

1

Upravljanje apsentizmom

Radionica

Tu di...

LAŽNI BOLESNICI
OVO JE HZZO OTKRIO U
Svaki deseti Hrvat na bol

TELEGRAM

POLITIKA & KRIMINAL

Skoro svaki peti
zaposlenik splitske
uprave je na
bolovanju. Opara kaže
da su radili po vrućini i
nemaju klimu

Opara je na sjednici Gradskoj
vijeća govorio o epidemiji
bolovanja

ni već od 25. kolovoza, a svi
enutak ići po karte. I tako
o se tiče zaposlenih djelatnika,
troje njih radi, dok je

na bolovanju.

skoro vratiti na posao
odvijala - kazao nam je

macija, 08.09.'17.

3

**Koliko radnika u Vašoj tvrtki
trenutno nije na poslu?**

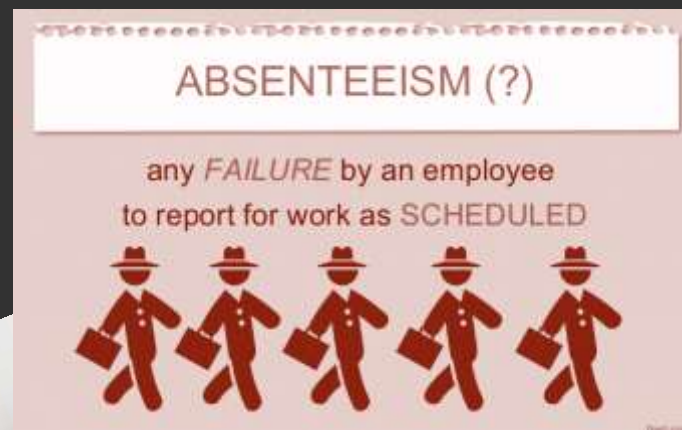
A koliko Vas to košta ?

Što drugi kažu apscentizmu...



Definicija apsentizma

- Izostanak radnika iz radnog procesa iz bilo kojega razloga
- Drugi najveći trošak rada
- Apseentizam je jedan od ključnih faktora visoke produktivnosti
- 73% tvrtki u EU ima neki oblik upravljanja apsentizmom



Absence is an employee's non-availability for work when work is available for that employee.

Zašto je upravljanje apsentizmom izaziv?

Ekonomске promjene

Ubrzavanje i usložnjavanje radnih procesa

Globalizacija i utjecaj korporacija

Imperativ produktivnosti

Organizacijske promjene

Procesna organizacija vs. hijerarhija

Visoka efikasnost

Prilagodba novim generacijama radnika

Demografske promjene

Iseljavanje mladih

Povećanje životne dobi radne populacije

Promjena modela obrazovanja (cjeloživotno)

Poslovni dnevnik

VIJESTI

KOMPANIJE

TRŽIŠTA

PODUZETNIK

TEH

BURZA LIVE

Tečajna lista

EUR 742743400

USD 8,15975600

Zbog nedostatka radnika u Hrvatskoj, tvrtke odbijaju poslove

MANJAK RADN...

Uzbuna na tržištu rada: Hrvatska još 16.000 stranih radnika koji radnici se traže!

U inozemstvo je otišlo 20.000 metalaca, sindikalci traže 1000 eura. Hotelijeri pomalo uviđaju da ljude trebaju prostora"

29. OŽUJKA 2017. U 11:30

76 KOMENTARA

309

Nema mladih

Hrvatska ostaje bez najmladih radnika, na burzi ih je koliko i 1975.

Davor Ivo Stier

Možemo li se osloniti na postojeće radnike ?

Povećanje životne dobi

- Dob za mirovinu sa 67 godina

Lošije zdravstveno stanje

- Učestalost korištenja zdravstvenih usluga (55+ koristi 4x više)
- Barijere u javnom zdravstvu

Niža produktivnost

- Usvajanje novih tehnologija
- Otpor promjenama



Zašto treba upravljati apsentizmom ?

