



Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

Zadrževanje zaposlenih

Seminar pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Študijsko leto 2022/2023

Avtorica: Katarina Madunič

Mentorica: red. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, januar 2023

UVODNA PREDSTAVITEV

Največji izziv, s katerim se soočajo današnje organizacije ni le kako pridobiti najboljše kadre, ampak tudi kako te dolgoročno zadržati (Ramapriya in Sudhamathi, 2020). Da zadrževanje kadrov trenutno predstavlja velik izziv za delodajalce, govorijo tudi statistike. V Ameriki je namreč leta 2021 prostovoljno dalo odpoved 47 milijonov ljudi, kar je 34 % več kot leta 2020 in največje število odpovedi odkar so jih leta 2001 začeli beležiti (Work Institut Retention Report, 2022). Trenutno stanje je posebej zaskrbljujoče, saj so zaposleni najbolj dragoceno bogastvo organizacije (Kossivi idr., 2016). Zagotavljanje in ohranjanje kvalificiranih zaposlenih ima ključno vlogo v vsaki organizaciji, kjer so znanja in spretnosti zaposlenih bistvenega pomena za ekonomsko konkurenčnost podjetij (Ramapriya in Sudhamathi, 2020). Ko zaposleni zapusti organizacijo, s seboj odnese intelektualno lastnino, naložbe (v času in denarju), odhod slabo vpliva na vzdušje med ostalimi zaposlenimi, s seboj pa lahko odpelje še zaposlenega ali dva. Poleg tega se pojavijo še stroški vezani na separacijo, stroški vezani na iskanje zamenjave, stroški ponovnega treninga in izgubljene produktivnosti. Raziskave kažejo, da izguba enega zaposlenega običajno stane približno 33 % njegove osnovne plače. Za povprečnega zaposlenega v ZDA je to približno 15.000 dolarjev. (Work Institut Retention Report, 2022). V letu 2021 je tako ta strošek za delodajalca v Ameriki presegel 700 milijard dolarjev, kar pomeni, da se je strošek od leta 2009 več kot podvojili (Work Institut Retention Report, 2022). Že sam finančni strošek sam po sebi govori v prid, da se splača vlagati v zadrževanje kadrov.

Kadrovski strokovnjaki so veliko časa uporabljali izhodne intervjuje, da bi ugotovili, zakaj zaposleni zapustijo organizacijo (George, 2015). Globalna raziskava je pokazala pet glavnih razlogov za odpoved zaposlenih: osebno dobro počutje ali duševno zdravje (24 %), ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (24 %), tveganje za okužbo s COVID-19 (21 %), pomanjkanje zaupanja v vodstvo (21 %) in pomanjkanje prilagodljivega delovnega časa ali lokacije (21 %) (Microsoft New Future of Work Report, 2022). V raziskavi raziskovalnega centra Pew so med Američani leta 2021 prevladovali trije glavni razlogi za opustitev službe: nizka plača (63 %), pomanjkanje možnosti za napredovanje (63 %) in občutek nespoštovanja na delovnem mestu (57 %) (Microsoft New Future of Work Report, 2022). Work Institut Retention Report (2022) pa na podlagi izhodnih intervjujev navaja, da je pet najpogostejših razlogov za odpoved: možnost za napredovanje v karieri (22%), zaradi karakteristik službe (11%), zaradi zdravja in družine (11%), ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem (11%) ter nagrad v službi (10%). Kot lahko vidimo, se razlogi za odhode spreminjajo in se razlikujejo glede na trenutne razmere v svetu, kot tudi se razlikujejo od organizacije do organizacije. Zato je ključnega pomena, da si ne ogledamo le splošnih trendov, pač pa da se poglobimo v našo organizacijo in raziščemo, kateri so razlogi, da zaposleni zapuščajo našo organizacijo.

Bolj pomembno kot ugotavljanje organizacijske značilnosti, zaradi katerih ljudje odhajajo, pa je identificirati organizacijske značilnosti, zaradi katerih ljudje v svojih organizacijah ostajajo (George, 2015). Work Institut Retention Report (2020) navaja, da so glavni razlogi, zakaj ljudje ostajajo v organizaciji možnost za napredovanje v karieri (18%), ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (10,5%), zaradi karakteristik službe (11%), odnosa z vodjo (10%), okolja (7,7%) in nagrad (7%). Ključni kadri pa ostajajo zato, ker jim služba omogoča ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (23%), prepoznavnost (21%), zaradi kompenzacij (19%) in odnosa z vodjami (19%) (Work Institut Retention Report, 2021).

Podobno kot prej lahko opazimo, da se razlogi, zakaj ljudje ostajajo razlikujejo. Zato je pomembno, da imamo v podjetju zaposlenega psihologa oziroma najamemo podjetje, ki bo preverjalo, zakaj naši zaposleni ostajajo in zakaj odhajajo, da lahko uvajamo spremembe, ki bodo našim zaposlenim všeč in jim bodo pisane na kožo. Pri zadrževanju kadrov ne gre za metodo, pač pa kontinuiran proces, ki je kompleksen in vključuje še veliko več kot zgolj raziskovanje, zakaj zaposleni ostajajo in zakaj odhajajo. V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali in razdelali ta proces.

