

MOGUĆNOST UPOTREBE ANKETNIH PISAMA  
ZA PRAĆENJE UZROKA IZLAZNE  
FLUKTUACIJE RADNIKA U PODUZEĆU

D. STARY

*Poduzeće »Rade Končar«, Zagreb*

*(Primljeno 22. XI 1965)*

Kako bismo ustanovili upotrebljivost podataka o pravim razlozima izbježivih fluktuacija, koje dobivamo putem anketnih pisama (poštom slani upitnici koji se šalju radnicima kući mjesec dana po odlasku iz poduzeća), pa time i upotrebljivost samih anketnih pisama, željeli smo provjeriti slijedeće elemente:

- a) u kojem procentu anketirani na njih odgovaraju,
- b) koji su faktori povezani s odgovaranjem ili neodgovaranjem na anketna pisma.

Pokazalo se da 33,55% radnika odgovara na anketna pisma. S frekvencijom odgovaranja uglavnom je povezana radna jedinica u kojoj je radnik radio (nivo značajnosti  $P < 0,01$ ) i, donekle, lična kvalifikacija (nivo značajnosti  $P < 0,05$ ). Radnici koji su odgovorili na anketna pisma reprezentativni su po svim ostalim osobinama za sve radnike što fluktuiraju, te anketna pisma mogu, dakle, poslužiti kao korisna i upotrebljiva metoda za ustanovljavanje pravih razloga izbježivih fluktuacija svih radnika.

Svaka je privredna organizacija živ organizam u kojem se neprestano odigravaju određene promjene. Neke od tih promjena determinirane su razvojem same organizacije zbog širenja i povećanja tržišta, promjene asortimana proizvodnje ili razvoja starih asortimana, a druge su pak takve prirode da bismo ih mogli nazvati nusproduktima zbivanja povezanih s razvojem organizacije i njenim funkcionalnim mijenjanjem (1). U prvu skupinu promjena ide npr. stvaranje drugačije organizacione sheme poduzeća, formiranje novih odjela, itd. Međutim, takve promjene u strukturi organizacije zahtjevaju i drugačije osobine uposlenih, dovode do postavljanja novih rukovodilaca na radna mjesta, nastaju promjene u uslovima rada, visini dohodaka, itd. Zbog svega toga dolazi i do promjena koje smo svrstali u drugu skupinu, a među koje ide i fluktuacija uposlenih u organizaciji.

Promjene iz prve skupine ne moraju uvijek biti jako izražene, pa da djeluju na nastanak nuspromjena iz druge skupine. Dovoljno je da budu i vrlo slabe (kakvih ima *uvijek* u svakoj radnoj organizaciji) pa da se već njihovo djelovanje osjeti. Tako, na primjer, fluktuacija radnika može porasti ne samo ako dođe do nekih znatnijih organizacionih promjena, kao što je promjena asortimana cijele jedne radionice, nego i onda ako se negdje postavi novi rukovodilac koji nema ispravno ponašanje prema radnicima, ako neka grupa radnika dobije povoljnije uvjete rada pa se time uvjeti ostalih počnu činiti nepovoljniji, itd. Svaka je, dakle, radna organizacija prisiljena da vodi računa o fluktuaciji zaposlenih radnika, jer nema poduzeća u kojem takve fluktuacije ne bi bilo. (U fluktuaciju zaposlenih ide i izlazna i ulazna fluktuacija, ali mi ćemo ovdje razmatrati samo izlaznu fluktuaciju. Ulazna fluktuacija nužno je povezana s izlaznom, jer predstavlja njenu kompenzaciju.)

Fluktuaciju možemo podijeliti na izbježivu i neizbježivu. U kategoriju neizbježive fluktuacije ide svako napuštanje radne organizacije zbog onih razloga na koje ne možemo djelovati, ili je djelovanje vrlo teško. Napuštanje radne organizacije zbog odlaska na odsluženje redovnog vojnog roka, zbog trajne invalidnosti, ili smrti, ide u kategoriju neizbježive fluktuacije. Međutim, većina ostalih razloga zbog kojih uposleni napuštaju poduzeće može se svrstati u izbježivu fluktuaciju, na koju možemo djelovati ako smo za to zainteresirani. (Ponekad poduzeće može biti i nezainteresirano za smanjenje fluktuacije, npr. u slučajevima smanjenja proizvodnje, kompletne reorganizacije kod koje se mijenja kvalifikaciona struktura kadra, itd., ali je to, vjerojatno, samo izuzetno.)