- Bez upravljanja apsentizmom:
 - Nedostatak radnika (fluktuacija)
 - Negativna organizacijska kultura (frustracija)
 - Povećani troškovi rada
 - Smanjena konkurentnost na tržištu
 - Ugrožen image društvene odgovornosti

Vrste izostanaka iz radnog procesa

Temeljna podjela apscentizma

Apsentizam

Planirani

- Godišnji odmor
- Praznici
- Edukacija
- Preventivni i redoviti zdravstveni pregledi

Neplanirani

- Bolovanja
- Smrt u obitelji
- Selidba
- Vjenčanje
- Rođenje djeteta

- Planirani izostanak iz radnog procesa
 - Budžet
 - Prilagodba poslovnog procesa
 - Supstitucija
 - Manji utjecaj na organizaciju
- Neplanirani izostanak iz radnog procesa
 - Nepredvidivog nastanka
 - Neizvjesnog trajanja i ishoda
 - Veliki utjecaj na organizaciju (produktivnost, organizacijska kultura)

Ostale podjele

Mikroapsentizam (< 1 dana)

- Kašnjenje na posao
- Pauze (učestale ili produžene)
- Dugi i neproductivni sastanci
- ...

Makroapsentizam (> 1 dana)

- Bolovanja
- ...

Neformalna podjela

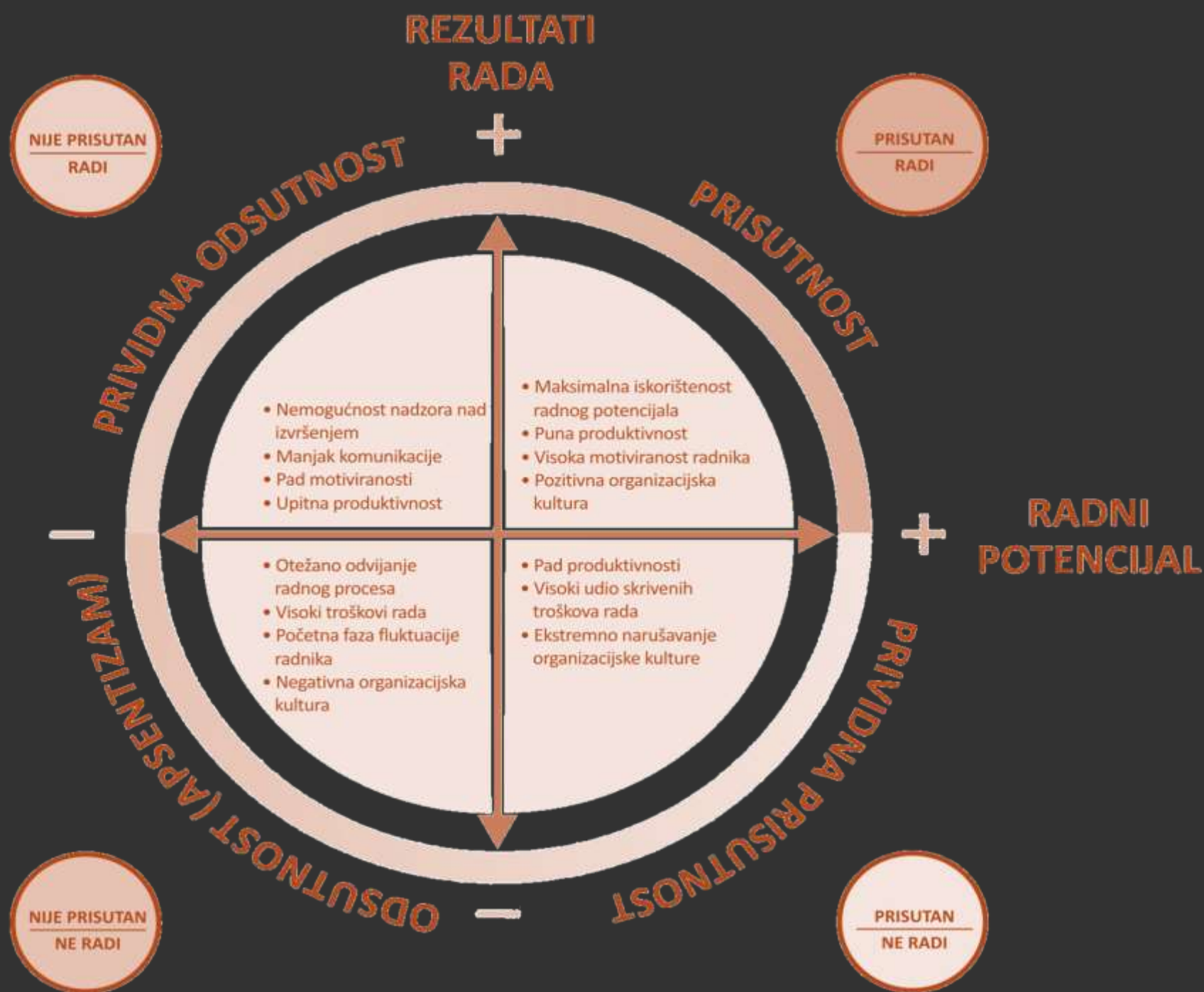
- „Bijeli”
 - Objektivno utvrđeni razlog (bolest)
- „Sivi”
 - Kronične bolesti...
- „Crni”
 - Bez ikakve stvarne osnove
- „Kapriciozni”
 - Nezadovoljstvo radnika

