POROČILO RAZISKAVE CRANET 2021 - MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V SLOVENIJI

ANDREJ KOHONT

MIROLJUB IGNJATOVIĆ

BARBARA DUVNJAK

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede
Center za proučevanje organizacij in človeških virov

junij 2022

VSEBINA

O CRANET MREŽI 2
OSNOVNE ZNAČILNOSTI VZORCA 3
POZICIJA MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV 4
PRAKSA KADROVANJA 12
RAZVOJ ZAPOSLENIH 16
NAGRAJEVANJE IN UGODNOSTI 21
ODNOSI IN KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI 24
IZBRANE ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJ 27
KLJUČNE UGOTOVITVE 28

O CRANET MREŽI

Cranet je v svetovnem merilu največja longitudinalna primerjalna raziskava menedžmenta človeških virov (MČV).

Raziskovalno mrežo Cranet sestavlja preko 50 raziskovalnih institucij po svetu.

Koordinira jo Penn State University, Center for International Human Resource Studies, ZDA.

V Sloveniji je koordinator Cranet raziskave Center za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede, Univerze v Ljubljani, kjer za izvedbo skrbi dr. Andrej Kohont.

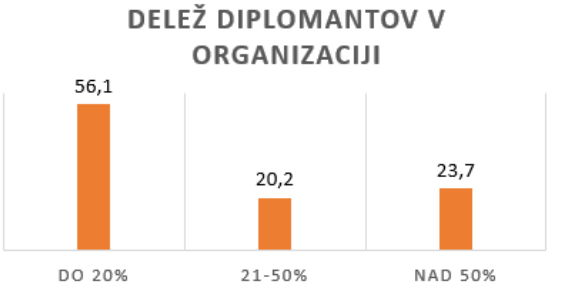
V Sloveniji smo do sedaj izvedli pet krogov zbiranja podatkov in sicer v letih 2001, 2004, 2008, 2015 in 2021.

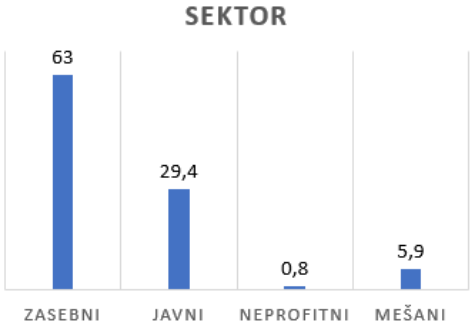
Z vprašalnikom, ki ga izpolnjujejo odgovorne osebe za kadre, spremljamo MČV v velikih organizacijah oz. tistih, ki imajo nad 100 zaposlenih.

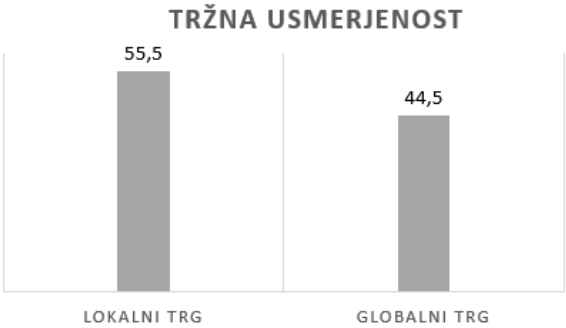
V letu 2021 je v Sloveniji v Cranet raziskavi sodelovalo 168 organizacij.

Vsem sodelujočim se iskreno zahvaljujemo za sodelovanje v raziskavi.

OSNOVNE ZNAČILNOSTI VZORCA







V predstavitvi je upoštevanih 168 organizacij, ki so primerljive z organizacijami iz prejšnjih let.

Vzorec sodelujočih organizacij se glede na število zaposlenih deli na tri dele. Pri tem 49,4% predstavljajo organizacije, ki zaposlujejo do 200 zaposlenih, 32,7% je organizacij, ki zaposlujejo od 200 do 500 zaposlenih in najmanj (17,9%) je organizacij z več kot 500 zaposlenimi.

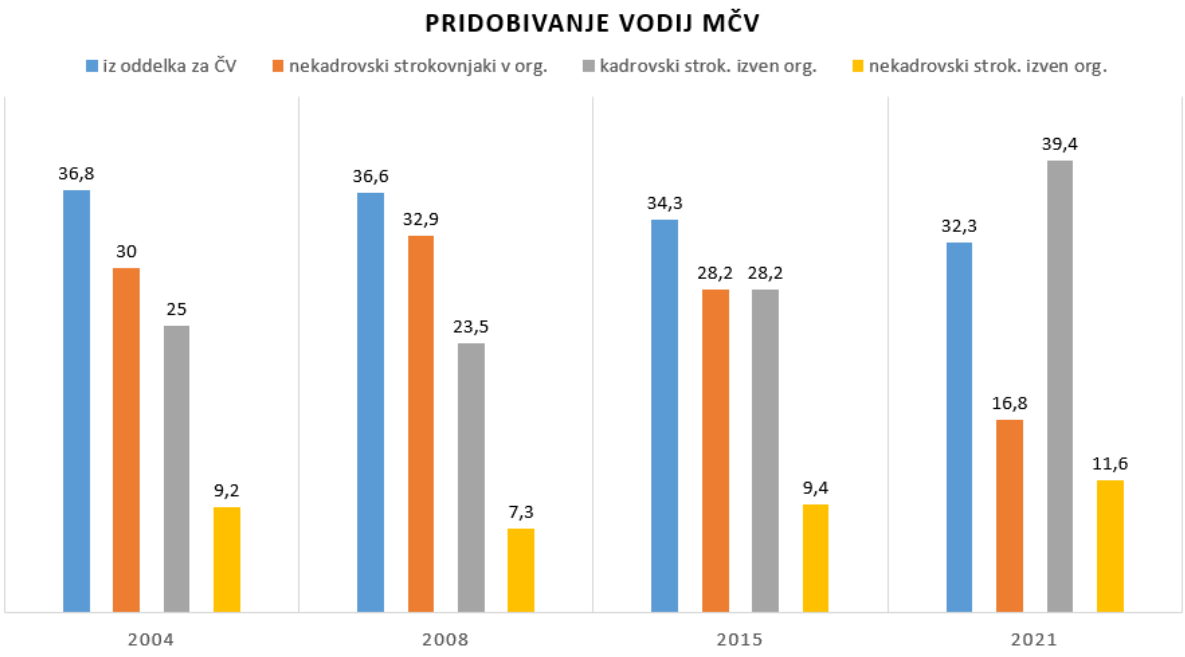
Sektorsko je struktura vzorca manj uravnotežena: 63% organizacij deluje v zasebnem, 29,4% v javnem, 5,9% v mešanem oz. javno-zasebnem in 0,8% v neprofitnem sektorju.

Več kot polovica (56,1%) sodelujočih organizacij zaposluje do 20% diplomantov in skoraj četrtina (23,7%) nad 50% diplomantov.

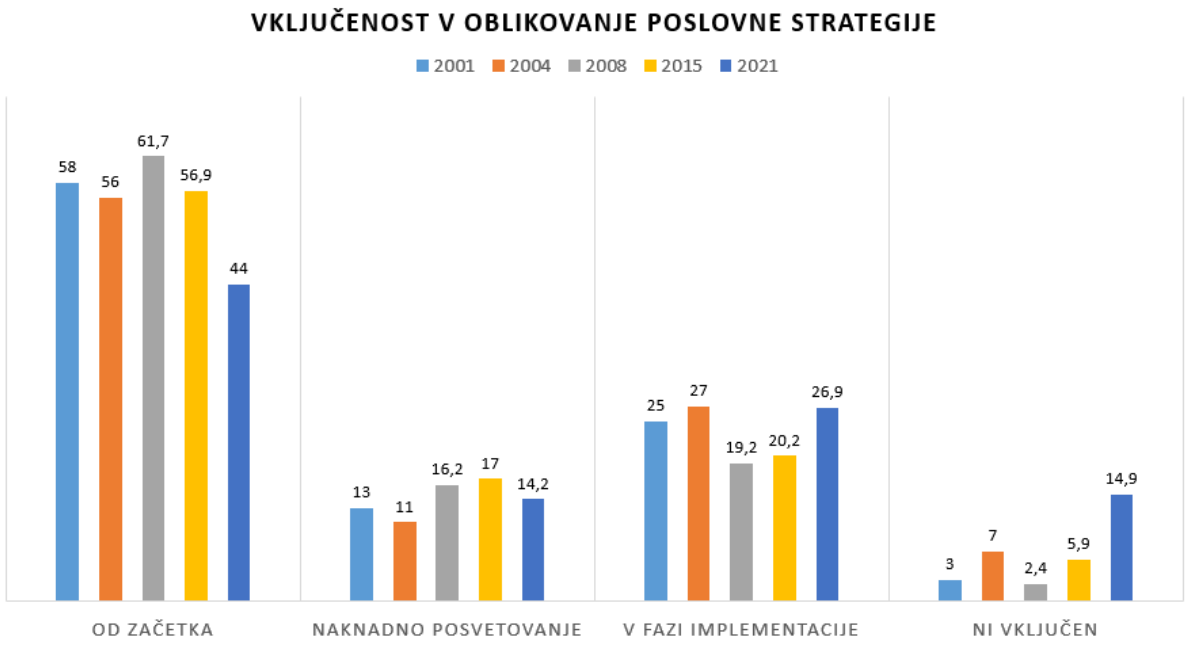
Za v raziskavi sodelujoče organizacije je še značilno, da so bolj usmerjene na lokalni (55,5%) kot globalni (44,5%) trg.

