

Jak zarządzać absencją chorobową pracowników?

Maja Piotrowska
Business Consultant

 **absence**

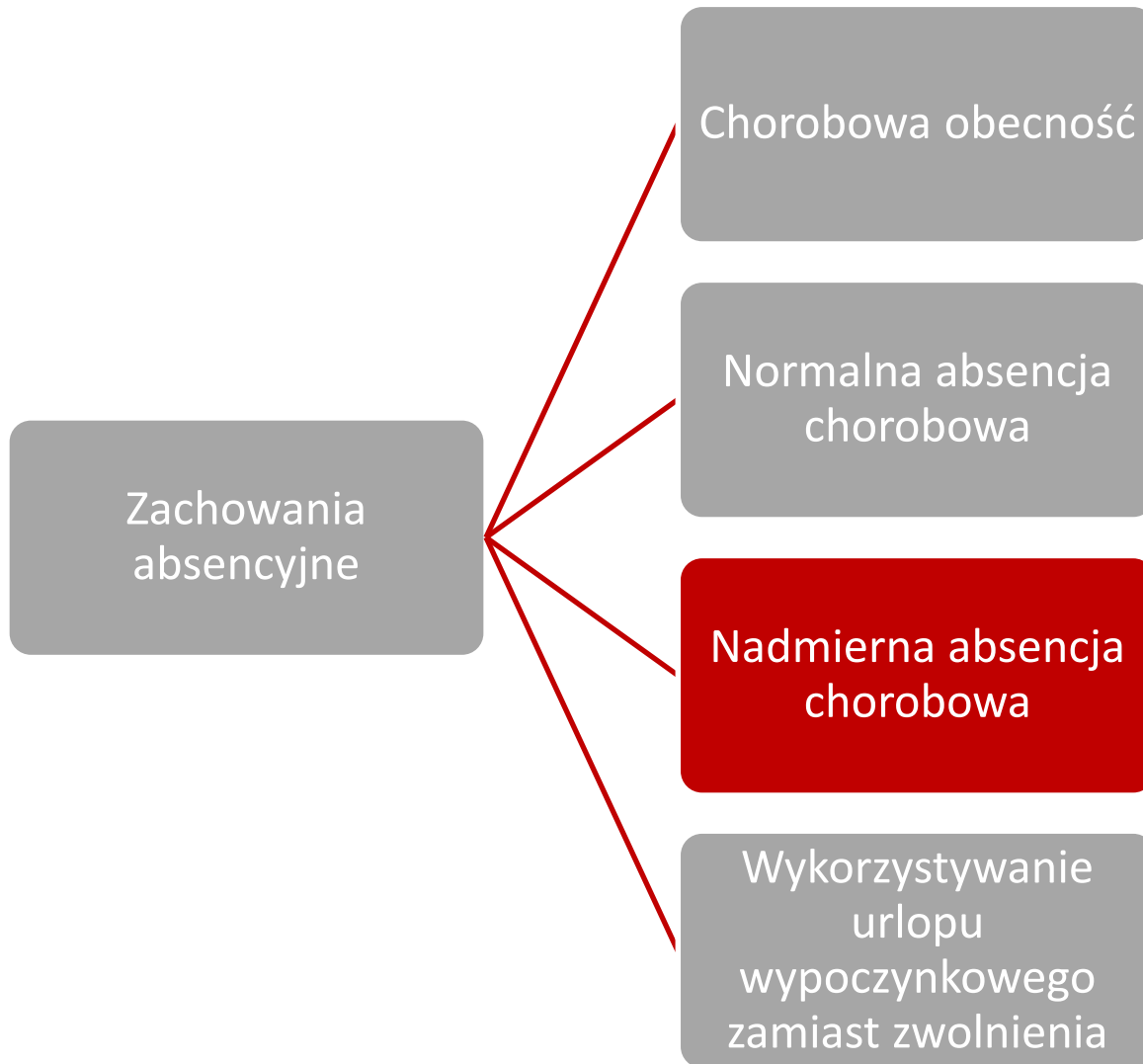


Zachowania
absencyjne

Rodzaje absencji pracowniczej



źródło: A.Belita i in. (2013)





Badania i
aspekty
prawne

Sytuacja absencji w Polsce

- Absencja chorobowa z tytułu choroby własnej na podstawie danych z badania ZUS za rok 2016