Prividna (neproduktivna) prisutnost

- Radnik dolazi na posao ali ne radi jer:
 - Ne može raditi (bolestan)
 - Ne želi raditi (motivacija, drugi ometajući faktori)
- 7 x veći trošak od apsentizma
- 23,4 dana po radniku godišnje
- 2.340 GBP (prosječna plaća 26k GBP)



Matrica utjecaja



Faktori utjecaja...

Makro razina

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

Individualna razina

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

Organizacijska razina

- Priroda industrije
- Uvjeti rada
- Potreba za radnom snagom
- Zahtjevane karakteristike radnika
- Dostupnost radne snage
- Odnosi unutar industrije
- Politika zapošljavanja
- Provođenje zaštite na radu
- Reorganizacije

Posljedice

Visoki troškovi rada

- Nerealni prikaz visine plaće
- neoptimalan broj radnika

Smanjena konkurentnost

- Poslovna neefikasnost
- Nezadovoljstvo kupaca / investitora

Negativa promjena organizacijske kulture

- Nezadovoljstvo radnika i socijalnih partnera
- Image društvene neodgovornosti



Poimanje troškova ?

- Trošak apsentizma je:
 - Teško razumljiv
 - Proglašavan nemjerljivim
 - Otpisivan kao zanemariv iznos
- Čak i kada imaju jasno razgraničene troškove poslovnih procesa i organizacijskih jedinica, **troškovi apsentizma ostaju nepokriveno područje**
- Pojednostavljeno:
 - Trošak izostanak ne smatra se posebnim troškom iako su svi svjesni da imaju značajan udjel u trošku radne snage



Šta uključuju troškovi apsentizma ?

Direktni troškovi:

- Naknada radnicima dok su na bolovanju (plaće)
- Naknada radnicima dok su na godišnjem odmoru
- Ostale naknade definirane kolektivnim ili drugim ugovorima
- Prekovremeni sati
- Trošak zamjenskih radnika
- ...

Administrativni troškovi

- Obračun plaća
- Troškovi akvizicije zamjenskih radnika
- Trošak selekcije zamjenskih radnika
- Trošak uvođenja u radni proces
- Povećan opseg dokumentacije
- ...

Indirektni troškovi :

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

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

Apsentizam u brojkama...

- Kašnjenje na posao ~2.400 kn po radniku koji kasni
- Pauze za pušenje koštaju ~6.200 kn po radniku pušaču
- Cijena neproaktivnih sastanaka – uzevši u obzir da na sastancima većinom sjedi management....
- Bolovanja – poslodavci (2015.g.):
 - Direktni troškovi ~ 2 milijarde kuna – po svakom radniku ~3.300 kn
 - Indirektni troškovi ~ 2 milijarde kuna
 - Troškovi HZZO ~1,23 milijarde kn



Bolovanje – dominantni oblik
apsentizma

Generatori dana bolovanja

Spore procedure javnog zdravstva

Čekanje na preglede i dijagnostiku (liste čekanja)

Kasni početak liječenja produljuje trajanje bolovanja

Zloupotreba bolovanja od strane radnika

Sezonski radovi

Dodatni posao

Poremećaj odnosa

Radnopravni okvir

Zaštita tajnosti podataka (MKB šifre)

Duga procedura odlaska u invalidsku mirovinu

Zbrinjavanje radnika s ograničenjima

Izazovi na strani poslodavca ?

Poslodavac
nije svjestan
problema ili
problem
negira

U tvrtki ne
postoji znanje
/ alati

Organizacijska
kultura

Prirodna
tendencija
prema represiji

Loša praksa i nestručno upravljanje...

