



MERENJE APSENTIZMA KAO PREDUSLOV KVALITETNOG UPRAVLJANJA APSENTIZMOM

MEASURING ABSENTEEISM AS A PRECONDITION OF QUALITY MANAGEMENT OF ABSENTEEISM

Ilić Đurdijana | Vojna akademija, Univerzitet odbrane u Beogradu, Ministarstvo odbrane | ilicd@vabao.com

UDK: 330.341:32(497.11)
352.07:331.13

Sažetak

Apsentizam na radnom mestu je neretka pojava kojoj se pridaje premalo važnosti. Učestali izostanci radnika iz radnih procesa imaju poguban uticaj na troškove kao i na sveukupnu produktivnost poslovnog sistema što u konačnom rezultira nekonkurentnošću krajnjeg proizvoda ili usluge. U većini slučajeva poslodavac vidi samo direktne troškove izostanka radnika (na primer naknadu za bolovanje) dok one ostale (indirektne) troškove najčešće ne uzima u obzir. Indirektne troškove poput troškova zamenskog radnika (edukacija, menadžerski sati zbog dodatnog nadzora), administrativnih troškova i troškova povezanih sa padom produktivnosti, veoma je teško sagledati bez specijalizovanih znanja i veština. Stoga, poslodavci troškove apsentizma uglavnom proglašavaju nemerljivima, minornima i teško upravljivima bez nekog uticaja na organizaciju i cenu rada. Dosadašnji modeli kontrole izostanka radnika uglavnom su bili represivne prirode i najčešće su negativno uticali na organizacionu kulturu i ugled poslodavca u kontekstu društveno – odgovornog poslovanja. Represivnom kontrolom izostanci se u prvom trenutku prividno smanjuju, dok realni troškovi ubrzano rastu, a organizaciona kultura se, istovremeno, pogoršava. Sa ciljem suzbijanja prethodno navedenog, preporučuje se uvođenje takvih mera i aktivnosti koje rezultiraju značajnom uštedom finansijskih sredstava uz istovremeno povećanje zadovoljstva zaposlenih i podizanje sveukupne efikasnosti organizacije.

Abstract

Absenteeism in the workplace is an infrequent phenomenon that is given little importance. Frequent absences of workers from work processes have a detrimental effect on costs as well as on the overall productivity of the business system, which ultimately results in the competitiveness of the end product or service. In most cases, the employer only sees the direct costs of absenteeism (for example sickness benefit), while the other (indirect) costs are not usually taken into account by the employer. Indirect costs such as the cost of a replacement worker (education, managerial hours due to additional supervision), administrative costs and costs associated with a decline in productivity are very difficult to grasp without specialized knowledge and skills. Therefore, employers generally declare the costs of absenteeism immeasurable, minor and difficult to manage without affecting the organization and cost of labor. Previous models of absenteeism

control have mostly been of a repressive nature and most often have had a negative impact on the organizational culture and reputation of the employer in the context of corporate social responsibility. By repressive control, absences at first seem to shrink, while real costs increase rapidly, and organizational culture, at the same time, deteriorates. In order to counteract the above, it is recommended to introduce such measures and activities that result in significant financial savings while increasing employee satisfaction and improving the overall efficiency of the organization.

Ključne reči: apsentizam, merenje apsentizma, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje karijerom

Key words: absenteeism, absenteeism measurement, human resource management, career management

JEL klasifikacija:M50

Uvod

Apsentizam se danas smatra jednim od najsloženijih problema kako organizacije tako i zaposlenih, a brojni su razlozi koje menadžeri treba da istraže i definišu kako bi mogli delovati na tu pojavu. Model koji su razvili Stirs i Rodes pokazuje ključne činioce koji utiču na apsentizam. Polazna pretpostavka tog modela je da je prisustvovanje poslu funkcija:

- motivacije zaposlenog da bude na poslu i
- sposobnosti zaposlenog da bude na poslu.

