

Bożena GAJDZIK
Politechnika Śląska
Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii
Katedra Inżynierii Produkcji

ZARZĄDZANIE NIEPLANOWANĄ ABSENCJĄ PRACOWNIKÓW

Streszczenie. Treści zawarte w artykule należy traktować jako wprowadzenie do zarządzania absencjami pracowników w przedsiębiorstwach. W publikacji podano przykładowe koszty i mierniki absencji, a także działania służące zmniejszeniu nieplanowanych absencji pracowniczych wraz z ich korzyściami. Za studium przypadku posłużyło przedsiębiorstwo branży hutniczej.

Słowa kluczowe: nieplanowana absencja, zarządzanie absencją, koszty absencji, mierniki absencji

MANAGEMENT OF UNPLANNED ABSENTEEISM IN ENTERPRISES

Summary. The article is introduction to absenteeism management in enterprises. Such problems were characterized in the article: cost of absenteeism, used index in measurement of the process, activities lead to reduction of employees' absences and their effects. The case study was used the metallurgical company.

Keywords: unplanned absence, absenteeism management, cost of absence, absence measurement

1. Zarządzanie absencją w zarządzaniu zasobami ludzkimi

W ciągu minionych czterdziestu lat nastąpiły wyraźne zmiany w podejściu teoretyków i praktyków do zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), zmierzające w kierunku poprawy efektywności podejmowanych działań personalnych i oddziaływania na postawy pracownicze.

Odnosząc się do pierwszego obszaru zmian, należy zwrócić uwagę na problematykę kalkulacji kosztów zasobów ludzkich (*costing human resources*). Przyjmując za W.F. Cascio, że „językiem biznesu są pieniądze (...)”,¹ działy personalne firm muszą opracować uzasadnienie ekonomiczne podejmowanych działań w ramach planów personalnych. Interpretacja i szacowanie kosztów zasobów ludzkich wymaga nie tylko spojrzenia *stricte* rachunkowego na rzeczywiste koszty, np. dodatkowych wynagrodzeń pracowników przejmujących zastępstwo podczas nieobecności innego pracownika, ale przede wszystkim na koszty ukryte, będące rezultatem niewłaściwych postaw pracowniczych, np. nadmierna skłonność do absencji skutkuje spadkiem morale pracowników. Poza kosztami rzeczywistymi powstają koszty z tytułu niewłaściwych postaw pracowniczych.

W ujęciu behawioralnym komponentem ZZL jest tworzenie planowanych zachowań pracowniczych (*planned employee behavior*). Ten obszar zmian realizowany jest za pomocą związku między postawą a zachowaniem. I. Ajzen² definiuje planowane zachowanie jako „uświadomioną kontrolę zachowań”, czyli eliminowanie sytuacji lub przeszkód utrudniających właściwe zachowanie. Przyjmując to rozumowanie, działy personalne firm wpływają na zachowania pracowników poprzez proces celowego podejmowania działań zmierzających do uzyskania konkretnych rezultatów (w przypadku zarządzania absencją przedsiębiorstwa – ograniczenie absencji nieplanowanych).

Od współczesnych pracowników wymaga się większego zaangażowania w funkcjonowanie firmy niż w latach poprzednich. Pod koniec lat 90. minionego stulecia wprowadzono radykalne zmiany w podejściu do kształtowania aktywności zawodowej, chodziło o uzyskanie większego bezpośredniego wpływu pracowników na wyniki ekonomiczne organizacji³. Zaangażowanie pracowników stało się koniecznością uzyskania przewagi konkurencyjnej w warunkach destabilizacji otoczenia biznesowego. W warunkach permanentnej zmiany wymaga się od pracowników przyjmowania nowych postaw, cechujących „bohaterów przedsiębiorstwa”⁴.

Obraz pełnowartościowego pracownika („bohaterów przedsiębiorstwa”) jest różny w poszczególnych firmach. Uwzględniając specyfikę działalności i przyjęte strategie działania, poszczególne firmy powinny opracować własny katalog cech pracownika

¹ Cascio W.F.: Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich. Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 10.

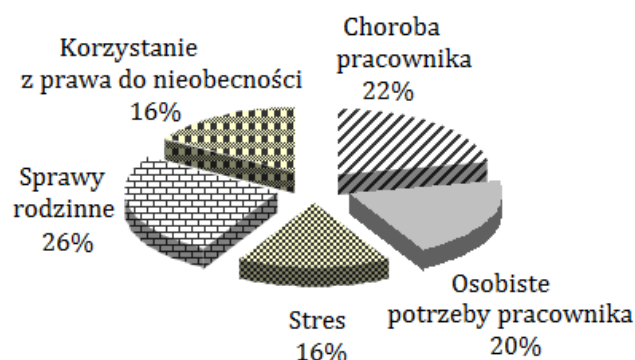
² Ajzen I.: The theory of planned behavior. „Organizational Behavior and Human Decision Process”, No. 50, 1991, p. 179-211; zobacz także: Cascio W.F.: op.cit., 1991, s. 155.

³ S.R. Covey proponował nowy paradygmat zarządzania – przywództwo oparte na zasadach (Covey S.R.: Zasady działania skutecznego przywódcy. Medium, Warszawa 1997, s. 189). S.R. Covey jest autorem stwierdzenia „można kupić ręce pracownika, lecz nie serce i umysł”; Juchnowicz M.: Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje. PWE, Warszawa 2010, s. 7.

⁴ Hamel G.: Bringing Silicon Valley Inside. „Harvard Business Review”, September-October 1999; zobacz: Juchnowicz M.: op.cit., s. 13.

wartościowego (mapy kompetencji)⁵. Poza wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami do najczęściej przyjmowanych cech zalicza się: innowacyjność, pracę zespołową, samodzielność i odpowiedzialność decyzyjną, a także komunikatywność, kreatywność, radzenie sobie ze stresem itp.⁶.

