

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT V KOPRU
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
**POMEMBNOST MOTIVACIJE PRI
ZMANJŠEVANJU ABSENTIZMA**

Mentor: viš. pred. mag. Brigita Skela Savič

KOPER, 2006

ANDREJ KORADIN

POVZETEK

Motivacija zaposlenih je ključnega pomena za uspešnost organizacije. Če je pravilno usmerjena, pripomore k večji učinkovitosti zaposlenih, poveča delavčevo zadovoljstvo s samim delom, kar pa je vsekakor povezano tudi s stanjem absentizma v podjetju. Cilj diplomskega dela je poudariti pomen dobrega počutja zaposlenih v organizaciji za samo produktivnost organizacije. Diplomaska naloga je sestavljena iz treh delov. V prvem delu je opisan pomen ukvarjanja z ljudmi pri delu in kateri so tisti dejavniki, ki vzpodbudijo človeka, da opravi določeno aktivnost. V drugem delu je opredeljen absentizem, vzroki, stroški, kakšne možnosti imajo podjetja za ga obvladati ter stanje absentizma v Republiki Sloveniji in primerjava z nekaterimi državami Evropske Unije. V tretjem, empiričnem delu je prikazana raziskava o stanju odsotnosti zaposlenih v določenem obdobju v izbranem podjetju. Prikazani so ukrepi, ki jih podjetje izvaja za zmanjšanje absentizma, izpostavljen je najvidnejši ukrep ter prikazano stanje odsotnosti preden je podjetje začelo izvajati izbrani ukrep in ob izvajanju izbranega ukrepa.

Ključne besede: motivacija zaposlenih, absentizem, gospodarstvo, stroški odsotnosti, kadri kot potencial podjetja, delo kot življenjski prostor

ABSTRACT

A motivation of employees has a key meaning for the success of the organization. If it is used correctly, it contributes to higher efficiency of employees, it increases job satisfaction among workers, which is connected also with presence of absenteeism in the company. The goal of this dissertation is to emphasise the meaning of a good working atmosphere in the company for the productivity of the company itself. The dissertation consist of three parts. In the first part is discussed about the importance of engaging people in their work and about the factors, which encourage people to perform a job. The second part explaining the meaning of absenteeism, the reasons for it, costs and ways to control it. The rate of absenteeism in the Republic of Slovenia and the comparison with some other countries of European Union is also discussed in this part. The third part is an empirical research about the rate of absenteeism in choosen company in certain time. The measures of the company to reduce the absence from work are discussed and comparison before and after the measure was performed is given.

Key words: motivation of employees, economy, costs of absence, shot as potential of company, work as habitat

UDK 658.3:331.108 (043.2)

VSEBINA

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 2 | Motivacija za delo in potrebe | 3 |
| 2.1 | Zakaj se moramo ukvarjati z ljudmi pri delu | 3 |
| 2.2 | Kako motivirati za delo | 4 |
| 2.2.1 | Motivacijski dejavniki | 5 |
| 3 | Absentizem | 10 |
| 3.1 | Opredelitev absentizma | 10 |
| 3.2 | Dejavniki, ki vplivajo na absentizem | 11 |
| 3.3 | Stroški absentizma | 12 |
| 3.3.1 | Zakonska določila plačevanja odsotnosti z dela | 13 |
| 3.4 | Absentizem v RS ter primerjava z nekaterimi državami Evropske unije | 14 |
| 3.4.1 | Začasna odsotnost z dela po vzrokih odsotnosti | 17 |
| 3.4.2 | Primerjava Slovenije z nekaterimi državami Evropske unije | 18 |
| 3.5 | Možnosti, ki jih imajo podjetja za obvladovanje odsotnosti | 20 |
| 4 | Absentizem v podjetju | 23 |
| 4.1 | Predstavitvev podjetja | 23 |
| 4.2 | Zaposleni v podjetju | 24 |
| 4.2.1 | Obseg zaposlenih | 24 |
| 4.2.2 | Struktura zaposlenih po izobrazbi | 25 |
| 4.3 | Analiza stanja absentizma v podjetju | 26 |
| 4.4 | Finančno ovrednotenje izostankov v podjetju | 29 |
| 4.5 | Ukrepi, ki jih uporablja podjetje za obvladovanje odsotnosti | 32 |
| 4.6 | Razprava | 34 |
| 4.7 | Opozorila in predlogi izboljšav | 37 |
| 5 | Sklep | 39 |
| | Literatura | 41 |
| | Viri | 43 |

SLIKE

| | |
|---|----|
| Slika 3.1 Stopnja odsotnosti delovno aktivnega prebivalstva v Sloveniji glede na običajno in dejansko število opravljenih ur, 1999-2004 | 16 |
| Slika 3.2 Povprečno število izgubljenih koledarskih dni na zaposlenega zaradi zdravstvenih razlogov - indeks onesposabljanja | 16 |
| Slika 3.3 Absentizem po vzrokih odsotnosti od leta 1995 do leta 2004..... | 17 |
| Slika 3.4 Povprečno število izgubljenih delovnih dni na zaposlenega v posamezni evropski državi | 19 |
| Slika 3.5 Izdatki za nadomestilo plač v % BDP-ja po državah | 19 |
| Slika 4.6 Mesečna odsotnost zaposlenih po posameznih letih v urah | 27 |
| Slika 4.7 Grafični prikaz gibanja stopnje absentizma in stroškov zaradi odsotnosti | 32 |
| Slika 4.8 Stanje absentizma pred začetkom plačevanja za nebolovanje in med njim | 33 |

TABELE

| | |
|--|----|
| Tabela 3.1 Bolniške odsotnosti z dela in njihovi stroški v Sloveniji, 1999-2004 | 15 |
| Tabela 3.2 Povprečno tedensko število običajno in dejansko opravljenih delovnih ur delovno aktivnega prebivalstva v Sloveniji, 1999-2004 | 15 |
| Tabela 3.3 Izgubljeni dnevi zaradi zdravstvenih razlogov v Sloveniji, 2000-2004 | 18 |
| Tabela 4.4 Gibanje števila zaposlenih od 31.12.2000 do 31.12.2005 | 24 |
| Tabela 4.5 Število zaposlenih po enotah na dan 31.12. leta 2004 in leta 2005 | 25 |
| Tabela 4.6 Kvalifikacijska struktura zaposlenih..... | 25 |
| Tabela 4.7 Število letno izgubljenih delovnih ur..... | 26 |
| Tabela 4.8 Mesečna odsotnost zaposlenih po posameznih letih v urah | 26 |
| Tabela 4.9 Število izgubljenih delovnih dni na zaposlenega v podjetju in RS | 27 |
| Tabela 4.10 Odsotnost na letni ravni po delovnih enotah v urah in dnevih | 28 |
| Tabela 4.11 Stopnja absentizma od leta 2000 do leta 2005..... | 28 |
| Tabela 4.12 Stopnja absentizma po enotah | 29 |
| Tabela 4.13 Število vseh opravljenih ur v letu v primeru ničelne odsotnosti | 29 |
| Tabela 4.14 Število izgubljenih delovnih ur v letu..... | 30 |
| Tabela 4.15 Povprečna bruto plača odsotnega delavca za leto 2004..... | 30 |
| Tabela 4.16 Letni stroški odsotnosti z dela | 31 |

1 UVOD

Kadri v organizaciji postajajo vedno bolj pomembni za konkurenčno prednost organizacije. Med vsemi drugimi poslovnimi področji v organizaciji, kot so finance, trženje, prodaja, marketing, nabava in druga, se v ospredje vedno bolj prebija tako imenovani HRM (*Human resource management*) oziroma področje obvladovanja kadrov (Merkač 1998, 3). Za menedžment pomenijo ljudje pomemben potencial, ki ga mora čim bolj in čim dlje izkoriščati, zato mora menedžment imeti dovolj znanja o ravnanju s sodelavci. Številne raziskave dokazujejo, da zadovoljni zaposleni delajo učinkovitejše in so zato bolj produktivni. Pomen usposabljanja in razvoja posameznika izrazito narašča. Z vlaganjem organizacije za razvoj zaposlenih pa se dvigujejo tudi stroški, zato je eden od ciljev menedžmenta obdržati kakovostne kadre. Zadnjih 30 let se tudi vedno pogosteje obravnava problematika odsotnosti od dela, t. i. absentizma. To je pereč problem, ki za organizacijo vsekakor ni zanemarljiv, saj le-ta ustvarja precejšnjo finančno škodo.

Zaposlene lahko razdelimo na zavzete za delo, nezavzete in tiste, ki so aktivno nezavzeti za delo. V prvi skupini so tisti, ki so predani delu in čutijo povezanost s podjetjem, v katerem delajo; so izvor inovacij, zaupajo v sodelavce in vodje in s tem tudi pomagajo pri razvoju podjetja. Nezavzeti zaposleni naredijo le tisto, kar morajo, v delo vlagajo čas, a ne tudi energije in strasti, aktivno nezavzeti pa ne le, da niso zadovoljni na delovnem mestu, marveč to dejavno izkazujejo; podcenjujejo vsakdanje delo, ki ga opravijo sodelavci, in škodljivo vplivajo na njihovo zavzetost. Ti zadnji so tudi največje finančno breme podjetja (Gruban 2005, 17).

Organizacije se vsakodnevno srečujejo s pojavom izostankov z dela, predvsem zdravstvenih izostankov (absentizem). Vsekakor je uspešnost organizacije odvisna tudi od stopnje absentizma, ki vpliva na nemoten potek dela in povzroča stroške pri reorganizaciji ljudi in drugih resursov. Zato organizacije težijo k čim nižji stopnji izostankov in poskušajo analizirati in odpraviti večino vzrokov, ki vodijo k njim. Poseben problem je tako imenovani skriti absentizem, ki se kaže v obliki zdravstvenih izostankov z dela, neformalno pa se kaže v izostajanju z dela zaradi različnih vzrokov, kot so neurejeni družinski odnosi, slabo finančno stanje družine, neorganizirano varstvo otrok in starejših ljudi, oddaljenost prebivališča, slabi medsebojni odnosi na delovnem mestu, neustrezno varstvo pri delu, neavtomatizirana tehnologija, neusposobljenost zaposlenih, slaba motivacija in stimulacija itd. Te oblike izostankov je zelo težko nadzirati in spremljati, saj so običajno skrite in jih ne vodi nobena evidenca, čeprav močno vplivajo na stopnjo absentizma v organizaciji (Bernik 2003, 59).

Vzroki za absentizem so reakcije na nezadovoljstvo pri delu. Ti vzroki pa so lahko pretežno objektivni (npr. nesreče) ali pa pretežno subjektivni (psihični in socialni). Na

subjektivne vzroke lažje vplivamo, na objektivne pa ni mogoče vplivati. To pomeni, da je absentizem povezan z organizacijsko klimo v podjetju, v katerem zaposleni deluje, in da je sposobnost za delo relativna ter odvisna od posameznika in okolja. Zaradi tega težave (neupravičenih) izostankov ne bodo rešile le zakonske spremembe, čeprav bodo zagotovo vplivale, ampak bodo potrebne tudi spremembe v načinu delovanja podjetij ter sprememba v načinu dojemanja pravice do bolniškega dopusta (Turk 2005, 16).

Podatki kažejo, da je absentizem v Sloveniji v primerjavi z drugimi evropskimi državami razmeroma visok in poleg tega od leta 1999 naprej počasi, a vztrajno raste. Zaradi posledic zdravstvenega absentizma imajo delodajalci (ki plačujejo bolniško nadomestilo do 30 dni) in Zavod za zdravstveno zavarovanje (ki plačuje bolniško nadomestilo nad 30 dni) ogromno izdatkov, gospodarske posledice pa se skrivajo tudi v neustvarjenem BDP, in sicer za približno toliko, kot je odstotek izgubljenih delovnih dni. Ob večanju brezposelnosti in naraščanju stroškov socialnih zavarovanj lahko pride tudi do kolapsa sistema, kajti pričakuje se, da se bo trend rasti absentizma nadaljeval, saj se starostna struktura prebivalstva spreminja. Vse več je starejših ljudi, ki so praviloma največ na bolniški, kar bo vplivalo na še večje število izgubljenih delovnih dni.

Pri problemu absentizma mora pomembno vlogo odigrati delodajalec, in sicer z ureditvijo zdravega in varnega delovnega okolja, z izvajanjem stimulativne politike nagrajevanja in razvoja sodelavcev ter s pozitivnim spodbujanjem za boljše posamične in skupinske rezultate dela. Zelo pomembna je tudi vloga zaposlenih, ki lahko s pozitivnim odnosom do dela in sodelavcev prispevajo k boljši učinkovitosti dela vseh zaposlenih, kajti zaradi odsotnosti nekaterih je potrebno dodatno obremenjevati ostale zaposlene, organizirati nadurno delo ali zaposliti dodatne ljudi. Zato je odločilnega pomena, da se delodajalci zavedajo, da lahko precej pripomorejo k zmanjšanju absentizma in v ta namen začnejo izvajati aktivnosti, ki povečujejo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Dokazano je, da je stopnja odsotnosti zaposlenih, ki radi prihajajo na delo, manjša od stopnje odsotnosti tistih delavcev, ki na delo prihajajo zgolj zaradi finančne potrebe. In ne samo to, tudi produktivnost zadovoljnih delavcev je večja.

2 MOTIVACIJA ZA DELO IN POTREBE

V tem poglavju so povzeta spoznanja o pomenu ukvarjanja z ljudmi pri delu. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Neravnovesje med željenim in dejanskim stanjem sproži potrebo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki osebkoma pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za krmiljenje človeške aktivnosti v zaželeno smer; temu procesu rečemo motiviranje (Zadel, 2005).

2.1 Zakaj se moramo ukvarjati z ljudmi pri delu

Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od njegovih konkurenčnih prednosti v primerjavi z ostalimi podjetji. Viri konkurenčnih prednosti so lahko različni in se z leti spreminjajo. Danes so zaradi razmeroma enostavnega dostopa do finančnih virov in tehnologij ter zaradi hitrega zastaranja proizvodov vse bolj pomembni ljudje, njihovo znanje, sposobnosti in ustvarjalnost. Človeški potenciali pa so mnogokrat precej večji, kot so dejansko izkoriščeni, zato bodo v prihodnosti najbolj konkurenčna prav tista podjetja, ki bodo v čim večji meri uspela izkoristiti potenciale svojih zaposlenih v korist podjetja.

Za sodobno organiziranost podjetij so značilne sploščene piramide, srednje ravni menedžmenta izginjajo, uveljavlja se timsko delo, komuniciranje prehaja iz navpičnega v vodoravno ipd. (Zupan 1999, 10).

Zaposleni, nekoč obravnavani zgolj kot delovna sila, postajajo skupek ciljno povezanih posameznikov z osebnimi imeni, ki uspešno sodelujejo le v prožnem, decentraliziranem modelu upravljanja in vodenja, ki posameznike, skupine in druge strukturne elemente organizacije delovnega procesa optimalno povezuje glede na vsakokratne potrebe in zahteve notranjega in zunanjega okolja podjetja in trga. Tak model zagotavlja okoliščine za večji izkoristek sposobnosti, osebnostnih lastnosti, komunikacijskih in ustvarjalnih kapacitet zaposlenih in njihovih podjetniških pobud skozi kakovostno strokovno znanje, tehnološko opremo in kapital (Mayer 1994, 73).

