

2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

DEBORA MARKEŽIČ

DEBORA MARKEŽIČ

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH V IZBRANEM
ZAVODU

Debora Markežič

Koper, 2011

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin

POVZETEK

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu smo s pomočjo prebrane literature in virov definirali pojem planiranja kadrov, opredelili pojma fluktuacije zaposlenih in absentizma ter predstavili Zavod za prestajanje kazni zapora X. V raziskovalnem delu smo se osredotočili na potencialno fluktuacijo, ki smo jo raziskali s pomočjo anketnega vprašalnika. Analizirali smo pridobljene podatke iz anketnih vprašalnikov, ki so pokazali prisotnost potencialne fluktuacije v Zavodu za prestajanje kazni zapora X. Diplomsko nalogo smo zaključili s predlaganjem rešitev, ki bi pomagale vodstvu, da izboljša stanje v zavodu in tako poskuša zmanjšati potencialno fluktuacijo.

Ključne besede: Zavod za prestajanje kazni zapora x, planiranje kadrov, fluktuacija zaposlenih, absentizem, potencialna fluktuacija.

SUMMARY

The thesis consists of theoretical and research work. In the theoretical part, with the help of the literature and resources, we defined the concept of staff planning, staff turnover, absenteeism and presented the prison X. The research work has been focused on the potential fluctuation, which has been explored by means of a questionnaire. We analyzed data obtained from questionnaires, which showed the presence of potential fluctuation in prison X. We conclude the thesis by proposing solutions which would help management to improve the situation in the prison, thereby reducing the potential fluctuation.

Key words: Prison x, staff planning, staff turnover, absenteeism, potential fluctuation.

UDK: 331.108.24(043.2)

ZAHVALA

"Če ti preostane samo še en dih, ga porabi za to, da rečeš hvala." Pam Brown

Zato se ob tej priložnosti iskreno zahvaljujem svojemu mentorju, doc. dr. Massimu Manzinu, ki mi je pomagal in svetoval pri pisanju diplomske naloge, ter Zavodu za prestajanje kazni zapora X, ki mi je posredoval potrebne podatke.

Posebna zahvala gre tudi mojim staršem, Tomažu Kaligariču, Davidu Medici in Moniki Šukljan, ki so me v tem obdobju podpirali, mi pomagali in stali ob strani.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve diplomskega dela	2
2	Pomen zaposlenih za podjetje.....	4
3	Planiranje kadrov	5
4	Fluktuacija zaposlenih	6
4.1	Vrste fluktuacije	7
4.1.1	Pozitivna fluktuacija	7
4.1.2	Negativna fluktuacija.....	7
4.1.3	Potencialna fluktuacija	8
4.1.4	Interna fluktuacija.....	8
4.2	Vzroki fluktuacije	8
4.3	Izračun fluktuacije.....	10
5	Absentizem	12
5.1	Vrsta absentizma	12
5.2	Vzroki za absentizem	12
5.3	Izračun absentizma.....	13
6	Predstavitev zavoda za prestajanje kazni zapora x.....	14
6.1	Službi, ki delujeta v zavodu	15
6.1.1	Vzgojna služba	15
6.1.2	Oddelek za varnost	15
6.2	Kadrovska struktura ZPKZ X	16
6.2.1	Kadrovska struktura glede na spol.....	16
6.2.2	Kadrovska struktura glede na starost žensk in moških.....	17
6.2.3	Kadrovska struktura glede na izobrazbo žensk in moških	19
7	Raziskava fluktuacije	21
7.1	Gibanje števila zaposlenih	21
7.2	Izračun fluktuacije.....	22
7.3	Absentizem	24
7.4	Analiza podatkov	26
7.4.1	Struktura zaposlenih po spolu in starosti.....	26
7.4.2	Struktura zaposlenih po spolu in stanu	27
7.4.3	Primerjava skupne delovne dobe z delovno dobo v ZPKZ X	28

7.4.4	Zadovoljstvo zaposlenih s plačo v ZPKZ X.....	28
7.4.5	Strinjanje zaposlenih s trditvami, povezanimi z delom v ZPKZ X.....	29
7.4.6	Število zaposlenih, ki razmišljajo o menjavi delovnega mesta.....	30
7.4.7	Vpliv otrok na zamenjavo trenutnega delovnega mesta.....	31
7.4.8	Potencialni razlogi za menjavo službe.....	32
8	Ugotovitve.....	34
9	Predlogi za zmanjšanje potencialne fluktuacije zaposlenih.....	36
10	Zaključek.....	37
	Literatura.....	39
	Pravni viri.....	39
	Viri.....	39
	Priloge.....	41

SLIKE

Slika 1:	Organizacijska shema UIKS-a	14
Slika 2:	Kadrovska struktura po spolu	17
Slika 3:	Kadrovska struktura po letih – ženske	18
Slika 4:	Kadrovska struktura po letih – moški	19
Slika 5:	Kadrovska struktura: izobrazba – moški.....	19
Slika 6:	Kadrovska struktura: izobrazba – ženske	20
Slika 7:	Gibanje števila zaposlenih v posameznih letih	22
Slika 8:	Prikaz fluktuacije	23
Slika 9:	Povprečno število zaprtih oseb na zaposlenega	24
Slika 10:	Prikaz absentizma v ZPKZ X	25
Slika 11:	Primerjava fluktuacije in absentizma.....	26
Slika 12:	Število moških in žensk po starostnih skupinah	27
Slika 13:	Struktura zaposlenih po spolu in stanu	27
Slika 14:	Prikaz skupne delovne dobe in delovne dobe v ZPKZ X	28
Slika 15:	Zadovoljstvo zaposlenih s plačo na različnih delovnih mestih v zavodu	29
Slika 16:	Strinjanje s posameznimi trditvami	30
Slika 17:	Zaposleni, ki razmišljajo o menjavi trenutnega delovnega mesta	31
Slika 18:	Vpliv otrok na razmišljanje o menjavi trenutnega delovnega mesta	32
Slika 19:	Potencialni razlogi za menjavo službe	32
Slika 20:	Vzroki, ki zadržujejo zaposlene na trenutnem delovnem mestu.....	33
Slika 21:	Povezava med stopnjo fluktuacije in BDP-jem	35

PREGLEDNICE

Preglednica 1:	Izračun fluktuacije.....	22
Preglednica 2:	Podatki o odsotnosti z dela v letih 2008, 2009 in 2010 (v urah).....	24
Preglednica 3:	Primerjava fluktuacije in absentizma	25

KRAJŠAVE

MZP	Ministrstvo za pravosodje
UIKS	Uprava za izvrševanje kazenskih sankcij
ZIKS	Zakon o izvrševanju kazenskih sankcij
ZPKZ	Zavod za prestajanje kazni zapora

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V diplomski nalogi želimo najprej definirati pojem planiranja kadrov in definirati fluktuacijo zaposlenih.

Treven (1998, 64) opredeljuje pojem zaposlenih kot največje bogastvo podjetja. Dandanes je tehnologija tako napredovala, da so proizvodni procesi vedno bolj avtomatizirani in zaradi tega se v mnogih podjetjih zaposlene zamenja s stroji, saj stanejo manj. V primeru, ki ga bomo obravnavali v diplomski nalogi, to je Zavod za prestajanje kazni zapora X, se taka zamenjava zelo težko lahko zgodi, saj so v tem primeru ključnega pomena zaposleni (pravosodni policisti), s svojimi izkušnjami in znanjem na področju varovanja zaprtih oseb. Vsak zavod želi ohraniti svoje največje bogastvo – zaposlene, da bo to ostalo tako, mora poskrbeti na različne načine, da bodo zadovoljni in tako ne bodo zapustili organizacije. Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 144) so mnenja, da je sposobnost podjetja, da ohrani svoje zaposlene v organizaciji odvisna predvsem od samega zaposlenega oziroma od vzrokov, ki pripeljejo zaposlenega, da zamenja delovno mesto. Ti vzroki so lahko različni. Najbolj pogosti razlogi za to so slabe plače, majhne možnosti za napredovanje, slab nagrajevalni sistem, težki delovni pogoji itd. Iz tega izhaja, da je fluktuacija zaposlenih odvisna od pogojev dela in zadovoljstva posameznika. Hostnik (2010) meni, da lahko vodstvo zmanjša fluktuacijo s tem, da skuša približati vizijo organizacije posamezniku, tako da si jo potem posameznik nekako »prisvoji«, jo vzame za svojo. »Torej, ko je službeno in zasebno življenje usklajeno s cilji podjetja, ne prihaja do visoke fluktuacije.« (Hostnik 2010)

Beseda *fluktuacija* izhaja iz latinske besede »fluctuare« in pomeni valovanje, torej fluktuirati pomeni nihati, valovati (Florjančič 1994, 83). »Z besedo fluktuacija označujemo dinamično gibanje delavcev, ki se odraža v odlivu ali točneje v odhodu delavcev iz podjetja. Lahko rečemo, da je tudi izguba delavcev zaradi določenih in različnih vzrokov. 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.« (Florjančič 1994, 83)

Kajfež (2008, 15) meni, da je za organizacijo, ki ima sposobne in delovne kadre pozitivno, da so ti čim bolj ustaljeni, saj je fluktuacija pokazatelj neurejenosti organizacije in tako okolju odraža, kako so zaposleni nezadovoljni z organizacijo.

Florjančič (1994, 85) deli fluktuacijo na *pozitivno* in *negativno*, kjer negativno deli še na *hoteno* in *nehoteno* fluktuacijo. Pozitivno opisuje kot odhod nesposobnih in neuspešnih delavcev iz organizacije in ko kadri ne ustrezajo zahtevam dela in iščejo delo pri drugih organizacijah. Negativna fluktuacija pa je opredeljena kot odhod delavcev iz osebnih

razlogov, zelo pogosto zaradi nezadovoljstva z delom. Poleg teh obstaja še *potencialna* fluktuacija, ki zajema delavce, ki razmišljajo o tem, da bi odšli iz organizacije in že iščejo druge možnosti.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

V prvem, teoretičnem delu, diplomske naloge bo namen definirati pojem fluktuacije zaposlenih ter natančno opisati vrste fluktuacij in opredeliti vzroke, zakaj do tega sploh pride. Predstavili bomo tudi glavne značilnosti Zavoda za prestajanje kazni zapora X ter njegovo strukturo.

V raziskovalnem delu je namen ugotoviti, ali je v preučevanem zavodu fluktuacija prisotna, izračunati, v kakšni meri, in na osnovi analize pridobljenih podatkov iz anketnega vprašalnika podati predloge, ki bi pripomogli k izboljšanju stanja.

Cilji diplomske naloge so:

- ugotoviti vzroke, zakaj delavci najpogosteje zapuščajo zavod,
- ugotoviti, v kakšni meri je fluktuacija prisotna,
- ugotoviti, katera vrsta fluktuacije je najbolj prisotna,
- podati predloge, ki bodo pripomogli k izboljšanju stanja.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Diplomska naloga bo sestavljena iz dveh delov. Prvi del bo teoretičen, drugi pa raziskovalen. Pri teoretičnem delu bomo uporabili deskriptivno metodo raziskave, s katero bomo preučili pridobljene podatke o izbrani temi. Predstavili bomo poglede različnih avtorjev na temo fluktuacije.

V drugem delu bomo uporabili anketni vprašalnik, ki bo sestavljen iz vprašanj in odgovorov, ki jih bodo anketiranci obkroževali ter iz trditev, za katere bodo morali oceniti strinjanje s pomočjo petstopenjske lestvice, kjer bo številka 1 pomenilo, da se ne strinjajo, številka 5 pa, da se strinjajo.

Odgovore bomo analizirali s pomočjo programa Microsoft Excel. Rezultate bomo prikazali s pomočjo grafikonov. Raziskovalna populacija bodo vsi zaposleni Zavoda za prestajanje kazni zapora X. To so: pravosodni policisti, računovodje, pravniki, inštruktorji, pedagogi itd.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve diplomskega dela

Predpostavljamo, da pri zbiranju podatkov za izbrano temo ne bo večjih težav, saj je na razpolago dovolj dostopne literature in internetnih virov.

Pri anketnem vprašalniku menimo, da se lahko pojavi problem, če anketiranci ne bodo vzeli raziskave resno in bodo anketo izpolnili z lažnimi odgovori ali pa bodo ankete nepopolne. V tem primeru bi to privedlo do nerealnih rezultatov analize.

Menimo, da pri zbiranju podatkov, ki so povezani z zavodom, kot na primer število zaposlenih, struktura zavoda itd., ne bo težav, saj smo pridobili dovoljenje za raziskavo iz UIKS-a in tudi vodstvo zavoda je bilo pripravljeno sodelovati.

2 POMEN ZAPOSLENIH ZA PODJETJE

Enaindvajseto stoletje je obdobje informacijske tehnologije, avtomatiziranih procesov, posledično v podjetjih večino dela opravljajo stroji, kar povzroča vse manjše potrebe po delavcih. »V takih razmerah postajajo ključni faktor ljudje s svojim znanjem in pripravljenostjo, da to znanje uporabijo v korist podjetja.« (Merkač Skok 2005, 15)

Vsako podjetje, organizacija ali zavod si želi biti uspešno oziroma je to eden izmed njihovih ciljev. Uspešnost organizacij ni odvisna samo od finančnih in materialnih virov, ampak v veliki meri od zaposlenih. Merkač Skok (2005) trdi, da so »osnova vsakega podjetja v njem zaposleni ljudje.« Torej, da bodo podjetja lahko uspešna, morajo biti tudi njihovi zaposleni zadovoljni, zato se mora vodstvo potruditi, da svojim zaposlenim nudi optimalne pogoje za delo: dobro plačo, dobre medsebojne odnose, dober nagrajevalni sistem ... Vsi ti pogoji pripomorejo k temu, da so zaposleni zadovoljni in ne razmišljajo o menjavi delovnega mesta, kar posledično pripelje do fluktuacije delavcev. Nezadovoljstvo zaposlenih se kaže tudi s pojavom absentizma (bolniške).