POZICIJA MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV

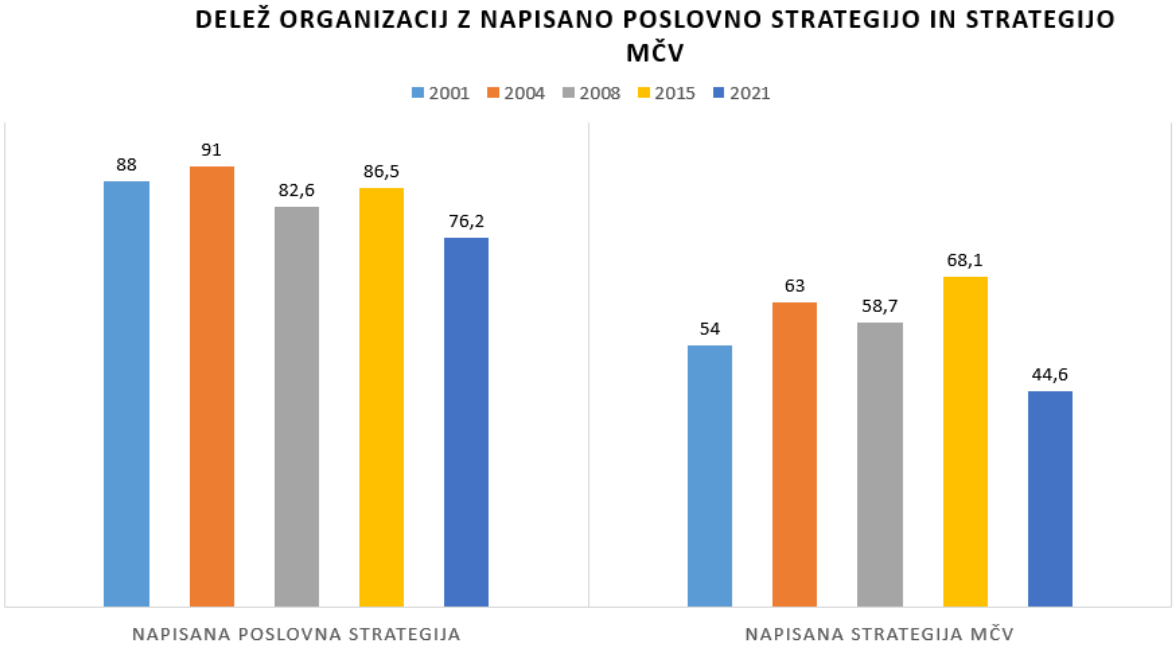
V letu 2015 se je **ustavil trend naraščanja deleža članstva vodij oz. menedžerjev ČV v upravah oz. upravnih odborih**, ki je bil zaznan v obdobju 2001-2008. V zadnjih dveh zajetjih (2015 in 2021) ta delež ostaja skoraj nespremenjen (59,5% oziroma 59,4%).



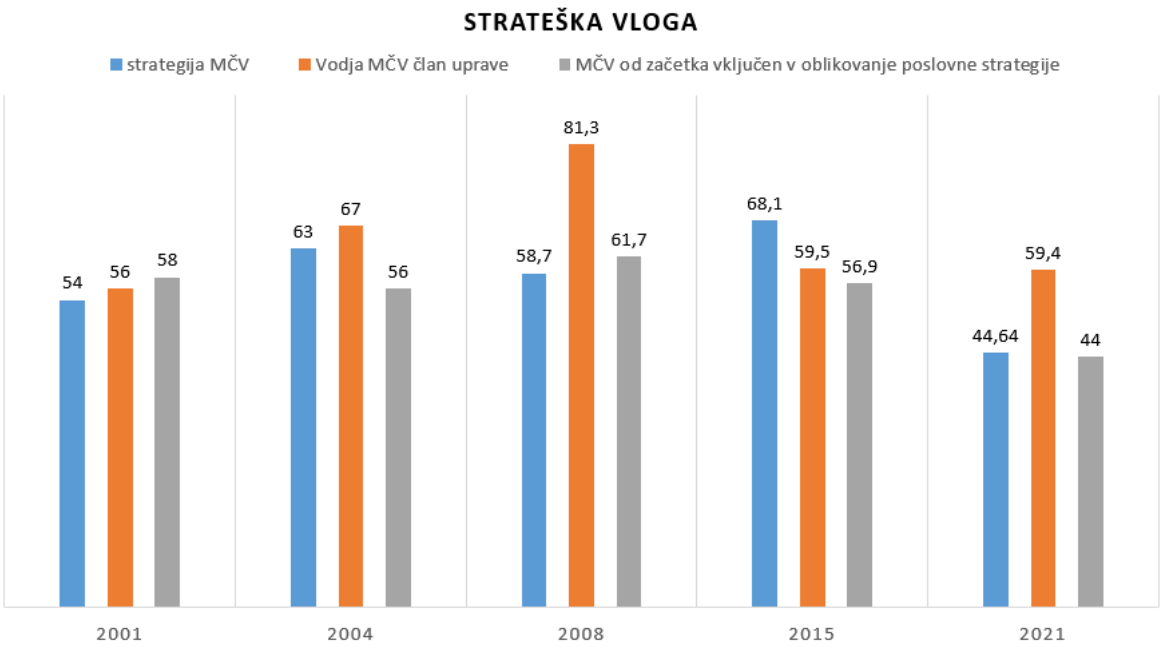
Za pridobivanje vodij MČV je bila do 2021 značilna usmerjenost na interni trg delovne sile, saj je prevladovalo pridobivanje iz oddelka za ČV oz. pridobivanje iz vrst nekadrovskih strokovnjakov iz organizacije. **V zadnjih dveh zajetjih se krepi pridobivanje vodij MČV iz vrst kadrovskih strokovnjakov zunaj organizacij**, ki je v letu 2021 doseglo več kot 10% rast (39,4%). **Kombinacija pridobivanja vodij MČV iz vrst internih in eksternih kadrovskih strokovnjakov krepi strokovnost funkcije MČV v organizacijah.**



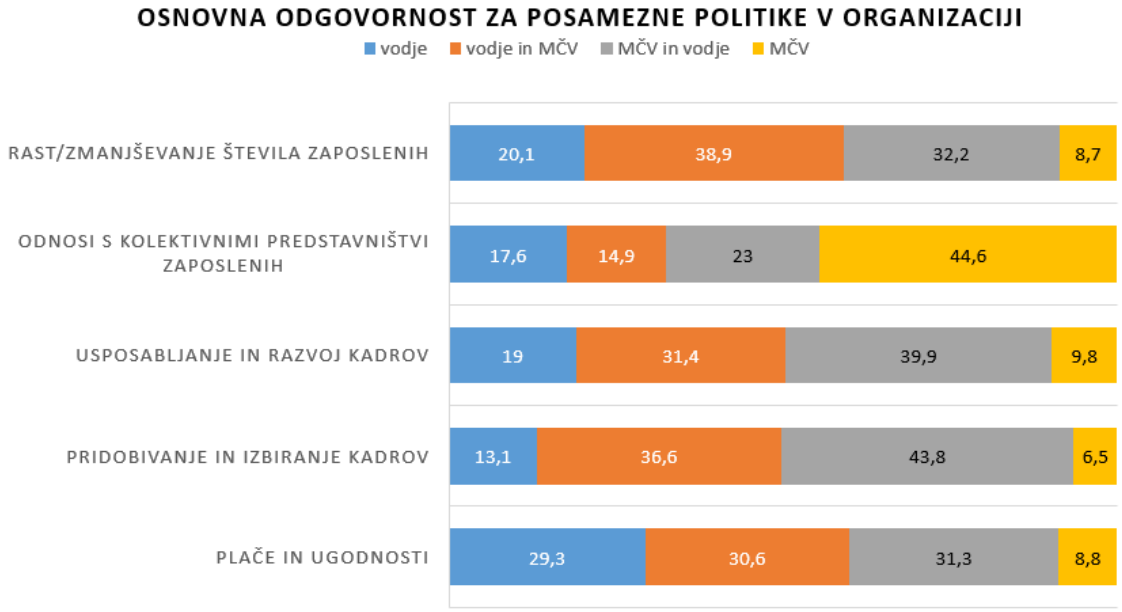
Zelo se zmanjšuje vključenost MČV v oblikovanje poslovne strategije. Pri tem **največ (44%), vodij MČV sodeluje v oblikovanju strategije od začetka, vendar se je ta delež v primerjavi s prejšnjimi zajetji podatkov znatno zmanjšal (za 14 odstotnih točk).** Sledi sodelovanje v fazi implementacije (26,2%), ki glede na prejšnji zajetji podatkov raste. **Zelo se je povečal tudi delež vodij MČV, ki niso vključeni v oblikovanje strategije (14,9%)** in nekoliko upada delež MČV, ki so vključeni v fazi naknadnega posvetovanja (14,2%).



V letu 2021 je imelo poslovno strategijo zapisano 76,19% organizacij, kar predstavlja največji upad glede na vsa prejšnja zajetja podatkov. Tudi strategijo MČV ima zapisano le 44,64% organizacij, kar je skoraj četrtina manj kot leta 2008 (68,7 %). Predvidevamo, da je padec na obeh področjih posledica epidemije Covid-19 v okviru katere so organizacije poslovne in MČV strategije oblikovale hitro, jih hitro spreminjale, hkrati pa so jih manj formalizirale oz. zapisovale.