NASTANEK IN RAZVOJ

Ena izmed strategij, ki se je kot prva začela pojavljati z namenom zadrževanja in motiviranja kadra, je ponujanje ugodnosti zaposlenim. Danes podjetja ponujajo številne ugodnosti z namenom, da bi pritegnili in obdržali svoje zaposlene. Že cesar Avgust je leta 13 pr. n. št. svojim upokojenim vojakom dal pokojnino. S svojo potezo je skušal svojim legijam preprečiti upor (Kim, 2022). Po razpadu rimskega cesarstva so se ljudje do industrijske revolucije večinoma ukvarjali s kmetijstvom. Ko pa so se v mestih pojavile možnosti za delo v novih tovarnah, je vedno več ljudi iskalo delo v mestu, lastniki industrije pa so potrebovali poceni delovno silo, zaradi česar je prišlo do tega, da so bili ljudje slabo plačani, delali so v nevarnih pogojih, kjer je bilo veliko poškodb, tudi smrtnih, delali pa so tudi po več kot 12 ur. Z upori so si delavci zagotovili 10 urni delavnik, ki je bil omejen samo na delo čez dan, prišlo pa je tudi do prvih regulacij, ki so skrbele za zdravje in varnost zaposlenih (Cameron, 2014). Leta 1875 pa je American Express zagotovil penzijo za svoje zaposlene, zaradi česar so pridobili lojalnost svojih zaposlenih. To je bil čas, ko so delodajalci počasi začeli razmišljati širše o svojih zaposlenih. Leta 1926 je Henry Ford zmanjšal delovnik iz 48 na 40 ur in si s tem priboril večjo produktivnost zaposlenih (Kim, 2022). Desetletje prej, leta 1917, pa se je začelo znanstveno raziskovanje fluktuacije. Takrat se je ustanovila revija *Journal of Applied Psychology*, kjer je bil objavljen prvi članek na temo fluktuacije zaposlenih. Prva empirična raziskava na temo je dokazovala, da uradniški delavci pogosteje dajo odpoved, če so bili njihovi očetje strokovnjaki na nekem področju ali pa lastniki malih podjetij, kot tisti, katerih očetje so opravljali nekvalificirana ali polkvalificirana dela. V tridesetih letih so se pojavila opisna poročila o vzorcih fluktuacije kadra. V štiridesetih letih so raziskovali korelacije pri fluktuaciji kadra (demografske in psihološke). V petdesetih letih so postavili prvi model fluktuacije; na prakso usmerjena validacijska študija, ki je preučevala povezanost med številom točk na selekcijskem postopku in fluktuacijo; začelo pa se je tudi raziskovanje z izhodnimi intervjuji in objavljeni so bili pogosti razlogi za zapustitev delovnega mesta. V šestdesetih letih se je raziskovanje razširilo na raziskovanje napovednikov fluktuacije (število točk na selekcijskem postopku, zadovoljstvo pri delu, demografske spremenljivke). V sedemdesetih letih so oblikovali teorije in modele, v osemdesetih so jih testirali, v devetdesetih še naprej razvijali, v drugem tisočletju pa so se oblikovale sodobne teorije (Hom idr., 2017).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI ZADRŽEVANJA KADRA

Proces zadrževanja kadra ima veliko prednosti. Te so:

- **ZMANJŠEVANJE STROŠKOV VEZANIH NA PRIVABLJANJE IN ZAMENJAVO KADRA:**

Fluktuacija zaposlenih predstavlja resen problem za številne organizacije po svetu. Na organizacijo ima velik vpliv predvsem zaradi stroškov povezanih s fluktuacijo zaposlenih (Al-Suraihi idr., 2021). Raziskave kažejo, da izguba enega zaposlenega običajno stane približno 33 % njegove osnovne plače. Pojavijo se namreč stroški vezani na separacijo, iskanje zamenjave, ponovnega treninga in izgubljene produktivnosti (Work Institut Retention Report, 2022). Z osredotočenjem na zadrževanje kadrov se lahko tem stroškom izognemo.

- **BOLJŠA PRODUKTIVNOST ORGANIZACIJE**

Vsakič, ko zaposleni zapusti organizacijo, se produktivnost organizacije zmanjša (Noor idr., 2018). V času iskanja zamenjave, se delo porazdeli med ostale zaposlene, kar lahko vpliva na njihovo produktivnost (Holiday, 2022). Produktivnost pa je nekaj časa slabša tudi po tem, ko organizacija že najde zamenjavo, saj se mora na novo zaposleni naučiti dela. Zmanjšana produktivnost posledično vpliva na manjšo dobičkonosnost podjetja (Noor idr., 2018). V kolikor zmanjšamo število nezaželene fluktuacije, se izognemo tudi izpadu produktivnosti.

- **VIŠJE ZADOVOLJSTVO IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH TER MANJ TEŽAV Z ABSENTIZMOM**

V kolikor izberemo ustrezne strategije za zadrževanje kadrov, to vpliva tudi na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih.

Romão s sodelavci (2022) se je spraševal ali lahko vodje z razvitimi coaching spretnostmi vplivajo na posameznikove namene po zapuščanju podjetja. V raziskavo so vključili posameznike iz različnih organizacij in pokazalo se je, da so coaching spretnosti vodij povišale zadovoljstvo pri zaposlenih, prav tako pa se je tudi zmanjšalo število zaposlenih, ki so organizacijo zapustili. Z razvijanjem coaching veščin vodij tako ne vplivajo le na zadovoljstvo zaposlenih, pač pa to predstavlja tudi eno izmed strategij zadrževanja kadra.

- Dias in sodelavci (2022) pa so preučevali vpliv nagrad in organizacijskega okolja na zadrževanje kadrov. Ugotovili so, da tako nagrade, kot tudi organizacijsko okolje pozitivno vplivajo na zadrževanje kadrov. Opazili so namreč, da oboje vpliva na organizacijsko zavzetost, višja zavzetost pa potem vpliva na zadrževanje kadrov.

Podobno pa Kalyanamitra in sodelavci (2020) opažajo, da treningi, ugodnosti in pohvale vplivajo na višje zadovoljstvo v organizaciji, ta pa posledično vpliva na boljše zadrževanje kadrov.

Pri zaposlenih, ki so zadovoljni s svojo službo, pa se pojavlja tudi manj absentizma. Smokrović in sodelavci (2019) so ugotovili, da se pri medicinskih sestrah, ki so nezadovoljne s svojo službo, pojavlja veliko več absentizma, hkrati pa imajo tudi več intenc, da dajo odpoved.

Z osredotočenjem na prave ukrepe bomo tako zvišali zadovoljstvo in zavzetost v organizaciji in zmanjšali stroške povezane z absentizmom.

- **VIŠJE ZADOVOLJSTVO STRANK**

Zadovoljstvo zaposlenih je povezano z zadovoljstvom strank, in ko so zaposleni zadovoljni s svojim delom, to vodi do boljših storitev za stranke (Kang in Sung, 2019). V nasprotnem primeru pa izguba produktivnost zaradi fluktuacije lahko zmanjša tudi zadovoljstvo strank (Noor idr., 2018).

- **VEČJI PRIHODEK**

Povečanje prihodkov med drugim izhaja iz nižanih stroškov zaposlovanja, povečanja produktivnosti in zagotavljanja boljše uporabniške izkušnje oz. bolj zadovoljne stranke. Sledenje povečanju prihodkov zaradi procesa zadrževanja kadra je lahko pomembna kadrovska metrika za prikaz donosnosti naložbe (Holiday, 2022).

Znanstvena spoznanja nam tako postrežejo z veliko razlogi, ki kažejo na to, kako ključno je za organizacije, da razvijejo strategije s katerimi bodo uspešno zadrževale kadre. Vse omenjene prednosti kažejo na to, da je za uspešnost in konkurenčnost organizacije izrednega pomena, da ta razume potrebe svojih zaposlenih, saj ji bo to pomagalo najti strategije, s katerimi bo lahko zaposlenim nudila, kar si želijo in potrebujejo (Al-Suraihi idr., 2021).

