

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**VZROKI IN POSLEDICE BOLEZENSKE ODSOTNOSTI:  
ŠTUDIJA PRIMERA SLOVENSKEGA PODJETJA**

**Ljubljana, junij 2007**

**ROMINA CESAR**

## **IZJAVA**

Študentka ROMINA CESAR izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. JANE ŽNIDARŠIČ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.06.2007

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1 Opredelitev problema .....	1
1.2 Namen in struktura dela .....	2
<b>2. BOLEZENSKA ODSOTNOST – SPLET MNOGIH DEJAVNIKOV</b> .....	<b>3</b>
2.1 Narodnogospodarski vidik .....	3
2.2 Pozicija delodajalca in delavca, vloga zdravnika .....	4
2.3 Vzroki bolezenske odsotnosti z dela v Sloveniji .....	4
2.3.1 Splošni vzroki za nastanek bolezenske odsotnosti .....	4
2.3.2 Vzroki za nastanek bolezenske odsotnosti povezani z zaposlenimi .....	5
2.3.3 Vzroki za nastanek bolezenske odsotnosti povezani s socialnim varstvom .....	5
2.3.4 Vzroki za nastanek bolezenske odsotnosti povezani s podjetjem .....	5
2.4 Bolezenska odsotnost z dela po vzrokih odsotnosti .....	6
2.4.1 Bolezenska odsotnost z dela po spolu in skupinah bolezni .....	6
2.4.2 Bolezenska odsotnost z dela po starosti .....	7
2.4.3 Bolezenska odsotnost z dela glede na statistično regijo .....	7
2.5 Posledice bolezenske odsotnosti z dela .....	8
2.6 Psihično nasilje .....	8
2.6.1 Razširjenost psihičnega nasilja .....	8
2.6.2 Vzroki psihičnega nasilja .....	9
2.6.3 Posledice za žrtev in delodajalca .....	9
2.6.4 Preprečevanje psihičnega nasilja .....	10
2.7 Zakonodaja v Sloveniji .....	11
<b>3. POJASNJEVALNI MODELI ODSOTNOSTI Z DELA</b> .....	<b>12</b>
3.1 Model odklonov .....	12
3.2 Zdravstveni model .....	13
3.3 Teorija umika .....	13
3.4 Ekonomski model .....	14
3.5 Kulturni model .....	14
<b>4. PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA</b> .....	<b>15</b>
4.1 Organizacijska struktura podjetja .....	16
4.1.1 Zaposleni po starosti in spolu .....	17
4.2. Vzroki bolezenske odsotnosti z dela .....	18
4.2.1 Povprečno trajanje bolezenske odsotnosti z dela .....	21
4.2.2 Izgubljeni koledarski dnevi po stopnji izobrazbe .....	22
<b>5. FINANČNE POSLEDICE BOLEZENSKE ODSOTNOSTI Z DELA</b> .....	<b>23</b>
5.1 Merjenje bolezenske odsotnosti z dela .....	23
5.2 Stroški bolezenske odsotnosti z dela .....	23
<b>6 . UKREPI ZA ZMANJŠEVANJE (BOLEZENSKE) ODSOTNOSTI Z DELA</b> .....	<b>25</b>
6.1 Trdi prijemi .....	25
6.1.1 Kontrola bolezenske odsotnosti .....	25
6.1.2 Prerazporeditev in odpoved delovnega razmerja .....	25
6.2. Mehki prijemi .....	26
6.2.1 Osebni dohodek .....	26
6.2.2 Sprememba mišljenj, stališč in navad .....	27
6.2.3 Animacija in agitacija .....	27
6.2.4 Vodenje .....	28
6.2.5 Nagrajevanje .....	28

6.2.6 Napredovanje .....	29
6.2.7 Razgovori z delavci.....	29
6.2.8 Inovativnost.....	30
6.2.9 Dopusti .....	30
6.2.10 Invalidnost.....	30
6.2.11 Izobraževanje .....	31
6.2.12 Razmere na delovnem mestu .....	32
6.2.13 Delovni čas.....	32
6.2.14 Rezultati ukrepov za zmanjševanje bolezenske odsotnosti.....	33
<b>7. SODOBNE OBLIKE NADZORA ZLORABE BOLEZENSKE ODSOTNOSTI.....</b>	<b>34</b>
<b>8. POVZETEK POGOVORA Z DIREKTORJEM KADROVSKE SLUŽBE .....</b>	<b>36</b>
<b>9. SKLEP IN PRIPOROČILA PODJETJU .....</b>	<b>36</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>39</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>41</b>

## 1. UVOD

Ljudje so pomemben dejavnik v sleherni organizaciji (Lipičnik, 1996, str. 28). Vse več podjetij navaja svoje zaposlene kot glavno konkurenčno prednost. V ospredje prihaja spoznanje, da konkurenčne prednosti sodobnih podjetij ne predstavlja le nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces, razvojna inovacija ali vrhunska oglaševalska kampanija, temveč ljudje zagotavljajo dolgoročne konkurenčne sposobnosti, saj organizacijo naredijo drugačno in posebno. Cilj vsakega podjetja je čim večja ekonomska uspešnost, nanjo pa močno vpliva učinkovito delo z zaposlenimi. Vse večje spremembe v poslovnem svetu narekujejo maksimalen izkoristek človeških potencialov.

Znano je, da tudi zdravje vpliva na ekonomsko rast in moč vsakega gospodarstva. Dobro zdravje je pomemben del dobrega počutja in prispeva k ekonomski rasti. Odsotnost z dela je širok pojem, pomemben za zdravstvo in ekonomijo saj ponazarja stroške in blaginjo prebivalstva. V proučevanemu slovenskemu podjetju se smotra človeškega faktorja dobro zavedajo in ga postavljajo v ospredje. Menijo, da je le s sposobnimi in motiviranimi zaposlenimi mogoče doseči pričakovane rezultate, ki so v korist lastnikom in poslovnim partnerjem – šele kombinacija vseh treh pa zares povečuje konkurenčnost podjetja. Tako ustvarjajo spodbudno okolje, skrbno gojijo inovativnost in ustvarjalnost vseh zaposlenih.

### 1.1 Opredelitev problema

Podjetja se vsakodnevno srečujejo s pojavom zdravstvenih izostankov. Organizacije težijo k čim nižji stopnji zdravstvenih izostankov in poskušajo analizirati vzroke in posledice ki vodijo v bolezensko odsotnost. Poseben problem je tako imenovana skrita odsotnost z dela, ki jo težko merimo in opredeljujemo čeprav močno vpliva na stopnjo izostankov, a je ne zajema nobena evidenca. Gre za zdravstvene izostanke, ki se kažejo v izostajanju z dela kot posledice neurejenih družinskih zadev, varstva otrok in starejših ljudi, slabega finančnega stanja, slabe motivacije, slabe plače, psihičnega nasilja, neustreznega varstva pri delu in neavtomizirane tehnologije. Vsaka odsotnost z dela povzroči stroške (nedelo delavca je potrebno plačati, v veliko primerih je potrebno plačati še dodatnega delavca, ki ga nadomešča). Boleznim, delovnim nezgodam in tudi nekaterim drugim pojavom običajno sledi bolezenska odsotnost delavcev. Podjetje ima v primeru odsotnosti delavcev težave tako glede zagotavljanja nadomestila plač odsotnim delavcem, kot glede nadomeščanja teh delavcev pri opravljanju nalog.

Opravičeno odsotnost je objektivno relativno lahko registrirati. Za opravičeno odsotnost obstajajo vedno dokazi (na primer: potrdilo o obiskovanju tečaja, seminarja, potrdilo o obisku zdravnika, zapisnik o delovni nezgodi, zapisniki s sej in sestankov z registracijo navzočih in trajanjem). To so torej dokazi o nekem opravičljivem razlogu za izostanek z delovnega mesta, medtem ko je sama registracija neopravičenih izostankov nekoliko težja. V praksi se namreč dogaja, da se zamude ali odsotnosti z dela brez opravičila včasih spremenijo v neko obliko

opravičene odsotnosti, na primer v koriščenje letnega dopusta, kompenzacijo delovnih ur ali pa se krijejo naknadno z zdravniškimi potrdili.

Veliko podjetij se problema zdravstvenih izostankov že zaveda in daje velik poudarek zdravstveni preventivi zaposlenih, saj želi zaposlene obdržati zdrave. Podjetja, ki se zavedajo neposrednih in posrednih stroškov ter drugih posledic bolezenske odsotnosti, aktivno sodelujejo pri tem pojavu in skušajo vplivati na obseg bolezenske odsotnosti svojih zaposlenih. Na drugi strani pa so nekatera podjetja prepričana, da nimajo možnosti aktivneje sodelovati in vplivati na urejanje vprašanj v povezavi z bolezensko odsotnostjo v podjetju.

## **1.2 Namen in struktura dela**

Odsotnost z dela je kompleksen pojav in zato predmet proučevanja različnih disciplin. V svojem diplomskem delu bom prikazala problematiko odsotnosti z dela na konkretnem primeru. Kaj so vzroki velikega števila bolezenskih odsotnosti in kakšne so posledice, odgovor na to vprašanje bom skušala najti skozi diplomsko nalogo. S pomočjo analize slovenskega podjetja in slovenskega povprečja, bom podala lastno mišljenje za učinkovito zmanjševanje bolezenskih izostankov.

Namen diplomskega dela je ugotoviti stopnjo bolezenske odsotnosti v proučevanem podjetju in skušati odgovoriti ali v podjetju slabi pogoji dela vplivajo na zvišano bolezensko odsotnost delavcev. Potrditi sem želela obstoj in določiti intenziteto povezanosti med zdravstvenimi izostanki, spolom, izobrazbeno strukturo in starostjo zaposlenih. V kolikor teh vzrokov v podjetju ni, je bolezenska odsotnost le še zdravstveni problem. Predstavila sem programe s pomočjo katerih vodstvo trenutno obvladuje bolezensko odsotnost, jih opredelila in podala lastno rešitev za oblikovanje učinkovitejših programov z namenom zniževanja bolezenske odsotnosti. Iskala sem rešitev, ki bi na dolgi rok s pomočjo učinkovitih prijemov vplivala na boljšo socialno klimo, povečevala občutek pripadnosti podjetju, krojila večjo delovno storilnost in se posledično zrcalila v nižji stopnji izostankov z dela.

Diplomsko delo sem razdelila na devet poglavij. Uvodno besedo sem namenila opredelitvi problema bolezenske odsotnosti z dela, ki v našem prostoru predstavlja pereč problem. V nadaljevanju sem se dotaknila odsotnosti z dela z vidika slovenske družbe kot celote, saj zdravstveni izostanki niso le problem organizacije imajo namreč tudi narodnogospodarsko razsežnost. Ta se kaže v izdatkih izplačanih za nadomestila, izpadu proizvodnje in posledično na nižjem bruto domačem proizvodu, ki se zrcali v življenjskem standardu vseh prebivalcev, bolezensko odsotnih in neodsotnih. Utrditi sem želela prepričanje, da se vlaganje v ljudi obrestuje in vpliva na blaginjo celotnega naroda. Poglavje prikazuje vzroke za nastanek bolezenske odsotnosti in njihove posledice. Izzivi sodobne družbe pa prinašajo povode za nove oblike bolezenskih odsotnosti, ki so težko merljive. Mednje spada tudi psihično nasilje, katerega sem opredelila na koncu drugega poglavja. Poglavje zaokrožuje slovenska zakonodaja.

Tretje poglavje opredeljuje modele ki pojasnjujejo vzroke odsotnosti z dela, saj vsak pojav zahteva svojo metodo proučevanja. V kolikor si želimo ustvariti celotno sliko pojava odsotnosti z dela moramo združiti vse modele.

Osrednji del diplomske naloge sem namenila obravnavi proučevanega podjetja. Po uvodni predstavitvi podjetja sem analizirala bolezensko odsotnost po različnih dejavnikih. Nadaljevala sem s finančnimi posledicami, ki jih za podjetje predstavljajo izostanki z dela. Šesto poglavje opredeljuje ukrepe in motivacijske dejavnike ki vplivajo na zmanjševanje bolezenske odsotnosti.

Zadnji del prikazuje oblike nadzora zlorabe bolezenske odsotnosti, ki se v slovenskem okolju vse bolj uveljavljajo. Gre za izvajanje nadzora odsotnosti z dela zaradi boleznih preko pooblaščenih detektivskih agencij.

Diplomsko delo je sklenjeno s povzetkom pogovora s kadrovskim direktorjem v proučevanem podjetju glede doseženih rezultatov na področju reševanja bolezenskih odsotnosti in navedbo kratkoročnih planov kadrovske službe. Zaključila sem s sklepom, v katerem sem podala rešitve in priporočila podjetju za učinkovito obvladovanje bolezenske odsotnosti z dela. Delo sem osvežila s krajšimi članki, ki obravnavajo domačo ali tujo prakso.

## **2. BOLEZENSKA ODSOTNOST – SPLET MNOGIH DEJAVNIKOV**

### **2.1 Narodnogospodarski vidik**

Zaposleni v Sloveniji so preživeli lani na bolezenskih dopustih vsega skupaj več kot enajst milijonov ali skoraj pet odstotkov vseh delovnih dni, kar je približno toliko, kot če vsak dan ne bi delalo 35 tisoč delavcev, je v nedavni raziskavi izračunal Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Odsotnost z dela ne pomeni le izostanek delavca od dela zaradi težav povezanih z zdravjem, ampak je povezan tudi z razmerami v delovnem okolju posameznega delodajalca. Za posameznika hkrati predstavlja nižji dohodek od tistega, ki ga zasluži kadar dela. Za delodajalca pa nastane dodatno breme, saj mora poleg izpada proizvodnje, delavcem zagotoviti nadomestilo plače za zadržanosti od dela, vse tja do 30 dni. Od 31 dne dalje pa nadomestila plač za čas začasne zadržanosti zaradi boleznih zagotavlja iz javnih sredstev Zavod. Omejevanje odsotnosti z dela je zato nacionalni interes saj se v njem prepletata gospodarska in državna sfera. Bolezenska odsotnost nastane v spletu treh dejavnikov: razmer pri delu, potrebe delavca in odločitve zdravnikov. Delodajalec ustvarja pogoje, zdravnik presoja in delavec odloča. Bolezenska odsotnost z dela predstavlja osrednji problem podjetja, tako operativni kot finančni. Soočanje s problemom odsotnosti v podjetju je drago in zapleteno. Za omejevanje in uravnavanje odsotnosti je potrebno: (1) neprestano spremljati odsotnosti zaposlenih (ugotovljeno odsotnost z dela je potrebno kategorizirati in se nanjo ustrezno odzivati tedensko), (2) neprestano razvijati postopke in veščine, ki zmanjšujejo odsotnost, (3) znati pridobiti in hrabriti zaposlene, (4) zaposlovati prave ljudi in vanje verjeti.

## 2.2 Pozicija delodajalca in delavca, vloga zdravnika

Delodajalec želi dobre in kakovostne delavce za uresničitev svojih nalog. Za omenjeni cilj mora upoštevati določena načela. Skrbeti mora za delovne pogoje, delo mora organizirati tako, da bodo tudi delavci z dna hierarhične lestvice čutili pripadnost podjetju in njegovemu cilju, skrbeti mora za njihovo zdravstveno stanje, ustvarjati dobro klimo v podjetju in skrbeti za izobraževanje. Naloge delodajalca na poti do zastavljenih ciljev so: (1) ureditev delovnih pogojev (ergonomija, ekologija, nesreče pri delu), (2) motivacijski potencial dela (odgovornost, celovitost dela, smiselnost dela, povezanost s kupcem), (3) cilji podjetja (cilji posameznika, identifikacija), (4) kultura podjetja (socialna klima, vrednote ljudi, zadovoljstvo pri delu, pripadnost firmi).

Zdravnikom delodajalci pogosto očitajo, da izdajo preveč opravičil iz dela, nobena raziskava pa ne more dokazati, da zdravniki delajo narobe. Dejstvo je, da od zdravnika ne moremo pričakovati da bo odkrival zlorabe, temveč dajal pomoč v odkrivanju pogojev za delo, ki pogojujejo bolezen oziroma poškodbo. Zdravniki lahko s svojim preventivnim delom preprečujejo nastajanje nezdravih pogojev za delo, razvoj bolezni ali okvar, odkrivajo škodljive snovi in ergonomske pogoje s katerimi delavec dela. Pogostokrat je spregledan alkoholizem, kjer gre predvsem za problem delodajalca in manj zdravnika, saj je alkoholizem pogostokrat posledica odtujenosti. Ko sta stiska in nezadovoljstvo do podjetja prehuda, se delavec odloči za bolezensko odsotnost. O bolezenskem staležu odloča le zdravnik, ki ni dolžan polagati računov delodajalcu.

## 2.3 Vzroki bolezenske odsotnosti z dela v Sloveniji

Dejavnikov, ki vplivajo na odsotnost z dela je veliko, njihova pomembnost se spreminja s časom, ekonomskim stanjem, geografskim položajem in demografskimi razmerami. Najpogosteje razdelimo dejavnike v štiri skupine: splošni dejavniki, dejavniki povezani s podjetjem, dejavniki povezani z zaposlenimi, dejavniki povezani s socialnim varstvom.

