, C15 – Proizvodnja usnja, J58 – Založništvo, M75 – Veterinarstvo ter S95 – Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo se prav tako pojavljajo večkrat med stabilnimi dejavnostmi.
- Dejavnosti z visoko strokovno specializacijo in regulacijo (npr. založništvo, zavarovanje, veterinarstvo) beležijo nizko stopnjo gibanja delovne sile.

Panoge z visoko fluktuacijo pa so bile predvsem:

- N78 – Zaposlovalne dejavnosti, N80 – Varovanje, N81 – Oskrba stavb in I55/I56 – Gostinske dejavnosti so med panogami z najvišjo fluktuacijo v več zaporednih obdobjih.
- H49 – Kopenski promet, H53 – Pošta, R92 – Igre na srečo in E39 – Saniranje okolja se prav tako večkrat pojavljajo med panogami z večjo menjavo delavcev.
- Panoge, kjer prevladujejo nižje kvalifikacije in pogosto začasna ali sezonska zaposlitev, izkazujejo visoko fluktuacijo

V nadaljevanju prikazujemo v tabelah še posamezna podobdobja z imeni panog za lažjo preglednost.

**Tabela 56: Kode panog, ki so beležile najvišjo in najnižjo fluktuacijo po podobdobjih (koda NACE2) v obdobju 2010-2015**

| Nizka            |                                                  | Visoka           |                                                  |
|------------------|--------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------|
| Šifra kategorije | Deskriptor                                       | Šifra kategorije | Deskriptor                                       |
| A03              | Ribištvo in gojenje vodnih organizmov            | A03              | Ribištvo in gojenje vodnih organizmov            |
| B08              | Pridobivanje rudnin in kamnin                    | B08              | Pridobivanje rudnin in kamnin                    |
| C11              | Proizvodnja pijač                                | C11              | Proizvodnja pijač                                |
| C14              | Proizvodnja oblačil                              | C14              | Proizvodnja oblačil                              |
| C15              | Proizvodnja usnja, usnjenih in sorodnih izdelkov | C15              | Proizvodnja usnja, usnjenih in sorodnih izdelkov |
| C19              | Proizvodnja koksa in naftnih derivatov           | C19              | Proizvodnja koksa in naftnih derivatov           |
| D35              | Oskrba z električno energijo, plinom in paro     | D35              | Oskrba z električno energijo, plinom in paro     |
| E37              | Ravnanje z odpadki                               | E37              | Ravnanje z odpadki                               |
| J63              | Druge informacijske dejavnosti                   | J63              | Druge informacijske dejavnosti                   |
| M74              | Druge strokovne in tehnične dejavnosti           | M74              | Druge strokovne in tehnične dejavnosti           |
| M75              | Veterinarstvo                                    | M75              | Veterinarstvo                                    |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**Tabela 57: Kode panog, ki so beležile najvišjo in najnižjo fluktuacijo po podobdobjih (koda NACE2) v obdobju 2016-2019**

| Nizka            |                                                                                                | Visoka           |                                              |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------|
| Šifra kategorije | Deskriptor                                                                                     | Šifra kategorije | Deskriptor                                   |
| A03              | Ribištvo in gojenje vodnih organizmov                                                          | A02              | Gozdarstvo                                   |
| B08              | Pridobivanje rudnin in kamnin                                                                  | C33              | Popravila in montaža strojev in naprav       |
| C14              | Proizvodnja oblačil                                                                            | E39              | Saniranje okolja in drugo ravnanje z odpadki |
| D35              | Oskrba z električno energijo, plinom in paro                                                   | H49              | Kopenski promet, cevovodni transport         |
| H50              | Vodni promet                                                                                   | I55              | Gostinske nastanitvene dejavnosti            |
| J58              | Založništvo                                                                                    | I56              | Dejavnost strežbe jedi in pijač              |
| K65              | Dejavnosti zavarovanja, pozavarovanja in pokojninskih skladov, razen obvezne socialne varnosti | N78              | Zaposlovalne dejavnosti                      |
| M75              | Veterinarstvo                                                                                  | N80              | Varovanje in proizvodne dejavnosti           |
| O84              | Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti                         | N81              | Dejavnost oskrbe stavb in okolice            |
| S95              | Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo                                              | Q87              | Socialno varstvo z nastanitvijo              |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**Tabela 58: Kode panog, ki so beležile najvišjo in najnižjo fluktuacijo po podobdobjih (koda NACE2) v obdobju 2020-2021**

| Nizka            |                                                                                                | Visoka           |                                                            |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------|
| Šifra kategorije | Deskriptor                                                                                     | Šifra kategorije | Deskriptor                                                 |
| B08              | Pridobivanje rudnin in kamnin                                                                  | A01              | Kmetijska proizvodnja in lov ter z njima povezane storitve |
| D35              | Oskrba z električno energijo, plinom in paro                                                   | C33              | Popravila in montaža strojev in naprav                     |
| E37              | Ravnanje z odplakami                                                                           | F41              | Gradnja stavb                                              |
| J58              | Založništvo                                                                                    | H49              | Kopenski promet, cevovodni transport                       |
| J60              | Radijska in televizijska dejavnost                                                             | H53              | Poštna in kurirska dejavnost                               |
| J61              | Telekomunikacijske dejavnosti                                                                  | I55              | Gostinske nastanitvene dejavnosti                          |
| K65              | Dejavnosti zavarovanja, pozavarovanja in pokojninskih skladov, razen obvezne socialne varnosti | I56              | Dejavnost strežbe jedi in pijač                            |
| M75              | Veterinarstvo                                                                                  | N78              | Zaposlovalne dejavnosti                                    |
| S95              | Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo                                              | N80              | Varovanje in poizvedovalne dejavnosti                      |
| S96              | Druge storitvene dejavnosti                                                                    | N81              | Dejavnost oskrbe stavb in okolice                          |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**Tabela 59: Kode panog, ki so beležile najvišjo in najnižjo fluktuacijo po podobdobjih (koda NACE2) v obdobju 2022-24**

| Nizka            |                                                                               | Visoka           |                                              |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------|
| Šifra kategorije | Deskriptor                                                                    | Šifra kategorije | Deskriptor                                   |
| B08              | Pridobivanje rudnin in kamnin                                                 | E39              | Saniranje okolja in drugo ravnanje z odpadki |
| C14              | Proizvodnja oblačil                                                           | H49              | Kopenski promet, cevovodni transport         |
| C15              | Proizvodnja usnja, usnjenih in sorodnih izdelkov                              | H53              | Poštna in kurirska dejavnost                 |
| D35              | Oskrba z električno energijo, plinom in paro                                  | I55              | Gostinske nastanitvene dejavnosti            |
| H50              | Vodni promet                                                                  | I56              | Dejavnost strežbe jedi in pijač              |
| H51              | Zračni promet                                                                 | N77              | Dajanje v najem in zakup                     |
| J58              | Založništvo                                                                   | N78              | Zaposlovalne dejavnosti                      |
| L68              | Poslovanje z nepremičninami                                                   | N80              | Varovanje in poizvedovalne dejavnosti        |
| M71              | Arhitekturno in tehnično projektiranje, tehnično preizkušanje in analiziranje | N81              | Dejavnost oskrbe stavb in okolice            |
| S95              | Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo                             | R92              | Prيرهanje iger na srečo                      |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

V nadaljevanju prikazujemo razlike po regijah (Tabela 60 in Slika 99). Tabela prikazuje povprečno letno fluktuacijo po slovenskih statističnih regijah v štirih časovnih obdobjih: 2010–2015, 2016–2019, 2020–2021 in 2022–2024. Rezultati kažejo na jasen trend naraščanja fluktuacije skozi vsa opazovana obdobja. Skupna oziroma povprečna fluktuacija za celotno Slovenijo se je z 0,118 v prvem obdobju povečala na 0,167 v zadnjem obdobju. To kaže na postopno večanje dinamike na trgu dela in večjo mobilnost delovne sile po vseh regijah.

V zadnjem obdobju (2022–2024) so najvišjo fluktuacijo beležile regije Podravska (0,200), Savinjska in Obalno-kraška (obe 0,182) ter Gorenjska (0,176). Te regije so tudi že v prejšnjih obdobjih pogosto presegale nacionalno povprečje, kar kaže na stalno nadpovprečno fluktuacijo zaposlenih na ravni podjetij. V zgodnejšem obdobju, med letoma 2010 in 2015, pa je izstopala zasavska regija, ki je takrat imela najvišjo fluktuacijo (0,143), vendar se v naslednjih obdobjih ni več posebej izpostavila.

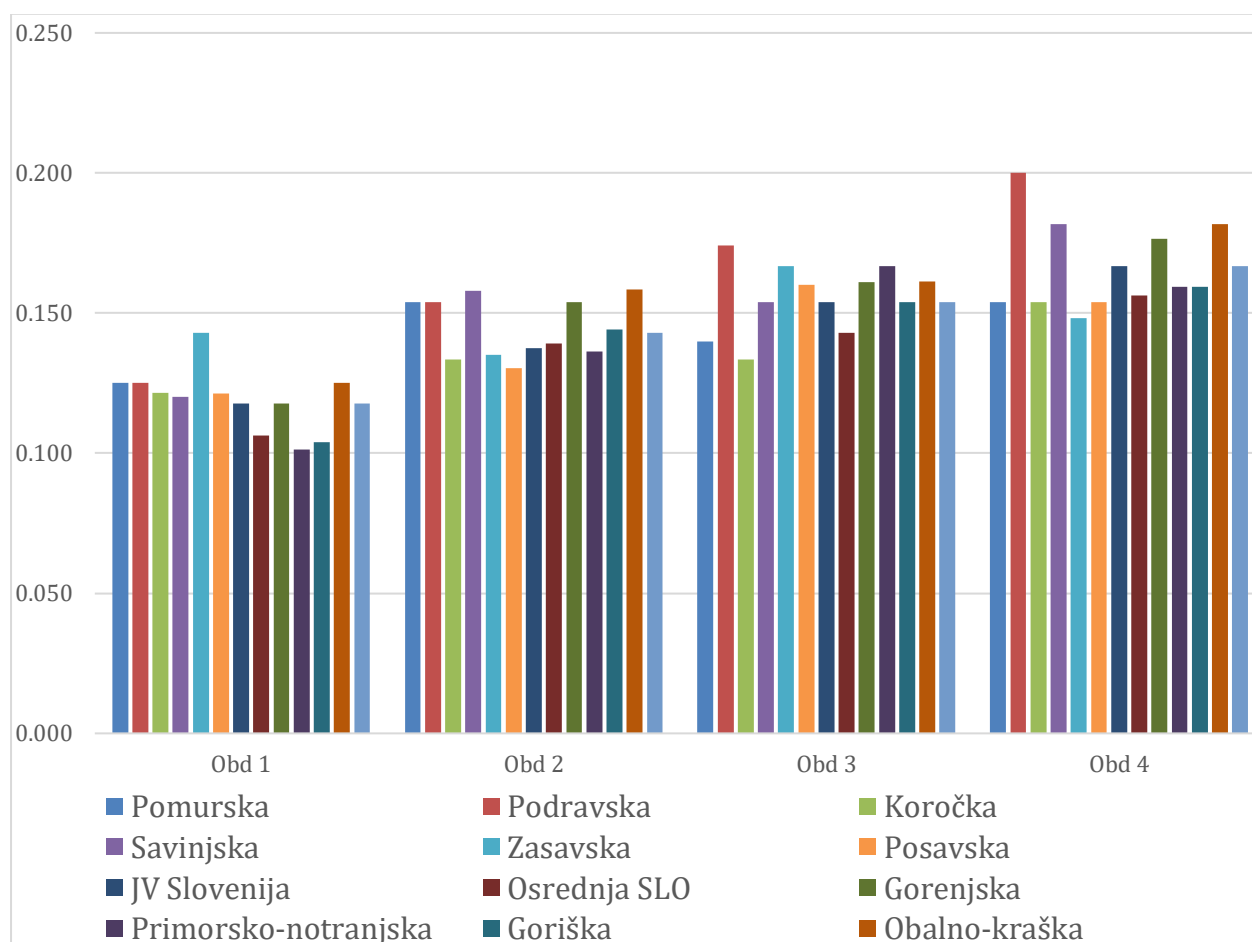
Najnižjo fluktuacijo sta v prvem obdobju beležili Primorsko-notranjska (0,101) in Goriška (0,104), a sta se do zadnjega obdobja približali državnemu povprečju (obe 0,159). Osrednjeslovenska regija je v vseh obdobjih ohranjala nižjo fluktuacijo od povprečja, čeprav je tudi pri podjetjih iz te regije opazen porast – s 0,106 na 0,156.

**Tabela 60: Stopnje fluktuacije po regijah**

|                       | Obdobje 1<br>(2010-2015) | Obdobje 2<br>(2016-2019) | Obdobje 3<br>(2020-2021) | Obdobje 4<br>(2022-2024) |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Pomurska              | 0,125                    | 0,154                    | 0,140                    | 0,154                    |
| Podravska             | 0,125                    | 0,154                    | 0,174                    | 0,200                    |
| Koroška               | 0,122                    | 0,133                    | 0,133                    | 0,154                    |
| Savinjska             | 0,120                    | 0,158                    | 0,154                    | 0,182                    |
| Zasavska              | 0,143                    | 0,135                    | 0,167                    | 0,148                    |
| Posavska              | 0,121                    | 0,130                    | 0,160                    | 0,154                    |
| Jugovzhodna slovenija | 0,118                    | 0,138                    | 0,154                    | 0,167                    |
| Osrednjeslovenska     | 0,106                    | 0,139                    | 0,143                    | 0,156                    |
| Gorenjska             | 0,118                    | 0,154                    | 0,161                    | 0,176                    |
| Primorsko-notranjska  | 0,101                    | 0,136                    | 0,167                    | 0,159                    |
| Goriška               | 0,104                    | 0,144                    | 0,154                    | 0,159                    |
| Obalno-kraška         | 0,125                    | 0,158                    | 0,161                    | 0,182                    |
| Total                 | 0,118                    | 0,143                    | 0,154                    | 0,167                    |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**Slika 99: Stopnje fluktuacije po regijah**

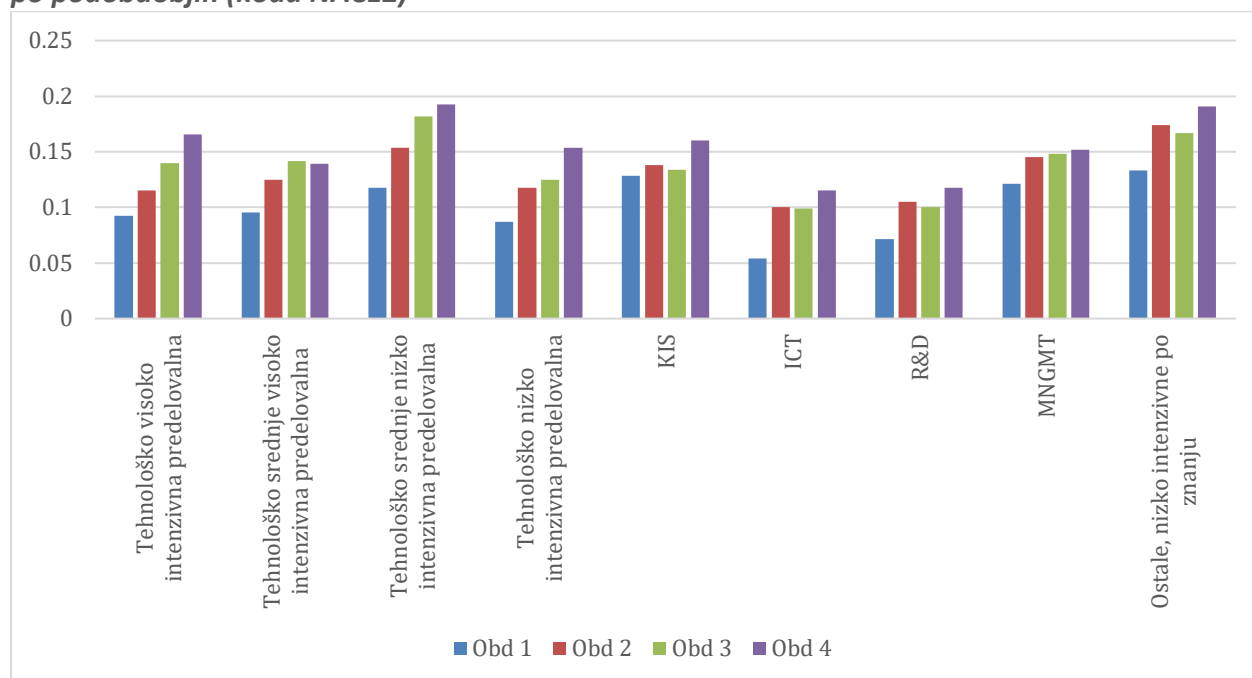


Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Slika 99 prikazuje stopnje fluktuacije po regijah v Sloveniji. Po obdobjih se v vseh regijah fluktuacija povečuje, pri čemer v času visoke brezposelnosti izstopa zasavska regija, fluktuacija pa je bila precej visoka tudi v obalno-kraški regiji. V času gospodarske rasti v predkovidnem obdobju se je fluktuacija opazno povečala povsod, izstopala pa je v pomurski, podravski, gorenjski in obalno-kraški regiji. V času covida je v omenjenih regijah fluktuacija ostala visoka, izrazit dvig glede na obdobje prej pa se je zgodil tudi v primorsko notranjski regiji. V zadnjih treh letih pa ponovno izstopajo podravska, gorenjska in obalno-kraška regija, močno pa se je povečala tudi v savinjski regiji.

Ker je lahko fluktuacija posledica razlik v plačah, ki so odvisne od dodane vrednosti, smo podjetja klasificirali še po tehnološki intenzivnosti in primerjali fluktuacijo (Slika 100). Ta je bila najnižja v ICT in R&D dejavnosti, sledila je predelovalna dejavnost s primerljivo fluktuacijo tako v tehnološko visoko intenzivnih kot tudi nizko intenzivnih podjetjih. Od ostalih panog odstopajo še po znanju intenzivne storitve (KIS) ter management storitve. V KIS je prišlo do precejšnjega povečanja fluktuacije, v management storitvah pa do stagnacije, ki je bila opazna predvsem v teh dejavnostih.

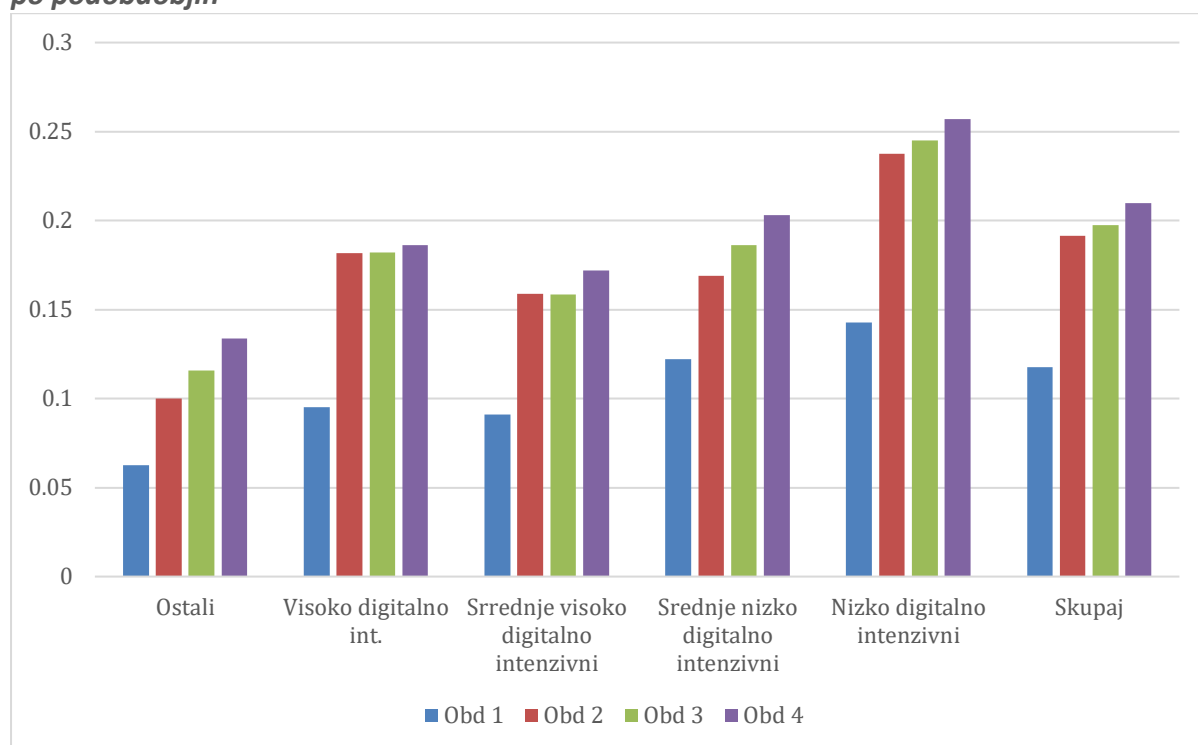
**Slika 100: Dejavnosti po tehnološki intenzivnosti, ki so beležile najvišjo in najnižjo fluktuacijo po podobdobjih (koda NACE2)**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Podatki o medianski fluktuaciji po digitalni intenzivnosti podjetij kažejo, da je ta najnižja v podjetjih, ki ne sodijo v nobeno od opazovanih skupina po digitalni intenzivnosti, sicer pa je najnižja v dejavnostih s srednjo digitalno intenzivnostjo. Celotna delitev dejavnosti je podana v Prilogi 2. Dejavnosti so glede na digitalno intenzivnost razvrščene v štiri skupine. V skupini visoko digitalno intenzivnih dejavnosti prevladujejo računalniške, telekomunikacijske in finančne storitve (npr. programiranje, telekomunikacije, bančništvo, zavarovalništvo), znanstveno-raziskovalne dejavnosti ter številne strokovne in poslovne storitve, kot so pravne in računovodske dejavnosti, tehnično projektiranje ter zaposlovalne storitve. Srednje visoko digitalno intenzivne dejavnosti vključujejo trgovino, proizvodnjo elektronskih in optičnih naprav, založništvo ter kulturne in razvedrilne dejavnosti. V skupino srednje nizko digitalno intenzivnih dejavnosti sodijo predvsem predelovalne industrije z nižjo stopnjo digitalizacije (npr. tekstilna in kovinska industrija), pa tudi izobraževanje ter zdravstvo in sociala. Nizko digitalno intenzivne dejavnosti pa obsegajo primarne dejavnosti (kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo), gradbeništvo, promet, gostinstvo ter infrastrukturne in oskrbne dejavnosti, kot so oskrba z energijo in ravnanje z odpadki. Ta razvrstitev osvetljuje različno izpostavljenost sektorjev vplivom digitalne preobrazbe. Opazen pa je skok v mobilnosti med obdobjem v času krize in kasneje (Slika 101).

**Slika 101: Dejavnosti po digitalni intenzivnosti, ki so beležile najvišjo in najnižjo fluktuacijo po podobdobjih**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Analiza fluktuacije na ravni podjetij je torej zajela več kot 68.000 podatkovnih točk, pri čemer so bila v vzorec vključena le podjetja z vsaj 10 zaposlenimi v povprečju v opazovanem obdobju, zato so v vzorcu tudi nekatera mikro podjetja (čep upoštevamo klasifikacijo velikosti). Na leto je bilo tako opazovanih približno 4000 podjetij. Podjetja so bila glede na fluktuacijo razdeljena v pet kvintilnih razredov. Prvi kvintil je zajemal podjetja z zanemarljivo fluktuacijo, medtem ko je v najvišjem kvintilu fluktuacija dosegala tudi do 50 % letno. Skozi obdobja 2010–2015, 2016–2019, 2020–2021 in 2022–2024 je bil zaznan naraščajoč trend v vseh kvintilih razen v prvem, kjer fluktuacije skoraj ni.

Struktura podjetij glede na velikost kaže, da mikro podjetja predstavljajo večino tako v skupini z najnižjo kot tudi z najvišjo fluktuacijo. Pri srednjih in velikih podjetjih je delež visoke fluktuacije nižji, pri čemer ima le 4,5 % velikih podjetij najvišjo fluktuacijo. Po panogah se kot stabilne kažejo dejavnosti, kot so oskrba z energijo, založništvo, zavarovalništvo in veterinarstvo, medtem ko najvišjo fluktuacijo beležijo panoge, povezane z gostinstvom, zaposlovanjem, varovanjem ter oskrbo stavb. Analiza po digitalni intenzivnosti kaže, da je fluktuacija najnižja v dejavnostih srednje digitalne intenzivnosti, najvišja pa v po znanju intenzivnih storitvah in storitvah managementa. Tehnološko intenzivne dejavnosti, kot sta IKT in raziskave in razvoj, izkazujejo najnižjo stopnjo fluktuacije, medtem ko storitveni sektorji z nizko kvalificirano delovno silo dosegajo najvišjo mobilnost zaposlenih.

Po regijah fluktuacija narašča skozi vsa obdobja. Najvišje vrednosti v zadnjih treh letih beležijo podravska, aavinjska, obalno-kraška in gorenjska regija. V preteklih obdobjih je izstopala zasavska regija. Najnižjo fluktuacijo pa so imele v začetnih letih primorsko-notranjska, goriška in osrednjeslovenska regija, ki so se do danes približale državnemu povprečju.

#### 7.4.3.3 Fluktuacija v mikro podjetjih s povprečnim številom zaposlenih med 5 in 10 zaposlenimi

V analizo fluktuacije na ravni podjetij smo zajeli podjetja, ki so imela v opazovanem obdobju (ko so v vzorcu) med najmanj 5 do manj kot 10 zaposlenih v povprečju. Skupaj smo opazovali 68 tisoč podatkovnih točk (podjetij), v povprečju letno okoli 4000, kar zajame velika podjetja, srednja podjetja ter približno tretjino majhnih podjetij (zaradi pogoja vsaj 10 zaposlenih v povprečju in pogoja, da število zaposlenih ne pade v zaporednih letih, se število opazovanj zmanjša). Opazovanja prikazuje Tabela 61.

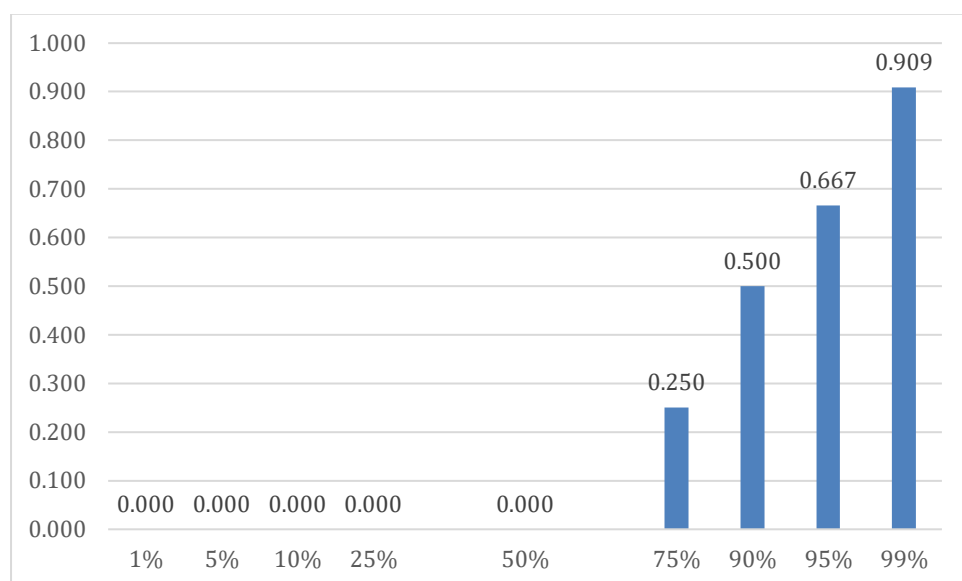
**Tabela 61: Število letno opazovanih podjetij in skupno število opazovanih zaposlenih**

|        | Skupno število zaposlenih | Število opazovanih podjetij |
|--------|---------------------------|-----------------------------|
| 2010   | 29345                     | 4279                        |
| 2011   | 31058                     | 4571                        |
| 2012   | 32298                     | 4758                        |
| 2013   | 31182                     | 4666                        |
| 2014   | 35894                     | 5232                        |
| 2015   | 36178                     | 5212                        |
| 2016   | 37777                     | 5314                        |
| 2017   | 39894                     | 5422                        |
| 2018   | 42296                     | 5440                        |
| 2019   | 42708                     | 5333                        |
| 2020   | 36584                     | 4787                        |
| 2021   | 40569                     | 5164                        |
| 2022   | 43410                     | 5337                        |
| 2023   | 41946                     | 5101                        |
| 2024   | 41046                     | 4935                        |
| Skupaj | 562185                    | 75551                       |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Distribucija fluktuacije v zelo majhnih podjetjih je bila zelo specifična. V več kot 47 tisoč opazovanjih ni prišlo do sprememb, zato dejansko fluktuacije ni bilo (Slika 102). V ostalih primerih pa je bila fluktuacija večja. Ta opazovanja smo razdelili na dve skupini in tako dobili skupaj tri opazovane skupine.

**Slika 102: Distribucija stopnje fluktuacije po percentilih**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Podjetja smo glede na vrednost stopnje fluktuacije vsako leto razdelili v tri skupine. Podobno kot smo že omenili v prejšnji analizi večjih podjetij velja, da je bilo lahko podjetje v enem letu v skupini z najnižjo fluktuacijo, v naslednjem pa v skupini z visoko fluktuacijo (Tabela 62).

**Tabela 62: Število opazovanj po skupinah skozi celotno obdobje**

|           | Število opazovanj |
|-----------|-------------------|
| Skupina 1 | 47303             |
| Skupina 2 | 10852             |
| Skupina 3 | 17396             |
| Skupaj    | 75551             |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

V prvem razredu fluktuacije ni bilo, povprečje je bilo 0,05 promila, v drugem razredu je bilo povprečje 21,6%, v tretjem 48,7%. Skupino zelo majhnih podjetij, ki so imela v povprečju med 5 in 10 zaposlenih, tako zaznamujejo velike razlike v fluktuaciji – kar je tudi razlog za ločeno analizo (Tabela 63).

**Tabela 63: Stopnja fluktuacije v opazovanih razredih v celotnem opazovanem obdobju**

|           | p25   | p50   | Povprečje | p75   | N     |
|-----------|-------|-------|-----------|-------|-------|
| Skupina 1 | 0,000 | 0,000 | 0,000     | 0,000 | 47303 |
| Skupina 2 | 0,182 | 0,222 | 0,216     | 0,250 | 10852 |
| Skupina 3 | 0,333 | 0,429 | 0,487     | 0,571 | 17396 |
| Skupaj    | 0,000 | 0,000 | 0,143     | 0,250 | 75551 |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Opazovano obdobje smo glede na gospodarske značilnosti ponovno razdelili na 4 podobdobja (Tabela 64). Opaziti je možno, da je v prvi skupini fluktuacija skozi vsa obdobja enaka nič, kar pomeni, da podjetja ohranjajo isto strukturo kadra. V drugi skupini se giblje okoli 20%, kar pomeni, da se zamenja ena od petih oseb ali pa 2 od desetih, v tretji skupni pa je okoli 40 do 50%, kar sta 2 od petih oseb ali 4-5 od desetih. Skozi opazovano obdobje je mogoče opaziti manjše povečanje fluktuacije.

**Tabela 64: Povprečna in medianska fluktuacija po obdobjih**

|           | Obdobje 1<br>(2010-2015) |           | Obdobje 2<br>(2016-2019) |           | Obdobje 3<br>(2020-2021) |           | Obdobje 4<br>(2022-2024) |           |
|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
|           | P50                      | Povprečje | P50                      | Povprečje | P50                      | Povprečje | P50                      | Povprečje |
| Skupina 1 | 0,000                    | 0,000     | 0,000                    | 0,000     | 0,000                    | 0,000     | 0,000                    | 0,000     |
| Skupina 2 | 0,200                    | 0,195     | 0,222                    | 0,227     | 0,222                    | 0,225     | 0,222                    | 0,213     |
| Skupina 3 | 0,400                    | 0,454     | 0,500                    | 0,517     | 0,444                    | 0,515     | 0,444                    | 0,494     |
| Skupaj    | 0,000                    | 0,124     | 0,000                    | 0,157     | 0,000                    | 0,150     | 0,000                    | 0,155     |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

V nadaljevanju nas je ponovno zanimalo, katere so značilnosti podjetij, ki beležijo visoko fluktuacijo. V primeru večjih podjetij smo analizirali značilnosti fluktuacije še glede na velikost podjetja, kar pa v tem primeru ni smiselno, saj zajemamo samo mikro podjetja (5-10 zaposlenih v povprečju). Analiza razlik po panogah kaže, da med tistimi z visoko in nizko fluktuacijo v primeru mikro podjetij skozi vsa opazovana obdobja samo določene panoge sistematično manj izstopajo (Tabela 65 - Tabela 69).

**Tabela 65: Kode panog, ki so beležile najvišjo in najnižjo fluktuacijo po podobdobjih (koda NACE2)**

| Obdobje 1<br>(2010-2015) |       | Obdobje 2<br>(2016-2019) |       | Obdobje 3<br>(2020-2021) |       | Obdobje 4<br>(2022-2024) |       |
|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------|
| Visoka                   | Nizka | Visoka                   | Nizka | Visoka                   | Nizka | Visoka                   | Nizka |
| 3                        | 11    | 1                        | 8     | 1                        | 26    | 1                        | 3     |
| 41                       | 14    | 10                       | 12    | 2                        | 50    | 2                        | 7     |
| 55                       | 24    | 39                       | 19    | 10                       | 59    | 35                       | 13    |
| 78                       | 26    | 49                       | 20    | 49                       | 64    | 41                       | 24    |
| 85                       | 30    | 55                       | 21    | 51                       |       | 49                       | 29    |
| 88                       | 37    | 56                       | 26    | 56                       |       | 53                       | 37    |
| 92                       | 50    | 78                       | 37    | 78                       |       | 56                       | 59    |
| 94                       | 51    | 85                       | 59    | 82                       |       | 78                       | 64    |
|                          | 65    | 87                       | 64    | 87                       |       | 87                       |       |
|                          | 95    | 94                       | 65    | 88                       |       |                          |       |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Analiza fluktuacije po panogah v mikro podjetjih razkriva določene stalnice skozi vsa opazovana obdobja. Med dejavnostmi, ki dosledno beležijo visoko fluktuacijo, izstopajo zaposlovalne dejavnosti (N78), izobraževanje (N85), socialno varstvo z in brez nastanitve (Q87, Q88), gostinske nastanitvene dejavnosti (I55), dejavnost strežbe jedi in pijač (I56) ter

gradnja stavb (F41). Te panoge se redno pojavljajo med tistimi z največjim pretokom delovne sile, kar kaže na njihovo večjo izpostavljenost kadrovskim spremembam. Na drugi strani med dejavnostmi z nizko fluktuacijo najdemo predvsem bolj tradicionalne sektorje, kot so proizvodnja kovin (C24), računalniških in elektronskih izdelkov (C26), zavarovalniške dejavnosti (K65), vodni in zračni promet (H50, H51) ter ravnanje z odpadki (E37). Ti sektorji so manj izpostavljeni pogostim menjavam zaposlenih, kar nakazuje na njihovo večjo kadrovsko stabilnost in morda tudi na višjo stopnjo regulacije ali specializacije. Vendar pa izmed vseh analiziranih dejavnosti le malo katera dosledno izstopa po vseh obdobjih, kar kaže, da je fluktuacija v mikro podjetjih razpršena in močno odvisna tudi od specifičnih okoliščin in dogajanj v določenih časovnih obdobjih.

