

# UPRAVLJANJE APSENTIZMOM U VRIJEME KORONA KRIZE

dr. sc. Anđelka Buneta<sup>1</sup>

Draženka Ćosić, univ. spec. oec.<sup>2</sup>

Dijana Iljić, struč. spec. oec.<sup>3</sup>

**SAŽETAK:** Apseitizam u poslovnom svijetu prisutan je već duži niz godina. S pandemijom izazvanom korona virusom situacija se značajno pogoršala te upravljanje apseitizmom je sve više u fokusu poslovnih subjekata. Bilo da se radi o planiranim ili ne planiranim izostancima, njihova učestalost dovodi do usporavanja ili zaustavljanja poslovnih procesa, povećanih troškova, a time i manje produktivnosti rada poslovnih subjekata. Radi se o izvanrednoj kriznoj situaciji koja zahtjeva uvođenje mehanizama kriznog menadžmenta u upravljanju ljudskim resursima. Iako je utjecaj apseitizma na produktivnost a i organizacijsku kulturu poslovnog subjekta neupitan, mnogi poslovni subjekti nemaju razvijene scenarije kriznog upravljanja u slučaju eskalacije privremenih izostanaka. Najčešći razlozi su neupućenost, nedostatak potrebnih kompetencija i vještina, kompleksnost građe koja zahtijeva specifična znanja i vještine. Potrebno je i iskustvo u implementaciji sustava za upravljanje apseitizmom jer nekvalitetno uvođenje i pogreške očituju se kroz visoke dodatne troškove. Stoga je tema ovog rada upravljanje apseitizmom u vrijeme korona krize. Temeljem trenutno dostupnih podataka u radu se analiziraju posljedice pandemije korona virusa na apseitizam u hrvatskom gospodarstvu promatrano kroz dane bolovanja na teret poslodavca i HZZO. Autori zaključuju da je pandemija korona virusa pokazala da će upravljanje apseitizmom postati jedan od vodećih problema u hrvatskom gospodarstvu. Značaj je tim veći zbog kroničnog nedostatka radne snage.

**Ključne riječi:** *upravljanje apseitizmom, korona kriza, bolovanje, krizni menadžment*

**JEL G30, G38**

---

<sup>1</sup> Libertas međunarodno sveučilište u Zagrebu; e-mail: abuneta@libertas.hr

<sup>2</sup> Libertas međunarodno sveučilište; e-mail: dcosic@libertas.hr

<sup>3</sup> Libertas međunarodno sveučilište, studentica; e-mail: Iljic.dijana@gmail.com

## 1. UVOD

Pandemija izazvana korona virusom tektonski je izmijenila živote ljudi – poslovno i privatno. U kratkom vremenu trebalo se prilagoditi novonastaloj situaciji i brojnim izazovima pred kojima se našla poslovna zajednica kako bi nastavila kontinuitet poslovanja i pokušala ostvariti zacrtane ciljeve. Poslovni subjekti su bili primorani vlastite strategije upravljanja ljudskim resursima uskladiti s nacionalnim smjernicama glede poštovanja epidemioloških mjera u cilju sprečavanja širenja pandemije. Poslovni planovi su mahom revidirani, što zbog znatnog smanjenja poslovnih aktivnosti u nekim gospodarskim djelatnostima, a što zbog neizvjesnosti povezane uz planiranje ljudskim potencijalima u radnim procesima zbog širenja pandemije i povećanog apsentizma.

Kao odgovor na nove izazove poslovna zajednica je pokušavala odgovoriti mjerama kao što su: rad od kuće radi sigurnosti zaposlenika, skraćivanje radnog vremena, uvođenjem smjenskog rada (timovi), otpuštanjem zaposlenika koji su bili zaposleni na određeno vrijeme i slično. Gdje god je to poslovni proces dozvoljavao, uvodio se rad od kuće kao „novo normalno“. Virtualno okruženje u velikom dijelu zamijenilo je uredske prostorije. Više nego ikad prije, težište je bilo na kriznoj strategiji upravljanja ljudskim potencijalima. Trebalo je uzeti u obzir nove čimbenike kao uzroke povećanog apsentizma u vrijeme pandemije. Prije svega mogućnost radnika da dođu na posao zbog straha i/ili zdravstvenog stanja, te same sposobnosti da odrade određeni posao (Stergiou i Farmaki, 2021). U toj novoj situaciji poslovna zajednica se suočila sa još jednim novim izazovom, a to je povećanje neplaniranog apsentizma uslijed bolesti izazvane korona virusom, pogoršanja zdravstvenog stanja klinički već bolesnih radnika, anksioznosti izazvane strahom i neizvjesnosti zbog pandemije, kao i niza drugih razloga (Iljkić, 2022). Za razliku od planiranih izostanaka s posla, neplanirani izostanci dodatno su opteretili poslovne subjekte, povećali neizvjesnost glede nedostatka ključnih informacija kao što su: kada će se nastati, koliko će trajati, kada i kako osigurati adekvatnu zamjenu, a često i bez predviđenog budžeta.

Apsentizam se kod nas uglavnom poistovjećuje s problemom privremene radne nesposobnosti (bolovanja), a u javnosti dominira percepcija da je njihov glavni uzročnik zloupotreba tog instituta od strane radnika. Iako se točni uzročnici eskalacije u ovom trenutku kod nas još uvijek istražuju, analize iz drugih zemalja poput Velike Britanije pokazuju da je psihoza izazvana pandemijom rezultirala velikim brojem bolovanja zbog stresa, depresije i anksioznosti radnika (CIPD, 2021). S druge strane ne treba zanemariti niti čimbenik nerazumijevanja i pogrešnog pristupa rješavanju ovoga problema, a što je vidljivo u činjenici da menadžment često umanjuje ili negira problem apsentizma pravdajući se da posljedice nije moguće točno procijeniti i da ne postoje metode za kvalitetno upravljanje, što ne odgovara činjeničnom stanju (Iljkić, 2022). Situaciju usložnjava i nepovoljna demografska i socio-ekonomska struktura trenutno zaposlenih radnika (starija radna populacija). Stoga autori ovog rada žele istražiti, temeljem dostupnih podataka, kretanje apsentizma za vrijeme pandemije, te pripremljenost hrvatskih gospodarstvenika za upravljanje apsentizmom, poglavito neplaniranim. Odnosno, postaju li izostanci

zaposlenika s posla jedan od vodećih problema hrvatskog gospodarstva? Autori razmatraju potencijalna rješenja povećanog apsentizma te kako poslovni subjekti mogu odgovoriti na takove izazove.

Metodologija korištena u izradi ovog rada podrazumijevala je istraživanje sekundarnih izvora informacija poput stručne literature i vrlo rijetkih znanstvenih i stručnih radova dostupnih u javnom prostoru. Korištene su i informacije prikupljene sa internetskih stranica institucija koje se bave ovom problematikom. Obzirom da za ovo područje vlada opći nedostatak podataka i informacija, autori se u radu oslanjaju na deduktivne metode temeljem informacija prikupljenih kroz dostupnu literaturu i radove te intervjuje sa stručnjacima iz područja upravljanja apsentizmom. Djelomično je korištena i njihova interna dokumentacija koja je najčešće klasificiran kao poslovna tajna. Stoga sve metode korištene u obradi i analizi dostupnih izvora podataka pripadaju afirmativnoj metodologiji koja se upotrebljava u znanstvene svrhe.