Ne nije dovoljno samo biti zainteresiran za smanjenje izbježive fluktuacije, pa da bi se na nju moglo djelovati. Potrebno je i poznavati njene uzroke, jer samo djelovanjem na te uzroke može nastojanje oko smanjenja biti uspješno. Pri tom treba odmah istaknuti da ovdje pod uzrocima razumijevamo *prave uzroke*, koji se vrlo često razlikuju od *deklariranih uzroka*, tj. onih uzroka koje radnici navode prilikom fluktuacije samo da bi nešto rekli kao objašnjenje.

U većini poduzeća nastoji se u toku svakodnevnog rada kadrovske djelatnosti voditi računa o svim faktorima koji bi mogli uvjetovati izbježivu fluktuaciju zaposlenih. Što je manje teškoća i neriješenih problema u radu i odnosima među ljudima, to je i manje uzroka za fluktuaciju. Međutim, nije uvijek moguće na vrijeme uočiti neke od problema koji pogoduju fluktuaciji, pa zato i redovito svakodnevno praćenje radnih okolnosti nije uvijek dovoljno. Zbog toga nastoje poduzeća da od onih ljudi koji su već odlučili napustiti poduzeće dobiju podatke o faktorima koji su tome pogodovali, kako bi se to saznanje iskoristilo barem u daljem djelovanju na sprečavanje fluktuacije, kad se već nije koristilo pri odlasku tih koji odlaze.

Jedan od najšire upotrebljivanih načina pomoću kojeg se nastoje saznati neki elementi koji mogu biti razlog fluktuacije uposlenih svakako je izlazni intervju, koji se može provoditi u više varijanti (2, 3). Svim

je varijantama, međutim, zajedničko nastojanje da se u slobodnom razgovoru s radnikom, prije nego što je otišao iz poduzeća, pretresu problemi njegova svakodnevnog rada, njegovi stavovi, mišljenje o dobrim i lošim stranama u poduzeću, prijedlozi za eventualna poboljšanja, itd. Nastoji se, dakle, što neformalnije razgovarati, polazeći pri tom od pretpostavke da će radnik pri odlasku otvorenije govoriti o negativnostima koje se prije eventualno ustručavao spominjati. Dakako da se prilikom izlaznog intervjua naročito nastoji saznati upravo lični razlog odlaska radnika koji napušta poduzeće, ali i razgovor o faktorima koji se u prvi čas čine kao da nisu direktno povezani s tim radnikom može vrlo često objasniti neke *opće okolnosti* koje su dovele do fluktuacije tog konkretnog radnika.

Podaci koji se sakupe u toku izlaznog intervjua mogu, dakle, služiti kao neka provjera uspješnosti organizacije, rukovođenja i sličnih elemenata u samoj organizaciji (4, 5). Međutim, izlazni intervjui ima i svojih nedostataka, koje je gdjekad teško izbjeći. Jedan od osnovnih leži u tome što se on u praksi ipak najčešće obavlja još u vrijeme kada radnik nije definitivno napustio poduzeće iz kojeg odlazi i zasnovao radni odnos u nekom drugom poduzeću. Obično se on obavlja prije završetka otkaznog roka, a rjeđe nakon isteka samog otkaznog roka, ali još uvijek prije ponovnog zasnivanja radnog odnosa negdje drugdje. Zbog tih razloga osobe koje napuštaju poduzeće vrlo često još uvijek nisu sasvim otvorene i iskrene u iznošenju svojih teškoća i problema, koje su imale u organizaciji iz koje odlaze, jer se svojim izjavama ne žele »zamjeriti« pojedinicima ljudima u njoj. Izlazni intervjui možemo zato smatrati metodom čije bi rezultate po mogućnosti ipak bilo dobro dopuniti.

