

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

## Pregled glavnih ugotovitev

To poročilo je priloga oziroma daljši povzetek glavnega poročila. V tem preglednem povzetku podajamo pregled glavnih ugotovitev projekta, ki združuje ugotovitve oziroma pregled ugotovitev iz vseh sklopov analize v celoto. Podani so tudi cilji projekta in zelo kratek pregled metodologije. Ta pregled je predvsem summarne narave in povzema ugotovitve glede na cilje temeljne cilje analize. Za celovito razumevanje problematike pa je smiselno pogledati tudi ostale rezultate v glavnem poročilu.



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+)**.

# Kazalo

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>CILJI RAZISKAVE.....</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>TEORETIČNA IZHODIŠČA .....</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIJA .....</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>ZNAČILNOSTI STOPNJE FLUKTUACIJE.....</b>	<b>7</b>
5.1	DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI POSAMEZNIKOV, KI BOLJ POGOSTO MENJAJO ZAPOSILITEV (SPOL, STAROST, IZOBRAZBA, POKLIC, DRŽAVLJANSTVO) .....	7
5.2	ZNAČILNOSTI PODJETIJ, KI BELEŽIJO VIŠJE STOPNJE FLUKTUACIJE (DEJAVNOST, VELIKOST, REGIJA IN KOHEZIJSKA REGIJA).....	15
5.3	KLJUČNI RAZLOGI ZA ODHOD ZAPOSLENIH .....	20
5.4	POSLEDICE FLUKTUACIJE ZA DELODAJALCA .....	25
5.5	VPLIV SUBVENCIJSKIH PROGRAMOV AKTIVNE POLITIKE ZAPOSLOVANJA NA RAVEN FLUKTUACIJE V PODJETJU IN NJIHOV DOPRINOS K TRAJNEJŠIM ZAPOSILITVAM.....	26
5.6	PREDLOGI ZA ZMANJŠANJE FLUKTUACIJE, KOT JIH VIDIJO DELODAJALCI.....	31
<b>6</b>	<b>PRIPOROČILA ZA DELODAJALCE .....</b>	<b>33</b>
<b>7</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>34</b>

# 1 UVOD

Fluktuacija zaposlenih je eden ključnih izzivov sodobnega trga dela, saj vpliva na stabilnost delovnih procesov, stroške podjetij in konkurenčnost gospodarstva. Zmerna mobilnost lahko prinaša koristi, medtem ko pretirana fluktuacija povzroča izgubo znanja, višje stroške zaposlovanja in manjšo produktivnost. V Sloveniji se ob visoki zaposlenosti pojavljajo težave zaradi pomanjkanja kadrov in demografskih sprememb, kar dodatno povečuje fluktuacijo, saj je menjava delovnih mest lažja, hkrati pa jo delodajalci toliko bolj čutijo, saj težko najdejo nove kadre. Pri subvencioniranih zaposlitvah se pogosto pokaže problem trajnosti delovnih mest, saj se zaposleni po izteku podpore vračajo v brezposelnost.

Cilj raziskave je celovito preučiti razloge za fluktuacijo zaposlenih v Sloveniji, zlasti na delovnih mestih z visoko stopnjo odhodov. Analizirani so notranji in zunanji dejavniki, primernost ukrepov aktivne politike zaposlovanja ter razlike med podjetji glede na panogo, velikost in regijo. Poseben poudarek je na vlogi organizacijske kulture, vodenja, nagrajevanja in kariernega razvoja pri zadrževanju zaposlenih ter na vplivu privlačnosti drugih delodajalcev in institucionalnega okolja. Zagotovo bi bilo smiselno raziskavo v prihodnosti nadgraditi v smeri, da bi se preučil tudi vidik posameznikov - zaposlenih delavcev (tistih, ki so zamenjali delodajalca ali status na trgu dela v zadnjem letu), ki ni bil vključen v raziskavo.

Metodološko raziskava združuje kvalitativne in kvantitativne pristope – intervjuje z delodajalci, ankete med podjetji in analizo registrskih podatkov. Takšen pristop omogoča povezavo empiričnih ugotovitev s teorijo in ponuja celovit vpogled v dinamiko fluktuacije. Rezultati bodo služili kot strokovna podlaga za učinkovitejše upravljanje kadrov in oblikovanje politik za zmanjšanje neželene fluktuacije. Poročilo sledi raziskovalni logiki od teoretičnih izhodišč do empiričnih ugotovitev in priporočil za delodajalce ter oblikovalce politik.

V nadaljevanju podajamo sumarni pregled vseh ugotovitev, kot izhajajo iz vseh tipov analiziranih podatkov. Ob tem želimo poudariti, da je potrebno za celovito razumevanje problematike smiselno pregledati tudi podrobnosti, ki so podane v glavnem delu poročila.

Sumarni pregled v nadaljevanju najprej podaja kratek pregled ciljev, sledi pregled teoretičnih izhodišč in kratek pregled metodoloških pristopov ter tipov podatkov, nato pa podajamo pregled glavnih ugotovitev, ki je izbran glede na temeljne cilje projekta in organiziran v skladu z zahtevami tehnične specifikacije.

## 2 CILJI RAZISKAVE

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. S pomočjo multimetodološkega pristopa smo analizirali fluktuacijo z vidika posameznika in 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 šestih področjih analize.

### 3 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 A1). Med **dejavnike potiska** pri trenutnem delodajalcu štejemo predvsem tiste vidike dela, ki zaposlenega izčrpavajo ali demotivirajo in ga motivirajo za iskanje novega delodajalca. V to skupino 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 priložnosti 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.

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

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

## 4 METODOLOGIJA

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 registrskih podatkov

- a. Analizo registrskih podatkov z namenom razumevanja stanja in ocene učinkovitosti ukrepov
- b. Analizo registrskih podatkov Zavoda RS za zaposlovanje
  - Analizo podatkov brezposelnih oseb (stanje in tokovi)

### 2) Anketo med delodajalci

- a. Analizo fluktuacije v podjetjih in dejavnikov fluktuacije
- b. Analizo fluktuacije v podjetjih, vključenih v ukrepe za spodbujanje zaposlovanja in kreiranja delovnih mest

### 3) 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).

Posamezni metodološki pristop je natančno pojasnjen v nadaljevanju (v glavnem delu poročila). V nadaljevanju tega povzetka povzemamo samo glavne informacije o uporabljeni metodologiji. Tabela A2 pa povezuje metodologijo in posamezne raziskovalne cilje ter tako jasno prikazuje, kateri viri podatkov so bili uporabljeni za doseg posameznega cilja.

*Tabela A 2: Izbira metodologije glede na cilje (označeni samo ključni viri)*

Cilji iz razpisne dokumentacije	Poglobljeni intervjuji	Anketa	Registrski podatki
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	X	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	X
• stopnja fluktuacije,			X
• ključni razlogi za odhod novo zaposlenih v prvih 6 mesecih od zaposlitve,	X	X	
• posledice fluktuacije za delodajalca,	X		
• 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	X	
• prepoznavanje ukrepov, ki jih delodajalci že izvajajo za uspešno integracijo novo zaposlenih na delovno mesto,	X	X	
• 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	X	X

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:

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? Kako bi ocenili pomen notranjih dejavnikov (organizacija dela, delovni čas, obremenjenost, odnosi, možnosti napredovanja, ravnotežje delo-prosti čas, itd.)? Kako bi ocenili pomen višine plače in na katerih delovnih mestih je to najbolj izrazito? Kako pomemben se vam zdi ugled organizacije/podjetja kot delodajalca za vaš primer? 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?

Opravili smo intervjuje v 18 organizacijah s 23 sogovorniki (vodje kadrovskih služb, direktorji in vodje ekip), in sicer med 15.7. in 10.10.2025. Podjetja, organizacije in zasebni zavodi, s katerimi smo opravili intervjuje, se nahajajo v različnih 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.

Podatke smo zbirali tudi s pomočjo **ankete**. **Podrobna vprašanja so bila pripravljena na podlagi literatura ter ustrezno popravljena v skladu z naveti naročnika.**

**Glavna področja analize** so bila:

1. Organizacijska in strukturna ozadja podjetij;
2. Profil demografskih in kariernih značilnosti tistih, ki menjajo zaposlitev;
3. Notranji in zunanji (»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. Dodatna mnenja in konkretni predlogi izboljšav, tudi glede sodelovanja z Zavodom.

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.

