

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VPLIV MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV NA ABSENTIZEM

Ljubljana, april 2016

TJAŠA PAVLI

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Tjaša Pavli, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Vpliv motivacijskih dejavnikov na absentizem, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da skladno z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno skladno z navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena skladno z navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na podlagi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani skladno z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU.....	2
1.1 Vloga in pomen motivacijskih dejavnikov v podjetju.....	3
1.2 Vrste in načini motivacije v podjetju	4
1.2.1 Materialni dejavniki motivacije za delo	5
1.2.1.1 Neposredni materialni dejavniki motivacije za delo	5
1.2.1.2 Posredni materialni motivacijski dejavniki za delo.....	6
1.2.2 Nematerialni dejavniki motivacije za delo	8
2 MOTIVACIJA IN ABSENTIZEM NA DELOVNEM MESTU.....	11
2.1 Vpliv materialnih dejavnikov motivacije za delo na absentizem.....	11
2.2 Vpliv nematerialnih dejavnikov motivacije za delo na absentizem	13
2.3 Absentizem in posledice za podjetje, zaposlenega in državo.....	16
3 ABSENTIZEM V POVEZAVI Z DRUGIMI DEJAVNIKI NA DELOVNEM MESTU	17
3.1 Stres na delovnem mestu	18
3.2 Izgorevanje na delovnem mestu	18
3.3 Fluktuacija	19
3.4 Povezanost poklicnega in družinskega življenja	19
4 PRIMERI DOBRIH PRAKS MOTIVACIJE ZA ZMANJŠEVANJE ABSENTIZMA.....	20
5 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI IN ABSENTIZEM V PODJETJU LEASING	23
5.1 Opis metodologije	24
5.2 Rezultati in interpretacija	24
5.2.1 Demografske značilnosti zaposlenih	24
5.2.2 Motivacijski dejavniki in z njimi povezan absentizem v podjetju Leasing	26
5.2.2.1 Splošna ocena o zdravju zaposlenih.....	27
5.2.2.2 Absentizem v podjetju.....	27
5.2.2.3 Motivacijski dejavniki.....	29
5.2.2.4 Vzroki absentizma	35
5.2.2.5 Ukrepi preprečevanja absentizma	38
5.2.2.6 Ukrepi obvladovanja absentizma	39
5.2.2.7 Vpliv zadovoljstva na delovnem mestu na absentizem.....	40
5.3 Diskusija in glavne ugotovitve	41
5.4 Smernice za zmanjševanje absentizma v obravnavanem podjetju	45
SKLEP	46
LITERATURA IN VIRI	48
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1:	Število zaposlenih glede na starost v %.....	25
Slika 2:	Število zaposlenih glede na izobrazbo v %	25
Slika 3:	Število zaposlenih glede na delovno dobo v %	26
Slika 4:	Število zaposlenih glede na zahtevnost dela.....	26
Slika 5:	Splošna ocena o zdravju zaposlenih	27
Slika 6:	Pogostost prihoda bolnih na delo.....	27
Slika 7:	Zaposleni glede na število dni bolniške odsotnosti v letu 2014 v %	28
Slika 8:	Zaposleni glede na število dni bolniške odsotnosti v prvi polovici leta 2015 v %.....	28
Slika 9:	Povprečna ocena prisotnosti materialnih motivacijskih dejavnikov pri delu	30
Slika 10:	Materialni motivacijski dejavniki, ki najpogosteje vplivajo na motiviranost zaposlenih in zmanjšanje absentizma	31
Slika 11:	Povprečna ocena prisotnosti nematerialnih motivacijskih dejavnikov pri delu .	33
Slika 12:	Nematerialni motivacijski dejavniki, ki najpogosteje vplivajo na motiviranost zaposlenih in zmanjšanje absentizma	34
Slika 13:	Povprečna ocena vzrokov za absentizem	36
Slika 14:	Vzroki, ki po mnenju zaposlenih najmočneje vplivajo na pojav absentizma v podjetju Leasing.....	37
Slika 15:	Povprečna ocena ukrepov preprečevanja absentizma (preventiva)	38
Slika 16:	Povprečna ocena ukrepov za obvladovanja absentizma (kurativa)	39
Slika 17:	Zadovoljstvo na delovnem mestu – neposreden vpliv na absentizem v %.....	40

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Ocena prisotnosti materialnih motivacijskih dejavnikov in vpliv na zmanjšanje absentizma	29
Tabela 2:	Ocena prisotnosti nematerialnih motivacijskih dejavnikov in vpliv na zmanjšanje absentizma	32
Tabela 3:	Povprečna ocena vzrokov za absentizem in frekvenca vzroka.....	35

UVOD

V podjetjih se zaradi vse večje konkurence na trgu povečuje pritisk na zaposlene. To posledično vpliva na njihovo nezadovoljstvo pri delu, povzroča stres, ki lahko vodi v izgorelost na delovnem mestu ali vpliva na druge dejavnike, ki posledično vplivajo na pojav odsotnosti, izostajanja z delovnega mesta oziroma absentizem. Glavna oblika absentizma je bolezenska odsotnost, vendar pojav ni povezan le z zdravstvenimi stanjem zaposlenih, ampak v veliki meri tudi z različnimi ekonomskimi, delovnimi, socialnimi in kulturnimi vplivi (Perčič, 2011, str. 1). Pri proučevanju absentizma moramo upoštevati širok spekter različnih dejavnikov, ki so medsebojno povezani in učinkujejo drug na drugega (Marušič, 2012, str. 2).

Absentizem predstavlja negativne posledice za podjetje, zaposlene ter za gospodarstvo kot celoto. V Sloveniji se v zadnjih letih absentizem sicer zmanjšuje, vendar je v primerjavi z drugimi evropskimi državami relativno visok (Šprah & Dolenc, 2014, str. 30), kar kaže na težave, zato je smotrno proučiti, kateri dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih in posledično na zmanjševanje absentizma na delovnem mestu. V Sloveniji imamo številne primere dobrih praks, ki so zmanjšale absentizem v podjetjih. Zato me zanima, kateri so tisti motivacijski dejavniki v podjetju, ki lahko najpogosteje vplivajo na zmanjševanje absentizma, še posebej v tistih podjetjih, kjer je pogosto prisoten. Nadalje me zanima, kaj bi zaposlene motiviralo, da do absentizma ne bi prihajalo oziroma kaj bi zaposlene spodbudilo k hitrejši vrnitvi na delo.

Področje raziskovanja je absentizem v podjetju. V diplomskem delu želim raziskati vpliv motivacijskih dejavnikov na absentizem. Proučujem, kateri dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih in posledično na zmanjševanje absentizma na delovnem mestu. To področje povezujem z nekaterimi drugimi podpodročji, kot so na primer stres na delovnem mestu, fluktuacija, izgorelost na delovnem mestu, povezanost poklicnega in družinskega življenja. Glede na to, da absentizem za podjetja in državo predstavlja velik strošek, za zaposlene pa na primer nižji mesečni dohodek, večjo obremenitev sodelavcev in posledično slabšo učinkovitost skupine kot celote, s predlaganimi smernicami lahko pripomorem k izboljšanju stanja na obravnavanem področju.

Namen diplomskega dela je na podlagi ugotovitev iz teoretičnega dela v povezavi z raziskavo v podjetju Leasing podati smernice, s katerimi motivacijskimi dejavniki lahko v podjetju vplivajo na zmanjševanja absentizma na delovnem mestu. Podjetje Leasing, d. o. o., je resnično podjetje, ki mu je bila v raziskavi zagotovljena anonimnost, zato v diplomskem delu nastopa pod izmišljenim imenom Leasing, d. o. o., (v nadaljevanju Leasing), s katerim nakazuje dejavnost, v kateri deluje.

Cilji diplomskega dela so proučiti in predstaviti motivacijske dejavnike, ki vplivajo na zmanjševanje absentizma na delovnem mestu, ugotoviti prakso podjetij glede

motivacijskih dejavnikov pri reševanju absentizma, izvesti empirično raziskavo v podjetju Leasing, v dejavnosti finančnega zakupa, ki posluje v Sloveniji, in ugotoviti stanje glede motivacijskih dejavnikov in z njimi povezanega absentizma ter pripraviti smernice za podjetja, ki lahko pripomorejo k izboljšanju stanja na obravnavanem področju.

V diplomskem delu iščem odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako zaposleni v obravnavanem podjetju na splošno ocenjujejo svoje zdravje in kako pogosto prihajajo bolni na delo?
- Kakšna je bolniška odsotnost zaposlenih in kateri so po mnenju zaposlenih najpogostejši vzroki absentizma v obravnavanem podjetju?
- Kateri motivacijski dejavniki so v povprečju najbolj prisotni pri delu zaposlenih v obravnavanem podjetju? Kateri motivacijski dejavniki po mnenju zaposlenih najpogosteje vplivajo na motiviranost in posledično na zmanjšanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto?
- Kako prisotno je zadovoljstvo na delovnem mestu in kako pogosto vpliva na motiviranost zaposlenih ter posledično na zmanjšanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto? Ali je nezadovoljstvo na delovnem mestu eden izmed vzrokov, ki po mnenju zaposlenih najmočneje vpliva na pojav absentizma?
- Kako prisotno je nagrajevanje zaposlenih in kako pogosto vpliva na motiviranost zaposlenih ter posledično na zmanjšanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto?
- Kateri ukrepi preprečevanja absentizma (preventiva) in kateri ukrepi obvladovanja absentizma (kurativa) so po mnenju zaposlenih v povprečju pomembni?

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. Pri del je teoretični del, v njem uporabim opisno metodo za proučevanje sekundarnih podatkov, pridobljenih iz strokovne literature, zbornikov, poročil, strokovnih revij, del domačih in tujih avtorjev. V drugem delu na osnovi ugotovitev iz teoretičnega dela raziskave pripravim vprašalnik z vprašanji zaprtega tipa in v empiričnem delu uporabim metodo anketiranja kot osnovni element za zbiranje primarnih podatkov. V empiričnem delu na konkretnem primeru podjetja Leasing v dejavnosti finančnega zakupa izvedem anketo, s katero skušam med zaposlenimi ugotoviti, kateri dejavniki po njihovem mnenju vplivajo na motivacijo zaposlenih in posledično na zmanjševanje absentizma na delovnem mestu. Pridobljene kvantitativne podatke s pomočjo metode analize obdelam z računalniškim programom Microsoft Excel in jih predstavim s pomočjo grafov in tabel. V zadnjem delu navedem ugotovitve, podam smernice za zmanjšanje absentizma v obravnavanem podjetju in oblikujem sklep.

1 MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU

Motivacija je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki pripomore k uspešnosti in

učinkovitosti zaposlenega, delovne skupine ali podjetja kot celote (Čertalič, 2014), zato je pomembno preučiti tako vlogo in pomen motivacijskih dejavnikov kakor tudi vrste in načine motivacije v podjetju.

1.1 Vloga in pomen motivacijskih dejavnikov v podjetju

Motiviranje ni enkratni dogodek, temveč gre za proces. Za uspešen proces motiviranja zaposlenih so ključnega pomena vodje, ki znajo ne samo uspešno voditi procese v podjetju, ampak tudi uspešno voditi zaposlene. Po Bitenc (2014) je ena najpomembnejših nalog vodje v podjetju, da ustvarja in ohranja motivacijo zaposlenih tako, da ti čim bolje opravljajo svoje delo in dosegajo želene cilje. Če podjetje ustrezno motivira zaposlene, sta produktivnost in vztrajnost med zaposlenimi zagotovo višja. Pomembno je, da vodja čim več komunicira in deli mnenja z zaposlenimi, saj ti tako začutijo večjo pripadnost in pomembnost v podjetju (Čertalič, 2014). Vsak zaposleni si želi delati v spodbudnem delovnem okolju, polnem navdušenja in pozitivne energije, zato je naloga vodij, da zaposlenim takšne pogoje dela zagotovijo (Bitenc, 2014).

Po Kragelj (2007) je motivacija na delovnem mestu neposredno in neločljivo povezana s postavljanjem ciljev, merjenjem delovne uspešnosti in pravičnim sistemom nagrajevanja. Ni psihološki trik, ampak najčistejša oblika menjalnega odnosa, v katerem je natančno določeno, kaj se menja za kaj. Najpogostejša oblika motiviranja je še vedno denar, ki je kot motivacijski dejavnik, žal, pogosto napačno uporabljen in zato nima zelenega učinka. Denar kot motivacijski dejavnik bi moral biti vedno povezan z učinkom in rezultati. Zaposlenim je treba postaviti konkretne, merljive cilje, ocenjevati njihove prispevke in te pravično nagraditi. Zavedati se moramo, da vseh ljudi ne motivira ista stvar. Zaposleni se razlikujejo po željah, preferencah in vrednotah, zato se različno odzovejo na spodbude. Neka nagrada (ne samo denar), ki bo imela za enega zaposlenega izjemno motivacijsko moč, bo lahko za drugega popolnoma nepomembna in ne bo delovala. Izbira motivacijskih dejavnikov je torej odvisna od potreb, potencialov, osebnostnih lastnosti, ambicij zaposlenih in ne od sestave, velikosti podjetja in področja poslovanja (Kragelj, 2007).

Z ustreznimi motivacijskimi dejavniki lahko zaposlene v podjetju spodbudimo, da bodo kar se da dobro opravljali svoje delo. Smotrno je proučiti, kateri dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih in s tem na uspešnost podjetja. V podjetjih je treba upoštevati širok spekter različnih dejavnikov, ki so medsebojno povezani in učinkujejo drug na drugega (Marušič, 2012, str. 2). Ti dejavniki so na primer: osebne vrednote in navade zaposlenih, kultura podjetja, klima v podjetju, odnosi na delovnem mestu, zadovoljstvo na delovnem mestu, zavzetost za delo, delovna učinkovitost, lojalnost, občutek odgovornosti do strank in sodelavcev, stil vodenja, odnos med poslovnimi in drugimi sodelavci, primeren sistem nagrajevanja, udeležba zaposlenih v lastnini podjetja, vključenost zaposlenih v proces odločanja in reševanja problemov in drugi (Tracy, 2014; Zupan, 2000, str. 7; Zupan, 2014, str. 5).

Po Čertalič (2014) na motivacijo vpliva ogromno dejavnikov, ki jih lahko nekako strnemo v 3 segmente: individualne razlike, značilnosti dela in organizacijska praksa. Individualne razlike izvirajo iz vrednot in osebnosti človeka, saj je za nekoga pomemben denar, drugim odnos med zaposlenimi, tretjim varnost in stalnost zaposlitve. Če vodja zelo dobro pozna želje, zmožnosti in pričakovanja posameznih zaposlenih, jih lahko primerno spodbudi. Ustrezne spodbude pa pripomorejo, da so zaposleni samozavestni in spretni pri opravljanju nalog in posledično bolj motivirani za boljše opravljanje svojega dela. Iz omenjenega lahko povzamemo, da je vsak človek unikaten in ima svoje osebne potrebe, vrednote, stališča, interese in ga motivirajo različni dejavniki, zato je pomembno proučiti vrste in načine motivacije v podjetju.

1.2 Vrste in načini motivacije v podjetju

Čertalič (2014) opisuje dve pravili uspešnega motiviranja. Prvo pravilo je spoznavanje zaposlenih. V ta namen se lahko v podjetju izvajajo letni razgovori, team buildingi, testiranja, razvojni centri itd., preko katerih skušajo vodje izvedeti, kaj si posamezen zaposleni želi. Kot sem že omenila, se želje od zaposlenega do zaposlenega razlikujejo, lahko pa se želje spreminjajo tudi zaradi trenutnih notranjih vzgibov ali zunanjih okoliščin. Drugo pravilo uspešnega motiviranja je spoznati delovno mesto, standarde, cilje in metode dela. Šele ko vodja dobro pozna delovno mesto, lahko ve, kaj sme pričakovati od zaposlenega, ter mu postavi jasne standarde dela, ki pa morajo biti realni. V zameno mora zaposlenemu ponuditi ustrezno nagrado, saj ta predstavlja izredno pomemben motivacijski dejavnik (Čertalič, 2014).

Ko vodje dodobra spoznajo zaposlene in delovno okolje, jim lahko ponudijo ustrezen način motiviranja, ki se jim zdi najbolj produktiven in najuspešnejši. Za ustrezen način motiviranja, se uporabljajo tako materialni kot nematerialni dejavniki motiviranja za delo. Motivacijski dejavniki so sredstva, s katerimi motiviramo zaposlene, da po lastni volji čim uspešneje in učinkovito opravljajo svoje delo. Ključnega pomena pri motiviranju zaposlenih je ustrezno in pravično nagrajevanje, ki je lahko materialno ali nematerialno. Po Uhan (2015, str. 1–2) zaposleni za uspešno opravljeno delo prejmejo plačo in denarne nagrade, kar predstavlja za zaposlene materialni dejavnik motivacije za delo. Z njimi zaposleni v prvi vrsti zadovolji svoje eksistenčne potrebe. Ko so te potrebe zagotovljene in s tem zagotovljena njihova socialna varnost, se pri zaposlenih razvije vrsta številnih drugih, nematerialnih potreb, ki jih lahko zadovoljijo s tako imenovanimi nematerialnimi dejavniki motivacije za delo, kot so na primer ugodna razporeditev delovnega časa, primeren sistem nagrajevanja, dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi, sodelovanje vseh zaposlenih pri vzpostavitvi ciljev in odločitev, samostojnost in odgovornost zaposlenih pri delu (Urošević & Pejčić, 2012, str. 24). Vendar pa z nematerialnimi dejavniki dosežemo želen učinek šele, ko so zaposleni zadovoljni z materialnimi dejavniki, na primer s plačo, ki jo prejemajo za svoje opravljeno delo. Glavni cilj vodij je, da čim bolje razumejo kompleksnost narave posameznega zaposlenega in glede na okoliščine, v katerih je

podjetje, izberejo najbolj ustrezne materialne in nematerialne motivacijske dejavnike za motiviranje zaposlenih (Urošević & Pejčić, 2012, str. 21).

1.2.1 Materialni dejavniki motivacije za delo

Po Bahtijarević-Šiber (1999, str. 613–614) lahko materialne motivacijske dejavnike razdelimo na **neposredne**, izražene v denarju oziroma plači in so odvisni od dela posameznega zaposlenega oziroma skupine, ter **posredne**, ki prispevajo k višjemu individualnemu materialnemu standardu zaposlenih, čeprav jih ti ne dobivajo v obliki denarja. Med posredne materialne motivacijske dejavnike sodi cela vrsta materialnih ugodnosti, ki za zaposlenega ne predstavljajo denarne nagrade, niti niso odvisne od delovnega učinka in uspešnosti zaposlenega. Med neposredne materialne motivacijske dejavnike pa poleg fiksne in variabilne plače uvrščamo še najrazličnejše ugodnosti, dodatke, bonuse, nagrade, stimulacije, udeležbo zaposlenih pri dobičku podjetja, udeležbo zaposlenih v lastnini podjetja in druge (Zupan, 2000, str. 7; Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 614).

1.2.1.1 Neposredni materialni dejavniki motivacije za delo

Med neposredne materialne dejavnike motivacije za delo različni avtorji uvrščajo dejavnike, ki jih opisujem v nadaljevanju. Po Jurman (1981, str. 52) je največji materialni motivacijski dejavnik za zaposlene zagotovo **denar oziroma plača**. Če je plača oblikovana glede na rezultate dela ter se glede na zahtevnost in odgovornost dela ustrezno spreminja, ohranjanja svojo motivacijsko vrednost. Zaposleni so pripravljeni vložiti več truda in navora, če se bo posledično povečala njihova plača. Kadar so v podjetju na primer slabi medsebojni odnosi, povečanje plače ne vpliva več sorazmerno na povečanje produktivnosti dela. Po Uhan (2015, str. 1–2) je temeljno izhodišče ekonomske motivacije trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Po tej teoriji so denar ali materialne dobrine energija oziroma spodbuda, ki motivira zaposlenega, da opravi tisto dejavnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek. Tisti, ki s svojo plačo komaj pokrivajo potrebe po obstoju, so veliko bolj občutljivi na materialno motivacijo kot tisti, katerih obstoj ni ogrožen. Večja kot je socialna varnost zaposlenega, večji vpliv imajo drugi, nematerialni motivacijski dejavniki.

Poleg plače oziroma denarja na zaposlene močno vpliva tudi **sistem nagrajevanja z materialnimi dejavniki motivacije za delo**. Tega predstavljajo denarne nagrade, ki so učinkovito orodje vodenja, saj z njimi nagrajamo takoj po dosežku. Vez med nagrado in vedenjem zaposlenih je zato zelo jasna. Denarne nagrade so zelo priljubljene, saj so preproste, lahko razumljive in predstavljajo dodatno motivacijo za zaposlene. Z denarnimi nagradami so povezane tudi določene težave, saj jih je težko vsakič znova izboljšati in lahko postanejo za zaposlene vsakdanje in samoumevne (Zupan, 2001, str. 208–211; Lipičnik, 1998, str. 243–247). Tako motivacijska moč nagrad pade. Pri zaposlenih, ki

omenjenih nagrad ne prejmejo, se lahko pojavi nezadovoljstvo, kar povzroči tudi upad delovne motivacije in slabe medsebojne odnose med zaposlenimi (Lipičnik, 1998, str. 243–247). Zato je pomembno, da je sistem nagrajevanja za zaposlenega v podjetju vzpostavljen pravično, fleksibilno, transparentno, za delodajalca pa poleg navedenega tudi ekonomično (Jurman 1981, str. 52).

Pomemben materialni motivacijski dejavnik za zaposlene so tudi **ugodnosti oziroma dodatki**. Ugodnosti so posebni dodatki, ki jih zagotavljajo delodajalci in omogočajo zaposlenim boljše življenje, kot bi ga bili deležni samo na podlagi osnovne plače za delo (Lipičnik, 1998, str. 243–247). Bistvo dodatka naj bi bila motivacija. To so lahko dodatki za inovacije in ustvarjalnost, osebni razvoj in prilagodljivost zaposlenih (Bahtijarevič-Šiber (1999, str. 614). Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 127, 137, 140/2013, v nadaljevanju ZDR-1) našteva dodatke za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, in sicer dodatke za nočno delo, za nadurno delo, delo v nedeljo, delo za praznike in dela proste dneve po zakonu. Poleg tega pa našteva tudi dodatke, ki izhajajo iz posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja in nevarnosti pri delu, ki niso vsebovani v zahtevnosti, dodatek na delovno dobo in druge.

Avtorji uvrščajo med pomembne neposredne materialne dejavnike motivacije za delo tudi dejavnik **stimulacije**. Stimulacija predstavlja variabilni del plače in se zaposlenim izplača, če je izpolnjen določen poslovni cilj in če obstaja presežek denarja, ki ga je mogoče uporabiti za plače. To je lahko dobrodošel motivacijski element, ki je usmerjen k spodbujanju prizadevanja posameznih zaposlenih za učinkovito doseganje skupnih ciljev podjetja in k spodbujanju pripadnosti zaposlenih svojemu podjetju (Gostiša, 2015, str. 2).

Pomembna dejavnika motivacije za delo sta tudi **udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja** in **udeležba zaposlenih v lastnini podjetja**. ZDR-1 določa, da je zaposleni lahko udeležen pri ustvarjenem dobičku v skladu z zakonom. Delitev dobička med zaposlene predstavlja orodje za motiviranje zaposlenih in posledično dolgoročno izboljšanje rezultatov poslovanja. Zaposlene spodbuja k boljšemu delu, kar posledično poveča konkurenčno sposobnost in izboljša rezultate poslovanja podjetja. Podjetju predstavlja pomembno orodje za povečanje pripadnosti zaposlenih, njihove motiviranosti in inovativnosti (Združenje delodajalcev Slovenije, 2015). Pomemben način motiviranja zaposlenih je tudi udeležba zaposlenih v lastnini, saj naj bi se z udeležbo zaposlenih v lastnino podjetja povečala njihova pripadnost in učinkovitost. Prihodnost zaposlenih je v tem primeru tesno povezana s prihodnostjo podjetja, zato je motiv zaposlenih za uspešno poslovanje podjetja na dolgi rok toliko večji (Zupan, 2000, str. 2–3).