Med drugim MojeDelo.com (b. l.) navaja, da so bili včasih zaposleni lojalni do podjetja, v katerem so delali, saj so bili prepričani, da bodo v njem ostali do upokojitve. Z začetkom devetdesetih let se je stanje spremenilo, saj so delavci ugotovili, da se časi spreminjajo in da lahko zamenjajo delodajalca, posledično so delavci izgubili občutek varne zaposlitve in postajali manj lojalni do podjetja. Vse te spremembe vodijo do fluktuacije kadra. Torej, da bi kader ostajal v podjetju in bil še naprej lojalen do delodajalca, se moramo vprašati, kaj si zaposleni želijo. Večina zaposlenih si želi zadovoljstva pri delu. Večje kot je zadovoljstvo, manj zaposleni razmišljajo o menjavi delovnega mesta. Ko enkrat pridemo do te ugotovitve, moramo uvesti nove ukrepe, da bodo zaposleni zadovoljni in ne bodo odhajali.

MojeDelo.com (b. l.) meni, da če želimo zadržati uspešne zaposlene v podjetju, moramo uveljaviti naslednje ukrepe:

- pošteno plačilo (delavcu moramo ponuditi vsaj toliko, kot bi drugje dobil za enako delo, spodbudimo ga lahko tudi z dodatnimi denarnimi nagradami),
- nagrajevanje z denarnimi in nedenarnimi priznanji (zaposleni od delodajalca pričakujejo za dobro opravljeno delo pohvale ali nagrade),
- usposabljanje (zaposleni si želijo novih znanj, zato iščejo delodajalce, ki jim to omogočajo),
- povečati zaupanje v nadrejene (če so odnosi dobri, je tudi vzdušje bolj sproščeno, posledično so zaposleni zadovoljni),
- izboljšanje delovnih pogojev, kulture in vzdušja v podjetju,
- redno seznanjanje zaposlenih z dogajanjem v podjetju (tako se zaposlen počuti kot del podjetja in ostaja zvest delodajalcu).

3 PLANIRANJE KADROV

»Planiranje kadrov je sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb organizacije po kadrih, ob upoštevanju spreminjajočih se pogojev poslovanja organizacije in individualnih potreb posameznikov. Planiranje kadrov ima za cilj zagotoviti uspešnost organizacije in je sestavina procesa planiranja v organizaciji.« (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 14)

Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 30) opredeljujejo planiranje kadrov z naslednjimi definicijami:

- Planiranje pomeni predvidevanje potrebnega števila kadrov za določeno obdobje.
- Planiranje pomeni kritično analizo obstoječe strukture kadrov.
- Planiranje pomeni permanentno spremljanje in izpolnjevanje kadrov.
- Planiranje kadrov pomeni sestavni del planiranja v podjetju.
- Planiranje kadrov pomeni izhodišče za izdelavo plana izobraževanja, s tem pa napredovanja kadrov v podjetju.

Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 30) menijo, da je planiranje kadrov del strateškega razvoja podjetja ker:

- plan razvoja določa naloge, ki jih je treba opraviti,
- naloge določajo organizacijo, profile delovnih mest, število in strukturo kadrov,
- delovna mesta zahtevajo ustrezne poklice, znanja in stimulacijo kadrov.

S pomočjo kadrovskega načrta podjetja lahko ugotovimo, koliko in kakšen kader potrebujemo v podjetju v prihodnosti, zato moramo pri planiranju kadra izhajati iz naslednjih vprašanj (povzeto po Mikrobiz.net b.l.):

- Ali ustreza število in strokovnost zaposlenih potrebam obstoječih poslov?
- Ali vsi zaposleni v podjetju optimalno izkoriščajo svoje sposobnosti?
- Ali poznamo prihodnje kadrovske potrebe podjetja?
- Kako pridobiti kader, ki bo ustrezal prihodnjim potrebam?

Ko odgovorimo na naslednja vprašanja, dobimo oceno trenutnega stanja kadrov v podjetju in potencialni razvoj kadrov v prihodnosti. Iz teh podatkov lahko sestavimo načrt, ki bo opredeljeval kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne zaposlitvene potrebe. Pri načrtovanju kadrov moramo paziti še na pojav naslednjih dejavnikov:

- *fluktuacijo kadra* (pomeni odhod kadra iz organizacije oziroma podjetja; v nadaljevanju jo bomo natančneje definirali) in
- *absentizem* (Pomeni odsotnost z dela, kamor spadajo: zamude na delovno mesto, izostanki zaradi bolezni, nege družinskih članov, poškodb pri delu, izhode in druge odsotnosti, ko naj bi zaposlen bil na delovnem mestu.).

4 FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH

Beseda fluktuacija izhaja iz latinske besede »fluctuare« in pomeni valovanje, torej fluktuirati pomeni nihati, valovati (Florjančič 1994, 83).

»Z besedo fluktuacija označujemo dinamično gibanje delavcev, ki se odraža v odlivu ali točneje v odhodu delavcev iz podjetja. Lahko rečemo, da je fluktuacija tudi izguba delavcev zaradi določenih in različnih vzrokov. 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.« (Florjančič 1994, 83)

»Fluktuacija pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije, ki jih je potrebno nadomestiti.« Stipič (2011)

Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 144) trdijo, da so dejavniki, ki najbolj vplivajo na povečano fluktuacijo:

- višje plače,
- možnosti napredovanja,
- možnosti drugih zaposlitev,
- medosebni odnosi,
- zmanjšanje števila kadrov,
- kriza v času prilagajanja na delovno okolje,
- fluktuacija nestanovitnih novincev,
- pomanjkanje delavcev itd.

Vse te dejavnike lahko razdelimo v tri skupine, in sicer (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 144):

- tiste, ki pritegnejo delavca drugam,
- tiste, ki prisilijo delavca, da odide,
- nevtralno skupino (nestanovitni novinci).

Kajfež (2008, 15) meni, da je za organizacijo, ki ima sposobne in delovne kadre, pozitivno, da so ti čim bolj ustaljeni, saj je fluktuacija pokazatelj neurejenosti organizacije in tako okolju odraža, kako so zaposleni nezadovoljni z organizacijo.

Vsak odhod delavca iz organizacije povzroči motnje v delovnem procesu in uspešnosti poslovanja. Vseeno je, ali gre za odhod na zahtevo delavca ali delodajalca, v vsakem primeru fluktuacija povzroči stroške organizaciji. Visoka fluktuacija v organizaciji lahko vpliva na nezadovoljstvo delavcev in v okolju ni videna kot uspešna. Fluktuacija ima tudi pozitiven učinek, in sicer, ko v organizacijo prihaja nov, svež kader z novimi znanji in svežimi idejami (Stipič 2011).

Vodstvo lahko zmanjša fluktuacijo s tem, da skuša približati vizijo organizacije posamezniku, tako da si potem posameznik to nekako »prisvoji«, jo vzame za svojo (Hostnik 2010). Tudi Zadel (b. l.) je podobnega mnenja, saj je prepričan, da sta tudi organizacijska kultura in organizacijska klima dejavnika, ki imata velik vpliv na fluktuacijo zaposlenih in da vodstvo lahko z izboljšanjem teh pripomore k zmanjševanju fluktuacije.

Primer, kjer vodstvo pripomore k zmanjševanju fluktuacije, je podjetje Medis, d. o. o., saj vodstvo letno razdeli anonimne anketne vprašalnike, kjer preverjajo zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Za vodstvo Medisa so pomembni naslednji dejavniki, in sicer, da se zaposleni med seboj razumejo, sodelujejo in se ne prepirajo (Krnč 2009).

»Torej, ko je službeno in privatno življenje usklajeno in to usklajeno s cilji podjetja, ne prihaja do visoke fluktuacije.« (Hostnik 2010)

Franca in Lobnikar (2008) pa menita, da lahko fluktuacijo in absentizem zmanjšamo z uvedbo nagrajevanja delovne uspešnosti (denarni dodatek k osnovni plači). Avtorja navajata, da ima nagrajevanje dve temeljni funkciji: privlačiti mora dobre kadre in kadre mora motivirati za delo.

4.1 Vrste fluktuacije

Fluktuacija je pojav, ki ga ne moremo meriti s samo enim kazalcem. Fluktuacija nastane zaradi delovanja različnih procesov. Fluktuacijo delimo na tri skupine: na pozitivno, negativno ter potencialno fluktuacijo. Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 145) med vrste fluktuacije štejejo še *napredovanje*, saj je tudi to neke vrste fluktuacija, notranja fluktuacija.

4.1.1 Pozitivna fluktuacija

Pozitivna fluktuacija je opredeljena kot odhod nesposobnih delavcev in ko delavci zaradi svojih sposobnosti ne ustrezajo zahtevam dela, ki ga opravljajo. Med pozitivno fluktuacijo lahko štejemo še višek delavcev v organizaciji, saj če imamo več delavcev, kot smo jih predvideli, tudi to povzroča stroške organizaciji.

4.1.2 Negativna fluktuacija

K *negativni fluktuaciji* štejemo vse ostale primere, ko zaradi objektivnega (ni dovolj vrtcev za otroke) ali subjektivnega razloga (slabi odnosi med zaposlenimi) delavci zapuščajo organizacijo.

Negativno fluktuacijo lahko razdelimo še na dva dela, in sicer:

- *hoteno* (izbežno) fluktuacijo,

- *nehoteno* (neizbežno) fluktuacijo.

K hoteni fluktuaciji torej spadajo delavci, ki zapuščajo organizacijo iz razlogov, kot so: slabe plače, slabi medsebojni odnosi, slabi odnosi med delavci in vodstvom, slab nagrajevalni sistem, težki delovni pogoji itd.

K nehoteni pa spadajo dejavniki, na katere organizacija sama ne more vplivati. Primeri teh so lahko: upokojitev, prestajanje zaporne kazni, smrt ter včasih služenje vojaškega roka.

4.1.3 Potencialna fluktuacija

Poznamo še potencialno fluktuacijo, h kateri spadajo delavci, ki še niso zapustili podjetja, ampak o tej možnosti že razmišljajo in iščejo nove možnosti zaposlitve. Običajno ti delavci na svojem delovnem mestu ne dajo vsega od sebe in dela ne opravljajo vestno. Zaradi tega organizaciji povzročajo stroške, ki so zelo visoki. Koliko znašajo ti stroški, ni mogoče določiti, ker ne obstajajo kriteriji, s katerimi bi se lahko merilo učinke potencialne fluktuacije (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 146).

4.1.4 Interna fluktuacija

Pri notranji oziroma interni fluktuaciji gre predvsem za napredovanje ali pa premeščanje zaposlenega znotraj organizacije same. Organizacija mora biti že pri samem sprejemu delavca seznanjena s tem, da obstaja možnost, da se bo delavec dodatno izobraževal in posledično napredoval. Podjetje naj bi vsakemu delavcu omogočilo, da izkoristi svoja znanja in jih nenehno dopolnjuje. Vsi delavci bi lahko bili kandidati za napredovanje, vendar realno velik del zaposlenih tega ne doseže. Iz tega lahko sklepamo, da je napredovanje povezano z izobraževanjem Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 150).

Poznamo štiri vrste napredovanja:

- *vertikalno napredovanje* (premeščanje zaposlenega z manj zahtevnega delovnega mesta na zahtevnejše in odgovornejše delovno mesto),
- *horizontalno napredovanje* (preden delavca premestimo na zahtevnejše delovno mesto, mora najprej obvladati težje naloge od tistih, ki jih je opravljal in šele, ko te obvlada je možna premestitev na odgovornejše delovno mesto),
- *perspektivno napredovanje* (upoštevamo zahteve prihodnjega poslovanja podjetja),
- *statično napredovanje* (upoštevamo trenutne zahteve poslovanja).

4.2 Vzroki fluktuacije

»Vzroki fluktuacije kadrov so različni. Za človeka, ki fluktuirá, pravimo, da išče izhod iz situacije. Ta izhod išče zaradi svojih lastnih interesov, ambicij in želja, ki jih ima, ali pa zaradi

ovir, ki jih je srečal pri delu, v skupini, organizaciji ali v življenjskem okolju.« (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 146)

Da ugotovimo vse vzroke, ki pripeljejo delavca, da zapusti podjetje oziroma razmišlja o tem, si lahko pomagamo z različnimi metodami, na primer uporabimo lahko anketni vprašalnik, s katerim ugotovimo, ali v podjetju obstaja potencialna fluktuacija. Tak vprašalnik zajema vprašanja, kot so na primer:

- zakaj mu delo ni všeč,
- ali je delavec zadovoljen z medsebojnimi odnosi,
- ali je zadovoljen z možnostmi napredovanja,
- vprašanja glede zadovoljstva s plačo,
- razlog zaradi katerega se je odločil poiskati novo delovno mesto,
- vprašanja glede odnosov z nadrejenimi itd.