Sinteza ocene strateške vloge MČV, kaže stabilno zastopanost odgovornih oseb za MČV v upravah/upravnih odborih, vendar hkrati izjemen upad prisotnosti strategij MČV v organizacijah in upad vključenosti MČV v oblikovanje poslovnih strategij od samega začetka. **V celoti gledano bi lahko rekli, da gre za znatno zmanjševanje strateške vloge funkcije MČV v slovenskih organizacijah v zadnjem obdobju (od leta 2008 dalje).**

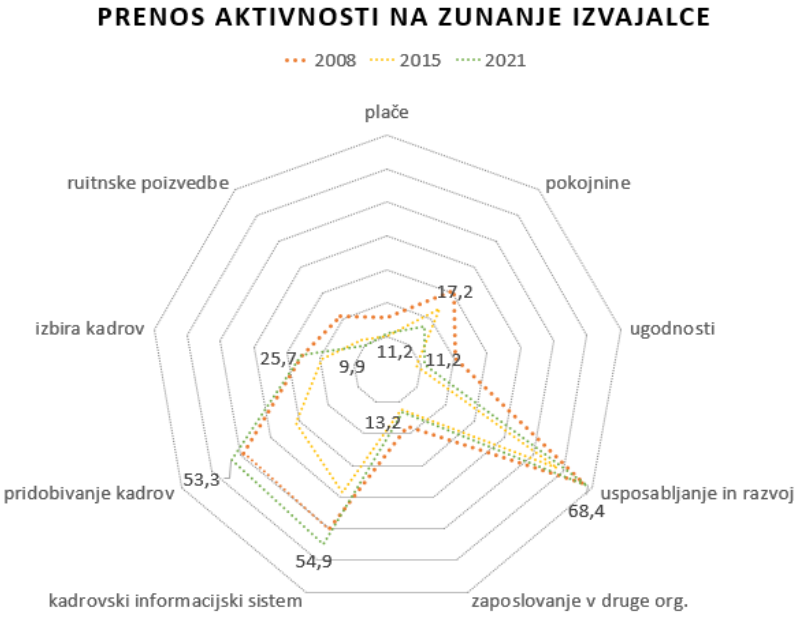


MČV je bodisi samostojno, bodisi v sodelovanju z vodji **odgovoren predvsem za odnose s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih, pridobivanje in izbiranje ter usposabljanje in razvoj zaposlenih.**

N**eposredni vodje** imajo največ pristojnosti na področjih **določanja plačila za delo, rasti ali zmanjševanja obsega zaposlenih** ter **usposabljanja in razvoja**.

Na področjih pridobivanja in izbora kadrov ter usposabljanja in razvoja se pristojnosti med MČV oddelki in neposrednimi vodji v zadnjem obdobju niso bistveno spreminjale. Ostale **so dokaj stabilne in so enakomerno, partnersko porazdeljene med obe skupini.**

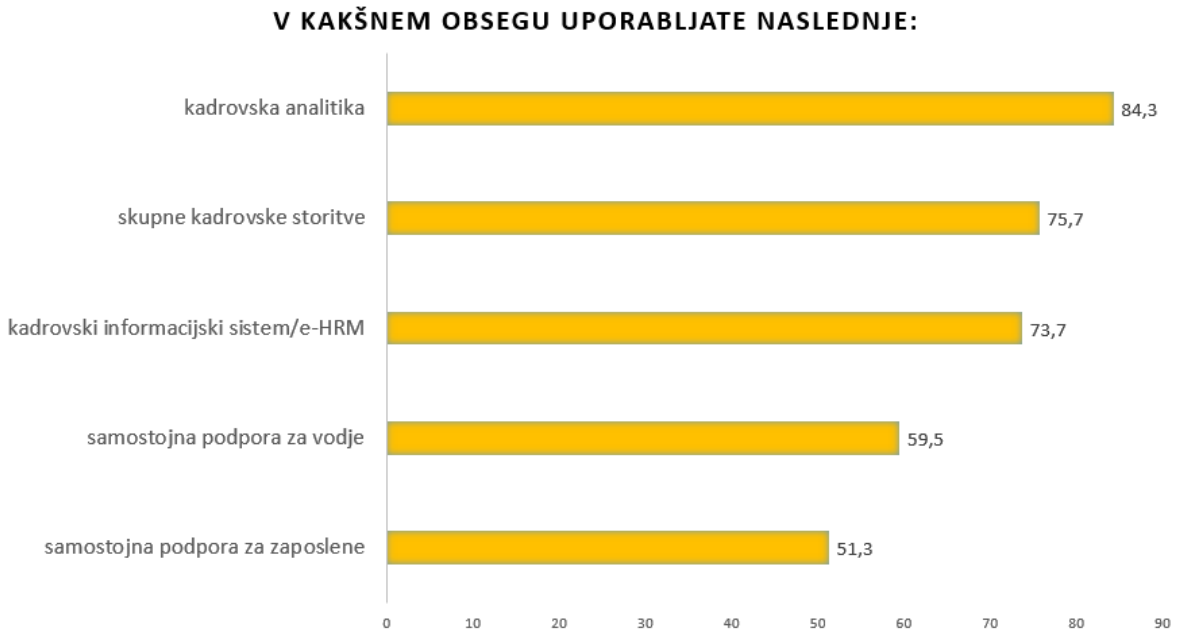
Na področju industrijskih odnosov pa so spremembe očitne in dokaj velike. Te spremembe odgovornosti za odnose s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih, ki iz rok vodij prehaja na MČV, zaznavamo vse od leta 2008 in se nadaljuje tudi v letu 2021, ko so v kar **44,6% organizacij MČV oddelki samostojno odgovorni za to področje.**



Na področju **usposabljanja in razvoja je prenos aktivnosti na zunanje izvajalce v vseh treh obdobjih spremljanja stabilen** in se giblje okrog 68%.

Povečanje prenosa na zunanje izvajalce je v letu 2021 vidno na področjih kadrovskega informacijskega sistema (54,9%), pridobivanja kadrov (53,3%) in, v primerjavi z letom 2015, na področju izbire kadrov (25,7%).

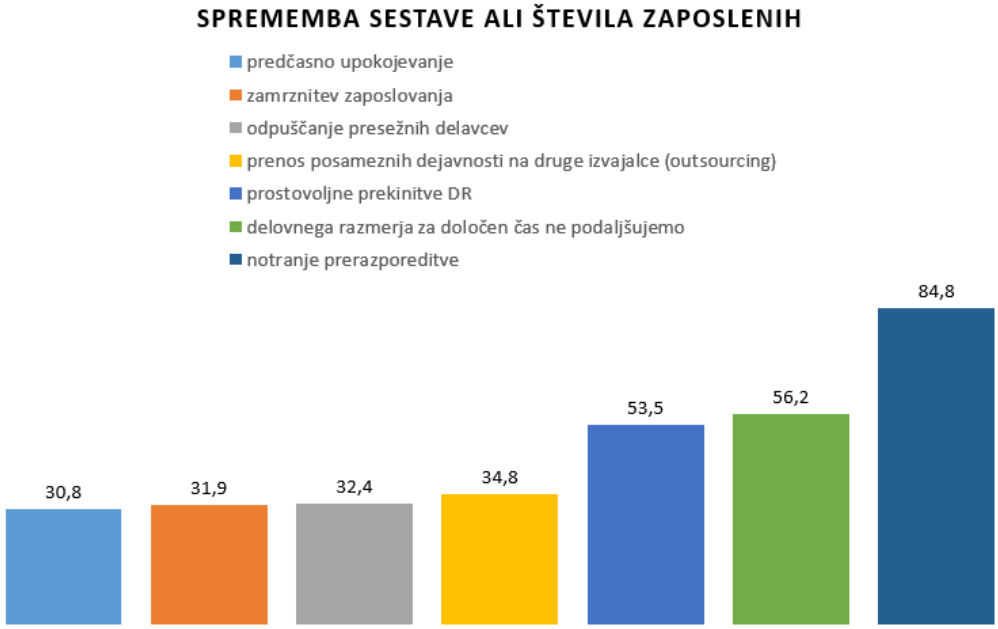
V primerjavi z letom 2008 in 2015 se je prenos na zunanje izvajalce zmanjšal na področjih pokojnin, plač in rutinskih poizvedb. Potrebno je tudi omeniti, da so od 2021 plače in ugodnosti združene v eno kategorijo, zato podatki niso v celoti primerljivi.



Organizacije poročajo, da informacijsko-komunikacijsko podporo v največjem obsegu uporabljajo na področjih kadrovske analitike (84,3% organizacij), skupnih kadrovskih storitev (75,7%) in kadrovskega informacijskega sistema oz. e-HRM (73,7%).