Glavni nosilci znanja so ljudje. Vse bolj pomembni postajajo člani tima in njihovo sodelovanje na eni strani ter na drugi strani vodstvo podjetja, ki mora oblikovati vizijo, strategijo in cilje podjetja ter jih nato prenesti do vseh zaposlenih, da zagotovijo njihovo skupno delovanje in motiviranost za doseganje ciljev. V skladu s tem se vse bolj uveljavlja ravnanje s človeškimi viri kot sodobni pristop k obravnavanju kadrovske funkcije. V primerjavi s klasično kadrovske funkcije je bolj strateško usmerjeno (uskaljeno s poslovno strategijo) in je vpeto v poslovanje podjetja. Odgovornost za ljudi

in njihovo delo postaja, ob podpori kadrovskih strokovnjakov, ena izmed ključnih odgovornosti vodstva podjetja (Merkač 2005, 4–6).

2.2 Kako motivirati za delo

Čeprav prinaša uspešnost pri delu zaposlenim predvsem notranje zadovoljstvo, si vseeno želijo in potrebujejo tudi potrditev in spodbudo v okolju. S prepoznavanjem in ustreznim nagrajevanjem uspešnosti podjetje sporoča zaposlenim, kakšno vedenje in dosežke se v podjetju ceni, in tako usmerja njihove aktivnosti v želeno smer. Po Michaelu de Boeufu je najvažnejše načelo menedžmenta, da največ dobiš od tega, kar nagradiš. Ne dobiš tega, kar si upal, zahteval, želel ali prosil, ampak tisto, kar nagradiš (Denny 1997, 16). Da bi bila nagrada učinkovita, da bi torej res imela motivirajoči učinek, mora imeti določene lastnosti (De Cenzo, Robbins 1988, 413): primernost nagrade (posameznik mora nagrado smatrati kot primerno glede na v delo vložene napore in glede na nagrado, ki jo prejema drugi, ki opravljajo podobno delo v isti ali drugi organizaciji). Motivacija zaposlenih tako ni odvisna le od absolutne, ampak tudi od relativne vrednosti nagrade; vidnost nagrade (le vidna nagrada lahko zadovolji delavčeve potrebe po spoštovanju), fleksibilnost nagrade (nagrada mora odražati spremembe v količini in kakovosti dela; fleksibilna mora biti v dvojnem smislu: različna v količini, odvisno od dela oziroma rezultata dela, ter različna med posamezniki glede na njihove prispevke), nizki stroški nagrade (za nagrade, ki imajo zgoraj naštetе lastnosti, lahko pričakujemo, da bodo prispevale k večji motiviranosti delavcev, pri čemer pa ne smemo pozabiti, da mora učinkovita nagrada podjetju povzročati čim manjše stroške).

Se pravi, da aktivnost pri ljudeh lahko spodbudimo z nagrado. Če bodo prave odločitve, ki jih mora delavec znati sprejemati, nagrajene, se jih bodo hitreje naučili sprejemati. Če je zaposleni v podjetju uspešen, je dobro, da ga za to nagradimo. Uspešen pa pomeni, da dosega in prekorači zastavljene cilje. Da bi bil tak program izvedljiv, moramo imeti merljive cilje, merljivo pa mora biti tudi delavčevo vedenje. Vendar pa je učinkovitost okrepitve odvisna tudi od pogostosti uporabe. Zaposleni lahko dobivajo plačo za določeno vedenje v posameznem intervalu. Če so zaposleni dosegli vsaj pričakovane rezultate, bodo pričakovali najmanjšo plačo. Večji učinek se pokaže, če menedžer kontrolira delo po naključju, saj bodo delavci v pričakovanju njegovega prihoda ves čas disciplinirano opravljali svoje delo. Najbolj učinkovito motivacijsko sredstvo so spremenljiva razmerja, ker bodo ljudi silila k neprestanemu ponavljanju določene aktivnosti, saj enaka aktivnost lahko pripelje do pravega bogastva (Zadel, 2005).

2.2.1 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Cilji, ki jih želijo ljudje doseči s svojim delovanjem, predstavljajo motivacijske dejavnike, ki zadovoljujejo potrebe zaposlenih in tako povzročajo, usmerjajo, zavirajo ali pospešujejo njihove aktivnosti oziroma vplivajo na njihovo vedenje.

Vzroke vsake aktivnosti je treba iskati v človekovih potrebah in željah. Le-te so odvisne od mnogih, tako družbeno-ekonomskih kot osebnih dejavnikov. Lipičnik meni, da vplivajo na motivacijo trije dejavniki, to so individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa (Lipičnik 1998, 162-163).

Individualne razlike so osebne potrebe, vrednote, stališča, interesi itd. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izzivi.

Značilnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko opravi naloge od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, samostojnost pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti.

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, maenedžerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju.

Vsekakor visok dohodek ni edini in zadosten motivacijski dejavnik. Posamezni motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne ljudi in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Ti dejavniki izhajajo iz glavnih motivacijskih teorij, kot so:

- *Motivacijska teorija Maslowa*; potrebe so hierarhično razvrščene po pomenu. Najprej je potrebno zadovoljiti osnovne potrebe, kot so plača, stalnost zaposlitve in šele potem pridejo na vrsto ostale potrebe, kot so spoštovanje, samouresničevanje in druge.

- *Herzbergova dvofaktorska teorija*; Herzberg je vse motivacijske dejavnike razdelil v dve skupini: higienike in motivatorje. Higieniki so tisti, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso zadovoljeni in so nujni za delovanje motivatorjev. Sem spadajo plača, varnost, organizacijska klima itd. Motivatorji pa spodbujajo ljudi k delu in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni. Sem spadajo razna priznanja za delovne dosežke, usposabljanje in izobraževanje itd.

- *McGregorjeva teorija X in teorija Y*; McGregor je razvrstil zaposlene v dve skupini: X in Y. Zaposleni tipa X so leni in jih je treba nenehno siliti k delu in nadzorovati. Najpomembnejša spodbuda za njih je plača. Zaposleni tipa Y pa radi delajo, za sproščanje njihove ustvarjalnosti jih je potrebno usmerjati. Najpomembnejše vzpodbude za njih so nagrade, omogočanje osebnega razvoja in možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah.

- *Teorija ekonomske motivacije*; temeljno izhodišče te teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil.

V nadaljevanju so naštetih nekateri motivacijski dejavniki, ki izhajajo iz zgoraj naštetih motivacijskih teorij in katere strokovnjaki uvrščajo med najpomembnejše vzpodbude za opravljanje določenih aktivnosti:

Stalnost zaposlitve

Stalna in varna zaposlitev ima naslednje pozitivne učinke na zaposlene (Zupan 1999, 51):

- pripravljani so pridobivati nova znanja z večjim interesom,
- prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih mest,
- bolj si prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

Kljub zgoraj naštetim prednostim vedno več podjetij v današnjih negotovih razmerah poslovanja svojim zaposlenim ne more zagotavljati stalne zaposlitve, zato se odločajo za različne druge oblike, ki prav tako ugodno vplivajo na odnos zaposlenih do podjetja in zagotavljajo visoko stopnjo motiviranosti.

V zvezi s tem se vse bolj uveljavlja koncept zaposljivosti (*employability*), ko delodajalec zaposlenim sicer ne zagotavlja varnosti zaposlitve, pač pa jim omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih zmožnosti. Tako so zaposleni v primeru, da postane njihovo delovno razmerje pri sedanjem delodajalcu ogroženo, na trgu dela v bistveno boljšem položaju (Zupan 2001, 47).

Plača kot motivacija

Plačni sistemi morajo zagotoviti optimalno nagrajevalno strukturo za zaposlene (Merkač 1998, 99). Plača sodi med psihološke stimulatorje za delo in je eden najstarejših in največkrat uporabljenih motivacijskih dejavnikov. Čeprav ima denar za ljudi različno vlogo in ga vsak posameznik različno dojema, je vseeno zelo pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene spodbuja k boljšemu delu. Delavci plačo dojemajo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zaradi tega se v podjetjih srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na njihovo zavzetost za delo. Izkazalo pa se je, da na zavzetost delavca za delo vpliva predvsem razlog za plačo in ne samo njena višina (Lipičnik 1997, 177).

Zato mora biti prispevek posameznika merljiv in jasno opredeljen, tako da tudi drugi vidijo, zakaj je nekdo dobil več kot ostali. Prav tako je poleg materialnega vidika potrebno upoštevati tudi moralno vrednost plače.

Plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja opazen premik v ravni življenjskega standarda, plača kot merilo socialnega statusa pa motivira tudi že z minimalnimi razlikami, ki omogočajo izenačiti se ali prekositi druge.

Višino osnovnih plač podjetja določimo z različnimi metodami vrednotenja dela, kot so rangiranje, primerjava faktorjev, različne točkovne metode in z upoštevanjem tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe. Čeprav večina podjetij pri določanju višine osnovne plače še vedno izhaja iz zahtevnosti dela in oblikuje veliko delovnih mest in plačilnih razredov, nekatera podjetja, predvsem v ZDA, že uporabljajo metode, ki temeljijo na vrednosti posameznika in ne dela, ki ga opravlja. Zaposlene plačujejo glede na potrebna znanja, spretnosti in zmožnosti za uspešno opravljanje določenega dela ter prehajajo na manjše število široko opredeljenih kariernih pasov.

Pohvale, nagrade in priznanja

Čeprav so plače nedvomno zelo pomembne, so številne raziskave pokazale, da v pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo. Pohvala je lahko velika spodbuda, ki zaposlene navda z večjim zadovoljstvom, omogoča večjo usklajenost med njimi in jih spodbuja k večji ustvarjalnosti. Posebej učinkovita je, če jo poleg pohvaljenega slišijo tudi drugi, kar okrepi njen pomen in sporoča, da se v podjetju uspešnost ceni in tudi nagrajuje.

Pohvale, nagrade in priznanja naj bi zaposlene spodbujali k doseganju čim boljših rezultatov, hkrati pa pomenijo priznanje za uspešno opravljeno delo. Odobravanje in pohvale spodbudijo ljudi, da razvijajo svoje potenciale (Zadel, 2005).

Lahko so formalne ali neformalne, namenjene absolutno najboljšim v določenem obdobju ali najboljšim glede na različna merila, ustne, pisne, denarne, praktične ali simbolne. Pomembno je, zakaj, kdaj in kako jih podelimo, ter da odsevajo potrebe oziroma želje nagrajenca. Že ustna pohvala, izrečena v pravem trenutku, iz pravih ust, za uspešno opravljeno delo, je lahko zelo učinkovita, pa še nobenih stroškov ne povzroča. Problem denarnih nagrad, ki so sicer zelo priljubljene in zaželeni, je v tem, da mora biti znesek precejšen, da ga je naslednjič potrebno nadgraditi, da nagrajenec denar hitro zapravi in pozabi, da je nagrado sploh dobil, in da lahko hitro postanejo samoumevne.

Tekmovanja, natečaji in drugi izzivi ter z njimi povezane nagrade in priznanja so učinkoviti in spodbujajo ljudi k večji aktivnosti le v primeru, da imajo vsi zaposleni možnost za zmago.

Obsežno komuniciranje

Komunikacija je proces medosebnega izmenjavanja (pošiljanja, sprejemanja, vplivanja in vračanja) besednih, nebesednih, vsebinskih in odnosnih, zavednih in

nezavednih sporočil v vsakokratni situaciji, ki večstransko vplivajo na zaznavanje, občutenje, doživljanje, obnašanje in delovanje oseb, ki so vanj vključene (Mayer 1994, 138). Boljša, hitrejša, kakovostna, jasno oblikovana in ustrezno prilagojena sporočila zvišujejo motiviranost zaposlenih, da dobro, učinkovito in kreativno opravljajo svoje delo, se identificirajo s podjetjem, v katerem so zaposleni, in se trudijo doseči skupne cilje. Vodstva podjetij se morajo zavedati, da je tudi v dobi interneta in elektronske pošte osebni stik še vedno nenadomestljiv. Številne empirične raziskave o vplivu telemedijev na procese vodenja kažejo, da nobena oblika komuniciranja ne more nadomestiti komuniciranja iz oči v oči, ki je nujno potrebno za motiviranje in ustvarjanje zaupanja.

Strokovno usposabljanje in izobraževanje

Usposabljanje in razvoj definiramo kot planiran napor, da bi zaposleni dosegel in pridobil vedenja, ki so povezana z delom, ter da bi tako izboljšal svoje delovne rezultate (Merkač 1998, 71). Uspešna podjetja namenjajo usposabljanju in izobraževanju zaposlenih ter spremljanju njune učinkovitosti veliko pozornosti in precej sredstev. Izboljšanje izobrazbene strukture in povečanje usposobljenosti zaposlenih sta eni izmed najpomembnejših nalog kadrovske politike v podjetju, saj spadata med ključne dejavnike konkurenčnosti podjetij. Izobraževanje in usposabljanje imata dvakraten vpliv na večjo delovno uspešnost: možnost pridobivanja znanja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, večje znanje pa hkrati neposredno vpliva na večjo uspešnost dela.

Načrt usposabljanja in izobraževanja v podjetju se pripravi glede na zahteve delovnih mest in delovnega procesa, želje zaposlenih itd. Zaposleni se lahko na usposabljanje prijavijo sami, ko ugotovijo, katerih znanj jim primanjkuje, ali pa da pobudo vodja.

Najpogostejši obliki izobraževanja v podjetjih sta računalniški tečaj in tečaj tujih jezikov, kar povečuje konkurenčnost zaposlenih. Še pomembnejše pa je, da se z usposabljanjem zagotovijo znanja, ki so potrebna za izvajanje poslovne strategije, ter specifična znanja, ki so pomembna za konkurenčnost podjetja. Podjetje mora zagotoviti takšno organizacijsko kulturo, da bo znanje med zaposlenimi čim bolj neovirano krožilo. Sodobna informacijska tehnologija omogoča še vrsto novih učnih metod in tudi učenje na daljavo. Prav to je za zaposlene zelo primerno, saj je tako časovno kot stroškovno zelo učinkovito (Zupan 1998, 55).

Organiziranost dela

S primernim oblikovanjem dela se poveča motivacija delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi strani pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Osrednje vprašanje oblikovanja dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente. Kakšne značilnosti naj torej ima delo, da bo za delavce privlačno in jim bo dajalo trajno

osebno zadovoljstvo. Raziskovalca Torrington in Hall sta na podlagi študije različnih virov izločila naslednje elemente (Možina et al. 1998, 148):

- raznolikost delovnih nalog, orodij, strojev in naprav, mest, kjer posameznik dela, in ljudi, s katerimi sodeluje (*job rotation*);
- samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo, samostojno razporejanje delovnega časa (gibljivi delovni čas, krajši delovni teden);
- odgovornost za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu;
- izziv: naloga vodij je, da posameznikom dodeljujejo naloge, ki jim pomenijo izziv in so zanje toliko zahtevne, da morajo vsakokrat vložiti nekaj dodatnih naporov za njihovo uspešno izvedbo;
- interakcija: dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi.

