



**INFORAKADEMIA**

[www.inforakademia.pl](http://www.inforakademia.pl)

# "Jak zmniejszyć absencje pracowników?"

Maja Piotrowska

Partner merytoryczny



# Badanie absencji na świecie

Wnioski na temat absencji w krajach europejskich prezentowane przez **Eurofound (Europejską Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy)** za rok 2010.

- **70-80%** pracowników, którzy praktycznie w ogóle nie przedstawiają pracodawcy zwolnienia lekarskiego, zamieszkuje Rumunię, Grecję oraz Portugalię.
- **30-40%** pracowników nie przedkłada zwolnień lekarskich w Finlandii, Danii i na Malcie.
- powyżej **15 dni** zwolnienia przedkładają głównie pracownicy przemysłowi i taki trend można zaobserwować na Litwie, na Malcie i na Słowenii.
- **40%** badanych wskazało, że pojawiło się w pracy mimo choroby. Dotyczyło to głównie Słowenii, Malty i Danii.

# Dane ZUS na temat absencji w Polsce

**ok. 10 milionów** – liczba zwolnień lekarskich ogółem w pierwszym półroczu 2017 roku

**ok. 126 milionów** – łączna liczba dni chorobowych w pierwszym półroczu 2017 roku

**ok. 146 tysięcy złotych** – kwota obniżonych świadczeń pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa od stycznia do września 2017 roku.

**5,5%** - średnia wartość absencji w przedsiębiorstwach w Polsce







**37%** - tylko tyle firm w Polsce monitoruje wskaźnik absencji

# Koszty absencji

<b>Koszty bezpośrednie (łatwo określić je na podstawie dokumentów kadrowych i płacowych)</b>	<b>Koszty pośrednie (trudniejsze do identyfikacji i pomiaru)</b>
Koszty zastępstwa	Koszty administracyjne związane z obsługą absencji
Koszty wynagrodzeń	Koszty rekrutacji zastępowanych pracowników
Koszty nadgodzin	Koszty obniżonej wydajności i spadek atmosfery pracy
Wynagrodzenie dla pracowników tymczasowych	Koszty czasu pracy Managerów, którzy muszą zarządzić brakiem pracownika w zespole



# Korzyści wynikające z obliczania poziomu absencji

-  Zrozumienie przyczyn nieobecności oraz określenie tendencji i wzorców korzystania ze zwolnień
-  Priorytetyzowanie działań zapobiegających absencji w działach i zespołach o najwyższym poziomie absencji
-  Wprowadzenie automatyzacji procedur w reakcji na historię nieobecności poszczególnych pracowników
-  Dostarczanie informacji na temat absencji od pracowników i Managerów
-  Szacowanie korzyści i kosztów wynikających z zarządzania absencją
-  Stosowanie wewnętrznego i zewnętrznego benchmarkingu w ocenie poziomu absencji