Podatki, pridobljeni na podlagi takega vprašalnika, so vodstvu lahko v veliko pomoč, saj jim prikažejo realno stanje v organizaciji in tako ugotovijo, kaj morajo izboljšati, da bo kader zadovoljen in ne bo želel zapustiti podjetja.

Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 147–148) so mnenja, da predvsem naslednji vzroki vplivajo na fluktuacijo:

- slabi medsebojni odnosi,
- slabe možnosti za napredovanje,
- nizke plače,
- slabi delovni pogoji,
- nerešeno stanovanjsko vprašanje,
- boljši pogoji dela v drugih organizacijah,
- delo v več izmenah,
- neurejeno zdravstveno varstvo ...

Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 148) vzroke fluktuacije deli še na tiste, ki nastanejo zaradi vpliva organizacije – *mikro vzroki* in tiste vzroke, na katere organizacija nima nobenega vpliva – *makro vzroki*.

Mikro vzroki so:

- tehnologija,
- soupravljanje,
- delovni pogoji: ropot, plini,
- delovni čas,
- plače.

Makro vzroki so:

- povpraševanje po delavcih,
- ponudba delavcev.

Zadel (b. l.) navaja, da načeloma zaposleni iz organizacije ne odhajajo zaradi plače. Če pa že niso zadovoljni s plačo, meni, da so v ozadju še drugi vzroki, ki vplivajo na to:

- medsebojno nespoštovanje,
- omejevanje svobode pri delu,
- nezanimivo delo,
- nesposobnost delodajalca, da oceni, koliko je posameznik v resnici vreden.

4.3 Izračun fluktuacije

Pri računanju fluktuacije imamo na razpolago več možnosti. Lahko uporabimo dve različni formuli ali pa uporabimo analitično metodo, pri kateri moramo upoštevati naslednje sestavine, da dobimo ekonomski učinek (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 149):

- stroške odpuščanja,
- stroške sprejemanja,
- stroške priučevanja,
- stroške za doseganje polnega učinka,
- stroške neizkoriščenih proizvodnih kapacitet.

Fluktuacija sama nam tako ne pokaže, kakšni so ob tem stroški fluktuacije, zato moramo te stroške računati z naslednjo formulo:

$$EF = \frac{D * (\check{C} + I\check{C} + \check{C}A)}{(z + r)} * O$$

Kjer so (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 149–150):

- EF: ekonomski efekt fluktuacije,
- D: dohodek,
- Č: izgubljeni delovni čas zaradi fluktuacije,
- Ča: izgubljeni čas čakanja do dopolnitve delovnega mesta,
- Ič: izgubljeni čas, ki je potreben za sprejem, izobraževanje in odpoved dela,
- Z: povprečno število zaposlenih med letom,
- R: letni neto fond delovnih ur enega delavca,
- O: število fluktuirajočih delavcev med letom.

Naslednji dve možnosti za izračun sta z uporabo dveh različnih matematičnih formul:

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

Kjer so (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 149):

- SF: stopnja fluktuacije,
- O: število zaposlenih, ki je odšlo iz organizacije,
- SZ: skupno število zaposlenih na koncu ali na začetku leta (Florjančič 1994).

$$\% F = \frac{O * 100}{SZ} + S$$

Kjer so (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 149):

- % F: procent fluktuacije,
- O: število delavcev, ki je odšlo iz organizacije,
- SZ: začetno stanje števila zaposlenih,
- S: število na novo sprejetih delavcev.

Po svetu vlada prepričanje, da je fluktuacija v mejah med 1,25 % do 1,65 % od skupnega števila zaposlenih, pozitivna in potrebna, saj tako v organizacijo prihaja nov svež kader z novimi idejami (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 150).

V primeru, da stopnja fluktuacije presega to mejo, nastanejo stroški za podjetje. Stroški, ki lahko nastanejo zaradi povečane fluktuacije, so (Franca in Lobnikar 2008, 49):

- stroški prerazporejanja, rekrutiranja in izbire novih kadrov,
- stroški izobraževanja in izpolnjevanja (nastanejo ob zaposlitvi nadomestnih kadrov),
- na začetku so stroški plačila za novega zaposlenega višji, kot je njegov prispevek pri izdelku,
- stopnja nesreč pri delu pri novo zaposlenih je večja kot pri zaposlenih, ki so že dlje časa v podjetju,
- povečanje napak in nekakovostnih izdelkov zaradi uvajanja novega zaposlenega.

5 ABSENTIZEM

Beseda absentizem izhaja iz latinske besede *absens* in pomeni odsotnost ali izostanek (Živoder 2004). Torej absentizem pomeni odsotnost z delovnega mesta, kamor štejejo razne izostanke, zamude na delovno mesto, izhode itd. Ko govorimo o absentizmu v podjetju, največkrat mislimo na tisti absentizem, ki se nanaša na celodnevne odsotnosti. Pri absentizmu, prav tako kot pri fluktuaciji, velja, da vse oblike absentizma vplivajo na to ali bo podjetje svoje zastavljene cilje doseglo ali ne (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 152).

Dular (2010) razlaga absentizem kot odsotnost z dela zaposlenega, ko je s strani delodajalca prisotnost pričakovana.

5.1 Vrste absentizma

Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 153) opredeljujejo absentizem glede na *trajanje* in glede na *frekvenco*. Problemi nastanejo takrat, ko se poveča frekvenca in ne zaradi povečanja trajanja absentizma.

Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 153) ločijo naslednje informacijske podatke:

- *Izostanki, ki so lahko opravičeni ali neopravičeni* (bolniški izostanki, študijski izostanki, službeni izostanki).
- *Izostanki, ki so pri nekaterih zaposlenih bolj ali manj pogosti* (frekvenca absentizma).
- *Trajanje absentizma*: krajše zamude (prihajanje, odhajanje), od nekaj urnih do nekaj dnevnih izostankov, izostanki, ki trajajo več dni.
- *Distribuiranost izostankov*: v teku leta (tedna, meseca), pri različnih kategorijah zaposlenih.

5.2 Vzroki za absentizem

Hostnik (2010) meni, da obstajajo različni razlogi, ki pripeljejo do nastanka absentizma. Ti razlogi so lahko:

- odsotnost z delovnega mesta zaradi nezmožnosti opravljanja določenih nalog,
- odsotnosti zaradi bolezni,
- neusposobljenost za opravljanje določenega dela ter
- druge psihofizične ovire.

Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 153) navajajo naslednje vzroke absentizma:

- objektivne vzroke: na katere mi ne moremo vplivati, kot na primer: pravni, ekonomski, geografski ...,
- subjektivne vzroke: na zmanjšanje subjektivnih vzrokov lažje vplivamo, saj so ti navadno psihične ali socialne narave.

Psihosocialni vzroki so tisti vzroki, ki imajo največji vpliv na nezadovoljstvo zaposlenih, ki posledično povzroča absentizem, ki je tudi predhodnik fluktuacije v podjetju.

Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, 154) med drugim navajajo, da tudi delovna disciplina, oblika vodenja in odnosi znotraj podjetja vplivajo na nastanek absentizma.

5.3 Izračun absentizma

Absentizem lahko izračunamo s pomočjo naslednje formule, ki ima tudi eno pomanjkljivost, saj pri izračunu upošteva le trajanje in ne frekvence (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 154):

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

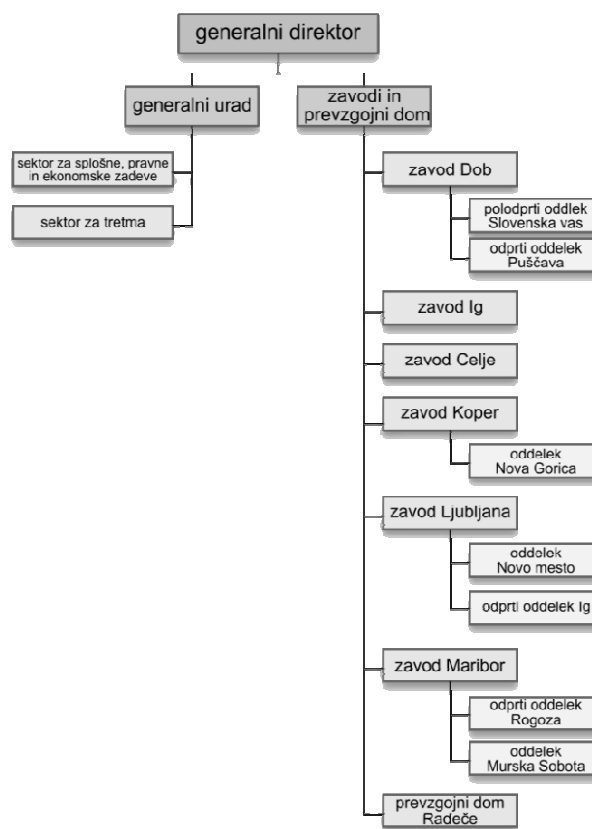
6 PREDSTAVITEV ZAVODA ZA PRESTAJANJE KAZNI ZAPORA X

V Republiki Sloveniji imamo šest zavodov za prestajanje kazni zapora in en prevzgojni dom, kamor pošljejo mladoletnike z vzgojnim ukrepom oddaje v prevzgojni dom.

Zavodi za Prestajanje kazni zapora so (Ministrstvo za pravosodje 2011):

- Zavod za prestajanje kazni zapora Dob,
- Zavod za prestajanje kazni zapora Ig,
- Zavod za prestajanje mladoletniškega zapora in kazni zapora Celje,
- Zavod za prestajanje kazni zapora Koper,
- Zavod za prestajanje kazni zapora Ljubljana,
- Zavod za prestajanje kazni zapora Maribor,
- Prevzgojni dom Radeče.

Slednje prikazuje tudi organizacijska shema uprave RS za izvrševanje kazenskih sankcij (slika 1):



Slika 1: Organizacijska shema UIKS-a

Vir: Valentinčič 2011.

Zavod za prestajanje kazni zapora X je notranja organizacijska enota Uprave Republike Slovenije za izvrševanje kazenskih sankcij (Valentinčič 2011).

V zavodu za prestajanje kazni zapora X so zaprte osebe, ki so v priporu (čakajo na obsodbo), osebe, ki prestajajo kazen do enega leta in pol za moške ter včasih dveh mesecev za ženske. Skupna kapaciteta zapora je za 110 oseb. V nekaterih primerih kazen zapora prestajajo tudi obsojenci z daljšo zaporno kaznijo (na primer, če v drugem zaporu obstaja sum napada na zaprto osebo). Vsi naštetih zaporniki so med seboj ločeni.

V Zavodu X so zaprte osebe razdeljene na treh oddelkih, in sicer v zaprtih, polodprtih in odprtih oddelkih. Oddelki se med seboj razlikujejo po stopnji nadzora in omejitvi svobode gibanja (Valentinčič 2004, 4).

6.1 Službi, ki delujeta v zavodu

Službi, ki delujeta v ZPKZ X, sta vzgojna služba in oddelek za varnost.

6.1.1 Vzgojna služba

V vzgojni službi so zaposlene naslednje osebe: psihologi, pedagogi, sociologi, vzgojitelji, socialni delavci, inštruktorji in učitelji praktičnega pouka (ZIKS 2000, 243. člen).

Delavci vzgojne službe skrbijo za takšno organizacijo življenja in dela v zavodu, ki pospešuje ustrezno vključitev obsojenca v normalno življenje na prostosti po prestani kazni.

Delavci vzgojne službe pripravljajo program individualnega tretmaja obsojenca in skrbijo za njegovo realizacijo, organizirajo in vodijo skupinske oblike tretmaja obsojencev ter sodelujejo pri načrtovanju in izvajanju vseh ostalih ukrepov, s katerimi se poizkuša doseči boljše psihosocialno prilagoditev obsojencev (ZIKS 2000, 244. člen).

6.1.2 Oddelek za varnost

V tem oddelku delajo naslednji zaposleni: vodja izmene, vodja pripora, pomočnik vodje oddelka in pravosodni policisti (pazniki). Že v uvodnem delu smo omenili, da so pravosodni policisti ključnega pomena za ZPKZ X, zato bomo njim namenili nekaj besed več.

Pravosodni policisti imajo dve ključni nalogi: skrbijo za varovanje zavoda in varovanje zaprtih oseb.

