

Upravljanje apsentizmom

Upravljanje izostancima radnika iz radnog
procesa kao briga za zdravlje radnika



www.mediserv.hr

Promjene su oko nas...

Ekonomске
promjene

- Ubrzavanje i usložnjavanje radnih procesa
- Globalizacija i utjecaj korporacija
- Imperativ produktivnosti

Organizacijske
promjene

- Procesna organizacija vs. hijerarhija
- Visoka efikasnost
- Prilagodba novim generacijama radnika

Demografske
promjene

- Iseljavanje mladih
- Povećanje životne dobi radne populacije
- Promjena modela obrazovanja (cjeloživotno)

Zašto pričamo o izostanku radnika ?

Brodogradilišta na rubu odbijanja novih poslova zbog nedostatka radnika



Na svjetskoj razini brodogradnja bilježi sve manje novih narudžbi, no u Hrvatskoj je u ovom trenutku primarni problem manjak radnika.

Zbog velikih novih poslova ugovorenih za naredne godine, Brodotrogir je na Hrvatskom zavodu za zapošljavanje upravo objavio natječaj za zapošljavanje zavrivača, brodomontera, brodobravara, brodocjevara, brodoelektričara i

- **Nedostatak kvalificiranih radnika**
- **Iscrpljeni tradicionalni bazeni radne snage**
- **Poslodavci (društvo) bi trebalo zainteresirati za što dulje zadržavanje radnika u radnom procesu**

Možemo li se osloniti na postojeće radnike ?

Lojalnost i odgovornost prema poslu

- Korporativna kultura

Ekonomska ovisnost

- (školovanje djece)
- Visoka zaduženost

Realna očekivanja

- Procjena vlastite vrijednosti

Povećanje životne dobi

- Odlazak u mirovinu sa 67 godina

Lošije zdravstveno stanje

- Četverostruka učestalost korištenja zdravstvenih usluga (55+ populacija)
- Barijere u javnom zdravstvu (dopunsko osiguranje, smanjenje prava, liste čekanja)

Niža produktivnost

- Usvajanje novih tehnologija
- Otpor promjenama

Starosna struktura portfelja zdravstvenog osiguranja 2010 - 2014



► U petogodišnjem periodu:

- manji broj osiguranika 35 – 55 godina
- trend povećanja životne dobi najbrojnije skupine osiguranika

Šta je apsentizam ?



Sazvao sam ovaj sastanak da utvrdimo imamo li problem s apsentizmom ?

