

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

URŠKA BLOKAR

KOPER, 2013



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ANALIZA FLUKTUACIJE IN ABSENTIZMA V  
IZBRANI ORGANIZACIJI

Urška Blokar

Koper, 2013

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik



## **POVZETEK**

Zaključna projektna naloga je najprej sestavljena iz teoretičnega, nato še iz empiričnega dela. V teoretičnem delu je s pomočjo prebrane literature in virov predstavljen pomen zaposlenih za organizacijo, fluktuacija, absentizem in obravnavano podjetje. V empiričnem delu pa smo s pomočjo anketnega vprašalnika raziskovali absentizem in fluktuacijo v organizaciji s področja zavarovalništva. Rezultati so grafično prikazani. Ugotovili smo, da je v obravnavani organizaciji prisoten predvsem zdravstveni absentizem in potencialna fluktuacija. Za management izbrane organizacije so predstavljeni predlogi izboljšanja stanja na tem področju.

*Ključne besede:* organizacije, management, zaposleni, fluktuacija, absentizem, zavarovalništvo.

## **SUMMARY**

The final project assignment consists of the theoretical and empirical parts. Drawing from available literature and other sources, the theoretical part presents the importance of the employees in an organisation, the fluctuation and the absenteeism as well as discusses the selected company. Based on a survey questionnaire, the empirical part investigates absenteeism and fluctuation in the insurance company. The results are presented graphically. We established that the organisation under scrutiny mostly deals with health absenteeism and potential fluctuation. We put forward some proposals for the management of the organisation on how to improve the current situation.

*Key words:* organisations, management, employees, fluctuation, absenteeism, insurance business.

**UKD:** 331.108(043.2)



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju viš. pred. mag. Dušanu Gošniku za koristne napotke in nasvete, ki sem jih bila deležna pri pisanju naloge. Zahvala gre tudi moji družini, ker me je ves čas študija podpirala in mi stala ob strani.

Koper, 13. 6. 2013





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
<b>2</b>	<b>Pomen zaposlenih</b>	<b>4</b>
2.1	Pomen zaposlenih za organizacijo	4
2.2	Pomen ohranitve ključnega kadra za organizacijo	4
<b>3</b>	<b>Fluktuacija</b>	<b>5</b>
3.1	Pomen fluktuacije	5
3.2	Vrste fluktuacije	5
3.2.1	Pozitivna fluktuacija	6
3.2.2	Negativna fluktuacija	6
3.2.3	Potencialna fluktuacija	6
3.2.4	Notranja fluktuacija	6
3.3	Vzroki fluktuacije	7
3.4	Izračun in stroški fluktuacije	7
<b>4</b>	<b>Absentizem</b>	<b>10</b>
4.1	Pomen absentizma	10
4.2	Vrste absentizma	10
4.3	Vzroki absentizma	11
4.3.1	Individualni vzrok	11
4.3.2	Socialno-psihološki vzrok	12
4.3.3	Ekonomski vzrok	12
4.4	Izračun za absentizem	12
<b>5</b>	<b>Predstavitev obravnavanega podjetja</b>	<b>13</b>
5.1	Predstavitev podjetja	13
5.2	Zaposleni v podjetju	13
5.2.1	Zaposleni v posameznih državah	13
5.2.2	Zaposleni v primorski regiji	14

<b>6 Empirični del zaključne projektne naloge.....</b>	<b>15</b>
6.1 Namen raziskave .....	15
6.2 Metodologija .....	15
6.2.1 Način pridobivanja podatkov .....	15
6.2.2 Predstavitev anketirancev .....	15
6.3 Interpretacija rezultatov ankete .....	23
6.3.1 Analiza absentizma .....	23
6.3.2 Analiza fluktuacije .....	26
6.4 Ugotovitve raziskave .....	29
6.5 Predlogi za izboljšanje stanja .....	31
<b>7 Sklep.....</b>	<b>33</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>35</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>37</b>

## SLIKE

Slika 1:	Razdelitev zaposlenih po posameznih državah.....	13
Slika 2:	Struktura anketiranih oseb po spolu.....	16
Slika 3:	Struktura anketiranih oseb po starosti.....	16
Slika 4:	Struktura anketiranih oseb glede na stan.....	17
Slika 5:	Struktura anketiranih oseb glede na otroke.....	17
Slika 6:	Struktura anketiranih oseb po stopnji izobrazbe.....	18
Slika 7:	Struktura anketiranih oseb glede na oddaljenost do delovnega mesta.....	19
Slika 8:	Struktura anketiranih oseb glede na skupno delovno dobo.....	19
Slika 9:	Struktura anketiranih oseb glede na delovno dobo v izbranem podjetju.....	20
Slika 10:	Struktura anketiranih oseb glede na obliko zaposlitve.....	21
Slika 11:	Struktura anketiranih oseb glede na pogostost menjav služb v delovni dobi.....	21
Slika 12:	Struktura anketiranih oseb glede na zasedbo delovnega mesta.....	22
Slika 13:	Koriščenje bolniškega dopusta zaposlenih v izbranem podjetju.....	24
Slika 14:	Pogostost zamujanja zaposlenih na delovno mesto v preteklem letu.....	24
Slika 15:	Najpogostejši vzroki za odsotnost z dela zaposlenih v zadnjem letu.....	25
Slika 16:	Najpogostejši vzroki za odsotnost z dela vseh zaposlenih v zadnjem letu.....	25
Slika 17:	Pogostost razmišljanja zaposlenih o menjavi službe.....	26
Slika 18:	Razlog, ki naj bi pripomogel k odločitvi zaposlenih za menjavo službe.....	27
Slika 19:	Razlog, ki zadržuje zaposlene, da še vedno vztrajajo na tem delovnem mestu.....	28
Slika 20:	Analiza zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu.....	29



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

O tem, kako zelo je kader pomemben za podjetje, se dandanes vedno več govori, piše, bere in razpravlja. Že v preteklosti so bili znanstveniki, ki so se ukvarjali s področjem kadrovanja, mnenja, da je vsak sleherni delavec v podjetju izrednega pomena in da se je treba s prav vsakim ukvarjati in ga razvijati. Možina (1998, 7) trdi, da je človek najpomembnejši vir in da so zaposleni najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija.

Za vsako organizacijo je zelo pomembno, da obdrži uspešen kader, kar je dandanes zelo težko, saj je konkurenca izredno velika. Najpogostejši vzroki, zakaj delavci zapuščajo podjetja, so nezadovoljstvo, nizke plače, slaba organizacijska klima, strogo vodstvo, nemotiviranost in nezmožnost napredovanja. Vse to lahko pripelje do (ne)želene fluktuacije in absentizma.

Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 143) so zapisali, da je beseda fluktuacija latinskega izvora, izhaja iz besede »fluctuare«, kar pomeni valovanje. Z besedo fluktuacija označujemo dinamično gibanje delavcev, ki se odraža v odhodu delavcev iz podjetja. Poznamo veliko definicij na temo fluktuacije. Različni avtorji enotno opredeljujejo fluktuacijo kot odhod zaposlenih iz organizacije, izgubo delavcev zaradi različnih vzrokov (objektivnih ali subjektivnih), povzeto po Merkač Skok (2005, 86). »Fluktuacija predstavlja odhajanje delavcev, zaposlenih v organizaciji, ki imajo namen skleniti delovno razmerje v kakšni drugi organizaciji, pri tem pa se ta odhod izkaže kot nadomestna potreba,« pravijo Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 143).

Poleg fluktuacije je v organizacijah ponavadi prisoten tudi absentizem, ki ga managerji označujejo kot neugoden pojav za podjetja. Kot navaja Florjančič (1994, 92–94), je absentizem odsotnost z dela. »Definicije za absentizem so zelo različne. Običajno absentizem pomeni celotno neprisotnost na delovnem mestu. Sem štejemo izostanke, zamude, izhode, odsotnost z dela na delu. Ker nimamo vseh ustreznih podatkov o spremljanju absentizma, največkrat v podjetju govorimo le o tistem absentizmu, ki je omejen na celodnevne izostanke,« pravijo Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 152). Merkač Skok (2005, 87) meni, da so vzroki za absentizem predvsem v reakciji na nezadovoljstvo pri delu.

Obvladovanje in razumevanje tako absentizma kot fluktuacije je ključno v vsakem podjetju, saj omenjena pojava negativno vplivata na organizacijo, ker ta ne doseže zastavljenih ciljev. Visoka stopnja omenjenih pojavov organizaciji povzroča nevšečnosti, ker nastanejo motnje v poslovanju in visoki stroški, kar posledično vpliva na nizko uspešnost podjetja, moralo zaposlenih in njegov sloves.

Osnovni obravnavan problem v nalogi je, kako naj podjetje z analizo fluktuacije in absentizma obvladuje in zagotavlja ravno pravnjo (ciljno) stopnjo omenjenih pojavov, saj bo podjetje le na tak način uspešno poslovalo in bilo konkurenčno ostalim organizacijam na trgu.

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Namen zaključne projektne naloge je bil proučiti področje fluktuacije in absentizma iz literature, na konkretnem primeru organizacije v zavarovalniški panogi ugotoviti njuno razširjenost in opredeliti, katere oblike prevladujejo.

Cilji, ki smo si jih zastavili pri pisanju zaključne projektne naloge, so bili:

- ugotoviti stanje fluktuacije in absentizma v podjetju,
- raziskati vzroke za prisotnost fluktuacije in absentizma v podjetju,
- ugotoviti, kateri dejavniki spodbujajo fluktuacijo, ter
- podati predloge managementu za zmanjšanje fluktuacije in absentizma v organizaciji.

Naš glavni cilj, ki smo si ga pri pisanju naloge zastavili, je povezati teorijo dosegljive literature s področja fluktuacije in absentizma s prakso (primer konkretnega podjetja).

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge**

Pri pisanju naloge smo si pomagali z razpoložljivimi viri, ki obravnavajo fluktuacijo in absentizem, tako s teoretičnega kot z empiričnega vidika. Zaključna projektna naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu smo predstavili poglede različnih avtorjev na temo fluktuacije in absentizma, kjer smo uporabili deskriptivno metodo, s katero smo proučili relevantne podatke.

V drugem delu naloge smo uporabili metodo raziskovanja študija primera in anketo kot metodo pridobivanja podatkov. Z anketo smo proučevali razširjenost fluktuacije in absentizma v podjetju. Raziskovalna populacija so bili zaposleni obravnavane organizacije. V vzorec so bili vključeni zaposleni v primorski regiji (organizacijske enote Koper, Postojna in Nova Gorica). Veljavnost raziskovalnih izsledkov zagotavljamo upoštevajoč druge razpoložljive empirične študije in izkušnje iz podjetja. Na koncu smo s pomočjo programa Microsoft Excel analizirali pridobljene podatke anketnega vprašalnika.

## **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Pri pisanju zaključne projektne naloge nismo imeli večjih težav, saj je bilo na razpolago dovolj strokovne literature s področja fluktuacije in absentizma. Pisanje diplomskega dela je

temeljilo na znanju, ki smo si ga pridobili med študijem na Fakulteti za management Koper, in znanju iz prakse.

Predpostavljamo, da se v izbranem podjetju vse bolj zavedajo pomembnosti omejitve projektne naloge, saj nekateri anketiranci niso želeli sodelovati v anketi, nekateri pa niso podajali popolnih ocen, ker se v vprašanja niso dovolj poglobili. Nekateri anketiranci so bili glede razmišljanj in mnenj o določenem problemu že omejeni z danimi odgovori.

Omejitev pri obravnavanju problema je predstavljala omejenost literature oziroma virov, pridobljenih s strani podjetja. Podatki iz podjetja so zaupni, zato nismo objavili poslovnih skrivnosti. Ocenjujemo, da smo le s kombinacijo zgoraj naštetih pristopov v raziskovanju lahko prišli do relevantnih zaključkov.

## **2 POMEN ZAPOSLENIH**

### **2.1 Pomen zaposlenih za organizacijo**

»Ljudje so največje bogastvo podjetja. Zaposleni so tisti, po katerih se podjetja najbolj razlikujejo v konkurenčnem poslovnem okolju. Prav ljudje s svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi omogočijo podjetju, da si pridobi oziroma ohrani konkurenčno prednost na trgu,« povzeto po Treven (1998, 11).

Smithova (2002, 9) meni, da se vodilni v podjetjih dolga leta niso zavedali, kako pomemben vir vsakega podjetja so v njem zaposleni ljudje, katerim so posvečali premalo pozornosti. Končno so vodje podjetij ugotovili, da sama strojna oprema brez delavcev, ki bi z njo ravnali, nima nobenega pomena (Vojvoda 2008, 3).

Zaposleni igrajo najpomembnejšo vlogo pri delovanju in uspešnosti podjetja. Od zaposlenih je odvisno, kako bodo naloge opravljene, ali bodo cilji podjetja doseženi in kdaj bodo doseženi. Če so zaposleni zadovoljni, delajo dobro, cilje podjetja vzamejo za svoje. Zaposlenim je treba posvečati veliko pozornosti in spremljati njihovo počutje v podjetju.« (Vojvoda 2008, 3)

### **2.2 Pomen ohranitve ključnega kadra za organizacijo**

Za podjetje je ključnega pomena, da obdrži uspešen kader, saj ta prispeva velik delež k njegovi učinkovitosti. Če podjetje zapusti perspektiven delavec, je lahko to pogubno za podjetje, predvsem v primeru, ko uspešnega zaposlenega zamenja manj uspešen delavec.

MojeDelo.com (b. l.) navaja, da so zaposleni vedno manj lojalni podjetju, saj se počutijo manj varne na svojem delovnem mestu kot v preteklih letih, ko so čutili veliko pripadnost in s tem tudi večji občutek varnosti, saj je takrat večina zaposlenih ostala zvesta podjetju vse do upokojitve.

Vsako podjetje stremi h konkurenčnosti in uspehu. K slednjemu pripomorejo zaposleni. Za organizacijo je pomembno obdržati uspešen kader, kar je dandanes težko, saj je konkurenca velika. Ponavadi delavci podjetja zapuščajo zaradi nezadovoljstva, nemotiviranosti, nizkih plač, slabe organizacijske klime, strogega vodstva in ker nimajo možnosti napredovanja. Vse to se kaže v neugodnih pojavih za organizacijo, kot sta fluktuacija in absentizem.



### 3 FLUKTUACIJA

Pojem fluktuacija je v *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* (2000) opredeljen kot naraščanje in upadanje količine česa na določenem področju; spreminjanje, gibanje; menjavanje zaposlitve.