**Tabela 66: Kode panog, ki so beležile najvišjo in najnižjo fluktuacijo (koda NACE2) v mikro podjetjih v obdobju 2010-2015**

| Visoka fluktuacija                         | Nizka fluktuacija                                                  |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 03 – Ribištvo in gojenje vodnih organizmov | 11 – Proizvodnja pijač                                             |
| 41 – Gradnja stavb                         | 14 – Proizvodnja oblačil                                           |
| 55 – Gostinske nastanitvene dejavnosti     | 24 – Proizvodnja kovin                                             |
| 78 – Zaposlovalne dejavnosti               | 26 – Proizvodnja računalniških, elektronskih in optičnih izdelkov  |
| 85 – Izobraževanje                         | 30 – Proizvodnja drugih prevoznih sredstev                         |
| 88 – Socialno varstvo brez nastanitve      | 37 – Ravnanje z odpadki                                            |
| 92 – Prirejanje iger na srečo in stav      | 50 – Vodni promet                                                  |
| 94 – Dejavnost članstva v organizacijah    | 51 – Zračni promet                                                 |
|                                            | 65 – Dejavnosti zavarovanja, pozavarovanja in pokojninskih skladov |
|                                            | 95 – Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo             |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**Tabela 67: Kode panog, ki so beležile najvišjo in najnižjo fluktuacijo (koda NACE2) v mikro podjetjih v obdobju 2016-2019**

| Visoka fluktuacija                                              | Nizka fluktuacija                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 01 – Kmetijska proizvodnja in lov ter z njima povezane storitve | 08 – Pridobivanje rudnin in kamnin                                |
| 10 – Proizvodnja živil                                          | 12 – Proizvodnja tobačnih izdelkov                                |
| 39 – Saniranje okolja in drugo ravnanje z odpadki               | 19 – Proizvodnja koksa in naftnih derivatov                       |
| 49 – Kopenski promet, cevovodni transport                       | 20 – Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov                     |
| 55 – Gostinske nastanitvene dejavnosti                          | 21 – Proizvodnja farmacevtskih surovin in preparatov              |
| 56 – Dejavnost strežbe jedi in pijač                            | 26 – Proizvodnja računalniških, elektronskih in optičnih izdelkov |
| 78 – Zaposlovalne dejavnosti                                    | 37 – Ravnanje z odpadki                                           |
| 85 – Izobraževanje                                              | 59 – Dejavnosti v zvezi s filmi, video- in zvočnimi zapisi        |
| 87 – Socialno varstvo z nastanitvijo                            | 64 – Dejavnosti finančnih storitev, razen zavarovalništva         |
| 94 – Dejavnost članstva v organizacijah                         | 65 – Zavarovanje, pozavarovanje in pokojninski skladi             |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**Tabela 68: Kode panog, ki so beležile najvišjo in najnižjo fluktuacijo (koda NACE2) v mikro podjetjih v obdobju 2020-21**

| <b>Obdobje 3 (2020–2021)</b>                                    |                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>Visoka fluktuacija</b>                                       | <b>Nizka fluktuacija</b>                                          |
| 01 – Kmetijska proizvodnja in lov ter z njima povezane storitve | 26 – Proizvodnja računalniških, elektronskih in optičnih izdelkov |
| 02 – Gozdarstvo                                                 | 50 – Vodni promet                                                 |
| 10 – Proizvodnja živil                                          | 59 – Dejavnosti v zvezi s filmi, video- in zvočnimi zapisi        |
| 49 – Kopenski promet, cevovodni transport                       | 64 – Dejavnosti finančnih storitev, razen zavarovalništva         |
| 51 – Zračni promet                                              |                                                                   |
| 56 – Dejavnost strežbe jedi in pijač                            |                                                                   |
| 78 – Zaposlovalne dejavnosti                                    |                                                                   |
| 82 – Pisarniške in spremljajoče poslovne storitvene dejavnosti  |                                                                   |
| 87 – Socialno varstvo z nastanitvijo                            |                                                                   |
| 88 – Socialno varstvo brez nastanitve                           |                                                                   |

**Tabela 69: Kode panog, ki so beležile najvišjo in najnižjo fluktuacijo (koda NACE2) v mikro podjetjih v obdobju 2022-24**

| <b>Obdobje 4 (2022–2024)</b>                                    |                                                            |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Visoka fluktuacija</b>                                       | <b>Nizka fluktuacija</b>                                   |
| 01 – Kmetijska proizvodnja in lov ter z njima povezane storitve | 03 – Ribištvo in gojenje vodnih organizmov                 |
| 02 – Gozdarstvo                                                 | 07 – Pridobivanje rud                                      |
| 35 – Oskrba z električno energijo, plinom in paro               | 13 – Proizvodnja tekstilij                                 |
| 41 – Gradnja stavb                                              | 24 – Proizvodnja kovin                                     |
| 49 – Kopenski promet, cevovodni transport                       | 29 – Proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic   |
| 53 – Poštna in kurirska dejavnost                               | 37 – Ravnanje z odpadki                                    |
| 56 – Dejavnost strežbe jedi in pijač                            | 59 – Dejavnosti v zvezi s filmi, video- in zvočnimi zapisi |
| 78 – Zaposlovalne dejavnosti                                    | 64 – Dejavnosti finančnih storitev, razen zavarovalništva  |
| 87 – Socialno varstvo z nastanitvijo                            |                                                            |

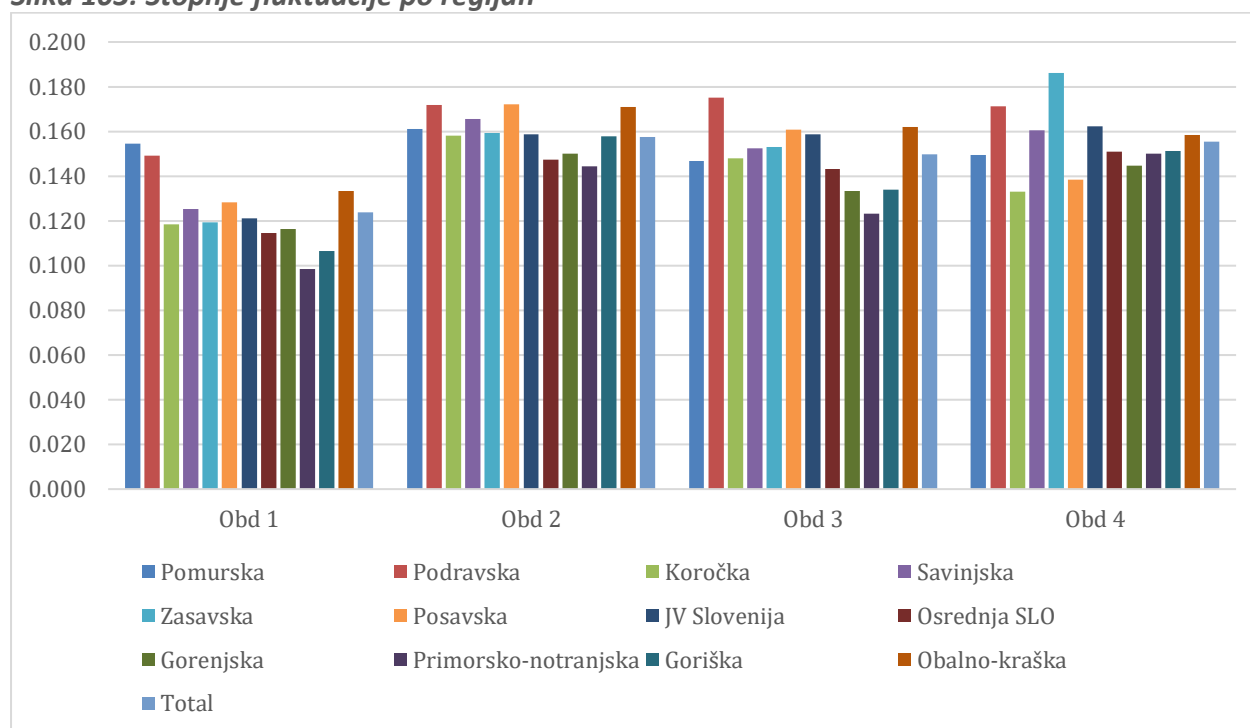
V nadaljevanju prikazujemo razlike po regijah (Tabela 70 in Slika 103). Slika prikazuje stopnje fluktuacije po regijah v Sloveniji. Po obdobjih se v vseh regijah fluktuacija povečala, pri čemer v času visoke brezposlenosti izstopata pomurska in podravska regija, fluktuacija pa je bila precej visoka tudi v obalno-kraški regiji. V času gospodarske rasti pred covidno krizo se je fluktuacija opazno povečala povsod, izstopala pa je v pomurski, podravski, savinski in obalno-kraški regiji. V času koronavirusne epidemije je izstopala podravska regija, po nizki fluktuaciji pa primorsko notranjska. V zadnjih treh letih pa ponovno izstopata podravska in zasavska regija.

**Tabela 70: Stopnje povprečne fluktuacije po regijah**

|                      | Obdobje 1<br>(2010-2015) | Obdobje 2<br>(2016-2019) | Obdobje 3<br>(2020-2021) | Obdobje 4<br>(2022-2024) |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Pomurska             | 0,154                    | 0,161                    | 0,147                    | 0,149                    |
| Podravska            | 0,149                    | 0,172                    | 0,175                    | 0,171                    |
| Koroška              | 0,118                    | 0,158                    | 0,148                    | 0,133                    |
| Savinjska            | 0,125                    | 0,166                    | 0,152                    | 0,161                    |
| Zasavska             | 0,119                    | 0,159                    | 0,153                    | 0,186                    |
| Posavska             | 0,128                    | 0,172                    | 0,161                    | 0,139                    |
| JV Slovenija         | 0,121                    | 0,159                    | 0,159                    | 0,162                    |
| Osrednja Slovenija   | 0,115                    | 0,148                    | 0,143                    | 0,151                    |
| Gorenjska            | 0,116                    | 0,150                    | 0,133                    | 0,145                    |
| Primorsko-notranjska | 0,098                    | 0,145                    | 0,123                    | 0,150                    |
| Goriška              | 0,107                    | 0,158                    | 0,134                    | 0,151                    |
| Obalno-kraška        | 0,133                    | 0,171                    | 0,162                    | 0,158                    |
| Skupaj               | 0,124                    | 0,157                    | 0,150                    | 0,155                    |

Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

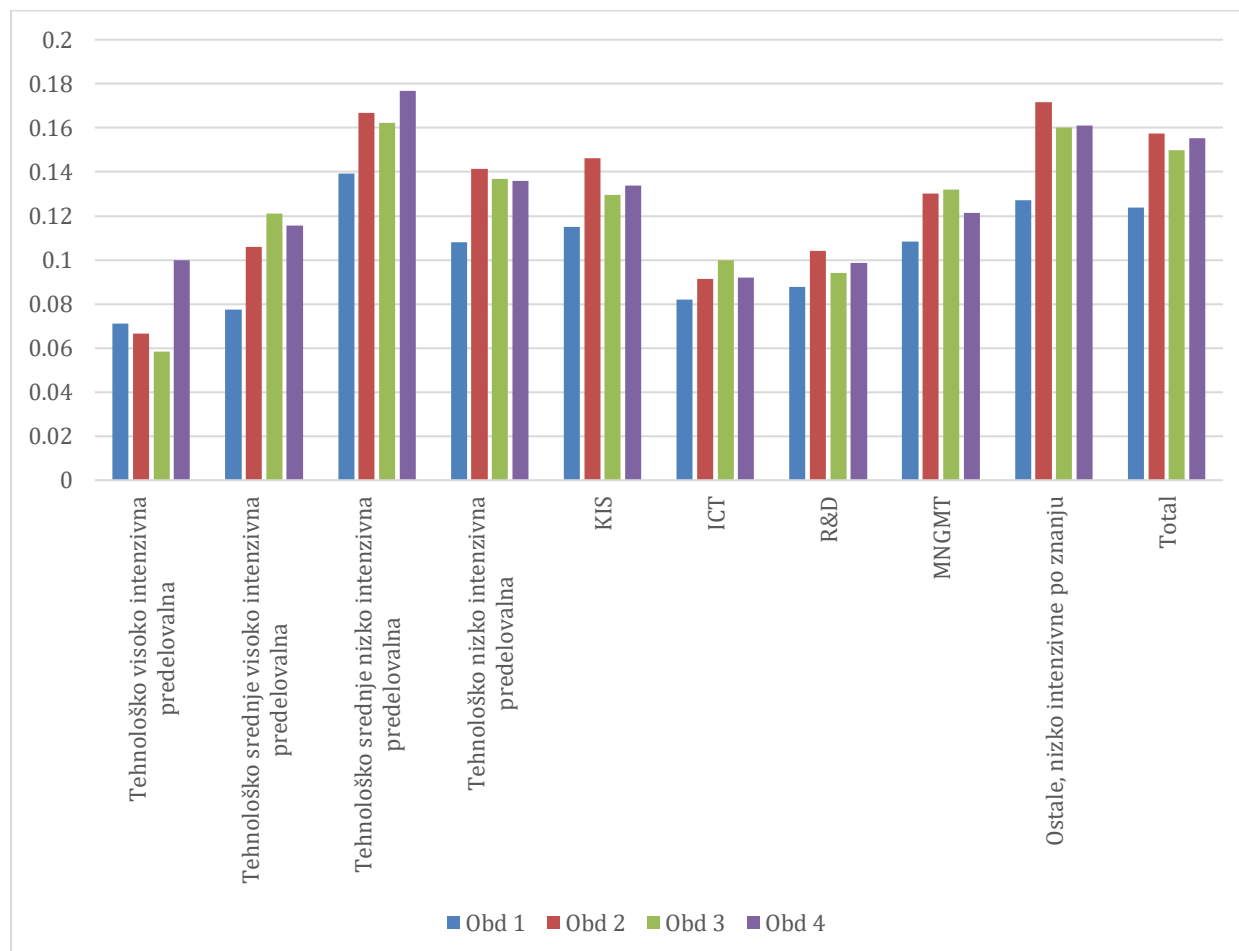
**Slika 103: Stopnje fluktuacije po regijah**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

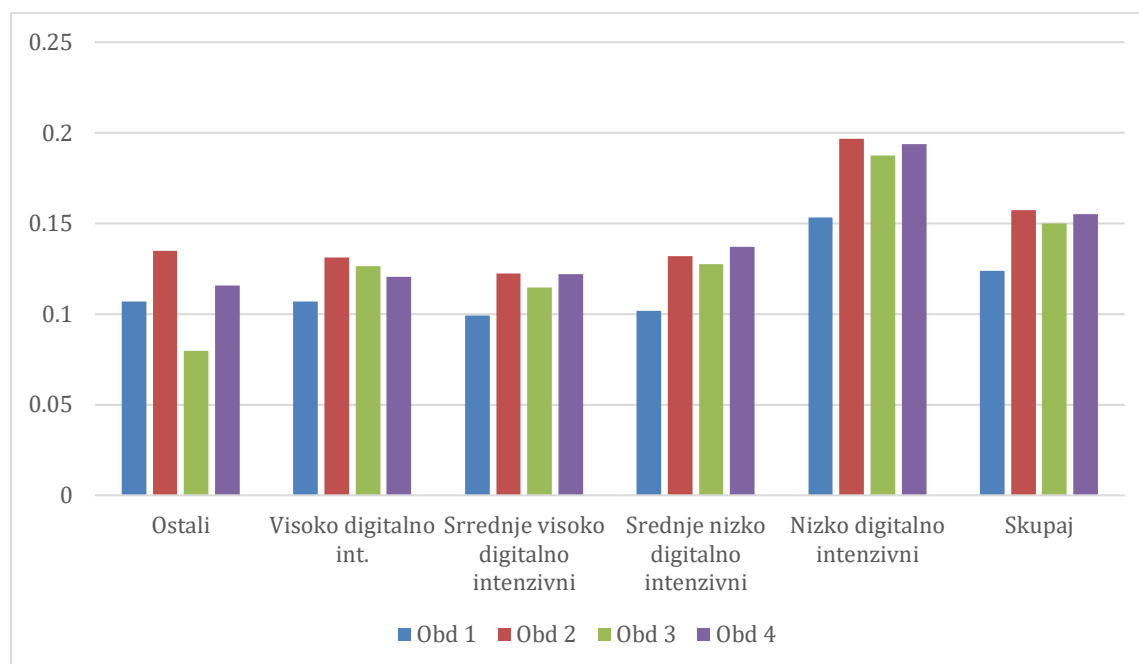
Ker je lahko fluktuacija odvisna od plač, ki so odvisne od dodane vrednosti, smo podjetja klasificirali še po tehnološki intenzivnosti in primerjali fluktuacijo. Ta je bila najnižja v tehnološko visoko-intenzivnih dejavnostih, IKT in R&R dejavnost. Od vzorcev izstopajo še po znanju intenzivne storitve (KIS) ter management storitve. V KIS je prišlo do precejšnjega povečanja fluktuacije, podobno kot pri večjih podjetjih. Podatki o medianski fluktuaciji po digitalni intenzivnosti podjetij kažejo, da je ta visoka v majhnih podjetjih predvsem v digitalno nizko intenzivnih dejavnostih (Slika 104 - Slika 105).

**Slika 104: Dejavnosti po tehnološki intenzivnosti, ki so beležile najvišjo in najnižjo fluktuacijo po podobdobjih (koda NACE2)**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**Slika 105: Dejavnosti po digitalni intenzivnosti, ki so beležile najvišjo in najnižjo fluktuacijo po podobdobjih**



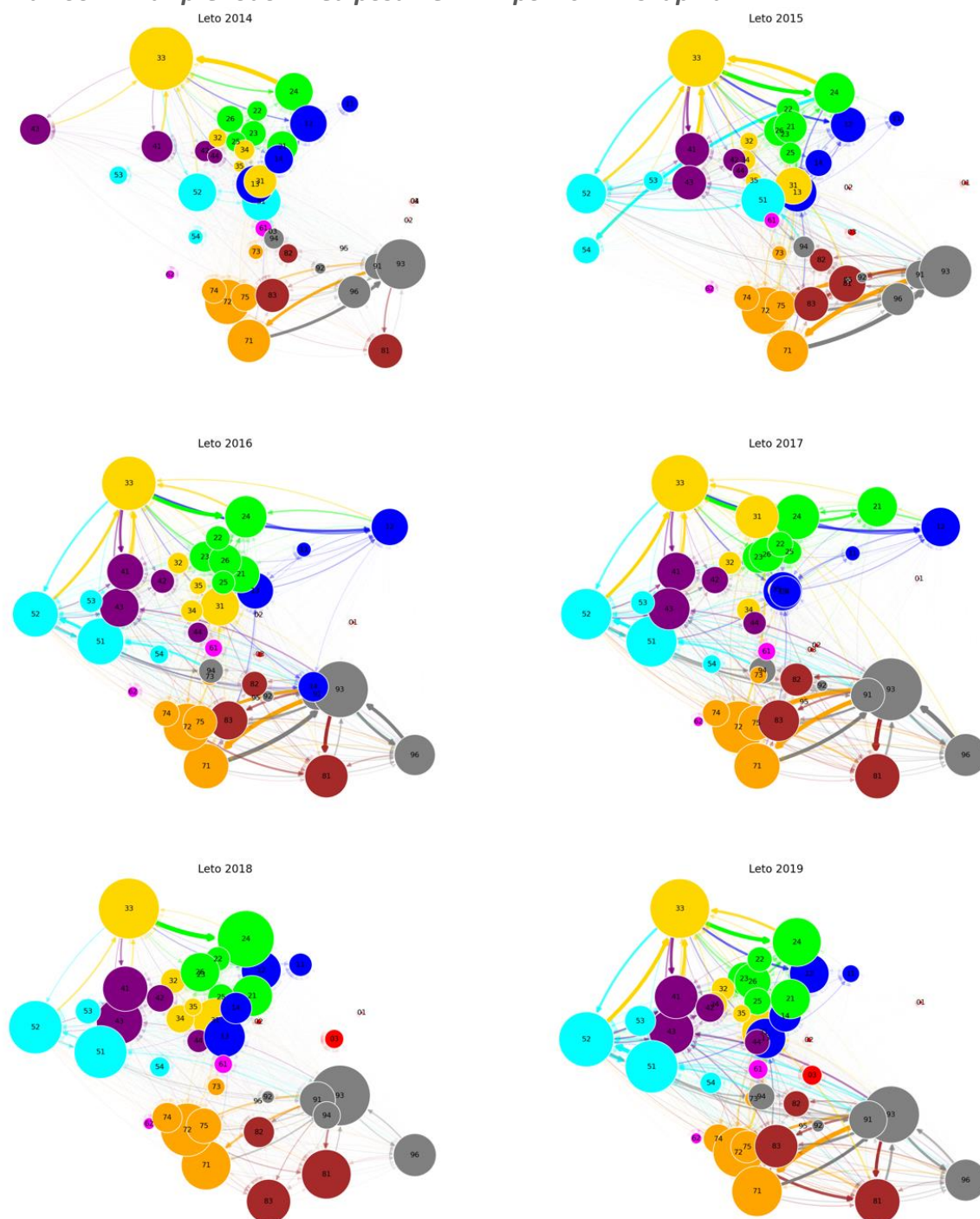
Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

## 7.5 ANALIZA PREHODOV MED POKLICNIMI SKUPINAMI

### 7.5.1 Prehodi med poklici

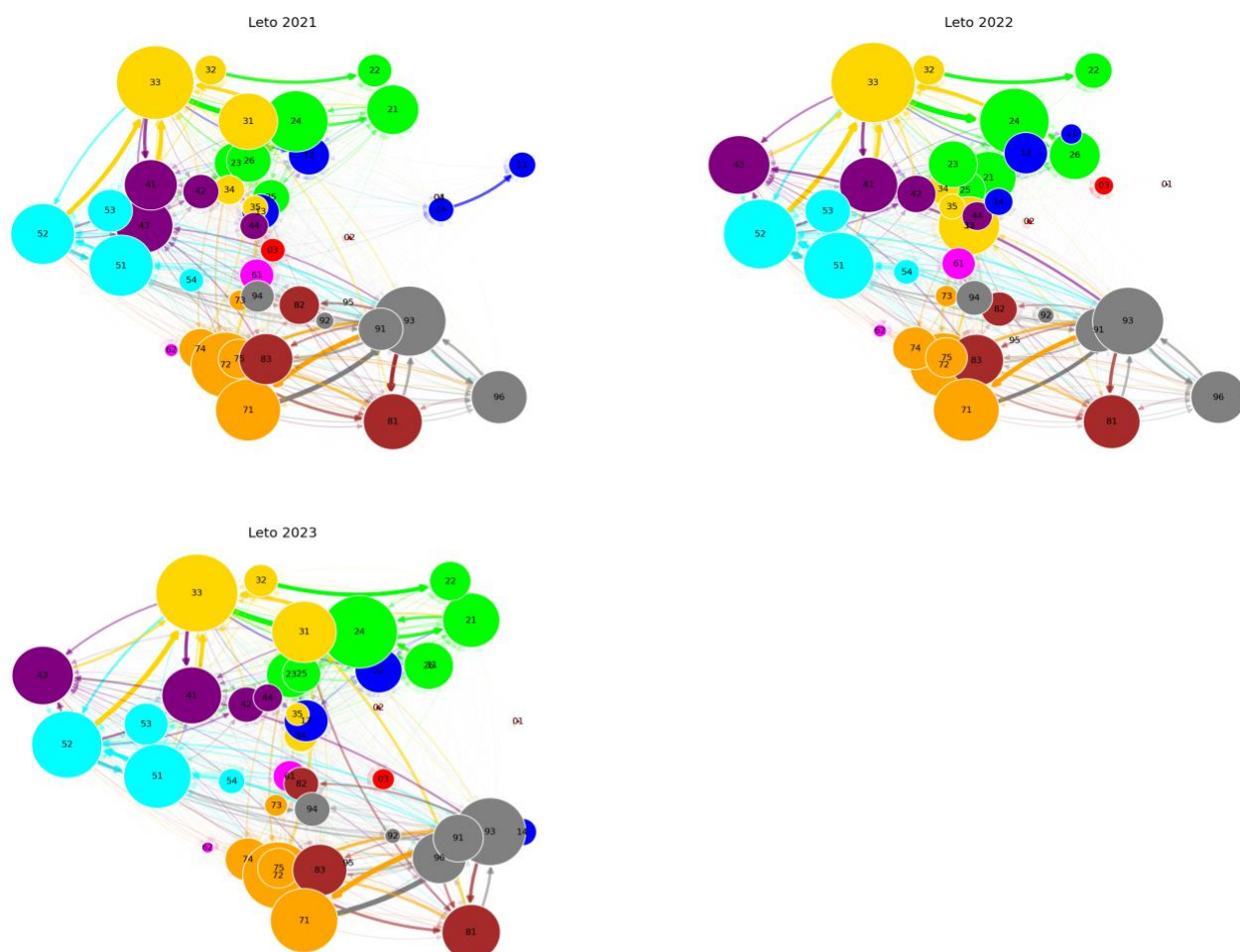
V nadaljevanju podajamo pregled dinamike po letih, ki prikazuje, kako so se posamezne poklicne skupine gibale med sabo, tako smer kot tudi obseg dinamike (Slika 106). Analiza kaže na nekaj dejstev, ki so sistematično prisotne skozi vse opazovano obdobje in so seveda skladna tudi z že predstavljenimi ugotovitvami.

*Slika 106: Prikaz prehodov med posameznimi poklicnimi skupinami*



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

*Slika 107: Prikaz prehodov med posameznimi poklicnimi skupinami – nadaljevanje slike*



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

Pri analizi je najprej potrebno povedati, da lahko opazujemo prehode, ne vemo pa, zakaj in v kakšni obliki je nekdo delal v nekem poklicu, lahko je šlo za zaposlitev za določen čas, začasno rešitev, poklic, ki ga nekdo opravlja, tudi ne odraža nujno povezave z izobrazbo. Vendar pa je večina zaposlitev za nedoločen in poln delovni čas, tako da slike vseeno prikazujejo najpomembnejše premike.

Med strokovnjaki (ISCO skupina 2), je največ mobilnosti v poklicnih skupini 24 (Strokovnjaki/strokovnjakinje za poslovanje in upravljanje), pa tudi v skupinah 21-23 (21 Strokovnjaki/strokovnjakinje matematično-naravoslovni in tehnično-tehnoloških ved, 22 Zdravstveni strokovnjaki/zdravstvene strokovnjakinje, 23 Strokovnjaki/strokovnjakinje za vzgojo in izobraževanje), pri čemer je smer gibanja predvsem v skupino iz drugih poklicnih skupin, predvsem skupin tehnikov in strokovnih sodelavcev.

V skupini tehnikov in strokovnih sodelavcev (ISCO 1, skupina 3), najbolj izstopa poklicna skupina 33 (Strokovni sodelavci/strokovne sodelavke za poslovanje in upravljanje), ki je dinamična tako z vidika vstopov in izstopov, v zadnjem obdobju so v ospredju prehodi med skupino 24 (Strokovnjaki/strokovnjakinje za poslovanje in upravljanje), in skupinami 41 (Uradniki/uradnice za pisarniško poslovanje) ter 52 (Prodajalci/prodajalke).

Največ dinamike pa je možno opaziti v skupinah 7 in 9, in sicer 71 (Gradbinci/gradbinke ipd. (razen elektroinštalaterjev/elektroinštalaterk) in 72 (Kovinarji/kovinarke, strojni mehaniki/strojne mehanikarke ipd.) in skupino 93 (Delavci/delavke za preprosta dela v rudarstvu, gradbeništvu, predelovalnih dejavnostih in transportu).

Poklicne skupnosti, znotraj katerih zaznavamo več prehodov, analiziramo v nadaljevanju.

### 7.5.2 Dinamika skupnosti skozi čas (temporalni Leiden algoritem)

Za preučevanje sprememb v strukturi poklicnih skupnosti skozi čas je bil uporabljen **temporalni Leidenov algoritem**, ki omogoča sledenje, kako se posamezni poklici (na ravni ISCO-08, nivo 2) premikajo med skupnostmi v različnih časovnih korakih. Rezultati kažejo, da se večina poklicev ohranja znotraj iste skupnosti, pri nekaterih pa prihaja do izrazitejših prehodov, ki lahko odražajo spremembe v njihovi vlogi, povezavah ali v splošni strukturi trga dela.

#### Teoretične Osnove Leiden Algoritma za Detekcijo Skupnosti

Leiden algoritem (  $L$  ) je iterativni, pohlepni optimizacijski algoritem, zasnovan za učinkovito in robustno detekcijo skupnosti v velikih omrežjih. Je izboljšava Louvain algoritma, ki rešuje nekatere njegove pomanjkljivosti, kot sta problem slabo povezanih skupnosti in nestabilnost rešitev.

Glavni cilj algoritma je maksimizirati **funkcijo kakovosti**  $Q$  (modularnost), ki meri gostoto povezav znotraj skupnosti v primerjavi z gostoto povezav med skupnostmi. Za neusmerjen in neutrežen graf se standardna modularnost  $Q$  definira kot:

$$Q = \frac{1}{2m} \sum_{i,j} \left( A_{i,j} - \frac{k_i k_j}{2m} \right) \delta(c_i, c_j)$$

kjer je:

- $m = \frac{1}{2} \sum_{i,j} A_{ij}$  skupno število povezav (ali vsota uteži).
- $A_{ij}$  element matrike sosednosti (utež povezave med vozla  $i$  in  $j$ ).
- $k_i = \sum_j A_{i,j}$  stopnja (vsota uteži povezav) vozla  $i$ .
- $c_i$  skupnost, ki ji pripada vozlišče  $i$ .
- $\delta(c_i, c_j)$  Kroneckerjeva delta, ki je enaka 1, če  $c_i = c_j$ , in 0 sicer.

Leiden algoritem deluje v treh glavnih fazah.

### Faza 1: Lokalno premikanje vozlišč

V tej fazi se vozlišča premikajo med skupnostmi, da bi se maksimizirala izboljšava modularnosti  $\Delta Q$ . Leiden se osredotoča na **naključno izbrana vozlišča**, kar prispeva k boljši stabilnosti rešitve.

Za usmerjen in utežen graf (kot je vaš primer prehodov) je modularnost prilagojena, pogosto z uporabo **rezolucijskega parametra**  $\gamma$ :

$Q(\gamma) = \sum_C \left( \sum_{i \in C, j \in C} A_{ij} - \gamma \sum_{i \in C, j} \frac{k_i^{out} k_j^{in}}{m} \right)$  kjer sta  $k_i^{out}$  in  $k_j^{in}$  izhodna in vhodna stopnja vozlov. Izboljšanje  $\Delta Q$  je razlika v  $Q$  po in pred premikom.

### Faza 2: Agregacija in poddelitev

Izboljšane skupnosti postanejo **nova vozlišča** za naslednjo iteracijo na "zgostnjenem" grafu. Proces se ponovi, dokler ni dosežena stabilnost oziroma dokler nobena faza ne prinaša bistvene izboljšave  $Q$ .

#### - Časovna modularnost

Časovno omrežje je niz grafov  $G = \{G_1, G_2, \dots, G_T\}$ , kjer  $G_t = (V, E_t)$  predstavlja graf v času  $t$ . Particija  $C = C_1, C_2, \dots, C_T$  je niz particij.

Časovna funkcija kakovosti ( $Q_T$ ) združuje prostorsko (strukturno) in časovno (evolucionarno) kakovost. Definirana je kot vsota modularnosti vsakega časovnega reza ( $Q(C_t, G_t)$ ), korigirana z **kaznijo za spremembe** med zaporednimi rezi:

$$Q_T = \sum_{t=1}^T (Q(C_t, G_t) + \omega \cdot R(C_t, C_{t-1}))$$

kjer je:

- $Q(C_t, G_t)$  standardna modularnost particije  $C_t$  v grafu  $G_t$ .
- $\omega$  časovni resolucijski parameter, ki uravnava pomen stabilnosti.
- $R(C_t, C_{t-1})$  je funkcija, ki meri podobnost med particijama.

Kazenski izraz  $R(C_t, C_{t-1})$  pogosto uporablja funkcijo, ki nagrajuje stabilnost. Pogosto meri število vozlišč, ki so ostala v isti skupnosti med  $t - 1$  in  $t$ :

$$R(C_t, C_{t-1}) = \sum_{i \in V} \delta(c_i^t, c_i^{t-1}),$$

kjer je  $c_i^t$  skupnost vozla  $i$  v času  $t$ .

### 7.5.3 Analiza skupin prehodov med poklici na ravni ISCO2

Na podlagi razvrstitve poklicev ISCO-08 na drugi ravni in izvedene skupnostne analize so se oblikovale tri večje skupine poklicev, ki ponazarjajo sorodnost delovnih mest glede na njihove značilnosti, vsebino dela in zahtevano stopnjo usposobljenosti. Skupnosti so bile poimenovane glede na prevladujoče vrste poklicev, ki jih vključujejo.

#### Skupnost 0 – Vodstveni in strokovni poklici

V to skupnost sodijo predvsem poklici iz skupin 11–14 (vodje), 21–26 (strokovnjaki), ter 33–44, 52 in 54 (uradniški, prodajni in podporni poklici). Gre za delovna mesta, ki so večinoma povezana z vodenjem, načrtovanjem, analitičnim delom, izobraževanjem in komunikacijo. Poklici v tej skupini zahtevajo visoko stopnjo izobrazbe, pogosto univerzitetno ali specialistično, ter vključujejo delo z ljudmi, informacijami in tehnologijami.

#### Skupnost 1 – Tehnični, kvalificirani in fizični poklici

Druga skupnost združuje poklice iz skupin 03, 31, 61–83, 92, 93 in 96. Ti zajemajo tehnične poklice, kmetijske in gozdarske dejavnosti, obrtne in industrijske poklice, transport ter preproste delovne naloge.

Gre za poklice, kjer prevladujejo praktične spretnosti, fizično delo, tehnična znanja in delovanje v proizvodnem ali terenskem okolju.

#### Skupnost 2 – Poklici v zdravstvu in osebnih storitvah

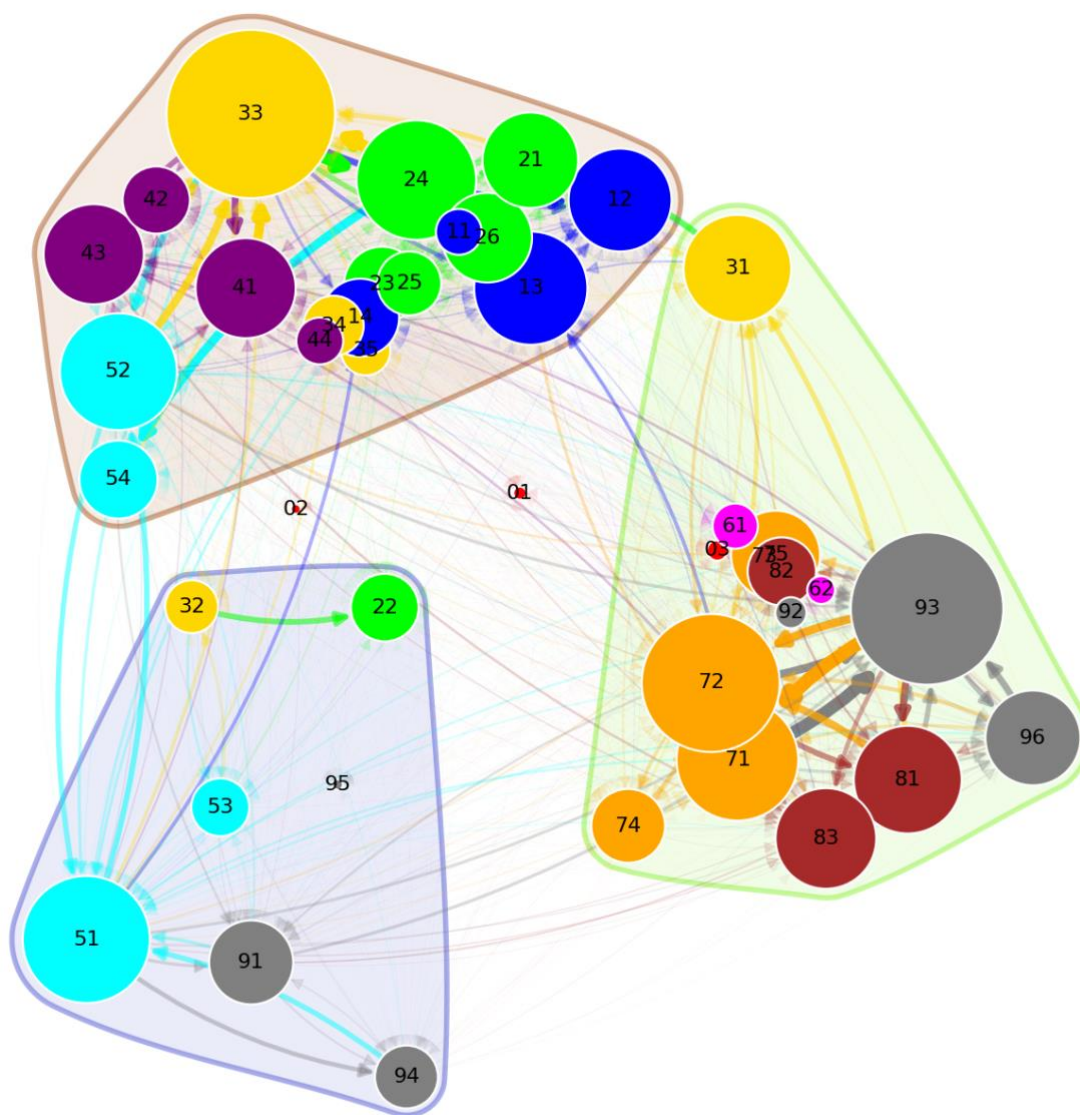
Tretja skupnost vključuje poklice iz skupin 22, 32, 51, 53, 91 in 94. Prevladujejo zdravstveni in osebnostno usmerjeni poklici, ki so povezani z nego, oskrbo, pomočjo in podporo posameznikom ali skupnostim.

Gre za poklice, kjer sta empatija in delo z ljudmi v ospredju, pogosto v kombinaciji s strokovnim znanjem s področja medicine, nege ali storitev.

Primeri: medicinske sestre, zdravstveni tehniki, osebni pomočniki, strežniki, čistilci, delavci v oskrbi in podpornih storitvah.

Ta skupnost odraža področje storitev in skrbstvenih dejavnosti, ki je ključno za kakovost življenja in dobrobit družbe.

*Slika 108: Prikaz poklicnih skupnosti*



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

### 7.5.3.1 Stabilne skupnosti

Poklici **22 (zdravstveni strokovnjaki)** in **32 (tehniki v zdravstvu)** sta skozi večino časovnih obdobij ostala v isti skupnosti (2), z le kratkotrajnim preходом v skupnost 1 pri času  $t = 9$ . To

kaže na **visoko stabilnost zdravstvenega področja**, kjer se vloga in medsebojna povezanost poklicev skozi čas bistveno ne spreminjata (Slika 109).

Podobno tudi poklic **42 (uradniki v podpornih dejavnostih)** večino časa ostaja znotraj ene skupnosti (1), kljub občasnim prehodom v skupnost 2. Takšno vedenje nakazuje **robne poklice**, ki imajo povezave z več skupnostmi, vendar ohranjajo osnovno funkcionalno vlogo.

#### **7.5.3.2 Poklici z visoko dinamiko**

Največjo dinamiko kažejo poklici 61 (kmetijski delavci), 92 (preprosti delavci) in 95 (delavci v recikliranju in podobnih dejavnostih).