Letni pogovor o uspešnosti posameznega delavca

Spremljanje delovne uspešnosti posameznih delavcev zagotavlja podjetju vrsto koristnih podatkov, na podlagi katerih lahko sprejme določene administrativne odločitve (npr. o plači, napredovanju, premestitvah ipd.) ter oblikuje ustrezne ukrepe, s katerimi lahko povratno vpliva na povečanje motivacije in delovne uspešnosti ter razvoj delavca (Jereb 1992, 240–241). Letni razgovor med delavcem in njegovim nadrejenim je zelo koristen, saj omogoča pomembne stike med delavci in vodjami ter odkrije pogovore o ciljih organizacije, ciljih delavcev, njihovih željah, napredovanju, usposabljanju ipd. Namen razgovora je pregledati doseženo delovno uspešnost v preteklem ocenjevalnem obdobju, ugotoviti mnenje delavca o vzrokih za doseženo delovno uspešnost in o predlogih za izboljšanje le-te. Delavec in vodja skupaj ugotavljata, kakšne so potrebe po usposabljanju in izobraževanju, motivaciji in svetovanju ter določita cilje in aktivnosti za naslednje obdobje. Zato je razgovor učinkovito orodje za odpravljanje napak in problemov, izboljšanje dela, medsebojnih odnosov ter učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, pozitivno pa vpliva tudi na način vodenja, prihodnji razvoj in motivacijo zaposlenih.

Osebni razvoj in napredovanje

Napredovanje zaposlenih je izredno pomemben motivacijski dejavnik, ki pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Če zaposleni vedo, da imajo vsi možnost napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo v delo pripravljene vložiti več truda. Napredovanje je lahko horizontalno ali vertikalno. Horizontalno napredovanje pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih nalog in boljšim delovnim statusom. Vertikalno napredovanje pa pomeni napredovanje

delavca na zahtevnejše delovno mesto, kjer je potrebno dodatno znanje, spretnosti in usposobljenost.

Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov stalni delovni, strokovni in osebni razvoj, zato mora vsebovati naslednje lastnosti (Jereb 1998, 60):

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv;
- vsebovati mora vnaprej znane kriterije napredovanja;
- vsako formalno napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo del in nalog;
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika;
- povezan in podprt mora biti z ustreznim sistemom nagrajevanja.

Pri razporejanju delavcev, spremljanju njihovega dela in sprejemanju odločitev o napredovanju je seveda nujno objektivno in strokovno delo vodij.

Sodelovanje delavcev pri upravljanju

Delavska participacija je pomembno orodje za povečevanje motiviranosti delavcev. Posameznik bo v podjetju še bolj dejaven, zainteresiran in odgovoren, kadar bo imel vpliv na odločitve o lastni delovni situaciji in situaciji celotnega podjetja.

3 ABSENTIZEM

3.1 Opredelitev absentizma

Absentizem je odsotnost z dela (ko bi zaposleni morali delati, pa ne delajo). Ta odsotnost je lahko upravičena ali pa neupravičena. Sam pojem absentizem izhaja iz latinske besede *absens*, ki pomeni odsotnost ali izostanek. V Slovarju poslovnih izrazov je absentizem definiran kot zmanjšanje razpoložljivih človeških virov zaradi odsotnosti iz osebnih razlogov (npr. bolezni). Absentizem pa je širok pojem in obstaja veliko ožjih definicij, ki bolj natančno določajo vrsto odsotnosti z dela.

Vzroki za absentizem so reakcije na nezadovoljstvo pri delu. Ti vzroki so lahko pretežno objektivni (npr. nesreče) ali pa pretežno subjektivni (psihični in socialni). Na subjektivne vzroke lažje vplivamo, na objektivne pa ni mogoče vplivati. Absentizem določamo glede na obliko, frekvenco, trajanje in distribuiranost.

Oblike absentizma so: zamude, izhodi, izostanki in drugo. Vse te oblike se lahko razdelijo še na načrtovane in nenačrtovane izostanke. Za podjetja so predvsem pomembni nenačrtovani izostanki.

Frekvenca odsotnosti (*absence frequency measures*) je mera, ki meri število ločenih primerov odsotnosti in tako daje večjo težo pogostosti ter zanemarja trajanje posamezne odsotnosti (Steel 2003, 244). Za prikaz frekvence odsotnosti se uporablja indeks frekvence, ki prikazuje število primerov bolniškega staleža na 100 zaposlenih.

Frekvenca absentizma so izostanki, ki so pri nekaterih ljudeh bolj pogosti kot pri ostalih. Indeks frekvenca izračunamo tako, da število primerov odsotnosti delimo s številom zaposlenih, rezultat pa pomnožimo s sto.

Trajanje izostankov je lahko od nekajurno do večdnevno. Znanе so tudi vsakodnevne krajše zamude, ki tudi niso zanemarljive.

Obseg oziroma stopnjo absentizma dobimo tako, da število izgubljenih dni v določenem obdobju delimo z zmnožkom povprečnega števila zaposlenih in števila vseh delovnih dni ter rezultat pomnožimo s sto. Obseg nam pokaže trajanje absentizma, ne pokaže pa nam frekvenca. Primerna stopnja absentizma ni neka številka, ker je odvisno od panoge, s katero se podjetje ukvarja, in je rezultate treba primerjati z rezultati iz prejšnjih obdobj.

Absentizem pa je predvsem proučevanje vedenjskih oblik posameznika in družbe kot celote in je zaradi tega neposredno povezan s samo motivacijo zaposlenih in odvisen od načina, izkušenj in znanja vodenja menedžerja. Vedenje posameznika pa je odvisno od številnih dejavnikov, kot so: kultura, okolje, geni, potrebe, družba ... To pomeni, da je odsotnost posledica različnih vedenj posameznika. Če torej želimo ugotoviti, zakaj so ljudje odsotni z dela, moramo najprej odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje sploh delajo. Kaj je tisto, kar jih žene k delu, uspešnosti, k fizičnim in psihičnim naporom? Na to poskušajo odgovoriti številne motivacijske teorije.

3.2 Dejavniki, ki vplivajo na absentizem

Poznamo približno 30 dejavnikov, ki vplivajo na izostanke z dela. Našteti so dejavniki, za katere Toth meni, da so najpomembnejši (Toth 1999, 21):

- medčloveški odnosi v podjetju,
- motivacija in stimulacija delavcev,
- proizvodni procesi in tehnologija,
- ekonomski položaj podjetja,
- počitek in prehrana med delom,
- socialna varnost zaposlenih.

V podjetjih menijo, da je težava izostankov z dela predvsem odvisna od zakonodaje in zdravstva. Zdravniki naj bi imeli preveč pooblastil za izdajanje bolniških listov. Zakonodaja pa je kriva, ker vse to omogoča. Vendar so to le mnenja nekaterih gospodarstvenikov. Do izostanka pride s spletom treh dejavnikov: razmer pri delu, potreb delavcev in odločitev zdravnika. Delodajalec ustvarja pogoje za delo (dobre ali slabe), zdravnik presoja in delavec odloča. Izhodišče odsotnosti je potreba delavca po odsotnosti, če gre za bolezen ali pa kakšno drugo potrebo zunaj dela. Predvsem zdravstveni zavarovalnici je znano, da se začasna odsotnost z dela res opravičuje z

boleznimi, je pa to predvsem družbeni problem. Meni, da je le manjši del vzrokov povezanih z zdravstvenim stanjem zaposlenih in da imajo mnogo večji vpliv dejavniki človekovega delovnega, bivalnega in socialnega okolja, zlasti motivacija za delo, delovne razmere, stopnja zaposlenosti, varstvo in varnost pri delu, medsebojni odnosi, predpisi in podobno (Škerjanc 2004, 150).

3.3 Stroški absentizma

Vedno bolj se podjetja ukvarjajo z raziskovanjem vzrokov absentizma zaradi negativnih posledic, ki jih le-ta povzroča samim podjetjem ter tako tudi celotnemu gospodarstvu. Raziskave so predvsem usmerjene na ekonomske posledice, ki jih absentizem povzroča (zmanjšana produktivnost, plačevanje nadur ostalim zaposlenim, plačani bolniški dnevi ...) (Toth 1999, 21). Za podjetje so predvsem pereč problem nepredvidljivi izostanki, kot so zdravstveni izostanki zaradi bolezni. Problematični pa so tudi zdravstveni izostanki zaradi poškodb pri delu. Za podjetje je največji problem, če imajo veliko frekvenco nenapovedanih, nepredvidljivih izostankov. Vsak delavec, tudi če je še tako dober, sami organizaciji ne služi nič, če ga ni na delovno mesto. Nenormalno povečanje odsotnosti nekega sodelavca je pogosto precej škodljivo za celotno organizacijo, ker komunicira negativen signal ostalim zaposlenim in vsem drugim, ki bodo morali pokriti njegovo odsotnost (npr. z nadurami). Enako velja tudi za tiste zaposlene, ki vedno prihajajo na delo z zamudo. Posledica je slabša učinkovitost skupine kot celote, tako ravnanje pa vpliva tudi na zamujajočega posameznika. Če je velikokrat odsoten z dela, se mora sprijazniti z nižjo plačo, oteženo mu je napredovanje v organizaciji, ponavadi ima tudi težave pri povratku v službo (Harrison, Martocchio 1998, 339).

Za delodajalce so pomembne predvsem ekonomske posledice izostankov (manjša produktivnost, stroški plačevanja izostankov ...). Prikazal bom primer izračuna (Cascio 1991, 60–70), ki ga lahko uporabi podjetje za izračun letnih finančnih izgub zaradi raznih izostankov delavcev. Osredotočil se bom samo na proizvodne delavce, administrativnih in vodilnih delavcev v izračun ne bom vključil:

1. Najprej ugotovimo število vseh delovnih ur v enem letu v primeru, da zaposleni niso imeli nikakršnih izostankov:

$8 \text{ ur} \times 245 \text{ delovnih dni} \times \text{število zaposlenih (npr. 100 delavcev v proizvodnji)} = 196.000$

2. Potem izračunamo število izgubljenih delovnih ur v enem letu v primeru 10% odsotnosti:

$0,1 \times \text{vse ure v letu} = 19.600$

3. Sedaj potrebujemo vrednost povprečne bruto plače odsotnega delavca, ki znaša npr. 2.000 SIT; pomnožimo s številom izgubljenih delovnih ur in dobimo 39.200.000

SIT. To je celoten strošek, ki ga ima podjetje v enem letu zaradi izostankov proizvodnih delavcev. Vendar mora podjetje upoštevati tudi stroške, ki so povezani s preverjanjem upravičenosti odsotnosti in stroške nadomeščanja odsotnih delavcev.

4. Na primer: v podjetju je en delavec, ki je odgovoren za preverjanje upravičenosti odsotnosti zaposlenih. Ima visoko izobrazbo, njegova bruto plača znaša 3.000 SIT na uro, za reševanje tovrstnih težav pa porabi 1 uro na dan:

$$3000 \times 1 \times 245 \text{ dni v letu} = 735.000 \text{ SIT na leto}$$

5. Sledi izračun stroška nadomeščanja odsotnih delavcev. Predpostavljamo, da v podjetju nadomeščajo 60 % delovnih ur, ki so izgubljene zaradi raznih odsotnosti z dela:

$$60 \% \times 19.600 \text{ ur} \times 2.000 \text{ SIT na uro} = 23.520.000$$

Potrebno je upoštevati tudi stroške, kot so: nadure tistega, ki je nadomeščal, izgube v proizvodnji, čas neučinkovitosti stroja itd.

Torej znašajo celotni stroški odsotnosti proizvodnih delavcev v nekem podjetju z dela:

$$39.200.000 + 735.000 + 23.520.000 = 63.455.000 \text{ SIT}$$

Razvidno je, da stroški zaradi absentizma niso zanemarljivi, zato je treba ekonomske posledice slabih pogojev dela obravnavati širše in ne samo iz vidika izplačevanja nadomestil plač odsotnim delavcem. Zaradi navedenih stroškov in hkrati za večje zadovoljstvo zaposlenih in boljšega delovnega vzdušja je bolje, da podjetje del denarja, ki ga nameni za saniranje posledic zdravstvenih izostankov in delovnih nezgod, nameni za preventivno dejavnost na tem področju (Ranc 2003, 21).

Plačana odsotnost zaradi bolezni in poškodb je v Sloveniji precej visoka. Strošek za nadomestilo plač med začasno zadržanostjo od dela v zadnjih letih predstavlja že 10,7 % vseh odhodkov zdravstvene zavarovalnice. To pomeni, da so ti stroški za samo državo veliko breme. Lani smo v Sloveniji izgubili več kot 11 milijonov delovnih dni. Na račun ZZZS je bilo zato izplačanih za 41 milijard tolarjev nadomestil, na račun delodajalcev pa 46 milijard, kar pomeni 1,4 odstotke družbenega proizvoda (Bagari, Butala 2005). Zato je zelo pomembno, da se začnemo ukvarjati z vprašanjem, kako zmanjšati zdravstvene izostanke. Načini, kako bomo ukrepali, so zelo pomembni. Ne smemo se lotiti vsega naenkrat z »bolečimi« ukrepi, ampak postopoma s »prijaznimi« in dolgoročno učinkovitimi sredstvi.

3.3.1 Zakonska določila plačevanja odsotnosti z dela

V času odsotnosti delavec prejema nadomestilo plače. To pravico imajo zavarovanci, ki plačujejo prispevke za ta rizik. Do nadomestila so upravičeni, če utemeljenost po bolezenski odsotnosti ugotovi njihov osebni zdravnik ali zdravniška komisija.

Nadomestilo plače za prvih 30 dni začasne zadržanosti od dela se izplača v breme delodajalca. V teh primerih pripada delavcu nadomestilo plače v višini njegove povprečne mesečne plače iz zadnjih treh mesecev oziroma iz obdobja dela v zadnjih treh mesecih. V kolikor delavec v celotnem obdobju zadnjih treh mesecev ni prejel vsaj ene plače, mu pripada nadomestilo plače v višini minimalne plače. V primerih odsotnosti delavca z dela do 30 dni zaradi bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom, znaša višina nadomestila plače, ki bremeni delodajalca, 80 % plače delavca v preteklem mesecu za polni delovni čas.

Nadomestilo plače, ki ga zavarovanec prejema v primerih začasne zadržanosti od dela daljše od 30 dni je odvisno od razloga začasne zadržanosti od dela in zakonsko opredeljene osnove za izračun. Osnova je po ZZVZZ (Zavod za zdravstveno varstvo in zdravstveno zavarovanje) opredeljena kot povprečna mesečna plača in nadomestila oziroma kot povprečna osnova za plačilo prispevkov v koledarskem letu pred letom, v katerem je nastala začasna zadržanost od dela. Osnova se valorizira skladno z rastjo povprečnih plač vseh zaposlenih v Republiki Sloveniji. Ob tem ZZVZZ še določa, da nadomestilo plače ne more biti manjše od zajamčene plače in ne višje od plače, ki bi jo delavec dobil, če bi delal oziroma od osnove, po kateri je v času zadržanosti od dela zavarovan. V primeru začasne zadržanosti od dela zaradi bolezni pripada delavcu nadomestilo v višini 90 % osnove, če je začasna zadržanost od dela posledica poškodbe izven dela 80 % osnove, v primerih poškodbe na delu oziroma poklicne bolezni pa je višina nadomestila 100% (ZDR, Ur. l. RS, št. 42/02).

Ne glede na to, ali nadomestilo plače izplačuje delodajalec ali Zavod za zdravstveno zavarovanje, predstavljajo ti zneski za državo velik izdatek. Ti stroški upravičujejo temeljite analize vzrokov nastajanja absentizma in ukrepe za njegovo obvladovanje.