### 2.3.1 Splošni vzroki za nastanek bolezenske odsotnosti

- *geografski položaj*  
Večkrat se omenja, da je bolezenska odsotnost z dela višja na podeželju kot v mestu, saj naj bi kmetje izkoriščali bolezenske dopuste za spomladanska in jesenska kmečka opravila.
- *klimatski dejavniki*  
Pri tem dejavniku je najpomembnejši letni čas. Največ odsotnosti naj bilo v januarju in februarju, kar naj bi bila posledica pogostejših obolenj dihal, zlasti gripe in prehladi. Do zamud in odsotnosti prihaja velikokrat zaradi izrednih vremenskih pojavov, kot so plazovi, snežni zameti in poplave.



- *ekonomski položaj*  
Pri veliki nezaposlenosti se zaposleni v podjetju bojijo za svoje delovno mesto, zato so odsotni manj, kot bi bili v primeru polne zaposlenosti.
- *ostali splošni dejavniki*  
Patologija določenega področja in oddaljenost od delovnega mesta.

### **2.3.2 Vzroki za nastanek bolezenske odsotnosti povezani z zaposlenimi**

Zaposleni lahko pripomorejo k manjši odsotnosti tako, da poskrbijo za čim boljše odnose med zaposlenimi, povzročajo čim manj stresnih in konfliktnih situacij, pomagajo svojim sodelavcem v največji možni meri tako, da se vključijo v delovni tim in ustvarijo prijateljsko delovno okolje. V kolikor so odnosi med zaposlenimi dobri, bo boljše tudi samo počutje na delovnem mestu, večja bo produktivnost, odsotnost pa manjša.

Na oblikovanje klime vplivajo (Friedl, 1990): (1) sistem vodenja, (2) cilji podjetja, (3) usmerjenost ljudi v podjetju. Klimo v glavnem sestavljajo neposredni stiki med ljudmi in vodje imajo pri tem največ možnosti in odgovornosti za njihovo nastajanje. V podjetju s slabo ustvarjalno klimo se lahko pojavi odtujenost delavcev, visok odstotek bolezenskega dopusta in nizka produktivnost. Vzroki za bolezensko odsotnost se pogosto pojavljajo znotraj delovnega okolja, v delovno socialnih pogojih, v motivaciji za delo in v pripadnosti podjetju.

### **2.3.3 Vzroki za nastanek bolezenske odsotnosti povezani s socialnim varstvom**

Zakoni v zvezi s socialnim varstvom nimajo velikega vpliva na odsotnost z dela, zato se s spremembami v zakonih spreminja tudi pogostost odsotnosti z dela. Na pojav zdravstvene odsotnosti z dela vpliva nekaj deset dejavnikov, le eden od teh je zdravstveno stanje. Tam, kjer delovni pogoji omogočajo razvoj in napredek delavca, kjer pomeni delo ne le plačo, ampak možnost razvoja in uresničevanje potreb višjega nivoja, tam se človek rad vrača v delovno sredino. Za zmanjševanje bolezenske odsotnosti moramo prevetriti delovne pogoje in nesreče pri delu, še bolj pa sistem vodenja in nagrajevanja, ter izobraževanje in zdravstveno preventivo.

### **2.3.4 Vzroki za nastanek bolezenske odsotnosti povezani s podjetjem**

Za podjetje je zelo pomembno, da v okviru preventivne zdravstvene dejavnosti prepozna tudi vse direktne povzročitelje bolezenskih stanj zaposlenih oziroma bega v bolezensko odsotnost. Z učinkovitimi posegi v kritične točke delovnega okolja, ki predstavljajo zdravstveno nevarnost za zaposlene, lahko podjetje uspešno vpliva na zdravje in zadovoljstvo zaposlenih. Podjetje mora imeti pravilnik o prisotnosti na delu, ki nadrejenim omogoča, da ukrepajo pri pogostejših izostankih z dela. Evidentirati morajo prave vzroke za zdravstvene izostanke, praksa pa kaže, da se zdravstveni izostanki obdelujejo le številčno vzroki pa se zanemarjajo.

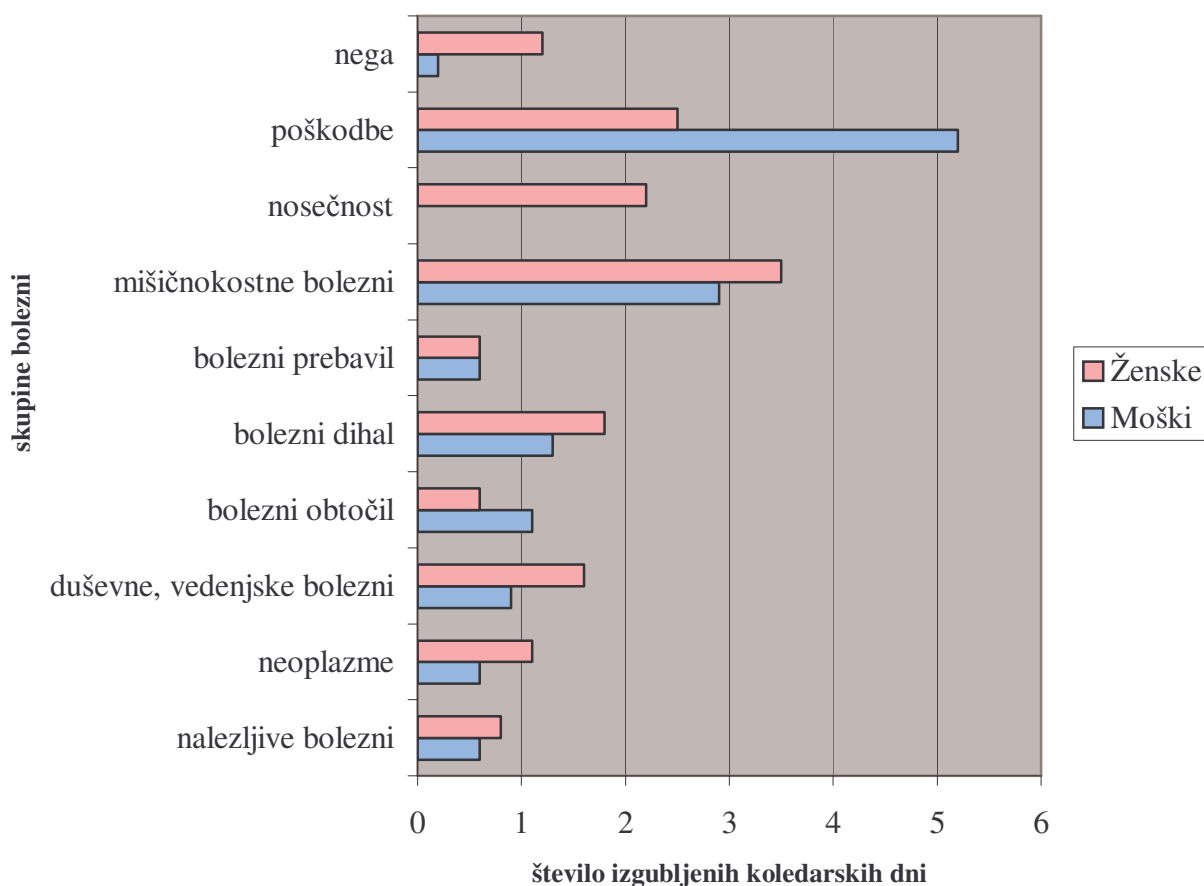
## 2.4 Bolezenska odsotnost z dela po vzrokih odsotnosti

Kazalce začasne odsotnosti z dela zaradi zdravstvenih razlogov v Sloveniji spremljamo po vzrokih. Delimo jih na: (1) poškodbe pri delu, (2) poklicne bolezni, (3) bolezni, (4) poškodbe zunaj dela in presaditve, (5) nega družinskega člana, (6) izolacijo, spremstvo in usposabljanje za rehabilitacijo otrok.

### 2.4.1 Bolezenska odsotnost z dela po spolu in skupinah bolezni

Raziskave kažejo, da so ženske tradicionalno pogosteje odsotne z dela kot moški. Ženske so bolj občutljive na psihosocialno klimo v podjetju in pogosteje obolevajo kot moški. Pomemben vzrok je tudi nosečnost in nega družinskega člana, čeprav ta dva vzroka odsotnosti vztrajno padata, zaradi upada rodnosti. V Sloveniji je odsotnost žensk višja kot odsotnost moških zaradi vseh bolezni. Te se sicer ne končajo z najhujšimi posledicami, a bistveno spremenijo kvaliteto življenja obolelih žensk (Interna gradiva Inštituta za varovanje zdravja RS).

Slika 1: Število izgubljenih koledarskih dni na zaposlenega po spolu in izbranih skupinah bolezni, Slovenija, 2005



Vir: Evidenca začasne odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodb, nege in drugih vzrokov, IVZ 3.

Iz slike lahko sklepamo, da so bile v povprečju delovno aktivne Slovenke v letu 2005 najpogosteje odsotne z dela zaradi mišično-kostnih bolezni, število izgubljenih dni zaradi te bolezni na posamezno delovno aktivno žensko je znašalo 3,5 koledarskih dni. Najmanjši delež povprečne bolezenske odsotnosti Slovenke gre pripisati boleznim obtočil in dihal.

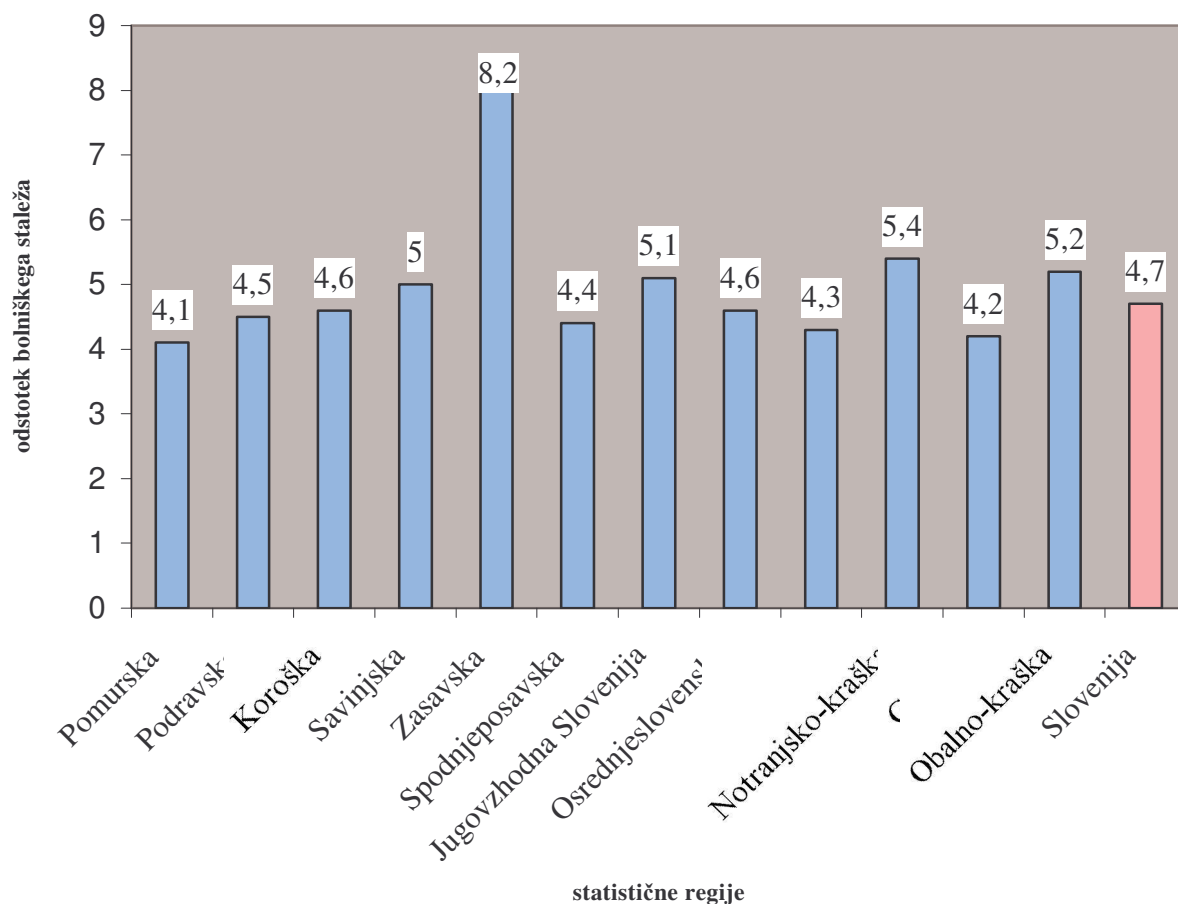
Boleznska odsotnost povprečnega slovenskega moškega izražena v številu izgubljenih koledarskih dni je najdaljša zaradi poškodb, najkrajša pa v primeru nege družinskega člana.

#### 2.4.2 Bolezenska odsotnost z dela po starosti

Odsotnost je največja med mladimi in med starejšimi zaposlenimi osebami. Za mlade se odsotnost razlaga z neprilagojenostjo na delovno mesto, za starejše pa s poslabšanjem splošnega zdravja. V zgodnjih letih službovanja vpliva na visoko odsotnost mladih tudi precej manjša zakonska določitev dopusta, ki bi ga mladi zaradi bolj aktivnega življenja potrebovali.

#### 2.4.3 Bolezenska odsotnost z dela glede na statistično regijo

Slika 2: Odstotek bolezenskega staleža po statističnih regijah Slovenija, 2005



Vir: Evidenca začasne odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodb, nege in drugih vzrokov, IVZ 3.

Najvišji odstotek bolezenskega staleža je v letu 2005 v Sloveniji pestilo Zasavsko regijo, visok odstotek gre pripisati nerazvitosti regije in industrijskemu sektorju, ki še vedno predstavlja največji delež gospodarske panoge. Slovenskega povprečja ne dosega še Pomurska, Goriška, Gorenjska in Spodnjeposavska regija.

## **2.5 Posledice bolezenske odsotnosti z dela**

Odsotnost z dela je kompleksen pojav in zato predmet proučevanja različnih disciplin. Pomembna je za zdravstvo, ki z njo prikazuje splošno zdravstveno stanje, za psihologijo, ki išče psihološke vzroke in za sociologijo, ki jo skrbi splošno socialno stanje. Bolezenska odsotnost se ne zrcali le na ravni posamezne organizacije, ampak na splošnem gospodarskem in socialnem stanju v državi.

## **2.6 Psihično nasilje**

Pojav, ki prizadene vse več delavcev, v različnih kulturah poimenujemo z različnimi izrazi ("mobbing", teroriziranje, viktimiziranje, trpinčenje, šikaniranje), za vsemi pa se skriva podoben pomen: sistematično slabo ravnanje s podrejenimi, sodelavci ali nadrejenimi, ki lahko, če se ponavlja ali poteka kontinuirano, povzroči žrtvam resne socialne, psihične in telesne zdravstvene težave.

Prvi je "mobbing" definiral švedski raziskovalec nemškega rodu Heinz Leymann kot sovražno in neetično komunikacijo enega ali več posameznikov, sistematično in najpogosteje usmerjeno proti enemu posamezniku, ki je zaradi "mobbinga" porinjen v položaj nemoči, kjer nima zaščite in kjer tudi ostaja zaradi kontinuiranih dejanj "mobbinga". Dejanja se pojavljajo pogosto, v daljšem časovnem obdobju, najmanj šest mesecev. Gre torej za dolgotrajno izpostavljenost negativnemu in agresivnemu vedenju primarno psihične narave.

Opremljenih je 45 različnih dejanj, značilnih za psihično nasilje, ki jih lahko razdelimo v pet skupin: (1) z delom povezana dejanja, ki lahko vključujejo spreminjanje žrtvinih delovnih nalog na negativen način ali oviranje žrtve pri izpolnjevanju teh nalog, (2) socialna izolacija, ki lahko vključuje prekinitev komunikacij z določeno osebo ali izločitev posameznika iz družabnih dogodkov v organizaciji, (3) osebni napadi ali napadi na posameznikovo zasebno življenje z zasmehovanjem, žaljivimi opazkami ter podobnim, (4) verbalne grožnje ter (5) kritiziranje, vpitje ali sramotenje v javnosti, širjenje govoric.

### **2.6.1 Razširjenost psihičnega nasilja**

Podatkov o razširjenosti psihičnega nasilja v Sloveniji še nimamo. Številne raziskave pa kažejo, da je v Evropi od 1 do 4 odstotkov zaposlenih žrtev resnih dejanj psihičnega nasilja, od 8 in 10 odstotkov pa je občasnih žrtev. Poleg tega se od 10 do 20 odstotkov ali celo več zaposlenih

sooča z negativnimi socialnimi vedenji, ki jih po definiciji ne moremo uvrstiti med psihično nasilje, vendar so močan dejavnik stresa. V večini držav se psihično nasilje pogosteje pojavlja v javnem kot v zasebnem sektorju. Ženske so pogosteje žrtve, moški pa pogosteje povzročitelji. Psihično nasilje se pojavlja na vseh organizacijskih ravneh, med povzročitelji so tako nadrejeni kot sodelavci. Pogosto je povzročiteljev več, v tem primeru psihično nasilje tudi dlje traja.

Med dejanji psihičnega nasilja prevladujejo: (1) organizacijski ukrepi, ki vplivajo na posameznikove delovne naloge in pristojnosti, (2) poniževanje, (3) socialna izolacija, (4) napadi na zasebnost, (5) verbalno nasilje in (6) razširjanje govoric ter nenehno spreminjanje nalog s ciljem kaznovanja posameznika.