»Redno varovanje obsega tiste oblike zunanega in notranjega varovanja, ki so stalno potrebne za varnost, red in disciplino ter normalno življenje in delo zavoda. Izredno varovanje odredi upravnik zavoda oziroma vodja dislociranega oddelka zavoda ob povečani nevarnosti zaradi izrednih dogodkov v zavodu, ob neposredni nevarnosti zunanega napada na zavod ali iz drugih razlogov, ki lahko ogrozijo varnost zavoda.« (Pravilnik o izvrševanju nalog paznikov 2001)

Pravosodni policisti varujejo zaprte osebe tako, da jih nadzirajo v bivalnih in drugih prostorih, pri opravljanju različnih nalog, pri spremljanju zunaj zavoda (npr: spremstvo na sodišče). »Pri tem morajo preprečevati pobege, napade, spore in spopade med obsojenci, samomore, samopoškodbe, povzročanje materialne škode, priprave in poskuse storitve kaznivih dejanj v zavodu in zunaj njega in druge nedovoljene aktivnosti.« (Pravilnik o izvrševanju nalog paznikov 2001, 13. člen)

Poleg vseh teh nalog pravosodni policisti opravljajo še naslednje naloge (Pravilnik o izvrševanju nalog paznikov 2001, 86. člen):

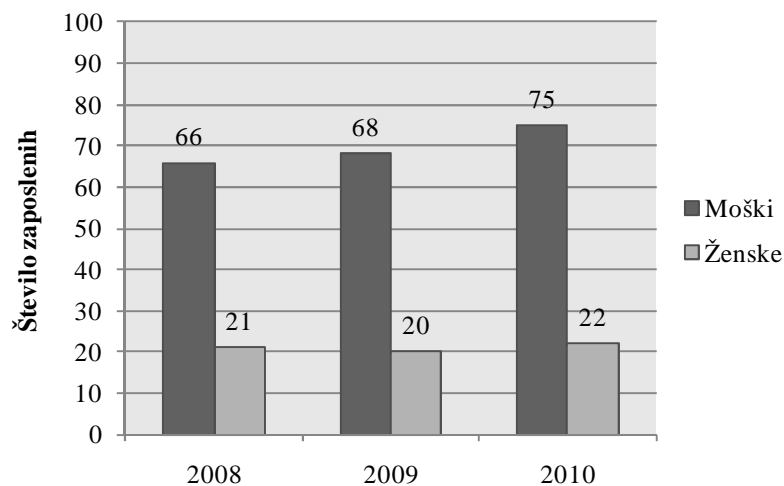
- seznanjati obsojence s hišnim redom zavoda ter s pravicami in dolžnostmi, ki jih imajo po zakonu in na njegovi podlagi izdanih predpisih,
- opozarjati obsojence na odstopanje od hišnega reda, če niso potrebni strožji ukrepi,
- preprečevati samopoškodbe in samomore,
- sodelovati z drugimi službami v zavodu, da se prepreči nastanek razmer, ki bi utegnile imeti za posledico spore med obsojenci, kakor tudi med njimi in delavci zavoda,
- primerno ukrepati, da se vzpostavi red in disciplina v zavodu,
- ukazovati obsojencem, da opravijo potrebna opravila za vzdrževanje reda in čistoče v zavodu ter za vzdrževanje osebne higiene,
- spodbujati obsojence pri njihovem delu in izobraževanju,
- preprečevati škodo na premoženju zavoda in odkrivati povzročitelje škode,
- nadzirati redno vstajanje in počitek obsojencev,
- skrbeti za red in varnost pri nadzorovanih obiskih,
- zbirati podatke in informacije, ki so pomembne za varnost zavoda in obsojencev,
- poročati poveljniku o vseh pomembnih dogodkih in opažanjih, ki zadevajo varnost, red, disciplino ter življenje in delo v zavodu.

6.2 Kadrovska struktura ZPKZ X

Obravnavan zavod za prestajanje kazni zapora X nam je na dan 23. 6. 2011 posredoval naslednje podatke glede kadrovske strukture. ZPKZ X je sestavljen iz treh sektorjev, in sicer: urad, v katerem dela ena oseba, sektor za splošne kadrovske, pravne in ekonomske zadeve, kjer je zaposlenih 10 oseb ter sektor za tretma zaprtih oseb, ki premore 90 zaposlenih. Skupno je bila v zavodu na ta dan zaposlena 101 oseba.

6.2.1 Kadrovska struktura glede na spol

Iz slike 2 lahko vidimo, kako se kadrovska struktura zaposlenih iz leta v leto spreminja. Kadrovska struktura iz leta 2008 do 2009 se v ZPKZ X ni bistveno spremenila. V letu 2008 je bilo zaposlenih 66 moških in 21 žensk, v naslednjem letu pa 68 moških in 20 žensk. V letu 2010 je število moških poskočilo na 75, žensk pa je bilo 22.



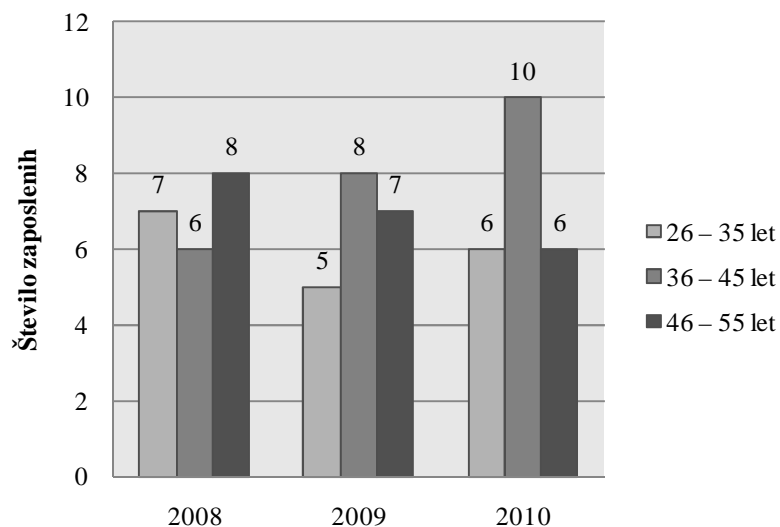
Slika 2: Kadrovska struktura po spolu

6.2.2 Kadrovska struktura glede na starost žensk in moških

Naslednji graf (slika 3) ponazarja število žensk v posamezni starostni skupini v letu 2008, 2009 in 2010. V letu 2008 je bilo največ žensk v starostni skupini od 46 do 55 let (8 žensk), sledi jim 7 žensk v starostni skupini od 26 do 35 let ter 6 žensk med 36 in 45 let.

V letu 2009 pa najdemo največ žensk med 36 in 45 let (8 žensk), 7 žensk med 46 in 55 let, najmanj pa v starostni skupini od 26 do 35 let (5 žensk).

V letu 2010 je vidna rast števila žensk v starostni skupini od 36 do 45 let, teh je bilo 10. V starostnih skupinah od 26 do 35 let in od 46 do 55 let je bilo v vsaki po 6 žensk.

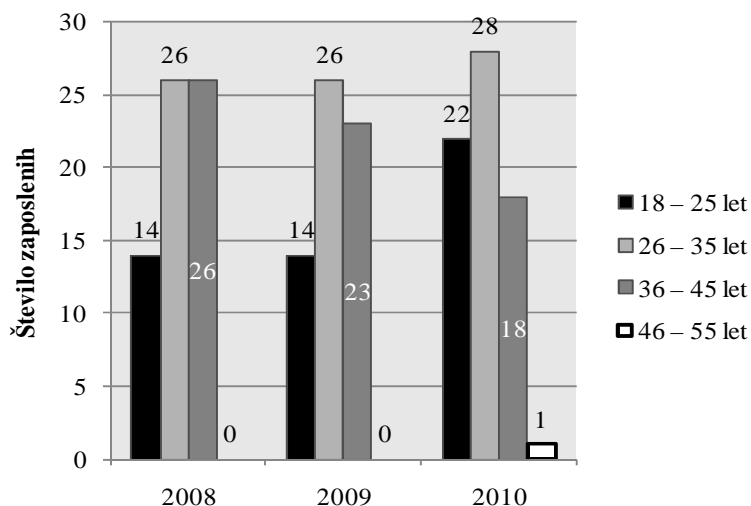


Slika 3: Kadrovska struktura po letih – ženske

Pri moški kadrovski strukturi pa vidimo, da so moški razporejeni v štirih starostnih skupinah (slika 4). V letu 2008 je bilo med 26 in 35 ter med 36 in 45 let po 26 moških, med 18 in 25 let pa 14.

V letu 2009 je bilo med 18 in 25 let enako število moških kot v prejšnjem letu, in sicer 14, nespremenjeno je ostalo tudi v starostni skupini med 26 in 35 let, kjer je bilo 26 moških. V skupini med 36 in 45 let pa se je število zmanjšalo, bilo jih je 23.

V letu 2010 je število moških naraslo na 22 (v starostni skupini od 18 do 25 let). 28 jih je bilo v starostni skupini od 26 do 35 let, 18 moških pa je imel med 36 in 45 let. Le en moški pa je imel med 46 in 55 let.



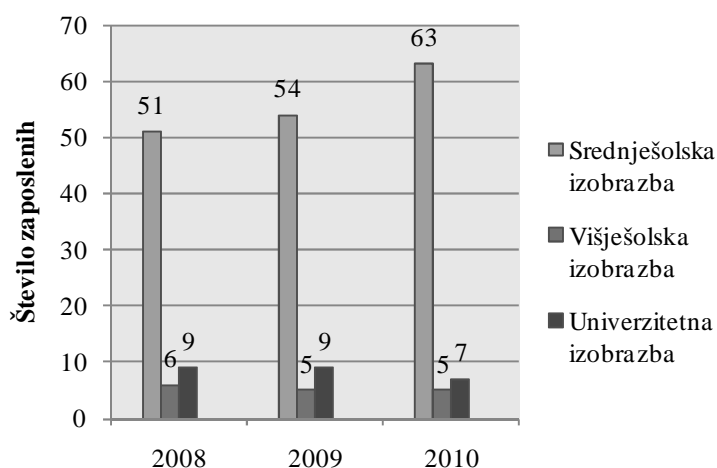
Slika 4: Kadrovska struktura po letih – moški

6.2.3 Kadrovska struktura glede na izobrazbo žensk in moških

Sorazmerno veliko število zaposlenih s srednješolsko izobrazbo je pogojeno z dejstvom, da je za zasedbo delovnega mesta pravosodnega policista zahtevana srednješolska izobrazba.

Slednje lahko razberemo iz slike 5, kjer vidimo, da je imelo srednješolsko izobrazbo 51 zaposlenih leta 2008, leta 2009 54 zaposlenih in leta 2010 63 zaposlenih. Medtem ko je imelo višješolsko izobrazbo 6 zaposlenih v letu 2008, 5 zaposlenih v letu 2009 in 2010.

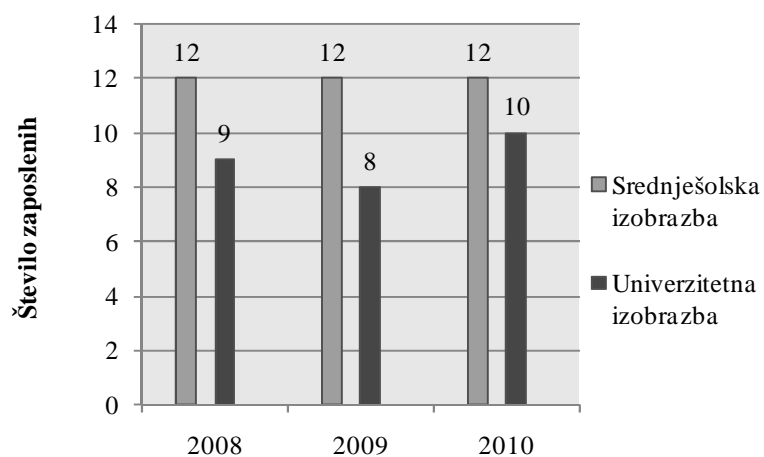
Univerzitetno izobrazbo v letih 2008 in 2009 je imelo 9 zaposlenih, v letu 2010 pa 7.



Slika 5: Kadrovska struktura: izobrazba – moški

Pri ženskah je slika podobna. Ženske imajo srednješolsko in univerzitetno izobrazbo. Slika 6 kaže, da je v letih 2008, 2009 in 2010 število žensk ostalo enako, in sicer v vsakem letu je bilo

po 12 zaposlenih s srednješolsko izobrazbo. Tistih z univerzitetno izobrazbo pa je bilo 9 v letu 2008, 8 v letu 2009 in 10 v letu 2010.



Slika 6: Kadrovska struktura: izobrazba – ženske

7 RAZISKAVA FLUKTUACIJE

Namen raziskave je s pomočjo anketnega vprašalnika ugotoviti, ali je v izbranem zavodu za prestajanje kazni zapora prisotna potencialna fluktuacija ter če je, ugotoviti najpogostejše vzroke, zakaj do tega prihaja, raziskati, s čim so zaposleni najbolj in najmanj zadovoljni.

Cilji raziskave so:

- Ugotoviti, v kolikšni meri je prisotna fluktuacija.
- Ugotoviti, kateri dejavnik najbolj vpliva na potencialno fluktuacijo.
- Ugotoviti, katera starostna skupina je bolj nagnjena k potencialni fluktuaciji.
- Ugotoviti, s čim zaposleni niso zadovoljni.
- Ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni z delovnimi pogoji in možnostmi za napredovanje.
- Podati predloge vodstvu, kar bi lahko pripomoglo k izboljšanju stanja.

Anketni vprašalnik je bil posredovan Zavodu za prestajanje kazni zapora X, ki je bil na voljo vsem zaposlenim od 05. 07. 2011 do 22. 07. 2011 (glej: Priloga 1). Vprašalnik je bil anonimen in je zajemal trinajst vprašanj. ZPKZ X je bilo posredovanih skupno 80 vprašalnikov, vrnjenih je bilo 37, od katerih je bilo 6 neveljavnih. Analiziranih vprašalnikov je bilo 31.