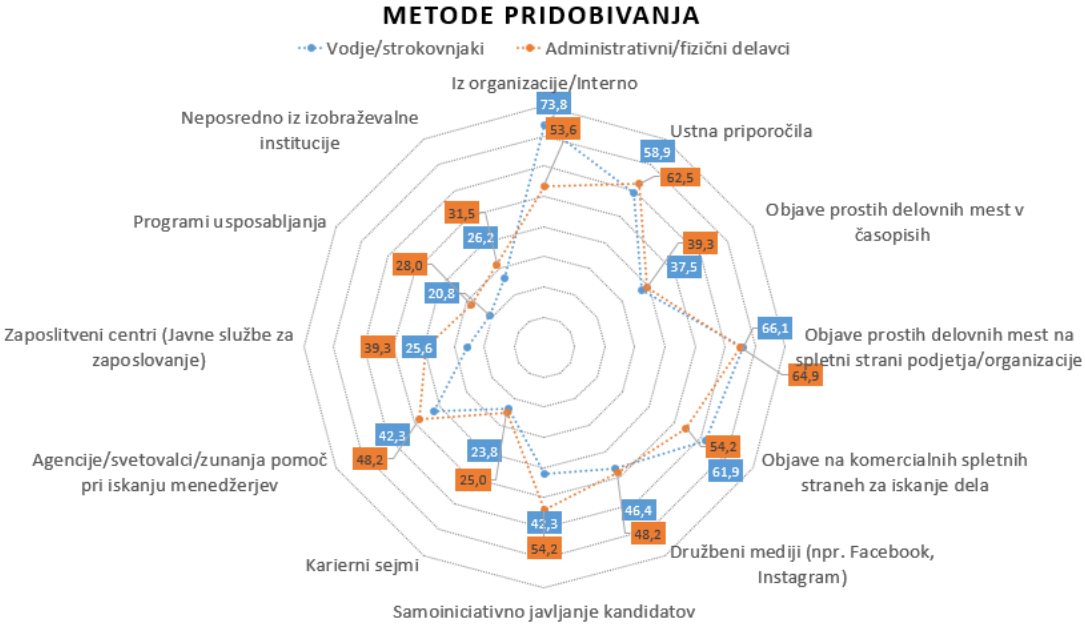
Več kot polovica organizacij v okviru informacijsko-komunikacijskih rešitev tudi omogoča samostojno podporo za vodje (59,5%) in za zaposlene (51,3%).

PRAKSA KADROVANJA



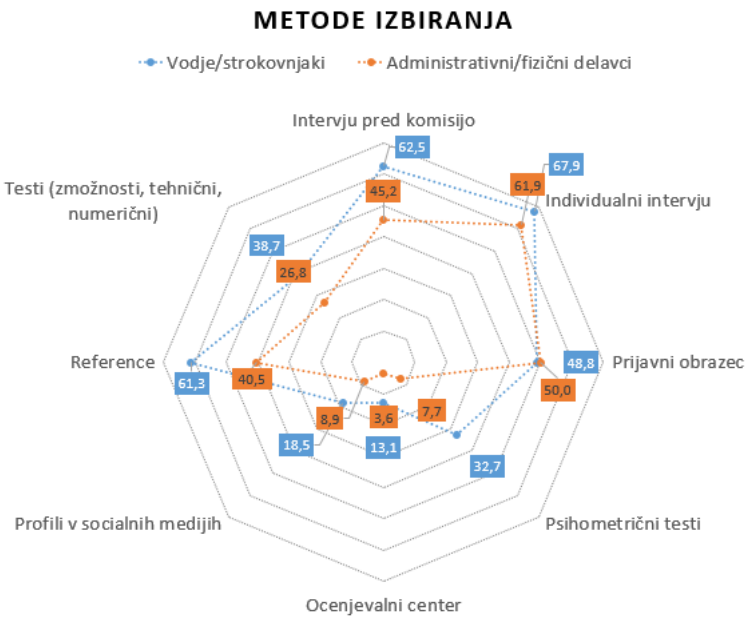
Organizacije na različne načine spreminjajo sestavo in obseg zaposlenih. **84,5% jih uporablja notranje prerazporeditve, 56,2% jih ne podaljšuje delovnega razmerja za določen čas, 53,5% pa jih poroča, da k spremembam in obsegu zaposlenih prispevajo prostovoljne prekinitve delovnega razmerja.**

Okrog tretjina organizacij na področju sprememb in obsega števila zaposlenih uporablja prenos dejavnosti na druge izvajalce (34,8%), odpuščanje presežnih delavcev (32,4%), zamrznitev zaposlovanja (31,9%) in predčasno upokojevanje (30,8%).



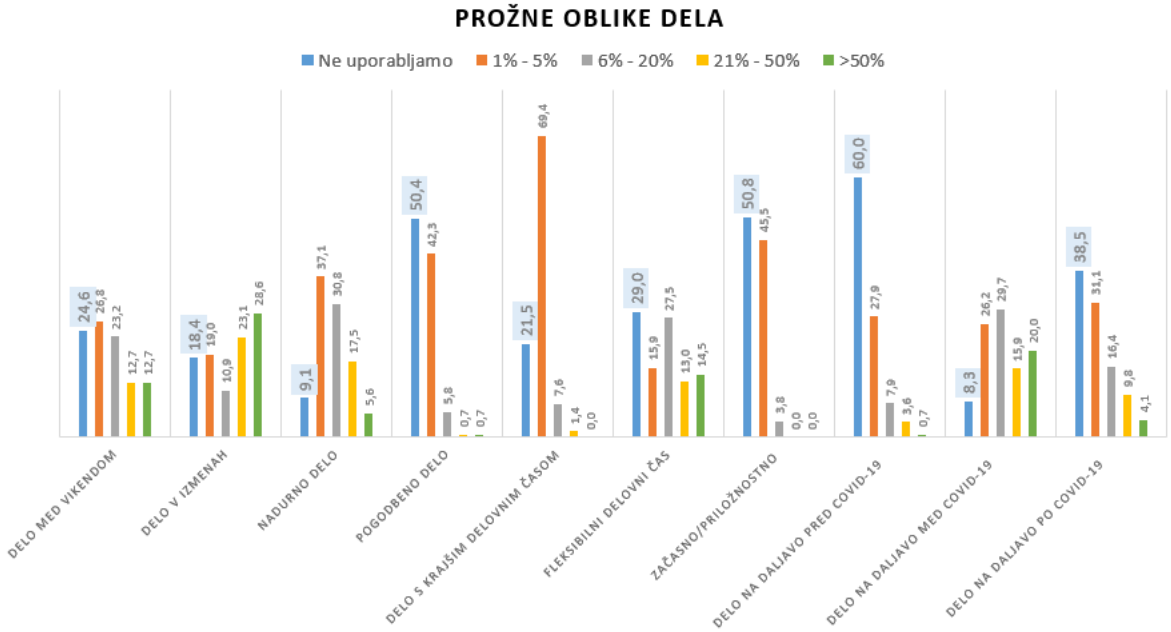
Za pridobivanje vodij in/ali strokovnjakov največ organizacij uporablja interno pridobivanje (73,8%), objave prostih delovnih mest na spletni strani podjetja oz. organizacije (66,1%) in na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela (61,9%) ter ustna priporočila (58,9%). Sledijo družbeni mediji (46,4%), agencije, svetovalci in zunanja pomoč pri iskanju menedžerjev ter samoiniciativno javljanje kandidatov (42,3%). Veliko manj organizacij pa za pridobivanje vodij in/ali strokovnjakov uporablja neposredno pridobivanje iz izobraževalnega sistema (26,2%), javne službe za zaposlovanje (25,6%), karierni sejmi (23,8%) ter najmanj programi usposabljanja (20,8%).

Pridobivanje administrativnih in/ali fizičnih delavcev največkrat poteka prek objav prostih delovnih mest na spletni strani podjetja ali organizacije (64,9% organizacij), ustnih priporočil (62,5%), objav na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela in prek ustnih priporočil (54,2%). Sledijo interno pridobivanje iz organizacije (53,6%), objave na družbenih medijih in pridobivanje v sodelovanju z agencijami in zunanjimi svetovalci (48,2%), pridobivanje prek objav v časopisih in sodelovanja z javnimi službami za zaposlovanje (39,3%) ter pridobivanje v sodelovanju z izobraževalnimi institucijami (31,5%). Najmanjši delež organizacij pa za pridobivanje administrativnih in/ali fizičnih delavcev uporablja karierne sejme (25%) in programe usposabljanja (28%).



Za izbiro vodij in/ali strokovnjakov organizacije najpogosteje uporabljajo naslednje tri metode: individualni intervju (67,9% organizacij), intervju pred komisijo (62,5%) in reference (61,3%). Manj se za izbiranje vodij in/ali strokovnjakov uporabljajo prijavni obrazci (48,8%) in testi (med 33 in 39%). Najmanj pa se uporabljajo ocenjevalni centri (13,1%) in informacije iz profilov na socialnih omrežjih (18,5%).

Za izbiranje administrativnih in/ali fizičnih delavcev organizacije najpogosteje uporabljajo individualne intervjuje (61,9% organizacij), prijavne obrazce (50%) in intervjuje pred komisijo (45,2%). Izjemno majhen delež organizacij za izbiranje administrativnih in/ali fizičnih delavcev uporablja informacije o profilih v socialnih omrežjih (8,9%), psihometrične teste (7,7%) in ocenjevalne centre (3,6%). Tako glede na ostale uporabljene metode izbiranja, kot tudi glede na metode izbiranja vodij in/ali strokovnjakov. Uporaba metod za obe spremljani kategoriji zaposlenih kaže, da jih organizacije uporabljajo ciljno, upoštevaje njihovo ceno, stroškovno učinkovitost in uspešnost.



Med različnimi oblikami dela, **60% organizacij vključenih v raziskavo pred pandemijo ni uporabljalo dela na daljavo, 50,8% jih ni uporabljalo začasnega/priložnostnega dela in 50,4% pogodbenega dela.** Med pandemijo se je delež organizacij, ki so uporabljale delo na daljavo povečal na skoraj 92%, pozneje pa je upadel na še vedno visokih 61,5%. Skoraj tretjina (29%) organizacij tudi ni uporabljala fleksibilnih shem delovnega časa in skoraj četrtina (24,6%) ne dela med vikendom.