3.4 Absentizem v RS ter primerjava z nekaterimi državami Evropske unije

Gibanja absentizma v Republiki Sloveniji kažejo na nujnost takojšnjega ukrepanja za njegovo obvladovanje. Za uspešno obvladovanje pa se je treba zavedati, da gre za izjemno občutljiv pojav, ki ima direkten ali indirekten vpliv na različna področja socialne varnosti. Ko posegamo v to področje, imajo ljudje občutek, da jim hočemo vzeti tako imenovane »pridobljene« pravice, zato je sploh zelo pomembno dobro razmisliti o ukrepih, ki jih bomo uporabljali za rešitev tega problema, ki nikakor ni samo zdravstveni, ampak predvsem družbeni problem.

Zaradi velikega narodnogospodarskega pomena na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije že vrsto let spremljajo pojav zdravstvenih izostankov z dela.

V letu 2004 je bilo zaradi začasne zadržanosti od dela zaradi bolezenskih razlogov skupno izgubljenih 11.100.727 delovnih dni, kar pomeni 4,56 % vseh delovnih dni. Po izračunu ZZZS v letu 2004 v povprečju dnevno ni delalo nekaj več kot 35.700 delavcev.

Na račun ZZZS je bilo zato izplačanih za 41 milijard tolarjev nadomestil, na račun delodajalcev pa 46 milijard, kar pomeni 1,4 odstotke družbenega proizvoda.

Povprečno trajanje ene odsotnosti z dela zaradi bolezenskih razlogov je lani trajalo 13,7 dni in ne kaže trenda skrajševanja, ki je bil prisoten v obdobju 1996–2000.

Tabela 3.1 Bolniške odsotnosti z dela in njihovi stroški v Sloveniji, 1999–2004

| | Delež izgubljenih delovnih dni v % | Število izgubljenih delovnih dni | Delež vseh nadomestil plač zaradi bolniške odsotnosti v % BDP* |
|------|------------------------------------|----------------------------------|--|
| 1999 | 4,50 | 10,7 mio | 1,36 |
| 2000 | 4,50 | 10,7 mio | 1,33 |
| 2001 | 4,70 | 10,7 mio | 1,43 |
| 2002 | 4,70 | 11,05mio | 1,47 |
| 2003 | 4,65 | 11,04 mio | 1,48 |
| 2004 | 4,56 | 11,10 mio | 1,40 |

Vir: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, 2005

Tabela 3.2 Povprečno tedensko število običajno in dejansko opravljenih delovnih ur delovno aktivnega prebivalstva v Sloveniji, 1999–2004

| Delovne ure | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|
| Običajno | 41,9 | 41,6 | 41,8 | 41,5 | 41,1 | 40,6 |
| Dejansko | 38,3 | 37,7 | 36,9 | 37,2 | 37,4 | 36,5 |

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije, 2005

Za lažjo predstavitev gibanja stopnje odsotnosti lahko iz te tabele prikažemo graf:

-leto 1999; stopnja odsotnosti je 8,59 ($38,3 * 100 / 41,9 = 91,408$; $100 - 91,408 = 8,59$);

-leto 2000; stopnja odsotnosti je 9,37;

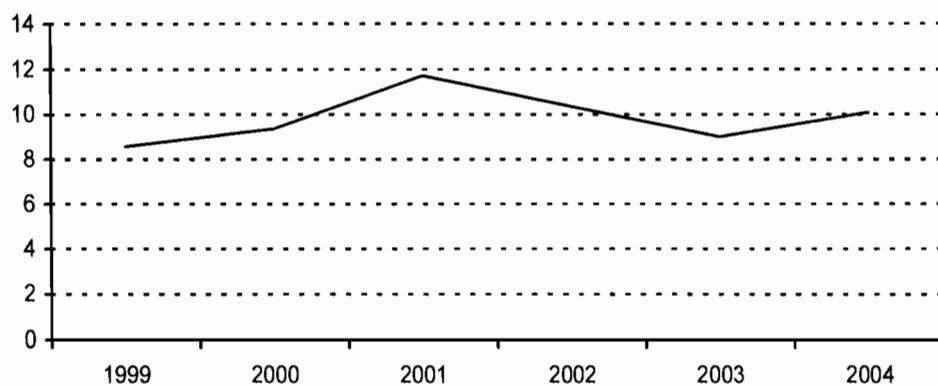
-leto 2001; stopnja odsotnosti je 11,72;

-leto 2002; stopnja odsotnosti je 10,36;

-leto 2003; stopnja odsotnosti je 9;

-leto 2004; stopnja odsotnosti je 10,1.

Slika 3.1 Stopnja odsotnosti delovno aktivnega prebivalstva v Sloveniji glede na običajno in dejansko število opravljenih ur, 1999–2004

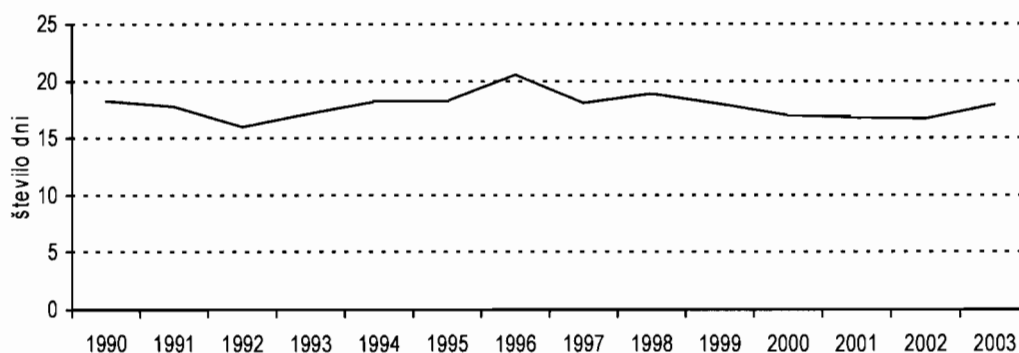


Vir: Statistični letopis Republike Slovenije, 2005

Vidimo lahko, da je stopnja odsotnosti razmeroma visoka, saj je število opravljenih delovnih ur konstantno okrog 10 % nižje od običajnega števila ur.

Slika 8 nam prikazuje gibanje indeksa onesposabljanja (IO) po letih v Sloveniji. Vidimo, da se povprečno število izgubljenih dni zaradi zdravstvenih razlogov na zaposlenega delavca giblje okrog 18 dni. Če primerjamo indeks onesposabljanja s sliko 6, stopnjo odsotnosti vsega delovno aktivnega prebivalstva, vidimo, da naraščajoče odsotnosti v letih 1998 do 2003 ne moremo opravičevati z večjo bolezensko odsotnostjo, ker je indeks onesposabljanja v vseh teh letih upadal.

Slika 3.2 Povprečno število izgubljenih koledarskih dni na zaposlenega delavca zaradi zdravstvenih razlogov – indeks onesposabljanja

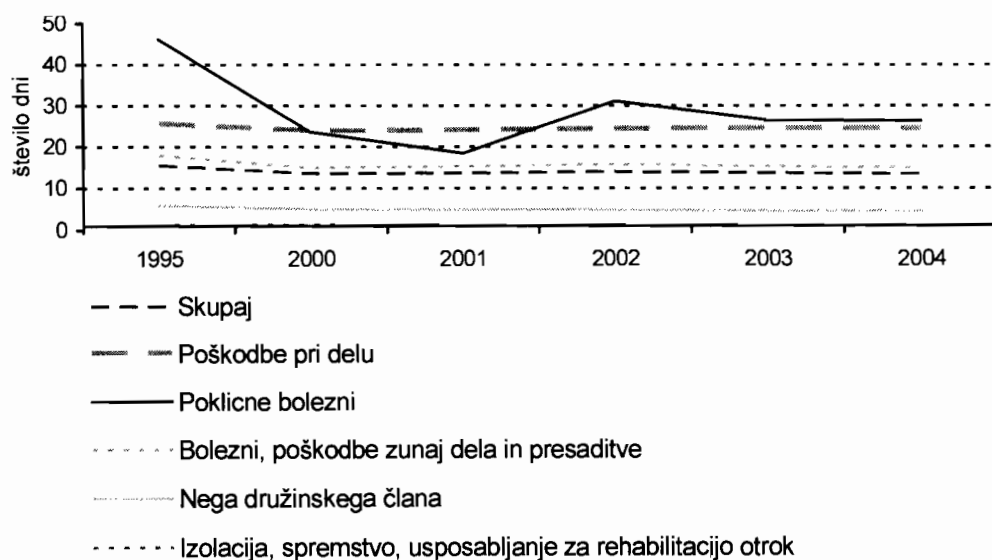


Vir: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, 2005

3.4.1 Začasna odsotnost z dela po vzrokih odsotnosti

Da vemo, kako ukrepati, je potrebno poznati vzroke za odsotnost. Iz tabele 3 lahko vidimo, da je povprečno trajanje ene bolniške odsotnosti največje zaradi poklicnih bolezni, ki pa so po letu 1995 začele zahtevati vedno manj dni trajanja bolniške, sledijo poškodbe na delu, poškodbe in bolezni zunaj dela, nega družinskega člana ter izolacija, spremstvo in usposabljanje za rehabilitacijo otrok.

Slika 3.3 Absentizem po vzrokih odsotnosti od leta 1995 do leta 2004; povprečno trajanje bolniške odsotnosti v dnevih



Vir: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, 2005

V letu 2004 je bilo v Sloveniji izgubljenih 10.774.911 vseh delovnih dni zaradi bolniške, od tega:

- 1.026.057 dni zaradi poškodb na delu,
- 2.461 zaradi poklicnih bolezni,
- 9.241.260 dni zaradi bolezni in poškodb zunaj dela,
- 464.589 dni zaradi nege družinskega člana,
- 40.544 dni zaradi drugih razlogov.

Tabela 3.3 Izgubljeni dnevi zaradi zdravstvenih razlogov v Sloveniji od leta 2000 do leta 2004

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Poškodbe pri delu | 970.934 | 970.297 | 996.429 | 1.017.730 | 1.026.057 |
| Poklicne bolezni | 3.240 | 2.090 | 2.987 | 1.611 | 2.461 |
| Bolezni, poškod.zunaj dela | 9.164.719 | 9.116.949 | 9.515.017 | 9.379.239 | 9.241.260 |
| Nega družinskega člana | 493.376 | 519.203 | 498.623 | 503.415 | 464.589 |
| Drugo | 40.697 | 41.381 | 38.670 | 37.849 | 40.544 |

Vir: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, 2005

Iz tabele 3 lahko vidimo, da je bilo največ izgubljenih delovnih dni v letu 2004 bilo zaradi bolezni in poškodb zunaj dela, število pa se od leta 2000 ni bistveno spremenilo. Na drugem mestu so poškodbe pri delu, ki za razliko od drugih vzrokov iz leta v leto naraščajo. Od vseh izgubljenih delovnih dni jih je šlo v breme delodajalcev približno 55 %, v breme Zavoda pa potem seveda približno 45 %.

V statistiki zdravstvenih izostankov moramo upoštevati, da se vsak primer odsotnosti, ki traja dlje kot 30 delovnih dni, šteje enkrat kot primer, ki se je evidentiral pri delodajalcu, nato pa še enkrat kot primer pri ZZZS. Tako je število dejansko odsotnih delavcev nekoliko nižje od števila evidentiranih primerov začasne odsotnosti z dela za približno 10 %.

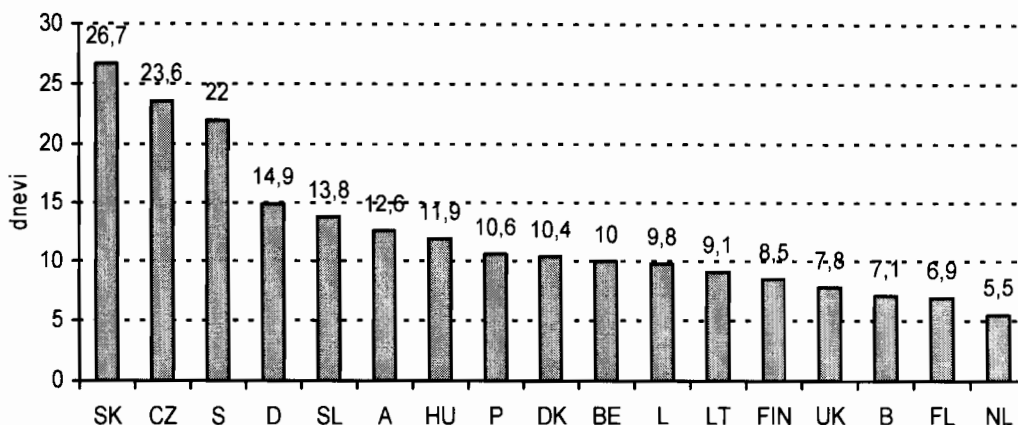
3.4.2 Primerjava Slovenije z nekaterimi državami Evropske unije

S problematiko absentizma se ukvarja tudi evropska komisija. V članicah Evropske unije namreč letno izgubijo 500 milijonov delovnih dni. Stališče komisije je, da je absentizem slika podjetja in njegovega menedžmenta. Kjer vladajo urejeni odnosi, kjer se delavec dobro počuti, kjer je ustrezno in učinkovito motiviran za opravljanje svojega dela, je tudi odsotnosti manj.

V ureditvi bolniške odsotnosti v članicah Evropske unije so sicer velike razlike. Večina je uvedla tako imenovane čakalne dneve, to je prvi dan ali prvi trije dnevi, ko delavec ne dobi nadomestila. Razlikuje se tudi višina nadomestila; najnižja je v Franciji in Italiji, med 50 in 70 odstotki, samo Danska ima polno plačilo. Razen na Švedskem je tudi povsod omejitev v trajanju bolniške odsotnosti, najdlje do dvajset mesecev v Avstriji in Nemčiji. Večina evropskih držav ima tako imenovane čakalne dneve, ki pomenijo število dni, ko se nadomestila ne prejema (navadno od enega do devet dni). Če bi v Sloveniji uvedli čakalne dneve, bi lahko precej zmanjšali absentizem (Polanec 2005, 8).