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

NEODGOVORNO!

NEEFIKASNO!

NEMORALNO!

NELEGALNO!



Posljedice nestručnog upravljanja troškovima bolovanjima...

Povećanje troškova

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

Pogoršanje ukupnog zdravstvenog stanja

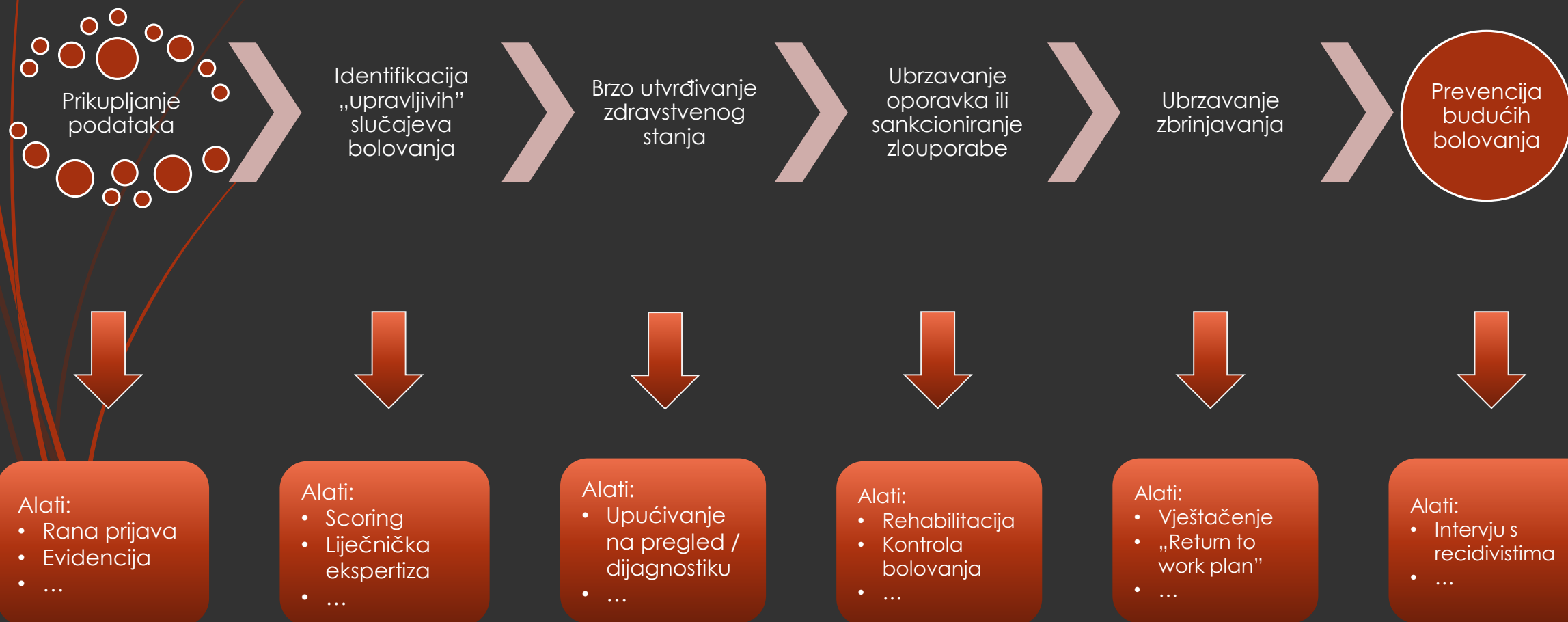
- Bolesni radnici ne idu na bolovanje
- Bolesni radnici se ranije vraćaju s bolovanja (eskalacija bolesti)

Gubitak povjerenja između radnika i poslodavca

- Atmosfera straha
- Generaliziranje stava (zlouporaba / represija)



Može li se bolovanjima upravljati ?