Jednym z elementów obrazu wartościowego pracownika jest przyjęcie przez pracownika postawy kontroli wobec niewłaściwych zachowań. Dotyczy to także kwestii nieplanowanych absencji. Jak podaje VanDerWall⁷, w swoich badaniach przeprowadzonych w 1998 roku w Stanach Zjednoczonych, nieplanowana absencja w miejscu pracy osiągnęła poziom równy sumie poziomów z siedmiu lat. Choroba pracownika, która powinna być podstawową przyczyną absencji, była nią tylko w 22%. Pozostałe 78% przyczyn nieobecności w pracy to między innymi: sprawy rodzinne (26%), osobiste potrzeby pracownika (20%), stres (16%) oraz przekonanie pracownika, że warto skorzystać z prawa do absencji pomimo braku wyraźnej przyczyny (16%)⁸. Konkludując przeprowadzone przez VanDerWalla badania, można stwierdzić, że cztery na pięć przypadków nieobecności w pracy to inne przyczyny niż choroba (rys. 1).



Rys. 1. Ogólna struktura absencji pracowniczych

Fig. 1. The structure of employees' absences

Źródło: VanDerWall: Survey finds unscheduled absenteeism pitting seven-year high. „HR News”, November 1998, p. 14.

⁵ Stewart T.: Intellectual Capital. Doubleday, New York 1997.

⁶ Zobacz: Filipowicz G.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. PWE, Warszawa 2004, s. 44, 131; Whiddett S., Hollyforde S.: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; Walkowiak R.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność. Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 65; Osterloh M., Frost J.: Proceßmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Gabler Verlag, Wiesbaden 1996, s. 155; Morawski M.: Zarządzanie profesjonalistami. PWE, Warszawa 2009, s. 45.

⁷ VanDerWall: Survey finds unscheduled absenteeism pitting seven-year high. „HR News”, November 1998, p. 14.

⁸ Ibidem, cyt. za: Cascio W.F.: op.cit., s. 73.

Przytoczone wyniki badań stały się inspiracją do napisania niniejszego artykułu, w którym scharakteryzowano zakres działań prowadzących do zmniejszenia nieplanowanych absencji pracowniczych. Zaproponowane narzędzia, np. macierz strategii wydajności i możliwości zastąpienia pracowników, zestaw mierników oceny absencji pracowniczej, wskazówki ustalania poziomu absencji, mogą być przydatne pracownikom działów kadr. Publikacja powstała na podstawie: przeglądu literatury (publikacje łączące obszary behawioralne z finansowymi wymiarami zarządzania personelem) i analizy typu *case study* (za studium przypadku posłużyło, działające na polskim rynku hutniczym, przedsiębiorstwo ArcelorMittal Poland).

2. Zarządzanie nieplanowaną absencją

2.1. Nieplanowana absencja

Przez pojęcie absencji pracowniczej rozumie się nieobecność w pracy personelu danego przedsiębiorstwa⁹. Według Wayne F. Cascio „absencja to każde niestawienie się do pracy lub wyjście z pracy wcześniej, w którym planowo pracownik powinien przebywać na swoim stanowisku pracy”¹⁰. Istnieje klasyfikacja absencji na planowane i nieplanowane. Przyczynami planowanej absencji pracownika są: urlopy (wypoczynkowy, okolicznościowy, wychowawczy), delegacje, wyjazdy służbowe itp. Pracownik zobowiązany jest powiadomić z wyprzedzeniem pracodawcę o planowanej nieobecności (np. urlopy wypoczynkowe są ujęte w rocznych planach urlopowych, a wypisane karty urlopowe przekazywane są do działu kadr kilka tygodni przed rozpoczęciem urlopu). Z kolei przyczynami nieplanowanych absencji są choroby pracownika lub członków rodziny, a także ważne sprawy rodzinne lub administracyjne. Do kategorii absencji nieplanowanych wlicza się również nieusprawiedliwione niestawienie się w pracy.

2.2. Rejestracja i kontrola nieplanowanych absencji

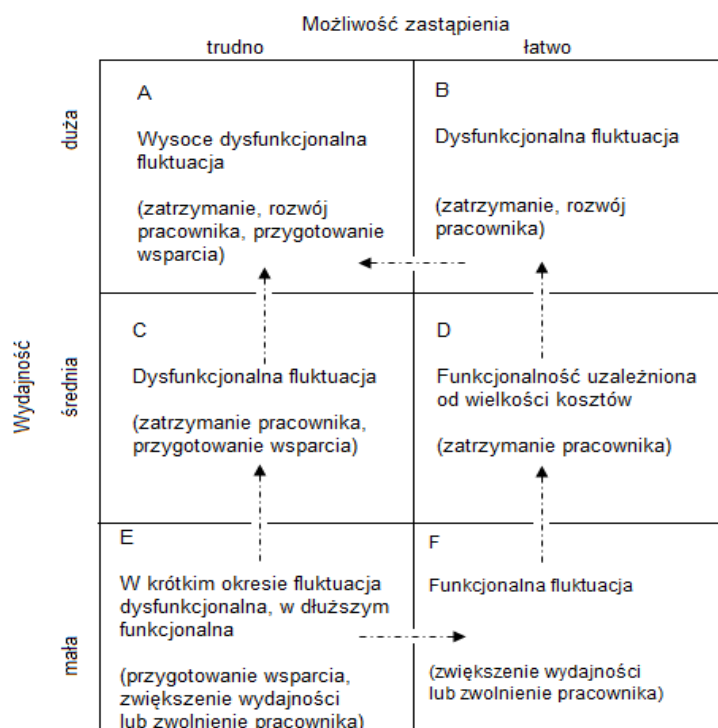
Działy personalne rejestrują nieobecności pracowników, a działy finansowe rozliczają absencje pracownicze. Absencje rozliczane są w dniach roboczych lub roboczogodzinach (w przypadku opuszczonych kilku godzin). Koszty absencji pracowniczych dzieli się na bezpośrednie i pośrednie. Kosztami bezpośrednimi są: koszty zwolnień lekarskich, koszty urlopów, czyli rzeczywiste koszty absencji, na które składają się wynagrodzenia wypłacane nieobecnym pracownikom i świadczenia im należne podczas nieobecności w pracy.

