

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

FLUKTUACIJA IN ABSENTIZEM V PODJETJU HIT

DIPLOMSKO DELO

Iztok Kodrič

Mentor: pred. Tomica Dumačić, univ. dipl. soc.

Nova Gorica, 2011

NASLOV

Fluktuacija in absentizem v podjetju Hit

IZVLEČEK

Absentizem v najširšem pomenu besede pomeni odsotnost z dela, fluktuacija pa menjavanje zaposlitve. Gre za pojava, ki predstavljata aktivno problematiko in katerih obravnava je stalno prisotna v obliki analiz, člankov, znanstvenih publikacij in knjig. Potreba po analiziranju izhaja iz posledic, ki iz pojavov izhajajo, in negativnih učinkov, ki jih imajo posamezniki, podjetja in v končni fazi tudi celotno državno gospodarstvo. V podjetju Hit se v preteklosti pojavoma ni posvečalo posebne pozornosti. Cilj pričujoče diplomske naloge je sistemska obravnava podatkov absentizma in fluktuacije ter določitev predvidenih ukrepov, ki izhajajo iz dejanskega problemskega stanja. V prvem delu naloge smo tako opisali teoretične definicije pojavov, v drugem pa smo predstavili dejanske podatke o stopnjah absentizma in fluktuacije v podjetju Hit. Določili smo tudi trende za obdobje zadnjih let in primerjavo s povprečji slovenskih podjetij. V zadnjem sklopu naloge smo glede na pridobljene podatke in opredeljene možne vzroke, slednje določili v nekem širšem okviru ter podali skupek predlogov oziroma smernice za reševanje problematike.

KLJUČNE BESEDE

fluktuacija, absentizem, analiza, vzroki, zdravju prijazno okolje, promocija zdravja, zagotavljanje nasledstva

TITLE

Staff turnover and absenteeism in the Hit Company

ABSTRACT

Absenteeism in its broadest sense means absence from work, whereas staff turnover means change of employment. These are two events that represent an active issue and which discussion is constantly present in the form of analysis, articles, scientific publications and books. The need of analysing arises from the consequences, which are arising from those two events, and negative effects that individuals, companies and the entire state economy have. In the past, the Hit Company did not give special attention to these two events. The aim of this Bachelor thesis was to handle systematically the data regarding the absenteeism and staff turnover and to define measures envisaged arising from the actual situation of the issue. In the first part of the Bachelor thesis, we have described theoretical definitions of these two events. In the second part, we have presented the actual data regarding the stages of absenteeism and staff turnover in the Hit Company. Moreover, we have defined the trends for the period of recent years and a comparison of Slovenian companies averages. In the last part of the thesis, we have defined the reasons in a broader context, according to the data collected and defined possible reasons, and gave a set of proposals or guidelines for solving this issue.

KEY WORDS

Staff turnover, absenteeism, reasons, health-friendly environment, health promotion, ensuring succession

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	TEORETIČNA IZHODIŠČA FLUKTUACIJE.....	3
2.1	Opredelitev fluktuacije	3
2.2	Vzroki za fluktuacijo	3
2.3	Vrste fluktuacij	4
2.3.1	Prostovoljna in neprostovoljna fluktuacija.....	4
2.3.2	Pozitivna in negativna fluktuacija.....	4
2.3.3	Potrebna, normalna in zaskrbljujoča fluktuacija.....	5
2.3.4	Planirana in neplanirana fluktuacija.....	5
3	TEORETIČNA IZHODIŠČA ABSENTIZMA.....	7
3.1	Opredelitev absentizma	7
3.2	Pristopi k obravnavi absentizma.....	7
3.2.1	Individualni pristop	7
3.2.2	Socialnopsihološki pristop	8
3.2.3	Ekonomski pristop	8
3.2.4	Interdisciplinarni pristop	9
3.3	Zdravstveni absentizem	9
3.3.1	Zakonske določbe.....	9
4	PREDSTAVITEV PODJETJA HIT, D. D.	12
4.1	Poslanstvo.....	12

4.2	Splošni opis	12
4.3	Zgodovina in razvoj podjetja.....	12
4.4	Organizacijska shema podjetja	14
5	PODATKOVNA PREDSTAVITEV FLUKTUACIJE V PODJETJU	16
5.1	Stopnja fluktuacije v Hitu.....	16
5.1.1	Prikaz podatkov gibanja števila zaposlenih v opazovanem obdobju ...	16
5.1.2	Izračun stopenj fluktuacije v opazovanem obdobju.....	19
5.2	Stopnja fluktuacije v Sloveniji	22
5.3	Analiza stopnje fluktuacije in določitev razlogov zanjo ter njene vrste v opazovanem obdobju	22
5.3.1	Leto 2006	23
5.3.2	Leto 2007	23
5.3.3	Leto 2008	24
5.3.4	Leto 2009	25
5.3.5	Leto 2010	25
6	PREDSTAVITEV PODATKOV ABSENTIZMA.....	32
6.1	Stopnja absentizma v Hit, d. d.....	32
6.1.1	Izračun stopenj absentizma v opazovanem obdobju.....	32
6.1.2	Prikaz podatkov absentizma v opazovanem obdobju	33
6.2	Stopnja absentizma v Sloveniji	34
6.3	Analiza stopnje absentizma in določitev razlogov zanj	37
6.3.1	Primerjava odsotnosti v podjetju z odsotnostjo v Sloveniji	37

6.3.2	Analiza trenda odsotnosti v podjetju.....	39
7	PREDLAGANI UKREPI PODJETJA	41
7.1	Izvedba promocije zdravja	41
7.2	Zagotavljanje zdravju prijaznega delovnega okolja.....	42
7.3	Ukrepi za zadržanje dobrih sodelavcev	44
7.3.1	Stalni pogovori z dobrimi sodelavci	44
7.3.2	Zaustavitev procesa odpovedi delovnega razmerja.....	45
7.3.3	Izhodni intervju	45
7.4	Zagotavljanje nasledstva	46
7.4.1	Priporočila in dokazila o preteklem delu	46
7.4.2	Vlečna vrv	47
7.4.3	Lovljenje ključnih kadrov organizacije.....	47
8	ZAKLJUČEK.....	49
9	LITERATURA	51

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska shema družbe Hit	15
Slika 2: Stopnje fluktuacij po vrsti dejavnosti	21
Slika 3: Stopnje fluktuacij glede na povzročitelja odločitve in vrsto dejavnosti	22
Slika 4: Deleži delavcev, ki so podjetje zapustili 2010 po ravneh izobrazbe	29
Slika 5: Deleži delavcev, ki so podjetje zapustili leta 2010 po združenih ravneh izobrazbe	30
Slika 6: Absentizem v podjetju Hit od leta 2006 do 2010	34
Slika 7: Absentizem v Sloveniji od leta 2000 do 2009	36
Slika 8: Primerjava stopenj absentizma v Sloveniji in podjetju Hit.....	38
Slika 9: Absentizem, ki stroškovno bremeni delodajalca v Sloveniji in podjetju Hit	39
Slika 10: Gibanje stopenj absentizma v podjetju Hit.....	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število zaposlenih v podjetju Hit	16
Tabela 2: Število prihodov v opazovanem obdobju.....	17
Tabela 3: Število odhodov po razlogih	18
Tabela 4: Stopnje fluktuacij v opazovanem obdobju.....	19
Tabela 5: Stopnja prostovoljne fluktuacije v opazovanem obdobju	20
Tabela 6: Stopnje prisiljenih fluktuacij v podjetju Hit.....	20
Tabela 7: Ravni izobrazbe delavcev, katerim je delovno razmerje prenehalo leta 2010	28
Tabela 8: Število delavcev, ki so podjetje zapustili leta 2010 po združenih ravneh izobrazbe	30
Tabela 9: Stopnje absentizma v podjetju Hit od leta 2006 do 2010 po nosilcu bremena stroška.....	33
Tabela 10: Absentizem v Sloveniji od leta 2000 do 2009	35
Tabela 11: Delež izgubljenih delovnih dni od leta 2000 do 2009.....	37

1 UVOD

Absentizem in neželena fluktuacija sta že skoraj 40 let aktivna problema, ki ju je analiziralo ogromno število različnih avtorjev. Celovita obravnava tako pojavov samih, predvsem pa vzrokov, posledic in iskanje rešitev, kot tematike sta stalno prisotna v obliki analiz, člankov, znanstvenih publikacij in monografij. Razlogi so v posledicah, ki iz pojavov izhajajo, in negativnih učinkih, ki jih imajo posamezniki, podjetja in celotna nacionalna gospodarstva. Kljub omenjeni stalni znanstveni obravnavi problematike in prizadevanjem za odpravo posledic absentizma in fluktuacije sta pojava še vedno prisotna. Vzrok za nezmožnost odprave in potreba po nadaljnji študiji problematike tako pojavov samih kot tudi posledic je dejstvo, da je glavni vzrok odsotnosti in fluktuacije človek.

Namen diplomskega dela je predstavitev dosedanjih dognanj na področju absentizma in fluktuacije, analiza pojavov v podjetju Hit, d. d., s poudarkom na obdobju po začetku splošne ekonomske krize, ki sama po sebi predstavlja možen vzrok povečanja odsotnosti in odhodov delavcev. Poseben poudarek je na analizi pojavov v letu 2010, ko je vodstvo podjetja Hit sprejelo številne restriktivne ukrepe, ki bi po vsej verjetnosti morali vplivati na organizacijsko klimo in posledično stopnjo obeh pojavov. Uporabna vrednost diplomskega dela je v predstavitvi možnih ukrepov za zmanjševanje absentizma in fluktuacije oziroma za sanacijo nastale situacije. Vsebinsko je naloga sestavljena iz treh sklopov.

V prvem sklopu smo opredelili pojma absentizem in fluktuacija. Posebej so predstavljeni možni vzroki in pristopi k obravnavi pojmov. Pri predstavitvi smo uporabili dosedanja dognanja strokovnjakov preteklih 40 let na teh dveh področjih.

V drugem sklopu so predstavljeni dejanski podatki o stopnjah absentizma in fluktuacije v podjetju Hit. Določili smo tudi trende za obdobje zadnjih let. Predstavili smo tudi primerjavo s povprečji slovenskih podjetij. V tem sklopu, ki je bistveni del naloge, smo iz pridobljenih rezultatov tudi opredelili možne vzroke.

V tretjem sklopu naloge smo opredeljene možne vzroke določili v nekem širšem okviru ter podali skupek predlogov oziroma smernice za zmanjševanje absentizma

ter zaustavitev ali zajezitev nadaljnje fluktuacije, ki bi iz potrebne prerasla v neželjeno.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA FLUKTUACIJE

2.1 Opredelitev fluktuacije

Pojem fluktuacija je v *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* (2000) opredeljen kot menjavanje zaposlitve, pri čemer je kot primer uporabe navedeno, da »neurejene razmere v podjetju povzročajo zelo veliko fluktuacijo«. Eden od možnih razlogov je tako naveden že v slovarju. Odhode delavcev je treba nadomestiti z novimi delavci, kar je navadno povezano z motnjami v procesu delovanja organizacije. S stališča delodajalca lahko fluktuacijo delimo na želeno in neželjeno. Želena fluktuacija je tista, ki predstavlja potreben nov zagon organizacije, neželena pa navadno predstavlja dodatne stroške podjetja, slabšo kvaliteto opravljenega dela in nakazuje na potrebo po določenih spremembah v podjetju. Vsaka organizacija mora opredeliti mejo med želeno in neželjeno fluktuacijo. Pojav podatkovno opredelimo kot razmerje (v odstotkih) med številom ljudi, ki v določenem časovnem obdobju službo zapusti, ter vsoto celotnega števila zaposlenih v začetku opazovanega obdobja, povečanega za število na novo zaposlenih delavcev v opazovanem obdobju (Kako izračunamo stopnjo fluktuacije?, 2010). Načelno velja, da je stopnja pojava, ki je nižja od 20 %, opredeljena kot normalna. To velja predvsem za podjetja, ki načrtno zaposlujejo nove delavce zaradi potrebe po nekem novem zagonu. Med ta podjetja se načelno uvršča tudi podjetje Hit.

2.2 Vzroki za fluktuacijo

Obravnava vzrokov fluktuacije pomeni obravnavo razlogov neželene fluktuacije oziroma razlogov, ki podjetju predstavljajo dodatne stroške in slabšo kvaliteto opravljenega dela. Določitev vzrokov je predpogoj za odpravo fluktuacije. Ključni vzroki za fluktuacijo so (Fluktuacija, 2010):

- slabi medsebojni odnosi,
- medsebojno nespoštovanje,
- omejevanje svobode pri delu,
- slabi delovni pogoji,
- nezanimivo delo,
- nizke možnosti izobraževanja,
- pomanjkanje motivacije,

- stresno delo,
- neustrezno finančno nagrajevanje,
- ovire pri napredovanju.

Poleg običajnih subjektivnih (stresno delo ...) in objektivnih razlogov (slabi delovni pogoji ...) poznamo še dva dejavnika, ki vplivata na stopnjo fluktuacije, na katero ima vodstvo neposreden vpliv:

- organizacijska kultura,
- organizacijska klima.

Organizacijska klima je skupni naziv za način vedenja in zaznavanje medsebojnih odnosov v organizaciji. Organizacijska kultura pa se nanaša na temeljne predpostavke in vrednote znotraj organizacije. Opredeljujejo jo strategija, vizija, poslanstvo in vrednote podjetja.

2.3 Vrste fluktuacij

Iz same opredelitve pojma fluktuacija in vzrokov zanjo izhaja, da je fluktuacija pojav, ki ni določljiv zgolj z eno formulacijo in ga je treba razumeti z več vidikov. Različni teoretiki zato pojem tudi različno delijo. V nadaljevanju predstavljamo najpogostejše delitve.

2.3.1 Prostovoljna in neprostovoljna fluktuacija

Dess in Shaw (2001) delita fluktuacijo na prostovoljno in neprostovoljno. Fluktuacija nastopi s prekinitvijo delovnega razmerja, ki ga lahko delavec odpove kadarkoli in brez razloga, medtem ko lahko delodajalec pogodbo o zaposlitvi odpove samo v primerih, določenih z zakonom.

O prostovoljno fluktuaciji govorimo, ko zaposleni prekine delovno razmerje na lastno pobudo, o neprostovoljni fluktuaciji pa, ko se mu pogodba o zaposlitvi prekine zaradi volje delodajalcev ali zakonskih določil.

2.3.2 Pozitivna in negativna fluktuacija

O pozitivni fluktuaciji govorimo, ko imajo odhodi delavcev pozitivne učinke za podjetje. Osnovni primeri pozitivne fluktuacije so (Florjančič, 1994):

- odhodi nesposobnih zaposlenih,
- odhodi nestanovitnih delavcev, ki v podjetju nimajo ambicij po poklicnem razvoju,
- odhodi v primeru prevelikega števila zaposlenih.

Negativno fluktuacijo predstavljajo odhodi delavcev, ki jih organizacija potrebuje za doseganje ciljev. Vzroki so lahko objektivnega značaja (npr. selitev delavca) ali subjektivnega značaja (npr. nezadovoljstvo delavca). Negativna fluktuacija je tista neželena fluktuacija, ki jo mora podjetje obvladovati, ker navadno predstavlja zmanjšano produktivnost in kvaliteto ter višje stroške.