#### 3.1 Pomen fluktuacije

Florjančič, Vukovič in Ferjan (2002, 85) so zapisali, da je beseda fluktuacija latinskega izvora, kar pomeni valovati, nihati, se nenehno spreminjati. »S fluktuacijo označujemo dinamiko odhoda delavcev iz podjetja zaradi določenih in različnih vzrokov, pri tem pa se ta vzrok pokaže kot nadomestna potreba.« (Florjančič, Vukovič in Ferjan 2002, 85)

Stipič (b.l.) opredeljuje fluktuacijo kot gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije, ki jih je treba nadomestiti. Delavci, ki zapustijo organizacijo, običajno povzročijo motnje v poslovanju, dinamiki in timih ter tudi v uspešnosti podjetja.

K fluktuaciji štejemo tudi odhode zaposlenih zaradi upokojitve, odhode v vojsko in druge odhode (povzeto po Florjančič 1994, 83). Merkač Skok (2005, 86) pa šteje k fluktuaciji tudi odhod zaposlenih zaradi zaposlitve za določen čas in odhod v druge organizacije (npr. zaradi nezadovoljstva).

»V današnjem času postaja fluktuacija pomemben dejavnik tudi v socialnem življenju, saj se s pretokom delavcev spreminja tudi struktura prebivalstva,« pravijo Florjančič, Vukovič in Ferjan (2002, 85).

»Ne glede na to, ali gre za odhode na zahtevo podjetja ali na željo zaposlenega, fluktuacija povzroči podjetju stroške. Visoka fluktuacija običajno negativno vpliva na moralo zaposlenih in sloves organizacije. Pozitiven vidik pa se odraža v najemanju delavcev, ki imajo novejšo znanje in prinašajo sveže ideje,« meni Stipič (b.l.).

#### 3.2 Vrste fluktuacije

Fluktuacijo ne moremo meriti samo z enim kazalcem, saj je posledica delovanja številnih, raznovrstnih procesov. Različni avtorji različno opredeljujejo vrste fluktuacije. Osredotočila sem se na Florjančiča, Ferjana in Bernika (1999, 145–152), ki ločijo med pozitivno, negativno in potencialno fluktuacijo. Med vrste fluktuacije uvrščajo še napredovanje oziroma premestitev, kar so poimenovali notranja fluktuacija podjetja.

### **3.2.1 Pozitivna fluktuacija**

O pozitivni fluktuaciji govorimo takrat, ko odhajajo iz organizacije nesposobni delavci, če imamo glede na predvideno število kadrov za doseganje ciljev preveliko število zaposlenih; pa morda tudi v primerih, ko kadri ne ustrezajo glede svojih sposobnosti zahtevam del in si iščejo zaposlitev drugje.

### **3.2.2 Negativna fluktuacija**

Negativna fluktuacija zajema vse druge primere, ko zaradi raznih vzrokov subjektivnega ali objektivnega značaja odhajajo delavci, kakršne potem iščemo (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 145–146).

Negativno fluktuacijo lahko opredelimo na:

- *hoteno (izbežno) fluktuacijo* – ta je takrat, ko delavci odhajajo zaradi določenih subjektivnih ali objektivnih vzrokov, na katere ima organizacija vpliv (npr. zaradi nezadovoljstva na delovnem mestu), in
- *nehoteno (neizbežno) fluktuacijo* – organizacija nanjo nima vpliva, lahko pa jo vnaprej predvidi oziroma planira (npr. upokojitev).

### **3.2.3 Potencialna fluktuacija**

K potencialni fluktuaciji uvrščamo tiste delavce, ki premišljujejo o menjavi zaposlitve, in tiste, ki že iščejo novo zaposlitev (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 146–148; Česnik 2005, 63). Na potencialno fluktuacijo vplivajo dejavniki znotraj organizacije, prav tako kot dejavniki zunaj nje. Med zunanje dejavnike štejemo razmere na trgu. Potencialna fluktuacija naj bi bila manjša v času gospodarske recesije. Najpogostejši dejavniki, ki vplivajo na potencialno fluktuacijo znotraj organizacije, so zadovoljstvo zaposlenih z delom, vodenjem, klimo, komunikacijo v podjetju, motiviranostjo, nagrajevanjem in napredovanjem zaposlenih. Bolj ko so delavci nezadovoljni z omenjenimi dejavniki, bolj razmišljajo o menjavi delovnega okolja. Ti delavci običajno delajo z zelo majhno prizadevnostjo in storilnostjo, zato nastanejo za podjetje zelo visoki stroški.

### **3.2.4 Notranja fluktuacija**

Pri notranji fluktuaciji gre za napredovanje zaposlenih. Tu gre za premestitev kadra v istem podjetju. Po navadi je napredovanje zaposlenih povezano z njihovo izobrazbo, njihovimi sposobnostmi in zmožnostmi pri opravljanju dela ter dodatnim izpopolnjevanjem. Poudariti velja, da navadno ne izpolnjujejo vsi delavci pogojev za napredovanje, saj je napredovanje odvisno predvsem od znanja, sposobnosti in izkušenj delavca.

### 3.3 Vzroki fluktuacije

»Delavec, ki »fluktuirá«, išče izhod iz dane situacije zaradi lastnih interesov, želja ali pa ovir, ki jih je srečal pri delu ali v življenjskem okolju,« pravijo Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 146).

»Obravnava vzrokov fluktuacije pomeni obravnavo razlogov neželene fluktuacije oziroma razlogov, ki podjetju predstavljajo dodatne stroške in slabšo kvaliteto opravljenega dela.« (Kodrič 2011, 3)

Vzroki za fluktuacijo zaposlenih so različni. V Evropskem socialnem skladu (b.l.) predpostavljajo, da so ključni vzroki za fluktuacijo naslednji:

- slabi medsebojni odnosi,
- omejevanje svobode pri delu,
- nezanimivo delo,
- slabi delovni pogoji,
- nizke možnosti izobraževanja,
- premajhna motivacija in nezadovoljstvo zaposlenih,
- stresno delo,
- neustrezno finančno nagrajevanje in
- ovire pri napredovanju.

Med vzroke fluktuacije Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 148) štejejo še mikro in makro vzroke. *Mikro vzroki* so tehnologija, soupravljanje, delovni pogoji (ropot, plini, delovni čas, itd.) in plače. *Makro vzroki* pa so ponudba in povpraševanje po delavcih.

»Za ugotavljanje vzrokov managerji navadno uporabljajo razne metode, kot sta vprašalnik in odhodni intervju. Z njima želijo ugotoviti predvsem namere o fluktuaciji. Vsako podjetje si želi, da bi bili kadri čim bolj ustaljeni, posebno če gre za strokovne in usposobljene kadre,« pravijo Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 146–147)

### 3.4 Izračun in stroški fluktuacije

Fluktuacijo lahko izračunamo na več načinov, izračun pa je odvisen od razpoložljivih podatkov. Ko primerjamo fluktuacijo med različnimi organizacijami, moramo paziti, da uporabimo isto metodo za izračun stopnje fluktuacije, saj so rezultati le tako primerljivi med seboj (povzeto po Kajfež 2008, 19).

Kajfež (2008, 19) meni, da na stopnjo fluktuacije vplivajo različni dejavniki, kot so:

- stopnja ekonomske razvitosti,
- velikost določenega sistema,

- možnosti geografske mobilnosti in
- načini napredovanja.

*Poznamo več načinov za izračun stopnje fluktuacije (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 149):*

*1. način:*

$$SF = \frac{O}{SZ} \times 100$$

SF – stopnja fluktuacije,

O – število delavcev, ki so zapustili podjetje,

SZ – skupno število zaposlenih v začetku ali na koncu leta.

*2. način: (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 149):*

$$EF = \frac{O \times 100}{SZ + S}$$

EF – stopnja fluktuacije,

O – število delavcev, ki so zapustili podjetje,

SZ – začetno stanje števila zaposlenih,

S – število na novo sprejetih delavcev.

Za podjetja se pojavi vprašanje, kakšen odstotek fluktuacije je normalen oziroma potreben v podjetju in kakšen je tisti odstotek fluktuacije, ki je zaskrbljujoč.

Franca in Lobnikar (2008, 49) menita, da se zaželena fluktuacija giblje med 1,25 in 1,65 odstotka skupnega števila zaposlenih. Kar je več, pa podjetju povzroča nepredvidene stroške.

Stopnjo fluktuacije različni teoretiki različno določajo. Glede stopnje fluktuacije v Sloveniji (Advise 2006) so mnenja, da je do 20-odstotna fluktuacija še nekako normalna, zlasti za podjetja, ki načrtno zaposlujejo nove delavce zaradi dotoka novih idej, svežega znanja ipd.

»Določena stopnja fluktuacije je prisotna v vsaki organizaciji. Podjetje mora glede na celo vrsto različnih dejavnikov (npr. vrsto dejavnosti, ki jo opravlja) samo določiti tisto potrebno stopnjo fluktuacije, ki je za nek razvoj in rast podjetja potrebna in normalna, ter stopnjo, na kateri mora sprejemati določene ukrepe.« (Kodrič 2011, 5)

Ker nam stopnja fluktuacije ne prikaže stroškov podjetja, moramo stroške izračunati. Izračunamo pa jih po naslednji formuli (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 149–150):

$$EF = \frac{D \times (\check{c} + i\check{c} + \check{c}a) \times O}{z + r}$$

EF – ekonomski učinek fluktuacije,

D – dohodek,

č – izgubljeni delovni čas zaradi fluktuacije; ta čas dobimo, če primerjamo učinek dela delavca, ki je zapustil organizacijo, in čas, ki je potreben, da novi delavec doseže isti učinek,  
ča – izgubljeni čas čakanja do dopolnitve delovnega mesta,  
ič – izgubljeni čas, ki je potreben za sprejem, izobraževanje in odpoved delavca,  
z – povprečno število zaposlenih med letom,  
r – letni neto fond delovnih ur enega delavca,  
O – število fluktuirajočih delavcev med letom.

Ekonomski učinek fluktuacije je možno ugotoviti tudi s pomočjo analitične metode, kjer je treba upoštevati stroške odpuščanja, stroške sprejemanja, stroške priučevanja, stroške za doseganje polnega učinka in stroške neizkoriščenih proizvodnih kapacitet (povzeto po Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 150).

»Vse te stroške je težko natančno ugotoviti. Organizacije bi morale same ugotavljati in spremljati stroške ter se na podlagi teh izračunov zavedati, da se splača vlagati v sredstva za izboljšanje delovnih in življenjskih pogojev ter si na tak način zagotoviti stalnost že zaposlenih, ne pa konstantno iskati nov kader. Stroški fluktuacije so na različnih delovnih mestih različni. Delovnega mesta brez stroškov fluktuacije ni.« (Kajfež 2008, 20)

## 4 ABSENTIZEM

### 4.1 Pomen absentizma

Poznamo več različnih definicij za absentizem. Pojem absentizem izhaja iz latinske besede *absens* in pomeni odsotnost, izostanek. V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* (2000) pa podobno opredeljujejo absentizem, in sicer kot izostajanje (od dela), odsotnost. Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 152) pa menijo, da je absentizem odsotnost z dela in običajno pomeni celotno neprisotnost na delovnem mestu, kamor štejemo izostanke, zamude, izhode in odsotnost z dela na delu. Po navadi se osredotočamo na tisti absentizem, ki je omejen na celodnevne izostanke. Absentizem je reakcija na nezadovoljstvo (povzeto po Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 153).

Absentizem označujemo kot fizično neprisotnost na delu. Odsotnost z dela zaposlenih nastane zaradi različnih razlogov, kot so bolniška odsotnost, dopust, neupravičeni izostanki z dela ter drugi razlogi.

V Skupini Iri (2011) predpostavljajo, da predstavlja absentizem resen problem za podjetja, saj je pogosto izostajanje z dela povezano z visokimi stroški za organizacijo in hkrati vpliva na nižjo učinkovitost delovnega kadra.

Dular (2010, 31) pa meni, da je največji problem za organizacijo pojav visoke frekvence nepredvidljivih izostankov z dela, kamor štejemo zdravstveni absentizem (odsotnost zaradi bolezni, poškodbe itd.).

»Absentizem je večplasten in kompleksen pojav, s katerim se ukvarjajo različne znanstvene discipline. Posamezni avtorji odsotnost z dela razumejo različno, kar je odvisno predvsem od področja, s katerim se ukvarjajo. Skupna ugotovitev pa je, da je absentizem izjemno pereč problem, ki pomeni hkrati tudi visok strošek za vsako podjetje.« (Brajčić 2009, 17)

### 4.2 Vrste absentizma

Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 153) opredeljujejo absentizem glede na trajanje in frekvenco. Negativna plat absentizma se kaže predvsem v veliki frekvenci, manj pa, ko se poveča njegovo trajanje v organizaciji.

Merkač Skok (2005, 87) loči naslednje vrste absentizma:

- glede na obliko (različni izostanki z dela),
- glede na frekvenco (glede na posameznega delavca in na delo, ki ga opravlja),
- glede na trajanje (izostanek z dela v minutah, urah, dnevih) in

- glede na distribuiranost izostankov (ko gre za sezonsko delo, delo na kmetiji, delo ob vikendih, po kategoriji zaposlenih itd.).

Poleg naštetih vrst absentizma Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 153) ločijo *opravičene oziroma neopravičene izostanke z dela*, kamor spadajo:

- bolniški izostanki,
- študijski izostanki in
- službeni izostanki.

Steel (2003, 245) pa šteje med vrste absentizma tudi prostovoljno oziroma neprostovoljno odsotnost na delovnem mestu.

Prostovoljna odsotnost je odsotnost, ki je povezana z osebnostnimi značilnostmi zaposlenega in z njim povezanimi motivacijskimi dejavniki (npr. nezadovoljstvo na delovnem mestu).

Med neprostovoljno odsotnost pa štejemo odsotnost, na katero zaposleni nima vpliva (npr. bolezen, nega družinskega člana ipd.).

### **4.3 Vzroki absentizma**

Poznamo več različnih vzrokov, zaradi katerih pride do pojava absentizma v podjetju. V Obvladajmo stres (b.l.) predpostavljajo, da je za organizacijo, če želi izboljšati stanje absentizma, ključnega pomena ugotoviti, kateri so razlogi za odsotnost in izostanke z dela zaposlenih. Če želimo s primernimi ukrepi izboljšati situacijo, je poznavanje pravih razlogov za absentizem bistvenega pomena.

V Obvladajmo stres (b.l.) ločijo tri vzroke za absentizem, in sicer individualni vzrok, socialno-psihološki vzrok in ekonomski vzrok.