⁹ Šmid W.: Leksykon menedżera. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000, s. 9, hasło: absencja.

¹⁰ Cascio W.F.: op.cit., s. 74.

Natomiast do kosztów pośrednich zalicza się między innymi wynagrodzenie za nadgodziny wypłacane pracownikom pełniącym zastępstwo, koszty zatrudnienia dodatkowych pracowników, liczbę utraconych godzin przez bezpośredniego przełożonego z powodu zajmowania się problemami absencji pracownika, koszty przesunięć stanowiskowych pracowników podczas dłuższej nieobecności pracownika, koszty czasowo utraconych korzyści, np. z powodu opóźnień w czasie. Do kosztów pośrednich zalicza się także koszty powstające po powrocie pracownika do pracy, w tym: adaptacji do pracy (po długookresowej nieobecności), koszty dodatkowych badań lekarskich, umożliwienie przez pracodawcę wykonania dodatkowych badań w trakcie czasu pracy itp.¹¹.

Zakres kosztów absencji pracowniczych jest różny na poszczególnych stanowiskach pracy. Niektórych pracowników łatwo zastąpić w trakcie nieobecności, innych, posiadających wiedzę ekspercką (specjalistów w danej dziedzinie), znacznie trudniej. D.C. Martin i K.M. Barton są autorami macierzy strategii wydajności i możliwości zastąpienia pracowników (rys. 2)¹².



Rys. 2. Macierz strategii wydajności i możliwości zastąpienia pracowników

Fig. 2. Matrix of productivity and replacement of particular employees

Źródło: Martin D.C., Bartol K.M.: Managing turnover strategically. „Personnel Administrator”, November 1985, The American Society for Personnel Administration, 6060 N. Washington Street, Alexandria, VA 22314.

¹¹ Zobacz: Kuzmits F.E.: How much is absenteeism costing your organization? „Personnel Administrator”, No. 24, 1979, p. 29-33.

¹² Martin D.C., Bartol K.M.: Managing turnover strategically. „Personnel Administrator”, November 1985, The American Society for Personnel Administration, 6060 N. Washington Street, Alexandria, VA 22314.

Macierz powstała na podstawie 24 przypadków z udziałem 7717 pracowników firm amerykańskich. W analizowanej macierzy nieobecność pracowników z pól A, B, C może skutkować dodatkowymi kosztami. Najlepsi pracownicy znajdują się w polu A, ponieważ osiągają bardzo dobre wyniki. Nieobecność tych pracowników skutkuje znacznymi kosztami ponoszonymi na etapie zarówno przygotowania zastępstwa, jak i kosztów samego zastępstwa.

W polu B są pracownicy, których łatwo zastąpić, pomimo że są bardzo wydajni (praca, którą wykonują, nie jest skomplikowana, przewaga prostych czynności nad złożonymi działaniami). W polu C znajdują się pracownicy średnio wydajni, ale trudni do zastąpienia. Poszczególne pola macierzy obrazują możliwości zastąpienia pracowników. Pracownicy umiejscowieni w pozostałych polach są mało wydajni, wykonują proste czynności i można łatwo ich zastąpić. Uwzględniając założenia macierzy, pracownicy działów kadr powinni śledzić i oceniać możliwości zastąpienia pracowników na poszczególnych stanowiskach.

Formą monitorowania absencji pracowniczych jest prowadzenie rejestru nieobecności. W zestawieniu uwzględnia się zarówno liczbę dni nieobecnych poszczególnych pracowników, jak i przyczyny nieobecności. W rejestrach występuje podział nieobecności na planowane i nieplanowane oraz usprawiedliwione i nieusprawiedliwione. Na podstawie prowadzonych przez dział kadr rejestrów można ustalić różne mierniki przydatne do analizy zjawiska nieobecności. Są to zarówno mierniki:

- liczbowe, np. liczba nieobecnych pracowników w analizowanym okresie,
- czasowe, np. okres nasilenia się nieobecności,
- udziałowe, np. procent pracowników nieobecnych wśród ogólnej liczby zatrudnionych.

Ze względu na stopień szczegółowości wskaźników można wyróżnić mierniki:

- ogólne, np. liczba nieobecnych pracowników w danym okresie,
- szczegółowe, np. klasyfikacja absencji według przyczyn.

Podstawowym kryterium oceny jest czas nieobecności pracownika. Do tej kategorii zalicza się między innymi mierniki liczbowe, np. liczba dni chorobowych. Wszelkiego rodzaju mierniki liczbowe lub czasowe absencji pracowniczych zalicza się do kategorii nośników informacji podstawowych, niezbędnych do prawidłowego rozliczania czasu pracy i ustalenia należnego wynagrodzenia i/lub świadczeń.

Przydatnym kryterium podziału mierników w monitorowaniu absencji jest ich znaczenie w ocenie poziomu i kosztów absencji. Stosując to kryterium, wyróżnia się mierniki:

- podstawowe (niezbędne, pierwszoplanowe),
- uzupełniające (dodatkowe, drugoplanowe).

Do kategorii mierników podstawowych zalicza się, poza liczbą dni absencji poszczególnych pracowników i przyczyn absencji, rzeczywiste koszty absencji pracowniczych, np. należnych świadczeń w okresie chorobowym. Natomiast koszty pośrednie (zastępstwa, przesunięcia stanowiskowe itp.) są zaliczane do kategorii mierników uzupełniających.

Odrębną kategorię stanowią mierniki i nośniki dotyczące oceny postaw pracowniczych. Podstawową formą kształtowania postaw pracowniczych są szkolenia tematyczne. W tym przypadku miernikami i nośnikami oceny zmian w postawach, a co za tym idzie i zachowaniach pracowniczych, są np. liczba przeprowadzonych szkoleń, cykliczność szkoleń, koszty szkoleń, liczba uczestników szkoleń itp.