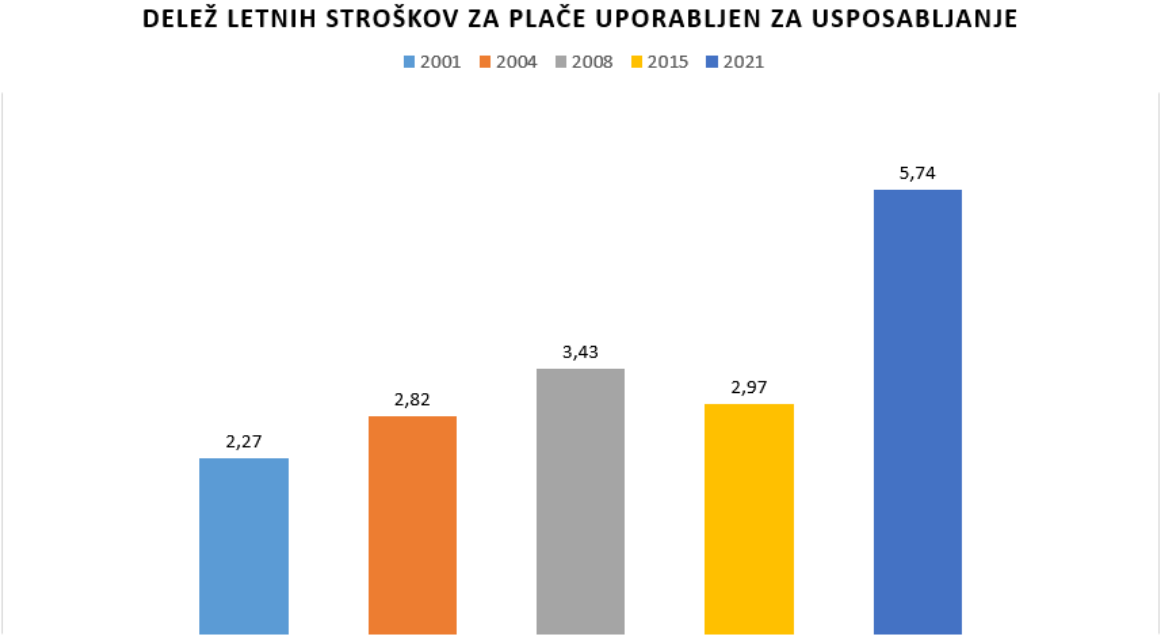
V 69,4% organizacijah 1-5% zaposlenih dela s krajšim delovnim časom in v 45,5% organizacij začasno oz. priložnostno.

V 30,8% organizacij 6 do 20% zaposlenih dela nadurno delo in v 29,7% organizacij je 6 do 20% zaposlenih delalo na daljavo pred pandemijo.

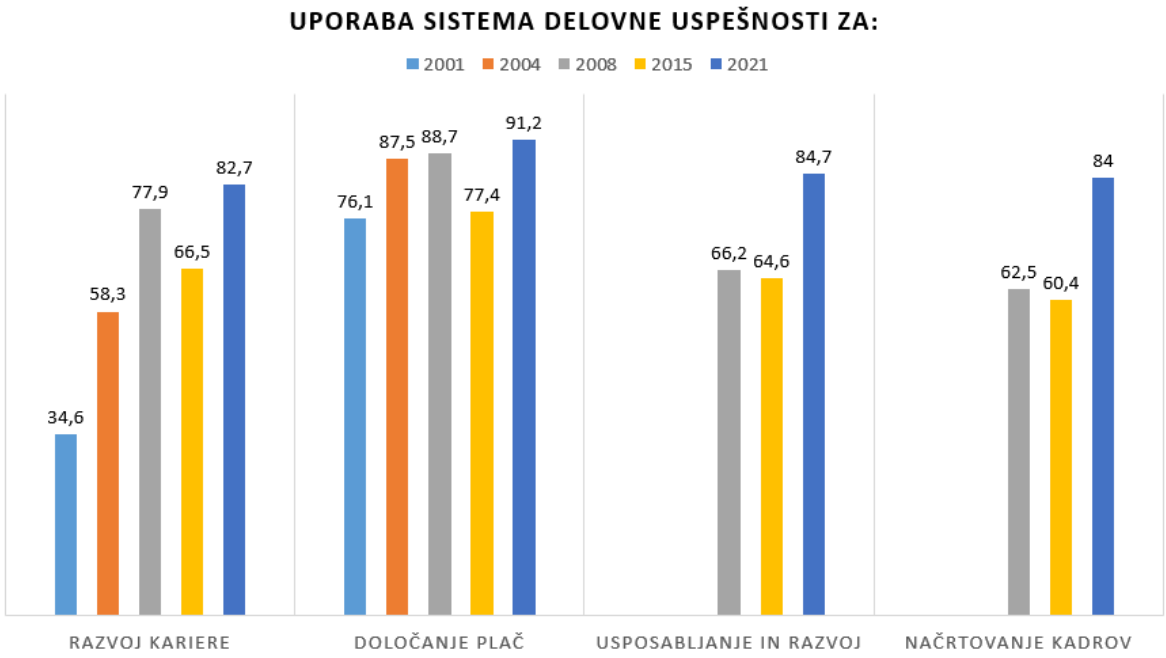
V 23.1% organizacij je delež tistih, ki delajo v izmenah med 21 in 50%.

28,6% organizacij poroča, da več kot 50% njihovih zaposlenih dela v izmenah in 14,5% organizacij, da ima več kot 50% zaposlenih fleksibilen delovni čas.

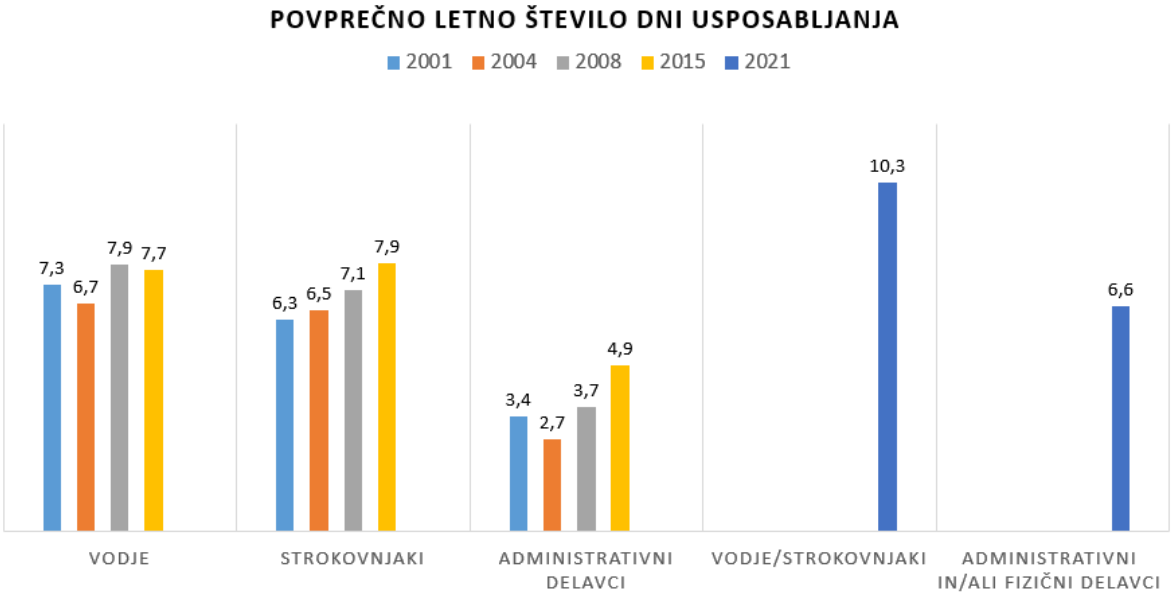
RAZVOJ ZAPOSLENIH



Delež letnih stroškov za plače, ki ga organizacije namenjajo usposabljanju se je leta 2015 zmanjšal (2,97%) v primerjavi z letom 2008 (3,43%). **V letu 2021 pa so organizacije usposabljanju namenile izjemno visok delež stroškov za plače (5,74%).** Predvidevamo, da je povišanje posledica usposabljanj za naslavljanje izzivov, ki jih je prinesla epidemija (delo na daljavo, pridobivanje digitalnih kompetenc, spoznavanje uporabe novih programov, ipd.).