Znanstvena spoznanja poleg različnih prednosti in ugodnosti, ki jih organizacija pridobi s tem, da razvije dober proces zadrževanja kadra, kaže tudi na široko uporabnost procesa zadrževanja kadra. Raziskave so bile narejene na najrazličnejših vzorcih in pokazalo se je, da je proces zadrževanja kadrov efektiven v najrazličnejših organizacijah. V zadnjih nekaj letih so bile raziskave usmerjene predvsem na raziskovanje učinkovitosti različnih strategij za zadrževanje zaposlenih ter kako zadržati kader na različnih področjih, predvsem pa tam, kjer je tega trenutno najtežje zadržati, kot je npr. javno zdravstvo in IT sektor.

Leider in sodelavci (2022) so npr. raziskovali fluktuacijo v javnem zdravstvu, saj zaposlovanje in zadrževanje delovne sile v javnem zdravstvu še naprej predstavlja velik izziv. V svoji raziskavi

so želeli raziskati koliko zdravstvenih delavcev se ima namen upokojiti in koliko jih ima namen zapustiti delovno mesto ter kakšni so razlogi za zapuščanje in ostajanje v službi. Ugotovili so, da se je leta 2021 kar 20 % zaposlenih nameravalo upokojiti, 30 % pa jih je nameravalo dati odpoved. Tisti zaposleni, ki so bili na svojem delovnem mestu nezadovoljni ali pa zelo nezadovoljni, so najpogosteje za razlog navajali nezadovoljstvo z delom. O odhodu so najpogosteje razmišljali tisti, ki so bili nezadovoljni s plačo, zaposleni mlajši od 36 let, starejši od 65 let, zaposleni, ki so zaključili magistrski študij, tisti, ki so bili najeti zaradi COVID 19 in tisti, ki niso pripadali kavkaški rasi. Kot glavni razlog za ostajanje na delovnem mestu pa so navajali različne ugodnosti, kot so upokojitev, stabilnost in varnost zaposlitve, fleksibilnost in zadovoljstvo z nadrejenim. Avtorji predlagajo naj se javno zdravstvo usmeri v izboljševanje zadrževanje kadra s tem da izboljšajo delovno okolje, zadovoljstvo na delovnem mestu ter zadovoljstvo s plačo ter naj se osredotočijo na razumevanje potreb zaposlenih.

Kumar (2021) pa je želel raziskati kakšen vpliv imajo kadrovske prakse upravljanja s talenti na zadrževanje zaposlenih v IT sektorju. Na raziskovanje kadrovskih praks se je osredotočil, ker je v nenehno spreminjajočem se poslovnem okolju odgovornost kadrovske službe v organizacijah zagotoviti in obdržati talente potrebne za produktivnost in razvoj. IT sektor pa je eden najbolj rastočih sektorjev, ki se zato posledično sooča z izzivom zelo visoke fluktuacije zaposlenih. Ugotovil je, da zaposleni v IT sektorju raje ostanejo v organizaciji, ki ponuja priložnost za razvoj in rast na področju kariere, pri privabljanju in zadrževanju kadrov, pa se je za uspešno metodo izkazala tudi visoka kompenzacija (plača in druge ugodnosti).

Pri preučevanju različnih strategij za izboljševanje fluktuacije pa je raziskovalce zanimalo npr. kako različni coaching stili vodij, višina nagrad, organizacijsko okolje in druge strategije vplivajo na fluktuacijo. Pri čemer so za vse omenjene ugotovili, da se povezujejo z manjšo fluktuacijo (raziskavi sem bolj podrobno opisala zgoraj pri »Višje zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih ter manj težav z absentizmom«) (Romão idr., 2022; Dias idr.,2022).

V zadnjih nekaj desetletjih se je povečalo tudi zanimanje za fleksibilne ureditve dela. Longitudinalna analiza učinkov dela na daljavo na zmanjšanje prostovoljne fluktuacije zaposlenih je pokazala, da so organizacije, ki so imele več zaposlenih, ki so delali na daljavo, poročale o manjši prostovoljni fluktuaciji. Organizacije, ki so podpirale delo na daljavo so prav tako imele manjšo fluktuacijo (Choi, 2020).

Zaključimo lahko, da je iz sodobne literature razvidno, kako ključno je razumevanje stanja znotraj naše organizacije in izbiranje ustreznih strategij za zadrževanje kadrov. V naslednjem poglavju si bomo bolj podrobno pogledali ta proces.

PREDSTAVITEV PROCESA ZADRŽEVANJA KARDRA

KDAJ PROCES UPORABIMO?

Namen procesa je, da zmanjšamo fluktuacijo v podjetju in s tem zmanjšamo stroške ter poskrbimo za bolj zadovoljne zaposlene, ki bodo z veseljem delali v našem podjetju, pri svojem delu pa bodo bolj zavzeti in produktivni, kar bo pozitivno vplivalo tudi na uspešnost naše organizacije. Proces je smiselno uporabiti kadarkoli, ko si želimo izboljšati fluktuacijo, primerno pa ga je uporabiti tudi, če si prizadevamo povečati le zadovoljstvo in zavzetost naših zaposlenih oz. si želimo izboljšati našo organizacijo.

KOMU JE PROCES NAMENJEN?

Proces zajame vse zaposlene v organizaciji, izvajajo pa ga kadrovski psihologi ali pa kadrovski strokovnjaki skupaj z vodstvom podjetja. Kadrovski psiholog ali pa strokovnjak ne moreta procesa izpeljati brez podpore vodstva. Izvajanje procesa pa pozitivno vpliva na vse zaposlene v organizaciji (kot tudi na samo organizacijo).

KAKO PROCES IZVEDEMO?

Kot pravijo Hom idr. (2017) večina znanstvenih raziskav objavljenih v eminentnih revijah ni usmerjenih na praktično uporabljanje spoznanj. Posledično se v znanosti ne pojavlja »recept«, kako zadržati zaposlene, kar tudi pomeni, da ni le enega pravilnega načina, kako bi morali pristopiti k problemu. Bistveno pa je, da ugotovimo, kakšno je stanje v naši organizaciji. Zakaj ljudje ostajajo in zakaj odhajajo ter najdemo strategije, s katerimi bomo poskrbeli, da bodo naši zaposleni srečni, motivirani in zavzeti na svojem delovnem mestu.