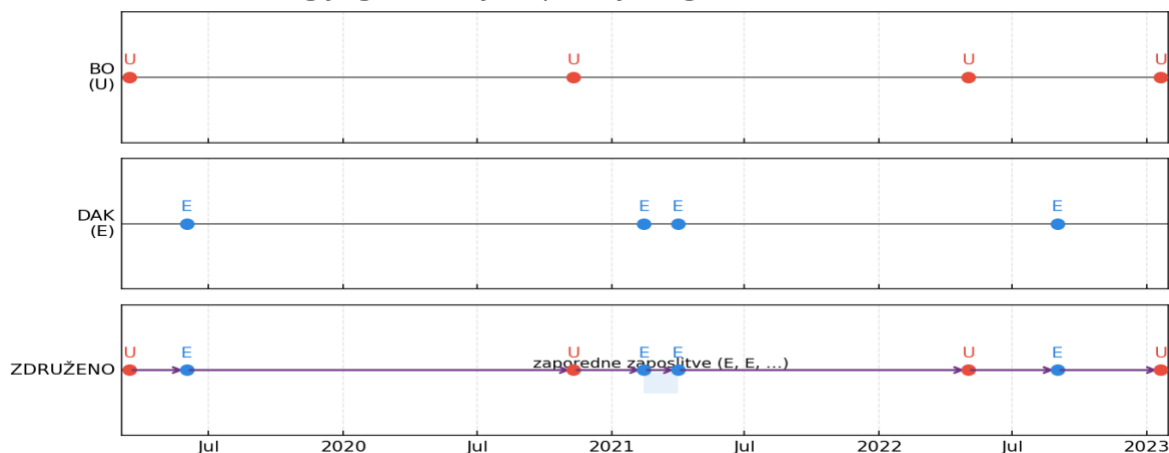
Podatki so bili zbrani med koncem julija in koncem septembra 2025 s pomočjo spletne platforme 1ka. Naslovnike smo k odgovarjanju povabili na dva načina – neposredno preko elektronske pošte ter preko družbenih omrežij, kjer smo tudi s pomočjo Zavoda za

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. Delno izpolnjene vprašalnike smo lahko upoštevali pri tistih vprašanjih, kjer je bil odgovor podan.

V poročilu smo analizirali **tudi registrske podatke**, katerih uporabo nam je za ta namen omogočil Statistični urad Republike Slovenije. Analiza uporablja časovne vrste podatkov, ki zajemajo obdobje **od 2009 do 2024**, pridobljene iz več baz podatkov v anonimizirani obliki: (1) Baza DAK, stanje delovno-aktivnega prebivalstva 2010-2024 na mesečni ravni, ki omogoča povezavo posameznikov z delodajalci in 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 manjšega števila opazovanj analiziramo na letni ravni; (4) baza Poslovni register Slovenije, ki vsebuje osnovne podatke o podjetjih (velikost, panoga, regija) ter še nekaj drugih podatkov.

Skupaj smo v izhodišču v analizo zajeli 162 milijonov podatkovnih točk (posameznik – mesec – leto), nato pa znotraj tega nabora opazovali prehode. Glavni cilj je bil izolirati in kvantificirati prehode, kjer posameznik preide iz ene v drugo zaposlitev ali pa iz **brezposelnosti v zaposlitev** in se nato vrne v **brezposelnost** v kritično kratkem obdobju (Slika A1). Analiza je bila izvedena za časovni prag **180 dni**.

Slika A 1: Oris metodologije generiranja zaporedja dogodkov



Vir: Lastna slika.

## 5 ZNAČILNOSTI STOPNJE FLUKTUACIJE

### 5.1 Demografske značilnosti posameznikov, ki bolj pogosto menjajo zaposlitev (spol, starost, izobrazba, poklic, državljanstvo)

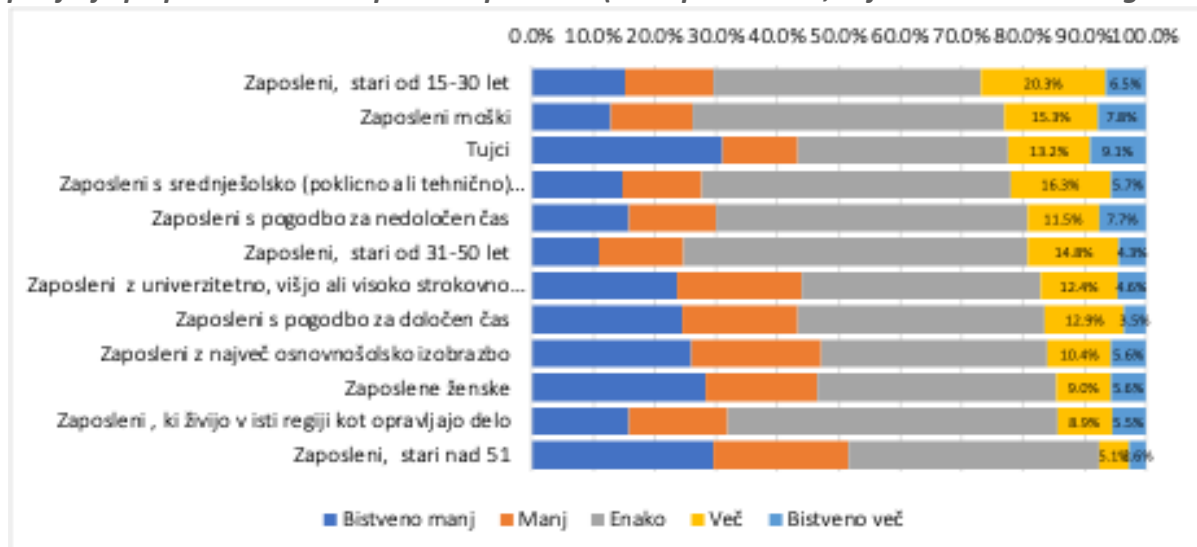
Analiza kaže, da se stopnje fluktuacije razlikujejo po skupinah, vendar pa je le-ta višja pri mlajših, moških, posameznikih v poklicnih skupinah, ki zahtevajo manj kvalifikacij ter imajo tudi nižji dohodek. Tabela A3 povzema glavne ugotovitve.

*Tabela A 3: Značilnosti fluktuacije glede na značilnosti posameznikov, ki so menjali 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>	Nižje izobraženi so bolj mobilni.
<b>Regijske razlike</b>	Obmejne regije, regije z višjo razvitostjo (potreba in priložnost).
<b>Poklic</b>	Najbolj mobilni so posamezniki v enostavnih poklicih, storitvenih in prodajnih poklicih, najmanj pa v poklicih, povezanih s stroko (tehniko) 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.

**Anketni podatki** kažejo, da po mnenju respondentov 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 stopnje 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 A2).

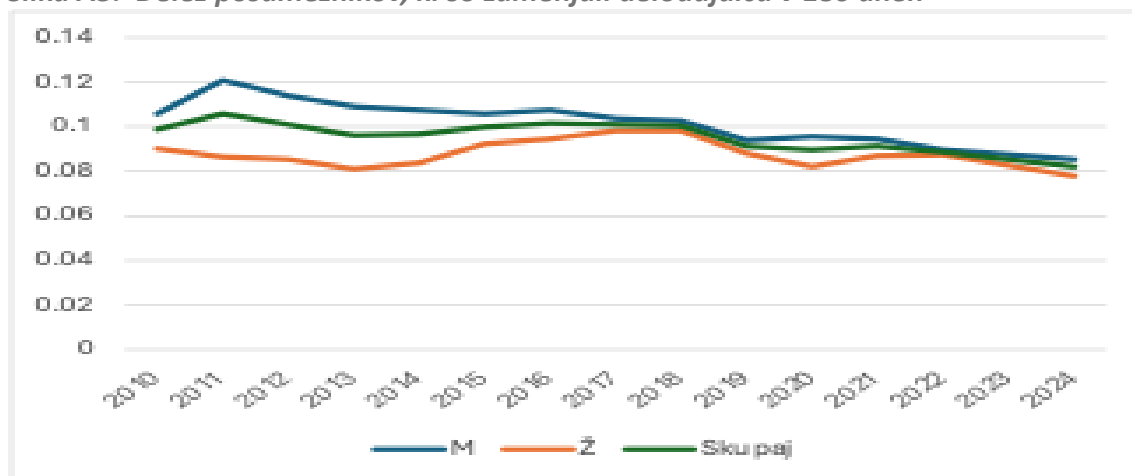
**Slika A2: Ocenjeni obseg fluktuacije v podjetjih (skupaj) glede na povprečno fluktuacijo v podjetju po posameznih skupinah zaposlenih (% respondentov, ki je izbral določen odgovor)**



Vir podatkov: Anketa.

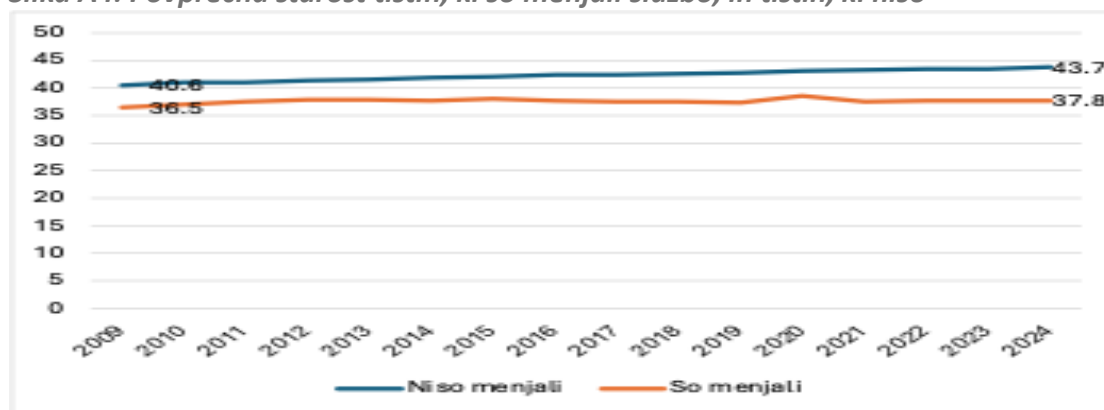
Predstavljeni rezultati so skladni s podatki iz analize registrskih mikro podatkov, ki kažejo, da je v povprečju fluktuacija višja med moškimi in mlajšimi (Slika A3, A4). Ti kažejo tudi, da se s staranjem prebivalstva povprečna starost tistih, ki so delovno aktivni, povečuje. Skozi opazovano obdobje je bila starosti 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, kar lahko pojasnimo s povečevanjem deleža zaposlenih v skupini starejših od 55 let. Do koronavirusne krize je bila povprečna starost žensk, ki so menjale delodajalca, nižja, po obdobju covid pa so ženske, ki so zamenjale delodajalca v 180 dneh, celo malenkost starejše od tistih, ki delodajalca niso zamenjale. Če so bile na začetku opazovanega obdobja za 0,17 let mlajše, so bile leta 2024 0,7 let starejše. Premik se je zgodil leta 2021.