2.3.3 Potrebna, normalna in zaskrbljujoča fluktuacija

Franca in Lobnikar (2008) določata fluktuacijo:

- do 5 % na letni ravni kot potrebno,
- do 7 % na letni ravni kot normalno,
- nad 10 % na letni ravni kot zaskrbljujočo.

Sicer pa omenjene stopnje fluktuacije različni teoretiki različno določajo. Podjetja, ki načrtno zaposlujejo nove delavce zaradi potrebe po nekih svežih idejah, imajo za normalno fluktuacijo tisto, ki še ne presega 20 % (Kakšna je stopnja fluktuacije v SLO, 2004).

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.

2.3.4 Planirana in neplanirana fluktuacija

Določeno stopnjo pojava lahko planiramo, in sicer predvsem predvidene upokojitve in prekinitev delovnega razmerja z delavci, ki imajo pogodbe o zaposlitvi za določen čas. Načelno je planirana fluktuacija obvladljiva s stališča organizacije in na poslovanje podjetja ne vpliva negativno. Neplanirano fluktuacijo pa navadno predstavljajo odhodi delavcev, ki jih organizacije ne morejo predvideti, navadno pa je povezana z nezadovoljstvom delavcev v podjetju. Neplanirani odhodi delavcev za podjetje navadno predstavljajo dodatne stroške usposabljanja novih delavcev,

zmanjšano produktivnost ali slabšo kvaliteto. Organizacije delujejo v smeri zmanjševanja takih odhodov z različnimi prijemi oziroma jih na podlagi nekih preteklih izkušenj in statističnih podatkov kljub vsemu ocenijo in s tem spremenijo v planirane.

3 TEORETIČNA IZHODIŠČA ABSENTIZMA

3.1 Opredelitev absentizma

Pojem absentizem je v *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* (2000) opredeljen kot izostajanje od dela oziroma odsotnost. Sama beseda izhaja iz latinske besede *absens*, katere prevod je tudi odsotnost. Najširše je tako opredeljen kot vsakršna odsotnost ne glede na vzroke, pojavne oblike in trajanje odsotnosti z dela. V literaturi najdemo tako natančnejše kot tudi zelo različne opredelitve pojma absentizem. V preteklih letih je bilo na temo tega pojava objavljenih preko 500 knjig in publikacij (Harrison in Martocchio, 1998). Zelo uveljavljena je delitev na prostovoljno odsotnost z dela, za katero ni objektivnega in konkretnega razloga, ter neprostovoljno odsotnost, za katero obstajajo objektivni razlogi, kot so poškodbe, bolezni ali drugi razlogi, ki se jim ne moremo izogniti. Treba je poudariti, da se v večini primerov definicija oziroma obravnava absentizma nanaša na t. i. zdravstveni absentizem ali odsotnost z dela zaradi bolezni. Pojav podatkovno opredelimo kot delež (v odstotkih) razmerja med številom dni odsotnosti zaposlenih in številom vseh delovnih dni vseh zaposlenih.

3.2 Pristopi k obravnavi absentizma

V preteklosti uveljavljeni načini razlage absentizma temeljijo predvsem na posameznih vidikih obravnavanega problema, danes pa lahko razloge za pojav razdelimo v tri osnovne skupine (Odsotnost z dela – velik strošek za podjetja, 2010):

- subjektivni razlogi posameznika, ki so povezani z njegovim osebnim zadovoljstvom pri delu,
- organizacijski razlogi, ki so povezani z delovnim okoljem,
- širši družbeni razlogi, ki niso omejeni zgolj na socialno dogajanje v podjetju, ampak so povezani tudi z okoljem.

Z upoštevanjem vseh navedenih razlogov dosežemo celovito obravnavo absentizma.

3.2.1 Individualni pristop

Individualni pristop izhaja iz predpostavk, da gre pri odsotnosti z dela za osebno odločitev delavca in da je nezadovoljstvo pri delu tisti razlog, ki določa izostanek z dela. Vzroki za delavčevo odločitev o izostanku so:

- posameznikove lastnosti (osebnost, vrednote, predsodki ...),
- reakcija posameznika na vpliv oziroma dražljaj iz delovnega okolja (vrsta dela, težavnost dela ...),
- reakcija posameznika na vpliv širšega okolja (družinsko življenje, upravljanje s prostim časom ...).

Raziskave, opravljene v preteklosti, so sicer potrdile povezavo med zadovoljstvom posameznika in odsotnostjo, odkrile pa so tudi, da zadovoljstvo ni edini razlog absentizma.

3.2.2 Socialnopsihološki pristop

V bistvu gre za kritiko individualnega pristopa. Socialnopsihološki pristop sta leta 1978 prva opredelila Steers in Rhodes (The influence of motivation to attend, 2002). Na podlagi ogromnega števila empiričnih raziskav, ki sta jih opravila, sta ugotovila, da sta bistvena dejavnika prisotnosti na delu naslednja:

- motivacija za prisotnost na delu,
- sposobnost priti na delo.

Motivacija za prisotnost na delu naj bi bila odvisna od samega zadovoljstva na delu ter neke osebne, ekonomske in socialne potrebe po prisotnosti ne glede na neko osebno odločitev o prisotnosti posameznika. Pri socialnopsihološkem pristopu se predpostavlja, da je odločitev o odsotnosti povezana s posameznikovim širšim okoljem in se sprejema v nekem širšem družbenem kontekstu.

3.2.3 Ekonomski pristop

Ekonomski pristop k obravnavi absentizma odkriva predvsem vpliv zunanjih dejavnikov nanj. Zunanje dejavnike opredelimo z osebnimi značilnostmi posameznika in zunanjimi motivacijskimi dejavniki. Pri ekonomski teoriji sta pomembni dve postavki:

- posameznikovi razlogi za odločitev o odsotnosti,
- dopustna stopnja odsotnosti za delodajalca.

Po teoriji kompenzacijske razlike v plačah (Odsotnost z dela – velik strošek za podjetja, 2010) se bodo zaposleni proti določenemu plačilu pripravljene odreči določeni odsotnosti. Obratno pa, ker absentizem predstavlja visok strošek za delodajalca, bo pripravljen ponuditi možnost odsotnosti le ob nižjem plačilu.

3.2.4 Interdisciplinarni pristop

Sodobni oziroma interdisciplinarni pristop k obravnavi absentizma pomeni združitev obravnave vseh treh predhodno omenjenih pristopov. Za celovito razumevanje in obravnavo absentizma je torej treba upoštevati tako individualni in socialnopsihološki kot tudi ekonomski pristop. Stopnje absentizma med različnimi podjetji ali posameznimi oddelki istega podjetja so lahko zelo različne. Absentizem je namreč odvisen od materialnih in človekovih potreb. Stopnja zadovoljstva in s tem odsotnost je odvisna tudi od pripadnosti. Ravno tako sta pomembna motivacija in zadovoljstvo pri delu. Posameznik se v praksi za izostanek običajno odloči, ko se nakopiči več vzrokov in je odsotnost nek beg pred vsemi temi vzroki.

3.3 Zdravstveni absentizem

Pri obravnavi absentizma z vidika obravnave podatkov se analitiki navadno osredotočajo na t. i. zdravstveni absentizem. Navadno je opredeljen kot začasna odsotnost od dela, ki nastane zaradi bolezni, poškodb pri delu ali zunaj dela, zaradi nege ali spremstva družinskega člana oziroma izolacije.

Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS) absentizem določa kot začasno zadržanost od dela s pravico do nadomestila plače. Gre za pravico, ki sicer izhaja iz dela, lahko pa jo razumemo tudi kot ukrep s področja socialne varnosti (Bagari in Butala, 2004).

3.3.1 Zakonske določbe

V diplomski nalogi smo pri obravnavi podatkov absentizma analizirali začasne odsotnosti od dela s pravico do nadomestila plače oziroma t. i. zdravstveni absentizem, zato je smiselna predstavitev pogojev, pod katerimi so zaposleni upravičeni do omenjenega nadomestila. To področje urejata Zakon o delovnih razmerjih (2002, v nadaljevanju: ZDR) ter Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (2006, v nadaljevanju: ZZVZZ). Nekatere določbe o

pravici do nadomestila opredeljuje tudi Zakon o zavarovanju in zaposlovanju za primer brezposelnosti (2006, v nadaljevanju: ZZPB).

- ZDR
 - Tretji odstavek 137. člena določa, da delodajalec izplačuje nadomestilo plače iz lastnih sredstev do 30 delovnih dni za posamezno odsotnost z dela, vendar ne več kot 120 delovnih dni v koledarskem letu. Določba velja v primerih nezmožnosti delavca zaradi bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom.
 - Četrty odstavek 137. člena določa, da v primeru nastopa dveh ali več zaporednih odsotnosti z dela do 30 delovnih dni in ko prekinitve med eno in drugo odsotnostjo traja v posameznem primeru manj kot deset delovnih dni izplača delodajalec za čas nadaljnje odsotnosti od prekinitve dalje nadomestilo plače v breme zdravstvenega zavarovanja.
- ZZVZZ
 - 31. člen določa, da je osnova za nadomestilo povprečna mesečna plača in nadomestila oziroma povprečna osnova za plačilo prispevkov v koledarskem letu pred letom, v katerem je nastala začasna zadržanost od dela. Osnova se spreminja skladno z rastjo povprečnih plač vseh zaposlenih v Republiki Sloveniji. V primeru zadržanosti od dela zaradi poklicne bolezni, poškodbe pri delu, presaditve živega tkiva in organov v korist druge osebe, posledic dajanja krvi ter izolacije, ki jo odredi zdravnik, nadomestilo znaša 100 %. Za zadržanost od dela zaradi bolezni znaša nadomestilo plače 90 %. V primeru zadržanosti od dela, ki je posledica poškodbe izven dela, nege družinskega člana ali spremstva, pa nadomestilo znaša 80 % osnove. Nadomestilo plače ne sme biti manjše od zjamčene plače in ne sme biti višje od plače, ki bi jo zavarovanec dobil, če bi delal, oziroma od osnove, po kateri je v času zadržanosti od dela zavarovan.
 - 34. člen določa, da v primeru začasne nezmožnosti za delo zavarovanca osebni zdravnik ali zdravniška komisija napoti na invalidsko komisijo, če oceni, da ni pričakovati povrnitve delovne zmožnosti. V primeru prekinitve delovnega razmerja zavarovancu pripada nadomestilo plače še za največ 30 dni začasne nezmožnosti po prenehanju razmerja. Če pa je

zadržanost nastala zaradi poškodbe pri delu ali poklicne bolezni, je zavarovanec do nadomestila upravičen, dokler ni spet zmožen za delo.

- 30. člen določa, da je zavarovanec zaradi začasne zadržanosti od dela upravičen do 7 delovnih dni nadomestila za družinskega člana, s katerim živi v skupnem gospodinjstvu, za otroka do starosti 7 let ali starejšega otroka, ki je težje duševno ali telesno prizadet, pa do 15 delovnih dni. O upravičenosti odloča osebni zdravnik. Imenovani zdravnik lahko v primerih, ko je taka odsotnost potrebna zaradi nenadnega poslabšanja otrokovega zdravstvenega stanja oziroma v drugih izjemnih primerih, tudi podaljša trajanje pravice do nadomestila osebnega dohodka za nego otroka, in sicer do 6 mesecev. Na predlog strokovnega kolegija Kliničnega centra Ljubljana – Pediatrična klinika lahko imenovani zdravnik odobri tudi pravico do nadomestila plače enemu od staršev, ko je tak otrok v bolnišnici. To pravico je možno uveljavljati do dopolnjenega 18. leta otrokove starosti.
 - 29. člen določa, da gre nadomestilo v breme zdravstvenega zavarovanja od prvega dne zadržanosti na podlagi mnenja osebnega zdravnika oziroma pristojne zdravniške komisije v primeru presaditve živega tkiva in organov v korist druge osebe, posledic dajanja krvi, nege ožjega družinskega člana, izolacije in spremstva, ki ju odredi zdravnik, ter poškodb. V vseh drugih primerih pa od 31. dne zadržanosti od dela.
- ZZPB
 - 2. odstavek 17. b člena določa, da ima do nadomestila pravico tudi brezposelna oseba, ki je med nastankom brezposelnosti ali ob njej postala za delo nesposobna zaradi bolezni.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA HIT, D. D.

4.1 Poslanstvo

Poslanstvo podjetja je z znanjem, profesionalnim pristopom in podjetniškim duhom ustvarjalno razvijati vrhunsko in široko dostopno ponudbo iger in spremljevalnih storitev, ki so gostom v užitek, sprostitvev in zabavo (Poslanstvo, 2011).

4.2 Splošni opis

Tako krovna družba Hit, d. d., kot tudi odvisne družbe Hit Alpinea, d. d., Casino Kobarid, d. d., Hit Coloseum, d. o. o., Hit Montenegro, d. o. o., so vodilne v Evropi v igralniški in zabavišni ponudbi. Posebej jih odlikuje inovativen in integriran pristop do zabaviščne dejavnosti. V navedenih enotah se ponujajo kombinacija zabave, velika izbira iger na igralnih mizah in igralnih avtomatih, koncerti, kulinarčna ponudba, nastanitev in druge storitve, ki gostom tako omogočajo raznovrstno preživljanje prostega časa. Skupina Hit spada med največje tovrstne ponudnike v Evropi z naslednjimi kapacitetami (Med največjimi v Evropi, 2011):

- 7 igralniško-zabavišnih centrov,
- 1 turistični resort,
- 1 igralnica,
- 1 igralni salon,
- 11 hotelov,
- 1 potovalna agencija,
- več kot 2300 hotelskih ležišč,
- 2000 konferenčnih sedežev,
- več kot 4000 igralnih avtomatov,
- 215 igralnih miz.

4.3 Zgodovina in razvoj podjetja

Nastanek družbe sega v leto 1983, ko sta se hotel Park in Gostinstvo Rožna Dolina združila v podjetje DO HGP Gorica s 310 zaposlenimi. Naslednje leto je bila odprta prva igralnica v hotelu Park v Novi Gorici pod pokroviteljstvom Casinoja Portorož.

Dve leti kasneje se je podjetje preimenovalo v DO HIT. Ime odtlej izraža dejavnost novega podjetja: hoteli, igralnice, turizem.

V naslednjih letih so se obnavljale stare in priključevale še druge gostinske enote, povečala pa se je tudi igralnica Park, ki je v letu 1988 prvič presegla poslovanje portoroške igralnice. Leta 1989 je podjetje HIT odprlo novo igralnico Hit Casino Rogaška Slatina v Rogaški Slatini, ki se danes imenuje Casino Fontana. Leta 1990 sledi odprtje igralnice Hit Casino Kranjska Gora v Kranjski Gori, ki se danes imenuje Korona, Casino & Hotel, in Tolminu. Leta 1992 je sledila otvoritev igralnice na Otočcu, v septembru 1993 pa v Novi Gorici prvi igralniško-zabaviščni center v Evropi, imenovan Perla, ki ga je že v prvem letu delovanja obiskalo 780.000 gostov. V naslednjih treh letih se je obisk v vseh Hitovih igralnicah zaradi naraščajočega povpraševanja le še povečeval. V letu 1994 je bila v hotelu Perla dograjena konferenčna dvorana in takrat se je podjetje začelo ukvarjati tudi z organizacijo manjših kongresov in poslovnih srečanj. Leta 1997 je HIT v Šempetru odprl vrata svojega športnega centra in prenovljenega hotela Lipa. Leto 1999 je potekalo v znamenju posodobitve igralnice v Kranjski Gori in posodobitev igralniško-zabaviščnega centra Perla. Hiter razvoj igralništva je v tem obdobju omogočila zastarela in ohlapna zakonodaja na tem področju in seveda naraščajoče povpraševanje po igralniško-zabaviščni dejavnosti. Leta 1993 je država pričela aktivneje urejati področje igralniške dejavnosti. Nedodelana sistemska in fiskalna regulacija igralništva v Sloveniji od 1994 naprej, ki sta se ji pridružili še izjemna dodatna finančna obremenitev kot posledica progresivnega posebnega prometnega davka od posebnih iger na srečo in zakonska prepoved investiranja, posodabljanja in širitve ponudbe, sta nadaljni razvoj Hita zaustavili (Korporacijska strategija Hita, 1998, str. 118). Leta 1999 so bile podjetju dodeljene tudi koncesije in lastninskega preoblikovanja igralnic je bilo konec. Hitu je bila s strani države dovoljena delna prenovitev igralniško-zabaviščnega centra Perla in razširitev zabaviščnega centra v Kranjski Gori. Obdobje 1993–1998 tako predstavlja za podjetje obdobje neizkoriščenih priložnosti. Popolna zaustavitev razvoja za nekaj let je podjetju in slovenskemu turizmu nasploh povzročila izredno škodo.