Mjerenje apsentizma



Trajanje

- Broj dana izostanka po svakom zaposleniku
- Prosječno trajanje izostanka po slučaju
- Lost time ratio
- Absence ratio (stopa bolovanja)



Učestalost (frekvencija)

- Stopa učestalosti izostanaka (frequency rate)
- Učestalost izostanaka radnika (individual frequency rate)
- Bradford factor



Troškovi

- Trošak po radniku
- Broj dodatnih managerskih sati
- Udio troškova apsentizma u trošku rada

STOPA 1, STOPA 2, STOPA 3, STOPA 4

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

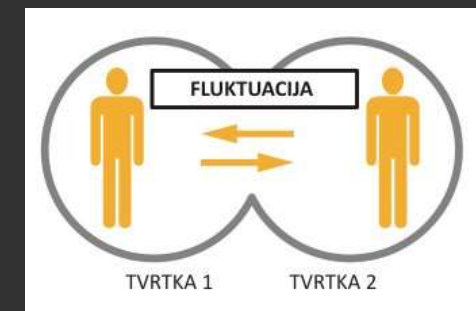
ostvarena stopa bolovanja prema sljedećoj formuli:

U = ukupni broj dana izostanaka
 d = broj kalendarskih dana u mjesecu izvješća
 n = broj nedjelja u mjesecu izvješća
 A = trenutni broj aktivnih osiguranika
 OSB = ostvarena stopa bolovanja

$$BF = S^2 \times D$$

Individualni pokazatelji za svaku tvrtku

Kada znate da imate problem?



red.br.	Naziv pokazatelja	Vrijednost	Ciljana vrijednost	Odstupanje	Tumačenje
1	Prosječan ukupni broj dana bolovanja po radniku	11,10	6,30	76,14%	Povećan broj dana bolovanja po radniku označava da tvrtka ima potencijalni problem s apsentizmom. Što može uzrokovati povećane troškove i poteškoće u redovnom odvijanju radnih procesa. Odstupanje od ciljane vrijednosti ne bi smjelo biti veće od 10%. Ako je odstupanje veće, potrebno je dodatno analizirati uzročnike te procijeniti utjecaj na troškove.
2	Individual frequency rate (učestalost bolovanja u radnoj populaciji)	33,90%	40,00%	-15,24%	Značajnije odstupanje od ciljane vrijednosti (>10%) ukazuje na moguću lošu zdravstvenu sliku populacije i/ili eventualno pogoršanje organizacijske kulture. U tom slučaju preporučuje se dublja analiza uzročnika bolovanja te mjerenje sinergijskog efekta drugih vrsta apsentizama, osobito ako postoji indikacija zloupotrebe bolovanja za vrijeme praznika ili u vrijeme turističke sezone / poljskih radova
3	Lost time ratio (indeks izgubljenog vremena)	5,12%	2,80%	83,02%	Prikazuje omjer sati bolovanja i sati redovnog rada i izravno daje podatak o količini radnog vremena u kojemu nije obavljen rad zbog bolovanja. Ovaj pokazatelj je potrebno promatrati usporedno s prosječnim brojem dana bolovanja po radniku. Ako je broj dana bolovanja po radniku iznad , a lost time ratio ispod ciljane vrijednosti, moguće je da se nedostatak radnika i pad produktivnosti često kompenzira zamjenskim radnicima što onda potencijalno uzrokuje visoke indirektno troškove. Preporuča se dodatna analiza troškova i zadovoljstva radnika.
4	Indikacija povećanja pokazatelja bolovanja u vrijeme praznika	0,34	0,35	-3,46%	Ako je odstupanje značajno veće od ciljane vrijednosti, ukazuje na potencijalnu zloupotrebu bolovanja između praznika s ciljem dobivanja većeg broja slobodnih dana.
5	Udio bolovanja na račun poslodavca u ukupnom broju bolovanja	71,31%	42,00%	69,78%	Ako broj dana bolovanja na račun poslodavca prelazi ciljane vrijednosti a odstupanje je veće od 10%, postoji mogućnost da se događa transfer troškova s budžeta HZZO-a na budžet poslodavaca (prekidanje bolovanja prije 42 dana i otvaranje novog). U svakom slučaju, potrebno je dodatno analizirati uzročnike pojave većeg broja kratkih bolovanja odnosno utvrditi povezanost s drugim vrstama apsentizma.
6	Udio radnika koji su prestali raditi u tvrtki u promatranom periodu	3,29%	10,00%	-67,07%	Ako pokazatelj ima značajno veću vrijednost od ciljane moguće je da postoji problem u line managementu i/ili negativna organizacijska kultura. Povećani pokazatelji apsentizma mogu predstavljati prvu fazu povećanja fluktuacije radnika. Preporuča se analizirati uzročnike odlaska radnika iz tvrtke.
7	Odstupanje broja dana bolovanja u lipnju	2,41	2,80	-13,97%	Ako je veći od ciljane vrijednosti (>10%), ukazuje na moguću zloupotrebu bolovanja s ciljem dobivanja viška slobodnih dana u periodu kada su učestali neradni dani i praznici te korištenje godišnjeg odmora od prethodne godine (npr. bračni partner koristi GO a radnik koji ga ne može dobiti otvara bolovanje)
8	Odstupanje broja dana bolovanja u srpnju i kolovozu	5,06	5,59	-9,46%	Ako je veći od ciljane vrijednosti (odstupanje >10%), ukazuje na moguću zloupotrebu bolovanja u sezoni godišnjih odmora, odnosno kod radnika u turističkim regijama na mogućnost zlouporabe za potrebe obavljanja dodatne djelatnosti. Svakako je potrebno provesti dodatnu analizu uzročnika i staviti sve u kontekst povećanja opsega poslovanja odnosno preopterećenja radnika (npr. kod proizvodnje sladoleda, piva ili u tvrtkama koje se bave turizmom)
9	Odstupanje broja dana bolovanja u rujnu	2,67	2,80	-4,39%	Ako je veći od ciljane vrijednosti (odstupanje >10%), ukazuje na moguću zloupotrebu bolovanja u sezoni poljoprivrednih radova. Svakako je potrebno provesti dodatnu analizu uzročnika i staviti sve u kontekst povećanja opsega poslovanja odnosno preopterećenja radnika.
10	Maksimalni potencijal (godišnje)	1.443.233 kn	1.443.233 kn	1.443.233 kn	U koloni "Odstupanje" je prikazan potencijal za uštedu na troškovima bolovanja i drugih vrsta apsentizma izražen u HRK. Ovaj pokazatelj nije dovoljno precizan za kreiranje poslovnih planova ali može služiti za pokretanje ozbiljne analize uzročnika apsentizma, njegovih posljedica i mogućih benefita za tvrtku i radnike.