Stosując różne formy zachęcania pracowników do świadomego korzystania z prawa do nieobecności, można wyróżnić motywatory:

- pozytywne, np. nagrody pieniężne dla zespołów pracowniczych o zerowej absencji,
- negatywne, np. zwolnienia pracowników, którzy nie stawili się do pracy z przyczyn nieusprawiedliwionych.

Dobór mierników i nośników oceny skuteczności zarządzania absencjami należy do zakresu decyzyjnego działu kadr. Listę przykładowych mierników wydajności i nośników oceny efektywności monitorowania absencji pracowniczych ujęto w tabeli 1.

Tabela 1

Mierniki i nośniki oceny skuteczności zarządzania absencjami pracowniczymi

Przykładowe mierniki	Przykładowe nośniki oceny rezultatów
<ul style="list-style-type: none"> – liczba dni chorobowych ogółem, – liczba dni chorobowych na jeden pełny etat na rok, – liczba zachorowań według kategorii chorób, – liczba zachorowań związanych ze stresem, – średni czas zatrudnienia pracownika (według poziomu efektywności), – czas stracony w wyniku absencji, – częstotliwość występowania absencji według pór roku, – wskaźnik absencji według stanowisk, – wskaźnik absencji według wyników, – wskaźnik absencji według wieku pracowników, – wskaźnik absencji pracowniczej według wydziałów przedsiębiorstwa, – ogólne koszty absencji pracowniczej, – koszt godziny absencji, – koszty świadczeń jako procent płac lub dochodów, – koszty przesunięć stanowiskowych, – koszty zatrudnienia dodatkowych pracowników, – koszty pracy w nadgodzinach pracowników na zastępstwach, – liczba programów dotyczących absencji, – liczba szkoleń behawioralnych w zakresie absencji – budowanie świadomości pracowniczej, – procent i liczba uczestników szkoleń behawioralnych, – koszt godziny szkoleń, – średni czas adaptacji do pracy po okresie nieobecności, – czas obsadzania stanowiska w okresie długotrwałej absencji pracowniczej, 	<ul style="list-style-type: none"> – następująca w miarę upływu czasu zmiana wskaźnika poziomu absencji (zmniejszenie), – dostęp pracowników do informacji w zakresie własnych absencji (udostępnianie pracownikom informacji o ich absencjach), – pracownicy świadomi znaczenia celów programów zmniejszania absencji (rozumienie zależności przyczynowo-skutkowej między absencją a pracą i kosztami), – zadowolenie pracowników z pracy (wzrost wskaźnika satysfakcji), – poziom zaangażowania pracowniczego (wzrost wskaźnika zaangażowania), – zaangażowanie liderów zespołu w zmniejszanie absencji pracowniczej (współpraca w zespole), – zmiana nastawienia pracowników (spadek absencji), – wzrost świadomości pracowniczej w zakresie absencji, – stopień poczucia wspólnoty celów (wrażliwość na problemy zawodowe, zdrowotne i osobiste współpracowników), – procent pracowników, wysuwających własne sugestie dotyczące organizacji pracy i zarządzania czasem, – procent wzorcowych pracowników o zerowej absencji, – przyjmowane postawy wobec pracy (wydziały, zakłady o zerowej absencji), – międzywydziałowe współzawodnictwo o najniższy wskaźnik absencji lub zerowy,

cd. tab. 1

<ul style="list-style-type: none"> – liczba programów zdrowotnych, – koszt dodatkowych badań zdrowotnych i profilaktycznych, – wysokość budżetu na nagrody w budżecie działu personalnego ogółem, – liczba nagrodzonych wydziałów z najniższymi wskaźnikami absencji w ujęciu rocznym, – liczba nagrodzonych pracowników o zerowej absencji w ujęciu rocznym. 	<ul style="list-style-type: none"> – skuteczność działu personalnego w zmniejszaniu absencji pracowniczych w odniesieniu do nakładów, – skuteczność liderów zespołów pracowniczych w zmniejszaniu absencji pracowniczej w odniesieniu do nakładów, – procent pracowników, którzy zostają mentorami programów zarządzania absencjami, – atmosfera w miejscu pracy sprzyjająca zmniejszeniu absencji pracowniczej (wsparcie zespołowe, wsparcie działu HP itp.).
--	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ulrich D.: Measuring Human Resources: An overview of Practice and a Prescription for Results. „Human Resources Management”, No. 36, 1997, p. 303-320.

2.3. Zarządzanie nieplanowanymi absencjami

Zarządzanie absencjami jest długookresowym i ciągłym procesem realizowanym przez pracowników działu kadr we współpracy z kadrą kierowniczą bezpośredniego kontaktu (najniższego szczebla organizacji), a także z pracownikami działu finansowego i innymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa (zakres współpracy uwarunkowany jest przyjętymi celami strategicznymi, stopniem rozbudowania struktury organizacyjnej firmy, liczbą zatrudnionych pracowników, zakresem prowadzonej działalności itp.). Ogólne założenia do strategicznego planu ograniczenia absencji ustala najwyższe kierownictwo w porozumieniu z kadrą średniego szczebla organizacji.

Przedsiębiorstwa przystępując do ograniczania nieplanowanych absencji ustalają akceptowalny roczny poziom wskaźnika absencji według następujących wzorów:

$$\sum \frac{\text{liczba dni opuszczonych}}{\text{przeciętna liczba pracowników}} \times \text{liczba dni pracy} \quad (1)$$

$$\frac{\text{liczba dni chorobowych L4 (bez macierzyńskiego i wypadkowego)}}{\text{liczba nominalna roboczodniówek}} \quad (2)$$

$$\frac{\text{ogół nieprzepracowanych godzin}}{\text{całkowita długość obowiązującego czasu pracy}} \quad (3)$$

Źródło: Wzory opracowano na podstawie: Šmid W.: Leksykon menedżera. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000, s. 9; Cascio W.F.: Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich. Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 74; materiały wewnętrzne ArcelorMittal Poland.