#### **4.3.1 Individualni vzrok**

Pri individualnem vzroku gre v primeru izostanka z dela za individualno odločitev, ki je pogojena z zadovoljstvom pri delu. Nezadovoljstvo pri delu je torej glavni vzrok za odsotnost zaposlenih na delovnem mestu.

Na odsotnost z dela pa vplivajo trije dejavniki:

- *odziv posameznika na dražljaje iz delovnega okolja* (vsebina dela, zahtevnost dela, delovni pogoji, slaba komunikacija in odnosi itd.),
- *osebnostne značilnosti človeka* (osebnostna struktura, vrednote, odnos do dela in delovnega okolja, temperament itd.),

- *odziv posameznika na dražljaje iz nedelovnega okolja (družina in življenje izven delovnega okolja, prosti čas itd.).*

Mnenja so, da obstaja povezava med absentizmom in človekovim zadovoljstvom pri delu, kar ni edini bistveni faktor, ki vpliva na absentizem.

#### **4.3.2 Socialno-psihološki vzrok**

Na socialno-psihološki vzrok absentizma vplivata dva dejavnika, in sicer motivacija za prisotnost na delovnem mestu in sposobnost priti na delo. Motivacija za prisotnost na delovnem mestu je odvisna od posameznikovega zadovoljstva pri delu ter ekonomskega, družbenega in osebnega pritiska za prisotnost na delu. Sam posameznik ne vpliva na svojo odsotnost z dela, temveč je njegova odsotnost odvisna od njegovega socialnega življenja.

#### **4.3.3 Ekonomski vzrok**

Na ekonomski vzrok absentizma vplivajo predvsem zunanji dejavniki, kamor štejemo osebne značilnosti (zunanje potrebe posameznika) in zunanje značilnosti dela (znanji motivacijski dejavniki).

### **4.4 Izračun za absentizem**

Poznamo več načinov za izračun absentizma. Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 154) izrazijo obseg absentizma s pomočjo naslednje formule:

$$\text{absentizem} = \frac{\text{št. izgubljenih delovnih dni v določenem obdobju}}{\text{povprečno število zaposlenih} \times \text{št. vseh delovnih dni}} \times 100$$

Ta formula ima pomanjkljivost, ker prikaže absentizem enostransko, saj ne upošteva frekvence, ampak le trajanje.



## 5 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA

### 5.1 Predstavitev podjetja

Obravnvano podjetje je vodilna zavarovalno-finančna skupina v Sloveniji in eno izmed vodilnih podjetij v jugovzhodni Evropi, kjer razvija in utrjuje svoje poslovanje. Prisotno je na osmih trgih v sedmih državah in zaposluje približno 5.400 ljudi.

Ključni stebri delovanja podjetja so:

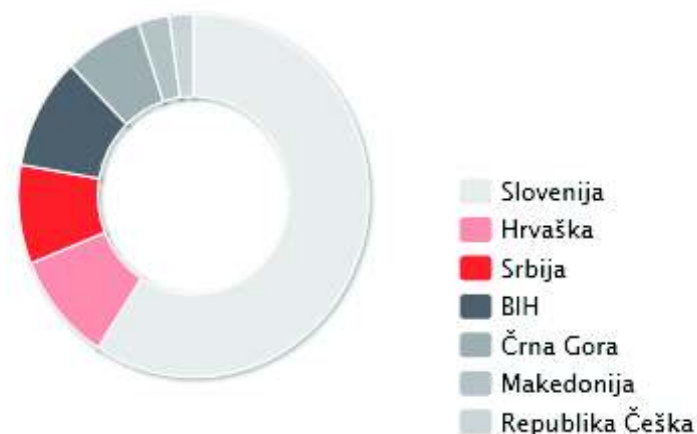
- zavarovalništvo,
- upravljanje premoženja,
- bančništvo,
- dejavnosti, s katerimi podpirajo tri temeljne finančne stebre.

Odlikujejo jih znanje, izkušnje, zaupanje in odličnost do strank, zaposlenih, delničarjev in drugih deležnikov. Zavzeti in visoko strokovni zaposleni so vir trajnostnega razvoja podjetja.

### 5.2 Zaposleni v podjetju

#### 5.2.1 Zaposleni v posameznih državah

V Sloveniji podjetje zaposluje 3.165 oseb. Na Hrvaškem je zaposlenih 544, v Bosni in Hercegovini 534, v Srbiji 458, v Črni Gori 401, v Makedoniji 182 in na Češkem 123 zaposlenih. Spodnji graf shematično prikazuje delež oziroma število zaposlenih v vsaki izmed zgoraj omenjenih držav.



Slika 1: Razdelitev zaposlenih po posameznih državah

Vir: Izbrana organizacija 2012.

V Sloveniji je trenutno 12 organizacijskih enot. Pokrivajo celotno državo, kar pomeni, da so na različnih koncih Slovenije. Sedež podjetja je v Ljubljani, ostale organizacijske enote pa so v Postojni, Mariboru, Celju, Novi Gorici, Kranju, Novem mestu, Krškem, Murski Soboti, Slovenj Gradcu, Kopru in Trbovljah. Vsaka organizacijska enota pa ima še svoje manjše poslovalnice.

### ***5.2.2 Zaposleni v primorski regiji***

Na Primorskem podjetje X pokriva naslednje destinacije: Koper, Nova Gorica in Postojna, kjer je novogoriška organizacijska enota največja, saj šteje kar 165 zaposlenih, sledi ji postojnska organizacijska enota, kjer je zaposlenih 84 oseb. Najmanjša je koprška organizacijska enota, kjer je zaposlenih 54 oseb.

K organizacijski enoti Koper spada pet poslovalnic: Izola, Piran, Lucija, Sečovlje in Ankaran.

K organizacijski enoti Nova Gorica štejemo tri predstavništva, ki so v Ajdovščini, Idriji in Tolminu, ter 17 zastopništev, ki jih najdemo v Bovcu, Cerknem, Dobrovem, Dornberku, Godoviču, Kanalu, Kobaridu, Kostanjevici na Krasu, Mirnu, Mostu na Soči, Novi Gorici, Podbrdu, Renčah, Solkanu, Spodnji Idriji, Vipavi in Šempetru.

K organizacijski enoti Postojna štejemo tri predstavništva, in sicer v Cerknici, Ilirski Bistrici in Sežani, ter pet zastopništev, ki so v Divači, Pivki, Komnu, Starem trgu pri Ložu in na Kozini.

## 6 EMPIRIČNI DEL ZAKLJUČNE PROJEKTNE NALOGE

### 6.1 Namen raziskave

Namen raziskave je ugotoviti razširjenost fluktuacije in absentizma v obravnavanem podjetju ter opredeliti, katere oblike prevladujejo med zaposlenimi v primorski regiji, natančneje v organizacijskih enotah Koper, Nova Gorica in Postojna.

### 6.2 Metodologija

#### 6.2.1 Način pridobivanja podatkov

Zbiranje podatkov za raziskavo naloge je potekalo z metodo neposrednega zbiranja podatkov, saj so zaposleni, ki so bili vključeni v raziskavo, odgovarjali na anketo. Anketa je bila zaprtega tipa, kjer so bili anketirancem že v naprej ponujeni odgovori, kar omogoča lažjo interpretacijo in analizo rezultatov.

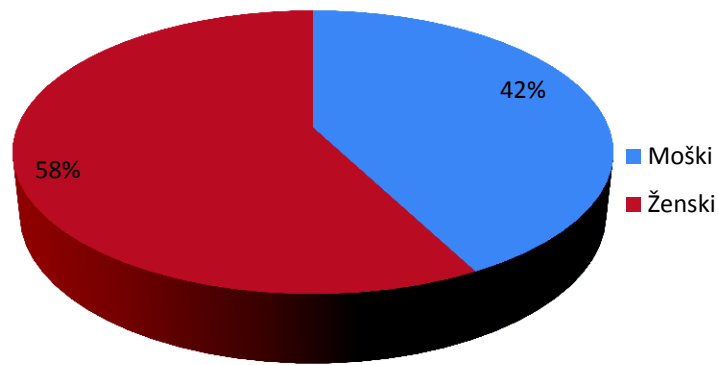
Anketo sestavljajo trije deli. Prvi del ankete vsebuje vprašanja, ki se nanašajo na osnovne podatke anketiranca, kot so spol, starost, stan, otroci, izobrazba, oddaljenost do delovnega mesta, skupna delovna doba, delovna doba v obravnavanem podjetju, oblika zaposlitve ter delovno mesto zaposlenega. Drugi del ankete se nanaša na absentizem, in sicer vključuje vprašanja, povezana z dejavniki, ki vplivajo na absentizem oziroma na odsotnost z dela zaposlenih. Tretji del ankete zadeva potencialno fluktuacijo, kjer so podana vprašanja, povezana z dejavniki, skozi katere se kaže vpliv fluktuacije na zaposlene. Vprašanja so sestavljena tako, da anketiranec poda svoje mnenje s pomočjo petstopenjske lestvice, kjer ena pomeni, da se popolnoma ne strinja s trditvijo, dva, da se ne strinja s trditvijo, tri, da se delno strinja s trditvijo, štiri, da se strinja s trditvijo, in pet, da se popolnoma strinja s trditvijo.

#### 6.2.2 Predstavitev anketirancev

Od 303 anketirancev sem prejela 104 vrnjenih anketnih vprašalnikov, kar predstavlja tretjino vseh anketiranih oseb.

#### *Spol*

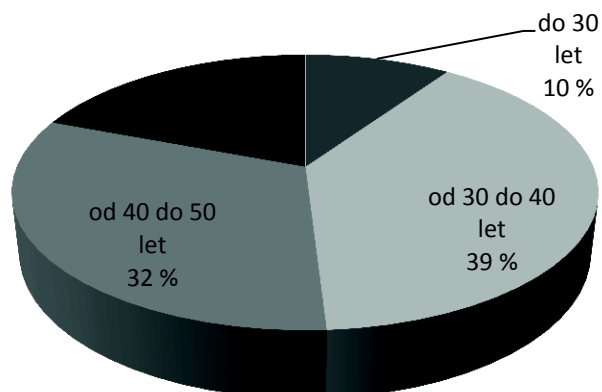
Na anketo je odgovorilo bistveno večje število žensk kot moških, kar ne preseneča glede na strukturo zaposlenih po spolu v izbranem podjetju. Iz spodnje slike je razvidno, da je sodelovalo v anketi 60 žensk, kar predstavlja 58 % in 44 moških, to je 42 % vseh anketiranih.



**Slika 2: Struktura anketiranih oseb po spolu**

### *Starost*

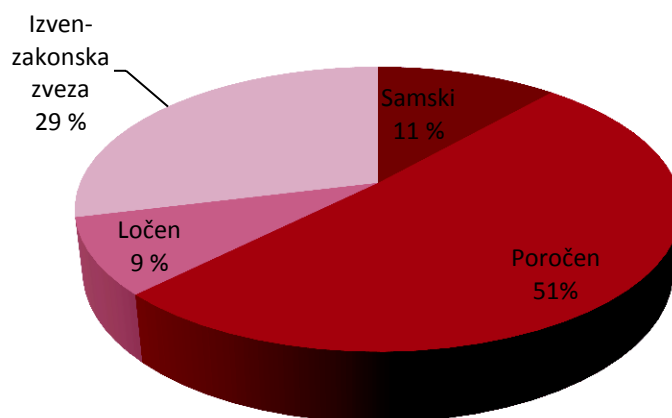
Starost anketiranih oseb je v podjetju X raznolika, saj so v njem zaposleni tako mladi kot tudi malo manj mladi delavci. Prevladujejo zaposleni s povprečno starostjo med 30 in 40 let, teh je 41, kar je 39 %. Sledijo jim delavci s povprečno starostjo od 40 do 50 let, teh je 33, predstavljajo pa 32-odstotni delež. Zaposlenih nad 50 let je 20, kar predstavlja 19 %. Najmanj je tistih, ki imajo do 30 let, teh je 10 in predstavljajo 10 % zaposlenih v podjetju.



**Slika 3: Struktura anketiranih oseb po starosti**

### *Stan*

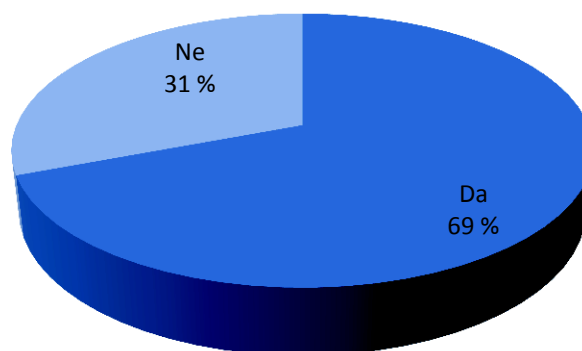
Iz spodnjega grafa je razvidno, da je v obravnavani organizaciji največ anketirancev poročenih, in sicer 53, kar predstavlja 51-odstotni delež. Sledijo jim izvenzakonske zveze, le teh je 30 in predstavljajo 29-odstotni delež. 12 izmed anketiranih oseb je samskih, kar predstavlja 11 %, devet pa ločenih, to je 9 % vseh anketirancev. Dobljeni podatki ne presenečajo glede na starostno skupino zaposlenih. Zanimivo bo spremljati, koliko anketirancev ima otroka.



**Slika 4: Struktura anketiranih oseb glede na stan**

### *Otroci*

V izbrani organizaciji ima 72 anketirancev otroke, kar predstavlja 69 %, 32 anketirancev pa nima otrok, kar je 31 % vseh anketiranih. Ti podatki ne presenečajo glede na starostno strukturo zaposlenih in stan, saj v podjetju prevladuje poročen kader in kader nad 30 let.