Uspješno upravljanje izostancima radnika iz radnog procesa rezultira...



Smanjivanjem ukupnih troškova bolovanja



Boljim planiranjem potreba za radnom snagom



Podizanjem razine zadovoljstva zaposlenika i socijalnih partnera



Povećanjem ukupne efikasnosti rada



Poboljšanjem ugleda tvrtke (odgovorno poslovanje)



Povećanjem konkurentnosti tvrtke na tržištu

Institut za upravljanje apsentizmom

Draganići 2b
HR - 10000 Zagreb
+385 1 641 8 641
www.absenceinsight.eu

➤ Damir Kovačević, MBA

- Absence management konzultant s više od osamnaest godina iskustva
- Autor je jedinstvenog programa smanjenja troškova nastalih zbog neplaniranog odsutnosti radnika iz radnog procesa
- Executive MBA na Cotrugli Business School u Zagrebu
- Kontakt: damir@absenceinsight.eu

+385 98 253 289

➤ Sandra Čupurdija, MBA

- HR konzultant s više od petnaest godina iskustva u vodećim hrvatskim i međunarodnim kompanijama
- Projekti vezani uz moderniziranje načina upravljanja ljudskim potencijalima i smanjenje troškova poslovanja
- Diplomirala je na Pravnom fakultetu u Zagrebu, a na Cotrugli Business School stječe Executive MBA
- Kontakt: sandra@absenceinsight.eu

+385 91 559 2738

30

Uljanik grupa

Case

Kako Uljanik grupa rješava problem apsentizma?

- Kako je identificiran problem ?
- Raniji pokušaji upravljanja problemom
- Stanje prije uvođenja procesa upravljanja apsentizmom
- Rezultati