1.2.1.2 Posredni materialni motivacijski dejavniki za delo

Med posredne materialne motivacijske dejavnike za delo uvrščamo: zdravstveno zavarovanje, dodatno pokojninsko zavarovanje, statusne simbole, plačilo za prehrano in

prevoz na delo, štipendije in šolnine, plačane bolniške odsotnosti z dela in dela proste dni, različne oblike življenjskega zavarovanja, plačilo rekreacije, prispevki za primer nezaposlenosti, regres za letni dopust, božičnico, jubilejne nagrade, socialno pomoč zaposlenim v materialni stiski ter povračila stroškov v zvezi z delom (za službena potovanja, za nastanitev in prehrano na terenu, nadomestilo za življenje ločeno od družine) (DURS, 2013; Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 613–614).

V nadaljevanju predstavljam najpogostejše uporabljene posredne materialne dejavnike motivacije za delo. Eden izmed pomembnih je **zdravstveno zavarovanje in plačana bolniška odsotnost**. Zaposleni imajo v skladu z ZDR-1 pravico do odsotnosti od dela in do nadomestila plače v primeru začasne nezmožnosti za delo zaradi bolezni ali poškodbe ali nege družinskega člana. To zaposlenim predstavlja socialno varnost v času, ko niso zmožni delati iz zdravstvenih razlogov (Vučković, str. 10). Nadomestila se različno izplačajo, in sicer v breme podjetja, v breme Zavoda za zdravstveno zavarovanje ali v breme Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (ZZZS, 2015). Slovenija sodi v skupino držav, ki je za zavarovance na bolniškem dopustu med najugodnejšimi. Nadomestila so med najvišjimi v Evropi, ni čakalnih dni (število dni, ko zaposleni nimajo pravice do nadomestila), čeprav ji pozna večina držav EU, niti nima zakonske omejitve trajanja bolniške odsotnosti (Bolniške krajše, nadomestila nižja, 2009). Tu pa moramo opozoriti na dejstvo, da obstaja del bolniške odsotnosti, ki ni posledica fizičnih bolezni. Po Štular (2008) so stres na delovnem mestu, nizka motivacija in stimulacija, neustrezna usposobljenost za delo, odsotnost možnosti lastnega razvoja, nevzdržni odnosi v kolektivu in pritiski s strani vodje vse pogostejši dejavniki bolniške odsotnosti na delovnem mestu. Nekateri zaposleni se pred takšnimi stiskami zatečejo v bolniško odsotnost, ki pa težave navadno ne odstrani, ampak le začasno odloži (Štular, 2008). Eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, je tudi **dodatno pokojninsko zavarovanje**, ki ga nudi delodajalec. Je ena izmed oblik nagrajevanja zaposlenih in predstavlja privlačen dejavnik motivacije, ki vpliva na večjo storilnost in zvestobo zaposlenih ter posledično prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in k večji uspešnosti podjetja (Skupna pokojninska družba, d. d., 2015). Kot sodoben bonitetni model, ki zaposlene motivira pri delu in jim hkrati daje nagrado, pa lahko omenimo še **življenjsko zavarovanje**. Življenjsko zavarovanje je lahko pomemben posredni materialni dejavnik motivacije, ki pri zaposlenih dvigne občutek pomembnosti in zadovoljstva ter vpliva na krepitev zvestobe zaposlenih (Zavarovalnica Triglav, d. d., 2015).

Zelo priljubljeni posredni materialni motivacijski dejavnik med zaposlenimi so tudi **statusni simboli**. Službeno vozilo sodi med eno izmed najbolj zaželenih bonitet nasploh (Urbanija, 2008). Načeloma gre za zaposlene, ki so radi opaženi, pomembni oziroma nekaj posebnega. Od podjetja želijo priznanje in poseben status, položaj. Bolj kot denarno nagrado bodo omenjeni zaposleni cenili bonuse in ugodnosti, kot so parkirno mesto, službeno vozilo, telefon višjega cenovnega razreda, lokacija pisarne in podobno. To jih motivira in v veliki meri vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu (Omazić, Klindžić, &

Vlahov, 2011, str. 12; Bitenc, 2014).

Kot priljubljen posreden materialni motivacijski dejavnik se med zaposlenimi kaže tudi **plačilo rekreacije**. Podjetja lahko prispevajo k dobrim odnosom in dobri organizacijski klimi ter motivaciji zaposlenih z najemom telovadnice, fitnes centra ali drugih oblik redne tedenske rekreacije (Služba vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko, 2011, str. 22).

1.2.2 Nematerialni dejavniki motivacije za delo

Med nematerialne dejavnike motivacije za delo, ki jih lahko podjetje nudi zaposlenim, štejemo na primer fleksibilni delovni čas in omogočanje dela od doma, večje število pohval s strani vodij in simbolične nagrade, nagrade za izboljšanje organizacijske učinkovitosti, razvijanje skupnih ciljev in izzivov za vse zaposlene, spodbude za dobro opravljeno delo ter spodbujanje timskega dela (Čertalič, 2014). Lipičnik (1998, str. 31) med motivacijskimi dejavniki, ki so povezani z delom in vrednotenjem dela, opisuje primerno delovno okolje, možnosti napredovanja, razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja, zanimivo delo (narava dela), medsebojne odnose med sodelavci, možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, stalnost in zanesljivost zaposlitve, priznanje za uspešnost pri delu, soodločanje o delu in gospodarjenju. Poleg naštetih pa omenja tudi naslednje možne ugodnosti: pomoč pri izobraževanju, športne programe, programe za zdravje, programe pomoči za zaposlene, pomoč pri reševanju stanovanjskega problema in pri selitvi, varstvo otrok, varstvo starejših, pomoč pri finančnem načrtovanju (Lipičnik, 1998, str. 31). Tracy (2014) pa pravi, da so ključni motivacijski dejavniki, ki imajo lahko tako pozitiven kot negativen vpliv na motivacijo zaposlenih v podjetju naslednji: sistem nagrajevanja, stil vodenja, klima podjetja in struktura organizacije dela.

Nekatere izmed ključnih nematerialnih motivacijskih dejavnikov opisujem v nadaljevanju. Zelo pomemben je **sistem nagrajevanja z nematerialnimi dejavniki motivacije za delo**. Pomen in način nagrajevanja se načeloma razlikuje od zaposlenega do zaposlenega, od oddelka do oddelka v podjetju. Po Tracy (2014) se ljudje različno odzivajo na spodbude. Kadar podjetje želi doseči več določenega vedenja, je treba to vedenje nagraditi in če želi manj določenega vedenja, je treba zmanjšati nagrado, pokazati neodobravanje oziroma celo sankcionirati vedenje, ki ni zaželeno. Da bi podjetje lahko učinkovito motiviralo svoje zaposlene in jih spodbudilo za delo, mora izvedeti, katere nagrade posameznemu zaposlenemu največ pomenijo. Vodje lahko na primer z letnimi pogovori najbolje ugotovijo, katera nagrada bo imela za določenega zaposlenega največjo motivacijsko moč. Nekomu, ki nima težav z eksistenco, rad pa na primer uživa na vikendu na morju, bo več pomenilo, če ga podjetje nagradi v obliki dodatnih dela prostih dni, potovanja, nekoga pa lahko najbolj motivira pohvala s strani vodje ali možnost pospešenega napredovanja v podjetju (Kragelj, 2007).

Sistem nagrajevanja, klima podjetja in struktura organizacije dela v podjetju se lahko spremenijo, vendar so te spremembe načeloma počasne in jih je potrebno skrbno in podrobno preučiti. **Slog vodenja** je eden izmed dejavnikov, ki se lahko hitro spremeni in povzroči velike spremembe v podjetju tako rekoč čez noč (Tracy, 2014). Tracy (2014) opisuje primer, ko so bili v podjetju vodje osredotočeni predvsem na svoje nagrade in privilegije. Podjetje je trpelo nizko raven produktivnosti in visoko stopnjo napak. Nato je nastopil nov vodja. Prvi dan je opazil, kako zaposleni puščajo vozila na neurejenem, blatnem parkirišču blizu tovarne, pred tovarno pa so bila lepo urejena, rezervirana parkirišča za vodilne zaposlene. Ko so bili vsi zbrani in se je prvič predstavil svojim zaposlenim, je rekel, da od tedaj naprej urejena parkirišča pred tovarno niso več rezervirana in da jih lahko uporabi tisti, ki prej pride na delo. V šestih mesecih je bila produktivnost na najvišji ravni v zgodovini, podjetje pa je postalo eno izmed najbolj produktivnih in dobičkonosnih podjetij. Pokazalo se je, da motiviran vodja z jasno vizijo lahko postane motivacijska sila za spremembo in preobrazbo podjetja, tudi če vse ostalo ostane nespremenjeno.

Slog vodenja ima lahko poglobljen vpliv na to, kako se zaposleni počutijo v podjetju in kako so motivirani za svoje delo. Včasih lahko že sama zamenjava vodje v podjetju močno vpliva na psihološko ozračje in s tem na celotno delovanje in motiviranost zaposlenih. Od zastavljenih ciljev podjetja, zaposlenih v podjetju in zunanjega okolja je odvisna izbira ustreznega sloga vodenja, kot je na primer avtoritativni slog¹ vodenja, demokratični slog vodenja² ali vodenje z vzgledom³ (Panza-Frece, 2015; Čertalič, 2014). V različnih situacijah je dober vodja celo primoran uporabiti več različnih slogov vodenja. Slog vodenja je na primer odvisen od časa trajanja zaposlitve zaposlenih v določenem podjetju, od izkušenost zaposlenih, od časa, ki je na voljo, da se določena naloga opravi in od

¹ Poznamo avtoritativni slog vodenja, pri katerem je proces odločanja centraliziran, naloge posredovane v obliki ukazov, nadzorovano izvajanje ukazov in pri katerem je na primer samostojnost in samoiniciativnost moteča (Panza-Frece, 2015). Takšen slog vodenja je primeren predvsem v kriznih situacijah in v poklicih, kot so na primer gasilci, ko gre za boj za preživetje in mora biti jasno, kaj kdo kdaj naredi. V današnjem času preveč avtoritativni slog vodenja ni več primeren, saj zaposleni želijo biti vse bolj slišani in biti neposredno vključeni v proces odločanja v podjetju in reševanje problemov (Tracy, 2014).

² Za demokratični slog vodenja je značilno, da vodja prevzame odgovornost nad delom, vendar je na enaki ravni glede znanja in spretnosti kot njegovi podrejeni zaposleni. V podjetju s takim načinom vodenja so zaposleni cenjeni na osnovi znanja, spretnosti in sposobnosti opravljanja svojega dela. Vodja vključuje zaposlene v proces odločanja, uporablja strokovno avtoriteto in osebno karizme, vodi z vzgledom, cilje in ukrepe za doseganje ciljev postavlja skupaj s podrejenimi, informira podrejene in določa okvire sprejemanja odločitev in odgovornosti. Takšen slog vodenja je dolgoročno učinkovit, saj je za zaposlene najbolj spodbuden in deluje motivacijsko (Panza-Frece, 2015).

³ Naloga vodje je, da dela tako, kot pričakuje, da bodo delali drugi, da vodi z lastnim zgledom. Pri tem pa moramo omeniti, kako pomembna je transparentna dvosmerna komunikacija. Vodja mora pokazati svojo integriteto, vrednote ter moralno-etična načela. Sploh v času gospodarske krize mora vodja, ki želi, da bodo zaposleni delali 150-odstotno, sam delati 200-odstotno. Če pričakuje zavezanost zaposlenih k istemu cilju, isti viziji, mora poskrbeti, da so cilji skrajno transparentni, vizija pa predstavljena s konkretnimi koraki (Čertalič, 2014).

pomembnosti dokončanja določene naloge (Tracy, 2014).

Pomemben nematerialni motivacijski dejavnik je tudi **klima v podjetju**, ki je v večji meri ustvarjena s strani vodij. Odvisna je predvsem od tega, kakšni so odnosi med zaposlenimi. Tracy (2014) opisuje primer vodje IBM, ki je na samem začetku ustanovitve podjetja poudarjal tri vrednote: odličnost proizvodov in storitev, odličnost servisiranja strank in spoštovanje posameznega zaposlenega. Te vrednote so imele pomemben vpliv na uspeh podjetja IBM, ki je postalo eno največjih in najbolj cenjenih računalniških podjetij na svetu. Zaradi vrednote spoštovanja posameznega zaposlenega so se ljudje še posebej potegovali za delo v omenjenem podjetju. Ko so postali del podjetja, so posledično veljali za ene najbolj zadovoljnih, produktivnih in ustvarjalnih zaposlenih, kar je vplivalo na ugodno klimo v podjetju in njeno motivacijsko moč.

Pomembno motivacijsko vlogo ima tudi **struktura organizacije dela in komunikacija v podjetju**. Z dobro organizacijsko strukturo (dodeljevanje nalog, koordinacija, nadzor) je treba delo organizirati tako, da se narava dela čim bolj ujema z naravo zaposlenega in da se delo organizira čim bolj prijetno in zanimivo. To predstavlja še poseben izziv za vodje v proizvodnih podjetjih, da motivirajo zaposlene in zagotavljajo najvišjo raven produktivnosti in kakovosti dela (Tracy, 2014). Motivacijsko pa učinkuje tudi transparentna komunikacija o realnem stanju v podjetju, komunikacija o strategiji in kratkoročnih ciljih ter seznanjanje zaposlenih z njihovo realno vlogo pri uspešnem delu podjetja. Zaposlenim je treba sporočiti, da brez njihovega uspešnega dela sam vodja ne more uspešno voditi podjetja. Vključevanje zaposlenih v dogajanje in upoštevanje njihove pomembnosti pri doseganju uspeha skupaj s pravičnimi načini nagrajevanja na zaposlene deluje zavezujoče. V nasprotnem primeru zaposleni izgubijo zaupanje, voljo, motivacijo, ki je ni mogoče čez noč zgraditi nazaj (Čertalič, 2014).

Sahu (2014, str. 1, 66–67) posebno pozornost v svoji raziskavi namenjena **zadovoljstvu na delovnem mestu** in motivaciji zaposlenih, saj je za motiviranje zaposlenih zadovoljstvo pri delu bistvenega pomena. V svoji raziskavi opisuje sedem zunanjih motivacijskih dejavnikov, ki močno vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu. To so: plača, možnost napredovanja, zanimivost dela, nadzor, odnosi med sodelavci, delovni pogoji in poštenost. Raziskave kažejo, da dejavniki, kot so zadovoljstvo na delovnem mestu, delovna uspešnost zaposlenih in primeren sistem nagrajevanja predlogov zagotavljajo visoko stopnjo motivacije, zavzetosti in povečane učinkovitosti med zaposlenimi, kar posledično vpliva tudi na zmanjšanje absentizma v podjetju (Cvetko, 2010, str. 60). Zaposleni s svojimi idejami prispevajo velik delež k uspešnosti poslovanja podjetja, sami so bolj motivirani za delo, kar posledično vodi k večjemu zadovoljstvu in pa tudi **zavzetosti na delovnem mestu** (Cvetko, 2010, str. 60). Po Zupan (2014, str. 5) zavzeti zaposleni delajo s strastjo in občutkom globoke povezanosti s podjetjem. Predstavljajo gonilno silo inovativnosti in potiskajo podjetje naprej.

2 MOTIVACIJA IN ABSENTIZEM NA DELOVNEM MESTU

Pod pojmom absentizem v Sloveniji večinoma razumemo začasno odsotnost z dela zaradi bolezni, poškodb ali drugih zdravstvenih težav. Nove dimenzije, kot so na primer odsotnost zaradi neprijetnega delovnega okolja, nezadovoljivih delovnih razmer ali zaradi sprejetih vedenj in norm glede prisotnosti, pa odpira širši pogled pojasnjevanja absentizma (Planinc, 2013, str. 33). Po Bernik, Florjančič in Rajkovič (2003, str. 59) vse večjo težavo za podjetja predstavlja skriti absentizem, ki ima naslednje neformalne vzroke: slabe medsebojne odnose na delovnem mestu, slabo motivacijo in stimulacijo zaposlenih, neurejene družinske odnose, nezadovoljstvo pri delu, neusposobljenost zaposlenih za delo, neorganizirano varstvo otrok in starejših, neustrezno varstvo pri delu, oddaljenost prebivališča, nezanimivo delo, nepravično nagrajevanje, pomanjkanje možnosti za osebno in strokovno napredovanje, pomanjkanje prevzemanja odločanja in odgovornosti. Začasna odsotnost z dela je kompleksen pojav, na katerega vplivajo številni motivacijski dejavniki, čeprav se formalno res kaže kot odsotnost zaradi zdravstvenih težav. Različni motivacijski dejavniki, ki jih predstavljam v poglavju 2.1 in 2.2, lahko različno vplivajo na absentizem posameznega zaposlenega.

Študije in analize podjetja Krka, d. d., kažejo, da na absentizem vplivajo različni dejavniki, med njimi tudi dejavnik motivacije za delo (Boben Bardutzky, 2010, str. 36). Za preprečevanje absentizma je pomembno njegovo zgodnje ugotavljanje in ukrepanje v smislu izboljšanja delovnega okolja ter motivacije zaposlenih in posledično na zmanjševanje stroškov dela (Korošec, 2012, str. 73). Po Čuk (1996) morajo biti zaposleni motivirani in zmožni za delo, da se bodo pojavili na delovnem mestu, saj bodo dobro motivirani zaposleni prihajali na delo tudi, ko bodo njihove zmožnosti manjše in ko bi lahko bili opravičeno odsotni zaradi nekega drugega vzroka, slabo motivirani zaposleni pa bodo vedno iskali razloge, zakaj ne bi prišli na delo.

Na zmanjšanje absentizma lahko vplivajo predvsem vodje, ki z materialnimi in nematerialnimi dejavniki motivirajo zaposlene za delo. Vpliv materialnih in nematerialnih dejavnikov motivacijskih dejavnikov na absentizem obravnavam v podpoglavjih 2.1 in 2.2.

2.1 Vpliv materialnih dejavnikov motivacije za delo na absentizem

Materialni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo za delo in odsotnost zaposlenih na delovnem mestu, so pogosto omenjeni naslednji:

- **Plača in dodatki:** Na absentizem poleg pripadnost podjetju vplivajo različne bonitete, dodatki, kot na primer tudi dodatek za pokojninsko zavarovanje in pa tudi plača (Klun, 2010, str. 2). Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zmanjševanje odsotnosti z dela, so plača, nagrade in usposabljanje (Klun, 2010, str. 4). Po Perčič (2011, str. 104) pa plača ni motivacijski dejavnik za zmanjšanje absentizma v podjetju. Ugodno na dvig

storilnosti in kakovosti vpliva postavitev jasnih ciljev podjetja. Z doseganjem teh ciljev je povezano povečanje dohodka, torej gre za dodatek na plačo, ki je povezan z doseganjem zastavljenih ciljev in se izplača le, če so zaposleni prisotni na delu. Po Kehinde (2011, str. 32) je povezanost med stopnjo zadovoljstva in plačo presenetljivo majhna. Povečanje plače le kratkoročno vpliva na zvišanje zadovoljstva pri delu, medtem ko ima po Kehinde (2011, str. 26) zadovoljstvo na delovnem mestu neposreden vpliv na absentizem. Bolj kot plača sama ima večji motivacijski učinek na zaposlene pravičen sistem nagrajevanja za enakovredno opravljeno delo zaposlenih.

- **Materialno nagrajevanje:** Podjetje, ki dosega uspehe, mora za te uspehe pravično nagraditi tudi svoje zaposlene, delovno skupino ali oddelek, saj ti s svojim delom prispevajo k uspehu podjetja. Z ustreznim načinom nagrajevanja, ki motivira, lahko spodbudimo zaposlene k doseganju želenih ciljev podjetja. Materialna nagrada je lahko v obliki denarja, deleža v dobičku podjetja, deleža v lastnini podjetja. Pomembno pa je, da ima vrednost za zaposlenega, da zadovoljuje določeno potrebo zaposlenega in ga s tem motivira. Nagrajevanje motivira zaposlene, jim da občutek pomembnosti pri doseganju uspehov, občutek pripadnosti, vse to pa posledično vpliva na doseganje zadovoljstva na delovnem mestu, ki vpliva na zmanjšanje absentizma, saj je obratno sorazmerno s stopnjo bolniške odsotnosti (Skupina IRI Ljubljana, 2011a).
- **Nagrade za neprekinjeno prisotnost na delu:** Podjetje se lahko odloči, da izplača nagrado tistim zaposlenim, ki določeno obdobje niso izostali z delovnega mesta. Pojavi pa se lahko negativen vpliv tovrstnih nagrad, ki pripeljejo do tekmovalnosti zaposlenih in do prisotnosti zaposlenih na delovnem mestu tudi v času dejanske bolezni, kar na dolgi rok lahko poslabša zdravstveno stanje zaposlenega. Po Rožič (2013) ima takšno nagrajevanje številne negativne posledice, saj zaposleni prihajajo na delo bolni in s tem ogrožajo svoje zdravje in zdravje sodelavcev. Na dolgi rok se zato povečuje dolgotrajna bolniška odsotnost in stroški zdravljenja ter prihaja do večjega odstotka invalidnosti. Obstajajo pa tudi številni primeri dobrih praks, ko so podjetja, kot na primer RESISTEC UPR, d. o. o., & Co. k d., uporabila tovrstne nagrade z namenom zmanjšati predvsem ponavljajoče se krajše bolniške odsotnosti (Lileg, 2010, str. 89).
- **Udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja:** Vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni se čutijo pomembne, zadovoljne, če podjetje del dobička razdeli med zaposlene. Predstavlja pomembno denarno spodbudo, ki zelo motivacijsko vpliva na zaposlene, da so bolj prisotni in produktivni na delu, kar pa posledično vpliva na zmanjšanje absentizma (Združenje delodajalcev Slovenije, 2015).
- **Udeležba zaposlenih v lastnini podjetja:** Prav tako zelo motivacijsko vpliva na zaposlene, zato se njihova pripadnost podjetju poveča. Zaradi tovrstnih spodbud so zaposleni učinkovitejši, saj so te spodbude neposredno povezane z uspešnostjo zaposlenih in zmanjšanjem absentizma. Z omenjenim dejavnikom podjetja skušajo motivirati zaposlene, da so več prisotni na delovnem mestu in bolj produktivni. Po Zupan (2000, str. 7) so rezultati raziskav, ki so bile usmerjene v proučevanje zadovoljstva pri delu, morale zaposlenih, odnos do dela in do podjetja pokazale na pozitivni vpliv udeležbe zaposlenih v lastnini podjetja. Tako naj bi motivacijski

dejavniki, na primer udeležba zaposlenih v lastnino podjetja, vključenost zaposlenih v proces odločanja in ostale oblike vključenosti zaposlenih v skupno reševanje problemov, prispevali k povečanju sodelovanja med zaposlenimi, izboljšanju odnosov med zaposlenimi in menedžerji, povečanju pripadnosti podjetju in posledično k zmanjšanemu absentizmu (Zupan, 2000, str. 7).