Prema tome, dva osnovna razloga izostajanja sa posla su: nemogućnost odnosno nesposobnost da se radi i nedostatak motivacije. Uslovi koji vode pojavi apsentizma ili porastu apsentizma mogu biti:

1. starost, porodična odgovornost,
2. zadovoljstvo poslom i organizacijom,
3. socijalna klima u organizaciji, način rukovođenja,
4. sklad između sposobnosti i očekivanja pojedinca i zahteva koji mu se nameću. [1]

Organizacije danas postaju sve svesnije važnosti rešavanja ovih problema. Čini se da organizacije umeju da prepoznaju važnost stare psihološke spoznaje da "čovjek koji ima probleme pravi problem". Rešavajući probleme svojih zaposlenih, organizacije zapravo rešavaju probleme svoje produktivnosti, uspešnosti i konkurentnosti. Da bi se dobila potpunija slika o apsentizmu u određenoj organizaciji, apsentizam je potrebno analizirati i s obzirom na socio – ekonomske i demografske karakteristike zaposlenih (obrazovanje, pol, starost, porodične obaveze), kao i za različite organizacijske jedinice. Takođe, od koristi je ispitati i sve potencijalne uzroke apsentizma:

- stavove prema poslu i organizaciji,
- zadovoljstvo organizacijom, odnosno, organizacijsku privrženost,
- uključenost zaposlenih u organizaciju,
- očekivanja zaposlenih,
- jačinu stresa i
- frustracije vezane za posao.

Imajući u vidu da je apsentizam drugi najveći trošak rada (odmah iza troškova zarade) i da uštede koje se mogu postići njegovim upravljanjem mogu smanjiti ukupan trošak rada i do 15% [4], ovaj rad je skroman doprinos autora pravilnijem pristupanju problemu apsentizma u kompleksnom i neizvesnom poslovnom okruženju.

Mesto i uloga apsentizma u savremenim uslovima poslovanja

Praksa i istraživanja neopravdanih izostanka sa posla i napuštanja organizacije ukazali su nam da oni znače nezadovoljstvo poslom i organizacijom i da predstavljaju jedan vid bežanja ili protesta pojedinca prema organizaciji. Zaposleni najčešće napuštaju organizaciju kada su nečim nezadovoljni ili kada im druga organizacija pruža veće šanse da zadovolje određena očekivanja. Da bi smo predvideli (ne)zadovoljstvo poslom moramo uzeti u obzir ne samo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla kojim se pojedinac bavi već i njegova očekivanja od tog posla. [14] Odluci o napuštanju organizacije uvek prethodi period nezadovoljstva i izostanaka sa posla a onima koji odlučuju je potrebno na vreme dostaviti tačne informacije [16] bez kojih odlučivanje neće biti realno ni potpuno. Osim toga, nezadovoljstvo poslom ne utiče samo na neproduktivnost već i na neke druge pojave u organizaciji kao što su odsustvovanje sa posla (apsentizam) i fluktuacija. [15] Pojam apsentizma uključuje sve oblike izostanaka, tj. odsutnosti sa posla. Sa organizacionog stanovišta apsentizam je svaki propust zaposlenog da se javi ili ostane na poslu prema rasporedu, bez obzira na razloge. Dakle, apsentizam podrazumeva samoinicijativno, jednodnevno odsustvo zaposlenog sa posla kada to nije planirano, propisano ni očekivano od strane organizacije.

Upućenost u problem apsentizma i rešavanje problema apsentizma za organizaciju su veoma važni iz nekoliko razloga:

- visoka stopa apsentizma može biti prepreka za sprovođenje i ostvarivanje strateških ciljeva;
- apsentizam oduzima mnogo menadžerske pažnje i vremena tokom (re)organizovanja posla, smanjuje produktivnost i profit organizacije;
- apsentizam je simptom problema u organizaciji;
- troškovi apsentizma su visoki za organizaciju.