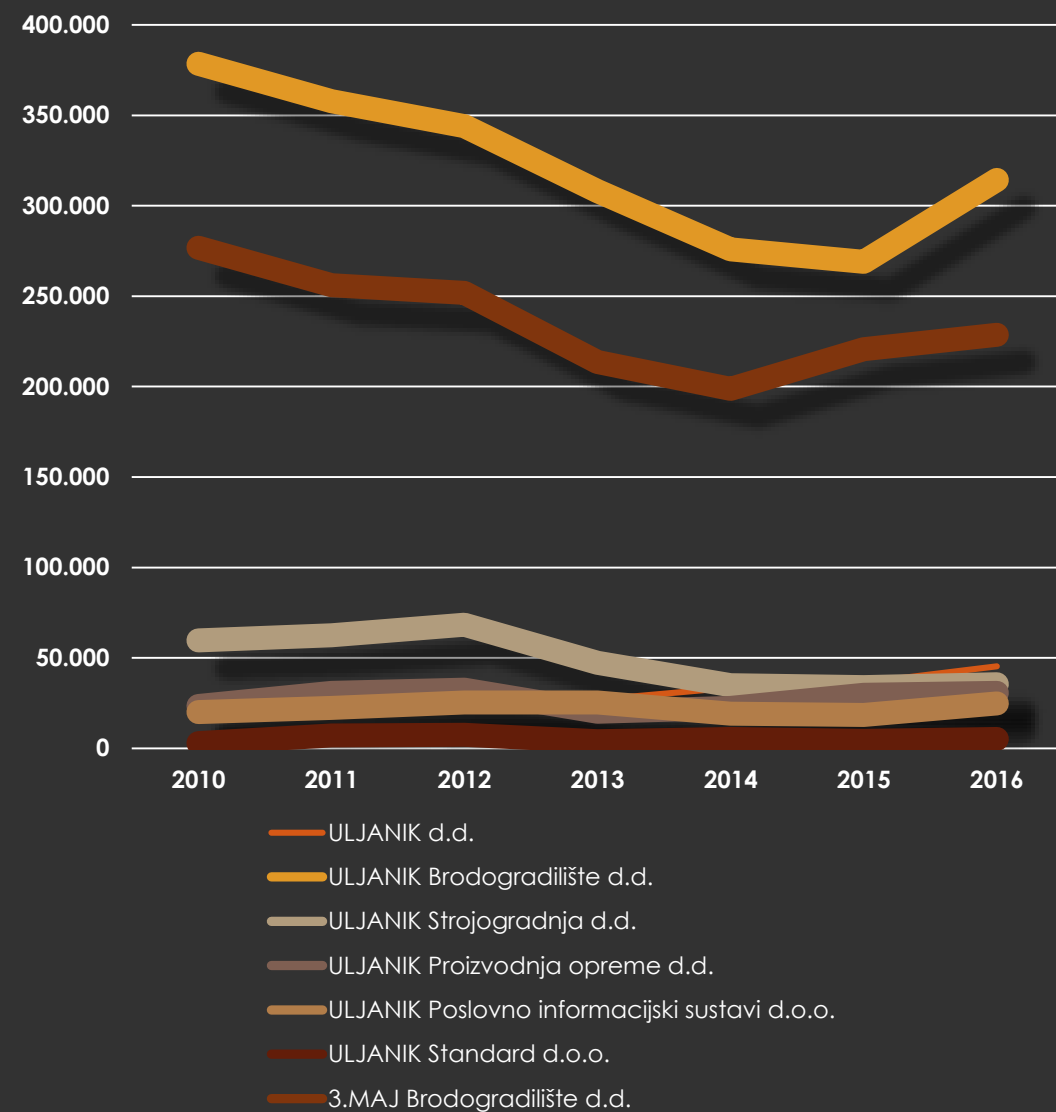
Aktivnosti u okviru procesa

- Edukacija managementa (osvještavanje)
 - Proveden su brojni edukacijski seminari za srednji niži management
- Prikupljanje podataka
 - Ustrojeno prikupljanje podataka u svrhu upravljanja
- Napredna zdravstvena skrb (zdravstvene usluge za radnike)
 - Sveukupno je izvršeno više od 1.200 zdravstvenih usluga za radnike bez čekanja i dodatnih troškova
- Intervjui s recidivistima (procjena budućih poteza)
 - Obavljeno je više od 200 intervjua s radnicima koji su učestalo na bolovanju
- Selektivna kontrola bolovanja
 - Upućeno je 115 specijalnih zahtjeva za kontrolu bolovanja
- Suradnja sa sindikatima
 - 4 prezentacije i stalni kontakt s predstavnicima radnika