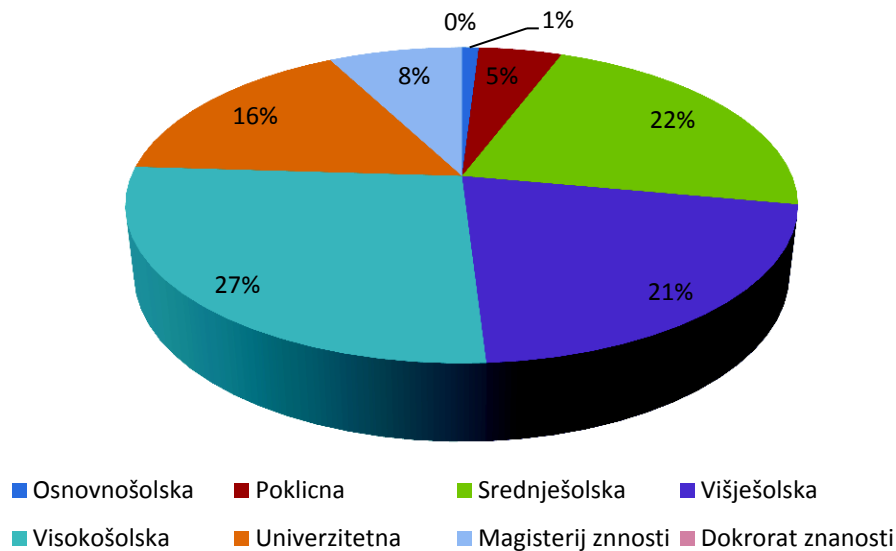


**Slika 5: Struktura anketiranih oseb glede na otroke**

### *Izobrazba*

Glede na dejavnost, ki jo obravnavano podjetje opravlja, dobljeni podatki o izobrazbi ne presenečajo, saj je večina zaposlenih visoko izobraženih. Največ anketiranih v obravnavani organizaciji ima visokošolsko izobrazbo, in sicer 28 oseb, kar predstavlja 27-odstotni delež vseh anketirancev. Sledijo jim osebe s srednješolsko izobrazbo, le-teh je 23 in predstavljajo 22 %. Anketiranih oseb z višješolsko izobrazbo je 22, kar predstavlja 21 %. 17 anketirancev ima univerzitetno izobrazbo, to je 16 %. Magisterij znanosti ima osem anketirancev in predstavljajo 8 %. S poklicno šolo je pet anketirancev, to je 5 %, sledi jim anketiranec z osnovnošolsko izobrazbo, ki predstavlja 1 %. Nihče od anketiranih nima naziva doktor

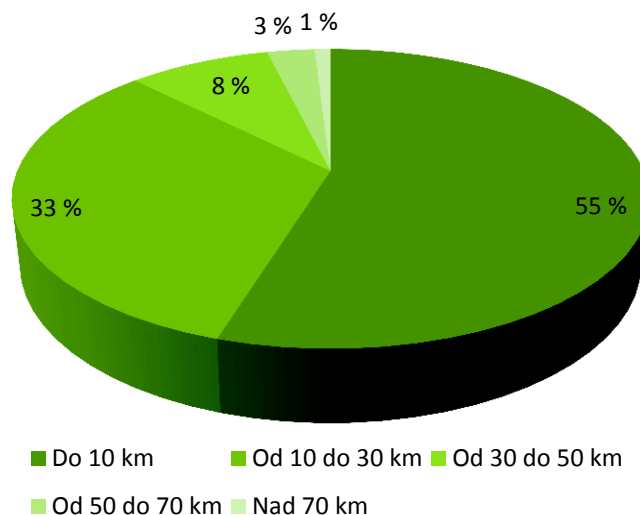
znanosti. Iz ankete je razvidno, da je največ anketirancev z nižjo izobrazbo zavarovalnih agentov in oseb, starih nad 50 let. Z višjo izobrazbo pa je največ oseb, ki so relativno mlade in zasedajo zahtevnejša delovna mesta.



**Slika 6: Struktura anketiranih oseb po stopnji izobrazbe**

#### *Oddaljenost do delovnega mesta*

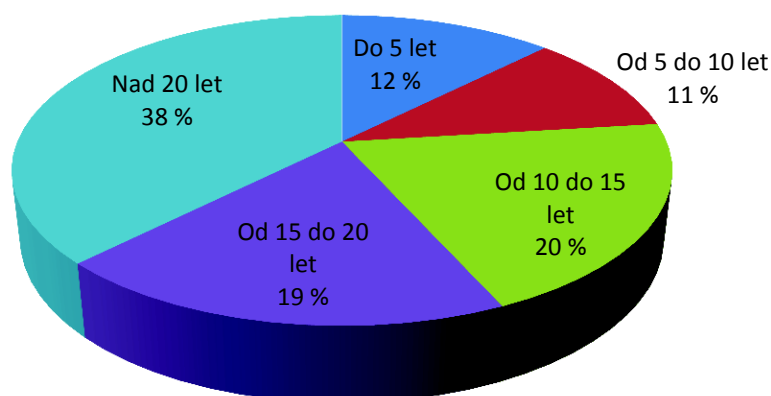
Največ anketiranih oseb (57) živi v neposredni bližini delovnega mesta (do 10 km) in predstavlja 55 % delež vseh anketirancev. Sledijo jim osebe, oddaljene do delovnega mesta od 10 do 30 km, teh je 34, kar je 33 %. Od 30 do 50 km je oddaljenih devet anketirancev, to je 8 %. Med 50 in 70 km pa so oddaljeni trije anketiranci, in predstavljajo 3 %. Več kot 70 km pa je oddaljen le en anketiranec, ki predstavlja 1 % vseh anketiranih oseb. Zanimivo bo spremljati, ali nekoliko bolj oddaljeni delavci pogosteje zamujajo na delovno mesto, kot pa tisti, ki živijo v njegovi neposredni bližini, kar bo prikazano v nadaljevanju naloge.



**Slika 7: Struktura anketiranih oseb glede na oddaljenost do delovnega mesta**

### *Skupna delovna doba*

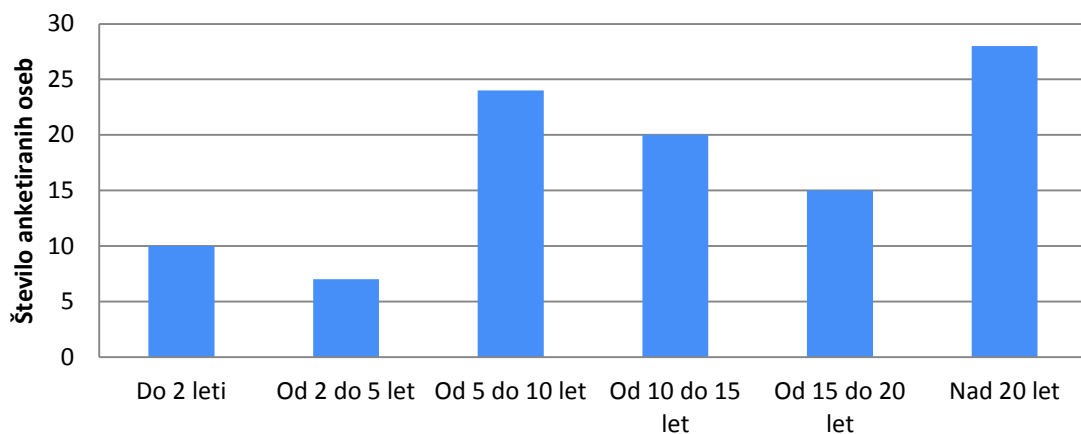
V obravnavanem podjetju je največ zaposlenih z nad 20 let skupne delovne dobe (39), kar predstavlja 38-odstotni delež. Sledijo jim zaposlene osebe z delovno dobo med 10 in 15 let, teh je 21, kar predstavlja 20 %. 20 anketirancev je skupno zaposlenih med 15 do 20 let, kar je 19 %. Sledi zaposlen kader od 5 do 10 let skupne delovne dobe, teh je 11 in predstavljajo 11 %. Najmanj pa je tistih zaposlenih, ki imajo do pet let skupne delovne dobe (13) in predstavljajo 12-odstotni delež. Pridobljeni podatki ne presenečajo glede na starostno skupino zaposlenih, saj prevladujejo anketiranci, stari nad 40 let. Nas bolj zanima naslednji pridobljen podatek raziskave, in sicer delovna doba zaposlenih v obravnavanem podjetju.



**Slika 8: Struktura anketiranih oseb glede na skupno delovno dobo**

### *Delovna doba v izbranem podjetju*

Iz slike 9 je razvidno, da je največ anketiranih oseb v obravnavanem podjetju, ki jim šteje delovna doba prek 20 let (28), kar predstavlja 27 %. Sledijo jim zaposleni od 5 do 10 let, letih je 24 in predstavljajo 23 % vseh anketirancev. 20 anketirancev ima med 10 in 15 let delovne dobe v podjetju X, kar je 19 %. 15 anketiranih oseb dela v obravnavanem podjetju od 15 do 20 let (to je 14 %). Do 2 leti delovne dobe ima 10 anketirancev in predstavljajo 10-odstotni delež. Najmanj anketiranih oseb (7) pa dela v podjetju X od 2 do 5 let, predstavljajo pa 7 % vseh anketirancev.



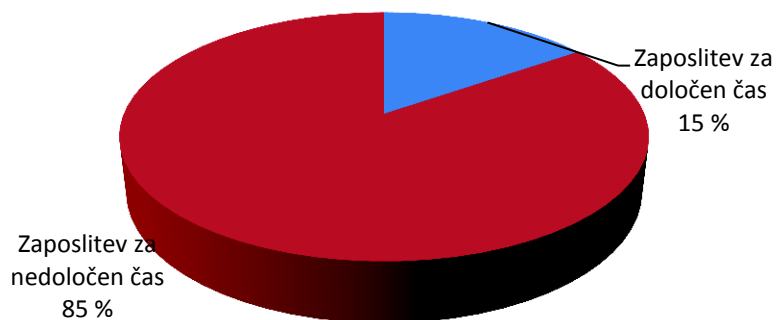
**Slika 9: Struktura anketiranih oseb glede na delovno dobo v izbranem podjetju**

Rezultati ankete ne presenečajo glede na starostno strukturo zaposlenih in glede na skupno delovno dobo anketirancev. Dobljeni podatek nam pove, da je stalnost kadra v obravnavanem podjetju dokaj visoka. To se kaže skozi zadovoljstvo zaposlenih in stabilnost zaposlitve, kar bomo analizirali v nadaljevanju raziskave in ugotovili, ali dobljena teza drži.

### *Oblika zaposlitve*

Rezultati ankete kažejo, da je v obravnavani organizaciji bistveno večje število zaposlenih za nedoločen čas, kot pa zaposlenih za določen čas, kar je razvidno iz zgornje slike. Za določen čas je zaposlenih 16 anketirancev, predstavljajo pa 15-odstotni delež. 88 anketiranih oseb je zaposlenih za nedoločen čas, to je 85 % vseh anketirancev.



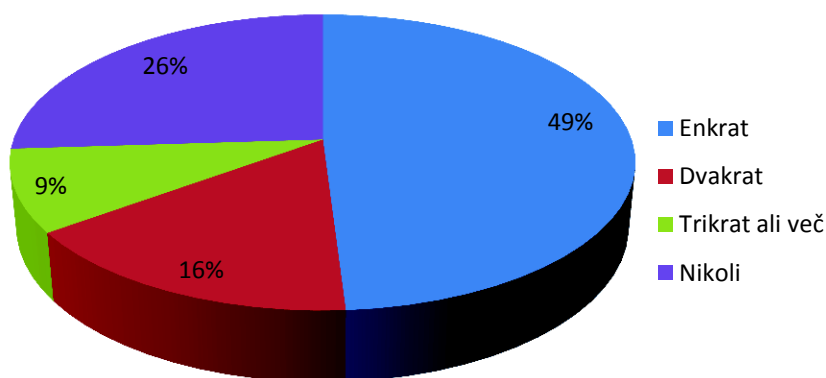


**Slika 10: Struktura anketiranih oseb glede na obliko zaposlitve**

Zanimivo bo spremljati zadovoljstvo zaposlenih za določen čas, glede na to, da nas je zajela gospodarska kriza, saj je velika možnost, da le-tem vodstvo pogodbe o zaposlitvi ob izteku ne podaljša.

### *Menjava službe*

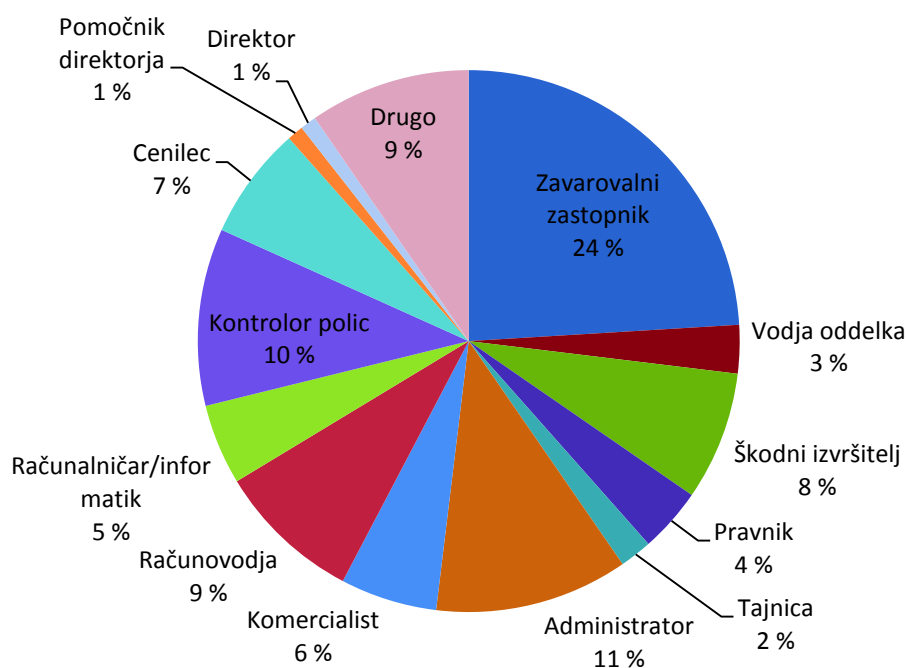
Kot je razvidno iz spodnjega grafa, je v obravnavanem podjetju zamenjalo enkrat službo 51 anketirancev, to je 49 %. Sledijo jim anketirane osebe, ki niso nikoli zamenjale službe (27) in predstavljajo 26-odstotni delež. Dvakrat je službo zamenjalo 17 anketirancev, to je 16 %. Najmanj pa je tistih anketirancev (9), ki so trikrat ali večkrat zamenjali službo, le-ti predstavljajo 9 % vseh anketiranih oseb. Osebe, ki so večkrat zamenjale službo, so nagnjene k pogostejši menjavi zaposlitve, ker stremijo k spremembam in novostim, zato je večja možnost, da bodo ti odšli iz podjetja, kot pa zaposleni, ki niso nikoli zamenjali službe. Za starejše zaposlene ponavadi velja, da jim menjava službe ne predstavlja izziva in podjetju ostajajo zvesti dalj časa.