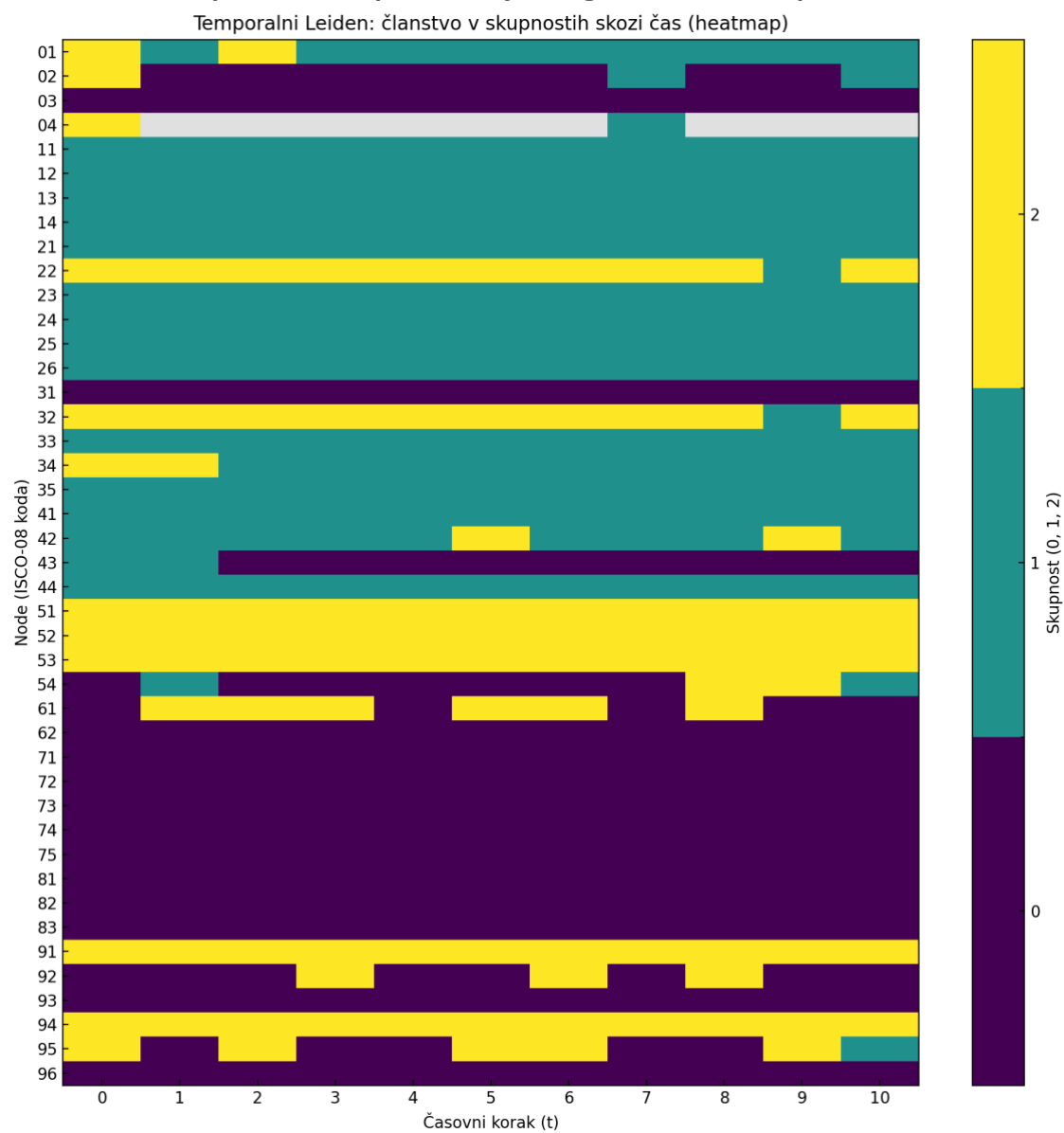
Ti poklici pogosto menjavajo pripadnost med skupnostmi 0, 1 in 2, kar nakazuje nestabilno vlogo v omrežju — morda zaradi sprememb v povpraševanju, tehnoloških vplivov ali sezonskih značilnosti dela.

Na primer, poklic 61 se kar šestkrat premakne med skupnostmi, kar kaže na izrazito fluktuacijo povezav z drugimi poklici skozi čas.

#### **7.5.3.3 Poklici z občasnimi spremembami**

Poklici, kot so 02 (visoki uradniki), 01 (generalni direktorji), 54 (prodajni predstavniki) in 04 (strokovnjaki brez trajne skupnosti), kažejo občasne spremembe skupnosti, zlasti v zgodnjih fazah ( $t=1-3$ ). To bi lahko nakazovalo proces prestrukturiranja v začetnem obdobju ali nestabilno definirano vlogo v omrežju.

**Slika 109: Prikaz poklicnih skupnosti in njihovega članstva v skupinah skozi čas**



Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

## 8 ODGOVORI NA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA / CILJE IN PRIPOROČILA

### 8.1 CILJI RAZISKAVE

V skladu s tehnično specifikacijo ter kasnejšimi dogovori na sestankih so bili cilji raziskave sledeči:

- Pridobiti ustrezen reprezentativni vzorec respondentov med delodajalci po posameznih dejavnostih za izvedbo raziskave.
- Zbrati kvantitativne in kvalitativne podatke o fluktuaciji zaposlenih v podjetjih zgoraj navedenih dejavnosti, na različnih lokacijah podjetja (mesta, podeželje), velikosti (mala, srednja, velika podjetja), ter pridobiti mnenje/oceno od neposrednih vodij glede vzrokov za odhode zaposlenih.
- Glede na zbrane podatke pripraviti analizo po regijah (večje, manjše, vzhodna in zahodna kohezijska regija), dejavnostih, izobrazbi oz. ravni izobrazbe zaposlenih v odhodu, delovnih mestih, ki so jih zasedali pri delodajalcu, starosti ob odhodu oz. drugih dogovorjenih parametrih:
  - stopnja fluktuacije,
  - ključni razlogi za odhod novo zaposlenih v prvih 3/6 mesecih od zaposlitve,
  - posledice fluktuacije za delodajalca,
  - ugotoviti vpliv subvencijskih programov aktivne politike zaposlovanja na raven fluktuacije v podjetju oz. ali doprinesejo k trajnejšim zaposlitvam. (tako pridobimo tudi vpogled v fluktuacijo ranljivih skupin na trgu dela).
  - prepoznavanje ukrepov, ki jih delodajalci že izvajajo za uspešno integracijo novo zaposlenih na delovno mesto,
  - oblikovanje dodatnih predlogov za zmanjšanje/soočanje s fluktuacijo – splošno/po dejavnostih/delodajalcih.
- Pripraviti predloge za ZRSZ in delodajalce v zvezi s soočanjem z ugotovitvami glede fluktuacije.

### 8.2 UGOTOVITVE

**Fluktuacija zaposlenih** se je med obdobji 2010–2015 in 2022–2024 v vseh 12 slovenskih regijah opazno povečala (povprečno z 0,118 na 0,167). Najvišje vrednosti v zadnjih letih beležijo podravska, savinjska in obalno-kraška regija, sledita jim gorenjska in druge regije vzhodnega dela države. Osrednjeslovenska regija ostaja stabilno pod povprečjem. V preteklosti je predvsem izstopala zasavska regija, vendar danes ni več med najvišjimi. Skupni vzorec kaže, da je fluktuacija izrazitejša v vzhodni kohezijski regiji ter deloma tudi v zahodni.

Po **dejavnostih** (NACE) najvišjo fluktuacijo ohranjajo zaposlovalne dejavnosti, gostinstvo, varovanje, oskrba stavb, kopenski promet, poštna in kurirske storitve ter igre na srečo. Nizko fluktuacijo imajo regulirane in specializirane panoge, kot so proizvodnja kovin, elektronike, zavarovalništvo ter vodni in zračni promet.

**Največjo dinamiko** gibanja **zaznamo pri** mlajših zaposlenih (15–30 let), kjer prostovoljni odhodi znašajo okoli 5 %. Moški in tujci pogosteje menjajo zaposlitev, medtem ko starejši (51+) ostajajo stabilnejši. Po **izobrazbi** so nadpovprečni odhodi pogosti pri srednješolsko izobraženih ter v poklicih, povezanih z logistiko, trgovino, gostinstvom in enostavnejšimi storitvami. Pri univerzitetno izobraženih zaposlenih je praviloma fluktuacija nižja, razen v poklicih z visokim povpraševanjem na trgu dela.

Po **velikosti podjetja** izstopata skupini mikro in velikih podjetij, kjer je fluktuacija višja, zlasti med mladimi, moškimi in tujci. Srednja podjetja so bližje povprečju, javni sektor pa beleži več prostovoljnih odhodov od povprečja.

Analiza poglobljenih intervjujev z vodji in/ali zaposlenimi v kadrovskih službah in anketnih odgovorov je pokazala, da se največ odhodov zgodi v prvih šestih mesecih po zaposlitvi, kar kaže na pomanjkljivo podporo in vodenje v začetnem obdobju, ko se zaposleni vključi v delo v določeni organizaciji ali podjetju. Med **ključnimi razlogi** za odhode so, po mnenju intervjuvancev v poglobljenih intervjujih, (i) neustrezni odnosi na delovnem mestu in pomanjkanje podpore nadrejenih, (ii) nejasno opredeljene delovne naloge in pričakovanja, (iii) plača glede na obremenitev ter (iv) nefleksibilen delovni čas in težave pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja. Anketiranci so nekoliko drugače opredelili pomembnost razlogov za odhode, in sicer naj bi bilo po njihovem mnenju višje plačilo in boljši finančni pogoji prepričljivo izstopala kot ključni dejavnik fluktuacije. Sledita lokacija dela oziroma možnost, da je novo delovno mesto bližje domu, ter boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem ter drugi.

Visoka fluktuacija **prinaša podjetjem** neposredne **stroške** selekcije in uvajanja, pa tudi posredne izgube v produktivnosti, kakovosti dela in znanju. Posledično se zmanjšujejo vlaganja v razvoj zaposlenih, kar utrjuje začarani krog odhajanj. Učinek je posebej izrazit v manjših podjetjih in storitvenih dejavnostih.

Skoraj polovica podjetij je že koristila subvencijske programe APZ, kot sta **Zaposli.me** ali **Priložnost zame**. Ti pozitivno vplivajo na kratkoročno zaposlenost, vendar manj na trajnost zaposlitev, zlasti v panogah z nižjo dodano vrednostjo. Najboljše rezultate prinaša kombinacija subvencije, mentorstva, uvajanja in spremljanja zaposlenih vsaj 12 mesecev po vključitvi.

Med ukrepi, ki jih delodajalci že izvajajo, prevladujejo formalni onboarding (okoli 58 % podjetij), mentorstvo ali »buddy« sistemi (46 %), redni pregledi po prvem in šestem mesecu (52 %) ter vhodna usposabljanja. Podjetja z bolj celostnimi uvajalnimi programi poročajo do 40 % nižjo fluktuacijo, mentorstvo pa povečuje zadovoljstvo novincev za približno 30 %.

Med **ključnimi predlogi za zmanjšanje fluktuacije** so: integrirane subvencije z obveznim mentorstvom in spremljanjem, okrepljena svetovalna vloga ZRSZ, sprotno spremljanje kazalnikov fluktuacije, sistematično usposabljanje vodij ter redno merjenje organizacijske klime. Priporoča se tudi večja fleksibilnost dela, transparentni plačni okvirji in jasne možnosti napredovanja.

Po **dejavnostih naj se posebna pozornost nameni** gostinstvu, trgovini, logistiki, varovanju in oskrbi stavb, kjer so priporočeni standardizirani programi uvajanja (onboarding), hitri mentorji, mikro-napredovanja in kratkoročni bonusi. V panogah z nizko fluktuacijo, kot sta

kovinska in elektronska proizvodnja, pa je pomembno ohranjati specializirana usposabljanja in karierne poti ter ohraniti konkurenčne prednosti kadra, da ne prihaja do odliva v druge, tudi bolje plačane panoge. To je seveda predvsem naloga na strani podjetij.

### 8.3 PRIPOROČILA PODJETJEM IN ZAVODU RS ZA ZAPOSLOVANJE

V nadaljevanju podajamo izsledke, ki sledijo iz multimetodološke analize. Ista priporočila povzemamo tudi v uvodnem daljšem povzetku, ker gre za ugotovitve, ki sledijo iz analize.

**Prepoznavanje ukrepov, ki jih delodajalci že izvajajo za uspešno integracijo novo zaposlenih na delovno mesto in jih zato lahko predlagamo kot primere dobrih praks.**

Raziskava je pokazala, da podjetja v Sloveniji vse pogostejše prepoznavajo pomen sistematične integracije novih zaposlenih, saj se fluktuacija v prvih mesecih po zaposlitvi pogosto povezuje z odsotnostjo podpore, mentorstva in ustrezne komunikacije. Uvajalni proces v večini analiziranih podjetij in ostalih organizacij vključuje niz aktivnosti za postopno vključevanje zaposlenih v delovno okolje, spoznavanje kulture podjetja in razvijanje pripadnosti organizaciji.

Podjetja v raziskavi so najpogostejše poročala o naslednjih ukrepih:

- **Formalni uvajalni programi** (onboarding) – uvedba strukturiranih postopkov za prve tedne in mesece zaposlitve, vključno s spoznavanjem ekipe, procesov in delovnih standardov. Približno 58 % podjetij izvaja vsaj delno formaliziran uvajalni program.
- **Mentorstvo ali "buddy" sistem** – nove zaposlene spremlja izkušenejši sodelavec, ki jim nudi podporo, odgovarja na vprašanja in pomaga pri vključevanju v delovni kolektiv. Takšen pristop uporablja približno 46 % podjetij, predvsem večja in tista z vzpostavljeno kadrovsko službo.
- **Povratne informacije in spremljanje napredka** – več kot polovica podjetij (52 %) redno izvaja razgovore po prvem mesecu in po šestih mesecih zaposlitve. Namen teh pogovorov je ocena zadovoljstva, prilagajanja in potreb po dodatnem usposabljanju.
- **Izobraževanja in usposabljanja ob vstopu** – podjetja z višjo stopnjo formalizacije procesov (npr. v farmaciji, bančništvu, energetiki) izvajajo specifična interna usposabljanja za novozaposlene, kar se je pokazalo kot ključni dejavnik pri zmanjšanju fluktuacije.
- **Neformalni ukrepi** – vključevanje v timske dogodke, skupne zajtrke, uvajalne dneve, ki spodbujajo občutek sprejetosti in socialne povezanosti.

Analiza podatkov kaže, da imajo podjetja, ki izvajajo celostne uvajalne programe, do 40 % nižjo fluktuacijo v prvih 12 mesecih zaposlitve. Uvajanje mentorstva se je pokazalo kot eden najučinkovitejših ukrepov: zaposleni, ki so imeli mentorja, so poročali o 30 % višji stopnji zadovoljstva in občutno večji pripadnosti organizaciji. Največjo razliko pa prinaša kombinacija formalnega uvajanja in pozitivne organizacijske klime, saj so v podjetjih z odprto komunikacijo in podporno kulturo odhodi v prvem polletju skoraj dvakrat redkejši.

Treba se je zavedati tudi izzivov organizacij pri izvajanju integracijskih ukrepov. Kljub pozitivnim primerom se številna podjetja še vedno soočajo s pomanjkljivo sistematizacijo

onboarding postopkov. V manjših podjetjih proces uvajanja pogosto poteka neformalno in brez jasno opredeljenih odgovornosti, kar vodi v neenotno izkušnjo zaposlenih. Delodajalci navajajo tudi pomanjkanje časa in kadrovskih resursov za izvedbo strukturiranih programov, še posebej v panogah z visoko sezonskostjo (gostinstvo, trgovina, logistika).

Med najboljšimi praksami, ki jih raziskava izpostavlja, so (i) vzpostavitev tristopenjskega onboarding sistema (uvod, mentorstvo, evalvacija po 6 mesecih), (ii) določitev odgovorne osebe za uvajanje (mentor ali HR specialist), (iii) kombinacija formalnega in neformalnega vključevanja, ter (iv) vključevanje novih zaposlenih v projekte in timske aktivnosti že v prvih tednih.

Podjetja, ki uporabljajo takšne pristope, poročajo o višjem zadovoljstvu, večji pripadnosti in nižji verjetnosti zgodnjega odhoda. Ti rezultati so skladni z ugotovitvami McCarthy et al. (2020) in Gelencsér et al. (2023), ki poudarjata, da kakovost uvajanja in organizacijska kultura odločilno vplivata na dolgoročno stabilnost zaposlenih.

**Predlogi za zmanjšanje fluktuacije.** Na podlagi rezultatov raziskave in pregleda empirične literature lahko sklepamo, da je fluktuacija zaposlenih, ki presega povprečno stopnjo fluktuacije v posameznih organizacijah, posledica notranjih organizacijskih praks in zunanjih ekonomskih dejavnikov.

**V okviru projektnega cilja so bili tako oblikovani ciljno usmerjeni predlogi, namenjeni dvema ključnima skupinama deležnikov, Zavodu RS za zaposlovanje (ZRSZ) – kot osrednjemu izvajalcu aktivne politike zaposlovanja, in delodajalcem – kot primarnim nosilcem in izvajalcem kadrovskih praks, ki neposredno vplivajo na stabilnost zaposlitev.**

Predlogi so razdeljeni v tri vsebinske sklope: (a) ukrepi za povečanje učinkovitosti politik zaposlovanja, (b) ukrepi za izboljšanje notranjega upravljanja fluktuacije v podjetjih, ter (c) sistemske pobude za izboljšanje povezav med politiko in prakso.

Zavedamo se, da je ključni izziv, ki ga prepoznavajo tudi delodajalci, višina plač, vendar pa se tega delodajalci zavedajo in tudi stanje na trgu dela vpliva na višino (torej dvig) plač.

**Z vidika ukrepov za povečanje učinkovitosti politik zaposlovanja bi bilo smiselno razmisliti o:**

- (i) **Nadgradnji subvencijskih programov**, saj le-ti pomembno vplivajo na kratkoročno zaposlenost, vendar ne zagotavljajo trajnosti brez dodatne vsebinske podpore, kot na primer:
  - 
  - daljše spremljanje zaposlitev po izteku subvencij (vsaj 12 mesecev) z uporabo administrativnih podatkov;
  - oblikovanje diferenciranih višin subvencij glede na panogo, deficitarne poklice in regijsko pomanjkanje kadra.
- (ii) **Krepitvi svetovalne vloge ZRSZ na način**, da bi postali partnerji delodajalcem in njihovi aktivni svetovalci pri izvajanju kadrovskih procesov:
  - - Na podlagi Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o urejanju trga dela (ZUTD-I), objavljenem v Uradnem listu Republike Slovenije št. 70/25, se priporoči vzpostavitev ekipe strokovnih svetovalcev za pomoč podjetjem pri

oblikovanju procesov na področju ravnanja s človeškimi viri, ki so se izkazali kot učinkoviti pri zmanjševanju fluktuacije (recimo onboarding) in preprečevanju odhodov ter spremljanju zadovoljstva zaposlenih; spodbujanje povezovanja podjetij v skupine dobrih praks, zlasti v panogah z visoko fluktuacijo (logistika, trgovina, gostinstvo).

- (iii) **Vzpostavitvi sistema sprotne analize podatkov**, s katerimi razpolaga Zavod RS za zaposlovanje, namenjene:
- napovedovanju tveganja fluktuacije;
  - razvoju analitične platforme za spremljanje trendov fluktuacije po dejavnostih, regijah in starosti zaposlenih ter integracijo teh podatkov v oblikovanje programov APZ.

Z vidika ukrepov za **izboljšanje notranjega upravljanja fluktuacije v podjetjih** bi bilo smiselno razmisliti o:

- (i) **Vzpostavitvi celovitih "onboarding" programov za novozaposlene**, s posebnim poudarkom na:
- formalizaciji uvajalnih postopkov s tristopenjskim pristopom (uvajanje – mentorstvo – evalvacija po 6 mesecih);
  - določitvi odgovorne osebe za integracijo novih zaposlenih;
  - vključitvi novih sodelavcev v timske in razvojne projekte že v prvih tednih zaposlitve (spodbujanje gradnje zaupanja od prvega dneva nastopa dela v podjetju).
- (ii) **Krepitevi vodstvenih kompetenc**, s posebnim poudarkom na:
- sistematičnem usposabljanju vodij na področju komunikacije, povratnih informacij in reševanja konfliktov;
  - spremljanju procesov vodenja na ravni posameznih timov.
- (iii) **Vzpostavitvi sistema za spremljanje fluktuacije**, in v povezavi s tem:
- redno spremljanje razlogov za odhode (ankete o zadovoljstvu zaposlenih, izhodni intervjuji);
  - povezati podatke, pridobljene na podlagi anket o zadovoljstvu in izhodnih intervjujev, s sistemom nagrajevanja in kariernim razvojem;
  - pripraviti letna poročila o fluktuaciji za strateško kadrovske načrtovanje.
- (iv) **Organizacijski kulturi in pripadnosti**, s posebnim poudarkom na:
- uvajanju fleksibilnih oblik dela (hibridno delo, skrajšani delovni čas, kroženje po oddelkih tako pri novozaposlenih kot tudi tistih z daljšo delovno dobo v organizaciji),
  - kroženju po oddelkih v primeru velikih in srednje velikih organizacij tako pri novozaposlenih kot tudi tistih z daljšo delovno dobo v organizaciji),
  - spodbujanju kulture zaupanja, v kateri zaposleni lahko izražajo svoje potrebe brez strahu pred posledicami..

Del politik zmanjševanja fluktuacije zaposlenih bi bil lahko usmerjen tudi v **sistemsko povezovanje med institucijami in delodajalci**, predvsem v obliki:

- (i) **Oblikovanja smernic za programe razvoja kadrov med ZRSZ, delodajalci in izobraževalnimi institucijami**, ki bi vključevale:
- Predloge ciljno usmerjenih prekvalifikacij glede na potrebe trga dela,

- Spodbude za večjo vključenost delodajalcev v oblikovanje izobraževalnih programov na področjih, kjer tega ni oziroma se pričakuje več sprememb z vidika uporabe novih tehnologij v podjetjih,
  - ustvarjanje regijskih centrov za razvoj kompetenc.
- (ii) **Evalvacije ukrepov politik zmanjševanja presežne fluktuacije**, pri čemer se predlaga razvoj kazalnikov trajnosti zaposlitve po posameznih programih, s poudarkom na:
- deležu zaposlitev, ki ostanejo aktivne po 12 in 24 mesecih,
  - analizi razlik med panogami in ciljnimi skupinami (mladi, starejši, nizko izobraženi).

## 9 LITERATURA

- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Andrews, K., & Mohammed, T. (2020). Strategies for reducing employee turnover in small- and medium-sized enterprises. *WIJAR*, 4(1). <https://doi.org/10.47670/wujar202041katm>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 839–843.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdoğan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9–49.
- Bevan, S. (2023). *The “Great Resignation”: Is the grass always greener?* | Institute for Employment Studies (IES). The “Great Resignation”: Is the Grass Always Greener? | Institute for Employment Studies (IES). <http://www.employment-studies.co.uk/news/great-resignation-grass-always-greener>
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 207–227.
- Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. A. (2018). The impact of training and development and supervisors’ support on employees’ retention in academic institutions: The buffering role

- of psychological ownership. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(7), 57–72.
- Biswas, S. (2010). Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organisational effectiveness: A study in Indian organisations. *IIMB Management Review*, 22(3), 102–110. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2010.04.013>
- Bolt, E. E. T., Winterton, J., & Cafferkey, K. (2022). A century of labour turnover research: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 24(4), 555–576.
- Cai, J. (2024). Labor Market Volatility and Worker Financial Wellbeing: An Occupational and Gender Perspective (SSRN Scholarly Paper No. 4704183). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=4704183>
- Calvino, F., Criscuolo, C., Marcolin, L., & Squicciarini, M. (2018). *A taxonomy of digital intensive sectors* (No. No. 2018/14). OECD. <https://www.oecd-ilibrary.org/content/paper/f404736a-en>
- Card, D., Kluve, J., & Weber, A. (2018). What Works? A Meta Analysis of Recent Active Labor Market Program Evaluations. *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 894–931. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvx028>
- Chagadama, P., Luamba, P., & Mutamba, P. (2022). Reducing voluntary employee turnover in small construction companies for long-term productivity. *International Journal of Business and Management Research*. <https://doi.org/10.37391/ijbmr.100301>
- DeFranzo, S. (2011). Difference between qualitative and quantitative research. Snap Surveys Blog. <https://www.snapsurveys.com/blog/qualitative-vs-quantitative-research/>
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–247.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Job crafting and work engagement: The role of work meaning. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 121–132.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 1–32). Sage Publications Ltd.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869–884.
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3049–3079.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed mode surveys: The tailored design method, 4th ed* (pp. xvii, 509). John Wiley & Sons, Inc.
- Dillman, D., Leeuw, E. D. de, & Hox, J. (Eds.). (2009). *International Handbook of Survey Methodology*. Routledge.
- Divya, T., & Gomathi, S. (2015). A study on employee retention strategies and its impact on employee satisfaction at HCL technologies. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Management Studies*, 3(2), 113–120.
- Domadenik Muren, P., Redek, T., & Zalaznik, M. (2023). Vključenost v proces vseživljenjskega učenja: izzivi posameznika. V Mezgec, M. (ur.) & Lepičnik Vodopivec, J. (ur.),

- Vseživljenjsko učenje odraslih za trajnostni razvoj in digitalni preboj (str. 123–144). <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-293-230-5.pdf>
- Dräger, V., & Marx, P. (2017). Do Firms Demand Temporary Workers When They Face Workload Fluctuation? *ILR Review*, 70(4), 942–975. <https://doi.org/10.1177/0019793916687718>
- Džambić, A., & Hadžiahmetović, N. (2025). Retention in the IT industry: Exploring the mediating role of knowledge-sharing in the relationship between authentic leadership style and employee turnover. *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/cemj-07-2024-0214>
- Eurostat. (2025). [nama\_10\_a10\_e] Employment by main industry (NACE Rev.2)—National accounts. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama\\_10\\_a10\\_e\\_\\_custom\\_18193440/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama_10_a10_e__custom_18193440/default/table)
- Foddy, W., & Foddy, W. H. (1993). *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires: Theory and Practice in Social Research*. Cambridge University Press.
- Galvin, R. (2015). How many interviews are enough? Do qualitative interviews in building energy consumption research produce reliable knowledge? *Journal of Building Engineering*, 1, 2–12. <https://doi.org/10.1016/j.jobbe.2014.12.001>
- Galvin, R. (2015). How many interviews are enough? *Journal of Building Engineering*, 1, 2–12. <https://doi.org/10.1016/j.jobbe.2014.12.001>
- Gede, R. (2019). Managing work family conflict and work stress through job satisfaction and its impact on employee performance. *Jurnal Teknik Industri*, 20(2), 122–127. <https://doi.org/10.9744/jti.20.2.127-134>
- Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kőműves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13(5), Article 5. <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The marketing review*, 17(2), 239–256.
- Gröschl, S. (2013). Presumed incapable: Exploring the validity of negative judgments about persons with disabilities and their employability in hotel operations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 114–123.
- Groves, R. M., Jr, F. J. F., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey Methodology*. Wiley.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180–190. <https://doi.org/10.5465/3069345>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Huang, I.-C., & Chen, H.-L. (2015). The challenges of employing people with disabilities in organizations in Taiwan. *Disability & Society*, 30(10), 1531–1546.

- Hur, Y. (2024). Assessing the effects of workplace contextual factors on turnover intention: Evidence from U.S. federal employees. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-024-00784-y>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Jasper, C. R., & Waldhart, P. (2013). Employer attitudes on hiring employees with disabilities in the leisure and hospitality industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14(2), 163–178.
- Jehanzeb, K., Rasheed, M. F., & Rasheed, A. (2013). Organizational commitment and turnover intentions: Impact of employee's training in private sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 79–90.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Kanuto, A. (2024). Identifying patterns and predicting employee turnover using machine learning approaches. *International Journal of Science and Business*. <https://doi.org/10.58970/ijsb.2373>
- Kaye, H. S., Jans, L. H., & Jones, E. C. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(4), 526–536.
- Keller, G., & Warrack, B. (1999). *Statistics for Management and Economics* (5th ed.). South-Western College Pub.
- Kirsti Malterud, Volkert Dirk Siersma, & Ann Dorrit Guassora. (2015). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative Research: Introducing focus groups. *BMJ*, 311(7000), 299–302. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. S. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.
- Korder, S., Kulesa, S., Breuherr, D., Vernim, S., & Reinhart, G. (2023). The role of work system-related factors on skilled workers' turnover intentions – A study in small and medium-sized manufacturing enterprises in Southern Germany. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 93, 103406. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2022.103406>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. SAGE Publications, Inc.
- Kulkarni, M., & Valk, R. (2010). Don't ask, don't tell: Two views on human resource practices for people with disabilities. *IIMB Management Review*, 22(4), 137–146.
- Kulkarni, M., Lengnick-Hall, M. L., & Martinez, P. G. (2018). Overcoming gendered assumptions of disability: Lessons from the U.S. and India. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(6), 588–603.
- Kumar, S. (2021). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*. <https://doi.org/10.1002/JOE.22130>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51–89. <https://doi.org/10.2307/258835>

- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102.
- M&S Research Hub (Director). (2019, September 12). *Propensity Score Matching approach (Theory and STATA applications) - Video one: Introduction* [Video recording]. <https://www.youtube.com/watch?v=3u6WeNqcG5g>
- Marasi, S., Cox, S. S., & Bennett, R. J. (2016). Job embeddedness: A moderator of the relationship between work engagement and job outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 31(2), 287–300.
- Markey, J. P., & Parks, W. I. (1989). Occupational Change: Pursuing a Different Kind of Work. *Monthly Labor Review*, 112, 3.
- Markey, R., Ravenswood, K., & Webber, D. J. (2015). The impact of the quality of the work environment on employees' intention to quit. *Economic and Industrial Democracy*, 36(4), 611–636.
- Mazo, R., Júnior, M., De Quadros, A., Vieira, A., & Brandão, W. (2025). Predicting employee turnover using personality assessment: A data-driven approach. <https://doi.org/10.5220/0013436400003929>
- McCarthy, I. O., Moonesinghe, R., & Dean, H. D. (2020). Association of Employee Engagement Factors and Turnover Intention Among the 2015 U.S. Federal Government Workforce. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020931847. <https://doi.org/10.1177/2158244020931847>
- Meacham, H., Cavanagh, J., Shaw, A., & Bartram, T. (2017). Inclusive employment practices for people with disability and mental illness. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 2045–2069.
- Mohamed, L. M. (2015). An exploratory study on the perceived work stress by individual characteristics: The case of Egyptian hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 25, 11–18. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2015.08.001>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- Nadeem, M. A., Ahmad, R., Ahmad, N., Batool, S., & Shafique, N. (2019). Perceived organizational support and employee retention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8(3), 396–410.
- Oprea, B. T., Păduraru, L., & Iliescu, D. (2020). Job crafting and intent to leave: The mediating role of meaningful work and engagement. *Journal of Career Development*, 49(1), 188–201. <https://doi.org/10.1177/0894845320918666>
- Orr, M. (2021, November 16). Push and pull factors in the workplace that impact retention—Rise. <https://risepeople.com/blog/push-and-pull-factors-in-the-workplace/>
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50–67.
- Pérez-Conesa, F. J., Gil, A. J., & García-Muñoz, A. (2020). Human resource management and corporate social responsibility: The role of diversity training. *Sustainability*, 12(14), 5614.
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: Theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564–579.
- Ramot, T., & Pratama, A. (2025). Diagnosing and mitigating employee turnover: A case study on quality of work life. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*. <https://doi.org/10.54408/jabter.v4i4.418>

- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015b). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Ruso, J., Glogovac, M., Filipovic, J., & Jeremić, V. (2021). Employee Fluctuation in Quality Management Profession: Exploiting Social Professional Network Data. *Engineering Management Journal*, 34, 1–15. <https://doi.org/10.1080/10429247.2021.1952022>
- Schloemer-Jarvis, A., Bader, B., & Böhm, S. A. (2021). The role of human resource practices for including persons with disabilities in the workforce: A systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 45–98. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1996433>
- Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2009). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences & the Law*, 27(3), 473–491.
- Shafie, M., Khosravi, H., Farhadpour, S., Das, S., & Ahmed, I. (2024). A cluster-based human resources analytics for predicting employee turnover using optimized artificial neural networks and data augmentation. *Decision Analytics Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2024.100461>
- Statistični urad Republike Slovenije. (2025). SI-STAT podatkovni portal. <http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/Ekonomsko.asp>
- Statistični urad Republike Slovenije. (2025a). *Podatki po pogodbi 206\_2025* [Dataset].
- Statistični urad Republike Slovenije. (2025b). SI-STAT podatkovni portal. <http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/Ekonomsko.asp>
- Stone, D. L., & Williams, K. J. (1997). The impact of training on the evaluation of applicants with disabilities. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(15), 1473–1496.
- Sulastri, D., Zainal, V., & Hakim, A. (2025). Key success factors for organizations in controlling employee turnover. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*. <https://doi.org/10.59141/jiss.v6i4.1698>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293–312.
- Wang, X., & Zhi, J. (2021). A machine learning-based analytical framework for employee turnover prediction. *Journal of Management Analytics*. <https://doi.org/10.1080/23270012.2021.1961318>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Xuecheng, W., & Iqbal, Q. (2022). Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>
- Yang, J., Arshad, M., Zhao, M., & Cao, S. (2024). The relationship between high-performance work practices and employee turnover intention: An analysis based on a systematic literature review. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. <https://doi.org/10.6007/ijarems/v13-i4/24062>

Zábojníková, V. (2022). Evaluation of factors causing employees' fluctuation. International Scientific Days 2022: Efficient, Sustainable and Resilient Agriculture and Food Systems – the Interface of Science, Politics and Practice. <https://doi.org/10.15414/ISD2022.S1.15>

## 10 PRILOGE

### 10.1 PRILOGA 1: VPRAŠALNIK

Spodaj podajamo strukturo vprašalnika.

Uvod

#### **BLOCK (1) (O podjetju)**

(Q1)

Prosimo, izberite panogo, v kateri posluje vaše podjetje (z izrazom podjetje v...

(En odgovor)

(Q2)

Prosimo, navedite, koliko zaposlenih je imelo podjetje v povprečju v letu 2024...

(Več odgovorov)

IF (2) Q2 = [Q2a]

(Q3)

Najlepša hvala za vaše pripravljenost na sodelovanje. Raziskava je žal namenjena...

(Nagovor)

ENDIF (2)

ENDBLOCK (1)

IF (3) Q2 ≠ [Q2a]

(Q4)

V kateri regiji ima sedež podjetje, v katerem ste zaposleni?

(En odgovor)

(Q5)

...

(Tabela en odgovor)

Stran 5

#### **BLOCK (4) (Značilnosti zaposlenih)**

(Q6)

Kakšna je bila izobrazbena struktura redno zaposlenih v vašem podjetju (brez zunanjih...

(Tabela število)

(Q7)

Označite, katerih kadrov (poklicev) vam v podjetju primanjkuje. Označite lahko...

(Več odgovorov)

(Q8)

Ocenite obseg fluktuacije med posameznimi skupinami zaposlenih v vašem podjetju...

(Tabela en odgovor)

(Q9)

Kako bi ocenili deleže naslednjih skupin zaposlenih v vašem podjetju glede na...

(Tabela en odgovor)

(Q10)

Ocenite obseg fluktuacije med posameznimi skupinami zaposlenih v vašem podjetju...

(Tabela en odgovor)

ENDBLOCK (4)

**BLOCK (5) (Fluktuacija)**

Kolikšen odstotek zaposlenih je v zadnjem letu sam podal odpoved zaposlitve? Primerjajte...

(Število)

(Q12)

Kolikšen odstotek zaposlenih je v zadnjem letu podjetje odpustilo (neprostovoljni...

(Število)

IF (6) Q11[1] > '0'

**BLOCK (7) (Dejavniki privlačnosti (»potež« k drugim delodajalcem))**

(Q13)

Kateri so, po vašem mnenju, najpogostejši dejavniki, zaradi katerih delavci va...

(Razvrščanje)

ENDBLOCK (7)

(Q14)

Ali imate vpeljan sistem zaključnega pogovora s sodelavcem, ki je podal odpoved...

(En odgovor)

ENDIF (6)

IF (8) Q14 = [1]

(Q15)

Kdo opravi tak razgovor?

(En odgovor)

(Q16)

Ali predloge, ki nastanejo na podlagi zaključnega pogovora s sodelavcem, ki je...

(En odgovor)

ENDIF (8)

ENDBLOCK (5)

**BLOCK (9) (Notranji dejavniki)**

(Q17)

Označite svoje (ne)strinjanje s spodnjimi trditvami, ki se nanašajo na kulturo...

(Tabela en odgovor)

ENDBLOCK (9)

**BLOCK (10) (Delovni pogoji in organizacija)**

(Q18)

Označite svoje (ne)strinjanje s spodnjimi trditvami, ki se nanašajo na delovne...

(Tabela en odgovor)

ENDBLOCK (10)

**BLOCK (11) (Plače in nagrajevanje)**

(Q19)

Označite svoje (ne)strinjanje s spodnjimi trditvami, ki se nanašajo na plače...

(Tabela en odgovor)

ENDBLOCK (11)

**BLOCK (12) (Karierni razvoj )**

(Q20)

Označite svoje (ne)strinjanje s spodnjimi trditvami.

(Tabela en odgovor)

(Q21)

Označite svoje (ne)strinjanje s spodnjimi trditvami.

(Tabela en odgovor)

ENDBLOCK (12)

### **BLOCK (13) (Ugled podjetja)**

(Q22)

Označite svoje (ne)strinjanje s spodnjimi trditvami.

(Tabela en odgovor)

ENDBLOCK (13)

### **BLOCK (14) (Integracija in retencija)**

(Q23)

Označite svoje (ne)strinjanje s spodnjimi trditvami, ki se nanašajo na integracijo...

(Tabela en odgovor)

ENDBLOCK (14)

### **BLOCK (15) (Ocenjevanje organizacije dela na področju ohranjanja kadrov v podjetju in zadovoljstva zaposlenih)**

(Q24)

Označite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami, ki se nanašajo na ocenjevanje...

(Tabela en odgovor)

(Q25)

Označite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami, ki se nanašajo na spremljanje...

(Tabela en odgovor)

ENDBLOCK (15)

### **BLOCK (16) (Poznavanje: ukrepi za spodbujanje zaposlovanja)**

(Q26)

Ali poznate spodnje spodbude Zavoda za zaposlovanje za zaposlovanje kadrov in druge...

(Tabela en odgovor)

(Q27)

Ali ste v zadnjih dveh letih zaprosili za finančno spodbudo oz. olajšavo, vezano...

(Tabela en odgovor)

IF (17) Q27a = [2] OR Q27b = [2] OR Q27c = [2] OR Q27d = [2] OR Q27e = [2] OR Q27f = [2] OR NOT Q27g = [2] OR Q27h = [2] OR Q27i = [2] OR Q27j = [2] OR Q27k = [2]

(Q28)

Ocenite koristnost spodnjih spodbud z vidika vašega podjetja.

(Tabela en odgovor)

ENDIF (17)

IF (18) Q27a = [-1, 1] AND Q27b = [-1, 1] AND Q27c = [-1, 1] AND Q27d = [-1, 1] AND Q27e = [-1, 1] AND Q27f = [-1, 1] AND Q27g = [-1, 1] AND Q27h = [-1, 1] AND Q27i = [-1, 1] AND Q27j = [-1, 1] AND Q27k = [-1, 1]

(Q29)

Ocenite koristnost spodnjih spodbud (ali pričakovanja o potencialni koristnosti...