- **Zdravstveno zavarovanje in plačana bolniška odsotnost:** Slovenija sodi v skupino držav, ki je za zavarovance na bolniškem dopustu ugodna. Višina nadomestil je med najvišjimi v Evropi, čakalnih dni ni (Preveč ugodno za delavce na bolniški?, 2009). V primeru, ko je nadomestilo plače za čas odsotnosti z dela visoko, je takšen sistem za zaposlene ugoden in po mojem mnenju ne vpliva motivacijsko na zmanjšanje absentizma in na čim hitrejšo vrnitev zaposlenih na delo.
- **Promocija zdravja na delovnem mestu, plačilo rekreacije:** Takšni programi vplivajo na počutje zaposlenih v podjetju in na njihovo zdravstveno stanje. Brezplačne ali subvencionirane športne dejavnosti za zaposlene izven delovnega časa so ene izmed uspešnih dejavnosti, ki jih podjetje lahko uporabi pri spopadanju s problematiko absentizma (Cvetko, 2010, str. 51).

2.2 Vpliv nematerialnih dejavnikov motivacije za delo na absentizem

Nematerialni dejavniki, ki jih avtorji pogosto predstavljajo kot dejavnike, ki imajo vpliv na motivacijo za delo in absentizem, so:

- **Nematerialno nagrajevanje:** Ima velik vpliv na zmanjšanje absentizma (Camp & Lambert, 2005, str. 9). Z zmanjševanjem absentizma v podjetju se zmanjšujejo stroški dela, zato je treba v podjetju zagotoviti učinkovit sistem nagrajevanja za spopadanje s težavami absentizma (Attendance on Demand, 2012, str. 1, 4). Za učinkovit sistem nagrajevanja je pomembno, da so nagrade dosegljive, vezane na neposredno udeležbo zaposlenih ter cenjene in pravične v očeh zaposlenih. Raziskave kažejo, da primeren sistem nagrajevanja inovativnih predlogov (na primer s priznanji, javna pohvala) v podjetju zagotavlja visoko stopnjo motivacije, zavzetosti in povečane učinkovitosti med zaposlenimi, kar posledično vpliva tudi na zmanjšanje absentizma v podjetju (Cvetko, 2010, str. 60). Po Zupan (2004) zaposlenim veliko pomeni ustrezen način izrečene pohvale v pravem trenutku, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo, hkrati pa spodbudi zaposlene k čim boljšemu delu. Zato je lahko nematerialno nagrajevanje učinkovito orodje vodenja, saj z njimi lahko nagradimo takoj po dosežku.
- **Pohvale in povratna informacija:** Po Štular (2008) so eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na zmanjšanje absentizma. Vodja mora spremljati razvoj in napredek zaposlenih. Njegova pomembna naloga je, da zaposlenim posreduje učinkovito povratno informacijo, da jasno pove, kakšna so pričakovanja in nudi ustrezno podporo za uresničevanje pričakovanj. Ustrezno jih mora pohvaliti, ko si to zaslužijo, prav tako pa jim tudi jasno povedati, kdaj in kje ne izpolnjujejo pričakovanj.
- **Slog vodenja:** Med dejavnike zdravstvenega absentizma poleg načina komunikacije,

nagrajevanja, stresa, uvrščamo tudi slog vodenja (Kavaš, Hovnik, & Topalović, 2014, str. 9). Prav tako Buzeti (2015, str. 5) uvršča slog vodenja med neuradne vzroke, ki vplivajo na začasno odsotnost zaposlenih z dela (Buzeti, 2015, str. 5). Po Gerenčer (2010, str. 113) je rezultat dobrega in učinkovitega vodenja zadovoljstvo zaposlenih, pri katerih ni možnosti, da bi razmišljali o zlorabi bolniške odsotnosti oziroma se zatekali k absentizmu.

- **Struktura organizacijske klime:** Po Zadel (2013) je struktura organizacijske klime način vedenja in zaznavanje medsebojnih odnosov v podjetju. Organizacijska klima v podjetju je dejavnik, ki vpliva na absentizem. Organizacijsko klimo v podjetju določa interakcija med zaposlenimi in vodstvom. Po Urošević & Pejčić (2012, str. 24) so za zagotavljanje psiholoških potreb zaposlenega potrebni dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zato med poglavitne vzroke absentizma uvršča slabe medsebojne odnose, medsebojno nespoštovanje in omejevanje svobode pri delu, nesposobnost vodje, da oceni, koliko je posamezen zaposleni v resnici vreden, ali precenjevanje vodje, koliko je posamezen zaposleni vreden zanj. Podjetje lahko z urejanjem organizacijske klime vpliva na raven želenega absentizma (Zadel, 2013). Vodje so nosilci pozitivne klime in razvoja sodelavcev. Če zaposleni v določenem trenutku izgublja nadzor nad učinkovitim zadovoljevanjem potreb, mora odgovoren vodja poskrbeti, da si zaposleni vzame čas za regeneracijo. Bolnega človeka pošlje domov, če oceni, da mu zdravstveno stanje ne omogoča normalnega dela, ali na primer z vzpostavljanjem občutka varnosti in blagostanja lahko pomaga zaposlenim, da se lažje odločajo za starševstvo (Zadel, 2013). Z omenjenimi ravnanji pozitivno vpliva na ugodno organizacijsko klimo in posledično zmanjšanje absentizma v podjetju.
- **Kultura podjetja:** Po Štular (2008) ima kultura podjetja pomemben vliv na dojemanje absentizma v podjetju. V nekaterih podjetjih je absentizem huda stigma in ga zaposleni ne izrabljajo. Na drugi strani pa obstajajo podjetja, kjer absentizem kaže na dopust.
- **Spremljanje zaposlenih:** Pomembno je, da se vodja pogovori z zaposlenimi in ugotovi, ali na absentizem v podjetju vplivajo težave osebnih narave ali povezane z delovnim okolje. Vodja lahko zaposlenemu za določen čas olajša delo oziroma zmanjša pritiske (Štular, 2008).
- **Odnosi na delovnem mestu:** Študija je pokazala pozitiven učinek dobrih odnosov na delovnem mestu na zmanjšanje absentizma in na povečanje učinkovitost pri delu (Lee & Ok, 2011, str. 1). Po Štular (2008) mora vodja vzpostaviti ustrezno delovno ozračje v delovni skupini. Z rednimi sestanki mora zaposlene obveščati o dogajanju v podjetju in oddelku ter skupaj z njimi iskati predloge, kje se kot skupina še lahko izboljšajo. Vse pogostejše so vir stresa in slabega počutja slabi **odnosi med sodelavci**. Vodja mora takšne odnose zaznati in ustrezno ukrepati. Od zaposlenih mora zahtevati želeno obnašanje oziroma najti vzroke za njihovo neustrezno vedenje in s tem pokazati, da mu za odnose v delovni skupini ni vseeno. Kadar je treba, mora v reševanje razmer vključiti tudi kadrovske ali drugo ustrezno službo. Pomembno je, da vodja vzpostavi odnos zaupanja s svojimi zaposlenimi. Tak odnos lahko vodje postopoma gradijo z dobro komunikacijo (pogovori o izzivih, težavah, željah in interesih), spremljanjem

napredka in razvoja zaposlenih. Dober **odnos med zaposlenimi in vodjo** je ključnega pomena za zmanjšanje absentizma, saj pripomore k temu, da se zaposleni ne zatekajo k absentizmu, če nalogam niso kos, temveč prosijo za podporo vodje (Štular, 2008). Po Planinc (2013) lahko vodja hitro prepozna vzroke ponavljajočega se absentizma pri zaposlenih in z zaščitnimi ukrepi vpliva na zmanjšanje absentizma ali že vnaprej predvidi odsotnosti in pripravi ustrezen način nadomeščanja.

- **Zavzetost za delo:** Visoka zavzetost je povezana z nizko stopnjo absentizma in nižjim številom delovnih nesreč (Zavzeti in motivirani zaposleni, 2015). Podjetjem prinašajo višjo produktivnost, boljšo inovativnost, manj nezaželene fluktuacije in absentizma ter boljši odnos do strank, zaposlenim v podjetjih pa zadovoljstvo z delom, možnost napredovanja ter boljše fizično in psihično počutje. Z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja lahko podjetje vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej, če so plače povezane z doseganjem uspešnosti.
- **Fleksibilni delovni čas:** To pomeni, da si zaposleni lahko sami postavljajo delovne ure in lahko delajo tudi od doma, kadar jim tehnologija to omogoča. Ta način dela daje zaposlenim občutek svobode in samostojnosti in je zaželen še posebej pri tistih zaposlenih, ki imajo več obveznosti izven delovnega časa. Tako fleksibilni urniki konstantno izkazujejo nižje stopnje absentizma (IOD Primorske, 2012). Omenjeni dejavnik je pomemben pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja.
- **Ustrezna usposobljenost zaposlenih:** Pogosto je beg v absentizem posledica prevelikega tempa v številnih podjetjih, ki so posledica nenehnih sprememb, novih tehnologij ali postopkov, uvajanja zahtevnih standardov. Po Štular (2008) je zaposlenim potrebno omogočiti ustrezno usposabljanje in čas, da se prilagodi spremembam. Pomemben korak za zmanjšanje absentizma je, da vodje usposobijo zaposlene za izzive na delovnem mestu, jih ustrezno kvalificirajo, nudijo dodatno izobraževanje ter jim tako omogočajo, da jim delo ne predstavlja nenehnega stresa in strahu. Uporabijo lahko notranje vire, kot so mentorji, zaposleni, ki določeno nalogo in tehnologijo obvladujejo, kroženja in podobne ukrepe. Po potrebi pa lahko vključijo tudi zunanje strokovnjake.
- Na **zadovoljstvo na delovnem mestu** po Kehinde (2011, str. 41) vplivajo plača, možnost napredovanja, zanimivost dela, nadzor, odnosi med sodelavci, delovni pogoji in poštenost. Zadovoljstvo pa vpliva na motivacijo zaposlenih in posledično na prisotnost na delu (Drakopoulos & Grimani, 2011, str. 1). Posameznikova delovna motivacija in njegovo zadovoljstvo pri delu naj bi bila bistvena dejavnika absentizma. Steeres in Rhodes sta v svojih raziskavah ugotovila, da na prisotnost in odsotnost zaposlenega na delovnem mestu vplivata glavna dva dejavnika: motivacija za prisotnost in sposobnost priti na delo. Motivacija za prisotnost na delovnem mestu naj bi bila odvisna od posameznikovega zadovoljstva pri delu ter ekonomskega, družbenega in osebnega pritiska na prisotnost (Odsotnost z dela-velik strošek za podjetja, 2012). Sahu (2014, str. 1, 66–67) v svoji raziskavi poudarja, da zadovoljstvo na delovnem mestu vpliva na zaposlene, da so na delu prisotni in učinkoviti. Obstaja velika tendenca, da se bodo zaposleni, ki niso zadovoljni na delu, zatekali k

absentizmu. V nadaljevanju kaže raziskava, da zaposleni nezadovoljstvo z delom enačijo z absentizmom. Prav tako ima po Kehinde (2011, str. 26) zadovoljstvo na delovnem mestu neposreden vpliv na absentizem. Njegova raziskava omenja tudi nekatere notranje motivacijske dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu in posledično na absentizem, in sicer: osebnost zaposlenih, ustreznost delovnega mesta in delovna vna.

2.3 Absentizem in posledice za podjetje, zaposlenega in državo

Absentizem predstavlja negativne posledice za podjetje, zaposlene ter za gospodarstvo kot celoto. Statistični podatki o bolniški odsotnosti v Sloveniji kažejo, da močno presega povprečje držav članic EU. V zadnjem desetletju je v Sloveniji zaradi bolniške odsotnosti vsako leto izgubljenih 10 do 11 milijonov delovnih dni. To v praksi pomeni, da zaradi poškodb in bolezni vsakdan na delovnem mestu manjka skoraj 39.000 zaposlenih. Tovrstni absentizem ovira gospodarsko rast in konkurenčnost podjetij (Smole, 2010, str. 5).

Težave, s katerimi se srečujejo **podjetja** zaradi absentizma, so visoki stroški za plačila nadomestil in nadomestnih zaposlenih, ki dodatno bremenijo delodajalce ali ZZS. ZDR-1 navaja: »Če delavec ne more opravljati dela zaradi višje sile, je upravičen do polovice plačila, do katerega bi bil sicer upravičen, če bi delal, vendar ne manj kot 70 odstotkov minimalne plače.«

Absentizem povzroča motnje v delovnem procesu, povzroča nižjo delovno učinkovitost in povečano obremenitev za zaposlene, ki so prisotni na delovnem mestu. Tu velja omeniti težave, ki so lahko povezane z nadomeščanjem zaposlenih. Za bolniško odsotnost, krajšo od enega meseca, mora podjetje poleg izplačila nadomestila za plače, določenega z ZDR-1, kriti tudi stroške nadomestnega zaposlenega. Podjetja se namreč v takih primerih velikokrat odločijo za izplačila potrebnega števila nadur, zunanje pomoči (na primer outsourcinga), pogodbenega dela, najema zaposlenih ali študentskega dela (Zdravstveni absentizem v Sloveniji, 2015). Hkrati pa je z absentizmom povezana tudi nižja produktivnost in zmanjšanje dobička podjetja.

Po Kralj et al. (2011) je absentizem problematičen predvsem v manjših podjetjih z delovno intenzivnimi panogami, kjer delo zahteva specializirana znanja. V takšnih podjetjih absentizem lahko povzroči motnje v normalnem delovnem procesu. Zato je pomembno, da so podjetja organizacijsko dobro pripravljena na nepredvidene odsotnosti zaposlenih. To lahko na primer storijo z vnaprejšnjim načrtovanjem dopustov in z načrtovanjem zamenjav zaposlenih, ki lahko začasno nadomestijo odsotnega sodelavca. Podjetje potrebuje natančno evidenco absentizma zaposlenih, vzroke zanj, da lahko na podlagi tega ustrezno ukrepa in določi ustrezne ukrepe za zmanjševanje absentizma.

Negativne posledice absentizma se kažejo tudi pri **zaposlenih**, še posebej v primerih, ko

gre za dolgotrajnejši zdravstveni absentizem. Zaradi absentizma so zaposleni deležni manjšega mesečnega osebnega dohodka, še posebej, kadar je odsotnost zaradi bolezni daljša, saj zaposleni v času bolniške odsotnosti ne prejemajo dodatka za malico in prevoz. Nižji mesečni dohodek posledično pomeni zmanjšanje celotnega družinskega proračuna, kar še posebej občutijo ostali vzdrževani družinski člani. Z daljšo bolezensko odsotnostjo so lahko povezani tudi določeni dodatni stroški za zdravstveno oskrbo in nakup opreme za zdravstveno nego. Pogost in dolgotrajen absentizem lahko povzroči tudi izgubo delovnih navad in spretnosti, izgubo možnosti napredovanja ali celo izgubo delovnega mesta. Pomemben pa je tudi morebiten negativni vpliv na medsebojne odnose zaposlenih na delovnem mestu. Zaradi odsotnosti zaposlenih se lahko pojavi večja obremenjenost preostalih zaposlenih v podjetju. Zaradi preobremenjenosti, izčrpanosti, stresa se lahko tudi ti začnejo zatekati k absentizmu in tako se podjetje znajde v začaranem krogu (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1997, str. 7–9).

Absentizem predstavlja negativne posledice tudi za **državo**. Po podatkih avtorja Bregant et al. (2012, str. 20) je v Sloveniji v povprečju vsak dan odsotnih z dela med 38.000–40.000 zaposlenih. Na letni ravni to pomeni približno 10 milijonov izgubljenih delovnih dni, kar je zaskrbljujoče in problematično. Absentizem se v zadnjih letih v Sloveniji sicer zmanjšuje, vendar je v primerjavi z drugimi evropskimi državami relativno visok (Šprah & Dolenc, 2014, str. 30). Po podatkih Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (*Fourth European Working Survey*), ki so bili objavljeni v objavljeni leta 2007, so mednarodne primerjave Slovenijo uvrstile na 7. mesto od 31 držav (EU 27, Turčija, Hrvaška, Švica, Norveška) po deležu odsotnih zaposlenih, po številu dni odsotnosti je Slovenija zasedla 3. mesto, po številu dni odsotnosti na zaposlenega pa 2. mesto (Bregant et al., 2012, str. 20). To predstavlja težavo za državo, zato je smotrno proučiti, kateri dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih in posledično na zmanjševanje stopnje absentizma na delovnem mestu. Po Domenis, Pustovrh in Černe (2012) predstavlja absentizem velik strošek v slovenskem zdravstvenem sistemu. Po veljavni slovenski zakonodaji imajo zaposleni, vključeni v sistem obveznega zdravstvenega zavarovanja, pravico do nadomestila plače iz sredstev obveznega zdravstvenega zavarovanja na podlagi Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, in sicer od 31. dne zadržanosti od dela zaradi bolezni ali poškodbe dalje. V primeru, določenem v 29. členu ZZVZZ (Ur.l. RS, št. 72/2006), pa je do tega upravičen tudi od 1. dneva zadržanosti dalje.

3 ABSENTIZEM V POVEZAVI Z DRUGIMI DEJAVNIKI NA DELOVNEM MESTU

Stres in izgorevanje na delovnem mestu, fluktuacija ter usklajevanje poklicnega in družinskega življenja so lahko močni povzročitelji absentizma. Absentizem na delovnem mestu je povezan s stresom na delovnem mestu, ki lahko vodi v izgorelost, kar je v podjetju tudi tesno povezano s fluktuacijo zaposlenih. Prav tako je lahko neusklajenost poklicnega in zasebnega življenja pomemben dejavnik, ki vodi do izgorelosti in posledično

do absentizma. Omenjene dejavnike predstavljam v podpoglavjih od 3.1 do 3.4.

3.1 Stres na delovnem mestu

Zaradi globalizacije, nenehnega dodajanja novih nalog, različnih odgovornosti, povečanega deleža začasnih zaposlitev, sodobne tehnologije, številnih demografskih sprememb, zaradi dražljajev iz okolja (na primer kratek rok za oddajo poročila, problematične stranke) se zaposleni srečujejo z dodatnimi pritiski. Vse to vpliva na porast stresa pri zaposlenih. Odziv na stres lahko negativno vpliva in posledično povzroči nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in vpad delovne motivacije (Bregant et al., 2012, str. 12). Po Šinkovec (2015) stres ni nujno vedno slab in ga zaposleni potrebujejo določeno mero, da so za delo motivirani in učinkoviti. Težava nastane, ko je stresa preveč. Po Štular (2008) so pritiski na delovnem mestu za nekatere zaposlene prehudi, še posebej, če stres po določenem obdobju ne popusti. Nekateri zaposleni se pred takšnimi stiskami zatečejo v absentizem.

Po Condon (2010) je stres eden glavnih dejavnikov absentizma, ki zaradi povečane obremenjenosti prisotnih sodelavcev privede do zmanjšane produktivnosti in zmanjšanja kakovosti izdelkov in storitev. Pomembno je, da podjetja zaznavajo zgodnje znake stresa pri zaposlenih in jih izobražujejo v zvezi z obvladovanjem stresa. Po Černigoj Sadar (2002, str. 85) lahko simptome stresa ugotavljamo na individualni ravni, kot na primer izmikanje delovnim obveznostim, razdražljivost, nezadovoljstvo z delom. Na ravni podjetja pa se simptomi stresa kažejo v slabih medsebojnih odnosih, predvsem pa v zvišanju absentizma.

Po Marušič (2012) je stres na delovnem mestu močan povzročitelj absentizma. Raziskave so pokazale številne povzročitelje stresa ter slabega zdravja, ki vodijo v absentizem, kot so: nizka kontrola nad lastnim delom, slaba socialna podpora, neravnotežje med vloženim trdom in nagrado za delo ter nezanesljivost zaposlitve. V primeru nizke participacije zaposlenih pri odločanju so raziskave pokazale, da je absentizem še višji.

Po Šinkovec (2015) raziskave v Veliki Britaniji in Skandinaviji kažejo, da je skoraj 60 % odsotnosti z dela neposredno povezanih s stresom na delovnem mestu. »Pri več kot polovici primerov je obisk v ambulantni povezan z dolgotrajnim stresom na delovnem mestu,« razlaga dr. Lovše (Konstanten stres na delovnem mestu - pot proti izgorelosti, 2012). Pri preprečevanju stresa so se kot uspešni pokazali naslednji načini: prilagodljivost dela v podjetju, nujni, redni odmori med delom, zmanjšanje dela preko rednega delovnega časa, vključevanje zaposlenih v odločitve, pripisovanje nalog zaposlenim, ki ustrezajo njihovim sposobnostim (Bregant et al., 2012, str. 15).

3.2 Izgorevanje na delovnem mestu

Svetovna zdravstvena organizacija opozarja, da postaja izgorelost na delovnem mestu ena

izmed glavnih poklicnih bolezni 21. stoletja. Izgorelost povzroča visoke zdravstvene stroške, ki nastanejo zaradi zmanjšane storilnosti, absentizma, fluktuacije ali celo stroškov invalidskih upokojitev, kot končne posledice izgorelosti (Šinkovec, 2015).

Po Bergant et al. (2012, str. 17) se sindrom izgorelosti pri zaposlenih kaže kot zmanjšana delovna učinkovitost, razdražljivost, neoseben in konflikten odnos do dela in nezaupanje do sodelavcev, odsotnost motivacije za delo ali celo kot popoln psihofizični zlom. Pri zaposlenih s sindromom izgorelosti se načeloma poslabšajo tudi socialni in družinski odnosi, poveča se stopnja absentizma. Zaposleni, ki doživi izgorelost na delovnem mestu, se pogosto umakne z dela in okreva v domačem okolju. Dolgotrajno okrevanje, ki je značilno za izgorevanje na delovnem mestu, in posledično njegova dolgotrajna odsotnost za delodajalca predstavlja velik strošek. Da bi se temu izognili, je v podjetju pomembno vzpostaviti model pravočasnega prepoznavanja znakov, ki kažejo na sindrom izgorelosti in zaposlene pravočasno vključiti v zaščitne ali kurativne programe (Bergant et al., 2012, str. 18).

3.3 Fluktuacija

Določena stopnja fluktuacije je v podjetju popolnoma normalen pojav. Kadar pa se podjetje srečuje z visoko fluktuacijo zaposlenih, pa to lahko vpliva na kakovost delovnega procesa, zvišuje stroške in povzroča motnje delovnega procesa, saj je treba zaposlene, ki so odšli, ustrezno nadomestiti (Skupina IRI Ljubljana, 2011b). Po Bergant et al. (2012, str. 25) vsak odhod, zaželen ali nezaželen, predstavlja določeno spremembo v delovnem procesu. Odhodi, nadomeščanje in prihodi novih sodelavcev praviloma za določen čas znižajo uspešnost in učinkovitost dela, saj se novi sodelavec, ki je sicer sposoben, s konkretno delovno situacijo pogosto srečuje prvič, zato načeloma ne zmore že takoj na začetku dosegati pričakovane učinkovitosti dela.

Poznamo tudi pojem notranje fluktuacije, ki pomeni spremembo delovnega mesta znotraj podjetja (v smislu premeščanja, napredovanja), in je v veliki meri povezana z zadovoljstvom na delovnem mestu (Domenis, Pustovrh, & Černe, 2012, str. 155). Raziskave so pokazale, da so zaposleni, ki so zaprosili za premestitev, ki ni bila odobrena, v naslednjem obdobju več odsotni kot tisti, katerih premestitev je bila odobrena (IDO Primorska, 2012). Težava nastane, ko podjetja začnejo problematiki nezadovoljstva zaposlenih namenjati pozornost šele takrat, ko zaposleni že odhajajo. Po Bergant et al. (2012, str. 25) je zagotavljanje ustreznega sestava pristojnih sodelavcev dejavnost, ki zahteva spremljanje gibanja zaposlenih ter pravočasen odziv.