## **2. KRIZNI MENADŽMENT U FUNKCIJI UPRAVLJANJA APSENTIZMOM**

Posljednjih 20-ak godina upravljanje apsentizmom kao oblikom kriznog menadžmenta u razvijenim zemalja svijeta postala je redovita pojava i dobar model za unaprjeđenje produktivnosti rada<sup>4</sup>. Potreba za uvođenjem mehanizma kriznog menadžmenta na područje upravljanja ljudskim resursima rezultat je demografskih i socio-ekonomskih promjena koje su rezultirale velikim ekonomskim migracijama, poglavito mladih ljudi i sve dužim životnim i radnim vijekom populacije. Svjesni činjenice da se apsentizam ne može izbjeći u poslovnim procesima, postavlja se pitanje što napraviti kada izostanak radnika postane toliko značajan da onemogućava redovno izvođenje poslovnih procesa? Onoga trena kada količina izostanaka radnika prijede određene vrijednosti, potrebno je proglasiti kriznu situaciju i uvesti upravljanje apsentizmom.

Posljednja dva desetljeća u svijetu su se razvijale različite, manje ili više, uspješne tehnike i metode, a najveće dosege na polju upravljanja apsentizmom ostvarile su Velika Britanija, Sjedinjene američke države te Švedska i Finska (Maškarin Ribarić, 2019). Neovisno o pandemiji, danas najveće probleme s apsentizmom imaju zemlje srednje i istočne Europe u kojima se još nije ustalila praksa da poslodavci trebaju preuzeti inicijativu i rješavati probleme umjesto adresiranja problema na državu.

U vrijeme pandemije i velike zastupljenosti rada od kuće, razvijene zemlje su primjenjivale krizni menadžment u upravljanju ljudskim resursima, poglavito u podizanju motivacije. Prema istraživanju časopisa Harvard Business Review, 41 posto ispitanih menadžera izjavilo je kako su skeptični da zaposlenici koji rade od kuće mogu zadržati

---

<sup>4</sup> <https://improv3.com/hr/upravljanje-apsentizmom/pristupljeno 22.02.2022.>

visoku razinu motivacije u dugom roku. Do istog zaključka su došli i autori Parker, Knight i Keller, (2020.). Budući da je pandemija donijela veliku razinu nesigurnosti, logičan slijed je pad motivacije zaposlenika. Dodatno, organizacije su zbog opstanka bile primorane štedjeti novac pa je veći fokus bio na nematerijalnim oblicima motivacije (Mani i Mishra, 2020). Spomenuti autori izradili su model motivacije za vrijeme pandemije (nazvali su ga „GREAT“ prema prvim slovima engleskih riječi koje uključuje model), a koji obuhvaća:

- Poluge rasta (engl. *Growth lever*) – odnosi se na sve oblike razvoja zaposlenika odnosno na obuku, mentorstvo, razvoj karijere i slično.
- Poluge obnove (engl. *Renewal lever*) – odnosi se na godišnje odmore zaposlenika, dodatno slobodno vrijeme za osobne potrebe, sabbatical i slično, što pomaže zaposlenicima da na posao dođu odmorni i spremni za nove radne zadatke.
- Poluge omogućavanja (engl. *Enabling lever*) – odnosi se na osiguravanje smislenog posla, fleksibilnosti, autonomije, ravnoteže između poslovnog i privatnog života i priznanja.
- Aspiracijske poluge (engl. *Aspirational lever*) – odnosi se na sam brend poslovanja odnosno na činjenice koje zaposlenika čine ponosnim što je zaposlen u određenoj organizaciji (stil vođenja, društveno odgovorno poslovanje, kultura organizacije i slično).
- Poluge transparentnosti (engl. *Transparency lever*) – odnosi se na proceduralnu pravednost, davanje povratne informacije, radno okruženje, podršku kolega i podršku same organizacije.

Cilj predloženog modela bio je uvesti sve navede poluge nematerijalnog motiviranja zaposlenika tijekom pandemije. Autori naglašavaju da svaka od navedenih poluga sigurno neće motivirati sve zaposlenike te da je potreban kombinirani pristup, ali ga smatraju afirmativnim (Mani i Mishra, 2020). Na žalost nema podataka o primjeni tog modela od strane poslovnih subjekata već se navodi kao preporuka u literaturi.

### 3. UTJECAJ PANDEMIJE NA APSENTIZAM

Iako je utjecaj pandemije na kretanje apsentizma još uvijek predmet analiza i proučavanja, određeni trendovi su već itekako vidljivi. Unatoč predviđanjima, ispostavilo se da su vrijednosti pokazatelja apsentizma kod većine poslodavaca u opadanju što se interpretira činjenicom da je određeni period veliki broj radnika radio od kuće. Ujedno su mjere za suzbijanje pandemije imale svoj sekundarni efekt na neke druge uzročnike poput gripe, bolesti dišnih putova koji u pravilu generiraju izostanke kraćeg trajanja. Vjeruje se da su upravo zbog toga u 2020. godini izostala masovna bolovanja koja uglavnom terete proračun poslodavaca, dok su bolovanja koje financira HZZO bilježila značajan rast indikatora učestalosti i trajanja (Godišnje izvješće o poslovanju HZZO, 2020).

Kako pandemija izazvana korona virusom ima sve osobine krizne situacije, tako je njen najveći utjecaj na apsentizam zabilježen tamo gdje se najviše i očekivalo – u segmentu

izostanaka uzrokovanih privremenom radnom nesposobnošću. Prema Godišnjem izvješću HZZO u 2020. godini primijećen je rast bolovanja na račun fonda u odnosu na 2019. godinu za 4,9 posto u broju dana bolovanja i čak 18,9 posto u broju slučajeva. U isto vrijeme broj slučajeva i broj dana bolovanja na račun poslodavaca je značajno pao (-7,8 posto slučajeva i -2,3 posto broja dana) te je s pojavom pandemije prvi put nakon više od 5 godina zabilježen pad ukupnog broja slučajeva bolovanja. Kao osnovni razlog pada pokazatelja bolovanja na račun poslodavaca navodi se činjenica da su mjere za suzbijanje pandemije utjecale na smanjenje kratkotrajnih bolovanja jer su radnici jedan dobar dio radnog vremena provodili na radu od kuće zbog čega je smanjena njihova izloženost virozama i drugim blažim bolestima, a koje generiraju bolovanja visoke frekvencije a kratkog trajanja. Stoga je veliki broj takvih bolovanja ostao neprijavljen poslodavcima. Korona virus je izrazito nepovoljan utjecaj ostavio na bolovanja čije troškove snosi HZZO jer su prikazanom statistikom obuhvaćeni svi oni slučajevi u kojima je postojala sumnja na zarazu virusom ili je ista dokazana nekom od dijagnostičkih metoda.

Međutim, prema prvim preliminarnim rezultatima istraživanja koje je proveo Institut za osobni razvoj (CIPID), analiza je pokazala da su psihičke tegobe radnika uzrokovane pojačanim stresom jedan od ključnih faktora utjecaja pandemije na rast bolovanja. Pored tradicionalno vodećeg uzročnika stresa na poslu - preopterećenosti radnika količinom posla u vremenskoj jedinici uzrokovanog stalnom težnjom organizacije za većom produktivnosti rada, na drugo mjesto izbio je stres uzrokovan slanjem radnika na rad od kuće. Naime, 31 posto radnika u Velikoj Britaniji je navelo da osjeća povećanu razinu stresa zbog nemogućnosti razdvajanja privatnog života od poslovnih obveza prilikom rada od kuće. Prema istom istraživanju, 29 posto radnika je istaknulo činjenicu da im je rad od kuće kao i opća psihoza izazvana pandemijom uzrokovala visoku anksioznost i s tim povezane tegobe koje su često rezultirale otvaranjem bolovanja (CIPID, 2021).