# Podstawowe miary poziomu 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

# Wskaźnik Bradforda

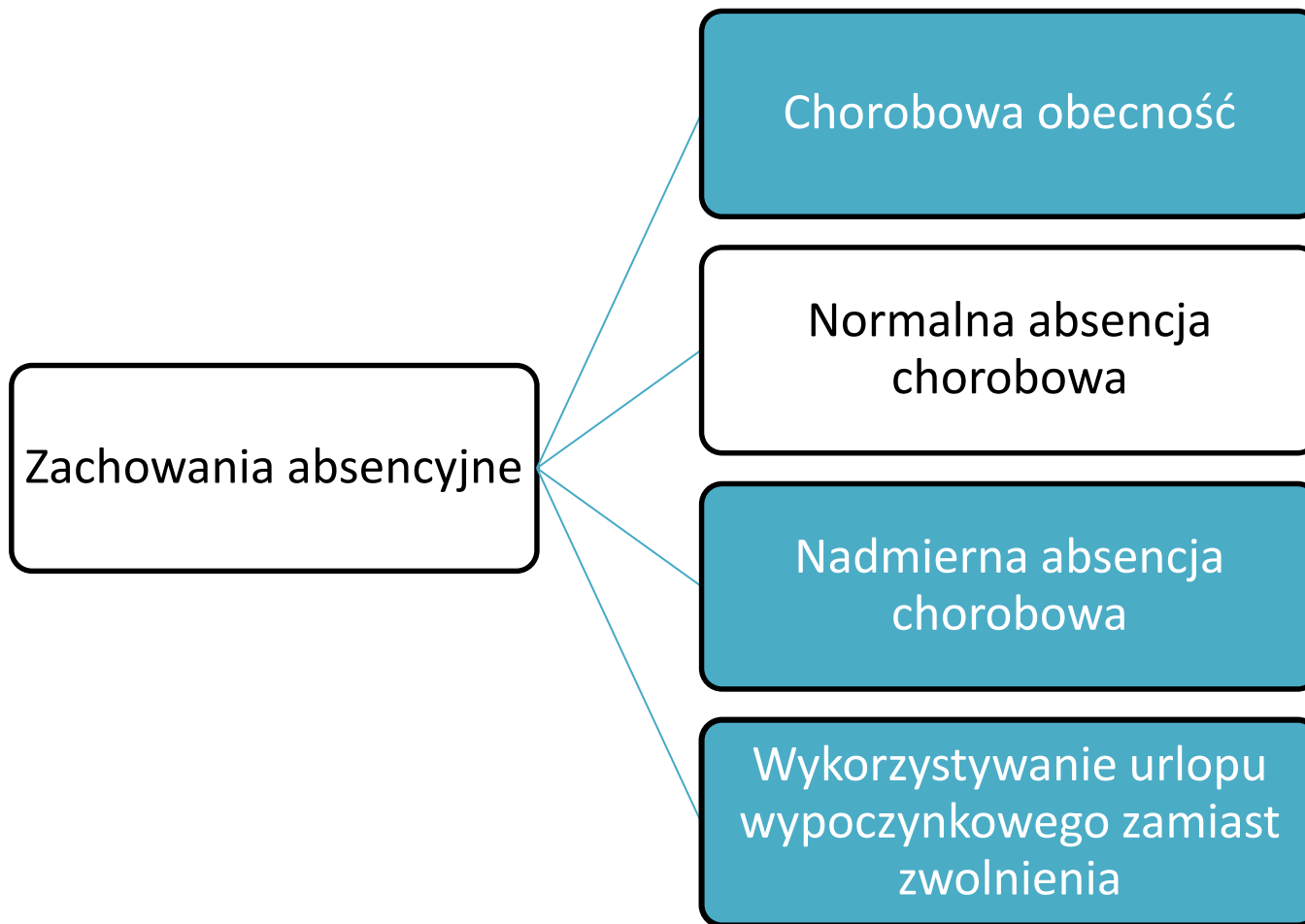
Wskaźnik Bradforda pozwala określić, które z absencji sprawiają w organizacji największe kłopoty. Analizujemy wszystkie absencje grupujące się według czasu trwania.

## PRZYKŁAD WYLICZEŃ

Długość trwania pojedynczej absencji	Liczba wystąpień absencji w okresie (S)	Czas trwania absencji (D)	Wskaźnik Bradforda
2	3	6	54
3	15	45	10125
5	17	85	24565
6	10	60	6000
10	12	120	17280
16	3	48	432
30	10	300	30000



# Rodzaje zachowań absencyjnych





# Wielowymiarowość zachowań absencyjnych pracowników

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, **wynagrodzenia**)

Uwarunkowania zewnętrzne (działania podejmowane przez państwo, polityka zasiłków, **kontrola zwolnień lekarskich, uprawnienia do wystawiania zwolnień, dostępność do świadczeń medycznych**, sytuacja na rynku pracy)