3.4 Povezanost poklicnega in družinskega življenja

Zaradi vse pogostejšega zaposlovanja obeh partnerjev, dolgih delavnikov in stresnega življenja (tako na delovnem mestu kot doma) se zvišuje pomen usklajevanja poklicnega in

družinskega življenja za zaposlene v podjetju. Usklajevanje med službo, družino in osebnimi interesi ni več preprosto. Je kompleksno, saj se ne nanaša samo na izzive, ki jih imajo pri tem starši in tisti, ki imajo v svoji bližnji okolici bolnike ali starejše, potrebne posebne nege in pomoči. Prav tako je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja pomembno tudi pri ostalih zaposlenih, saj je dolgoročna učinkovitost na delu načeloma višja, če imajo zaposleni urejeno zasebno življenje (Bergant et al., 2012, str. 30–31). Zaposlenim, ki imajo dovolj časa, da ga lahko preživijo z družino, prijatelji, in dovolj časa za svoje hobije, so načeloma zadovoljnejši, bolj zdravi, kreativni in posledično uspešnejši pri doseganju ciljev na delu in reševanju problemov na delovnem mestu. Preveč časa, namenjenega delu, lahko povzroči stres, izgorelost, absentizem in s tem zmanjšano produktivnost na delovnem mestu. Dolgoročno imajo naštetih dejavniki vpliv na konkurenčnost podjetja na trgu (Zbornica računovodskih servisov, 2014).

Neusklajenost poklicnega in zasebnega življenja se namreč vse pogostejše odraža v akutnih in kroničnih boleznih ter izgorelosti. Da bi se izognili negativnim posledicam stresa zaradi neusklajenosti poklicnega in zasebnega življenja, kot so neučinkovita izraba delovnega časa, manjša pripadnost podjetju, izostajanje z dela in fluktuacija, morajo tako zaposleni kot organizacije (šole, vrtci) in država nenehno iskati dolgoročne rešitve za ustvarjanje ravnovesja pri zaposlenih in družbi kot celoti (Bergant et al., 2012, str. 30–31).

4 PRIMERI DOBRIH PRAKS MOTIVACIJE ZA ZMANJŠEVANJE ABSENTIZMA

V Sloveniji imamo številne primere dobrih praks, ki so vplivale na zmanjšanje absentizma v podjetjih. Podjetja se zavedajo, da je njihova vloga z vidika zmanjševanja absentizma predvsem v uresničevanju mehkih pristopov, kot so projekti promocije zdravja na delovnem mestu, ki vključujejo dejavnosti za boljše zdravje zaposlenih (Smole, 2010, str. 5). Številni dejavniki, ki vplivajo na povečevanje absentizma v podjetju, izvirajo iz delovnega in socialnega okolja in le v manjši meri iz zdravstvenega stanja zaposlenih. Med dejavnike, ki lahko pozitivno vplivajo na obvladovanje absentizma, brez dvoma uvrščamo motivacijo in stimulacijo, ki se odražata v redkejših in krajših izostankih zaposlenih z dela oziroma hitrejši vračanje na delovno mesto (Fakin, 2010, str. 6–7).

Študije in analize podjetja **Krka, d. d.**, kažejo, da na absentizem vplivajo različni dejavniki, med njimi tudi dejavnik motivacije za delo in odnosi na delovnem mestu (Boben Bardutzky, 2010, str. 36). Z izvajanjem projekta »Medsebojni odnosi in bolniška odsotnost« so se lotili procesa spreminjanja medsebojnih odnosov, sloga vodenja in timskega dela, pri čemer niso pričakovali hitrih rezultatov. Zastavljeni cilj zmanjšanja absentizma so presegli po štirih letih od začetka projekta.

Medtem ko v **Cinkarni Celje** dobra praksa motivacije zaposlenih z vidika zmanjševanja absentizma kaže na zavedanje podjetja, da je zadovoljstvo zaposlenih sicer pomembno,

toda samo po sebi ne zagotavlja visoke stopnje motivacije in zavzetosti med zaposlenimi. Zaposleni mora biti zadovoljen, uspešen in učinkovit ter posledično motiviran in zavzet. Zato so v podjetju kot primer dobre prakse vzpostavili sistem nagrajevanja koristnih predlogov in inovacij preko inovacijske pisarne, kjer predloge zaposlenih razvrstijo, ocenijo, koristne predloge ustrezno nagradijo, ostale predloge pa javno pohvalijo in vključijo v nagradno žrebanje. Najboljšim inovatorjem podarijo posebna priznanja v obliki značk. Zaposleni s svojimi idejami prispevajo velik delež k uspešnosti poslovanja podjetja, sami so bolj motivirani za delo, kar posledično vodi k večjemu zadovoljstvu in zavzetosti na delovnem mestu (Cvetko, 2010, str. 60). Nadalje so raziskave pokazale, da dejavniki, kot so zadovoljstvo na delovnem mestu, delovna uspešnost zaposlenih in primeren sistem nagrajevanja predlogov, zagotavljajo visoko stopnjo motivacije, zavzetosti in povečane učinkovitosti med zaposlenimi, kar posledično vpliva tudi na zmanjšanje absentizma v podjetju (Cvetko, 2010, str. 60).

Med najboljše prakse zagotavljanja zavzetosti zaposlenih uvrščamo naslednje dejavnosti v podjetju (GO2HR, 2015):

- preverjanje, da so denarna nadomestila zaposlenih, ugodnosti, bonitete v podjetju konkurenčne. Kadar zaposleni dobijo občutek, da bi bili bolje plačani za podobno opravljeno delo, to močno vpliva na njihovo zavzetost pri delu;
- ugotavljanje, kakšne so poklicne želje zaposlenih;
- poznavanje zaposlenih na osebni ravni omogoča podjetju, da ugotovi, kateri materialni ali nematerialni motivacijski dejavniki so za njih najpomembnejši;
- zagotavljanje vseh potrebnih orodij za kompetentno delo zaposlenih. Podjetje se mora prepričati, da so zaposleni ustrezno usposobljeni in imajo dostop do stalnega usposabljanja in razvoja. Prav tako se mora podjetje prepričati, da je delo zaposlenih zanimivo in v skladu z zmožnostmi in odgovornostmi v podjetju;
- vzpostavljanje ustreznih in uresničljivih ciljev za vsakega zaposlenega in zagotavljanje rednih povratnih informacij o uspešnosti, hkrati pa skrb za ustrezen sistem nagrajevanja zaposlenih;
- obravnavanje zaposlenih kot partnerjev v podjetju. Pomembno je, da podjetje prosi zaposlene za njihovo stališče, preden sprejme odločitve, ki bodo vplivale na njih, in jih redno obvešča o uspešnosti poslovanja. Ustvariti mora zaupanja vredno okolje in timsko delo s spodbujanjem dvosmerne komunikacije (GO2HR, 2015).

Praksa med nekaterimi slovenskimi podjetji z dolgoletnimi izkušnjami kaže, da je absentizem v podjetju mogoče obvladovati z različnimi programi in dejavnostmi za krepitev in podporo zdravja zaposlenih. Delodajalcu se investiranje v tovrstne dejavnosti povrne že v treh letih, zaradi nižje stopnje bolniške odsotnosti in posledično nižjih stroškov dela, kakor tudi drugih pozitivnih učinkov, kot je večja pripadnost, zadovoljstvo, motiviranost zaposlenih v podjetju (Skupina IRI Ljubljana, 2011a).

V nadaljevanju predstavljam nekatere primere dobre prakse podjetij za zmanjševanje absentizma zaposlenih na delovnem mestu.

Podjetje Revoz, d. o. o., je strateško usmerjeno na področje spoštovanja človeških virov. Z vidika obvladovanja bolniške odsotnosti, ki je postala glavna skrb in naloga vodstva podjetja, so bile zastavljene naslednje dejavnosti podjetja (Ledić, 2010, str. 122–123):

- ustanovljen je bil organ za spremljanje bolniške odsotnosti in vseh ukrepov v zvezi s tem;
- vpeljan je bil informacijski sistem za preprosto in hitro evidentiranje bolniške odsotnosti, ki omogoča sprotno spremljanje in analizo odsotnosti;
- uvedeni so bili redni obvezni razgovori vodstvenih zaposlenih s sodelavci, ki so se vrnili iz bolniške odsotnosti;
- uvedena je bila poostrena disciplinska odgovornost s preverjanjem bolniške odsotnosti na domu;
- podjetje spodbuja vsakega zaposlenega, da se izobražuje skozi svojo celotno poklicno pot, saj se zavedajo, da izobraževanje pomembno vpliva na uspešnost podjetja;
- podjetje veliko skrb namenja dvosmerni komunikaciji v podjetju, kot na primer priznanja in zahvale zaposlenim ob zaključku pomembnih projektov.

Po filozofiji **družbe Kostak, d. d.**, delodajalec z zagotavljanjem ugodnih in varnih pogojev dela lahko gradi fizično zdravje zaposlenih, psihično pa v večji meri z vzpostavitvijo korektnih, profesionalnih in etično-človeških medsebojnih odnosov. Oboje posledično zmanjšuje absentizem. Z namenom zmanjševanja absentizma so razvili sklop projektov, s katerimi so optimizirali dejavnike absentizma na delovnem mestu, in sicer (Resnik, 2010, str. 82):

- vključili so se v projekt za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje;
- okrepili komunikacijo znotraj podjetja;
- uvedli redne letne razgovore z zaposlenimi;
- uvedli anketno merjenje klime v podjetju;
- uvedli sistematično spremljanje učinkov programa na področju varnosti in zdravja pri delu;
- uvedli psihološka svetovanja;
- organizirali brezplačne rekreativne programe.

Dodatno so načrtovali tudi izobraževanje vodij s področja medčloveških odnosov in komuniciranja, uvedli pogovore po končani bolniški odsotnosti in ergonomsko izboljšali posamezna delovna mesta (Resnik, 2010, str. 84 – 87).

V podjetju **RESISTEC UPR, d. o. o., & Co. k. d.**, so za lažje obvladovanje težave

absentizma začeli izvajati naslednje dejavnosti (Lileg, 2010, str. 88):

- sistematično spremljanje absentizma;
- redne kontrolne zdravniške preglede;
- kratke rekreativne odmore za zaposlene v proizvodnji;
- mesečno nagrajevanje zaposlenih za prisotnost;
- brezplačno cepljenje proti gripi;
- vodene razgovore po poteku bolniške odsotnosti.

V podjetju **Impol, d. o. o.**, so za zmanjšanje absentizma v podjetju izvedli naslednje ukrepe (Kutija, 2010, str. 99–100) :

- organizirali so zaščitne dejavnosti, kot so usmerjeni zdravniški pregledi, športne dejavnosti, izobraževanje zaposlenih glede spodbujanja zdravega načina življenja (ponudili zdravo prehrano med delom);
- zaposlenim so zagotovili optimalno varstvo pri delu (priskrbeli ustrezne pisarniške stole, pravo višino monitorja in tipkovnice);
- posebno skrb so namenili zadovoljstvu zaposlenih, občutku, da ima njihovo delo smisel, in razvoju kariere zaposlenih;
- uvedli razgovore vodij z zaposlenimi, ki so se vrnil z bolniške odsotnosti;
- uvedli redne razgovore z zaposlenimi;
- podelili priznanja zaposlenim za njihove prispevke k razvoju podjetja;
- uvedli projekt zmanjšanja bolniške odsotnosti, v katerega so vključili vodje, zaposlene, sindikat, kadrovske strokovnjake in zdravstvene delavce;
- zagotovili delo zaposlenim s trenutno zmanjšano delovno sposobnostjo.

5 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI IN ABSENTIZEM V PODJETJU LEASING

Skozi empirično raziskavo v podjetju Leasing ugotavljam stanje glede motivacijskih dejavnikov in z njim povezanega absentizma. Ker je tema za zaposlene dokaj občutljiva in ker sem želela čim bolj resnične odgovore, je bila podjetju in anketiranim zaposlenim pri izvajanju raziskovalnega dela zagotovljena anonimnost. Iz tega razloga v diplomskem delu uporabljam izmišljeno ime podjetja Leasing, ki pa vseeno nakazuje na dejavnost podjetja. Podjetje Leasing, ki posluje v Sloveniji, deluje v dejavnosti finančnega zakupa, v katerem je 44 zaposlenih. Glede na dejavnost, ki jo podjetje izvaja, in organizacijo dela, je zelo pomembna prisotnost vsakega izmed zaposlenih. Zato je pomembno skozi anketo med zaposlenimi v podjetju Leasing raziskati, kateri dejavniki vplivajo na motivacijo zaposlenih in posledično na absentizem v podjetju. Zanima me, kateri so tisti motivacijski dejavniki v podjetju, ki lahko najpogosteje vplivajo na zmanjševanje absentizma. Nadalje me zanima, kaj bi zaposlene motiviralo, da do absentizma ne bi prihajalo oziroma da bi se

ta zmanjšal, ter kaj bi zaposlene spodbudilo k hitrejši vrnitvi na delo.

5.1 Opis metodologije

Na osnovi ugotovitev iz teoretičnega dela sem pripravila vprašalnik z vprašanji zaprtega tipa, ki je v prilogi št. 1, ki sem ga v empiričnem delu uporabila za zbiranje primarnih podatkov. Vprašalnik sem sestavila sama na osnovi uporabljene literature in ugotovitev iz teoretičnega dela. Anketni vprašalnik je sestavljen iz demografskega dela, kjer pridobim demografske značilnosti anketiranih, kot so spol, starost, izobrazba, delovna doba v podjetju in zahtevnost dela, nato sledi 10 raziskovalnih vprašanj, ki so sestavljena glede na cilje in namen diplomskega dela. Anketirani odgovarjajo tako, da izberejo enega ali več vnaprej ponujenih odgovorov ali da odgovore ocenijo po ocenjevalni lestvici z vrednostjo odgovorov od 1 do 5. S pomočjo empiričnega dela v povezavi s teoretičnim delom mojega diplomskega dela bom skušala dobiti odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno populacijo predstavlja 44 redno zaposlenih iz 15 oddelkov v podjetju Leasing, kar je 100 % vseh zaposlenih v podjetju. Anketirani zaposleni se razlikujejo po spolu, starosti, izobrazbi, delovni dobi v podjetju in zahtevnosti dela. Raziskavo sem izvedla na sedežu podjetja. Sodelujoče v raziskavi sem v uvodu seznanila z možnostjo, da lahko odklonijo sodelovanje ter o anonimnosti raziskave. Prav tako sem jih seznanila z namenom raziskave in jih prosila, da v roku 8 dni izpolnjen anketni vprašalnik vrnejo v škatlo, ki je v ta namen ves čas bila v sejni sobi podjetja Leasing. Pred začetkom raziskave sem pridobila soglasje posloводства podjetja Leasing za izvedbo anketiranja med zaposlenimi. Nato sem vprašalnik razdelila med 44 zaposlenih. Vsi so mi vrnili v celoti izpolnjene ankete, kar pomeni, da je bila udeležba zaposlenih v raziskavi 100-odstotna. V času izvajanja ankete so bili trije zaposleni na bolniškem dopustu, vendar so se na delovno mesto vrnili še v času trajanja ankete ter izpolnili vprašalnik. Zaradi predvidene bolniške odsotnosti zaposlenih sem se odločila, da anketiranje traja več dni, tako da je zajeta celotna raziskovalna populacija. Vprašalnik je sestavljen iz demografskih podatkov in 10 raziskovalnih vprašanj. Pridobljene kvantitativne podatke sem s pomočjo metode analize obdelala z računalniškim programom Microsoft Excel in jih predstavila s pomočjo grafov in tabel.

5.2 Rezultati in interpretacija

V okviru poglavja 5.2 predstavljam rezultate anketiranja med zaposlenimi v podjetju Leasing, in sicer najprej demografske značilnosti zaposlenih in nato odgovore na 10 raziskovalnih vprašanj.

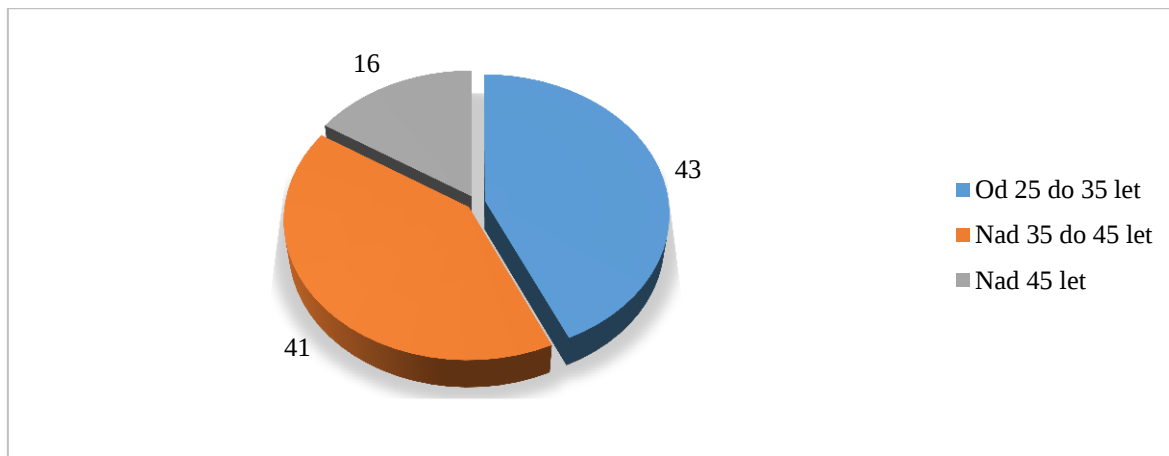
5.2.1 Demografske značilnosti zaposlenih

V anketi je sodelovalo 32 žensk, kar predstavlja 73 %, in 12 moških, kar predstavlja 27 %

vseh zaposlenih.

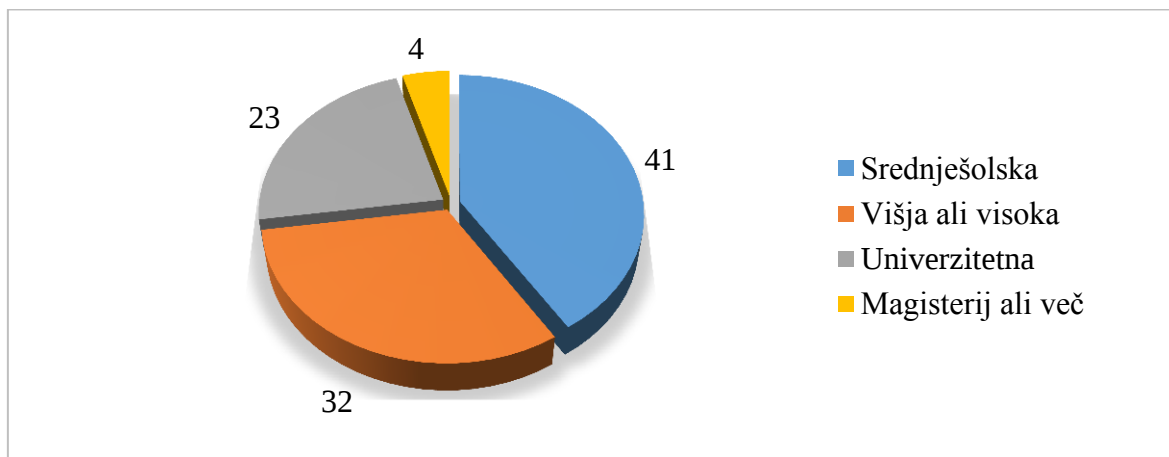
Podatki s Slike 1 kažejo, da v podjetju največjo starostno skupino predstavljajo zaposleni, stari od 25 do 35 let, kar predstavlja 43 %. Sledi starostna skupina nad 35 do 45 let, ki predstavlja 41 %. V najmanjšem deležu je zastopana v vzorcu starostna skupina nad 45 let, ki predstavlja 16 % oziroma 7 zaposlenih.

Slika 1: Število zaposlenih glede na starost v %



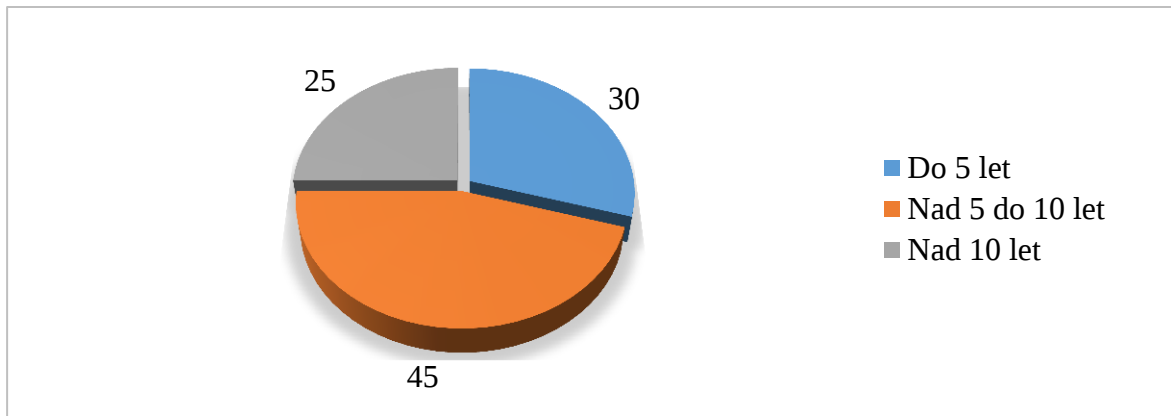
Slika 2 prikazuje, da ima največ zaposlenih srednješolsko izobrazbo, to je 41 %, sledijo zaposleni z višjo ali visoko izobrazbo, ki predstavljajo 32 % zaposlenih. 23 % jih ima univerzitetno izobrazbo, medtem ko imata le 2 oziroma 4 % zaposlenih magisterij ali več.

Slika 2: Število zaposlenih glede na izobrazbo v %



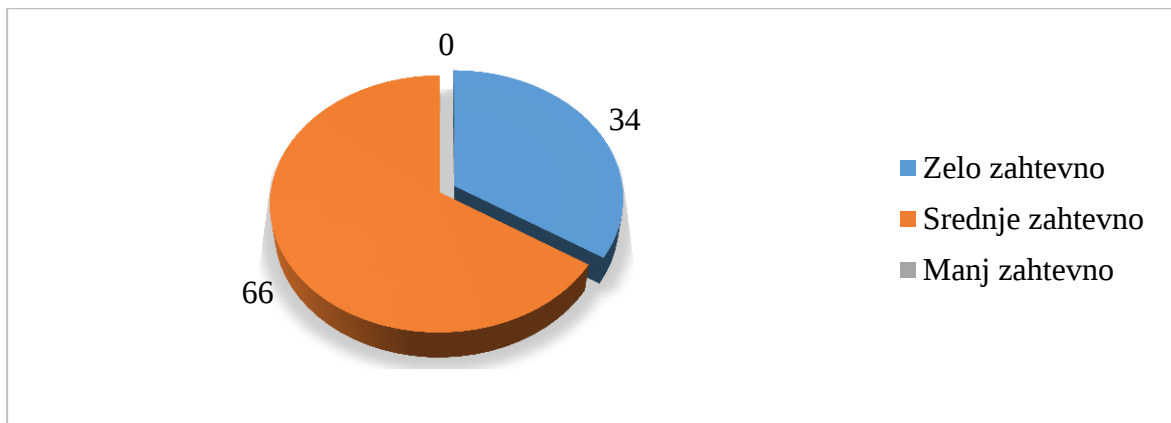
Po podatkih s Slike 3 ima med zaposlenimi največ, to je 45 %, nad 5 do 10 let delovne dobe v tem podjetju. Sledi delež zaposlenih z delovno dobo do 5 let (30 %), 25 % pa ima v podjetju Leasing nad 10 let delovne dobe.