### **2.6.2 Vzroki psihičnega nasilja**

V začetku devetdesetih je bil pojav psihičnega nasilja razumljen predvsem kot eden od socialnih povzročiteljev stresa v organizaciji. Toda strokovnjaki opozarjajo, da "običajni" povzročitelji stresa skoraj praviloma prizadenejo vse zaposlene v neki organizacijski enoti, medtem ko je za psihično nasilje značilno, da je usmerjeno le v določene posameznike, ki lahko utrpijo resne posledice za zdravje, medtem ko povzročitelji, opazovalci in nevtralni očitvidci sploh niso prizadeti. Glavna značilnost psihičnega nasilja je tako izločitev in stigmatiziranje posameznika.

Nekateri strokovnjaki trdijo, da je agresivno vedenje močno zakoreninjeno v povzročiteljih psihičnega nasilja samih in da so med njimi predvsem psihopatski menedžerji. Raziskave pa bolj kažejo na to, da se psihično nasilje dogaja v organizacijskih kulturah, ki dopuščajo ali celo nagradujejo takšno vedenje ter spodbujajo avtoritaren način vodenja. Psihično nasilje je pogosto nadaljevanje in stopnjevanje nerešenega konflikta. Reševanje konfliktnih situacij in problemov v organizacijah lahko tako vidimo tudi v luči preprečevanja psihičnega nasilja ali vsaj zmanjševanja njegovih negativnih posledic. Ugodno okolje za pojav psihičnega nasilja ustvarjajo tudi številni drugi organizacijski dejavniki: (1) zamegljene zahteve in pričakovanja glede posameznih vlog oziroma delovnih mest, (2) nekooperativno delovno okolje, (3) nejasni medsebojni odnosi, (4) šibki organizacijski tokovi, predvsem komunikacijski, (5) slaba seznanjenost s pravili, pravicami in dolžnostmi, (6) dolgotrajno neetično delovanje organizacije, (7) dvomljive strategije, (8) prikrivanje določenih dejanj in zanikanje konfliktov, ter (9) medsebojno nezaupanje in neodkrito komuniciranje.

### **2.6.3 Posledice za žrtev in delodajalca**

Psihično nasilje lahko povzroči žrtvam hude zdravstvene težave, tako psihične in vedenjske kot tudi telesne, na primer: depresija ali anksiozne motnje, nespečnost, razdražljivost, visok krvni tlak, glavobol. Žrtve vse težje opravljajo svoje delo in se zapirajo vase, postajajo vse manj samozavestne, sramujejo se svojega položaja in jih je strah, vse to pa negativno vpliva tako na odnose v službi kot tudi v družini in v krogu prijateljev. Močna zveza obstaja tudi med psihičnim

nasiljem in posttravmatsko stresno motnjo, ki nastane zaradi hudih psihičnih pretresov in je pogosta pri npr. vojaki (ki so sodelovali v vojnah). Zanj je značilno podoživljanje dogodkov; izogibanje spominom na dogodke ter izogibanje krajem, prostorom in ljudem, ki so z njimi povezani (ta beg lahko vodi v zlorabo alkohola ali drog). To motnjo spremljajo motnje spanja, težave s koncentracijo, nenehni občutek napetosti in vznemirjenosti. Nekateri avtorji navajajo tudi povečano tveganje za samomor med žrtvami psihičnega nasilja.

Psihično nasilje lahko pogosto načne ekonomsko stabilnost žrtve in njene družine, če pride do dolgotrajne bolezenske odsotnosti, odpovedi delovnega razmerja ali zamenjave službe.

Negativne posledice psihičnega nasilja pa seveda nosi tudi delodajalec, ki ima stroške zaradi slabše učinkovitosti pri delu, slabih delovnih odnosov, negativnega ugleda v javnosti, bolezenske odsotnosti, povečane fluktuacije zaposlenih, usposabljanja novih delavcev itd.

Izgublja pa tudi družba nasploh, saj žrtev psihičnega nasilja slabše opravlja svoje naloge tako v službi kot zunaj nje, je pogosto v bolezenskem staležu ali postane celo trajno nesposobna za delo in se invalidsko upokoji, potrebuje pogosto ali celo stalno zdravljenje.

#### **2.6.4 Preprečevanje psihičnega nasilja**

Za preprečevanje in obvladovanje psihičnega nasilja mora organizacija sprejeti politiko, ki se mora začeti z izjavo o zavezi k reševanju problematike. Politika mora jasno opredeliti glavna načela, na primer: da organizacija psihičnega nasilja ne bo dopuščala, da je psihično nasilje organizacijski problem in ga je mogoče reševati, da ima vsak zaposlen pravico do spoštljivega odnosa. Nadalje mora politika vsebovati definicijo psihičnega nasilja, po možnosti tudi listo dejanj, ki jih štejemo pod psihično nasilje. Sledi opredelitev dolžnosti menedžerjev in predstavnikov sindikatov v zvezi z reševanjem primerov psihičnega nasilja, hkrati pa je treba usposobiti tudi kontaktne osebe, na katere se lahko obrnejo žrtve, če svojega problema ne želijo deliti z vodjem ali sindikalnim zaupnikom. Določiti je treba postopek prijave psihičnega nasilja in reševanja ter nudenja pomoči žrtvam. O politiki morajo biti dobro obveščeni vsi zaposleni, pomembno pa je tudi nenehno spremljanje učinkov politike, da bi jo lahko tudi sproti izboljševali.

Ukrepi preprečevanja psihičnega nasilja na delovnem mestu zajemajo tudi: seznanjanje zaposlenih o psihičnem nasilju in njegovih posledicah, pravočasno reševanje konfliktov, oblikovanje jasnih zahtev in pričakovanj glede posameznih delovnih mest ter seznanjanje zaposlenih s temi zahtevami, redno obveščanje zaposlenih o dogajanju v organizaciji, ustvarjanje kulture sodelovanja in zaupanja med zaposlenimi, prijavljanje in reševanje primerov psihičnega nasilja. V Sloveniji še nimamo svetovalcev-zaupnikov, na katere bi se žrtve lahko obrnile po pomoč, vendar je po zakonu delodajalec tisti, ki mora zagotavljati zdravje in varnosti pri delu, zato bi moral nuditi pomoč in svetovanje tudi v primerih psihičnega nasilja.

*Pri preprečevanju psihičnega nasilja lahko veliko pripomorejo tudi »žrtve«.*

Čeprav bi žrtve najraje čim prej zbežale psihičnemu nasilju, pa je treba ravnati premišljeno, da ne bi pod težo čustev sprejeli kakšne hitre odločitve, na primer dali odpoved.

Pred tem je namreč mogoče storiti še marsikaj: poiskati pomoč pri nadrejenih in pri tistih, ki so v podjetju zadolženi za zdravje in varnost pri delu, kadrovske zadeve ali delavske pravice, obrniti se na pooblaščenega zdravnika specialista medicine dela, prometa in športa, prositi za premestitev na drugo delovno mesto, zbirati dokaze o psihičnem nasilju, poiskati zaveznike (sodelavci, sindikalni zaupnik...), svojo izkušnjo deliti z ljudmi, ki so bili prav tako žrtve psihičnega nasilja. Ob tem je zelo pomembno, da žrtev ohrani samozavest, se izogiba samoobtoževanju, utrjuje socialne stike in išče pomoč v družini in med prijatelji brez nepotrebnega sproščanja negativnih čustev.

V proučevanem podjetju psihičnega nasilja ni moč zaznati, na podlagi ankete pa lahko sklepamo, da je več kot polovica zaposlenih nenehno izpostavljena stresu.

## **2.7 Zakonodaja v Sloveniji**

Pravice zavarovanca v primeru odsotnosti z dela so urejene s: pravili obveznega zdravstvenega zavarovanja, zakonom o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju ter zakonom o delovnih razmerjih.

Zakon o delovnih razmerjih določa pravico zaposlenih do začasne odsotnosti z dela zaradi poškodb, bolezni in nekaterih drugih vzrokov. Zakon opredeljuje pravico zaposlenih do nadomestila plače v skladu z zakonom podrobnejše opredelitve vsebuje Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, a le tisti del odsotnosti, ki gre v breme obveznega zdravstvenega zavarovanja. Ostale pravice glede odsotnosti z dela so določene s kolektivno pogodbo. Prvih 30 delovnih dni odsotnosti je za nadomestilo odgovoren delodajalec, to obdobje imenujemo kratkotrajna odsotnost. V primeru odsotnosti, ki je daljša od 30 dni, se nadomestila plač izplačujejo iz sklada obveznega zavarovanja, takrat govorimo o dolgotrajni odsotnosti. Velikosti kratkoročnih denarnih nadomestil Zakon o delovnih razmerjih ne predpisuje, gre za pristojnost posameznih podjetij. Zakon pa predpisuje pravico odsotnosti z dela za vse zaposlene, vključno s pravico do nadomestila za to obdobje. Ostali predpisi so predpisani v Zakonu o zdravstvenem varstvu in zavarovanju. Osnova za nadomestilo je povprečna mesečna plača in nadomestila oziroma povprečna osnova za plačilo prispevkov v koledarskem letu pred letom, v katerem je nastala začasna zadržanost od dela. Osnova se revalorizira skladno z rastjo povprečnih plač vseh zaposlenih v Republiki Sloveniji.

Nadomestilo znaša:

- 100 odstotkov osnove ob zadržanosti od dela zaradi poklicne bolezni, poškodbe pri delu, presaditve živega tkiva in organov v korist druge osebe, posledic dajanja krvi ter izolacije, ki jo odredi zdravnik;
- 90 odstotkov osnove ob zadržanosti od dela zaradi bolezni;
- 80 odstotkov osnove ob zadržanosti od dela zaradi poškodb izven dela, nege družinskega člana in spremstva, ki ga odredi zdravnik.

Vojaški invalidi in civilni invalidi vojne imajo pravico do nadomestila v višini 100% od osnove.

Nadomestilo ne more biti manjše od zjamčene plače in ne višje od plače, ki bi jo zavarovanec dobil, če bi delal oziroma od osnove, po kateri je v času zadržanosti od dela zavarovan.

Nadomestilo se mesečno valorizira skladno z rastjo povprečnih plač vseh zaposlenih v Republiki Sloveniji. Način valorizacije osnove in nadomestila določi Zavod s splošnim aktom.

V primeru dolgotrajne odsotnosti z dela mora osebni zdravnik predložiti kartoteko zdravniški komisiji, ta izda mnenje o upravičenostičasne odsotnosti z dela, ki je za zavezujoče za zavarovanca. Zavarovanec se lahko na odločitev pritoži Zdravniški komisiji II. stopnje ali pa poišče pomoč pri Delovnem sodišču. Pravila silijo zdravnike, da v primeru posameznikove odsotnosti ki traja več kot leto dni, da zavarovance napoti k invalidski komisiji katera odloča o invalidski upokojitvi v kolikor ugotovi stalno nezmožnost za delo.

### **3. POJASNJEVALNI MODELI ODSOTNOSTI Z DELA**

V literaturi so se pojavili številni modeli, ki pojasnjujejo vzroke odsotnosti z dela. Do odsotnosti tako lahko pride zaradi bolnega otroka, nezadovoljstva z delom, slabega počutja ali psiholoških težav. Vsak vzrok pa zahteva svojo metodo za proučevanje. V kolikor želimo pojav odsotnosti kar najbolje razumeti, je prav gotovo potrebno združiti vse modele, da bi si lahko ustvarili celotno sliko pojava. Briner (1996, str. 876) navaja več pojasnjevalnih modelov odsotnosti, ki jih navajam v nadaljevanju:

#### **3.1 Model odklonov**

Po tej teoriji lahko odsotnost z dela pojasnimo z individualnimi razlikami med posamezniki. Osebnostne poteze predstavljajo zmerno stabilnost odsotnosti z dela v času in v različnih situacijah. Tako se je med raziskovalci uveljavil pojasnjevalni koncept nagnjenost k odsotnosti (absence proneness). Porter in Steers (Harrison, Martocchio, 1998, str. 311) sta predlagala da naj bi bili ljudje, ki izkazujejo visoko čustveno nestabilnost, agresijo, neodvisnost in nizko željo po uspehu, najpogosteje odsotni. Novejše raziskave proučujejo vpliv osebnostnih potez kot so nevroticizem in ekstravertiranost. Vendar pa se faktorji, ki naj bi vplivali na odsotnost predvsem



na dolgi rok in empirične raziskave še v teku. Dokaz za takšno teorijo je, da majhen delež posameznikov pogosto povzroči velik delež odsotnosti v celotni delovni sili, in da je najboljši prediktor odsotnosti v preteklosti (Briner, 1996, str. 876). Vendar pa je potrebno takšne podatke previdno interpretirati, saj je lahko vzrok za konstantno odsotnost posameznika npr. kronična bolezen in ne osebne poteze.

V proučevanem podjetju so leta 2006 sprejeli sklep, o psihološkem testiranju vsakega posameznika ki zaprosi za zaposlitev. Na ta način, naj bi s pomočjo psihologov prišli do natančne opredelitve posameznikovega človeškega značaja, njegovega odnosa do konfliktov, dela in posledično do izostankov.

### **3.2 Zdravstveni model**

Odsotnost je posledica bolezni ali poškodbe. V razvitem svetu v zadnjih letih zasledimo naraščanje trenda stopnje odsotnosti zaradi slabega zdravja in psiholoških bolezni. Raziskave so pokazale, da so glavni vzroki psiholoških težav delavcev naslednji: dolg in naporen urnik, preobremenitev zaradi velike količine dela ter posledice teh dejavnikov na zasebno življenje, slaba socialna in organizacijska klima v podjetju ter pomanjkanje kontrole nad delom. Eurostatova raziskava je pokazala, da je stres razlog za več kot četrtno odsotnosti, ki traja dva tedna ali več. Evropska komisija pa ocenjuje, da stres na delovnem mestu povzroča 16 odstotkov moških in 22 odstotkov ženskih srčnih bolnikov.

Delodajalci v proučevanem podjetju skušajo izostanke z dela zmanjšati tako, da v delovno okolje vpeljujejo večjo fleksibilnost. Delavcem skušajo z različnimi programi pomagati pri iskanju ravnotežja med profesionalnim in zasebnim življenjem. Podjetje je v začetku leta 2007 oblikovalo program v katerem zaposlenim ponuja različne oblike zadovoljevanja potreb: zdravniška pomoč v podjetju, delo na daljavo, delitev dela, zgoščeni delovni teden, študijski dopust, fleksibilen delovni teden. Prepričani so, da se jim bodo vlaganja v ta program povrnila na dolgi rok in vplivala na ustrezno zmanjšanje zdravstvenih izostankov in z njimi povezanih stroškov.

### **3.3 Teorija umika**

Gre za klasičen pogled na odsotnost kot umik od nezadovoljivih in ali neprijetnih delovnih okoliščin. Predvsem gre za vpliv nezadovoljstva s samim delom, nezadovoljstvo s sodelavci ali nadrejenimi precej manj vpliva. Tudi teorija umika potrjuje rezultate, ki sem jih dobila pri analizi konkretnega primera. Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe imajo večinoma boljši dohodek, boljše delovne pogoje in posledično manj izostankov z dela.

### 3.4 Ekonomski model

Zaposleni po tej teoriji maksimirajo svojo koristnost glede na preference, stroške in omejenost resursov (realno plačo in čas). Model predpostavlja, da bodo zaposleni odsotni maksimalno možno število plačanih dni, ki je z vidika delodajalca dopustno in nekaznovano. Winkler (Harrison, Martoccio, 1998, str. 314) je predstavil model, kjer je odsotnost pojasnjena kot maksimizacija koristnosti ob trade-offu med delom in prostim časom ter proračunsko omejitvijo. Torej po tej teoriji so zaposleni ki bolj cenijo prosti čas in aktivnosti zunaj delovnega mesta pogosteje odsotni. Empirični rezultati so pokazali, da obstaja med odsotnostjo in nezaposlenostjo inverzna povezava - ob večji zaposlenosti je na voljo manj prostih delovnih mest, saj se relativna vrednost prostega časa zmanjša.

Pozitivno korelacijo so pokazali empirični rezultati med poslovnim ciklom in odsotnostjo – ta se povečuje v času ekspanzije in zmanjšuje v času recesije kar potrjujejo trije argumenti (Kaivanto, 1996, str. 29): (1) strah pred izgubo dela: zaposleni, ki se bojijo izgube dela v času večje nezaposlenosti, naj bi svoje vedenje avtomatsko prilagodili tako, da bodo zmanjšali odsotnost in poskušali izničiti delodajalčevo izbiro na svojo škodo, (2) disciplinski učinek, uvedla sta ga Shapiro in Stiglitz (1984), trdi da večja kot je nezaposlenost, dlje traja, da delavec najde novo zaposlitev, zato so stroški nezaposlenosti v času recesije večji, (3) delodajalčeva izbira, uvedel jo je Leigh (1985) in pravi, da bodo delodajalci v času recesije delavce ki so bolj nagnjeni k odsotnosti odpuščali, zato bodo delavci v času recesije odsotnost z dela zmanjšali.

Podatkov, ki bi podprli oziroma zavrnil model na žalost nimam, menim pa da je tudi ta model odvisen od osebnosti in preferenc posameznika.