Za sada je teško procijeniti koliko je opisana pojava uzela maha u poslovnim subjektima u Republici Hrvatskoj, ali se, s obzirom na trend povećanja bolovanja na teret HZZO-a, može pretpostaviti da je situacija u mnogome slična kao u zemljama koje su istraživanje provele. Činjenica je da bolovanja uzrokovana psihičkim tegobama vrlo često traju puno dulje od onih čiji su uzročnici organske prirode zbog čega redovito prelaze u one oblike radne nesposobnosti za koje izravni trošak snosi HZZO (nakon 42 dana trajanja). Ovakve pojave se mogu očekivati u sve većem opsegu budući da pandemija korona virusa traje dulje nego je većina analitičara predviđala. To znači da će se zbog dugotrajne izloženosti radnika negativnim posljedicama psihičko stanje radne populacije dodatno pogoršavati, što će svakako imati snažan utjecaj na pojavu veće količine apsentizma.

Međutim, moguće dugoročne posljedice pandemije u smislu povećanja potencijala za pojavu niza poslovnih kriza na području upravljanja ljudskim resursima u našoj zemlji, ali i široj regiji će se tek pokazati u narednim godinama. Naime, pandemija kao globalna kriza je ukazala na stvarne slabosti svjetske ekonomije u uvjetima zdravstvene krize. Nakon što su pokretanjem mehanizama kriznog menadžmenta organizacije po cijelom svijetu

uspjele staviti zdravstvenu krizu pod relativnu kontrolu, krenulo se s analizom ekonomskih posljedica provedbe mjera za suzbijanje pandemije (CIPD, 2020). U ekonomskim analizama dominiraju određene pretpostavke koje oslikavaju trendove i pojave na globalnoj razini, a koji itekako mogu imati utjecaja na buduću pojavu apsentizma i njemu sličnih pojava u organizaciji (Parker et al., 2020). Jedna od tih pretpostavki je svakako predviđanje kraja procesa globalizacije koji je dominirao svjetskom ekonomijom zadnjih nekoliko desetljeća. Ta pretpostavka se temelji na činjenici da je pandemija pokazala koliko su osjetljivi dugački dobavljački lanci i strategija proizvodnje bez zaliha (Slika 1). Ispostavilo se da ključne industrije zapadne hemisfere više si ne smiju dopustiti stanje da su im ključni dobavljači udaljeni tisućama kilometara, što je posljedica premještanja proizvodnje svih komponenti na daleki istok odnosno zemlje trećeg svijeta.

**Slika 1.: Dugoročni utjecaj pandemije na smanjenje otpornosti radne snage na apsentizam**

Pretpostavke		Utjecaj	
Kraj globalizacije	• Konsolidacija opskrbnih lanaca (bliže kući)	Povratak industrije u razvijene zemlje	• Potreba za radnom snagom (demografska starost radnika)
Transformacija ekonomije (profitabilnost vs. učinkovitost)	• Potrebe za stručnom umjesto jeftinom radnom snagom	Imperativ produktivnosti	• Rad s manjim brojem radnika (preopterećenje)
Liberalizacija radnog zakonodavstva	• Novi zamah ekonomije dijeljenja	Povećana fluktuacija radnika	• Razvoj modela retencije stručnih radnika

Izvor: Institut za upravljanje apsentizmom, Zagreb, „Prevenција lažnih bolovanja“ – predavanje za članove HUP, 04/2021

U težnji da smanje troškove rada, gotovo sve značajne kompanije iz Europe i Sjeverne Amerike, osobito one iz sektora autoindustrije ili visokotehnološke branše, bile su prisiljene zaustaviti proizvodnju jer su im ključne komponente „zapele“, ili u proizvodnji ili u dostavi. Kako bi ubuduće spriječili takav rizik, pretpostavlja se da će doći do konsolidacije (skraćivanja) dobavljačkih lanaca, odnosno da će vodeće europske kompanije dovesti dobavljače ključnih komponenti bliže matičnim lokacijama (Stergios, Dimitrios i Farmaki, 2021). Takav trend će svakako povećati troškove rada budući da je cijena rada u Europi viša u odnosu na daleki istok. S obzirom da cijena rada povećava ukupno cijenu proizvoda i usluga te utječe na konkurentnost, realnije je za pretpostaviti da će se tvornice komponenti locirati na teritorij istočne Europe gdje je cijena rada niža u odnosu na zapad. Takvu izvrsnu poslovnu priliku će dobiti one zemlje koje budu imale odgovarajuću poslovnu klimu i adekvatnu radnu snagu. Dakle, demografski potencijal

će biti ključni kriterij za re industrijalizaciju istočne Europe uz uvjet povoljnijeg omjera ukupne cijene rada u odnosu na kvantitetu i kvalitetu isporučениh ekonomskih outputa.

### *Što to znači za Hrvatsku?*

S obzirom na izuzetno slab demografski potencijal, visoka porezna opterećenja, nisku produktivnost, veličinu tržišta i investicijsku klimu, velika je vjerojatnost da će glavninu investicija namijenjenih povratku dobavljača u Europu dobiti zemlje iz našega okruženja. To zapravo znači da će hrvatski demografski potencijal, pored zemalja zapadne Europe, početi crpiti i neke druge zemlje koje do sada nisu bila prijatna hrvatskom gospodarstvu u tom smislu. Taj proces će vrlo vjerojatno uzrokovati nove ekonomske migracije radne snage koje će dodatno podići potencijal za povećanje apsentizma u organizacijama na teritoriju Republike Hrvatske, budući da će na dispoziciji poslodavcima ostati većinom radnici starije životne dobi i slabije razine obrazovanja. Takvi radnici su u pravilu skloniji apsentizmu pa je realno za pretpostaviti da će apsentizam i fluktuacija radnika postati jedan od ključnih faktora niske produktivnosti radnika.

Pored opisanog pretpostavljenog trenda, svakako treba naglasiti i drugu pretpostavku, a ta je da će investitori pokušati kompenzirati povećanje troškova rada povlačenjem radne snage iz zemalja dalekog istoka. Kako na tržištima Europe generalno nedostaje stručne radne snage, vjerojatna strategija ne preskupe proizvodnje u istočnoj Europi je dizajniranje procesa koji rade sa sub optimalnim brojem radnika. U tom slučaju posljedično dolazi do preopterećenja radnika, a što rezultira povećanim apsentizmom i fluktuacijom radnika. Velika je vjerojatnost da će nacionalna zakonodavstva pratiti opisane globalne trendove na način da će djelomično ili u velikoj mjeri liberalizirati radno-pravni okvir, što bi moglo dovesti do zamaha ekonomije dijeljenja u segmentu ljudskih resursa. U naravi to znači da bi radnici u Hrvatskoj istovremeno radili dio radnog vremena kod više poslodavaca te bi ih lako mogli komparirati po pitanju benefita ili organizacijske kulture. Za poslodavce to znači da će morati uvoditi različite modele za retenciju radnika kako bi zadržali konkurentnost. Jedan od tih modela je uvođenje mehanizama kriznog upravljanja apsentizmom jer učestali apsentizam dovodi do frustracije i / ili preopterećenja radnika zbog čega oni odlučuju napustiti poslodavca koji dopušta takvu situaciju (CIPID, 2021; Parker at al., 2020) . Dakle, poslodavci će svoje poslovne procese morati provoditi u uvjetima nedostatka novih radnika na tržištu što u naravi znači da će visoku produktivnost rada morati dosežati uz pomoć onih radnika koji su već zaposleni kod njih. Kako su ti radnici relativno visoke životne dobi, za očekivati je da će problem apsentizma u post pandemijskom razdoblju rasti i da će krizno upravljanje tom pojavom u slučaju eskalacije postati svojevrsni standard za poslodavce.