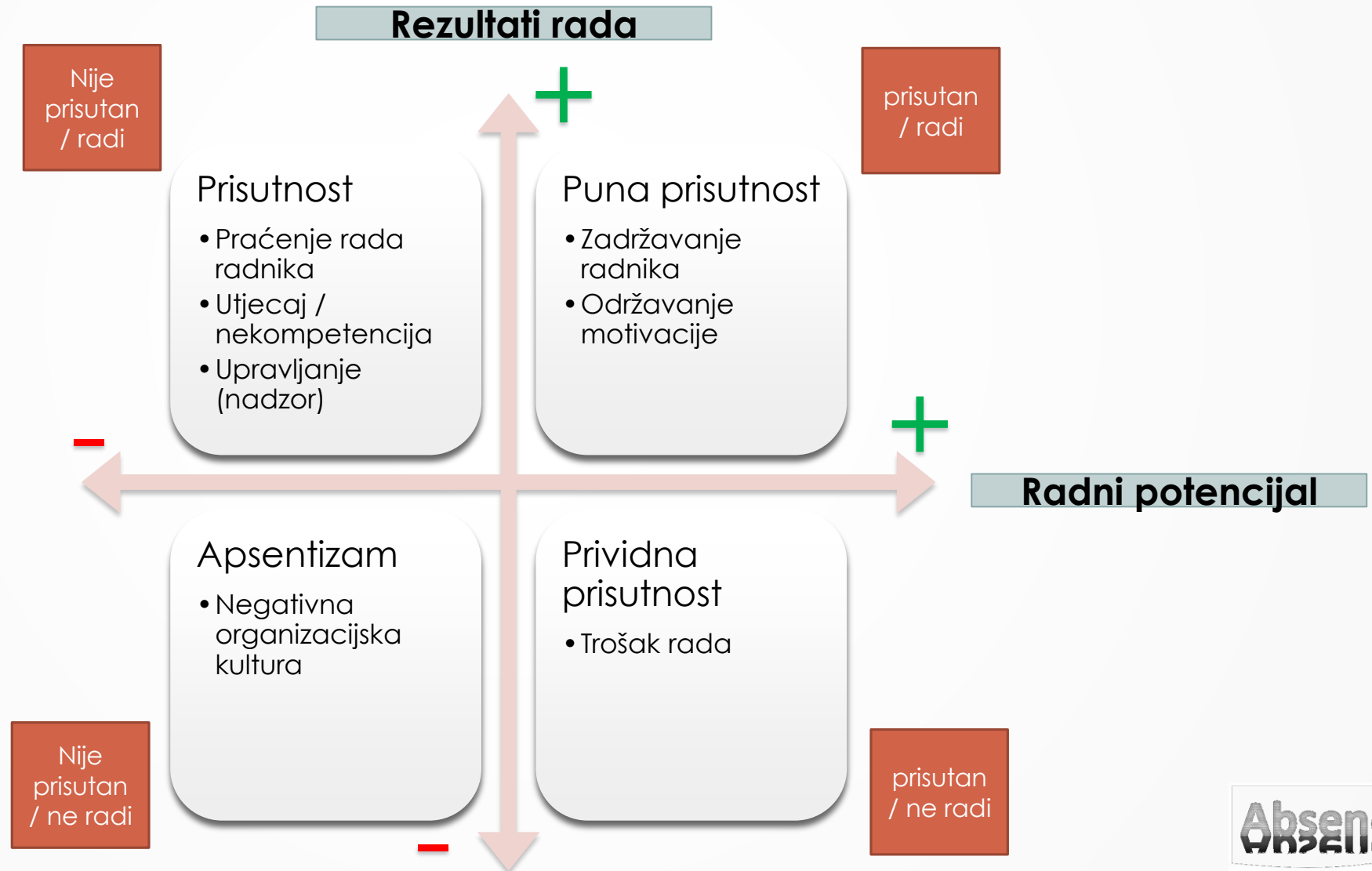
- ▶ **Pojam “apsentizam” dolazi iz latinskog jezika i označava odsutnost odnosno izostanak**
 - ▶ absens, absentis: (adj.) odsutan, nedostaje
- ▶ **U kontekstu upravljanja ljudskim resursima označava izostanak radnika iz radnog procesa iz bilo kojega razloga**
- ▶ **Postoji više vrsta izostanaka radnika a svaki od njih ima različit utjecaj na troškove i organizaciju**

Prividna prisutnost (prezenteizam)

- Često se naziva pogrešno naziva prezentizam (engl. „Presenteeism”)
- „Presenteeism” označava samo jedan oblik prividne prisutnosti:
 - Radnik dolazi na radno mjesto unatoč simptomima bolesti
- Prividna prisutnost je pojava kada radnik dolazi na posao ali ne radi jer:
 - Ne može raditi (bolestan)
 - Ne želi raditi (motivacija, drugi ometajući faktori)
- Procjena troška prividne prisutnosti u USA iznosi 150 milijardi dolara



Utjecaj (ne)prisutnosti na rezultate rada



Apsentizam

Planirani

- Godišnji odmori
- Praznici
- Edukacija
- Slobodni dani
- Preventivni i redoviti liječnički pregledi

Neplanirani

- Bolovanja
- Udaljavanje s radnog mjesta (sankcije)
- Smrt u porodičnom krugu
- Selidba
- Vjenčanje
- Rođenje djeteta

► Planirani izostanak iz radnog procesa

- Budžet
- Prilagodba poslovnog procesa
- Supstitucija
- Manji utjecaj na organizaciju

► Neplanirani izostanak iz radnog procesa

- Nepredvidivog nastanka
- Neizvjesnog trajanja i ishoda
- Veliki utjecaj na organizaciju (produktivnost, organizacijska kultura)

Apsentizam - različiti oblici

Mikroapsentizam (< 1 dana)

- Kašnjenje na posao
- Pauze (učestale ili produžene)
- ...

Makroapsentizam (> 1 dana)

- Bolovanja
- ...

Neformalna podjela

- „Bijeli”
- Objektivno utvrđeni razlog (bolest)
- „Sivi”
- Psihološke ili psihosomatske prirode
- „Crni”
- Bez ikakve stvarne osnove
- „Kapriciozni”
- Nezadovoljstvo radnika
- Zbog osobnih potreba
- Zbog socijalnih razloga

Što sve može utjecati na izostanak radnika ?