Zdaj pa pogledimo stopnjo odsotnosti v Sloveniji v primerjavi z ostalimi članicami Evropske unije:

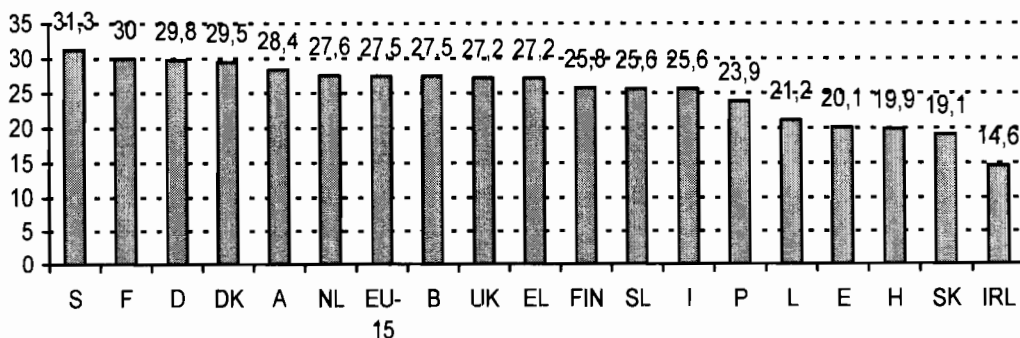
Slika 3.4 Povprečno število izgubljenih delovnih dni na zaposlenega v posamezni evropski državi



Vir: European foundation for the improvement of living and working condition, 2004

S povprečjem 13,8 izgubljenih dni v enem letu se Slovenija v primerjavi z ostalimi evropskimi državami uvršča precej visoko. Z več kot dvajsetimi izgubljenimi dnevi na zaposlenega izstopajo Švedska, Češka in Slovaška. Razlike v številu izgubljenih delovnih dni so predvsem posledica razlik v sistemih in pravnih ureditvah področja zdravstvenih izostankov. Od vsega tega je odvisna tudi višina izdatkov za nadomestila plač (slika 9) zaposlenim v času odsotnosti z dela. Med državami, ki namenjajo največji odstotek bruto domačega proizvoda za nadomestila plač, so države z najbolj razvejanim sistemom socialne varnosti; sem spadata Švedska in Nizozemska. Nasploh pa izstopajo z visokim deležem bruto domačega proizvoda namenjegega za nadomestila skandinavske države, znane kot države socialne blaginje.

Slika 3.5 Izdatki za nadomestilo plač v % BDP-ja po državah



Vir: Eurostat, 2004

Primerjava Slovenije z ostalimi državami Evropske unije podpira trditev, da so izdatki namenjeni nadomestilu plač za čas začasne odsotnosti z dela zelo veliko breme za državo, ne glede na to, kdo jih plačuje. V letu 2004 so nadomestila plač presegla 87 mld SIT, kar znaša 1,48 % bruto domačega proizvoda Slovenije. Ta dva podatka (število izgubljenih delovnih dni ter višina nadomestil plač) nam povesta, da je pri nas raven socialne varnosti v času začasne odsotnosti od dela v povprečju, glede na našo gospodarsko moč, previsoka. Takšna ureditev je sicer za posameznika ugodna, vendar je tudi eden izmed razlogov, da delavci nimajo zadostnega motiva za čim hitrejšo vrnitev na delo. Le načrtovane, usklajene in premišljene aktivnosti vseh, ki imajo na izostanke kakršenkoli vpliv ali so za njegovo reševanje pristojni ter zainteresirani, lahko privedejo do izboljšanja stanja na tem področju. V ospredju bi morali biti ukrepi varstva pri delu in večje skrbi za delavce, njihovo dobro počutje in zadovoljstvo na delovnem mestu.

3.5 Možnosti, ki jih imajo podjetja za obvladovanje odsotnosti

Kakšne programe bo podjetje uporabljalo za obvladovanje odsotnosti, je odvisno od ugotovljenih vzrokov za odsotnost z dela. Obstajajo pa ukrepi, ki so splošno uporabni in ne morejo negativno vplivati na trenutno stanje, ampak ga skoraj vedno izboljšajo. To so tako imenovani »mehki ukrepi«. Se pravi, da tovrstne ukrepe lahko razdelimo na mehke in trde načine za doseg željenega cilja. To je delitev glede na to, kako delavci gledajo nanje in koliko so prijazni do njih. Mehki načini temeljijo na osnovi subjektivnih postopkov, trdi načini pa temeljijo na objektivnosti. V nadaljevanju so predstavljeni ukrepi, ločeni po načinu doseganja cilja, ki izhajajo iz prakse in so jih znani teoretiki na tem področju umestili v svoja dela.

Med trde načine spadajo:

Kontrola na domu (nadzor nad posameznikom, ki je na bolovanju). Delodajalec glede na sedanjo veljavno zakonodajo skoraj ne more zanikati bolezenske odsotnosti. Zlorabo takih izostankov je zelo težko dokazati. Kljub temu nekatera podjetja uporabljajo tudi to možnost. Če je ugotovljena zloraba bolezenske odsotnosti, lahko sledi tudi prenehanje delovnega razmerja. Znano pa je, da tudi take posledice ne vplivajo na preprečitev zlorab pri drugih delavcih (Kožar 1995, 101). Če delodajalec želi izvajati kontrolo bolezenske odsotnosti, njena pravila običajno opredeli v svojih internih pravilnikih, npr. v Pravilniku o delovnem razmerju, Pravilniku o varstvu pri delu itd. S tem pravilnikom mora seznaniti tudi osebne zdravnike, kar je v določenih okoljih lahko tudi težava zaradi razpršenosti osebnih zdravnikov zaposlenih. Delodajalec se mora z zdravnikom dogovoriti, da delavcu predpiše pravila ravnanja v času bolezenske odsotnosti (izhod, gibanje zunaj doma, opravila, ki jih lahko opravlja itd.). Upoštevajoč predpisana pravila pooblaščenca o seba delavca na bolniški nadzoruje. Ta oseba je lahko strokovnjak iz službe za varstvo in zdravje pri delu ali pa kak zunanji

izvajalec. Kontrole pa se ponavadi uporabljajo le za tiste primere, kjer obstaja sum zlorabe. Podjetja lahko tudi zahtevajo, da so posamezniki v času bolezenske odsotnosti v stalnem stiku s podjetjem (npr. preko telefona).

Redno spremljanje odsotnosti. To je ukrep, ki vzbuja občutek nadzora. Tako spremljanje izostankov je za podjetje dobro, saj lahko pravočasno odkrije težave in lahko takoj ukrepa. Ko imajo zaposleni občutek nadzora, se hkrati tudi viša njihova vestnost pri delu in se za samo odsotnost počutijo nekako osebno odgovorni.

Prerazporeditve. S tem ne mislimo na neko kazen za povečano bolezensko odsotnost, ampak gre za to, da če se pri nekomu ponavljajo določene vrste težav, poskušamo s prerazporeditvijo preprečiti slabšanje tako učinkovitosti delavca kot tudi slabšanje njegovega zdravstvenega stanja.

Za te tako imenovane trde ukrepe velja, da sodijo med regresivne ukrepe, ker temeljijo na poostreni kontroli. Podjetja pogosto uporabljajo tudi grožnje z odpustitvijo oziroma prerazporeditvijo na slabše plačano delovno mesto, vendar dolgoročno to gotovo ni najboljša rešitev. Tovrstni ukrepi delujejo po načinu korenček in palica in običajno vplivajo na zmanjšanje bolezenske odsotnosti zgolj v obdobju, ko tak ukrep traja (Zdovc 2000, 33). Dolgoročno je pomembno, da zaposleni radi prihajajo na delo, ne pa, da se zgolj izogibajo kazni. Čeprav imajo taki ukrepi veliko pomanjkljivosti (stalno delovanje podjetja v tej smeri, nezadovoljni delavci ...), v praksi ostajajo najbolj uporabljeni.

Med mehke, prijazne načine pa spadajo:

Usposabljanje vodij za večje motiviranje zaposlenih. Pri tem mislim na učinkovito in smotrno izvajanje motivacijskih dejavnikov. To so tista vzpodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Cilji, ki jih želijo ljudje doseči s svojim delovanjem, predstavljajo motivacijske dejavnike, ki zadovoljujejo potrebe zaposlenih in tako povzročajo, usmerjajo, zavirajo ali pospešujejo njihove aktivnosti oziroma vplivajo na njihovo vedenje. Menedžerji se morajo naučiti ustreznega načina vodenja, ki bo vključeval spoštovanje sodelavcev, zaupanje vanje, nenehno obveščanje sodelavcev o smislu in uspehu njihovega dela ter o stanju podjetja, večanje občutka njihove osebne vrednosti, navduševanje za skupne cilje kakor tudi stalno poudarjanje in pojasnjevanje eksistencialnega smisla in vrednostnega sistema podjetja. Ni pomembno le to, kar zaposleni imajo, temveč tudi, kako se v podjetju počutijo.

Individualni razgovori. To so razgovori strokovne osebe, ki se ukvarja z izostanki v podjetju ali pa neposrednega vodje s sodelavcem, ki se iz odsotnosti vrne na delo. Če je odsotnost dolgotrajna, se tovrstni razgovori lahko opravijo že med odsotnostjo. Namen razgovora je pokazati posamezniku, da je za podjetje pomemben. Na tak način mu ponudimo pomoč pri reševanju njegovih trenutnih in pa tudi drugih težav. Vodja na tak

način bolje spozna posameznika, ugotovi njegove težave in dobi možnost, da mu pomaga, delavec pa dobi možnost izraziti svoje nezadovoljstvo z delovnimi pogoji, plačo, organizacijsko klimo itd. Nemalokrat se zgodi, da na tak način vodja in delavec najdeta nek kompromis, da se težave omilijo.

Nagrada za neprekinjeno prisotnost na delu. Gre za nagrado, ki je običajno v denarni obliki ali pa v obliki vrednostnih bonov za nakup že vnaprej določenih artiklov, ki jo zaposleni dobi, če ni bil odsoten določeno obdobje. Take nagrade podjetja ponavadi izplačujejo vsake tri mesece ali pa več, npr. vsakih šest mesecev. Menedžerji morajo biti zelo pazljivi pri višini nagrade, ker mora biti le-ta, glede na presojo zaposlenih, ustrežna. Razne statistike navajajo, da za večino podjetij, ki so tovrstne nagrade uvedli, velja, da se je odsotnost znižala v času trajanja takega sistema nagrajevanja, takoj po prekinitvi pa se je odsotnost vrnila na prejšnje stanje. Sam sem mnenja, da so takšni sistemi nagrajevanja dvorezen meč, saj lahko pripeljejo do tekmovalnosti zaposlenih ali pa do prisotnosti tudi v času dejanske bolezni, kar pa na dolgi rok poslabša zdravstveno stanje delavcev. Predvsem je pomembna višina nagrade. Za delavce na slabše plačanih delovnih mestih je lahko tak dodatek zelo pomemben in bodo naredili marsikaj, da ga ne bodo izgubili.

Razni programi rekreacije. Taki programi vplivajo tako na počutje zaposlenih v sami organizaciji kot tudi na njihovo zdravstveno stanje. Raziskave na področju zdravstvenih težav zaposlenih kažejo, da nova delovna mesta, ki so se oblikovala v zadnjih letih, prinašajo »nove« zdravstvene težave delavcem. Delavci bolj trpijo za bolečinami v hrbtu, ramenih, vratu. To so večinoma zdravstvene težave, ki nastopijo zaradi dolgotrajne drže telesa v neprimernih položajih. Take težave na dolgi rok privedejo do hudih bolečin in posledično odsotnosti z dela. Podjetja lahko rekreacijo za zaposlene zagotavljajo na različne načine: plačilo fitnesa, aerobike, lahko tudi sama organizirajo razne športne igre in drugo.

Fleksibilnost dela. To pomeni, da si zaposleni sam postavlja delovne ure, lahko dela tudi doma, seveda, če je to mogoče. Marsikje bi bilo to s pomočjo interneta, mobilne telefonije in drugih sodobnih pripomočkov za določene naloge vsekakor mogoče. Tak način dela daje posamezniku občutek svobode in samostojnosti.

Vseobsežno komuniciranje. S tem mislim na ozaveščanje zaposlenih o škodi, ki jo podjetju povzročajo izostanki z dela.

Izobraževanje zaposlenih. Izobraževanje je zelo pomembno za izboljšanje kvalitete kadra in povečanje produkcijskih zmožnosti samih delavcev, ki na tak način lažje opravljajo svoje delo in tako redkeje prihaja do neravnotežja med sposobnostjo zaposlenega in zahtevami dela. Več kot bo delavec vedel o svojem delu, lažje kot ga bo opravljal, bolj bo zadovoljen s svojimi rezultati in ne bo prihajalo do frustracij, ki bi pripeljale do odpora delavca do svojih nalog.

4. ABSENTIZEM V PODJETJU

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno pred nekaj več kot pol stoletja za izvajanje zaključnih del v gradbeništvu. Sčasoma je preraslo začetne okvire, tako da je danes usposobljeno za izvajanje vseh splošnih gradbenih del kakor tudi specializiranih zaključnih del. Podjetje je usposobljeno za inženiring, izvedbo gradbeno-obrtniških in inštalacijskih del. Delovne enote so usposobljene tako za samostojni nastop na trgu kakor tudi za skupni nastop pri večjih projektih.

Podjetje zaposluje okoli 103 ljudi, ki so organizirani v petih delovnih enotah ter enoto za delo na višini, ki deluje v sklopu pleskarske enote:

1. *Gradbena operativa*

Gradbena operativa spada med večje enote podjetja, saj opravlja vsa gradbena dela na novogradnjah in sanacijah objektov, tako pri nizkih kakor tudi pri visokih gradnjah. V letu 2004 je gradbena operativa ustvarila dobro polovico celotnega prihodka družbe.

2. *Pleskarska enota*

Pleskarska enota je največja delovna enota. Na trgu deluje samostojno ali pa z ostalimi enotami, tako pri adaptacijah kakor tudi pri novogradnjah.

V sklopu pleskarske enote podjetje opravlja tudi dela na višini. Ponudijo lahko razne storitve pri izdelavi novih ali sanaciji starih fasad in ostrešij. Opravljajo tudi razna montažna, vzdrževalna in intervencijska dela.

3. *Steklarska enota*

Steklarska enota nastopa v celoviti ponudbi podjetja v dveh vlogah, in sicer kot partner ostalim enotam ali pa samostojno pri adaptacijah in novogradnjah ter kot industrijski izdelovalec termopan stekel za proizvajalce stavbnega pohištva.

4. *Inštalaterska enota*

Inštalaterska enota podjetja pokriva področja električnih in vodovodnih inštalacij. Svoje storitve opravlja samostojno ali v sodelovanju z ostalimi enotami.

5. *Krovsko-kleparska enota*

Krovsko-kleparska enota je bila formirana v začetku leta 2003. Že po enem letu je enoti uspelo podvojiti prihodek. Največji problem ostaja pridobivanje primerne kadra, saj se tudi po podatkih Obrtne zbornice Slovenije na Primorskem nihče več ne odloča za ta poklic.

Enota izvaja kleparska dela, krovska dela z opečnimi, betonskimi, salonitnimi in pločevinastimi kritinami na stanovanjskih objektih, hidroizolacije in toplotne izolacije streh ter tudi montažne fasade.

Gradbena podjetja se med seboj močno razlikujejo. Imajo nizko čisto donosnost kapitala, kar je tudi posledica stroškov financiranja, od katerih so zelo odvisna. Delež lastnega kapitala v celotnih stroških se giblje okoli slabe tretjine, delež stroškov dela v celotnih stroških pa okoli petine. Obravnavano podjetje spada med srednje velika podjetja v državi. Za razliko od velikih gradbenih podjetij imajo na splošno manj kapitala na zaposlenega in dosegajo višjo čisto donosnost kapitala. Razpon ustvarjenih dodanih vrednosti na zaposlenega je zelo velik, v povprečju pa je ta približno enaka kot pri velikih podjetjih. Stroški dela ustvarjajo večji delež vseh stroškov, podjetja pa imajo večji delež kapitala v sredstvih. Razlogov za razlike med velikimi in srednjimi podjetji pa tudi znotraj posamezne skupine je več. Velika podjetja potrebujejo za večje (in zahtevnejše) projekte svojo mehanizacijo in se teže prilagajajo nihanjem v povpraševanju po gradbenih storitvah. Manjša podjetja ne potrebujejo toliko mehanizacije ali se morda celo osredotočajo na prenove objektov (to velja za podjetje, ki ga obravnavam). Taka, srednje velika podjetja, bodo (če bodo hotela rasti) postajala po sestavi prihodkov, stroškov in sredstev podobna velikim. Za gradbeništvo je značilno, da je močno odvisno od poslovnega cikla v državi – kadar gospodarstvo raste, mu gre dobro in obratno.