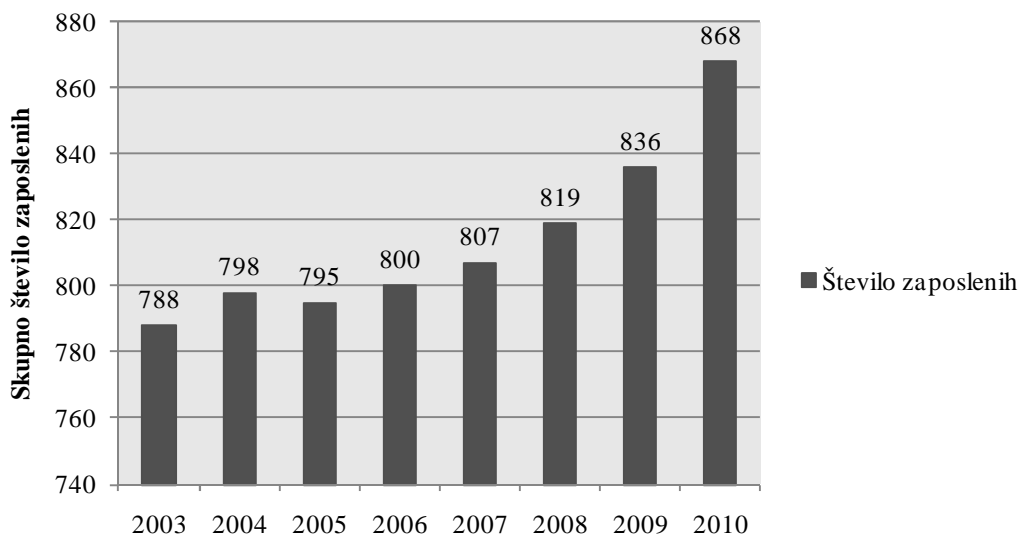
Prvih osem vprašanj je bilo izbirnega tipa, saj so zaposleni morali obkrožiti pravi odgovor. Anketa je obsegala vprašanja o spolu, starosti, stanu, otrocih, izobrazbi, skupni delovni dobi in delovni dobi v zavodu X. Pri devetem vprašanju so bile podane trditve, pri katerih so zaposleni morali oceniti stopnjo strinjanja s petstopenjsko lestvico, kjer je 1 pomenilo, da se popolnoma ne strinjajo, 2 da se ne strinjajo, 3 da se delno strinjajo, 4 se strinjajo, 5 popolnoma se strinjajo. Od desetega do trinajstega vprašanja so zaposleni obkrožali odgovore na vprašanja glede potencialne fluktuacije. Vprašanja so se nanašala na vzroke, ki bi privedli delavca, da zapusti delovno mesto, ter vzroke, zaradi katerih so še vedno na tem delovnem mestu.

S pomočjo izračuna bomo preverili, ali obstaja povezava med absentizmom in fluktuacijo v letih 2008, 2009 in 2010. Predvidevamo, da bi lahko bila večja stopnja absentizma eden izmed opozorilnih znakov kasnejšega pojava fluktuacije. Predpostavljamo, da je stopnja absentizma med tistimi zaposlenimi, ki so nezadovoljni s trenutnim delovnim mestom, večja kot pri ostalih zaposlenih. Izjema bi lahko bili na novo zaposleni, ki so v poskusnem obdobju in so po našem mnenju manj podvrženi absentizmu.

7.1 Gibanje števila zaposlenih

Iz slike 7 je viden naraščajoči trend skupnega števila zaposlenih v vseh ZPKZ. V letu 2003 je bilo skupno število zaposlenih 788, v naslednjem letu je naraslo na 798 zaposlenih. Od leta

2005 dalje pa je število zaposlenih konstantno naraščalo, in sicer od 795 zaposlenih do 868 zaposlenih v letu 2010.



Slika 7: Gibanje števila zaposlenih v posameznih letih

7.2 Izračun fluktuacije

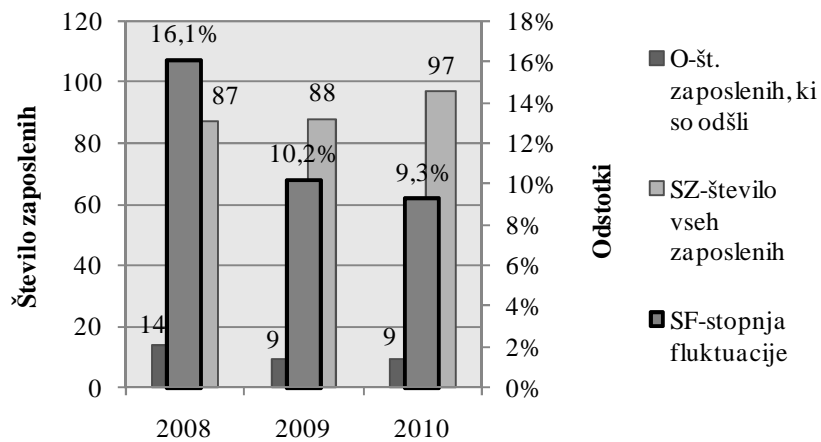
V preglednici 1 je prikazan izračun fluktuacije za leta 2008, 2009 in 2010.

Preglednica 1: Izračun fluktuacije

Za leto 2008	Za leto 2009	Za leto 2010
$SF = O/SZ * 100$	$SF = O/SZ * 100$	$SF = O/SZ * 100$
$SF = 14/87 * 100$	$SF = 9/88 * 100$	$SF = 9/97 * 100$
$SF = 16,092 \%$	$SF = 10,227 \%$	$SF = 9,278 \%$

Kjer je:

- SF: stopnja fluktuacije,
- O: število zaposlenih, ki so odšli iz organizacije,
- SZ: skupno število zaposlenih na začetku leta.

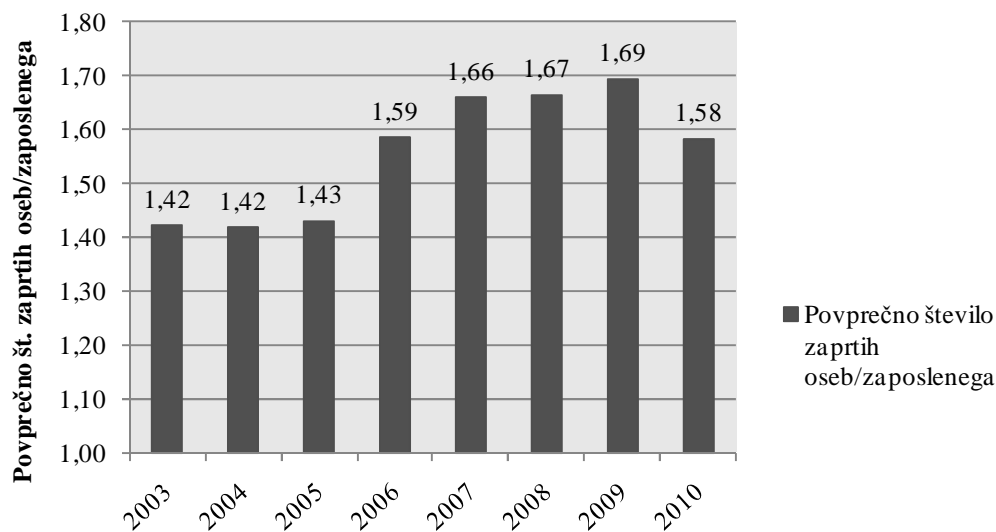


Slika 8: Prikaz fluktuacije

Iz slike 8 je razviden padajoči trend, saj je bila stopnja fluktuacije v letu 2008 16,09 %, v letu 2009 je stopnja fluktuacije znašala 10,22 %, v naslednjem letu pa 9,3 %.

Zmanjšana stopnja fluktuacije v letih 2009 in 2010 je pogojena tudi z dejstvom, da je prišlo do večjega števila novo zaposlenih v ZPKZ X, kakor tudi v vseh ostalih zavodih (slika 8).

Primerjava med številom zaprtih oseb in zaposlenih v vseh slovenskih zavodih nam odkriva dejstvo, da se z leti povečuje število zaprtih na zaposlenega (slika 9). Izjema je leto 2010, v katerem je prišlo do zmanjšanja koeficienta zaradi večjega števila novih zaposlitev, kot je razvidno iz slike 9. Manjše število zaprtih na zaposlenega pomeni tudi manjšo obremenitev zaposlenih, kar ugodno vpliva na padanje fluktuacije.



Slika 9: Povprečno število zaprtih oseb na zaposlenega

7.3 Absentizem

V letu 2008 so javni uslužbenci (zaposleni v vseh ZPKZ) zaradi bolezni, posledic nesreč pri delu oziroma na poti na delo in z dela ter nege družinskih članov odsotni z dela 87.552 ur. Največ odsotnosti je bilo zaradi bolezni, kar 84,7 %, zaradi nesreč pri delu 7 % in zaradi nege družinskih članov 8,3 %.

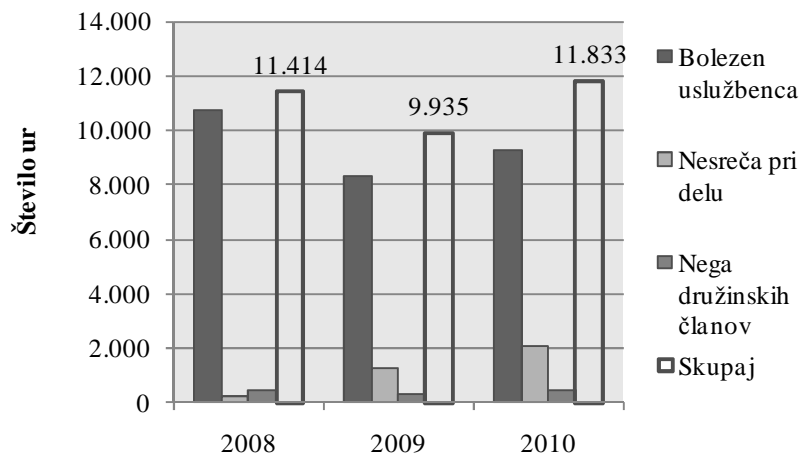
V letu 2009 se je stanje malce izboljšalo, in sicer odsotni so bili skupno 79.562 ur. Od tega zaradi bolezni 82 %, posledic nesreč pri delu oziroma na poti na delo 8,6 % in zaradi nege družinskih članov 9,4 %. Odsotnost z dela v primerjavi z letom 2008 se je znižala za 9,1 %.

Javni uslužbenci so bili v letu 2010 odsotni z dela 84.955 ur. Zaradi bolezni 77,9 %, odsotnosti zaradi nege družinskih članov 11,1 %, odsotnosti zaradi nesreč pri delu je bilo 11 %. V primerjavi z letom 2009 je stopnja absentizma višja za 6,8 %.

Preglednica 2: Podatki o odsotnosti z dela v letih 2008, 2009 in 2010 (v urah)

Leto	Bolezen zaposlenega	Nesreča pri delu	Nega družinskih članov	Skupaj
2008	10.733	248	433	11.414
2009	8.351	1.240	344	9.935
2010	9.277	2.084	472	11.833

Vir: Ministrstvo za pravosodje 2011.



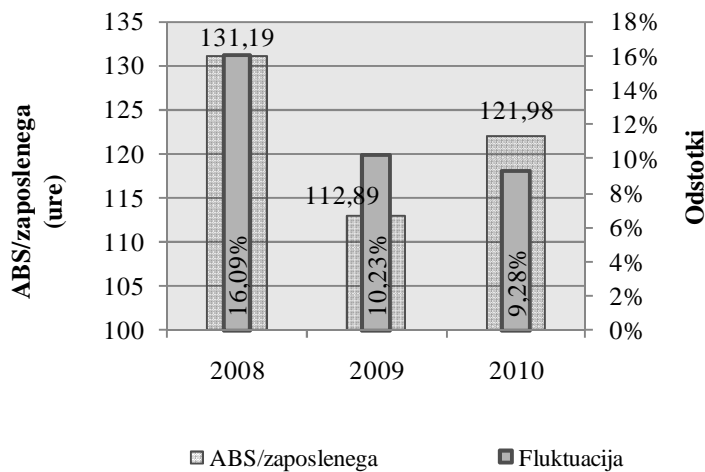
Slika 10: Prikaz absentizma v ZPKZ X

Z namenom, da bi uspešno med seboj primerjali fluktuacijo in absentizem, smo uvedli enoto absentizem na zaposlenega (ABS/zaposlenega). Število skupnih ur absentizma v enem letu smo delili s številom vseh zaposlenih v enakem letu.

$$ABS/zaposlenega = \frac{ABS [ure]}{SZ}$$

Preglednica 3: Primerjava fluktuacije in absentizma

Leto	ABS/zaposlenega (ure)	Fluktuacija
2008	131,19	16,09 %
2009	112,89	10,23 %
2010	121,98	9,28 %



Slika 11: Primerjava fluktuacije in absentizma

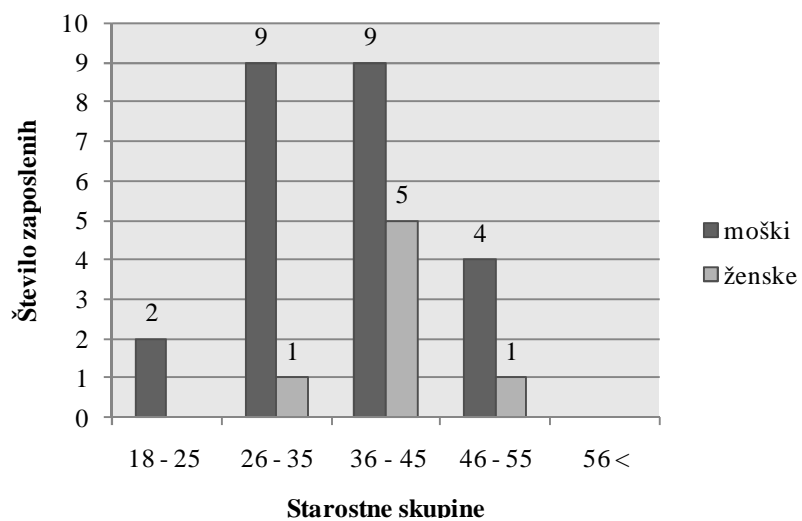
Kot lahko razberemo iz slike 11, obstaja določena povezava med fluktuacijo in absentizmom. Predpostavljamo, da je absentizem predhodnik fluktuacije, ker obstaja možnost, da so tisti zaposleni, ki niso zadovoljni s trenutnim delovnim mestom, večkrat odsotni v primerjavi s tistimi, ki svoje delovno mesto in pogoje dela ocenjujejo kot zadovoljive.