### 3.1. Bolovanje dominantni oblik neplaniranog apsentizma u Hrvatskoj

Za razliku od planiranih izostanaka radnika s posla, poslodavci imaju puno veći problem kod organizacije rada u slučajevima neplaniranih izostanaka. Neplanirani apsentizam je svaki oblik izostanka za koji se ne zna kada će nastati, koliko će trajati i za koji ne postoji zamjena niti predviđeni budžet<sup>5</sup>. To su izostanci koji opterećuju organizaciju poslovnih procesa, povećavaju neplanirane troškove poslovnog subjekta a mogu narušiti i organizacijsku kulturu. Dominantni oblik neplaniranog apsentizma su bolovanja, odnosno izostanci uzrokovani pogoršanjem zdravlja. U neplanirane apsentizme ubrajaju se još neki oblici izostanaka s posla koji nisu u fokusu ovog istraživanja. Privremena nesposobnost za rad, odnosno bolovanje smatra se izostanak iz radnog procesa zbog bolesti ili ozljede te drugih okolnosti povezanih sa zdravstvenim stanjem koje radnika onemogućavaju izvršiti obvezu rada u skladu s ugovorom o radu, a za vrijeme kojeg radniku pripada pravo na naknadu plaće<sup>6</sup>. U većini razvijenih svjetskih gospodarstava obveza naknade za bolovanje je raspodijeljena između poslodavaca i fonda (osiguratelja) socijalne/zdravstvene skrbi (Pološki i Frajlić, 2004; Iljkić, 2022).

Učestalost bolovanja i duljina trajanja bolovanja vrlo su izražen problem zemalja u tranziciji kao i njihovih gospodarstava (Tomić, 2021). Za razliku od prosjeka zemalja Europske unije, bolovanja radnika u Hrvatskoj su dvostruko dulja, ali i (nakon usklađivanja metodologije mjerenja) znatno učestalija<sup>7</sup>. Države u regiji imaju gotovo višestruko veći broj dana bolovanja po radniku u odnosu na prosjek EU. Tako Slovenija ima 12,3, Hrvatska 13,4, a Srbija oko 15,6 dana bolovanja po svakom radniku (Tomić, 2021; Kovačević, 2018).<sup>8</sup>

Stoga krizno upravljanje troškovima apsentizma, a posebice troškovima bolovanja predstavlja veliki izazov za svaki poslovni subjekt. Osim što je tehnički kompleksan i resursno zahtjevan proces, najveći problem većine poslodavaca je činjenica da ne vladaju niti minimalnom razinom znanja i vještina potrebnih za izradu strategije borbe protiv apsentizma odnosno provedbu neophodnih kriznih mjera. Brojni su čimbenici koji nalažu primjenu mjera za suzbijanje učestale pojave izostanaka radnika. Neki od njih su povezani s kompliciranom regulativom, odnosno pristranom ili nedorečenom legislativom kojom su definirani pravni odnosi između poslodavaca i radnika (Tomić, 2021; Iljkić, 2022). Kao primjer može se navesti postojanje brojnih, ali nepovezanih politika na različitim razinama vlasti, točnije politika između različitih ministarstava. To se najbolje vidi na primjeru brojnih slučajeva radnika za koje postoji medicinska dokumentacija koja ih deklarira kao potpuno radno nesposobne (više od 3 godine na bolovanju), ali istovremeno ne ispunjavaju uvjete za odlazak u invalidsku mirovinu. S druge strane, promjene u

<sup>5</sup> <https://improv3.com/hr/upravljanje-apsentizmom/> (pristupljeno 25.03.2022.)

<sup>6</sup> <https://hzzo.hr/obvezno-osiguranje/privremena-nesposobnost-za-rad> (pristupljeno 25.03.2022.)

<sup>7</sup> ibidem

<sup>8</sup> Bolovanja u široj regiji – analiza stanja (Institut za upravljanje apsentizmom, Zagreb, 2018.)



globalnoj ekonomiji nalažu da se poslovanje optimizira do krajnjih granica kako bi se postigla maksimalna konkurentnost proizvoda ili usluga na tržištu. Dok se u tehnološkom smislu taj problem rješava investicijom u nove tehnologije i/ili inovacije, optimiziranjem poslovanja, s aspekta upravljanja ljudskim potencijalima povezano je s nizom tehničkih, pravnih i etičkih pitanja (Deesler, 2015). Problem je posebno složen kod poslodavaca kod kojih su poslovni procesi u najvećem dijelu radno-intenzivni odnosno zahtijevaju veliku količinu ljudskog rada koji nije moguće nadomjestiti tehnologijom.

Kada se govori o čimbenicima koji bitno utječu na pojavu i eskalaciju apsentizma, treba razlikovati vanjske i unutarnje. Vanjski čimbenici su uglavnom socijalno-zdravstvene ili ekonomske prirode, dok se u unutarnje ubrajaju organizacijski, psihosocijalni i individualni. Sukladno takvoj podjeli apsentizma, u socijalno-zdravstvene čimbenike ubrajaju se elementi poput stupnja elastičnosti zdravstvenog sustava (u kojoj mjeri sustav pokriva bolovanja i s kojim stupnjem socijalne osjetljivosti), visine naknade za vrijeme bolovanja te realne dostupnosti zdravstvene usluge (tko i kada ima pravo na punu zdravstvenu zaštitu). U pravilu što je zdravstveno socijalni sustav elastičniji (većeg opsega) i što je veća pokrivenost naknade za bolovanja i druge vrste odsutnosti, to je stopa apsentizma veća i obrnuto. Takva korelacija ne mora biti neophodno negativna pojava. Naime, u suprotnom slučaju, kada se umanjuje opseg prava na zdravstvene usluge ili snižava naknada za bolovanja, može doći do neželjenih pojava s dugoročnim posljedicama jer bolesni radnici tada izbjegavaju ići na bolovanja zbog čega im se trajno narušava zdravstveno stanje u puno se ranije moraju isključiti iz radnog procesa. Taj učinak ima puno veći negativan utjecaj na troškove od apsentizma.

Što se tiče ekonomskih čimbenika, potrebno je izdvojiti opću ekonomsku situaciju (gospodarski rast) i njezin odraz na opću potražnju za radnom snagom. Pozitivni trendovi u tom smislu također mogu utjecati na količinu apsentizma jer će se smanjiti broj izostanaka uzrokovanih nezadovoljstvom poslom (učinak ukupnog blagostanja će pozitivno utjecati na zadovoljstvo radnika na radnom mjestu). Od unutarnjih čimbenika koji općenito utječu na bolovanja odnosno apsentizam, treba izdvojiti organizacijske čimbenike poput veličine i vrste djelatnosti poslovnog subjekta, kvalitete procedura povezanih s upravljanjem ljudskim resursima, kao i odnos menadžmenta prema radnicima. S veličinom organizacije (brojnošću radnika) eksponencijalno raste učestalost izostanaka radnika (Tomić, 2021). To se prvenstveno događa zbog nesvjesnosti poslodavca o količini izostanaka, smanjene kontrole i nedovoljne ili nestručne reakcije poslodavca. U velikim i složenim sustavima podatak ili informacija o izostanku radnika ostaje disperzirana u cijeloj organizaciji (najčešće kod poslovođa ili niže rangiranih menadžera) koja ne raspolaže znanjem i vještinama za upravljanje takvom vrstom problema. Djelatnost također uvjetuje učestalost apsentizma jer težina i zahtjevnost poslovnih procesa i njihov utjecaj na zdravstveno stanje radnika proporcionalno podiže ili smanjuje količinu izostanaka. Primjerice, teška industrija očekivano ima razmjerno veći broj bolovanja od tvrtke koja se bavi financijskim uslugama jer su poslovi koje radnici obavljaju u fizičkom smislu teži i opasniji.