Od nemerljive važnosti je pravovremeno prepoznati uzroke apsentizma koji mogu biti spoljni i unutrašnji, odnosno lični i organizacioni. Kada su u pitanju spoljni uzroci, to su najčešće uzroci na koje zaposleni ne može da utiče, a odnose se na razne epidemije, zdravstveni sistem, socijalnu politiku, uslove za penziju. Kada je reč o ličnim uzrocima, treba imati na umu da se na iste ne može uticati, a to se posebno odnosi na starost, pol i zdravlje, dok donekle mogu uticati i porodični odnosi i ličnost, ali to su vrlo osetljivi segmenti i treba voditi računa o kategorizaciji konkretnih uzroka. Čak i organizacioni uzroci, koji mogu izgledati kao nešto na šta poslodavac može uticati, nisu u potpunosti podložni njegovom uticaju, a pri tome se misli na prirodu industrije, organizacionu kulturu, nedostatak radne snage, reorganizaciju i politiku zapošljavanja. Kako uobičajene (represivne) metode upravljanja (kontrole) izostanaka negativno utiču na organizacionu kulturu i ugled poslodavca u kontekstu društveno – odgovornog poslovanja, uz istovremeno povećanje troškova celokupnog poslovanja i smanjenje angažovanosti radnika (niska produktivnost), značajno je pravilno meriti i, shodno istom, upravljati apsentizmom.

Najčešći uzroci apsentizma

Kao vodeći uzroci apsentizma u literaturi se navode bolovanja, pri čemu se kao glavni generatori nepotrebnih troškova izostanka navode sporost procedura u javno – zdravstvenom sistemu, zloupotreba bolovanja od strane zaposlenih, nepostojanje procesa upravljanja apsentizmom u organizacijama, negativna organizaciona kultura kao i kruti radno – pravni okvir koji često rezultira sudskim sporovima. Iako bolovanja predstavljaju dominantan oblik apsentizma, ona nisu jedina pojava kojom je moguće upravljati. Postoje brojni drugi oblici izostanaka zaposlenih poput kašnjenja na posao, učestalih pauza, manipulisanja godišnjim odmorima, pa sve do tzv. "prividne prisutnosti" (radnik je na poslu, a ne radi), koji su takođe podložni upravljanju.

Iako se, grubo, uzroci apsentizma mogu svrstati u unutrašnje (one u koje spadaju faktori kao što su nemotivisanost, nerazrešeni konflikti, reakcija na stres ili nezadovoljstvo poslom) i spoljašnje

(recimo, bolest bliskog člana porodice), ovde ćemo se baviti uzrocima nezavisno od toga kojoj od ove dve kategorije pripadaju. Tako, najčešći uzroci apsentizma su sledeći: [5]

- izloženost stresu – Zaposleni koji su izloženi stresu, kao i zatrpanosti poslom, stresnim sastancima ili osećajem da nisu dovoljno cenjeni mogu češće izbegavati dolazak na posao. Isto tako, i stres koji zaposleni doživljavaju van svog radnog mesta može ih odvlačiti od radnih zaduženja i tako uzrokovati odsustvovanje sa posla.
- briga o članovima porodice – Kada dođe do bolesti ili drugih problema kod nekog člana porodice, bio to supružnik, roditelj ili dete, zaposleni mogu odsustvovati sa posla. To je češće slučaj kada njihova uobičajena dnevna rutina izađe iz koloseka, a to se može desiti u slučaju bolesti, vremenskih neprilika ili bilo čega što može poremetiti ustaljenu organizaciju njihovih vanposlovnih obaveza.
- mobing – Zaposleni koji su izloženi mobingu češće izostaju sa posla, što je sasvim logično: oni se sklanjaju iz situacija u kojima se osećaju ugroženim.
- fizička i mentalna oboljenja, uključujući i povrede – Oboljenja, bilo da su fizičke prirode ili problemi sa mentalnim zdravljem često opravdano zahtevaju odsustvo sa posla. Problem nastaje onda kada zaposleni bolest koriste kao izgovor ili lažu u vezi sa svojim stanjem kako ne bi dolazili na posao, što je ponekad veoma teško, gotovo nemoguće, proveriti.
- nezadovoljstvo poslom i smanjena motivacija – Kada je neko nezadovoljan svojim poslom, bilo da je u pitanju način na koji ga kolege i šef tretiraju, ali i samim poslom, odnosno bilo kojim njegovim aspektom, očekivano je da će želeći što manje vremena da provodi na poslu i time, posledično, izbegavati odlazak na isti kad god je to moguće. Ovo je problem koji zahteva najpre identifikaciju, a zatim i rešavanje.
- potraga za drugim poslom – Zaposleni mogu odsustvovati zbog posla i onda kada su, zapravo, u potrazi za drugim poslom, a intervju im je zakazan u vreme radnog vremena ili potraga za novim poslom zahteva više njihovog vremena nego što ga imaju van uobičajenog radnog vremena.
- skraćivanje radnog vremena – U apsentizam spadaju i ponašanja koja odlikuje kašnjenje na posao, raniji izlazak sa posla i produžavanje pauze za doručak ili ručak. To može značajno umanjiti produktivnost, ali je isto tako potencijalno veoma destruktivno jer je, formalno, zaposleni prisutan, ali zapravo gleda da se što ranije „izvuče“ sa posla ili, narodski rečeno, „hvata krivine“.