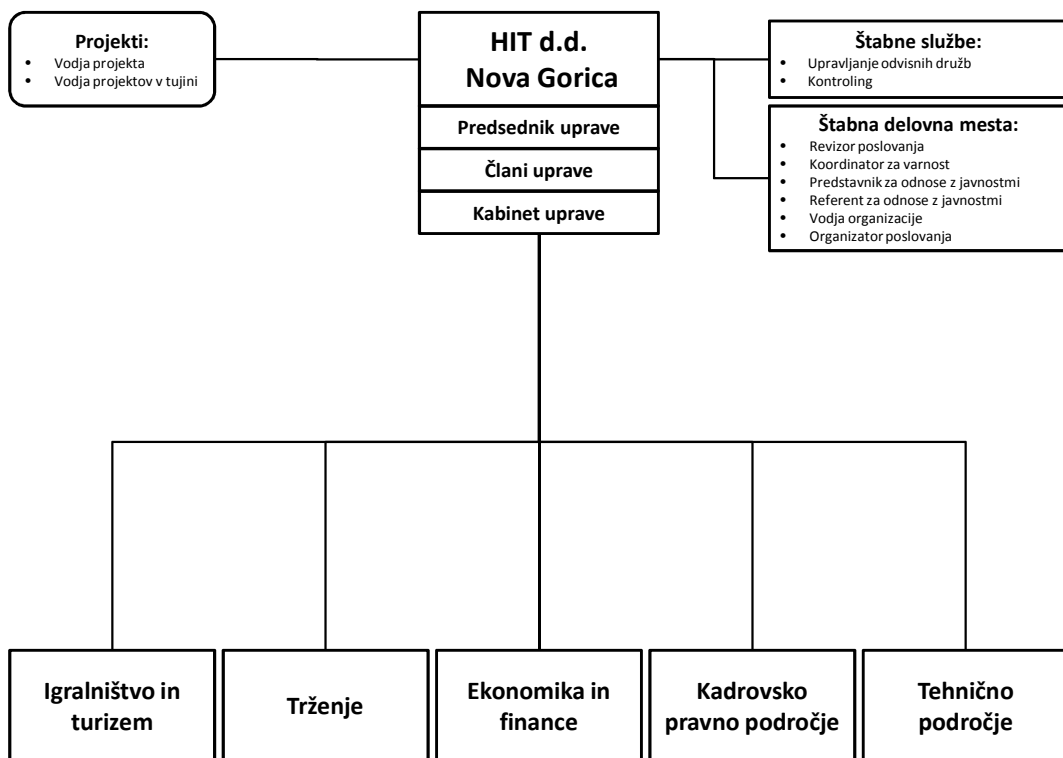
Naslednji razvojni korak tako podjetje naredi šele v letu 2001 s prenovo in širitvijo centra Perla. V istem letu sledi tudi nakup hotela Maestral v Črni Gori, umestitev

igralnice v hotel in s tem nastanek skupine Hit. Naslednje leto je podjetje odprlo nov igralniško-zabavišni center Coloseum Club v Sarajevu v Bosni in Hercegovini ter kupilo podjetje HTP Gorenjka s pripadajočimi hoteli. Naslednje večje investicije podjetja sledijo leta 2004 z nakupom hotela Špik v Gozdu Martuljku, odprtje igralniško-zabavišnega centra Aurora v Kobaridu ter nakup podjetja Kompas hoteli, Kranjska Gora. Istega leta Hit investira tudi v prenovu hotela Maestral, ki se danes imenuje Maestral, Resort & Casino. V letu 2006 sledita investiciji, ki sta za poslovanje družbe Hit zelo pomembni, in to je odprtje novega hotelskega krila v centru Perla ter odprtje igralnega salona Drive-in v Vrtojbi. Naslednje leto je bila opravljena prenova centra Park. Istega leta je skupina Hit v svojo ponudbo dodala dva igralniško-zabavišna centra, in sicer Kristal v Umagu na Hrvaškem in Mond v Šentilju. Investiralo se je tudi v nakup hotela Kanin v Bovcu, katerega obnova sledi v naslednjem letu. V letu 2008 je bil izveden tudi nakup igralnega salona Casino Larix v Kranjski Gori. Zadnji razvojni potezi podjetja sta bili odprtje novega centra dobrega počutja Spa Perla v centru Perla leta 2009 ter ureditev dvorane za igranje pokra Poker room v Perli.

Trdimo lahko, da je družba Hit oblikovala zabavišni turizem v Sloveniji, saj se je odločila za celovito ponudbo oziroma za povezanost igralništva s kakovostno hotelsko, gostinsko, trgovsko, zabaviščno, športno, turistično, konferenčno in kulturno ponudbo. Podjetju je bil vzor ameriški tip igralništva, ki je namenjen množicam. Trenutni paradni konji podjetja so zabavišni centri s celovito ponudbo, in sicer v Parku, Perli in Kranjski Gori.

4.4 Organizacijska shema podjetja

Skozi zgodovino podjetja se je njegova organizacijska struktura zelo spreminjala. Zadnja sprememba organizacije podjetja je bila izvedena 1. oktobra 2010; današnja organizacijska struktura krovne družbe Hit je prikazana na sliki 1 (Makroorganizacijska shema podjetja, 2011).



Slika 1: Organizacijska shema družbe Hit

5 PODATKOVNA PREDSTAVITEV FLUKTUACIJE V PODJETJU

5.1 Stopnja fluktuacije v Hitu

Za analizo podatkov, iskanje vzrokov in nadaljnje sprejemanje raznih ukrepov za obvladovanje fluktuacije posameznega podjetja je smiselna obravnava podatkov po letih oziroma zasledovanje trenda v posameznem podjetju, primerjava z nekimi povprečji stopenj fluktuacije in seveda primerjava trendov. Primerjalno obdobje obsega leta od 2006 do 2010. Obdelovanje podatkov pred letom 2006 na neki način ni smiselno zaradi širitve kapacitet podjetja v tem obdobju. Obseg poslovanja v omenjenem obdobju, v smislu števila poslovnih enot, pa je približno enak, kar je realna podlaga za obravnavo stopnje fluktuacije, iskanje razlogov in ukrepov za njeno obvladovanje. Poleg navedenega je obravnavo podatkov smiselno razdeliti tudi na hotelsko-gostinski in igralniško-strokovni del, predvsem zaradi boljšega razumevanja prikazanih podatkov. V gostinstvu se je v obdobju od leta 2006 do 2010 spreminjala predvsem logika upravljanja gostinskih enot, kar neposredno vpliva na število zaposlenih delavcev in s tem na stopnjo fluktuacije na tem področju.

5.1.1 Prikaz podatkov gibanja števila zaposlenih v opazovanem obdobju

Podjetje Hit v svojem informacijskem sistemu vodi evidenco tako števila zaposlenih kot tudi prihodov in odhodov zaposlenih delavcev. V tabeli 1 so predstavljeni podatki števila zaposlenih na dan 1. januar posameznega leta, ki ga bomo kot podatek uporabili za izračun stopnje fluktuacije.

Tabela 1: Število zaposlenih v podjetju Hit

Hit, d. d.	Število zaposlenih				
	2006	2007	2008	2009	2010
Igralništvo in strokovne službe	1046	1110	1141	1066	1033
Gostinstvo in hotelirstvo	650	728	795	742	709

Vir: SAPHR, Hit, d. d. (2011)

Število prihodov v podjetje v opazovanem obdobju je prikazano v tabeli 2. Vidimo lahko, da je število prihodov neprimerljivo višje v začetku opazovanega obdobja

oziroma v obdobju pred splošno ekonomsko krizo. V letu, ko je število prihodov največje, beležimo tudi prehod trgovin v hotelih igralnic v last podjetja, kar je posledično pomenilo dodatno zaposlovanje.

Tabela 2: Število prihodov v opazovanem obdobju

Hit, d. d.	Število prihodov				
	2006	2007	2008	2009	2010
Igralništvo in strokovne službe	95	107	21	3	4
Gostinstvo in hotelirstvo	99	100	16	7	4

Vir: SAPHR, Hit, d. d. (2011)

Pri odhodih delavcev podjetje vodi tudi evidenco njihovih razlogov. Sicer v informacijskem sistemu ni polja »drugo«, pač pa je naveden konkretni razlog, kot je predstavljeno v tabeli 3, ki pa je navadno specifičen oziroma enkratni in ga kot takega ni smiselno obravnavati v okviru te diplomske naloge.

Tabela 3: Število odhodov po razlogih

Hit, d. d.	Število odhodov po razlogih				
	2006	2007	2008	2009	2010
Igralništvo in strokovne službe					
Pretek pogodbe za določen čas	5	1	9	11	7
Upokojitev	8	7	7	5	7
Sporazumna odpoved	13	65	69	17	15
Odpoved s strani delavca	1	0	1	0	0
Odpoved s strani delodajalca	0	1	8	3	176
Ostalo	4	2	2	0	2
SKUPAJ	31	76	96	36	207
Gostinstvo in hotelirstvo					
Pretek pogodbe za določen čas	3	6	12	13	2
Upokojitev	10	5	2	5	1
Sporazumna odpoved	4	21	50	21	13
Odpoved s strani delavca	3	0	0	0	0
Odpoved s strani delodajalca	0	1	1	0	55
Ostalo	1	0	4	1	0
SKUPAJ	21	33	69	40	71

Vir: SAPHR, Hit, d. d. (2011)

5.1.2 Izračun stopenj fluktuacije v opazovanem obdobju

Stopnjo fluktuacije izračunamo kot razmerje med številom odhodov ljudi v določenem časovnem obdobju in vsoto celotnega števila zaposlenih v začetku opazovanega obdobja, povečanega za število na novo zaposlenih delavcev v opazovanem obdobju oziroma po enačbi (1).

$$\text{st. fluktuacije [\%]} = \frac{\text{št. odhodov}}{\text{št. zaposlenih v začetku opazovanega obdobja} + \text{št. prihodov}} 100 \quad (1)$$

Izračunane stopnje fluktuacij po posameznih letih opazovanega obdobja so prikazane v tabeli 4.

Tabela 4: Stopnje fluktuacij v opazovanem obdobju

Hit, d. d.	Stopnja fluktuacije [%]				
	2006	2007	2008	2009	2010
Igralništvo in strokovne službe	2,7	6,2	8,3	3,4	20,0
Gostinstvo in hotelirstvo	2,8	4,0	8,5	5,3	10,0

Pri odkrivanju vzrokov, predvsem pa posledic fluktuacije in predvidenih ukrepov je smiselno določiti vrsto pojava glede na povzročitelja odločitve. Smiselno je namreč posebej zasledovati prostovoljno fluktuacijo, ki je pokazatelj organizacijske klime oziroma morebitne problematike v podjetju, in njene vzroke, ki so, kot že navedeno, lahko:

- slabi medsebojni odnosi,
- medsebojno nespoštovanje,
- omejevanje svobode pri delu,
- slabi delovni pogoji,
- nezanimivo delo,
- nizke možnosti izobraževanja,
- pomanjkanje motivacije,
- stresno delo,

- neustrezno finančno nagrajevanje,
- ovire pri napredovanju.

Ko govorimo o prostovoljni fluktuaciji, jo lahko primerjamo z neželjeno ali nenačrtovano fluktuacijo, ki za podjetje navadno predstavlja dodatne stroške usposabljanja novih delavcev, zmanjšano produktivnost ali slabšo kvaliteto. Stopnje pojava, ko so povzročitelji delavci oziroma gre za delavčevo prostovoljno odločitev in s tem prostovoljno fluktuacijo, so prikazane v tabeli 5. Razlog prostovoljne fluktuacije je tako zgolj prekinitev delovnega razmerja na delavčevo pobudo in sporazumna odpoved delovnega razmerja.

Tabela 5: Stopnja prostovoljne fluktuacije v opazovanem obdobju

Hit, d. d.	Stopnja prostovoljne fluktuacije [%]				
	2006	2007	2008	2009	2010
Igralništvo in strokovne službe	1,2	5,3	6,0	1,6	1,5
Gostinstvo in hotelirstvo	0,9	2,6	6,2	2,8	1,8

Vir: SAPHR, Hit, d. d. (2011)

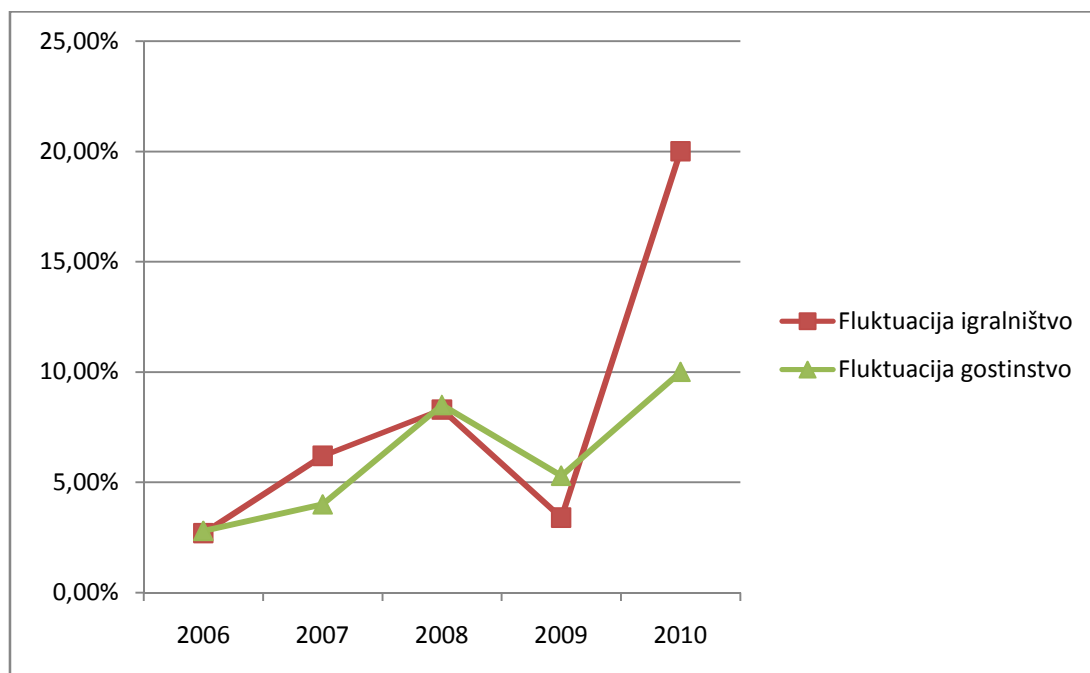
V primeru, ko se delavcu pogodba o zaposlitvi prekine zaradi volje delodajalcev ali zakonskih določil, pa govorimo o neprostovoljni fluktuaciji. Neprostovoljna fluktuacija navadno ni obenem tudi neželena, ampak v osnovi predstavlja nujo zniževanja stroškov dela. Stopnje prisiljenih fluktuacij v opazovanem obdobju so prikazane v tabeli 6.