Jedna od mogućnosti da se dobiju pouzdaniji podaci od onih do kojih se dolazi kod izlaznog intervjua je nastojanje da se takvi isti podaci dobiju od radnika u jednom kasnijem periodu kad je on već definitivno napustio poduzeće te se po mogućnosti i zaposlio u nekom drugom poduzeću. Ako je taj period sretno odabran, radnik je zbog izvjesne vremenske distance obično više u mogućnosti objektivno prikazati činjenice koje ga se pitaju. Realizaciju te metode predstavlja tzv. »anketno pismo«, zapravo upitnik koji se, nakon određenog vremenskog perioda poštom šalje radnicima koji su otišli, i u kojem se postavlja niz pitanja s molbom za odgovor.

Odgovori na anketna pisma redovito su mnogo potpuniji od onih koji se dobivaju izlaznim intervjui, i u njima se spominju mnogi kvalitativno novi i prije nespominjani podaci o pojedinim internim okolnostima u poduzeću. Međutim, budući da na anketna pisma nikad ne odgovore svi kojima su ona poslana nego samo jedan određeni procenat ljudi, pitanje je da li možemo smatrati podatke dobivene od onih koji su odgovorili reprezentativnima za sve radnike koji su otišli (dakle i za one koji *jesu* i koji *nisu* odgovorili na anketno pismo).

## PROBLEM

U ovom smo ispitivanju nastojali ustanoviti upotrebljivost podataka o pravim razlozima izbježivne fluktuacije radnika u jednom velikom industrijskom poduzeću, koje smo dobili preko odgovora na anketna pisma. Pri tom smo željeli provjeriti slijedeće elemente:

a) koliko anketna pisma nailaze na odaziv kod radnika kojima se šalju i u kojem procentu anketirani na njih odgovaraju,

b) koji su faktori povezani s odgovaranjem ili neodgovaranjem na anketna pisma, od onih faktora koji su pristupačni objektivnoj registraciji.

Odgovorima na ta dva pitanja željeli smo ustanoviti ima li ili nema smisla smatrati izjave onih ljudi *što su odgovorili* na anketna pisma karakterističnima za *sve* radnike koji su fluktuirali, i time ujedno dati ocjenu upotrebljivosti anketnih pisama kao metode za dobivanje podataka o razlozima fluktuacije. Ukoliko bi, naime, češće (ili rjeđe) odgovarali radnici s nekim određenim osobinama, mogli bismo zaključiti da su i dobiveni odgovori karakteristični samo za ljude koji posjeduju takve osobine, i zbog toga nereprezentativni u odnosu na *sve* one koji su fluktuirali. U tom slučaju ne bi imalo smisla upotrebljavati anketna pisma, jer bi preko njih dobiveni podaci bili, uglavnom, mišljenje samo određene skupine, a ne svih radnika što fluktuiraju.

## METODA

Ispitivanje je provedeno u jednom velikom industrijskom poduzeću koje ima svoje pogone u nekoliko mjesta u zemlji (veći i manji gradovi). U tom se poduzeću već pet godina prakticira izlazno intervjuiranje standardiziranim intervjuom (6) svih radnika koji napuštaju poduzeće, a izjave intervjuiranog bilježe se na posebnom formularu. Taj formular sadržava osim odgovora na niz pitanja povezanih sa stavovima radnika o poslu, rukovodiocima, radnoj sredini, itd., i čitav niz objektivnih podataka o radniku, kao što su: spol, bračno stanje, broj poduzeća u kojima je prije radio, duljina ukupnog radnog staža, starost, kvalifikacija, pogon u kojem je radio, visina osobnog dohotka, staž u poduzeću, učestvovanje u organima upravljanja, način stjecanja stručne spreme i način odlaska.

Izlazni intervju obavlja se, međutim, još u vrijeme dok radniku traje otkazni rok, i zato su odgovori radnika često bili vrlo šturi i formalni pa se moglo sumnjati u njihovu iskrenost. To je bio razlog za uvođenje dodatnog pokušaja prikupljanja informacija preko anketnih pisama. Anketna pisma šalju se svakom radniku po prilici mjesec dana pošto je napustio poduzeće, i to na posljednju adresu stana kojom se raspolaže. Anketno pismo štampani je formular koji nakon popunjavanja treba

samo na odgovarajući način presavinuti i ubaciti u poštanski sandučić, jer je ono frankirano i na njemu je već otisnuta povratna adresa poduzeća.

Anketno pismo ima ovaj sadržaj:

Dragi-druže . . . , pred oko mjesec dana Vi ste napustili naše poduzeće. Žao nam je što je do toga došlo, ali Vi ste vjerojatno imali dovoljno ličnih razloga da to učinite.