**Slika A3: Delež posameznikov, ki so zamenjali delodajalca v 180 dneh**



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

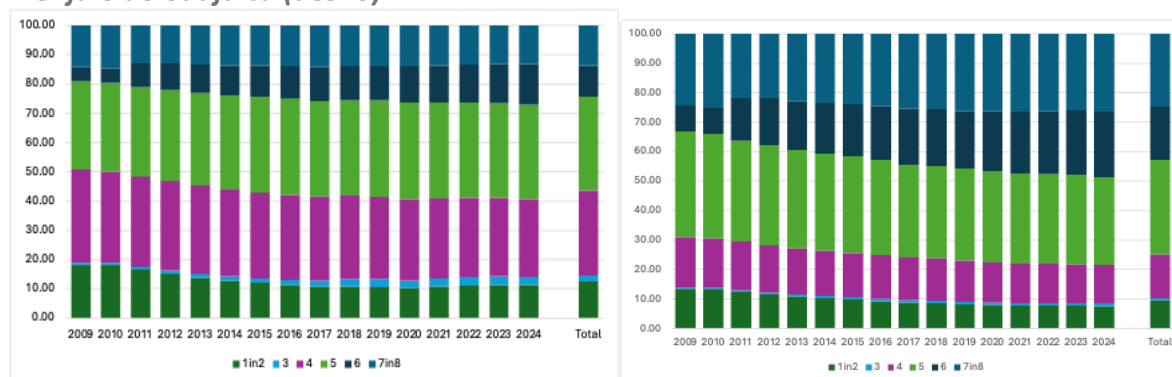
Slika A4: Povprečna starost tistih, ki so menjali službo, in tistih, ki niso



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 (Slika A5). 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 (glejte glavni del poročila).

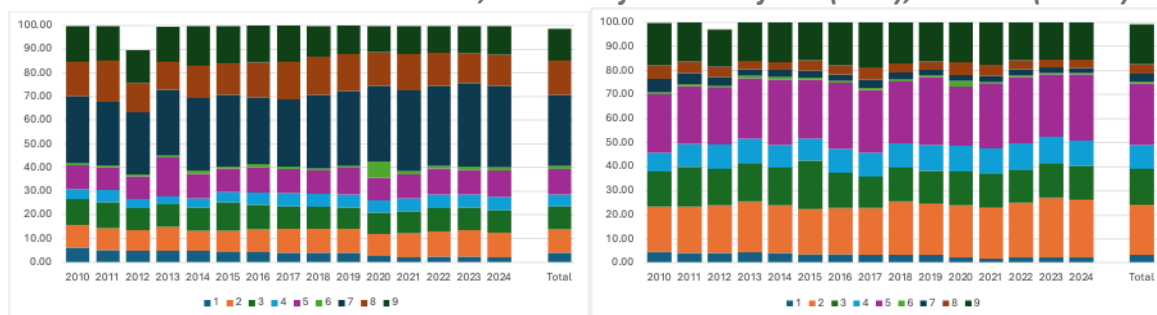
Slika A5: Izobrazbena struktura moških, ki so menjali delodajalca (levo), in žensk, ki so menjale delodajalca (desno)



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 A6 in glavni del poročila). 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 je razlik pri poklicu strokovnjaki.

Slika A6: Poklicna struktura moških, ki so menjali delodajalca (levo), in žensk (desno)



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

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

Tabeli A4 in A5 prikazujeta, katere poklicne skupine so beležile največjo mobilnost, tudi skozi obdobja. Te se med spoloma razlikujejo. Med moškimi so v ospredju poklicne skupine ISCO 7-9, med ženskami pa tudi ISCO 2, 3 in 5. 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-naravoslovnih 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) ter 72 (Kovinarji/kovinarke, strojni mehaniki/strojne mehaničarke ipd.) in skupino 93 (Delavci/delavke za preprosta dela v rudarstvu, gradbeništvu, predelovalnih dejavnostih in transportu).

**Tabela A4: Poklici v skupini 15 poklicev, iz katerih je izšlo največ tistih, ki so poklic zamenjali – 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	Grabinci 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

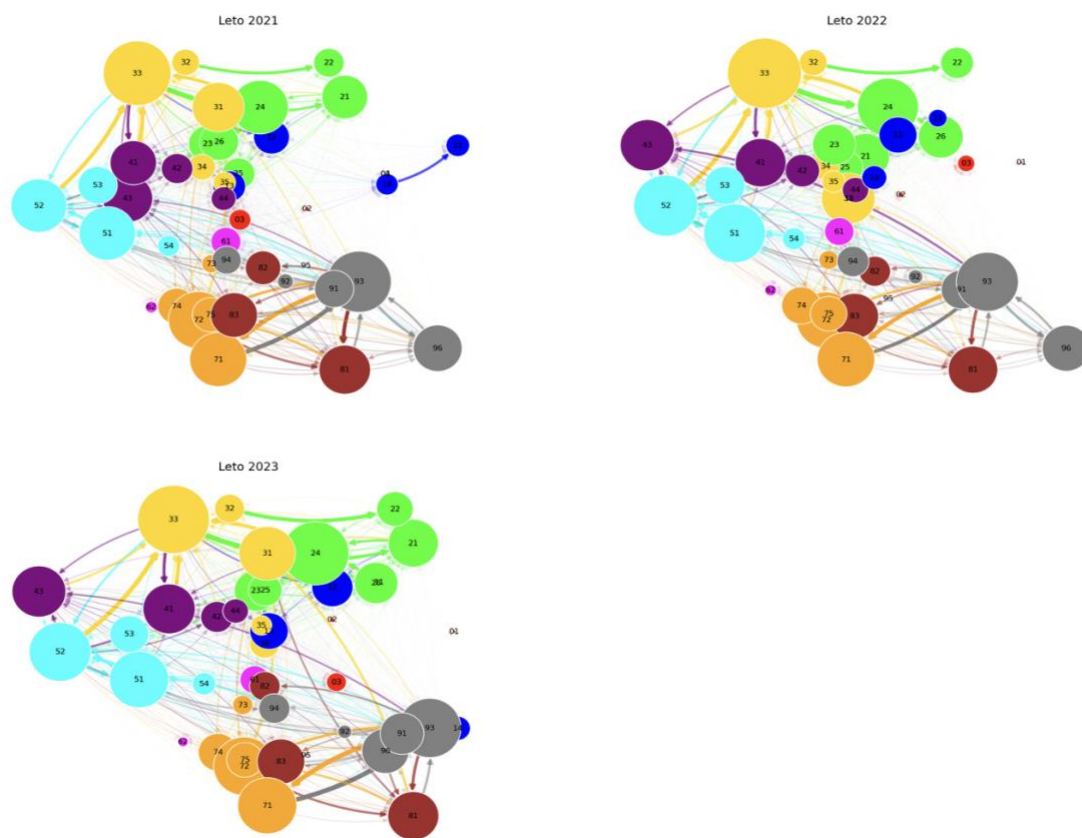
**Tabela A5: Poklici v skupini 15 poklicev, iz katerih je izšlo največ tistih, ki so poklic zamenjali – ženske**

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

Zanimivo je tudi vprašanje, v katere poklice se posamezniki “premaknejo”. Slika A7 prikazuje glavna gibanja / tokove med letoma 2021 in 2023.