4.2 Zaposleni v podjetju

4.2.1 Obseg zaposlenih

Delo ima primarno vlogo v poslovnem procesu in je vezano na trošenje delovne sile. Podatki o delovni sili so pomembni pri oblikovanju politike zaposlovanja in pri sprejemanju podjetniških odločitev. Ker prihaja do različnih razlag, kdo vse spada med zaposlene, je upravičeno podati definicijo zaposlenega:

Slovenska statistika šteje kot zaposlene vse delavce v podjetjih in drugih organizacijah ne glede na to, ali je delovno razmerje sklenjeno za določen ali nedoločen delovni čas, in ne glede na to, ali delajo poln ali krajši delovni čas (Statistični letopis RS, 2004).

Tabela 4.4 Gibanje števila zaposlenih od 31. 12. 2000 do 31. 12. 2005

| Leto | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|
| Število zaposlenih | 127 | 125 | 100 | 102 | 93 | 103 |

Vir: Kadrovska evidenca podjetja, 2005

Iz tabele 4 je razvidno, da se je število zaposlenih od leta 2001 do leta 2002 zmanjšalo za skoraj trideset odstotkov. Tako nenadno zmanjšanje zaposlenih je povzročila ukinitve lesarske enote prvega aprila leta 2001. Leta 2004 pa je bila ukinjena še ena delovna enota, in sicer enota aluminij, tako da se je tudi v tem letu število zaposlenih nekoliko zmanjšalo. V naslednjih letih pa se število zaposlenih skorajda ne spreminja.

Tabela 4.5 Število zaposlenih po enotah na dan 31.12. leta 2004 in leta 2005

| | 31. 12. 2005 | 31. 12. 2004 |
|-------------------------|--------------|--------------|
| Gradbena enota | 23 | 23 |
| Pleskarska enota | 23 | 22 |
| Steklarska enota | 18 | 12 |
| Inštalaterska enota | 14 | 13 |
| Krovsko-kleparska enota | 4 | 4 |
| Uprava s skladiščem | 18 | 16 |
| Delavci na čakanju | 3 | 3 |

Vir: Kadrovska evidenca podjetja, 2005

Iz tabele 5 vidimo, da večina zaposlenih dela na terenu (gradbena enota, pleskarska enota, inštalaterska enota, krovsko-kleparska enota), kar je za gradbeno panogo tudi značilno.

4.2.2 Struktura zaposlenih po izobrazbi

Izobrazba ne vpliva neposredno na uspešnost podjetja, ampak je sama uspešnost odvisna od več dejavnikov, kot so npr. motivacija, organizacija in seveda tudi izobrazba. To pomeni, da je za uspešnost podjetja pomembno, da imajo vsi kadri v podjetju zadovoljivo izobrazbo glede na funkcijo, ki jo opravljajo.

Tabela 4.6 Kvalifikacijska struktura zaposlenih

| | 31. 12. 2004 | 31. 12. 2003 |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| Osnovna šola | 18 delavcev (19 %) | 18 delavcev (19 %) |
| Poklicna izobrazba | 46 delavcev (50 %) | 54 delavcev (54 %) |
| Srednja izobrazba | 24 delavcev (26 %) | 21 delavcev (22 %) |
| Višja izobrazba | 1 delavec (1 %) | 2 delavca (2 %) |
| Visoka izobrazba | 4 delavci (3 %) | 4 delavci (3 %) |
| SKUPAJ | 93 delavcev | 102 delavcev |

Vir: Kadrovska evidenca podjetja, 2005

Iz tabele 6 lahko razberemo, da prevladujejo kadri s poklicno izobrazbo, saj predstavljajo 50 % vseh zaposlenih v podjetju. Glede na naravo dela je taka struktura izobrazbe pričakovana.

4.3 Analiza stanja absentizma v podjetju

V obravnavanem podjetju ne vodijo evidence o stanju odsotnosti zaposlenih, saj menijo, da je glede na število zaposlenih abnormalna odsotnost posameznika kmalu opazna. Jaz bom s pomočjo podatkov, ki mi jih nudi podjetje, analiziral celotno stanje odsotnosti zaposlenih v različnih obdobjih ter jih medsebojno primerjal.

Tabela 4.7 Število letno izgubljenih delovnih ur

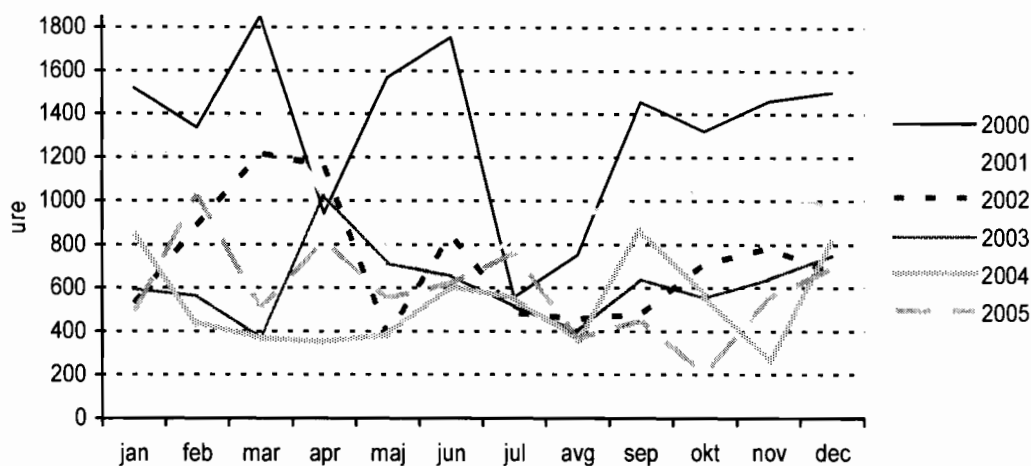
| 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 16.025 | 12.252 | 8.614 | 7.414 | 6.410ur | 7.044 |
| ur ali 2.003 | ur ali 1.531 | ur ali 1.077 | ur ali 927 | ali 801 | ur ali 880 |
| delovnih dni | delovnih dni | delovnih dni | delovnih dni | delovnih dni | delovnih dni |

Tabela 4.8 Mesečna odsotnost zaposlenih po posameznih letih v urah

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|----------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| Januar | 1.520 | 1.220 | 528 | 596 | 840 | 488 |
| Februar | 1.336 | 1.237 | 890 | 560 | 440 | 1.032 |
| Marec | 1.851 | 1.509 | 1.216 | 368 | 368 | 508 |
| April | 942 | 1.014 | 1.163 | 1.024 | 352 | 820 |
| Maj | 1.570 | 779 | 384 | 714 | 384 | 552 |
| Junij | 1.756 | 618 | 844 | 656 | 608 | 620 |
| Julij | 558 | 836 | 484 | 512 | 552 | 760 |
| Avgust | 753 | 916 | 456 | 400 | 360 | 368 |
| Septembe | 1.456 | 1.049 | 480 | 640 | 870 | 448 |
| Oktober | 1.320 | 1.042 | 712 | 552 | 564 | 204 |
| November | 1.460 | 1.068 | 785 | 640 | 264 | 552 |
| December | 1.503 | 964 | 672 | 752 | 808 | 692 |

Da lažje spremljamo gibanje mesečne odsotnosti od leta 2000 do leta 2005, lahko prikažemo sliko z grafom:

Slika 4.6 Mesečna odsotnost zaposlenih po posameznih letih v urah



Iz slike 6 se lepo vidi, da je število izgubljenih delovnih ur v zimskih mesecih konstantno večje kot v ostalih letnih obdobjih.

Tabela 4.9 Število izgubljenih delovnih dni na zaposlenega v podjetju in RS

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|
| Podjetje | 15,8 | 12,2 | 10,8 | 9,1 | 8,6 | 8,5 |
| Slovenija | 13,8 | 13,4 | 14,0 | 13,6 | 13,4 | / |

Vir: Inštitut za varovanje zdravja, 2005

Povprečno število izgubljenih delovnih dni na zaposlenega se je od leta 2000 do leta 2005 skoraj razpolovilo. Povprečno število izgubljenih delovnih dni v Republiki Sloveniji se konstantno giblje od 13 do 14 dni. Ker pa se obravnavano podjetje ukvarja z gradbeništvom, za katerega velja, da je prijavljenih največ nezgod na delu, je državno povprečje v teji panogi višje, in sicer se giblje okrog 17 izgubljenih delovnih dni na zaposlenega na leto (IVZ 2005).

V nadaljevanju prikazujemo pregled odsotnosti po enotah podjetja.

Tabela 4.10 Odsotnost na letni ravni po delovnih enotah v urah in dnevih

| | 2004 | 2005 |
|-------------------------|----------------------|----------------------|
| Gradbena operativa | 680 ur ali 85 dni | 832 ur ali 104 dni |
| Pleskarska enota | 2.372 ur ali 296 dni | 1.676 ur ali 209 dni |
| Steklarska enota | 1.766 ur ali 221 dni | 1.912 ur ali 239 dni |
| Inštalaterska enota | 256 ur ali 32 dni | 1.396 ur ali 174 dni |
| Krovsko-kleparska enota | 600 ur ali 75 dni | 520 ur ali 65 dni |
| Skladišče | 584 ur ali 73 dni | 580 ur ali 72 dni |
| Uprava | 152 ur ali 19 dni | 168 ur ali 21 dni |

Izračunali smo stopnjo absentizma:

$$\text{Stopnja absentizma} = \frac{\text{Število izgubljenih delovnih dni v določenem obdobju}}{\text{Povprečno število zaposlenih} \times \text{št. vseh delovnih dni}} \times 100$$

Stopnja absentizma je podatek, s katerim se primerjamo z drugimi organizacijami v panogi. Treba je spremljati trend v lastnem podjetju. Ko ugotovimo, da se stopnja absentizma viša oziroma da je višja kot bi želeli, moramo ukrepati.

Tabela 4.11 Stopnja absentizma od leta 2000 do leta 2005

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Stopnja absentizma | 6,44 % | 4,99 % | 4,40 % | 3,71 % | 3,51 % | 3,48 % |

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da se je stopnja absentizma v letu 2001 začela zmanjševati in je do leta 2003 padla na povprečno raven 3,5 % ter se od takrat skorajda ne spreminja. Stanje absentizma v teji panogi v Republiki Sloveniji se že vrsto let giblje okrog 5 % (IVZ 2005). Za delavca, ki dela v gradbeništvu, je značilno, da manj pogosteje odide na bolniško, vendar, ko gre na bolniško, je trajanje le-te občutno daljše kot pri zaposlenemu v fizično manj napornih poklicih (Mekina 2004, 5).

Tabela 4.12 Stopnja absentizma po enotah

| | 2004 | 2005 |
|-------------------|------|------|
| Gradbena | 1,50 | 1,85 |
| Pleskarska | 5,49 | 3,70 |
| Steklarska | 7,52 | 6,50 |
| Inštalaterska | 1,00 | 5,07 |
| Krovsko-kleparska | 7,65 | 6,63 |
| Skladišče | 4,96 | 3,67 |
| Uprava | 0,77 | 0,85 |

Iz tabele 12 je razvidno, da so odstopanja pri stopnji absentizma med delovnimi enotami precejšnja. Pri upravi je stopnja absentizma konstantno nizka, izstopajo krovsko-kleparska in steklarska enota z relativno visoko stopnjo. Zanimiva je nizka stopnja pri gradbeni operativi, pri kateri bi pričakovali podobno stopnjo absentizma kot pri ostalih enotah na terenu.

4.4 Finančno ovrednotenje izostankov v podjetju

V nadaljevanju prikazujemo okvirne letne izgube obravnavanega podjetja zaradi izostankov. Uporabljeni so javno dostopni podatki o plačah v gradbeni panogi in ne konkretni podatki o plačah v izbranem podjetju.

Tabela 4.13 Število vseh opravljenih ur v letu v primeru ničelne odsotnosti:

8 ur x 245 delovnih dni x število zaposlenih

| Leto | Število vseh opravljenih ur |
|------|-----------------------------|
| 2000 | 248.920 |
| 2001 | 245.000 |
| 2002 | 196.000 |
| 2003 | 199.920 |
| 2004 | 182.280 |
| 2005 | 201.880 |

Tabela 4.14 Število izgubljenih delovnih ur v letu

| Leto | Število vseh izgubljenih delovnih ur |
|------|--------------------------------------|
| 2000 | 16.025 |
| 2001 | 12.252 |
| 2002 | 8.614 |
| 2003 | 7.414 |
| 2004 | 6.410 |
| 2005 | 7.044 |

Izračunamo povprečno bruto plačo, ki pripada odsotnemu delavcu za uro njegovega dela. Za lažji izračun upoštevamo povprečne plače po skupinah: za proizvodne delavce in delavce v upravi. Pri tem bomo potrebovali podatek o deležu odsotnosti na posamezno skupino za vsako leto posebej.

Stopnjo absentizma vseh posameznih delovnih enot delimo s celotno stopnjo absentizma za posamezno leto: npr. za leto 2004 je stopnja odsotnosti delavcev v upravi 0,027. To dobimo tako, da stopnjo absentizma uprave delimo s celotno stopnjo absentizma v celem letu: $0,77 / 28,89 = 0,027$. Stopnja odsotnosti proizvodnih delavcev je torej $1 - 0,027 = 0,973$. Pri izračunu previdavamo, da imajo vsi proizvodni delavci, četudi v različnih delovnih enotah, enako bruto plačo na uro v vseh obravnavanih letih.

Tabela 4.15 Povprečna bruto plača odsotnega delavca za leto 2004

| | Delež odsotnosti na skupino | Povprečna bruto plača na uro | Tehtana povprečna bruto plača |
|--------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Proizvodni delavci | 0,973 | 1.200 SIT | 1.168 SIT |
| Uprava | 0,027 | 1.400 SIT | 38 SIT |
| Skupaj | 1 | | 1.206 SIT |

Približno polovica vseh zaposlenih ima poklicno izobrazbo oziroma IV. stopnjo izobrazbe, kar je administrativnih delavcev pa jih ima večina srednjo strokovno izobrazbo oziroma V. stopnjo izobrazbe. Za izračun uporabimo približno povprečno bruto plačo, ki velja za delavce v gradbeni industriji in pa približno povprečno bruto plačo, ki velja za delavce s srednjo strokovno izobrazbo.