### 3.5 Kulturni model

Vzroke za odsotnost z dela išče v socialnih in normativnih vplivih družbe, ki deluje na posameznika, opredeljuje pojem kulturne odsotnosti (absence culture). Opredeljena je kot kulturna mešanica sprejetih norm, predpisov in vedenj, veljavnih v posameznem okolju oziroma v posamezni skupini oddelku, organizacijo oz. poklicni skupini. Obstajajo razlike glede odsotnosti na ravni različnih držav, ta razhajanja ne moremo pojasniti z razlikami v zdravju, ekonomiki, zadovoljstvu z delom, ampak prav v kulturnih razlikah. Razlike v stopnjah odsotnosti se kažejo tudi pri sektorskih in poklicnih primerjavah.

V podjetju dajejo velik pomen zavzetosti, resnosti in odgovornosti. Sprejete imajo norme in vedenjske predpise.

#### **4. PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA**

Imena podjetja zaradi varovanja podatkov v diplomski nalogi na željo vodilnih ne bom imenovala. V nadaljevanju ga bom imenovala podjetje X oziroma proučevano podjetje. Gre za podjetje, katerega osnovna dejavnost je trgovina z vozili priznanih blagovnih znamk in kakovostne poprodajne storitve. Odlikuje se z znanjem, zaupanjem in tradicijo.

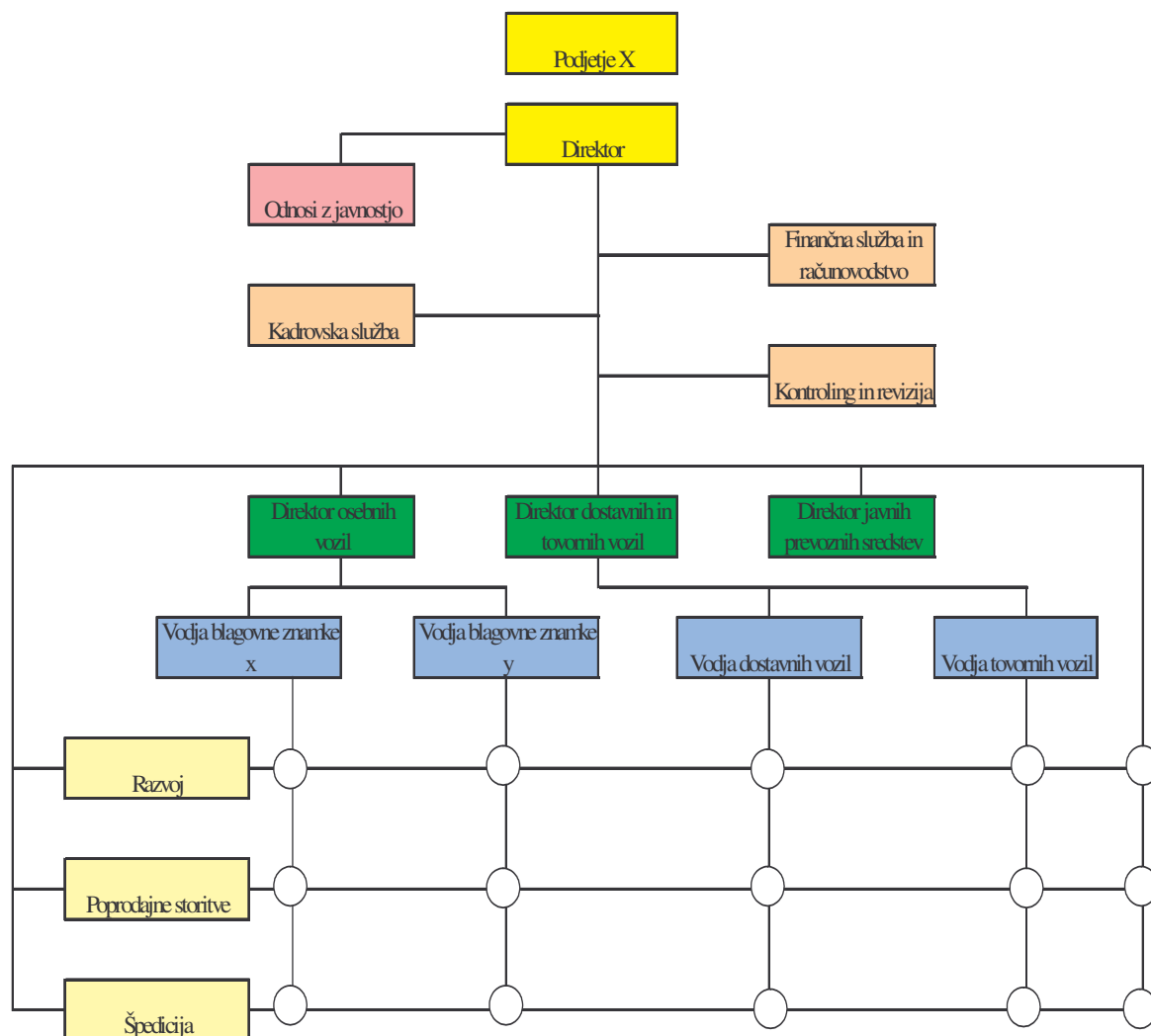
Pokriva prav vse segmente motornih vozil: osebna, dostavna in gospodarska vozila. Dejavnost trgovine z vozili zaokrožajo regijski centri, ki kupcem omogočajo nakup novega ali rabljenega vozila, servis, vulkanizerstvo, kleparstvo in ličarstvo, nakup originalnih ali neoriginalnih nadomestnih delov, nego vozil v avtopralnici, nakup avtokozmetike in dodatkov iz butične ponudbe, povezanih z vozili.

Poslovni cilji trgovine z vozili so: (1) razvijati maloprodajo in multibrand način trženja, (2) celovito in kakovostno oskrbovati kupce ter nadgrajevati poprodajne dejavnosti in prodajo rabljenih vozil, (3) utrditi zaupanje in poslovno sodelovanje z vsemi principalami in (4) tržiti nove avtomobilske blagovne znamke.

V nadaljevanju se bom osredotočila na eno izmed odvisnih družb. Družba je organizirana kot družba z omejeno odgovornostjo. Gre za uspešno hčerinsko družbo, ki zaposluje predvsem vodstveni kader, kar se zrcali tudi v rezultatih analize zdravstvenih izostankov podjetja.

## 4.1 Organizacijska struktura podjetja

Slika 3: Organizacijska struktura podjetja X



Vir: Interno gradivo podjetja X.

Podjetje zastopa in vodi direktor, ki za svoje delo odgovarja neposredno predsedniku uprave matične družbe, delniški družbi.

Podjetje ima produktno organizacijsko strukturo.

Gre za organigram ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije (osebna, dostavna in tovorna, vozila javnega prometa) organizirane decentralizirano kot divizije. Organizacijske enote so določene na osnovi proizvodnega programa kot programsko tržne celote ali panoge. Veliko podjetje v bistvu razdelimo na manjša podjetja. Odločanje je decentralizirano, ker se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni divizije.

Na prvi ravni vodenja se usklajujejo dejavnosti posameznih divizij, na drugi pa njihove poslovne funkcije. Znotraj posameznih divizij se oblikujejo profitni centri, ki morajo biti sposobni

ugotavljati (meriti) gospodarnost svojega poslovanja. Njihov končni cilj je ustvarjanje profita in zadovoljitev zahtev kupca.

Prednosti proizvodne organizacijske strukture: (1) hitrejše iskanje in ocenjevanje tržnega položaja podjetja, (2) fleksibilnejše spremljanje gibanj na trgu in odzivanje na zahteve trga, (3) tesnejša povezanost s kupci, (4) hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov v prakso, (5) vodstvo podjetja določa globalne cilje, strategije in politiko podjetja, medtem ko poslovne cilje in taktike enot določajo vodje divizij (v skladu z globalnimi opredelitvami).

Slabosti proizvodne organizacijske strukture: (1) težnja po samo-osvajanju posameznih produktov, (2) velika konkurenca med divizijami (čeprav jo do določene mere celo spodbujamo, ker je gonilo napredka), (3) potreba po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih avtonomnih organizacijskih enot za doseganje skupnega cilja podjetja, (4) vodje organizacijskih enot pogosto upoštevajo samo kratkoročne interese enote, (5) notranja nepovezanost med organizacijskimi enotami.

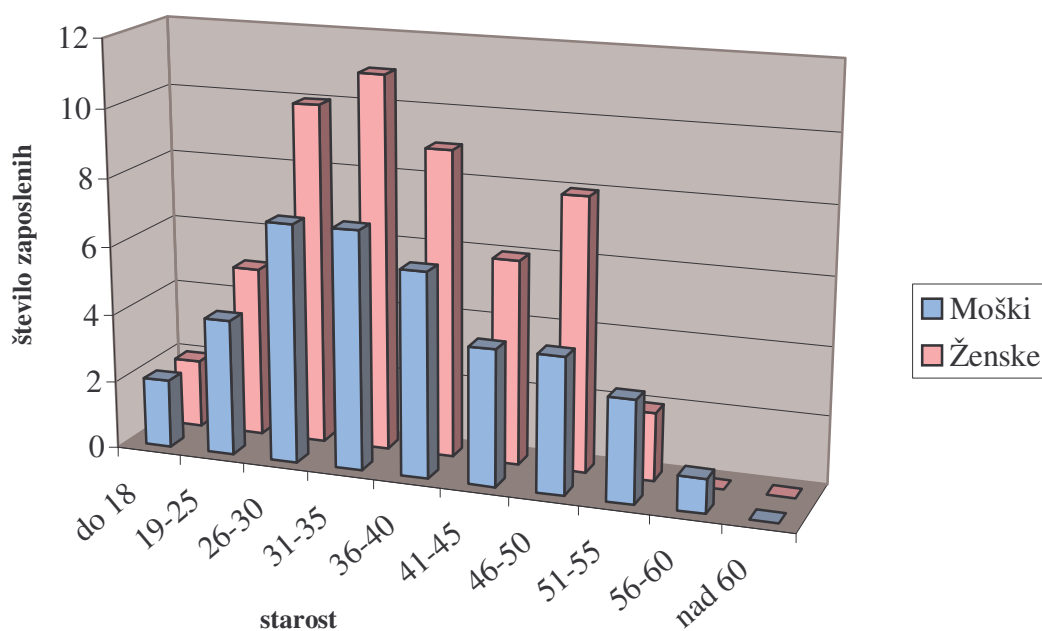
#### 4.1.1 Zaposleni po starosti in spolu

Tabela 1: Število zaposlenih po starosti in spolu v podjetju X v letu 2006

Število zaposlenih po starosti in spolu podjetju X			
starostna skupina	moški	ženske	skupaj
do 18	2	2	4
19-25	4	5	9
26-30	7	10	17
31-35	7	11	18
36-40	6	9	15
41-45	4	6	10
46-50	4	8	12
51-55	3	2	5
56-60	1	0	1
nad 60	0	0	0
skupaj	38	53	91

Vir: Interno gradivo podjetja X.

Slika 4: Število zaposlenih po starosti in spolu v podjetju X v letu 2006



Vir: Interno gradivo podjetja X.

Obravnavana odvisna družba zaposluje 91 ljudi. Večino, kar 58 odstotkov zaposlenih predstavljajo ženske, saj gre pretežno za pisarniška dela. Največji delež vseh zaposlenih je v starostni skupini od 31 do 35 let, ženske po številu prevladujejo v četrtem starostnem razredu, moški pa večino predstavljajo v tretjem in četrtem starostnem razredu. Povprečna starost zaposlene osebe je 37,27 let kar ponazarja na dokaj mlado zaposlitveno politiko podjetja.

#### 4.2. Vzroki bolezenske odsotnosti z dela

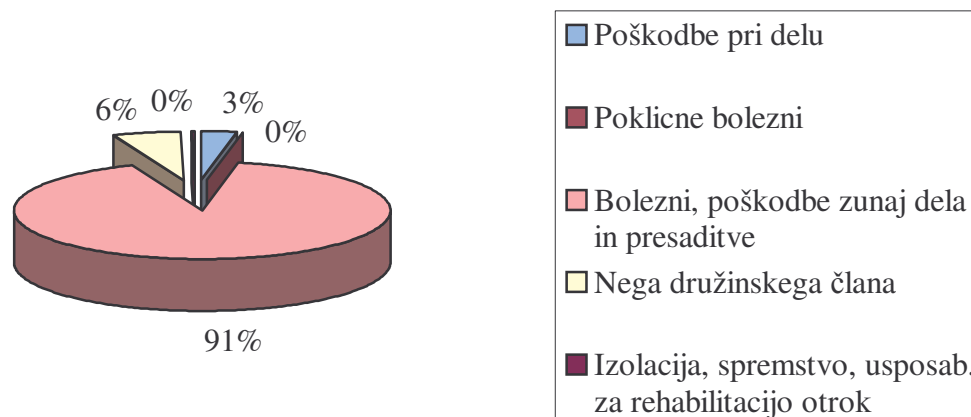
V obravnavanem podjetju bolezensko odsotnost z dela natančneje spremljajo od leta 2006 in sicer po: (1) vzrokih nastanka, (2) stopnji izobrazbe, (3) stroških, ki jih odsotnost prinaša, (4) spolu in (5) trajanju.

Tabela 2: Bolezenska odsotnost z dela po vzrokih odsotnosti v podjetju X leta 2006

Vzroki bolezenske odsotnosti	Odstotek začasno odsotnih
Poškodbe pri delu	3,07
Poklicne bolezni	0,00
Bolezni, poškodbe zunaj dela in presaditve	90,87
Nega družinskega člana	5,73
Izolacija, spremstvo, usposabljanje za rehabilitacijo otrok	0,33

Vir: Interno gradivo podjetja X.

Slika 5: Bolezenska odsotnost z dela po vzrokih



Vir: Interno gradivo podjetja X.

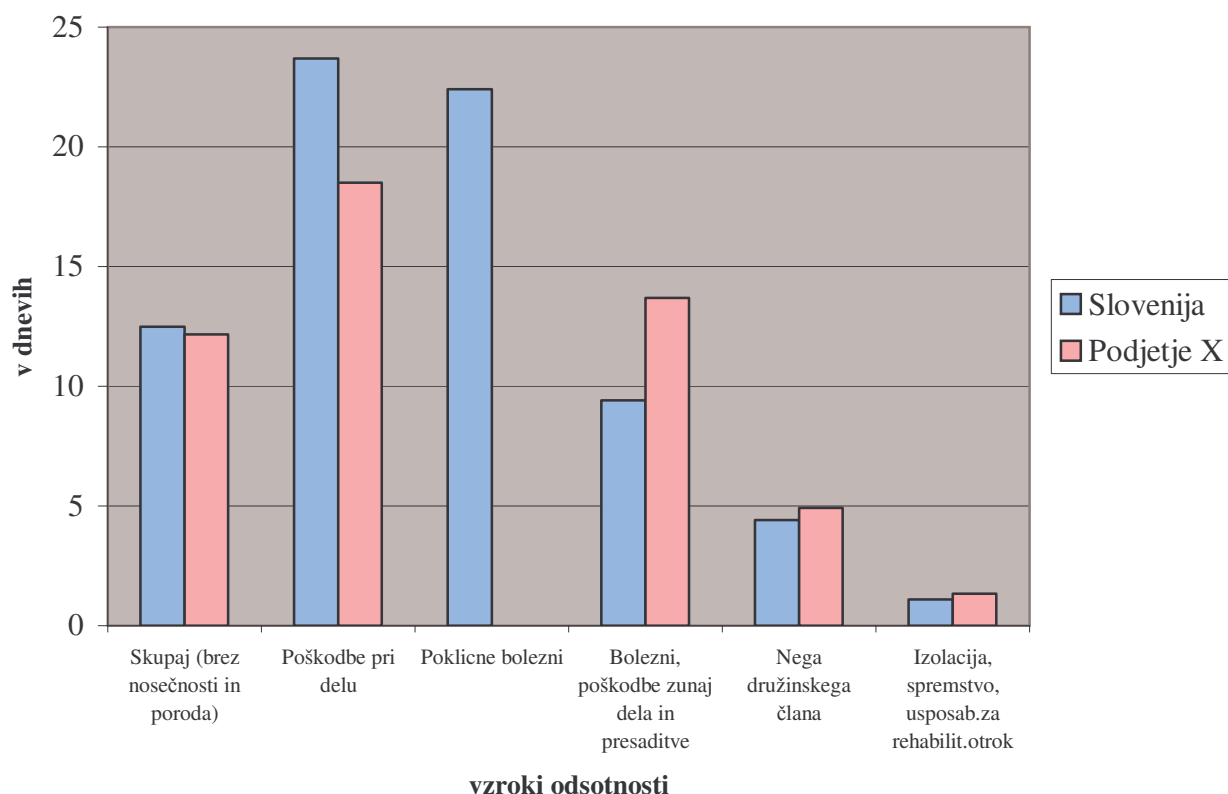
Glavne vzroke odsotnosti z dela podjetja X (leto 2006) so predstavljale odsotnosti zaradi bolezni, poškodb zunaj dela in presaditev (90,87 odstotkov). Sledi jim nega družinskih članov, poškodbe pri delu in usposabljanje za rehabilitacijo otrok. Rezultati analize odsotnosti so pričakovani, poklicnih bolezni skorajda ni, saj se podjetje ne ukvarja s proizvodnjo in je pogoj za nastop poklicnih bolezni ki bi jih izzvali rutinski gibi redek pojav. Nega družinskega člana predstavlja precej nizek odstotek odsotnosti, čeprav podjetje zaposluje večinoma ženske, ki so pogosto odsotne zaradi bolezni oziroma nege svojih otrok.