PRVI KORAK: RAZISKOVANJE STANJA V ORGANIZACIJI IN POTREB ZAPOSLENIH.

A) STANJE V SVETU

Za začetek si lahko pogledamo stanje v svetu. Trenutne trende za odhajanje, kot tudi ostajanje v organizacijah sem povzela v uvodni predstavitvi. Poleg trendov v svetu, je smiselno izbrskati tudi trende znotraj panoge s katero se vaša organizacija ukvarja. Preverimo lahko tudi kakšno je stanje na trgu. Raziskave kažejo, da bodo zaposleni manj verjetno odšli, če bodo zaznali pomanjkanje razpoložljivih alternativ (Gray in Phillips, 1996), npr. zaradi višje stopnje brezposelnosti. Zbiranje podatkov o stanju v svetu, nam lahko služi samo kot izhodišče pri intervjujih, na kaj moramo biti pozorni, da vidimo kakšni so trendi in kje smo v primerjavi s konkurenco. Veliko bolj pomembno pa je, da se poglobimo v našo organizacijo in odkrijemo dejansko stanje znotraj organizacije, ki se lahko precej razlikuje od stanja v svetu.

B) STANJE V ORGANIZACIJI IN POTREBE ZAPOSLENIH

Raziskovanja stanja v organizaciji in potreb zaposlenih se lahko lotimo z vpeljavo procesa za zadrževanje kadrov. Znotraj podjetja moramo raziskati, ali imamo dobro strategijo za pridobivanje kadra in selekcijski postopek ter ali imamo kakovosten proces ugaševanja. Hkrati pa moramo raziskati potrebe zaposlenih s pomočjo študij zavzetosti, izhodnih intervjujev ter intervjujev ostajanja.

- **DOBRA STRATEGIJA ZA PRIDOBIVANJE KADRA IN SELEKCIJSKI POSTOPEK:**

Če si želimo, da bi naša organizacija v prihodnje napredovala, moramo najti dober kader, ki bo zadovoljen v našem podjetju, zaradi česar je pomembno, da že v osnovi poskrbimo, da ima naše podjetje dobro strategijo za pridobivanje kadra in odličen selekcijski postopek (Kapur, 2020). V kolikor ugotovite, da v procesu obstajajo pomanjkljivosti, je dobro, da preučite, kako tega izboljšati.

- **KAKOVOSTEN PROCES UGLAŠEVANJA:**

Poskrbeti moramo tudi za dober proces ugaševanja. Več študij je namreč pokazalo, da največ odpovedi dajo ravno na novo zaposleni (Hom idr. 2017). Z dobrim procesom ugaševanja 69 % na novo zaposlenih ostane v podjetju več kot tri leta, če so bili s procesom ugaševanja zadovoljni (Rosser, 2019). V kolikor v vaši organizaciji nimate procesa ugaševanja, je čas, da ga vpeljete. Če pa ga imate, preverite pri svojih zaposlenih, kako zadovoljni so z njim bili in na kakšen način bi ga lahko izboljšali.

- **ŠTUDIJE ZAVZETOSTI:**

Zavzetost zaposlenih spodbuja rast podjetja. Organizacije z visoko zavzetimi zaposlenimi so do 22 % bolj dobičkonosne od konkurentov z nižjo stopnjo zavzetosti (Gallup, 2022). Bolj kot so zaposleni zavzeti, manjša je verjetnost, da se bodo odločili za odhod iz organizacije. V kolikor v vaši organizaciji še ne delate študij zavzetosti, te vpeljite. Če pa je zavzetost nizka, raziščite, zakaj je temu tako.

- **IZHODNI INTERVJUJI in PERSPEKTIVNI POGOVOR:**

Obe vrsti intervjuja nam lahko podata zelo dragocen vpogled v stanje v naši organizaciji. Vidimo lahko, zakaj ljudje zapuščajo našo organizacijo, kaj v njej cenijo, tudi ko jo zapustijo in katere so tiste lastnosti, zaradi katerih ostajajo (Pavlou, 2022).

DRUGI KORAK: RAZISKOVANJE STRATEGIJ ZA ZADRŽEVANJE KADRA

Ko identificiramo kateri so problemi naše organizacije in potrebe naših zaposlenih, je čas, da najdemo strategije, ki nam bodo v pomoč pri zadrževanju kadra. Na primer, če se je pri izhodnih intervjujih izkazalo, da ljudje odhajajo predvsem zato, ker so nezadovoljni z odnosom vodij, je čas, da začnemo delati na izobraževanju vodij in izboljšanju odnosa med vodjami in zaposlenimi. Vse strategije, ki bi jih lahko uporabili

in vsi problemi, ki bi se lahko pojavili so preširoki, da bi jih lahko zajela v tem poglavju. Spodaj si lahko preberete nekaj strategij, ki so se v raziskavah pokazale kot uspešne pri boju proti visoki fluktuaciji zaposlenih.

- **PLAČA IN NAGRADE**

Pogosto se domneva, da je plača ključni dejavnik pri ohranjanju zaposlenih. Ko govorimo o pomanjkanju zaposlenih, je eden od ključnih dejavnikov pogosto ravno plača (George, 2015). Shukla in Sinha (2013) sta v svoji raziskavi prišli do zaključka, da oseba zaposlena na delovnem mestu, kjer prejema nizko plačo z le malo ugodnostim, ne bo motivirana za nadaljevanje dela v primeru, da ji konkurent za isto delo ponudi le malo višjo plačo. Kossivi idr. (2016) je v pregledu študij povezanih s kompenzacijo opazil, da so nekateri raziskovalci govorili o direktni povezanosti med višino plače in fluktuacijo, nekateri so višino plače celo navajali kot najbolj pomemben dejavnik za zadrževanje kadra, nekateri pa so zagovarjali, da zvišanje plače vpliva na zadrževanje kadra le na kratek rok. Predlagam, da raziščete stanje glede nagrad in plač ter zadovoljstva z njimi v vašem podjetju in pri konkurenci, ter se na podlagi tega odločite, kaj boste naredili. Lahko pa se tudi zgodi, da trenutno v organizaciji niste na točki, da bi lahko zaposlenim zagotovili boljše plače in nagrade. V tem primeru ne skrbite, saj obstaja še veliko drugih načinov za zadrževanje zaposlenih, ki so ravno tako zelo pomembni.