7.4 Analiza podatkov

Analiza temelji na zbiranju podatkov iz anketnega vprašalnika, iz katerega bo razvidno, ali je potencialna fluktuacija prisotna v izbranem zavodu. Podatki so bili analizirani s pomočjo orodja Microsoft Excel 2007, s katerim smo analizirali podatke in naredili grafične prikaze.

7.4.1 *Struktura zaposlenih po spolu in starosti*

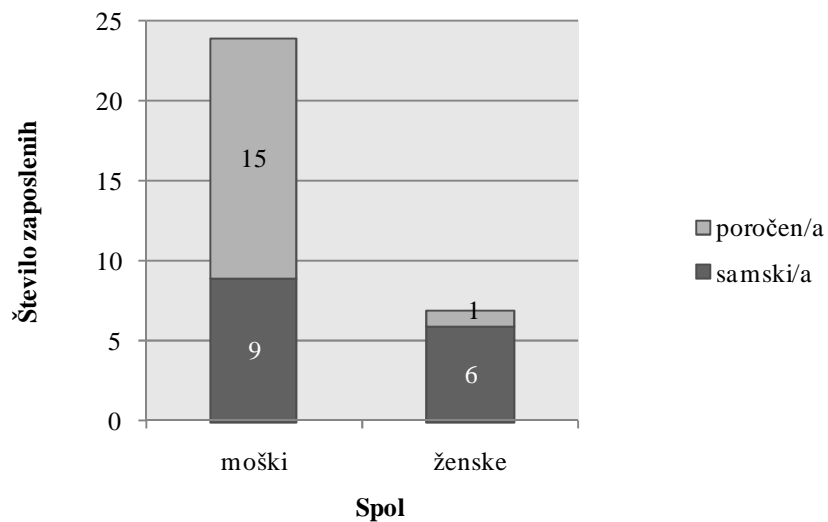
Slika 12 prikazuje razporeditev moških in žensk v posameznih starostnih skupinah. Z grafa je razvidno, da je največ zaposlenih moškega spola, in sicer 9 moških je med 26 in 35 let in 9 iz starostne skupine od 36 do 45 let. Poleg tega graf prikazuje, da je največ žensk (5) v starostni skupini od 36 do 45 let, najmanj pa v starostni skupini od 26 do 35 let in od 46 do 55 let, v vsaki od teh je po ena ženska. Omenjena razporeditev je pogojena z ločitvijo te vrste inštitucij glede na spol priprtih in zaprtih oseb.



Slika 12: Število moških in žensk po starostnih skupinah

7.4.2 *Struktura zaposlenih po spolu in stanu*

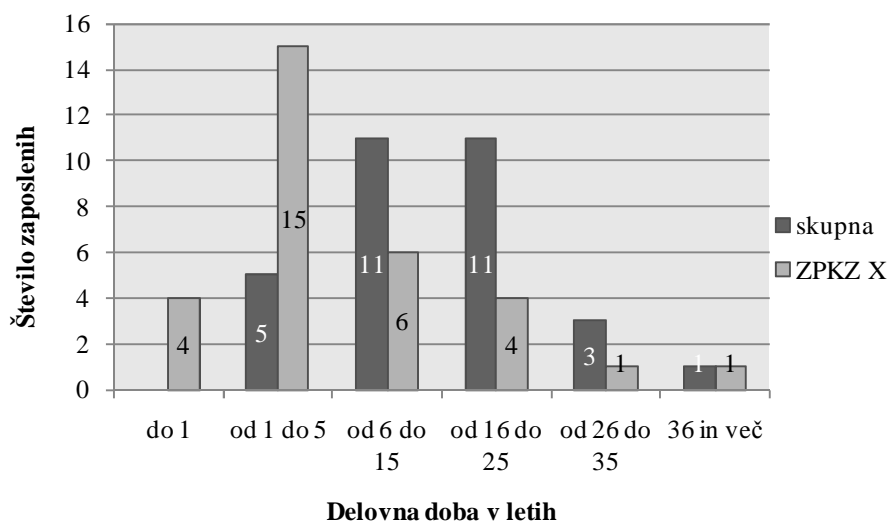
Iz slike 13 lahko razberemo, da je v zavodu od zaposlenih največ poročenih moških, kar 15. Poročena ženska pa je samo ena, samskih žensk je 6, samskih moških pa 9.



Slika 13: Struktura zaposlenih po spolu in stanu

7.4.3 Primerjava skupne delovne dobe z delovno dobo v ZPKZ X

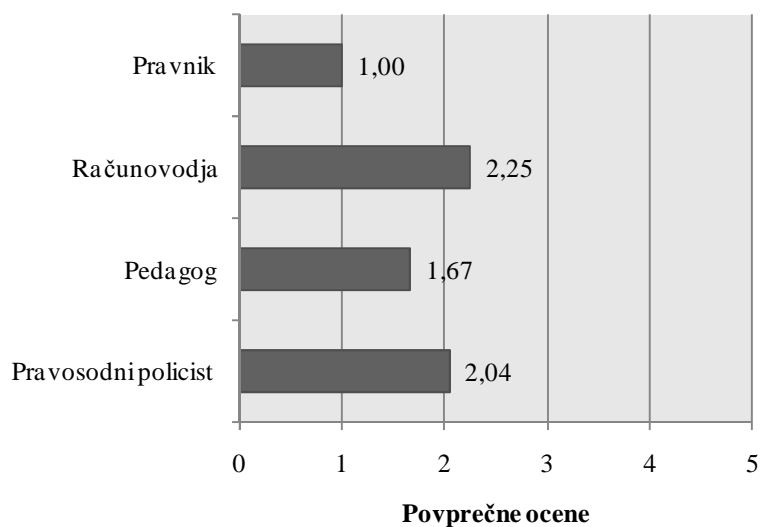
Iz prikaza (slika 14) je očitno, da je največji delež zaposlenih v zavodu zaposlenih od enega do pet let. Največ zaposlenih pa ima skupno delovno dobo med 6 in 25 let. To, da je skupna delovna doba zaposlenih mnogo večja od delovne dobe v ZPKZ X, je prav tako pokazatelj fluktuacije, saj zaposleni ostajajo le krajši čas v zavodu. Izjema bi lahko bil zavod, ki je pred kratkim začel delovati. Le v tem primeru bi bilo razumljivo, da bi bila povprečna delovna doba v zavodu mnogo krajša od skupne delovne dobe.



Slika 14: Prikaz skupne delovne dobe in delovne dobe v ZPKZ X

7.4.4 Zadovoljstvo zaposlenih s plačo v ZPKZ X

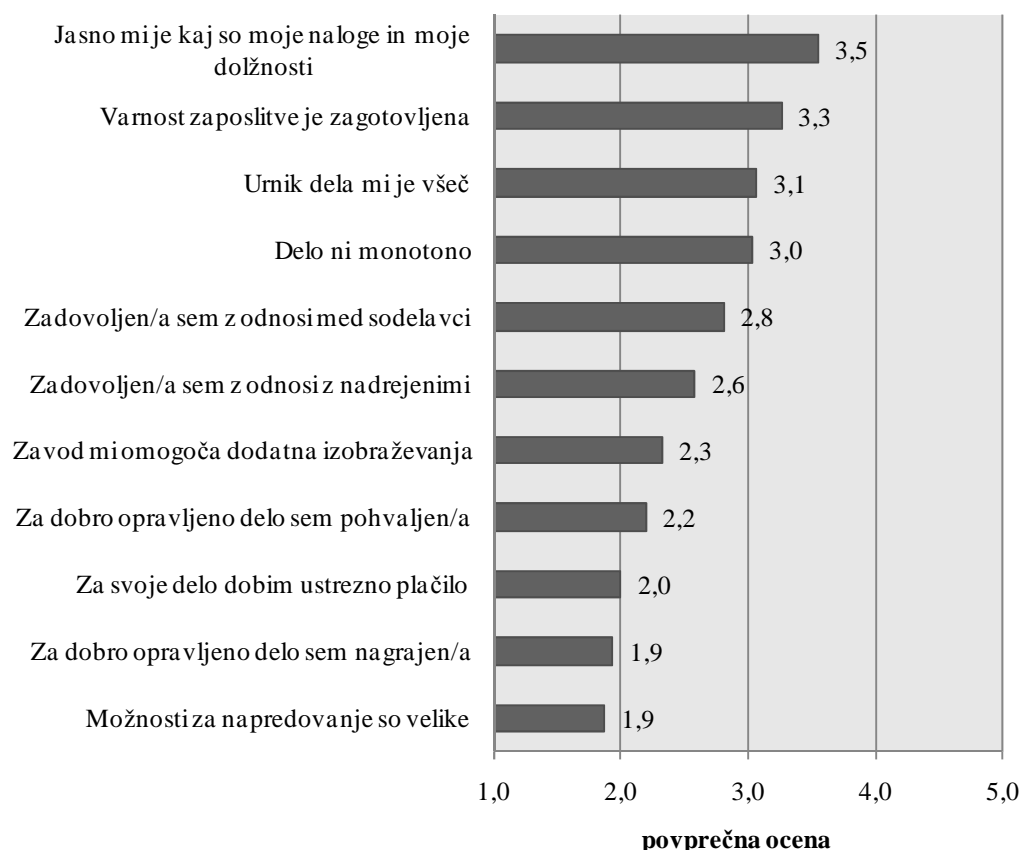
Iz slike 15 vidimo, da so zaposleni, ki opravljajo delo računovodje, s plačo najbolj zadovoljni, namenili so povprečno oceno 2,5. Sledijo jim pravosodni policisti z oceno 2,04 ter pedagogi z 1,67. Najmanj zadovoljni s plačo so pravniki, za katere se pričakuje, da so najbolj nagnjeni k potencialni fluktuaciji, saj so plačo ocenili najslabše, s povprečno oceno 1. Za vse omenjene skupine pa je očitno, da so ocene zelo nizke, na meji zadostnosti. V primeru, da bi posamezni zaposleni ocenjeval svoje zadovoljstvo z negativno oceno, bi pričakovali, da je v postopku aktivnega iskanja nove zaposlitve. Izkaže pa se, da tudi negativna ocena glede dohodkovnega stanja ni odločilni kriterij za menjavo zaposlitve.



Slika 15: Zadovoljstvo zaposlenih s plačo na različnih delovnih mestih v zavodu

7.4.5 Strinjanje zaposlenih s trditvami, povezanimi z delom v ZPKZ X

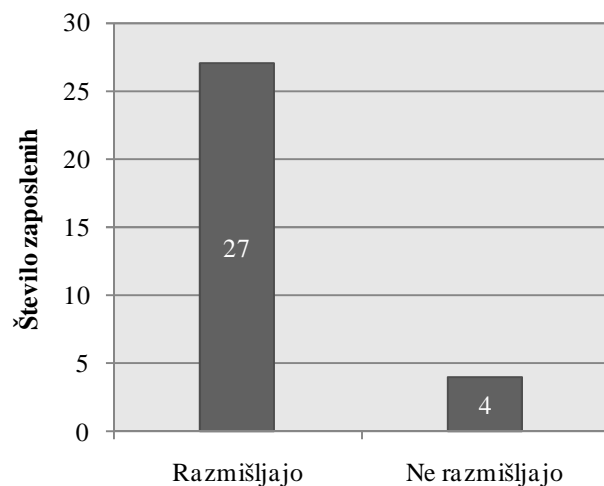
Zaposleni so ocenjevali strinjanje s posamezno trditvijo s petstopenjsko lestvico (kjer 1 = popolnoma se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = delno se strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam), ki je pokazala rezultate, ki so prikazani na sliki 16. Slika prikazuje povprečne ocene strinjanja s posameznimi trditvami. Razvidno je, da so se zaposleni najbolj strinjali s trditvijo »Jasno mi je, kaj so moje naloge in moje dolžnosti« (povprečna ocena za trditev je bila 3,5) ter »Varnost zaposlitve je zagotovljena« (povprečna ocena je bila 3,3). Zelo slabo so bile ocenjene trditve, povezane s plačilom (povprečna ocena 2), nagrajevanjem in možnostmi za napredovanje (povprečna ocena 1,9). Glede na omenjeno naravo dela v zavodu je težko pričakovati, da bi imeli zaposleni večje možnosti za napredovanje, tako, da je razumljivo njihovo nezadovoljstvo glede tega. Nagrajevanje zaposlenih pa je omejeno, ker ni toliko odvisno od delodajalca, temveč je vezano na točno določene zakonske omejitve. Iz izsledkov ankete izhaja, da se zaposleni premalo zavedajo specifičnosti konkretnega delovnega mesta in vsega, kar iz tega izhaja.



