

Katarina Madunič

ZADRŽEVANJE ZAPOSLENIH

»Vsaka organizacija, ki želi biti uspešna in konkurenčna na trgu dela, mora postaviti svoje zaposlene v središče svojega delovanja. Na prvi pogled se lahko zdi, da je vlaganje v zadrževanje zaposlenih velik strošek, ki koristi predvsem zaposlenim, vendar raziskave dokazujejo, da se to podjetjem dolgoročno finančno obrestuje, saj stroški zamenjave enega zaposlenega povprečno znašajo kar 33,3 % njegove letne plače.

Ker gre za kompleksen proces, univerzalne rešitve ni – vsaka organizacija mora razviti svoj pristop, prilagojen specifičnim potrebam zaposlenih in značilnostim podjetja. Ključnega pomena je, da podjetje prepozna šibke točke in oblikuje celovito strategijo z izboljšavami, ki so prilagojene njihovim zaposlenim in okoliščinam.«

V tem poglavju bomo raziskali, kako lahko organizacije uspešno zadržijo svoje zaposlene in zmanjšajo negativne učinke fluktuacije. Visoka stopnja prostovoljnih odpovedi predstavlja resen izziv, saj izguba zaposlenega za podjetje predstavlja velik strošek, poleg tega pa vpliva na produktivnost, organizacijsko klimo in zadovoljstvo preostalih zaposlenih. Razlogi za odhode so različni, med najpogostejšimi pa so nizke plače, pomanjkanje priložnosti za napredovanje, slabi odnosi z vodstvom ter neuravnoteženost med delom in zasebnim življenjem. Na drugi strani so ključni dejavniki zadrževanja zaposlenih konkurenčne kompenzacije, dobre možnosti za karierno rast, fleksibilne delovne razmere in spodbudno organizacijsko okolje. Razvoj strategij za zadrževanje zaposlenih sega daleč v preteklost, danes pa vključuje znanstveno podprte pristope, kot so izhodni intervjuji, raziskave zavzetosti, usposabljanje vodij in prilagodljive delovne prakse. Raziskave kažejo, da lahko

ustrezne strategije vodijo do večje produktivnosti, nižje stopnje absenti-
zma ter višjega zadovoljstva zaposlenih in strank. V nadaljevanju bomo
podrobneje proučili razvoj metod za zadrževanje kadrov, njihove pred-
nosti in znanstvena dognanja o njihovi učinkovitosti ter praktične pristop-
pe, ki jih lahko organizacije implementirajo za zmanjšanje fluktuacije.

Največji izziv današnjih organizacij ni le pridobiti najboljše kadre,
ampak jih tudi dolgoročno zadržati (Ramapriya in Sudhamathi, 2020).
V Ameriki je leta 2023 prostovoljno dalo odpoved 45 milijonov ljudi,
kar je 37 % več kot leta 2014 (Work Institute Retention Report, 2024).

Zagotavljanje in ohranjanje kvalificiranih zaposlenih ima ključno vlogo
v vsaki organizaciji, kjer so znanja in spretnosti zaposlenih bistvenega
pomena za ekonomsko konkurenčnost (Ramapriya in Sudhamathi, 2020).
Ko zaposleni zapusti organizacijo, s seboj odnese intelektualno
lastnino ter 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, ve-
zani na iskanje zamenjave, ter stroški ponovnega treninga in izgubljene
produktivnosti. Raziskave kažejo, da izguba enega zaposlenega običajno
stane približno 33 % njegove osnovne letne plače. Za povprečnega za-
poslenega v ZDA je to skoraj 20.000 dolarjev (Work Institut Retention
Report, 2024). V letu 2023 so ameriška podjetja skupaj porabila skoraj
900 milijard dolarjev za nadomestitev zaposlenih, ki so v letu 2023 dali
odpoved (Work Institut Retention Report, 2024).