**Slika 11: Struktura anketiranih oseb glede na pogostost menjav služb v delovni dobi**

## Delovno mesto

Iz spodnje slike 12 lahko razberemo, da največ anketiranih oseb (25) zaseda delovno mesto zavarovalnega zastopnika, to je 24 % vseh anketiranih. Sledijo jim administratorji (12) in predstavljajo 11 %. 10-odstotni delež vseh anketirancev predstavljajo kontrolorji polic, le-teh je 11. Sledi kader, ki je opredeljen kot »drugo«, teh je 10 in predstavljajo 9 %. Prav tako predstavljajo računovodje 9 %, katerih je 9. Nato jim sledijo škodni izvršitelji, katerih je 8 in predstavljajo 8 %. Na anketo je odgovorilo 7 cenilcev in predstavljajo 7 % vseh anketirancev. Sledijo jim komercialisti (6), ki predstavljajo 6 %. 5 % predstavljajo računalničarji/informatiki, teh je 5. Sledijo pravniki (4), ki predstavljajo 4 % vseh anketirancev. 3 % predstavljajo vodje oddelka, ti so 3. Sledijo tajnice (2), ki predstavljajo 2 %. Pomočnik direktorja (1) pa predstavlja 1 % vseh anketirancev. Na anketo je odgovoril le en direktor in predstavlja 1 % vseh anketiranih oseb.



**Slika 12: Struktura anketiranih oseb glede na zasedbo delovnega mesta**

Dobljeni rezultati ankete ne presenečajo, saj v izbranem podjetju prevladuje visoko izobražen kader, kajti obravnavano podjetje potrebuje visoko kvalificirane delavce glede na dejavnost, ki jo opravlja. Zahtevnejše delovno mesto načeloma zahteva višjo izobrazbo zaposlenih in tako večjo sposobnost za opravljanje dela, kar pomeni tudi večjo obremenitev zaposlenega. Zanimivo bo spremljati zadovoljstvo zaposlenih, glede na delovno mesto, ki ga zasedajo in z njim povezan pojav fluktuacije in absentizma v podjetju.

### **6.3 Interpretacija rezultatov ankete**

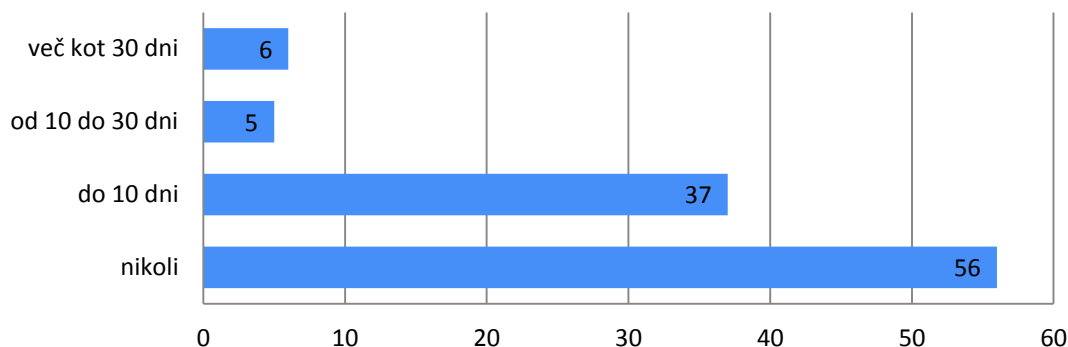
Z analizo dobljenih podatkov smo predstavili dejansko stanje fluktuacije in absentizma treh organizacijskih enot (Koper, Postojna in Nova Gorica) obravnavanega podjetja. Da je dobljena slika čim bolj realna, smo na podlagi dobljenih podatkov podali predloge vodstvu za njihovo izboljšavo, zato smo se osredotočili na najpogostejše dejavnike, ki vplivajo na pojav fluktuacije in absentizma. Zanimalo nas je, kako pogosto so zaposleni odsotni z dela, kateri je najpogostejši vzrok za njihovo odsotnost ter kako pogosto zamujajo na delovno mesto. Omenjeni dejavniki se nanašajo na absentizem. Pri fluktuaciji pa nas je zanimala pogostost razmišljanja zaposlenih o menjavi službe, razlog za menjavo službe, razlog za vztrajnost na tem delovnem mestu in trditve, povezane z zadovoljstvom na delovnem mestu, z vodenjem, s plačilom za delo, s klimo v podjetju, komunikacijo, napredovanjem, nagrajevanjem, delovnimi pogoji, izobraževanjem, motivacijo itd.

V nadaljevanju naloge so grafično predstavljeni rezultati ankete, ki smo jih obdelali s pomočjo programa Microsoft Excel 2010 in jih interpretirali. Rezultatom petstopenjske lestvice smo s pomočjo statističnih metod izračunali povprečno vrednost ali aritmetično sredino. Tako smo dobili povprečno oceno za vsako trditev v anketi, kar smo grafično ponazorili.

#### **6.3.1 Analiza absentizma**

##### *Odsotnost z dela zaradi bolniškega dopusta*

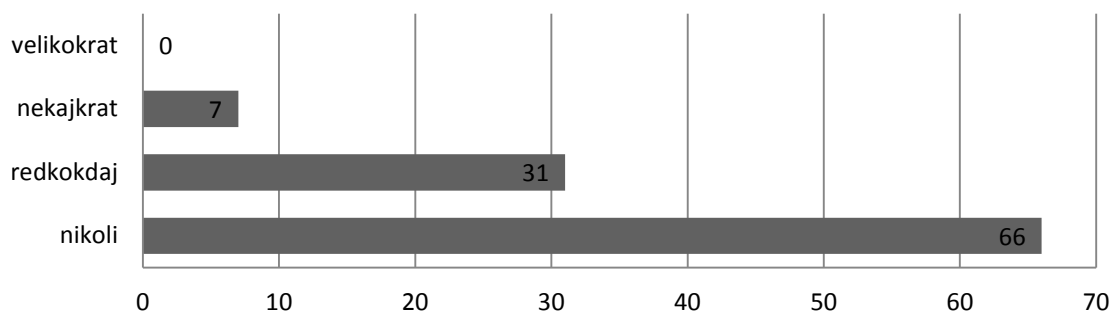
Ker nas v obravnavani organizaciji zanima prisotnost absentizma, je pomemben podatek, koliko dni so bili zaposleni odsotni z dela zaradi bolniškega staža. Iz spodnjega grafa je razvidno, da v zadnjem letu velika večina zaposlenih (56) ni koristila bolniškega dopusta, to je 54 % vseh anketirancev. Več kot 30 dni pa je bilo zaradi koriščenja bolniške odsotnih z dela le šest zaposlenih, to je 6 %. Iz dobljenih podatkov lahko sklepamo, da je zdravstveni absentizem v obravnavani organizaciji prisoten, vendar ne v taki obliki, ki bi negativno vplivala na poslovanje podjetja. Zanimivo bo spremljati ostale dejavnike, ki vplivajo na absentizem, s katerimi bo moč ugotoviti njegovo prisotnost v organizaciji.



**Slika 13: Koriščenje bolniškega dopusta zaposlenih v izbranem podjetju**

#### *Zamujanje na delovno mesto*

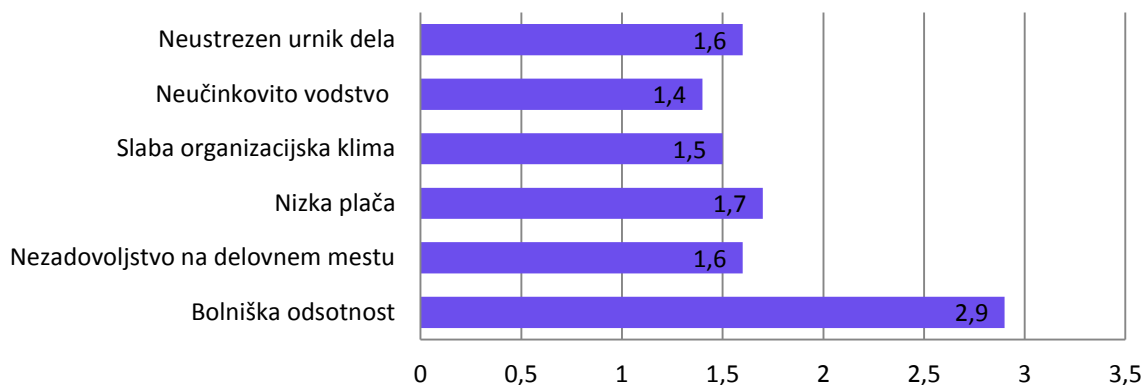
Iz spodnjega grafa je razvidno, da velika večina zaposlenih (66) ni nikoli zamudila na delovno mesto, kar predstavlja 63 %. Presenetljiv pa je podatek, da nobeden izmed anketirancev ni v preteklem letu pogosto zamujal v službo. 37 % anketirancev je redkokdaj oziroma nekajkrat zamudilo na delovno mesto. Dobljeni podatki nam povedo, da je pojav absentizma v organizaciji prisoten v zadovoljivih merah, saj le-ta podjetju ne prinaša dodatnih stroškov.



**Slika 14: Pogostost zamujanja zaposlenih na delovno mesto v preteklem letu**

#### *Odsotnost z dela zaposlenih*

Iz spodnje slike 15 je razvidno, da zaposleni ne pripisujejo svoje odsotnosti z dela neučinkovitemu vodstvu, kar so v povprečju ocenili z 1,4. Prav tako na neprisotnost na delu ne vpliva slaba organizacijska klima, kar so v povprečju ocenili z 1,5. Nezadovoljstvo na delovnem mestu in neustrezen urnik so v povprečju ocenili z dokaj nizko oceno 1,6. Nizko plačo pa so v povprečju ocenili z oceno 1,7. Iz dobljenih podatkov lahko sklepamo, da navedeni vzroki za odsotnost z dela zaposlenih niso glavni razlog za njihovo neprisotnost na delovnem mestu. Večina anketirancev se v povprečju delno strinja, da je razlog za njihovo odsotnost z dela bolniški dopust, kar so ocenili z oceno 2,9.

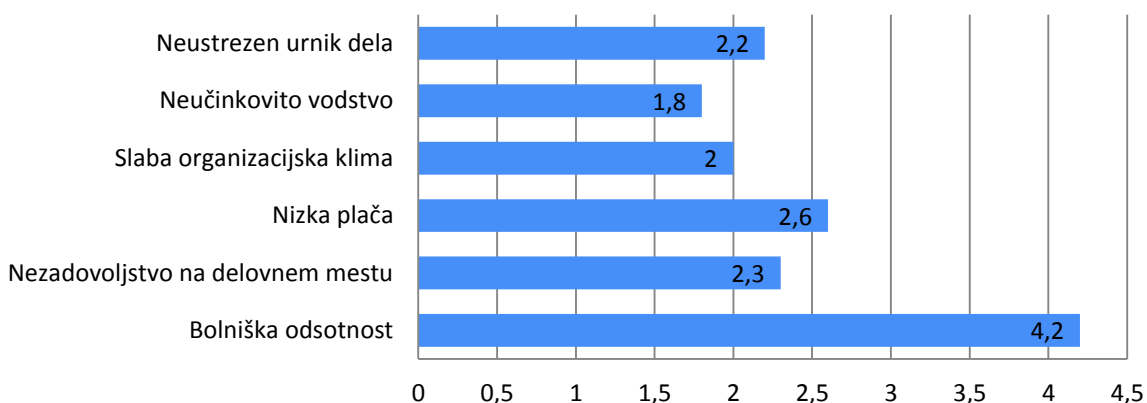


**Slika 15: Najpogostejši vzroki za odsotnost z dela zaposlenih v zadnjem letu**

Dobljeni rezultati kažejo, da so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu, saj so vzroke za odsotnost z dela ocenili s povprečno oceno 1,8. Ker je za vsako podjetje pomembno, da je absentizem prisoten v čim manjši obliki, so dobljeni podatki za organizacijo pozitivni.

#### *Odsotnost z dela vseh zaposlenih v podjetju*

Iz spodnje slike je razvidno mnenje anketirancev o najpogostejših vzrokih z dela vseh zaposlenih v podjetju. Mnenja so, da neučinkovito vodstvo, slaba organizacijska klima, neustrezen urnik dela in nezadovoljstvo na delovnem mestu niso vzrok za odsotnost z dela vseh zaposlenih v organizaciji. Anketiranci se delno strinjajo, da je nizka plača vzrok za odsotnost z dela zaposlenih, kar pomeni, da so le delno zadovoljni s plačo. Bolniško odsotnost uvrščajo kot najpogostejši vzrok za odsotnost vseh zaposlenih v podjetju. Pripisali so ji povprečno oceno 4,2. Dobljeni podatki nam povedo, da so zaposleni v povprečju zadovoljni z vodstvom, organizacijsko klimo in urnikom dela, kar nakazuje, da so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Rezultat ankete je pokazal, da so zaposleni v podjetju največkrat odsotni z dela zaradi zdravstvenih razlogov. Vodstvo podjetja ne more vplivati na zmanjšanje izostankov zaposlenih z dela zaradi koriščenja bolniškega dopusta. Lahko pa poskrbi, da so zaposleni na delovnem mestu manj pod stresom, saj je le-ta velikokrat razlog za številne bolezni.