Tehtano povprečno bruto plačo za uro dela odsotnega delavca zmnožimo s številom ur odsotnosti vseh zaposlenih v enem letu in dobimo celoten strošek dela v podjetju v enem letu, povezan z izostanki:

$$1.206 \text{ SIT/h} \times 6.410 \text{ h} = 7.730.460 \text{ SIT}$$

Treba je upoštevati tudi stroške, ki so povezani s preverjanjem upravičenosti odsotnosti zaposlenih in iskanjem nadomeščanja. V podjetju je za to odgovorna delavka

z visoko izobrazbo (njena bruto plača na uro znaša 1.800 SIT), ki porabi vsaj pol ure dela na dan za reševanje tovrstnih problemov:

$$0,5 \text{ h/dan} \times 245 \text{ delovnih dni} \times 1.800 \text{ SIT/h} = 220.500 \text{ SIT/leto.}$$

Precejšnji so tudi stroški nadomeščanja odsotnih delavcev. Cena nadomeščenih delavcev je število ur nadomeščanja odsotnih, pomnoženo s tehtano povprečno bruto plačo na uro. V podjetju dejansko nadomeščajo približno 60 odstotkov delovnih ur, ki so izgubljene zaradi odsotnosti z dela:

$$3.846 \text{ h} \times 1.206 \text{ SIT/h} = 4.638.276 \text{ SIT}$$

Odsotne delavce, če je le mogoče, nadomeščajo sodelavci z nadurami, mnogokrat pa se poslužujejo pogodbenih storitev zunanjih izvajalcev. V poletnih mesecih, ko je tudi povečan obseg dela, pa se poslužujejo tudi začasnih iskalcev zaposlitve preko študentskega servisa.

Ne smemo pozabiti tudi na druge stroške, ki so povezani z odsotnostjo z dela, kot so denimo nadure tistega, ki je nadomeščal, čas mirovanja strojev, izgube v proizvodnji, neučinkovita izkoriščenost materiala in podobno.

Skupni stroški odsotnosti z dela torej znašajo:

$$7.730.460 \text{ SIT} + 220.500 \text{ SIT} + 4.638.276 \text{ SIT} = 12.589.236 \text{ SIT/leto za leto 2004}$$

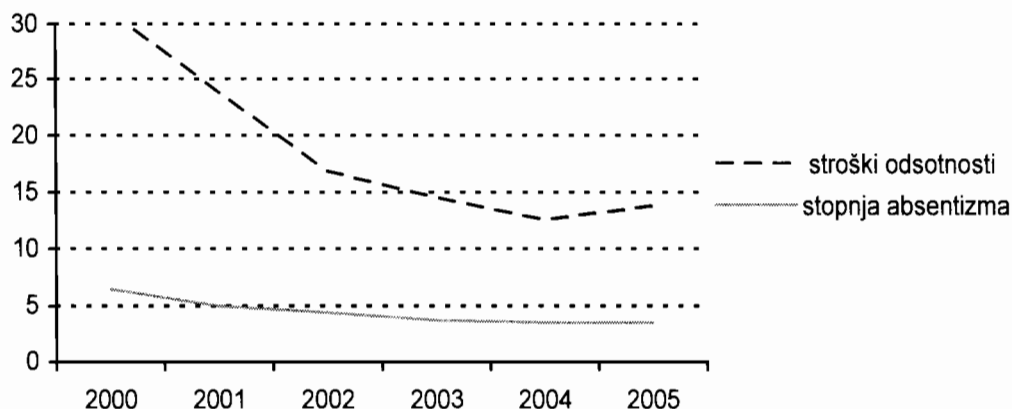
Na enak način izračunamo še za ostala leta :

Tabela 4.16 Letni stroški odsotnosti z dela

| LETO | Skupni stroški odsotnosti z dela |
|------|----------------------------------|
| 2000 | 31.142.340 SIT |
| 2001 | 23.861.718 SIT |
| 2002 | 16.841.592 SIT |
| 2003 | 14.526.554 SIT |
| 2004 | 12.589.236 SIT |
| 2005 | 13.812.602 SIT |

Stroški odsotnosti z dela so bili pred letom 2002 večji, ker je bilo pred tem letom v podjetju zaposlenih okrog 30 odstotkov več delavcev.

Slika 4.7 Grafični prikaz gibanja stopnje absentizma in stroškov zaradi odsotnosti



Iz slike 11 je razvidno, kako se stroški premosorazmerno spreminjajo v primerjavi s spreminjanjem odsotnosti.

4.5 Ukrepi, ki jih uporablja podjetje za obvladovanje odsotnosti

Možnosti, ki jih imajo podjetja za obvladovanje odsotnosti, so opisana v tretjem poglavju. Po podatkih CBI (*Absence and labour turnover*) so različni ukrepi, s katerimi so podjetja dosegla nižje stopnje absentizma, različno uspešni tako pri fizičnih kot pri nefizičnih delavcih.

Po raziskavi CBI je še vedno najučinkovitejši ukrep razgovor ob vrnitvi na delo tako pri fizičnih kot nefizičnih delavcih. Drugi ukrepi (varstvo pri delu, disciplinski ukrepi ...) ponekod celo znatno varirajo med obema kategorijama zaposlenih. Za nefizične delavce je obveznost prinesiti bolniški list oziroma dokazilo o bolezni vodjem kot opravičilo za odsotnost drugo najučinkovitejše sredstvo za preprečevanje izostankov. Za fizične delavce so učinkovitejši disciplinski ukrepi in pa nagrade delavcem ob neizostajanju z dela.

Ker je pri obravnavanem podjetju večina zaposlenih fizičnih delavcev, se v podjetju tega zavedajo in pri izvajanju protiodsotne politike uporabljajo temu primerne ukrepe:

- razgovori po vrnitvi na delo,
- bolniški list, dokazila o bolezni,
- upoštevanje izostankov pri odpuščanju delavcev,
- nagrade delavcem ob neizostajanju z dela,
- kontrola na domu,
- stik z zdravnikom.

Torej podjetje uporablja predvsem tako imenovane trde prijeme, katerih rezultati so takoj vidni. Problem »kaznovanja« je v tem, da je efekt trenuten, dolgoročno pa se ne obnese, ker ima ravno nasproten učinek. Najbrž pa ni nič slabega, če izvajamo

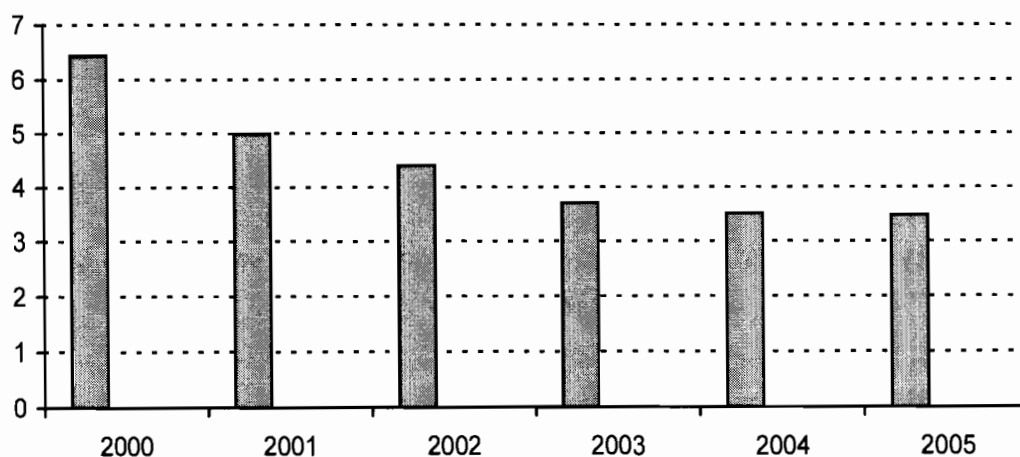
kombinacijo obojega. Zagotovo dober efekt ima kontrola bolniške; da podjetja preverjajo, če so ljudje res tako bolni, da morajo ostati doma. Potem se ljudje ustarejšo morebitnih sankcij in zato tudi ne ostajajo doma.

Posebej bi izpostavil en ukrep, ki ga podjetje uporablja, to je nagrada delavcem ob neizostajanju z dela. Ta ukrep bi uvrstil med mehke načine za obvladovanje odsotnosti in se nanaša na teorijo ekonomske motivacije, se pravi, da se skuša spodbuditi aktivnost pri ljudeh z nagrado. Začeli so ga izvajati ob koncu leta 2001. Gre za nagrado v denarni obliki, ki jo zaposleni dobi, če ni bil odsoten določeno obdobje. Sistem nagrajevanja je sledeč: za tri mesece neodsotnosti z dela dobiš četrti mesec nagrado v višini 2,5 % bruto plače, za šest mesecev neprekinjenega dela pa se višina nagrade zviša na 5 % bruto plače.

O izplačevanju nagrade za nebolovanje so obvestili vse delavce, kar je povzročilo takojšen odziv. Ekonomska motivacija pa ne deluje enako na vse skupine delavcev. Ta teorija ustreza predvsem naslednjim skupinam, za katere je plača najpomembnejši motiv za delo: delavci z nizkimi zaslužki, mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom in imajo zato velike potrebe, posebna vrsta ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja.

Sedaj pa pogledajmo stanje absentizma pred začetkom izvajanja omenjenega ukrepa in pa stanje med izvajanjem tega ukrepa:

Slika 4.8 Stanje absentizma pred začetkom plačevanja za neizostajanje z dela in med njim



Iz slike 12 je razvidno, da ekonomska motivacija vpliva na absentizem v podjetju in da se je odsotnost zaposlenih v letu 2001 začela zmanjševati. S tem smo dokazali, da ustrezno motivirani zaposleni pripomorejo k zmanjševanju absentizma in posledično zmanjševanju stroškov zaradi odsotnosti.

4.6 Razprava

Motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda, ki stori človeku izvesti neko določeno aktivnost. Menedžer mora poznati potrebe in tudi želje zaposlenih, da lahko izbere in uporablja tiste ukrepe, ki jih bodo maksimalno motivirali za delo. Ugotovili smo, da so stroški, ki jih povzroča absentizem podjetju in tudi sami državi, veliki in je vsekakor potrebno sprejemati ukrepe na tem področju. Da pa vemo, kako ukrepati, moramo poznati vzroke za odsotnost. Slovenija se v primerjavi z ostalimi državami Evropske unije uvršča v sam vrh po številu izgubljenih dni na zaposlenega.

Raziskave, kot je na primer SiOK (raziskava mikroorganizacijske klime), ki že četrto leto zapored poteka v številnih slovenskih podjetjih, nakazujejo, da so »najšibkejši člen« prav sistemi nagrajevanja zaposlenih. Ti so namreč ves čas pri vrhu žarišč nezadovoljstva zaposlenih (SiOK, 2006). Tudi v obravnavanem podjetju smo ugotovili, da z izvajanjem teorije ekonomske motivacije oziroma z denarno nagrado lahko zmanjšamo absentizem v podjetju. Iz raziskave v podjetju smo ugotovili, da se je število izgubljeni delovnih dni na zaposlenega od leta 2001, ko so začeli izplačevati denarno nagrado za nebolovanje, precej zmanjšalo, tj. zadnja tri leta za skoraj 100 % oziroma približno 8 dni na zaposlenega in je tako manjše od povprečja v Sloveniji v tej panogi, ki se giblje okoli 17 izgubljenih delovnih dni na zaposlenega na leto. Po podatkih Inštituta za varovanje zdravja Republike Slovenije se stanje absentizma v gradbeništvu že vrsto let giblje okrog 5 %. Ker pa se je v obravnavanem podjetju število izgubljenih delovnih dni zmanjšalo, se je zmanjšala tudi stopnja absentizma, in sicer znaša zadnja tri leta približno 3,5 %.

Glede na panogo, s katero se podjetje ukvarja je uporaba ekonomske motivacije smiselna, saj zaposluje večinoma fizične delavce, katerih najpomembnejši motiv za delo je denar. Ugotovili pa smo tudi, da se je stanje odsotnosti zmanjšalo v začetku izvajanja takega ukrepa, se pa v naslednjih letih ne postopoma zmanjšuje, ampak ostaja na približno enaki ravni, kar pomeni, da zaposleni začnejo sčasoma nagrado prištevati k plači. Tak ukrep bo deloval, dokler se ga bo izvajalo. Če bi se ga nehalo izvajati, je zelo verjetno, da bi zaposleni to napak razumeli in bi se stanje bistveno poslabšalo.

Denarne spodbude so gotovo močni, vendar na žalost (ali na srečo) pogosto zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov. Če namreč nagrajujemo preveč radodarno, jemljemo iz žepa lastnikov ali davkoplačevalcev, če pa nagrajujemo premalo, bodo ljudje nezadovoljni in se bodo delu izogibali (Gruban 2006, 20). Predvsem na slabše plačanih delovnih mestih je nagrada za prisotnost učinkovit ukrep. To za obravnavano podjetje vsekakor velja. Problem nagrade pa je v tem, da delavci zaradi pritiskov delodajalcev in želje po nagradi, tudi ko bi bilo bolje, da bi ostali doma in se pozdravili, pridejo na delo. To se kaže v nižji produktivnosti, po drugi strani pa so v nevarnosti tudi sodelavci, ki se lahko okužijo in s tem nastane več škode kot v

primeru, če bi bolni delavec ostal doma. Tako lahko zbolijo več delavcev hkrati, nepravilno zdravljenje bolezni pa lahko človeku pusti dolgotrajne posledice.

Ker je absentizem v podjetjih pereč problem, ki ga je potrebno stalno nadzorovati, se je že več raziskovalcev pred mano lotilo empiričnih raziskav na tem področju. Spodaj so navedena najpomembnejša spoznanja in ugotovitve na to temo:

1. Če želimo najti smiselne rešitve za zmanjšanje oziroma preprečitev absentizma, moramo najprej najti odgovore na vprašanja, kako se upreti bolezni, jo premagati, kako ostati zdravi ter kako spoznati in se zavedati, da delamo zato, da lahko živimo ter da je delo naša potreba in priložnost. Če imajo delavci razvito pozitivno mišljenje in odnos do dela ter imajo željo in potrebo po delu, imajo tudi veselje in zaupanje v delo. S takšnim razmišljanjem in odnosom do dela, lahko dosežemo pri opravljanju zaupanega dela samozavedanje, samozaupanje in samopotrjevanje, ki se pri delavcih kaže kot izraz pozitivnega mišljenja, da poleg tega, da zmorejo, tudi hočejo opravljati svoje delo. Zato pa je potrebno delavce motivirati s pozitivno usmeritvijo za delo in dobro klimo v podjetju.

Naprej Gartnarjeva ugotavlja, da na zmanjšanje bolniškega staleža vplivajo predvsem ergonomski ukrepi – prilagajanje delovnega mesta delavcu in pa sama motivacija, saj ta človeku omogoča, da uresničuje svoje cilje. V vseh gospodarskih panogah je trend zmanjševanje stroškov in čim večji izkoristek delovne sile. To pa je pritisk na delavce, ki povzroča stres in slabo počutje. Posledice tega so različne psihične in fizične bolezni (Gartnar 2006, 40–43).

2. Pri ljudeh z nižjim socialno-ekonomskim statusom, za katere je značilna nizka izobrazba, dohodki in status, nastopajo pogosto razni situacijski dejavniki, ki so povezani s problemi, kot je nevarno delo, fizično težko delo, slabo telesno zdravje, nezmožnosti za napredovanje, anonimnost ipd. Taki ljudje so izpostavljeni dvakrat večji obremenitvi okolja in imajo nižjo raven splošnega dobrega počutja. Delodajalec mora ustvarjati take delovne pogoje, da pri delu ne prihaja do pretežkih obremenitev, poškodb in obolenj. Slabi delovni pogoji neposredno vplivajo na pojav bolniške odsotnosti, pa naj bo to bolniška zaradi bolezni, nesreče pri delu ali pa zaradi nezadovoljstva in prenizke motiviranosti. Trdi pristopi za zmanjševanje odsotnosti imajo kratkotrajen učinek in ne dajejo dolgoročnih in dolgotrajnih rezultatov. Ko prenehamo s takimi ukrepi, se isti problem lahko povrne nazaj v še hujši obliki kot prej. Uspešno uvajanje sprememb na področju absentizma v podjetju je možno doseči le s spremembo mišljenja, stališč oziroma navad delavcev ter vodstvenega kadra v podjetju (Erjavec 1996, 20–22 in 54–58).