Tabela 6: Stopnje prisiljenih fluktuacij v podjetju Hit

Hit, d. d.	Stopnja prisiljene fluktuacije [%]				
	2006	2007	2008	2009	2010
Igralništvo in strokovne službe	1,14	0,74	2,07	1,78	18,32
Gostinstvo in hotelirstvo	1,74	1,45	1,85	2,40	8,13

Vir: SAPHR, Hit, d. d. (2011)

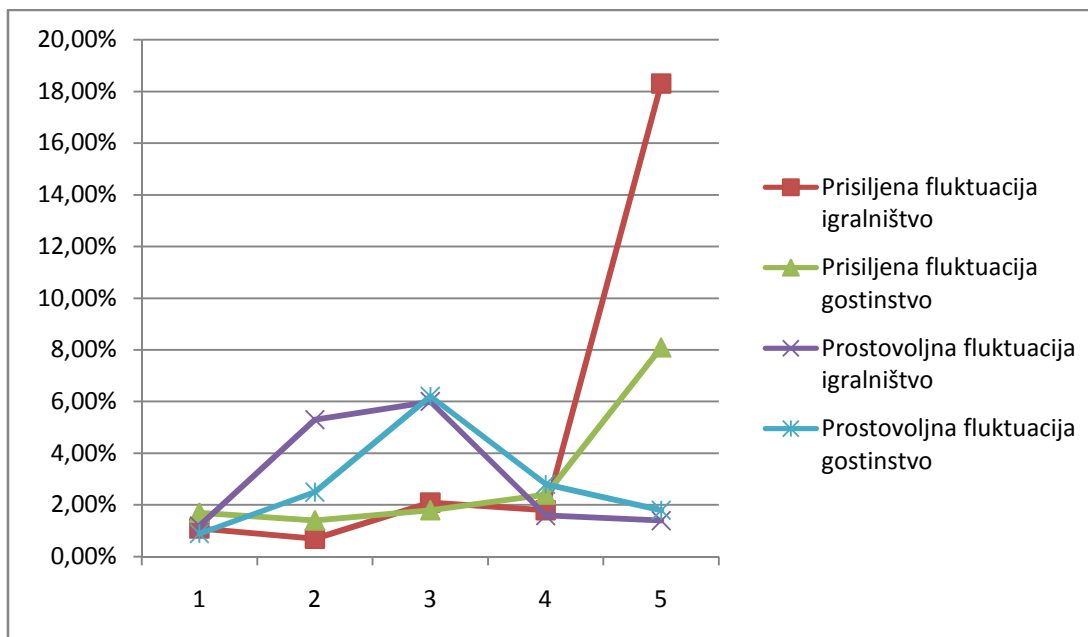
Gibanje stopenj skupne fluktuacije oziroma trendi v igralništvu in gostinstvu so prikazani v grafu na sliki 2.



Slika 2: Stopnje fluktuacij po vrsti dejavnosti

Vir: SAPHR, Hit, d. d. (2011)

Podrobnejša opredelitev fluktuacij glede na povzročitelja odločitve je grafično prikazana v grafu na sliki 3.



Slika 3: Stopnje fluktuacij glede na povzročitelja odločitve in vrsto dejavnosti

Vir: SAPHR, Hit, d. d. (2011)

5.2 Stopnja fluktuacije v Sloveniji

Na Statističnem uradu republike Slovenije podatka o povprečni fluktuaciji v Sloveniji nimajo. Obstajajo sicer statistične raziskave fluktuacije v smislu seminarških, diplomskih in raznih drugih strokovnih poročil, ki pa se navezujejo na konkretna podjetja ali v najboljšem primeru na gospodarsko panogo. V diplomski nalogi bomo kot primerjalni podatek uporabili oceno, da v Sloveniji povprečna fluktuacija znaša med 6 % in 9 % (Kakšna je stopnja fluktuacije v SLO, 2004). Ocena izhaja iz statističnega podatka fluktuacije v ZDA, kjer velja, da je treba zaposlitev zamenjati po 4 oziroma 5 letih, in hipoteze, da je v Sloveniji ta doba daljša.

5.3 Analiza stopnje fluktuacije in določitev razlogov zanjo ter njene vrste v opazovanem obdobju

Analizo je zaradi natančnejšega določanja razlogov in vrste fluktuacije smiselno pripraviti za posamezno leto opazovanega obdobja. Razlogi so si v delnem obdobju lahko zelo različni in bi bilo pojav napačno obravnavati v celotnem opazovanem

obdobju ter iskati skupne razloge ali celo en skupen razlog za ta pojav. Poseben poudarek je seveda na stopnji fluktuacije in verjetnih razlogih zanj v letu 2010. V tem letu so namreč pogoji zunanjega okolja podjetja podobni tistim v kratkoročnem obdobju uvajanja predvidenih ukrepov. Zaradi slednjega smo pojav v letu 2010 posebej analizirali tudi glede na stopnjo izobrazbe tistih delavcev, ki so podjetje zapustili.

5.3.1 Leto 2006

V letu 2006 je bila stopnja skupne fluktuacije v igralništvu 2,7 %, v gostinstvu pa 2,8 %, kar je, upoštevajoč ugotovitve Franca in Lobnikarja (Franca in Lobnikar, 2008), v okvirih potrebne fluktuacije, ki je želena za dotok novih idej, potrebnih za razvoj in rast podjetja. Prostovoljna stopnja fluktuacije, ki je neki pokazatelj zdravja podjetja oziroma organizacijske klime, pa je znašala zgolj 1,2 % v igralništvu in 0,9 % v gostinstvu. Na rezultat zgolj malenkostno vpliva odprtje novega hotelskega krila v igralniško-zabaviščnem centru Perla in odprtje igralnega salona Drive-In v Vrtojbi, ker se število zaposlenih zaradi omenjenih sprememb ni bistveno zvečalo. Dodatno se je na teh dveh lokacijah zaposlilo skupno zgolj 10 delavcev, kar na stopnjo fluktuacije pravzaprav ne vpliva. Stopnja fluktuacije je tudi veliko pod ocenjenim povprečjem slovenskih podjetij.

V tem letu lahko govorimo o prenizki fluktuaciji, še zlasti zato, ker sta obravnavani dejavnosti pretežno storitveni in je želena fluktuacija višja, kot jo opredeljujeta Franca in Lobnikar (Franca in Lobnikar, 2008). V storitvenih dejavnostih, kot sta gostinstvo in igralništvo, lahko namreč govorimo o pretežno rutinskem delu in posledično relativni naveličanosti zaposlenih po določenem času opravljanja dela. Želja podjetja je vsekakor stalna zavzetost zaposlenih, ki jo lahko dosegamo tudi z novimi zaposlenimi. Razloge za tako nizko skupno, predvsem pa prostovoljno stopnjo fluktuacije je treba iskati predvsem v dobrih medsebojnih odnosih v podjetju, medsebojnem spoštovanju, možnostih dodatnega izobraževanja v podjetju, ustreznem finančnem nagrajevanju in dobrih delovnih pogojih.

5.3.2 Leto 2007

V letu 2007 je znašala skupna stopnja fluktuacije v igralništvu 6,2 %, v gostinstvu pa 4,0 %. Prostovoljna stopnja fluktuacije pa je znašala 5,3 % v igralništvu in 2,5 % v

gostinstvu. Na skupen rezultat zgolj malenkostno vpliva obnova in odprtje igralniško-zabavišnega centra Park v Novi Gorici v tem letu, ker se število zaposlenih zaradi omenjene spremembe ni bistveno zvečalo. Dodatno se je na tej lokaciji zaposlilo 37 delavcev, kar na stopnjo fluktuacije podjetja vpliva zgolj v vrednostih reda nekaj desetink stopnje fluktuacije. V tem letu so v last Hita prešle trgovine v treh igralniško-zabaviških centrih, kar je predstavljalo 24 novih zaposlitev na področju gostinstva in hotelov. Omenjeni razlogi so poleg ustaljenega večanja kapacitet glavni vzrok za največje število novih prihodov oziroma zaposlitev v podjetju v opazovanem obdobju, in sicer 107 v igralništvu in 100 v gostinstvu. Stopnja fluktuacije je nižja tudi v primerjavi z ocenjenim slovenskim povprečjem.

Kljub temu, da je fluktuacija v tem letu več kot enkrat višja v primerjavi z letom 2006, jo še vedno lahko opredelimo kot zeleno oziroma potrebno.

5.3.3 Leto 2008

Pojav je pridobil večje razsežnosti v letu 2008, in sicer je skupna fluktuacija v igralništvu znašala 8,3 %, v gostinstvu pa 8,5 %. Prostovoljna stopnja fluktuacije pa je znašala 6,0 % v igralništvu in 6,2 % v gostinstvu. V tem letu beležimo najvišjo prostovoljno fluktuacijo v opazovanem obdobju v igralništvu, predvsem zaradi sporazumnih odpovedi delavcev. Večji del teh je posledica prenehanja delovanja igralnice Kastel na Otočcu in igralnega salona Dama v Gornji Radgoni. Najvišja je tudi prostovoljna fluktuacija v gostinstvu, in sicer zaradi prekinitve poslovanja restavracije Triglav. Svetovna ekonomska kriza je tako podjetje prisilila v zaprtje neprofitnih enot in zaustavitev politike širitve kapacitet ter s tem zaposlovanja. V tem letu je število prihodov novih delavcev približno petkrat nižje kot leto prej.

Stopnja fluktuacije v letu 2008 dosega ocenjeno slovensko povprečje. V analizi so sicer sporazumne odpovedi opredeljene kot prostovoljne, ker pač po zakonu tudi so, vendar je za analizo organizacijske klime in vzrokov fluktuacije treba poudariti, da je bilo delavcem, katerih enote so prenehale s poslovanjem, ponujeno delo v aktivnih organizacijskih enotah. Načelno so to enote v Novi Gorici, ker je v ostalih preprosto premajhno povpraševanje, da bi si lahko privoščile večanje kapacitet oziroma dodatno zaposlovanje omenjenega števila delavcev. Delavci, ki imajo družine in urejeno življenje v domačem kraju, so preprosto raje sprejeli sporazumno odpoved

delovnega razmerja kot ponujena delovna mesta, ki bi imela za posledico spremembo ureditve življenja. V tem primeru torej lahko govorimo o neki posebni oziroma relativno ali pogojno prostovoljni fluktuaciji. Ob upoštevanju navedenega lahko zaključimo, da je bila glede na stopnjo realne prostovoljne fluktuacije kljub poglobljeni ekonomski krizi v letu 2008 organizacijska klima v podjetju še vedno na zelo visoki ravni.

5.3.4 Leto 2009

Leta 2009 je podjetje beležilo skupno 3,4-odstotno fluktuacijo v igralništvu in 5,3-odstotno v gostinstvu. Prostovoljna stopnja fluktuacije pa je znašala 1,6 % v igralništvu in 2,8 % v gostinstvu. Tako celotna kot tudi prostovoljna stopnja pojava sta bila pod slovenskim povprečjem in v okvirih potrebne fluktuacije. V tem letu se je striktno izvajala usmeritev uprave podjetja o nezaposlovanju novih delavcev, saj je bilo na ravni celotnega podjetja zgolj 10 novih sklenitev delovnega razmerja. Omenjeno je vsekakor vplivalo tudi na stopnjo fluktuacije. Če število novih pogodb o zaposlitvi primerjamo s tistimi iz leta 2007, ko je podjetje na novo zaposlilo 207 delavcev, je razlika več kot očitna. Število prostovoljnih odhodov delavcev je primerljivo z ostalimi leti opazovanega obdobja.

Razlogi za tako nizko stopnjo fluktuacije so predvsem v striktnem izvajanju usmeritve nezaposlovanja in dobri organizacijski klimi, kar lahko sklepamo iz zelo majhnega števila prostovoljnih odhodov delavcev. Kljub zaostitvi odnosov med upravo družbe in sindikati lahko iz podatka prostovoljne stopnje fluktuacije sklepamo, da organizacijska klima in splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju nista bila takšna, kot so ju prikazovali predstavniki sindikatov. Treba je sicer poudariti, da je stopnja fluktuacije zgolj eden od pokazateljev zdravja družbe in ne neko absolutno oziroma edino merilo.

5.3.5 Leto 2010

V letu 2010 je pojav podrobneje obravnavan zaradi določanja ukrepov za sanacijo stanja, če bi se izkazala potreba po tem.

Globalna finančna in gospodarska kriza je v letih 2008 in 2009 močno prizadela igralniško dejavnost in oktobra 2009 je uprava družbe sprejela akcijski načrt s

sanacijskimi ukrepi. Bruto realizacija družbe je bila leta 2010 na ravni leta 1995, tako da je bil eden glavnih ukrepov prilagoditev števila delavcev takratnim potrebam obsega poslovanja. Z reorganizacijo določenih poslovnih procesov, prilagoditvijo urnikov poslovanja povpraševanju in spremembo razporejanja delovnega časa je družba zaradi poslovnih razlogov v letu 2010 odpovedala pogodbo o zaposlitvi približno 230 zaposlenim. Omenjeno se odraža na vrednostih stopnje fluktuacije, ki je znašala 20 % v igralništvu in 10 % v gostinstvu. Zanimiv pa je predvsem podatek o prostovoljni fluktuaciji, ki je v nasprotju s pričakovanji glede na finančno stanje in sanacijske ukrepe, ki so se sprejemali, zelo nizka. Prostovoljna fluktuacija v igralništvu je namreč znašala zgolj 1,4 %, v gostinstvu pa 1,8 %. Vsekakor je bilo glede na vse pretese v družbi v tem letu pričakovati, vključno s preprosto pretiranim trendom in cilji stavkanja zaposlenih, višjo prostovoljno fluktuacijo. Leta 2007, oziroma v letu pred nastopom negativnih posledic globalne krize, je prostovoljna fluktuacija v igralništvu znašala 5,3 %, kar je približno štirikratna vrednost fluktuacije v letu 2010. Pričakovati bi bilo obratno. Primerjalne vrednosti med letoma 2007 in 2010 so prikazane v tabeli 5. Treba je sicer poudariti, da podatek izkrivlja dejstvo, da prostovoljnih odpovedi s strani delavcev ni bilo, ker so bile skoraj vse odpovedi dogovorjene med podjetjem in zaposlenimi kot redne odpovedi delovnega razmerja zaradi poslovnih razlogov. Interes podjetja za to dogovarjanje je bilo omenjeno zniževanje stroškov dela. Delavci, ki bi se v primeru programa presežnih delavcev, kot ga določata *Zakon o delovnih razmerjih (2002)* za primer odpovedi večjemu številu delavcev zaradi poslovnih razlogov in *Podjetniška kolektivna pogodba za družbo Hit, d. d. (2004)*, znašli na seznamu presežnih delavcev, so pač na pobudo podjetja predhodno prostovoljno prekinili delovno razmerje. Stvar pogajanja oziroma dogovora med zaposlenimi in podjetjem je bila višina odpravnine, ki je bila ob pogojno prostovoljni prekinitvi delovnega razmerja višja, kot bi bila v primeru odpovedi večjemu številu delavcev zaradi poslovnih razlogov. Iz navedenega sledi, da gre v večini primerov vsekakor za prisilne odpovedi oziroma neke vrste prisilno fluktuacijo, v katero pa je nekako skritih tudi nekaj takih, ki so posledica nezadovoljstva delavcev. Nemogoče je določiti, koliko delavcev je popolnoma prostovoljno prekinilo delovno razmerje, ali drugače povedano, koliko bi se jih odločilo za odpoved delovnega razmerja v primeru, ko ne

bi bili upravičeni do odpravnine. V primeru, ko pogodbo o zaposlitvi odpoveduje delavec, namreč do odpravnine ni upravičen (Zakon o delovnih razmerjih, 2002).