*Slika A7: Prikaz prehodov med posameznimi poklicnimi skupinami*



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

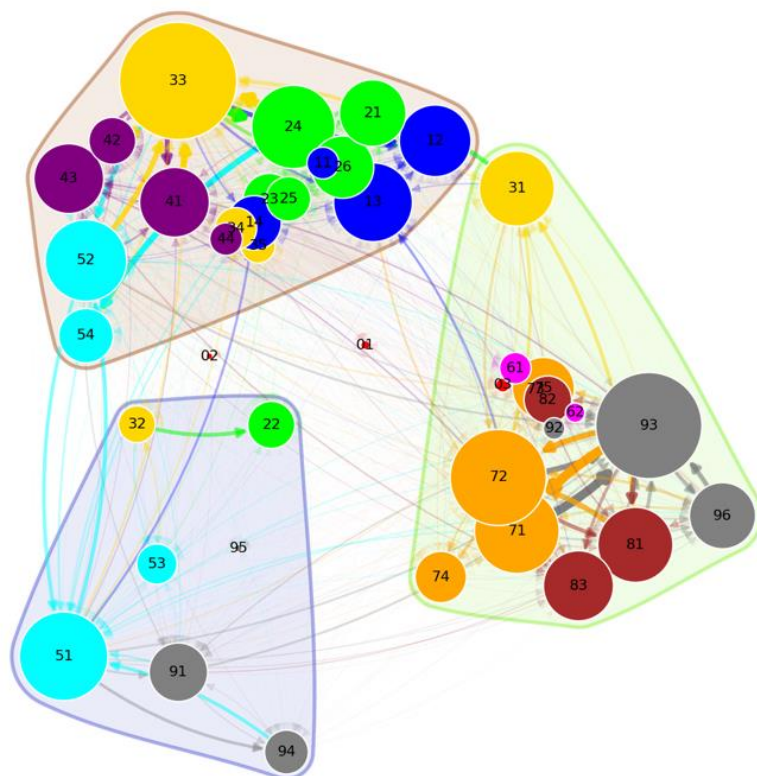
Na podlagi razvrstitve poklicev ISCO-08 na drugi ravni in izvedene analize skupnosti (katere so glavne skupine, med katerimi se dogajajo premiki) so se oblikovale tri večje skupine poklicev, ki ponazarjajo sorodnost delovnih mest glede na njihove značilnosti, vsebino dela in zahtevano stopnjo usposobljenosti. Skupnosti so bile poimenovane glede na prevladujoče vrste poklicev, ki jih vključujejo (Slika A8).

**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 osebno 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 A8: Prikaz poklicnih skupnosti*

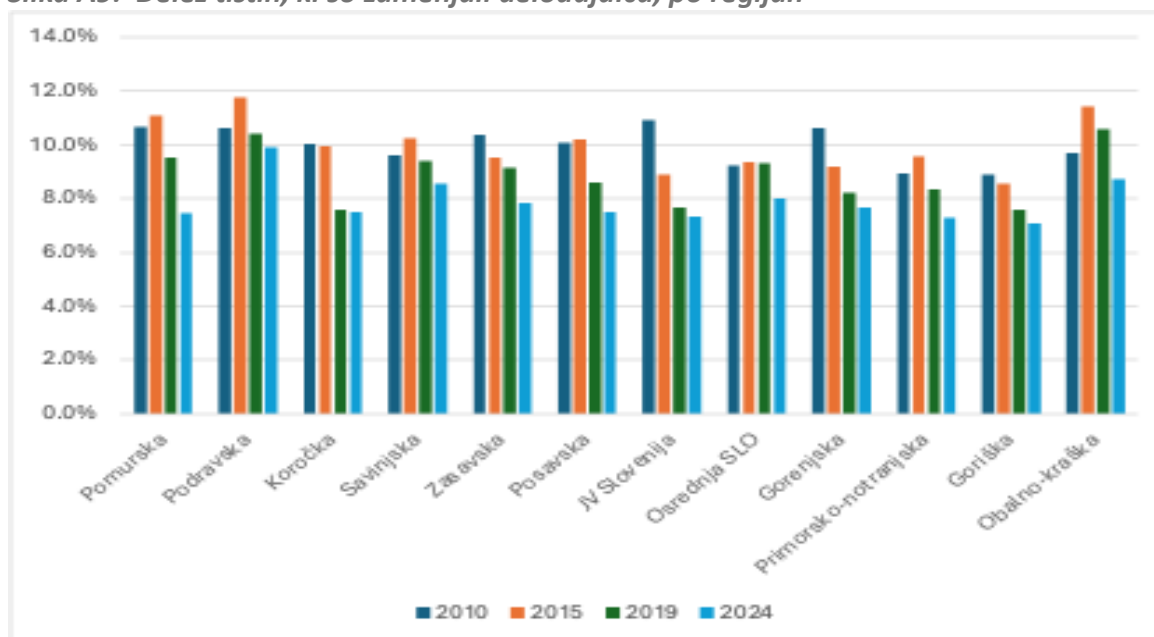


Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

**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 A9).

Delitev regij je mogoče narediti tudi glede na Vzhodno iz Zahodno kohezijsko regijo, pri čemer so občine v kohezijski regiji Zahodna Slovenija: Osrednjeslovenska, Gorenjska, Goriška, Obalno-kraška, v kohezijski regiji Vzhodna Slovenija pa: Pomurska, Podravska, Koroška, Savinjska, Zasavska, Posavska, Jugovzhodna Slovenija, Primorsko-notranjska. Glede na podatke med obema regijama (V in Z) ni možno ugotoviti sistematičnih razlik, pomembne so razlike predvsem na ravni statističnih regij (več tudi v poglavju z analizo podjetij).

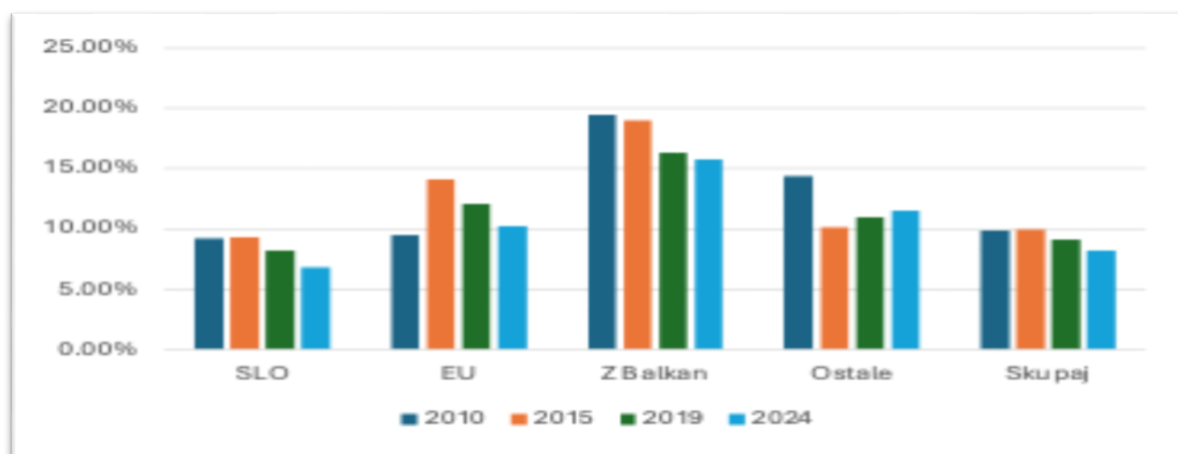
Slika A9: Delež tistih, ki so zamenjali delodajalca, po regijah



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 A10). Teh je sicer relativno malo.

Slika A10: Delež tistih, ki je zamenjal delodajalca, glede na državljanstvo



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

## 5.2 Značilnosti podjetij, ki beležijo višje stopnje fluktuacije (dejavnost, velikost, regija in kohezijska regija)

**Stopnja fluktuacije.** Empirična analiza anketnih podatkov je pokazala, da se stopnja fluktuacije zaposlenih v slovenskih podjetjih **razlikuje glede na dejavnost, velikost podjetja in regijo.**

**Registrski podatki.** V tem delu poročila predstavljamo samo povzetek rezultatov za podjetja z vsaj 10 zaposlenimi. V poročilu pa so tudi značilnosti fluktuacije v manjših podjetjih. V analizo fluktuacije na ravni podjetij smo torej ločeno zajeli podjetja, 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 malih podjetij (zaradi pogoja vsaj 10 zaposlenih v povprečju in pogoja, da število zaposlenih ne pade v zaporednih letih, se število opazovanj zmanjša)

Podjetja smo glede na velikost stopnje fluktuacije vsako leto razdelili na kvintilne razrede (Tabela A6). 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. V glavnem poročilu prikazujemo podatke za celotno opazovano obdobje.

**Tabela A6: 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

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 v vzorcu opazujemo povprečno velikost podjetij in dejanske osebe (in ne število ur po AJPEŠ, ki je običajno osnova za razvrstitev podjetij po 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, ki smo jih 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 četrtnina takih, ki so imeli zelo visoko fluktuacijo. To dejstvo potem tudi vpliva na opazovane vrednosti povprečne

stopnje fluktuacije, saj lahko en zaposlen, ki je zamenjal delodajalca, kot omenjeno, predstavlja 10% vseh v podjetju z 10 zaposlenimi. V podjetjih z med 10 do 50 zaposlenimi je prav tako delež takih z zanemarljivo fluktuacijo približno četrtnina, okoli petina podjetij pa je imela zelo visoko fluktuacijo. Med srednjimi podjetji je delež tistih z zelo visoko fluktuacijo okoli 13%, med velikimi pa samo okoli 4.5% (Tabela A7).

**Tabela A7: Delež podjetij po velikostnih razredih po klasifikaciji EU glede na fluktuacijo, v %**

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Skupaj	Število opazovanj
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 po velikosti (Tabela A8). 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 A8: Velikostna struktura podjetij po klasifikaciji EU znotraj posameznega kvintilnega razreda fluktuacije**

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Struktura podjetij po velikosti
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

**Anketa.** Pri poučevanju fluktuacije po velikosti podjetij so se v anketi 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 četrtnina 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 %).

### Značilnosti fluktuacije po dejavnosti

Analiza razlik **registrskih podatkov** po panogah kaže, da med tistimi z visoko in nizko fluktuacijo določene panoge sistematično izstopajo skozi vsa opazovana obdobja, nekaj pa je tudi sprememb skozi čas.