Glede nagrajevanja Erjavčeva ugotavlja, da je to finančni dodatek, ki naj bi se izplačeval, če delavci delajo. Ta dodatek se nikdar ne sme preliti v osnovno plačo in se

izplačuje samo tistim delavcem, ki niso izostali z dela, sicer namen ne bo dosežen (Erjavec 1996, 59).

3. Dobro motiviran delavec bo kljub slabi psiho-fizični zmožnosti prišel na delo. Absentizem je treba redno spremljati. Zmanjšati absentizem v podjetju pomeni mobilizirati delavce, narediti delo zanimivo, privlačno in povečati možnost lastne odgovornosti. Pri tem je seveda treba izboljšati pogoje za delo in preprečiti škodljiv vpliv na zdravje zaposlenih. Stopnja absentizma je povezana tudi s starostno strukturo zaposlenih. Vzrok izostankov pri mlajših delavcih je predvsem neprilagojenost na delovno mesto, zato je treba take delavce, ki so pred novo preizkušnjo, o delu poučiti in jih pri delu spremljati. Izostanki starejših delavcev so bolj zdravstvene narave. Pomemben dejavnik, ki vpliva na zmanjšanje odsotnosti, je tudi plača, saj prispeva velik delež k delovni moralni in stimulaciji. Če je plača nizka, se zmanjša delovna morala in pripravljenost delavca, da bi dobro in zavzeto opravljal svoje delo (Veider 2002, 52–53).

4. Ena najpomembnejših postavk pri absentizmu je motivacija za delo, na katero vplivajo motivacijski faktorji (izguba motivacije za delo pripelje do povečanja absentizma). Temelj motivacije zaposlenih je socialna varnost delavcev. Pomembna sta dva dejavnika: varnost zaposlitve in plače, ki so primerljive v panogi (Orel 2003, 45–47).

5. Na odsotnost delavcev vpliva tudi letni čas. Največ odsotnosti je v zimskem času zaradi nalezljivih boleznih (Kunstelj 2005, 41).

6. Vzroki za nastanek bolniške so slabi delovni pogoji, nemotiviranost za delo, monotonija pri delu. Treba je doseči pripadnost zaposlenih, izboljšati motivacijo, zagotavljati primerno plačilo (Uzar 2006, 42).

Iz zgornjih trditev lahko vidimo, da smo vsi raziskovalci na področju absentizma v podjetjih prišli do podobnih ugotovitev, in to so: primerni motivacijski dejavniki, pozitivno mišljenje, dobri delovni pogoji ter socialna varnost vplivajo na zmanjšanje odsotnosti. Vsi smo si enotni tudi pri denarni stimulaciji za nebolovanje – tak ukrep vpliva na zmanjšanje absentizma v podjetju, vendar samo dokler se ga izvaja.

4.7 Opozorila in predlogi izboljšav

Podjetje mora biti zelo pazljivo, da bodo denarne nagrade za nebolovanje ustrezno stimulatивne v očeh večine delavcev ter da ne bodo selektivne glede na posamezne poklicne skupine. Ker pa je višina nagrade za prisotnost vezana na višino plače, bi to utegnilo povzročiti nezadovoljstvo pri zaposlenih z nižjo bruto plačo, kajti za enako prisotnost na delu je nagrada različna.

Iz tabele 8 je razvidno, da je odsotnost večja v zimskih mesecih, zato bi kot enega izmed možnih preventivnih ukrepov predlagal, da podjetje nameni sredstva za cepljenje zaposlenih in njihovih otrok proti nalezljivim boleznim, kot je na primer gripa. Tako bodo zaposleni manj bolehnih, hkrati pa bolezni ne bodo mogli uporabljati kot izgovor za izostanek z dela.

Sami zaposleni lahko pripomorejo k manjši odsotnosti z dela tudi tako, da poskrbijo za čim boljše odnose med zaposlenimi, povzročajo čim manj trenj in stresnih situacij, pomagajo svojim sodelavcem, skratka, da se čim bolj vključijo v delovni tim in ustvarijo prijateljsko delovno okolje. V tem jim lahko pomaga tudi vodstvo podjetja z organiziranjem priličnih skupnih druženj izven delovnega časa.

Za gradbeništvo velja, da je dejavnost, ki beleži največ nezgod pri delu. Za takšno stanje je krivo veliko število dejavnikov, ki so pri taki dejavnosti prisotni, izpostavimo pa lahko dva širša možna vzroka: pomanjkljiva varnost na delovnem mestu (delovna oprema, varnostni standardi ...) in neprevidnost delavcev (vključno s pomanjkljivimi informacijami delodajalca). Zato morajo taka podjetja poskrbeti za maksimalno varnost na delovnem mestu. To vključuje upoštevanje varnostnih standardov, kontinuirano usposabljanje delavcev o opremi in pravilnem postopku ravnanja z delovnimi sredstvi ter tudi nakup opreme, ki je optimalna za posamezni delovni proces. Zato bi predlagal, da pri nakupu delovne opreme podjetje izbere najoptimalnejšo. Četudi je to na začetku draga investicija, je dolgoročno najboljša odločitev, saj se z zmanjšanjem poškodb na delovnem mestu precej zmanjšajo skupni stroški odsotnosti.

Slovenija sodi v sam vrh držav po številu smrti in številu dni hospitalizacij zaradi alkohola. Z alkoholom je vzročno povezanih več kot 60 vrst bolezni in poškodb. Posledice škodljive rabe alkohola so tudi finančno breme za podjetja zaradi izgubljene produktivnosti kot posledica prezgodnjih smrti in pogostejših odsotnosti z dela (Šešok 2006). Predvsem za fizična dela, kot je gradbeništvo, velja, da je potreba po pijačah večja. Zato bi podjetju svetoval, naj dosledno spoštuje zakon o prepovedi pitja alkoholnih pijač na delovnem mestu in poskrbi, da zaposleni tega ne počnejo na skrivaj. To bo pripomoglo k zmanjšanju nezgod na delovnem mestu ter tudi k zmanjšanju odsotnosti zaradi zdravstvenih težav.

Podjetju bi še priporočal, da ne opusti ukrepov, ki jih že izvaja, kot so razgovori ob vrnitvi na delo, kontrola dokazil o bolezni, kontrola na domu (pomembno je, da se ve za

ukrep, četudi se ga ne vedno izvaja), stik z zdravniki, četudi je stanje absentizma že več let konstantno manjše od povprečja na državni ravni v isti panogi.

5 SKLEP

Obstajajo številni vzroki in oblike absentizma, vsem pa je skupno eno, in to so visoki stroški, ki jih izostanki z dela povzročajo podjetjem, državi in celotni družbi. Izkušnje kažejo, da je produktivnost podjetja povezana z delovnim okoljem. Zato je organizacijska klima v podjetju zelo pomembna, saj stres na delovnem mestu vpliva na samo bolezen zaposlenih in pogostost odsotnosti z dela.

Menedžerji v svetu se zavedajo, da sta spodbuda in motivacija za delo glavna ključa za uspeh in hkrati konkurenčna prednost podjetja. Zaposleni, ki se izpopolnjujejo s svojim delom in ki z izobraževanjem maksimirajo svoje sposobnosti, ne bodo izostajali z dela.

Zadovoljstvo zaposlenih štejejo med pomemben element dolgoročne uspešnosti podjetja. Razlika med uspešnimi in neuspešnimi podjetji so torej ljudje, zato je skrajni čas, da se zaposlenim prizna mesto, ki ga znotraj podjetja imajo, in omogoči, da v okviru usmeritve in ciljev podjetja najdejo svoj smisel, prepoznajo svoje koristi in uspejo zadovoljiti svoje potrebe, interese in želje.

Hkrati z vlogo zaposlenih se je spremenila tudi vloga vodij, ki so v podjetjih odgovorni za kadre. Njihova osnovna naloga je vzdrževati odprto interno komuniciranje, ugotavljati zadovoljstvo podrejenih, prisluhniti njihovim željam, jim omogočiti sodelovanje pri oblikovanju ciljev podjetja in pri načrtovanju osebnega in strokovnega razvoja, jih naučiti spremljati in vrednotiti lastno delo ter jih tudi primerno nagraditi. Na ta način bodo dobili motivirane in zadovoljne posameznike, ki jim denar ne bo glaven motiv za delo, to pa je ključ do dolgoročno učinkovitega zmanjšanja stroškov zaradi absentizma v podjetju.

Učinkovit sistem nagrajevanja, ki odraža prispevke posameznika, skupine ali podjetja kot celote, povečuje privrženost podjetju in pozitivno vpliva na njegovo uspešnost in konkurenčnost. Kljub temu, da je materialno nagrajevanje še vedno močna, četudi precej kratkoročna spodbuda, je resnično učinkovita le notranja motivacija. Samo vodja, ki bo pri upravljanju človeških virov upošteval spoznanja o notranji motivaciji, lahko pričakuje, da bodo zaposleni sodelovali, sledili skupno oblikovanim ciljem in se v delovnem okolju dobro počutili.

V današnji družbi pomeni delo pomemben center oziroma bistvo življenja ljudi. Vedno več časa preživimo na delu. Iz tega se nam poraja misel, da pomeni potreba po delu več kot zgolj služenje denarja. Peter Warr je že leta 1982 anketiral Britance. Hipotetično jih je vprašal, če bi kljub temu, da bi bili finančno preskrbljeni, delali. 69 % moških in 65 % žensk je odgovorilo pritrdilno (Robertson et al. 1994, 1). To še zdaleč ne pomeni, da ljudje uživajo v delu z vseh vidikov, niti ne pomeni, da bolj cenijo delo od drugih aktivnosti, vendar pa ta rezultat raziskave podpira miselnost, da delo igra zelo

pomembno vlogo v življenju posameznika in mu hkrati omogoča zadovoljiti različne potrebe.

Le če imamo zadovoljne kadre lahko na njih računamo tudi v prihodnosti.

LITERATURA

- Bernik, M. et all. 2003. *Analiza vzrokov absentizma s pomočjo orodij za izkopavanje podatkov*. Zbornik 22. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved. Portorož: Moderna organizacija.
- Cascio, Wayne. 1991. *Costing human resources. The financial impact of behavior in organizations*. Boston: PWS – Kent publishing company.
- CBI. 2003. *Absence and labour turnover 2003. AXA PPP healthcare*. London.
- Denny, Richard. 1997. *Kaj moram vedeti o motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Erjavec, Cvetana. 1996. *Bolniški absentizem v luči motivacije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Gartnar Ličar, Urška. 2006. *Statistična analiza bolniškega staleža v gospodarski družbi in predlogi za izboljšave*. Diplomsko delo. Ljubljana.
- Gruban, Brane. 2006. *Neskladje med besedami in dejanji vodstva vodi v apatijo*. Ljubljana: Delo.
- Gruban, Brane. 2006. *Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih*. Ljubljana: Kadroviski forum javne uprave, strokovno gradivo.
- Harrison, A. David, Martocchio, J. Joseph. 1998. *Time for absenteeism. A 20-year review of origins, offshoots and outcomes*. Journal of management. B. k.
- Kožar, Andrej. 1995. *Obvladajmo bolniško*. Domžale: Lunik.
- Kunstelj, Maja. 2005. *Absentizem*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik.
- Mekina, Borut. 2004. *Najbolj bolni so v zdravstvu*. Maribor: Večer.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, S. et all. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
- Možina, Stane in drugi. 2002. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina in drugi. 2004. *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Orel, Ankica. 2003. *Absentizem v onkološkem inštitutu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Polanec, Sašo. 2005. *Strah pred neznanim*. Ljubljana: Finance.
- Ranc, Irena. 2003. *Vpliv pogojev dela na bolezensko odsotnost v malih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Robertson T., Ivan, Smith, Mike, Cooper, Dominic. 1994. *Motivation*. London: institute of personnel and development.
- Steel P., Robert. 2003. *Methodological and operational issues in the construction of absence variables*. Human resource management review. B. k.

- Šešok, Janja. 2006. *Poraba alkohola in kazalci škodljive rabe alkohola v Sloveniji v letu 2004*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS.
- Toth, Martin. 1999. *Kako se Evropa spopada z zdravstvenim absentizmom*. Ljubljana: Urad vlade za informiranje.
- Turk, Dunja. 2005. *Da bi bili manj bolni*. Ljubljana: Glas gospodarstva.
- Uzar, Iris. 2006. *Bolniška odsotnost z dela*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Veider, Monika. 2002. *Absentizem v javnem podjetju Ljubljanske tržnice*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

VIRI

- Bagari, Butala. 2005. *Zdravstveni absentizem-njegovo gibanje in razlogi za sprejem ukrepov za njegovo obvladovanje*. Besedilo. [Http://www.zzzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/o/410F7BB6336748BEC1256F570022A030?OpenDocument](http://www.zzzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/o/410F7BB6336748BEC1256F570022A030?OpenDocument) (22.4.2006).
- Bagari, Nevenka. 2006. *Začasna zadržanost od dela v Sloveniji*. Besedilo. [Http://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/0/a32776c4695872b2c1257146003c37b8/\\$FILE/Absentizem2005.pdf](http://www.zzzs.si/zzzs/info/egradiva.nsf/0/a32776c4695872b2c1257146003c37b8/$FILE/Absentizem2005.pdf) (7.5.2006).
- European foundation for the improvement of living and working conditions: *Working conditions in the acceding and candidate countries*. 2003. Luxembourg: Office for the official publications of the european communities.
- Eurostat yearbook. 2004. *A statistical eye on Europe*. Luxembourg: Eurostat.
- Eurostat. 2006. Vstopna stran. [Http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/&product=STRIND_EMPLOI&depth=2](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/&product=STRIND_EMPLOI&depth=2) (26.2.2006).
- Inštitut za varovanje zdravja Slovenije. 2005. *Bolniški stalež 2004*. Besedilo. [Http://www.ivz.si/javne_datoteke/datoteke/122-BS_2004_v1.pdf](http://www.ivz.si/javne_datoteke/datoteke/122-BS_2004_v1.pdf) (6.3.2006).
- Inštitut za varovanje zdravja Slovenije. 2006. Vstopna stran. [Http://www.ivz.si/index.php?akcija=novica&n=834](http://www.ivz.si/index.php?akcija=novica&n=834) (18.4.2006).
- Interna dokumentacija izbranega podjetja.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Slovar poslovnih izrazov.
- Statistični letopis Republike Slovenije. 2004. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Statistični letopis Republike Slovenije. 2005. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- SiOK. 2006. *Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2005*. Besedilo. [Http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2005.pdf](http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2005.pdf) (12.5.2006).
- Zadel, Aleksander. 2005. *Predavanja na fakulteti za management*. Koper.
- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, številka 42/2002).
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. 2006. Vstopna stran. [Http://www.zzzs.si/](http://www.zzzs.si/) (20.4.2006).