	Liczba dni absencji chorobowej (w tys.)	Liczba zaświadczeń lekarskich (w tys.)	Przeciętna długość zaświadczenia lekarskiego
Ogółem	276 332,1	20 927,8	13,20

- Regulacje prawne

Dyrektywa 2003/88/WE Unii Europejskiej, art. 66 Konstytucji RP, Kodeks Pracy, Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa, Konwencje MOP, Rozporządzenie w sprawie szczegółowych zasad kontroli prawidłowości zwolnień lekarskich

- Badania

Mała ilość badań i publikacji dotyczących absencji w Polsce



Przyczyny zachowań absencyjnych

Wielowymiarowość zachowań absencyjnych

- Cechy indywidualne pracowników (wiek, płeć, staż, **postawy i wartości, wcześniejsze zachowania absencyjne**, cechy psychologiczne i osobowość)
- Uwarunkowania związane z miejscem pracy (charakter pracy, fizyczne warunki pracy, **dwuznaczność pełnionych ról, relacje w pracy, częstotliwość zmiany stanowiska, styl zarządzania**, wielkość organizacji)
- Uwarunkowania zewnętrzne (działania podejmowane przez państwo, polityka zasiłków, **kontrola zwolnień lekarskich**, uprawnienia do wystawiania zwolnień, **dostępność do świadczeń medycznych**, sytuacja na rynku pracy – bezrobocie, poziom wynagrodzeń)

Główne wnioski z badań nad absencją

- Absencja jest wyższa wśród kobiet niż wśród mężczyzn
- Młodzi pracownicy mają wyższe wskaźniki absencji dobrowolnej, a pracownicy 50+ wyższą absencją niezależną, spowodowaną sytuacją zdrowotną
- Satysfakcja z pracy jest umiarkowanie negatywnie skorelowana z absencją
- Poziom absencji w poprzednich miejscach pracy znacząco przewiduje zachowania absencyjne
- Poczucie własnego sprawstwa jest odwrotnie skorelowane z absencją chorobową
- Posiadanie przez pracownika gospodarstwa rolnego lub rodziny z gospodarstwem rolnym zwiększa jego absencję
- Absencja maleje, jeśli są wysokie wynagrodzenia, a rośnie gdy praca jest wykonywana w trudnych warunkach.
- Absencja jest wyższa wśród pracowników fizycznych niż umysłowych
- Wsparcie społeczne oraz stres w pracy mają wpływ na pojawiające się absencje długoterminowe
- Absencja jest wyższa w dużych organizacjach oraz w sektorze publicznym
- Istnieje ujemna korelacja między absencją, a bezrobociem



Pomiar i koszty absencji

Pomiar absencji

Wskaźnik	Sposób liczenia
poziom absencji	liczba opuszczonych dni pracy / liczba wszystkich dni pracy* przeciętna liczba pracowników
częstotliwość absencji	liczba zwolnień / liczba pracowników w organizacji
średni czas trwania nieobecności	ogólny czas trwania nieobecności zgłoszonych w danym okresie/liczba zgłoszonych nieobecności
wskaźnik Bradforda	$S \times S \times D$, S – liczba epizodów absencji w okresie, D – łączny czas trwania wszystkich absencji w okresie

Koszty i skutki nadmiernej absencji

- Koszty rekrutacji i wdrożenia nowego pracownika
- Koszty obsługi administracyjno-kadrowej absencji
- Koszty dodatkowego czasu pracy przełożonego
- Wypłata wynagrodzenia chorobowego
- Wypłata nadgodzin dla pozostałych pracowników
- Spadek efektywności pracy
- Spadek jakości wytwarzanego produktu
- Negatywna atmosfera wśród członków zespołu





Zarządzanie absencją chorobową

Zarządzanie nadmierną absencją chorobową

1

- Analiza danych o absencji i jej kosztów

2

- Utrzymywanie kontaktu z nieobecnymi pracownikami

3

- Planowanie i wprowadzanie regulacji dotyczących absencji w miejscu pracy

4

- Ułatwianie pracownikom korzystanie ze świadczeń medycznych

5

- Tworzenie planów powrotów po długotrwałej nieobecności

6

- Koordynowanie procesu powrotu do pracy

Narzędzia zarządzania absencją

do 7 dni

- wywiady
- procedury dyscyplinujące
- zmniejszenie wynagrodzenia
- szkolenie kadry zarządzającej
- elastyczne formy zatrudnienia
- angażowanie specjalistów medycyny pracy

dłużej niż 7 dni

- wywiady
- ograniczenie wynagrodzenia za czas choroby
- zmiana sposobów wykonywania pracy lub środowiska pracy
- programy promocji zdrowia
- programy rehabilitacji