- **ODNOS Z VODSTVOM**

Če je odnos med zaposlenimi in vodstvom slab, zaposleni ne bodo oklevali, da bi ob prvi priložnosti za drugo zaposlitev dali odpoved (Shukla in Sinha, 2013). Občutek, da vodstvo na splošno ali pa le določen vodja z zaposlenimi ravna nepravilno ali ustrahuje svoje zaposlene, lahko povzroči visoko stopnjo fluktuacije (Armstrong, 2004). Zato je potrebno, da poskrbite za kakovostno izobraževanje vodij, ki bodo izbrale ustrezen način vodenja, hkrati pa bodo do svojih podrejenih imeli spoštljiv in korekten odnos.

- **SKRB ZA RAVNOVESJE MED POKLICNIM IN ZASEBNIM ŽIVLJENJEM**

Že Ellenbecker (2004) je ugotavljala, da je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem vedno bolj pomembno za zaposlene in ima vpliv na odločitev zaposlenih, da ostanejo v organizaciji. Dandanes zaposleni hrepenijo po prilagodljivem delovnem urniku, ki jim bo omogočil, da skrbijo tako za svoje osebno kot poklicno življenje. Temu v prid govorijo tudi rezultati izhodnih intervjujev in perspektivnih pogovorov (Microsoft New Future of Work Report, 2022; Work Institut Retention Report, 2020, 2021, 2022; Work Institut Retention Report, 2021; Work Institut Retention Report, 2020). V kolikor je le mogoče, poskušajte svoje zaposlene čim bolj podpreti, da bodo lahko vzdrževali ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Poleg skrbi za konkurenčne plače in nagrade, dobrega odnosa z vodstvom in skrbi za ustrezno ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem pa so raziskave (Ak, 2018; George, 2015; Heavey, Holwerda in Hausknecht, 2013; Kossivi idr., 2016; Naufer in Kumar, 2020;) pokazale, da k zmanjšanju fluktuacije prispeva tudi:

- **INVESTIRANJE V ČLOVEŠKI KAPITAL** ne samo preko plače, ampak tudi preko nagrad, treningov in usposabljanj ter omogočanja, da se zaposleni razvijajo tako osebno, kot tudi profesionalno,
- **UREJENO DELOVNO OKOLJE,**
- **SKRB ZA DOBRE ODNOSE NA DELOVNEM MESTU IN DOBER PODPORNİ SISTEM**
- **MOŽNOSTI ZA RAZVIJANJE KARIERE, ZAGOTAVLJANJE NAPREDOVANJ IN TRENINGOV,**
- **ZAGOTAVLJANJE AVTONOMIJE,**
- **ZMANJŠEVANJE STRESA NA DELOVNEM MESTU,**
- **SKRB ZA VISOKO ZADOVOLJSTVO, ZAVZETOST IN PRIPADNOST ZAPOSLENIH,**
- **ZAGOTAVLJANJE DOBRE ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME in**
- **UPOŠTEVANJE PSIHOLOŠKE POGODBE IN PRAVIČNOST V ORGANIZACIJI.**

TRETJI KORAK: ANALIZA IN OCENITEV ZMOŽNOSTI PODJETJA, USKLAJEVANJE Z VODSTVOM, IMPLEMENTACIJA IN EVALUACIJA

Ko identificiramo razloge za ostajanje in zapuščanje organizacije, močne in šibke točke organizacije ter najdemo ustrezne strategije in metode, je čas, da se uskladimo z vodstvom organizacije in se dogovorimo, katere spremembe bomo uvedli v organizacijo. Pomembno je, da nas vodstvo podpira in nam pomaga pri uvajanju novitet, saj bomo drugače težko dosegli, da se bodo te prijele (npr. uvajanje rednih pohval in sprotnega podajanja povratnih informacij na delovno mesto). Skupaj se je potrebno uskladiti tudi glede financ namenjenih za investiranje v zaposlene (npr. višanje plač, uvajanje različnih nagrad, treningov, izobraževanj, team-buildingov, urejanje delovnih prostorov). Ustvariti je potrebno tudi načrt implementacij novih strategij ter se dogovoriti o načinu evalvirana izboljšav.

NEKAJ NASVETOV:

Kamalaveni in sodelavci (2019) pa so naredili pregled znanstvene literature na temo zadrževanja kadrov. Na podlagi pregleda literature so izoblikovali napotke za zadrževanje kadrov:

- **Selekcijski postopek** je izjemno pomemben, ker mora biti izbrana oseba primerna za službo, prav tako pa se mora ujemati z organizacijsko kulturo, zato je zelo pomembno

da imamo med izbiranjem v mislih kandidatove kvalifikacije, spretnosti in izkušnje, marljivost ter odnos do dela.

- Naslednja pomembna stvar, na katero se moramo osredotočiti je **usposabljanje in razvoj zaposlenih**. Potrebno je, da prepoznamo potrebe po usposabljanju in da zaposlenim omogočimo in zagotovimo ustrezno usposabljanje, ki bo izboljšalo njihove sposobnosti in jih motiviralo za zasedanje višjih položajev.
- Najpomembnejša naloga kadrovikov je, da **motivirajo, cenijo in priznavajo delo zaposlenih**.
- Nujno je izvajanje anket za merjenje stopnje **zadovoljstva zaposlenih** v organizacijah. Na ta način bomo spoznali kakšna je stopnja zadovoljstva v naši organizaciji, hkrati pa bomo lahko iskali ukrepe za izboljšanje ravni zadovoljstva.
- Zelo pomembno je, da izvajamo **izhodne intervjuje**, da ugotovimo razloge za odhod zaposlenih v organizacijah. To bo pomagalo pri krepitevi strategij za ohranjanje zaposlenih.
- Med delodajalcem in zaposlenim je treba **vzpostaviti medsebojno zaupanje**, ki bo pri zaposlenih vzbudilo občutek, da so del organizacije in da ne delajo le za plačo, temveč tudi v dobro organizacije in družbe.
- Kadrovske strokovnjaki lahko izvajajo **ankete in razgovore** z namenom ugotavljanja ali se zaposleni **razmišlja o odhodu iz organizacije**. Na ta način lahko identificira razloge za odhod ter te poskuša odpraviti oziroma izboljšati.
- Da bi se **izognili monotonosti** na nekaterih delovnih mestih, lahko organiziramo zabavne dejavnosti, igre, druženje, programe za obvladovanje stresa.
- Lahko spodbujamo **delo od doma**.
- Poskrbeti moramo za **ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem** zaposlenega, saj ima ravnotežje ključno vlogo pri zadrževanju. Organizacija lahko zagotovi prilagodljiv časovni čas z namenom, da se izboljša ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.
- Pomembno je zagotoviti **enakost in pravičnost** pri obravnavi zaposlenih.