Slika 16: Strinjanje s posameznimi trditvami

7.4.6 Število zaposlenih, ki razmišljajo o menjavi delovnega mesta

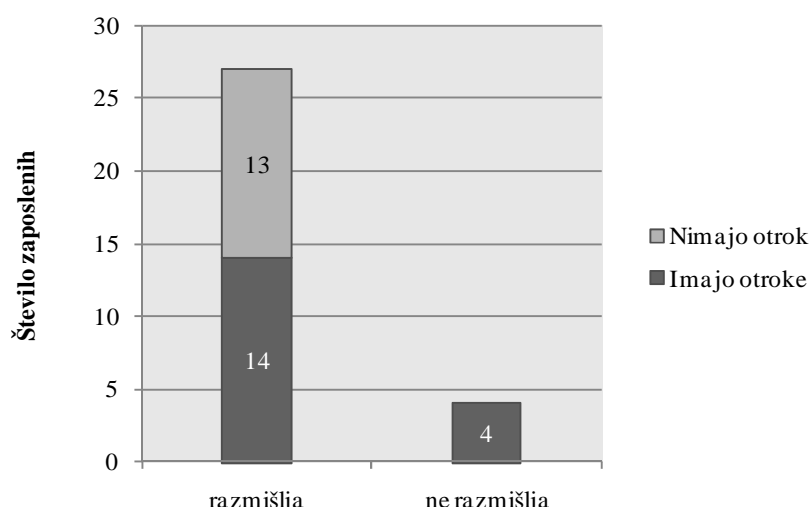
Slika 17 jasno prikazuje prisotnost potencialne fluktuacije v ZPKZ X, saj 27 od 31 anketirancev razmišlja o menjavi trenutnega delovnega mesta. Le 4 anketiranci ne razmišljajo, da bi trenutno delovno mesto zamenjali.



Slika 17: Zaposleni, ki razmišljajo o menjavi trenutnega delovnega mesta

7.4.7 Vpliv otrok na zamenjavo trenutnega delovnega mesta

Iz slike 18 lahko razberemo, da na potencialno fluktuacijo dejstvo, da imajo zaposleni otroke, ne vpliva veliko, saj je med tistimi zaposlenimi, ki razmišljajo o menjavi trenutnega delovnega mesta, 18 takih, ki nima otrok in 14 zaposlenih, ki imajo otroke. Tistim zaposlenim, ki ne razmišljajo o menjavi delovnega mesta, je skupno to, da imajo otroke. Iz navedenega lahko sklepamo, da so zaposleni brez otrok bolj dovzetni za menjavo zaposlitve, ker so pripravljeni več tvegati za razliko od tistih, ki imajo otroke in ki si težje privoščijo tako tveganje.



Slika 18: Vpliv otrok na razmišljanje o menjavi trenutnega delovnega mesta

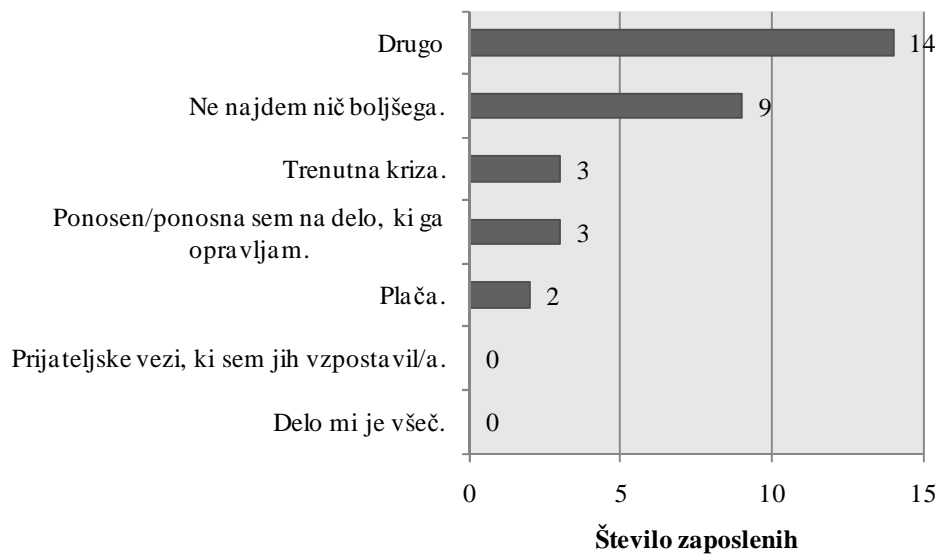
7.4.8 Potencialni razlogi za menjavo službe

Slika 19 prikazuje razloge, za katere bi bili zaposleni pripravljene zamenjati službo. Zaposleni so te razloge ovrednotili od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega dejavnika, kjer z 1 označujejo najpomembnejšega, s 6 pa najmanj pomembnega. Analiza je pokazala naslednje rezultate. Na prvem mestu je trditev delovni pogoji, z drugim mestom jim sledijo tisti, ki želijo boljšo plačo, tretje mesto zaseda prosti čas, na četrtem mestu je trditev delo me ne izpopolnjuje, napredovanje je na petem mestu, na zadnjem, šestem, mestu pa slabi medsebojni odnosi.



Slika 19: Potencialni razlogi za menjavo službe

Iz slike 20 so razvidni vzroki, zaradi katerih zaposleni ne zamenjajo delovnega mesta. Največ zaposlenih ostaja na trenutnem delovnem mestu iz drugih razlogov, kot so: odplačevanje kredita, čakanje na bližajočo se upokožitev, urnik dela je zadovoljiv ter varnost zaposlitve je zagotovljena (teh je 14). Devet zaposlenih ostaja na trenutnem delovnem mestu, ker v tem trenutku ne najde primernejše zaposlitve, sledijo jim tisti zaposleni, ki delovnega mesta ne zamenjajo zaradi trenutne krize (3 zaposleni) in ker so ponosni na delo, ki ga opravljajo (3 zaposleni). Nihče ne ostaja na trenutnem delovnem mestu zaradi prijateljskih vezi in zaradi tega, ker bi jim bilo delo všeč.



Slika 20: Vzroki, ki zadržujejo zaposlene na trenutnem delovnem mestu

8 UGOTOVITVE

Na podlagi pridobljenih podatkov ugotavljamo, da bi bila padajoča fluktuacija v letih 2008, 2009 in 2010 lahko pogojena s prav tako padajočo stopnjo absentizma, kljub temu, da nimamo popolnega ujemanja podatkov. Določen delež fluktuacije bi bil lahko prav tako pogojen z večjim številom novih zaposlitev v letih 2008, 2009 in 2010. Višje število zaposlenih ima dvojni učinek, prvi je tehnični, in sicer na nivoju izračuna same fluktuacije, drugi pa je vezan na manjšo delovno obremenitev na zaposlenega, kar naj bi pripomoglo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

Po našem mnenju se fluktuacija kaže tudi v dejstvu, da je povprečna delovna doba zaposlenih v zavodu mnogo krajša od njihove povprečne skupne delovne dobe. Iz omenjenega je razvidno, da v povprečju ostajajo zaposleni v zavodu zgolj za krajše obdobje.

Izsledki ankete, ki je bila opravljena, nam razkrivajo, da zaposleni razmišljajo o svojem delovnem mestu.

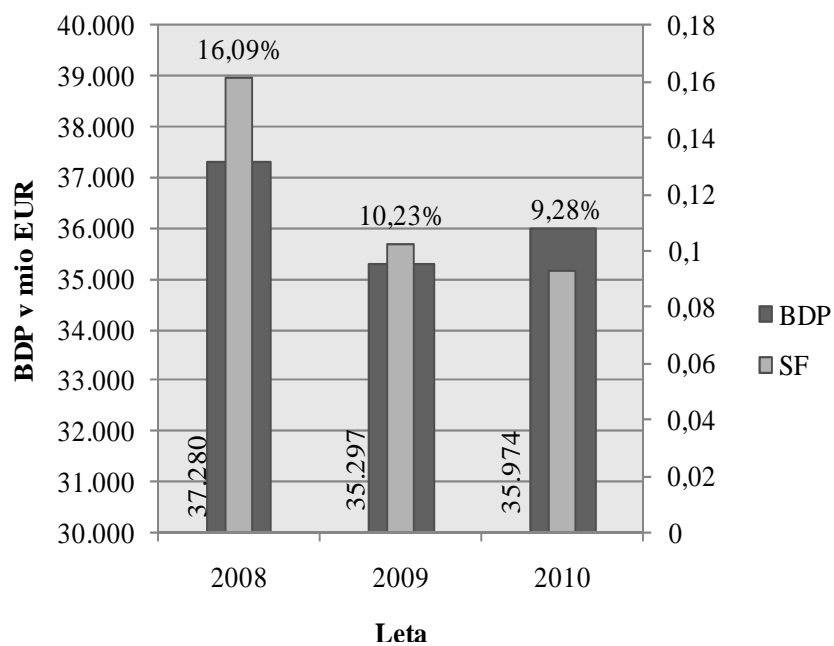
Zadovoljstvo zaposlenih s plačilom je v določeni meri odvisno od delovnega mesta, ki ga zasedajo, in ne toliko od zahtevnosti. Tako so na primer najbolj zadovoljni računovodje in pravosodni policisti, najmanj pa zaposleni v pravni službi.

Večina anketirancev zelo slabo ocenjuje možnosti za napredovanje v zavodu, kar pa je v večji meri povezano z zakonskimi omejitvami na tem področju, bolj kot z voljo nadrejenih, ki o tem odločajo. Trenutne zaostritve na področju napredovanja so povezane s finančno krizo, ki je prizadela državo v zadnjih letih.

Iz podatkov ankete lahko razberemo, da zaposleni, ki nimajo otrok, bolj pogosto razmišljajo o zamenjavi zaposlitve kot tisti z otroki, se pravi, da so potencialno bolj podvrženi fluktuaciji.

Odločilni dejavniki, zaradi katerih bi bili zaposleni pripravljene zamenjati trenutno delovno mesto, so: boljši delovni pogoji in boljša plača. Manj pa jih zanima prosti čas in slabi medsebojni odnosi. V grobem lahko rečemo, da finančni vidiki zasedajo višje mesto kot pogoji dela in medsebojni odnosi.

Občutek socialne varnosti je toliko bolj pomemben v trenutnem obdobju gospodarske krize. Zaradi tega je tudi stopnja fluktuacije v zadnjih letih manjša, ker zamenjava zaposlitve v vsakem primeru predstavlja določeno tveganje, ki si ga je v danih okoliščinah težko privoščiti. Primerjava BDP-ja, ki označuje »zdravstveno stanje« gospodarstva, s stopnjo fluktuacije podpira prej omenjeno hipotezo. Na sliki 21 lahko opazujemo določeno ujemanje med padajočim BDP-jem in fluktuacijo.



Slika 21: Povezava med stopnjo fluktuacije in BDP-jem

9 PREDLOGI ZA ZMANJŠANJE POTENCIALNE FLUKTUACIJE ZAPOSLENIH

Diplomska naloga je temeljila na raziskavi fluktuacije v ZPKZ X. Z analizo podatkov smo prišli do pomembnih ugotovitev, ki bi lahko bile za vodstvo omenjenega zavoda zelo koristne.

Iz podatkov je razvidno, da je v veliki meri prisotna potencialna fluktuacija zaposlenih. Najbolj izstopajoč razlog, da do tega prihaja, je nezadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni niso zadovoljni z nagrajevalnim sistemom, s plačo, z odnosi z nadrejenimi, z možnostmi za napredovanje ter z možnostmi dodatnega izobraževanja.

V tem primeru bi vodstvu svetovali, da polletno ali letno razdeli anketne vprašalnike, povezane z zadovoljstvom zaposlenih, s katerim bi sproti preverjali stanje ter bi tako tudi zaposlenim dali možnost, da izrazijo svoje mnenje glede posamezne dimenzije zadovoljstva. Vodstvo bi dobilo potrebne informacije, na podlagi katerih bi lahko uvedlo izboljšave na tem področju.

Predlagali bi, da se uvede nov nagrajevalni sistem, ki bi delavce spodbujal k uspešnosti. Lahko bi delavce za dobro opravljeno delo večkrat pohvalili, lahko bi imeli prost dan, kot nagrado bi lahko dobili priznanje. Zaposlene, ki so že več let v zavodu in izkazujejo zvestobo delodajalcu, bi lahko nagradili s praktičnimi darili (na primer plačan enotedenski dopust v termah), to bi lahko bila motivacija, da ne odhajajo iz zavoda.

Z vidika plač menimo, da bi se vodstvo moralo zavzemati za višje plače zaposlenih pri MZP-ju in drugih organih. Delo, ki ga opravljajo pravosodni policisti, je psihično naporno, izčrpajoče in potencialno življenjsko tvegano, zato bi morali za svoje delo dobiti primernejše plačilo.

Pri zaposlenih se je izkazalo, da si želijo večjih možnosti izobraževanja, zato bi jim morali omogočiti vsaj letna dodatna izobraževanja in seminarje na področju varovanja zaprtih oseb, tako bi obnovili svoja znanja in naučili bi se veliko uporabnega.