Apsentizam, ovako uzrokovan, ima veoma konkretne troškove. Kada nedostaje dovoljan broj zaposlenih, morate da unajmite nove, a oni koje novi zamenjuju formalno su još uvek zaposleni kod vas. Pomenuti pad produktivnosti i manjak radne snage svakako uzrokuju troškove, što znači da je apsentizam zaista važno prepoznati i učiniti nešto sa njim. Isto tako, troškovi mogu biti i neopipljivi, jer njih čini i narušena radna atmosfera, kao i nezadovoljstvo zaposlenog koji često odsustvuje, a sa kojim se ne razgovara o stvarnim uzrocima takvog ponašanja i načinima za njihovo rešavanje. Sve to može ozbiljno ugroziti timski duh i zato je neophodno preduzeti određene korake koji se, pre svega, odnose na veštinu merenja postojećeg apsentizma u cilju pravilnog upravljanja istim.

Merenje apsentizma

Apsentizam je simptom prilagođenosti radnika radnom mestu. Iako apsentizam predstavlja značajan psihološki, ekonomski, pa i širi društveni problem, za sada, ne postoji uniformni način registrovanja i praćenja izostanaka. Jedinostveni način merenja apsentizma ne postoji zbog raznolikosti u definisanju, podeli i registrovanju (evidenciji) izostanaka. Takođe, zbog toga je i smanjena ili je otežana i uporedivost dobijenih podataka. Merenje izostanaka susreće se sa objektivnim poteškoćama jer pojedinci nastoje da opravdaju svoje ponašanje pozivanjem na normativne propise koji regulišu zapošljavanje. Empirijsko istraživanje upozorava na negativnu povezanost izostanaka sa platama.

Menadžere najviše interesuje vreme izgubljeno zbog izostanaka i troškovi izostanaka, te se oni i najviše proučavaju. Da bi se dobila potpunija slika o apsentizmu u određnoj organizaciji, apsentizam je potrebno analizirati i imajući u vidu socio – ekonomske i demografske karakteristike zaposlenih (obrazovanje, pol, starost, porodične obaveze), kao i za različite organizacijske jedinice. Najbolji način za merenje apsentizma je da svaka organizacija sama uspostavi sistem merenja izostanaka svojih zaposlenih. To je najpouzdaniji način jer apsentizam ne predstavlja jednu jedinstvenu pojavu, već zavisi od mnogobrojnih faktora. Zbog svega toga, poželjno je da postoji jasna i pregledna definicija i klasifikacija izostanaka i stalno, objektivno registrovanje. Takođe, analiza apsentizma mora da obuhvata duži vremenski period, od najmanje jedne kalendarske godine.