Tabela 3: Primerjava bolezenske odsotnosti podjetja X in slovenskega povprečja, izražena v izgubljenih dnevih

Vzroki začasne odsotnosti v izgubljenih dnevih	Slovenija 2005	Podjetje X 2006
Poškodbe pri delu	23,7	18,5
Poklicne bolezni	22,4	0
Bolezni, poškodbe zunaj dela in presaditve	9,4	13,69
Nega družinskega člana	4,4	4,93
Izolacija, spremstvo, usposabljanje za rehabilitacijo otrok	1,1	1,33
Skupaj v povprečju	12,5	12,17

Vir: Interno gradivo podjetja, Statistični letopis RS, 2006, str. 209.

Slika 6: Primerjava bolezenske odsotnosti med slovenskim povprečjem in podjetjem X izražena v izgubljenih dnevih



Vir: Interno gradiva podjetja, Statistični letopis RS, 2006, str. 209.

[URL: [http://www.stat.si/letopis/index\\_vsebina.asp?poglavje=10&leto=2006&jezik=si](http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=10&leto=2006&jezik=si)]

V povprečju je bil vsak Slovenec v letu 2005 bolezensko odsoten iz dela 12,50 dni v letu. Največji odstotek pripisujejo poškodbam pri delu, najmanj izgubljenih delovnih dni pa bremeni spremstvo, izolacijo in usposabljanje za rehabilitacijo otrok. Podjetje X (podatki za leto 2006) odstopa od slovenskega povprečja predvsem v številu poklicnih bolezni, ki jih v podjetju ni, v povprečju pa je vsak delovno aktiven Slovenec zaradi poklicne bolezni odsoten 22 dni v letu. Do razhajanj prihaja tudi v številu poškodb izven dela, ki presegajo slovensko povprečje za 4,29 dni na leto. V skupnem številu odsotnosti bistvenih razlik ni.



#### 4.2.1 Povprečno trajanje bolezenske odsotnosti z dela

Tabela 4: Povprečno trajanje odsotnosti z dela za podjetje

	moški	ženske	skupaj
Skupaj (brez nosečnosti in poroda)			
Primeri bolezenske odsotnosti	23	76	99
Dnevi bolezenske odsotnosti	303	902	1.205
Povprečno trajanje bolezenske odsotnosti	13	12	12
Poškodbe pri delu			
Primeri bolezenske odsotnosti	2	0	2
Dnevi bolezenske odsotnosti	37	0	37
Povprečno trajanje bolezenske odsotnosti	19	0	19
Poklicne bolezni			
Primeri bolezenske odsotnosti	0	0	0
Dnevi bolezenske odsotnosti	0	0	0
Povprečno trajanje bolezenske odsotnosti	0	0	0
Bolezni, poškodbe zunaj dela in presaditve			
Primeri bolezenske odsotnosti	18	62	80
Dnevi bolezenske odsotnosti	243	852	1.095
Povprečno trajanje bolezenske odsotnosti	14	14	14
Nega družinskega člana			
Primeri bolezenske odsotnosti	2	12	14
Dnevi bolezenske odsotnosti	21	48	69
Povprečno trajanje bolezenske odsotnosti	11	4	5
Izolacija, spremstvo, usposabljanje za rehabilitacijo otrok			
Primeri bolezenske odsotnosti	1	2	3
Dnevi bolezenske odsotnosti	1	3	4
Povprečno trajanje bolezenske odsotnosti	1	2	1

Vir: Interno gradivo podjetja X

V letu 2006 so v podjetju X zabeležili skupaj 99 izostankov, od tega 76 izostankov žensk in 23 izostankov moških. Skupno število izgubljenih delovnih ur bolezensko odsotnih oseb je bilo 9.640, na osebo v letu dni torej v povprečju odpade 106 ur. Moški so v letu 2006 zabeležili 23 izostankov z dela, kar je znašalo 303 dni, v povprečju pa je trajanje bolezenske odsotnosti vsakega bolezensko odsotnega moškega znašalo 13,2 dni na leto. Izostanki moških so znašali 2424 ur, oziroma 64 ur na zaposlenega moškega. Bolezensko odsotne ženske so bile odsotne skupaj 902 dni, v povprečju je trajanje bolezenske odsotnosti znašalo 13,5 dni v letu, izostanki z dela so tako predstavljali 7216 ur, kar v povprečju znaša 136 ur na bolezensko odsotno žensko.

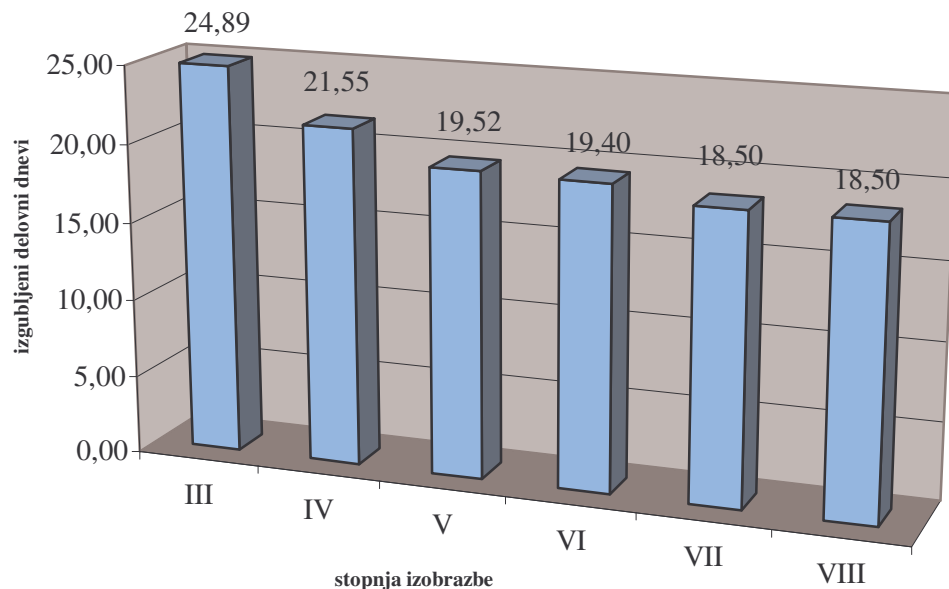
#### 4.2.2 Izgubljeni koledarski dnevi po stopnji izobrazbe

Tabela 5: Število izgubljenih koledarskih dni po stopnji izobrazbe v podjetju X v letu 2006

	III	IV	V	VI	VII	VIII
število zaposlenih	9	20	25	15	16	6
januar	9	26	29	18	18	8
februar	17	29	32	20	19	9
marec	16	28	39	21	21	9
april	17	32	46	26	23	11
maj	17	33	43	26	26	10
junij	24	31	48	24	29	11
julij	25	43	56	28	29	9
avgust	23	48	44	29	31	11
september	21	46	42	29	30	9
oktober	19	43	43	28	26	9
november	19	34	34	23	23	7
december	17	38	32	19	21	8
skupaj	224	431	488	291	296	111
izgubljeni dnevi na zaposleno osebo	24,9	21,6	19,5	19,4	18,5	18,5

Vir: Interno gradivo podjetja X.

Slika 7: Število izgubljenih koledarskih dni po stopnji izobrazbe v podjetju X v letu 2006



Vir: Interno gradivo podjetja X.

Odsotnost v podjetju X je obratno-sorazmerna s stopnjo izobrazbe.

## 5. FINANČNE POSLEDICE BOLEZENSKE ODSOTNOSTI Z DELA

### 5.1 Merjenje bolezenske odsotnosti z dela

1. Inštitut za varovanje zdravja v RS kot mero uporablja t.i. *Indeks teže* (IT), ki prikazuje število izgubljenih dni na eno odsotnost z dela.

$$IT = \text{število izgubljenih dni} / \text{število odsotnosti} = 1205 \text{ dni} / 99 \text{ odsotnosti} = 12,2$$

Število izgubljenih dni na eno odsotnost z dela v podjetju X znaša 12,2 izgubljena dneva letno.

2. *Frekvenca odsotnosti* (absence frequency measures) pa je mera (Steel, 2003, str. 244), ki meri število ločenih primerov odsotnosti, poudarja težo pogostosti in zanemarja trajanje posamezne odsotnosti. Za prikaz frekvence odsotnosti uporabljamo Indeks Frekvence (IF), ta predstavlja število primerov bolezenskega staleža na 100 zaposlenih.

$$IF = \text{število primerov} * 100 / \text{število zaposlenih} = 108,8$$

V podjetju se srečujejo s 108,8 primeri bolezenske odsotnosti na 100 zaposlenih.

3. Izračun *stopnje odsotnosti* za obravnavano podjetje:

$$\text{Stopnja odsotnosti} = \text{število izgubljenih delovnih dni} * 100 / \text{povprečno število zaposlenih} * \text{število vseh delovnih dni} * 100 = 5,4 \%$$

Stopnja odsotnosti je v podjetju nizka, rezultati kažejo na uspešno kadrovanje.

### 5.2 Stroški bolezenske odsotnosti z dela

V podjetju so za leto 2006 finančno ovrednotili odsotnost z dela. Izračune letnih finančnih izgub zaradi bolezenske odsotnosti bom skušala v nadaljevanju prikazati.

1. št.vseh opravljenih ur v letu v primeru ničelne odsotnosti:

$$8 \text{ ur} * 245 \text{ delovnih dni} * \text{št.zaposlenih} (91) = 178.360 \text{ vseh opravljenih ur}$$

2. št.izgubljenih delovnih ur v letu v primeru 5,4 % odsotnosti:

$$0,054 * \text{vse ure} / \text{letu} = 9.640 \text{ izgubljenih ur v letu}$$

Tabela 6: Povprečna bruto plača odsotnega delavca

	delež odsotnosti, ki odpade na skupino	povprečna bruto plača na uro	povprečna bruto plača
delavci	0,747	6,27	4,68
administrativni delavci	0,209	9,86	2,06
vodilni delavci	0,044	31,53	1,39
skupaj			8,13

Vir: Cascio, 1991, str. 60-70.

3. Povprečno bruto plačo za uro dela odsotnega delavca zmnožimo s številom ur odsotnosti vseh zaposlenih v enem letu, tako dobimo strošek dela v podjetju v letu dni, povezan z odsotnostjo zaposlenih.

$$8,13 \text{ €} * 9640 \text{ h} = 78.373,2 \text{ €}$$

4. Stroški, ki so povezani s preverjanjem odsotnosti zaposlenih in iskanjem nadomeščanja. V podjetju je za to zadolžena ena delavka z visoko izobrazbo (njena bruto plača je 8 €), za reševanje tovrstnih problemov porabi eno uro dela na dan.

$$1 \text{ h / dan} * 245 \text{ delovnih dni} * 8 \text{ € / h} = 1.960 \text{ € / leto}$$

Strošek nadomeščanja odsotnih delavcev = število ur nadomeščanja odsotnih z dela \* tehtano povprečje bruto urnega plačila tistim, ki nadomeščajo (predpostavljam, da v podjetju nadomeščajo le polovico delovnih ur, izgubljenih zaradi odsotnosti z dela):

$$0,5 * 9640 \text{ h} * 8,13 \text{ € / h} = 39.186,6 \text{ €}$$

Pozabiti pa ne smemo tudi na druge stroške, povezane z odsotnostjo z dela, nadure tistega ki je nadomeščal, neizkoriščenost materiala,...

$$\text{Skupni stroški odsotnosti z dela} = 3+4+5 = 78.373,2 \text{ €} + 1.960 \text{ €} + 39.186,6 \text{ €} = 119.519,8 \text{ €}$$

Izostanki z dela podjetju v vsakem primeru prinašajo stroške, zato jih je smotrno analizirati in preprečevati. V podjetju X znaša stopnja odsotnosti z dela 5,4. Strošek, ki ga podjetju povzroča odsotnost znaša na posameznega zaposlenega 1.313,4 € na leto.

*Rezultati raziskave (Absence Management Survey by JHA and Employee Benefit News)* so pokazali, da več kot 1/3 sodelujočih podjetij ni sposobna vnaprej oceniti števila odsotnosti z dela. Zastrahujoč je tudi podatek, da le 12 odstotkov podjetij sledi stroškom ki jih povzroča odsotnost z dela. Povprečen strošek na dan, ki ga povzroči z dela odsotna oseba znaša po rezultatih raziskave 260 \$. Opozoriti je potrebno, da odsotnost z dela ne povzroča le neposrednega stroška – izpada dohodka, ampak zmanjšuje tudi produktivnost in dobiček. Kar 60 odstotkov pričujočih podjetij ocenjuje stroške odsotnosti kot zadovoljive oziroma zanemarljive.

Pomanjkljivosti pripisujejo predvsem slabi podpori managementa in nesposobnosti sledenja odsotnosti z dela (Anderson Tom, 2005, str. 65).

## **6 . UKREPI ZA ZMANJŠEVANJE (BOLEZENSKE) ODSOTNOSTI Z DELA**

Spremljanje bolezenske odsotnosti pomeni, da redno (vsaj mesečno) spremljamo bolezensko odsotnost zaposlenih. Ukrep, kot neprestano spremljanje bolezenske odsotnosti na nek način pri zaposlenih vzbuja občutek nadzora, hkrati pa veča njihovo odgovornost za odsotnost. Spremljanje bolezenske odsotnosti je pozitivno tudi za podjetje, saj lahko pravočasno odkrije negativne trende na tem področju in ustrezno ukrepa.

Poznamo več načinov, ki vplivajo na bolezensko odsotnost z dela, v grobem ju delimo na trde in mehke prijeme, na ta način podjetja preprečujejo beg v bolezensko odsotnost zaradi slabih, (škodljivih) delovnih pogojev in ohranjajo zdravje zaposlenih. Proučevano podjetje se poslužuje predvsem mehkih prijemov, katerih rezultati se kristalizirajo na dolgi rok.

### **6.1 Trdi prijemi**

#### **6.1.1 Kontrola bolezenske odsotnosti**

Podjetje X se zaveda, da s trdimi prijemi le še pogloblja odtujenost delavcev, zato te uporablja le v skrajni sili. Poostreno kontrolo bolezenskega staleža na domu opravljajo le v primeru zelo sumljivih odsotnosti nekje med petnajstim in tridesetim dnevom odsotnosti zaposlenega. Kontrola na domu pomeni nadzor nad posameznikom, ki je na bolezenskem dopustu. Groženj z odpustom ne uporabljajo, prerazporeditve na težja in slabše plačana delovna mesta izvajajo enkrat letno na podlagi odsotnosti preteklega leta in predhodnih pogovorov med delodajalcem in zaposlenim. Delodajalcu je po zakonodaji onemogočeno nadziranje zdravljenja svojega delavca. Dokaz zlorabe bolezenskega staleža je skorajda nemogoč. Če delodajalec odpusti delavca, je izgubil le on. Končni cilj ukrepov za zmanjševanje bolezenske odsotnosti mora biti sprememba navad in mišljenja, ne pa odpuščanje delavcev.

#### **6.1.2 Prerazporeditev in odpoved delovnega razmerja**

Prerazporeditve ob pojavu zdravstvenih težav so že skoraj popravljalni ukrepi. Gre za to, da se pri zaposlenemu določene vrste zdravstvenih težav že pojavijo, z njegovo prerazporeditvijo pa poskušajo preprečiti poslabšanje zdravstvenega stanja.

Delodajalec glede na veljavno zakonodajo skoraj ne more negirati bolezenske odsotnosti. Zlorabo bolezenske odsotnosti je zelo težko dokazati, kljub temu nekatera podjetja uporabljajo tudi to možnost. Za delodajalca je zelo težko korektno speljati celoten postopek. Če je

ugotovljena zloraba bolezenske odsotnosti, lahko sledi tudi prenehanje delovnega razmerja delavca. Če delodajalec želi izvajati kontrolo bolezenske odsotnosti, njena pravila običajno opredeli v svojih internih pravilnikih (na primer pravilniku o delovnem razmerju, pravilniku o varstvu pri delu ali pravilniku o bolezenski odsotnosti in podobno).

#### *Primer tuje prakse:*

V Veliki Britaniji so znašajo stroški odsotnosti z dela 12 bilijonov dolarjev letno. V ta namen so organizirali nacionalno kampanijo, katere namen je bil izobraziti managerje kako naj ravnajo z zaposlenimi, da bi znižali stopnjo odsotnosti. Cilj kampanije je bil izboljšati delovne postopke in povečati produktivnosti. Od meseca marca do julija (2006), so izvajali seminarje po različnih mestih Velike Britanije na katerih sta sodelovala svetovalec medicinske stroke in pravnica za področje zaposlovanja. Ugotovili so, da odsotnost z dela predstavlja v Veliki Britaniji pereč problem in s tem ustrezno povezan strošek. Delodajalci lahko zmanjšajo stopnjo izostankov z dela le s pomočjo aktivnega sodelovanja managerjev, ugotovili so namreč, da je potrebno z zaposlenimi sodelovati, ne pa jim nasprotovati. Ravnanje z ljudmi se zrcali v uspešnosti podjetja. Managerji morajo biti vedno pripravljeni na neplanirano odsotnost delavcev, hkrati pa razvijati dobre odnose, da do odsotnosti sploh ne pride. Sproščen odnos med podrejenimi in nadrejenimi skupaj s fleksibilno organizacijo ustvarja kreativno in produktivno okolje z nizko stopnjo odsotnosti (Khan, Sayeed, 2007, str. 5).