# Najważniejsze wnioski płynące z badań nad zachowaniami absencyjnymi pracowników

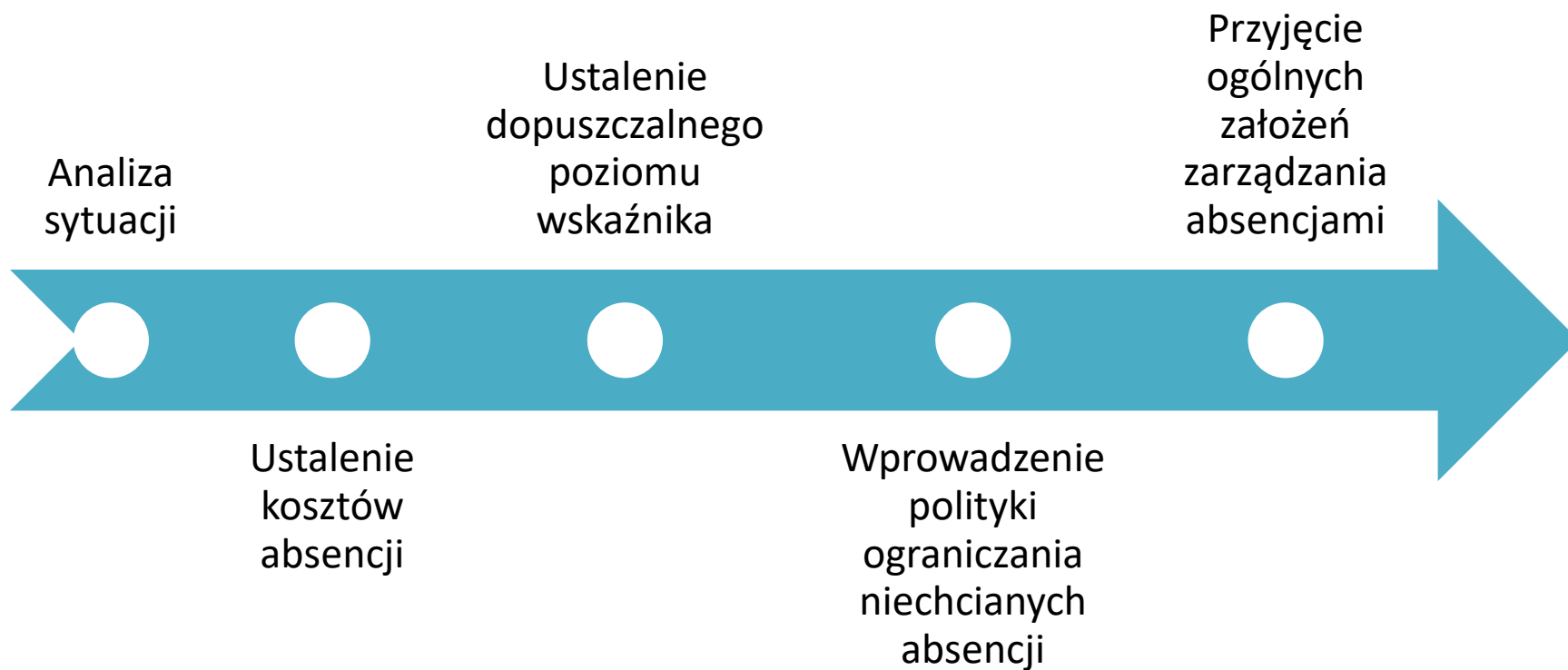
- ❖ Absencja jest wyższa wśród **kobiet** niż wśród mężczyzn
- ❖ Satysfakcja z pracy jest umiarkowanie **negatywnie** skorelowana z absencją
- ❖ Poziom absencji w poprzednich miejscach pracy znacząco **przewiduje** zachowania absencyjne
- ❖ Poczucie **własnego sprawstwa** jest odwrotnie skorelowane z 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
- ❖ Brak **wsparcia społecznego 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**



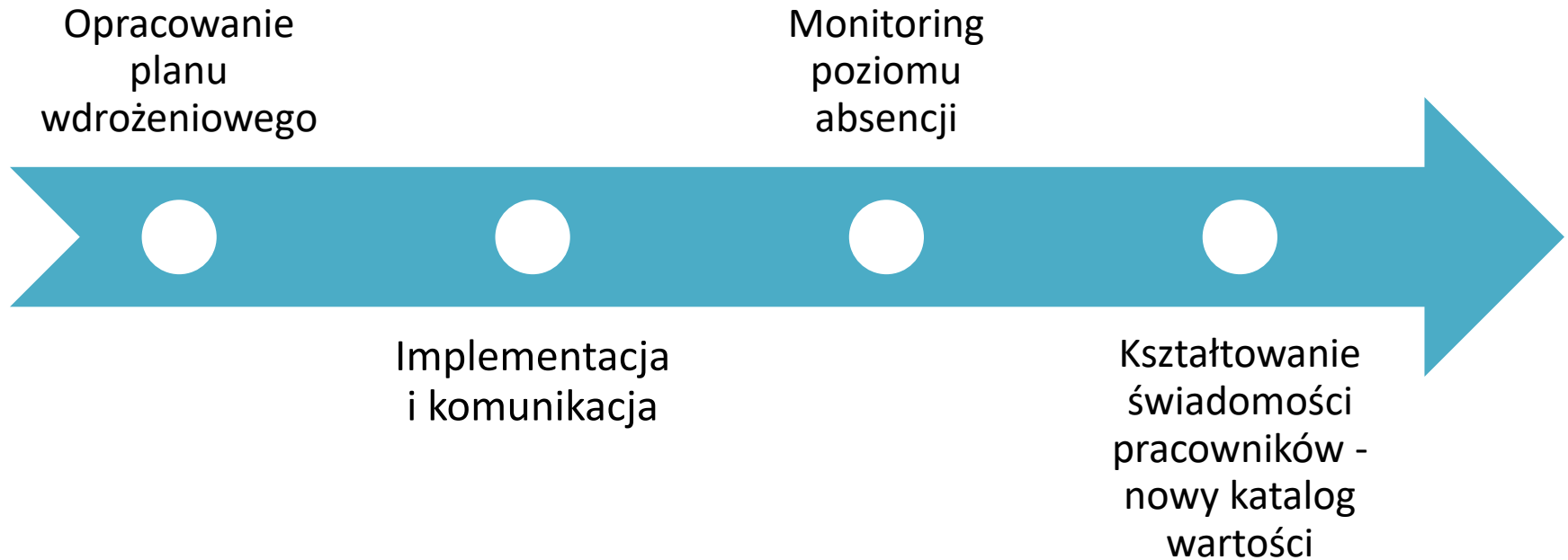
# Powody dla których firmy powinny zarządzać absencją?