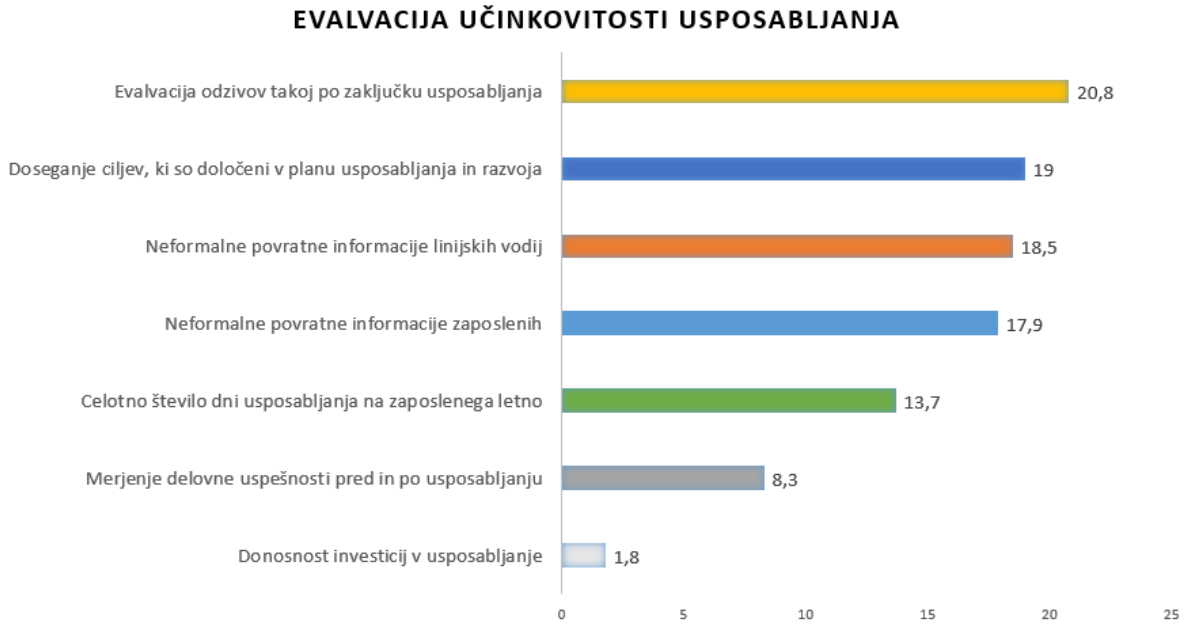


Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se uporablja predvsem za določanje plač (v 91,2% organizacij), sledi usposabljanje in razvoj zaposlenih (84,7%) ter načrtovanje kadrov (84%), kjer se je delež uporabe glede na prejšnji obdobji zajetja precej povečal in razvoj kariere (82,7%). Opazno pa je, da se je v letu 2021 povečal delež organizacij, ki uporabljajo sistem ocenjevanja delovne uspešnosti v primerjavi s prejšnjimi zajetji.



V letu 2021 se je povprečno letno število dni usposabljanja za vse spremljane kategorije zaposlenih zelo povečalo. Pri administrativnih in/ali fizičnih delavcih iz 4,9 dni v letu 2015 na 6,62 dni. Za vodje in strokovnjake skupaj (kategoriji vodij in strokovnjakov sta bili v prejšnjih zajetjih podatkov ločeni) pa na 10,29 dni iz 7,7 oz. 7,9 dni v letu 2015.

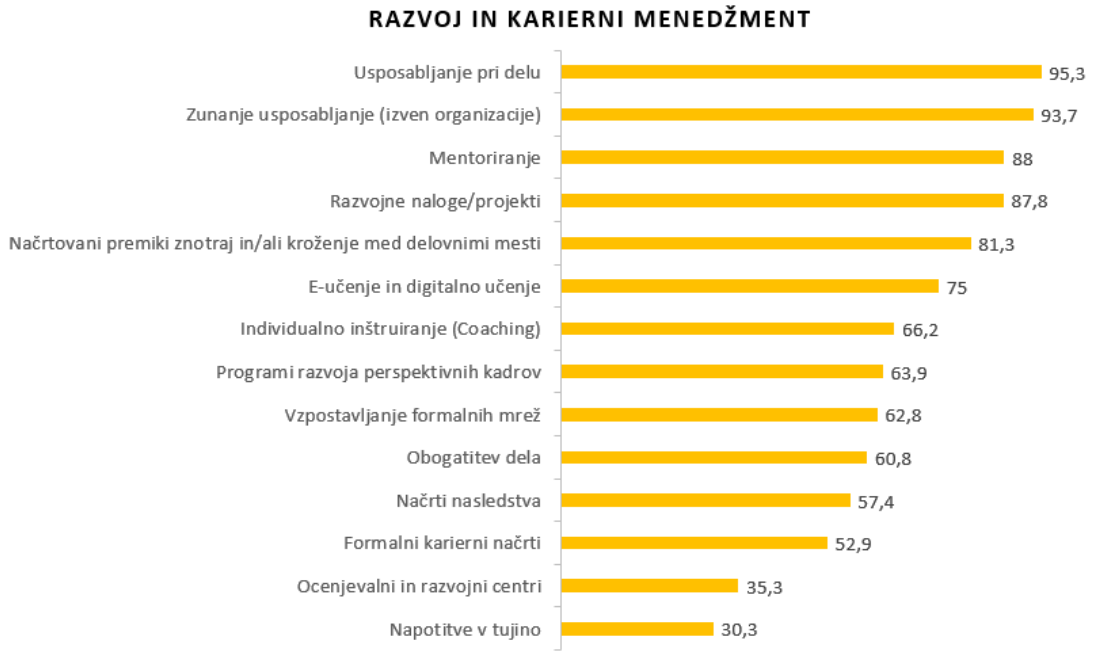
Ti podatki kažejo, da so organizacije povečan obseg sredstev za usposabljanje v stroških dela učinkovito prelile v obseg usposabljanj.



Podatki raziskave kažejo, da je v letu 2021 le dobra tretjina oz. 34,8% organizacij sistematično ocenjevalo učinkovitost usposabljanja.

Največ (20,8%) teh organizacij učinkovitost usposabljanja evalvira na podlagi odzivov takoj po zaključku usposabljanja, 19% organizacij prek spremljanja doseganja ciljev, ki so določeni v planu usposabljanja in razvoja, 18,5% prek pridobivanja neformalnih povratnih informacij linijskih vodij in 17,9% prek pridobivanja neformalnih povratnih informacij zaposlenih.

8,3% teh organizacij učinkovitost usposabljanja evalvira z merjenjem uspešnosti pred in po usposabljanju in le 1,8% z evalviranjem donosnosti investicij v usposabljanje.

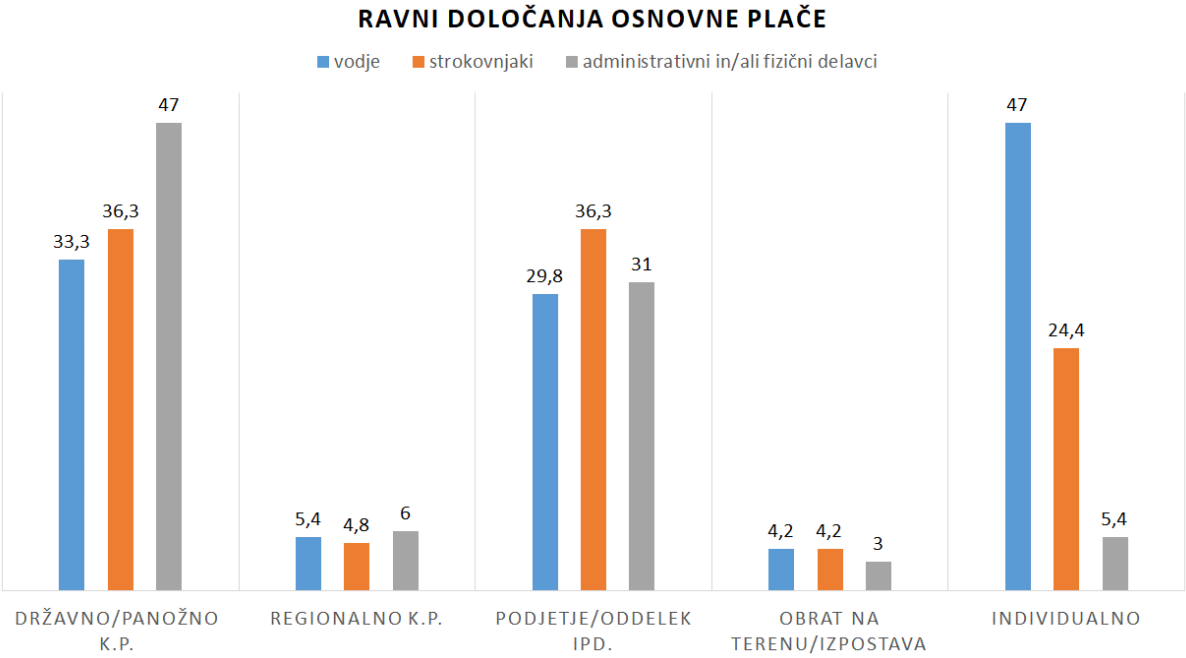


Pristopi razvoja in kariernega menedžmenta se glede na pogostost uporabe v organizacijah delijo v tri kategorije. V prvi kategoriji so tisti pristopi, ki se uporabljajo najpogosteje oz. jih uporablja 95,3% do 75% organizacij. To so: usposabljanje pri delu (95,3%), zunanje usposabljanje (93,7%), mentoriranje (88%), izvajanje razvojnih nalog in/ali projektov (87,8%), načrtovani premiki znotraj in/ali kroženje med delovnimi mesti (81,3%) ter e-učenje in digitalno učenje (75%).

V drugi kategoriji so pristopi, ki se uporabljajo pogosto oz. jih uporablja od 75% do 50% organizacij. To so: individualno inštruiranje (66,2%), programi razvoja perspektivnih kadrov (63,9%), vzpostavljanje formalnih mrež (62,8%), obogatitev dela (57,5%) in formalni karierni načrti (52,9%).

V tretji kategoriji so pristopi, ki jih uporablja manj kot 50% organizacij. To so: ocenjevalni centri (35,3%) in napotitve v tujino (30,3%).