Slika 3: Število zaposlenih glede na delovno dobo v %



Slika 4 kaže, da 66 % zaposlenih svoje delo ocenjuje kot srednje zahtevno. 34 % zaposlenih ocenjuje svoje delo kot zelo zahtevno. Nihče pa ne meni, da je njegovo delo manj zahtevno.

Slika 4: Število zaposlenih glede na zahtevnost dela



5.2.2 Motivacijski dejavniki in z njimi povezan absentizem v podjetju Leasing

Raziskovalna vprašanja so v anketi sestavljena tako, da se obkroži pravilni odgovor ali da se odgovore oceni po ocenjevalni lestvici anketnega vprašalnika z vrednostjo odgovora od 1 do 5, pri čemer:

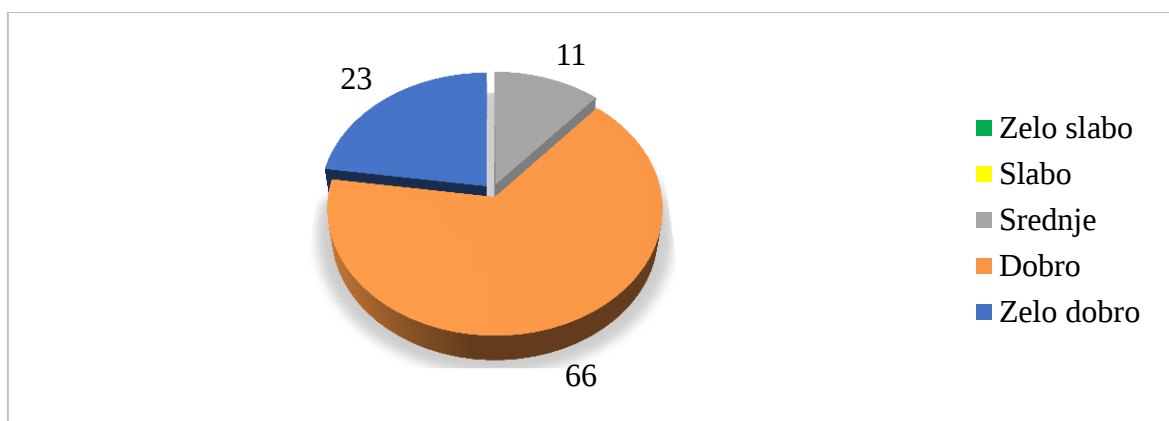
- 1 pomeni »sploh ni prisoten« in 5 »zelo prisoten« ali
- 1 pomeni »sploh ne vpliva« in 5 »močno vpliva« ali
- 1 pomeni »sploh ni pomemben« in 5 »zelo pomemben«.

Pri vprašanjih 5, 6 in 7 sem anketirane prosila, da obkrožijo tudi tri dejavnike oziroma tri vzroke, ki po njihovem mnenju najpogosteje vplivajo na motiviranost zaposlenih in posledično na zmanjšanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto.

5.2.2.1 Splošna ocena o zdravju zaposlenih

V prvem vprašanju sem od anketiranih želela izvedeti, kako na splošno ocenjujejo svoje zdravje. Slika 5 prikazuje splošno oceno zdravja posameznega zaposlenega v podjetju Leasing.

Slika 5: Splošna ocena o zdravju zaposlenih

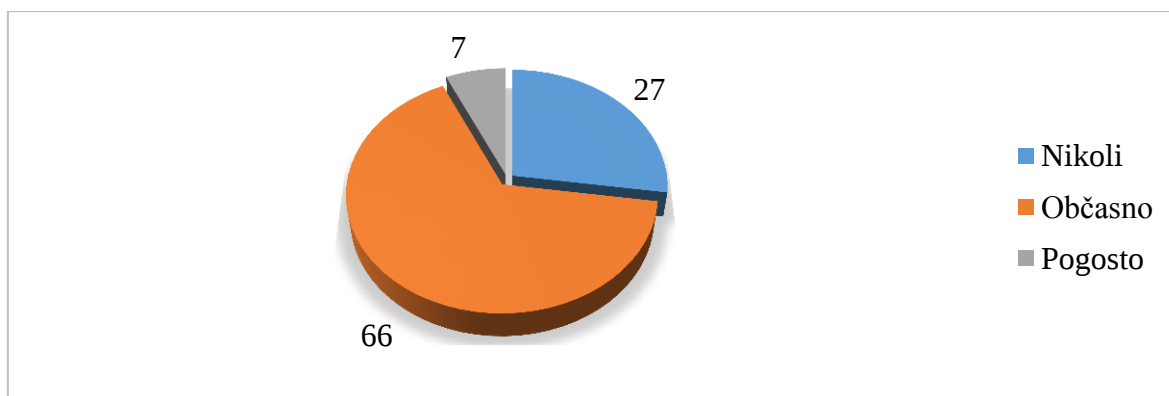


Največ zaposlenih, 66 %, na splošno ocenjuje svoje zdravje kot dobro. 23 % zaposlenih meni, da je njihovo zdravje zelo dobro in 5 oziroma 11 % zaposlenih na splošno ocenjuje svoje zdravje kot srednje dobro. Nihče ne ocenjuje svojega zdravja kot slabo ali zelo slabo.

5.2.2.2 Absentizem v podjetju

Nadalje me je zanimalo, ali zaposleni pogosto pridejo bolni na delo. S Sliko 6 predstavljam rezultate raziskave o pogostosti prihoda bolnih na delovno mesto.

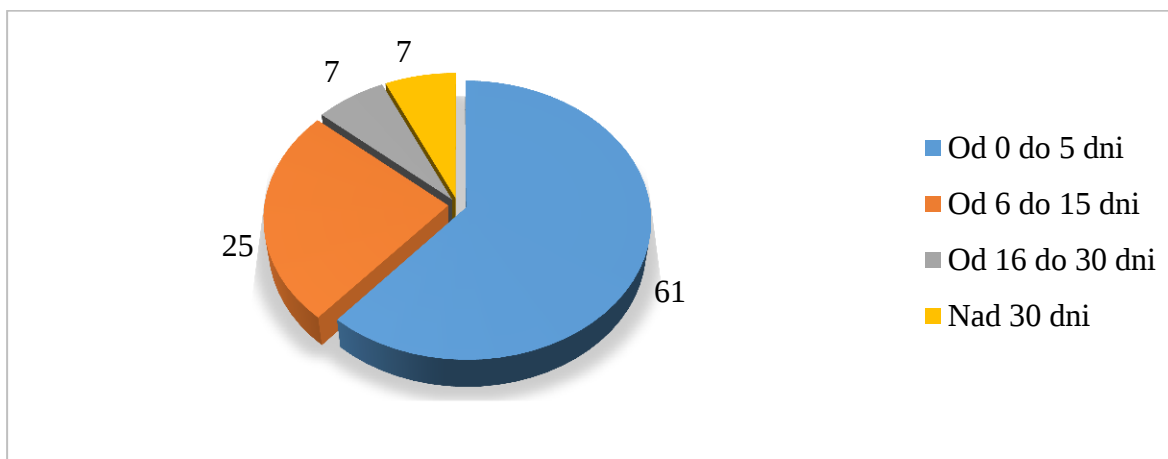
Slika 6: Pogostost prihoda bolnih na delo



Največ zaposlenih, 66 %, občasno pride bolnih na delo. 27 % zaposlenih nikoli ne pride na delo bolnih, medtem ko najmanj, in sicer 3 zaposleni oziroma 7 % pogosto prihaja na delo bolnih.

V naslednjem, tretjem vprašanju sem anketirane vprašala, koliko dni so bili zaradi bolezni odsotni (bolezen, nega, spremstvo) v letu 2014. Odstotek odsotnosti zaposlenih z dela glede na število dni prikazuje Slika 7.

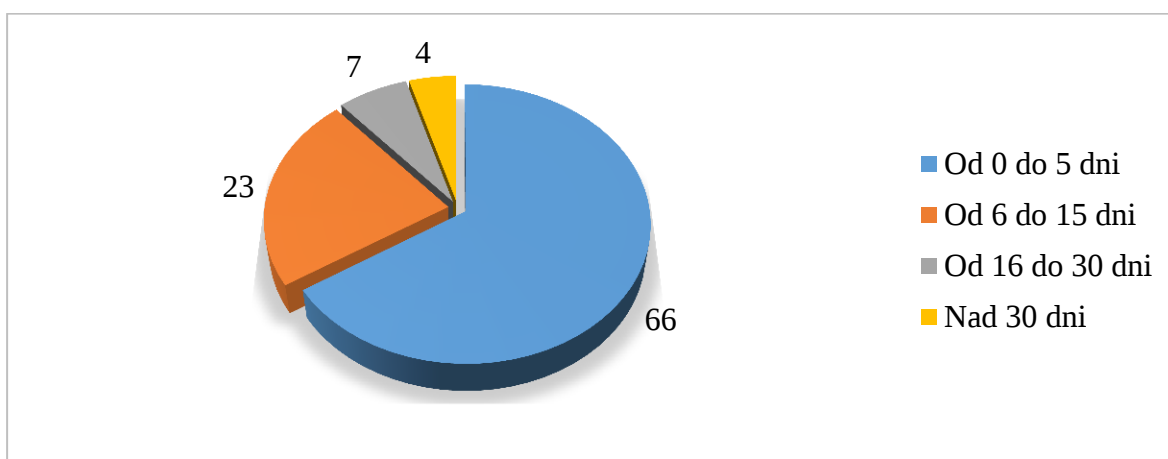
Slika 7: Zaposleni glede na število dni bolniške odsotnosti v letu 2014 v %



Največ zaposlenih, in sicer 61%, je bilo v letu 2014 zaradi bolezni odsotnih od 0 do 5 dni, 25 % jih je bilo odsotnih od 6 do 15 dni. 3 zaposleni, kar je 7 %, so bili bolniško odsotnih od 16 do 30 dni in prav toliko je bilo odsotnih nad 30 dni.

Zanimalo me je tudi, koliko dni so bili zaposleni odsotni (bolezen, nega, spremstvo) v prvi polovici leta 2015. S Sliko 8 prikazujem število dni bolniških odsotnosti v prvi polovici leta 2015.

Slika 8: Zaposleni glede na število dni bolniške odsotnosti v prvi polovici leta 2015 v %



66 % zaposlenih je bilo zaradi bolezni odsotnih od 0 do 5 dni, kar predstavlja največji delež. 23 % jih je bilo bolniško odsotnih od 6 do 15 dni, 3 zaposleni oziroma 7% je bilo bolniško odsotnih od 16 do 30 dni, najmanj, in sicer 2 zaposlena (4 %) sta bila bolniško odsotna nad 30 dni.

5.2.2.3 Motivacijski dejavniki

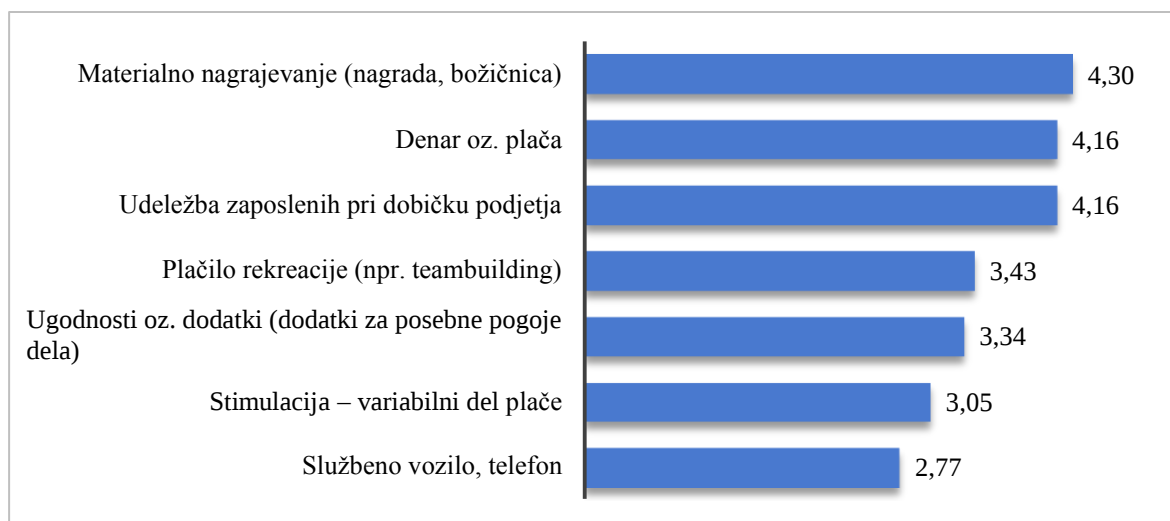
V osrednjem delu anketiranja sem se osredotočila na ocenjevanje prisotnosti **materialnih** motivacijskih dejavnikov, ki zaposlene spodbudijo, da v podjetju Leasing čim bolj učinkovito in uspešno opravljajo svoje delo.

Tabela 1 in Slika 9 kažeta povprečno oceno prisotnosti posameznega materialnega motivacijskega dejavnika pri delu zaposlenih v podjetju Leasing. Tabela 1 prikazuje tudi standardni odklon (v nadaljevanju SD) za posamezen materialni motivacijski dejavnik. Anketirani so prisotnost posameznega materialnega motivacijskega dejavnika ocenjevali z lestvico od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila »sploh ni prisoten« in ocena 5 »zelo prisoten«. Tabela 1 prikazuje tudi, koliko zaposlenih je določen dejavnik izbralo za enega od treh najpogostejših materialnih dejavnikov, ki po njihovem mnenju najpogosteje vplivajo na motiviranost zaposlenih in posledično na zmanjšanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto.

Tabela 1: Ocena prisotnosti materialnih motivacijskih dejavnikov in vpliv na zmanjšanje absentizma

Materialni motivacijski dejavnik	Ocena					Povprečna ocena	Standardni odklon	Frekvenca dejavnika
	1	2	3	4	5			
Materialno nagrajevanje (nagrada, božičnica).	0	0	7	17	20	4,30	0,73	37
Udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja.	1	1	8	14	20	4,16	0,95	26
Denar oziroma plača.	0	0	10	17	17	4,16	0,77	43
Plačilo rekreacije (na primer team building).	4	7	11	10	12	3,43	1,29	8
Ugodnosti oziroma dodatki (dodatki za posebne pogoje dela).	8	1	12	14	9	3,34	1,33	6
Stimulacija – variabilni del plače.	11	3	13	7	10	3,05	1,46	11
Službeno vozilo, telefon.	15	4	9	8	8	2,77	1,52	1
Skupna povprečna ocena						3,60		

Slika 9: Povprečna ocena prisotnosti materialnih motivacijskih dejavnikov pri delu



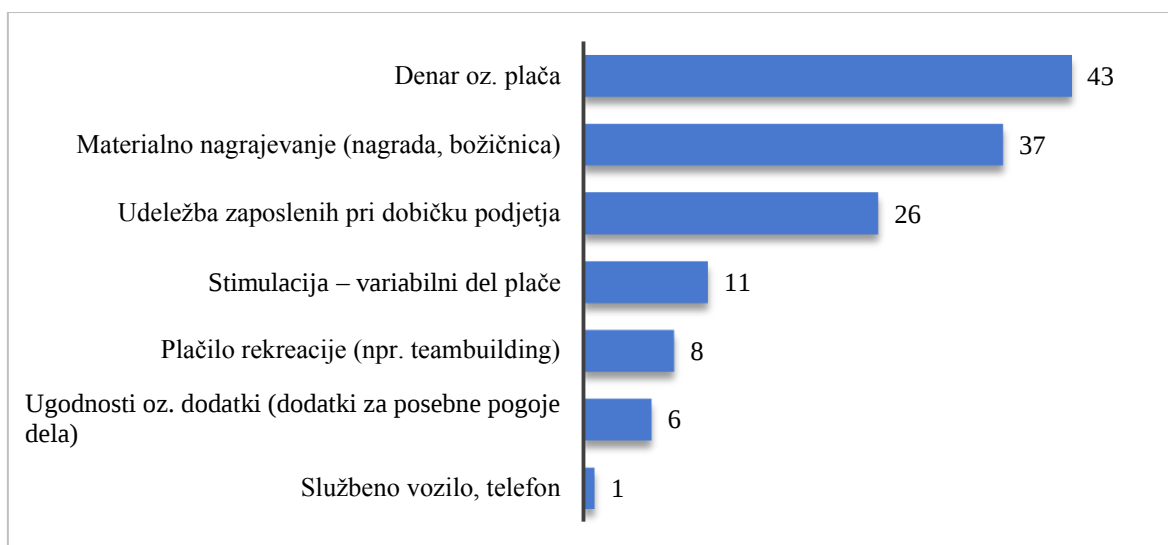
Anketirani so prisotnost materialnih motivacijskih dejavnikov pri delu ocenili po ocenjevalni lestvici, pri čemer 1 pomeni »sploh ni prisoten«, 2 »ni prisoten«, 3 »srednje prisoten«, 4 »prisoten« in 5 »zelo prisoten«. Skupna povprečna ocena za materialne motivacijske dejavnike znaša 3,6, kar pomeni, da so obravnavani dejavniki prisotni pri delu zaposlenih v podjetju Leasing, da čim bolj učinkovito in uspešno opravijo svoje delo. Od sedmih analiziranih dejavnikov so trije dejavniki v povprečju prisotni. To so: materialno nagrajevanje, denar oziroma plača in udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja. Ostali štirje analizirani dejavniki: plačilo rekreacije, ugodnosti oziroma dodatki, stimulacija in službeno vozilo, telefon, pa so v povprečju srednje prisotni.

Najvišjo povprečno oceno 4,30 je dobil materialni motivacijski dejavnik materialno nagrajevanje (nagrada, božičnica), ki je po mnenju anketiranih prisoten pri delu zaposlenih v podjetju Leasing. Pri tem dejavniku so bili zaposleni tudi najbolj enotnega mnenja (SD 0,73). Sledi povprečna ocena 4,16 za dejavnik denar oziroma plača in enaka povprečna ocena za dejavnik udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja, kar pomeni, da sta ta dva dejavnika prav tako v povprečju prisotna pri delu zaposlenih v podjetju Leasing. Pri dejavnikih, ki so se izkazali kot v povprečju prisotni pri delu zaposlenih v podjetju Leasing, so bili zaposleni tudi najbolj enotnega mnenja. Njihovi odgovori so bili pri njih najmanj razpršeni. Sledijo dejavniki z večjo razpršenostjo odgovorov. To so dejavniki, ki so v povprečju srednje prisotni in jih spodbudijo, da čim bolj uspešno in učinkovito opravijo svoje delo. 3,43 je povprečna ocena za dejavnik plačilo rekreacije (na primer team building), sledi dejavnik ugodnosti oziroma dodatki (dodatki za posebne pogoje dela) s povprečno oceno 3,34. Dejavnik z najnižjo povprečno oceno 2,77 je službeno vozilo, telefon, hkrati pa je to dejavnik, pri katerem so bili odgovori zaposlenih najbolj razpršeni (SD 1,52).

S Sliko 10 predstavljam materialne motivacijske dejavnike, ki so jih zaposleni izbrali kot

enega izmed treh, ki po njihovem mnenju najpogosteje vplivajo na motiviranost zaposlenih in posledično na zmanjšanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Slika 10 predstavlja frekvenco izbranega materialnega motivacijskega dejavnika kot enega izmed treh dejavnikov, ki ima najpogostejši vpliv na pojav absentizma v podjetju Leasing.

Slika 10: Materialni motivacijski dejavniki, ki najpogosteje vplivajo na motiviranost zaposlenih in zmanjšanje absentizma



Podatki s Slike 10 kažejo, da je 43 anketiranih izbralo dejavnik denar oziroma plača kot enega izmed treh dejavnikov, ki najpogosteje vpliva na motiviranost zaposlenih in posledično na zmanjševanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Sledi dejavnik materialno nagrajevanje (nagrada, božičnica), ki ga je izbralo 37. Na tretje mesto so zaposleni uvrstili dejavnik udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja. 26 zaposlenih je omenjen dejavnik izbralo kot enega izmed treh, ki najpogosteje vplivajo na motiviranost zaposlenih in posledično na zmanjševanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Preostali 4 dejavniki manj pogosto vplivajo, najmanj pomembna se kažeta službeno vozilo in telefon.

Pri naslednjem vprašanju sem se osredotočila na ocenjevanje prisotnosti **nematerialnih** motivacijskih dejavnikov, ki zaposlene spodbudijo, da v podjetju Leasing čim bolj učinkovito in uspešno opravljajo svoje delo. Anketirani so prisotnost posameznega nematerialnega motivacijskega dejavnika zopet ocenjevali z lestvico od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila »sploh ni prisoten« in ocena 5 »zelo prisoten«.

Tabela 2 in Slika 11 kažeta povprečno oceno prisotnosti posameznega nematerialnega motivacijskega dejavnika pri delu zaposlenih v podjetju Leasing. Tabela 2 prikazuje tudi standardni odklon (SD) za posamezen dejavnik in frekvenco dejavnika, ki pomeni, koliko zaposlenih je določen dejavnik izbralo za enega od treh najpogostejših nematerialnih dejavnikov, ki po njihovem mnenju najpogosteje vplivajo na motiviranost zaposlenih in

posledično na zmanjšanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto.

Tabela 2: Ocena prisotnosti nematerialnih motivacijskih dejavnikov in vpliv na zmanjšanje absentizma

Nematerialni motivacijski dejavnik	Ocena					Povprečna ocena	Standardni odklon	Frekvenca dejavnika
	1	2	3	4	5			
Zadovoljstvo na delovnem mestu.	0	0	3	9	32	4,66	0,60	37
Odgovornost do strank in sodelavcev.	0	0	3	10	31	4,64	0,61	4
Pripadnost podjetju.	0	0	5	10	29	4,55	0,69	5
Medsebojni odnosi med zaposlenimi.	0	1	5	11	27	4,45	0,78	26
Zavzetost za delo.	0	0	6	13	25	4,43	0,72	3
Primerno in varno delovno okolje.	0	1	7	10	26	4,39	0,83	4
Organiziranost dela.	0	0	7	16	21	4,32	0,73	1
Medsebojni odnosi zaposleni – vodja.	0	2	6	13	23	4,30	0,87	14
Stalnost in zanesljivost zaposlitve.	1	1	8	9	25	4,27	0,99	12
Osebnostne vrednote in navade.	0	0	11	15	18	4,16	0,80	14
Ustrezna usposobljenost za delo.	1	0	12	18	13	3,95	0,88	1
Pohvala s strani vodje oziroma nadrejenega.	3	2	8	19	12	3,80	1,10	8
Zgled vodje.	2	4	12	15	11	3,66	1,09	2
Fleksibilni delovni čas.	8	4	12	10	10	3,23	1,38	0
Nagrajevanje z nematerialnimi dejavniki.	14	4	10	10	6	2,77	1,44	1
Skupna povprečna ocena						4,10		

Slika 11: Povprečna ocena prisotnosti nematerialnih motivacijskih dejavnikov pri delu



Anketirani so prisotnost nematerialnih dejavnikov pri delu ocenili po ocenjevalni lestvici, pri čemer 1 pomeni »sploh ni prisoten«, 2 »ni prisoten«, 3 »srednje prisoten«, 4 »prisoten« in 5 »zelo prisoten«. Skupna povprečna ocena za nematerialne motivacijske dejavnike znaša 4,10, kar pomeni, da so obravnavani nematerialni motivacijski dejavniki prisotni pri delu zaposlenih, da čim bolj učinkovito in uspešno opravijo svoje delo. Po mnenju anketiranih so štirje dejavniki v povprečju zelo prisotni pri njihovem delu, devet analiziranih dejavnikov je v povprečju prisotnih, dva dejavnika pa sta v povprečju srednje prisotna.