Da bi uspešno zadržali zaposlene, pa moramo dobro razumeti razloge
za odpovedi in razloge za ostajanje v podjetju. Razlogi za odpovedi so
različni – globalna raziskava je pokazala pet glavnih: osebno dobro po-
čutje ali duševno zdravje (24 %), ravnotežje med poklicnim in zasebnim
življenjem (24 %), tveganje za okužbo s covidom-19 (21 %), pomanjka-
nje zaupanja v višje vodstvo/vodstvo (21 %) in nemožnost prilagodljivi-
vega delovnega časa ali lokacije (21 %) (Microsoft New Future of Work
Report, 2022). V raziskavi Raziskovalnega centra Pew so bili leta 2021
glavni trije razlogi za opustitev službe: nizka plača (63 %), pomanjkanje
možnosti za napredovanje (63 %) in občutek nespoštovanja na delov-
nem mestu (57 %) (Microsoft New Future of Work Report, 2022). Work
Institut Retention Report (2024) pa na podlagi izhodnih intervjujev

navaja, da je pet najpogostejših razlogov za odpoved: težave, povezane s kariero (17,4 %), zdravje in družina (12,3 %), ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (11,9 %), usklajevanje svojih sposobnosti in interesov z nalogami na delovnem mestu (9,8 %) ter sodelovanje z vodjami, s katerimi si ne želijo delati (9,8 %). Kot lahko vidimo, se razlogi za odhode spreminjajo in se razlikujejo glede na obstoječe razmere v svetu, razlikujejo pa se tudi od organizacije do organizacije, zato je ključnega pomena, da si ne ogledamo le splošnih trendov, pač pa se poglobimo v svojo organizacijo in raziščemo, kateri so razlogi, da jo zaposleni zapuščajo.

Pomembneje kot ugotoviti organizacijske značilnosti, zaradi katerih ljudje odhajajo, pa je identificirati tiste, zaradi katerih ljudje ostajajo v svojih organizacijah (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 %), karakteristike službe (11 %), odnos z vodjo (10 %), okolje (7,7 %) in nagrade (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 oz. najamemo podjetje, ki bo preverjalo, zakaj naši zaposleni ostajajo in zakaj odhajajo, da lahko uvajamo spremembe, ki bodo našim zaposlenim všečne in jim 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 PROCESA

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 to potezo je skušal svojim legijam preprečiti upor (Kim, 2022). Po razpadu rimskega cesarstva so se ljudje do industrijske revolucije večinoma ukvarjali s kmetijstvom. S pojavom tovarn se je vedno več ljudi preseljevalo in zaposlovalo v mestih. Lastniki industrije so potrebovali poceni delovno silo, zaradi česar so delavce slabo plačevali. Z upori so si zagotovili deseturni delavnik, ki je bil omejen samo na delo čez dan, nastale pa so tudi prve regulacije prvih regulacij, ki so skrbele za zdravje in varnost zaposlenih (Cameron, 2014). Leta 1875 je podjetje American Express zagotovilo pokojnino za svoje zaposlene, s čimer je pridobilo njihovo lojalnost. To je bil čas, ko so delodajalci počasi začeli razmišljati širše o svojih zaposlenih. Leta 1926 je Henry Ford skrajšal delovnik z 48 na 40 ur, kar je, kot poročajo, prispevalo k večji produktivnosti zaposlenih (Kim, 2022). Desetletje prej, leta 1917, pa se je začelo znanstveno raziskovanje fluktuacije. Takrat se je ustanovila revija *Journal of Applied Psychology* (slo. Revija za uporabno psihologijo), kjer je bil objavljen prvi članek na temo fluktuacije zaposlenih. Prva empirična raziskava na to temo je dokazovala, da uradniški delavci pogosteje dajo odpoved, če so bili njihovi očetje strokovnjaki na nekem področju ali pa lastniki malih podjetij. Manj pogosto pa so odpoved dajali uradniki, 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 razvili prvi model fluktuacije in izvedli validacijsko študijo, ki je empirično preverjala povezavo med rezultati selekcijskega postopka in dejansko fluktuacijo. Istočasno se je pojavilo tudi raziskovanje z metodo izhodnih intervjujev in objavljeni so bile prve sistematične analize o razlogih za zapustitev delovnega mesta. V šestdesetih letih se je raziskovanje razširilo na napovednike 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 novem tisočletju pa so se oblikovale sodobne teorije (Hom idr., 2017).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