Jeżeli celem strategicznym pracodawcy jest ograniczenie ogólnego poziomu absencji bez względu na przyczynę, to stosowany jest wzór 1. W sytuacji gdy przedsiębiorstwo kładzie nacisk na ograniczenie absencji chorobowej pracowników, stosowany jest wzór 2. Pracodawcy nie podważają dostarczanych przez pracowników zaświadczeń chorobowych (L4), lecz, śledząc poziom absencji chorobowej, dążą do jej obniżenia przez budowanie świadomości pracowników co do rzetelności korzystania z zaświadczeń lekarskich potwierdzających niezdolność pracownika do pracy.

Przedsiębiorstwa przyjmując za cel zmniejszenie absencji, powołują zespół sterujący, który kieruje poszczególnymi pracami. W skład zespołu wchodzi pracownicy działu personalnego (*Human Relations* – HR) i finansowego, a także inspektorzy do spraw bezpieczeństwa i higieny pracy, kierownicy bezpośredniego kontaktu, liderzy zespołów roboczych, a w niektórych sytuacjach także lekarze medycyny pracy, psychologowie i inni specjaliści pomagający pracownikom w różnych kłopotach. W tabeli 2 zestawiono przykładowe działania w zakresie zarządzania absencjami wraz ze wskazaniem ich wykonawców i/lub koordynatorów.

Tabela 2

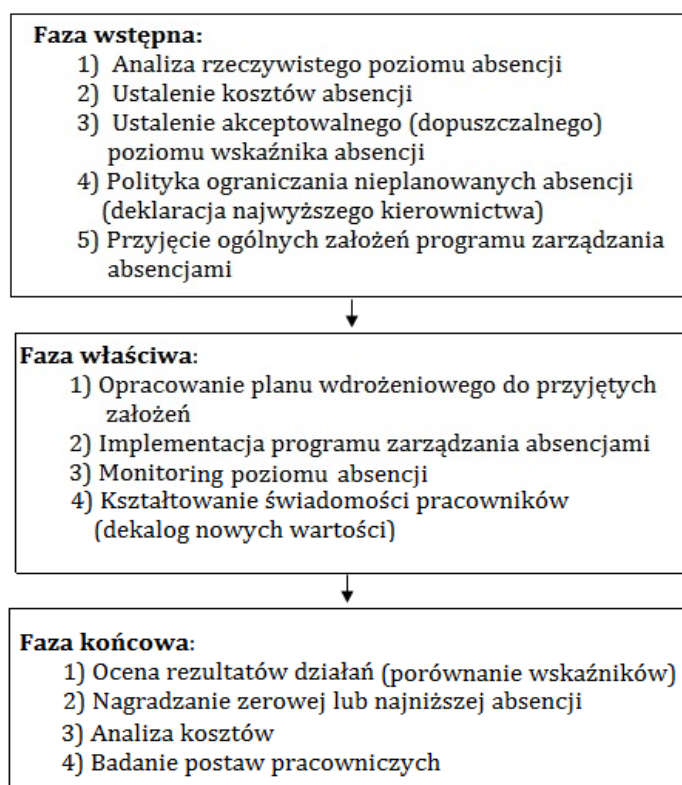
Przykładowe działania w zarządzaniu absencjami i ich wykonawcy/koordynatorzy

Przykładowe działania	Wykonawcy/koordynatorzy działań
Ustalanie celów programów zarządzania absencjami i poziomu wskaźnika absencji (wskaźnik akceptowalny).	Dział HR (kadr) we współpracy z kadrą kierowniczą najwyższego i przy wsparciu kadry średniego szczebla organizacji.
Diagnozowanie przyczyn absencji i powiązanie ich z miejscem oraz sposobem wykonywanej pracy.	Dział HR (kadr) we współpracy ze służbami BHP i kierownikami liniowymi.
Działania korygujące w zakresie organizacji pracy w przypadku nieobecności pracownika.	Liderzy zespołów, kadra kierownicza najniższego i średniego szczebla organizacji.
Możliwość przeprowadzenia badań kontrolnych (lekarskich) poza wyznaczonymi terminami badań pracowniczych.	Dział HR (kadr) we współpracy z lekarzami medycyny pracy i bezpośrednimi przełożonymi pracowników.
Dodatkowe badania lekarskie i konsultacje z lekarzami w ramach profilaktyki zdrowotnej.	Dział HR (kadr) przedsiębiorstwa we współpracy z lekarzami, pracownikami laboratoriów analitycznych, terapeutami, psychologami itp.
Kontrola prawidłowości wykorzystania zwolnień lekarskich.	Uprawnienia działu kadr, zgodnie z obowiązującą procedurą.
Monitoring wskaźników absencji w ujęciu rocznym.	Dział HR (kadr) we współpracy z działem finansowym.
Nagradzanie wzorowej obecności.	Podział funduszu premiowego należy do obowiązków dyrektora generalnego, wypłacanie nagród to zadanie działu finansowego we współpracy z działem kadr.
Szkolenia i wywiady z pracownikami w znalezieniu sposobów rozwiązywania przyczyn absencji.	Kadra kierownicza, liderzy zespołów, służby BHP, dział HR (kadr).
Wywiady z pracownikami wracającymi do pracy po długiej nieobecności.	Dział HR (kadr), kierownicy liniowi, liderzy zespołów.
Poprawa warunków pracy i bezpieczeństwa.	Służby BHP, dział inwestycji, służby utrzymania ruchu, służby techniczno-remontowe, służby utrzymania porządku itp.

Źródło: Opracowanie własne.

Proces zarządzania absencjami składa się z kilku etapów (rys. 3). Działania zasadnicze poprzedza faza wstępna określana jako analiza zastanej sytuacji. Na tym etapie analizuje się listy obecności, karty czasu pracy, ustalając liczbę nieobecności pracowniczych. Poza informacjami z rejestrów czasu pracy szacuje się również koszty absencji pracowniczych. Informacje o kosztach rzeczywistych dostarcza dział finansowy przedsiębiorstwa. Oszacowanie kosztów pośrednich wymaga więcej czasu i dodatkowych nakładów. Nierzadko powołuje się ekspertów zewnętrznych (specjalistów z zakresu kalkulacji kosztów zasobów ludzkich), aby ustalić poszczególne kategorie i wartości kosztów pośrednich nieplanowanych absencji.