## **6.2. Mehki prijemi**

Pri nas zasledimo popolno nerazumevanje vodstvenega kadra za človeški faktor dela, a zavedati se je potrebno, da je vpliv tehnologije na rezultate dela nekajkrat manjši od vpliva človeškega prizadevanja, motivacije in kreativnosti. Vlaganje v sodobno tehnologijo pomeni omogočanje visoke produktivnosti izdelkov, če pa se bo z zamenjavo tehnologije ta cilj uresničil je odvisno le od človeškega faktorja. V podjetju osrednjo pozornost namenjajo mehkim prijemom, s katerimi skušajo s pomočjo spremembe organizacije, napredovanja, nagrajevanja, mobilizacije delavcev in vlaganjem v izobraževanje doseči manjšo odsotnost, večjo mobilnost, občutek pripadnosti podjetju, boljšo socialno klimo in večjo storilnost. Ta pristop zahteva veliko truda, denarja in jasno zastavljene cilje, rezultira trajno in učinkovito.

### **6.2.1 Osebni dohodek**

Organizacije motivirajo ljudi tudi s pomočjo plače. Plača vsakega zaposlenega v obravnavanem podjetju je odvisna od zahtevnosti oziroma vrednosti delovnega mesta, meril za delovno uspešnost, dodatkov in nadomestil. Podjetje X v primeru šestmesečne, nepretrgane prisotnosti na delu, zaposlenemu ob rednem izplačilu izplača dodatnih 12 ur. Nagrada delavcu ne predstavlja posebnega motivacijskega dejavnika. V proučevanem podjetju izostankov z dela glede na višino dohodka zaposlenih v podjetju X natančno ne evidentirajo, sklepam pa lahko na podlagi odsotnosti glede na stopnjo izobrazbe. Zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe so v večji meri

odsotni z dela kot zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe. Glede na to da je višina plače sorazmerna z izobrazbo, lahko trdim, da višina osebnega dohodka vpliva na izostanke z dela.

Sistem plač ne more biti zgolj izpolnjevanje določil nekega pravilnika, ampak učinkovito orodje v rokah managerjev, s katerim vplivajo na povečanje zmožnosti in uspešnosti zaposlenih ter tako tudi na zagotavljanje dolgoročne uspešnosti podjetja. Uspešni zaposleni so zadovoljnejši ne le pri delu temveč tudi v zasebnem življenju. S tem stopijo v pozitivno spiralo, saj je zadovoljstvo v naslednjem koraku temelj povečanja uspešnosti, ta pa spet izvir zadovoljstva (Zupan, 2001).

Oblikovanje ustreznega nagrajevanja zaposlenih, predvsem managerjev, katerih delo postaja vse bolj nepredvidljivo je zapleteno. Pojavi se vprašanje, kako naj lastniki ugotovijo da se managerji obnašajo v skladu z lastniškimi interesi in ne v smeri zagotavljanja čim večje koristi (Zupan, 2001). Učinkovito orodje za usklajevanje različnih interesov so pogodbe o plačevanju in nagrajevanju managerjev, ki poleg osnovne plače vključujejo tudi kratkoročne spodbude oziroma nagrade vezane na doseganje letnih poslovnih ciljev (delnice, pokojninsko zavarovanje).

V Sloveniji nimamo formaliziranega postopka za nagrajevanja po sistemu gibljivih izplačil (nagrajevanje po uspešnosti), razen redkih izjem (PCX Computers, Lek, Kolektor). V nekaterih podjetjih nagrajujejo tudi po drugih, ne le finančnih merilih (kakovost, razvoj tehnologije,..).

V proučevanem podjetju imajo trije posamezniki sklenjene individualne pogodbe a vsebine žal ne poznam. Posebnih pravilnikov, ki bi urejali izplačevanje nagrad v podjetju nimajo.

### **6.2.2 Sprememba mišljenj, stališč in navad**

Odsotnost z dela je najmanj zdravstveni problem in veliko bolj delovni, motivacijski in socialni. Bolezenski list ki ga izda zdravnik je posledica odnosa, ki ga ima delavec do lastnega podjetja. Če želimo doseči spremembe, moramo spreminjati stališča, navade, motivacijo in socialni položaj delavcev. S spremembo mišljenja, ki jo dosežemo z izobraževanjem, agitacijo in animacijo, spreminjamo, mnenja, stališča in navade ljudi. Na podlagi sprememb mnenj in stališč se ljudje drugače obnašajo. Torej delodajalec mora urediti delovne in socialne pogoje za delo, nato pa le še animirati delavce.

Proučevano podjetje organizira 2-krat letno delavnice, na katerih zaposleni poročajo o svojem delu in pričakovanjih, vodstveni kader jim predstavi dosežke podjetja kot celote, jih pogosti in poskuša motivirati za delo v prihodnje.

### **6.2.3 Animacija in agitacija**

Cilj animacije je sprememba stališč. Gre za vztrajno ponavljanje določenih dejstev, ki kasneje postajajo sama po sebi razumljiva. Propagiranje neke resnice, dejstva, želje ali stališča mora biti

dobro pripravljeno. Takšne kampanije je potrebno prepustiti profesionalcem, sicer lahko v nasprotnem primeru izzovejo nasproten učinek. V podjetju trenutno nimajo zaposlenih zunanjih profesionalnih sodelavcev, ki bi zaposlene motivirali in propagirali želje vodstva za doseg vedno boljših rezultatov.

#### **6.2.4 Vodenje**

Vloga vodij je v razvoju podrejenih zelo velika. Vodje razporejajo zaposlene na usposabljanja, odkrivajo in spodbujajo razvoj njihovih talentov. Pomembno je da se oblikuje sistem mehkih znanj, kot so komuniciranje, vodenje, nadzorovanje..., po drugi strani pa morajo zaposleni sprejeti odgovornost, da ohranjajo in dopolnjujejo svoja znanja. Pomembno je tudi, da se zaposleni učijo drug od drugega in znanje na ta način delijo, naloga vodje pa je, da ustrezno pripravi svoje zaposlene do skupne uporabe znanja. Poznati in po potrebi je dobro spreminjati stil vodenja, integracijo vseh delavcev, klimo in motivacijo za delo. Poznamo dva osnovna načina vodenja: (1) dinamični red (v tem primeru vodja le animira in spodbuja delavce, igra vlogo povezovalca dogajanj v podjetju), (2) statični red (ta način vodenja predpostavlja razmere, v katerih naj bi bili med seboj enakopravni, avtoriteta je priznana le od zunaj).

V podjetju se poslužujejo statičnega reda, delavci so med seboj enakopravni, vsak opravlja svoje delovne naloge za katere je zadolžen in odgovoren. Stranke so najpomembnejši del podjetja in zaposleni jih tudi tako obravnavajo. Iz razgovorov med zaposlenimi sem prišla do zaključka, da se vodstvo premalo zaveda pomembnosti komunikacije z zaposlenimi in usposabljanja.

Ugotovitve:

- zaposleni so premalo seznanjeni z vizijo in strategijo družbe, saj je ta ponavadi predstavljena le vodjem določenih področij,
- pri komunikaciji obveznih usposabljanj je prevladujoč grozilen ton (zahteva po pridobitvi naziva Certificiran prodajalec) zaradi želje po dobrih prodajnih rezultatih,
- zaposleni ne poznajo prednosti obveznih usposabljanj,
- visoka pričakovanja po zaključku usposabljanj.

#### **6.2.5 Nagrajevanje**

Pohvale na delovnem mestu so prav tako eden izmed motivacijskih dejavnikov, ki vsakemu izmed nas vlivajo voljo do dela. Pohvali največkrat sledi nagrada. Nagrada za neprekinjeno prisotnost na delu v določenem obdobju je običajno denarna ali v obliki vrednostnih bonov za nakup določenih artiklov. Podjetje tovrstne nagrade izplačuje dvakrat letno. Naveden ukrep lahko na dolgi rok izzove nasproten učinek, kot ga z njim želimo doseči. V podjetjih, kjer so slabše plačana delovna mesta, lahko bolan posameznik vztraja na delu, zaradi denarne nagrade, ki jo prejme, če v nekem obdobju ni bil na bolezenskem dopustu. Takšno ravnanje lahko na dolgi



rok zelo poslabša splošno zdravstveno stanje zaposlenih. Proučevano podjetje je uvedlo dodatek k plači dvakrat letno zaposlenim ki so na delu redno prisotni.

Ostale oblike nagrajevanja v podjetju, ki niso neposredno povezane z izostanki:

- materialno nagrajevanje v obliki stimulacij ( kolektivne in individualne nagrade),
- nematerialne oblike nagrajevanja (uveden sistem inventivne dejavnosti, ki spodbuja dajanje predlogov in idej za izboljšave).

Slovenska zakonodaja ne pozna nagrajevanja zaposlenih pri dobičku. V EU razvijajo notranje lastništvo zaposlenih z gotovinsko udeležbo zaposlenih pri dobičku kot udeležbo v delnicah in opcijah (Zupan, 2006).

Takšno nagrajevanje prinaša dolgoročne koristi:

- uveljavljanje v širšem krogu zaposlenih,
- preglednost sistema finančne udeležbe zaposlenih,
- vnaprej regulirani pogoji za finančno udeležbo,
- finančno udeležbo naj spodbuja davčna zakonodaja.

## **6.2.6 Napredovanje**

Realen motivacijski dejavnik je tudi možnost osebnega in strokovnega napredovanja. Ljudje želijo začutiti svoj prispevek k napredku podjetja in želijo napredovati. Gre za strokovno izpopolnjevanje, potreba je izražena na vseh hierarhičnih nivojih ne glede na položaj in izobrazbo. Proučevano podjetje ima oblikovan sistem notranjega napredovanja.

## **6.2.7 Razgovori z delavci**

Ločimo dva tipa razgovorov:

- po vrnitvi na delo; ob predaji bolezenskega lista delavca nadrejenemu se navzoča pogovorita o razlogih za nastanek te odsotnosti. Razgovor je priložnost za oba, da se pogovorita o delavčevem položaju, delovnih pogojih, nesporazumih.
- razgovor v primeru suma na zlorabo bolezenske odsotnosti; ta tip razgovorov nastopi, v primeru ko kontrolor ne najde obolelega delavca na domu, pusti mu sporočilo o obisku in ga obvešča o času ko bo njegov nadrejeni na voljo za razgovor.

V podjetju organizirajo individualne razgovore med bolniki in strokovno osebo, ki se ukvarja z bolezensko odsotnostjo v podjetju ko se zaposlena oseba vrne iz bolezenske odsotnosti nazaj na delo. Če je bolezenska odsotnost dolgotrajna, se lahko tovrsten pogovor izvede že med trajanjem bolezenske odsotnosti. Z bolnikom se pogovorijo o njegovih zdravstvenih in morebitnih drugih težavah. Ponudijo mu pomoč in mu v razgovoru pokažejo, da je za podjetje pomemben vsak posameznik. Z razgovori nadrejeni spoznajo svojega sodelavca, njegove probleme in tako dobijo

možnost, da mu pomagajo. Delavec pa dobi možnost, da izrazi svoje nezadovoljstvo z delovnimi pogoji, delom, klimo v podjetju, plačo in podobno. Obravnavano podjetje ima za svoje zaposlene izdelan tudi rekreacijski program, s katerim skuša izboljšati psihofizično počutje in zdravstveno stanje zaposlenih. Podjetje plačuje zaposlenim različne oblike rekreacije. Z usposabljanjem vodij za vodenje preprečujejo predvsem beg v bolezensko odsotnost zaradi neprijetnega počutja na delovnem mestu. Vodja mora izbrati primerne metode vodenja in se zavedati svojih napak ter jih poskušati zmanjšati. To je ključ do večje motiviranosti za delo in manjšega števila bolezenskega dopusta. Vodilni delavci obveščajo zaposlene o pomenu zdravih zaposlenih in škodi, ki jo podjetju in posameznikom povzroči odhod na bolezenski dopust in podobno.

### **6.2.8 Inovativnost**

Delavec z veliko pripravljenimi sugestijami bo nagrajen, razvijati se bo začela tekmovalnost. V podjetju spodbujajo inovativne in inventivne dejavnosti zaposlenih. Posameznike in skupine usmerjajo na področja, ki so jih ocenili kot najbolj pomembna za uspešno doseganje zastavljenih poslovnih ciljev. Navedene dejavnosti so podvojile število predlogov inovacij in izboljšav ter koristnih predlogov, ki so jih ustrezno materialno in moralno nagradili.

### **6.2.9 Dopusti**

V neposredni proizvodnji se dogajajo anomalije, ko delavec zaprosi nadrejenega za dopust, mu ga ta zavrne in delavec odide na bolezenski stalež. V proučevanem podjetju dopuste planirajo za mesec vnaprej, v vsakem primeru poskušajo ugoditi želji in pričakovanju zaposlenega v okviru zmožnosti ki ga dopušča delovni proces.

### **6.2.10 Invalidnost**

Vodstvo podjetja želi imeti pripravljene in zdrave delavce, problemi se pojavijo, ko ugotovijo, da imajo določeno število delavcev z zdravstvenimi omejitvami in nekaj delavcev invalidov. V primeru neustreznosti pogojev za delo, bodo po vsej verjetnosti ti delavci pogosto na bolezenskem staležu. Rešitev za invalidne osebe mora biti notranja in usmerjena v iskanje zdravju primernih delovnih mest. Rešitve so lahko presenetljive, invalidne osebe ki imajo svojemu zdravju primerno delo prinesejo manj odsotnosti od drugih delavcev. Posebnih problemov z invalidnimi osebami v proučevanem podjetju nimajo. Podjetje, zaposlenim z resnimi zdravstvenimi težavami, ki pogosto odhajajo na bolezenski dopust svetuje, da se pogovorijo s svojim zdravnikom in tako sprožijo invalidski postopek. Funkcija podjetja pri invalidskem upokojevanju zaposlenega je predvsem v obliki ugodnega pisnega mnenja za njegovo invalidsko upokožitev, ki ga podjetje odda in je kasneje del dokumentacije za invalidsko upokožitev. Pomembna je tudi udeležba predstavnika podjetja na invalidski komisiji, kjer še ustno poda mnenje o nezmožnosti za delo zaposlenega ter predvsem o pomanjkanju zanj

primernih delovnih mest v podjetju. Če se posameznik invalidsko upokoji, ga lahko podjetje nadomesti z zdravim delavcem in s tem zniža bolezensko odsotnost.

### 6.2.11 Izobraževanje

Je univerzalna metoda za doseganje sprememb stališč ljudi. V primeru jasno postavljenih ciljev izobraževanja lahko dosežemo: spremembo mišljenja, občutek pripadnosti, identifikacijo delavcev s cilji podjetja, podporo organizacijskih sprememb, razvijanje občutka pomembnosti slehernega delavca.

Glede izobraževanja ima podjetje izdelan program usposabljanja za perspektivne delavce. Glavni del projekta je vzpostavitev izobraževalnega centra v okviru kadrovske službe, ki naj bi zastopal interese vseh interesnih skupin: zaposlenih, kupcev, vodstva, principalov in lastnika. Pripraviti nameravajo zemljevid znanj oz. opredeliti prisotna in pomanjkljiva znanja pri zaposlenih na določenih mestih ter načrtovati in izvesti potrebna oz. opravljena znanja. Zavedajo se, da so koristi usposabljanj zaposlenih težko merljive in je potrebno na stroške usposabljanj gledati kot na naložbo s pričakovanim donosom v prihodnosti. Vodilni v podjetju pravijo, da je uspeh vsake družbe vedno bolj odvisen od uspešnega in hitrega prilagajanja spremembam v okolju. Nosilci prilagajanja so zaposleni, njihovo znanje, sposobnosti in pripravljenost za sodelovanje v poslovnih procesih, saj prav zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost pred drugimi družbami. Vlaganje v izboljševanje znanj je ključnega pomena. S tem želijo povečati fleksibilnost oziroma mobilnost in vplivati na povečanje pripadnosti družbe. Ena od težav, ki jo vidijo v družbi je predvsem strokovna usposobljenost zaposlenih. Zaposleni trenutno ne predstavljajo konkurenčne prednosti. Mystery shopping in analize zadovoljstva kupcev so dali slabe rezultate. Kupci so vedno bolj zahtevni zato pričakujejo prvovrstno poznavanje produktov in storitev, čemur zaposleni niso vedno kos.

Izzive pri usposabljanju predstavljajo :

- povečanje kakovosti in obsega znanja,
- intenzivnost učenja,
- delitev znanja,
- prenova starega in neustreznega znanja,
- upravljanje z znanjem.

Za usposabljanja bodo v letu 2007 namenili skupno 58.663 €, od tega za nevodstvene delavce 40.394 €.

Izobraževanja v podjetju ločijo na:

- izobraževanja zahtevana s strani principalov,
- splošna izobraževanja.