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, velik vpliv nanje ima predvsem zaradi stroškov, ki jih prinaša (Al-Suraihi idr., 2021). Raziskave kažejo, da izguba enega zaposlenega običajno stane približno 33,3 % njegove osnovne letne plače. Pojavijo se namreč stroški, vezani na separacijo, iskanje zamenjave, ponoven trening in izgubljeno produktivnost (Work Institut Retention Report, 2024). 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 (Holliday, 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). Če zmanjšamo nezaželeno fluktuacijo, se izognemo tudi izpadu produktivnosti.
- **Višje zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih ter manj težav z absentizmom:** Če izberemo ustrezne strategije za zadrževanje kadrov, to vpliva tudi na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Romão in sodelavci (2022) so se spraševali, ali lahko vodje z razvitimi spretnostmi coachinga¹ vplivajo na posameznikove intence po zapustitvi podjetja. V raziskavo so vključili posameznike iz različnih organizacij in pokazalo se je, da so spretnosti coachinga vodij povišale zadovoljstvo pri zaposlenih, prav tako pa se je tudi zmanjšalo število zaposlenih, ki so organizacijo zapustili. Z razvijanjem veščin coachinga vodij tako ne vplivamo le na zadovoljstvo zaposlenih, pač pa to predstavlja tudi eno izmed strategij zadrževanja kadra.

1 Coaching je strukturiran razvojni pristop, pri katerem vodja ali trener s ciljno usmerjeno komunikacijo (npr. postavljanje vprašanj, dajanje povratnih informacij) spodbuja zaposlene k učenju, izboljšanju delovne učinkovitosti in osebnemu razvoju.

Dias in sodelavci (2022) so proučevali 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 Kalyanamitra in sodelavci (2020) opažajo, da treningi, ugodnosti in pohvale vplivajo na višje zadovoljstvo v organizaciji, to pa posledično na boljše zadrževanje kadrov.

Pri zaposlenih, ki so zadovoljni s svojo službo, se pojavlja tudi manj absentizma. Smokrović in sodelavci (2019) so ugotovili, da se pri medicinskih tehnikih, ki so nezadovoljni 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:

- **Večje zadovoljstvo strank:** Zadovoljstvo zaposlenih je povezano z zadovoljstvom strank; ko so zaposleni zadovoljni s svojim delom, to vodi do boljših storitev za stranke (Kang in Sung, 2019). V nasprotnem primeru pa izguba produktivnosti zaradi fluktuacije lahko zmanjša tudi zadovoljstvo strank (Noor idr., 2018).
- **Večji prihodek:** Povečanje prihodkov med drugim izhaja iz znižanih 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 (Holliday, 2022).

Znanstvena spoznanja nam tako postrežejo z veliko pokazatelji tega, 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 ponudila, kar si želijo in potrebujejo (Al-Suraihi idr., 2021).

Leider in sodelavci (2022) so npr. raziskovali fluktuacijo v javnem zdravstvu, saj zaposlovanje in zadrževanje delovne sile na tem področju še naprej predstavlja velik izziv. Raziskava je bila izvedena v Združenih

državah Amerike, kjer so analizirali podatke iz nacionalne raziskave Public Health Workforce Interests and Needs Survey (PH WINS) iz let 2017 in 2021. Želeli so 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 za razlog najpogosteje 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 covida-19, in tisti, ki niso belopoliti. Kot glavni razlog za ostajanje na delovnem mestu pa so navajali različne ugodnosti, kot so upokojitve, stabilnost in varnost zaposlitve, fleksibilnost ter zadovoljstvo z nadrejenim. Avtorji predlagajo, naj se javno zdravstvo usmeri v izboljševanje zadrževanja kadra s tem, da izboljšajo delovno okolje, zadovoljstvo na delovnem mestu in zadovoljstvo s plačo, ter naj se osredotočijo na razumevanje potreb zaposlenih.

Kumar (2021) pa je želel raziskati, kakšen vpliv imajo kadrovske prakse upravljanja talentov na zadrževanje zaposlenih v sektorju IT. Na raziskovanje kadrovske prakse 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 je eden najbolj rastočih sektorjev, ki se posledično sooča z izzivom zelo velike 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 se je za uspešno metodo izkazala tudi visoka kompenzacija (plača in druge ugodnosti).

Pri proučevanju različnih strategij za izboljševanje fluktuacije je raziskovalce zanimalo npr., kako različni slogi coachinga vodij, višina nagrad, organizacijsko okolje in drugi pristopi vplivajo na fluktuacijo. Pri tem so za vse omenjene ugotovili, da se povezujejo z manjšo fluktuacijo (raziskavi sem podrobneje opisala zgoraj, pri točki »Višje zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih ter manj težav z absentizmom«) (Dias idr., 2022; Romão 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 imele torej manjšo fluktuacijo (Choi, 2020).