Nadalje, nedostaci politike upravljanja ljudskim resursima kao i procedura koje definiraju navedeno područje, mogu značajno pogoršati sveukupnu organizacijsku kulturu i time potaknuti apsentizam (Iljkić, 2022). Primjerice, mogućnost da radnici „kombiniraju“ bolovanja i godišnje odmore kako bi maksimizirali broj dana koje mogu provesti izvan radnog procesa, svakako će biti iskorištena od neodgovornih radnika. Ostali uzroci mogu se svrstati u dvije skupine koje se često međusobno preklapaju. Prva skupina uključuje uzroke psihosocijalne prirode, a druga sve one koji su na individualnoj razini svakog radnika te obuhvaćaju niz faktora: od zadovoljstva poslom i radnim okruženjem, preko osobnosti i društvenog i bračnog statusa pa sve do sklonosti ovisnostima poput alkoholizma i slično. Utjecaj takvih faktora na apsentizam definitivno postoji iako je za njegovo mjerenje potrebno višegodišnje sistematsko praćenje i visoka razina znanja s područja upravljanja apsentizmom.

Iako svi navedeni uzroci snažno utječu na apsentizam (i prividnu prisutnost), za bolovanja kao dominantni oblik apsentizma postoje i dodatni, vrlo specifični faktori za koje je dokazano da generiraju najveći broj dana i slučajeva izostanka radnika. Prvi i najutjecajniji svakako je sporost procedura u javnozdravstvenom sustavu, odnosno niz čekanja i zastoja koji prethode točki u kojoj se konačno utvrđuje stvarno zdravstveno stanje radnika i procjenjuje njegova radna sposobnost. Drugi po snazi generator bolovanja je zlorabica bolovanja od neodgovornih pojedinaca koji takve izostanke uglavnom koriste za obavljanje nekog drugog posla u svrhu ostvarivanja dodatnih prihoda. U nekim situacijama radnici zlorabljavaju bolovanja jer žele poslodavca izložiti dodatnom pritisku, odnosno ojačati poziciju u slučaju radnog spora. Sljedeći generator bolovanja krije se u loše definiranoj legislativi s područja radnih odnosa, a koja istovremeno definira i prava i obveze sudionika procesa korištenja bolovanja. Postoji niz pravnih barijera u cilju zaštite tajnosti podataka koji onemogućava pravodobnu reakciju poslodavca u određenim slučajevima izostanka radnika. Prema Zakonu o zdravstvenom osiguranju radnik mora u roku 3 dana dostaviti potvrdu o privremenoj radnoj nesposobnosti u kojoj se često ne nalaze niti podaci o procijenjenom vremenu trajanja bolovanja. Procjena je samo iskazana vrijednost maksimalnog trajanja bolovanja po određenoj dijagnozi i često odstupa od stvarnog stanja. To znači da o stvarnim uzrocima izostanka poslodavac nema nikakvih podataka najmanje tri dana. Nakon tog roka, a u slučaju da se radi o bolovanju, poslodavac nema dovoljan broj potrebnih podataka kako bi eventualno pokrenuo neki mehanizam prilagodbe novoj situaciji - angažiranje zamjenskog radnika ili redistribucija posla na druge radnike. Navedeni generatori iz okruženja snažno potiču rast učestalosti i trajanja bolovanja te poslovni subjekti na njih nemaju preveliki utjecaj. Međutim, isto tako je i činjenica da poslodavci nemaju niti elementarne procedure za prevenciju ili ublažavanje velike stope izostanaka. Zato se često događa da eskalacija bolovanja može ugroziti normalno funkcioniranje poslovnih procesa, odnosno izazvati poslovnu krizu u pravom smislu te riječi. Koliko su poslodavci nepripremljeni za upravljanje apsentizmom, a osobito bolovanjima, najbolje govori podatak da u 95 posto poduzeća ne postoji niti elementarna procedura za prikupljanje podataka o izostancima radnika (Kovačević, 2018; Knez,

2019)<sup>9</sup>. Zapravo je procedura prikupljanja podataka o bolovanjima prilično rudimentarna i provodi se isključivo u svrhu obračuna plaća, a ne upravljanja apsentizmom. U pravilu se u tu svrhu koristi evidencija radnog vremena i doznake o bolovanjima. Nakon što se obračuna plaća za protekli period (odredi se tereti li trošak naknade bolovanja poslodavca ili HZZO), prekida se bilo kakva daljnja obrada podataka. Dodatni problem predstavljaju barijere koje pred poslodavca postavlja legislativa namijenjena zaštiti tajnosti podataka pa bilo kakva aktivnost upravljanja izostankom mora čekati da se radnik vrati na posao ili da barem dostavi minimalni set dokumentacije (primjerice potvrdu o privremenoj radnoj nesposobnosti). U pravilu, rezultat svega toga je da poslodavci pasivno promatraju određene pojave glede izostanaka radnika bez mogućnosti reakcije u cilju optimizacije poslovanja.

#### 4. KAKOUSPOSTAVITIMODELUPRAVLJANJAAPSENTIZMOM

Kao što je već naglašeno, metodologije upravljanja izostancima radnika značajno su razvijane od kraja devedesetih godina prošlog stoljeća i još uvijek se razvijaju. Unatoč tomu, ova disciplina i danas slovi za jednu od kompleksnijih na području upravljanja ljudskim resursima jer traži integrirana multidisciplinarna znanja i alate iz različitih kategorija: od radnog prava i sociologije, preko medicine pa sve do informacijske tehnologije i psihologije. Ipak, upravljanje apsentizmom je ponajprije oblik kriznog menadžmenta, pa se u poslovnim subjektima sve više traže menadžeri koji imaju određena specijalizirana znanja i vještine, a čiji će aktivnosti dovesti do optimizacije troškova i unaprjeđenja sveukupne produktivnosti i poslovne efikasnosti (Luecke, 2005; Deesler, 2015).

Međutim, upravljanje izostancima radnika se još uvijek ne smatra važnom vještinom unutar procesa upravljanja ljudima. O tome najbolje govori paradoks prisutan u gotovo svim poslovnim subjektima u regiji a koji se veže na deklarativan stav menadžmenta kako su radnici strateški resurs svake tvrtke, ali se rijetko ponašaju u skladu s tim. Primjerice, nadležni menadžer iz logistike ili proizvodnje u gotovo svakom trenutku zna informaciju o broju vozila ili strojeva izvan funkcije, ali menadžer iz segmenta upravljanja ljudskim resursima rijetko kada bez provjere zna podatak o eventualnom broju radnika koji taj dan nisu dio radnog procesa<sup>10</sup>. Jedan od razloga ovakvom stanju jest činjenica da podaci o broju odsutnih radnika iz radnog procesa, iako postoje unutar organizacije, nisu dostupni menadžmentu, već su disperzirani kod nižih rukovoditelja (Tomić, 2021; Iljkić, 2022). Radnici o eventualnom izostanku u pravilu obavještavaju izravno nadređenog menadžera pri čemu dolazi do razmjene određenih informacija bitnih za upravljanje. Međutim, rukovoditelj niže razine rijetko ima pregled cijele situacije, što uz nedostatak znanja i alata za upravljanje apsentizmom rezultira izostankom reakcije. Problem nastaje kada se na toj

<sup>9</sup> Bolovanja u široj regiji analiza stanja (2018.); Institut za upravljanje apsentizmom, Zagreb, str. 4.