Postoji niz merila pomoću kojih se meri apsentizam u organizaciji. U praksi se najčešće koristi čas i radni dan, s tim da se ti radni dani mogu iskazati kroz različite vremenske periode: mesec, više meseci ili pak godina. Za menadžment organizacije najvažniji pokazatelj apsentizma je izgubljeni fond časova odnosno radnih dana i troškovi izostanka. Dalje, apsentizam se može iskazati prema polu, kvalifikacijama, i radnom stažu. No, najvažnije merenje apsentizma izražava se kroz ekonomski aspekt izostajanja sa posla koji se ne iskazuje samo kroz "izgubljenu dobit" zbog apsentizma zaposlenih, već i kroz troškove zamene zaposlenih koji su skloni apsentizmu novim zaposlenima koje treba dovesti iz bližeg i (ili) daljeg okruženja, što iziskuje izdatke vezane za regrutovanje, selekciju, uvođenje u posao, obuku, lične dohotke, naknade za bolovanja i druge obaveze utvrđene zakonom. Na primer, ako godišnja stopa apsentizma organizacije iznosi 20,45% to znači da sa posla svakodnevno odsutan gore navedeni procenat zaposlenih, što je bez sumnje veliki (apsolutni) broj i upozoravajući signal za menadžment organizacije da je nužno pristupiti izradi strategije planiranja i upravljanja apsentizmom kao gorućim problemom koji značajno može uticati kako na osvojene klijente, tako i na "imidž" i konkurentsku sposobnost organizacije.

Kako bi se dobio uvid u intenzitet i frekvenciju izostanaka, činjeni su razni pokušaji kvantifikacije. Merenje apsentizma može biti: [2]

- dnevna varijacija izostanaka, odnosno u toku dana (dnevna varijacija apsentizma);
- frekvencija apsentizma, kao globalni pokazatelj učestalosti i
- indeks gubitaka, odnosno prosečan broj izgubljenih radnih dana na jednog zaposlenog i u određenom vremenskom periodu, u toku jedne godine.

Dnevna varijacija apsentizma je merenje kretanja apsentizma u toku dana i predstavlja numeričko izražavanje onih dana u toku nedelje koji imaju najmanje, odnosno najviše izostanaka. Indeks dnevne varijacije izostanaka se dobija na način prikazan u Formuli broj 1.

$$\frac{\text{Broj izostanaka u određeni dan u nedelji} \\ \text{sem ponedeljka} - \text{Broj izostanaka u ponedeljak}}{(\text{Broj nedelja i prosečan broj zaposlenih}) \times 100}$$

Merenje dnevne varijacije pokazuje da je ponedeljak dan sa najviše izostanaka, što znači da indeks mora biti negativan. [3] Takođe, ovaj indeks pokazuje i koji dan ima najmanje izostanaka a na isti utiče i čitav niz faktora, kao što su smena, kategorija radnika. Sagledavanjem ovog indeksa organizacija može planirati svoj obim poslovanja kako bi svoje obaveze izvršavala na vreme i obezbedila zadovoljne klijente.

Pored navedenog, postoji i globalni pokazatelj učestalosti tj. frekvencije izostanaka. Indeks frekvencije izostanaka se izražava kao prosečan broj izostanaka na hiljadu zaposlenih u toku jedne godine. Indeks frekvencije izostanaka je prikazan u Formuli broj 2.

$$\frac{\text{Broj izostanaka u toku jedne godine ili nekom} \\ \text{drugom vremenskom periodu}}{(\text{Broj zaposlenih u tom periodu}) \times 100}$$

Pored ovih pokazatelja, koristi se još jedan pokazatelj koji izražava prosečan broj izgubljenih radnih dana na jednog zaposlenog u određenom vremenskom periodu, odnosno u toku jedne godine. Indeks gubitaka prikazan je u Formuli broj 3.

$$\frac{\text{Ukupan broj izgubljenih radnih dana u određenom vremenskom periodu}}{(\text{Broj zaposlenih u istom periodu}) \times 100}$$

Indeks gubitaka pokazuje koliki je broj izgubljenih dana zaposlenih u određenom vremenskom periodu. U skladu sa dobijenim podacima, organizacija može da planira svoje poslovanje i upravlja ljudskim resursima na najefikasniji mogući način koji će dovesti do produktivnosti zaposlenih i ostvarenja profita organizacije.