Kljub temu, da lahko sklepamo, da je prava prostovoljna fluktuacija nekoliko višja od izračunane, je njena stopnja vsekakor presenetljivo nizka glede na dogajanja v podjetju v letu 2010. Vpliv odpravnine lahko okvirno analiziramo tudi s stopnjami izobrazbe delavcev, ki so se odločili za prekinitev delovnega razmerja. O neki prisiljeni fluktuaciji lahko namreč govorimo pri delavcih z nižjimi stopnjami izobrazbe. V primeru odpovedi večjemu številu delavcev zaradi poslovnih razlogov, priprave programa presežnih delavcev in s tem seznama presežnih delavcev, je kriterij izobrazbe tisti, ki je v *Podjetniški kolektivni pogodbi za družbo Hit, d. d. (2004)* opredeljen kot nekakšen izločitveni kriterij. V fazi dogovarjanj med vodstvom podjetja in predstavniki delavcev je namreč prišlo do dogovora o neupoštevanju kriterija delavčeve delovne uspešnosti v primeru priprave seznama presežnih delavcev; delovna uspešnost je sicer višje ponderiran kriterij od stopnje izobrazbe. V nadaljevanju so predstavljene stopnje izobrazbe, kot jih ureja *Uredba o uvedbi in uporabi klasifikacijskega sistema izobraževanja in ocenjevanja (2006)*:

- prva raven (1): osnovnošolsko izobraževanje nižje stopnje/nedokončana, osnovnošolska izobrazba,
- druga raven (2): osnovnošolsko izobraževanje višje stopnje/osnovnošolska izobrazba,
- tretja raven (3): nižje poklicno in podobno izobraževanje/nižja poklicna in podobna izobrazba,
- četrta raven (4): srednje poklicno in podobno izobraževanje/srednja poklicna in podobna izobrazba,
- peta raven (5): srednje tehniško in drugo strokovno ter splošno izobraževanje/srednja strokovna in splošna izobrazba,
- šesta raven (6): visokošolsko izobraževanje prve stopnje in podobno izobraževanje/visokošolska izobrazba prve stopnje in podobna izobrazba:
 - podraven 6/1: višješolsko in višje strokovno izobraževanje/višješolska, višja strokovna in podobna izobrazba,
 - podraven 6/2: visokošolsko izobraževanje prve stopnje, visokošolsko strokovno izobraževanje (prejšnje) in podobno izobraževanje/visokošolska

izobrazba prve stopnje, visokošolska strokovna izobrazba (prejšnja) in podobna izobrazba.

- sedma raven (7): visokošolsko izobraževanje druge stopnje in podobno izobraževanje/visokošolska izobrazba druge stopnje in podobna izobrazba,
- osma raven (8): visokošolsko izobraževanje tretje stopnje in podobno izobraževanje/visokošolska izobrazba tretje stopnje in podobna izobrazba:
 - podraven 8/1: magistrsko izobraževanje in podobno izobraževanje/magisterij znanosti in podobna izobrazba,
 - podraven 8/2: doktorsko in podobno izobraževanje/doktorat znanosti in podobna izobrazba.

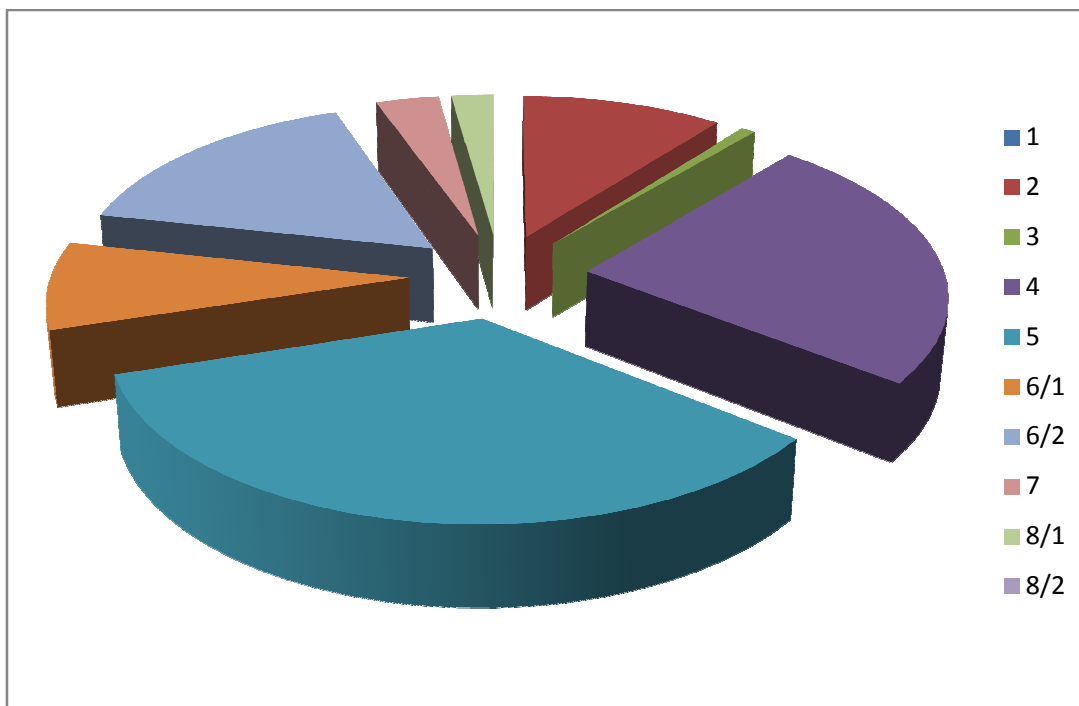
Po ravneh izobrazbe delavcev, ki so podjetje zapustili leta 2010, je število odhodov predstavljeno v tabeli 7.

Tabela 7: Ravni izobrazbe delavcev, ki jim je delovno razmerje prenehalo leta 2010

ODHODI DELAVCEV 2010	
Raven izobrazbe	Število odhodov
1	0
2	29
3	2
4	68
5	96
6/1	23
6/2	45
7	9
8/1	6
8/2	0
Skupaj	278

Vir: SAPHR, Hit, d. d. (2011)

Grafični prikaz razmerij odhodov med posameznimi ravnmi izobrazbe je prikazan v grafu na sliki 4.



Slika 4: Deleži delavcev, ki so podjetje zapustili 2010 po ravneh izobrazbe

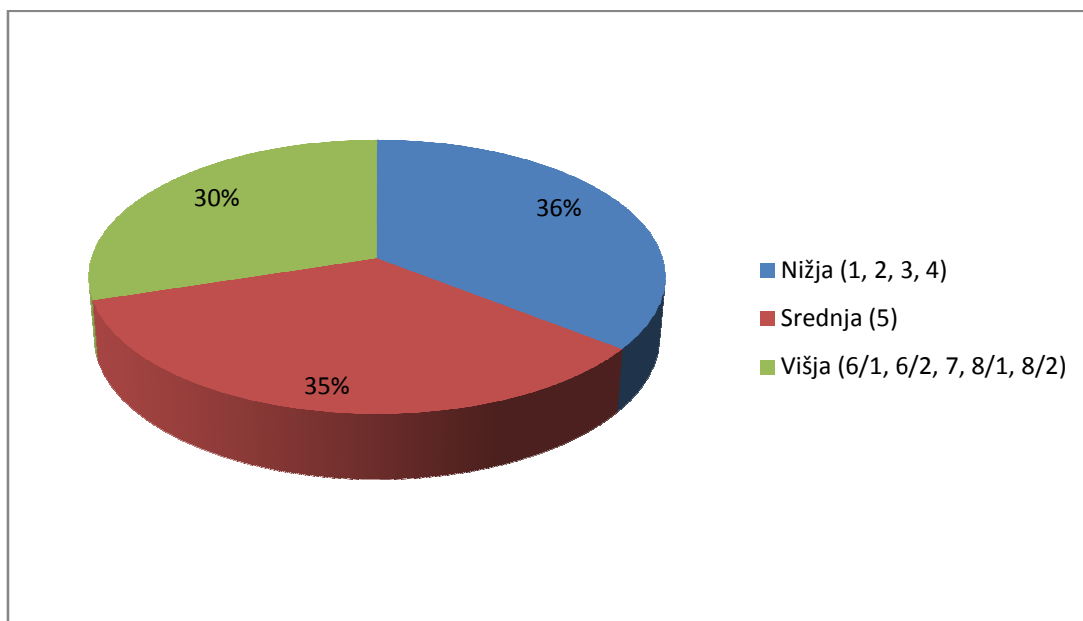
Vir: SAPHR, Hit, d. d. (2011)

Iz prikazanih podatkov, predvsem pa iz tortičnega prikaza razmerij ravni izobrazbe, je evidentno, da družbe niso zapustili izključno ali predvsem delavci z relativno nižjo izobrazbo, ampak vseh ravni izobrazbe. Če pregled poenostavimo in ravni izobrazbe združimo v skupine nižjih (1, 2, 3, 4), srednjih (5) in višjih (6/1, 6/2, 7, 8/1, 8/2) ravni izobrazbe, ugotovimo, da so odhodi po tako definiranih ravneh praktično popolnoma uravnoteženi, kot je podatkovno predstavljeno v tabeli 8 in grafično prikazano v tortičnem diagramu v grafu na sliki 5.

Tabela 8: Število delavcev, ki so podjetje zapustili leta 2010 po združenih ravneh izobrazbe

ODHODI DELAVCEV 2010	
Raven izobrazbe	Število odhodov
Nižja (1, 2, 3, 4)	99
Srednja (5)	96
Višja (6/1, 6/2, 7, 8/1, 8/2)	83
Skupaj	278

Vir: SAPHR, Hit, d. d. (2011)



Slika 5: Deleži delavcev, ki so podjetje zapustili leta 2010 po združenih ravneh izobrazbe

Vir: SAPHR, Hit, d. d. (2011)

Glede na predstavljene podatke o ravni izobrazbe delavcev, ki so podjetje zapustili v letu 2010, ne moremo govoriti o prisiljeni fluktuaciji, ampak lahko to fluktuacijo opredelimo kot nekakšno stimulirano vrsto pojava. Odpravnino pa lahko opredelimo

kot zelo močan stimulans oziroma razlog, sicer neformalno, dogovorjenih odpovedi pogodbe o delovnih razmerjih.

6 PREDSTAVITEV PODATKOV ABSENTIZMA

6.1 Stopnja absentizma v Hit, d. d.

Absentizem je, tako v splošnem kot tudi za potrebe diplomske naloge, opredeljen kot začasna odsotnost od dela, ki nastane zaradi bolezni, poškodb pri delu ali zunaj dela, zaradi nege ali spremstva družinskega člana oziroma izolacije. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije ga določa kot začasno zadržanost od dela s pravico do nadomestila plače. V diplomski nalogi predstavljeni podatki se torej nanašajo na tako imenovani zdravstveni absentizem. Zaradi velikega gospodarskega pomena družba Hit gibanje stopenj pojavnosti spremlja od leta 2006 neposredno prek informacijskega sistema SAP Hit, d. d. Podatki absentizma se zasledujejo glede na vrsto delovnega mesta in glede na način izplačila nadomestila oziroma nosilca stroškovnega bremena odsotnosti. Na žalost se v podjetju ne obravnava podatek o razlogu za odsotnost. Stopnja absentizma ima v prvi vrsti velik vpliv na odhodke obveznega zavarovanja za izplačana nadomestila plač, na stroške delodajalcev in na drugi strani vpliva na produktivnost oziroma obseg proizvodnje. Opazovano obdobje obsega leta od 2006 do 2010. Bistvena je obravnava absentizma v letu 2010 kot odziv na spremembe v podjetju, obdobje od leta 2006 do leta 2009 pa je primerno za določitev predhodnega trenda in primerjalnih podatkov.

6.1.1 Izračun stopenj absentizma v opazovanem obdobju

Stopnjo absentizma izračunamo kot delež (odstotek) razmerja med številom dni odsotnosti zaposlenih in številom vseh delovnih dni vseh zaposlenih v opazovanem obdobju oziroma po enačbi (2).

$$\text{stopnja absentizma [\%]} = \frac{\text{št. dni odsotnosti}}{\text{št. vseh delovnih dni vseh zaposlenih}} 100 \quad (2)$$

Podatki, uporabljeni v diplomski nalogi, so bili pridobljeni neposredno prek aplikacije SAP Hit, d. d., v kateri je stopnja absentizma predstavljena kot podatek in je ni treba posebej računati.

6.1.2 Prikaz podatkov absentizma v opazovanem obdobju

V tabeli 9 so predstavljeni podatki o stopnjah absentizma za obdobje od leta 2006 do leta 2010 po načinu izplačila nadomestila oziroma nosilcu stroškovnega bremena odsotnosti.

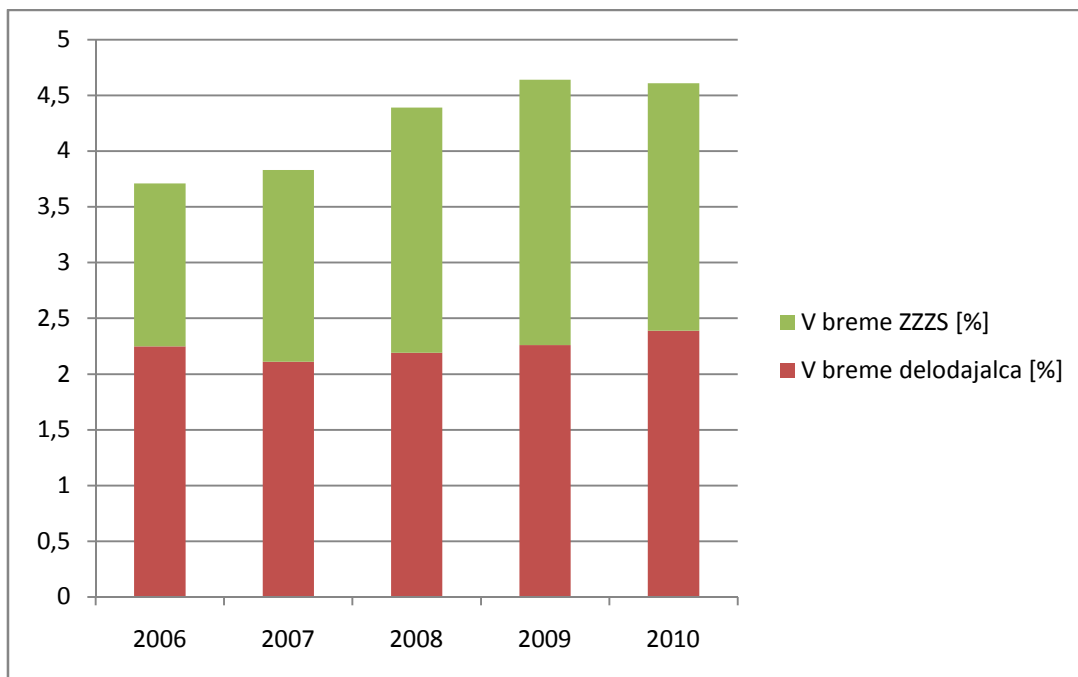
Tabela 9: Stopnje absentizma v podjetju Hit od leta 2006 do 2010 po nosilcu bremena stroška

Leto	V breme podjetja [%]	V breme ZZZS [%]	Skupaj
2006	2,25	1,46	3,71
2007	2,11	1,72	3,83
2008	2,19	2,20	4,39
2009	2,26	2,38	4,64
2010	2,39	2,22	4,61

Vir: SAPHR, Hit, d. d. (2011)

Delež zdravstvenega absentizma, ki stroškovno obremenjuje podjetje, znaša v povprečju približno 53 %, preostali delež v višini približno 47 % pa je v breme ZZZS. Razmerje je v opazovanem obdobju precej konstantno, čeprav v posameznih letih prihaja do manjših odstopanj.