<sup>10</sup> Bolovanja u široj regiji analiza stanja (2018.); Institut za upravljanje apsentizmom, Zagreb, str. 8

najnižoj razini rukovođenja očekuje upravljanje izostancima radnika iako nije poduzeto ništa o pitanju edukacije nižeg menadžmenta ili barem definiranja osnovnih procedura za postupanje u slučaju neplaniranog izostanka iz radnog procesa.

Drugi razlog je prisutnost općeg stajališta menadžmenta većine poslovnih subjekata o preuzimanju odgovornosti za eliminaciju neplaniranih izostanaka. Naime, u javnosti se često može čuti da predstavnici poslodavaca smatraju kako problem apsentizma, a osobito bolovanja treba rješavati „netko drugi“, odnosno državne institucije. U skladu s time problem adresiraju na zdravstveni ili socijalno–mirovinski sustav, bez da su kod sebe poduzeli ikakve mjere za prevenciju ili smanjenje takvih pojava.

#### 4.1. Aktivnosti u upravljanju apsentizmom

Prvi korak ka uspješnom upravljanju apsentizmom je svijest da problem uopće postoji (Maškarin Ribarić, 2019). Često se javlja minoriziranje ili negiranje problema bez stvarnog uvida u stanje odnosno izostanak sustavnog i preciznog mjerenja problema ili njegovih posljedica (Parker, Knight i Keller, 2020). Najčešće se mjerenje bolovanja iskazuje kao tzv. „stopa bolovanja“. Sukladno Zakonu ona predstavlja omjer broja sati (dana) bolovanja i sati (dana) redovnog rada. Međutim, tako dobiven indeks ukazuje samo na problem trajanja izostanka, ali ne uzima u obzir ostale aspekte poput učestalosti bolovanja, posljedičnih troškova ili utjecaja na poslovne procese<sup>11</sup>. Osim toga, stopa bolovanja dovodi u zabludu veliki broj poslodavaca jer se interna stopa bolovanja u poslovnim subjektima često uspoređuje sa stopom na razini države koju objavljuje HZZO-e. Naime, stopa bolovanja kod Zavoda ima nešto drugačiju metodu izračunavanja, a pretpostavke prilično različite u odnosu na pretpostavke poslodavaca. Poslodavci je izračunavaju kao omjer sati bolovanja i sati redovnog rada, a HZZO u formulu za izračun stope bolovanja umjesto podatka o stvarnom broju sati (dana) redovnog rada, uzima podatak o kalendarskom broju dana umanjenom samo za broj nedjelja, dok se za podatak o broju radnika uzima ukupan broj aktivnih osiguranika, iako nisu svi osiguranici istovremeno sudionici u radnim procesima.

Rezultati dobiveni uz pomoć takvih podataka značajno odstupaju u odnosu na metodu izračuna stope bolovanja (međunarodni naziv je „Lost time rate“) koju koriste poslodavci. Stoga je menadžment tvrtki u zabludi vjerujući da je interna stopa bolovanja značajno niža od stope na državnoj razini što često ne odgovara stvarnom stanju. Čak i da su metodologije izračuna stope bolovanja kompatibilne, ona je samo jedan od pokazatelja koji se odnosi isključivo na trajanje izostanaka i nije dovoljan za suvereno upravljanje apsentizmom odnosno bolovanjima (Tomić, 2021).

Kako bi se dobila šira slika o veličini problema, potrebno je uzeti u obzir više njegovih dimenzija: trajanje, učestalost i troškove. Svakako jedan od važnih čimbenika je pokazatelj učestalosti bolovanja, odnosno izostanaka (Total frequency rate) kojim se

<sup>11</sup> <https://improv3.com/hr/upravljanje-apsentizmom/> (pristupljeno, 24.03.2022.)

mjeri broj pojedinačnih slučajeva bolovanja u jedinici vremena. Kako se u poslovnim subjektima evidencija podataka o bolovanjima vodi isključivo u svrhu obračuna plaća, rijetko se kada bilježe pojedinačni slučajevi bolovanja. Doznake kao administrativni markeri evidentiraju se s potpuno drugom svrhom. Kako jedan slučaj bolovanja može imati nekoliko doznaka u ovisnosti koliko je slučaj bolovanja trajao (primjerice doznaka se izdaje sa završetkom kalendarskog mjeseca iako bolovanje nije završilo), poslovni subjekti često krivo interpretiraju broj doznaka kao broj slučajeva (Iljkić, 2022).

Za potrebe upravljanja apsentizmom ustrojen je cijeli niz različitih pokazatelja (Barnard, Spencer, 2010; Heiskanen, 2013; Dessler, 2015). Pored standardnog „Lost time ratio“, odnosno omjera broja sati izostanka u odnosu na broj sati redovnog rada, kao uobičajeni pokazatelj trajanja bolovanja uzima se i broj sati (dana) izostanka po radniku. Navedeni pokazatelj obično se koristi za međusobnu usporedbu jer se za izračun koriste relativno lako dostupni podaci (broj dana bolovanja i prosječan broj radnika u godini). Za mjerenje učestalosti izostanaka veliku važnost ima i pokazatelj individualne stope učestalosti („individual frequency rate“) koji predstavlja omjer broja radnika koji su minimalno jednom izostali u odnosu na ukupan broj radnika. Dobivenim vrijednostima tog pokazatelja mnogi poslodavci ostanu zatečeni jer se često ispostavi da im je u jednoj godini 2/3 radnika barem jedanput bilo na bolovanju. Treba spomenuti i neke napredne metrike kojima se mjeri apsentizam. Primjerice, najpoznatiji od njih je tzv. „Bradford factor“, odnosno Bradfordov indeks koji je nazvan prema Bradford University School of Management<sup>12</sup>. Radi se o načinu mjerenja zasnovanom na pretpostavci da veći broj kraćih izostanaka ruini produktivnost u znatno većoj mjeri nego jedan dugotrajni izostanak. Naime, istraživanja su pokazala da kod učestalih, ali kratkih izostanaka poslodavac uglavnom redistribuira posao na ostatak radnika u procesu, dok u slučaju jednog duljega izostanka angažira zamjenu (Aurer Jezerčić, 2018). Kod redistribucije posla na druge (postojeće) radnike troškovi su nominalno (prividno) manji, ali je učinak na produktivnost ukupno puno veći nego u slučaju angažiranja zamjene. Kako bi se taj učinak iskazao, Bradfordov indeks kombinira broj izostanaka (slučajeva bolovanja) s njihovim ukupnim trajanjem i tako da se njihovim omjerom dobiva rezultat koji može poslužiti kao alarm za intervenciju kod pojedinaca kod kojih postoji problem izostanaka. Pored ovog indeksa, postoji i cijeli niz drugih naprednih pokazatelja za mjerenje apsentizma poput „Incidency rate“ (pojava cikličnih i periodičnih izostanaka), „Inactivity rate“ (anticipiranje stvarnog stanja u odnosu na planirano) te „Severity rate“ (daje podatke o eventualnim potrebama za dodatnom radnom snagom).