Sada, kada ste već dulje vrijeme izvan poduzeća, vjerujemo da možete objektivnije gledati na mnoge pojave i probleme koji su postojali u Vašoj radnoj jedinici za vrijeme Vašeg rada u poduzeću. Molimo Vas stoga da nam svojim odgovorima na nekoliko pitanja pomognete da popravimo ono što u poduzeću ne zadovoljava, a da još više usavršimo ono što je dobro. Vaš će odgovor doprinijeti tome, da razlog Vašeg odlaska ne bude razlog odlaska i za druge radnike.

Posebno ističemo da Vaše ime ostaje tajna za svakog izvan odjela psihologije. Molimo Vas stoga da budete iskreni i objektivni u odgovorima. Jedino takvi odgovori mogu doprinijeti poboljšanju situacije i ispravljanju učinjenih grešaka. Ujedno naglašujemo da Vaši odgovori neće imati nikakvog utjecaja u slučaju Vašeg ponovnog vraćanja u naše poduzeće.

Na većinu pitanja predloženi su odgovori, i treba zaokružiti slovo ispred onog odgovora s kojim se slažete. Na neka pitanja treba odgovoriti riječima. Popunjeni list previnite tako, da adresa našeg poduzeća i marka budu na prednjoj strani, zalijepite formular, i ubacite u najbliži poštanski sandučić.

Unaprijed zahvaljujemo na odgovorima.

(Iza upute na svakom anketnom pismu slijedi rukom pisani potpis psihologa poduzeća.)

Kod sljedećih pitanja zaokružite slovo ispred onog odgovora koji je po Vašem mišljenju najispravniji – ako su predloženi odgovori. Ako odgovori nisu predloženi, napišite Vaše mišljenje riječima.

1. Navedite *pravi* razlog vašeg napuštanja poduzeća:
  - a) mali osobni dohoci
  - b) suviše udaljeno mjesto stanovanja
  - c) loši odnosi drugova u poslu
  - d) loš odnos rukovodioca
  - e) slaba ili nikakva mogućnost napredovanja
  - f) nastavljanje školovanja
  - g) potreba za stanom
  - h) česti prekovremeni rad, ili rad u smjenama
  - i) loši radni uslovi (vrućina, buka, slaba ventilacija, itd.)
  - j) drugi razlozi (napišite koji) . . . . .
2. Opišite riječima zašto ste zbog navedenog razloga napustili poduzeće:
3. Kako ste bili zadovoljni sa svojim neposrednim rukovodiocem:
  - a) uvijek sam bio s njime zadovoljan
  - b) najčešće sam bio sa njime zadovoljan
  - c) nisam bio sa njime zadovoljan (napišite detaljnije zašto) . . . . .
4. Da li smatrate da je u vašoj radnoj jedinici visina osobnih dohodaka bila u srazmjeru sa zalaganjem i kvalifikacijama pojedinaca, ili su neki pojedinci imali nesrazmjerno veću mogućnost zarade od ostalih:
  - a) visina osobnih dohodaka bila je pravedna
  - b) visina osobnih dohodaka bila je nepravedna (napišite ukoliko) . . . . .
5. Kako ste bili zadovoljni s organizacijom rada u vašoj radnoj jedinici:
  - a) organizacija rada bila je jako dobra
  - b) organizacija rada je bila ponekad dobra a ponekad loša, što je uglavnom zavisilo od neizbježnih objektivnih okolnosti
  - c) organizacija rada bila je loša (napišite u čemu) . . . . .

6. Da li su se problemi, koji su nastajali u vašoj radnoj jedinici, pretresali na zborovima radnika ili pogonskom radničkom savjetu:
  - a) jesu, i donošena su zadovoljavajuća rješenja
  - b) jesu, ali nije dolazilo do zadovoljavajućih rješenja
  - c) nisu se pretresali (napišite vaše mišljenje o tome zašto nisu).....
7. Da li biste se htjeli ponovno vratiti u poduzeće:
  - a) da, na isto radno mjesto
  - b) da, na drugo radno mjesto
  - c) ne
8. Bez obzira na vaše *lično* zadovoljstvo u poslu, napišite što je u vašoj radnoj jedinici (ili cijelom poduzeću) bilo naročito dobro, a što naročito loše:
 

a) dobre strane	b) loše strane
-----------------	----------------

Hvala na odgovorima!