(Tabela en odgovor)

ENDIF (18)

(Q30)

Prosimo označite svoje strinjanje o trditvah, ki se nanašajo na spodbujanje zaposlovanja...

(Tabela en odgovor)

ENDBLOCK (16)

**BLOCK (19) (Predlogi delodajalcev)**

(Q31)

Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?

(Besedilo)

(Q32)

Imate še kakšen predlog za zmanjševanje izzivov na področju kadrov? Veseli bomo...

(Besedilo)

ENDBLOCK (19)

ENDIF (3)

(Q33)

Prosimo, označite svoj položaj v podjetju

(En odgovor)

## 10.2 PRILOGA 2: KLASIFIKACIJA DEJAVNOSTI PO CALVINO ET AL. (2018)

### Klasifikacija dejavnosti po digitalni intenzivnosti po Calvinu et al. (2018)

| S                                            | Dejavnosti                                                                                           |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sektorji z visoko digitalno intenzivnostjo   | C29 Proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic                                              |
|                                              | C30 Proizvodnja drugih vozil in plovil                                                               |
|                                              | J61 Telekomunikacijske dejavnosti                                                                    |
|                                              | J62 Računalniško programiranje, svetovanje in druge s tem povezane dejavnosti                        |
|                                              | J63 Druge informacijske dejavnosti                                                                   |
|                                              | K64 Dejavnosti finančnih storitev, razen zavarovalništva in dejavnosti pokojninskih skladov          |
|                                              | K65 Dejavnosti zavarovanja, pozavarovanja in pokojninskih skladov, razen obvezne socialne varnosti   |
|                                              | K66 Pomožne dejavnosti za finančne in zavarovalniške storitve                                        |
|                                              | M69 Pravne in računovodske dejavnosti                                                                |
|                                              | M70 Dejavnost uprav podjetij, podjetniško in poslovno svetovanje                                     |
|                                              | M71 Arhitekturno in tehnično projektiranje, tehnično preizkušanje in analiziranje                    |
|                                              | M72 Znanstvena raziskovalna in razvojna dejavnost                                                    |
|                                              | M73 Oglaševanje in raziskovanje trga                                                                 |
|                                              | M74 Druge strokovne in tehnične dejavnosti                                                           |
|                                              | M75 Veterinarstvo                                                                                    |
|                                              | N77 Dajanje v najem in zakup                                                                         |
|                                              | N78 Zaposlovalne dejavnosti                                                                          |
|                                              | N79 Dejavnost potovalnih agencij, organizatorjev potovanj in s potovanji povezanih dejavnosti        |
|                                              | N80 Varovanje in poizvedovalne dejavnosti                                                            |
|                                              | N81 Dejavnost oskrbe stavb in okolice                                                                |
|                                              | N82 Pisarniške in spremljajoče poslovne storitvene dejavnosti                                        |
|                                              | S94 Dejavnost članskih organizacij                                                                   |
|                                              | S95 Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo                                                |
| Srednje visoko digitalno intenzivni sektorji | C16 Obdelava in predelava lesa, proizvodnja izdelkov iz lesa, plute, slame in protja, razen pohištva |
|                                              | C17 Proizvodnja papirja in izdelkov iz papirja                                                       |
|                                              | C18 Tiskarstvo in razmnoževanje posnetih nosilcev zapisa                                             |
|                                              | C26 Proizvodnja računalnikov, elektronskih in optičnih izdelkov                                      |
|                                              | C27 Proizvodnja električnih naprav                                                                   |
|                                              | C28 Proizvodnja drugih strojev in naprav                                                             |
|                                              | G45 Trgovina z motornimi vozili in popravila motornih vozil                                          |
|                                              | G46 Posredništvo in trgovina na debelo, razen z motornimi vozili                                     |
|                                              | G47 Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili                                                     |
|                                              | J58 Založništvo                                                                                      |
|                                              | J59 Dejavnosti v zvezi s filmi, video- in zvočnimi zapisi                                            |
|                                              | J60 Radijska in televizijska dejavnost                                                               |
|                                              | R90 Kulturne in razvedrilne dejavnosti                                                               |
|                                              | R91 Dejavnost knjižnic, arhivov, muzejev in druge kulturne dejavnosti                                |
|                                              | R92 Prirejanje iger na srečo                                                                         |
|                                              | R93 Športne in druge dejavnosti za prosti čas                                                        |
| Srednje nizko digitalno intenzivni sektorji  | C13 Proizvodnja tekstilij                                                                            |
|                                              | C14 Proizvodnja oblačil                                                                              |
|                                              | C15 Proizvodnja usnja, usnjenih in sorodnih izdelkov                                                 |
|                                              | C19 Proizvodnja koksa in naftnih derivatov                                                           |
|                                              | C20 Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov                                                         |
|                                              | C21 Proizvodnja farmacevtskih surovin in preparatov                                                  |
|                                              | C22 Proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas                                                   |
|                                              | C23 Proizvodnja nekovinskih mineralnih izdelkov                                                      |
|                                              | C24 Proizvodnja kovin                                                                                |
|                                              | C25 Proizvodnja kovinskih izdelkov, razen strojev in naprav                                          |
|                                              | P85 Izobraževanje                                                                                    |
|                                              | Q86 Zdravstvo                                                                                        |
|                                              | Q87 Socialno varstvo z nastanitvijo                                                                  |
|                                              | Q88 Socialno varstvo brez nastanitve                                                                 |
| Ni                                           | A01 Kmetijska proizvodnja in lov ter z njima povezane storitve                                       |
|                                              | A02 Gozdarstvo                                                                                       |

| 5   | Dejavnosti                                                                        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| A03 | Ribištvo in gojenje vodnih organizmov                                             |
| B05 | Pridobivanje premoga                                                              |
| B06 | Pridobivanje surove nafte in zemeljskega plina                                    |
| B07 | Pridobivanje rud                                                                  |
| B08 | Pridobivanje rudnin in kamnin                                                     |
| B09 | Storitve za rudarstvo                                                             |
| C10 | Proizvodnja živil                                                                 |
| C11 | Proizvodnja pijač                                                                 |
| C12 | Proizvodnja tobačnih izdelkov                                                     |
| D35 | Oskrba z električno energijo, plinom in paro                                      |
| E36 | Zbiranje, prečiščevanje in distribucija vode                                      |
| E37 | Ravnanje z odpadki                                                                |
| E38 | Zbiranje in odvoz odpadkov ter ravnanje z njimi, pridobivanje sekundarnih surovin |
| E39 | Saniranje okolja in drugo ravnanje z odpadki                                      |
| F41 | Gradnja stavb                                                                     |
| F42 | Gradnja inženirskih objektov                                                      |
| F43 | Specializirana gradbena dela                                                      |
| H49 | Kopenski promet, cevovodni transport                                              |
| H50 | Vodni promet                                                                      |
| H51 | Zračni promet                                                                     |
| H52 | Skladiščenje in spremljajoče prometne dejavnosti                                  |
| H53 | Poštna in kurirska dejavnost                                                      |
| I55 | Gostinske nastanitvene dejavnosti                                                 |
| I56 | Dejavnost strežbe jedi in pijač                                                   |
| L68 | Poslovanje z nepremičninami                                                       |

Vir: (Calvino et al., 2018).

### 10.3 PRILOGA 3: PREDLOGI PODJETIJ ZA ZMANJŠEVANJE FLUKTUACIJE (NELEKTORIRANI, KOPIRANI ODPRTI ODGOVORI)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predlogi, odgovori na vprašanje »Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| - konstantno spremljajo ustreznost oz. kvaliteto dela posameznikov in jo nagradijo individualno skladno z rezultati - nudijo pomoč tudi v širšem smislu, ko to delavec potrebuje (npr. kredit, delo od doma,...)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| - pošteno plačilo delavcev - dobri odnosi med sodelavci - urejeno delovno okolje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| - redno preverjanje zadovoljstva zaposlenih, retention bonusi; dodatna izobraževanja po meri zaposlenega (ne nujno iz področja, kjer je oseba zaposlena); seznanitev zaposlenih z rezultati podjetja - da se počutijo, da so del uspeha; \"shadowing\" vodilnega kadra (zaposleni imajo za določeno obdobje možnost spremljati vodilni kader in se učiti od njih). Možnost kratkotrajne napotitve na delo/projekt v tujino.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| -gradnja korektnih odnosov -redno usklajevanje plač glede na produktivnost in inflacijo - nematerialne stimulacije (daljši dopust, team buildingi -zdravo delovno okolje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| -konstantno spremljajo ustreznost oz. kvaliteto dela posameznikov in jo nagradijo individualno skladno z rezultati -nudijo pomoč tudi v širšem smislu, ko to delavec potrebuje (npr. kredit, delo od doma,...)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 1) Redni sistematični pogovori z zaposlenimi, spremljanje njihovih kariernih želja in predlogov glede organizacije dela ter upoštevanje v okviru možnega (!) 2) Gradnja pozitivnih odnosov - med vodstvom in zaposlenimi in tudi med zaposlenimi, kar vodi do dobrega počutja na delovnem mestu (ukrepi so lahko povsem brez stroškov, npr. spodbujanje \"skupnih jutranjih kav\", kratka obeležja rojstnih dni zaposlenih, intervizije po projektnih enotah, tabla v skupnem prostoru, na katero zaposleni zapisujejo iskricke, ideje ali predlogi ipd.) 3) Redne potrditve in priznanje opravljenemu delu, kar daje zaposlenim povratno informacijo, da so pomembni, da prispevajo, da je njihov doprinos pomemben: npr. proslavitev dosežkov kolektiva, proslavitev zaključka pomembnejših ali pa bolj zoprnih del |
| Aktivno delo na področju zadovoljstva zaposlenih, ustrezna komunikacija vodstvo-zaposleni, dobra klima v podjetju.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| aktivno delo na vseh področjih, saj je fluktuacija razlog večih dejavnikov                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Ažurne povratne informacije zaposlenih.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| bolj malo, sploh pa težko komentirati kar na splošno. zaposleni (tujci) v proizvodnji imajo precej drugačne prioritete kot zaposleni v režiji, upravi...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| BOLJE SE INFORMIRAJO GLEDE DRŽAVNIH SUBVENCIJ, POMOČI IN SPODBUD, JASNO ZASTAVLJENI CILJI PODJETJA MORAJO BITI PREDSTAVLJENI ZAPOSLENIM ŽE NA SAMEM ZAČETKU DELA PRI PODJETJU, DA KASNEJE NE PRIHAJA DO NEVŠEČNOSTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Boljša delovna klima, pošteno nagrajevanje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Boljša klima v podjetju                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| boljša klima v podjetju, boljše plače                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Boljša klima, boljša osnovna BTO plača                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Boljša klima, višje plače oz bolj enakomerno porazdeljene plače, pravičen način plačil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Boljše delovne pogoje in dobre odnose z zaposlenimi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Boljše nagrajevanje, večje plače                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| BOLJŠE PLAČE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predlogi, odgovori na vprašanje »Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| boljše plače                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| boljše plače                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| boljše plače in medsebojni odnosi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Boljše plačilo, boljši delovni pogoji, jasna organizacija, jasni delovni pogoji in odgovornosti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Boljše razumevanje lastnikov o načinu delovanja trga v Sloveniji. Višje plače.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| boljše ugodnosti za zaposlene                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Boljše uravnavanje med zasebnim in službenim življenjem, dobri odnosi v podjetju, finančne spodbude,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| bonitete, spodbujanje dobrega razmerja med privatnim in službenim, odprta komunikacija - konstruktiven feedback, možnost dodatnega izobraževanja, krepitev odnosov med zaposlenimi, team building,...                                                                                                                                                                                                                                   |
| čim bolj ugoditi delavcu, če je to mogoče                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Čim več sodelovanja med vsemi zaposlenimi v zavodu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| DA DELAVCI NE BI DOBILI BOLNIŠKE ZA VSAKO PRASKO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Da vzdržujejo odkrite odnose in transparentno komunikacijo. Ponudijo možnost napredovanja ali spremembo delovnega mesta v kolikor zaposleni pokaže interes.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Dajejo večji poudarek komunikaciji in izobraževanju ter fleksibilnejših oblikah dela.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Dajo posamezniku priložnost pokazati v čem je najboljši in ga opazovati, spodbujati                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Dajo zaposlenim solidne plače, nagrade ipd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Delajo na ugledu, zavzetosti zaposlenih, dolgoročni rasti in razvoju                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Delati na odnosih v podjetju. Ti so po anketah, ki smo jih izvajali v našem podjetju , prvi na lestvici, ki jih moti.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Delo na dobri organizacijski klimi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Delo na komunikaciji in odnosi z zaposlenimi, izboljšanje delovnih pogojev                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Delo na sebi, dodatna izobraževanja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| dober onboarding, mentorstvo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| dobra klima in dobro plačilo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Dobra klima in odnosi sta bistvenega pomena, da se delavec v osnovi počuti dobro na delovnem mestu. Sama pri zaposlovanju pazim tako na znanje, kot karakter. Menim, da s tem gradimo dobre in uspešne ekipe. Pomembno je spremljanje tako novih delavcev, kot pa tudi ostalih. Najti njihove močne točke in jih "uporabiti" in podpirati njihov razvoj ter jih seveda za to nagraditi. Sprotno reševati morebitne spore in nesoglasja. |
| Dobra klima v podjetju, urejeno delovno okolje, dobri medsebojni odnosi, timski duh, solidni osebni dohodki, dodatne ugodnosti za zaposlene                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Dobra organizacijska klima, iskren in pošten odnos do zaposlenih                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Dobra plača, dobro vzdušje v podjetju, spremljati potek del in ne pustiti sodelavca samega v težavah, mentorstvo, fleksibilen delovni čas, delo od doma, samostojno dogovarjanje med zaposlenimi glede raznih planiranj (otroci, zdravnik, dopust, domača dela,...)                                                                                                                                                                     |
| dobri in korektni odnosi, nagrajevanje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Dobri odnosi in jasne povratne informacije. Vključenost v lastništvo oz. udeležba pri dobičku.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Dobri odnosi in sodelovanje, nagrajevanje in možnost razvoja kadrov.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Dobri odnosi med zaposlenimi Korektno plačilo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predlogi, odgovori na vprašanje »Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Dobri odnosi med zaposlenimi, komunikacija od zgoraj navzdol in obratno, peimerno plačilo dobri odnosi ter posteno placilo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Dobri pogoji dela, dobri odnosi, pošteno placilo, nagrade in team buildingi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Dobri, jasni in transparentni odnosi med vodstvom in zaposlenimi... posluh za delavce...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Dobro delavna klima, Primerne plače, Razumeti zaposlene z malimi otroci                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| dobro delovno okolje, stimulativna plača, občutek pripadnosti, ukvarjanje z razvojem kadra                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Dobro plačilo in urejeni odnosi znotraj podjetja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| dobro timsko delo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Dodatna finančna spodbuda države za kritje stroškov za novozaposlene (mentoriranje), plačila izobraževanj vodstvenega kadra in stroškov za pridobivanja kadra.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Dodatne ugodnosti - pokojninsko in nezgodno zavarovanje ter za krajše čakalne vrste, izobraževanja in karierni načrt, finančne nagrade, najbolj pomembno pa da šef ni idiot in izvaja mobing nad zaposlenimi                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Država bi morala znižati davke in prispevke, ki jih morajo podjetja plačati, da bi lahko delavec dobil višjo plačo in tako bi zagotovo zadržali 90% delavcev.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Držijo konkurenčnost, delajo na odnosih in razvoju zaposlenih.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Dvig plač , na račun zmanjšanja prispevkov in davkov.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| dvig plač v socialnem varstvu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Dvig plač, nagrade in stimulacije.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| dvig plače, ki pa je (običajno) omejen zaradi ekonomike poslovanja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Dvig plače, nagrajevanje, možnost napredovanja, boljši delovni pogoji itd...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| dvig usposobljenosti vodij, boljša komunikacija, fleksibilnost urnika                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| DVIG ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH, JIH MOTIVIRA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| dvignejo plače, izboljšajo sisteme nagrajevanja in izboljšajo svoj ugled                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| dvosmerna Komunikacija, transparentno nagrajevanje, jasna odgovornost in pravice,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| FINANČNE SPODBUDE ZA DELAVCE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| fleksibilen delovni čas, možnost opravljanja dela na daljavo kjer to dopušča oblika dejavnosti, spoštovanje integritete in dostojanstva delavcev v službenem okolju, da vodstvo uveljavlja in vzdržuje spoštljiv nivo medosebnih odnosov in komunikacije v podjetju, pravično nagrajevanje za opravljeno delo brez razlik med Ž-delavko in M-delavcem, da so delavci-ke pravično nagrajeni-e, glede na kakovost in količino opravljenega dela                     |
| Fleksibilni delovni pogoji: možnost dela od doma, fleksibilen delovni čas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| fleksibilnost del.časa, prilagodljivost glede usklajevanja dela in družine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Fluktuacija kadra v podjetjih je primarno pogojena s trenutno klimo v družbi, ne le v sloveniji ampak v celotnem zahodnem svetu. Ljudje so pripravljeni delati čedalje manj, na drugi strani pa pričakujejo čedalje več. Tako podjetje ne konkurirajo med seboj več po vsebini in atraktivnosti dela/dejavnosti ampak predvsem kdo delavcu ponudi višjo plačo za manj dela.                                                                                       |
| Fluktuacija se je povečala z novo generacijo mladih zaposlenih, ki se težje prilagajajo, ki ne rešujejo težav, ampak samo zamenjajo delodajalca z upanjem na nekaj \"boljšega\". Nezavzetih zaposlenih, zaposlenih, ki ne želijo delati za skupni cilj, oz. celo niso pripravljeni na delo, v našem podjetju ne rabimo, zato se odhodov ne bojimo. Jih je bilo pa na račun izjemne klime, mladega tima in podpore s strani vodstva, do sedaj zelo malo. V zadnjih |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predlogi, odgovori na vprašanje »Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?«                                                                                                                                                                                      |
| nekaj letih se je v 30 letni zgodovini podjetja pojavilo prvih nekaj odhodov, ki niso bile upokojitve.                                                                                                                                                                                                 |
| fluktuacija zaposlenih je odvisna od panoge.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Gradijo ugodno klimo, oblikujejo privlačno vizijo, skrbijo za odlične delovne pogoje, sprejemajo potrebe nove generacije.                                                                                                                                                                              |
| Gradijo znamko delodajalca tako, da vključujejo sodelavce; zadovoljni zaposleni so najboljši ambasadorji podjetja, ki zagotavljajo rast in razvoj podjetja; dobiček je le posledica.                                                                                                                   |
| Imajo jasno opredeljeno strategijo razvoja kadrov in podjetja                                                                                                                                                                                                                                          |
| imamo fluktacijo kadrov samo v primeru, da se nam zmanjša delo. V zadnjih 5 letih zgodilo enkrat, smo na enem oddelku vse za DČ odpustili. Polovica jih je prišla nazaj v parih mesecih, ker smo delo spet dobili. Kakšni so odnosi, delo da ni prenaporno, dobra plača, stik z glavnimi, sočutje itd. |
| iščejo kader povsod, kjer je možno                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| izbirala zgolj kakovosten kadre, ki ne lažejo na predstavitve                                                                                                                                                                                                                                          |
| Izboljšajo delovno klimo                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Izboljšajo medsebojne odnose, določijo jasne cilje, pravice in odgovornosti, vzpodbujajo pozitivna oz. zelena ravnanja zaposlenih.                                                                                                                                                                     |
| Izboljšajo organizacijsko klimo.                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Izboljšajo plače in delovne pogoje, delovni čas..                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Izboljšajo plače, uvedejo boljše pogoje za delo, delo od doma, gibljive prihode.                                                                                                                                                                                                                       |
| izboljšajo pogoje dela, motivirano plačilo za delo, možnost usklajevanja poklicnega in družinskega življenja                                                                                                                                                                                           |
| Izboljšalo sistem nagrajevanja.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Izboljšanje delovne klime, jasni delovni pogoji in obveznosti, sistem nagrajevanja.                                                                                                                                                                                                                    |
| Izboljšanje delovnega okolja, predvsem pa medosebnih odnosov, zaposlenim mora biti omogočeno, da izrazijo svoje mnenje in predloge za izboljšave, jasen način nagrajevanja.                                                                                                                            |
| Izboljšanje delovnih pogojev, avtomatizacija in robotizacija proizvodnje, ustrezna letna usklajevanja plač.                                                                                                                                                                                            |
| Izboljšanje klime, odprtost za vse starostne skupine, prilagajanje potrebam trga, izobraževanje in usposabljanje manageenta ter vodij - največja težava, ker so vodje osebe, ki nimajo osebnostnih kompetenc za to pozicijo.                                                                           |
| Izboljšanje komunikacije in odnosov, optimizacija delovnih procesov, finančne in druge spodbude in nagrade, skupni cilji in vrednote,...                                                                                                                                                               |
| <b>IZBOLJŠANJE LASTNIH PROCESOV, BOLJŠE VODENJE KADRA</b>                                                                                                                                                                                                                                              |
| Izboljšanje medsebojnih odnosov in sankcije zoper tiste, ki so vzrok slabih odnosov.                                                                                                                                                                                                                   |
| Izboljšanje odnosov podajanje informacij o razvoju in načrtih podjetja vključevanje vodij posameznih oddelkov v razvoj korektno plačilo za opravljeno delo                                                                                                                                             |
| Izboljšanje odnosov med zaposlenimi in na relaciji vodja - zaposleni. Nagrajevanje najbolj uspešnih posameznikov. Usposabljanje vodij na področju komunikacije in ravnanja s podrejenimi.                                                                                                              |
| izboljšati kulturo podjetja, odnose, vzpodbude, predvsem nefinančne, možnosti izobraževanj in usposabljanj                                                                                                                                                                                             |
| Izobraževanje vodij, ki morajo razvijati kompetence vodenja ljudi                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predlogi, odgovori na vprašanje »Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?«                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Jasna pravila glede odgovornosti zaposlenih, redne povratne informacije, nagrajevanje ko je to relevantno (ne vedno, ne vsakega, nujno pa, ko je to relevantno), redno merjenje zadovoljstva, uvajanje ukrepov ter spremljanje napredka, ustrezno razmeje med delom in privatnim življenjem, ustrezna plača.                                                                                         |
| Jasno opredeljena pričakovanja zaposlenega, spremljanje konkurence in motiviranje zaposlenih s finančnimi in nefinančnimi vzpodbudami                                                                                                                                                                                                                                                                |
| JE DOBRODOŠLO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| karierni razvoj posameznika, usposabljanje vodij za dajanje ustreznih povratnih informacij ipd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Kljub poštenemu plačilu, urejenim pogojem je fluktuacija v gostinstvu visoka, verjetno jo večinoma povzročata pomanjkanje kadra in narava dela.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ključna je odprta, vključujoča kultura, ki omogoča pretok informacij, prenos znanja in razvoj posameznega strokovnjaka. Nagrade (višina plače, bonusi, bonitete) so pomembne a so na drugem mestu. Na dolgi rok samo plača ne zadrži strokovnjaka v podjetju.                                                                                                                                        |
| Ključno je razumevanje sodelavce in pravočasno razreševanje konfliktov.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Ključno, da izberejo ustreznega zaposlenega ne samo po veščinah, temveč tudi po preferencah podjetja, ki ustreza in gre v njihov tim (drugače bolje počakati na naslednjega kandidata).                                                                                                                                                                                                              |
| Komunicirajo z zaposlenimi, vodijo transparentno in pravično politiko nagrajevanja in napredovanja, so fleksibilna pri pogojih dela tam, kjer je to mogoče, omogočajo vstop v lastništvo nadpovprečno uspešnim delavcem.                                                                                                                                                                             |
| Komunikacija                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| komunikacija v podjetju                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Konkurenčna osnovna plača usklajevanje s trgom, bonusi, nagrade, razvoj, napredovanje, izobraževanje, zdrava kultura sodelovanja, zaupanja, razumevanje za usklajevanje dela in zasebnega življenja, motivacija, možnost za rast, da so zaposleni cenjeni in slišani.                                                                                                                                |
| konkurenčno plačilo in ugodnosti, kakovostno uvajanje, ravnovesje delo - zasebno življenje, organizacijska kultura                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Kvalitetno vodenje, razvojne možnosti, zdravi pogoji dela, pravično nagrajevanje.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Lahko več vlagajo v njihov strokovni in osebni razvoj, jim postavljajo zanimive izzive in višje cilje (glede na sposobnosti), vodijo letne razgovore, se trudijo vzdrževati zdravo klimo v podjetju, s finančnimi in drugimi spodbudami stimulirajo zaposlene, sankcionirajo tiste, ki odnose rušijo, ne upoštevajo navodil, dela ne opravljajo v skladu z navodili, ustrezno uvajajo novozaposlene. |
| Ljudje vse manj gledajo na odnose v podjetju. Pomembno je vse bolj le plačilo. Zaposleni so pripravljeni za par 10EUR višje plače zamenjati delodajalca, tudi če vedo, da so odnosi v bodočem podjetju slabi.                                                                                                                                                                                        |
| Medsebojni odnosi, pogoji dela in ustrezno plačilo za opravljeno delo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Menimo, da da fluktuacijo kadrov lahko zmanjšamo z nadpovprečno plačo in dobrimi odnosi v podjetju.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Mislim da največ koristi odkriti medsebojni pogovori iz razvojna kariera posameznika                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predlogi, odgovori na vprašanje »Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Mlajše generacije želijo veliko prostega časa, aktivnosti. Zato morajo podjetja pri planiranju najti možnosti koriščenja dodatnih prostih dni in veliko prostočasnih programov, s čimer mladi lahko najdejo uravnoteženje med privatnim in službenim časom.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| možnost nagrajevanja delavcev, višje plače, bolj fleksibilen delovni čas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Na dolgi rok so dobri odnosi v kolektivu zelo pomembni. Nadpovprečna plača je potem sekundarni dejavnik, vendar je tudi zelo pomemben, še posebej za mlajše zaposlene, ki si ustvarjajo dom. Žal si visokih plač vsaka branža ne more privoščiti...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| nadpovprečna plača in dodatki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Nagraditi delo, če je opravljeno kot je bilo dogovorjeno, v obliki različnih oblik stimulacij (enkratna nagrada, bonus, dodatni plačani dan dopusta, ipd.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Nagrajevanja, spodbude, napredovanja in možnost kariernega razvoja, ustvarjanje dobre klime, iskanje novih možnosti za razbremenitev obstoječega kadra,...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Nagrajujejo in spoštujejo svoje zaposlene, saj so ključni za uspeh podjetja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Naj plačajo plačo kot faktor potrošniške košarice, ker je inflacija višja kot letna povišanja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Najeveč kar šteje je višja plača.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Najpogostejše je denar tisti, ki delavcu največ pomeni, čeprav včasih to ni glavni razlog za odhod delavcev. Problem je pomanjkanje delavcev na skoraj vseh področjih in zato ljudem ni težko menjati službe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Najprej naj se Zavod za zaposlovanje zave zakaj in komu je namenjen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Največ pomeni dobra klima v podjetju. Vsekakor posluh za domače razmere / prilagodljivost z delovnim časom In slediti inflaciji s plačami                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Naredi celostni plan, kako se bo tega lotila                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Naše podjetje se aktivno vključuje v problematiko kadrovskega področja, saj verjamemo, da je zaposleni ključni faktor razvoja podjetja in hkrati njegovo največje premoženje. Pa vendar smo v letu 2024 izgubili nekaj sodelavcev, in sicer na njihovo osebno željo. Ugotavljamo, da so bile vse naše aktivnosti in ukrepi za povečanje zadovoljstva delavcev, ter le njim namenjen čas s strani vodstva, premajhni, ter da bi morali na vseh področjih izboljšati te procese. Višina plače je vsekakor en izmed ključnih faktorjev kot tudi možnost osebne rasti, vendar so takšni ukrepi odvisni od finančnega položaja same družbe. Po drugi strani, odlično delovno okolje za posameznika (medsebojna odprta komunikacija, spoštovanje, urejeno okolje, občasni finančni in drugi bonusi), delavcem pomenijo veliko več kot le finančna plat zaposlitve.                                                                                                                                                    |
| Naši kadri večino fluktuirajo v tujino, v Avstrijo, kjer so boljše plače in delovni pogoji. Vprašanje je, kaj bo vlada naredila, da bodo plače manj obremenjene z dajatvami in da bo šolstvo sledilo potrebam trga dela.. Mi kot delodajalci smo omejeni pri motiviranju zaposlenih. Redke poskušamo obdržati s povišico. Notranje manjkajo motivacijski sestanki, letni razgovori z zaposlenimi, na čemur se dela. Fluktuacija sama po sebi ni problem, ko kadre nadomestimo z enako dobrimi. Vendar pa to ni mogoče pri vseh poklicih, kjer ni več kvalificiranih ljudi s tehničnim znanjem in praktičnimi izkušnjami. Velja, da vsi dobri delavci imajo delo in zaposlitev. Včasih nam kader uspe dobiti od konkurence. Včasih delo nekoga porazdelimo na obstoječe delavce. Za polovični delovni čas zaposlimo tudi upokojene kvalificirane delavce, ki so kdaj v preteklosti delali pri nas. Za specifični kader, kot so varilci, smo kader iskali in na licu mesta preverili v tujini, konkretno v Aziji. |
| Naši zaposleni gredo večino v pokoj. Podjetje mora ukrasti delovno silo pri konkurenci.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predlogi, odgovori na vprašanje »Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ne more narediti nič                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Ne morem odgovoriti na to vprašanje, ker nimamo tega problema.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Ne sam podjetja - predvsem država! Plača je pogosto eden glavnih razlogov za fluktuacijo zaposlenih. Da bi realni sektor imel enake možnosti za privabljanje in zadržanje kadrov kot javni sektor, bi bilo smiselno: - Uskladiti plačne politike, tako da bi realni sektor lahko konkurenčno nagrajeval svoje zaposlene v enakem razponu kot javni sektor, saj brez močnega realnega sektorja tudi javni sektor ne more učinkovito delovati; - Vzpostaviti spodbude in subvencije za podjetja v realnem sektorju, da lahko izboljšajo plačne pogoje in druge ugodnosti za zaposlene; - Uvesti razbremenitev plač zaposlenih s strani države, kar bi omogočilo boljše nagrajevanje zaposlenih; Zagotovo pa ne potrebujemo dodatnih obremenitev, saj s tem država zmanjšuje konkurenčnost realnega sektorja. |
| NE VELIKO KER JE TRG ZELO ZAPRT IN SKORAJ NIMAMO DODANE VREDNOSTI NA IZDELEK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ne vem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| NE VEM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ne vem, ker plača ni vse ampak pri nižje kvalificiranih kadrih pomeni več kot pri izobraženem kadru.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Ne vem.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Nič kaj preveč, ko se mekdo odloči, da bo šel, gre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Nič, vrednost izražena izključno v višini plače...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Nimamo dodatnih predlogov poleg vaših že predlaganih.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| nimamo rešitve ker je pri voznikih visoka fluktuacija in ko se odločijo zamenjajajo delodajalca.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| niti niso podjetja kriva, mladina je razvanjena!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Nuditi ugodne pogoje, če je stroškovno izvedljivo. Finančne spodbude v obliki nagrad pri uspešnih delavcih.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Odkrita komunikacija z zaposlenimi, možnost kariernega razvoja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Odnosi in plače so ključni, plus bonusi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Odnosi vodstvo - zaposleni Ustrezno plačilo in nagrajevanje Ostale ugodnosti (nezgodno zavarovanje, 2.pokojninski steber, kilometrina za službene poti, itd) Izobraževanja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Odnosi, pri ljudeh pa večinoma največ pomeni plačilo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Odprt in korekten medsebojni odnos ter komunikacija med vodstvom in zaposlenimi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| odprta komunikacija in jasna dolgoročna strategija podjetja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Odvisno od podjetja in panoge. A nedvomno bi bil potreben večji fokus na boljšo organizacijsko klimo, dosledno strukturirano stimulatívno plačilo, večje možnosti napredovanja in neformalna izobraževanja. Mlajše generacije so zahtevnejše, ko gre za usklajenost poklicnega in zasebnega življenja, zato bi pomoč pri iskanju rešitev stanovanjskega problema lahko bistveno pomagala.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ohranjanje in izboljševanje pogojev (plača, dopust, fleksibilni delovni čas,) in odnosov                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Omogočijo ugodne pogoje dela, ugodne medsebojne odnose in izberejo PRAVEGA človeka za delo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Optimizacija                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| osnovno plačilo mora biti ustrezno, dobro postavljeni KPIji in redno nagrajevanje za uspešno delo, izločanje neustreznega in nezainteresiranega kadra, saj slabo vpliva na splošno moralo, skrbeti za dobre delovne pogoje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predlogi, odgovori na vprašanje »Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Plačilo, delovni čas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| po trenutnih izkušnjah je v podjetju učinkovit ukrep za zmanjšanje fluktuacije le finančni-višja plača Poleg tega, nam trenutna zakonodaja zelo ruši naša prizadevanja v vezi zadrževanja kadra s sprejemanjem \"socialnih\" zakonov. Zaposleni vidijo večje ugodnosti pri zaposlitvah v državnih službah - večje število dni dopusta na leto, delo od doma, manjši obseg dela, manjša odgovornost.                                                                                                                                                                 |
| Podjetja bi morala poskrbeti za dobre delovne pogoje.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Podjetja lahko zmanjšajo fluktuacijo kadrov z vlaganjem v dobro delovno okolje, pošteno plačilo, možnosti razvoja in napredovanja, jasno komunikacijo ter skrb za ravnovesje med delom in zasebnim življenjem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| podjetja naredimo vse, mladi, ki jih zaposlujemo, pa nimajo pravih delovnih navad in so razvajeni, po trikrat mesečno so na bolniški. predvsem bi lahko veliko naredili z možnostjo lastništva v podjetju, ko delavcu, ki že nekaj časa dela za podjetje, ni več vseeno, da podjetje dela slabo, pač pa si bo prizadeval, da bo naredil vse, kar je v njegovi moči, da bo delalo dobro. sledi dobro strukturirana možnost napredovanja, tako plačno kot po funkcijah.                                                                                               |
| Podjetja ne morejo narediti prav dosti, saj je država precej nenaklonjena gospodarstvu z prevelikimi obremenitvami na plače.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Podjetja ne morejo nič narediti, na državni ravni je potrebno prenehati s socialno podporo podpiranja lenuhov. Če se mu nudi delo in ga odkloni se mu podpora mora takoj ukiniti, tako pa brezposelni pridejo na razgovor nato pa se več ne javi, zahteva le potrdilo, da je bil na razgovoru, da bi z njim uveljavljal stroške prihoda na razgovor ki jih dobi povrnjene od države.                                                                                                                                                                                |
| Podjetja nič. Država veliko.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Podjetja se angažirajo maksimalno. Fluktuacija je posledica obremenitve plač z preveč in previsokimi davščinami.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Podjetje dela vse v dobro zaposlenih, ki pa so preveč vezani samo na izplačilo plače. Podjetje se trudi z nagrajevanjem zaposlenih, to zaposlenim v današnjem času pomeni največ. Izplačamo najvišji regres, nagrade konec leta, redno spremljamo produktivnost, delavcem plačujemo pokojninski steber.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Podpora in razvoj zaposlenim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Pomembna je dobra klima v podjetju in potem gre vse laž je.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Pomembna vloga vodenja - opolnomočenje vodij, transparentnost vodstva.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Pomembni so le dobri odnosi, dobra komunikacija, možnost napredovanja predvsem pa , daje zaposlen slišan s strani delodajalca.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Pomembno je tudi ustvarjanje dobrega delovnega vzdušja, kjer se zaposleni počutijo cenjene, spoštovane in vključene v odločitve, ki vplivajo na njihovo delo. K temu pripomorejo odprta komunikacija, medsebojno zaupanje ter spodbujanje timskega sodelovanja. Hkrati je ključno, da podjetje omogoča ravnotežje med delom in prostim časom, na primer z upoštevanjem potreb zaposlenih glede fleksibilnega delovnika, razumevanjem osebnih obveznosti ter spodbujanjem zdravega načina življenja. Tako se krepi pripadnost podjetju in zmanjšuje možnost odhodov. |
| Ponudi konkurenčno plačilo ter bonuse, dodatne ugodnosti kot so fleksibilno delo ter delo od doma kjer proces to omogoča, ponudi dodatna izobraževanja, skrbi za dobre odnose znotraj organizacije,..                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predlogi, odgovori na vprašanje »Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?«                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ponudijo boljše plačilo in gradijo na zaupanju do zaposlenih (s transparentno komunikacijo)                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ponudijo stimulatívno plačilo, ponudijo možnosti napredovanja                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Poskrbijo za dobre pogoje dela.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| poskrbijo za primerno delovno okolje in spodbudno vzdušje, omogočajo osebni in profesionalni razvoj, vključujejo zaposlene v vse ključne procese, omogočajo izražanje inovativnosti                                                                                                                                                                |
| Poskrbijo za ustrezne delovne pogoje, psihološko varnost, zagotovijo dolgoročno delo, spodbujajo dobre vodje                                                                                                                                                                                                                                       |
| pošten in spoštljiv odnos do zaposlenih in primerno plačilo za opravljeno delo.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Pošteno plačajo zaposlene in skrbijo za dobro klimo.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Potrebno je imeti dolgoročno strategijo upravljanja s kadri, ki naslavlja pridobivanje, usposabljanja in zadržanje kadra v podjetju.                                                                                                                                                                                                               |
| Potrebno je zagotoviti dobre odnose v podjetju z zagotovitvijo dobre psihične podpore in z več team-buildingov.                                                                                                                                                                                                                                    |
| povečanje plač in klime                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| povečava fluktuacija je svetovni trend                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| POVIŠAJO PLAČE IN IZOBLJŠAJO DELOVNE POGOJE.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| povišanje plač in povečanje zadovoljstva zaposlenih                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| pozitivna klima v podjetju, nefinančne spodbude                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Pozitivna klima, zdravi odnosi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Pozitivna klima. Primerna plačáč.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| PRAVIČEN SISTEM NAGRAJEVANJA, USTREZNO PLAČILO, DOBRI DELOVNI POGOJI, FLEKSIBILNE OBLIKE DELA                                                                                                                                                                                                                                                      |
| PRAVIČNO OBRAVNAVANJE ZAPOSLENIH, VIŠINA PLAČE, FLEKSIBILNI DELOVNI ČAS - 8 UR DNEVNO                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Pravično plačilo glede na uspešnost in zmožnosti podjetja in urejeno delovno okolje.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Pravilna in ciljna komunikacija v celotnem procesu, od rekrutínga, onbardínga, spremljanja dela, feedbackov,, razvoja kadrov in napredovanj.                                                                                                                                                                                                       |
| Preden podjetja lahko kaj storijo je potrebno stabilizirati poslovno okolje, zato da lastniki lahko sprejmejo pravilne strateške usmeritve. Po lastnih izkušnjah podjetje zadržuje kadre predvsem z zdravim delovnim okoljem in ustrezno plačo.                                                                                                    |
| predvsem boljši odnosi med zaposlenimi in sposobnimi vodji, ki to lahko udejanjijo.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Predvsem družba ne sme mladim v glavo vcepljati fiksne ideje, da vse znajo. (Ker večina zna veliko pre malo)                                                                                                                                                                                                                                       |
| Predvsem graditi na dobrih medsebojnih odnosih in stimulaciji zaposlenih.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| predvsem je težava finančne naravi. Malo podjetje ki se bori z kakovostnimi izdelki z velikimi konkurenti ustvarja premajhno prodajo. Prvo kot prvo je potrebno urediti prodajne kanale in spremeniti strategijo prodaje. S tem povečati povpraševanje in prodajo . Več komunikacije z zaposlenimi in vključevanje le teh v procese za izboljšavo. |
| predvsem menim, da je potrebna pozitivna klima, zagotavljanje varnih delovnih pogojev s strani delodajalca, neformalno nagrajevanje (usposabljanja, strokovne ekskurzije, team building, druženja zaposlenih)                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predlogi, odgovori na vprašanje »Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?«                                                                                                                                                                                                                             |
| Predvsem odkrita komunikacija z zaposlenimi, saj ugotavljamo, da finančne spodbude velikokrat niso vse. Delavcem pomenijo tudi prosti dnevi, brez dela ob vikendih, fleksibilen urnik, bolj kot sama višina plače, če ta ni drastično manjša kot pri konkurenci.                                                                              |
| predvsem odločevalci bi lahko v panogi, ki jo pokrivamo bistveno izboljšali pogoje dele, delodajalci v JS nimamo toliko možnosti fleksibilnosti ne zaposlovanja in ne nagrajevanja, kot bi bilo koristno                                                                                                                                      |
| Predvsem razbremeniti plače. Da bi delavci dobili višji neto, ob enakem brutu. Da ne gre vse n breme podjetja.                                                                                                                                                                                                                                |
| Predvsem ustvarijo pošteno in varno delovno okolje, ter konkurenčno plačilo                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Predvsem višje plače, ki pa jih sam sektor ne prenese, oz. bi v tem primeru bili nekonkurenčni                                                                                                                                                                                                                                                |
| Preselijo sedež podjetja v manj obdavčeno državo.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Pri nas je zelo razgibano delo, ni monotonosti in težko najdeš kader, ki ga to delo veseli. Vsak dan nekaj drugega.                                                                                                                                                                                                                           |
| pri obdavčitvi dohodkov bore malo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Prijazno delovno kulturo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Prilagajajo plačno politiko, nudijo ugodnosti, bonitete                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Prilagajanje potrebam zaposlenih v kolikor je to možno, kolegijalni odnosi vodstvenega kadra z zaposlenimi, občutek spoštovanja, stroga disciplina v medsebojnih odnosih med zaposlenimi.                                                                                                                                                     |
| prilagodija svoja delovna mesta pritiskom trga                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Prilagoditev zahtevam današnjih mladih strokovnjakov: fleksibilni delovni čas, delo od doma, stimulatívno nagrajevanje. Plača je pri današnjih novo zaposlenih mladih pravzaprav ni več motivacija, veliko večja je možnost razporejanja prostega časa.                                                                                       |
| Primerna plačila in odgovornost glede na delovno mesto                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| primerne plače, dobri odnosi v timu, možnost izobraževanja                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| primerno delovno okolje, primerni odnosi                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| primerno plačilo za delo, redna stimulacija, dodatno nagrajevanje                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Problem je preveč odrt trg dela                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Problem je že pridobitev                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Proizvodna podjetja so na meji možnosti nagrajevati zaposlene po lastni iniciativi, ker se na nivoju zakonodajalca ivajajo aktivnosti v smislu prekomernega obdavčevanja in višanja odhodkov delodajalcev brez posvetovanja o posledicah, kar vodi podjetja v poslovanje na meji pozitivne ali celo končajo leto z izgubami ali primankljaji. |
| Q                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Razbremenitev delavcev, zmanjšanje delovnega pritiska (stres),                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Redni intervjuji in dejanska realizacija ukrepov                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Redno izvajanje dajanja povratnih informacij o delu, uspešnosti; spodbujanje kulture "feedback-a" v podjetju (izobraževanje vodij, izbor novomislenih vodij, ki so k temu naravnani); ustvarjanje dobrih delovnih pogojev in okolja; odmik od minimalnih plač proti takoimenovani "living wage", pošteno plačilo za pošteno delo              |
| Redno spremljanje počutja zaposlenih (klíma); redno spremljanje rezultatov dela in takojšnje povratne informacije odgovornim za rezultat; poskušati razumeti morebitno                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predlogi, odgovori na vprašanje »Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| nezadovoljstvo zaposlenega in ga rešiti, če je možno; vključevanje širšega kroga zaposlenih v pomembnejše odločitve oz. projekte                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| S finančnimi in nefinančnimi vzpodbudami, dobro atmosfero v podjetju, prilagojenim delovnim časom (če delovni proces to omogoča), omogočanjem osebnostne in strokovne rasti.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Se odkrito in iskreno pogovarjajo z zaposlenimi o tem, kakšne predloge imajo o izboljšanju medsebojnih odnosov v delovnem okolju, pripomorejo k harmonizaciji dobrega počutja na delovnem mestu.                                                                                                                                                                                                                                 |
| se poglobijo in zavzamejo za svoje zaposlene                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Se preselilo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Širjenje pozitivne klime in razvoj kulture s poudarkom na vrednotah.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Sistemi nagrajevanja, dodatni bonusi, možnost dela od doma in usklajevanje delo/družina...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Skrb za kvalitetne in spoštljive odnose, prilagajanje potrebam.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| skrb za zadovoljstvo zaposlenih, pravično plačilo in nagrade.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Skrb za zaposlene, razvoj, vlaganje v kader, ki je že zaposlen, vlaganje v perspektiven kader, v mlade talente, hkrati pa zadržati kader z izkušnjami.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Skrbijo za dobro klimo in odnose, sproti rešujejo odprte stvari, odprta in spoštjiva komunikacija                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| slediti fluktuaciji, razlogom in jih odpravljati                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Solidne plače, ustrezna klima na delovnem mestu, občasna druženja zaposlenih (piknik, pohod, športne aktivnosti, ...),...                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Spodbudo oz. nadomestilo za ne odpuščanje v času korone smo prejeli za delavce, ki niso mogli delati v tem obdobju in sedaj vse to moramo vračati. Toliko o teh spodbudah.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| spodbujanje boljših medsebojnih odnosov, pravična plačila                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| spodbujanje dobrih odnosov med zaposlenimi, dobri delovni pogoji, višje plače                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Spremljanje zadovoljstva zaposlenih, skrb za osebni razvoj zaposlenih, krepitev pripadosti podjetju                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Stabilnost                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Stay intervjuji (intervjuji kadrovske službe z vsemi zaposlenimi 1x letni), razvoj vodstvenega kadra, redni sestanki 1:1 vodij z zaposlenimi                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Stimulacije zaposlenih s team buildingi, denarnimi stimulacijami, možnostjo napredovanja...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| stipendiranje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| STRMIJO K ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| stumulacije na učinkovitost pri plači                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Težko se karkoli naredi v tej smeri. Dejstvo je, da kadra primanjkuje v vseh panogah, zato imajo zaposleni veliko možnosti za različno delo. Posledično dela ne cenijo tako zelo, kot so ga cenili, ko je bilo manj zaposlitvenih priložnosti, kar privede do tega, da večkrat zamenjajo delodajalca, se manj trudijo, so manj produktivni, itd...podjetja pa se srečujejo z vedno višjo fluktuacijo prav na račun tega dejstva. |
| TRG DELA POSTAJA IZ LETA V LETO ZAHTEVNEJŠI. NE GLEDE NA VLOŽEK V ZAPOSLENEGA JE NA KONCU ODLOČITEV POSAMEZNIKA KJE SE VIDI V PRIHODNOSTI. TUDI FINANČNE VZPODBUDE PRI NAS NISO OBRODILE MANJ FLUKTUACIJE. ČE JE ČLOVEK NEZADOVOLJEN                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predlogi, odgovori na vprašanje »Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| OZ NE SPREJEMA SVOJEGA DELA,KI GA OPRVLJA BO V PRIHODNOSTI ODŠEL IN ISKAL DRUGJE.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Trg prevajalskih storitev v Sloveniji je povsem neurejen. Usposobljeni in izkušeni kadri odhajajo, saj je plačilo za intelektualno delo v tej panogi neustrezno oziroma mizerno. Trenutno so s pravilniki urejena zgolj plačila sodnim tolmačem, medtem ko za ostale prevajalske storitve ustrezne ureditve ni. V praksi to pomeni, da se v besedilih na številnih izdelkih, spletnih straneh in raznih publikacijah pojavljajo očitne napake. Dokler bodo končni naročniki, uporabniki, pa tudi država in Evropska komisija takšno raven prevodov tolerirali, se bo kakovost prevajalskih storitev le še zniževala. Brez zakonske ureditve, ki bi jasno določala odgovornost za kakovost besedil, izboljšav na tem področju ne bo mogoče doseči. |
| TUKAJ MORA NAREDITI SVOJE TUDI DRŽAVE. SLABO SODELOVANJE S STRANI DRŽAVE Z GOSPODARSTVOM. NI POSLUHA.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Ukinitev socialne podpore osebam, ki naredijo zdravniški pregled.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Ukrepe za izboljšanje delovnih pogojev del, fleksibilne oblike dela, izboljšanje plačnega sistema in konkurenčne plače, karierni razvoj                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Ukvarjajo se z ljudmi - spodbujanje razvoja, podpora, varen prostor za dajanje napak... Predvsem pa občutek \"dodane vrednosti\"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Upoštevam predloge vodij glede sprememb znotraj kadrovske politike podjetja. Zvišajo plačo, dodajo dodatne ugodnosti za zaposlene.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Uravnotežijo razmerje med privat in službenim življenjem, fleksibilnost delovnega časa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Ustrezno plačilo in pogoji dela (fleksibilen čas, delo od doma...)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Ustvariti je potrebno prijazno delovno okolje, imeti odprto komunikacijo in skrbeti za dobre medsebojne odnose. Seveda je tudi plača en vidik, ki pomaga pri zmanjševanju fluktuacije.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| V dejavnosti socialnega varstva podjetje razen na izboljšanju odnosov in prerazporeditvi kadra ne more naredi kaj več za zmanjšanje fluktuacije kadrov. Delovna mesta so namreč zahtevna, zahtevajo visoko stopnjo izobrazbe in usposobljenosti, ovrednotena pa so precej slabše kot v gospodarskem sektorju. Razmerje med plačilom in zahtevnostjo dela ni sorazmerno.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| V našem podjetju imamo fluktuacijo na štiriizmenskem delu v proizvodnji. Plačilo je zelo dobro, vendar zaposlenim pomeni več prosti vikend, kot pa dobra plača.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| V našem podjetju nimamo težav z fluktuacijo kadrov                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| V osnovi ta rešitev ne obstaja. Fluktuacijo povzroča prvenstveno osebni interes posameznika povezan z njegovim življenjskim okoljem, finančnim vidikom, zdravstvenimi razlogi, področjem dela in ostalo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| V primeru, ko podjetje sodi v javni sektor, je izjemno težko vplivati na fluktuacijo kadra, še posebej v določenih panogah, kot npr. socialno varstvo, v katerega sodimo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| v strogo reguliranih poklicih in dejavnosti podjetja oz. organizacije nimajo možnosti za zmanjšanje fluktuacije                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| več komunikacije na relaciji vodstvo - zaposleni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Večina podjetij že sedaj naredi veliko. Zaščita delavcev je previsoka, zato so raje na zavodu z spodbudo socialnih transferjev.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Večja prodajna uspešnost in finančna stabilnost podjetja bi pozitivno vplivali na zadrževanje kadrov.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predlogi, odgovori na vprašanje »Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?«                                                                                                                                                                                                                               |
| veliko je bilo povedano v vprašanjih; učinkovit onboarding, offboarding ter skrb za vsakega posameznega delavca v času dela je najpomembnejša; usposabljanje vodij za podajanje povratnih informacij, razumevanje smisla dela ter pravilno vrednotenje dela oz. doprinosa k skupnemu rezultatu                                                  |
| veliko sodelovanja z zaposlenimi, uporaba raznih orodij za analizo fluktuacije, pogovori, ocenjevanja dela delavcev. Vse te dejavnosti pri privat sektorju, žal, zelo hitro odpadejo.                                                                                                                                                           |
| višanje plače in pogojev ima mejo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| višje plače                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Višje plače, boljši delovni pogoji.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| višje plače, napredovanje, stimulacije, izboljšanje pogojev dela (če ne bi bilo 3 izmenskega dela)                                                                                                                                                                                                                                              |
| Visoka raven interne kulture, ureditev internih procesov, jasna pričakovanja zaposlenim, določene karijerne poti, razvojni razgovori, letni razgovori, sodelovanje zaposlenih pri podajanju pobud ipd                                                                                                                                           |
| Vodstvo mora skrbeti za dobro delavno klimo in znati pozitivno voditi podjetje.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Vprašanje je presplošno. Vsaka industrija in tudi podjetje imajo svoje specifikke, katere je potrebno nasloviti.                                                                                                                                                                                                                                |
| Vse bolj je pomembna plača. Na žalost pa so na tem področju hitro omejitve... (razen pri nadpovprečno uspešnih podjetjih, ki si po tej poti zagotovijo nadpovprečen kader...)                                                                                                                                                                   |
| Vse je odvisno od klime v podjetju                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Vse našteto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| vse to, kar smo že označili v anketi                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| vsekakor je potrebno držati raven plač na tako visokem nivoju, da delavci ne razmišljajo o odhodu, potem pa so tu še urejenost delovnih mest, opremljenost, \ "pozornosti delodajalca\" in pa jasen sistem napredovanja.                                                                                                                        |
| Vzpostavitev dobre klime med zaposlenimi, jasno določena dela in naloge ter cilji podjetja, zagotavljanje primerne plačila za opravljeno delo, stimulativni del plačila, ki je vezan glede na delovno uspešnost in uspešnost poslovanja podjetja, vključenost zaposlenih v razvoj podjetja in optimizacijo poslovanja, razgovori z zaposlenimi. |
| vzpostavitev dobrih odnosov med zaposlenimi, dobro izobraziti srednji management, ki je ključen,                                                                                                                                                                                                                                                |
| Vzpostaviti pošten in korekten odnos. Obojestransko spoštovanje in dosledno sodelovanje. Nagrajevati tiste, ki se trudijo.                                                                                                                                                                                                                      |
| xx                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Z delom na klimi, povezovanju, pohvalah, redni feedbacki kako je opravljeno delo, vključevanje zaposlenih, komunikaciji, teambuildingi, izobraževanji.                                                                                                                                                                                          |
| Z motiviranjem zaposlenih, izboljšati medsebojne odnose, s spoštovanjem predvsem žensk, ne delati razlik med moškimi in ženskami, plačni razredi žensk, tudi tehnično podkovane ženske, v našem podjetju niso cenjene, kar se odnaša v odnosih, ni komunikacije.                                                                                |
| Z našega stališča zelo malo, dokler bo miselnost in odnos kadra, ki išče zaposlitev na tako nizki ravni.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Z učinkovitimi employer branding strategijami in programi. To je ključno in dokazano učinkuje.                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predlogi, odgovori na vprašanje »Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?«                                                                                                                                                                                   |
| Za naše področje ne moremo narediti nič posebnega, saj dela ki jih nudimo ne želijo opravljati brezposelni, ker imajo za nič dela na Zavodu boljše nadomestilo.                                                                                                                                     |
| Zacasno aktiviranje upokojencev, manj obdavcenk studentskk delo, vec aktivosti zrszz, jasna razlaga pogojev sofinanciranj, dodatno financiranje nastanitev za tujce- saMski domovi                                                                                                                  |
| zagotavljajo ustrezno pošteno plačilo za delo, omogočajo napredovanje in karierni razvoj, skrbijo za ustrezno organizacijo dela in korekten profesionalni odnos na vseh nivojih.                                                                                                                    |
| Zagotovijo posle, v okviru katerih bodo zaposleni čutili, da jim zagotavljajo varnost zaposlitve. Etični kodeks, ki zagotavlja primerne okvire udejanjanja primernih in konstruktivnim medsebojnih odnosov in stimulativne plače idr. nagrade, se zdijo nujen dodatek prvemu.                       |
| Zagotoviti je potrebno bolj stabilen položaj podjetja, stabilne razmere v gospodarstvu!! Vsa fluktuacija , ki se je zgodila v zadnjih dveh letih je bila prehod v negospodarstvo, javne institucije in državne družbe ali v upokojitev (23%v letih 2023 in 2024).                                   |
| Zagotovo nagrajevanja, spodbude za dobro opravljeno delo, motivacijski ukrepi za zadovoljstvo zaposlenih, možnost napredovanja in izobraževanja na delovnem mestu,...                                                                                                                               |
| Zakonodaja bi morala omogočati lažje odpuščanje delavcev. Delavec, ki je sicer dober pri svojem delu, je pa psihološko zelo neprijeten za okolico in povzroča slabo klimo v podjetju, ga ne mopreš odpustit.                                                                                        |
| Žal ne veliko, ker je zaposlitev odvisna od posameznika. Kot podjetje iščemo novo zaposlene s specifičnimi znanji, ali ki bi jih že obvladali, ali bi se jih želeli priučiti - ne glede na višino plače, ni zainteresiranih, ker je potrebno samostojno in odgovorno delo.                          |
| Žal se to ne da urediti samo z eno ali dvema spodbudama. Menim da je potrebno cel dober paket, da je fluktuacija manjša. V vsakem primeru pa igrajo vlogo glavni dejavniki kot so: dobri odnosi (usposobljeni vodje), možnost kariernega razvoja, dober finančni paket, transparentna komunikacija. |
| zamanja vodjo oz. direktorja                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Zanimivo delo, dobri odnosi, korektna plača in stimulativne nagrade                                                                                                                                                                                                                                 |
| Zaposleni se morajo na delovnem mestu počutiti dobro in imeti korektno plačilo.                                                                                                                                                                                                                     |
| Zaposlijo dovolj ustrezno izobraženih kadrov, izboljšajo odnose med zaposlenimi in s tem vplivajo na boljše počutje ter posledično manj bolniških odsotnosti                                                                                                                                        |
| Zaposlovanje tujcev                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Zaposlovanje tujih delavcev in zvišanje plače                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Zboljšanje delovnih pogojev, aktivno spremljanje kariernega in osebnega razvoja zaposlenih, omogočanje usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja                                                                                                                                               |
| Zdravi medsebojni odnosi, spoštljiva komunikacija, zavedanje poslanstva in ciljev, medsebojno spoštovanje, sodelovanje z vodstvom...                                                                                                                                                                |
| Zdravo delovno okolje , spoštovanje v medsebojnem poslovanju , ustrezni odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi , ustrezno nagrajevanje , upoštevanje zasebnosti zaposlenega ...                                                                                                                      |
| Zelo malo v naši državi.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Zelo težko še kaj naredimo, glede na to kako zelo so obdavčene plače...                                                                                                                                                                                                                             |
| Zgotovijo še boljše pogoje dela, omogočijo fleksibilnost glede delovnega časa, nagrajujejo svoje zaposlene, prisluhnejo svojim zaposlenim...                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predlogi, odgovori na vprašanje »Kaj menite, da lahko podjetja naredijo z namenom zmanjšanja fluktuacije kadrov?«   |
| zmanjšajo število vodstvenih ljudi, izboljšajo klimo med zaposlenimi, plačujejo delo po učinku, ne po izobrazbi,... |
| Zmanjšanja stresa na delovnem mestu                                                                                 |
| Zmanjšanje prispevkov, davkov.....                                                                                  |
| Znati OPAZITI težavo, ki pripelje od odhoda.                                                                        |
| Zvišajo plače.                                                                                                      |
| zvišanje plač, izboljšanje odnosov, izboljšanje komunikacije med delavci in vodjo, med sektorji itd.                |