Ker se je izkazalo, da zaposleni niso zadovoljni z odnosi z nadrejenimi, bi lahko vodstvo organiziralo novoletne zabave, druženja, piknike, izlete za vse zaposlene, tako bi se lahko sklenila nova prijateljstva ter bi druženje z nadrejenimi pripomoglo k boljšim odnosom.

Analiza je pokazala zadovoljstvo s pogoji dela s strani pravosodnih policistov, ostali (pravniki, pedagogi ...) s pogoji dela niso zadovoljni, zato bi se vodstvo moralo potruditi, da tudi ostalim delavcem zagotovi boljše delovne pogoje, kot na primer novejšo računalnike, urejene pisarne, udobne stole itd.

10 ZAKLJUČEK

Zaposleni so ljudje, ki delajo v različnih organizacijah z namenom zaslužka ter karijerne rasti. Ti zaposleni so lahko ključnega pomena za organizacije, saj so na določenih področjih najboljši in nenadomestljivi v kratkem času, še posebej na področjih dela, ki zahtevajo prisotnost zaposlenega. Tega se zavedajo tudi organizacije, zato svojih zaposlenih nočejo izgubiti. Ti zaposleni so lahko zahtevni (lahko zahtevajo večjo plačo, več nagrad, boljši urnik itd.), kar je lahko za organizacijo velik problem, saj če ne bo zadovoljila potreb zaposlenih, bodo ti odšli in povzročali fluktuacijo.

Dandanes se mnoge organizacije srečujejo s problemom fluktuacije kadrov in absentizma, ki največkrat povzroča stroške. V določeni meri ti pojavi prinašajo tudi pozitivne posledice. Na primer fluktuacija je lahko pozitivna, ko iz organizacije odide delež kadra, ki je nesposoben in len in ki ga kasneje nadomestimo z novim. Nov, svež kader, ki pride v organizacijo, prinaša nove ideje, nova znanja in izkušnje, ki jih organizacija lahko izkoristi v svoje namene. Druga prednost novega kadra je, da je bolj zagnan in motiviran od tistih delavcev, ki so že več let v organizaciji.

Fluktuacija, kot smo že omenili, nastane zaradi različnih razlogov. Na nekatere organizacija lahko vpliva, na druge ne. Najpogostejši vzrok je nezadovoljstvo zaposlenih. Nezadovoljstvo je lahko na različnih področjih: nezadovoljstvo s pogoji dela, s plačilnim sistemom, z nagrajevalnim sistemom, z odnosi z nadrejenimi. Zaradi nezadovoljstva zaposlenih lahko pride tudi do drugih negativnih posledic, kot so: odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje.

Z izračunom fluktuacije smo ugotovili, da stopnja fluktuacije z leti upada. Rezultati so pokazali padajoči trend, in sicer leta 2008 je bila stopnja fluktuacije najvišja, znašala je 16,092 %, v letu 2009 je bila 10,227 % in v letu 2010 je znašala 9,278 %.

Izsledki obdelave podatkov iz anket nakazujejo dve skupini dejavnikov, ki vplivajo na obseg fluktuacije. V eno skupino spadajo notranji dejavniki, v drugo pa zunanji.

Notranji dejavniki so vezani na osebno stanje zaposlenega. To so: število otrok, zakonski stan in starost zaposlenih. Zunanji dejavniki pa izvirajo iz okolja in niso odvisni od posameznika, med te prištevamo širše stanje gospodarstva (trenutna gospodarska kriza), nihanje števila zaposlenih, nihanje števila zaprtih oseb, višina plače in splošna klima na delovnem mestu.

Delodajalci bi morali sproti spremljati stanje v svojih organizacijah na različne načine. Kot smo že omenili, z raznimi anonimnimi anketami ali z letnimi razgovori, kjer bi lahko zaposleni izrazili svoja stališča glede stvari, ki jih vodijo do tega, da razmišljajo o menjavi delovnega mesta. Na ta način bi lahko pravočasno zaznali nastajanje potencialne fluktuacije in prav tako pravočasno ukrepali in s tem zadržali zaposlene v organizaciji.

Naloga delodajalcev naj bi tudi bila sprejemanje ukrepov, katerih cilj bi bil odpravljanje dejavnikov za nastanek fluktuacije. Ker delodajalci tako imenovanih notranjih dejavnikov iz objektivnih razlogov ne morejo odpraviti, se lahko posvetijo odpravljanju zunanjih dejavnikov. Tudi v tem primeru so omejeni zgolj na določene dejavnike, to je tiste, na katere lahko uspešno vplivajo. Gospodarsko stanje in plačna politika sta izven dosega posameznega zavoda oziroma njegovega managementa. Drugi dejavniki pa so lažje obvladljivi. Povečanje števila zaposlenih v letu 2010 je eden od pozitivnih ukrepov, čeprav je bolj vezan na UIKS oziroma MZP. Drugi ukrepi, ki bi lahko bili v domeni posameznega zavoda, pa so tisti, vezani na klimo na delovnem mestu, odnose med nadrejenimi in podrejenimi, prilagodljiv urnik dela itd.

LITERATURA

- Dular, Peter. 2010. *Percepcija managerjev o vplivu neželenih vedenj na absentizem*. [Http://www.ediplome.fm-kp.si/Dular_Peter_20100623.pdf](http://www.ediplome.fm-kp.si/Dular_Peter_20100623.pdf) (30. junij 2011).
- Florjančič, Jože. 1994. *Planiranje kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Franca, Valentina in Branko Lobnikar. 2008. Nagrajevanje delovne uspešnosti: način za zmanjševanje absentizma in fluktuacije. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 6 (24): 49–53.
- Hostnik, Igor. 2010. *Zunanje izvajanje dobrodošlo pri absentizmu in fluktuaciji*. [Http://igorhostnik.avtenta.si/2010/03/zunanje-izvajanje-dobrodošlo-pri.html](http://igorhostnik.avtenta.si/2010/03/zunanje-izvajanje-dobrodošlo-pri.html) (20. junij 2011).
- Kajfež, Tanja. 2008. *Fluktuacija zaposlenih na zavodu RS za šolstvo*. [Http://diplome.fov.uni-mb.si/vis/13093Kajfez.pdf](http://diplome.fov.uni-mb.si/vis/13093Kajfez.pdf) (22. junij 2011).
- Krnc, Matija. 2009. *Zelo majhna fluktuacija kaže na dobro kadrovske politiko*. [Http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042241375](http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042241375) (23. junij 2011).
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Stipič, Simona. 2011. *Človeški viri: Fluktuacija človeških virov*. [Http://www.revijakapital.com/dfs/clanki.php?idclanka=88](http://www.revijakapital.com/dfs/clanki.php?idclanka=88) (21. junij 2011).
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Valentinčič, Dušan. 2004. *Zavod za prestajanje kazni zapora X*. Ljubljana: Uprava RS za izvrševanje kazenskih sankcij.
- Zadel, Aleksander. B. I. *Absentizem in fluktuacija*. [Http://www.zav-zdruzenje.si/docs/hrm/dr.%20Zadel%20-%20Absentizem%20in%20fluktuacija.pdf](http://www.zav-zdruzenje.si/docs/hrm/dr.%20Zadel%20-%20Absentizem%20in%20fluktuacija.pdf) (23. junij 2011).
- Živoder, Andreja. 2004. *Analiza vzrokov absentizma. Primerjava Slovenije in Evropske unije*. [Http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zivoder1462.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zivoder1462.pdf) (23. junij 2011).

PRAVNI VIRI

- Zakon o izvrševanju kazenskih sankcij (ZIKS). 2000. *Uradni list RS*, št. 102/2000. [Http://www.uradni-list.si/1/content?id=23727](http://www.uradni-list.si/1/content?id=23727) (22. julij 2011).
- Pravilnik o izvrševanju nalog paznikov. 2001. *Uradni list RS*, št. 78/2001. [Http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200178&stevilka=4058](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200178&stevilka=4058) (22. julij 2011).

VIRI

- Mikrobiz.net. B. I. *Kadri*. [Http://www.mikrobiz.net/Knowledgebase/Default.aspx?id=Kadri](http://www.mikrobiz.net/Knowledgebase/Default.aspx?id=Kadri) (23. junij 2011).
- Ministrstvo za pravosodje. 2011. *Zavodi za prestajanje kazni zapora in prevzgojni dom*. [Http://www.mp.gov.si/si/o_ministrstvu/ursiks_organ_v_sestavi/zavodi_za_prestajanje_kazni_zapora_in_prevzgojni_dom/](http://www.mp.gov.si/si/o_ministrstvu/ursiks_organ_v_sestavi/zavodi_za_prestajanje_kazni_zapora_in_prevzgojni_dom/) (21. junij 2011).

MojeDelo.com. B.1. *Plačno motivacijski sistemi, zniževanje fluktuacije in absentizma / HRM: Lojalnost zaposlenih?* [Http://hr.mojedelo.com/hr_storitve/pla-no-motivacijski-sistemi-zni-evanoje-fluktuacije-in-absentizma/clanki/24](http://hr.mojedelo.com/hr_storitve/pla-no-motivacijski-sistemi-zni-evanoje-fluktuacije-in-absentizma/clanki/24) (22. junij 2011).

Valentinčič, Dušan. 2011. *Letno poročilo 2010*.

[Http://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/2005/slike/uiks/2011/LP_2010_web.pdf](http://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/2005/slike/uiks/2011/LP_2010_web.pdf) (21.06.2011).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Moje ime je Debora Markežič in sem absolventka Fakultete za management v Kopru. Prosila bi za Vašo pomoč, in sicer, da si vzamete nekaj minut Vašega dragocenega časa in izpolnite vprašalnik, kateri je popolnoma anonimen. Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč pri pisanju diplomske naloge na temo fluktuacije zaposlenih, za kar se Vam že vnaprej zahvaljujem!

Obkrožite ustrezní odgovor.

1. Spol

- Moški
- Ženski

2. Starost

- 18 do 25
- 26 do 35
- 36 do 45
- 46 do 55
- 65 in več

3. Stan:

- samski/samska,
- poročen/poročena,
- ločen/ločenka,
- vdovec/vdova.

4. Otroci:

- da,
- ne.

5. Izobrazba:

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> končana osnovna šola, | <input type="radio"/> univerzitetna izobrazba, |
| <input type="radio"/> končana srednja šola, | <input type="radio"/> magisterij, |
| <input type="radio"/> višješolska izobrazba, | <input type="radio"/> doktorat. |

6. Koliko let delovne dobe imate?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Manj kot 1 leto, | <input type="radio"/> od 16 do 25 let, |
| <input type="radio"/> od 1 do 5 let, | <input type="radio"/> od 26 do 35 let, |
| <input type="radio"/> od 6 do 15 let, | <input type="radio"/> 36 let in več |

Priloga 1

7. Koliko let delate v Zavodu za prestajanje kazni zapora?
- Manj kot 1 leto,
 - 1 do 5 let,
 - 6 do 15 let,
 - 16 do 25 let,
 - 26 do 35 let,
 - 36 let in več.
8. Na katerem delovnem mestu delate?
- Pravosodni policist,
 - pedagog,
 - računovodja,
 - kadrovik,
 - pravnik,
 - psiholog,
 - inštruktor,
 - socialni delavec,
 - vodja referata,
 - direktor,
 - drugo_____
9. Pri naslednjih trditvah označite z »x« število s katerim boste ocenili stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami (1=popolnoma se ne strinjam, 2=se ne strinjam, 3=delno se strinjam, 4=se strinjam, 5=popolnoma se strinjam).

Trditve	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z odnosi med sodelavci					
Zadovoljen/a sem z odnosi z nadrejenimi					
Možnosti za napredovanje so velike					
Za svoje delo dobim ustrezno plačilo					
Za dobro opravljeno delo sem nagrajen/a					
Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen/a					
Zavod mi omogoča dodatna izobraževanja					
Delo ni monotono					
Jasno mi je kaj so moje naloge in moje dolžnosti					
Urniki dela mi je všeč					
Varnost zaposlitve je zagotovljena					

10. Ste že kdaj razmišljali o menjavi delovnega mesta?

- Da
- Ne

11. Ali že iščete novo zaposlitev?

- Da
- Ne

12. Prosim označite glavne vzroke zaradi katerih bi bili pripravljeni menjati delovno mesto (moženih več odgovorov). V kolikor boste obkrožili več odgovorov, prosim, da jih rangirate po pomembnosti (npr: 1=najpomembnejši, 2=drugi po pomembnosti, 3=tretji po pomembnosti,...)

Vzroki	Rang
<input type="radio"/> Boljša plača.	
<input type="radio"/> Boljši delovni pogoji.	
<input type="radio"/> Večje možnosti za napredovanje.	
<input type="radio"/> Delo, ki ga opravljam me ne izpopolnjuje.	
<input type="radio"/> Slabi medsebojni odnosi.	
<input type="radio"/> Več prostega časa.	
<input type="radio"/> Drugo (prosim navedite)_____	

13. Kaj Vas zadržuje na trenutnem delovnem mestu?

- Prijateljske vezi, ki sem jih vzpostavil/a.
- Ponosen/ponosna sem na delo, ki ga opravljam.
- Delo mi je všeč.
- Plača.
- Ne najdem nič boljšega.
- Trenutna kriza.
- Drugo (prosim navedite)_____.