Trend absentizma v družbi Hit je prikazan na grafu na sliki 6. Iz podatkov in mednarodnih primerjav izhaja, da obstaja dokaj tesna odvisnost med višino absentizma v posamezni državi in predpisi, ki urejajo pravice do začasne odsotnosti od dela (Zdravstveni absentizem v Sloveniji, 2010).



Slika 6: Absentizem v podjetju Hit od leta 2006 do 2010

Vir: SAPHR, Hit, d. d. (2011)

Različne študije tudi na primer dokazujejo, da je poleg zakonskih določil, organizacijske klime in kulture, pojav odvisen tudi od starosti zaposlenih. Odsotnosti naj bi se s starostjo manjšale. Nadalje na odsotnosti vpliva tudi spol, in sicer naj bi bile ženske odsotne večkrat kot moški, vendar v povprečju krajši čas. Pomembno je tudi dejstvo, ali gre za kadilce, ki naj bi bili v povprečju šibkejšega zdravja; vpliva pa še vrsta dejavnikov, ki so načelno težje obvladljivi s strani podjetja in smo jih za potrebe diplomske naloge oziroma ugotavljanja vpliva ekonomske krize na pojav vzeli kot konstantne vrednosti skozi opazovano obdobje. Ker gre za opazovano obdobje petih let, kar je s stališča spreminjanja starostne strukture zaposlenih določenega podjetja relativno kratko obdobje, smo kot konstanto obravnavali tudi starostno strukturo. Tudi zakonske določbe, ki urejajo začasno odsotnost z dela, se v opazovanem obdobju niso spreminjale, zato na trend ne vplivajo.

6.2 Stopnja absentizma v Sloveniji

Na ZZSZ pojav absentizma in njegovo gibanje spremljajo že vrsto let zaradi velikega vpliva odsotnosti na narodno gospodarstvo (Začasna zadržanost od dela v Sloveniji, 2006). Predstavljeni podatki v tabeli 10 so s strani ZZSZ pridobljeni na podlagi

listine *Potrdilo o upravičeni zadržanosti od dela (OBR. BOL/02)*, ki jo je založil ZZZS in je javna listina (Katalog informacij javnega značaja ZZZS, 2011). Pooblaščen izvajalci za ugotavljanje začasnih zadržanosti od dela pošiljajo podatke območnim enotam ZZZS, ki mesečno pripravljajo agregatno obliko podatkov in jih posredujejo Inštitutu za varovanje zdravja RS, ta pa te zbirnike zbere in združi.

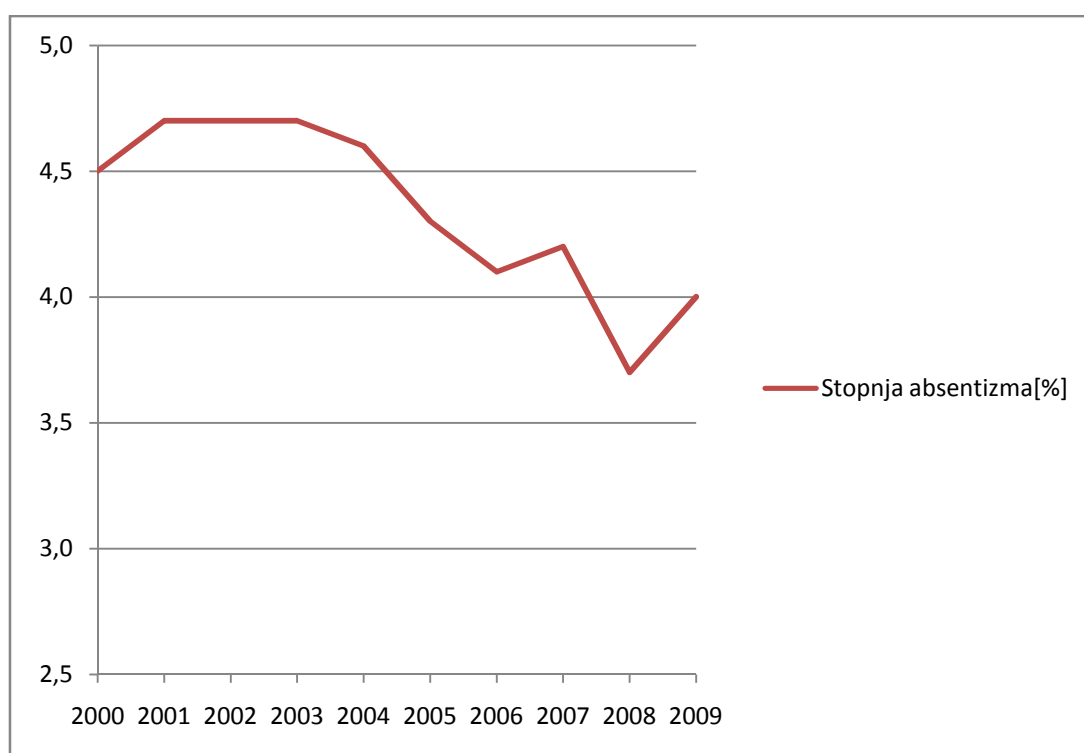
Tabela 10: Absentizem v Sloveniji od leta 2000 do 2009

ABSENTIZEM V SLOVENIJI	
Leto	Stopnja absentizma [%]
2000	4,5
2001	4,7
2002	4,7
2003	4,7
2004	4,6
2005	4,3
2006	4,1
2007	4,2
2008	3,7
2009	4,0

Vir: Podatki ZZZS

Dejavniki, ki se tudi odražajo prek absentizma, so zakonska določila, ki dajejo pravico do nadomestil plač v določenih primerih. Zakonske spremembe glede pravice do zadržanosti od dela in pravice do nadomestila plače, uveljavljene v začetku leta 2003, so se postopoma odrazile v drugačnem odnosu upravičencev in posledično v višini absentizma tako pri delodajalcih kot v javnem zdravstvenem zavarovanju. Do leta 2003 smo tako v Sloveniji beležili stalen porast absentizma, nato pa se je v naslednjih letih ta stopnja zmanjšala.

Na ZZZS kot razloge nižanja stopenj absentizma poleg sprememb zakonskih določil leta 2003 vidijo v izvajanju raznovrstnih ukrepov na področju absentizma, predvsem v smislu stalnega obveščanja in s tem osveščanja ljudi o pojavu. Pomembno vlogo naj bi imelo tudi sodelovanje imenovanih zdravnikov in zdravstvenih komisij ZZZS ter prenos dobre prakse po posameznih območnih enotah ZZZS (Poslovno poročilo za leto 2009, 2010). Istočasno tudi ugotavljajo, da bodo za celovito obvladovanje pojava v prihodnje potrebni dodatni napori. Grafično je trend absentizma prikazan na sliki 7.



Slika 7: Absentizem v Sloveniji od leta 2000 do 2009

Vir: podatki ZZZS

V tabeli 11 so predstavljeni podatki po načinu izplačila nadomestila, in sicer za obdobje od leta 2000 do 2009 za Slovenijo.

Tabela 11: Delež izgubljenih delovnih dni od leta 2000 do 2009

Leto	V breme delodajalca [%]	V breme ZZZS [%]	Skupaj
2000	2,60	1,90	4,50
2001	2,80	1,90	4,70
2002	2,60	2,10	4,70
2003	2,60	2,10	4,70
2004	2,50	2,10	4,60
2005	2,50	1,80	4,30
2006	2,30	1,80	4,10
2007	2,30	1,90	4,20
2008	2,00	1,70	3,70
2009	2,20	1,80	4,00

Vir: Podatki ZZZS

Delež absentizma, ki je v stroškovno breme delodajalcev, znaša približno 55 %, preostali delež v višini približno 45 % pa je v breme ZZZS. Odstotek izgubljenih delovnih dni v breme delodajalcev se je v obdobju 2000–2008 zniževal (z izjemo leta 2001), v letu 2009 pa se je nekoliko povečal. Najvišji delež je bil zabeležen v letu 2001, in sicer 2,8 %. Raven se je nato do leta 2009 zniževala do 2,2 %. Nasprotno pa so se gibanja v breme ZZZS izkazovala kot neko nihanje in ne kot trend nižanja ali višanja.

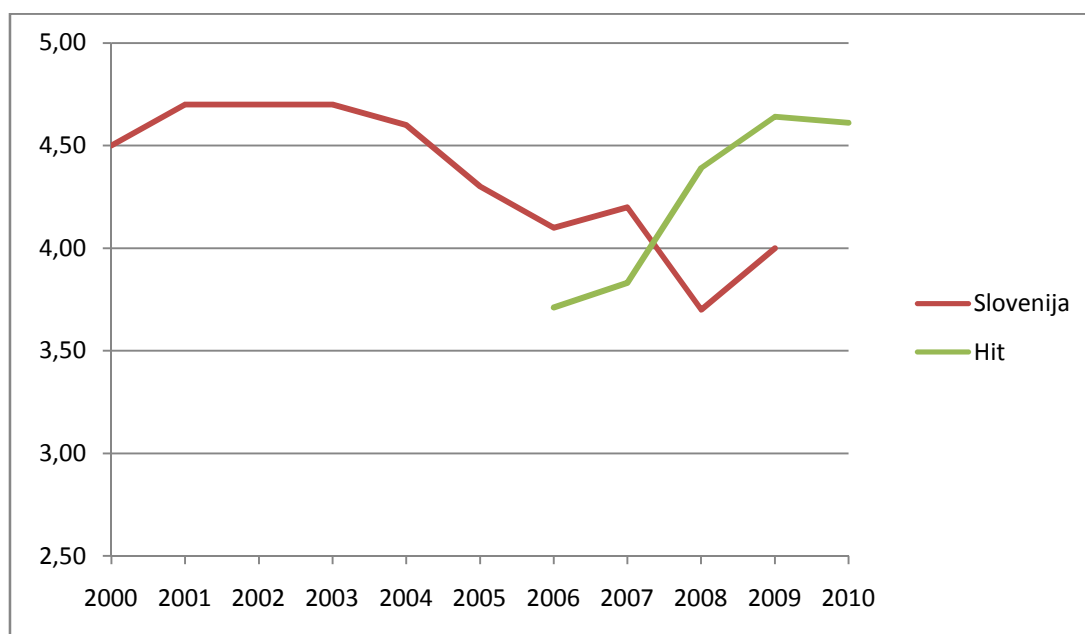
6.3 Analiza stopnje absentizma in določitev razlogov zanj

6.3.1 Primerjava odsotnosti v podjetju z odsotnostjo v Sloveniji

Povprečna odsotnost v opazovanem obdobju v podjetju Hit znaša 4,24 %, medtem ko je slovensko povprečje v obdobju od leta 2000 do 2009 4,35 %. Obdobji sta sicer različni, vendar med seboj v smislu obravnave nekih povprečij vsekakor primerljivi. Povprečna odsotnost zaradi zdravstvenih razlogov v podjetju je primerljiva s

slovenskim povprečjem. Ob upoštevanju dejstva, da na stopnjo absentizma v veliki meri vplivajo zakonska in podzakonska določila, je treba poudariti, da je v opazovanem obdobju podjetje Hit izplačevalo tudi dodatek k plači za nekorisčenje bolniške odsotnosti, kar pomeni, da je nekoliko nižje povprečje od slovenskega povprečja pričakovano. Na sliki 8 je grafično prikazana primerjava trendov v podjetju in v Sloveniji.

Graf 7: Primerjava stopenj absentizma v Sloveniji in v družbi Hit



Slika 8: Primerjava stopenj absentizma v Sloveniji in podjetju Hit

Če primerjamo skupno obdobje, za katero imamo podatke, vidimo, da je absentizem v družbi Hit višji od slovenskega povprečja, in sicer znaša za leta od 2006 do 2009 4,14 %, medtem ko slovensko povprečje znaša 4,00 %. Razlika sicer ni velika, predvsem pa primerjano obdobje ni dovolj dolgo, da bi lahko to razhajanje vzeli kot absolutno resnico ali razlog za paniko. Vsekakor pa podatek vsaj nakazuje na potrebo po določenih preventivnih ukrepih za sanacijo trenutnega stanja. Iz grafa razviden trend, ki je s stališča podjetja negativen od začetka globalne finančne krize leta 2008 dalje, tudi nakazuje na potrebo po pristopu k reševanju problematike.

Primerjava odsotnosti, ki stroškovno obremenjujejo delodajalca v Sloveniji in v podjetju Hit, je prikazana na sliki 9.

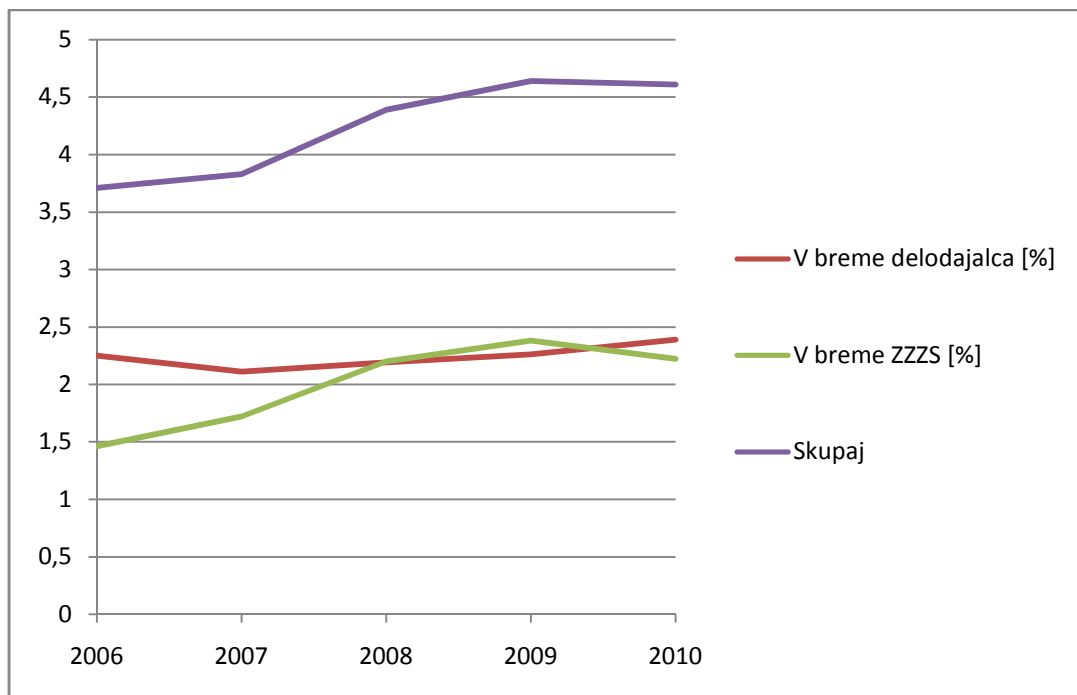


Slika 9: Absentizem, ki stroškovno bremeni delodajalca v Sloveniji in v podjetju Hit

V obdobju, za katero so predstavljeni podatki, je stopnja absentizma, ki bremeni delodajalca, višja od tiste v podjetju, in sicer znaša 2,44 % glede na 2,24 %. V obdobju štirih let od 2006 do 2009, za katero imamo podatke tako za Slovenijo kot za družbo Hit, pa je povprečna odsotnost popolnoma enaka in znaša 2,20 %. Primerjava deleža, ki stroškovno bremeni podjetje, sicer nekoliko izboljšuje sliko primerjave celotne stopnje pojava, vendar je glede na omenjeni dodatek k plači za nekoriščenje bolniške odsotnosti v podjetju Hit vseeno pod pričakovanji.