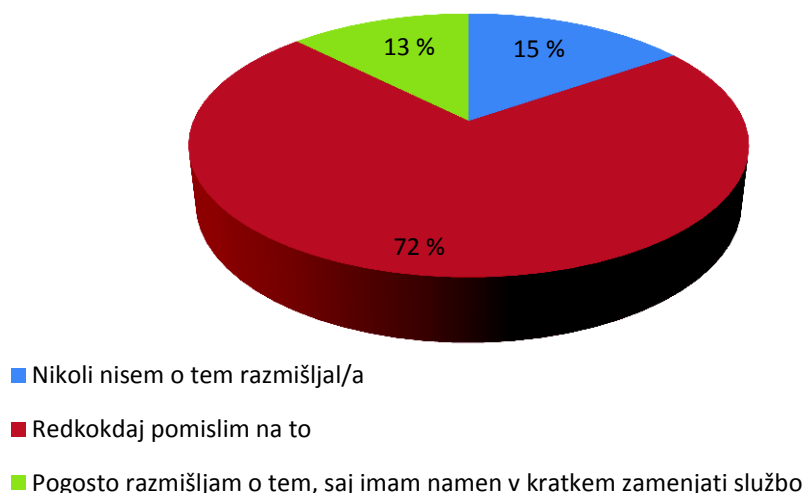


**Slika 16: Najpogostejši vzroki za odsotnost z dela vseh zaposlenih v zadnjem letu**

### 6.3.2 Analiza fluktuacije

#### *Pogostost razmišljanja o menjavi službe*

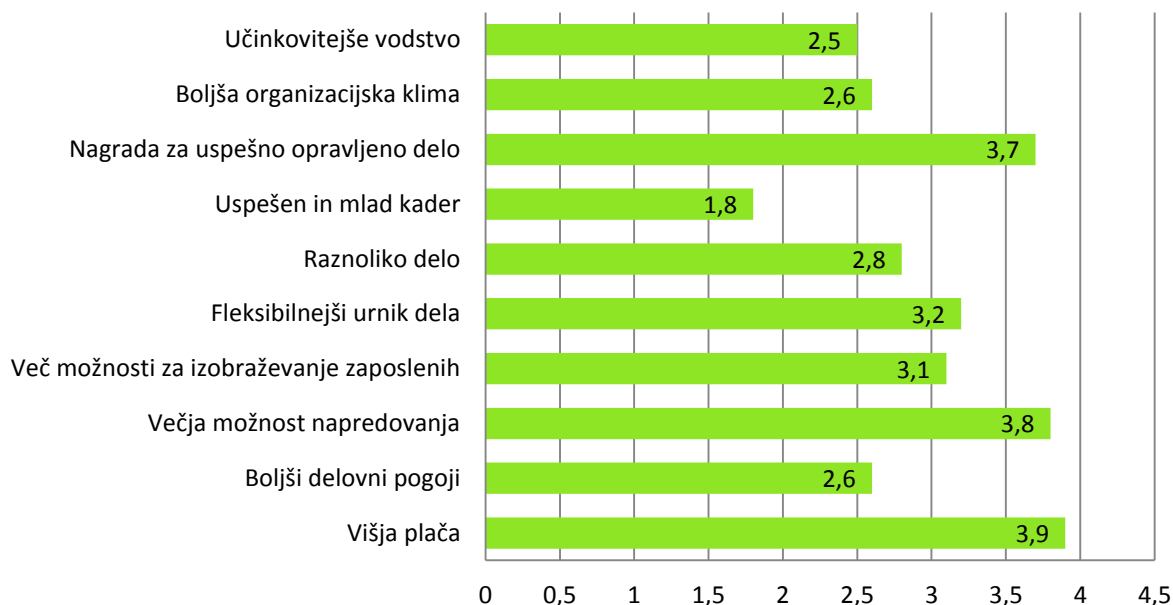
Iz spodnje slike lahko razberemo, da velika večina anketirancev (75) redkokdaj pomisli na menjavo službe, to je 72 % vseh anketiranih. 16 izmed zaposlenih ni nikoli razmišljalo o menjavi službe, to je 15 %. 13 (13 %) anketiranih oseb pa pogosto razmišlja o menjavi službe, saj imajo namen v kratkem zamenjati službo. Dobljeni podatki nam povedo, da je potencialna fluktuacija v podjetju prisotna v mejah normale. Nizka fluktuacija je dobrodošla v vsakem podjetju, ker le na tak način vodstvo pridobi nov kader, ki v organizacijo prinese svežino.



**Slika 17: Pogostost razmišljanja zaposlenih o menjavi službe**

#### *Razlog za menjavo službe*

Iz slike 18 (spodaj) lahko razberemo mnenje anketirancev, da uspešen in mlad kader v drugi organizaciji ne bi bil razlog za odhod zaposlenih iz obstoječega podjetja. Za razloge, kot so učinkovitejše vodstvo, boljši delovni pogoji, boljša organizacijska klima, raznoliko delo, več možnosti za izobraževanje zaposlenih in fleksibilnejši urnik dela, se zaposleni delno strinjajo, da bi le-ti delno pripomogli k odločitvi za menjavo službe. Iz dobljenih podatkov lahko povzamemo, da so zaposleni zadovoljni z omenjenimi dejavniki, vendar, če bi bili ti dejavniki v drugem podjetju boljši, bi bili razlog, ki bi delno pripomogel k odločitvi za odhod zaposlenih iz podjetja. Zato svetujemo vodstvu, da se v prihodnje še bolj potruzi, da te dejavnike izboljša.



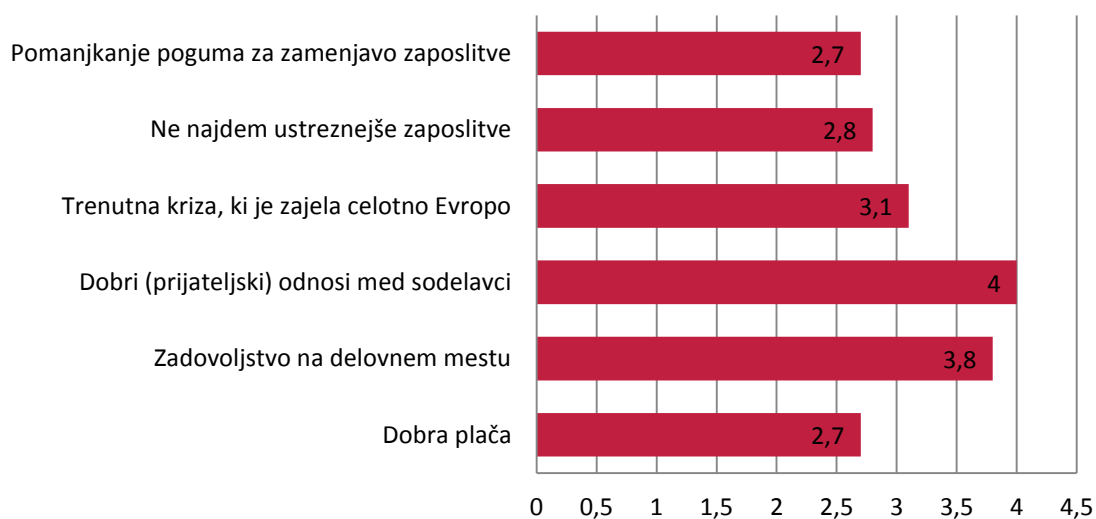
**Slika 18: Razlog, ki naj bi pripomogel k odločitvi zaposlenih za menjavo službe**

Sklepamo lahko, da si marsikdo želi manj monotono delo, vendar pa je v obravnavani panogi na določenih delovnih mestih to nemogoče spremeniti. Predvsem zavarovalni agenti si želijo fleksibilnejši urnik dela. Ti so z njim nezadovoljni, ker ni fiksen, saj se morajo prilagoditi potrebam strank. Raziskava je pokazala, da so zaposleni željni znanja in dodatnega izobraževanja, kar je dober pokazatelj za podjetje, saj lahko na tak način še dodatno usposobi kader, kar vpliva na boljšo kvaliteto poslovanja organizacije. Nagrada za uspešno opravljeno delo, večja možnost napredovanja in višja plača so razlogi zaposlenih, ki bi pripomogli k odločitvi o menjavi službe. Zato managementu svetujemo, da zaposlene večkrat pohvali oziroma nagradi ob uspešno opravljenem delu, saj jih na tak način dodatno motivira. Podjetje bi moralo perspektivnemu kadru omogočiti napredovanje, zato je pomembno, da vodstvo enkrat na leto pregleda stanje in poda predloge za napredovanje zaposlenih. Napredovanje posledično prinese višjo plačo. Zaposleni bodo tako bolj zadovoljni in motivirani pri delu.

#### *Razlog za vztrajanje na tem delovnem mestu*

S slike 19 razberemo, da zaposleni vztrajajo na tem delovnem mestu zaradi dobrih (prijateljskih) odnosov med sodelavci, kar so v povprečju ocenili z oceno 4. Dobljeni podatek nam pove, da imajo sodelavci med seboj zelo dober odnos, saj se odlično razumejo. Zadovoljstvo na delovnem mestu so ocenili s povprečno oceno 3,8, kar nakazuje, da so zadovoljni z delom. Dejstvo, da je v Evropi gospodarska kriza, delno zadržuje zaposlene na tem delovnem mestu (dodelili so mu povprečno oceno 3,1), saj bi jim lahko odhod iz podjetja onemogočil pridobitev nove službe, ker je stopnja brezposelnosti velika. Razlog, da zaposleni ne najdejo ustrežnejše zaposlitve, jih v povprečju delno zadržuje na tem delovnem mestu, kar so ocenili z 2,8. Podatek nam pove, da je v kriznih časih težko dobiti novo, boljšo zaposlitev

in da se bo marsikdo moral zadovoljiti z delom, ki ga opravlja, vse dokler kriza ne mine. Dobra plača zaposlene v povprečju le delno zadržuje na dosedanem delovnem mestu, kar so ocenili s povprečno oceno 2,7. To nam pove, da s plačilom niso najbolj zadovoljni. V povprečju zaposlenim delno primanjkuje poguma za zamenjavo zaposlitve, saj so razlog za vztrajnost na obstoječem delovnem mestu ocenili z 2,7. Največ zaposlenih, ki se boji zamenjati službo, je starejših delavcev, saj ti ostajajo zvesti isti službi dlje časa, ker ne marajo sprememb. Zgoraj omenjene razloge, ki zaposlene zadržujejo, da ostajajo na dosedanem delovnem mestu, so zaposleni ocenili s povprečno oceno 3,2. Kar nam pove, da ti razlogi delno pripomorejo k njihovem vztrajanju na dosedanem delovnem mestu.



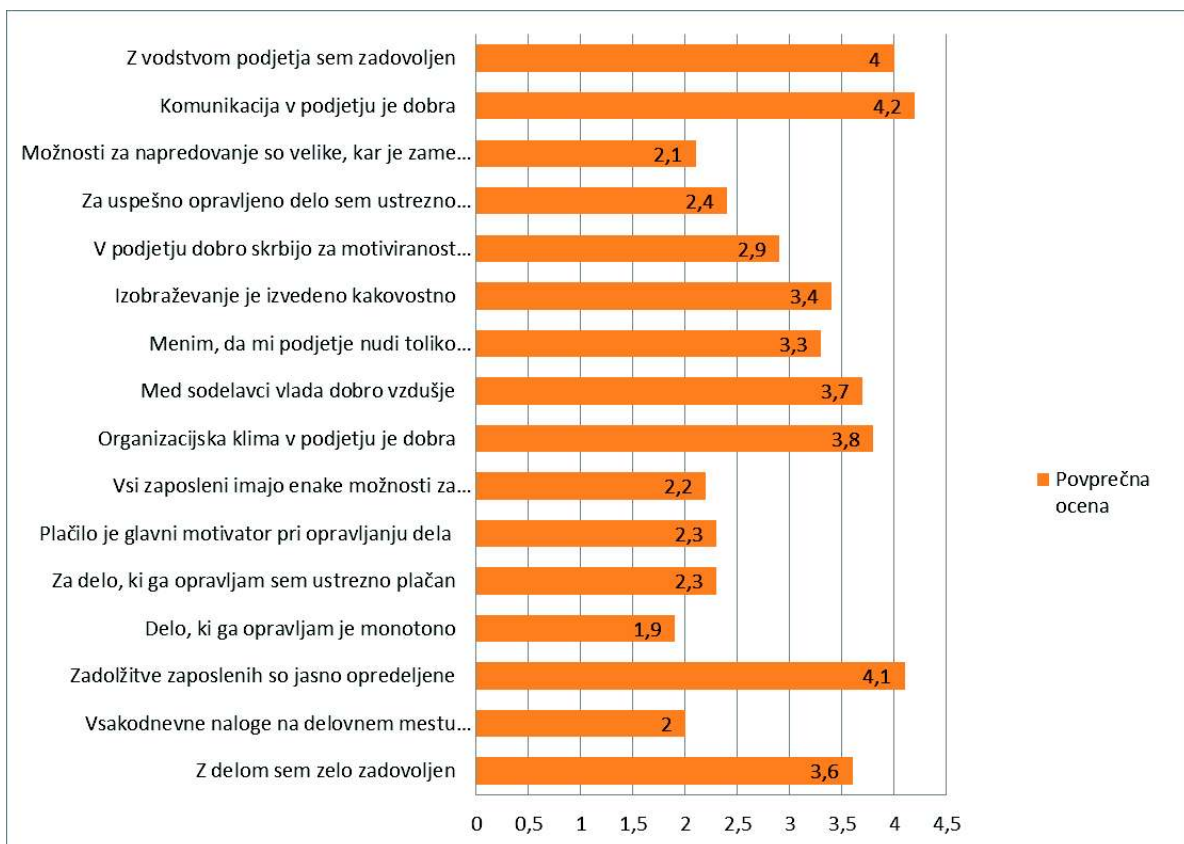
**Slika 19: Razlog, ki zadržuje zaposlene, da še vedno vztrajajo na tem delovnem mestu**

### *Zadovoljstvo zaposlenih*

Iz spodnje slike lahko razberemo, da se velika večina anketirancev ne strinja s trditvijo, da je njihovo delo monotono (kar so ocenili z 1,9). Da je delo zaposlenih raznoliko, so se v večini strinjali zavarovalni agenti. Zaposleni v administraciji pa so se le delno strinjali, da je njihovo delo monotono. S trditvijo »vsakodnevne naloge na delovnem mestu opravim, zato ker moram« se večina zaposlenih ni strinjala. To nam pove, da zaposleni opravljajo svoje delo z veseljem. Zaposleni se ne strinjajo s trditvijo »možnosti za napredovanje so velike, kar je zame ključnega pomena« (kar so ocenili z 2,1). Napredovanju v službi ne pripisujejo velikega pomena predvsem starejši zaposleni. Prav tako se anketiranci ne strinjajo, da imajo vsi zaposleni enake možnosti napredovanja (to so ocenili z 2,2). S trditvijo »za delo, ki ga opravljam, sem ustrezno plačan« in trditvijo »plačilo je glavni motivator pri opravljanju dela« se zaposleni niso strinjali, saj so obe trditvi ocenili s povprečno oceno 2,3. Zaposleni bi si želeli višjo plačo, to bi jih dodatno motiviralo pri opravljanju dela, kar bi posledično vplivalo na višjo raven zadovoljstva na delovnem mestu. Zaposleni se v večini niso strinjali, da so za uspešno opravljeno delo ustrezno nagrajeni oziroma pohvaljeni (to so ocenili z 2,4). Dobljen podatek nam pove, da si zaposleni od svojih nadrejenih želijo več pohval ali nagrad za



uspešno opravljeno delo. Anketiranci se delno strinjajo, da v podjetju dobro skrbijo za motiviranost zaposlenih (to so ocenili z 2,9). Da bi bili zaposleni bolj motivirani pri delu, bi jih moralo vodstvo večkrat pohvaliti oziroma nagraditi ali jim celo ponuditi višje plačilo ob uspešno opravljenem delu. S trditvijo, da podjetje nudi zaposlenim toliko izobraževanja, kolikor ga potrebujejo, in trditvijo, da je izobraževanje izvedeno kakovostno, se zaposleni delno strinjajo. Dobljeni podatki nam povedo, da si zaposleni (predvsem mladi) želijo več kakovostnejšega izobraževanja na delovnem mestu. S trditvijo »z delom sem zelo zadovoljen« se zaposleni strinjajo (kar so ocenili s 3,6). Zaposleni so mnenja, da vlada med sodelavci dobro vzdušje. Zaposleni so zadovoljni s klimo in vodstvom v podjetju. Prav tako se anketiranci strinjajo, da so zadolžitve zaposlenih jasno opredeljene (kar so ocenili s 4,1) in da je komunikacija v podjetju dobra (to so ocenili s povprečno oceno 4,2).