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 večkrat pojavljajo 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 višjo stopnjo fluktuacije zaposlenih.

V splošnem bi lahko rekli, da visoko fluktuacijo izkazujejo panoge, kjer prevladujejo nižje kvalifikacije in pogosto začasna ali sezonska zaposlitev (Tabela A9).

**Tabela A9: Kode panog, ki so beležile najvišjo in najnižjo fluktuacijo po podobdobjih (koda NACE2)**

Obdobje 1 (2010-2015)		Obdobje 2 (2016-2019)		Obdobje 3 (2020-2021)		Obdobje 4 (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

**Anketni podatki** potrjujejo rezultate registrskih virov. V anketi smo skupine dejavnosti združili v večje skupine, da bi zagotovili ustrezno število opazovanj. 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 plačami.

Skupine dejavnosti kažejo podobno raznolike vzorce (Tabela A10). 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.

**Tabela A10: Povzetek fluktuacije po panogah (na podlagi različnih vrst podatkov)**

NACE 1. nivo	Naziv odseka (NACE Rev. 2)	Panoge, ki so se vsaj enkrat pojavile med panogami z najvišjo fluktuacijo (NACE 2. nivo)
A	Kmetijstvo, gozdarstvo in ribištvo	<b>A01</b> – Kmetijska proizvodnja in lov ter z njima povezane storitve; <b>A02</b> – Gozdarstvo
B	Rudarstvo	<b>B09</b> – Podporne dejavnosti v rudarstvu
C	Predelovalne dejavnosti	<b>C33</b> – Popravila in montaža strojev in naprav
D	Oskrba z električno energijo, plinom in paro	Nizka fluktuacija
E	Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	<b>E39</b> – Saniranje okolja in drugo ravnanje z odpadki
F	Gradbeništvo	<b>F41</b> – Gradnja stavb
G	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil	Visoka fluktuacija (poklicna skupina 5)
H	Promet in skladiščenje	<b>H49</b> – Kopenski promet, cevovodni transport; <b>H53</b> – Poštna in kurirska dejavnost
I	Gostinstvo	<b>I55</b> – Gostinske nastanitvene dejavnosti; <b>I56</b> – Dejavnost strežbe jedi in pijač
J	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	<b>J59</b> – Dejavnosti v zvezi s filmi, video in televizijskimi programi, snemanje zvoka in glasbeno založništvo
K	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	Nizka fluktuacija
L	Poslovanje z nepremičninami	Ni podatka
M	Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	Nizka fluktuacija
N	Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	<b>N77</b> – Dajanje v najem in zakup; <b>N78</b> – Zaposlovalne dejavnosti; <b>N80</b> – Varovanje in poizvedovalne dejavnosti; <b>N81</b> – Dejavnost oskrbe stavb in okolice
O	Dejavnosti javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	Višja fluktuacija (poklicna skupina 3, 4), tudi rezultati ankete
P	Izobraževanje	Višja fluktuacija (iz analize poklicev)
Q	Zdravstvo in socialno varstvo	<b>Q87</b> – Socialno varstvo z nastanitvijo; <b>Q88</b> – Socialno varstvo brez nastanitve
R	Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	<b>R92</b> – Prirejanje iger na srečo
S	Druge storitvene dejavnosti	

Vir: Pripravljeno na podlagi vseh analiz.

Razlike med delodajalci se zaznajo tudi po regijah (Tabela A11). 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 presegle 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

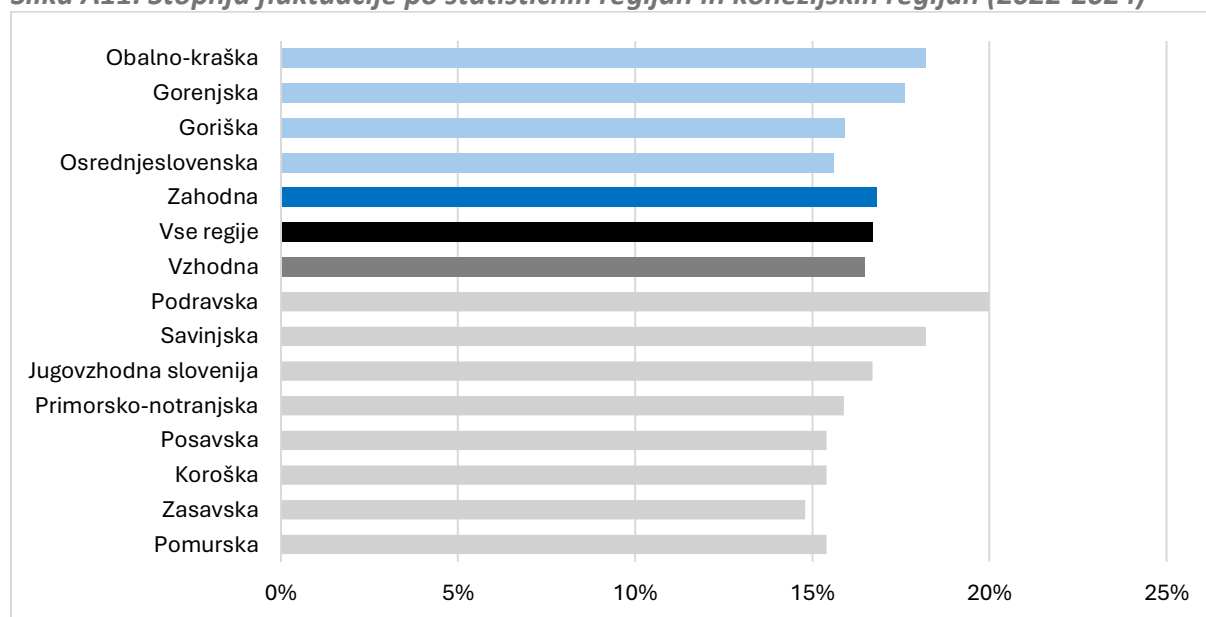
je tudi pri podjetjih iz te regije opazen porast – s 0,106 na 0,156. Med kohezijskima regijama ni bistvenih razlik (Slika A11).

**Tabela A11: Stopnje fluktuacije po regijah**

	Obdobje 1 (2010-2015)	Obdobje 2 (2016-2019)	Obdobje 3 (2020-2021)	Obdobje 4 (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 A11: Stopnja fluktuacije po statističnih regijah in kohezijskih regijah (2022-2024)\***



\*Fluktuacija v V in Z kohezijski regiji predstavlja navadno povprečje vseh relevantnih statističnih regij. Vir: (Statistični urad Republike Slovenije, 2025a), lastna analiza

### 5.3 Ključni razlogi za odhod zaposlenih

Na fluktuacijo vplivajo lahko številni dejavniki. Ta vidik smo najprej preučevali z **anketo**. 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 A12 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.

Slika A12: Povprečni rang dejavnikov fluktuacije\*



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

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.

Anketni podatki so pokazali tudi zanimive razlike med podjetji z višjo in nižjo fluktuacijo (podrobnosti v glavnem delu poročila). 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, več v glavnem poročilu). 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 vrednostima (tabela A12, Slika A13, A14).

Slika A13: Prikaz obeh grozdov



Vir: Anketa.

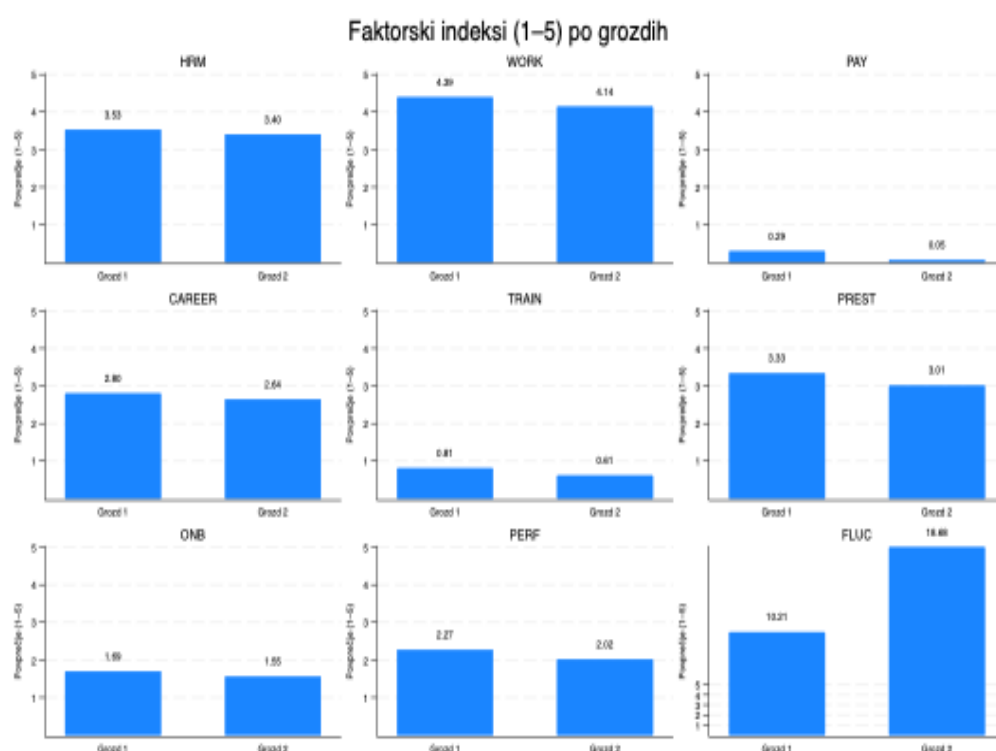
Podjetja z nižjo fluktucijo (grozd 1) se od podjetij z višjo fluktucijo (grozd 2) ne razlikujejo le po deležu fluktucije, temveč predvsem po načinu dela z ljudmi. V grozdu 1 so vse tri mere fluktucije občutno nižje – tako neposredna ocena odhodov v % (10,2 % proti 18,7 %) kot tudi oba kompozitna kazalnika glede fluktucije 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 izvedeni onboarding, ki predstavlja praktični del procesa uvajanja novega zaposlenega, je v grozdu 1 bolj dosleden. Prav tako lahko na podlagi samoporočane uspešnosti sklepamo, da je le-ta pri podjetjih v grozdu 1 višja, kar je skladno s predpostavko, da boljši delovni viri in razvojno-socializacijski mehanizmi hkrati znižujejo fluktucijo 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