Vanjski faktori (okruženje)

- Neefikasnost javnog zdravstva
- Demografska struktura radne populacije
- Radno-pravni okvir
- ...

Interni faktori (poslodavac)

- Organizacija posla
- Nestručno upravljanje apsentizmom
- Zloupotreba prava
- ...

Tri razine...

Makro razina

- Klimatske promjene
- Epidemije
- Provedba zdravstvene zaštite
- Kvaliteta zdravstvenog osiguranja
- Politika zaštite prava radnika na bolovanje
- Dob za odlazak u penziju
- Socijalna politika
- Ekonomska klima
- Stopa nezaposlenosti
- ...

Organizacijski razina

- Priroda inudstrije
- Uslovi rada
- Potreba za radnom snagom
- Zahtjevane karakteristike radnika
- Dostupnost radne snage
- Odnosi unutar industrije
- Kontrola kvalitete
- Politika zapošljavanja
- Provedba zaštite na radu

Individualni razina

- Dob i spol
- Zanimanje i zvanje
- Radni status
- Zadovoljstvo poslom
- Radni staž
- Osobnost
- Životne krize
- Obiteljski status (odgovornost)
- Slobodne aktivnosti
- Alkoholizam
- Zdravstveno stanje radnika

Posljedice

Visoki troškovi rada

- Nerealni troškovi plaća
- Suboptimalan broj radnika

Smanjena konkurentnost

- Poslovna neefikasnost
- Nezadovoljstvo kupaca / korisnika i vlasnika / investitora

Pogoršanje organizacijske kulture

- Nezadovoljstvo radnika i socijalnih partnera
- Image društvene neodgovornosti

13



Što uključuju troškovi apsentizma ?

Direktni troškovi:

- Naknada radnicima dok su na bolovanju
- Naknada radnicima dok su na godišnjem odmoru
- Posebne naknade definirane kolektivnim ugovorima
- ...

Administrativni troškovi

- Obračun plaća
- Trošak medicine rada
- Trošak sudskih sporova
- ...

Indirektni troškovi :

- Naknada zamjenskim radnicima
- Trošak dodatne edukacije / treninga zamjenskih radnika
- Trošak dodatnog nadzora zamjenskih radnika
- Prekovremeni sati
- Zastoji (prekidi) u poslovanju
- Propusti u izradi / isporuci proizvoda
- Pad zadovoljstva klijenata / korisnika
- Fluktuacija radnika
- ...