Splošna usposabljanja so planirali na področju učenja tujih jezikov, obnavljanja registracije notranjih presojevalcev, seminarje o prodajnih tehnikah in komuniciranju, računalniški tečaji, sredstva namenjena za izobraževanja na višjih in visokih šolah. Usposabljanj, ki jih predpiše principal se mora podjetje kot pooblaščen dealer udeležiti, za vsa ostala izobraževanja pripravi direktor predlog za prihodnje leto.

Motivi za usposabljanje med zaposlenimi v podjetju so: želja po osebostnem razvoju, želja po večjem znanju, želja po kvalitetnem preživljanju prostega časa, nezadovoljstvo s pridobljeno izobrazbo, želja po napredovanju, zahteve na delovnem mestu, želja po drugačni zaposlitvi, obvezno usposabljanje ki ga organizira principal blagovne znamka, povezava z nagrajevanjem in potreba po znanju tujih jezikov zaradi sodelovanja s principalami blagovnih znamk.

### **6.2.12 Razmere na delovnem mestu**

Na bolniško odsotnost delavcev vplivajo poleg objektivnega zdravstvenega stanja številni drugi dejavniki iz domačega, delovnega pa tudi širšega življenjskega okolja. Velik vpliv na odsotnost delavcev z dela imajo razmere na delovnem mestu. Zato je izredno pomembno, da se z ustreznimi ukrepi (tehnični, organizacijski, pravno-upravni) delavcem zagotovi takšne delovne razmere, da bodo obremenitve in škodljivosti čim manjše. Tako je možno bistveno zmanjšati bolniško odsotnost.

### **6.2.13 Delovni čas**

Zadovoljstvo zaposlenih in posledično boljšo delovno učinkovitost lahko podjetje doseže tudi s pomočjo prilagajanja delovnega časa zahtevam sodobne družbe. Na ta način namreč zaposlenim omogoča lažje usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja. Posluhuje se lahko gibljivega delovnega časa, e-dela in zaposlovanja za krajši delovni čas.

Bolj kot evropskemu delovnemu času, smo Slovenci naklonjeni gibljivemu delovnemu času. Zaposleni od dvajset do trideset let, ki še nimajo družine, so praviloma pripravljeni delati dlje in sprejemajo evropski delovni čas brez zadržkov. Med tridesetim in štiridesetim letom si ljudje ustvarijo družino in si zato želijo več prostega časa, po štiridesetem letu starosti ko so otroci že samostojni pa zanje evropski delovnik spet ne predstavlja večje težave.

Večina slovenskih podjetij ima gibljiv delovni čas, saj ta prinaša pozitivne vplive na delovno storilnost. Po delovnih izkušnjah ima fleksibilen delovni čas tudi slabosti, časovni razpon je lahko prevelik, potrebno je prilagajanje obveznega delovnega časa delovnemu ciklusu. Kljub naštetemu vpliva na boljše poslovne rezultate podjetja, tam kjer to delovni proces dopušča. Podjetja se lahko poslužujejo tudi dela na daljavo oziroma zaposlovanja v okviru krajšega

delovnega časa. Delo na domu omogoča oblikovanje novih delovnih mest, stimulira lokalno ekonomijo, ponuja nove zaposlitvene možnosti in predstavlja rast komercialnega tržišča. Je rezultat nove fleksibilnejše ekonomske in delavske organizacije v povezavi z razvojem digitalnih in telekomunikacijskih tehnologij ter velike konkurence na področju delovne sile in storitvenega sektorja. Delovni čas je manj pomemben tistim posameznikom, ki si želijo zgraditi kariero.

Obravnava podjetje trenutno omogoča avtonomijo delovnega časa le trem vodilnim delavcem, s katerimi ima podjetje sklenjeno individualno pogodbo o delovnem razmerju.

#### **6.2.14 Rezultati ukrepov za zmanjševanje bolezenske odsotnosti**

Projekt podjetij za zmanjševanje bolezenskih odsotnosti poleg finančnih koristi prinaša tudi druge rezultate:

- sprememba v pripadnosti,
- sprememba stila vodenja,
- večja disciplina v podjetju,
- ugodnejše zdravstveno stanje zaposlenih,
- sprememba delovnih pogojev,
- znižanje odsotnosti delavcev,
- večji ugled podjetja,
- ugodnejše finančno poslovanje,
- izboljšanje delovnih pogojev,
- večje zadovoljstvo zaposlenih,
- manj motenj v delovnem procesu zaradi stalnosti pri delu.

Pripadnost zaposlenih v podjetju povečujejo z vključevanjem zaposlenih v sprejemanje odločitev, na ta način zaposlenim vlivajo občutek pomembnosti in vpliva.

Posamezno podjetje ki ima resen izpad dohodka zaradi odsotnosti, lahko zdravstveno asistenco prepusti zunanji specializirani organizaciji. V Sloveniji imamo nekaj podjetij ki nudijo spremljanje prisotnosti in odsotnosti delavcev, a malo naročnikov saj se večina podjetij še vedno ne zaveda pomena zdravega in zadovoljnega človeškega vira. Ob tem pa je potrebno poudariti, da gre kljub vsemu le za programske rešitve z nizko prisotnostjo človeškega faktorja. Zato bom kot zanimivost v nadaljevanju opisala primer reševanja bolezenske odsotnosti v eni izmed multinacionalk.

##### *Primer tuje prakse:*

Multinacionalka HP (Hewlett-Packard) je kot vodilen igralec na področju ustvarjanja tehnoloških rešitev s pomočjo zunanje specializirane organizacije (Bupa) za zagotavljanje zdravja zaposlenih standardizirala postopek zdravstvene asistenc v podjetju. Cilj medsebojnega sodelovanja je bil izboljšati zdravstveno stanje zaposlenih in povečati njihovo produktivnost.

Sodelovanje je znižalo stopnjo odsotnosti zaposlenih za 2 odstotka na letni ravni, uvedba sistema za spremljanje odsotnosti je prinesla koristi delodajalcu kot tudi delojemalcem. Organizacija Bupa izvaja zdravstveno asistenco v vseh podružnicah HP-ja po svetu, prilagodi jo kulturnim, demografskim, zakonskim in verskim dejavnikom regije (Strategic HR Review, 5(2006), str. 7).

Proučevano podjetje nima organiziranega tima za zniževanje bolezenske odsotnosti, ki se običajno z bolezensko odsotnostjo ukvarja zelo celovito z analiziranjem problema, izborom rešitev, izvedbo in analizo uspešnosti. Prav tako nima urejene preventivne skrbi za zdravje zaposlenih kot so: izobraževanja zaposlenih o zdravem načinu življenja, redni preventivni in specialistični zdravstveni pregledi na račun podjetja in podobno.

## **7. SODOBNE OBLIKE NADZORA ZLORABE BOLEZENSKE ODSOTNOSTI**

Boleznski dopust zlorabi, kdor: (1) zapusti kraj bivanja, (2) opravlja težka fizična dela, (3) se ukvarja s pridobitno dejavnostjo ali (4) drugače krši odločbo zdravniške komisije o bolezenskem dopustu. Zelo pogosto bolezenski dopust zlorabljujejo tisti, ki so v sporu z vodstvom podjetja in nimajo resnih zdravstvenih težav.

### *Nadzor s strani delodajalca*

Delodajalci so v Sloveniji zaradi bolezenske odsotnosti zaposlenih v letu 2006 izgubili skupno 10.040.373 delovnih dni. Po ocenah so skupno plačali okoli 200 milijonov evrov. Od skupno prek deset milijonov izgubljenih delovnih dni zaradi bolezenske odsotnosti je v več kot polovici primerov odsotnost z delovnega mesta trajala do 30 dni, zato je nadomestilo bremenilo podjetje. Uradnih ocen o zlorabi bolezenskih odsotnosti ni. Ocena Združenja delodajalcev Slovenije se približuje 20 odstotkom. Po tej oceni naj bi zlorabe stale delodajalce 40 milijonov evrov. Manj kot polovica podjetij ima nadzor bolezenske odsotnosti urejen s posebnim aktom, še manj pa jih dejansko nadzor izvaja. Vse več primerov je, ko delodajalci odkrijejo, da zaposleni izrabljajo bolniško za delo na črno, delo doma ali celo dopustovanje se le v manjši meri odločijo za ukrepanje. Najpogostejša poledica je disciplinski postopek. Razlog je v tem, da vrhovno sodišče dalo vedeti, da sama zloraba pravice do odsotnosti zaradi bolezni ali poškodbe ni tako huda zloraba, da bi bila upravičena izredna odpoved delovnega razmerja.

Edina zakonska ureditev, ki ji pritrjuje sodna praksa je, da delodajalec določi vnaprej pravila izvajanja nadzora odsotnosti z dela zaradi bolezni. Smiselno je določiti, da bo nadzor izvajala pooblaščen detektivska agencija, ki izpolnjuje pogoje o detektivski dejavnosti o tem pa obvestiti zaposlene. Detektivska agencija za nadzor bolezenskega dopusta zaračunava od tri do pet tisoč evrov. To zadošča za vse stroške in dokaze, ki veljajo na sodišču (pisno poročilo, fotografije...). Način se je izkazal kot zelo učinkovit, saj so se bolezenske odsotnosti pri večini delodajalcev zmanjšale, delodajalci pa imajo zakonsko podlago v zakonu o delovnih razmerjih. V primeru da delodajalec področja odsotnosti nima urejenega s posebnim aktom, lahko nadzor kljub temu opravlja. Pooblasti lahko nekoga od zaposlenih in obenem o tem obvesti vse zaposlene. Nadzor

lahko opravlja tudi delodajalec sam, v obeh primerih mora upoštevati zakon o varovanju osebnih podatkov. Če pride do spora pred sodiščem mora delodajalec pri izredni odpovedi delovnega razmerja dokazati škodljive posledice. Sporno je fotografiranje med bolezensko odsotnostjo, bolj verodostojne so priče, izjave zaposlenih in pooblaščenih oseb. Zlorabe odsotnosti z dela sodišča pogosto razveljavijo odpovedi delovnih razmerij.

#### *Nadzor s strani ZZZS*

ZZZS nadzoruje tisti del bolezenskih dopustov pri katerih gre nadomestilo v breme obveznega zdravstvenega zavarovanja – torej odsotnost z dela nad 30 dni. Za bolezenska nadomestila so v letu 2006 namenili 187,7 milijona evrov, škoda zaradi kršitev naj bi tako znašala 24,4 milijona evrov. Edini ukrep ki ga ima ZZZS je zadržanje nadomestila za čas, ko se zavarovanec ni držal navodil o počivanju, bolezenska odsotnost se tako lahko prekine. Med ugotovljenimi kršitvami narašča delež tistih, ko zavarovanca na bolezenskem staležu zalotijo pri opravljanju pridobitne dejavnosti. V večini primerov gre za samostojne podjetnike.

Leta 2006 so na ZZZS-ju preverili 1.685 oseb na bolezenskem staležu in ugotovili 13 odstotkov kršitev. Leto prej so kršitve znašale 17 odstotkov.

Tabela 7: Delno plačilo za izgubljeni dohodek

leto	upravičenci	izplačana sredstva (v 1000 SIT)
2003	164	194.825
2004	322	335.672
januar 2006	345	39.537
februar 2006	352	40.678
marec 2006	357	40.736
april 2006	360	41.065
maj 2006	365	41.531
junij 2006	369	42.995
julij 2006	377	43.903
avgust 2006	385	43.961
september 2006	397	45.124
oktober 2006	405	48.026
november 2006	406	46.817
december 2006	406	46.776

Vir: ZZZS RS.

ZZZS izplačuje nadomestila za izpad dohodka v primeru bolezenske odsotnosti zaposlenega, ki traja več kot 30 dni. V letu 2006 je bilo v povprečju mesečno 377 ljudi upravičenih do nadomestila ZZZS-ja, letno povprečno mesečno izplačilo na zaposlenega je znašalo 115.000 sit. Število upravičencev do nadomestila se je iz meseca v mesec povečevalo. Glede na leto 2003 in 2004 so podatki zastrašujoči.

## 8. POVZETEK POGOVORA Z DIREKTORJEM KADROVSKE SLUŽBE

Tabela 8: Najučinkovitejši ukrepi, s katerimi so v letu 2006 dosegli najnižje stopnje bolezenske odsotnosti

Najučinkovitejši ukrepi, s katerimi so v letu 2006 dosegli najnižje stopnje odsotnosti	ocene
razgovori po vrnitvi na delo	10
bolniški list-dokazila o bolezni	9
seznanitev neposrednih vodij s statistiko zdravstvenih izostankov	8
varstvo pri delu	7
fleksibilni delovni modeli	7
disciplinski ukrepi	6
nezaposlovanje delavcev, nagnjenih k absentizmu	6
svetovanje na delovnem mestu	6
zdravstveni pregledi pred zaposlovanjem	5
rehabilitacijski pravilniki	4
privatno zdravstveno zavarovanje	4
upoštevanje zdravstvenih zaostankov pri odpuščanju delavcev	3
čakalni dnevi pred izplačilom nadomestil za zdravstvene izostanke	2
nagrade delavcem ob neizostajanju z dela	1

Vir: Interno gradivo podjetja X.

V kadrovske službi obravnavanega podjetja na prvo mesto najučinkovitejših ukrepov s katerimi so znižali stopnjo odsotnosti v letu 2006 postavljajo razgovore opravljene po vrnitvi na delo, na zadnje mesto pa uvrščajo nagrade delavcem ki so redno prisotni na delu.

Pogovor med vodjem in zaposlenim po vrnitvi zaposlenega na delo je postal pomemben del skupnega oblikovanja ključnih nalog in ciljev za doseganje strateških ciljev ter usmerjanje strokovnega in osebnostnega razvoja posameznika, hkrati pa je prispeval k zmanjšanju bolezenske odsotnosti. Cilj kadrovske službe je zadovoljstvo in zdravje delavcev, delodajalcev, lastnikov in kupcev. Vsi projekti podjetja bodo v prihodnje usmerjeni k spremembi delovnih pogojev, zadovoljstvu zaposlenih in večjemu občutku pripadnosti zaposlenih. V podjetju zaposlene na bolezenskem staležu le redko preverjajo.

## 9. SKLEP IN PRIPOROČILA PODJETJU

Področje zdravstvenih izostankov z dela še vedno povzroča previsoke stroške podjetjem, državi in družbi v celoti. Delavec beži v odsotnost, ker je na delovnem mestu nezadovoljen, potrebuje počitek, prosti čas za dodatno, dopolnilno delo ali pa preprosto ni motiviran za delo. Težko je oblikovati način, ki bi veljal za vsa podjetja in zagotavljal uspeh. Analiza učinkovitosti



posameznih prijemov na področju zdravstvenih izostankov zajema urejenost delovnega okolja, komunikacijo, ustvarjanje delovne klime in organizacijske kulture. Podjetja se sama odločajo, kaj je primerno za njihovo poslovanje in katera področja dela je treba izpopolniti. Poleg ustvarjanja dobička mora vsak manager težiti k ustvarjanju pozitivnih delovnih pogojev.

Na primeru obravnavanega podjetja sem ugotovila:

- med zdravstvenimi izostanki in izobrazbeno strukturo je znatna povezava,
- med zdravstvenimi izostanki in spolom je močna povezava, predvsem zaradi izostankov kot posledica nege družinskih članov,
- med zdravstvenimi izostanki in starostjo obstaja povezava.

Povezava med navedenimi pojavi sicer obstaja a je nizka, kar utemeljujem s tem da na zdravstvene izostanke vplivajo tudi drugi znani in neznani dejavniki v podjetju in njegovem okolju, ki jih je težko kvantificirati. Na stopnjo zdravstvenih izostankov moramo preventivno ukrepati. Smiselno je predhodno opredeliti stroške in koristi ukrepov. Učinkovitost ukrepov se ne kaže le v odstotkih ampak tudi v pripadnosti in zadovoljstvu zaposlenih ki se zrcalijo na dolgi rok. Ukrepi za zniževanje zdravstvenih izostankov, morajo vplivati na izboljšanje delovnih pogojev, spremembo stališč, vrednot in navad zaposlenih.

Precej nestabilne razmere v družbi in na delovnih mestih se močno kažejo v zdravstvenem stanju ljudi. Čedalje več je namreč takih, ki bi radi kakršne koli socialne stiske in nezadovoljstvo na delovnem mestu rešili z odhodom na bolezenski dopust. Tega se pogosto sami niti ne zavedajo. Poskusi zmanjševanja bolezenskih izostankov z birokratskimi in populističnimi prijemi se praviloma izjalovijo in prej ali slej kot bumerang udarijo njihove izvajalce. Največ, kar lahko dosežejo, je začasna pasivna prisotnost na delovnem mestu. Podjetje največ pozitivnih učinkov doseže s pomočjo mehkih prijemov, ki na dolgi rok obrodijo dolgotrajne rezultate v prid delodajalcev in delojemalcev.

Programi podjetja morajo spodbujati predvsem zdravo življenje in delavcem pomagati tako, da se lažje odločijo za spremembe.

Podjetje bi moralo za preventivne ukrepe na področju zdravstvenega varstva poskrbeti za zdravje delavcev že z majhnimi ukrepi, kot so:

- seznanjanje zaposlenih s posledicami nezdravega življenja,
- opozarjanje na dejavnike tveganja, ki lahko ogrožajo zdravje delavcev (prah, dim, hlapi) in odstranjevanje njihovega negativnega vpliva,
- spodbujanje, da zaposleni sami spoznajo dejavnike tveganja na svojem delovnem mestu in jih odpravijo,
- spodbujanje, da se zaposleni udeležujejo preventivnih zdravstvenih programov (proti visokemu pritisku, debelosti, odvisnosti od alkohola in droge).