**Tabela A12: Opis spremenljivk, ki so bile oblikovane v faktorski analizi**

Faktor (oznaka)	Postavke (kode)	Kratek vsebinski opis
HRM	Q24a–Q24e	Performance management, sistematično merjenje in uporaba povratnih informacij
VOICE	Q17a–Q17e	Glas zaposlenih, dvosmerna komunikacija, pravičnost reševanja težav
WORK	Q18a–Q18e	Delovni pogoji, fleksibilnost, jasni procesi, kakovost odnosov
PAY	Q19a–Q19c	Plačilo, ugodnosti, udeležba v dobičku/lastništvu
CAREER	Q20a–Q20e	Karijerne poti, mentoriranje, strateški projekti, karierno načrtovanje
TRAIN	Q21a–Q21d	Ponudba in dostopnost usposabljanj, spremljanje razvoja
PREST	Q22a–Q22f	Ugled delodajalca in formaliziran onboarding (proces, mentor)
ONB	Q23a–Q23e	Izvedbena integracija novincev, check-ini, uporaba povratnih informacij
PERF	Q5a–Q5e	Subjektivna uspešnost (ugled, produktivnost, rast, plače)
FLUCT_OCC	Q8a–Q8i	Fluktuacija po poklicnih skupinah (relativno na povprečje)
FLUCT_ALT	Q10a–Q10l	Fluktuacija po demografskih/statusnih segmentih

Vir: Lastna tabela.

**Slika A14: Grafični prikaz razlik med obema skupinama**



Vir: Anketa.

**Intervjuji** potrjujejo pomen posameznih dejavnikov iz ankete (Tabela A13). Plača sicer ostaja ključni sprožilec, zlasti pri nižjih izhodiščih, a po mnenju delodajalcev sama redko zadrži ljudi v okoljih, kjer prevladujejo toksični odnosi, mikro-menedžiranje in nejasna pravila igre. V podjetjih z odprto komunikacijo, vključujočim vodenjem in fleksibilno organizacijo dela opazamo “stabilno fluktuacijo”, povezano predvsem z življenjskimi prehodi (selitve, upokojitve), ne pa z nezadovoljstvom. Intervjuji dosledno potrjujejo, da so notranji dejavniki – odnosi, kakovost vodenja in kultura zaupanja – pomembni za zadrževanje zaposlenih.

Najpogostejši razlogi za odhode so nezadovoljstvo z odnosi, pomanjkljiva komunikacija, občutek nepravičnosti ter pomanjkanje psihološke varnosti. To so neposredne posledice slabo

vzpostavljenih vodstvenih praks – tako na ravni ekip kot organizacije. Pri mlajših generacijah dodatno izstopajo želja po novih izzivih, večji fleksibilnosti in spoštovanju prostega časa; hitro zaznajo, če pravica do odklopa ni realna. Tudi lokacija in čas vožnje sta za mnoge pomembna: delo bližje domu ali možnost hibridnega dela pogosto pretehtata višjo plačo drugod.

Delovni pogoji pomembno oblikujejo namero ostati: večizmensko delo in visoka odgovornost (npr. nadzor celotnih avtomatiziranih linij) prinašata psihični pritisk, ki ga brez ustreznih kapacitet in opreme zaposleni težko vzdržno prenašajo. V panogah, kjer delo ostaja fizično ali logistično zahtevno (mednarodni transport, zdravstvo), je zadrževanje posebej zahtevno – tudi najbolj angažirani vodje težko nadomestijo strukturne omejitve procesa.

Razvoj in kariera sta za zadrževanje kadra odločilna, saj občutek napredovanja in smisla poveča pripadnost. Ko so poti rasti nejasne ali zaprte, plača hitro postane edini preostali jezik priznanja – in s tem tudi sprožilec odhoda. Pozitivne prakse vključujejo osebne razvojne načrte, mentorske sheme ter interne razpise; pomembno je, da so merila napredovanja transparentna in da se vedenjski vidiki vodenja (odnosi, zgled) vrednotijo enakovredno dosežkom. Primeri iz prakse kažejo, da strukturirani programi razvoja vodij in “performance management”, ki meri tudi vedenja, opazno znižujejo fluktuacijo.

Pri plačah in nagrajevanju zaposleni najbolj cenijo pravičnost in preglednost. V organizacijah, v katerih so kriteriji jasni in razumljivi, je zadovoljstvo višje, tudi če plače niso visoke v primerjavi s konkurenco. Nasprotno pa netransparentnost in občutek nepoštenih razlik rušita zaupanje – in to tudi v okoljih z nadpovprečnimi izplačili. V nižjih plačnih segmentih že razlika 150–200 € pogosto odloči o menjavi, v nekaterih panogah še manj. V javnem sektorju se kot izziv pojavljata nizka fleksibilnost nagrajevanja in počasna napredovanja, zato prihaja do prehodov znotraj sistema na boljše plačane razrede (“interni trg dela”).

Onboarding je kritična točka: če je novinec brez mentorja in jasnega načrta, so odhodi v prvih mesecih pogosti. Najbolje se izkaže kombinacija strukturiranega programa (30/60/90 dni, cilji, usposabljanja) in človeškega pristopa (mentor, družabna integracija). Nekateri ekipe v izbor vključujejo tudi bodoče sodelavce – to zmanjšuje tveganje “neujemanja” in poznejših odhodov, četudi tak postopek kratkoročno stane več časa.

Ugled delodajalca nastaja predvsem skozi izkušnjo obstoječih zaposlenih. Avtentično udejanjene vrednote, dobro vzdušje in skrb za družini prijazne prakse (npr. prilagoditve za starše, dostop do storitev, realna možnost odklopa) delujejo bolje kot klasični oglasi znamke delodajalca. Zaposleni so najboljši ambasadorji: ko organizacija živi to, kar komunicira, se fluktuacija opazno zmanjša.

Na trgu dela delujejo tudi “pull” dejavniki: višje plače, delo od doma, krajši delovni čas, mednarodni projekti. V panogah z visokim povpraševanjem (IT, inženiring, obrtni poklici, vozniki) je konkurenca delodajalcev ostra; organizacije, ki ne morejo ponuditi fleksibilnosti zaradi narave dela (izmene, teren), imajo večje tveganje odhodov. V teh organizacijah je smiselno vlagati v druge dejavnike diferenciacije: predvidljiv urnik, kakovost opreme, dodatni dnevi dopusta, nadpovprečna varnost in izobraževanje.