Polityka absencji



- Spójna z kulturą organizacji polityka absencji
- Wywiady z powracającymi pracownikami
- Szczegółowe systemy raportowania
- Alerty określające poziom akceptowalnej absencji
- Stały kontakt z pracownikiem przebywającym na zwolnieniu

Kultura absencji

Styl
kierowania

Indokryncja

Przykład
kierownika

Nauczanie

Zmiany w
strukturze

Interakcje społeczne

Struktura organizacyjna



Studium przypadku

Studium przypadku – dane podstawowe

- Firma budowlana z województwa mazowieckiego
- Pracownicy objęci strategią zapobiegania absencji – 500 pracowników fizycznych
- Wysokie wskaźniki absencji chorobowej na przestrzeni ostatnich 12 miesięcy – powyżej 6 %
- Wysoki wskaźnik długotrwałych nieobecności – powyżej 14 dni
- Duża absencja spowodowana
- Problemy: słaba komunikacja pracowników z kierownikami, kultura absencji skłaniająca do nadużywania zwolnień, problemy z szybkim zastąpieniem wykwalifikowanych pracowników

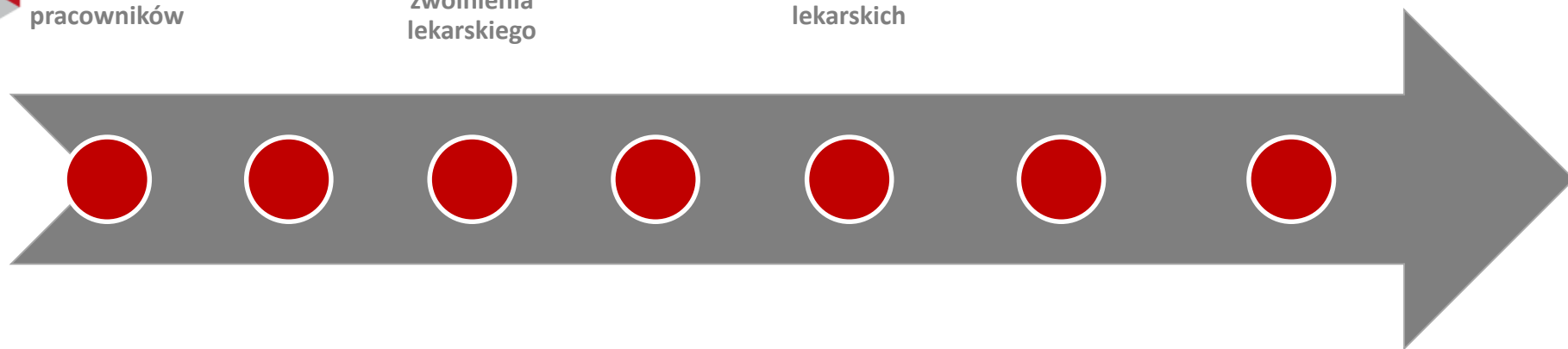
Elementy wdrożonej strategii

Analiza wskaźników absencji i badanie ankietowe wśród pracowników

Wdrożenie doraźnych kontroli prawidłowości i wykorzystania zwolnienia lekarskiego

Jasna komunikacja o prawach i obowiązkach względem zwolnień lekarskich

Ustrukturyzowane wywiady z pracownikami powracającymi ze zwolnienia




Diagnoza problemu

Wdrożenie jasnej polityki absencji

Poszerzenie zakresu świadczeń medycznych o rehabilitację

6 miesięcy



Firma Absence powstała by wspierać przedsiębiorstwa w budowaniu właściwej kultury absencji. Mamy świadomość jak cenną wartością dla firmy jest jej pracownik. Otoczony właściwą opieką, zmotywowany i rozwijający swoje umiejętności stanowi nieoceniony atut. Nasza autorska strategia zapobiegania absencji pracowniczej pozwala poprawić wskaźniki produktywności, zapewniając jednocześnie większą motywację zespołu i realne oszczędności.

Wszystkie działania opieramy na doświadczeniu naszego zespołu, który przez wiele lat dostarczał usługi dla firm z wielu branż, dzieląc się wiedzą z zakresu Human Resources, analizy biznesowej oraz współpracy z Klientem.