35% bruto plaća se isplaćuje za rad koji se ne obavi*

Bolovanje kao dominantni oblik apsentizma

Glavni uzroci

GLOBUS

TOTALNI SLOM

NASLOVNICA POLITIKA BIZNIS SVIJET ŽIVOT KULTURA

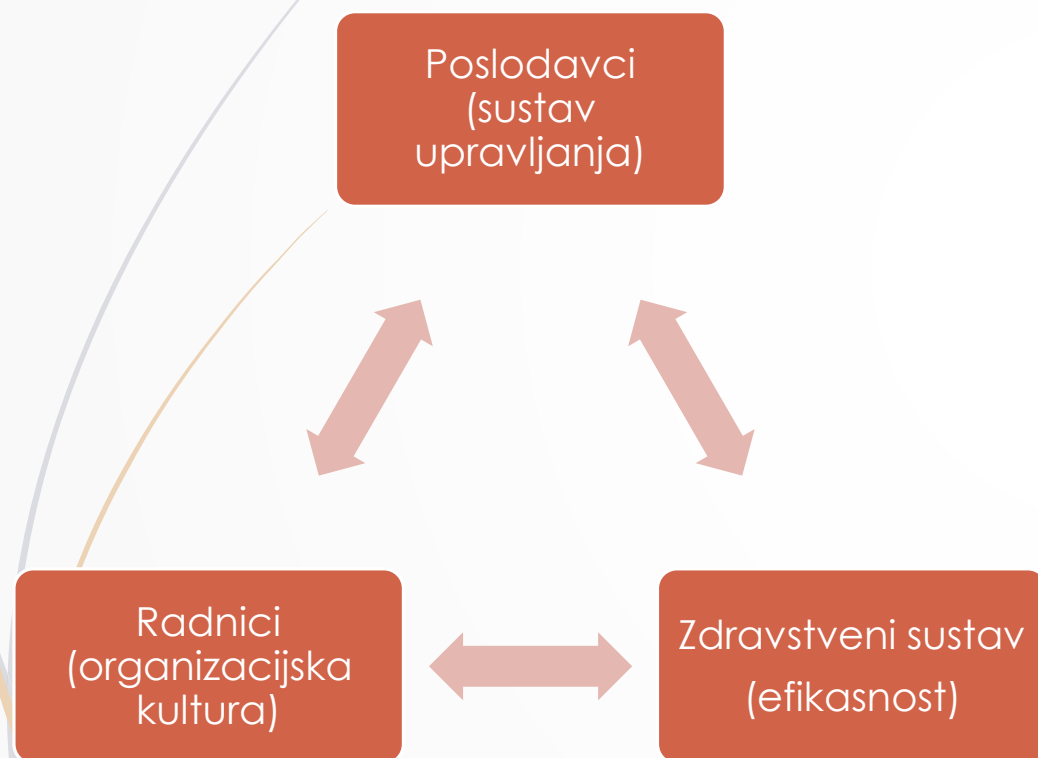
NAJTEŽI BOLESNIK U VLADI: KLINIČKA SMRT HRVATSKOG ZDRAVSTVA Dug milijardu eura, 800 tisuća ljudi na listi čekanja, pacijenti izloženi opasnom zračenju

AUTOR: Goranka Jureško OBJAVLJENO: 07.04.2017. u 22:31



- **Vanjski faktori (okruženje)**
 - Sporost javnog zdravstva
 - Demografska struktura
 - Kruti radnopravni okvir
- **Interni faktori (poslodavac)**
 - Organizacija posla
 - Nestručno upravljanje apsentizmom
 - Sporadična zlouporaba