1. Wzrost znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach
2. Tworzenie w organizacjach modeli właściwych postaw i zachowań pracowniczych
3. Wzrost znaczenia podejścia indywidualnego do pracownika
4. Budowanie przewagi konkurencyjnej przez zaangażowany i niezawodny personel
5. Wzrost znaczenia kalkulacji kosztów personalnych

# Etapy zarządzania absencją - faza wstępna



# Etapy zarządzania absencją – faza właściwa



# Kształtowanie kultury absencji

## Interakcje społeczne wpływają na poziom absencji chorobowej

- ❖ absencja jest **publicznym** zachowaniem, łatwym do obserwacji i oceny – pracownicy mogą poprzez obserwację wnioskować o stosunku pracowników do zwolnień dobrowolnych
- ❖ pracownicy mogą wywierać na siebie **wpływ**, aby zmieniać poziom absencji
- ❖ kierownicy mogą stosować **narzędzia** zarządzania nieobecnościami, które wpływają na jej kulturę organizacyjną

# Kształtowanie kultury absencji poprzez dekalog wartości



# Polityka absencji

## Założenia polityki absencji

prosty język przekazu, procedury stosowane przez wszystkich pracowników, informacja zwrotna na temat zasad przedstawionych w polityce absencji

## Przykładowe elementy polityki absencji

szczegóły na temat wypłaty świadczeń chorobowych

kogo i kiedy pracownik powinien zawiadomić podczas nieobecności

jakie dokumenty i do kogo należy dostarczyć

w jaki sposób jest ewidencjonowana absencja

procedury kontaktu z pracownikami na zwolnieniu lekarskim

postanowienia dotyczące wywiadów po powrocie do pracy

wskazówki na temat nieobecności podczas dużych lub niepożądanych wydarzeń



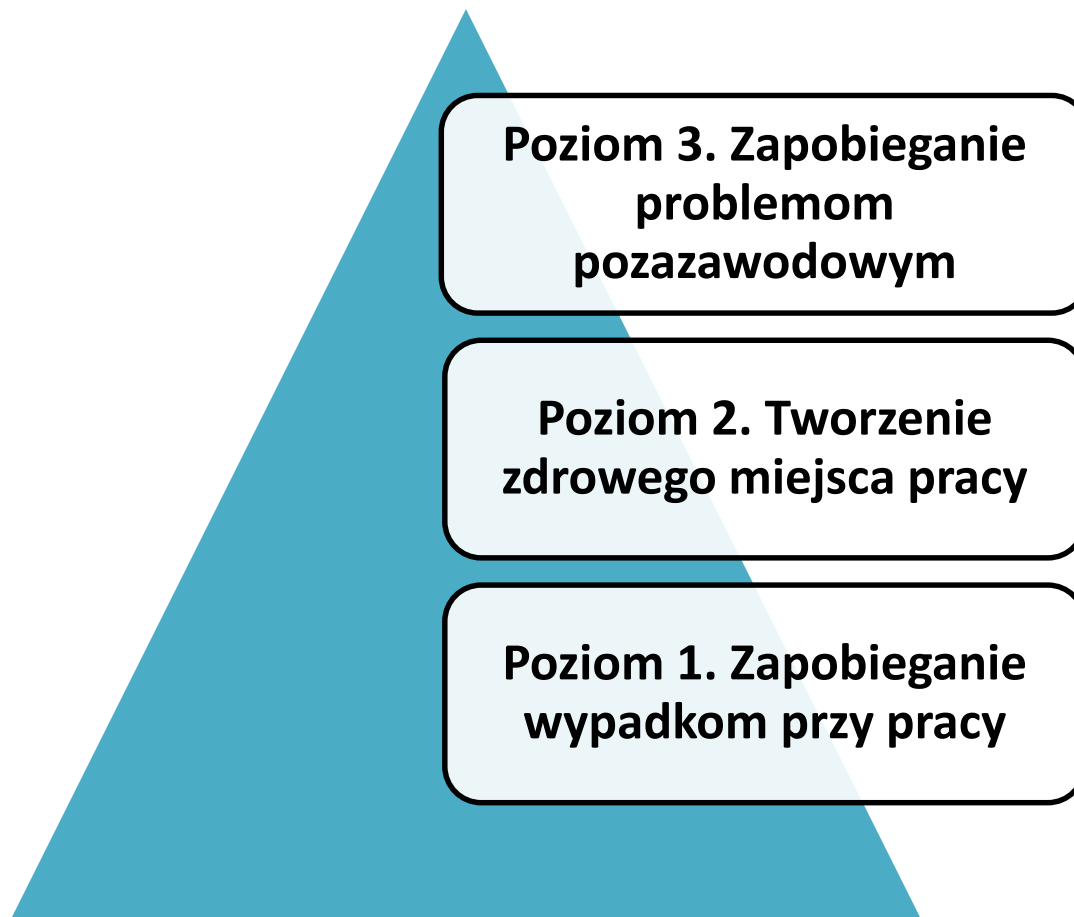


# Sposoby na minimalizowanie absencji

- ❖ **wywiady z powracającymi pracownikami** (atmosfera zaufania, przywitanie po powrocie z pracy, uwrażliwione podejście, elastyczność, brak oceniania, rozmowa sam na sam z pracownikiem)
- ❖ **automatyczne mechanizmy dyscyplinujące** (tzw. trigery)