Anketno pismo sadržava samo ime i prezime radnika koji na njega odgovara, ali je na osnovu podataka s izlaznog upitnika (i ostale evidencije u poduzeću) moguće poznavanje i svih ostalih objektivnih podataka o radniku. Također je moguće znati koje je anketno pismo uručeno naslovniku, jer pošta vraća neuručena anketna pisma u poduzeće.

Ovo je ispitivanje provedeno za period od jedne godine (kalendarske). Njime su obuhvaćeni svi radnici koji su napustili poduzeće zbog onih razloga koje bismo mogli svrstati u izbježivu fluktuaciju. Svaki je od tih radnika bio na izlaznom intervjuiranju prije odlaska iz poduzeća, i svakom je od njih poslano anketno pismo koje nije vraćeno poduzeću kao neuručeno. (Radnike kojima se poslano anketno pismo vratilo kao neuručeno izlučili smo iz ispitivanja). Ukupno su ispitivanjem obuhvaćena 462 radnika. Godina u kojoj je ispitivanje vršeno bila je sasvim tipična godina bez većih previranja u privredi, koja bi eventualno mogla djelovati na fluktuaciju općenito.

#### REZULTATI I DISKUSIJA

Od 462 radnika kojima su poslana anketna pisma i nisu vraćena kao neuručena, na njih je odgovorilo 155 radnika. U procentualnom iznosu to je 33,55%. Na prvi pogled taj se postotak ne čini naročito velik. Međutim, jedan pregled publicirane literature (7) iz 43 različita ispitivanja preko poštom slanih upitnika pokazuju da je u preko polovine tih ispitivanja procenat odgovora bio čak ispod 10%. U jednom novijem istraživanju u SAD (8), gdje su upitnici bili poštom slani bivšim studentima univerziteta, procenat odgovora svih studenata bio je 38,29%, a procenat odgovora onih koji su prekinuli studij prije diplomiranja 26,29% (ta skupina je donekle komparabilnija s radnicima koji fluktuiraju, jer takvi radnici također prekidaju radni odnos). U usporedbi s tim podacima, dobivenih 33,55% odgovora ne odstupaju naročito od onoga što bismo mogli očekivati.

Neki autori (9) predlažu da se radi povećanja procenta dobivenih odgovora na poštom slane upitnike *ponovno* šalju upitnici onim osobama

koje nisu odgovorile u nekom roku, tako da se šalje drugo, treće, pa čak i četvrto pismo. Procenat se odgovora znatno povećava nakon svakog naknadnog slanja istih upitnika. Međutim, iskrenost onih koji odgovaraju tek na urgenciju ne mijenja se u odnosu na one koji su odgovorili već na prvo pismo (8). Mi također nismo pokušavali povećati procenat odgovora na anketna pisma tim putem, nego smo se zadovoljili dobivenim odgovorima, iako možemo pretpostaviti da među onima koji nisu odgovorili ima jedan broj ljudi što su naknadno požalili svoj odlazak i promijenili vlastiti stav u vezi s prije navedenim razlogom odlaska. Zatim smo promatrali da li su radnici koji su odgovorili reprezentativni, tj. da li ih ima u svakoj grupi od nekoliko promatranih faktora podjednaki procenat u odnosu na cijelu grupu obuhvaćenu anketnim pismima.

$Hi^2$  testom testirana je značajnost razlike svih onih koji su odgovorili i onih koji to nisu, i to posebno po svim ovim faktorima:

- a) bračno stanje (oženjeni, neoženjeni)
- b) spol (muško, žensko)
- c) broj poduzeća u kojima je prije radio (nijedno, 1-4, 5 i više)
- d) radna jedinica u kojoj je radio (svaki pogon kao podgrupa)
- e) broj godina ukupnog staža (0-2, 2-5, 5-10, preko 10)
- f) visina prosječnog dohotka u tisućama (do 25, 26-45, preko 45)
- g) dob radnika (do 25 godina, 26-30, preko 30 godina)
- h) stjecanje stručne sprema (u poduzeću, van poduzeća)
- i) članstvo u organima upravljanja (da, ne)
- j) način odlaska iz poduzeća (otkaz poduzeća, samovoljno, otkaz radnika, sporazumno)
- k) lična kvalifikacija (nekvalificiran, polukvalificiran, kvalificiran, visokokvalificiran, pomoćni službenik, niža stručna sprema, srednja opća sprema (gimnazija), srednja stručna sprema, visoka stručna sprema)
- l) staž u poduzeću (probni rok, do 2 mj., 2-6 mj., 7-18 mj., 18 mj. -- 3 god., preko 3 godine).