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

PREDSTAVITEV PROCESA ZADRŽEVANJA ZAPOSLENIH

KDAJ PROCES UPORABIMO?

Namen procesa je, da zmanjšamo fluktuacijo v delovni organizaciji in s tem stroške ter poskrbimo za bolj zadovoljne zaposlene, ki bodo z veseljem delali v naši organizaciji, pri svojem delu pa bodo bolj zavzeti in produktivni, kar bo pozitivno vplivalo tudi na našo uspešnost. Proces je smiselno vpeljati kadar koli, ko si želimo zmanjšati fluktuacijo, pa tudi, če si prizadevamo le povečati zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih oz. želimo izboljšati organizacijo.

KOMU JE PROCES NAMENJEN?

Proces zajema vse zaposlene v organizaciji, izvajajo ga kadrovski psihologi ali kadrovski strokovnjaki skupaj z vodstvom podjetja. Kadrovski psiholog ali strokovnjak procesa ne moreta 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 in sodelavci (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 pomeni, da ni le enega pravilnega načina, kako bi morali pristopiti k problemu. Bistveno je, da ugotovimo, kakšno je stanje v organizaciji, zakaj ljudje ostajajo in zakaj odhajajo, ter najdemo strategije, s katerimi bomo poskrbeli, da bodo zaposleni srečni, motivirani in zavzeti na svojem delovnem mestu.

Prvi korak – raziskovanje stanja v organizaciji in potreb zaposlenih

Za začetek si lahko pogledamo **stanje v svetu**. Trenutne trende tako 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 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. Podatke o stanju v svetu lahko uporabimo samo kot izhodišče pri vprašanjih, na kaj moramo biti pozorni, da vidimo, kakšni so trendi in kje smo v primerjavi s konkurenco. Veliko pomembneje pa je, da se poglobimo v svojo organizacijo in odkrijemo dejansko stanje znotraj nje. Stanje znotraj organizacije se lahko precej razlikuje od stanja v svetu.

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 uglasovanja. Hkrati pa moramo raziskati potrebe zaposlenih s pomočjo analize zavzetosti, perspektivnih pogovorov in izhodnih intervjujev.

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 podjetje **dobro strategijo za pridobivanje kadra** in odličen selekcijski postopek (Kapur, 2020). Če ugotovite, da v procesu obstajajo pomanjkljivosti, je dobro, da proučite, kako ga izboljšati.

Poskrbeti moramo tudi za **dober proces uglasovanja**. Več študij je pokazalo, da največ odpovedi dajo ravno na novo zaposleni (Hom idr. 2017). Z dobrim procesom uglasovanja 69 % na novo zaposlenih ostane

v podjetju več kot tri leta (Rosser, 2019). Če v vaši organizaciji nimate procesa uglasovanja, je čas, da ga vpeljete. Če pa ga imate, preverite pri svojih zaposlenih, kako zadovoljni so bili z njim in na kakšen način bi ga lahko izboljšali.

Zavzetost zaposlenih spodbuja rast podjetja. Organizacije z zelo 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. Če v vaši organizaciji še ne delate raziskav zavzetosti, te vpeljite. Če pa je zavzetost na nizko stopnji, raziščite, zakaj je tako.

Izhodni intervju in perspektivni pogovor nam lahko podata zelo dragocen vpogled v stanje v organizaciji. Vidimo lahko, zakaj jo ljudje zapuščajo, 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 prepoznamo, kateri so problemi naše organizacije in potrebe naših zaposlenih, je čas, da najdemo strategije, ki nam bodo v pomoč pri zadrževanju kadra (npr. 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 njimi in zaposlenimi). Vse strategije, ki bi jih lahko uporabili, in vsi problemi, ki bi se lahko pojavili, so preširoki, da bi jih zajela v tem poglavju. V nadaljevanju predstavljamo nekaj strategij, ki so se v raziskavah pokazale kot uspešne pri boju proti veliki fluktuaciji zaposlenih.