PRIMER UPORABE

Pri implementaciji strategij moramo biti fleksibilni in kreativni. Poglejmo si nekaj kreativnih primerov strategij za zadrževanja kadra, ki jih uspešno uporabljajo podjetja v svetu.

PRIMER FOUR SEASONS: ZAUPANJE IN SPOŠTOVANJE

C. Bush pravi, da podjetja velikokrat rečejo, da zaupajo svojim zaposlenim, česar pa ne pokažejo tudi z dejanji. Npr. na novo zaposlena oseba potrebuje prenosni računalnik in prosi vodjo zanj. Ta vodja pa mora vprašati še 15 drugih ljudi in počakati na njihovo potrditev, preden sme osebi kupiti in izročiti računalnik. Posledično se zaposleni, kljub temu, da podjetje pravi, da jim zaupa počuti, kot da jim ne zaupa. Pri podjetju Four Seasons pa so se odločili, da ne bodo le govorili, da svojim zaposlenim zaupajo, pač pa jim bodo to pokazali tudi z dejanji. Zaposlenim tako velevalo, da naj naredijo karkoli mislijo, da je prav, ko skrbijo za stranko. Na ta način ljudje res začutijo, da jim vodstvo zaupa in se počutijo odlično, posledično pa je hotelska veriga znana tudi po izvrstni skrbi za goste (Ted, 2019).

Kaj se lahko naučimo od Four Seasons ?

- Zaupanje je potrebno izraziti ne le z besedami, pač pa tudi z dejanji.
- Ljudje bodo bolj zadovoljni na delovnem mestu in bolj ustrezljivi ter prijazni do strank, če jim bomo zaupali.

PRIMER CARMAX: OSREDOTOČENOST NA ZAPOSLENE

Recesija leta 2008 je povzročila težke čase za podjetja in njihove zaposlene po vsem svetu. Večina podjetij se je takrat odločila prekiniti s številnimi ugodnostmi za zaposlene in jih tudi odpuščati z namenom, da bi prihranili denar, CarMax pa se je odločil narediti ravno nasprotno. Odločili so se, da bodo raje intenzivneje vlagali v programe za zaposlene. Okrepili so svoje programe za usposabljanja in razvoj zaposlenih, s čimer so obstoječim zaposlenim pomagali napredovati v podjetju in zaslužiti višje plače. Direktor je med svojim govorom na Great Place to Work konferenci rekel: "Poskrbite za svoje sodelavce, oni bodo poskrbeli za stranke, vse ostalo pa bo poskrbelo samo zase." Prodaja CarMax se je v osmih letih povečala za 116 % ali 14,5 % na letni ravni (Lori Li, 2020).

Kaj se lahko naučimo od Carmax (Lori Li, 2020)?

- Vaše strategije za zadrževanja zaposlenih se morajo osredotočiti na vašo ekipo, preden pridejo v poštev kateri koli drugi poslovni dejavniki.
- Ne poskušajte prihraniti denarja, ko gre za vaše človeške vire.
- Skrb za ljudi, ki so del vašega podjetja, najprej povzroči boljše rezultate, kasneje pa večji dobiček.

PRIMER CHARLES SCHWAB: TRETIRAJ ZAPOSLENE ENAKO KOT SVOJE STRANKE

Charles Schwab ne skrbi samo za finančno prihodnost svojih strank. Borznoposredniška družba vlaga enako skrb in pozornost v finančno prihodnost svojih zaposlenih. Ponuja jim enake finančne storitve, kot svojim strankam, hkrati pa jih nagradjujejo tudi z različnimi ugodnostmi. Zaposlenim so na voljo brezplačna osebna finančna svetovanja in podpora Charlesa Schwaba, pa tudi finančne delavnice ter popusti in prihranki pri lastnem trgovanju in portfelju. Da bi še okrepili finančni položaj zaposlenih, ponujajo načrt nakupa delnic za zaposlene ter celovite zdravstvene in zobozdravstvene pakete (Lori Li, 2020).

Kaj se lahko naučimo od Carmax (Lori Li, 2020)?

- Za svoje zaposlene skrbite enako kot za svoje stranke.
- Poskušajte ponuditi načrte bonusov in ugodnosti, ki jih druga podjetja nimajo.
- Poskušajte ponuditi vse ugodnosti, ki jih vaši zaposleni potrebujejo od delodajalca.

PRIMER SALESFORCE: POŠTENOST

Zaupanje v organizacijo se najhitreje poruši, če imajo zaposleni občutek, da so obravnavani neenako. Zaposleni si želijo, da bi bili vsi obravnavani pošteno in enako, ne glede na njihov položaj, spol, starost, izobrazbo ali izkušnje. Pri Salesforce so opazili, da so moški in ženske, ki opravljajo isto delo in imajo enako znanja, plačani različno. Posledično so takoj izračunali razliko v plačah in investirali tri milijone dolarjev z namenom, da izenačijo plače (Ted, 2019).

Kaj se lahko naučimo od Salesforce?

- Ne delajte razlik med svojimi zaposlenimi.
- Če opazite razlike, jih odpravite.

VLOGA PSIHOLOGA

Vloga psihologa je ključna pri procesu zadrževanja kadra:

- Psiholog je tisti, ki lahko razišče stanje v organizaciji in potrebe zaposlenih, saj ima vsa potrebna znanja za izvedbo. V organizaciji je kadrovski psiholog velikokrat vključen v postopek pridobivanja kadra in selekcijski postopek, načrtuje ali pa izvaja postopek uglasovanja zaposlenih, izvaja ali pa sodeluje pri izvajanju izhodnih intervjujev, perspektivnih pogovorov ter študij zavzetosti zaradi česar je njegova vloga ključna. Njegova prednost pa je tudi v tem, da lahko že iz prve roke ve, kje so še možnosti za izboljšavo, hkrati pa lahko zaposlene povpraša o njihovi izkušnji s postopki.
- V kolikor pa psiholog ni tisti, ki te stvari izvaja ali pa sodeluje pri zgoraj naštetih procesih, pa ima znanja, da lahko ljudi, ki to izvajajo, tudi usposablja.
- Psiholog je v primerjavi z ostalimi strokovnjaki velikokrat tudi bolj občutljiv na potrebe zaposlenih in lahko poskrbi, da zaposlenemu organizacija daje točno tisto, kar potrebuje (v pomoč mu je lahko tudi uporaba vprašalnika Schwartzevih vrednot ali pa kariernih sider).
- Lahko je tudi zadolžen za vpeljevanje sprememb in izvaja evalvacijo vpeljanih sprememb ter raziskuje, katere bi lahko bile nove strategije in metode, ki bodo podjetje ohranjale konkurenčno, zaposlene pa zavzete, produktivne in zadovoljne.
- Psiholog lahko tudi izobražuje in se dogovarja z vodstvenim kadrom.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI PROCESA