Etap wstępny kończy się wraz z przyjęciem akceptowalnego poziomu wskaźnika absencji i sformułowaniem założeń programu zarządzania absencjami. Ustalając dopuszczalny poziom wskaźnika, należy uwzględnić plany strategiczne i związane z nimi zmiany personalne na poszczególnych stanowiskach pracy. Przyjmując akceptowalny poziom wskaźnika, ustala się jednocześnie dopuszczalny poziom kosztów związanych z absencją pracowniczą. Najwyższe kierownictwo formułuje stosowną deklarację, którą inicjuje proces zmniejszania nieplanowanych absencji.



Rys. 3. Etapy procesu zarządzania nieplanowanymi absencjami w przedsiębiorstwie

Fig. 3. Stages of unplanned absenteeism management in an enterprise

Źródło: Opracowanie własne.

Na etapie fazy właściwej formułowane są szczegółowe rozwiązania, mające zmniejszyć liczbę nieplanowanych absencji pracowniczych. Ważnym stopniem w procesie ograniczania nieplanowanych absencji jest wytwarzanie przesłanek kultury organizacyjnej, opierającej się na wartościach, takich jak: lojalność, uczciwość, profesjonalizm, otwartość, prawość, oszczędność, wiarygodność, poszanowanie ludzi i wielu innych, budując w ten sposób nowe stosunki wewnętrzne i struktury organizacyjne oparte nie tylko na odpowiedzialności prawnej, ale przede wszystkim na odpowiedzialności subiektywnej, czyli wewnętrznej każdego pracownika.

Aby stworzyć ten rodzaj odpowiedzialności, należy wypracować wewnętrzny „dekalog”, stanowiący zbiór przepisów (wzorców) postępowania, który przestrzegany pozwoli pracownikom przyjmować nowe postawy i zakresy odpowiedzialności, m.in. za efektywne wykorzystanie czasu pracy. Należy również przesunąć część uprawnień położonych na rzecz pracowników, zwiększając ich zakres decyzyjny, co pozwoli im poczuć, że są odpowiedzialni za wykonywaną pracę.

Istotnym narzędziem budowania nowych postaw pracowniczych są różne formy szkoleń, w trakcie których uczestnicy nabywają wiedzę na temat postaw właściwych i niewłaściwych, uczą się, jak nawiązywać i wzmacniać stosunki interpersonalne, przyjmować różne role w zespole; a także poznają instrumenty wywierania wpływu na zachowania drugiego człowieka, techniki rozwiązywania problemów, sposoby radzenia sobie ze stresem czy panowania nad negatywnymi emocjami.

Przedsiębiorstwa dążące do obniżenia absencji pracowniczej stosują różne bodźce oddziaływania na postawy i zachowania pracownicze. W odniesieniu do postaw niewłaściwych uruchamiane są działania dyscyplinujące, takie jak: upomnienia, nagany, obniżenie wynagrodzenia, zwolnienia z pracy za nieusprawiedliwione nieobecności. Postawy pozytywne (wzorowa frekwencja w miejscu pracy) są nagradzane. W przedsiębiorstwach stosowane są nagrody pieniężne za zerową absencję dla poszczególnych osób lub zespołów pracowniczych. Aby zapobiec wzrostowi nieplanowanych absencji, zwłaszcza z przyczyn rodzinnych, zdrowotnych, stosowane są także działania wsparcia dla pracowników i ich rodzin ze strony specjalistów, np. psychologów, lekarzy, a także ze strony liderów zespołów i innych pracowników (wolontariat pracowniczy – niesienie pomocy innym).

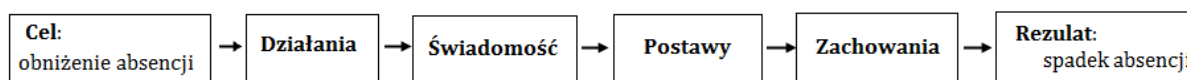
Trzecią formą procesu zarządzania absencjami jest kontrola rezultatów przez porównanie rzeczywistego poziomu wskaźnika absencji z planowanym i ocenę rezultatów zarządzania absencjami, najczęściej w ujęciu rocznym. Na tym etapie sporządzany jest raport o absencjach pracowniczych w wymiarze podwójnego wyniku, tj. w dwóch zakresach: efektów ekonomiczno-finansowych oraz postaw pracowniczych. W pierwszym podejściu ustala się oszczędności z tytułu zmniejszenia absencji. W drugim dokonuje się oceny postaw pracowniczych. Ustalając postawy pracownicze, należy ocenić poszczególne wymierne ich elementy. Przykładowe zakresy oceny to: stosunek do pracy (znajomość celów organizacji, zaangażowanie w pracę, satysfakcja z pracy), organizacja pracy (inicjowanie zmian,

wymiana informacji), relacje z bezpośrednim przełożonym (zaufanie do decyzji podejmowanych przez przełożonego), relacje ze współpracownikami (role w zespole, spójność zespołu). Narzędziem oceny jest kwestionariusz ankiety lub wywiadu. Bez raportu obejmującego dwa wymiary (ekonomiczny i behawioralny) zawsze pozostaje wątpliwość, czy obniżenie poziomu nieplanowanych absencji nie stworzyło sytuacji, w której pracodawca nadmiernie wykorzystał odpowiedzialność prawną pracowników, stosując polecenia służbowe i związane z tym zakazy i kary. Przytaczając za F.K. Sonnenburgiem, atmosfera zaufania jest lepszym gwarantem angażowania się w pracę niż przymus¹³.

2.4. Absencja a świadomość pracownicza

Istnieje wiele rodzajów świadomości. Można mówić o różnych kategoriach świadomości, uwzględniając zakres przedmiotowy posiadanej wiedzy. Norbet Sillamy określa świadomość jako wiedzę, którą człowiek posiada o swoim istnieniu, swych czynach oraz o świecie zewnętrznym¹⁴. Świadomość jest formą stosunku do zastanej rzeczywistości i sposobu jej postrzegania. Istnieje zależność między świadomością a przyjmowanymi postawami. Świadomość kształtuje postawy, a te z kolei wpływają na konkretne zachowania. Tę oczywistą zależność przyczynowo-skutkową wykorzystują przedsiębiorstwa w różnych obszarach zarządzania, dążąc do jej urzeczywistnienia.