$Hi^2$  test pokazuje da postoji statistička značajnost razlike svih onih koji su odgovorili i onih koji to nisu:

1. s obzirom na radne jedinice (na nivou  $P < 0.01$ )
2. s obzirom na kvalifikaciju (na nivou  $P < 0.05$ ). Značajno manji broj odgovora dobiven je od polukvalificiranih i visoke stručne sprema.

Također je  $hi^2$  testirana značajnost razlike onih koji su odgovorili i onih koji to nisu, posebno za *svaku kvalifikaciju* (u odnosu na faktore a-j), i posebno za *svaku grupu staža u poduzeću* (u odnosu na faktore a-j). Rezultati su prikazani u tablici 1.

Tablica 1.

Značajnost  $hi^2$  testa između onih koji su odgovorili i onih koji to nisu

Faktor	Lična kvalifikacija								
	NKV	PKV	KV	VKV	pom. služ.	NSS	SOS	SSS	VSS
a	—	—	—	—	—	—	—	—	—
b	—	—	—	—	—	—	—	—	—
c	—	—	—	—	—	0.10	—	—	—
d	0.05	0.01	0.01	—	—	—	—	0.05	0.05
e	—	—	0.10	—	—	—	—	—	—
f	—	—	—	—	—	—	0.10	—	—
g	—	—	—	—	—	—	—	—	0.05
h	—	—	—	—	—	—	—	—	—
i	—	—	—	—	—	—	—	—	—
j	—	0.01	—	—	—	—	—	—	—

(Brojevi označuju značajnost  $hi^2$  testa. Npr.: 0.05 u redu *d* stupca *NKV* znači da kod *NKV* radnika postoji značajnost razlike na nivou  $P < 0.05$  s obzirom na pogon u kojem rade, između onih koji su odgovorili i koji to nisu.)

Vidimo, dakle, da i kod promatranja radnika pojedine kvalifikacije ili grupe radnog staža odvojeno, značajnost razlike postoji, uglavnom, samo s obzirom na radnu jedinicu, dok su ostale značajnosti, uglavnom, male (na nivou  $P < 0.10$ ). Na nivou  $P < 0.01$  razlike su samo kod polukvalificiranih radnika koji po načinu odlaska odlaze samovoljno (znatno manje odgovaraju nego bi se to očekivalo, u usporedbi s radnicima što

Tablica 2.

Značajnost  $hi^2$  testa između onih koji su odgovorili i onih koji to nisu

Faktor	Stož u poduzeću					
	probni rok	0-2 mj.	2-6 mj.	7-18 mj.	18 mj. - 3 god.	preko 3 god.
a	—	0.10	—	—	—	—
b	—	—	—	—	—	—
c	—	—	0.10	—	—	—
d	0.05	0.05	0.01	0.05	0.01	—
e	—	—	0.05	—	—	0.05
f	—	—	—	—	—	—
g	—	—	—	—	—	0.05
h	—	—	—	—	—	—
i	—	—	—	—	—	—
j	—	—	—	—	—	—

(Brojevi označuju značajnost  $hi^2$  testa. Npr.: 0.05 u redu *d* stupac *probni rok* znači da kod radnika koji su otišli u probnom roku postoji značajnost razlike na nivou  $P < 0.05$  s obzirom na pogon u kojem su radili, između onih koji su odgovorili i onih koji to nisu.)



odlaze uslijed otkaza poduzeća, vlastitog otkaza ili sporazumno s poduzećem). Nisu se pokazale razlike s obzirom na faktore koje navode neki drugi autori pri ispitivanju stavova upitnicima o situaciji u poduzeću (10), gdje su značajnosti bile pod utjecajem godina starosti i radnog staža.