## 10.4 PRILOGA 4: DRUGI PREDLOGI PODJETIJ ZA REŠEVANJE KADROVSKIH IZZIVOV, VKLJUČNO S PREDLOGI GLEDE SODELOVANJA Z ZAVODOM RS ZA ZAPOSLOVANJE (NELEKTORIRANI, KOPIRANI ODPRTI ODGOVORI)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Odgovori na vprašanje "Imate še kakšen predlog za zmanjševanje izzivov na področju kadrov? Veseli bomo tudi predlogov s področij ukrepov, npr. potreba po dodatnih programih usposabljanja, predlogov za izboljšanje mehanizmov, idej za krepitev znamke delodajalca, predlogi za izboljšanje sistemov nagrajevanja v gospodarstvu nasploh, predlogov glede sodelovanja z Zavodom RS za zaposlovanje."                                                                                                                                           |
| - dodatni vzpodbudni programi izobraževanja varilcev, ključavničarjev,....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| - izboljšanje davčne politike nagrajevanja zaposlenih (davki so previsoki, višina neobdavčene jubilejne nagrade je prenizka)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| - izboljšati prometno infrastrukturo in olajšati delavcem dostop do delovnih mest - čas potovanja na/iz delo se je v zadnjih letih podaljšal za 3-5x. (mnogo kadrov išče delovna mesta, ki so časovno / krajevno bolj dostopna) - zmanjšati davke in prispevke na plače, da se dobre delavce lažje in pravičnejše nagradi (uravnilovke zmanjšujejo željo po napredku in dobremu delu)                                                                                                                                                            |
| - urediti pogoje dela po katerih se dogovarjata delavec in delodajalec bolj fleksibilne - smiselno glede na področje dela - vzpodbudno bi bilo dvigniti prag bruto plače z nižjo dohodnino npr. do 5.000,00 € bruto - vzpodbudno bi bilo oddajanje javnih naročil za korektne cene, ki bi bile vsaj približno primerljive s cenami zbornice namesto dopuščanja dumping cen, ki na pošten način ne morejo zagotavljati ustrezno opravljene storitve - manjše obdavčitve posebnih nagrad delavcem za uspešno opravljeno delo (kot npr. regres,...) |
| -narediti pogoje dela, o katerih se dogovarjata delavec in delodajalec bolj fleksibilna - smiselno na področje dela -vzpodbudno bi bilo dvigniti prag bruto plače z nižjo dohodnino npr. do 5.000,00 bruto -vzpodbudno bi bilo oddajanje javnih naročil za korektne cene, ki bi bile vsaj približno primerljive s ceniki zbornice, namesto dopuščanja izrazitih dumping cen, ki na pošten način ne morejo zagotavljati ustrezno opravljenih storitev -manjše obdavčitve posebnih nagrad delavcem za uspešno opravljeno delo (kot npr. regres)    |
| "Nagrajevanje" podjetij (po panogah), ki imajo nižjo zaposlitveno fluktuacijo, z nižjimi davčnimi obremenitvami. Ta podjetja evidentno skrbijo za zaposlene in bi bila dodatno stimulirana za izvedbo programov boljšega počutja na delovnem mestu in v organizaciji (team-buildingi, neformalna izobraževanja,...)                                                                                                                                                                                                                              |
| Absolutno hitrejša administracija pri pridobivanju delovnih dovoljenj, podpora ZRSZ pri iskanju primerne kadra v obveščanju delodajalcev o prostih mestih, hitrejša obravnava kandidatov, kritje stroškov s strani države za zdravniške preglede.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| AKTIVNO BI SE MORALO SPODUJATI MLADE DA SE LOTIJO DEFICITARNIH POKLICEV, KI SO VEDNO BOLJ PLAČANI, MLADI PA ŠE VEDNO MISLIJO, DA BODO DOBRO PLAČANI S ŠOLO S KATERO SPLOH NE BODO ZAPOSLOJIVI.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Bistvenega pomena je sodelovanje gospodarstva z izobraževalnimi institucijami.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| bistveno bi bilo potrebno zmanjšati socialne transferje, saj se le ti izkoriščajo, kar potrjuje število prejemnikov.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| bistveno zmanjšanje nadomestil za brezposelnost in vključevanje teh brezposelnih v delovni proces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Bolj enostaven način prejemanja subvencij - ves čas zaposluje mlade, pa nikoli ne izpolnimo pogojev, ker je vedno nek pogoj. Na koncu je vtis, da so subvencije, a teh zares ni, ko jih želimo koristiti. Ker nam je v preteklosti to jemalo samo čas, smo se odpovedali težnji, da bi sploh preverjali ali kandidirali.                                                                                                                                                                                                                         |
| Bolj kot spodbude zavoda za zaposlovanje je potrebno spremeniti sistem v šolstvu, predvsem pri tehničnih poklicih, ko bi morali imeti več praktičnega dela izobraževanja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| boljša dostopnost Zavoda RS za zaposlovanje, določeni svetovalci po npr.območjih, na katerega se lahko obrnemo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| boljše ugodnosti za zaposlene                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Odgovori na vprašanje "Imate še kakšen predlog za zmanjševanje izzivov na področju kadrov? Veseli bomo tudi predlogov s področij ukrepov, npr. potreba po dodatnih programih usposabljanja, predlogov za izboljšanje mehanizmov, idej za krepitev znamke delodajalca, predlogi za izboljšanje sistemov nagrajevanja v gospodarstvu nasploh, predlogov glede sodelovanja z Zavodom RS za zaposlovanje."                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Brezplačna usposabljanja MSP jev za kakovostno vodenje zaposlelih - mentoriranje, uvajanje, karierni razvoj ipd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Časi so žal takšni, da mladi nimajo potrpljenja, imajo mogoče prevelika začetna pričakovanja ali pa dejansko ne vedo kaj bi radi. Vse to vodi k večji fluktoaciji zaposlenih. Gre za velik problem v Evropi in se ga verjetno ne da rešiti na kratek rok. Nadaljevanje po tej poti bo ustvarilo težje časa, ti pa bodo mogoče zopet ustvarili malce bolj robustne in odporne ljudi.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Če ni ljudi, da bi delali...socialna je zelo visoka, plača proti tem pa ne... žal pa ne moremo dvigniti nevem koliko plače, da bi ljudi lahko prepričali, da pridejo delat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Človeško delo, v pogojih sodobne družbene reprodukcije, postaje vse bolj irelevantno, sem zapisal pred več kot tridesetimi leti. Vse dobro želim ob analizi rezultatov.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Da ima zaposleni možnost pomoči, pravne pomoči v primeru nepravilnosti, ali hujših oblik trpinčenja na delovnem mestu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| davčna olajšava za vsaj 3 leta prve zaposlitve. ugodnejši krediti za mlade s prvo zaposlitvijo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Dejstvo je, da so plače davčno preobremenjene, kapital pa premalo. zadevo je nujno potrebno obrniti, plače sprostiti in obdavčiti kapital. Potrebno je sprejeti ukrepe na področju dobičkov podjetij, saj le ti nastajajo na plečih delavcev - uzakoniti delitev dobička.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| delodajalca razbremeniti davkov in prispevkov. delavcu naj ostane več. le tako bomo uspeli zadrževati in motivirati.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Delodajalci žal ne dajejo vedno odkritih povratnih informacij v primeru napotovanja - je kar nekaj primerov, ko oseba dejansko ne želi delati in pride po "\"podpis\"" oziroma namenoma odda slabo vlogo za zaposlitev. Odvzem bonitet tistim, ki ne iščejo zaposlitve zares.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Dokler bo razmerje med bruto in neto plačo 1,75 % (iz neta v bruto) in bo država samo še nalagala dajatve, ne vidimo rešitve ker postajamo zelo nekonkurenčni. Imamo bližino Avstrije, delavci odhajajo opravljati čisto drugo delo, samo zaradi višje neto plače. Kupci pa nas pritiskajo pri cenah, ki so že deset let enake, pa želijo nižjo ceno, ne glede na to, da se je v desetih letih vse podražilo. Kako naj plačamo delavce več? ZRSZ ima dobre programe, na našem sedežu imamo zelo dobro sodelavko na zavodu, vedno pomaga najti rešitve. Takšnih javnih uslužbencev bi moralo biti več.                                                       |
| Dosti vprašanj ni ustreznih za javni sektor, sploh pri spodbudah APZ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Drugačna davčna in kadrovska politika, fker smo iz obmejne ragije z Avstrijo se zelo težko borimo proti fluktuaciji.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Država naj opravi svoje delo na področju deficitarnih poklicev, predvsem na področju šolstva in posledično vseh ostalih ukrepov                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| dvig plač                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Dvigniti zavest pri zaposlenih, da delo ni afneguncanje, da vsako odsotnost finančno tako ali drugače krije delodajalec, da slednji ni zloben ali jih izkorišča, pač pa pričakuje fair play nazaj. Izziv imamo s konstantnimi bolniškimi odsotnostmi, izigravanji sistema v sodelovanju z zdravniki, padcu naročil in posledično z manj denarja, ki je na razpolago za stimuliranje zaposlenih.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Fleksibilne zaposlitve tujcev - možnost predhodnega preverjanja usposobljenosti. Ker je v gradbeništvu velik manjko delavcev, večina podjetij zaposluje vse več tujcev iz tretjih držav. Koristno bi bilo dobiti začasno odobritev za probno delo (lahko tudi za samo mesec), kjer bi se lahko dejansko preizkusilo usposobljenost delavca, preden se prične z dolgotrajnim postopkom pridobivanja dovoljenj. Da se prepreči morebitne zlorabe, bi se lahko zahtevalo tudi ustrezne garancije, da se v primeru zavrnitve delavca, le tega ne zaposli - kot finančne garancije, da se delavca, ki ne izpolni pogojev za zaposlitev, vrne v izhodiščno državo |
| fleksibilnost del.časa, prilagodljivost glede usklajevanja dela in družine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Odgovori na vprašanje "Imate še kakšen predlog za zmanjševanje izzivov na področju kadrov? Veseli bomo tudi predlogov s področij ukrepov, npr. potreba po dodatnih programih usposabljanja, predlogov za izboljšanje mehanizmov, idej za krepitev znamke delodajalca, predlogi za izboljšanje sistemov nagrajevanja v gospodarstvu nasploh, predlogov glede sodelovanja z Zavodom RS za zaposlovanje."                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Fluktuacija je pri nas specifičen izziv, ker večina novozaposlenih prihaja prek s.p.-jev. Ti niso vezani dolgoročno, sami postavljajo ceno in ob pomanjkanju kadra na trgu pogosto iščejo boljše pogoje, zato stabilnost ekipe pada, prav tako vsi ostali ukrepi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Fokusirani smo na naše delo; za birokracijo nimamo časa; delujemo na področju, na katerem moramo sami vzgajati kader tudi če pride z odličnimi ocenami z univerze (ki jim na žalost da zelo malo uporabnih znanj); v tujini je velik poudarek na praksi v procesu izobraževanja; obdavčitve dela so zelo visoke, tako, da je nagrajevanje precej težavno (posebej začetnikove, ki ne ustvarjajo rezultatov težko nagrajujemo tako, kot bi mi želeli); veliko dobrega kadra iz naše regije gre v Avstrijo                                                                                                                                                                                             |
| Glede na to, da nismo gospodarska panoga, temveč javni zavod, predlagamo, da se subvencije npr. Zaposli me, ne vežejo zgolj na stalno bivališče kandidata, naj se veže na delo. Namreč, mi zaposlujemo tujce, na delovno mesto strežnikov ali pomočnikov kuharjev, pa nimajo možnosti, da si v Sloveniji pridobijo stalno bivališče, in ker tega nimajo urejeno, subvencije ne moremo koristiti. Zato podajamo predlog, da se najde neka možnost spodbude za delodajalce, da se omogoči subvencijo za zaposlovanje tujcev, ki nimajo ne znanja, ne poznavanja jezika in jih je potrebno uvajati v delo, kar pa pomeni dodatno obremenitev že tako obremenjenega kadra v socialno varstvenih zavodih. |
| Hirejše reševanje vlog v programih zaposlovanja!!!!!!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hitrejši postopki za zaposlovanje tujcev.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Hvaležni smo za podporo programov in sodelovanje z Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje, saj brez te pomoči ne bi mogli zaposliti tolikšnega števila ljudi, jim nuditi podpore ter obenem okrepiti tudi delovanje podjetja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Imate še kakšen predlog za zmanjševanje izzivov na področju kadrov? Veseli bomo tudi predlogov s področij ukrepov, npr. potreba po dodatnih programih usposabljanja, predlogov za izboljšanje mehanizmov, idej za krepitev znamke delodajalca, predlogi za izboljšanje sistemov nagrajevanja v gospodarstvu nasploh, predlogov glede sodelovanja z Zavodom RS za zaposlovanje.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Individualna pomoč posameznikom, ki ne vejo kaj bi - brezposleni ali tisti, ki iščejo menjavo, ker niso zadovoljni v trenutni službi. Več kadrovskih dogodkov in povezovanj!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| izboljšanje sistema nagrajevanja v negospodarstvu in javnem sektorju za zaposlene z najnižjo izobrazbo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Izobraževanje vodstvenih kadrov glede vodenja, komunikacije s podrejeni - predlagam več brezplačnih izobraževanj - manjša podjetja si težje privoščijo plačljiva izobraževanja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| jasen in transparentni načrt zaposlovanje mladih v podjetjih kot 1 zaposlitev na osnovi prakse v šoli kot mentorski model                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Kader mora dobiti občutek, da je on tisti, ki sestavlja ključno vlogo v podjetju, ne pa da je potrošni material brez glasu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ker je zelo težko dobit nove kadre nas vseh področjih je moj predlog, da se za vse zmožne dela, po 3 mesecih ukinejo vsi socialni transferji.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| kljub novemu plačnemu sistemu v javnem sektorju, bi plače zaposlenih, ki neposredno delajo z uporabniki, morale biti višje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Korenita sprememba družbenega reda...ne šalim se...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Krepitev znamk, zavedanje v vlaganje zaposlenih - izobraževanje je dodana vrednost, ne strošek, izobraževanje vodij za vodstvene sposobnosti vodenja ljudi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Lažja dostopnost Zavoda RS za zaposlovanje, konkretnije in hitrejšeposredovanje kandidatov, pohitritve postopkov zaposlovanja tujih delavcev.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Lažja prekinitev pogodbe o zaposlitvi z zaposlenimi, s katerimi podjetje ni zadovoljno (časi izkoriščanja med industrijsko revolucijo so mimo, danes so stranke v bistveno bolj prirejenem položaju), zmanjšanje nadomestil za čas brezposelnosti (po trajanju), ponovna uvedba praktičnega dela (praksa v gospodarstvu) v sistem izobraževanja ipd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Odgovori na vprašanje "Imate še kakšen predlog za zmanjševanje izzivov na področju kadrov? Veseli bomo tudi predlogov s področij ukrepov, npr. potreba po dodatnih programih usposabljanja, predlogov za izboljšanje mehanizmov, idej za krepitev znamke delodajalca, predlogi za izboljšanje sistemov nagrajevanja v gospodarstvu nasploh, predlogov glede sodelovanja z Zavodom RS za zaposlovanje."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Lenuha ali izkoriščevalca ko prvič (ne drugič ali tretjič) odkloni delo takoj brisati iz seznama socialnih pomoči ker taki samo izkoriščajo in mnogi javno povedo, da jim je dovolj kar dobijo od zavoda pa delo na črno ali fuš in dobro živijo, podjetja pa imajo problem z pomanjkanjem delovne sile. Naše podjetje ima 30 letno tradicijo začeni v domači garaži in bil bi vesel večjega sodelovanja z zavodom za zaposlovanje in zavodom za socialno pomoč ki dajejo občutek, da so na teh zavodih zaposleni zato da dobijo plačo in, da jim teče delovna doba. pripravljen sem za kakršen koli dodatni razgovor Strelec Anton 041 648 799                                                                                                                          |
| Malo več informacij za delodajalce                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| manj administracije pri prijavi na posamezen projekt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Manj birokracije in papirologije pri vključitvi v programe, ki jih ponuja Zavod; pozitivna kampanja države in medijev pri spoštovanju določenih poklicov.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Manjša razlika med nadomestilom za brezposelnost in drugimi subvencijami napram plačam. Delovno aktivni, bi morali imeti več bonifikacij kot brezposelni, ne ravno obratno.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Medgeneracijske razlike in premostitev le teh se nam zdi precejšen izziv, prav tako razumevanje poslovanja - kaj vpliva na prihodke in kaj na stroške; osebno bi si želela bolj odprte komunikacije do sodelavcev, tudi z razkritjem poslovnih podatkov, da bi lažje razumeli, kako podjetje posluje, kako lahko vsak posameznik vpliva na uspešnost podjetja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Menim, da bi lahko država dodatno prispevala k reševanju izzivov na kadrovskem področju tudi z naslednjimi ukrepi: - Razvoj in financiranje ciljnih izobraževalnih programov za poklice, kjer trenutno najbolj primanjkuje kadra (npr. v zdravstvu, sociali, tehniki, gradbeništvu in druga dela v proizvodnji ipd.). - Boljše usklajevanje izobraževalnega sistema s potrebami trga dela, tudi z vključevanjem delodajalcev v oblikovanje učnih programov. - Povečanje subvencij za delodajalce, ki zaposlijo osebe na deficitarnih področjih ali pa vlagajo v prekvalifikacijo zaposlenih. - Spodbude za mlade, ki se odločijo za izobraževanje na področjih z velikim povpraševanjem – npr. štipendije, oprostitev plačil, zagotovljeno pripravništvo ali zaposlitev. |
| mentorski programi v sodelovanju z izobraževalnimi institucijami in podjetji, za razvoj mladih potencialov (tudi na področju srednje tehničnih poklicev - strojna, kovinarska).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Mentorstvo, coaching, izobraževanja, ustrezno plačilo in nagrajevanje, fleksibilni delovni čas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Mislim, da bi morala biti manjša davčna obremenitev na plače zaposlenih mlajših kot 40 let.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Mladi danes nimajo občutka odgovornosti in storilnosti ter vrednosti za svojo storilnost ampak jih enostavno po domače rečeno telefon poje in bedarije zato v toliki meri ne zadržijo zaposlitve, ker v enem letu ne pokažejo napredka in zanimanja po boljšem položaju ampak po želji easy money.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Mladim bi morali razložiti, da oni ne morejo postavljati pogojev dela, . Socialni transferi so previsoki, sem za socialno državo, a poznam primere, ko osebe ne želijo delati, živijo od socialne privoščije p si vse kar je možno. Po drugi strani pa morajo starejši delati vedno dlje...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Mlajša generacija dela samo toliko kot rabi - hočejo uživati in tudi sociala je premočna, tako, da izkoriščajo sistem. Šolstvo je popolnoma zgrešeno.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Možnost nagrajevanja zaposlenih glede na uspešnost, ki ni davčno obremenjena. Možnost boljšega plačevanja zaposlenih, brez dodatne davčne obremenitve. Manj obremenjene plače , ki bi omogočale boljša plačila zaposlenim .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Možnost solastništva kot nagrada za večletno zaposlenost v nekem podjetju.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Možnost, da odpustiš delavca, če vidiš da ne opravlja svojih obveznosti ali da kako drugače ni primeren za delovno mesto. Včasih se zgodi, da so delavci prvih nekaj mesecev delovni in se trudijo, potem jih pa delovna vnema mine. Če bi delodajalci imeli to možnost odpovedi, bi se tudi delavci bolj trudili.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Na zavod se prijavijo osebe, ki so že vnaprej dogovorjene pri določenih delodajalcih. Prav tako so tudi socialne pomoči tako visoke, da marsikateri ne želijo pristopiti na razgovor, ker pogojujejo plače.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Odgovori na vprašanje "Imate še kakšen predlog za zmanjševanje izzivov na področju kadrov? Veseli bomo tudi predlogov s področij ukrepov, npr. potreba po dodatnih programih usposabljanja, predlogov za izboljšanje mehanizmov, idej za krepitev znamke delodajalca, predlogi za izboljšanje sistemov nagrajevanja v gospodarstvu nasploh, predlogov glede sodelovanja z Zavodom RS za zaposlovanje."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Nagrade zaposlenim bi morale biti v celoti izločene iz obdavčitve !!!!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Naj gredo delat vsi, ki so za delo sposobni.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Največ bi pridobili, če kombiniramo notranje ukrepe (usposabljanje, nagrajevanje, vodenje) in zunanje partnerstvo (Zavod RS, šole, fakultete). S tem zmanjšamo fluktuacijo in hkrati lažje privabimo nove kadre. Zavodi bi morali pred usposabljanji izvesti testiranje kadrov (kombinacija tehničnih znanj, mehkih veščin in osnovnih kompetenc), lahko je on-line. Podjetja morajo dobiti več podatkov od ponujenega kandidata in ne samo kak je "\"fajn\"" kandidat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Največji izziv gospodarstva je prekomerno angažiranje aktivnega prebivalstva v javnem sektorju. Glede na velikost države in velikost gospodarstva ima Slovenija z ocenjenimi 190.000 javnimi oslužbenci, kar predstavlja približno četrtno aktivne delovne sile. V primerjavi z evropskim povprečjem, ki se giblje med 15%-17%, je to 10% aktivne delovne sile. Če upoštevamo da je aktivnega prebivalstva dobrih 935.000, to pomeni, da je javni sektor gospodarstvu odtegnil dobrih 93500 delavcev. V kolikor bi imelo gospodarstvo na razpolago skoraj 100.000 delavcev več, nihče ne bi več govoril o pomanjkanju delovne sile.                                                                                                                                                                      |
| Največji problem vidimo v premajhni razliki med nadomestilom za brezposelnost oz. ostalimi nadomestili in minimalno plačo, zaradi katere se ljudem ne splača več delati.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Naša usmeritev dela, potreb po ustreznem kadru, delovnih izkušnjah zajema področja, kjer praktično v SLO ne moreš pridobiti ustreznega izšolanega kadra (npr.: varilec), zato so usmeritve v tujo delovno silo iz območja nekdanjih republik.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Nasploh manjša obdavčitev dela, ker je trenutno stanje obupno nekonkurenčno. Pomagala bi tudi davčna spodbuda vsake nove zaposlitve mladih (ne le preko ZRSZ).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Navedeno v prejšnjem odgovoru.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ne, ker se predlogi tako ne upoštevajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ni več programa orodjar v srednji tehnični šoli Koper in zato se skoraj noben lokalni otrok ne odloči za ta poklic, ker bi moral iti v Postojno ali Gorico. Otorci v tako zgodnjih letih se zelo redko odločijo za it od doma če to ni nujno.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| nimam predlogovo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Nimamo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Nimamo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Nižja obdavčitev plač nasplošno, vsi namreč vemo, da so v Sloveniji plače zelo obdavčene v primerjavi z drugimi evropskimi državami. Razliko v denarju pa bi raje namenili svojim zaposlenim, ne pa da se denar porablja, v veliki meri za simulantke, ki nočejo delati in se delu izmikajo, za tujce, ki so šele prišli v Slovenijo, brez da bi prej pomislili kako bodo tukaj preživeli. Na žalost je veliko slovencev pomoči potrebnih, ki pa do denarja iz proračuna "\"za las\"" niso upravičeni, s tem predvsem mislim na družine, kjer oba starša pridno delata, vendar za minimalno plačo ali nekoliko nad minimalno plačo pa tudi na slovenske upokojece, ki so 40 let in več garali, sedaj pa komaj preživijo. Pač res ni lepo, kar se dogaja v deželi na sončni strani alp. Razočaranje, žal. |
| Nižja obdavčitev plače.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Noza znanja za izziv motiviranja in ohranjanja mladih kadrov (nove generacije)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Nujna je davčna razbremenitev plač, saj se le-ta iz leta v leto povečuje.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Odprava obdavčitev in prispevkov za individualne delovne uspešnosti, opustitev obdavčevanja in prispevkov poslovne uspešnosti, odprava diskriminacije prisotnih delavcev in bolnikov pri poslovni uspešnosti, upoštevanje voznje v pokojninsko zavarovanje, dvig priznanih stroškov za voznjo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| olajšanje zaposlovanja tujcev in pridobivanje delovnih viz - poenostavitev nižja obdavčitev plač in posledično višja neto plača neobdavčene nagrade za vse zaposlene regres le za                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Odgovori na vprašanje "Imate še kakšen predlog za zmanjševanje izzivov na področju kadrov? Veseli bomo tudi predlogov s področij ukrepov, npr. potreba po dodatnih programih usposabljanja, predlogov za izboljšanje mehanizmov, idej za krepitev znamke delodajalca, predlogi za izboljšanje sistemov nagrajevanja v gospodarstvu nasploh, predlogov glede sodelovanja z Zavodom RS za zaposlovanje."                                                                                                                                                                                 |
| omogočanje agencijam za zaposlovanje pridobivanje delovnih dovolenj in zaposlovanje tujcev in koriščenje ukrepov aktivne politike zaposlovanja za napotene delavce                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| počitniško delo da kandidate spoznaš in oni podjetje. Štipendiranje kadra in zaposlovanje študentov v težavah oz. pavziranju. Soudeležbo delavcev na dobičku skozi poslovno uspešnost.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Podpirati usposabljanje tehničnega kadra in ga tudi podpreti s strani države v obliki nižje dohodnine, davčnih olajšav, ipd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Pomembne so spodbude, da se podjetjem splača zaposliti mlade in ohraniti starejše čim dlje aktivne.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Pomoč države za razbremenitev davkov in prispevkov. minimalna plača vsakoletno ruši razmerja med delovnimi mesti (približevanje nižjega in srednjega nivoja), boljše prometne povezave za podjetja iz obrobij mest                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Portal s strani države, kamor bi lahko majhna podjetja vpisovala svoje kadrovske potrebe.. In bi nam nato lahko evidentirali ter pošiljali kandidate. V primeru, da bi našli ustrezen kader, bi ga bili pripravljeni v določenem roku tudi zaposliti.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Poslušanje problematike delodajalcev s katerimi se dnevno srečujemo. Brez gospodarstva tudi vašega dogodka ne bo. To bi se morali zavedati vsi javno upravni uslužbenci kateri so za servis in suport državljanom.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Potreba po davčni razbremenitvi plač, stimulacij, honorarjev, znižanju obveznih prispevkov, ki se odvajajo od plače, na strani delavca in na strani delodajalca, sprememba davčne obravnave bonitet, denimo službenih vozil, reprezentančnih stroškov, ki v tujini ne predstavljajo bonitete zaposlenega, ampak so normalni poslovni odhodek.                                                                                                                                                                                                                                          |
| Potreba po dodatnem financiranju mentorstva v podjetju                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Potrebno po začetni spreminjati vrednote družbe in postaviti novo lestvico vrednot. Veste kateri poklic je najbolj zaželen med mladimi (globalno gledano)? Influencer!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Potrebovali bi višje plačilo, bolj učinkovit sistem nagrajevanja, sistemske rešitve za posamezna področja in dolgoročne strategije.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Povečanje davčnih olajšav pri zaposlovanju mladih                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Povezovanje s šolami/univerzami. Nudenje prakse, štipendije.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| PRAVOČASNO INFORMIRANJE DELODAJALCEV O SPREMENBAH IN NOVOSTIH NA EMAILE.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Predlagam absolutno manjšo obdavčitev dela, saj so stroški plače previsoki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Predlog, da se ovrednoti strošek solanja v sloveniji, ki ga placujemo delodajalci in da v primeru, da gredo ljudje delat v tujino, ne da bi oddelali ta znesek povrnejo ta strošek državi. Prav tako bi bilo nujno več praktičnega usposabljanja in mentorstev na področju gostinstva                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| predlogi sistemov nagrajevanja v gospodarstvu - dobre prakse - kaj kako meriti in z rezultati povezano nagrajevanje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| predolga anketa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Predvsem bi morala država najprej narediti red na socialnih transferih, ki bi morali biti bistveno nižji od minimalne plače.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Predvsem dejavnost tapetništva se mora vrniti v poklicne šole. Naš predlog je da v sklopu lesne branže dijaki spoznajo poleg mizarstva tudi tapetništvo. Sedaj je bil program tapetništva samostojna izobraževalna smer. Rezultat je da sedaj že nekaj let ni vpisov in posledično to pomeni konesc neke dejavnosti, ki bo v prihodnosti pomenilo velik udarec na lesno industrijo, ki ne bo mogla več proizvajati končnih izdelkov, ki so oblazinjeni. Ali pa bo prišlo do velikega zaposlovanja tujcev iz Indije, Nepal, Maroko- kjer pa standardi kakovosti niso enaki kot v evROPI |
| predvsem je potrebno s strani Zavoda pošiljati podjetjem na razgovor relevantne kandidate. Drugače bolje da ga ne pošljejo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Odgovori na vprašanje "Imate še kakšen predlog za zmanjševanje izzivov na področju kadrov? Veseli bomo tudi predlogov s področij ukrepov, npr. potreba po dodatnih programih usposabljanja, predlogov za izboljšanje mehanizmov, idej za krepitev znamke delodajalca, predlogi za izboljšanje sistemov nagrajevanja v gospodarstvu nasploh, predlogov glede sodelovanja z Zavodom RS za zaposlovanje."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Predvsem poenostaviti način zaposlovanja tujcev, Zavod naj preden kandidati pošlje in da izjavo, da so primerni kandidati v Sloveniji res preveri kakšni kandidati so to, saj dobimo kandidate, ki ne želijo delati in potrebujejo samo žig ali pa se zaposlijo za teden dni. predvsem poenostaviti zaposlovanje tujcev, saj vidimo da v Slovenijo kadra, ki bi res želel delati, ni.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Predvsem posodobiti programe šolanja, kadri, ki jih dobimo iz šole, so v 95%, popolnoma neusposobljeni za opravljanje dela v naši - zdravstveni dejavnosti. Tu bi bilo ceneje, kot dajati spodbude, bolje stimulirati učitelje, da izobrazijo kader, na katerega bi lahko bili ponosni. Trenutno, je situacija katastrofalna. Mi jih moramo učiti osnovnih znanj in razgledanosti in se ukvarjati s tem, namesto, da bi bili oni dodatna vrednost.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Predvsem je potrebno podpreti mlade, da vztrajajo; in pa novonastajajoča podjetja v prvih fazah. Več subvencij za ustanovitev in podporo zelenim, inovativnim, na kateri koli način družbeno koristnim podjetjem. Pomoč mladim, ko jim ne gre, ko izgubijo službo, ne 3 mesece, včasih traja več, da najdeš delo, ki je res po meri; jn nekateri si tega ne morejo privoščiti. Vseeno, ne pustite ljudi cakati na Zavodu 12 mesecev, preden jih podprete. Pri nas so ljudje predvsem zato, ker lahko delajo to, kar radi delajo; in to tudi znajo odlično narediti. Če dobijo kaj bolj ustreznega (problem pri nas so slabi urniki za mlade starše, zato ta skupina odhaja, še vsak je, potem ko je dobil dojenčka), smo veseli zanje. Potem pa še ena stvar: slučajno vem, da je na Zavodu veliko oseb, ki rekreativno.konzumirajo.kanabis in čeprav so povsem sposobne in kvalificirane za delo, jih v preteklosti.ni bilo mogoče zaposliti, ker niso mogli opraviti zdravniškega pregleda. Smiselno bi bilo, da tem osebam omogocite zaposlitev, če je res tako pomanjkanje kadra, kot se govori. |
| Preprečevanje dela na črno, dvig najnižje osnove za plačilo prispevkov zasebnikom, predvsem se bi morali zaposleni v gospodarstvu bolj izenačiti z ostalimi kategorijami, ki so favorizirani (zasebniki imajo nižjo osnovo za plačilo prispevkov, zato zaposleni včasih na lastno željo dajo odpoved, odprejo s.p. ali d.o.o. in sodelujejo pogodbeno z nami, ker se jim to bolj splača, v javni upravi se plače usklajujejo bolj ali manj vse povprek, brez dodane vrednosti zaposlenih, v gospodarstvu, si pa moraš to zaslužiti z delom, doslednim izpolnjevanjem ciljev ipd.).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| preveč je izkoriščanja bolniškega staleža kar je velika finančna obremenitev za realni sektor. Učinki bi bili zelo pozitivni, če nebi prve tri dni bolniške odsotnosti plačeval delodajalec. To breme naj prevzame država in okrepi inšpekcijske službe. Verjemite , tokoj bi postali bolj zdrava evropska nacija. Verjemite, zmanjšale bi se tudi čakalne vrste v zdravstvu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Pri zaposlitvi invalida, ki ne zmore v delovnem času doseči norme \"navadnega\" delavca, bi morala obstajati finančna spodbuda za delodajalca v smislu pokrivanja dela plače. Večji nadzor nad bolniškimi odsotnostmi, saj je po naših izkušnjah v zadnjih letih precej zlorab. Zaradi bolniških odsotnosti je namreč \"zdrav\" kader preobremenjen, kar lahko rezultira v odhod v drugo vrsto dejavnosti.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Prijav za delo prejemamo veliko, tudi kadar nimamo razpisanega prostega delovnega mesta. Odpovedi nimamo (pred leti smo jih sicer imeli zaradi upada dela). Oboje se mi zdi, da izkazuje, da omogočamo zaposlenim dobre pogoje za delo. Problem, ki ga sama vidim, je pa v tem, da zelo zelo težko dobiš dober kader - ne govorim sedaj o izobraženem kadru, ampak predvsem kader za lažja dela. V veliki meri pripisujem to \"socialni\" državi. Na razgovor pridejo tudi taki, katere so napotili k nam in prosijo naj jih zavrremo, da lahko ostanejo na državni podpori. Tudi drugače se mi zdi, da je delo postala manj vredna dobrina.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| privabljanje kadrov, zadrževanje kadrov, kultura zaupanja, optimizacija kadrovskih procesov, program notranjih premestitev (možnost menjave organizacijske enote namesto odhoda), nagrajevanje skupin, da se spodbuja sodelovanje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Problematični so predvsem ukrepi koriščenja krajšega delovnega časa zaradi majhnih otrok. 2 strokovnjaka po 4 ure predstavljata bistveno večji strošek od enega za 8 ur. Stroški izobraževanja in                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Odgovori na vprašanje "Imate še kakšen predlog za zmanjševanje izzivov na področju kadrov? Veseli bomo tudi predlogov s področij ukrepov, npr. potreba po dodatnih programih usposabljanja, predlogov za izboljšanje mehanizmov, idej za krepitev znamke delodajalca, predlogi za izboljšanje sistemov nagrajevanja v gospodarstvu nasploh, predlogov glede sodelovanja z Zavodom RS za zaposlovanje."               |
| usposabljanja se praktično podvojijo. Tudi podjetje bi v tem primeru moralo biti deležno povračila določenih stroškov, ki s tem nastanejo.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Programi usposabljanja delodajalcev o pomenu in načinih zadrževanja kadra (komunikacija, krepitev mehkih veščin).                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Programi, delavnice, ki bi pomagala podjetjem in njihovim zaposlenim graditi most med starejšo in mlajšo generacijo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Programi, ki bi spodbudili mlade da se zaposlijo v poklicih, ki morda niso najbolj atraktivni na prvi pogled v resnici pa ponujajo veliko več kot si predstavljajo - primer varilskega poklica kot dobra odskočna deska za mlade strojnike.                                                                                                                                                                          |
| <b>PROMOVIRAJTE TEHNIČNE POKLICE. UKINITE DOLGOTRAJNA SOCIALNA NADOMESTILA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>PRVO BI BILO TREBA NAREDITI RED NA PODROČJU ZDRAVNIK DELAVEC KER VSI TO IZKORIŠČAJO TRPI PA GOSPODARSTVO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| rada bi prejemale obvestila in napovedi, kaj vse ZRSZ ponuja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| razbremenitev dajatev in s tem povečanje neto dohodka zaposlenih                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| redno sodelovanje z ZRSZ, obiski v podjetjih, bolj stimulatивно nagrajevanje delavcev                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| reset trenutnega stanja, več vložka v razvoj gospodarstva, več subvencij za razvoj proizvodnih linij podjetij, višanje plač, nižanje stroškov...                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Sistem nagrajevanja mora biti implementiran in u praksi transparenten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| sistemi nagrajevanja - kako jih postaviti v teh spreminjajočih se gospodarskih razmerah, spreminjanjem okolju                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Skrajšan rok podpore in ukinitve transferjev po treh mesecih nezaposlenim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Slovenci nočejo več delati.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| sodelovanje delodajalcev z šolami bi moralo biti še večje - predstavitev poklicev, prakse daljše in še bolj usmerjene                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Šola vodstvenih vescin za operative vodje, izmenovodje, vodje skupin, do V. ST. izobrazbe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| šolstvo in gospodarstvo povezati in država financira izobraževanje le za poklice, ki so v deficitu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Spodbuditi vpis na srednje tehnične šole                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Sprememba davčnega sistema, da bodo zaposleni dobili več denarja na račun.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>SPREMEMBA POLITIKE IZOBRAŽEVANJA - RAZPISI IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV MORAJO ODSEVATI REALNE POTREBE PO KADRU; PRI MOŽNOSTI ZAPOSLOVANJA TUJCEV BI BILA POTREBNA IZDELANA STRATEGIJA PRIVABLJANJA DOLOČENIH PROFILOV KANDIDATOV KOT TUDI NJIHOVA INTEGRACIJA (JEZIKOVNA, KULTURNA); itd.</b>                                                                                                                        |
| Sprememba zakonodaje glede hitrejše možnosti odpuščanja oz. menjave kadrov.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| sprememba zakonodaje na področju zaposlovanja v zdravstvu, saj je v isti dejavnosti v zasebnem sektorju delo in nagrada mnogo privlačnejša                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>STAREJŠI DELAVCI PRED UPOKOJITVIJO BI MORALI BITI DELEŽNI VEČ SPODBUD (KRAJŠI DELOVNI ČAS, MANJŠE OBREMENITVE) IN TO NE ZGOLJ V PRIMERU, DA DELODAJALEC PODA STRINJANJE, TEMVEČ BI BILA ŽE ODLOČITEV ZAPOSLENEGA DOVOLJ ZA SPREMEMBO (PODOBNO KOT VELJA ZA PRAVICE V ZVEZI S STARŠEVSKIM VARSTVOM). ZNIŽANJE DAVKOV IN PRISPEVKOV (ŠE POSEBEJ ZA DEFICITAREN KADER)</b>                                           |
| Subvencioniranje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, zmanjšanje davkov in dajatev pri plačah zaposlenih.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Trg prevajalskih storitev v Sloveniji je povsem neurejen. Usposobljeni in izkušeni kadri odhajajo, saj je plačilo za intelektualno delo v tej panogi neustrezno oziroma mizerno. Trenutno so s pravilniki urejena zgolj plačila sodnim tolmačem, medtem ko za ostale prevajalske storitve ustrezne ureditve ni. V praksi to pomeni, da se v besedilih na številnih izdelkih, spletnih straneh in raznih publikacijah |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Odgovori na vprašanje "Imate še kakšen predlog za zmanjševanje izzivov na področju kadrov? Veseli bomo tudi predlogov s področij ukrepov, npr. potreba po dodatnih programih usposabljanja, predlogov za izboljšanje mehanizmov, idej za krepitev znamke delodajalca, predlogi za izboljšanje sistemov nagrajevanja v gospodarstvu nasploh, predlogov glede sodelovanja z Zavodom RS za zaposlovanje."                                                                                                                                                                                                   |
| pojavnajo očitne napake. Dokler bodo končni naročniki, uporabniki, pa tudi država in Evropska komisija takšno raven prevodov tolerirali, se bo kakovost prevajalskih storitev le še zniževala. Brez zakonske ureditve, ki bi jasno določala odgovornost za kakovost besedil, izboljšav na tem področju ne bo mogoče doseči.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| UKINIT NADOMESTILO IN SOCIALNO POMOČ ZA VSE RAZEN Z ZDRAVSTVENIMI TEŽAVAMI. KO NI DENARJA LJUDJE SAMI NAJDEJO DELO DA PREŽIVIO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| UKINITEV SOCIALNIH TRANSFERJEV, NAJ NAROD DELA!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ureditev plačne obremenitve v Sloveniji, aktivno sodelovanje zavoda pri oblikovanju plač; razbremenitev plače delavca (uvedba \"kapice\" na socialne prispevke, znižanje dohodnine - oz. pravičnejši \"razteg\" dohodninskih lestvic), da se v Sloveniji poveča število ljudi z \"dostojnimi plačami\", kar bo posledično ohranjalo delovna mesta v Sloveniji in zmanjšala potrebo po \"uvozu\" delovne sile. Na evropskem trgu dela nismo konkurenčni, zato ljudje iz prepotrebni poklicev bežijo iz države in tuja podjetja selijo svoje centre, kapital (ter naša delovna mesta!?) v okoliške države. |
| Uvajanje novih srednješolskih in visokošolskih program, ki bojo primerni izzivom današnjega časa. Starostna omejitev predavateljev na univerzah, spreminjanje programov, ki bojo sledili potrebam industrije, Uvajanje vajeniškega sistema v srednje šole in zaposlovanje mladih s 15. letom; avstrijski model Znižanje davčne obremenitve plač, striktna omejitev študentskega dela,                                                                                                                                                                                                                    |
| uvajanje temeljitejših zakonskih sprememb za dolgoročneja obdobja, uvedba tehnične sledljivosti za izboljšanje sistema nagrajevanja glede na količino in kakovost opravljenega dela ( AI, račun.program, kamera, zvok.. )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| V današnjem času, ko tehnologija iz dneva v dan napreduje, se soočamo z dejstvom, da poklici, kot so ključavničarji, ličarji, obdelovalci kovin itd. \"zamirajo\". Smo podjetje iz kovinske dejavnosti in opažamo, da je vse manj interesa za zaposlitev v tovrstni dejavnosti, zato se trudimo, da sodelujemo z lokalnimi srednjimi šolami in omogočamo dijakom prakso v podjetju, in jim na ta način pokažemo, da je opravljanje tovrstnega poklica lahko zanimivo in pa tudi pomembno.                                                                                                                |
| V javnem sektorju bolj pravično plačilo zaposlenih. Nekatera delovna mesta, so sramotno nizko ovrednotena, medtem, ko se nekatera delovna mesta kuje v višave.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| v največji meri lahko država pomaga podjetjem z znižanjem davkov oz davčno razbremenitvijo tako podjetij kot zaposlenih. Ukinitev podpore za mlade, ki so zdravi in zmožni delati! Nagrajevanje zaposlenih brez bolnišničnih dni!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| V naprej jasno določen sistem nagrajevanja, ki temelji na vzpodbudah in ne na sankcioniranju.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| V naši panogi je problem jezik. Samo z znanjem angleščine pri nas ne more delati, zaradi narave dela.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Več časa za druženje in povezovanje, kar se v modernem ritmu malo pozablja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| več financiranja in manjše davčne obveznosti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Več fleksibilnosti, če mlado osebo zaposimo, ker jo potrebujemo nujno, ne moremo pa spodbude izkoristiti \"za nazaj\". Država bi lahko davčno spodbudila serijo programov, ne da za vsakega preverjamo, za koga velja, kako ga izkoristiti, predvsem je težava to, da moramo čakati na \"zeleno luč\" preden koga vključimo v tak program.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Več možnosti brezplačnega izobraževanja (tuji jeziki, prodajne veščine...)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Več sodelovanja med izobraževalnimi ustanovami in podjetji. Razpisane učne programe (število odprtih mest) prilagoditi povpraševanju po kadrih na trgu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Veliko aktivnosti na tem področju že poteka.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Višina plače in s tem manjša dajatev državi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| višje plače - na podlagi tega nižje plačevanje prispevkov za zaposlene država preveč vzame od plače, namesto da bi delavec dobil več                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| vkjučevanje tuje delovne sile                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Odgovori na vprašanje "Imate še kakšen predlog za zmanjševanje izzivov na področju kadrov? Veseli bomo tudi predlogov s področij ukrepov, npr. potreba po dodatnih programih usposabljanja, predlogov za izboljšanje mehanizmov, idej za krepitev znamke delodajalca, predlogi za izboljšanje sistemov nagrajevanja v gospodarstvu nasploh, predlogov glede sodelovanja z Zavodom RS za zaposlovanje."                                                                                              |
| Vsak sistem je individualen. Mislim, da država veliko prispeva in pomaga pri pomoči potrebnim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Vse davčno oproščene bonitete zaposlenim so smešno nizke (15 eur na zaposlenega)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Vseh spodbud in programov je preveč. Država bi morala pustiti podjetjem da delujejo s čim manj birokracije in da denar za plačilo in zaposlitev novih kadrov normalno zaslužijo. Trenutno je sistem nastavljen tako, da preko nenormalno visokih davkov država pobere veliko denarja ki ga potem preko kvazi spodbud in programov deli med velikokrat nesposobne podjetnike, ki izkoriščajo sistem.                                                                                                 |
| Vsekakor potreba po dodatnih programih usposabljanj in izobraževanj, zakonsko "lažje" sankcioniranje delavcev, ki dela ne opravljajo dobro.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| VSEKAKOR SMO ZELO ZADOVOLJNI Z MOŽNOSTJO KORIŠČENJA SPODBUDE USPOSABLJANJA NA DELOVNEM MESTU. OBE STRANI SE LAHKO PREPRIČAJO ALI SMO ZA SKUPAJ ALI NE. SPLOH MLADIH, KI NIMAJO IZKUŠNJE, KO ŠE NE VEDO KAJ BI DELALI. JE ZELO PRIPOROČLJIV ZA PREIZKUS IN POTEM TA MOŽNOST ZAPOSLOTITVE KOT JE ZAPOSLO ME. STROŠEK DELA SE IZ LETA V LETO POVEČUJE IN VSAKA SUBVENCIJA PRIDE PRAV, SPLOH ČE ČLOVEK ŠE NI DODANA VREDNOST ZA PODJETJE, KER ŠE POTREBUJE MENTORJA IN ŠE PRIDOBITI IZKUŠNJE.           |
| Vzpodbuda za kakršnokoli zaposlovanje ljudi, ki so prijavljeni na ZRSZ Davčna olajšava za prvo zaposlitev Davčna olajšava za interno določena pravila napredovanja in "retention policy)                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| vzpodbude, kjer moraš delavca zaposliti za nedoločen čas, nam absolutno ne ustrezajo, saj ne vemo (večinoma), kaj dobimo. takemu ne dajemo več pogodbe za nedoločen čas, žal. zato tudi redko koristimo vse ponujene finančne vzpodbude. hkrati tudi to, da mora biti vsaj 12 ali 24 mes prijavljen na Zavodu, ni najbolje. doslej sem z Zavoda dobila samo ljudi, ki se jim dejansko "ne da" delati in so precej hitro tudi zaključili pri nas.                                                    |
| Zagotovo bi veljalo raziskati kako zmanjševati obremenitve gospodarstva / plač z davcnega vidika. Odhodi strokovnjakov, ki jih zaznavamo, so predvsem iz naslova selitev v tujino, kjer so boljše plače, tuja podjetja lažje podprejo ureditev nastanitve in omogočajo še več strokovnih izzivov (beg možganov). Poleg navedenega in ob dejstvu staranja populacije bi bilo potrebno razmišljati kdo bo dolgoročno gledano lahko še prispeval v državno blagajno kot aktivni zaposleni.             |
| Zakon o dohodnini, dvig posebne splošne olajšave. Manjše obremenitve plač @vladaRS! Stabilno, predvidljivo in do gospodarstva prijazno davčno okolje. V Indiji nam samo ena firma lahko ponudi 3.000 kvalificiranih ljudi raznoraznih profilov, ki jih sami šolajo in urijo v popolnoma opremljenih namenskih učilnicah in delavnicah.                                                                                                                                                              |
| zakonska razbremenitev plač, izobraževanje mladih v smeri ki so dejansko potrebne za državo, učenje da je delo vrednota, motiviranje mladih da z delom ustvarjamo blaginjo zase in vse okoli nas                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| zaostritevc dodeljevanja sredstve lenuhom                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Zavod za zaposlovanje bi moral brezposelne osveščati o pomembnosti sklenitve delovnega razmerja. Veliko brezposelnih se na povabilo na razgovor sploh ne odzove. V veliko primerih ko se brezposelnega zaposli pa že prvi mesec poišče možnost bolniškega staleža.                                                                                                                                                                                                                                  |
| Želimo si spodbud za zaposlovanje tujcev, saj spodbude preko Zaposli. me ne moremo koristiti za tujce, ker nimajo v Sloveniji urejenega stalnega bivališča. Zato predlagamo, da se za zaposlovanje tujcev delodajalce nagradi s subvencijo, ki bi jim olajšala zaposlitev dodatnega kadra ali nagrajevanje obstoječega kadra za uvajanje tujcev brez znanja in poznavanja jezika. Vse to je delo, ki dodatno bremeni obstoječi kader, ki pa je v socialno varstvenih zavodih že tako preobremenjen. |
| Zelo koristna so usposabljanja v splošnih znanjih, ki so subvencionirana in tako podjetja prispevajo samo čas zaposlenih.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| zelo radi bi imeli možnost prakse za dijake/ študente in da jih v primeru zadovoljstva nagradimo. Birokracije na vseh teh področjih je preveč                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Zmanjšajte nadomestila ali pa povečajte nadzore za brezposelne, saj ob prejemanju nadomestili, še zmeraj zaslužijo z priložnostnimi deli (delo na črno)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Odgovori na vprašanje "Imate še kakšen predlog za zmanjševanje izzivov na področju kadrov? Veseli bomo tudi predlogov s področij ukrepov, npr. potreba po dodatnih programih usposabljanja, predlogov za izboljšanje mehanizmov, idej za krepitev znamke delodajalca, predlogi za izboljšanje sistemov nagrajevanja v gospodarstvu nasploh, predlogov glede sodelovanja z Zavodom RS za zaposlovanje." |
| Zmanjšanje prispevnih stopenj , ki jih plačuje delodajalec , ne pa še dodatne obremenitve ... država ne podpira malega gospodarstva , povečanje plač , ustrezno izobraževanje lastnikov podjetij glede spoštljivih odnosov in bontona ...                                                                                                                                                              |
| Zmanjšanje birokracije sistemov in političnih stvari na samih podjetjih (rivalstvo in interesi).                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Zmanjšanje davčne obremenitve mladih ali pa znižanje dodatka za minulo delo pri starejših (da bi s tem lahko v podjetjih uravnotežili sistem nagrajevanja)                                                                                                                                                                                                                                             |
| Zmanjšanje obdavčitve plač, da bomo konkurenčni in da bo delavec dobil višji neto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Zmanjšanje obremenitve plač z davki in prispevki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| zmanjšanje obremenitve plač, ven iz plače minulo delo, ker je to nepotrebno                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ZMANJŠANJE PRISPEVKOV, BIROKRACIJE,...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| zmanjšati obremenitve na plače - prispevke v najnižjih ravneh in jih dati na raven Avstrije. S tem ukrepom se ne-bi splačalo iti obmejnim delavcem v Avstrijo                                                                                                                                                                                                                                          |
| zmanjševanje finančnih obremenitev delodajalcev in zaposlenih, spodbude podjetjem, ki podpirajo vajeniški sistem                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| znižanje obremenitve plač                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## 10.5 TABELE