Realizacja celu, jakim jest obniżenie nieplanowanych absencji poza działaniami ekonomicznymi, musi być ukierunkowana na zmianę postaw pracowniczych (rys. 4). Zarządzanie absencjami dla przedsiębiorstwa jest programem oszczędzania kosztów z tytułu nieobecności pracownika w pracy, a dla pracowników formą motywacji, aby nie korzystać z nieuzasadnionych zwolnień lekarskich i innych form nieobecności. Budowanie świadomości właściwego korzystania z prawa do absencji jest działaniem ciągłym. W procesie kształtowania świadomości uczestnicy (pracownicy) stopniowo nabywają wiedzę na temat właściwych postaw wobec pracy. Transformacja zachowań jest rezultatem przekazywania pracownikom informacji na temat wartościowania pracy.



Rys. 4. Relacja: świadomość – postawy – zachowania w zarządzaniu absencjami

Fig. 4. Relation: consciousness – attitudes – actions in absenteeism management

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cascio W.F.: Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich. Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 155.

¹³ Sonnenburg F.K.: *Managing with the Conscience*. Mc Graw Hill, New York 1994.

¹⁴ Sillam N.: *Słownik psychologii*. Książnica 1994.

Istnieje kilka wymiarów wartościowania pracy. Istotny jest wymiar ekonomiczny mierzony wielkością wynagrodzenia. Poza tym oczywistym wymiarem, kolejnymi kategoriami wartościowania pracy są: treści pracy, formy organizacji pracy, możliwości rozwoju, stosunki międzyludzkie i warunki pracy. Wymienione kategorie nie wyczerpują wszystkich komponentów wartościowania pracy, lecz stanowią bazę do dalszej oceny¹⁵. W tabeli 3 przedstawiono bazowe obszary wartościowania pracy i przykładowe zakresy oceny.

Tabela 3

Bazowe obszary wartościowania pracy i przykładowe zakresy oceny

Bazowe obszary wartościowania pracy	Przykładowy zakres oceny stopnia zmian w świadomości pracowniczej
Wynagrodzenie	<ul style="list-style-type: none"> – sprawiedliwość wynagrodzenia, – adekwatność wynagrodzenia do wkładu pracy, – zasady ustalania wynagrodzenia (rozumienie zasad ustalania wynagrodzenia), – udział w zyskach przedsiębiorstwa, – dodatkowe wynagrodzenia za indywidualne i zespołowe osiągnięcia (docenianie pracy), – wynagrodzenie a jakość życia (stabilizacja, poczucie bezpieczeństwa),
Treści pracy	<ul style="list-style-type: none"> – rodzaj wykonanych zadań (adekwatność między wykonywaną pracą a posiadanym wykształceniem), – zakres obowiązków (stopień samodzielności decyzyjnej), – czynności stanowiskowe (możliwości wzbogacania, doskonalenia czynności wykonywanych na danym stanowisku pracy), – metody pracy (możliwość wybrania sposobu wykonania pracy), – wzbogacanie treści pracy (różnicowanie zakresu pracy, elastyczność czasu pracy),
Formy organizacji pracy	<ul style="list-style-type: none"> – czas przebywania w miejscu pracy, tryb zmianowości, przerwy w pracy, – elastyczność czasu pracy (możliwości dostosowania czasu pracy do wykonywanych zadań), – rotacja stanowiskowa (uczenie się poprzez zmianę stanowiska – crossing stanowiskowy), – partycypacja w zarządzaniu (udział w procesie decyzyjnym i w sukcesie firmy),
Warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> – fizyczne warunki pracy (otoczenie, sprzęt), – warunki psychofizyczne (obciążenie fizyczne, napięcie nerwowe, pozycja przy pracy, monotoność), – warunki chemiczne (oddziaływanie substancji chemicznych, pyłów, gazów), – warunki estetyczne (architektura wnętrza, wyposażenie pomieszczeń, kolorystyka), – warunki sanitarno-higieniczne (szatanie, toalety, stolówki), – dostęp do narzędzi i technologii pozwalającej na właściwe wykonywanie pracy, – twórcze warunki pracy (możliwości wykorzystania twórczego myślenia),
Możliwości rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> – szkolenia zawodowe (firma zapewnia szkolenia pomagające rozwijać umiejętności), – ścieżka kariery (każdy pracownik ma plan kariery zawodowej), – możliwości awansu zawodowego (realność rozwoju zawodowego i awansu), – możliwości wykorzystania wiedzy i umiejętności w pracy, – dostęp do informacji i wiedzy (e-learning), – współpraca z bezpośrednim przełożonym w zakresie możliwości rozwoju (wskazówki ze strony bezpośredniego przełożonego).

¹⁵ Zobacz: Gajdzik B.: Twórcze warunki pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym – wybrana problematyka, Zeszyty Naukowe, nr 1(10). Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy, Katowice 2014, s. 66-77.

cd. tab. 3

Stosunki międzyludzkie	<ul style="list-style-type: none"> – wsparcie ze strony bezpośrednich przełożonych w uzyskiwaniu efektów pracy, – współpraca przy realizacji celów (spójność zespołów pracowniczych), – wzajemne zaufanie w relacjach pracownik – przełożony, pracownik – współpracownik, – dzielenie się władzą (przekazywanie uprawnień pracownikom), – dzielenie się wiedzą (dostęp do informacji, wymiana doświadczeń), – wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego, jak i współpracowników (w przypadku problemów zawodowych, rodzinnych).
------------------------	--

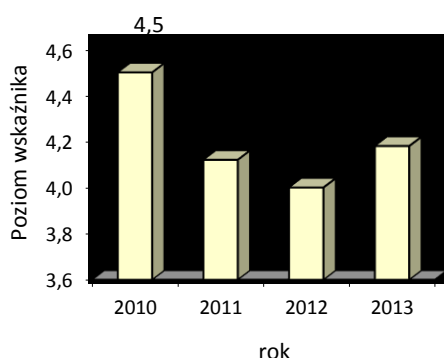
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bukowska U., Kopeć J., Łukasiewicz G., Piechnik-Kurdziel A., Szalkowski A.: *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*. Poltext, Warszawa 2002, s. 121-126, 132-138; Gruszczyńska-Malec G.: *Kształtowanie treści pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym*. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1991, s. 36; Wojciechowska A.: *Innowacyjne środowisko pracy*. „Personel Plus”, nr 7, 2008, s. 66-68.