**Slika 20: Analiza zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu**

#### 6.4 Ugotovitve raziskave

Cilj, ki smo si ga zastavili pri pisanju naloge, je ugotoviti stanje fluktuacije in absentizma v obravnavanem podjetju ter opredeliti, katere oblike prevladujejo. Zanima nas, kateri dejavniki spodbujajo omenjena pojava in kateri so vzroki zanje. Na podlagi teh ugotovitev smo podali predloge managementu za izboljšanje tako fluktuacije kot absentizma v organizaciji.

Skozi raziskavo smo ugotovili, da sta omenjena pojava prisotna v obravnavanem podjetju.

Pri *absentizmu* smo ugotovili, da prevladuje *zdravstveni absentizem*, saj je raziskava pokazala, da so zaposleni v povprečju odsotni z dela zaradi bolniškega dopusta. Njegovo stanje ne ogroža organizacije in ji ne prinaša dodatnih stroškov. Zamujanje na delo je vrsta absentizma, ki jo ločimo glede na trajanje. Raziskava je pokazala, da večina zaposlenih (63 %) nikoli ne zamuja na delo in da je 37 % anketiranih le redkokdaj oziroma nekajkrat zamudilo v službo. Dobljeni podatek ne predstavlja dodatnih stroškov zaradi pojava absentizma v podjetju, saj gre za manjše zamude zaposlenih na delo. Dejavniki, ki vplivajo na absentizem, kot so nizka plača, nezadovoljstvo na delovnem mestu, slaba organizacijska klima, neučinkovito vodstvo in neustrezen urnik dela, so se pokazali kot razlog, ki v povprečju ne vpliva na odsotnost z dela zaposlenih.

Absentizem podjetju ne povzroča perečega problema, ker so zaposleni na splošno zadovoljni na delovnem mestu in z delom, ki ga opravljajo, saj je ta v mejah normale.

Pri *fluktuaciji* smo ugotavljali potencialno fluktuacijo, saj lahko z anketo anketiramo zaposlene, ki so trenutno zaposleni v organizaciji, in ne tistih, ki so že odšli iz nje.

Z raziskavo smo ugotovili, da večina anketirancev (72 %) redkokdaj pomisli na menjavo službe, 13 % anketirancev pa pogosto razmišlja o menjavi službe, saj imajo namen v kratkem zamenjati službo. Raziskava je pokazala, da je potencialna fluktuacija v podjetju prisotna. Zanimalo nas je, kateri dejavniki spodbujajo zaposlene k njihovi odločitvi za odhod iz podjetja. Z analizo ankete smo ugotovili, da je plačilo tisti dejavnik, ki bi vplival, da zaposleni odidejo iz organizacije, kar pove, da zaposleni niso zadovoljni s plačo. Prav tako bi k odločitvi o odhodu zaposlenih pripomogla naslednja dejavnika, nagrada za uspešno opravljeno delo in več možnosti napredovanja zaposlenih. Nadrejeni jih premalokrat nagradijo, ko svoje delo uspešno opravijo. Zaposleni bi si želeli več možnosti za napredovanje. To pove, da so zaposleni premalo motivirani pri delu.

Pomembna ugotovitev je, da so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu in z delom, ki ga opravljajo. K temu botrujejo tudi dobri odnosi med sodelavci. Nekateri zaposleni se v povprečju delno strinjajo, da so naslednji dejavniki razlog, zaradi katerih vztrajajo na tem delovnem mestu. Ti dejavniki so pomanjkanje poguma za menjavo zaposlitve, gospodarska kriza, ki vlada v Evropi, in dejstvo, da ni povpraševanja po zaposlitvi, ki jim ustreza. Dobljeni podatek nam pove, da so omenjeni dejavniki potencialen razlog, zaradi katerih zaposleni ostajajo zvesti podjetju.

Dejstvo, da so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, vodstvom, komunikacijo v organizaciji, organizacijsko klimo in dobrimi odnosi, ki vladajo med sodelavci, nam pove, da so omenjeni dejavniki dovolj tehten razlog, da organizacija nima z njimi dodatnih stroškov, ki jih povzroči visoka stopnja fluktuacije in absentizma v podjetju.

V nadaljevanju naloge smo podali predloge oziroma ukrepe managementu za izboljšanje stanja fluktuacije in absentizma v organizaciji.

## **6.5 Predlogi za izboljšanje stanja**

Namen naloge je bil na podlagi raziskave ugotoviti stanje fluktuacije in absentizma v podjetju X, opredeliti, kateri dejavniki spodbujajo omenjena pojava v organizaciji, ter ugotoviti vzrok zanje. V nadaljevanju naloge so podani predlogi managementu, ki bi lahko služili kot sredstvo oziroma pomoč za odpravo neugodnega pojava absentizma in fluktuacije v podjetju.

Dobljeni rezultati raziskave nam povedo, da je v obravnavanem podjetju prisoten absentizem. Najbolj izrazit je zdravstveni absentizem, saj zaposleni z dela izostajajo ravno zaradi zdravstvenih razlogov. Na zdravstveni absentizem v organizaciji vpliva več dejavnikov. Za zmanjšanje zdravstvenega absentizma je pomembno, da vodstvo poskrbi, da imajo zaposleni dobre delovne pogoje, kot so npr. primerna svetloba v pisarni, udoben stol, čistost delovnih prostorov in čim manj hrupa v okolici, ki moteče vpliva na delovni proces. Zato vodstvu predlagamo, da poskrbi, da se bo v podjetju vsakih nekaj let vlagalo v prostore. Tako se bodo delavci prijetno počutili na svojem delovnem mestu in bodo sedeli na udobnih stolih, kar bo pripomoglo, da jih ne bo bolela hrbtenica. Dobri delovni pogoji in prijetno delovno okolje pozitivno vplivajo na delavčevo počutje, kar posledično vpliva na njihovo zdravje.

Za obvladovanje absentizma v organizaciji je pomembno, da vodstvo poskrbi, da delo zaposlenih ni stresno, da delavci ne delajo pod prevelikim pritiskom (s strani vodstva), da niso preobremenjeni, da na delovnem mestu ni prisoten mobing ter da med sodelavci vladajo dobri odnosi in pozitivno vzdušje. Vse to vpliva na splošno zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, kar je pomemben pokazatelj absentizma v podjetju. Zato vodstvu predlagamo, da večkrat letno pošlje med zaposlene anketni vprašalnik, s katerim bi ugotovili prisotnost absentizma v organizaciji in njegov glavni vzrok. Na tak način bi poskušali odpraviti neželen pojav (absentizem) v organizaciji.

Z analizo ankete smo ugotovili, da je potencialna fluktuacija prisotna v podjetju. Odstotek potencialnih fluktuantov med anketiranci ni velik, kljub temu je za podjetje pomembno, da ti ne odidejo iz podjetja, če veljajo za uspešen kader. Zato je pomembno, da jih vodstvo dodatno motivira, tako da jih pohvali oziroma nagradi ob uspešno opravljenem delu, ključnemu kadru pa ponudi celo višje plačilo. Zaposlenim je v čast, da jih nadrejeni pohvali za dobro opravljeno delo. Topla beseda ne vzame veliko časa, moralno obogati delavca in ga dodatno motivira, zato priporočamo vodstvu, da večkrat pohvali svoje podrejene. Za nagrado jim lahko ponudi praktične nagrade ali celo denarno nagrado. Lahko pa jih nagradi z dodatnim dnevom dopusta. Vodstvu predlagamo, da določi napredovalno lestvico za zaposlene in na tak način omogoči sposobnemu kadru napredovanje in posledično višje plačilo. To bi jih dodatno motiviralo pri delu, saj bi se zaposleni na tak način veliko bolj trudili, da svoje delo kar se da

dobro opravijo. Tako ne bi veljalo prepričanje, da nimajo vsi zaposleni enakih možnosti napredovanja. Managementu svetujemo, da čim več pozornosti posveti zaposlenim, poskrbi za še boljšo komunikacijo med njimi in jim omogoči še več kvalitetnega izobraževanja, da bo njihovo delo čim bolj strokovno opravljeno.

Med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na obstoj zaposlenih na dosedanem delovnem mestu, štejemo splošno zadovoljstvo zaposlenih na delu. Da bodo ti še naprej zadovoljni, vodstvu toplo priporočamo, da večkrat letno organizira sestanke, kjer bodo imeli zaposleni možnost podati svoje mnenje, predloge in ideje, ki bi pripomogle k izboljšavam v podjetju. Delavci bodo tako čutili večjo pripadnost organizaciji. Vodstvu predlagamo, da med zaposlene večkrat pošlje anketne vprašalnike, s katerimi ugotovi njihovo splošno zadovoljstvo na delovnem mestu in posledično možnost pojava fluktuacije in absentizma v podjetju. Tako bo vodstvo sproti spremljalo stanje omenjenih pojavov v organizaciji, uvajalo novosti, ki bi pripomogle k izboljšanju stanja, in sproti načrtovalo predvidene odhode in izostanke z dela zaposlenih. Na tak način bo vodstvo predvidelo morebitne stroške, ki nastanejo ob veliki stopnji fluktuacije in absentizma v organizaciji.

## 7 SKLEP

Dogajanje na gospodarskem trgu postaja v zadnjih letih vse bolj pestro. Vedno več organizacij se ukvarja z zavarovalno-finančno panogo. Vse te spremembe se kažejo kot priložnost za zaposlene v zavarovalništvu in za organizacije, ki se ukvarjajo z omenjeno dejavnostjo. Tako postaja trg nasičen, konkurenčnost pa se iz leta v leto povečuje. V obravnavanem podjetju se tega zavedajo, zato stremijo k konkurenčnosti in učinkovitosti poslovanja.

Za organizacijo je pomembno, da obdrži učinkovit kader, ki je ključ do uspeha vsakega podjetja. Zaposleni bodo ostali v podjetju, če bodo zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Predvsem je pomembno, da vodje poskrbijo za učinkovit način motiviranja, nagrajevanja in izobraževanja zaposlenih. Prav tako je pomembno, da v organizaciji prevladuje pozitivna organizacijska klima, da med sodelavci vladajo dobri odnosi, da je komunikacija v podjetju dobro razvita in da je vodstvo učinkovito. V nalogi nas je zanimalo, ali omenjeni dejavniki vplivajo in v kakšni meri vplivajo na odsotnost in fluktuiranje zaposlenih v organizaciji.

Ugotovili smo, da v podjetju prevladuje zdravstveni absentizem, saj večina zaposlenih izostane z dela zaradi zdravstvenih razlogov. Z raziskavo ankete smo ugotovili, da absentizem organizaciji ne povzroča dodatnih stroškov, saj je prisoten v mejah normale.

Rezultati ankete so pokazali, da v organizaciji prevladuje potencialna fluktuacija. Ugotovili smo, da si zaposleni želijo več možnosti za napredovanje, več pohval oziroma nagrad za uspešno opravljeno delo in višje plačilo, kar posledično vpliva na večjo motiviranost zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog. Glede na zahtevnost delovnih mest v obravnavanem podjetju in glede na kompleksnost nalog lahko rečemo, da je višja fluktuacija manj zaželena pri visoko strokovnem kadru kot med sodelavci na enostavnih delovnih mestih. Odpoved pogodbe s strani delodajalca zanj pomeni želeno fluktuacijo, saj gre za delavce, s katerimi je delodajalec želel prekiniti delovno razmerje zaradi različnih razlogov.

Povzamemo lahko, da je splošno zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ključen dejavnik, skozi katerega se kaže prisotnost fluktuacije in absentizma v podjetju. Zato je pomembno, da vodstvo organizacije pametno in odgovorno pristopi k reševanju omenjenih pojavov v organizaciji, kljub temu da so rezultati raziskave pozitivni za podjetje. Pokazali so namreč, da so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.



## LITERATURA

- Advise. 2006. *Kakšna je stopnja fluktuacije v Sloveniji*.  
[Http://www.advise.si/sl/ankete.asp?id\\_ankete=66&leto=2006](http://www.advise.si/sl/ankete.asp?id_ankete=66&leto=2006) (2. 12. 2012).
- Brajić, Slađana. 2009. *Absentizem in fluktuacija v bolnišnici Golnik – Kope*. Diplomsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
- Česnik, Evgen. 2005. *Kadrovska funkcija v kriminalistični policiji*. Magistrska naloga, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Dular, Peter. 2010. *Percepcija managerjev o vplivu neželenih vedenj na absentizem*. Magistrska naloga, Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
- Evropski socialni sklad. B.l. *SOS*. [Http://www.stres-odsotnost-stiska.si/?id=110](http://www.stres-odsotnost-stiska.si/?id=110) (30. 11. 2012).
- Florjančič, Jože. 1994. *Planiranje kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Goran Vukovič in Marko Ferjan. 2002. *Planiranje in razvoj kadrov: praktikum*. Kranj: Moderna organizacija.
- Franca, Valentina in Branko Lobnikar. 2008. Nagrajevanje delovne uspešnosti: način za zmanjšanje absentizma in fluktuacije. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 6 (24): 49–53.
- Izbrana organizacija. 2012. *Poslovno poročilo za leto 2011*. Interno gradivo izbrane organizacije.
- Kajfež, Tanja. 2008. *Fluktuacija zaposlenih na zavodu RS za šolstvo*. Diplomsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
- Kodrič, Iztok. 2011. *Fluktuacija in absentizem v podjetju HIT*. Diplomsko delo, Poslovno-tehniška fakulteta, Univerza v Novi Gorici.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mojedelo.com. B.l. *HRM: lojalnost zaposlenih*. [Http://hr.mojedelo.com/hr\\_storitve/pla-no-motivacijski-sistemi-zni-evanje-fluktuacije-in-absentizma/clanki/24](http://hr.mojedelo.com/hr_storitve/pla-no-motivacijski-sistemi-zni-evanje-fluktuacije-in-absentizma/clanki/24) (5. 12. 2012).
- Možina, Stane. 1998. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1-28. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Obvladajmo stres. B.l. *Kaj je absentizem? Kaj ga povzroča? Kakšne so njegove posledice? Kaj lahko naredimo za zmanjšanje absentizma*. [Http://www.obvladajmo-stres.si/fileadmin/user\\_upload/absentizem\\_final.pdf](http://www.obvladajmo-stres.si/fileadmin/user_upload/absentizem_final.pdf) (26. 11. 2012).