Sudionici

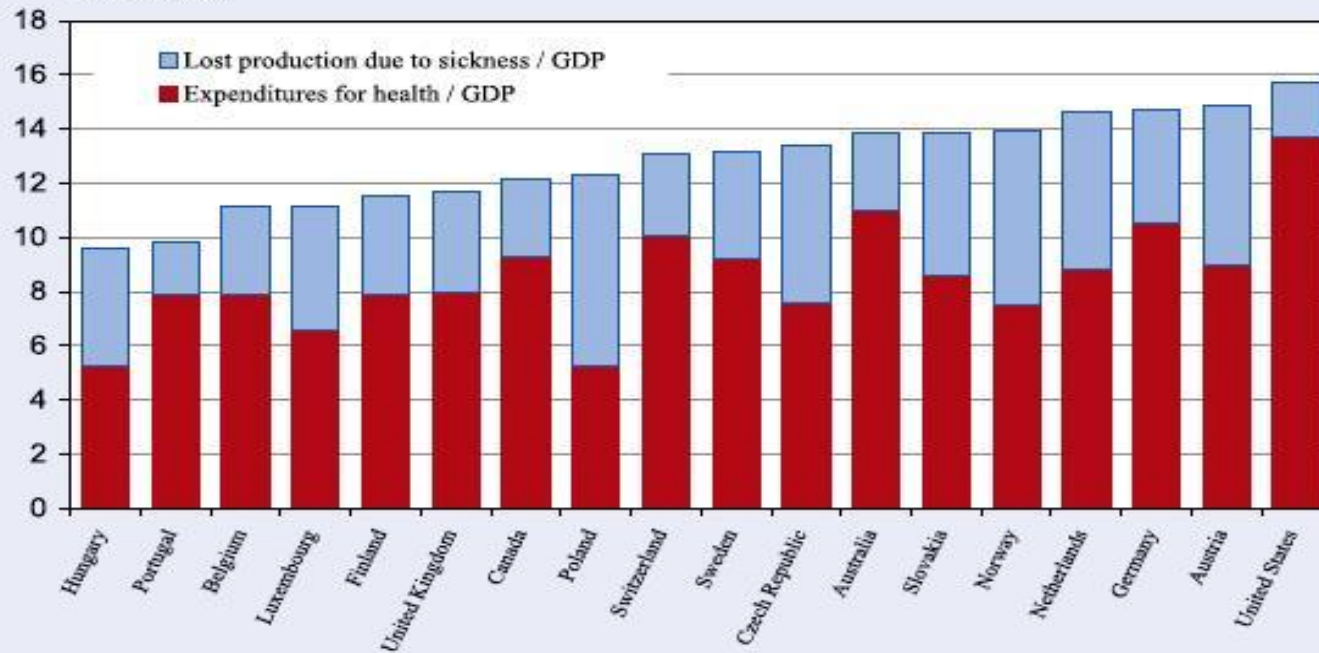


- Ne postoji samo jedan “krivac” za problematiku bolovanja
- Svaki sudionik može utjecati na rješavanje problema bolovanja na svojoj razini
- Samo upravljanje na razini poslodavca može donijeti brze rezultate

Komparacija

TOTAL ECONOMIC COSTS OF BEING ILL, 1998 - 2000

in % of GDP



➤ Hrvatska:

- 11 dana bolovanja po radniku (EU 7,4; VB 5,5)
- Ukupni trošak se procjenjuje na > 5 milijardi kn
- 79,5% slučajeva bolovanja idu na račun poslodavaca

bolovanja u brojkama

	2011.	2012.
dani bolovanja		
ukupno	15.001.353	14.315.198
na teret poslodavca	7.094.842	6.438.910
na teret HZZO-a	7.906.511	7.876.288
prosjeak trajanja bolovanja u danima		
ukupno	14,61	15,08
na teret poslodavca	7,91	7,83
na teret HZZO-a	43,54	44,36
broj radnika dnevno na bolovanju		
ukupno	47.927	45.735
na teret poslodavca	22.667	20.572
na teret HZZO-a	25.260	25.163

Izvor: HZZO

Zašto se treba mjeriti izostanak ?

“

Without data you're just another person with an opinion.

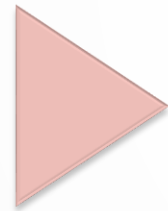
W. EDWARDS DEMING

**Koliko Vaših radnika
danas nije na poslu ?**

Problem evidencije podataka

Evidencija u svrhu obračuna plaća

- Evidentiranje doznaka HZZO-a



Evidencija u svrhu upravljanja troškovima

- Prijava bolovanja / redukcija

- Podatak o nedolasku radnika na posao disperziran u organizaciji
- Povratak radnika u radni proces evidentira se tek na kraju mjeseca
- Dostava podataka o slučajevima bolovanja putem posebnih obrazaca i procedura
- Procedura prijave bolovanja ovisi o kvaliteti procesa evidencije radnog vremena

Što se mjeri ?



Trajanje bolovanja

- mjerenje se obavlja uz pomoć indikatora izvedenih iz vrijednosti broja sati bolovanja i broja sati redovnog rada



Učestalost bolovanja

- indikator za učestalost pojavljivanja slučaja bolovanja definiraju se uz pomoć evidencije broja odlazaka na bolovanje i doznaka izdanih u određenom periodu u odnosu na broj radnika



Troškovi bolovanja

- temelji se na indikatorima izvedenim iz novčanih iznosa alociranih na troškove povezane s bolovanjima i ukupne novčane mase alocirane na plaćanje rada. Mjere se izravni i neizravni troškovi bolovanja

S čim se uspoređujemo ?

STOPA 1, STOPA 2, STOPA 3, STOPA 4

$$\text{OSB} = \frac{U \times 100}{A \times (d - n)}$$

ostvarena stopa bolovanja prema sljedećoj formuli:

U = ukupni broj dana izostanaka

d = broj kalendarskih dana u mjesecu izvješća

n = broj nedjelja u mjesecu izvješća

A = trenutni broj aktivnih osiguranika

OSB = ostvarena stopa bolovanja

- ➔ Stopa bolovanja u RH izračunava se omjerom broja dana izostanka, broja zaposlenih i kalendarskih dana
- ➔ Formula HZZO-a nije usporediva sa stopom bolovanja kod poslodavaca

Upravljanje apsentizmom

24

Kako je moguće upravljati apsentizmom ?

**Izmjeriti
vrijednosti na
ispravan način**

Metrika apsentizma se razlikuje od zemlje do zemlje... pozicioniranje nam ukazuje gdje trebamo biti...