6.3.2 Analiza trenda odsotnosti v podjetju

Poleg primerjave s podatki ostalih podjetij oziroma slovenskega povprečja je pomemben tudi trend gibanja v samem podjetju, ki nam poleg same analize omogoči neko predvidevanje dogajanja v prihodnje, če pogoji ostanejo enaki. Na grafu na sliki 10 so prikazani trendi gibanja odsotnosti po nosilcu stroškovnega bremena in skupnih stopenj.



Slika 10: Gibanje stopenj absentizma v podjetju Hit

Trend skupnega absentizma sicer nakazuje neko naraščanje pojava od začetka svetovne finančne krize in recesije dalje. Glede na 3,7-odstotno stopnjo absentizma leta 2006 je njegova stopnja v letu 2009, ko je bila najvišja, povečana na vrednost indeksa 124. Ne moremo pa mimo dejstva, da je v letu 2010 stopnja odsotnosti nižja kot leta 2009. V letu 2010 so se v podjetju z njegovo reorganizacijo in številnimi ukrepi za obvladovanje stroškov zgodile največje spremembe od nastanka podjetja dalje. V sklopu akcijskega načrta uprave družbe so bili vsi ukrepi v letu 2010 usmerjeni v zniževanje stroškov poslovanja podjetja, kar posledično pomeni tudi zmanjševanje določenih ugodnosti zaposlenih. Če absentizem v letu 2010 obravnavamo kot posledico organizacijske klime in kulture podjetja, lahko ugotovimo, da se organizacijska klima oziroma kakovost delovnega okolja kljub različnim restriktivnim ukrepom vodstva podjetja ni poslabšala.

7 PREDLAGANI UKREPI PODJETJA

Tako iz analize stopenj fluktuacije kot tudi iz razčlenitve absentizma je razvidno, da v podjetju Hit pojava kot pokazatelja organizacijske klime in kulture nakazujeta na zdrav način vedenja in zaznavanje medsebojnih odnosov v organizaciji s strani zaposlenih. Navkljub globalni finančni krizi od leta 2008 dalje in restriktivnim ukrepom vodstva podjetja v letu 2010 ostaja zadovoljstvo zaposlenih na visoki ravni. Kljub takšnim pričakovanjem pa na žalost ne moremo mimo dejstva negativnega trenda absentizma in s tem povezano organizacijsko klimo od finančne krize in recesije dalje. Glede na omenjeni trend, predvsem pa v smislu zaustavitve trenda v prihodnje, je treba sprejeti določene aktivnosti. Ukrepi so tako prvenstveno preventivnega značaja in zgolj posredno namenjeni sanaciji trenutne situacije, ki je, kot povedano, relativno dobra. Ukrepi so nujni tudi glede na dejstvo, da je bil eden od ukrepov nižanja stroškov podjetja v letu 2010 ukinitvev dodatka k plači za nekoriščenje bolniške odsotnosti, kar se bo v prihodnjem obdobju nedvomno odrazilo na stopnji absentizma in posledično stroških podjetja.

Med dejavniki, ki v podjetju lahko pozitivno vplivajo na obvladovanje višine absentizma, so brez dvoma najpomembnejši naslednji:

- večja motivacija in stimulacija delavcev za redkejšo in krajšo izostajanje z dela oziroma hitrejšo vračanje na delovno mesto,
- ukrepi podjetja za varnost in zdravje pri delu, odgovornost delodajalcev za ustrezno, zdravju prijazno delovno okolje,
- raven socialne varnosti, ki naj bi v določenih primerih ne spodbujala izostajanja z dela, ustrezna zakonodaja, ki posameznikom ne bi dovoljevala zlorabljanja pravic, odnos zdravstvene službe do odsotnosti z dela.

7.1 Izvedba promocije zdravja

Skupen cilj tako delodajalcev kot tudi zaposlenih bi moral biti varno in zdravo delo. Promocija zdravja je proces osveščanja zaposlenih, ki omogoča, da povečajo nadzor nad dejavniki, ki vplivajo na njihovo zdravje, in ga na tej podlagi izboljšajo (Kaj je promocija zdravja, 2011). Promocija zdravja kot sam pojem in dejavnost izhaja iz biopsihosocialnega koncepta zdravja, ki pravi, da je zdravje vir vsakdanjega življenja, ne pa življenjski cilj. Vsak zaposleni, oziroma skupina zaposlenih, mora

biti za doseganja določene ravni zdravja zmožen ugotoviti in uresničiti svoje želje, zadovoljevati potrebe in spreminjati oziroma obvladovati svoje okolje. V okviru tega koncepta je zdravje določeno kot sposobnost uresničevanja posameznikovih možnosti in kot pozitiven odziv na izzive okolja. Drugače se lahko pojmuje kot neko dinamično ravnotežje med človekom in njegovim okoljem ter kot sposobnost izrabe posameznikovih potencialov in pozitivno reagiranje na izzive okolja. Sam koncept promocije zdravja zajema vplive na socialne, ekonomske, okoljske in osebne dejavnike, ki prispevajo k zdravju. Zahteva medresorsko in interdisciplinarno delovanje.

Vsem zaposlenim v podjetju je treba prek izobraževanj, predavanj, delavnic in seminarjev posredovati informacije, vsebine ter posebno koristi naslednjih tematik:

- preprečevanje poškodb pri delu,
- ergonomski ukrepi na delovnem mestu,
- preprečevanje obremenitev zaradi izpostavljenosti kemijskim dejavnikom tveganja,
- obvladovanje doživetij preobremenjenosti,
- organizacijske ukrepe v delovnem okolju,
- preprečevanje uporabe psihoaktivnih snovi na delovnem mestu,
- preprečevanje in obvladovanje trpinčenja na delovnem mestu.

Posredovanje informacij oziroma osveščanje zaposlenih je za podjetje najprimernejše in najproduktivnejše izvesti prek svetovalcev za promocijo zdravja. Gre za nekakšne nosilce znanja v podjetju, ki jih podjetje v ta namen primerno dodatno izobrazi. Trenutno je aktualno brezplačno izobraževanje, ki ga v okviru programa Čili za delo organizira Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa. Omenjeni projekt je sofinanciran s strani Evropske unije in Ministrstva za šolstvo in šport (Čili za delo, 2011).

7.2 Zagotavljanje zdravju prijaznega delovnega okolja

Za podjetje Hit je smiselno uvesti splošno uveljavljeni postopek ocene tveganja, ki predvideva naslednje (Splošno o ocenjevanju tveganja, 2011):

- opredelitev nevarnosti,

- opredelitev delovnih mest in delavcev, ki so izpostavljeni tveganju,
- ocenitev stopnje tveganja,
- določitev potrebnih ukrepov za preprečitev ali vsaj zmanjšanje tveganja,
- revizijo v primeru sprememb tehnoloških postopkov in uvajanja novih tehnologij.

Pri navedenem nevarnost pomeni neko okoliščino ali stanje, ki lahko ogrozi ali poškoduje delavca oziroma okvari njegovo zdravje. Tveganje pa je verjetnost, da nevarnost povzroči poškodbo ali zdravstveno okvaro. V sklopu postopka ocene tveganja se, kot zgoraj zapisano, glede na ugotovljene nevarnosti in oceno tveganja definirajo ukrepi za odpravo ali zmanjšanja tveganja. Zelo pomembna je tudi stalnost postopka in njegova revizija ob tehnološki spremembi ali uvajanju novih tehnologij. V letu 2010 je bila v podjetju izvedena reorganizacija ključnih igralniških procesov, tako da je postopek ocene tveganja nujen ne glede na to, ali je bil v preteklosti že izveden.

Pri samem postopku ocene tveganja je smiselno uporabiti kontrolne liste Urada RS za varnost in zdravje pri delu (Ocenjevanje tveganja, 2011). S pomočjo kontrolnih listov se določi trenutno stanje, ocena ali zadovoljivost stanja ter potrebni ukrepi z roki in nosilci za zagotavljanje zdravju prijaznega okolja. V kontrolnih listih so obravnavana naslednja področja:

- splošni varnostni in zdravstveni ukrepi ter organizacija dela,
- premeščanje bremen, delo z računalniki in ergonomija,
- nevarne snovi,
- hrup in zvok,
- temperatura, vlažnost, razsvetljava,
- nevarnost zaradi električnega toka,
- nevarnost padcev, zdrsa in zadušitve ter prometne poti,
- požar, prva pomoč, urejeno in čisto delovno mesto,
- bolj ogrožene skupine delavcev (mladi delavci, pripravniki, vajenci, nosečnice, starejši delavci, invalidi, začasni delavci in druge skupine).

7.3 Ukrepi za zadržanje dobrih sodelavcev

Ugotovljena fluktuacija je nižja od slovenskega povprečja in glede na to, da je podjetje storitvenega značaja, presenetljivo nizka. Glede na omenjeno lahko trdimo, da sta organizacijska klima in kultura skozi celotno opazovano obdobje zelo dobri. Zaključimo lahko tudi, da vladajo v Hitu relativno dobri medsebojni odnosi in medsebojno spoštovanje, da imajo delavci določeno svobodo pri delu, dobre delovne pogoje, zanimivo delo, možnosti izobraževanja, določeno stopnjo motivacije, da so ustrezno finančno nagrajevani in imajo možnost napredovanja. Glede na podatke fluktuacije to lahko trdimo vsaj za večino zaposlenih, in sicer tako v igralništvu kot na gostinskem področju poslovanja.

Glede na celotno študijo ocenjujemo tudi, da želena oziroma pozitivna letna fluktuacija znaša za podjetje Hit od 5 % do 10 % na letni ravni. Utrepanje v globalnem smislu saniranja stanja niti ni potrebno, ne moremo pa mimo dejstva, da je podjetje v letu 2010 zapustilo 83 višješolsko in višje strokovno izobraženih sodelavcev. Temu je treba nameniti določeno pozornost v smislu utrepanja.

7.3.1 Stalni pogovori z dobrimi sodelavci

Komuniciranje je kot eden ključnih elementov vodenja eno bistvenih orodij za zadrževanje dobrih sodelavcev v podjetju. S stalnimi razgovori z dobrimi sodelavci tudi ugotavljamo, kaj jih moti. Po ugotovitvi vzrokov nezadovoljstva oziroma možnih vzrokov za odhod sodelavca mora vodja pristopiti k odpravi teh vzrokov.

S pogovori sodelavce tudi stimuliramo, da v prvi vrsti prepoznajo in nato izrazijo svoje potrebe. Naslednji logični korak vodje je izpolnjevanje teh potreb v čim večji meri. V literaturi, ki obravnava vodenje, zasledimo razne napotke za komuniciranje s sodelavci. Zelo smiselno se sliši priporočilo staroste igralniškega marketinga Dennisa Conrada, ki svetuje, da bi morali vodje 80 % svojega časa, namenjenega komuniciranju z zaposlenimi, nameniti dobrim delavcem in ne obratno, kot je navadno praksa v podjetjih (Conrad, 2000). Vodje namreč v splošnem večino svojega časa na žalost namenjajo razgovorom in reševanju problematike z najslabšimi delavci. Priporočilo je zelo smiselno upoštevati ravno v primeru podjetja Hit, ker je poglobljena zaznana problematika v zvezi s fluktuacijo kadrov prav odhod

izobraženega kadra, ki predstavlja potencialno nasledstvo vodstvenih profilov podjetja.

7.3.2 Zaustavitev procesa odpovedi delovnega razmerja

Nekatere odpovedi delovnega razmerja s strani delavca niso premišljene in so zgolj nekakšen čustveni odziv na določeno, za delavca neprijetno situacijo ali dogodek v podjetju ali celo osebnem življenju. Gre za odpoved, ki ni dokončna in v takih primerih se je treba z zaposlenim iskreno pogovoriti in poskušati narediti vse, kar je mogoče, da bi sodelavca obdržali v podjetju. Če gre za dobrega in ključnega sodelavca je smiselno v proces prepričevanja vključiti tudi delavca kadrovskega področja, ki prek pogovora poizkuša ugotoviti, kaj je zaposlenega privedlo do nenadne odločitve za prekinitev delovnega razmerja. Na podlagi teh ugotovitev je nato lažje pristopiti k reševanju problematike.

7.3.3 Izhodni intervju

Če nikakor ne uspemo preprečiti odhoda dobrega zaposlenega, moramo z njim obvezno narediti izhodni intervju. Glede na sestavo gre v tem primeru za delno strukturirani intervju, v svoji biti pa za podrobni intervju, saj z njim ugotavljamo predvsem delavčevo videnje oziroma mnenje, ki prekinja delovno razmerje. Z omenjenim intervjujem poskuša vodstvo določiti problematiko podjetja, ključne elemente, ki kvarijo organizacijsko klimo in kulturo in zaradi katerih odhajajo njeni najboljši kadri. Podjetje bi moralo izhodni intervju z dobrimi sodelavci opredeliti kot eno od aktivnosti upravljanja s kadri in imeti v ta namen pripravljena vprašanja oziroma obrazec strukturiranega dela intervjuja. V sklopu stalne in celovite aktivnosti izvajanja izhodnih intervjujev z dobrimi sodelavci je s strani podjetja smiselno in logično te podatke sistematično analizirati. Podjetje na podlagi dobljenih rezultatov pripravi določene ukrepe ali načrt za zadržanje dobrih sodelavcev v prihodnje.

Predpogoj za izvajanje izhodnih intervjujev je usposobitev vodij za izvedbo. Celovito usposabljanje vodij za izvajanje mora v končni fazi zagotoviti obvladanje naslednjih tem (Izhodni intervjuji, 2011):

- vrsta izhodnih intervjujev,

- izhodna anketa,
- s kom izvajati izhodni intervju ali izhodno anketo,
- področja izhodnega intervjuja glede na namen,
- strokovna izvedba izhodnega intervjuja (vzpostavitev ustreznega vzdušja, področja pogovora, najpogostejše pasti in napake).

Zelo priporočljivo je tudi, da se teoretično znanje vodij o izhodnih intervjujih nadgradi s treningi izvedbe.