Nematerialni motivacijski dejavnik zadovoljstvo na delovnem mestu je dobil najvišjo povprečno oceno 4,66. Pri tem dejavniku so bili zaposleni tudi najbolj enotni pri oceni prisotnosti (SD 0,60). Sledi dejavnik odgovornost do strank in sodelavcev s povprečno oceno 4,64, nato dejavnik pripadnost podjetju s povprečno oceno 4,55 in dejavnik medsebojni odnosi med zaposlenimi s povprečno oceno 4,45. Ti dejavniki so v povprečju zelo prisotni pri delu zaposlenih in pri njih so bili odgovori zaposlenih tudi najbolj enotni. Sledi devet nematerialnih motivacijskih dejavnikov, ki so v povprečju prisotni pri delu anketiranih: zavzetost za delo, primerno in varno delovno okolje, organiziranost dela,

medsebojni odnosi zaposleni–vodja, stalnost in zanesljivost zaposlitve, osebne vrednote in navade, ustrezna usposobljenost za delo, pohvala s strani vodje oziroma nadrejenega, zgled vodje. Le dva analizirana nematerialna motivacijska dejavnika: fleksibilni delovni čas in nagrajevanje z nematerialnimi dejavniki (na primer dodaten dela prost dan) sta pri zaposlenih v povprečju le srednje prisotna, da čim bolj učinkovito in uspešno opravijo svoje delo. Pri teh dveh dejavnikih so bili zaposleni tudi najmanj enotnega mnenja glede ocene prisotnosti posameznega dejavnika (SD 1,38 za fleksibilni delovni čas in SD 1,44 za nematerialno nagrajevanje). Največ, in sicer 14 zaposlenih je menilo, da nagrajevanje z nematerialnimi dejavniki sploh ni prisotno pri zaposlenih.

S Sliko 12 predstavljam nematerialne motivacijske dejavnike, še posebej me je zanimalo, kateri trije po mnenju zaposlenih najpogosteje vplivajo na motiviranost zaposlenih in posledično na zmanjšanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Slika 12 predstavlja frekvenco izbranega nematerialnega motivacijskega dejavnika.

Slika 12: Nematerialni motivacijski dejavniki, ki najpogosteje vplivajo na motiviranost zaposlenih in zmanjšanje absentizma



Podatki s Slike 12 kažejo, da je po mnenju večine, in sicer 37 zaposlenih, zadovoljstvo na

delovnem mestu eden izmed treh nematerialnih motivacijskih dejavnikov, ki najpogosteje vpliva na motiviranost zaposlenih in posledično na zmanjševanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Sledi dejavnik medsebojni odnosi med zaposlenimi, ki ga je 26 zaposlenih izbralo kot enega izmed treh dejavnikov, ki ima najpogostejši vpliv, ter dejavnika medsebojni odnosi zaposleni–vodja in osebne vrednote, navade, ki ju je izbralo 14 anketiranih. Preostalih enajst dejavnikov po mnenju zaposlenih manj pogosto vpliva na motiviranost zaposlenih in posledično na zmanjševanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Ti dejavniki so: stalnost in zanesljivost zaposlitve, pohvala s strani vodje oziroma nadrejenega, pripadnost podjetju, odgovornost do strank in sodelavcev, primerno in varno delovno okolje, zavzetost za delo, zgled vodje, organiziranost dela, ustrezna usposobljenost za delo, nagrajevanje z nematerialnimi dejavniki (na primer dodaten dela prost dan. Zanimivo je, da nihče od zaposlenih ni izbral dejavnika fleksibilni delovni čas kot enega izmed treh nematerialnih dejavnikov, ki najpogosteje vplivajo na motiviranost zaposlenih in posledično na zmanjšanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Omenjeni dejavnik je načeloma zelo pomemben pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, kar pa je po mnenju 19 zaposlenih (to bom prikazala v nadaljevanju) eden izmed treh vzrokov, ki najmočneje vplivajo na pojav absentizma v podjetju Leasing.

5.2.2.4 Vzroki absentizma

V nadaljevanju so me zanimali **vzroki**, ki po mnenju zaposlenih vplivajo na pojav absentizma pri delu zaposlenih v podjetju Leasing. Anketirani so posamezen vzrok absentizma ocenjevali z lestvico od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila »sploh ne vpliva« in ocena 5 »močno vpliva«.

Tabela 3 in Slika 13 kažeta povprečno oceno vzrokov, ki pri delu zaposlenih v podjetju Leasing vplivajo na pojav absentizma. Tabela 3 prikazuje tudi standardni odklon (SD) za posamezen vzrok in frekvenco vzroka, ki pomeni, koliko zaposlenih je določen vzrok izbralo za enega od treh vzrokov, ki po njihovem mnenju najmočneje vplivajo na pojav absentizma v podjetju, kjer so zaposleni.

Tabela 3: Povprečna ocena vzrokov za absentizem in frekvenca vzroka

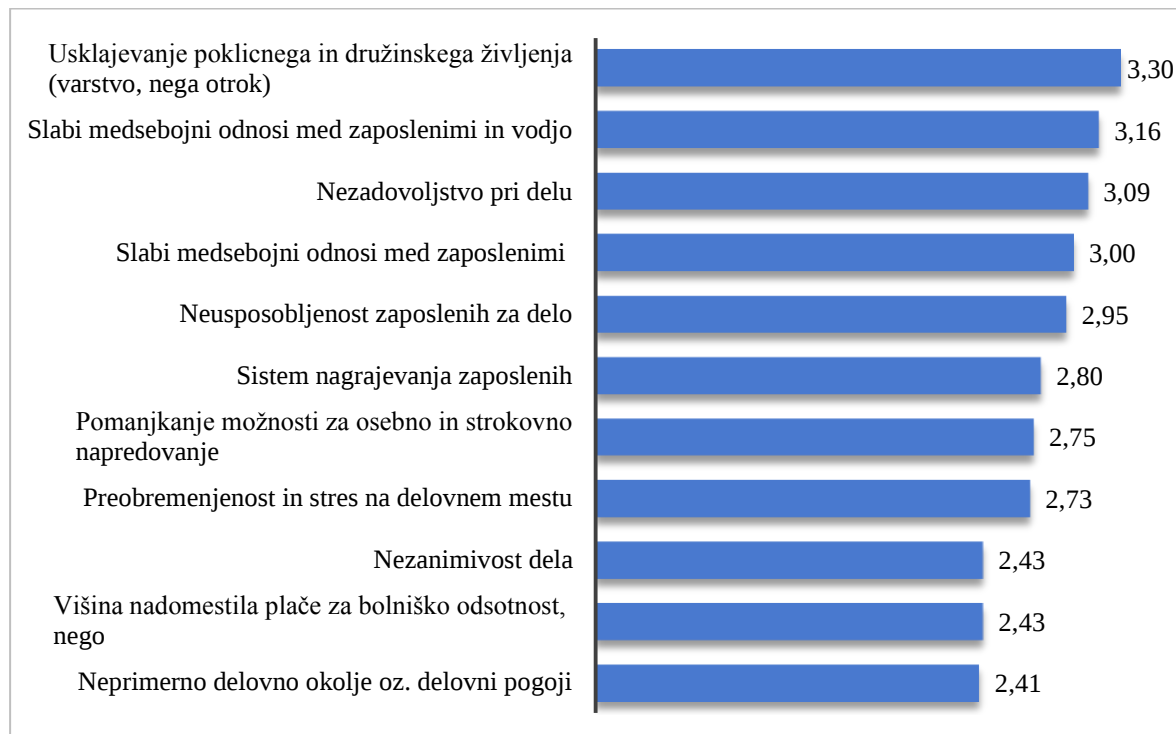
Vzroki absentizma	Ocena					Povprečna ocena	Standardni odklon	Frekvenca vzroka
	1	2	3	4	5			
Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.	5	7	14	6	12	3,30	1,32	19
Slabi medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodjo.	9	6	11	5	13	3,16	1,49	22
Nezadovoljstvo pri delu.	9	4	13	10	8	3,09	1,36	28

se nadaljuje

nadaljevanje

Vzroki absentizma	Ocena					Povprečna ocena	Standardni odklon	Frekvenca vzroka
	1	2	3	4	5			
Slabi medsebojni odnosi zaposlenih.	12	6	8	6	12	3,00	1,57	13
Neusposobljenost zaposlenih za delo.	11	3	14	9	7	2,95	1,38	3
Sistem nagrajevanja zaposlenih.	10	6	13	13	2	2,80	1,22	2
Pomanjkanje možnosti za osebno in strokovno napredovanje.	10	7	15	8	4	2,75	1,25	1
Preobremenjenost in stres na delovnem mestu.	12	7	13	5	7	2,73	1,39	30
Nezanimivost dela.	14	7	15	6	2	2,43	1,19	3
Višina nadomestila plače za bolniško odsotnost, nego.	19	4	7	11	3	2,43	1,42	8
Neprimerno delovno okolje oziroma delovni pogoji.	20	3	8	9	4	2,41	1,45	3

Slika 13: Povprečna ocena vzrokov za absentizem

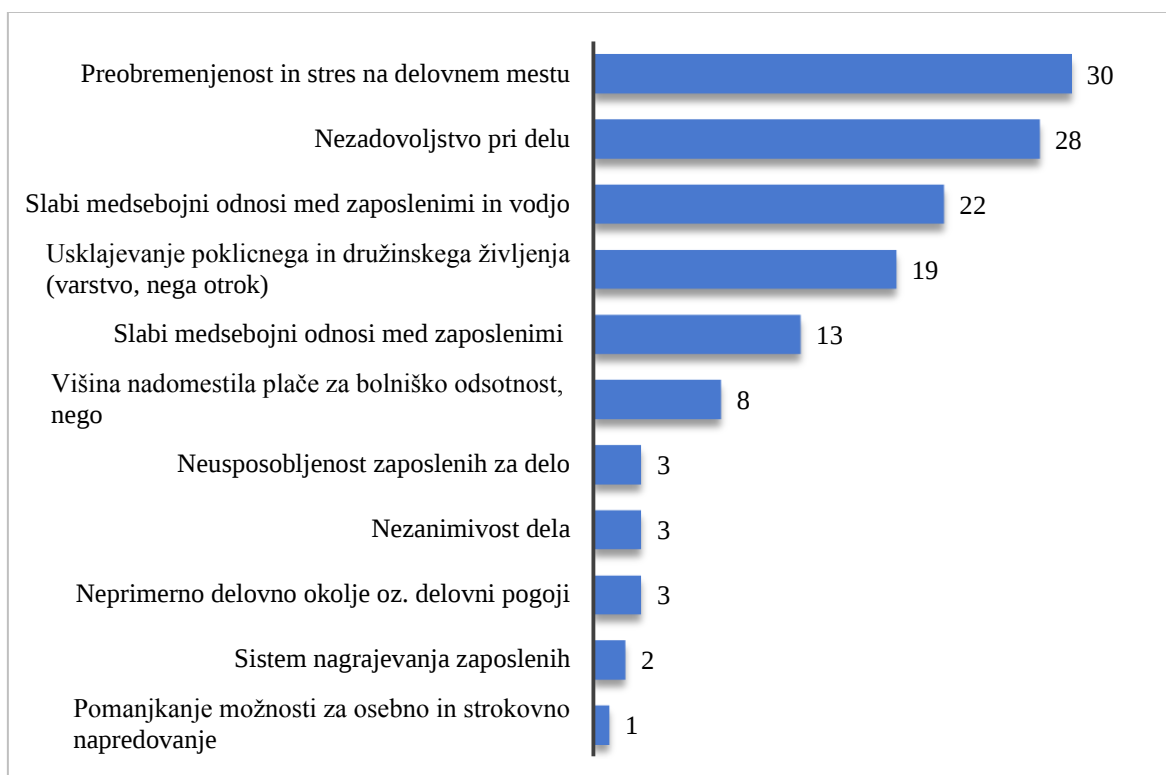


Anketirani so posamezen vzrok absentizma ocenjevali z lestvico od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila »sploh ne vpliva«, ocena 2 »ne vpliva«, ocena 3 »srednje vpliva«, ocena 4 »vpliva« in ocena 5 »močno vpliva«. Po podatkih s slike 13 so zaposleni najvišjo

povprečno oceno, to je 3,30, pripisali vzroku usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (varstvo, nega otrok). To pomeni, da usklajevanje poklicnega in družinskega življenja srednje vpliva na pojav absentizma pri delu zaposlenih v podjetju Leasing. Prav tako po njihovem mnenju na absentizem srednje vpliva naslednjih sedem vzrokov: slabi medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodjo, nezadovoljstvo pri delu, slabi medsebojni odnosi med zaposlenimi, neusposobljenost zaposlenih za delo, sistem nagrajevanja zaposlenih, pomanjkanje možnosti za osebno in strokovno napredovanje, preobremenjenost in stres na delovnem mestu. Od analiziranih vzrokov so anketirani najnižjo povprečno oceno namenili naslednjim trem: nezanimivost dela, višina nadomestila plače za bolniško odsotnost, nego ter neprimerno delovno okolje oziroma delovni pogoji, kar pomeni, da ti vzroki po mnenju zaposlenih v povprečju ne vplivajo na pojav absentizma v podjetju Leasing. Zanimivo, da nobeden od analiziranih vzrokov ni dobil povprečne ocene, ki bi pomenila, da vzrok vpliva ali celo močno vpliva na pojav absentizma v podjetju Leasing. Odgovori zaposlenih glede vpliva obravnavanih vzrokov na absentizem so bili razpršeni. Standardni odkloni kažejo na raznolikost mnenj glede vpliva določenega vzroka na absentizem. Najmanj enotnega mnenja so bili zaposleni pri vplivu slabih medsebojnih odnosov med zaposlenimi (SD 1,57) na absentizem in vplivu slabih medsebojnih odnosov med zaposlenimi in vodjo (SD 1,49) na absentizem.

S Sliko 14 predstavljam frekvenco vzrokov, ki so bili po mnenju zaposlenih izbrani kot eden izmed treh vzrokov, ki najmočneje vplivajo na pojav absentizma v podjetju Leasing.

Slika 14: Vzroki, ki po mnenju zaposlenih najmočneje vplivajo na pojav absentizma v podjetju Leasing



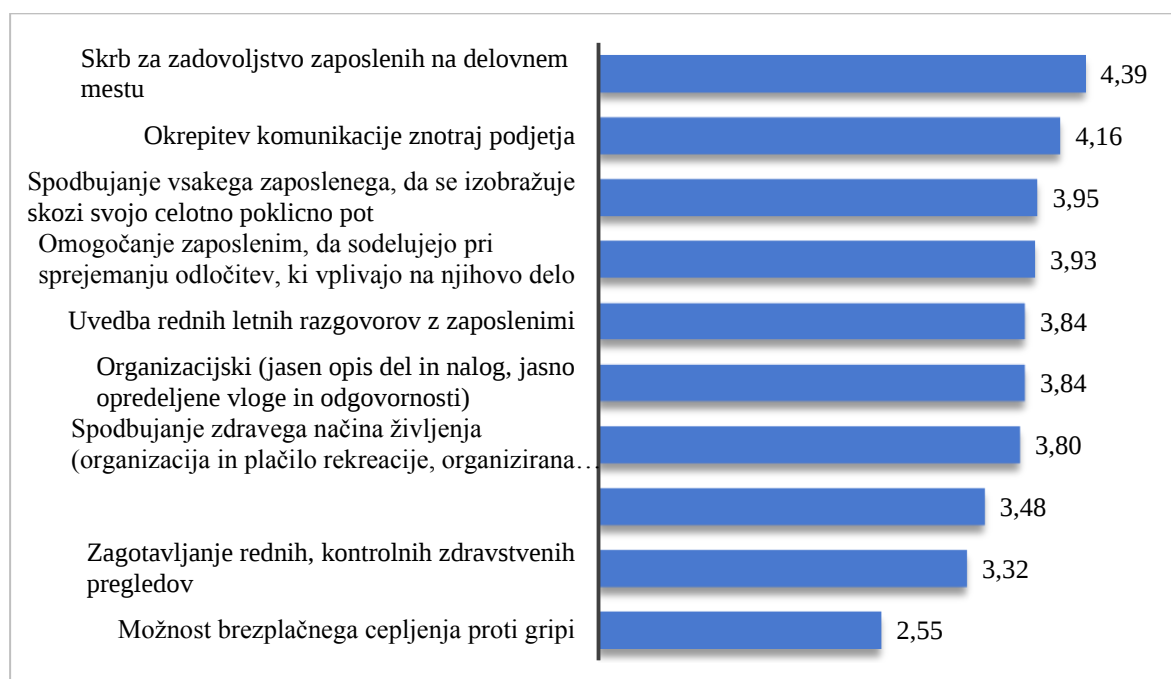
Podatki s Slike 14 kažejo, da so po mnenju zaposlenih trije vzroki, ki najmočneje vplivajo na pojav absentizma v podjetju Leasing, naslednji: preobremenjenost in stres na delovnem mestu, nezadovoljstvo pri delu ter slabi medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodjo. Preobremenjenost in stres na delovnem mestu je po mnenju večine, in sicer 30 zaposlenih, vzrok z najmočnejšim vplivom na absentizem v podjetju Leasing, sledi vzrok nezadovoljstvo pri delu, ki po mnenju 28 zaposlenih najmočneje vpliva na pojav absentizma in slabi medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodjo, ki po mnenju 22 zaposlenih najmočneje vpliva na pojav absentizma. Ostalih osem vzrokov (usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (varstvo, nega otrok), slabi medsebojni odnosi med zaposlenimi, višina nadomestila plače za bolniško odsotnost, nego, neusposobljenost zaposlenih za delo, neprimerno delovno okolje oziroma delovni pogoji, nezanimivost dela, sistem nagrajevanja zaposlenih ter pomanjkanje možnosti za osebno in strokovno napredovanje) so zaposleni manjkrat izbrali med tremi vzroki, ki po njihovem mnenju najmočneje vplivajo na pojav absentizma v podjetju Leasing.

5.2.2.5 Ukrepi preprečevanja absentizma

Zanimalo me je tudi, kako pomembni so po mnenju anketiranih določeni ukrepi preprečevanja absentizma (preventiva), s katerimi bi lahko podjetje Leasing motivacijsko vpliva na zmanjševanje absentizma oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto.

Slika 15 kaže povprečno oceno določenega ukrepa preprečevanja absentizma (preventiva), s katerim bi lahko podjetje motivacijsko vplivalo na zmanjševanje absentizma oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto.

Slika 15: Povprečna ocena ukrepov preprečevanja absentizma (preventiva)

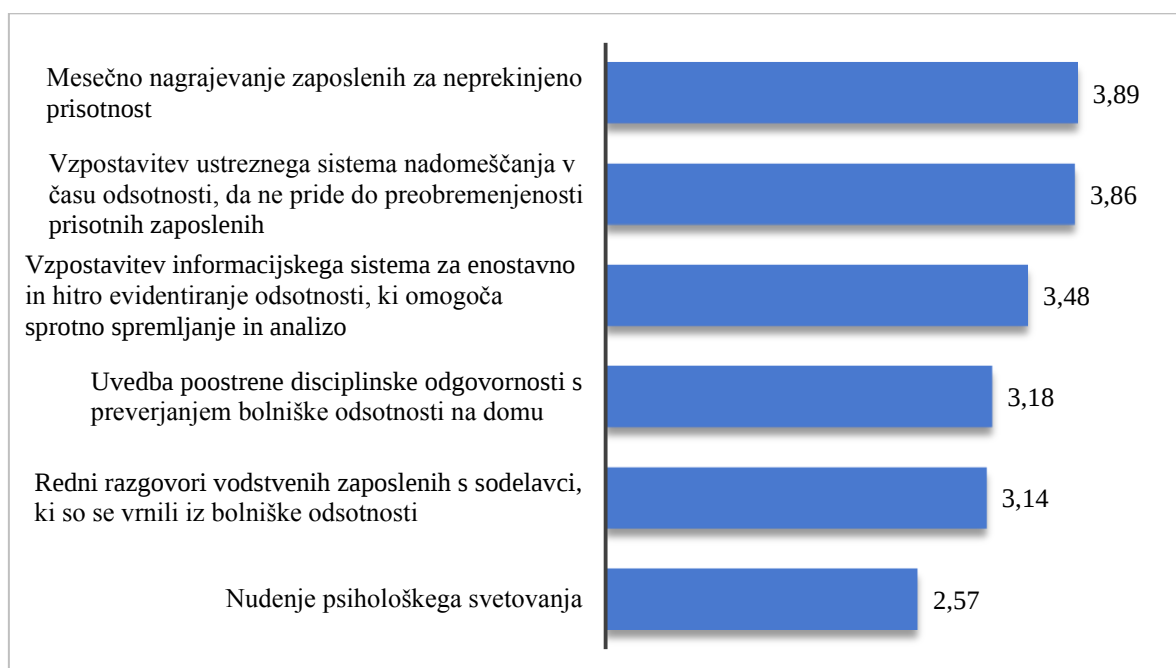


Anketirani so posamezen ukrep preprečevanja absentizma (preventiva) ocenjevali z lestvico od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila »sploh ni pomemben«, ocena 2 »ni pomemben«, ocena 3 »srednje pomemben«, ocena 4 »pomemben« in ocena 5 »zelo pomemben«. Izmed analiziranih ukrepov se je osem ukrepov izkazalo pomembnih, dva ukrepa pa srednje pomembna. Ukrep preprečevanja absentizma skrb za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je izmed pomembnih dobil najvišjo povprečno oceno 4,39. To pomeni, da je po mnenju anketiranih ta ukrep pomemben za preprečevanje absentizma, s katerim bi lahko podjetje motivacijsko vpliva na zmanjševanje absentizma oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Sledi ukrep preprečevanja absentizma okrepitev komunikacije znotraj podjetja s povprečno oceno 4,16 in zaščitni ukrep absentizma spodbujanje vsakega zaposlenega, da se izobražuje skozi svojo celotno poklicno pot s povprečno oceno 3,95. Zagotavljanje rednih, kontrolnih zdravstvenih pregledov s povprečno oceno 3,32 in možnost brezplačnega cepljenja proti gripi s povprečno oceno 2,55 sta ukrepa, ki sta dobila najnižji povprečni oceni, kar pomeni, da sta srednje pomembna za preprečevanje absentizma v podjetju Leasing.

5.2.2.6 Ukrepi obvladovanja absentizma

Pri naslednjem, 9. vprašanju me je zanimalo, kako pomemben je po mnenju zaposlenih določen ukrep obvladovanja absentizma (kurativa), s katerim bi lahko podjetje motivacijsko vplivalo na zmanjševanje absentizma oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Slika 16 prikazuje povprečne ocene ukrepov za obvladovanje absentizma (kurativa), s katerimi bi lahko podjetje Leasing motivacijsko vplivalo na zmanjševanje absentizma.