Podjetje bi moralo zmanjševati bolezensko odsotnosti tudi s premišljenim oblikovanjem delovnih mest, saj oblikovanje privede do pozitivnih ekonomskih izidov in vpliva na manjše utrujanje delavcev. Določeno stopnjo izvajanja preventivne dejavnosti in zagotavljanja varnosti pri delu predpisuje tudi zakonodaja. Delodajalec mora, skladno s členom zakona o varnosti in zdravju pri delu izdelati in sprejeti izjavo o varnosti v pisni obliki, s katero določi način in ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu ter jo dopolnjevati ob vsaki novi nevarnosti in spremembi ravni tveganja. Izjava o varnosti temelji na ugotovitvi možnih vrst nevarnosti in škodljivosti na delovnem mestu in v delovnem okolju ter oceni tveganja za nastanek poškodb in zdravstvenih okvar.

Zaključim lahko, da rezultati obravnave utemeljujejo potrebo po organizaciji podjetja, ki bo nudila usklajeno in celovito podporo razvoju fleksibilnih oblik dela in zaposlovanja v najširšem smislu. V podjetju X bi lahko vplivali na stopnjo zadovoljstva zaposlenih in posledično zmanjšali stopnjo odsotnosti tudi s pomočjo gibljivega delovnega časa.

Zaposlenim namreč zelo ustreza, da v dogovorjenih časovnih okvirjih sami lahko vplivajo na prihod in odhod iz dela. Na ta način si lahko posameznik prilagaja delovni čas svojemu bioritmu in tako lažje balansira zasebno in poslovno življenje. Glede na to, da ima obravnavano podjetje veliko število zaposlenih, ki niso neposredno vezani na fizično prisotnost oziroma neposreden stik s kupci, bi avtonomijo glede prihodov in odhodov lahko uvedli. Individualno razporejanje delovnega časa bi povečalo učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih.

Opozorila bi še na delo na daljavo (teledelo) oziroma tako imenovano e-delo. V obravnavanem podjetju se te vrste dela poslužujejo trije vodilni delavci, sklenjene imajo individualne pogodbe in prihoda na delo ne beležijo, pozitivne učinke bi moralo podjetje prenesti tudi na ostale zaposlene katerim narava dela to omogoča.

## LITERATURA

1. Anderson Tom: Employers lax on absence management. Employee Benefit News, Washington, 19(2005), 8, str. 65.
2. Basle Andreja: Nadzorovanje odsotnosti. Finance, Ljubljana, 2007, 85, str. 22 .
3. Bilban Marjan: Medicina dela. Ljubljana : Zavod za varstvo pri delu, 1999. 605 str.
4. Birkenbihl Vera: Sporočila govornice telesa. Ljubljana : Center za tehnološko usposabljanje, 1999. 159 str.
5. Brown Simon G.: Govorica obraza. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2002. 127 str.
6. Cascio Wayne F.: Costing Human Resources. The Financial Impact of Behavior in Organizaitons. Boston : PWS – Kent Publishing Company, 1991. 320 str.
7. CBI: Absence and Labour turnover 2003, Axa ppp healthcare. London: April 2003. 26 str.
8. Čater Tomaž: Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 46(2000), 4 , str. 505-520.
9. Dular Meglič Tina: Motiviranje zaposlenih v farmacevtskem podjetju za učenje prodajnih veščin. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. str. 89.
10. Friedl Aleš: Abstenizem – nastavek raziskave. Anthropos, Ljubljana, 1990, 22, str. 333-343.
11. Hosta Ivanka: Psihologija dela (2. del). Novo mesto : Ekonomska šola, Višja strokovna šola, 2004. 122 str.
12. Khan Sayeed: Help to tackle sickness. Works Management, Findlay publications ltd.UK, 60 (2007), 2 , str. 5
13. Kobovc Peter: Pomen ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih v okviru sodobnega spremljanja uspešnosti poslovanja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 42 str.
14. Kočar Mojca: Intelektualni kapital. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 47 str.
15. Kovačev Asja Nina: Govorica telesa. Ljubljana : Znanstveni inštitut filozofske fakultete, 1997. 238 str.
16. Kožar Andrej: Obvladajmo bolniško. Domžale : Lunik, 1995. 160 str.
17. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta Ljubljana, 1996. 326 str.
18. Makarovič Jan: Odkrivanje talentov. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1995. 95 str.
19. Managing & Employing People. Pocketbook.. London : Thorogood publishing ltd, 1998. 303 str.
20. Marinko Irena: Kako najti zaposlitev. Ljubljana : Leila, 1991. 93 str.
21. Marinko Irena: Perspektivna delovna mesta. Ljubljana : Leila, 1994. 113 str.

22. Martocchio J. Joseph, Judge A. Timothy: When we don't see eye to eye: Discrepancies between supervisors and subordinates in absence disciplinary decisions. *Journal of management*, b.k., 21 (1995), 2, str. 251-278
23. Measuring employee absence. *Strategic HR Review*. London: Melcrum publishing ltd 5(2006), 4 , str. 7.
24. Možina Stane: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
25. Musek Janek: Osebnost in Vrednote. Ljubljana : Educy, 1993. 228 str.
26. Na bolniškem dopustu po 14 dni na leto. *Delo*, Ljubljana, 21.06.2005.
27. Pease Allan: Govorica telesa. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1997. 191 str.
28. Petavs Stane: Kaj detektiv lahko dela. *Finance*, Ljubljana, 2007, 85, str. 22.
29. Praštalo Stanko: Delodajalci in bolniška. *Podjetnik*, Ljubljana, 2000, 9, str. 54-59.
30. Pretnar Vitomar: Od kadrovskega upravljanja do ravnanja z ljudmi pri delu. *Human Resource Management*.  
[URL:[http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/doc/Pretnar-kadrovski\\_forum\\_tekst.doc](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/Pretnar-kadrovski_forum_tekst.doc)], 13.06.2007.
31. Robin Ely J., Foldy Erica Gabrielle, Scully Maureen A.: *Reader in gender, work, and organization*. Boston : Centre for Gender in Organizations, Simmons School of management, 2003. 428 str.
32. Spillane Mary: Kako se predstavimo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1997. 311 str.
33. Statistični letopis Republike Slovenije 2006. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 2006. 209 str.
34. Steel P. Robert: Methodological and operational Issues in the construction of absence variables. *HRM review*, b.k., 13 (2003), 2, str: 243-251
35. Strojcin Marja: Kako ohraniti naše psihično zdravje : Moj poklic – izziv ali travma. *Poslovna asistenca*, Ljubljana, 2007, 5.
36. Šmuc Sonja: Najbolj "bolni" so še vedno petki in ponedeljki: bolniški bavbav vendarle plahni. *Manager*, Ljubljana, 2000, str. 57-58.
37. Šošter Rok: Vloga človeškega in socialnega kapitala v podjetju. *Diplomsko delo*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 44 str.
38. Šubic Petra: Med bolniško na morje, smučanje ali h konkurenci. *Finance*, Ljubljana, 2007, 85, str. 23.
39. Šubic Petra: Nekateri detektivi hodijo po robu. *Finance*, Ljubljana, 2007, 85, str. 22.
40. Treven Sonja: Management človeških virov. *Gospodarski Vestnik*, Ljubljana, 1998, str. 263.
41. Vuković Vesna: ZZZS sam preverja bolniške. *Finance*, Ljubljana, 2007, 85 , str. 22.

42. Zdravje se spleča. Manager, Ljubljana, 25.05.2003.
43. Zupan Nada: Človeški viri kot izvor konkurenčnih prednosti v podjetjih v prehodu. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1996. 13 str.
44. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.
45. Zupan Nada: Nagrajevanje zaposlenih, Delo, Ljubljana, 04.04.2006.
46. Zupan Nada: Plače niso odvisne od uspešnosti, Delo, Ljubljana, 20.11.2001.
47. Žnidaršič Sabina: Ora et labora - in molči, ženska! Ljubljana : Založba / \*cf., 2001. 259 str.

## VIRI

1. Bagari Nevenka: Začasna zadržanost od dela v Sloveniji, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. [URL: <http://www.zzs.si>], 04.04.2006.
2. Delacour Jean Baptiste.: Veliki leksikon o človeških značajih. Ljubljana : Prešernova družba. Vrba, 1995. 462 str.
3. Dessler Gary Michael: Human resource management. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2000. str. 699.
4. Inštitut za varovanje zdravja RS. [URL: <http://www.ivz.si>], 01.02.2007
5. Interni pravilniki o kadrih (pravilnik o nagrajevanju, notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, pravilnik o plačah in drugih prejemkih, prekinjanje in sklepanje delovnih razmerij, pridobivanje in selekcija kadrov, nagrajevanje, navodila za vodenje letnih razgovorov, predpisi o razvoju kadrov) v obravnavanem podjetju. Ljubljana. 2005. 52 str.
6. Merkač Skok: Kadri-Ravnanje z ljudmi. [URL: <http://klemenr.siol.net/vsm/datoteke/kadri-ljudje/kadri-marush.doc>], 13.06.2007.
7. Ramovš Franc et al.: Slovar slovenskega knjižnega jezika. DZS, Ljubljana, 2002.
8. Sedovnik Milena, Frlec Špela: Usposabljanje na področju maloprodaje avtomobilov. Ljubljana : Poslovna akademija podjetja X., 2006. 46 str.
9. Tkalec Lea: Šikaniranje [URL: <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20015Tkalec.PDF>], 16.05.2007
10. Začasna odsotnost z dela po vzrokih odsotnosti. [URL: [http://www.stat.si/letopis/index\\_vsebina.asp?poglavje=10&leto=2006&jezik=si](http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=10&leto=2006&jezik=si)], 16.05.2007

## **PRILOGA**

## ANKETA MED ZAPOSLENIMI

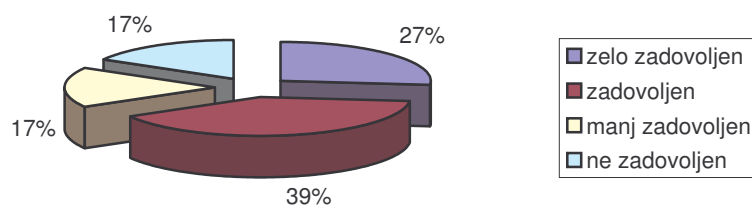
Anketirala sem trideset zaposlenih v podjetju X.

### VPRAŠALNIK

Prosim, da z X označite ustrezen odgovor:

#### 1. Ali ste z delom ki ga opravljate zadovoljni ?

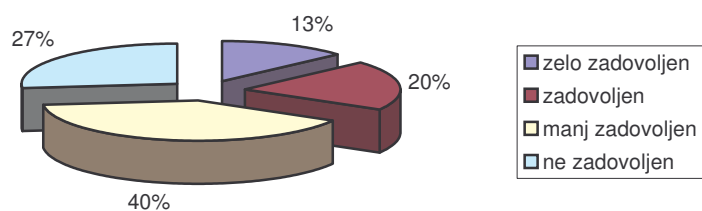
- zelo zadovoljen
- zadovoljen
- manj zadovoljen
- nezadovoljen



27 % anketiranih zaposlenih je z delom ki ga opravljajo zelo zadovoljnih, 17 % pa nezadovoljnih. Podjetje mora ugotoviti vzroke nezadovoljstva in jih skušati odpraviti.

#### 2. Kako bi ocenili odnos nadrejeni-podrejeni ?

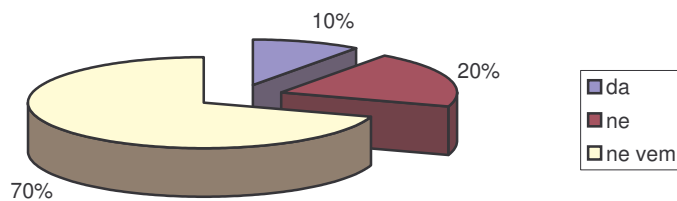
- zelo zadovoljen
- zadovoljen
- manj zadovoljen
- nezadovoljen



Zaposleni niso posebej zadovoljni z odnosi, ki jih imajo s sebi nadrejenimi. Delodajalci pogostokrat za doseg dobrih poslovnih rezultatov popolnoma »izčrpajo« sebi podrejene delavce.

### 3. Ali menite da v podjetju prihaja do zlorab bolniške odsotnosti ?

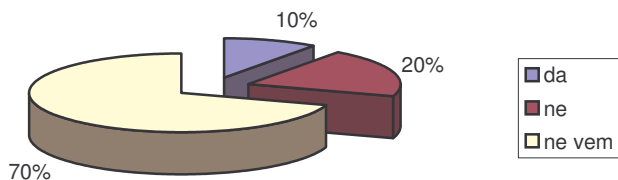
- da
- ne
- ne vem



70 % zaposlenih se glede zlorab bolniških ni opredelilo, 10 % pa jih verjame v zlorabe.

### 4. Kako bi po vašem mnenju v podjetju zmanjšali odstotek bolniške odsotnosti ?

- z mehкими prijemi ( izobraževanje..)
- z trdimi prijemi ( kontrola na domu..)

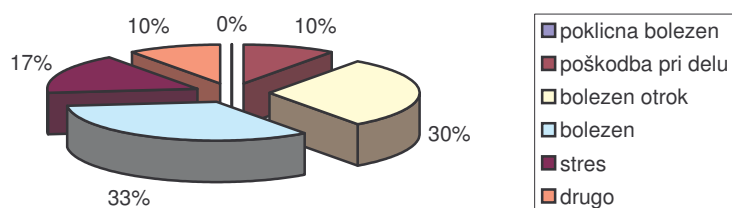


Po mnenju večine zaposlenih, bi morali nadrejeni zmanjševati bolniško odsotnost z mehкими prijemi kot so pogovori, dobrimi delovnimi pogoji in izobraževanjem.

### 5. Kaj je najpogostejši vzrok za vašo odsotnost z dela ?

- poklicna bolezen
- poškodba pri delu
- bolezen otrok
- bolezen
- stres
- drugo

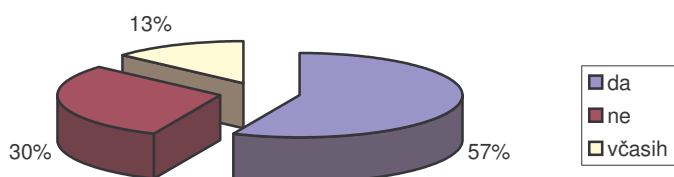




Anketa glede vzrokov odsotnosti je dala zanimive rezultate. Kar 17% anketiranih zaposlenih meni, da je najpogostejši vzrok njihove odsotnosti z dela stres.

## 6. Ali ste v službi pod stresom ?

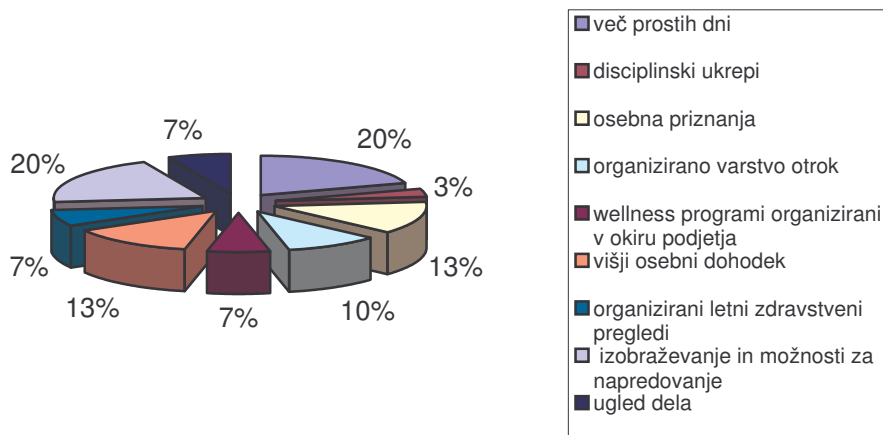
- da
- ne
- včasih



Več kot polovica anketirancev je v službi neprestano pod stresom.

## 7. Od 1 (neuspešen) do 5 (zelo uspešen) rangirajte dejavnike za katere menite, da omogočajo kakovostno zmanjšanje zdravstvenih izostankov !

- \_\_\_ več prostih dni
- \_\_\_ disciplinski ukrepi
- \_\_\_ osebna priznanja
- \_\_\_ organizirano varstvo otrok
- \_\_\_ wellness programi organizirani v okviru podjetja
- \_\_\_ višji osebni dohodek
- \_\_\_ organizirani letni zdravstveni pregledi
- \_\_\_ izobraževanje in možnosti za napredovanje
- \_\_\_ ugled dela



Rešitve, ki jih vidijo anketirani zaposleni in s katerimi je po njihovem mnenju moč zmanjšati bolniške odsotnosti so predvsem dodatni prosti delovni dnevi in izobraževanja kot možnost napredovanja.

Glede na rezultate opravljene ankete menim, da je potrebno urediti odnose med podrejeni in nadrejenimi ter razbremeniti delavce večjih psihičnih pritiskov, ki očitno predstavljajo večji del bolezenske odsotnosti, ki pa ni zajeta v nobeni evidenci.