**Izmijeniti način
prikupljanja
podataka**

Prikupljati i obrađivati podatke tako da je moguće brzo i točno donositi odluke

**Odrediti
kriterije za
reakciju**

Identificirati neuralgične točke organizacije
Nisu sva bolovanja podložna upravljanju

**Implementirati
određene
alate za**

Intervenciju

Prevenciju

Napredna zdravstvena skrb kao alat za smanjenje troškova

Obavijest o otvaranju bolovanja

- Zaposlenik ili poslodavac u sustav (obavijest liječnika)



Intervencija

- organiziranje liječničkog pregleda ili dijagnostičkog postupka

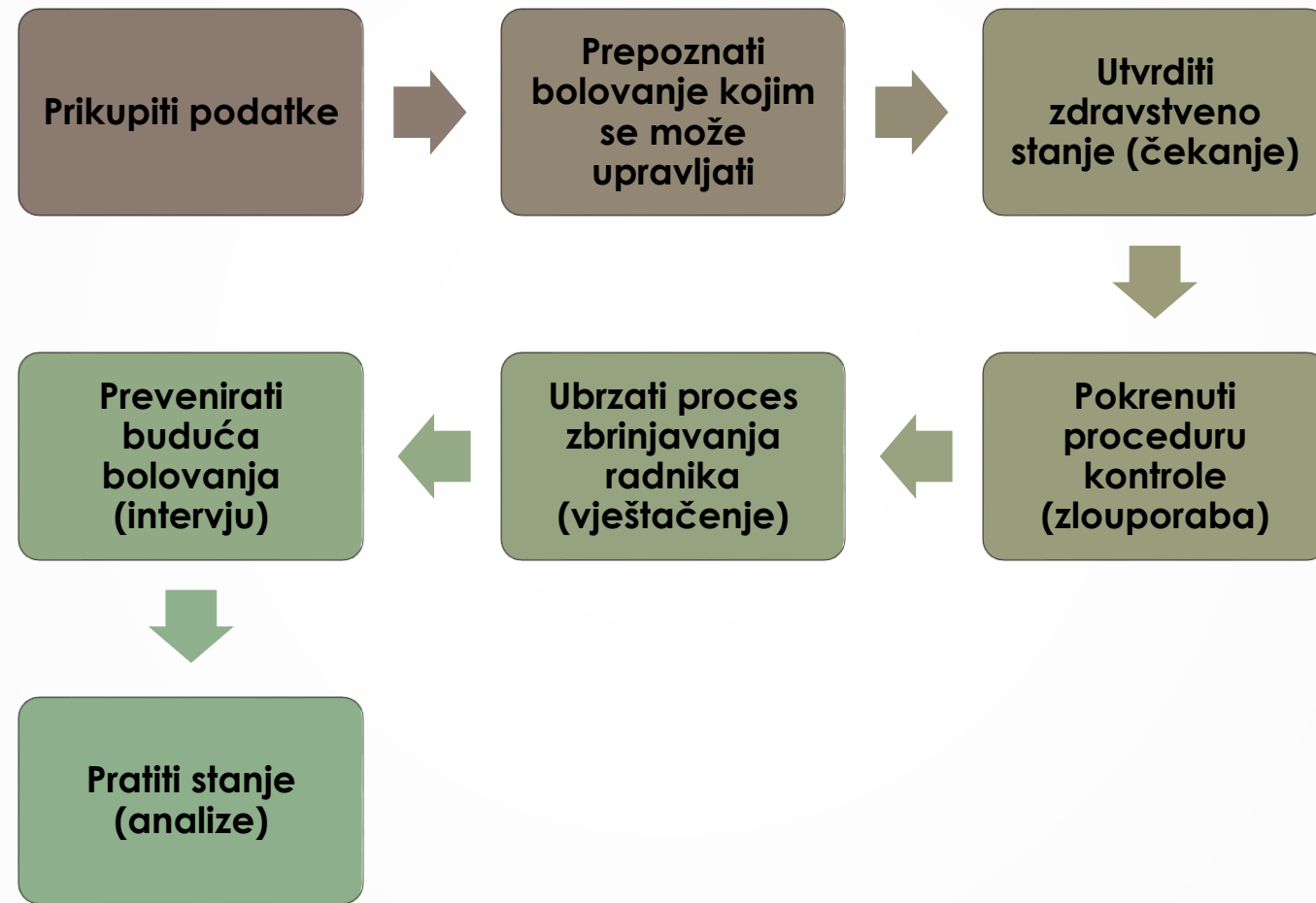


Utvrđivanje stanja

- dostava nalaza nadležnom liječniku opće medicine

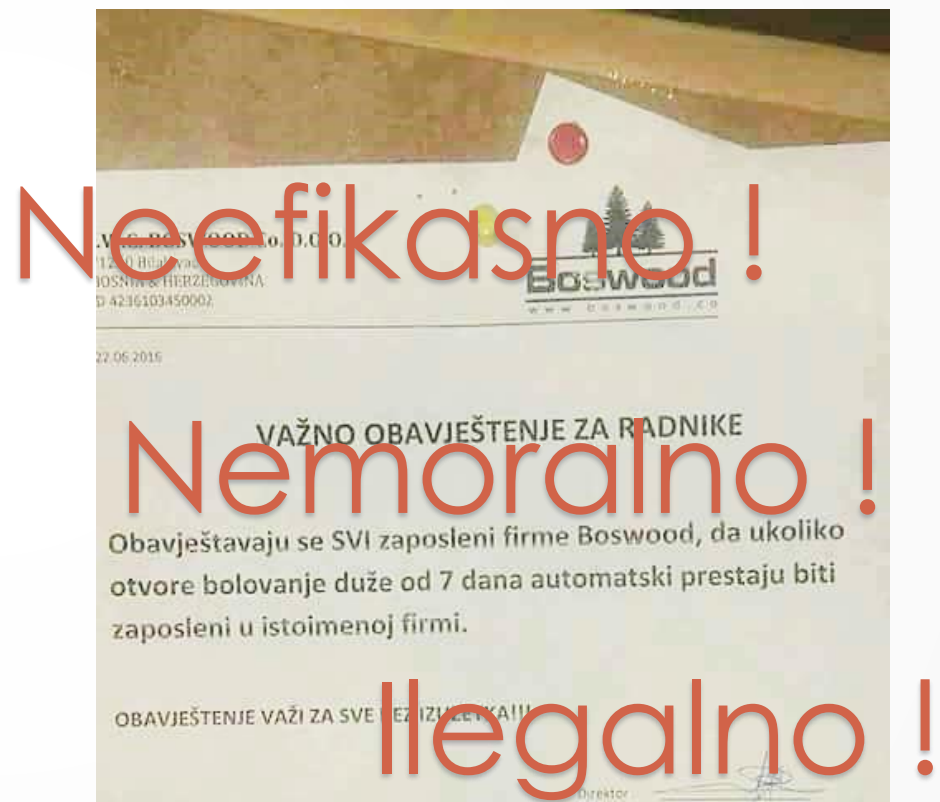
- Umjesto represivnih metoda primjenjuje se sustav pomoći radniku
- Radnik ne snosi nikakve troškove
- Smanjuje se broj dana bolovanja zbog ubrzavanja procesa

Upravljanje bolovanjima



Loša praksa i nestručno upravljanje...

- **Masovna kontrola slučajeva bolovanja**
 - Svi radnici koji su na bolovanju su sumnjivi... (neobjektivnost)
- **Uhođenje radnika**
 - Privatni detektivi