Od golemih troškova apsentizma nisu imune ni najrazvijenije zemlje sveta. Tako SAD gube preko 400 miliona radnih dana. U mnogim industrijama dnevno izostaje od 10-20% radne snage. Takođe, procenjuje se da troškovi apsentizma za menadžersko osoblje iznose oko 66 dolara na dan po zaposlenom. Godišnji troškovi nepredviđenih i neplaniranih izostanaka su u 1993. godini varirali između 250 i 500 dolara, po zaposlenom, dok se ukupni troškovi apsentizma procenjuju na preko 30 milijardi dolara godišnje. Procena troškova u britanskoj industriji za isti problem je između 9 i 13 milijardi funti i britanski zaposleni su drugi u ligi odmah iza Holanđana. Godine 1994. Britanci su izgubili 8 dana po zaposlenom zbog odsutnosti usled bolesti. [6]

Menadžment savremenih organizacija postaje sve svesniji činjenice da je zadovoljstvo zaposlenih organizacijom i radnim mestom *conditio sine qua non* kako organizacije tako i samih zaposlenih i u tom odnosu treba tražiti sve nesporazume na liniji menadžment organizacije – zaposleni, uključujući problem apsentizma, njegovo merenje i posledice istog.

Upravljanje apsentizmom

Efikasna borba protiv apsentizma zahteva da se najpre tačno utvrde njihovi uzroci. Sistematsko i objektivno praćenje izostanaka može da pruži organizaciji korisne podatke o tome da li izostanci premašuju dozvoljeni i prihvatljiv nivo, kao i to da li su karakteristični za određene poslove i kategorije radnika. Čak i grubi podaci o apsentizmu mogu da sugerišu na moguće uzroke i činioce apsentizma.

Ipak, kako bi se preduzele ozbiljnije mere protiv izostanaka potrebno je da se tačno utvrde i uzroci i uslovi njihovih pojava i porasta. Apsentizam je kompleksna pojava jer su faktori koji dovode do apsentizma povezani i uslovljeni. „Borba za smanjenje izostanaka obuhvata mnogobrojne akcije, različite po svom dometu i sadržaju“. [2] Upravljanje apsentizmom podrazumeva poboljšanje uslova rada, pravilniji raspored ljudi u smenama, organizovaniju i sistematsku brigu o deci. Takođe, kako bi se smanjio apsentizam organizacije mogu povećati zarade svojim zaposlenima. Naime, za svaki tačan dolazak i boravak na poslu, zaposleni, pored svog ličnog dohotka, može dobijati i posebnu materijalnu, novčanu nagradu. Pored toga, organizacije mogu uvesti i poseban stacionar za utvrđivanje bolesti zaposlenih i eventualno lečenje ukoliko nisu neki ozbiljniji zdravstveni problemi u pitanju. Ipak, može se reći da se najteža, najsloženija i dugotrajna borba protiv izostanaka sastoji u kontinuiranom radu na motivaciji, menjanju stavova prema poslu i radnim navikama.

Kada govorimo o upravljanju apsentizmom treba utvrditi stopu i dužinu izostanaka u određenom periodu, uključujući i izgubljen dobit, odnosno nastale troškove za organizaciju, kako bi se na bazi tih elemenata razradio i projektovao apsentizam po radnim grupama, odnosno organizacionim jedinicama, smenama i drugim važnim grupacijama. Ovim bi radna mesta eventualnih apstinenata blagovremeno bila popunjena novim radnicima i time menadžment organizacije izbegao "prazni hod" u tehnološkom procesu rada. Ovo je prvorazredni zadatak menadžmenta za ljudske resurse u koordinaciji sa menadžerima organizacionih jedinica, smena i drugih grupacija. Njihova koordinacija na polju planiranja i upravljanja apsentizmom mogla bi se svesti na sledeće aktivnosti:

- ispitivanje stavova potencijalnih zaposlenih koji su skloni apsentizmu prema radu i organizaciji kao celini;
- istraživanje da li je zaposleni zadovoljan različitim aspektima organizacije;

- ispitivanje zadovoljstva zaposlenog radnim mestom, grupom, organizacionom jedinicom, nadređenima, menadžerskom strukturom, mogućnostima profesionalnog razvoja i stručnog napredovanja;
- utvrditi profesionalne i životne aspiracije zaposlenog;
- utvrditi stepen stresa vezan za posao koji obavlja;
- istražiti stepen frustracije, frustracionu toleranciju i odbrambene mehanizme na frustraciju;
- ispitati socijalnu anamnezu zaposlenog.