- ❖ **szkolenie kadry zarządzającej i kadry HR** (szkolenie z właściwych postaw, wzmacnianie i nawiązywanie stosunków interpersonalnych, wywieranie wpływu na zachowania innych)
- ❖ **elastyczne formy zatrudnienia** (praca w elastycznych godzinach, praca zmianowa)
- ❖ **angażowanie specjalistów medycyny pracy**
- ❖ **zmiana sposobów wykonywania pracy lub środowiska pracy** (poprawa ergonomii)
- ❖ **programy promocji zdrowia i wellness** (masaże, redukcja stresu, mindfulness)
- ❖ **poszerzanie opieki zdrowotnej** (świadczenia rehabilitacyjne, szczepienia)
- ❖ **weryfikacja poprawności wykorzystania zwolnień lekarskich**



# Program promocji zdrowia



# Kontrola pracownika – aspekty prawne

Szczegółowy tryb i zasady przeprowadzania kontroli wykorzystywania zwolnień lekarskich od pracy określają przepisy rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 27 lipca 1999 r.

<http://www.zus.pl/firmy/pozostale/kontrola-prawidlowosci-wykorzystywania-zwolnien-lekarskich-wykonywana-przez-pracodawcow>



INFORAKADEMIA



# Case study - opis

- ❖ Rodzinna firma budowlana z województwa mazowieckiego
- ❖ Pracownicy objęci strategią zapobiegania absencji – 500 pracowników fizycznych
- ❖ Wysokie wskaźniki absencji chorobowej na przestrzeni ostatnich 12 miesięcy – powyżej 10 % w grupie pracowników fizycznych
- ❖ Wysoki wskaźnik długotrwałych nieobecności – powyżej 14 dni
- ❖ Problemy: słaba komunikacja pracowników z kierownikami, kultura absencji skłaniająca do nadużywania zwolnień, problemy z szybkim zastąpieniem wykwalifikowanych pracowników

# Case study – wdrożenie 12-sto miesięcznej strategii

Analiza wskaźników absencji i badanie ankietowe

Wdrożenie doraźnych kontroli 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

# Absence – po co działamy?

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.

Więcej o Absence na:

[www.absence.pl](http://www.absence.pl)

<https://www.linkedin.com/company/18233557/>



**INFORAKADEMIA**

[www.inforakademia.pl](http://www.inforakademia.pl)

Zapraszamy  
na kolejne webinaria

Partner merytoryczny