Pri izvajanju procesa za zadrževanje kadrov bi opozorila na pet glavnih previdnosti in sicer:

- **Proces zadrževanja kadrov je dolgotrajen in kompleksen proces** in ni projekt, ki ga boste izpeljali v nekaj mesecih. Rezultati ne bodo vidni takoj in zahteval bo lahko veliko časa, denarja in prizadevanj, preden se bodo pojavili rezultati. Hkrati pa je potrebno ves čas evalvirati spremembe, ki smo jih uvedli, ter iskati nove konkurenčne strategije, ki bodo dobro vplivale na naše zaposlene.
- **Hitro lahko začnemo delati razlike med zaposlenimi.** Čeprav je zelo zaželeno, da svoje zaposlene zelo dobro spoznamo in točno vemo, kaj potrebujejo in jim to damo, se lahko hitro zgodi, da ravno zato začnemo delati razlike med zaposlenimi. Npr. če vemo da je enemu zaposlenemu zelo pomembno plačilo in ga nikakor ne želimo izgubiti, mu bomo morda ponudili višjo plačo za isto delo, kot drugemu zaposlenemu in če se to razve, bodo zaposleni izgubili zaupanje v organizacijo in bodo imeli občutek, da niso vsi obravnavani enako, kar pa lahko slabo vpliva na fluktuacijo.
- **En ukrep lahko tako izniči delovanje drugega.** Kot smo videli v zgornjem primeru, lahko prilagajanje posamezniku, ki je tega zadržalo na delovnem mestu (in je imelo v osnovi pozitiven vpliv na fluktuacijo), negativno vpliva na vse ostale – ne zaznavajo več pravičnosti v podjetju, kar pa lahko sproži še večjo fluktuacijo. Zato je potrebno biti previden pri vpeljevanju različnih strategij.
- **Tudi dobrega je lahko preveč.** Obstajajo pa tudi podjetja, ki zelo lepo skrbijo za svoje zaposlene in si še vedno želijo dodajati nove stvari do točke, ko zaposleni ugodnosti ne zaznavajo več kot ugodnosti, pač pa kot dodatno obremenitev. Npr. manjše slovensko podjetje je ob ustanovitvi uvedlo, da se praznuje vsak rojstni dan zaposlenega. Ko so bile le štiri zaposlene, je bilo praznovanje odlično sprejeto. Vedno so šli na neko potovanje ali dogodek. Ko pa se je podjetje razširilo na 25 oseb, so ljudje začeli manjkati na praznovanjih, saj so zaznavali, da jih je enostavno preveč in so jim v breme.
- **Fluktuacija je lahko tudi koristna.** Poznamo več različnih vrst fluktuacije. Poznamo funkcionalno kot tudi nefunkcionalno fluktuacijo. Če fluktuacijo zelo zmanjšamo, to pomeni, da v organizacijo pride zelo malo novih ljudi in zelo veliko jih ostaja v njej. Kadar ostajajo ljudje, ki za organizacijo niso dobri, govorimo o nefunkcionalni fluktuaciji. V tem primeru ni samo problem, da ti ljudje ostajajo v organizaciji, pač pa tudi onemogočajo, da bi v našo organizacijo prišli ljudje, ki bi delovali v dobro naše organizacije.

MOJ POGLED

Statistike, ki pričajo o trenutnem stanju so več kot zgovorne – vsaka organizacija, ki si želi biti uspešna in konkurenčna na trgu dela mora skrbeti za svoje zaposlene. Na žalost je veliko organizacij osredotočenih predvsem na ustvarjanje čim večjega prometa, skrb za zaposlene pa se jim velikokrat zdi le skrb odveč in potrata denarja. Gallupova raziskava (2022) je pokazala, da so zaposleni bolj pod stresom kot kadarkoli prej, celo bolj, kot leta 2020 in le 22 % zaposlenih je zavzetih na svojih delovnih mestih. Glede na to, da na delovnem mestu preživimo tretjino svojega časa, bi si želela, da bi bili zaposleni veliko bolj srečni in zavzeti na svojih delovnih mestih in želim si, da bi bilo vodjam resnično mar za svoje zaposlene. Na srečo vseh zaposlenih, se tudi delodajalcem v resnici bolj izplača, če skrbijo za svoje kadre in če truda ne vlagajo v skrb za svoje zaposlene, ker jim je mar za sočloveka, sem na začetku predstavila statistike, ki pa bodo govorile jezik, ki ga govorijo tudi sami in jih prepričale, da se splača skrbeti za svoje zaposlene.

Ko sem raziskovala, kako zadržati zaposlene, sem začutila, kako kompleksna je ta problematika in kako ne glede na to, katere vire gledaš, ni enoznačnega odgovora oz. recepta, ki ti zagotavlja zadrževanje zaposlenih. Vsaka organizacija zase mora raziskati, kaj potrebuje izboljšati in česa si njeni zaposleni želijo in vsaka zase mora najti nek svoj način, kako se bo lotila reševanja problema. Psihologi si že več kot 100 let prizadevamo raziskati, kaj vse vpliva na fluktuacijo, vendar še vedno nismo prišli niti do enotnosti, saj na celotno problematiko vpliva ogromno število faktorjev, ki pa med seboj tudi sovplivajo. Poleg vsega tega, pa smo si tudi ljudje med seboj različni in vsi ti faktorji vplivajo različno na vsakega posameznika. V vsej tej kompleksnosti sem poskušala spisati nek proces, kako bi se celotnega procesa zadrževanja kadra lahko lotili. Rada bi poudarila, da je za uspešen proces izjemno pomembno, da res dobro razumemo potrebe zaposlenih kot tudi delovanje naše organizacije. Kot sem poskušala orisati, ni dovolj, da le opravimo intervjuje z zaposlenimi, ali pa da jim damo neke generične stvari (npr. višjo plačo), pač pa se moramo resnično dokopati do šibkih točk naše organizacije in potreb naših ljudi in narediti celosten plan za vpeljavo izboljšav, ki bo vplival na vse zaposlene in na celotno organizacijo, vključno z različnimi postopki, ki jih izvajamo v organizaciji (npr. selekcijskimi intervjuji, podajanjem povratnih informacij ...), kot tudi na organizacijsko kulturo. Gre za zelo obsežen proces, ki se nikoli ne konča. Ne smemo pa le vpeljati novih sprememb in na njih pozabiti. Evalvacija je zelo pomemben del celotnega procesa in če so se naše metode izkazale za učinkovite, odlično, v kolikor pa niso bile uspešne, iščemo nove načine.