Sve ove aktivnosti menadžeri treba blagovremeno da istražuju, utvrde i prate, jer su oni česti uzroci apsentizma i simptom problema koji ne trpi odlaganje. To je svojevrsni psihološki barometar koji se mora držati na "oku" zato što se u protivnom apsentizam lako može oteti kontroli i dovesti u pitanje "imidž" i konkurentsku uspešnost organizacije.

Strategija za smanjivanje apsentizma

Strategija za smanjivanje apsentizma ima za cilj da poveća motivaciju za rad svih zaposlenih kako bi se odsustvovanje sa posla svelo na razumnu i prihvatljivu meru. To se postiže kroz:

- kvalitetno obogaćivanje posla;
- poboljšanje selekcije;
- usklađivanje zahteva rada, mogućnosti i interesa izvršioca;
- planiranje i razvoj karijere;
- demokratski stil rukovođenja;
- uspostavljanje otvorenih komunikacija između nadređenih i podređenih;
- vrednovanje, nagrađivanje i uvođenje bonusa za redovnost dolaska na posao;
- projektovanje i kreiranje zdravog radnog ambijenta;
- utvrđivanje programa savetovanja i pomoći zaposlenima u rešavanju ličnih i porodičnih problema;
- primena programa za smanjivanje stresa na radu, a posebno za ona radna mesta za koje se utvrdi podložnost raznim stresogenima;
- obezbeđivanje rekreacije, sportskih i drugih aktivnosti kako bi se ostvarila veća privrženost organizaciji.

Mnoge savremene organizacije nastoje da reše problem čuvanja maloletne dece svojih zaposlenih obezbeđujući program i prostor za ovu namenu, kako bi se roditelji mogli efikasnije posvetiti radu i organizaciji, što je obostrani interes i zaposlenih i organizacije. Rešavajući lične i porodične probleme svojih zaposlenih organizacija rešava svoje probleme, i to u prvom redu probleme uspešnosti, profitabilnosti i konkurentnosti.

Zaključak

Upućenost u problem apsentizma i rešavanje problema apsentizma za organizaciju je veoma važno iz nekoliko razloga:

- visoka stopa apsentizma može biti prepreka za sprovođenje i ostvarivanje strateških ciljeva;
- apsentizam oduzima mnogo menadžerske pažnje i vremena u organizovanju posla, smanjuje produktivnost i profit organizacije;
- apsentizam je simptom problema u organizaciji;
- troškovi apsentizma su ozbiljan namet za organizaciju.

Ukoliko se želi izbeći represivno i neučinkovito, a samim tim i prividno kontrolisanje izostanaka, potrebno je upoznati se sa vrstama, uzrocima i posledicama koje izostanci donose, te se potom posvetiti kvalitetnijem pristupu upravljanju izostancima sa posla.