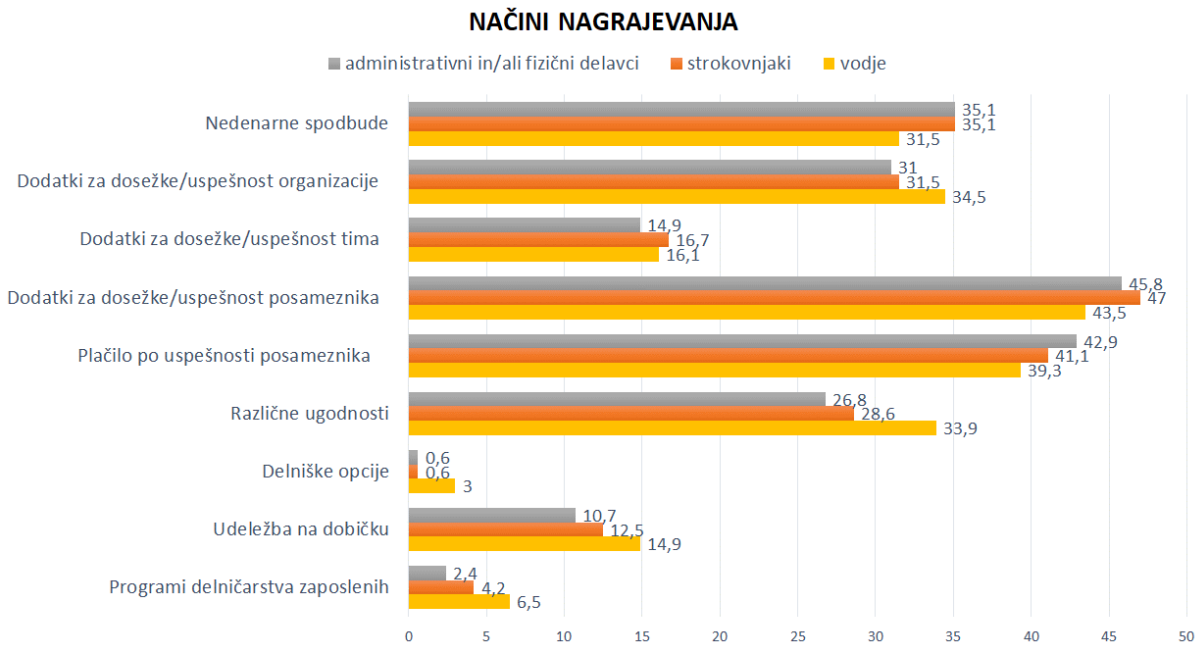
NAGRAJEVANJE IN UGODNOSTI



Osnovne plače za vodje se največkrat (v 47% organizacij) določajo individualno.

Za strokovnjake so plače največkrat določene državno oz. panožno ali na ravni podjetja oz. oddelka (v po 36,3% organizacij), obenem pa je v skoraj četrtini organizacij (24,4%) za strokovnjake značilno individualno določanje osnovnih plač.

Osnovna plača administrativnih in/ali fizičnih delavcev je največkrat določena državno oz. panožno (v 47% organizacij) ali na ravni podjetja oz. oddelka (31% organizacij).

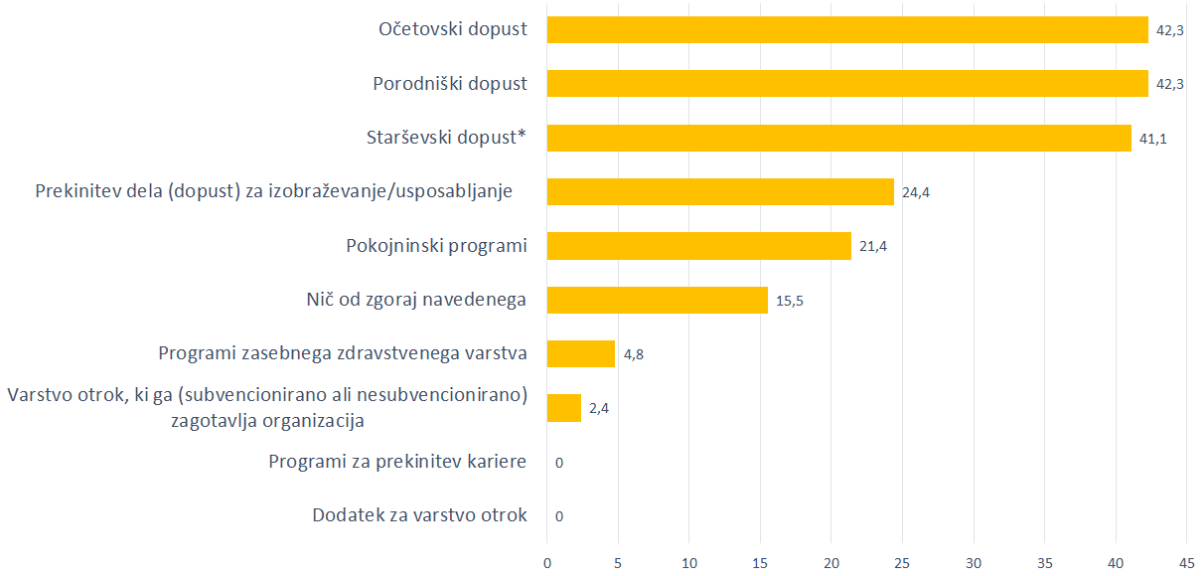


Vodje se največkrat stimulira z dodatki za dosežke oz. uspešnost posameznika (v 43,5% organizacij), plačilom po uspešnosti posameznika (39,3%), z dodatki za dosežke oz. uspešnost organizacije (34,5%) in drugimi vrstami različnih ugodnosti (33,9%).

Strokovnjaki so največkrat deležni dodatkov za dosežke oz. uspešnost posameznika (v 47% organizacij), plačila po uspešnosti posameznika (41%) in nedenarnih spodbud (35,1%).

Administrativni in/ali fizični delavci pa največkrat prejmejo dodatke za dosežke oz. uspešnost posameznika (v 45,8% organizacij) in plačilo po uspešnosti posameznika (42,9%)

ALI POLEG ZAKONSKO ZAHTEVANIH DODATNO NUDITE KATERE OD NASLEDNJIH PROGRAMOV?



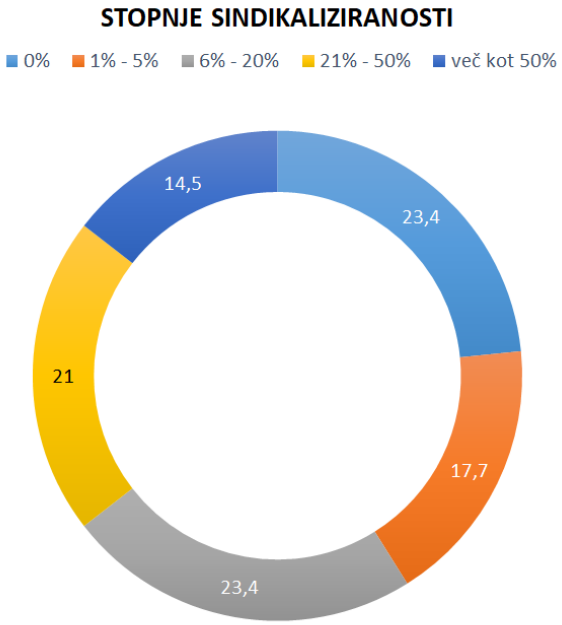
Nad 40% sodelujočih organizacij, ob zakonsko zahtevanih, zaposlenim dodatno nudi še očetovski dopust (42,3%), porodniški dopust (42,3%) in starševski dopust (41,1%), ki se nanaša na dopust, do katerega je upravičen starš, da lahko skrbi za otroka, zunaj porodniškega /očetovskega dopusta, na primer, da skrbi za bolnega otroka.

24,4% organizacij dodatno ponuja prekinitev dela (dopust) za izobraževanje in usposabljanje in 21,4% pokojninske programe.

4,8% organizacij dodatno ponuja programe zasebnega zdravstvenega varstva in 2,4% varstvo otrok, ki ga zagotavlja organizacija.

O ponudbi programov za prekinitev kariere in dodatkov za varstvo otrok ne poroča nobena od sodelujočih organizacij.

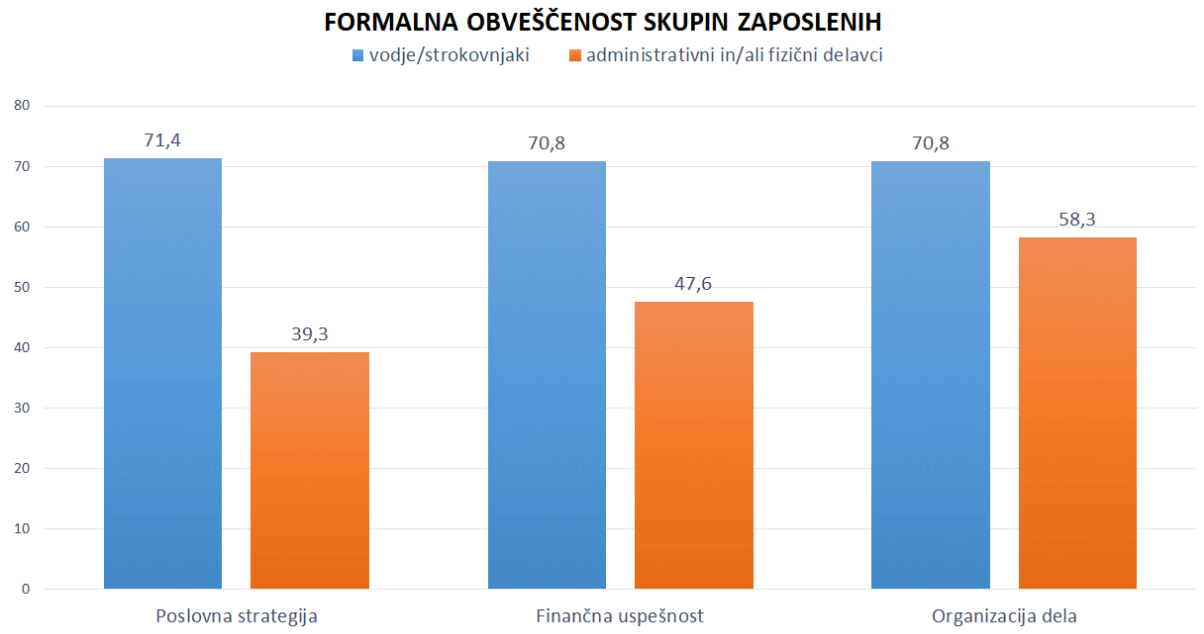
ODNOSI IN KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI



64,5% sodelujočih organizacij prepoznava sindikate kot partnerje pri kolektivnem pogajanju. 40,5% organizacij ima svet delavcev ali skupni posvetovalni odbor.