**Tabela A 13: Povzetek glavnih dejavnikov fluktuacije, kot jih vidijo podjetja**

Dejavnik	Kako vpliva na odhode	Tipični indikatorji / primeri	Kaj pomaga
<b>Odnosi in kultura</b>	Najmočnejši napovednik – toksični odnosi izničijo učinek visoke plače.	Konflikti, nepovezani timi, nizka psihološka varnost.	Sistematično gradnje kulture spoštovanja, hitro reševanje konfliktov, redni 1:1 pogovori.
<b>Vodenje (formalno in “tihan vodje”)</b>	Slabo vodenje: nejasnost, mikro-menedžiranje, nezaupanje.	Pogoste menjave vodij, hierarhičnost, “nihče ne posluša”.	Programi razvoja vodij, mentorski onboarding vodij, evalvacija vedenj (“performance management”).
<b>Komunikacija &amp; psihološka varnost</b>	Slaba komunikacija: občutek nepravilnosti in odtujenosti.	Nejasne naloge, redki povratni razgovori.	Pregledni procesi, vključevanje zaposlenih v odločitve, varni kanali za povratno informacijo.
<b>Fleksibilnost dela</b>	Zelo pomemben dejavnik zadrževanja, zlasti pri mlajših.	Želje po hibridnem delu, nespoštovanje “pravice do odklopa”.	Hibridni modeli, fleksibilni urniki, razumevanje obveznosti glede skrbi (otroci, starejši)
<b>Delovni pogoji &amp; obremenjenost</b>	Preobremenjenost in slaba oprema pospešujeta odhode.	Večizmensko delo, visok stres, odgovornost za celotne linije.	Realno planiranje kapacitet oziroma dela, posodobitev opreme, ergonomija, rotacije.
<b>Razvoj &amp; kariera</b>	Pomanjkanje rasti sproži odhode kljub dobri plači.	Nejasne poti napredovanja, “strop” kariere.	Osebni razvojni načrti, mentorske sheme, interni razpisi.
<b>Plače &amp; nagrajevanje</b>	Pomemben sprožilec, še posebej pri nižjih plačah.	Občutek nepravilnosti, nepregledna merila.	Primerjava glede na stanje na trgu dela, jasni kriteriji, variabilni deli po dosežkih.
<b>Lokacija &amp; čas poti</b>	Bližina doma lahko pretehta konkurenco.	Dolge vožnje, izziv parkiranja.	Satelitske lokacije, kjer je možno, parkirne rešitve, delno delo od doma.
<b>Značilnosti dela / panoge</b>	Izmensko, terensko, mednarodni transport otežijo zadržanje.	Vozniki, zdravstvo, sociala, proizvodnja, delovna mesta z višjo odgovornostjo, a slabo plačo.	Dodatni dopusti, družini prijazno podjetje, izmenski dodatki, organizacija dela v Sloveniji, izboljšave procesov.
<b>Onboarding &amp; integracija</b>	Slab uvod: hiter odhod v prvih mesecih.	“Vržen v vodo”, brez mentorja.	Strukturiran onboarding, mentorstvo, spremljanje po 30/60/90 dneh.
<b>Ugled delodajalca / znamka</b>	Dober ugled znižuje fluktuacijo.	Zaposleni ne priporočajo podjetja; slaba podoba podjetja v okolju.	Avtentično komunicirane vrednote, ambasadorstvo zaposlenih, družini prijazni ukrepi.
<b>Interni trg dela (javna uprava)</b>	Prehodi znotraj sistema zaradi višjih razredov.	“Kraja kadrov” med organizacijami.	Transparentni interni prehodi, jasna napredovanja.
<b>Status zaposlitve</b>	Varnost nedoločenega časa pomembna, a mlajšim ni odločilna.	Kontrast: javna uprava vs. komunalna dejavnost.	Poudarek na stabilnosti, različne prilagoditve, druge ugodnosti.
<b>Tržni pritisk / povpraševanje po profilih</b>	Višje povpraševanje dviguje privlačnost konkurence.	IT, inženiring, vozniki, obrtni poklici	Proaktivno iskanje talentov, štipendije, partnerstva s šolami.

## 5.4 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 možnost podjetij za dolgoročno načrtovanje kadrovskega 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 (Bevan, 2023).

Tabela A14 povzema ugotovitve glede glavnih posledic.

**Tabela A14: Povzetek glavnih posledic fluktuacije z vidika podjetja**

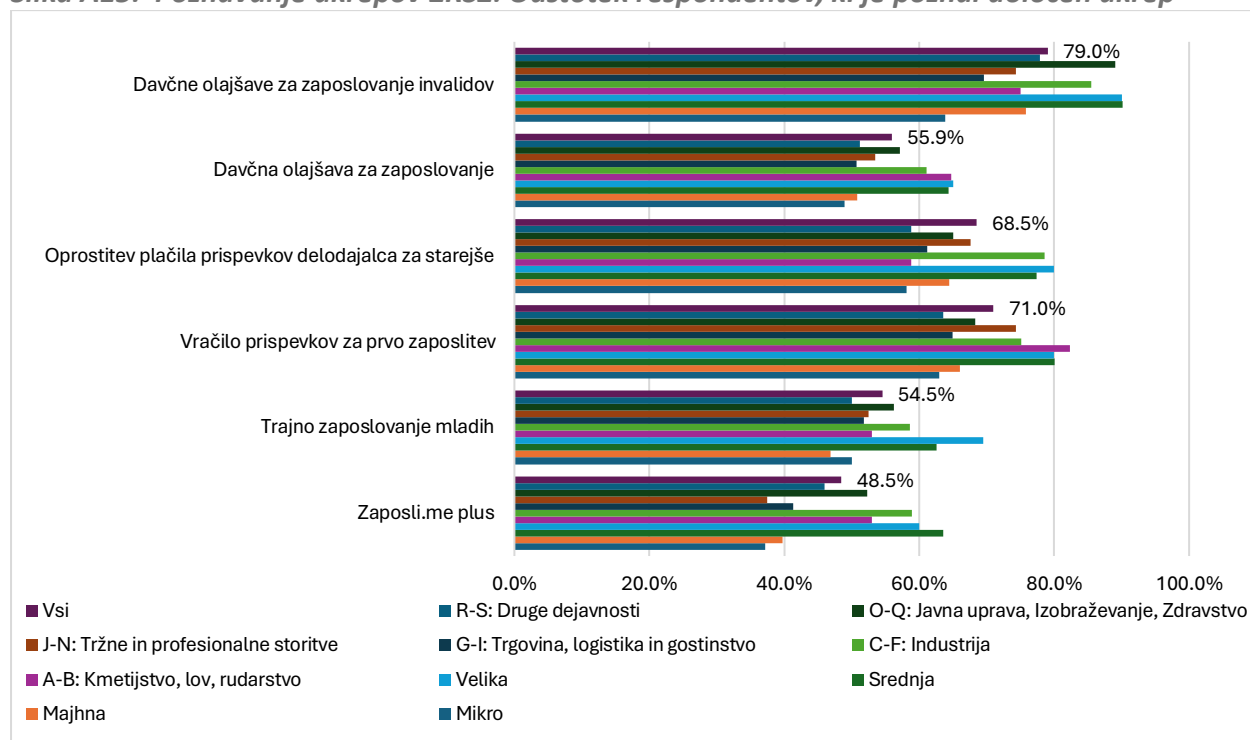
Vidik	Posledice fluktuacije	Primeri iz prakse
<b>Stroški in organizacija dela</b>	Višji stroški iskanja, zaposlovanja, uvajanja in usposabljanja novih sodelavcev; večja obremenitev manjših podjetij, ki težje prerazporedijo delo.	Majhna podjetja z do 10 zaposlenimi imajo večje težave pri nadomeščanju.
<b>Podhranjenost in preobremenjenost</b>	Preostali zaposleni morajo prevzeti dodatne naloge, pogosto brez ustreznih nagrad; povečuje se tveganje za izgorelost.	Posebej izpostavljeno v zdravstvu in socialni varnosti, kjer se starejši kader dodatno obremenjuje.
<b>Specifična znanja</b>	Odhodi zaposlenih pomenijo izgubo organizacijskega znanja, ki ga ni mogoče nadomestiti z izobraževanjem.	Primer: področje javnega naročanja v javni upravi.
<b>Začasne rešitve</b>	Nadomeščanje s študenti in upokojenci, kar ne zagotavlja dolgoročne stabilnosti.	»Jutri jih ne bo« – izjava sogovornika iz socialne varnosti.
<b>Učinkovitost in timsko delo</b>	Slabša povezanost timov, izguba »zdravega jedra«, zmanjšana kakovost storitev.	Opozarjajo predvsem sogovorniki iz socialne varnosti in zdravstva.
<b>Organizacijska stabilnost</b>	Dolgoročno vpliva na konkurenčnost, delovno klimo in kakovost storitev.	Posebej izrazito v panogah s kadrovskim pomanjkanjem.

Vir: Poglobljeni intervjuji.

## 5.5 Vpliv subvencijskih programov aktivne politike zaposlovanja na raven fluktuacije v podjetju in njihov doprinos k trajnejšim zaposlitvam

Podjetja smo v anketi najprej vprašali, ali poznajo različne finančne spodbude Zavoda RS za zaposlovanje in druge davčne olajšave za zaposlovanje (Slika A15). 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*, *oprostitev 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. 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 **oprostitev 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.

Slika A15: Poznavanje ukrepov ZRSZ: Odstotek respondentov, ki je poznal določen ukrep