Merenje apsentizma susreće se sa objektivnim poteškoćama jer pojedinci nastoje svoje ponašanje opravdavati pozivanjem na prava iz normativnih propisa koji regulišu radni odnos. Empirijska istraživanja upozoravaju na negativnu korelaciju između apsentizma i nivoa plata. Izostancima se, naime, može upravljati ukoliko se izvrši kvalitetna analiza uticaja izostanaka i time blagovremeno realizuje prevencija. Pre svega, važna je otvorena komunikacija i kvalitetno planiranje, a potom se pažnja posvećuje tzv. „upravljivim“ slučajevima – u smislu toga se drugačije pristupa zaposlenima koji su od ranije skloniji izostancima. Kad do izostanaka već dođe, odnosno kad su na vreme najavljeni, moguće je raditi na ubrzanju procedure povratka putem medicinske intervencije ili naprednih kontrola bolovanja. Jedan od efikasnih načina za sprečavanje izostanaka jeste primena alata line managementa kao i unapređenje strukture radne snage koristeći napredno medicinsko veštačenje i alate za predviđanje radne nesposobnosti. Rad na return to work planu kao i poboljšana selekcija takođe su načini za prevenciju apsentizma. Budući da u većini slučajeva poslodavac vidi samo direktne troškove izostanka (naknada za bolovanje), indirektni troškovi, kao što su troškovi zamenskog zaposlenog (obrazovanje, sati rada zbog dodatnog nadzora), administrativni troškovi i troškovi povezani sa smanjenjem produktivnosti, često su zanemareni i teško ih je shvatiti bez specijalizovanih znanja i veština. Stoga, poslodavci često neopravdano izjavljuju da su troškovi izostanaka ili niski ili nemerljivi i teški za upravljanje bez uticaja na organizaciju i troškove radne snage. Uprkos tome, problemu apsentizma treba ozbiljno pristupiti i sistemski ga tretirati kako bi se isti blagovremeno sveo na najmanju moguću meru.

Bibliografija

- [1] Prof. dr Franceško M., Mirković B., Organizaciono ponašanje – Moć poznavanja organizacionog ponašanja, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, 2008., str. 91
- [2] Guzina M., Kadrovska psihologija, Naučna knjiga, Beograd, 1980., str. 67 – 68
- [3] Čuk-Kranjc A., Apsentizam u svetlu novog radnog vremena, Simpozijum o radnom vremenu, Bled, 1969. str. 35
- [4] <https://absenceinsight.eu/> (pristupljeno februara 2020. g.)
- [5] <https://www.mojafirma.rs/baza-znanja/apsentizam-kada-zaposleni-cesto-odsustvuju-sa-posla/> (pristupljeno marta 2020. g.)
- [6] <https://edukacija.rs/menadzment-ljudskih-resursa/merenje-i-upravljanje-apsentizmom> (pristupljeno marta 2020. g.)
- [7] World Health Organization – WHO, <https://www.who.int> (pristupljeno januara 2020. g.)
- [8] Collier R., The sick leave policy conundrum, Canadian Medical Association Journal, January, 186(1), E5, 2014., pp. 56 – 68
- [9] Feroni C., Furlanetto F., Lepetit A., Labor Supply Factors and Economic Fluctuations, International Economic Review, Vol. 59, No. 3, 2018., pp. 1492 – 1501
- [10] Pešić M., Odustvovanje sa posla zbog bolesti i povreda, Pirotski zbornik, broj 4, 1972., str. 2 – 19
- [11] Možina S., Uzroci fluktuacije stručnog i rukovodećeg kadra, Ekonomsko-tehnički pregled, br. 9 – 10, 1965., str. 129 – 148
- [12] Kirby P., Attendance and work effort in the Great Northern Coalfield, 1775 – 1864, Economic History Review, Vol. 65, No. 3, 2012., pp. 951 – 974
- [13] Županov J., Apsentizam i bolovanje kao oblik apsentizma, Privreda, broj 1-2, 1987., str. 98 – 12
- [14] Janjić I., Ilić Đ., Zadovoljstvo poslom kao merilo subjektivnog uspeha u karijeri, naučno – stručni časopis „Trendovi u poslovanju“, sves. 1, br. 13, 2019. g., Visoka

poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković“ Kruševac, ISSN 2334-816X UDK:005.32:331.101.32, str. 49 – 60

- [15] Janjić I., Ilić Đ., Zadovoljstvo poslom u fazama karijere zaposlenih, Zbornik radova sa treće naučno – stručne konferencije sa međunarodnim učešćem „Trendovi u poslovanju“, održane 16. maja 2019. godine, Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković“ Kruševac, str. 193 – 198
- [16] Anđelić S., Rastić A., Ilić D., Analysis od Trade Condition in Ras Region, International Review, 2017., 2[2], pp. 143-148