Na osnovu svih tih podataka čini se da su važniji faktori što razlikuju one radnike koji odgovaraju od onih koji to ne čine, uglavnom, *radna jedinica* u kojoj je radnik radio i, donekle, *lična kvalifikacija*. Kod lične kvalifikacije to se, uglavnom, odnosi na polukvalificirane radnike, koji šalju manje odgovora nego što bi se očekivalo. Ta bi se činjenica, možda, moglo smatrati posljedicom njihove općenito slabije naobrazbe, što bi se podudaralo s rezultatima jednog većeg broja ispitivanja u kojima se pokazalo da slabije obrazovane osobe uopće manje odgovaraju na poštom slane upitnike (11). A što se tiče utjecaja faktora radne jedinice u kojoj je radnik radio, on nam je upravo koristan za postizavanje cilja koji anketnim pismima želimo ostvariti, tj. za dobivanje brojnijih informacija o onim radnim jedinicama gdje radnici sami imaju potrebu da nešto više saopće. Analizom sadržaja podataka dobivenih anketnim pismima pokazalo se, naime, da se o jedinicama iz kojih pristiže više odgovora dobilo upravo vrlo mnogo kvalitativno drugačijih odgovora od onih koji su dani u izlaznim intervjuima. Ti su odgovori mnogo bolje osvjetljavali pojedine unutarnje probleme tih jedinica, koji nisu bili spominjani u toku izlaznog intervjua.

#### ZAKLJUČAK

Rezultati opisanog ispitivanja pokazuju da 33,55% radnika odgovara na anketna pisma. Od faktora pristupačnih objektivnoj registraciji s frekvencijom odgovora povezana je uglavnom radna jedinica u kojoj je radnik bio i, donekle, lična kvalifikacija radnika. Radnici koji su odgovorili na anketna pisma reprezentativni su po ostalim osobinama za sve radnike što fluktuiraju.

Različita frekvencija odgovora iz pojedinih radnih grupa upravo je korisna za dobivanje brojnijih informacija o onim radnim jedinicama gdje radnici sami imaju potrebu da nešto više saopće, jer se bolje osvjetljavaju unutarnji problemi koji pogoduju fluktuaciji. Općenito dakle uzevši, anketna pisma mogu poslužiti kao korisna i upotrebljiva metoda za ustanovljavanje pravih razloga izbježive fluktuacije, kako pojedinaca tako i grupa radnika.

#### Literatura

1. *Wieseny, Ch.*: Organization and Implicate Changes, Stanford University Press, 1963, str. 33.
2. *Waters, J. T.*: Personnel J. 28 (1949) 102.

3. *Lopez Felix, M.*: Personnel Interviewing: Theory and Practice, McGraw-Hill, 1965.
4. *Onarheim, J. I.*: Factory Management and Maintenance, 102 (1964) 121.
5. *Drake, C. A.*: Personnel J., 18 (1942) 346.
6. *Obradović, J., Čudina, M.*: Psihološke metode u praksi, Radničko sveučilište M. Pijade, Zagreb, 1963, str. 14.
7. *Mitchell, W.*: J. Am. Statist., 34 (1939) 683.
8. *Eckland, B.*: J. Appl. Psych., 3 (1965) 165.
9. *Droege, R., Crambert, A.*: J. Appl. Psych. 4 (1965) 253.
10. *Speak, M.*: Occupat. Psych., 38 (1964) 173.
11. *Scott, Ch.*: J. R. statist. Soc. A., 124 (1961) 143.

#### Summary

### SERVICEABILITY OF MAILED QUESTIONNAIRES IN ANALYZING CAUSES OF LABOR TURNOVER IN AN ENTERPRISE

In order to check the serviceability of the information about real causes of avoidable labor turnover obtained through mailed questionnaires (sent to worker's homes one month after they quitted work at the enterprise) as well as the serviceability of the method of mailed questionnaires the following elements have been examined:

- a) percent of responded questionnaires
- b) factors influencing responding or non-responding of mailed questionnaires.

It has been shown that 33.55 percent of workers responded to mailed questionnaires. Frequency of responding was mainly connected with the work department (level of significance  $P < 0.01$ ) and to a certain degree with the level of workers' qualifications (level of significance  $P < 0.05$ ). Respondents were fully representative of all workers who quitted their job.

The method of mailed questionnaires can be consequently usefully applied in determining real causes of overall labor turnover in an enterprise.

«Rade Končar» Works,  
Zagreb

Received for publication  
November 22, 1965