- Skupina Iri. 2011. *Recept za zmanjševanje absentizma – vlaganje v zdravje zaposlenih*.  
[Http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/44-recept-za-zmanjevanje-absentizma-vlaganje-v-zdravje-zaposlenih](http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/44-recept-za-zmanjevanje-absentizma-vlaganje-v-zdravje-zaposlenih) (25. 11. 2012).
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2000. [Http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html](http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html) (4. 12. 2012).
- Smith, Jane. 2002. *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: NetGuide.
- Steel, Robert P. 2003. Methodological and operational issues in the construction of absence variables. *Human Resource Management Review* 13 (2): 243–251.
- Stipič, Simona. B.1. *Človeški viri: fluktuacija človeških virov*.  
[Http://www.revijakapital.com/dfs/clanki.php?idclanka=88](http://www.revijakapital.com/dfs/clanki.php?idclanka=88) (29. 11. 2012).
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vojvoda, Saša. 2008. *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Seaway Group d.o.o.* Diplomaska naloga, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.



## **PRILOGE**

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 2: Organigram podjetja



## ANKETNI VPRAŠALNIK

### ZA ZAPOSLENE V ORGANIZACIJSKI ENOTAH KOPER, POSTOJNA IN NOVA GORICA

Spoštovani!

Sem Urška Blokar, absolventka Fakultete za management Koper, kjer zaključujem dodiplomski študij z zaključno projektno nalogo, katere naslov se glasi »Analiza fluktuacije in absentizma v izbrani organizaciji«.

Z anketnim vprašalnikom, ki je pred vami, želim ugotoviti stanje fluktuacije in absentizma v podjetju. Pridobljeni podatki so anonimni in bodo uporabljeni izključno za raziskavo zaključnega projektnega dela.

Hvaležna vam bom, če si boste vzeli nekaj časa in izpolnili anketo!

#### I. VPRAŠANJA O ANKETIRANCIH

Označite črko pred pravilnim odgovorom (označite le eno trditev)!

##### 1. Spol

moški

ženski

##### 2. Starost

do 30 let

od 40 do 50 let

od 30 do 40 let

nad 50 let

##### 3. Stan

samski

ločen

poročen

izvenzakonska zveza

##### 4. Otroci

da

ne

##### 5. Izobrazba

osnovnošolska

visokošolska

poklicna

univerzitetna

srednješolska

magisterij znanosti

višješolska

doktorat znanosti

**6. Oddaljenost do delovnega mesta**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> do 10 km       | <input type="checkbox"/> od 50 do 70 km |
| <input type="checkbox"/> od 10 do 30 km | <input type="checkbox"/> več kot 70 km  |
| <input type="checkbox"/> od 30 do 50 km |   |

**7. Skupna delovna doba**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> do 5 let        | <input type="checkbox"/> od 15 do 20 let |
| <input type="checkbox"/> od 5 do 10 let  | <input type="checkbox"/> nad 20 let      |
| <input type="checkbox"/> od 10 do 15 let |  |

**8. Delovna doba v tem podjetju**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> do 2 leti      | <input type="checkbox"/> od 10 do 15 let |
| <input type="checkbox"/> od 2 do 5 let  | <input type="checkbox"/> od 15 do 20 let |
| <input type="checkbox"/> od 5 do 10 let | <input type="checkbox"/> nad 20 let      |

**9. Oblika zaposlitve**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> zaposlitev za določen čas | <input type="checkbox"/> zaposlitev za nedoločen čas |
|--|--|

**10. V svoji delovni dobi ste zamenjali službo**

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> nikoli | <input type="checkbox"/> dvakrat         |
| <input type="checkbox"/> enkrat | <input type="checkbox"/> trikrat ali več |

**11. Delovno mesto, ki ga zasedate**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> zavarovalni zastopnik | <input type="checkbox"/> računovodja             |
| <input type="checkbox"/> vodja oddelka         | <input type="checkbox"/> računalničar/informatik |
| <input type="checkbox"/> škodni izvršitelj     | <input type="checkbox"/> kontrolor polic         |
| <input type="checkbox"/> pravnik               | <input type="checkbox"/> cenilec                 |
| <input type="checkbox"/> tajnica               | <input type="checkbox"/> pomočnik direktorja     |
| <input type="checkbox"/> administrator         | <input type="checkbox"/> direktor                |
| <input type="checkbox"/> komercialist          | <input type="checkbox"/> drugo                   |

**II. VPRAŠANJA O ABSENTIZMU**

Označite črko pred pravilnim odgovorom (označite le eno trditev)! Pravilnih ali napačnih odgovorov ni. Zanima nas le vaše mnenje.

**1. V zadnjem letu ste bili odsotni z dela zaradi bolniškega dopusta ...**

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> nikoli    | <input type="checkbox"/> od 10 do 30 dni |
| <input type="checkbox"/> do 10 dni | <input type="checkbox"/> več kot 30 dni  |

## 2. Kako pogosto ste v preteklem letu zamudili na delo?

- nikoli
  nekajkrat  
 redkokdaj
  velikokrat

\* Pri naslednjih vprašanjih vas vljudno prosim, da s pomočjo petstopenjske lestvice **označite številko**, ki je navedena ob napisani trditvi. Številke so od 1 do 5, kjer **1** pomeni, da **se popolnoma ne strinjate** s trditvijo. Številka **2** pomeni, da **se ne strinjate** s trditvijo. Številka **3** pomeni, da **se delno strinjate** s trditvijo. Številka **4** pomeni, da **se strinjate** s trditvijo, in številka **5**, da **se popolnoma strinjate** s trditvijo.

## 3. Najpogostejši vzroki za vašo odsotnost z dela v zadnjem letu

Trditev	Lestvica od 1 do 5				
Bolniška odsotnost	1	2	3	4	5
Nezadovoljstvo na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Nizka plača	1	2	3	4	5
Slaba organizacijska klima	1	2	3	4	5
Neučinkovito vodstvo	1	2	3	4	5
Neustrezen urnik dela	1	2	3	4	5

## 4. Kateri je po vašem mnenju najpogostejši vzrok za odsotnost z dela zaposlenih v podjetju?

Trditev	Lestvica od 1 do 5				
Bolniška odsotnost	1	2	3	4	5
Nezadovoljstvo na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Nizka plača	1	2	3	4	5
Slaba organizacijska klima	1	2	3	4	5
Neučinkovito vodstvo	1	2	3	4	5
Neustrezen urnik dela	1	2	3	4	5

## III. VPRAŠANJA O FLUKTUACIJI

Označite črko pred pravilnim odgovorom (označite le eno trditev)! Pravilnih ali napačnih odgovorov ni. Zanima nas le vaše mnenje.

### 1. Ali ste že kdaj razmišljali o menjavi službe?

- nikoli nisem o tem razmišljal/a  
 redkokdaj pomislim na to  
 pogosto razmišljam o tem, saj imam namen v kratkem zamenjati službo

## Priloga 1

\* Pri naslednjih vprašanjih vas vljudno prosim, da s pomočjo petstopenjske lestvice **označite številko**, ki je navedena ob napisani trditvi. Številke so od 1 do 5, kjer **1** pomeni, da **se popolnoma ne strinjate** s trditvijo. Številka **2** pomeni, da **se ne strinjate** s trditvijo. Številka **3** pomeni, da **se delno strinjate** s trditvijo. Številka **4** pomeni, da **se strinjate** s trditvijo, in številka **5**, da **se popolnoma strinjate** s trditvijo.

### 2. Če bi se odločili za menjavo službe, kateri razlog bi pripomogel k odločitvi?

Trditev	Lestvica od 1 do 5				
Višja plača	1	2	3	4	5
Boljši delovni pogoji	1	2	3	4	5
Večja možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Več možnosti za izobraževanje zaposlenih	1	2	3	4	5
Fleksibilnejši urnik dela	1	2	3	4	5
Raznoliko delo	1	2	3	4	5
Uspešen in mlad kader	1	2	3	4	5
Nagrada za uspešno opravljeno delo	1	2	3	4	5
Boljša organizacijska klima	1	2	3	4	5
Učinkovitejše vodstvo	1	2	3	4	5

### 3. Kaj vas zadržuje, da še vedno vztrajate na tem delovnem mestu?

Trditev	Lestvica od 1 do 5				
Dobra plača	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Dobri (prijateljski) odnosi med sodelavci	1	2	3	4	5
Trenutna kriza, ki je zajela celotno Evropo	1	2	3	4	5
Ne najdem ustrežnejše zaposlitve	1	2	3	4	5
Pomanjkanje poguma za zamenjavo zaposlitve	1	2	3	4	5

### 4. S pomočjo petstopenjske lestvice označite podane trditve.

Trditev	Lestvica od 1 do 5				
Z delom sem zelo zadovoljen.	1	2	3	4	5
Vsakodnevne naloge na delovnem mestu opravim zato, ker moram.	1	2	3	4	5
Zadolžitve zaposlenih so jasno opredeljene.	1	2	3	4	5

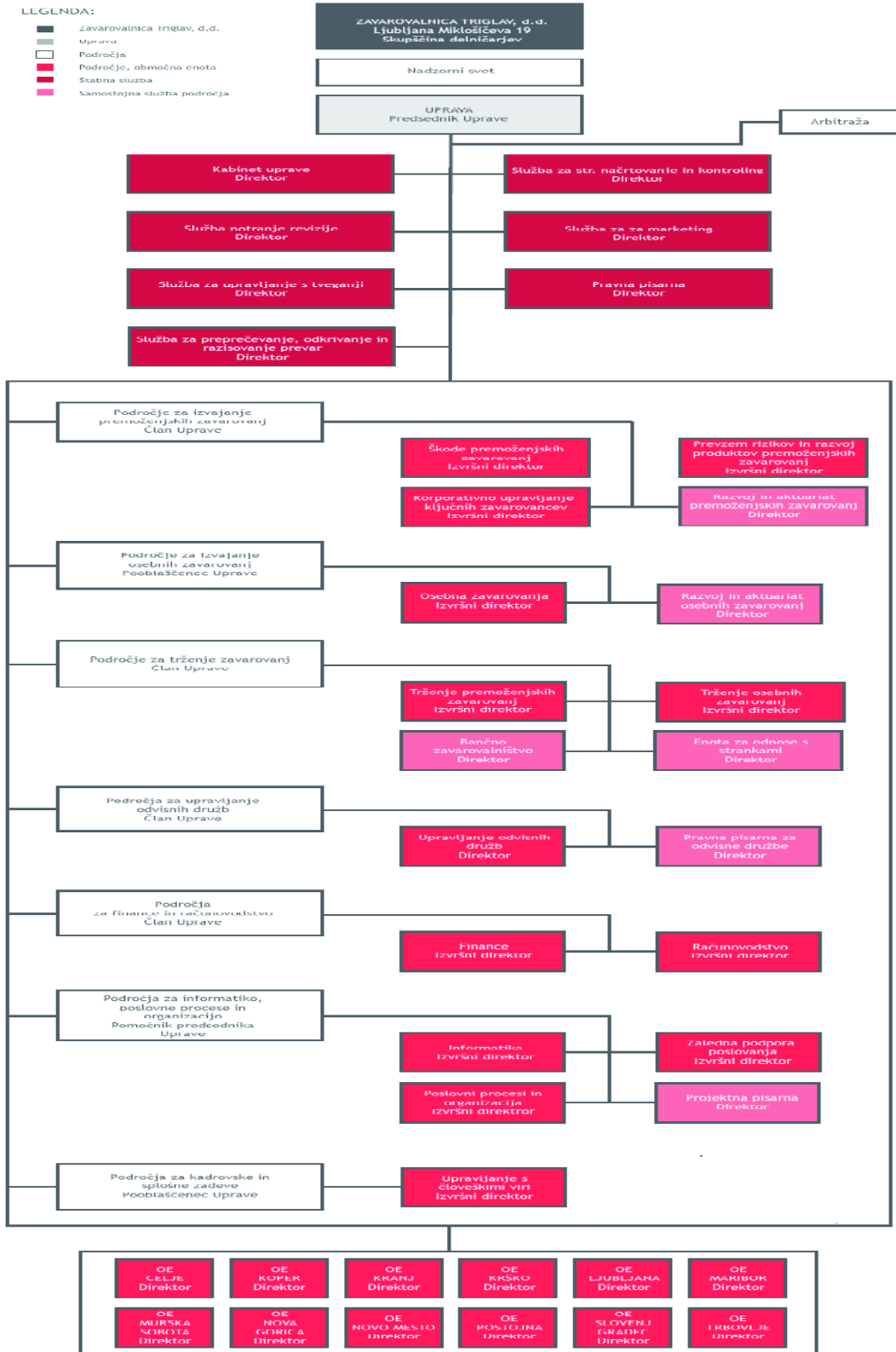
Delo, ki ga opravljam, je monotono.	1	2	3	4	5
Za delo, ki ga opravljam, sem ustrezno plačan.	1	2	3	4	5
Plačilo je glavni motivator pri opravljanju dela.	1	2	3	4	5
Vsi zaposleni imajo enake možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Organizacijska klima v podjetju je dobra.	1	2	3	4	5
Med sodelavci vlada dobro vzdušje.	1	2	3	4	5
Menim, da mi podjetje nudi toliko izobraževanja, kolikor ga potrebujem.	1	2	3	4	5
Izobraževanje je izvedeno kakovostno.	1	2	3	4	5
V podjetju dobro skrbijo za motiviranost zaposlenih.	1	2	3	4	5
Za uspešno opravljeno delo sem ustrezno nagrajen/pohvaljen.	1	2	3	4	5
Možnosti za napredovanje so velike, kar je zame ključnega pomena.	1	2	3	4	5
Komunikacija v podjetju je dobra.	1	2	3	4	5
Z vodstvom podjetja sem zadovoljen.	1	2	3	4	5

**Hvala za sodelovanje!**





# ORGANIGRAM PODJETJA



Vir: Izbrano podjetje 2012.