Želim vam veliko sreče, uspehov in kreativnosti pri raziskovanju in implementiranju različnih strategij za zadrževanje kadrov.

LITERATURA

- Ak, B. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 07(03). <https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000253>
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A. in 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>
- Armstrong, M. in Taylor, S. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (14. izdaja., 389–399). New York, USA: Kogan Page.
- Cameron, D. (2014). *History of workplace health and Safety*. Stay Safe. <https://staysafeapp.com/blog/history-workplace-health-and-safety/>
- Choi, S. (2020). Flexible work arrangements and employee retention: A longitudinal analysis of the federal workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470-495.
- Dias, L., Barros, S., Pereira, L., Costa, R. L. D. in Gonçalves, R. (2022). The influence of rewards and the organisational environment on employee retention. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 35(4), 517. <https://doi.org/10.1504/ijpqm.2022.122757>
- Ellenbecker, C. H. (2004). A theoretical model of job retention for home health care nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 47(3), 303–310. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2004.03094.x>
- Gallup (23. 9. 2022). *State of the Global Workplace Report - Gallup*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102–121. <https://doi.org/10.1108/er-10-2013-0151>
- Gray, A. M. in Phillips, V. (1996). Labour turnover in the British National Health Service: a local labour market analysis. *Health Policy*, 36(3), 273–289. [https://doi.org/10.1016/0168-8510\(96\)00818-4](https://doi.org/10.1016/0168-8510(96)00818-4)
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A. in Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412–453. <https://doi.org/10.1037/a0032380>

- Holliday, M. (2022, December 16). *10 Benefits of Employee Retention for Businesses*. Oracle NetSuite. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-retention-benefits.shtml>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. in Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Kalyanamitra, P., Saengchai, S., in Jermsittiparsert, K. (2020). Impact of Training Facilities, Benefits and Compensation, and Performance Appraisal on the Employees' Retention: A Mediating Effect of Employees' Job Satisfaction. *Systematic reviews in pharmacy*, 11(3).
- Kamalaveni, M., Ramesh, S., in Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS)*, 4(4), 1-10.
- Kang, M., in Sung, M. (2019). To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5–6), 152–175. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2019.1680988>
- Kapur, R. (2020). Strategic Human Resource Management in Organizations.
- Kim, S. (2. 8. 2022). *A Surprising History of Employee Benefits — From Caesar to Kaiser with Much In-Between*. LinkedIn.com
<https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-engagement/surprising-history-of-employee-benefits>
- Kossivi, B., Xu, M., in Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 04(05), 261–268.
<https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Kumar, S. (2021). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21–34.
<https://doi.org/10.1002/joe.22130>
- Leider, J. P., Shah, G. H., Yeager, V. A., Yin, J., in Madamala, K. (2022). Turnover, COVID-19, and Reasons for Leaving and Staying Within Governmental Public Health. *Journal of Public Health Management and Practice*, 29(Supplement 1), S54–S63.
<https://doi.org/10.1097/phh.0000000000001634>

- Lori Li, B. (3. 8. 2020). *10 Companies with Strong Employee Retention Strategies You Can Learn From*. TINYpulse.com <https://www.tinypulse.com/blog/employee-retention-examples>
- Microsoft New Future of Work Report. (2022). *A summary of recent research from Microsoft and around the world that can help us create a new and better future of work*. Microsoft-New-Future-Of-Work-Report-2022.pdf
- Noor, A., Zainuddin, Y., Panigrahi, S. K., in Rahim, F. B. T. (2018). Investigating the Relationship among Fit Organization, Organization Commitment and Employee's Intention to Stay: Malaysian Context. *Global Business Review*, 21(1), 68–87. <https://doi.org/10.1177/0972150918755896>
- Pavlou, C. (1. 12. 2022). *Stay Interview Vs Exit Interview: Which One Impacts Employee Retention?* TalentLMS Blog. <https://www.talentlms.com/blog/stay-interview-vs-exit-interview/>
- Ramapriya, M. in Sudhamathi, P. (2020). Theory of employee retention strategies. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 7, 1112-1118.
- Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D. R., in Singh, S. (2022). The Impact of Leaders' Coaching Skills on Employees' Happiness and Turnover Intention. *Administrative Sciences*, 12(3), 84. <https://doi.org/10.3390/admsci12030084>
- Rosser, R. (10. 10. 2019). *69% Of Employees Stay With a Company for 3yrs+ If They Experience Great Onboarding – Our Tips For Success*. LinkedIn.com <https://www.linkedin.com/pulse/69-employees-stay-company-3yrs-experience-great-our-tips-rosser>
- Santript Shukla, S. S. (2013). Employee Turnover in banking sector: Empirical evidence. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 11(5), 57–61. <https://doi.org/10.9790/0837-1155761>
- Smokrović, E., Žvanut, M. F., Bajan, A., Radić, R., in Žvanut, B. (2019). The effect of job satisfaction, absenteeism, and personal motivation on job quitting. *Journal of East European Management Studies*, 24(3), 398-422.
- TED. (9. 2. 2019). *This is what makes employees happy at work | The Way We Work, a TED series* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=PYJ22-YYNW8>

Work Institut Retention Report. (2017). *Trends, Reasons & Recommendations*. 2017 Retention Report: Trends, Reasons and Recommendations | The Truth about Employee Retention & Employee Turnover (workinstitute.com)

Work Institut Retention Report. (2020). *Insights on 2019 Turnover Trends, Reasons, Costs and Recommendations*.
<https://info.workinstitute.com/hubfs/2020%20Retention%20Report/Work%20Institutes%202020%20Retention%20Report.pdf>

Work Institut Retention Report. (2021). The covid edition: Employee Turnover Insights and Trends in 2020.
<https://info.workinstitute.com/hubfs/Retention%20Reports/2021%20Retention%20Report/Work%20Institutes%202021%20Retention%20Report.pdf>

Work Institut Retention Report. (2022). Retention report how employers caused the great resignation: Employee Turnover Insights and Trends in 2021.
<https://info.workinstitute.com/hubfs/2022%20Retention%20Report/2022%20Retention%20Report%20-%20Work%20Institute.pdf>