Slika 16: Povprečna ocena ukrepov za obvladovanja absentizma (kurativa)



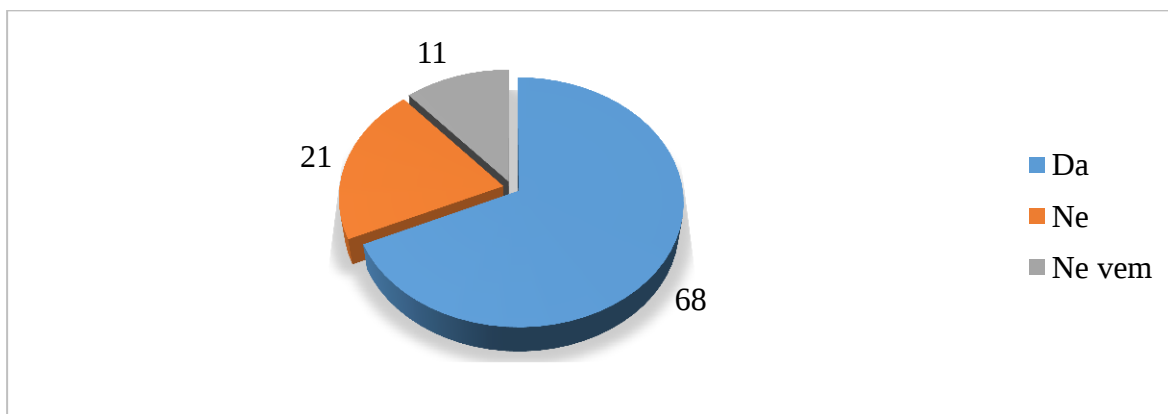
Anketirani so posamezen ukrep obvladovanja absentizma (kurativa) ocenjevali z lestvico od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila »sploh ni pomemben«, ocena 2 »ni pomemben«, ocena 3 »srednje pomemben«, ocena 4 »pomemben« in ocena 5 »zelo pomemben«. Izmed analiziranih ukrepov obvladovanja absentizma (kurativa) so se trije ukrepi izkazali kot pomembni, trije ukrepi pa kot srednje pomembni. Najvišjo povprečno oceno 3,89 je dobil ukrep za obvladovanje absentizma mesečno nagrajevanje zaposlenih za neprekinjeno prisotnost. To pomeni, da je po mnenju zaposlenih ta ukrep pomemben za obvladovanje absentizma (kurativa), s katerimi bi lahko podjetje motivacijsko vplivalo na zmanjševanje absentizma oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Sledi kurativni ukrep vzpostavitev ustreznega sistema nadomeščanja v času odsotnosti, da ne pride do preobremenjenosti prisotnih zaposlenih s povprečno oceno 3,86. Tretji izmed pomembnih ukrepov obvladovanja absentizma je po mnenju zaposlenih ukrep vzpostavitev informacijskega sistema za enostavno in hitro evidentiranje odsotnosti, ki omogoča sprotno spremljanje in analizo. Ta ukrep je prejel povprečno oceno 3,48. Ostali trije ukrepi za obvladovanje absentizma (kurativa), s katerimi bi lahko podjetje motivacijsko vplivalo na zmanjševanje absentizma oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto, so po mnenju anketiranih v povprečju srednje pomembni. Ti ukrepi so: uvedba poostrene disciplinske odgovornosti s preverjanjem bolniške odsotnosti na domu s povprečno oceno 3,18, redni razgovori vodstvenih zaposlenih s sodelavci, ki so se vrnili z bolniške odsotnosti s povprečno oceno 3,14 in nudenje psihološkega svetovanja z najnižjo povprečno oceno 2,57.

5.2.2.7 Vpliv zadovoljstva na delovnem mestu na absentizem

Pri zadnjem vprašanju me je zanimalo, ali zaposleni osebno menijo, da ima zadovoljstvo na delovnem mestu neposreden vpliv na absentizem v podjetju Leasing.

Kot prikazuje Slika 17, jih največ, 68 %, osebno meni, da ima zadovoljstvo na delovnem mestu neposreden vpliv na absentizem v podjetju Leasing. 21 % zaposlenih osebno meni, da zadovoljstvo na delovnem mestu nima neposrednega vpliva na absentizem v tem podjetju, 5 zaposlenih oziroma 11 % zaposlenih pa je neopredeljenih.

Slika 17: Zadovoljstvo na delovnem mestu – neposreden vpliv na absentizem v %



5.3 Diskusija in glavne ugotovitve

V povezavi s teoretičnim delom diplomske naloge sem izdelala anketni vprašalnik in skozi empirično raziskavo prišla do odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Kako zaposleni v obravnavanem podjetju na splošno ocenjujejo svoje zdravje in kako pogosto prihajajo bolni na delo?

V povprečju zaposleni v obravnavanem podjetju ocenjujejo svoje zdravje kot dobro in v povprečju občasno prihajajo bolni na delo. Največ, in sicer 66 % zaposlenih na splošno ocenjuje svoje zdravje kot dobro in prav tako največ, 66 % zaposlenih pride občasno bolnih na delo.

Kakšna je bolniška odsotnost zaposlenih in kateri so po mnenju zaposlenih najpogostejši vzroki absentizma v obravnavanem podjetju?

Največje število zaposlenih, 61 %, je bilo v letu 2014 zaradi bolezni odsotnih od 0 do 5 dni, medtem ko je bilo v prvi polovici leta 2015 od 0 do 5 dni bolniško odsotnih 66 % zaposlenih, kar v obeh proučevanih obdobjih predstavlja največji delež. 3 zaposleni oziroma 7 % je bilo v letu 2014 bolniško odsotnih od 16 do 30 dni, enako velja za prvo polovico leta 2015. Nad 30 dni so bili v letu 2014 zaradi bolezni odsotni 3 zaposleni oziroma 7 %, v prvi polovici leta 2015 pa 2 zaposlena oziroma 4 %, kar v obeh proučevanih obdobjih predstavlja najmanjši delež.

Po mnenju zaposlenih so trije vzroki, ki najmočneje vplivajo na pojav absentizma v obravnavanem podjetju, naslednji: preobremenjenost in stres na delovnem mestu, nezadovoljstvo pri delu ter slabi medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodjo. Zaposlene v obravnavanem podjetju, ki so bili odsotni največ dni (od 16 do 30 dni ali nad 30 dni), predstavljajo ženske, v povprečju stare nad 35 do 45 let. Večina izmed njih ima delovno dobo v obravnavanem podjetju nad 10 let in večina od njih je izbrala preobremenjenost in stres na delovnem mestu kot enega izmed treh vzrokov, ki najmočneje vplivajo na pojav absentizma v podjetju.

Kateri motivacijski dejavniki so v povprečju najbolj prisotni pri delu zaposlenih v obravnavanem podjetju? Kateri motivacijski dejavniki po mnenju zaposlenih najpogosteje vplivajo na motiviranost in posledično na zmanjšanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto?

V povprečju najbolj prisotni materialni motivacijski dejavniki z najvišjo povprečno oceno so se izkazali: materialno nagrajevanje, denar oziroma plača in udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja. Ti dejavniki so med obravnavanimi v povprečju prisotni pri delu zaposlenih in jih spodbudijo, da čim bolj učinkovito in uspešno opravijo svoje delo.

Najbolj prisotni nematerialni motivacijski dejavniki s povprečno oceno, ki pomeni, da so zelo prisotni pri delu zaposlenih v obravnavanem podjetju, so se izkazali: zadovoljstvo na delovnem mestu, odgovornost do strank in sodelavcev, pripadnost podjetju in medsebojni odnosi med zaposlenimi.

Med obravnavanimi materialnimi motivacijskimi dejavniki jih je največ zaposlenih izbralo naslednje tri dejavnike, ki po njihovem mnenju najpogosteje vplivajo na motiviranost in posledično na zmanjšanje absentizma: denar oziroma plača, materialno nagrajevanje in udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja.

Nematerialni motivacijski dejavniki, ki po mnenju večine zaposlenih najpogosteje vplivajo na motiviranost zaposlenih in posledično na zmanjšanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto, so po mnenju zaposlenih naslednji: zadovoljstvo na delovnem mestu, medsebojni odnosi med zaposlenimi, medsebojni odnosi zaposleni–vodja in osebne vrednote, navade.

Kako prisotno je zadovoljstvo na delovnem mestu in kako pogosto vpliva na motiviranost zaposlenih ter posledično na zmanjšanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto? Ali je nezadovoljstvo na delovnem mestu eden izmed vzrokov, ki po mnenju zaposlenih najmočnejše vpliva na pojav absentizma?

Po mnenju večine zaposlenih je zadovoljstvo na delovnem mestu motivacijski dejavnik, ki je zelo prisoten pri njihovem delu in najpogosteje vpliva na zmanjšanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto.

Povprečna ocena v obravnavanem podjetju kaže, da je zadovoljstvo na delovnem mestu v povprečju zelo prisoten motivacijski dejavnik, ki jih spodbudi, da čim bolj učinkovito opravijo svoje delo. Prav tako je zadovoljstvo na delovnem mestu po mnenju največ zaposlenih eden izmed treh nematerialnih motivacijski dejavnik, ki najpogosteje vpliva na motiviranost in posledično na zmanjšanje absentizma zaposlenih oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Po mnenju Sahu (2014, str. 1, 66–67) je zadovoljstvo na delovnem mestu ključnega pomena za motiviranje zaposlenih in vpliva na zaposlene, da so na delu prisotni in učinkoviti. Pričakovati je, da se nezadovoljni zaposleni zatekajo k absentizmu (Černigoj Sadar, 2002, str. 85). Zadovoljstvo na delovnem mestu ima po Kehinde (2011, str. 26) neposreden vpliv na absentizem.

Med najpogostejšimi vzroki za absentizem so zaposleni v obravnavanem podjetju poudarili preobremenjenost in stres na delovnem mestu. Sledi vzrok za absentizem: nezadovoljstvo pri delu. Po mnenju Bregant et al. (2012 str. 12) preobremenjenost vpliva na porast stresa pri zaposlenih, kar posledično povzroči nezadovoljstvo in zatekanje k absentizmu (Šinkovec, 2015). Nezadovoljstvo z delom zaposleni namreč enačijo z absentizmom (Sahu, 2014, str. 1, 66–67). Po mnenju zaposlenih vzrok absentizma: nezadovoljstvo pri delu v

povprečju srednje vpliva na absentizem v podjetju in je po mnenju 28 anketiranih od 44 eden izmed treh vzrokov, ki najmočneje vplivajo na pojav absentizma v podjetju Leasing. Ukrep preprečevanja absentizma skrb za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je izmed pomembnih dobil najvišjo povprečno oceno 4,39. To povprečna ocena pomeni, da je po mnenju zaposlenih omenjen ukrep pomemben za preprečevanje absentizma in bi z njim lahko podjetje motivacijsko vplivalo na zmanjševanje absentizma oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Večina zaposlenih v obravnavanem podjetju meni, da ima zadovoljstvo na delovnem mestu direkten vpliv na absentizem v podjetju Leasing.

Povzamem lahko, da je bila večina zaposlenih v letu 2014 in prvi polovici 2015 zaradi bolezni odsotna od 0 do 5 dni, zadovoljstvo na delovnem mestu je pri večini zaposlenih zelo prisoten motivacijski dejavnik, ki jih spodbudi, da čim bolj učinkovito opravijo svoje delo in za večino zaposlenih eden izmed treh nematerialnih motivacijskih dejavnikov, ki najpogosteje vpliva na motiviranost zaposlenih in posledično na zmanjševanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto.

Kako prisotno je nagrajevanje zaposlenih in kako pogosto vpliva na motiviranost zaposlenih ter posledično na zmanjšanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto?

Materialno nagrajevanje (nagrada, božičnica) je motivacijski dejavnik, ki je po mnenju anketiranih v obravnavanem podjetju dobil najvišjo povprečno oceno prisotnosti pri delu, ki pomeni, da je v povprečju prisoten pri delu zaposleni. Dejavnik materialno nagrajevanje (nagrada, božičnica) je kar 37 anketiranih od 44 izbralo kot enega izmed treh dejavnikov, ki najpogosteje vpliva na motiviranost zaposlenih in posledično na zmanjševanje odsotnosti ter hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Nagrada je neposreden materialni motivacijski dejavnik. Po Skupina IRI Ljubljana (2011a) je nagrajevanje lahko v obliki denarja, deleža v dobičku, pomembno je, da ima vrednost za zaposlenega in ga motivira, mu daje občutek pomembnosti in pripadnosti, kar posledično vpliva na zmanjšanje absentizma.

Najvišjo povprečno oceno med anketiranimi je dobil ukrep za obvladovanje absentizma mesečno nagrajevanje zaposlenih za neprekinjeno prisotnost. To pomeni, da je po mnenju zaposlenih ta ukrep v povprečju pomemben za obvladovanje absentizma (kurativa), s katerimi bi lahko podjetje motivacijsko vplivalo na zmanjševanje absentizma oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Kot navaja Lileg (2010, str. 89) obstajajo številni primeri dobrih praks, ko so se podjetja odločila za izplačilo nagrad, da bi zmanjšala ponavljajoče se bolniške odsotnosti. Primeren sistem nagrajevanja zagotavlja visoko stopnjo motivacije, kar posledično vpliva na zmanjšanje absentizma (Cvetko, 2010, str. 60).

Po mnenju anketiranih je motivacijski dejavnik nematerialnega nagrajevanja (na primer

dodaten dan dopusta) pri zaposlenih srednje prisoten, da čim bolj učinkovito in uspešno opravijo svoje delo v podjetju Leasing. Rezultati kažejo, da je le 1 od 44 anketiranih nagrajevanje z nematerialnimi dejavniki izbral kot motivacijski dejavnik, ki najpogosteje vpliva na motiviranost in posledično na zmanjševanje absentizma.

Povzamem lahko, da je bila večina zaposlenih v podjetju Leasing v letu 2014 in prvi polovici leta 2015 zaradi bolezni odsotnih od 0 do 5 dni, motivacijski dejavnik materialnega nagrajevanja je v povprečju prisoten pri delu zaposlenih in pri večini zaposlenih izbran kot eden izmed treh materialnih motivacijskih dejavnikov, ki najpogosteje vpliva na motiviranost in zmanjšanje absentizma, enako pa ne velja za nematerialno nagrajevanje.

Kateri ukrepi preprečevanja absentizma (preventiva) in kateri ukrepi obvladovanja absentizma (kurativa) so po mnenju zaposlenih v povprečju pomembni?

Izmed analiziranih ukrepov se je osem ukrepov izkazalo v povprečju pomembnih, dva ukrepa pa v povprečju srednje pomembna. Ukrep preprečevanja absentizma (preventiva) skrb za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je izmed pomembnih dobil najvišjo povprečno oceno, 4,39. To pomeni, da je po mnenju zaposlenih ta ukrep pomemben za preprečevanje absentizma, s katerim bi lahko podjetje motivacijsko vpliva na zmanjševanje absentizma oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Sledi ukrep preprečevanja absentizma okrepitev komunikacije znotraj podjetja s povprečno oceno 4,16 in zaščitni ukrep absentizma spodbujanje vsakega zaposlenega, da se izobražuje skozi svojo celotno poklicno pot s povprečno oceno 3,95. Kot pomembni ukrepi so se izkazali tudi naslednji: omogočanje zaposlenim, da sodelujejo pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na njihovo delo; uvedba rednih letnih razgovorov z zaposlenimi; organizacijski (jasen opis del in nalog, jasno opredeljene vloge in odgovornosti); spodbujanje zdravega načina življenja (organizacija in plačilo rekreacije, organizirana zdrava prehrana); anketno merjenje klime v podjetju in uvedba aktivnosti za morebitno izboljšanje medsebojnih odnosov, povečanja zadovoljstva na delu.

Najvišjo povprečno oceno 3,89 je dobil ukrep za obvladovanje absentizma (kurativa) mesečno nagrajevanje zaposlenih za neprekinjeno prisotnost. To pomeni, da je po mnenju zaposlenih ta ukrep pomemben za obvladovanje absentizma, s katerimi bi lahko podjetje motivacijsko vplivalo na zmanjševanje absentizma oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Kot pomembna sta se izkazala tudi vzpostavitev ustreznega sistema nadomeščanja v času odsotnosti, da ne pride do preobremenjenosti prisotnih zaposlenih in vzpostavitev informacijskega sistema za preprosto in hitro evidentiranje odsotnosti, ki omogoča sprotno spremljanje in analizo. Ostali obravnavani ukrepi obvladovanja absentizma so se izkazali kot srednje pomembni.

5.4 Smernice za zmanjševanje absentizma v obravnavanem podjetju

Na podlagi rezultatov anketiranih podajam v nadaljevanju smernice za zmanjševanje absentizma na delovnem mestu v podjetju Leasing.

- Kot najpomembnejše priporočilo za obvladovanje absentizma predlagam vpeljavo sistema **nagrajevanja za neprekinjeno mesečno prisotnost pri delu**. Večina anketiranih v podjetju Leasing je izbrala ukrep: mesečno nagrajevanje zaposlenih za neprekinjeno prisotnost kot najpomembnejši ukrep obvladovanja absentizma (kurativa), s katerim bi lahko podjetje motivacijsko vplivalo na zmanjševanje absentizma oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto.
- Nadalje predlagam **vzpostavitev ustreznega sistema nadomeščanja v času odsotnosti**, da ne pride do preobremenjenosti prisotnih zaposlenih. Omenjen ukrep so zaposleni v podjetju Leasing izbrali kot pomemben ukrep za obvladovanja absentizma, s katerim bi podjetje lahko motivacijsko vplivalo na zmanjševanje absentizma oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Glede na to, da so zaposleni v podjetju Leasing kot najpogostejši vzrok za absentizem poudarili preobremenjenost in stres na delovnem mestu, menim, da bi bilo v podjetju smiselno nameniti večjo pozornost ustreznemu sistemu nadomeščanja v času odsotnosti.
- Prav tako predlagam **uvvedbo fleksibilnejšega delovnega časa**. Fleksibilen delovni čas so zaposleni v podjetju Leasing ocenili kot nematerialni motivacijski dejavnik, ki je srednje prisoten pri njihovem delu in ne vpliva pogosto na motiviranost in posledično na zmanjšanje absentizma. Hkrati so zaposleni najvišjo povprečno oceno prisotnosti vzroka za absentizem namenili usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Zato predlagam, da se v podjetju uvede fleksibilnejši delovni čas, ki bi zaposlenim omogočal lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja in posledično zmanjšanje stresa, ki ga usklajevanje lahko povzroči (na primer pri varstvu otrok, skrbi za bližnje). Zaradi težav pri usklajevanju delovnega časa in varstva otrok so se določena podjetja, na primer Lek, d. d., že odločila za vpeljavo programa varstva otrok, kar lahko pozitivno vpliva na zmanjšanje absentizma.
- Kot naslednje priporočilo za zmanjševanje absentizma predlagam, da v podjetju Leasing večjo pozornost namenijo **nagrajevanju z nematerialnimi motivacijskimi dejavniki**. Zaposleni v podjetju Leasing so izbrali nagrajevanje z nematerialnimi dejavniki kot nematerialni motivacijski dejavniki, ki je v povprečju srednje prisoten pri njihovem delu in ne vpliva pogosto na motiviranost in posledično na zmanjšanje absentizma. Največ zaposlenih je menilo, da omenjen dejavnik pri njihovem delu sploh ni prisoten. V ta namen je treba vzpostaviti postopek poznavanja zaposlenih na osebni ravni in ugotoviti, katera nagrada (dodatni dela prosti dnevi, pohvala s strani vodje, možnost napredovanja) bi imela za določenega zaposlenega največjo motivacijsko moč.
- Predlagam, da podjetje večjo pozornost nameni **skrbi za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in okrepitvi komunikacije znotraj podjetja**, saj so kot drugi

najpomembnejši vzrok absentizma v podjetju Leasing zaposleni izpostavili nezadovoljstvo na delovnem mestu. Zaposleni so omenjena ukrepa preprečevanja absentizma oziroma preventive izbrali kot ukrepa, ki sta po njihovem mnenju pomembna in s katerima lahko podjetje še motivacijsko vpliva na zmanjšanje absentizma. Podjetju Leasing predlagam **vpeljavo sistema anketnega merjenja klime**, s katerim bi lahko ugotovilo, s čim so zaposleni zadovoljni, kaj jih moti in na podlagi tega popravilo negativne dejavnike oziroma določilo ukrepe, s katerimi bi vplivalo na povečanje zadovoljstva med zaposlenimi predvsem na področju medsebojnih odnosov med zaposlenimi in medsebojnih odnosov zaposleni–vodja. Kot tretji najpomembnejši vzrok absentizma so zaposleni izbrali slabe medsebojne odnose med zaposlenimi in vodjo. Največ, in sicer 12, jih je menilo, da slabi odnosi med zaposlenimi (SD 1,57) sploh ne vplivajo na absentizem, največ zaposlenih, 13, pa je menilo, da slabi medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodjo (SD 1,49) močno vplivajo na absentizem. Z dobro komunikacijo in svojim dobrim vzgledom lahko vodje vzpostavijo odnos zaupanja z zaposlenimi, vnaprej predvidijo njihovo odsotnost, pripravijo ustrezen način nadomeščanja ter nudijo podporo zaposlenim, ko jo ti potrebujejo. Tako lahko že vnaprej preprečijo, da bi se zaposleni zatekali k absentizmu, vplivajo na zmanjšanje absentizma v podjetju oziroma na hitrejšo vrnitev na delo.

- Kot zadnje priporočilo predlagam **vzpostavitev sistematičnega merjenja in analize odsotnosti z dela** (trajanje odsotnosti, frekvenca odsotnosti, vzroki zanjo) na podlagi podatkov informacijskega sistema. Ta ukrep so zaposleni v podjetju Leasing izbrali kot pomemben kurativni ukrep za obvladovanje absentizma.

SKLEP

Absentizem se odraža kot težava za podjetje, za zaposlene in za gospodarstvo. Zato številna podjetja sistematično pristopijo k zmanjševanju absentizma zaposlenih. Raziskave kažejo na dobre prakse podjetij, ki vpeljujejo najrazličnejše sisteme nagrajevanja zaposlenih za zagotavljanje njihovega zadovoljstva in zmanjševanje odsotnosti z dela. Bistveno je, da so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu, da so prisotni dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodjo, da se ne zatekajo k absentizmu. Če želi podjetje zmanjšati absentizem, potrebuje tudi natančno evidenco odsotnosti z dela, na primer evidenco trajanja odsotnosti, frekvence odsotnosti in vzrokov zanjo.

Negativne posledice absentizma povzročajo pri zaposlenih zmanjševanje družinskega proračuna, zato se te odražajo širše, tudi med družinskimi člani. Prav tako dolgotrajnejši absentizem okrni ali celo vpliva na izgubo navad in spretnosti zaposlenih, s tem pa možnosti za napredovanje. Hkrati so prisotni sodelavci bistveno bolj obremenjeni in izpostavljeni potencialnim možnostim, da zbolijo. To vzajemno sproža omejitve pri tekočem delu in uspešnosti poslovanja.

Podjetje Leasing ima le 7 % zaposlenih z nad 30 dnevi odsotnosti zaradi bolezni v letu

2014 in 4 % zaposlenih z nad 30 dnevi bolniškega dopusta v prvi polovici leta 2015. Večina zaposlenih v podjetju Leasing je bila v letu 2014 in prvi polovici leta 2015 zaradi bolezni pretežno odsotna od 0 do 5 dni. V podjetju Leasing v večini občasno prihajajo bolni na delo in so v večini dobrega zdravja.

Spoznala sem, da je v podjetju Leasing prisoten materialni motivacijski dejavnik denar oziroma plača, ki po mnenju največ zaposlenih najpogosteje vpliva na zmanjšanje absentizma. Med prisotnimi nematerialnimi motivacijskimi dejavniki pa najpogosteje na zmanjšanje absentizma vpliva dejavnik zadovoljstvo na delovnem mestu.

Nagrajevanje z materialnimi motivacijskimi dejavniki je najbolj prisotno pri delu zaposlenih v podjetju Leasing in drugi najpomembnejši materialni motivacijski dejavnik, ki vpliva na zmanjšanje absentizma. Medtem je nagrajevanje z nematerialnimi motivacijskimi dejavniki srednje prisotno in le pri enem zaposlenem vpliva na motiviranost ter posledično na zmanjšanje absentizma.

Z raziskavo, ki sem jo opravila v podjetju Leasing, sem pridobila izhodišče za pripravo smernic za zmanjševanje absentizma. Spoznala sem, da podjetje lahko s smernicami:

- nagrajevanje za neprekinjeno mesečno prisotnost pri delu;
- vzpostavitev ustreznega sistema nadomeščanja v času odsotnosti;
- uvedba fleksibilnejšega delovnega časa;
- nagrajevanje z nematerialnimi motivacijskimi dejavniki;
- skrb za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu;
- okrepitev komunikacije znotraj podjetja;
- vpeljava sistem anketnega merjenja klime;
- vzpostavitev sistematičnega merjenja in analize odsotnosti z dela

še izboljša stanje na področju absentizma, čeprav podatki kažejo, da se podjetje pomembnosti dobro zaveda.