Plača in nagrade: Plača je pogosto prepoznana kot eden ključnih dejavnikov pri ohranjanju zaposlenih. Raziskave kažejo, da prav ta pogosto predstavlja osrednji razlog za pomanjkanje kadra (George, 2015). Shukla in Sinha (2013) sta v svoji raziskavi prišli do zaključka, da oseba, zaposlena na delovnem mestu, kjer prejema nizko plačo in ima le malo ugodnosti, ne bo motivirana za nadaljevanje dela, če ji konkurent za isto delo ponudi le malo višjo plačo. Kossivi in sodelavci (2016) so v pregledu študij, povezanih s kompenzacijo, opazili, da so nekateri raziskovalci govorili o neposredni povezanosti med višino plače in fluktuacijo. Nekateri so višino plače celo navajali kot najpomembnejši dejavnik za zadrževanje

kadra, drugi pa so trdili, da zvišanje plače vpliva na zadrževanje kadra le kratkoročno. Predlagam, da raziščete stanje glede nagrad in plač ter zadovoljstva z njimi v svojem 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 določeni vodja z zaposlenimi ravna nepravilno ali jih ustrahuje, lahko povzroči visoko stopnjo fluktuacije (Armstrong, 2004). Posledično je treba preiščeno izbirati vodje in skrbeti za kakovostno izobraževanje vodij. Na ta način lahko podjetje zagotovi vodje, ki bodo izbrali 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 pomembnejše za zaposlene in ima vpliv na njihovo odločitev, 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, 2024). Če je le mogoče, poskušajte svoje zaposlene čim bolj podpreti, da bodo lahko vzdrževali ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Raziskave (Belete, 2018; George, 2015; Heavey idr., 2013; Kossivi idr., 2016) so pokazale, da poleg skrbi za konkurenčne plače in nagrade, dobrega odnosa z vodstvom in skrbi za ustrezno ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem k zmanjšanju fluktuacije prispevajo tudi:

- vlaganje v zaposlene, ne samo v obliki plače, ampak tudi z nagradami, treningi in usposabljanji, ter omogočanje, da se razvijajo tako osebno kot tudi profesionalno,
- urejeno delovno okolje,

- skrb za dobre odnose na delovnem mestu in dober podporni sistem,
- možnosti za razvijanje kariere, zagotavljanje napredovanj,
- zagotavljanje avtonomije,
- zmanjševanje stresa na delovnem mestu,
- skrb za visoko zadovoljstvo, zavzetost in pripadnost zaposlenih,
- zagotavljanje dobre organizacijske kulture in klime ter
- upoštevanje psihološke pogodbe in pravičnost v organizaciji.

Tretji korak – analiza in ocenitev zmožnosti podjetja, usklajevanje z vodstvom, implementacija ter evalvacija

Ko že poznamo razloge za ostajanje oziroma zapuščanje organizacije in močne, pa tudi šibke točke organizacije ter smo sprejeli ustrezne strategije in metode, je čas, da se uskladimo z vodstvom organizacije in se dogovorimo, katere spremembe bomo uvedli. 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 treba uskladiti tudi glede financ, namenjenih za investiranje v zaposlene (npr. višanje plač, uvajanje različnih nagrad, treningov, izobraževanj, timbilingov, urejanje delovnih prostorov). Ustvariti je treba načrt implementacije novih strategij ter se dogovoriti o načinu evalviranja izboljšav.

Kamalaveni in sodelavci (2019) pa so naredili pregled znanstvene literature na temo zadrževanja kadrov, na podlagi katerega so izoblikovali naslednje napotke:

- **Selekcijski postopek** je izjemno pomemben, saj 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**. Prepoznavati moramo potrebe po usposabljanju zaposlenih ter ga tudi omogočati in zagotavljati, kar 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 podlagi katerih bomo lahko izbirali ukrepe za izboljšanje stanja.
- Zelo pomembno je, da izvajamo **izhodne intervjuje**, da ugotovimo razloge za odhod zaposlenih v organizacijah. To bo pomagalo pri krepitvi strategij za ohranjanje zaposlenih.
- Med delodajalcem in zaposlenim je treba **vzpostaviti vzajemno 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 zaposleni **razmišlja o odhodu iz organizacije**. Na ta način lahko identificirajo razloge za odhod ter te poskušajo odpraviti oz. izboljšati razmere.
- 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 to ključno vlogo pri zadrževanju. Organizacija lahko v ta namen zagotovi prilagodljiv delovni čas.
- Pomembno je zagotoviti **enakost in pravičnost** pri obravnavi zaposlenih.