**Tabela A 1: Povprečne vrednosti, standardni odklon in število opazovanj za vprašanja o uspešnosti podjetij**

|                                   |            | Splošna uspešnost podjetja | Ugled podjetja | Produktivnost podjetja (dodana vrednost) | Rast prodaje | Višina povprečne plače |
|-----------------------------------|------------|----------------------------|----------------|------------------------------------------|--------------|------------------------|
| Mikro                             | Povprečje  | 3.424                      | 3.733          | 3.372                                    | 3.201        | 3.348                  |
|                                   | Std.odklon | 0.732                      | 0.777          | 0.856                                    | 0.751        | 0.813                  |
|                                   | N          | 269                        | 266            | 266                                      | 264          | 264                    |
| Majhna                            | Povprečje  | 3.501                      | 3.765          | 3.402                                    | 3.323        | 3.294                  |
|                                   | Std.odklon | 0.715                      | 0.813          | 0.836                                    | 0.818        | 0.820                  |
|                                   | N          | 461                        | 455            | 455                                      | 455          | 453                    |
| Srednja                           | Povprečje  | 3.485                      | 3.645          | 3.407                                    | 3.367        | 3.097                  |
|                                   | Std.odklon | 0.798                      | 0.834          | 0.850                                    | 0.830        | 0.800                  |
|                                   | N          | 363                        | 361            | 359                                      | 360          | 360                    |
| Velika                            | Povprečje  | 3.675                      | 3.615          | 3.385                                    | 3.435        | 3.000                  |
|                                   | Std.odklon | 0.879                      | 0.869          | 0.889                                    | 0.849        | 0.809                  |
|                                   | N          | 117                        | 117            | 117                                      | 115          | 117                    |
| Primarni sektor                   | Povprečje  | 3.387                      | 3.677          | 3.233                                    | 3.258        | 3.233                  |
|                                   | Std.odklon | 0.844                      | 0.653          | 0.774                                    | 0.682        | 0.728                  |
|                                   | N          | 31                         | 31             | 30                                       | 31           | 30                     |
| Industrijski sektor               | Povprečje  | 3.424                      | 3.632          | 3.367                                    | 3.313        | 3.241                  |
|                                   | Std.odklon | 0.751                      | 0.826          | 0.837                                    | 0.776        | 0.771                  |
|                                   | N          | 415                        | 410            | 411                                      | 409          | 410                    |
| Trgovina, logistika in gostinstvo | Povprečje  | 3.532                      | 3.759          | 3.367                                    | 3.353        | 3.291                  |
|                                   | Std.odklon | 0.761                      | 0.832          | 0.876                                    | 0.830        | 0.886                  |
|                                   | N          | 250                        | 249            | 248                                      | 249          | 247                    |
| Tržne in profesionalne storitve   | Povprečje  | 3.530                      | 3.823          | 3.408                                    | 3.330        | 3.227                  |
|                                   | Std.odklon | 0.754                      | 0.794          | 0.826                                    | 0.792        | 0.817                  |
|                                   | N          | 234                        | 232            | 233                                      | 233          | 233                    |
| Javni sektor                      | Povprečje  | 3.470                      | 3.557          | 3.425                                    | 3.227        | 2.982                  |
|                                   | Std.odklon | 0.805                      | 0.881          | 0.822                                    | 0.905        | 0.710                  |
|                                   | N          | 117                        | 115            | 113                                      | 110          | 112                    |
| Ostalo                            | Povprečje  | 3.613                      | 3.765          | 3.500                                    | 3.346        | 3.191                  |
|                                   | Std.odklon | 0.756                      | 0.769          | 0.900                                    | 0.866        | 0.902                  |
|                                   | N          | 163                        | 162            | 162                                      | 162          | 162                    |
| Skupaj                            | Povprečje  | 3.496                      | 3.707          | 3.395                                    | 3.320        | 3.218                  |
|                                   | Std.odklon | 0.763                      | 0.818          | 0.849                                    | 0.813        | 0.820                  |
|                                   | N          | 1210                       | 1199           | 1197                                     | 1194         | 1194                   |