7.4 Zagotavljanje nasledstva

Kljub vsem vloženim naporom podjetja, da bi najboljše sodelavce zadržalo, ne moremo mimo dejstva, da bo prišlo do določene stopnje fluktuacije. S tem dejstvom se mora podjetje soočiti pri pridobivanju novih sodelavcev in pravočasno poskrbeti za nasledstvo. Za iskanje dobrih sodelavcev, ki jih podjetje novači za nastop na ključnih pozicijah, obstajajo različni načini.

7.4.1 Priporočila in dokazila o preteklem delu

Eden od načinov, kako podjetje izbira ključnega sodelavca, je izbira na osnovi priporočila. Priporočilo je navadno v pisni obliki, lahko pa je tudi ustno: bodisi telefonsko ali neposredno. Načelno si želimo pisnih priporočil, da se izognemo mučnemu iskanju referenc po telefonu ali nevarnosti, da odgovorne dosežejo prav tisti dan, ko niso razpoloženi za dajanje odgovorov. Pisna priporočila nudijo konkretne, verodostojne in priročne dokaze o preteklih dosežkih in sposobnostih kandidata. Pisno priporočilo je tudi kredibilno poročilo o tem, da na primer, kandidat ni zapustil predhodnega podjetja po lastni krivdi (Priporočila, ključ do uspeha pri iskanju zaposlitve, 2011).

Priporočilo je v obliki pisma, referenca pa navadno predstavlja samo navedbo, v kateri kandidat navede ime in priimek, delovno mesto in kontaktne podatke osebe, s katero lahko nato delodajalec komunicira za pridobivanje priporočil ali podatkov o kandidatu.

Za našo družbo lahko rečemo, da priporočila še niso toliko uveljavljena kot v tujini. Razna priporočila v pisni obliki so v razvitih evropskih državah in Združenih državah Amerike skoraj obvezno dokazilo za namestitev delavca na delovno mesto.

Predvsem so uveljavljena ob prijavih na delovno mesto, ki zahteva višjo stopnjo izobrazbe.

7.4.2 Vlečna vrv

Eden od načinov iskanja in zagotavljanja nasledstva dobrih sodelavcev je tudi tako imenovana vlečna vrv (angl. tow rope). Gre za situacijo, ko zaposleni, ki jih kot dobre sodelavce na takšen ali drugačen način uspemo privabiti na ključne ali vsaj pomembnejše pozicije iz nekega drugega podjetja ali naloge v naše podjetje, ob tem prehodu na novo nalogo ali delovno mesto predlagajo prehod še katerega od bivših sodelavcev (Merkač Skok, 2005, str. 120). Za novega delodajalca je smiselna zaposlitev tudi omenjenega predlaganega kandidata. Čeprav ni splošno raziskano, koliko ljudi se iz organizacije v organizacijo premika v skupinah, pojav oziroma princip ni redek. V praksi gre navadno za funkcijske vodje, ki zaznavajo določeno problematiko na obstoječem delovnem mestu. Odhod skupine lahko spodbudijo tudi po organizacijski strukturi podrejeni delavci določene skupine ali tima, ne nujno vodje.

7.4.3 Lovljenje ključnih kadrov organizacije

Lovljenje kadrov, ki jih nameščamo na ključne pozicije organizacije (angl. head hunting), pride v poštev, ko obravnava določenega kandidata ne poteka po naših pričakovanjih. Med razgovori ne najdemo dovolj stičnih točk ali pa preprosto ne moremo izpolniti njegovih zahtev. V tem primeru kandidata prosimo za mnenje, pomoč ali informacije o morebitnem drugem kandidatu, ki bi zmozel to delo ali morebiti pristal na naše pogoje. Gre za pridobivanje neke vrste priporočil s strani zaposlenih na isti hierarhični ravni. V navedenem primeru gre za lovljenje ključnih kadrov brez pomoči zunanjih sodelavcev oziroma dodatnih stroškov.

Lovljenje ključnih kadrov pa je pravzaprav storitev, ki jo opravljajo strokovnjaki, tako da poiščejo točno določen profil kadra, ki ga neki naročnik želi v svojem timu in ga s pomočjo običajnega kadrovanja ne uspe dobiti («Head hunting» oziroma neposredni nagovor kandidatov, 2011). V podjetju se najprej izoblikuje profil kadra, ki si ga podjetje želi. Naslednji korak je najem lovilca kadrov, da na trgu delovne sile poišče najprimernejše kandidate in jih poskuša prepričati v zaposlitev v podjetju. Gre za zahteven postopek, saj je načelno želeni kandidat zaposlen v drugem podjetju in

tam zadovoljen, zato se težko odloči za menjavo delovnega mesta in delodajalca. V takem primeru plača ni edini razlog za menjavo zaposlitve; ključnega pomena so navadno ravno medsebojni odnosi, organizacijska klima ter vpletenost v kolektiv, zato kandidati večkrat pretehtajo ponujeno plačo.

Na področju igralnštva bi bil tak način pridobivanja sodelavcev eden od realnih načinov zagotavljanja ključnih kadrov, predvsem zato, ker gre na tem področju za profile z nekim specifičnim strokovnim znanjem, ki jih na trgu dela primanjkuje.

8 ZAKLJUČEK

Absentizem in fluktuacija sta neka objektivna pokazatelja organizacijske klime in kulture, ki ju podjetja poizkušajo obvladovati. Vzrok za težavnost obvladovanja pojavov in potreba po stalni študiji problematike tako pojavov samih kot tudi posledic je v tem, da so glavni vzrok odsotnosti in fluktuacije ravno ljudje, ki po drugi strani predstavljajo ključno konkurenčno prednost pred drugimi organizacijami.

Fluktuacija v podjetju Hit je v letih od 2006 do 2009 nižja od ocenjenega slovenskega povprečja. V okvirih slovenskega povprečja je zgolj v letu 2008, ko je svetovna ekonomska kriza podjetje prisilila v zaprtje nekaterih neprofitnih enot in zaustavitev politike širitve kapacitet in s tem zaposlovanja. V tem letu je število prihodov novih delavcev približno petkrat nižje kot leto prej, kar poleg sporazumnih odpovedi delavcev iz ukinjenih enot določa stopnjo fluktuacije v tem letu. Glede na dejstvo, da gre za podjetje, v katerem prevladujeta storitveni dejavnosti gostinstvo in igralništvo, lahko zaključimo, da je razen v omenjenem letu pojav na meji želenega ali celo pod želeno vrednostjo podjetja. Za omenjeno podjetje kot želeno stopnjo fluktuacije ocenjujemo tisto, ki na letni ravni znaša od 5 % do 10 %. V letu 2010 je podjetje Hit v okviru sanacijskega načrta podjetja reorganiziralo določene poslovne procese, prilagodilo urnike poslovanja povpraševanju in spremenilo razporejanja delovnega časa, kar je, posledično, pomenilo odpoved pogodbenega razmerja zaradi poslovnih razlogov 230 zaposlenim. Omenjeno je razlog za 10-odstotno stopnjo fluktuacije v gostinstvu in 20-odstotno v igralništvu. Za ugotovitev kvalitete organizacijske klime in kulture pa je bistvena obravnava prostovoljne fluktuacije, ki je v letu 2010 glede na vse dogajanje v tem letu presenetljivo nizka. Zaključimo lahko, da sta organizacijska klima in kultura v organizaciji Hit glede na podatke stopnje fluktuacije skozi celotno opazovano obdobje na zelo visoki ravni. Določeno problematiko oziroma izziv, kako pristopiti k njenemu reševanju, predstavlja v letu 2010 odhod 83 delavcev s stopnjami izobrazbe 6/1 in višjimi. Podjetje mora sprejeti tako ukrepe za zadrževanje odhoda dobrih delavcev kot tudi poskrbeti za ustrezno nasledstvo vodstvenega profila zaposlenih, ker je fluktuacija v nekem obsegu dejstvo, ki ga ne moremo v celoti izničiti. Kot ključna orodja prvega predlagamo predvsem celovito upravljanje z najboljšimi zaposlenimi, vključno z zaustavitvijo

procesa odpovedi teh delavcev, ter opravljanje in analiziranje izhodnih intervjujev v primeru odhoda. Za zagotavljanje primerne nasledstva ključnih kadrov predlagamo zaposlovanje na podlagi referenc ter uporabo načina vlečne vrvi in lovljenja ključnih kadrov.

Stopnja absentizma v podjetju je kljub globalni finančni krizi in restriktivnim ukrepom vodstva podjetja v letu 2010 na stopnji, ko lahko rečemo, da ostaja zadovoljstvo zaposlenih zadovoljivo oziroma v okvirih slovenskega povprečja. Glede na trend, ki se izkazuje od nastopa globalne ekonomske krize dalje, in glede na dejstvo, da je bil eden od ukrepov nižanja stroškov podjetja v letu 2010 tudi ukinitvev dodatka k plači za nekoriščenje bolniške odsotnosti, kar se bo v prihodnjem obdobju nedvomno odrazilo na stopnji absentizma in posledično stroških podjetja, so določeni ukrepi podjetja na tem področju potrebni. Razveseljuje sicer podatek, da je v letu 2010 stopnja odsotnosti nižja kot leta 2009. Kot ključne aktivnosti v smislu preprečevanja naraščanja absentizma v prihodnosti in zaustavitve trenda zadnjih štirih let predlagamo izvedbo promocije zdravja v podjetju ter prek postopka ocenitve tveganja zagotovitev zdravju prijaznega okolja.

9 LITERATURA

Bagari, N. (2006). Začasna zadržanost od dela v Sloveniji. Pridobljeno 8. 3. 2011 s svetovnega spleta:

[https://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/0/a32776c4695872b2c1257146003c37b8/\\$FILE/Absentizem2005.pdf](https://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/0/a32776c4695872b2c1257146003c37b8/$FILE/Absentizem2005.pdf)

Bagari, N., Butala, B. (2004). Zdravstveni absentizem – njegovo gibanje in razlogi za sprejem ukrepov za njegovo obvladovanje. Pridobljeno 4. 3. 2010 s svetovnega spleta:

<http://www.zzzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/o/410F7BB6336748BEC1256F570022A030>

Conrad, D. (2000). Conrad's Corners Uncut and Uncensored. Victoria, BC, Canada: Trafford Publishing, str. 44.

Čili za delo. Pridobljeno 27. 3. 2011 s svetovnega spleta: <http://www.cilizadelo.si/>

Dess, G. G., Shaw, J. D. (2001). Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. The Academy of Management Review Vol. 26, No. 3, str. 446–456.

Florjančič, J. (1994). Planiranje kadrov. Kranj: Moderna organizacija.

Fluktuacija. Pridobljeno 29. 2. 2011 s svetovnega spleta: <http://www.stres-odsotnost-stiska.si/?id=110>

Franca, V., Lobnikar, B. (2008). Nagrajevanje delovne uspešnosti kot način za zmanjšanje absentizma in fluktuacije. Human Resource Management Magazine 6 (24), str. 49–53.

Harrison, D., Martocchio, J. (1998). Time for Absenteeism: A 20 Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes. Journal of Management (JofM), 24 (3), str. 305–350.

"Head hunting" oziroma neposredni nagovor kandidatov. Pridobljeno 4. 4. 2011 s svetovnega spleta: <http://www.catro-si.com/si/vsebina/storitve/kadrovsko-svetovanje/head-hunting-oziroma-neposredni-nagovor-kandidatov/>

Izhodni intervju. Pridobljeno 4. 4. 2011 s svetovnega spleta: <http://www.vas-partner.si/delavnice>

Kaj je promocija zdravja. Pridobljeno 27. 3. 2011 s svetovnega spleta: <http://www2.izd.si/default-2010.html>

Kako izračunamo stopnjo fluktuacije? (2010). Pridobljeno 5. 3. 2011 s svetovnega spleta: <http://zlatanit.dnevnik.si/sl/O+projektu/Pogosta+vpra%C5%A1anja>

Kakšna je stopnja fluktuacije v SLO (2004). Pridobljeno 5. 3. 2011 s svetovnega spleta: http://www.advise.si/sl/ankete.asp?id_ankete=66&leto=2006&mesec=9#

Katalog informacij javnega značaja ZZZS (2011). Pridobljeno 8. 3. 2011 s svetovnega spleta:

<http://www.zzzs.si/zzzs/internet/zzzs.nsf/vrstagradiva/A95C4D2D26F6062BC1256E8D002B5FB3?OpenDocument>

Korporacijska strategija Hita, 1998, str. 118.

Kos, D. (ur.) (2010). Zdravstveni absentizem v Sloveniji: zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

Med največjimi v Evropi. Pridobljeno 27. 2. 2011 z intranetnega portala podjetja Hit, d. d.: <http://hitportal.hit.si/podjetje/Strani/Podjetje.aspx>

Merkač Skok, M. (2005). Osnove managementa zaposlenih. Koper: Fakulteta za management.

Ocenjevanje tveganja. Ministrstvo za delo, družino in socialno varnost. Urad RS za varnost in zdravje pri delu. Pridobljeno 28. 3. 2011 s svetovnega spleta: http://www.mdds.gov.si/fileadmin/mdds.gov.si/pageuploads/dokumenti_pdf/mali_delodajalci.pdf

Odsotnost z dela– velik strošek za podjetja. Pridobljeno 27. 2. 2011 s svetovnega spleta: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/odsotnost-z-dela-velik-strosek-za-podjetja-77.aspx>

Podjetniška kolektivna pogodba za družbo Hit, d. d., z dne 16. 12. 2004.

Poslanstvo. Pridobljeno 27. 2. 2011 z intranetnega portala podjetja Hit, d. d.: <http://hitportal.hit.si/podjetje/Strani/Podjetje.aspx>

Poslovno poročilo za leto 2009 (2010). Pridobljeno 8. 3. 2011 s svetovnega spleta: [http://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/0/1b99c27fc5698ad2c12576ef0024a184/\\$FILE/Poslovno%20poro%C4%8Dilo%20ZZZS%20za%20leto%202009_12.04.2010.pdf](http://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/0/1b99c27fc5698ad2c12576ef0024a184/$FILE/Poslovno%20poro%C4%8Dilo%20ZZZS%20za%20leto%202009_12.04.2010.pdf)

Priporočila, ključ do uspeha pri iskanju zaposlitve (2011). Pridobljeno 4. 4. 2011 s svetovnega spleta: <http://www.revija.mojedelo.com/zaposlitveni-nasveti/priporocila-kljuc-do-uspeha-pri-iskanju-zaposlitve-570.aspx>

Slovar slovenskega knjižnega jezika. Pridobljeno 25. 2. 2011 s svetovnega spleta: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>

Splošno o ocenjevanju tveganja. Pridobljeno 27. 3. 2011 s svetovnega spleta: http://osha.europa.eu/fop/slovenia/sl/HWI/risk_estimation

The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviors. Pridobljeno 1. 3. 2011 s svetovnega spleta: <http://www.allbusiness.com/management/227783-1.html>

Uredba o uvedbi in uporabi klasifikacijskega sistema izobraževanja in ocenjevanja. Uradni list RS, št. 46 z dne 5. 5. 2006.

Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ). Uradni list RS, št. 72 z dne 11. 7. 2006.

Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB). Uradni list RS, št. 107 z dne 17. 10. 2006.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Uradni list RS, št. 42 z dne 15. 5. 2002.

Vzorec diplomskega dela z navodili (2009). Interno gradivo. Nova Gorica:
Poslovno--tehniška fakulteta, Univerza v Novi Gorici.