PRIMER UPORABE

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

PRIMER FOUR SEASONS: ZAUPANJE IN SPOŠTOVANJE

Michael C. Bush, izvršni direktor organizacije Great Place To Work (slo. odlično delovno okolje), ki se ukvarja z raziskovanjem kakovosti delovnega okolja in kulture zaupanja v organizacijah, opozarja, da podjetja pogosto trdijo, da zaupajo svojim zaposlenim, vendar tega ne izkazujejo tudi z dejanji. Kot primer navaja situacijo, v kateri mora nova zaposlena oseba za pridobitev prenosnega računalnika pridobiti odobritev več različnih nadrejenih, kar ustvarja občutek nezaupanja. V kontrast temu izpostavi podjetje Four Seasons Hotels and Resorts, mednarodno verigo luksuznih hotelov, ki zaposlenim izrecno zaupa in jim omogoča, da samostojno sprejemajo odločitve pri delu s strankami. Takšen pristop ne krepi le občutka spoštovanja in odgovornosti, temveč tudi prispeva k visoki ravni zadovoljstva zaposlenih ter kakovosti storitev, po katerih je podjetje prepoznavno (TED, 2019). Iz primera Four Seasons se lahko naučimo, da zaupanje ni le stvar izrečenih besed, temveč predvsem dejanj, in da bodo zaposleni, ki čutijo zaupanje nadrejenih, bolj zadovoljni, ustrezljivi in prijazni do strank.

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. Podjetje CarMax pa je naredilo 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 konferenci z naslovom Odlično delovno okolje (angl. *Great Place to Work*) rekel: »Poskrbite za svoje sodelavce, oni bodo poskrbeli za stranke, vse preostalo pa bo poskrbelo samo zase.« CarMaxova prodaja se je v osmih letih povečala za 116 % ali 14,5 % na letni ravni (Lori Li, 2020).

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

- Strategije zadrževanja zaposlenih se morajo osredotočiti na ekipo, preden pridejo v poštev kateri koli drugi poslovni dejavniki.

- Ne poskušajte prihraniti denarja, ko gre za človeške vire.
- Skrb za ljudi, ki so del podjetja, najprej povzroči boljše rezultate, pozneje pa večji dobiček.

PRIMER CHARLES SCHWAB: Z ZAPOSLENIMI RAVNAJ ENAKO KOT S SVOJIMI STRANKAMI

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 nagrajujejo tudi z različnimi ugodnostmi. Zaposlenim so na voljo brezplačna osebna finančna svetovanja in podpora, 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 Charlesa Schwaba (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 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 svoj položaj, spol, starost, izobrazbo ali izkušnje. Pri Salesforceu 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 Salesforcea?

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

VLOGA PSIHOLOGA

Vloga psihologa pri procesu zadrževanja kadra je ključna, saj razpolaga s strokovnimi znanji za razumevanje organizacijske dinamike in individualnih potreb zaposlenih. Psiholog lahko sistematično preučuje stanje v organizaciji in zaznava ključne dejavnike, ki vplivajo na fluktuacijo, zadovoljstvo in pripadnost. V praksi je kadrovski psiholog pogosto vključen v različne faze življenjskega cikla zaposlenega: sodeluje pri postopkih pridobivanja in selekcije kadra, načrtuje ali izvaja procese uvajanja (angl. *onboarding*), izvaja izhodne intervjuje, perspektivne pogovore ter sodeluje pri analizah zavzetosti. Zaradi stika z zaposlenimi in vpogleda v ključne kadrovske postopke lahko neposredno zazna priložnosti za izboljšave ter pridobi informacije o tem, kako zaposleni doživljajo svojo izkušnjo znotraj organizacije.

Tudi kadar psiholog sam ni neposredno vključen v izvedbo teh postopkov, lahko z ustreznim znanjem in orodji usposablja druge strokovnjake, ki te naloge izvajajo. Njegova prednost je prav v celostnem razumevanju psiholoških potreb posameznikov, kar mu omogoča, da v primerjavi z drugimi strokovnjaki pogosto bolj občutljivo zaznava potrebe zaposlenih. Na voljo ima tudi psihodiagnostična orodja, kot sta Schwartzov vprašalnik vrednot ali koncept kariernih sider, ki dodatno prispevajo k razumevanju motivacije in pričakovanj zaposlenih.

Poleg tega lahko psiholog aktivno sodeluje pri vpeljevanju organizacijskih sprememb, načrtuje njihovo implementacijo in izvaja evalvacijo učinkov. Njegova vloga je pomembna tudi v kontekstu strateškega razvoja, saj lahko raziskuje in predlaga nove pristope za ohranjanje konkurenčnosti podjetja ob hkratnem zagotavljanju visoke zavzetosti, produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih. Psiholog pogosto tudi sodeluje z vodstvom podjetja pri oblikovanju ukrepov in politik, skrbi za prenos znanja ter usklajuje kadrovske strategije z dolgoročnimi cilji organizacije.