Praćenje pokazatelja troškova izostanaka radnika još je složeniji proces (Parker et al., 2020). Poslodavci za troškove apsentizma najčešće smatraju samo one iznose koji su alocirani na naknadu koja se plaća radnicima za vrijeme bolovanja (vezano uz načelo iz procesa obračuna plaća), dok sve ostale troškove ignoriraju. Na taj način se stvara kriva predodžba o stvarnim pokazateljima izostanaka, a što za posljedicu ima odluku

<sup>12</sup> Nastao je 80-ih godina prošlog stoljeća.

menadžmenta da problem apsentizma ne postoji i da se njim ne treba upravljati. Rezultat takve odluke može biti katastrofalan jer se tada fokus djelovanja prebacuje na redukciju plaća radnika odnosno ukupnih troškova rada koji su (ali zbog visoke razine apsentizma) viši nego što to tržište dopušta.

Ustrojavanje sustava mjerenja pokazatelja predstavlja pretpostavku za provođenje bilo kakvih mjera za upravljanje apsentizmom (Parker et al., 2020; Deesler, 2015). Tek nakon što se utvrde uzroci i izmjere posljedice, moguće je započeti s nekim od mjera za smanjivanje negativnog utjecaja apsentizma na poslovanje. Uvođenje upravljanja apsentizmom ponajprije znači definiranje strategije za upravljanje u ovisnosti o vrstama apsentizma, opsegu prividne prisutnosti radnika odnosno mogućnostima poslovnog subjekta da provede određene mjere za smanjenje nepoželjnih pojava. Po usvajanju strategije moguće je pokrenuti mehanizam kriznog upravljanja koji može sadržavati intervencijske i preventivne mjere (Novak, 2001; Luecke, 2005). Intervencijske mjere (analogno modelu reaktivnog kriznog upravljanja) obuhvaćaju sve one aktivnosti kojima je cilj reducirati trajanje ili učestalost postojećih slučajeva izostanka radnika. Jedna od ključnih aktivnosti je tzv. medicinska intervencija odnosno niz vezanih aktivnosti kojima je cilj skratiti vrijeme čekanja na medicinske usluge uzrokovanog tromošću javnozdravstvenog sustava. Pored medicinske intervencije, postoji još nekoliko alata za krizno upravljanje apsentizmom koji su na dispoziciji poslodavcima, a također predstavljaju svojevrsnu naprednu skrb prema radnicima uz obostranu korist. Jedan od tih alata je predikcija buduće trajne radne nesposobnosti radnika. Radi se o modelu upravljanja slučajevima radnika kojima se zdravstveno stanje kontinuirano pogoršava i to takvom dinamikom da će nesumnjivo postati trajno radno nesposobni (ograničeno ili u cijelosti) prije završetka njihova radnog vijeka. U naravi, radi se o radnicima kojima je dijagnosticirana kronična bolest ili se dogodila nekakva ozljeda koja ostavlja trajne posljedice na njihovu buduću radnu sposobnost. Takvi radnici će u perspektivi morati biti zbrinuti, bilo na način da im se ponudi neko drugo radno mjesto ili će ih se trajno izuzeti iz bilo kojega radnog procesa. Za rješavanje takvih slučajeva bitno je definirati kriterije prema kojima se ocjenjuje buduća radna (ne)sposobnost kao i dinamiku periodičnih evaluacija kojima se prati stanje.

Osnovu metodologije predstavlja definiranje vrijednosti određenih markera potrebnih za predviđanje budućeg zdravstvenog stanja radnika (Novak, 2001; Parker et al., 2020; CIPID, 2020). Nakon toga se trebaju periodično provoditi intervjui sa radnicima temeljem kojih se evaluiraju vrijednosti markera i poduzimaju određene aktivnosti u cilju pronalaženja zadovoljavajuće razine rješenja za sve uključene strane (poslodavca, radnika i sindikat).

Obzirom da postoje brojni alati i metode upravljanja apsentizmom, model koji uključuje neki od oblika napredne zdravstvene skrbi uvijek predstavlja najbolje rješenje. To znači da se u takvom obliku kriznog upravljanja u pravilu integrira upravljanje poslovnim procesima, unapređenje organizacijske kulture, poboljšanje zdravstvenog stanja radne populacije i preciziranje procedura nadzora i kontrole (Maškarin Ribarić, 2019). Metode

koje podrazumijevaju represiju ili bilo kakve aktivnosti koje mogu negativno utjecati na organizacijsku kulturu dugoročno poslodavcu uzrokuju niz problema poput povećanih troškova zbrinjavanja bolesnih radnika ili velikog broja sudskih sporova s vrlo neizvjesnim ishodom.

Kako je krizno upravljanje apsentizmom još relativno nepoznato područje za većinu poslodavaca, dobra svjetska praksa preporuča da takve aktivnosti provode osobe ili subjekti koji imaju potrebna znanja i vještine. U slučaju da se krizno upravljanje namjerava provoditi putem internih stručnjaka, onda njih ponajprije treba osposobiti za taj posao kako bi se izbjegle negativne posljedice krivog pristupa. Kada se jedanput primjene pogrešne metode upravljanja apsentizmom, one zauvijek kontaminiraju organizaciju izazivajući gubitak povjerenja radnika i njihovih predstavnika u stvarne namjere poslodavca pa su naknadne korekcije gotovo neprovedive. Plan djelovanja u slučaju eskalacije privremenih ili trajnih izostanaka iz procesa rada trebao bi sadržavati sljedeće elemente:

- Analizu stanja – uz organizacijski dizajn poslovnog subjekta, opis procesa poslovanja, treba sadržavati indikatore pomoću kojih će se pratiti apsentizam njegove trenutne vrijednosti u odnosu na ciljane vrijednosti u odnosu na vrstu i veličini određenog poslovnog subjekta,
- Analiza rizika – treba unaprijed predvidjeti, opisati i ponuditi alternativno rješenje u slučaju da neki od prepoznatih rizika eskalira do mjere da može zaustaviti proces upravljanja apsentizmom,
- Popis mjera koje je potrebno poduzeti – definiraju se sukladno rezultatima analize stanja, uočenih uzroka kao i posljedica povećanog apsentizma,
- Evaluacija rezultata – sadrži opis načina evaluacije rezultata kriznog upravljanja apsentizmom, te ako su zadovoljavajući treba odrediti trenutak kada će model kriznog upravljanja apsentizmom prebaciti u standardni poslovni proces.

## 5. Zaključak

Iako je utjecaj pandemije na kretanje apsentizma još uvijek predmet analiza, određeni trendovi su već vidljivi. Prema Godišnjem izvješću HZZO za 2020. godinu, zabilježen je rast bolovanja na teret HZZO u odnosu na pred pandemijsku godinu za 4,9 posto mjereno brojem dana bolovanja, odnosno za 18,9 posto mjereno brojem slučajeva. Istovremeno broj slučajeva i broj dana bolovanja na teret poslodavaca je značajno pao (-7,8 posto slučajeva i -2,3 posto broja dana) te bilježi najniži broj slučajeva bolovanja u proteklih pet godina. Kao osnovni razlog pada pokazatelja bolovanja na račun poslodavaca navodi se mjera za suzbijanje pandemije „rad od kuće“ koja je generalno smanjila izloženost radnika virusima i drugim respiratornim bolestima, a koje su uobičajeno generator bolovanja visoke frekvencije a kratkog trajanja.