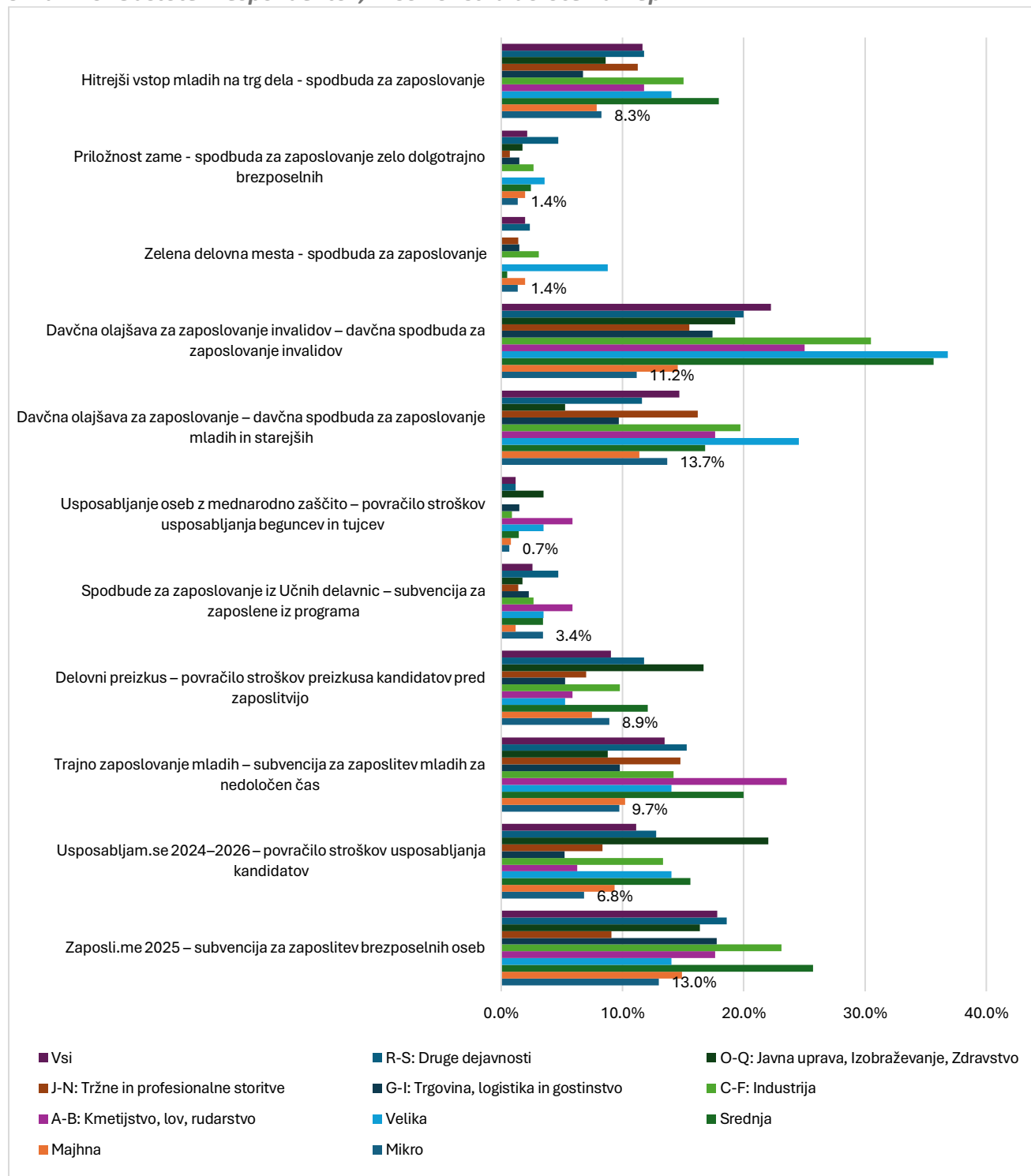
Vir: Anketa

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 (AB)** ter **industrija (CF)** 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 (GI)** ter **tržne in profesionalne storitve (JN)** 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 (OQ)** 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 (RS)** se pogosto uvrščajo med panoge z nadpovprečno prepoznavnostjo, a pri nekaterih ukrepih, kot je trajno zaposlovanje mladih, ne dosegajo rezultatov industrije ali kmetijstva.

Slika A16 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.

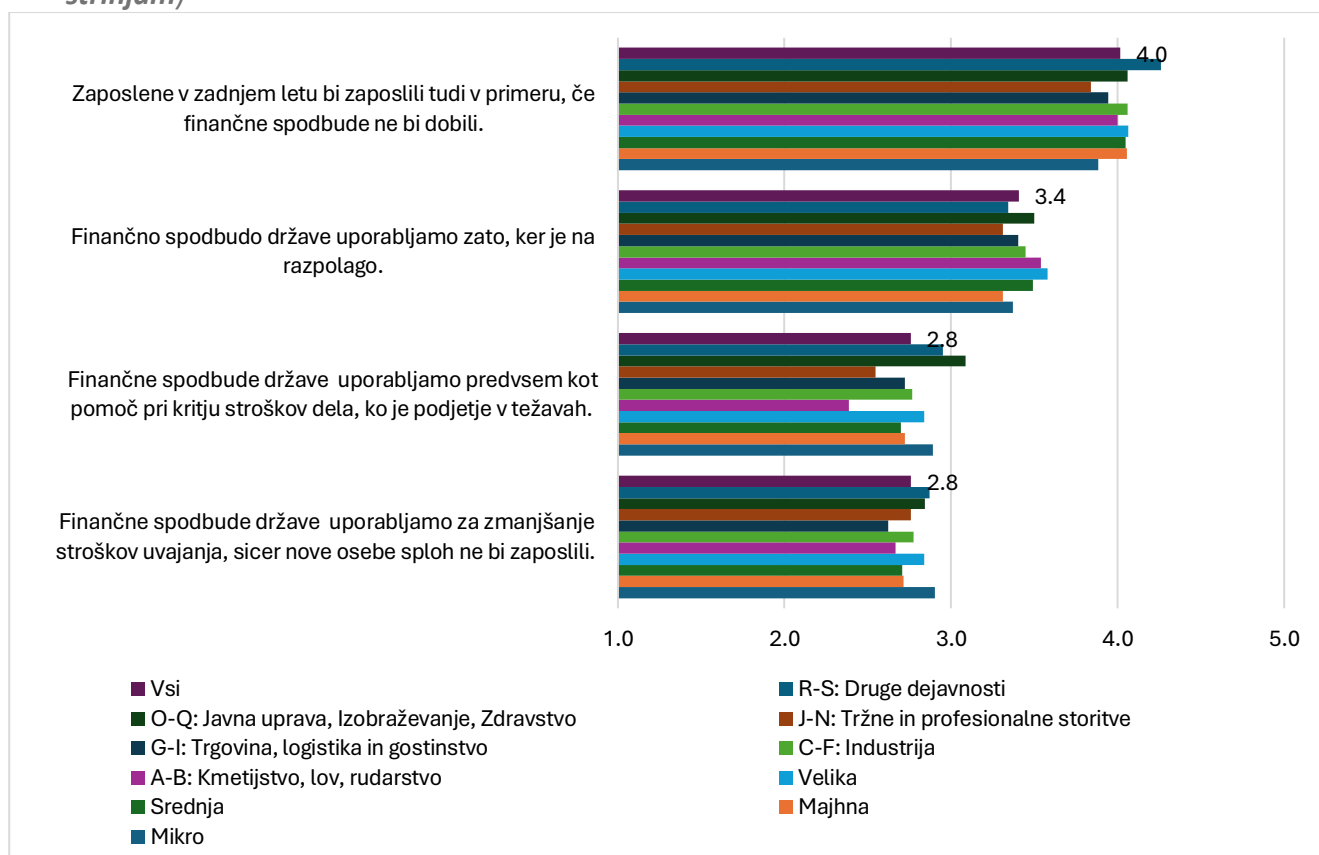
**Slika A16: Odstotek respondentov, ki so koristila določen ukrep**



Vir: Anketa.

Slika A17 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 A17: 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)**



Vir: 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.

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. Podjetja v **intervjujih** poročajo, da subvencije sicer prispevajo h kratkoročnemu povečanju zaposlenosti, a ne nujno k dolgoročni stabilnosti zaposlitev. Po izteku subvencioniranega obdobja (6–12 mesecev) se določen delež zaposlenih iz teh programov ponovno znajde med brezposelnimi, zlasti v panogah z nižjo dodano vrednostjo (trgovina, logistika, gostinstvo). 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 po 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).

## 5.6 Predlogi za zmanjšanje fluktuacije, kot jih vidijo delodajalci

Predloge za zmanjšanje fluktuacije smo zbirali tako s pomočjo poglobljenih intervjujev kot tudi skozi odprto vprašanje v anketi. V anketi so delodajalci izpostavili 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*, *job shadowing*, tudi vsebinsko širše); odprto komunikacijo in redni feedback (1:1, razgovori z zaposlenimi / 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.

Podjetja v **kvalitativni raziskavi** pa so najpogosteje poročala o naslednjih ukrepih (Tabela A15):

- 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 kadrovskega resursov za izvedbo strukturiranih programov, še posebej v panogah z visokim sezonskim nihanjem (gostinstvo, trgovina, logistika).

**Tabela A15: 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 in kalibracije, odprava evidentnih krivic,</li> <li>- dodatne bonitete: drugi steber pokojninskega varčevanja, nezgodno/dodatno zdravstveno zavarovanje, prevoz na delo / topli obroki, namestitvev.</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, obeležja, 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> <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>- nematerialne spodbude: dodatni dopust, prosti vikendi, individualne prilagoditve,</li> <li>- širša pomoč zaposlenim (npr. kredit, logistična podpora).</li> </ul>
Razvoj, kariera in učenje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osebni razvojni načrti in karierni 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>- Trening 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>- postavitvev 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>- ravnotežje 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 ekip).</li> </ul>

Vir: pripravljeno na podlagi odgovorov iz ankete in poglavljenih intervjujev.

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.

## 6 PRIPOROČILA ZA DELODAJALCE

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, na katere podjetja sama težko vplivajo. **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 krepitev zaupanja od prvega dne zaposlitve naprej).
- (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; če je le možno z vidika specifik 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.

## 7 SKLEP

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 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.

## 8 Literatura (samo iz povzetka)

- 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>
- 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.
- 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.
- 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>
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The marketing review*, 17(2), 239-256.
- 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>
- 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/>
- 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>
- 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. Proceedings of Reviewed Articles of International Scientific Conference*. <https://doi.org/10.15414/ISD2022.S1.15>