LITERATURA IN VIRI

1. Attendance on Demand. (2012). Managing Attendance with points. Najdeno 13. maja 2015 na spletnem naslovu <https://www.attendanceondemand.com/resources/whitepapers/ManagingAttendancewithPoints.pdf>
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Bernik, M., Florjančič, J., & Rajkovič, V. (2003). Analiza vzrokov absentizma s pomočjo orodij za izkopavanje podatkov. *Zbornik 22. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved* (str. 59). Kranj: Moderna organizacija.
4. Bitenc, M. (2014). Veste, koga motivirate? Najdeno 11. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.gea-college.si/o-gea-college/gea-forum/stevilka-20/veste-koga-motivirate>
5. Boben Bardutzky, D. (2010). Duševno zdravje zaposlenih. Zdravstveni absentizem v Sloveniji. *Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij* (str. 34–37). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
6. *Bolniške krajše, nadomestila nižja*. Najdeno 13. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.zurnal24.si/bolniske-krajse-nadomestila-nizja-clanek-2713>
7. Bregant, M., Boštjančič, E., Buzeti, J., Ključevšek, C. M., Hiršl, A., Klun, M., Kozjek, T., Tomaževič, N., & Stare, J. (2012). *Izboljševanje delovnega okolja z inovativnimi rešitvami*. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
8. Buzeti, J. (2015). Začasna odsotnost zaposlenih z dela: ali poznamo vzroke? Najdeno 20. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.szs-alternativa.si/files/Jerne%20Buzeti%20clanek%20absentizem.pdf>
9. Camp, D., & Lambert, G. (2005). The influence of organization incentives on absenteeism: Sick leave use among correctional workers. Najdeno 15. maja 2015 na spletnem naslovu http://96.127.36.130/resources/research_projects/published_reports/prison_mgmt/sick_cjpr.pdf
10. Condon, D. (2010). Stress a major cause of absenteeism. Najdeno 23. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.irishhealth.com/article.html?id=18093>
11. Cvetko, M. (2010). Skrb za zaposlene v delovnem okolju v podjetju Cinkarna Celje, d. d. Zdravstveni absentizem v Sloveniji. *Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij* (str. 42–62). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
12. Černigoj Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39(1), 81–102.
13. Čertalič, B. (2014). Motiviranje zaposlenih v času krize. Najdeno 25. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/>
14. Čuk, A. (1996). *Psiho-socialni aspekti absentizma v industriji*. Ljubljana: Inštitut za sociologijo in filozofijo pri Univerzi v Ljubljani.
15. Davčna uprava Republike Slovenije – DURS. (2013). Povračila stroškov v zvezi z delom in izplačila drugih dohodkov iz delovnega razmerja – splošno pojasnilo. Najdeno 13. maja 2015 na spletnem naslovu http://www.durs.gov.si/si/pravne_

- osebe/dohodnina_za_pravne_osebe_pojasnila/dohodek_iz_zaposlitve/povracila_stroskov_v_zvezi_z_delom_in_izplacila_drugih_dohodkov_iz_delovnega_razmerja
16. Domenis, A., Pustovrh, A., & Černe, M. (2012). Dejavniki fluktuacije: demografske spremenljivke, stres in ideje za izboljšave pri delu. *Zbornik projekta IDO Primorske: Kakovost delovnega okolja v Sloveniji 2009–2012* (str. 152–169). Koper: Založba Univerze na Primorskem.
 17. Drakopoulos, A., & Grimani A. (2011). *The relationship between absence from work and job satisfaction: Greece and UK comparisons* (No. 30990). Munich: University Library of Munich.
 18. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (1997). Preventing absenteeism at the workplace. The costs of absenteeism to ill health. Najdeno 23. maja 2015 na spletnem naslovu http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/1997/15/en/1/ef9715en.pdf
 19. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2007). Fourth European survey on working conditions. Najdeno 20. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf
 20. Fakin, S. (2010). Uvodnik. Zdravstveni absentizem v Sloveniji. *Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij* (str. 6–7). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
 21. Gerenčer, B. (2010). Bolniški stalež. Zdravstveni absentizem v Sloveniji. *Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij* (str. 112–124). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
 22. GO2HR. (2015). Top management practices to maximize employee motivation. Najdeno 25. maja 2015 na spletnem naslovu <https://www.go2hr.ca/articles/top-management-practices-maximize-employee-motivation>
 23. Gostiša, B. (2015). Delovna uspešnost in »poslovna stimulacij« morata biti dva ločena elementa plačilnega sistema. Najdeno 7. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID030624.doc>
 24. IOD Primorske. (2012). Izboljšanje delovnega okolja. Najdeno 23. januarja 2015 na <http://www.izboljsanje-delovnega-okolja.si/sl/raziskave/absentizem>
 25. Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
 26. Kavaš, B., Hovnik, D., & Topalović, D. (2014). Učinkoviti dejavniki za zmanjšanje absentizma v javni upravi. Najdeno 13. maja 2015 na spletnem naslovu <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/04/uc48dinkoviti-dejavniki-za-zmanjc5a1evanje-absentizma-v-javni-upravi.pdf>
 27. Kehinde, O. A. (2011). Impact of Job Satisfaction Absenteeism: A Correlative Study. *European Journal of Humanities and Social Science*, 1(1), 26–49.
 28. Klun, M. (2010). Ekonomski vidik absentizma in fluktuacije. Najdeno 30. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.szs-alternativa.si/files/Projekt%20INODEL/Maja%20Klun%20clanek%20ekonomski%20vidik%20absentizma.pdf>

29. *Konstanten stres na delovnem mestu - pot proti izgorelosti*. Najdeno 23. maja 2015 na spletnem naslovu <https://delodajalci.mojedelo.com/novica/konstanten-stres-na-delovnem-mestu-pot-proti-izgorelosti/d-2956>
30. Korošec, B. (2012). Ali lahko z zgodnjim ugotavljanjem absentizma vplivamo na njegovo zmanjšanje. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi - HRM*, 10(45), 73–77.
31. Kragelj, R. (2007). Motivacija ni psihološki trik, ampak najčistejša oblika menjalnega odnosa. Najdeno 25. marca 2015 na spletnem naslovu http://kadrovanje.com/o_nas/mediji_o_nas/16/motivacija_ni_psiholoski_trik_ampak_najcistejsa_oblika_menjalnega_odnosa/
32. Kralj, A., Sedmak, M., Kotnik, V., Medica, K., Sekloča, P., Medarič, Z., & Simčič, B. (2011). *Analiza stanja psihosocialnih tveganj na delovnih mestih v mikro, malih in srednje velikih podjetjih*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Koper.
33. Kutija, Ž. (2010). Obvladovanje absentizma v skupini Impol. Zdravstveni absentizem v Sloveniji. *Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij* (str. 98–101). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
34. Ledić, J. (2010). V Revozu se zavedamo, da je delo v varnem in spodbudnem okolju eden od temeljev doseganja dobrih rezultatov. Zdravstveni absentizem v Sloveniji. *Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij* (str. 122–125). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
35. Lee, J., & Ok, C. (2011). Effects of workplace friendship on employee Job Satisfaction, Organizational Citizenship, Behavior, Turnover intention, absenteeism, and task performance. Najdeno 13. maja 2015 na spletnem naslovu http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=gradconf_hospitality
36. Lileg, M. (2010). Obvladovanje zdravstvenega absentizma v podjetju RISTEC UPR d. o. o. & Co. k. d. Zdravstveni absentizem v Sloveniji. *Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij* (str. 88–90). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
37. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Marušič, M. (2012). Izboljšanje delovnega okolja. Najdeno 23. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.izboljsanje-delovnega-okolja.si/sl/raziskave/absentizem>
39. *Odsotnost z dela-velik strošek za podjetja*. Najdeno 26. marca 2015 na spletnem naslovu www.mojedelo.com/.../odsotnost-z-dela-velik-strosek-za-podjetja-1059
40. Omazić, M. A., Klindžić, M., & Vlahov R. D. (2011). The Role Of Material And Non-Material Rewards In Reducing Barriers To Change Acceptance. *IPEDR*, 2, 10–14.
41. Panza-Frece, T. (2015). Vodenje. Najdeno 15. aprila 2015 na spletnem naslovu www.muchvs.si/files/Gradiva/OMP%20Tea/2_VODENJE.pdf
42. Perčič, P. (2011). Problematika odsotnosti z dela in primeri dobre prakse absentizma. Najdeno 23. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-123-6/prispevki/009.pdf>
43. Planinc, A. (2013). Absentizem in presentizem-ena težava z dvema obrazoma. *Delo in Varnost*, LVII(2), 33.

44. Preveč ugodno za delavce na bolniški? Najdeno 22. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.24ur.com/novice/gospodarstvo/prevec-ugodno-za-delavce-na-bolniski.html>
45. Resnik, B. (2010). Obvladovanje zdravstvenega absentizma v družbi Kostak d.d. Zdravstveni absentizem v Sloveniji. *Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij* (str. 82–87). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
46. Rožič, L. (2013). Nagrajevanje pri delu in bolniška odsotnost. Projekt »Promocija zdravja na delovnem mestu v trgovinski dejavnosti«. Najdeno 15. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.tzslo.si/pic/pdf/projekti/Ladi%20Rozic%20-%20nagrajevanje%20pri%20delu%20in%20bolniska%20odsotnost.pdf>
47. Sahu, P. C. (2014). Job Satisfaction and Absenteeism interface in Corporate Sector – A study. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 19(3), 64–68.
48. Skupina IRI Ljubljana. (2011a). Recept za zmanjševanje absentizma – vlaganje v zdravje zaposlenih. Najdeno 31. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/44-recept-za-zmanjevanje-absentizma-vlaganje-v-zdravje-zaposlenih>
49. Skupina IRI Ljubljana. (2011b). Fluktuacija: ko zaposleni odhajajo. Najdeno 23. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/73-fluktuacija-ko-zaposleni-odhajajo>
50. Skupna Pokojninska družba, d. d. (2015). Prednosti dodatnega pokojninskega za varovanja za podjetja pri Skupni. Najdeno 13. maja 2015 na spletnem naslovu http://www.skupna.si/si/783/Resitev_za_kolektivno_dodatno_pokojninsko_zavarovanje_je_Skupna.aspx
51. Služba vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko. (2011). 4. Dobro počutje zaposlenih in motivacija. Najdeno 13. maja 2015 na spletnem naslovu http://skei.si/uploads/skei/public/_custom/Seminar_4_-_6_12_2011.pdf
52. Smole, J. (2010). *Izboljšanje varnosti in zdravja pri delu*. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
53. Šinkovec, M. (2015). Burnout-Izgorevanje na delovnem mestu. Najdeno 23. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.mito.si/services-items-2/item/122-burnout-izgorevanje-na-delovnem-mestu>
54. Šprah, L., & Dolenc, B. (2014). Zdravje in psihosocialne obremenitve na delovnem mestu. Najdeno 23. januarja 2015 na spletnem naslovu http://dmi.zrc-sazu.si/sites/default/files/2_zdravje_in_psihosocialne_obremenitve_na_delovnem_mestu.pdf
55. Štular, S. (2008, 29. avgust). Kako zmanjšati število neupravičenih bolniških odsotnosti zaposlenih. *Finance*, str. 166.
56. Tracy, B. (2014). The Four Factors of Motivation. Najdeno 30. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.amanet.org/training/articles/The-Four-Factors-of-Motivation.aspx>
57. Uhan, S. (2015) Motivacijske teorije. Najdeno 12. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID990603.doc>

58. Urbanija, A. (2008, 5. marec). Službeni avto kot motivacija. *Revija Manager*. Najdeno 11. maja 2015 na spletnem naslovu <http://manager.finance.si/209405/Slu%C5%BEbeni-avto-kot-motivacija>
59. Uroševič, S., & Pejčič B. (2012). Employee motivation and company performance. *EMIT*, 1(1), 20–29.
60. Vučković, R. (2010). Obvladovanje zdravstvenega absentizma-izziv za družbo. *Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij* (str. 10–20). Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije
61. Zadel, A. (2013). Absentizem in fluktuacija. Inštitut za osebni razvoj. Najdeno 16. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.zav-zdruzenje.si/wp-content/uploads/2013/01/Absentizem-in-fluktuacija.pdf>
62. Zakon o delovnih razmerjih – ZDR. *Uradni list RS* št. 127, 137, 140/2013.
63. Zakon o zdravstvenem, varstvu in zdravstvenem zavarovanju – ZZVZZ. *Uradni list RS* št. 72/2006.
64. Zavarovalnica Triglav d. d. (2015). Kolektivno rizično življenjsko zavarovanje. Najdeno 13. maja 2015 na spletnem naslovu https://www.triglav.si/zavarovanja/podjetja/podjetnisko_rizicno_zivljenjsko_zavarovanje/kolektivno_rizicno_zivljenjsko_zavarovanje
65. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije – ZZZS. (2015). Nadomestila plače medčasno zadržanostjo od dela. Najdeno 13. maja 2015 na spletnem naslovu https://zavarovanec.zzs.si/wps/portal/portali/azos/nadomestila/nadom_place!/ut/p/b0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOLNDHwdPTwNDD3cDQ2dDTy9nC1MjIPDjA2czPULsh0VAWum4sU!
66. *Zavzeti in motivirani zaposleni*. Najdeno 17. maja 2015 na spletnem naslovu www.moj-mentor.si/zavzeti-motivirani-zaposleni.html
67. Zbornica računovodskih servisov. (2014). Promocija zdravja na delovnem mestu v računovodskih servisih. Arhiv: Brezplačna delavnica: Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Najdeno 24. maja 2015 na spletnem naslovu <http://zdravje-zrs.gzs.si/Novice/ArticleId/18369/arhiv--brezplacna-delavnica--usklajevanje-druzinskega-in-poklicnega-zivljenja--ljublana--16-9-2014>
68. *Zdravstveni absentizem v Sloveniji*. Najdeno 17. maja 2015 na spletnem naslovu <http://sportivita.si/tenis-za-podjetja/zakaj-uvajati-korporacijske-wellness-programe/zdravstveni-absentizem-v-sloveniji/>
69. Združenje delodajalcev Slovenije. (2015). Kaj je delitev dobička med zaposlene? Najdeno 7. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.zds.si/si/baza-znanja/udelezba-delavcev-dobicek/delitev-dobicka/>
70. Zupan, N. (2000). Kaj se lahko naučimo iz ameriških izkušenj z delavsko lastnino. Najdeno 23. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID000603.doc>
71. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba, d.o.o.

72. Zupan, N. (2004). Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranja zaposlenih. *Kadri*, 12, 56–60.
73. Zupan, N. (2014). Kako povečati zavzetost zaposlenih. Najdeno 26. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/priponi/39682/zavzetost-zupan-gradivo.pdf>

PRILOGA

Priloga: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Moje ime je Tjaša Pavli. V okviru diplomskega dela na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, z naslovom **Vpliv motivacijskih dejavnikov na absentizem**, želim raziskati stanje glede motivacijskih dejavnikov za delo in z njimi povezanega absentizma (izostajanje od dela, odsotnost) v podjetju. V ta namen Vas prosim za sodelovanje v raziskavi, ki je anonimna in prostovoljna. Prav tako je zagotovljena anonimnost podjetja, v katerem bo izvedena raziskava. Rezultati bodo uporabljeni samo pri izdelavi mojega diplomskega dela.

Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

Tjaša Pavli

I. DEMOGRAFSKI PODATKI

Spol

- a) Ženski.
- b) Moški.

Starost

- a) Od 25 do 35 let.
- b) Nad 35 do 45 let.
- c) Nad 45 let.

Izobrazba

- a) Osnovnošolska.
- b) Srednješolska.
- c) Višja ali visoka.
- d) Univerzitetna.
- e) Magisterij ali več.

Delovna doba v tem podjetju

- a) Do 5 let.
- b) Nad 5 do 10 let.
- c) Nad 10 let.

Zahtevnost dela

- a) Zelo zahtevno.
- b) Srednje zahtevno.
- c) Manj zahtevno.

II. RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

1. Kako na splošno ocenjujete svoje zdravje? (Ustrezno obkrožite.)

Zelo slabo. Slabo. Srednje. Dobro. Zelo dobro.

2. Ali pogosto pridete bolni na delo? (Ustrezno obkrožite.)

Nikoli. Občasno. Pogosto.

3. Koliko dni ste bili na bolniškem dopustu (bolezen, nega, spremstvo) v letu 2014?

- a) Od 0 do 5 dni.
- b) Od 6 do 15 dni.
- c) Od 16 do 30 dni.
- d) Nad 30 dni.

4. Koliko dni ste bili na bolniškem dopustu (bolezen, nega, spremstvo) v prvi polovici leta 2015?

- a) Od 0 do 5 dni.
- b) Od 6 do 15 dni.
- c) Od 16 do 30 dni.
- d) Nad 30 dni.

5. Kako prisoten je pri vašem delu določen materialni motivacijski dejavnik, ki vas spodbudi, da čim bolj učinkovito in uspešno opravite svoje delo v podjetju, v katerem ste zaposleni? (1 – sploh ni prisoten, 5 - zelo prisoten)

Materialni motivacijski dejavnik	1	2	3	4	5
a) Denar oziroma plača.	☐	☐	☐	☐	☐
b) Ugodnosti oziroma dodatki (dodatki za posebne pogoje dela).	☐	☐	☐	☐	☐
c) Stimulacija – variabilni del plače.	☐	☐	☐	☐	☐
d) Materialno nagrajevanje (nagrada, božičnica).	☐	☐	☐	☐	☐
e) Udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
f) Službeno vozilo, telefon.	☐	☐	☐	☐	☐
g) Plačilo rekreacije (na primer team building).	☐	☐	☐	☐	☐

Zgoraj obkrožite tri dejavnike, ki po vašem mnenju najpogosteje vplivajo na motiviranost zaposlenih in posledično na zmanjšanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto.

6. Kako prisoten je pri vašem delu določen nematerialni motivacijski dejavnik, ki vas spodbudi, da čim bolj učinkovito in uspešno opravite svoje delo v podjetju, v katerem ste zaposleni? (1 – sploh ni prisoten, 5 – zelo prisoten)

	Nematerialni motivacijski dejavnik	1	2	3	4	5
a)	Nagrajevanje z nematerialnimi dejavniki (na primer dodaten dela prost dan).	☐	☐	☐	☐	☐
b)	Pohvala s strani vodje oziroma nadrejenega.	☐	☐	☐	☐	☐
c)	Vzglede vodje.	☐	☐	☐	☐	☐
d)	Medsebojni odnosi med zaposlenimi.	☐	☐	☐	☐	☐
e)	Medsebojni odnosi zaposleni–vodja.	☐	☐	☐	☐	☐
f)	Zadovoljstvo na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐
g)	Organiziranost dela.	☐	☐	☐	☐	☐
h)	Osebne vrednote in navade.	☐	☐	☐	☐	☐
i)	Zavzetost za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
j)	Pripadnost podjetju.	☐	☐	☐	☐	☐
k)	Odgovornost do strank in sodelavcev.	☐	☐	☐	☐	☐
l)	Fleksibilni delovni čas.	☐	☐	☐	☐	☐
m)	Ustrezna usposobljenost za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
n)	Stalnost in zanesljivost zaposlitve.	☐	☐	☐	☐	☐
o)	Primerno in varno delovno okolje	☐	☐	☐	☐	☐

Zgoraj obkrožite tri dejavnike, ki po vašem mnenju najpogosteje vplivajo na motiviranost zaposlenih in posledično na zmanjšanje odsotnosti oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto.

7. Kako spodaj naštetih vzroki pri vašem delu vplivajo na pojav absentizma oziroma odsotnosti v podjetju, v katerem ste zaposleni? (1 – sploh ne vpliva, 5 – močno vpliva)

Vzroki absentizma		1	2	3	4	5
a)	Preobremenjenost in stres na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐
b)	Slabi medsebojni odnosi med zaposlenimi.	☐	☐	☐	☐	☐
c)	Slabi medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodjo.	☐	☐	☐	☐	☐
d)	Nezanimivost dela.	☐	☐	☐	☐	☐
e)	Neprimerno delovno okolje oziroma delovni pogoji.	☐	☐	☐	☐	☐
f)	Pomanjkanje možnosti za osebno in strokovno napredovanje.	☐	☐	☐	☐	☐
g)	Sistem nagrajevanja zaposlenih.	☐	☐	☐	☐	☐
h)	Nezadovoljstvo pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐
i)	Neusposobljenost zaposlenih za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
j)	Višina nadomestila plače za bolniško odsotnost, nego.	☐	☐	☐	☐	☐
k)	Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (varstvo, nega otrok).	☐	☐	☐	☐	☐

Zgoraj obkrožite tri vzroke, ki po vašem mnenju najmočneje vplivajo na pojav absentizma oziroma odsotnosti v podjetju, v katerem ste zaposleni.

8. Kako pomemben je po vašem mnenju določen ukrep preprečevanja absentizma (preventiva), s katerimi bi lahko podjetje motivacijsko vplivalo na zmanjševanje absentizma oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto? (1 – sploh ni pomemben, 5 – zelo pomemben)

Ukrep preprečevanja absentizma	1	2	3	4	5
Spodbujanje zdravega načina življenja (organizacija in plačilo rekreacije, organizirana zdrava prehrana).	☐	☐	☐	☐	☐
Zagotavljanje rednih, kontrolnih zdravstvenih pregledov.	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost brezplačnega cepljenja proti gripi.	☐	☐	☐	☐	☐
Skrb za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijski (jasen opis del in nalog, jasno opredeljene vloge in odgovornosti).	☐	☐	☐	☐	☐
Omogočanje zaposlenim, da sodelujejo pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na njihovo delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Spodbujanje vsakega zaposlenega, da se izobražuje skozi svojo celotno poklicno pot.	☐	☐	☐	☐	☐
Okrepitev komunikacije znotraj podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Uvedba rednih letnih razgovorov z zaposlenimi.	☐	☐	☐	☐	☐
Anketno merjenje klime v podjetju in uvedba aktivnosti za morebitno izboljšanje medsebojnih odnosov, povečanja zadovoljstva na delu.	☐	☐	☐	☐	☐

- 9. Kako pomemben je po vašem mnenju določen ukrep obvladovanja absentizma (kurativa), s katerimi bi lahko podjetje motivacijsko vplivalo na zmanjševanje absentizma oziroma hitrejšo vrnitev na delovno mesto? (1 – sploh ni pomemben, 5 – zelo pomemben)**

Ukrep obvladovanja absentizma	1	2	3	4	5
Redni razgovori vodstvenih zaposlenih s sodelavci, ki so se vrnili iz bolniške odsotnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Uvedba poostrene disciplinske odgovornosti s preverjanjem bolniške odsotnosti na domu.	☐	☐	☐	☐	☐
Nudenje psihološkega svetovanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Mesečno nagrajevanje zaposlenih za neprekinjeno prisotnost.	☐	☐	☐	☐	☐
Vzpostavitev ustreznega sistema nadomeščanja v času odsotnosti, da ne pride do preobremenjenosti prisotnih zaposlenih.	☐	☐	☐	☐	☐
Vzpostavitev informacijskega sistema za preprosto in hitro evidentiranje odsotnosti, ki omogoča sprotno spremljanje in analizo.	☐	☐	☐	☐	☐

- 10. Ali vi osebno menite, da ima zadovoljstvo na delovnem mestu direkten vpliv na absentizem v tem podjetju? (Ustrezno obkrožite.)**

Da

Ne.

Ne vem.