 - Drugi radnici
- **Sankcioniranje radnika**
 - Degradacija (financijska ili hijerarhijska)
- **Stimulacija dolaska na posao**
 - Radnici koji ne koriste bolovanje se nagrađuju



Društveno neodgovorno!

Posljedice nestručnog upravljanja troškovima bolovanjima...

Povećanje troškova

- Bolovanja su ukupno učestalija i duljeg trajanja (negativna kultura)
- Radni sporovi (bolovanje kao instrument pritiska)

Pogoršanje ukupnog zdravstvenog stanja

- Bolesni radnici ne idu na bolovanje
- Bolesni radnici se ranije vraćaju s bolovanja (eskalacija bolesti)

Gubitak povjerenja između radnika i poslodavca

- Atmosfera straha
- Generaliziranje stava (zlouporaba / represija)



Uspješno upravljanje izostancima radnika iz radnog procesa rezultira...



Smanjivanjem ukupnih troškova bolovanja



Boljim planiranjem potreba za radnom snagom



Podizanjem razine zadovoljstva zaposlenika i socijalnih partnera



Povećanjem ukupne efikasnosti rada



Poboljšanjem ugleda tvrtke (odgovorno poslovanje)



Povećanjem konkurentnosti tvrtke na tržištu

Izdvojene reference



ALSTOM