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** ter ni projekt, ki ga boste izpeljali v nekaj mesecih. Rezultati ne bodo vidni takoj in zahteval bo lahko veliko časa, denarja ter prizadevanj, preden se bodo pojavili rezultati. Ves čas je potrebno evalvirati spremembe, ki smo jih uvedli, in 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 ter točno vemo, kaj potrebujejo, in jim to damo, se lahko hitro zgodi, da ravno zato začnemo delati razlike med njimi. Če npr. 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 ter 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 prejšnjem primeru, lahko prilagajanje posamezniku, ki je le-tega zadržalo na delovnem mestu (in je imelo v osnovi pozitiven vpliv na fluktuacijo), negativno vpliva na vse preostale – ne zaznavajo več pravičnosti v podjetju, kar pa lahko sproži še večjo fluktuacijo. Zato je treba 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 rojstni dan vsakega 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 funkcionalno in nefunkcionalno fluktuacijo. Funkcionalna fluktuacija pomeni, da iz organizacije odhajajo manj uspešni ali manj primerni zaposleni, nadomeščajo pa jih bolj kompetentni in ustrezni kadri, kar prispeva k razvoju in uspešnosti organizacije. Nefunkcionalna fluktuacija pa nastopi takrat, ko organizacijo zapuščajo ključni in visoko usposobljeni zaposleni, medtem ko ostajajo ali prihajajo tisti, ki k uspehu organizacije ne prispevajo dovolj. Če fluktuacijo preveč zmanjšamo, to pomeni, da v organizacijo prihaja zelo malo novih ljudi, kar lahko vodi v stagnacijo in pomanjkanje svežih idej. Težava pri nefunkcionalni fluktuaciji je torej dvojna: izgublamo dragocene zaposlene, hkrati pa ne uspemo privabiti ali zadržati tistih, ki bi pozitivno vplivali na delovanje organizacije.

L I T E R A T U R A

- 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.
- Armstrong, M. in Taylor, S. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (14. izdaja., str. 389–399). Kogan Page.
- Belete, A. K. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 1–7.
- 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), 517–542.
- Ellenbecker, C. H. (2004). A theoretical model of job retention for home health care nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 47(3), 303–310.
- 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.

- 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.
- 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.
- Holliday, M. (16. 12. 2022). *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.
- Kalyanamitra, P., Saengchai, S. in Jermstittiparsert, 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), 166–175.
- 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.
- Kapur, R. (2020). Strategic human resource management in organizations. *International Journal of Transformations in Business Management*. University of Delhi.
- 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*, 4(5), 261–268.
- Kumar, S. (2021). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21–34.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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>
- Shukla, S. in Sinha, A. (2013). Employee turnover in banking sector: Empirical evidence. *Journal of Humanities and Social Science*, 11(5), 57–61.
- 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 & Recommendations | The Truth about Employee Retention & Employee Turnover (workinstitute.com)
- Work Institut Retention Report. (2020). *Insights on 2019 turnover trends, reasons, costs & 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>
- Work Institut Retention Report (2024). Decoding the emerging workforce to accelerate retention, engagement, and profits. <https://info.workinstitute.com/decoding-the-emerging-workforce-2024-retention-report>

EMPLOYEE RETENTION

In this chapter, we explore how organizations can successfully retain their employees and mitigate the negative effects of turnover. A high rate of voluntary resignations presents a significant challenge, as losing an employee can cost a company up to 33% of their annual salary, while also impacting productivity, organizational climate, and the satisfaction of remaining employees. The reasons for employee departures vary, with the most common being low salaries, lack of advancement opportunities, poor relationships with management, and an imbalance between work and personal life. On the other hand, key factors in employee retention include competitive compensation, strong career development opportunities, flexible work arrangements, and a supportive organizational environment. Strategies for employee retention have evolved over time and now incorporate scientifically backed approaches such as exit interviews, engagement studies, leadership training, and flexible work policies. Research shows that effective retention strategies can lead to higher productivity, lower absenteeism, and increased satisfaction among employees and customers. In the following sections, we examine the development of retention methods, their benefits, scientific findings on their effectiveness, and practical approaches that organizations can implement to reduce turnover.