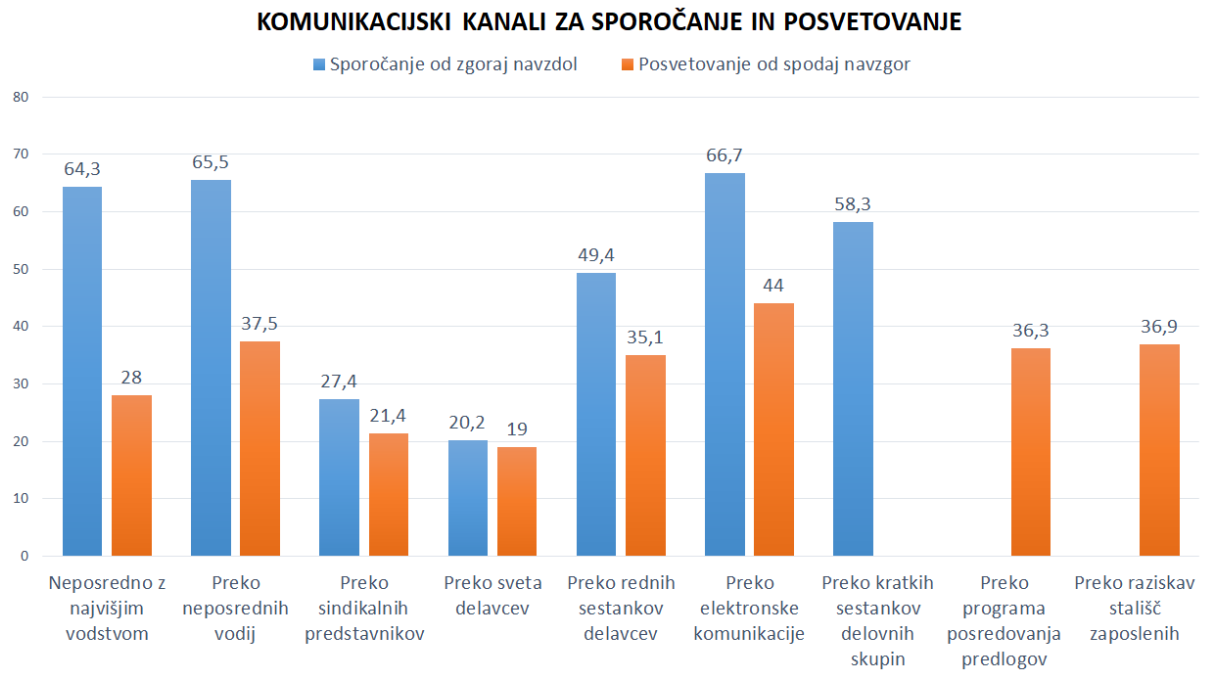
V 23,4% sodelujočih organizacij zaposleni niso člani sindikata.
21% organizacij poroča o 21 do 50% stopnji sindikaliziranosti in **14,5% organizacij o več kot 50% stopnji sindikaliziranosti.**

V raziskavi 29,3% organizacij meni, da sindikati nimajo vpliva na delovanje organizacije in 12,2% da imajo zelo velik vpliv.



V nad 70% organizacij so vodje in strokovnjaki formalno obveščeni o poslovni strategiji, finančni uspešnosti in organizaciji dela.

Administrativni in/ali fizični delavci so v primerjavi z vodji in/ali strokovnjaki manj formalno obveščena skupina zaposlenih. Največ jih je formalno obveščenih o organizaciji dela (v 58,3% organizacij), manj pa o finančni uspešnosti (47,6%) in še manj o poslovni strategiji (39,3%).



Sporočanje od zgoraj navzdol največkrat poteka elektronsko (v 66,7% organizacij), preko posrednih vodij (65,5%) in v neposredni komunikaciji z najvišjim vodstvom (64,3%). Okrog polovica organizacij na tem področju uporablja tudi kratke sestanke delovnih skupin (58,3%) in redne delovne sestanke delavcev (49,4%). Najmanj se kot komunikacijski kanal pri sporočanju od zgoraj navzdol uporablja svet delavcev (20,2%) in komuniciranje prek sindikalnih predstavnikov (27,4%).

Posvetovanje od spodaj navzgor je manj intenzivno. Tudi tukaj se največkrat uporablja elektronska komunikacija (v 44% organizacij). Sledi komunikacija preko neposrednih vodij (37,5%), raziskave stališč zaposlenih (36,9%), programi posredovanja predlogov (36,3%), redni delovni sestanki delavcev (35,1%) in neposredna komunikacija z najvišjim vodstvom (28%). Najmanj se kot komunikacijski kanal pri posvetovanju od spodaj navzgor uporablja svet delavcev (19%) in komuniciranje prek sindikalnih predstavnikov (21,4%%).

IZBRANE ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJ

Raziskava ponuja tudi nekaj zanimivih informacij o tokovih zaposlenih v sodelujočih organizacijah:

- Povprečna letna prostovoljna fluktuacija je 6,12 %.
- Letna neprostovoljna fluktuacija znaša 2,63 %.
- Absentizem/bolniška odsotnost pa 9,7 dni.

Med sodelujočimi respondentkami/i:

- Jih 88,9% dela v oddelku za kadre/človeške vire.
- 87,1% ima univerzitetno izobrazbo.
- Je 82,9% žensk.
- Je 52,1% najvišjih vodij oz. direktorjev/ic za kadre/človeške vire.

Respondent(k)e smo spraševali tudi na kak način in v kateri smeri se je narava njihovega dela spremenila kot posledica pandemije COVID-19.
Največ jih je odgovorilo, da je narava njihovega dela kot posledica pandemije ostala nespremenjena (43,6%), 28,2% jih je ocenilo, da v manjši meri na slabše in 13,7%, da v zelo veliki meri na slabše. Le 2,6% jih je odgovorilo, da v zelo veliki meri na boljše.

KLJUČNE UGOTOVITVE

- Upad zapisanih strategij MČV in zmanjšanje strateške vloge MČV.
- Povečanje odgovornosti oddelkov za ČV na nekaterih področjih, še posebej na področju odnosov s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih.
- Povečanje prenosa na zunanje izvajalce na področjih kadrovskega informacijskega sistema, pridobivanja in izbire kadrov in zmanjšanje na področjih pokojnin, plač in rutinskih poizvedb.
- Pričakovana struktura in obseg zaposlenih se največkrat dosega s pomočjo notranjih prerazporeditev, nepodaljševanjem pogodb za določen čas in prostovoljnih prekinitev delovnega razmerja.
- Med metodami pridobivanja vodij in strokovnjakov izstopa pridobivanje iz internih virov, med administrativnimi in fizičnimi delavci pa objave na spletni strani organizacije.
- Za izbiro vodij in strokovnjakov se najpogosteje uporabljajo individualni intervju, intervju pred komisijo in reference.
- Razširjena uporaba časovne fleksibilnosti in majhna uporaba prostorske fleksibilnosti pred covid-19, začasen prehod na delo na daljavo v času pandemije ter potencialno večji delež le–tega tudi po pandemiji.
- Izjemno povečanje deleža stroškov za usposabljanje in obsega usposabljanja pri vseh skupinah zaposlenih.
- Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se uporablja predvsem za določanje plač.
- Na področju razvoja in kariernega menedžmenta izjemno veliko organizacij uporablja usposabljanje pri delu in izven organizacije, mentoriranje ter razvojne naloge in projekte.
- Osnovna plača se določa na osnovi splošnih/panožnih kolektivnih pogodb in individualno za vodje. Pri nagrajevanju so pri vseh skupinah zaposlenih v ospredju dodatki za dosežke/uspešnost posameznika.
- Sindikati so prepoznani kot partnerji, vendar se beleži upad sindikaliziranosti in občutka vpliva sindikatov.
- O poslovni strategiji je formalno obveščenih 70% vodij in strokovnjakov, bistveno manj pa administrativni in/ali fizičnih delavcev.
- Sporočanje od zgoraj navzdol največkrat poteka elektronsko, preko vodij in v neposredni komunikaciji z najvišjim vodstvom. Posvetovanje od spodaj navzgor je manj intenzivno.
- Povprečna letna prostovoljna fluktuacija sodelujočih organizacij je 6,12 % in letna neprostovoljna fluktuacija 2,63 %. Absentizem pa je visok (9,7 dni).
- Velika večina sodelujočih v raziskavi je žensk, dela v oddelku za kadre/človeške vire in ima univerzitetno izobrazbo.
- Več kot polovica sodelujočih je najvišjih vodij oz. direktorjev/ic za kadre/človeške vire.

Za podrobnejše informacije o raziskavi vam je na voljo dr. Andrej Kohont, koordinator raziskave prek e-pošte andrej.kohont@fdv.uni-lj.si