Prema rezultatima istraživanja Instituta za osobni razvoj (CIPID) jedan od ključnih faktora utjecaja pandemije na rast bolovanja u 2020. godini su psihičke tegobe radnika uzrokovane pojačanim stresom i neizvjesnosti zbog virusa bolesti. Na drugom mjestu je stres uzrokovan slanjem radnika na rad od kuće i nemogućnosti razdvajanja privatnog od poslovnog života, te tradicionalni uzrok kontinuirane preopterećenosti količinom posla u vremenskoj jedinici zbog stalne težnje poslodavaca za povećanjem produktivnosti rada. S obzirom da u Republici Hrvatskoj još nije provedeno ovakovo istraživanje, trend povećanja bolovanja na teret HZZO-a upućuje na sličnu situaciju kao u zemljama koje su istraživanje provele.

Pandemija korona virusa pokazala je važnost upravljanja apsentizmom kao dijelom kriznog menadžmenta u upravljanju ljudskim resursima, ne samo u hrvatskim razmjerima već globalno. Osobito je neophodan kod upravljanja dominantnim oblikom neplaniranog apsentizma – bolovanjima i to s aspekta trajanja, učestalosti i troškova. Osim toga, ne treba zanemariti niti trenutnu dobnu strukturu hrvatskih radnika (relativno visoka životna dob) i visoku vjerojatnost porasta apsentizma u post pandemijskom razdoblju. U slučaju eskalacije će krizno upravljanje apsentizmom postati svojevrsni standard za poslodavce. Ono bi se trebalo temeljiti na načelu pomaganja radnicima da se što prije vrate u radni proces. Osnovna pretpostavka uvođenju mehanizma kriznog upravljanja svakako je provedba analize ključnih indikatora i određivanje vrijednosti koje će postati okidač za reakciju i uvođenje kriznog menadžmenta o izostancima radnika. Sam proces upravljanja podrazumijeva upotrebu više vrsta alata, od onih jednostavnijih (tzv. „*Quick win*“ alati) preko preventivskih pa sve do onih najsloženijih (tzv. Strateški alati).

Svjetska praksa pokazuje da je uz pomoć tih alata moguće upravljati apsentizmom po načelima kriznog menadžmenta. Ispravnom upotrebom metoda kriznog upravljanja apsentizmom a koja podrazumijeva vrlo ograničenu upotrebu represije, te s naglaskom na naprednu skrb o radniku, postiže se „*win-win*“ situacija za obje strane u procesu. Poslodavac eliminira smetnje u odvijanju poslovnih procesa i smanjuje troškove, a radnici ostvaruju različite koristi kojima poboljšavaju kvalitetu života.

## LITERATURA

### Knjige

1. Barnard, A, Spencer B. (2010.) *The Routledge Encyclopedia of Social and Cultural Anthropology 2-nd edition*. London & New York: Routledge, Taylor and Francis Group, 2010., 780. „presentiseem“
2. Dessler, G. (2015.) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Mate d.o.o., drugo izdanje,
3. Luecke, R. (2005) *Upravljanje kriznim situacijama*. Zagreb: Zgombić & partneri,



4. Novak, B. (2001.) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binoza press
5. Parker, K. S., Knight, C. i Keller, A. (2020.), Remote Managers Are Having Trust Issues, preuzeto 17. veljače 2022. s <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trustissues>
6. Stergiou, Dimitrios, P. i Farmaki, A. (2021.), Ability and willingness to work during COVID-19 pandemic: Perspectives of front-line hotel employees, *International Journal of Hospitality Management*, 93(1), 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102770> (pristupljeno 14.03.2022.)

## Članci

1. Aurer Jezerčić, I., (2018), Nove spoznaje i aktualna iskustva u ZNR-u i medicini rada, ZIRS, Zagreb
2. Carpenter G, (2010.), Survey on the total financial impact of employee absences New York, USA: Mercer inc.,
3. Grupa autora, (2014.), Total Financial Impact of Employee Absences Across the United States, China, Australia, Europe, India and Mexico, Wokingham - Berkshire RG4, UK: Society for Human Resource Management & Kronos Workforce institute,
4. Heiskanen, H., (2013.) The managerial challenges in sickness absence management, autor Henna, Helsinki, FIN: Metropolia University of Applied Sciences
5. Knez J., (2019.) Svaki zaposlenik u Hrvatskoj izostane s posla čak 45 radnih dana, Zagreb: Lider Media
6. Kovačević, D., (2018.) Bolovanja u široj regiji, Zagreb, Institut za upravljanje apsentizmom
7. Maškarin Ribarić, H., (2019), Razmjeri i efekti bolovanja u hrvatskom ugostiteljstvu – osvrt na produktivnost, *Oeconomica Jadertina*, Sveučilište u Zadru
8. Pološki N i Frajlić D., (2004.), Pokazatelji konkurentnosti hrvatske radne snage – rezultati empirijskog istraživanja, Zagreb: Institut za javne financije
9. Tomić, I. (2021.) Bolovanja u Hrvatskoj – Analiza Stanja. Zagreb: Hrvatska udruga poslodavaca

## Internetske stranice

1. Cambridge Dictionary on-line, Cambridge University Press & Assessment, Shaftesbury Road, Cambridge, United Kingdom , dostupno na <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/> (pristupljeno 11.03.2022.)
2. Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD, *Health and wellbeing at work survey 2021*, dostupno na [www.cipd.co.uk/about/media/press/270421-health-wellbeing-working-unwell](http://www.cipd.co.uk/about/media/press/270421-health-wellbeing-working-unwell) (pristupljeno 21.03.2022.)

3. Improve; <https://improv3.com/hr/upravljanje-apsentizmom/> (pristupljeno 22.02.2022.)
4. ([www.cipd.co.uk/about/media/press/270421-health-wellbeing-working-unwell](http://www.cipd.co.uk/about/media/press/270421-health-wellbeing-working-unwell))
5. Izvješće o poslovanju HZZO-a za 2020.godinu, objavljeno na mrežnoj stranici Zavoda dostupno na <https://hzzo.hr/o-nama/izvjesca> (pristupljeno 15.03.2022.)
6. Pojam, vrste i uzroci apsentizma, mrežna stranica Link – e-learning.com, dostupno na [https://www.link-elearning.com/site/lekcija-Pojam-vrste-i-uzroci-apsentizma\\_3078](https://www.link-elearning.com/site/lekcija-Pojam-vrste-i-uzroci-apsentizma_3078) (pristupljeno 14.03.2022.)

## Slike

**Slika 1.:** Dugoročni utjecaj pandemije na smanjenje otpornosti radne snage na apsentizam

**ABSTRACT:** Absenteeism has been present in the business world for many years. With a pandemic caused by the corona virus, the situation has significantly deteriorated and managing absenteeism in the workplace has been more and more in the focus of business entities. Whether planned or unplanned absences, their frequency leads to slowing down or stopping business processes, increased costs, and thus less productivity of business entities. This is an emergency crisis situation that requires the introduction of cross-cutting mechanisms management in human resource management. Although the impact of absenteeism on productivity and organizational culture of the business entity is unquestionable, many business entities have not developed crisis management scenarios in case of temporary escalation absences. The most common reasons are ignorance, lack of necessary competencies and skills, the complexity of the issue that requires specific knowledge and skills. The experience in implementing an absenteeism management system is also necessary since the poor quality introduction and errors are manifested through high additional costs. Therefore, the topic of this paper is management absenteeism at the time of the corona crisis. Based on the currently available data, this paper analyzes the consequences of the coronavirus pandemic on absenteeism in Croatia economy observed through sick leave days at the expense of the employer and Croatian Health Insurance Fund. Authors concluded that the corona virus pandemic has shown that absenteeism would be management is going to become one of the leading problems in the Croatian economy. Significance is all the greater because given the chronic labor shortages.

**Key words:** *absenteeism management, corona crisis, sick leave, cross management*