**Tabela A 2: Število respondentov, ki je javilo, da jim primanjkuje kadra v določeni poklicni skupini, ter vseh respondentov v skupini**

|                                                |                            | Zakonodajalci,<br>visoki uradniki,<br>menedžerji | Strokovnjaki | Tehniki in drugi<br>strokovni<br>sodelavci | Uradniki | Poklici za<br>storitve,<br>prodajalci | Kmetovalci,<br>gozdarji,<br>ribiči, lovci | Poklici za<br>neindustrijski<br>način dela | Upravljalci strojev in<br>naprav, industrijski<br>izdelovalci in<br>sestavljavci | Poklici za<br>preprosta<br>dela | Vojaški<br>poklici |
|------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------|----------|---------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------|
| A-B: Kmetijstvo, lov,<br>rudarstvo             | Število odgovorov "izbran" | 0                                                | 7            | 7                                          | 1        | 8                                     | 10                                        | 4                                          | 7                                                                                | 11                              | 0                  |
|                                                | Število vseh opazovanj     | 27                                               | 27           | 27                                         | 27       | 27                                    | 27                                        | 27                                         | 27                                                                               | 27                              | 27                 |
| C-F: Industrija                                | Število odgovorov "izbran" | 4                                                | 135          | 152                                        | 1        | 18                                    | 3                                         | 118                                        | 154                                                                              | 99                              | 1                  |
|                                                | Število vseh opazovanj     | 344                                              | 344          | 344                                        | 344      | 344                                   | 344                                       | 344                                        | 344                                                                              | 344                             | 344                |
| G-I: Trgovina, logistika in<br>gostinstvo      | Število odgovorov "izbran" | 8                                                | 56           | 47                                         | 6        | 87                                    | 0                                         | 26                                         | 41                                                                               | 48                              | 0                  |
|                                                | Število vseh opazovanj     | 202                                              | 202          | 202                                        | 202      | 202                                   | 202                                       | 202                                        | 202                                                                              | 202                             | 202                |
| J-N: Tržne in profesionalne<br>storitve        | Število odgovorov "izbran" | 11                                               | 142          | 66                                         | 16       | 22                                    | 0                                         | 20                                         | 16                                                                               | 25                              | 0                  |
|                                                | Število vseh opazovanj     | 198                                              | 198          | 198                                        | 198      | 198                                   | 198                                       | 198                                        | 198                                                                              | 198                             | 198                |
| O-Q: Javna uprava,<br>izobraževanje, Zdravstvo | Število odgovorov "izbran" | 1                                                | 55           | 40                                         | 8        | 31                                    | 1                                         | 1                                          | 0                                                                                | 25                              | 1                  |
|                                                | Število vseh opazovanj     | 101                                              | 101          | 101                                        | 101      | 101                                   | 101                                       | 101                                        | 101                                                                              | 101                             | 101                |
| R-S: Druge dejavnosti                          | Število odgovorov "izbran" | 5                                                | 53           | 41                                         | 12       | 19                                    | 1                                         | 27                                         | 18                                                                               | 25                              | 1                  |
|                                                | Število vseh opazovanj     | 130                                              | 130          | 130                                        | 130      | 130                                   | 130                                       | 130                                        | 130                                                                              | 130                             | 130                |
| Mikro                                          | Število odgovorov "izbran" | 5                                                | 104          | 61                                         | 13       | 44                                    | 7                                         | 43                                         | 33                                                                               | 49                              | 0                  |
|                                                | Število vseh opazovanj     | 234                                              | 234          | 234                                        | 234      | 234                                   | 234                                       | 234                                        | 234                                                                              | 234                             | 234                |
| Majhna                                         | Število odgovorov "izbran" | 19                                               | 178          | 121                                        | 20       | 54                                    | 4                                         | 83                                         | 79                                                                               | 73                              | 2                  |
|                                                | Število vseh opazovanj     | 390                                              | 390          | 390                                        | 390      | 390                                   | 390                                       | 390                                        | 390                                                                              | 390                             | 390                |
| Srednja                                        | Število odgovorov "izbran" | 4                                                | 121          | 123                                        | 7        | 62                                    | 4                                         | 56                                         | 94                                                                               | 78                              | 1                  |
|                                                | Število vseh opazovanj     | 292                                              | 292          | 292                                        | 292      | 292                                   | 292                                       | 292                                        | 292                                                                              | 292                             | 292                |
| Velika                                         | Število odgovorov "izbran" | 1                                                | 45           | 48                                         | 3        | 25                                    | 0                                         | 14                                         | 30                                                                               | 33                              | 0                  |
|                                                | Število vseh opazovanj     | 85                                               | 85           | 85                                         | 85       | 85                                    | 85                                        | 85                                         | 85                                                                               | 85                              | 85                 |
| Total                                          | Število odgovorov "izbran" | 29                                               | 448          | 353                                        | 44       | 185                                   | 15                                        | 196                                        | 236                                                                              | 233                             | 3                  |
|                                                | Število vseh opazovanj     | 1002                                             | 1002         | 1002                                       | 1002     | 1002                                  | 1002                                      | 1002                                       | 1002                                                                             | 1002                            | 1002               |

**Tabela A 3: Značilnosti fluktuacije po skupinah**

|                                 |                                                                        | Nižji od povprečja | Enak/prime rljiv | Višji od povprečja |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Mikro                           | Delež žensk                                                            | 29.2%              | 46.4%            | 24.5%              |
|                                 | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 71.1%              | 23.3%            | 5.6%               |
|                                 | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 27.7%              | 66.3%            | 6.0%               |
|                                 | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 25.3%              | 46.8%            | 28.0%              |
|                                 | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 47.3%              | 42.3%            | 10.4%              |
|                                 | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 8.6%               | 77.5%            | 13.9%              |
|                                 | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 31.3%              | 49.5%            | 19.2%              |
|                                 | Delež tujcev                                                           | 72.6%              | 18.9%            | 8.6%               |
|                                 | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 15.6%              | 56.5%            | 28.0%              |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 75.6%              | 20.6%            | 3.9%               |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 8.1%               | 34.4%            | 57.5%              |
| Majhna                          | Delež žensk                                                            | 26.0%              | 55.6%            | 18.4%              |
|                                 | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 55.9%              | 37.0%            | 7.1%               |
|                                 | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 15.6%              | 76.5%            | 8.0%               |
|                                 | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 23.0%              | 53.0%            | 23.9%              |
|                                 | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 27.3%              | 61.7%            | 11.0%              |
|                                 | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 3.6%               | 81.2%            | 15.2%              |
|                                 | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 27.9%              | 54.6%            | 17.5%              |
|                                 | Delež tujcev                                                           | 62.5%              | 26.0%            | 11.5%              |
|                                 | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 10.3%              | 60.6%            | 29.1%              |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 70.3%              | 25.7%            | 4.0%               |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 3.3%               | 36.3%            | 60.4%              |
| Srednja                         | Delež žensk                                                            | 19.6%              | 56.9%            | 23.5%              |
|                                 | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 32.4%              | 58.1%            | 9.5%               |
|                                 | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 9.1%               | 79.0%            | 11.9%              |
|                                 | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 19.4%              | 65.1%            | 15.5%              |
|                                 | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 30.3%              | 61.8%            | 8.0%               |
|                                 | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 6.7%               | 77.9%            | 15.4%              |
|                                 | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 12.8%              | 58.4%            | 28.8%              |
|                                 | Delež tujcev                                                           | 58.0%              | 29.6%            | 12.4%              |
|                                 | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 7.9%               | 65.1%            | 27.0%              |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 57.4%              | 37.5%            | 5.2%               |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 2.4%               | 45.7%            | 52.0%              |
| Velika                          | Delež žensk                                                            | 20.0%              | 53.3%            | 26.7%              |
|                                 | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 24.0%              | 65.3%            | 10.7%              |
|                                 | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 9.3%               | 81.3%            | 9.3%               |
|                                 | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 12.0%              | 68.0%            | 20.0%              |
|                                 | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 38.7%              | 56.0%            | 5.3%               |
|                                 | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 6.7%               | 81.3%            | 12.0%              |
|                                 | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 8.0%               | 56.0%            | 36.0%              |
|                                 | Delež tujcev                                                           | 38.7%              | 28.0%            | 33.3%              |
|                                 | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 4.0%               | 64.0%            | 32.0%              |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 54.7%              | 36.0%            | 9.3%               |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 4.0%               | 40.0%            | 56.0%              |
|                                 |                                                                        |                    |                  |                    |
| A-B: Kmetijstvo, lov, rudarstvo | Delež žensk                                                            | 18.2%              | 50.0%            | 31.8%              |
|                                 | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 63.6%              | 27.3%            | 9.1%               |
|                                 | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 21.7%              | 69.6%            | 8.7%               |
|                                 | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 9.1%               | 50.0%            | 40.9%              |
|                                 | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 26.1%              | 69.6%            | 4.3%               |
|                                 | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 4.3%               | 60.9%            | 34.8%              |
|                                 | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 26.1%              | 60.9%            | 13.0%              |
|                                 | Delež tujcev                                                           | 86.4%              | 13.6%            | 0.0%               |
|                                 | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 8.7%               | 43.5%            | 47.8%              |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 73.9%              | 26.1%            | 0.0%               |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 0.0%               | 26.1%            | 73.9%              |
| C-F: Industrija                 | Delež žensk                                                            | 35.9%              | 52.8%            | 11.3%              |
|                                 | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 37.0%              | 55.3%            | 7.7%               |
|                                 | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 5.3%               | 85.9%            | 8.8%               |
|                                 | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 27.9%              | 57.6%            | 14.5%              |
|                                 | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 33.8%              | 56.2%            | 10.0%              |
|                                 | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 5.3%               | 83.8%            | 10.9%              |
|                                 | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 17.9%              | 53.9%            | 28.2%              |

|                                             |                                                                        | Nižji od povprečja | Enak/prime rljiv | Višji od povprečja |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|--------------------|
|                                             | Delež tujcev                                                           | 53.5%              | 29.1%            | 17.4%              |
|                                             | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 4.9%               | 57.2%            | 37.8%              |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 65.7%              | 30.0%            | 4.2%               |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 2.8%               | 37.7%            | 59.5%              |
| G-I: Trgovina, logistika in gostinstvo      | Delež žensk                                                            | 26.4%              | 56.3%            | 17.2%              |
|                                             | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 53.7%              | 38.4%            | 7.9%               |
|                                             | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 11.2%              | 76.3%            | 12.4%              |
|                                             | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 30.4%              | 52.4%            | 17.3%              |
|                                             | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 40.1%              | 52.1%            | 7.8%               |
|                                             | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 7.1%               | 74.0%            | 18.9%              |
|                                             | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 21.2%              | 60.0%            | 18.8%              |
|                                             | Delež tujcev                                                           | 61.3%              | 25.0%            | 13.8%              |
|                                             | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 18.3%              | 54.4%            | 27.2%              |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 69.1%              | 23.6%            | 7.3%               |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 7.0%               | 32.7%            | 60.2%              |
| J-N: Tržne in profesionalne storitve        | Delež žensk                                                            | 18.9%              | 54.3%            | 26.9%              |
|                                             | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 71.8%              | 22.4%            | 5.9%               |
|                                             | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 34.1%              | 60.6%            | 5.3%               |
|                                             | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 10.3%              | 49.4%            | 40.2%              |
|                                             | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 28.0%              | 59.5%            | 12.5%              |
|                                             | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 4.7%               | 77.3%            | 18.0%              |
|                                             | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 32.2%              | 48.5%            | 19.3%              |
|                                             | Delež tujcev                                                           | 65.9%              | 24.1%            | 10.0%              |
|                                             | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 10.9%              | 66.7%            | 22.4%              |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 74.1%              | 23.5%            | 2.4%               |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 4.0%               | 32.4%            | 63.6%              |
| O-Q: Javna uprava, izobraževanje, Zdravstvo | Delež žensk                                                            | 1.1%               | 52.8%            | 46.1%              |
|                                             | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 36.9%              | 52.4%            | 10.7%              |
|                                             | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 18.4%              | 73.6%            | 8.0%               |
|                                             | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 5.7%               | 74.7%            | 19.5%              |
|                                             | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 32.2%              | 60.9%            | 6.9%               |
|                                             | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 6.8%               | 80.7%            | 12.5%              |
|                                             | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 13.8%              | 59.8%            | 26.4%              |
|                                             | Delež tujcev                                                           | 59.5%              | 29.8%            | 10.7%              |
|                                             | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 6.9%               | 78.2%            | 14.9%              |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 45.9%              | 47.1%            | 7.1%               |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 3.4%               | 65.5%            | 31.0%              |
| R-S: Druge dejavnosti                       | Delež žensk                                                            | 19.4%              | 51.9%            | 28.7%              |
|                                             | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 45.8%              | 45.8%            | 8.4%               |
|                                             | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 18.1%              | 72.4%            | 9.5%               |
|                                             | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 24.1%              | 58.3%            | 17.6%              |
|                                             | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 34.6%              | 56.1%            | 9.3%               |
|                                             | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 7.5%               | 82.2%            | 10.3%              |
|                                             | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 26.4%              | 52.8%            | 20.8%              |
|                                             | Delež tujcev                                                           | 70.2%              | 19.2%            | 10.6%              |
|                                             | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 13.2%              | 64.2%            | 22.6%              |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 65.1%              | 29.2%            | 5.7%               |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 4.7%               | 43.9%            | 51.4%              |
| Total                                       | Delež žensk                                                            | 24.3%              | 53.7%            | 22.0%              |
|                                             | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 49.2%              | 43.0%            | 7.8%               |
|                                             | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 15.8%              | 75.4%            | 8.8%               |
|                                             | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 21.5%              | 56.6%            | 21.9%              |
|                                             | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 33.6%              | 57.0%            | 9.5%               |
|                                             | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 5.9%               | 79.4%            | 14.7%              |
|                                             | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 22.3%              | 54.7%            | 22.9%              |
|                                             | Delež tujcev                                                           | 61.1%              | 25.8%            | 13.1%              |
|                                             | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 10.2%              | 61.3%            | 28.5%              |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 66.1%              | 29.1%            | 4.8%               |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 4.1%               | 39.0%            | 56.9%              |

**Tabela A 4: Število respondentov, ki so poročali o določenem deležu v posamezni skupini zaposlenih**

|                                 |                                                                        | Nižji od povprečja | Enak/ primerljiv | Višji od povprečja |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Mikro                           | Delež žensk                                                            | 56                 | 89               | 47                 |
|                                 | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 128                | 42               | 10                 |
|                                 | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 51                 | 122              | 11                 |
|                                 | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 47                 | 87               | 52                 |
|                                 | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 86                 | 77               | 19                 |
|                                 | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 16                 | 145              | 26                 |
|                                 | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 57                 | 90               | 35                 |
|                                 | Delež tujcev                                                           | 127                | 33               | 15                 |
|                                 | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 29                 | 105              | 52                 |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 136                | 37               | 7                  |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 15                 | 64               | 107                |
| Majhna                          | Delež žensk                                                            | 86                 | 184              | 61                 |
|                                 | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 181                | 120              | 23                 |
|                                 | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 51                 | 250              | 26                 |
|                                 | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 76                 | 175              | 79                 |
|                                 | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 89                 | 201              | 36                 |
|                                 | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 12                 | 267              | 50                 |
|                                 | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 91                 | 178              | 57                 |
|                                 | Delež tujcev                                                           | 202                | 84               | 37                 |
|                                 | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 34                 | 200              | 96                 |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 230                | 84               | 13                 |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 11                 | 120              | 200                |
| Srednja                         | Delež žensk                                                            | 50                 | 145              | 60                 |
|                                 | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 82                 | 147              | 24                 |
|                                 | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 23                 | 199              | 30                 |
|                                 | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 49                 | 164              | 39                 |
|                                 | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 76                 | 155              | 20                 |
|                                 | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 17                 | 197              | 39                 |
|                                 | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 32                 | 146              | 72                 |
|                                 | Delež tujcev                                                           | 145                | 74               | 31                 |
|                                 | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 20                 | 164              | 68                 |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 144                | 94               | 13                 |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 6                  | 116              | 132                |
| Velika                          | Delež žensk                                                            | 15                 | 40               | 20                 |
|                                 | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 18                 | 49               | 8                  |
|                                 | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 7                  | 61               | 7                  |
|                                 | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 9                  | 51               | 15                 |
|                                 | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 29                 | 42               | 4                  |
|                                 | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 5                  | 61               | 9                  |
|                                 | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 6                  | 42               | 27                 |
|                                 | Delež tujcev                                                           | 29                 | 21               | 25                 |
|                                 | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 3                  | 48               | 24                 |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 41                 | 27               | 7                  |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 3                  | 30               | 42                 |
| Manjka                          | Delež žensk                                                            | 0                  | 1                | 0                  |
|                                 | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 0                  | 1                | 0                  |
|                                 | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 0                  | 1                | 0                  |
|                                 | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 0                  | 1                | 0                  |
|                                 | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 0                  | 1                | 0                  |
|                                 | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 0                  | 1                | 0                  |
|                                 | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 0                  | 1                | 0                  |
|                                 | Delež tujcev                                                           | 0                  | 1                | 0                  |
|                                 | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 0                  | 1                | 0                  |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 0                  | 1                | 0                  |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 0                  | 1                | 0                  |
| A-B: Kmetijstvo, lov, rudarstvo | Delež žensk                                                            | 4                  | 11               | 7                  |
|                                 | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 14                 | 6                | 2                  |
|                                 | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 5                  | 16               | 2                  |
|                                 | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 2                  | 11               | 9                  |
|                                 | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 6                  | 16               | 1                  |
|                                 | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 1                  | 14               | 8                  |
|                                 | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 6                  | 14               | 3                  |
|                                 | Delež tujcev                                                           | 19                 | 3                | 0                  |
|                                 | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 2                  | 10               | 11                 |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 17                 | 6                | 0                  |
|                                 | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 0                  | 6                | 17                 |

|                                             |                                                                        | Nižji od povprečja | Enak/ primerljiv | Višji od povprečja |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| C-F: Industrija                             | Delež žensk                                                            | 102                | 150              | 32                 |
|                                             | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 105                | 157              | 22                 |
|                                             | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 15                 | 243              | 25                 |
|                                             | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 79                 | 163              | 41                 |
|                                             | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 95                 | 158              | 28                 |
|                                             | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 15                 | 238              | 31                 |
|                                             | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 50                 | 151              | 79                 |
|                                             | Delež tujcev                                                           | 151                | 82               | 49                 |
|                                             | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 14                 | 162              | 107                |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 186                | 85               | 12                 |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 8                  | 107              | 169                |
| G-I: Trgovina, logistika in gostinstvo      | Delež žensk                                                            | 46                 | 98               | 30                 |
|                                             | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 88                 | 63               | 13                 |
|                                             | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 19                 | 129              | 21                 |
|                                             | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 51                 | 88               | 29                 |
|                                             | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 67                 | 87               | 13                 |
|                                             | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 12                 | 125              | 32                 |
|                                             | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 35                 | 99               | 31                 |
|                                             | Delež tujcev                                                           | 98                 | 40               | 22                 |
|                                             | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 31                 | 92               | 46                 |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 114                | 39               | 12                 |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 12                 | 56               | 103                |
| J-N: Tržne in profesionalne storitve        | Delež žensk                                                            | 33                 | 95               | 47                 |
|                                             | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 122                | 38               | 10                 |
|                                             | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 58                 | 103              | 9                  |
|                                             | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 18                 | 86               | 70                 |
|                                             | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 47                 | 100              | 21                 |
|                                             | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 8                  | 133              | 31                 |
|                                             | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 55                 | 83               | 33                 |
|                                             | Delež tujcev                                                           | 112                | 41               | 17                 |
|                                             | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 19                 | 116              | 39                 |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 126                | 40               | 4                  |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 7                  | 56               | 110                |
| O-Q: Javna uprava, izobraževanje, zdravstvo | Delež žensk                                                            | 1                  | 47               | 41                 |
|                                             | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 31                 | 44               | 9                  |
|                                             | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 16                 | 64               | 7                  |
|                                             | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 5                  | 65               | 17                 |
|                                             | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 28                 | 53               | 6                  |
|                                             | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 6                  | 71               | 11                 |
|                                             | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 12                 | 52               | 23                 |
|                                             | Delež tujcev                                                           | 50                 | 25               | 9                  |
|                                             | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 6                  | 68               | 13                 |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 39                 | 40               | 6                  |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 3                  | 57               | 27                 |
| R-S: Druge dejavnosti                       | Delež žensk                                                            | 21                 | 56               | 31                 |
|                                             | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 49                 | 49               | 9                  |
|                                             | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 19                 | 76               | 10                 |
|                                             | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 26                 | 63               | 19                 |
|                                             | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 37                 | 60               | 10                 |
|                                             | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 8                  | 88               | 11                 |
|                                             | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 28                 | 56               | 22                 |
|                                             | Delež tujcev                                                           | 73                 | 20               | 11                 |
|                                             | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 14                 | 68               | 24                 |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 69                 | 31               | 6                  |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 5                  | 47               | 55                 |
| Total                                       | Delež žensk                                                            | 207                | 458              | 188                |
|                                             | Delež zaposlenih z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | 409                | 358              | 65                 |
|                                             | Delež zaposlenih s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | 132                | 632              | 74                 |
|                                             | Delež zaposlenih z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | 181                | 477              | 185                |
|                                             | Delež zaposlenih od 15-30 let                                          | 280                | 475              | 79                 |
|                                             | Delež zaposlenih od 31-50 let                                          | 50                 | 670              | 124                |
|                                             | Delež zaposlenih nad 51 let                                            | 186                | 456              | 191                |
|                                             | Delež tujcev                                                           | 503                | 212              | 108                |
|                                             | Delež zaposlenih, ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo          | 86                 | 517              | 240                |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za določen čas                              | 551                | 242              | 40                 |
|                                             | Delež zaposlenih s pogodbo za nedoločen čas                            | 35                 | 330              | 481                |

**Tabela A 5: Število respondentov, ki je javilo, da jim primanjkuje kadra v določeni poklicni skupini, ter vseh respondentov v skupini**

| Q7        | Označite, katerih kadrov (poklicev) vam v podjetju primanjkuje. Označite lahko več skupin.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |          |          |            |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|------------|
|           | Odgovori                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Frekvenca | Odstotek | Veljavni | Kumulativa |
| Q7a       | ZAKONODAJALCI, VISOKI URADNIKI, MENEDŽERJI (npr. direktorji podjetij, visoki managerji v podjetjih, ministri, državni sekretarji, poslanci, veleposlaniki, člani uprav gospodarskih družb ter vodje oddelkov, itd.)                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |          |          |            |
| Ne manjka | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 981       | 64%      | 97%      | 97%        |
| Manjka    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 29        | 2%       | 3%       | 100%       |
| Veljavni  | Skupaj                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1010      | 66%      | 100%     |            |
| Q7b       | STROKOVNJAKI (npr. strokovnjaki, ki so v podjetjih ključni za posamezna področja in so visoko izobraženi, npr. inženirji elektrotehnike, strojništva ali gradbeništva, farmacevti, psihologi, odvetniki, umetnostni zgodovinarji, knjižničarji, ekonomisti in drugi visoko izobraženi kadri v znanosti, tehniki, zdravstvu in izobraževanju)                                                                                                                                                |           |          |          |            |
| Ne manjka | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 558       | 37%      | 55%      | 55%        |
| Manjka    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 452       | 30%      | 45%      | 100%       |
| Veljavni  | Skupaj                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1010      | 66%      | 100%     |            |
| Q7c       | TEHNIKI IN DRUGI STROKOVNI SODELAVCI (izvajajo večinoma tehnična in njim podobna dela, sem štejemo npr. zdravstvene tehnike, laboratorijske tehnike, veterinarske tehnike, geodete, fotografe, knjigovodje, borzne posrednike, ocenjevalce vrednosti nepremičnin, delovodje v proizvodnji, logistične in varnostne tehnike, statistične in računalniške tehnike ter različne pomočnike v raziskovalnih ustanovah)                                                                           |           |          |          |            |
| Ne manjka | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 654       | 43%      | 65%      | 65%        |
| Manjka    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 356       | 23%      | 35%      | 100%       |
| Veljavni  | Skupaj                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1010      | 66%      | 100%     |            |
| Q7d       | URADNIKI (bančni uradniki, davčni referenti, administrativni delavci v javni upravi, potovalni in kadrovske referenti, računovodski uradniki, tajnice, arhivisti, kontrolorji dokumentacije in drugi, ki se ukvarjajo z zapisovanjem, organizacijo, shranjevanjem, izračunavanjem ter posredovanjem informacij)                                                                                                                                                                             |           |          |          |            |
| Ne manjka | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 966       | 63%      | 96%      | 96%        |
| Manjka    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 44        | 3%       | 4%       | 100%       |
| Veljavni  | Skupaj                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1010      | 66%      | 100%     |            |
| Q7e       | POKLICI ZA STORITVE, PRODAJALCI (opravljajo osebne storitve in storitve varovanja na potovanjih, v gospodinjstvih, pri preskrbi, osebni negi ter storitve varstva pred požari in nezakonitimi dejanji. Sem štejemo npr. varnostnike, gasilce, frizerje, kozmetičarke, negovalce na domu in v socialnih zavodih, receptorje v hotelih, turistične vodiče, natakarje, kuharje, prodajalce v trgovinah na debelo in drobno, gostinske delavce, osebne pomočnike ter varuhe otrok in starejših) |           |          |          |            |
| Ne manjka | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 825       | 54%      | 82%      | 82%        |
| Manjka    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 185       | 12%      | 18%      | 100%       |

| Q7        | Označite, katerih kadrov (poklicev) vam v podjetju primanjkuje. Označite lahko več skupin.                                                                                                                                                                                                                                             |      |     |      |      |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|------|------|
| Veljavni  | Skupaj                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1010 | 66% | 100% |      |
| Q7f       | KMETOVALCI, GOZDARJI, RIBIČI, LOVCI                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |     |      |      |
| Ne manjka | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 994  | 65% | 98%  | 98%  |
| Manjka    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 16   | 1%  | 2%   | 100% |
| Veljavni  | Skupaj                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1010 | 66% | 100% |      |
| Q7g       | POKLICI ZA NEINDUSTRIJSKI NAČIN DELA (sem štejemo npr. zidarje, tesarje, krovce, mizarje, steklarje, ključavničarje, kovinarje, orodjarje, tiskarje, tekstilne in usnjarske delavce, izdelovalce in predelovalce živil, delavce v pekarski ali mesni industriji, obdelovalce lesa, rokodelce ter serviserje strojev, opreme in orodij) |      |     |      |      |
| Ne manjka | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 813  | 53% | 80%  | 80%  |
| Manjka    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 197  | 13% | 20%  | 100% |
| Veljavni  | Skupaj                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1010 | 66% | 100% |      |
| Q7h       | UPRAVLJAVCI STROJEV IN NAPRAV, INDUSTRIJSKI IZDELOVALCI IN SESTAVLJAVCI (npr. upravljalci različnih strojev v industriji, gradbeništvu, vozniki različnih prevoznih sredstev in strojev, šoferji, žerjavisti, ...)                                                                                                                     |      |     |      |      |
| Ne manjka | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 770  | 51% | 76%  | 76%  |
| Manjka    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 240  | 16% | 24%  | 100% |
| Veljavni  | Skupaj                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1010 | 66% | 100% |      |
| Q7i       | POKLICI ZA PREPROSTA DELA (opravljajo enostavna ali rutinska opravila, npr. čistilci, gospodinjski pomočniki, delavci v skladiščih, kmetijski in gozdarski delavci, pomočniki v gradbeništvu, vozniki, kurirji, dostavljavci in raznašalci ter nizko kvalificirani delavci v predelovalni industriji ali komunalnih storitvah)         |      |     |      |      |
| Ne manjka | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 777  | 51% | 77%  | 77%  |
| Manjka    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 233  | 15% | 23%  | 100% |
| Veljavni  | Skupaj                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1010 | 66% | 100% |      |
| Q7j       | VOJAŠKI POKLICI (vojaki, častniki, ostali poklici v vojski)                                                                                                                                                                                                                                                                            |      |     |      |      |
| Ne manjka | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1007 | 66% | 100% | 100% |
| Manjka    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3    | 0%  | 0%   | 100% |
| Veljavni  | Skupaj                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1010 | 66% | 100% |      |

**Tabela A 6: Število opazovanj posameznih respondentov, ki poročajo o zaznani fluktuaciji**

|                                                 |               |   | Zakonodajalci,<br>visoki uradniki,<br>menedžerji | Strokovnjaki | Tehniki in drugi<br>strokovni sodelavci | Uradniki | Poklici za storitve,<br>prodajalci | Kmetovalci,<br>gozdarji, ribiči, lovci | Poklici za<br>neindustrijski način<br>dela | Upravljalci strojev<br>in naprav,<br>industrijski<br>izdelovalci in<br>sestavljavci | Poklici za preprosta<br>dela |
|-------------------------------------------------|---------------|---|--------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------|----------|------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Mikro                                           | Bistveno manj | N | 47                                               | 39           | 31                                      | 23       | 13                                 | 8                                      | 12                                         | 11                                                                                  | 16                           |
|                                                 | Manj          | N | 8                                                | 18           | 14                                      | 5        | 14                                 | 2                                      | 8                                          | 9                                                                                   | 10                           |
|                                                 | Primerljivo   | N | 16                                               | 47           | 42                                      | 23       | 24                                 | 5                                      | 25                                         | 26                                                                                  | 18                           |
|                                                 | Več           | N | 1                                                | 18           | 11                                      | 5        | 11                                 | 0                                      | 7                                          | 8                                                                                   | 12                           |
|                                                 | Bistveno več  | N | 3                                                | 8            | 8                                       | 1        | 9                                  | 3                                      | 7                                          | 5                                                                                   | 6                            |
| Majhna                                          | Bistveno manj | N | 102                                              | 73           | 58                                      | 50       | 21                                 | 7                                      | 22                                         | 20                                                                                  | 38                           |
|                                                 | Manj          | N | 24                                               | 49           | 50                                      | 24       | 19                                 | 1                                      | 13                                         | 21                                                                                  | 25                           |
|                                                 | Primerljivo   | N | 39                                               | 81           | 70                                      | 38       | 49                                 | 7                                      | 38                                         | 44                                                                                  | 50                           |
|                                                 | Več           | N | 4                                                | 32           | 31                                      | 12       | 8                                  | 3                                      | 12                                         | 19                                                                                  | 22                           |
|                                                 | Bistveno več  | N | 3                                                | 16           | 11                                      | 7        | 17                                 | 3                                      | 12                                         | 23                                                                                  | 27                           |
| Srednja                                         | Bistveno manj | N | 113                                              | 62           | 42                                      | 77       | 24                                 | 13                                     | 19                                         | 19                                                                                  | 30                           |
|                                                 | Manj          | N | 22                                               | 58           | 54                                      | 40       | 17                                 | 2                                      | 21                                         | 26                                                                                  | 42                           |
|                                                 | Primerljivo   | N | 28                                               | 67           | 76                                      | 34       | 43                                 | 7                                      | 42                                         | 49                                                                                  | 51                           |
|                                                 | Več           | N | 4                                                | 24           | 30                                      | 4        | 21                                 | 0                                      | 14                                         | 26                                                                                  | 28                           |
|                                                 | Bistveno več  | N | 2                                                | 8            | 14                                      | 2        | 10                                 | 0                                      | 14                                         | 17                                                                                  | 29                           |
| Velika                                          | Bistveno manj | N | 32                                               | 5            | 6                                       | 14       | 4                                  | 4                                      | 4                                          | 5                                                                                   | 3                            |
|                                                 | Manj          | N | 15                                               | 22           | 10                                      | 22       | 5                                  | 1                                      | 8                                          | 5                                                                                   | 8                            |
|                                                 | Primerljivo   | N | 13                                               | 18           | 28                                      | 13       | 16                                 | 2                                      | 10                                         | 18                                                                                  | 25                           |
|                                                 | Več           | N | 1                                                | 16           | 12                                      | 1        | 8                                  | 1                                      | 6                                          | 14                                                                                  | 16                           |
|                                                 | Bistveno več  | N | 0                                                | 9            | 11                                      | 1        | 7                                  | 0                                      | 3                                          | 4                                                                                   | 7                            |
| Total                                           | Bistveno manj | N | 294                                              | 179          | 137                                     | 164      | 62                                 | 32                                     | 57                                         | 55                                                                                  | 87                           |
|                                                 | Manj          | N | 69                                               | 147          | 128                                     | 91       | 55                                 | 6                                      | 50                                         | 61                                                                                  | 85                           |
|                                                 | Primerljivo   | N | 96                                               | 213          | 216                                     | 108      | 132                                | 21                                     | 115                                        | 137                                                                                 | 144                          |
|                                                 | Več           | N | 10                                               | 90           | 84                                      | 22       | 48                                 | 4                                      | 39                                         | 67                                                                                  | 78                           |
|                                                 | Bistveno več  | N | 8                                                | 41           | 44                                      | 11       | 43                                 | 6                                      | 36                                         | 49                                                                                  | 69                           |
| Manjka                                          | Bistveno manj | N | 1                                                | 0            | 0                                       | 0        | 0                                  | 0                                      | 0                                          | 0                                                                                   | 0                            |
|                                                 | Manj          | N | 0                                                | 1            | 0                                       | 0        | 0                                  | 0                                      | 0                                          | 0                                                                                   | 1                            |
|                                                 | Primerljivo   | N | 0                                                | 0            | 1                                       | 0        | 1                                  | 0                                      | 0                                          | 0                                                                                   | 0                            |
|                                                 | Več           | N | 0                                                | 0            | 0                                       | 0        | 0                                  | 0                                      | 0                                          | 0                                                                                   | 0                            |
|                                                 | Bistveno več  | N | 0                                                | 0            | 0                                       | 0        | 0                                  | 0                                      | 0                                          | 0                                                                                   | 0                            |
| A-B: Kmetijstvo,<br>lov, rudarstvo              | Bistveno manj | N | 8                                                | 7            | 8                                       | 10       | 4                                  | 3                                      | 2                                          | 5                                                                                   | 6                            |
|                                                 | Manj          | N | 1                                                | 3            | 2                                       | 1        | 2                                  | 2                                      | 1                                          | 3                                                                                   | 2                            |
|                                                 | Primerljivo   | N | 4                                                | 6            | 4                                       | 5        | 4                                  | 2                                      | 5                                          | 6                                                                                   | 6                            |
|                                                 | Več           | N | 0                                                | 0            | 2                                       | 0        | 2                                  | 1                                      | 0                                          | 1                                                                                   | 2                            |
|                                                 | Bistveno več  | N | 1                                                | 0            | 0                                       | 0        | 2                                  | 3                                      | 2                                          | 3                                                                                   | 4                            |
| C-F: Industrija                                 | Bistveno manj | N | 99                                               | 65           | 47                                      | 62       | 19                                 | 11                                     | 27                                         | 20                                                                                  | 36                           |
|                                                 | Manj          | N | 27                                               | 65           | 58                                      | 23       | 14                                 | 2                                      | 32                                         | 34                                                                                  | 43                           |
|                                                 | Primerljivo   | N | 31                                               | 78           | 86                                      | 35       | 28                                 | 7                                      | 64                                         | 78                                                                                  | 69                           |
|                                                 | Več           | N | 3                                                | 19           | 24                                      | 3        | 3                                  | 1                                      | 18                                         | 38                                                                                  | 36                           |
|                                                 | Bistveno več  | N | 1                                                | 12           | 13                                      | 2        | 3                                  | 1                                      | 19                                         | 27                                                                                  | 27                           |
| G-I: Trgovina,<br>logistika<br>in<br>gostinstvo | Bistveno manj | N | 60                                               | 31           | 20                                      | 31       | 14                                 | 7                                      | 12                                         | 12                                                                                  | 16                           |
|                                                 | Manj          | N | 12                                               | 23           | 22                                      | 19       | 14                                 | 0                                      | 3                                          | 6                                                                                   | 18                           |
|                                                 | Primerljivo   | N | 16                                               | 32           | 33                                      | 22       | 40                                 | 4                                      | 14                                         | 23                                                                                  | 23                           |
|                                                 | Več           | N | 1                                                | 12           | 12                                      | 1        | 19                                 | 0                                      | 4                                          | 14                                                                                  | 17                           |
|                                                 | Bistveno več  | N | 2                                                | 3            | 6                                       | 4        | 25                                 | 2                                      | 5                                          | 13                                                                                  | 12                           |

|                                                      |               |   | Zakonodajalci,<br>visoki uradniki,<br>menedžerji | Strokovnjaki | Tehniki in drugi<br>strokovni sodelavci | Uradniki | Poklici za storitve,<br>prodajalci | Kmetovalci,<br>gozdarji, ribiči, lovci | Poklici za<br>neindustrijski način<br>dela | Upravljalci strojev<br>in naprav,<br>industrijski<br>izdelovalci in<br>sestavljavci | Poklici za preprosta<br>dela |
|------------------------------------------------------|---------------|---|--------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------|----------|------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| J-N: Tržne in<br>profesionalne<br>storitve           | Bistveno manj | N | 65                                               | 37           | 36                                      | 27       | 12                                 | 3                                      | 5                                          | 2                                                                                   | 9                            |
|                                                      | Manj          | N | 12                                               | 33           | 22                                      | 19       | 11                                 | 2                                      | 6                                          | 13                                                                                  | 9                            |
|                                                      | Primerljivo   | N | 14                                               | 42           | 38                                      | 18       | 19                                 | 4                                      | 10                                         | 11                                                                                  | 11                           |
|                                                      | Več           | N | 4                                                | 29           | 18                                      | 9        | 9                                  | 0                                      | 7                                          | 8                                                                                   | 4                            |
|                                                      | Bistveno več  | N | 4                                                | 14           | 7                                       | 1        | 2                                  | 0                                      | 4                                          | 4                                                                                   | 9                            |
| O-Q: Javna<br>uprava,<br>izobraževanje,<br>Zdravstvo | Bistveno manj | N | 22                                               | 12           | 6                                       | 12       | 3                                  | 4                                      | 5                                          | 7                                                                                   | 8                            |
|                                                      | Manj          | N | 10                                               | 12           | 11                                      | 17       | 5                                  | 0                                      | 2                                          | 2                                                                                   | 6                            |
|                                                      | Primerljivo   | N | 13                                               | 22           | 18                                      | 18       | 19                                 | 2                                      | 1                                          | 1                                                                                   | 18                           |
|                                                      | Več           | N | 1                                                | 16           | 17                                      | 4        | 10                                 | 0                                      | 0                                          | 0                                                                                   | 9                            |
|                                                      | Bistveno več  | N | 0                                                | 11           | 14                                      | 1        | 5                                  | 0                                      | 2                                          | 0                                                                                   | 5                            |
| R-S: Druge<br>dejavnosti                             | Bistveno manj | N | 39                                               | 27           | 20                                      | 22       | 10                                 | 4                                      | 6                                          | 9                                                                                   | 12                           |
|                                                      | Manj          | N | 7                                                | 10           | 13                                      | 12       | 9                                  | 0                                      | 6                                          | 3                                                                                   | 6                            |
|                                                      | Primerljivo   | N | 18                                               | 33           | 36                                      | 10       | 21                                 | 2                                      | 21                                         | 18                                                                                  | 17                           |
|                                                      | Več           | N | 1                                                | 14           | 11                                      | 5        | 5                                  | 2                                      | 10                                         | 6                                                                                   | 10                           |
|                                                      | Bistveno več  | N | 0                                                | 1            | 4                                       | 3        | 6                                  | 0                                      | 4                                          | 2                                                                                   | 12                           |