Broj sati bolovanja kroz godine

Nakon uvođenja procesa upravljanja bolovanja se rapidno smanjuju

U 2016 nominalno raste broj sati bolovanja zbog rasta broja radnika

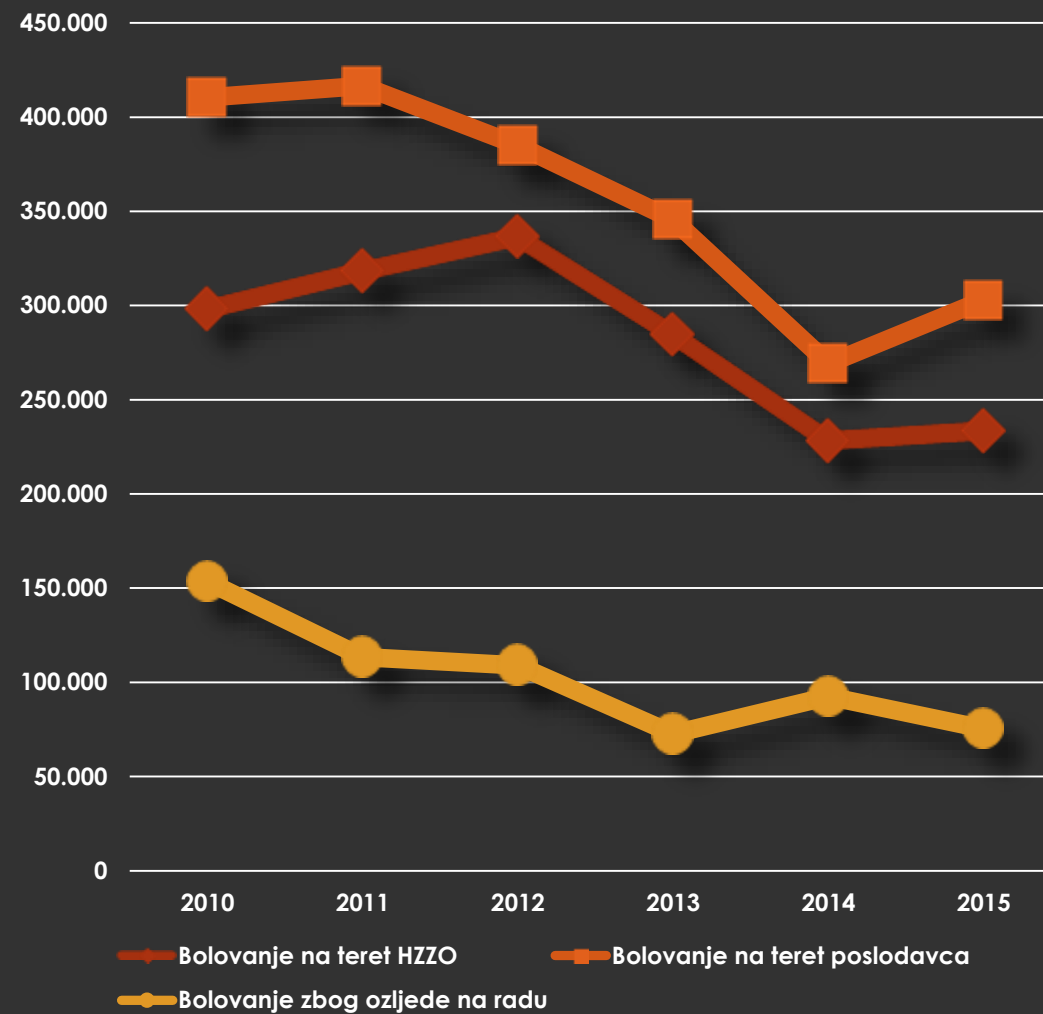


Sati bolovanja po vrstama bolovanja

Broj sati bolovanja na račun poslodavca kontinuirano pada kroz godine

Anomalija u 2015, godini rezultat je promjene kriterija kontrole bolovanja kod liječnika obiteljske medicine

Kretanje sati bolovanja po vrstama bolovanja u razdoblju 2010. - 2015. godina



Rezultati

- Broj dana bolovanja po zaposlenom <15 dana (bio na 19 dana)
- Stopa bolovanja (Lost time ratio) pao s prosječnih 14 na prosječnih 7 – 11
- Udio radnika s minimalno jednim slučajem bolovanja pao je sa 66% na 45%
- Omjer bolovanja na račun poslodavaca pao je s 42% na 38%
- Nije se dogodio niti jedan incident sa sindikatima
- Ukupna ušteda na troškovima bolovanja > 2 milijuna kn