**Tabela A 7: Število opazovanj posameznih respondentov, ki poročajo o zaznani fluktuaciji**

|                                                                 |               | Velikost podjetja (1=mikro; 2=majhna; 3=srednja; 4=velika) |        |         |        |       | Skupina dejavnosti |                                 |                 |                                        |                                      |                                             |                       |  |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------|--------|---------|--------|-------|--------------------|---------------------------------|-----------------|----------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|--|
|                                                                 |               | Mikro                                                      | Majhna | Srednja | Velika | Total | Manjka             | A-B: Kmetijstvo, lov, rudarstvo | C-F: Industrija | G-I: Trgovina, logistika in gostinstvo | J-N: Tržne in profesionalne storitve | O-Q: Javna uprava, izobraževanje, Zdravstvo | R-S: Druge dejavnosti |  |
|                                                                 |               | Count                                                      | Count  | Count   | Count  | Count | Count              | Count                           | Count           | Count                                  | Count                                | Count                                       | Count                 |  |
| Zaposlene ženske                                                | Bistveno manj | 51                                                         | 91     | 61      | 7      | 210   | 0                  | 6                               | 82              | 58                                     | 45                                   | 2                                           | 17                    |  |
|                                                                 | Manj          | 23                                                         | 53     | 41      | 20     | 137   | 0                  | 3                               | 55              | 23                                     | 35                                   | 3                                           | 18                    |  |
|                                                                 | Enako         | 47                                                         | 111    | 101     | 30     | 289   | 1                  | 10                              | 96              | 54                                     | 48                                   | 44                                          | 36                    |  |
|                                                                 | Več           | 16                                                         | 24     | 19      | 8      | 67    | 0                  | 2                               | 8               | 9                                      | 15                                   | 19                                          | 14                    |  |
|                                                                 | Bistveno več  | 13                                                         | 8      | 18      | 3      | 42    | 0                  | 0                               | 2               | 10                                     | 12                                   | 12                                          | 6                     |  |
| Zaposleni moški                                                 | Bistveno manj | 29                                                         | 37     | 28      | 2      | 96    | 0                  | 3                               | 21              | 17                                     | 26                                   | 19                                          | 10                    |  |
|                                                                 | Manj          | 20                                                         | 43     | 32      | 7      | 102   | 0                  | 4                               | 27              | 21                                     | 21                                   | 12                                          | 17                    |  |
|                                                                 | Enako         | 68                                                         | 154    | 124     | 36     | 382   | 1                  | 10                              | 139             | 69                                     | 73                                   | 37                                          | 53                    |  |
|                                                                 | Več           | 22                                                         | 39     | 37      | 17     | 115   | 0                  | 5                               | 45              | 29                                     | 18                                   | 8                                           | 10                    |  |
|                                                                 | Bistveno več  | 15                                                         | 19     | 19      | 6      | 59    | 0                  | 0                               | 23              | 20                                     | 13                                   | 0                                           | 3                     |  |
| Zaposleni z največ osnovnošolsko izobrazbo                      | Bistveno manj | 19                                                         | 68     | 43      | 10     | 140   | 0                  | 6                               | 46              | 30                                     | 26                                   | 14                                          | 18                    |  |
|                                                                 | Manj          | 12                                                         | 42     | 46      | 13     | 113   | 0                  | 5                               | 49              | 27                                     | 12                                   | 9                                           | 11                    |  |
|                                                                 | Enako         | 18                                                         | 63     | 92      | 26     | 199   | 1                  | 4                               | 89              | 34                                     | 17                                   | 29                                          | 25                    |  |
|                                                                 | Več           | 7                                                          | 17     | 20      | 12     | 56    | 0                  | 1                               | 27              | 14                                     | 4                                    | 2                                           | 8                     |  |
|                                                                 | Bistveno več  | 3                                                          | 10     | 12      | 5      | 30    | 0                  | 0                               | 11              | 6                                      | 4                                    | 5                                           | 4                     |  |
| Zaposleni s srednješolsko (poklicno ali tehnično) izobrazbo     | Bistveno manj | 30                                                         | 53     | 23      | 3      | 109   | 0                  | 4                               | 29              | 17                                     | 36                                   | 9                                           | 14                    |  |
|                                                                 | Manj          | 16                                                         | 44     | 25      | 9      | 94    | 0                  | 2                               | 28              | 17                                     | 22                                   | 9                                           | 16                    |  |
|                                                                 | Enako         | 67                                                         | 140    | 129     | 34     | 370   | 1                  | 12                              | 137             | 72                                     | 60                                   | 42                                          | 46                    |  |
|                                                                 | Več           | 20                                                         | 36     | 46      | 18     | 120   | 0                  | 4                               | 48              | 35                                     | 17                                   | 10                                          | 6                     |  |
|                                                                 | Bistveno več  | 11                                                         | 12     | 15      | 4      | 42    | 0                  | 0                               | 10              | 16                                     | 5                                    | 4                                           | 7                     |  |
| Zaposleni z univerzitetno, višjo ali visoko strokovno izobrazbo | Bistveno manj | 41                                                         | 73     | 53      | 7      | 174   | 0                  | 6                               | 62              | 45                                     | 28                                   | 11                                          | 22                    |  |
|                                                                 | Manj          | 25                                                         | 60     | 50      | 14     | 149   | 0                  | 4                               | 57              | 31                                     | 26                                   | 11                                          | 20                    |  |
|                                                                 | Enako         | 53                                                         | 109    | 96      | 28     | 286   | 1                  | 7                               | 95              | 49                                     | 64                                   | 37                                          | 33                    |  |
|                                                                 | Več           | 15                                                         | 29     | 33      | 14     | 91    | 0                  | 2                               | 26              | 17                                     | 20                                   | 14                                          | 12                    |  |
|                                                                 | Bistveno več  | 9                                                          | 12     | 8       | 5      | 34    | 0                  | 1                               | 4               | 3                                      | 17                                   | 6                                           | 3                     |  |
| Zaposleni , ki živijo v isti regiji kot opravljajo delo         | Bistveno manj | 31                                                         | 49     | 35      | 5      | 120   | 0                  | 4                               | 36              | 29                                     | 26                                   | 12                                          | 13                    |  |
|                                                                 | Manj          | 21                                                         | 49     | 37      | 14     | 121   | 0                  | 3                               | 47              | 23                                     | 22                                   | 11                                          | 15                    |  |
|                                                                 | Enako         | 72                                                         | 158    | 135     | 42     | 407   | 1                  | 10                              | 133             | 79                                     | 83                                   | 50                                          | 51                    |  |
|                                                                 | Več           | 16                                                         | 23     | 22      | 6      | 67    | 0                  | 2                               | 25              | 11                                     | 18                                   | 4                                           | 7                     |  |
|                                                                 | Bistveno več  | 16                                                         | 13     | 12      | 1      | 42    | 0                  | 4                               | 10              | 12                                     | 9                                    | 2                                           | 5                     |  |
| Zaposleni, stari od 15-30 let                                   | Bistveno manj | 32                                                         | 46     | 25      | 4      | 107   | 0                  | 4                               | 26              | 24                                     | 25                                   | 10                                          | 18                    |  |
|                                                                 | Manj          | 18                                                         | 50     | 27      | 7      | 102   | 0                  | 3                               | 33              | 26                                     | 23                                   | 7                                           | 10                    |  |
|                                                                 | Enako         | 50                                                         | 115    | 114     | 30     | 309   | 1                  | 8                               | 105             | 49                                     | 59                                   | 41                                          | 46                    |  |
|                                                                 | Več           | 14                                                         | 52     | 58      | 20     | 144   | 0                  | 4                               | 62              | 31                                     | 22                                   | 11                                          | 14                    |  |
|                                                                 | Bistveno več  | 6                                                          | 16     | 17      | 7      | 46    | 0                  | 2                               | 17              | 9                                      | 11                                   | 6                                           | 1                     |  |
| Zaposleni, stari od 31-50 let                                   | Bistveno manj | 23                                                         | 38     | 19      | 3      | 83    | 0                  | 3                               | 24              | 22                                     | 21                                   | 4                                           | 9                     |  |
|                                                                 | Manj          | 19                                                         | 49     | 30      | 7      | 105   | 0                  | 5                               | 40              | 15                                     | 24                                   | 6                                           | 15                    |  |
|                                                                 | Enako         | 85                                                         | 166    | 133     | 45     | 429   | 1                  | 11                              | 149             | 82                                     | 79                                   | 51                                          | 56                    |  |
|                                                                 | Več           | 21                                                         | 33     | 46      | 13     | 113   | 0                  | 4                               | 35              | 30                                     | 23                                   | 12                                          | 9                     |  |
|                                                                 | Bistveno več  | 12                                                         | 8      | 13      | 0      | 33    | 0                  | 0                               | 6               | 8                                      | 11                                   | 5                                           | 3                     |  |
| Zaposleni, stari nad 51                                         | Bistveno manj | 44                                                         | 92     | 61      | 18     | 215   | 0                  | 9                               | 66              | 44                                     | 55                                   | 13                                          | 28                    |  |
|                                                                 | Manj          | 16                                                         | 62     | 67      | 17     | 162   | 0                  | 5                               | 70              | 29                                     | 26                                   | 15                                          | 17                    |  |
|                                                                 | Enako         | 64                                                         | 109    | 93      | 31     | 297   | 1                  | 6                               | 98              | 60                                     | 55                                   | 41                                          | 36                    |  |
|                                                                 | Več           | 12                                                         | 15     | 9       | 1      | 37    | 0                  | 3                               | 8               | 10                                     | 6                                    | 3                                           | 7                     |  |
|                                                                 | Bistveno več  | 4                                                          | 4      | 10      | 1      | 19    | 0                  | 0                               | 7               | 5                                      | 2                                    | 4                                           | 1                     |  |

|                                      |               | Velikost podjetja (1=mikro; 2=majhna; 3=srednja; 4=velika) |        |         |        |       | Skupina dejavnosti |                                 |                 |                                        |                                      |                                             |                       |
|--------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------|--------|---------|--------|-------|--------------------|---------------------------------|-----------------|----------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|
|                                      |               | Mikro                                                      | Majhna | Srednja | Velika | Total | Manjka             | A-B: Kmetijstvo, lov, rudarstvo | C-F: Industrija | G-I: Trgovina, logistika in gostinstvo | J-N: Tržne in profesionalne storitve | O-Q: Javna uprava, izobraževanje, Zdravstvo | R-S: Druge dejavnosti |
|                                      |               | Count                                                      | Count  | Count   | Count  | Count | Count              | Count                           | Count           | Count                                  | Count                                | Count                                       | Count                 |
| Tujci                                | Bistveno manj | 22                                                         | 54     | 50      | 17     | 143   | 0                  | 6                               | 49              | 25                                     | 25                                   | 19                                          | 19                    |
|                                      | Manj          | 5                                                          | 15     | 27      | 10     | 57    | 0                  | 2                               | 20              | 8                                      | 8                                    | 10                                          | 9                     |
|                                      | Enako         | 17                                                         | 61     | 65      | 15     | 158   | 1                  | 1                               | 71              | 34                                     | 26                                   | 13                                          | 12                    |
|                                      | Več           | 8                                                          | 20     | 20      | 13     | 61    | 0                  | 2                               | 26              | 11                                     | 10                                   | 4                                           | 8                     |
|                                      | Bistveno več  | 4                                                          | 15     | 18      | 5      | 42    | 0                  | 1                               | 20              | 8                                      | 5                                    | 5                                           | 3                     |
| Zaposleni s pogodbo za določen čas   | Bistveno manj | 26                                                         | 61     | 48      | 4      | 139   | 0                  | 6                               | 44              | 28                                     | 29                                   | 17                                          | 15                    |
|                                      | Manj          | 12                                                         | 36     | 42      | 17     | 107   | 0                  | 3                               | 43              | 21                                     | 19                                   | 9                                           | 12                    |
|                                      | Enako         | 21                                                         | 85     | 93      | 30     | 229   | 1                  | 4                               | 85              | 39                                     | 35                                   | 37                                          | 28                    |
|                                      | Več           | 5                                                          | 27     | 32      | 9      | 73    | 0                  | 3                               | 37              | 11                                     | 7                                    | 7                                           | 8                     |
|                                      | Bistveno več  | 1                                                          | 8      | 7       | 4      | 20    | 0                  | 0                               | 5               | 7                                      | 3                                    | 2                                           | 3                     |
| Zaposleni s pogodbo za nedoločen čas | Bistveno manj | 29                                                         | 59     | 26      | 5      | 119   | 0                  | 4                               | 38              | 28                                     | 25                                   | 8                                           | 16                    |
|                                      | Manj          | 12                                                         | 42     | 44      | 10     | 108   | 0                  | 2                               | 42              | 16                                     | 20                                   | 10                                          | 18                    |
|                                      | Enako         | 78                                                         | 140    | 125     | 40     | 383   | 1                  | 11                              | 126             | 75                                     | 75                                   | 46                                          | 49                    |
|                                      | Več           | 19                                                         | 30     | 27      | 11     | 87    | 0                  | 5                               | 26              | 20                                     | 24                                   | 6                                           | 6                     |
|                                      | Bistveno več  | 17                                                         | 22     | 16      | 3      | 58    | 0                  | 0                               | 18              | 16                                     | 12                                   | 8                                           | 4                     |

**Tabela A 8: Povprečni, medianski rang in število opazovanj dejavnikov fluktuacije po velikosti in dejavnosti (nižja vrednost označuje večji pomen dejavnika, saj je bil dejavnik uvrščen na višje mesto)**

|                                                            |           | Mikro | Majhna | Srednja | Velika | Total | A-B: Kmetijstvo, lov, rudarstvo | C-F: Industrija | G-I: Trgovina, logistika in gostinstvo | J-N: Tržne in profesionalne storitve | O-Q: Javna uprava, izobraževanje, Zdravstvo | R-S: Druge dejavnosti |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------|--------|---------|--------|-------|---------------------------------|-----------------|----------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|
| Višje plačilo in boljši finančni pogoji.                   | Povprečni | 2.10  | 2.01   | 1.74    | 1.69   | 1.87  | 2.23                            | 1.79            | 2.01                                   | 1.86                                 | 1.95                                        | 1.70                  |
|                                                            | Medianski | 2.00  | 1.00   | 1.00    | 1.00   | 1.00  | 2.00                            | 1.00            | 1.00                                   | 1.00                                 | 1.00                                        | 1.00                  |
|                                                            | N         | 296   | 507    | 419     | 142    | 1364  | 34                              | 453             | 273                                    | 263                                  | 143                                         | 196                   |
| Večje možnosti za napredovanje in karierni razvoj.         | Povprečni | 2.69  | 2.83   | 3.20    | 3.38   | 3.03  | 4.00                            | 3.09            | 3.37                                   | 2.62                                 | 3.00                                        | 2.95                  |
|                                                            | Medianski | 2.50  | 3.00   | 3.00    | 4.00   | 3.00  | 4.00                            | 3.00            | 3.50                                   | 2.00                                 | 3.00                                        | 3.00                  |
|                                                            | N         | 296   | 507    | 419     | 142    | 1364  | 34                              | 453             | 273                                    | 263                                  | 143                                         | 196                   |
| Boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem.        | Povprečni | 2.89  | 2.77   | 2.64    | 2.70   | 2.73  | 2.60                            | 2.97            | 2.49                                   | 3.00                                 | 2.36                                        | 2.55                  |
|                                                            | Medianski | 3.00  | 3.00   | 2.00    | 3.00   | 2.00  | 2.00                            | 3.00            | 2.00                                   | 3.00                                 | 2.00                                        | 2.00                  |
|                                                            | N         | 296   | 507    | 419     | 142    | 1364  | 34                              | 453             | 273                                    | 263                                  | 143                                         | 196                   |
| Kakovost in ugled podjetja kot delodajalca                 | Povprečni | 3.00  | 3.80   | 3.55    | 3.56   | 3.61  |                                 | 3.76            | 3.57                                   | 3.44                                 | 3.40                                        | 3.70                  |
|                                                            | Medianski | 3.00  | 4.00   | 4.00    | 5.00   | 4.00  |                                 | 4.00            | 4.00                                   | 4.00                                 | 3.00                                        | 4.00                  |
|                                                            | N         | 296   | 507    | 419     | 142    | 1364  | 34                              | 453             | 273                                    | 263                                  | 143                                         | 196                   |
| Lokacija opravljanja dela (delo bližje domu).              | Povprečni | 2.54  | 2.67   | 2.73    | 2.94   | 2.71  | 2.54                            | 2.59            | 2.63                                   | 2.90                                 | 2.68                                        | 2.92                  |
|                                                            | Medianski | 2.00  | 3.00   | 3.00    | 3.00   | 3.00  | 3.00                            | 2.00            | 3.00                                   | 3.00                                 | 3.00                                        | 3.00                  |
|                                                            | N         | 296   | 507    | 419     | 142    | 1364  | 34                              | 453             | 273                                    | 263                                  | 143                                         | 196                   |
| Boljši delovni pogoji (recimo možnost dela od doma).       | Povprečni | 3.50  | 3.18   | 3.53    | 3.20   | 3.37  | 3.00                            | 3.24            | 3.34                                   | 3.41                                 | 3.61                                        | 3.49                  |
|                                                            | Medianski | 3.50  | 3.00   | 4.00    | 3.00   | 3.00  | 3.00                            | 3.00            | 3.00                                   | 3.00                                 | 4.00                                        | 4.00                  |
|                                                            | N         | 296   | 507    | 419     | 142    | 1364  | 34                              | 453             | 273                                    | 263                                  | 143                                         | 196                   |
| Inovativnost in tehnološka naprednost drugih delodajalcev. | Povprečni | 3.80  | 3.32   | 3.85    | 3.71   | 3.65  | 3.00                            | 3.69            | 3.77                                   | 3.31                                 | 3.80                                        | 3.86                  |
|                                                            | Medianski | 4.00  | 3.00   | 4.00    | 4.00   | 4.00  | 3.00                            | 4.00            | 4.00                                   | 3.00                                 | 4.00                                        | 4.00                  |
|                                                            | N         | 296   | 507    | 419     | 142    | 1364  | 34                              | 453             | 273                                    | 263                                  | 143                                         | 196                   |
| Privlačnost panoge drugega delodajalca.                    | Povprečni | 3.03  | 3.16   | 3.40    | 3.64   | 3.29  | 3.25                            | 3.10            | 3.46                                   | 3.46                                 | 3.72                                        | 3.03                  |
|                                                            | Medianski | 3.00  | 3.00   | 4.00    | 4.00   | 4.00  | 4.00                            | 3.00            | 4.00                                   | 4.00                                 | 4.00                                        | 3.00                  |
|                                                            | N         | 296   | 507    | 419     | 142    | 1364  | 34                              | 453             | 273                                    | 263                                  | 143                                         | 196                   |
| Boljše prometne povezave                                   | Povprečni | 3.68  | 3.78   | 3.59    | 3.93   | 3.71  | 4.67                            | 3.69            | 3.70                                   | 3.68                                 | 3.59                                        | 3.77                  |
|                                                            | Medianski | 4.00  | 4.00   | 3.50    | 4.00   | 4.00  | 5.00                            | 4.00            | 4.00                                   | 4.00                                 | 4.00                                        | 4.00                  |
|                                                            | N         | 296   | 507    | 419     | 142    | 1364  | 34                              | 453             | 273                                    | 263                                  | 143                                         | 196                   |
| Boljša klima in odnosi v podjetju                          | Povprečni | 2.95  | 3.31   | 3.41    | 3.65   | 3.36  | 3.40                            | 3.35            | 3.30                                   | 3.30                                 | 3.53                                        | 3.32                  |
|                                                            | Medianski | 3.00  | 3.50   | 3.00    | 4.00   | 3.00  | 3.00                            | 3.00            | 3.00                                   | 3.00                                 | 3.50                                        | 4.00                  |
|                                                            | N         | 296   | 507    | 419     | 142    | 1364  | 34                              | 453             | 273                                    | 263                                  | 143                                         | 196                   |

**Tabela A 9: Vprašanja o zaključnem razgovoru**

|                                                                                                                                                     |                                                 |            | Mikro | Majhna | Srednja | Velika | Total | A-B: Kmetijstvo, lov, rudarstvo | C-F: Industrija | G-I: Trgovina, logistika in gostinstvo | J-N: Tržne in profesionalne storitve | O-Q: Javna uprava, izobraževanje, Zdravstvo | R-S: Druge dejavnosti |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-------|--------|---------|--------|-------|---------------------------------|-----------------|----------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|
| Ali imate vpeljan sistem zaključnega pogovora s sodelavcem, ki je podal odpoved? (za razumevanje razlogov odhoda)                                   | Da                                              | Column N % | 56.9% | 70.0%  | 72.6%   | 86.9%  | 71.4% | 60.0%                           | 74.9%           | 66.7%                                  | 75.7%                                | 63.8%                                       | 73.1%                 |
|                                                                                                                                                     |                                                 | Count      | 37    | 147    | 162     | 53     | 399   | 9                               | 143             | 76                                     | 78                                   | 44                                          | 49                    |
|                                                                                                                                                     | Ne                                              | Column N % | 29.2% | 19.5%  | 14.8%   | 3.3%   | 17.0% | 26.7%                           | 14.1%           | 23.7%                                  | 11.7%                                | 20.3%                                       | 16.4%                 |
|                                                                                                                                                     |                                                 | Count      | 19    | 41     | 33      | 2      | 95    | 4                               | 27              | 27                                     | 12                                   | 14                                          | 11                    |
|                                                                                                                                                     | Ne vem                                          | Column N % | 3.1%  | 2.9%   | 0.0%    | 1.6%   | 1.6%  | 0.0%                            | 0.0%            | 0.9%                                   | 3.9%                                 | 2.9%                                        | 3.0%                  |
|                                                                                                                                                     |                                                 | Count      | 2     | 6      | 0       | 1      | 9     | 0                               | 0               | 1                                      | 4                                    | 2                                           | 2                     |
| Kdo opravi tak razgovor?                                                                                                                            | Direktor                                        | Column N % | 91.9% | 68.7%  | 25.3%   | 7.5%   | 45.1% | 66.7%                           | 39.9%           | 46.1%                                  | 55.1%                                | 43.2%                                       | 40.8%                 |
|                                                                                                                                                     |                                                 | Count      | 34    | 101    | 41      | 4      | 180   | 6                               | 57              | 35                                     | 43                                   | 19                                          | 20                    |
|                                                                                                                                                     | Neposredni vodja sodelavca, ki je podal odpoved | Column N % | 5.4%  | 8.8%   | 17.9%   | 22.6%  | 14.0% | 0.0%                            | 12.6%           | 18.4%                                  | 10.3%                                | 27.3%                                       | 8.2%                  |
|                                                                                                                                                     |                                                 | Count      | 2     | 13     | 29      | 12     | 56    | 0                               | 18              | 14                                     | 8                                    | 12                                          | 4                     |
|                                                                                                                                                     | Vodja kadrovske službe                          | Column N % | 0.0%  | 18.4%  | 46.9%   | 34.0%  | 30.3% | 33.3%                           | 38.5%           | 26.3%                                  | 21.8%                                | 20.5%                                       | 34.7%                 |
|                                                                                                                                                     |                                                 | Count      | 0     | 27     | 76      | 18     | 121   | 3                               | 55              | 20                                     | 17                                   | 9                                           | 17                    |
|                                                                                                                                                     | Drugo (prosimo, navedite, kdo)                  | Column N % | 2.7%  | 4.1%   | 9.9%    | 35.8%  | 10.5% | 0.0%                            | 9.1%            | 9.2%                                   | 12.8%                                | 9.1%                                        | 16.3%                 |
|                                                                                                                                                     |                                                 | Count      | 1     | 6      | 16      | 19     | 42    | 0                               | 13              | 7                                      | 10                                   | 4                                           | 8                     |
| Ali predloge, ki nastanejo na podlagi zaključnega pogovora s sodelavcem, ki je dal odpoved, upoštevate pri ukrepih za izboljšanje delovnih pogojev? | Da, vedno.                                      | Column N % | 13.5% | 9.5%   | 8.0%    | 5.7%   | 8.8%  | 22.2%                           | 9.8%            | 6.6%                                   | 7.7%                                 | 11.4%                                       | 6.1%                  |
|                                                                                                                                                     |                                                 | Count      | 5     | 14     | 13      | 3      | 35    | 2                               | 14              | 5                                      | 6                                    | 5                                           | 3                     |
|                                                                                                                                                     | Da, če je to smiselno.                          | Column N % | 78.4% | 76.9%  | 77.8%   | 67.9%  | 76.2% | 77.8%                           | 79.0%           | 72.4%                                  | 80.8%                                | 68.2%                                       | 73.5%                 |
|                                                                                                                                                     |                                                 | Count      | 29    | 113    | 126     | 36     | 304   | 7                               | 113             | 55                                     | 63                                   | 30                                          | 36                    |
|                                                                                                                                                     | Včasih.                                         | Column N % | 0.0%  | 10.2%  | 10.5%   | 22.6%  | 11.0% | 0.0%                            | 9.1%            | 17.1%                                  | 5.1%                                 | 13.6%                                       | 16.3%                 |
|                                                                                                                                                     |                                                 | Count      | 0     | 15     | 17      | 12     | 44    | 0                               | 13              | 13                                     | 4                                    | 6                                           | 8                     |
|                                                                                                                                                     | Ne                                              | Column N % | 8.1%  | 3.4%   | 3.7%    | 3.8%   | 4.0%  | 0.0%                            | 2.1%            | 3.9%                                   | 6.4%                                 | 6.8%                                        | 4.1%                  |
|                                                                                                                                                     |                                                 | Count      | 3     | 5      | 6       | 2      | 16    | 0                               | 3               | 3                                      | 5                                    | 3                                           | 2                     |

**Tabela A 10: Veljavno število opazovanj pri odgovorih na vprašanja Q17-Q25**

|     |                                                                                                                                                                | Mikro | Majhna | Srednja | Velika | A-B: Kmetijstvo, lov, rudarstvo | C-F: Industrija | G-I: Trgovina, logistika in gostinstvo | J-N: Tržne in profesionalne storitve | O-Q: Javna uprava, izobraževanje, Zdravstvo | R-S: Druge dejavnosti | Skupaj |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|---------|--------|---------------------------------|-----------------|----------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|--------|
| Q17 | Naše podjetje spodbuja iskreno dvosmerno komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi.                                                                             | 167   | 290    | 234     | 66     | 24                              | 248             | 157                                    | 158                                  | 77                                          | 92                    | 757    |
|     | Zaposleni lahko podajajo predloge/ideje za izboljšave procesov v podjetju.                                                                                     | 167   | 291    | 234     | 66     | 24                              | 248             | 157                                    | 158                                  | 77                                          | 93                    | 758    |
|     | Zaposleni so ključni za uspeh podjetja.                                                                                                                        | 166   | 292    | 234     | 66     | 24                              | 249             | 156                                    | 158                                  | 77                                          | 93                    | 758    |
|     | Težave na delovnem mestu se rešujejo pošteno in sproti.                                                                                                        | 167   | 292    | 233     | 66     | 24                              | 249             | 156                                    | 158                                  | 77                                          | 93                    | 758    |
|     | Vodstvo in zaposleni dobro sodelujejo.                                                                                                                         | 167   | 291    | 234     | 66     | 24                              | 248             | 157                                    | 158                                  | 77                                          | 93                    | 758    |
| Q18 | Delovno okolje v podjetju je dobro opremljeno, dobro vzdrževano in varno.                                                                                      | 162   | 281    | 225     | 64     | 22                              | 243             | 150                                    | 154                                  | 74                                          | 88                    | 732    |
|     | Podjetje omogoča delo od doma (če narava dela to omogoča).                                                                                                     | 160   | 277    | 224     | 65     | 22                              | 240             | 148                                    | 154                                  | 74                                          | 87                    | 726    |
|     | Procesi v podjetju so jasno definirani in učinkoviti.                                                                                                          | 162   | 283    | 225     | 65     | 22                              | 243             | 151                                    | 155                                  | 75                                          | 88                    | 735    |
|     | Zaposleni imajo fleksibilen urnik prihoda/odhoda z dela.                                                                                                       | 162   | 282    | 224     | 65     | 22                              | 242             | 151                                    | 155                                  | 74                                          | 88                    | 733    |
|     | Odnosi med zaposlenimi v podjetju so dobri.                                                                                                                    | 162   | 282    | 226     | 65     | 22                              | 242             | 151                                    | 155                                  | 75                                          | 89                    | 735    |
| Q19 | Podjetje plačuje nadpovprečne plače glede na povprečje za naše poklicne skupine                                                                                | 162   | 282    | 228     | 63     | 22                              | 245             | 153                                    | 152                                  | 70                                          | 92                    | 735    |
|     | Podjetje zaposlenim nudi tudi dodatne ugodnosti (zdravstveno zavarovanje, boni, počitniške kapacitete, možnost uporabe službenih vozil v zasebne namene, ipd.) | 163   | 281    | 229     | 63     | 22                              | 245             | 153                                    | 152                                  | 71                                          | 92                    | 736    |
|     | Zaposleni imajo dostop do udeležbe v dobičku, delniških opcij ali podobnih ugodnosti.                                                                          | 163   | 280    | 228     | 63     | 22                              | 245             | 152                                    | 152                                  | 70                                          | 92                    | 734    |
|     | Sistem nagrajevanja je jasno povezan z uspešnostjo posameznikov ali timov.                                                                                     | 163   | 282    | 226     | 63     | 22                              | 244             | 153                                    | 152                                  | 71                                          | 91                    | 734    |
|     | Zaposleni razumejo, kako njihova uspešnost vpliva na njihovo plačilo.                                                                                          | 163   | 281    | 229     | 63     | 22                              | 244             | 153                                    | 152                                  | 72                                          | 92                    | 736    |
|     | Zaposleni dojemajo razmerja med plačami v podjetju kot pravična.                                                                                               | 160   | 280    | 229     | 63     | 22                              | 245             | 151                                    | 151                                  | 71                                          | 91                    | 732    |
|     | Podjetje skuša z dobro plačo privabiti in zadržati uspešne zaposlene.                                                                                          | 162   | 283    | 228     | 63     | 22                              | 244             | 154                                    | 151                                  | 72                                          | 92                    | 736    |
|     | Zaposleni so (oziroma imajo možnosti postati) solastniki podjetja.                                                                                             | 163   | 281    | 228     | 63     | 22                              | 245             | 153                                    | 152                                  | 70                                          | 92                    | 735    |
| Q20 | Imamo jasno opredeljene možnosti napredovanja za zaposlene.                                                                                                    | 279   | 493    | 414     | 141    | 32                              | 442             | 266                                    | 257                                  | 138                                         | 190                   | 1327   |
|     | Naša organizacija ima formalni program mentorstva.                                                                                                             | 281   | 486    | 403     | 140    | 30                              | 434             | 261                                    | 253                                  | 137                                         | 193                   | 1310   |
|     | Zaposlene spodbujamo k sodelovanju v medoddelčnih ali strateških projektih.                                                                                    | 266   | 479    | 402     | 138    | 32                              | 427             | 253                                    | 248                                  | 135                                         | 188                   | 1285   |
|     | Kadrovska služba ali pa neposredni vodje načrtujejo in spremljajo karierni razvoj zaposlenih.                                                                  | 275   | 488    | 412     | 140    | 31                              | 438             | 259                                    | 252                                  | 140                                         | 193                   | 1315   |
|     | Redno ocenjujemo učinkovitost programov za karierni razvoj.                                                                                                    | 266   | 480    | 400     | 138    | 30                              | 429             | 252                                    | 248                                  | 133                                         | 190                   | 1284   |

|     |                                                                                                                      | Mikro | Majhna | Srednja | Velika | A-B:<br>Kmetijstv<br>o, lov,<br>rudarstvo | C-F:<br>Industrija | G-I: Trgovina,<br>logistika in<br>gostinstvo | J-N: Tržne in<br>profesionalne<br>storitve | O-Q: Javna<br>uprava,<br>Izobraževanje,<br>Zdravstvo | R-S: Druge<br>dejavnosti | Skupaj |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|---------|--------|-------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------|--------|
| Q21 | Ponujamo notranja in/ali zunanja usposabljanja, prilagojena potrebam zaposlenih.                                     | 158   | 275    | 225     | 61     | 21                                        | 241                | 147                                          | 149                                        | 71                                                   | 89                       | 719    |
|     | Možnosti usposabljanja so dostopne zaposlenim v vseh oddelkih.                                                       | 157   | 274    | 225     | 61     | 21                                        | 241                | 146                                          | 148                                        | 71                                                   | 89                       | 717    |
|     | Zaposlenim omogočamo, da se v delovnem času udeležujejo usposabljanj, ki so v skladu z njihovimi poklicnimi cilji.   | 158   | 273    | 225     | 61     | 21                                        | 241                | 146                                          | 149                                        | 71                                                   | 88                       | 717    |
|     | Kadrovska služba ali pa neposredni vodje načrtujejo in spremljajo karierni razvoj zaposlenih.                        | 158   | 273    | 224     | 60     | 21                                        | 241                | 146                                          | 149                                        | 69                                                   | 88                       | 715    |
| Q22 | Naše podjetje velja med zaposlenimi in iskalci zaposlitve za dobrega delodajalca.                                    | 156   | 272    | 221     | 61     | 19                                        | 240                | 145                                          | 149                                        | 69                                                   | 87                       | 710    |
|     | Ugled podjetja pozitivno vpliva na zadrževanje zaposlenih.                                                           | 155   | 272    | 222     | 61     | 19                                        | 240                | 144                                          | 149                                        | 70                                                   | 87                       | 710    |
|     | Zaposleni so ponosni, da delajo za naše podjetje.                                                                    | 154   | 269    | 221     | 61     | 18                                        | 238                | 144                                          | 148                                        | 69                                                   | 87                       | 705    |
|     | Visoka fluktuacija bi škodovala naši podobi delodajalca, zato si aktivno prizadevamo za njeno zmanjšanje.            | 153   | 271    | 221     | 60     | 19                                        | 236                | 145                                          | 149                                        | 69                                                   | 86                       | 705    |
|     | Podjetje ima strukturiran proces uvajanja novih zaposlenih.                                                          | 153   | 270    | 221     | 61     | 18                                        | 238                | 144                                          | 148                                        | 69                                                   | 87                       | 705    |
|     | Vsakemu novemu zaposlenemu je dodeljen mentor ali kolega, ki mu pomaga pri vključevanju.                             | 156   | 269    | 222     | 61     | 19                                        | 238                | 144                                          | 149                                        | 70                                                   | 87                       | 708    |
| Q23 | V prvih nekaj mesecih redno preverjamo, kako se počutijo novi zaposleni.                                             | 149   | 264    | 215     | 61     | 18                                        | 231                | 141                                          | 142                                        | 69                                                   | 87                       | 689    |
|     | Povratne informacije novih zaposlenih se redno zbirajo in uporabljajo za izboljšanje uvajanja.                       | 150   | 263    | 215     | 59     | 18                                        | 230                | 141                                          | 141                                        | 70                                                   | 86                       | 687    |
|     | Zadovoljstvo zaposlenih v zgodnji fazi oziroma v procesu uvajanja v podjetje je zelo pomembno.                       | 149   | 264    | 215     | 60     | 18                                        | 230                | 142                                          | 141                                        | 69                                                   | 87                       | 688    |
|     | Podjetje ponuja neformalne aktivnosti, ki novim zaposlenim pomagajo pri integraciji (npr. druženja, team-buildinge). | 150   | 262    | 216     | 61     | 18                                        | 230                | 142                                          | 141                                        | 70                                                   | 87                       | 689    |
|     | Težave pri prilagajanju se zgodaj prepoznajo in rešujejo s podporo vodje ali nadrejenega.                            | 150   | 263    | 216     | 61     | 18                                        | 230                | 142                                          | 142                                        | 70                                                   | 87                       | 690    |
| Q24 | Podjetje redno ocenjuje delovno uspešnost zaposlenih.                                                                | 149   | 259    | 218     | 58     | 17                                        | 228                | 138                                          | 146                                        | 67                                                   | 87                       | 684    |
|     | Zaposleni prejemajo strukturirane povratne informacije, ki podpirajo njihov karierni razvoj.                         | 148   | 259    | 217     | 58     | 17                                        | 228                | 137                                          | 146                                        | 66                                                   | 87                       | 682    |
|     | Vodstveni delavci so usposobljeni za dajanje konstruktivnih povratnih informacij.                                    | 148   | 259    | 217     | 58     | 17                                        | 228                | 137                                          | 146                                        | 66                                                   | 87                       | 682    |
|     | Vsaj enkrat letno izvajamo ankete o zadovoljstvu zaposlenih ali kako drugače preverjamo zadovoljstvo zaposlenih.     | 149   | 259    | 216     | 58     | 17                                        | 228                | 137                                          | 146                                        | 66                                                   | 87                       | 682    |
|     | Rezultati anket o zadovoljstvu se uporabljajo za izboljšanje delovnih pogojev.                                       | 148   | 258    | 217     | 57     | 17                                        | 227                | 136                                          | 146                                        | 66                                                   | 87                       | 680    |
| Q25 | Redno spremljamo fluktuacijo zaposlenih                                                                              | 145   | 259    | 218     | 60     | 17                                        | 229                | 138                                          | 145                                        | 66                                                   | 86                       | 682    |
|     | Za ohranjanje zaposlenih uporabljamo finančne spodbude v obliki raznih nagrad, dvigov plač, bonusov, itd..           | 147   | 260    | 217     | 60     | 17                                        | 230                | 139                                          | 145                                        | 65                                                   | 87                       | 684    |

|  |                                                                                                                                                                      | Mikro | Majhna | Srednja | Velika | A-B:<br>Kmetijstv<br>o, lov,<br>rudarstvo | C-F:<br>Industrija | G-I: Trgovina,<br>logistika in<br>gostinstvo | J-N: Tržne in<br>profesionalne<br>storitve | O-Q: Javna<br>uprava,<br>izobraževanje,<br>Zdravstvo | R-S: Druge<br>dejavnosti | Skupaj |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|---------|--------|-------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------|--------|
|  | Za ohranjanje zaposlenih uporabljamo nefinančne spodbude (npr. napredovanja, nove odgovornejše naloge, vključevanja v usposabljanje, nefinančne nagrade, bonusi...). | 145   | 259    | 217     | 60     | 17                                        | 230                | 137                                          | 144                                        | 65                                                   | 87                       | 681    |
|  | Vodje v podjetju skrbijo za dobre odnose in klimo in tako prispevajo k zmanjševanju fluktuacije.                                                                     | 146   | 261    | 216     | 60     | 17                                        | 230                | 138                                          | 144                                        | 67                                                   | 86                       | 683    |