Zdefiniowanie kryteriów wartościowania pracy i uzyskanie wyników oceny pozwala pracodawcom budować zależności między postawami a zachowaniem poprzez proces rozmyślnego oddziaływania na świadomość pracowników. W zarządzaniu absencjami świadomość jest zbiorem informacji i przekonań na temat wartości pracy, które uświadomione ograniczają nadużywanie prawa do nieplanowanych absencji w miejscu pracy. Uświadomiony pracownik postrzega wpływ absencji na koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa i dezorganizację przebiegu pracy (czasowe zakłócenia rytmu pracy, czasowy spadek efektywności pracy, spadek morale pracowników w sytuacji przyzwolenia ze strony pracodawcy na nadużywanie prawa do absencji).

2.5. Studium przypadku – monitoring absencji w przedsiębiorstwie hutniczym

Dla potrzeb publikacji, w przyjętym temacie pracy, przytoczono działania realizowane w przedsiębiorstwie hutniczym – ArcelorMittal Poland. Przedsiębiorstwo zatrudnia ponad 12 tys. pracowników. Implementację programu zarządzania absencjami rozpoczęto w 2011 roku. Analizując poziom absencji pracowniczej, ustalono dopuszczalny poziom wskaźnika w ujęciu rocznym¹⁶. Przyjęty poziom absencji wyniósł 3,6. W roku poprzedzającym realizację programu zarządzania absencjami wskaźnik rzeczywisty osiągnął poziom 4,5%. Po wprowadzeniu programu uzyskano niższe poziomy wskaźników (rys. 5).

¹⁶ Sposób liczenia wskaźnika według wzoru nr 2 w niniejszej publikacji.



Rys. 5. Poziomy wskaźników absencji w ArcelorMittal Poland

Fig. 5. The level of absence index in ArcelorMittal Poland

Źródło: Opracowano na podstawie informacji wewnętrznych przedsiębiorstwa zamieszczonych w gazecie zakładowej „Jedynka”, ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza: Horyń A.: Nagrodzimy najlepsze zakłady. „Jedynka”, grudzień 2012; Horyń A.: Absencja. „Jedynka”, maj 2012, s. 9; Bochenek A.: Nagrody za niską absencję. „Jedynka”, luty 2013, s. 9; Oczkowicz E.: Nagrodzeni za niską absencję. „Jedynka”, luty 2014, s. 8.

W przedsiębiorstwie stosowana jest procedura kontroli absencji chorobowych pracowników. Na podstawie komputerowych kartotek absencji poszczególnych pracowników sporządza się raporty okresowe. Baza danych o absencjach pracowniczych powstaje na podstawie zaświadczeń chorobowych (druki L4). Monitoring absencji realizowany jest na poziomie całej firmy, jak i poszczególnych zakładów i biur. W przedsiębiorstwie dominują zwolnienia średniookresowe (30-60 dni). Uśredniony okres nieobecności to około 10 dni. Najdłuższe zwolnienia są w grupie wiekowej 50+. Ponad 40% absencji w tej grupie wiekowej trwa nawet 3 miesiące. Realizując program zarządzania absencjami, przedsiębiorstwo zakłada przede wszystkim ograniczenie absencji krótko- i średniookresowych¹⁷.

Na strukturę programu zarządzania absencjami w przedsiębiorstwie składają się działania z zakresu: komunikowania się, szkoleń, motywacji, prewencji. W przedsiębiorstwie funkcjonuje elektroniczna poczta zaufania, zatrudnieni psycholodzy pomagający pracownikom rozwiązywać problemy zawodowe i osobiste. Pracownicy uczestniczą w szkoleniach typu behawioralnego, które są ukierunkowane na umiejętność definiowania i rozpoznawania granic, oddzielających zachowania właściwe od zachowań niewłaściwych (nieakceptowanych przez pracodawcę). Organizowane są również szkolenia dla dyrektorów i kierowników liniowych z zakresu prawa pracy. W okresie zwiększonej zachorowalności (okres jesienno-zimowy) pracownicy mogą skorzystać ze specjalistycznych badań lekarskich lub szczepień sezonowych, np. przeciw grypie. Pracodawca organizuje również akcje ochrony i promocji zdrowia (rzucenie palenia, utrzymanie właściwej wagi ciała, zdrowego żywienia, higieny osobistej itp.).

¹⁷ Oczkowicz E.: Nagrodzeni za niską absencję. „Jedynka”, luty 2014, ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza, s. 8.

W systemach motywacji stosowane są nagrody pieniężne dla zespołów pracowniczych osiągających zerowy lub najniższy poziom wskaźnika absencji chorobowej w danym okresie. Ponadto dodatek dla mistrzów powiązany jest ze wskaźnikiem absencji. Pierwsze premie za nienaganną obecność wypłacono w 2011 roku, czyli w rok po wprowadzeniu programu zarządzania absencjami, kolejne w następnych latach. Premie przyznawane są na przełomie stycznia/lutego, po rocznym okresie monitoringu. Podział funduszu premiowego dokonywany jest przez dyrektora przedsiębiorstwa. Premie przyznawane są dla poszczególnych jednostek organizacyjnych (zakładów, oddziałów, biur)¹⁸. W tabeli 4 zestawiono wydziały przedsiębiorstwa z najniższymi absencjami.

Tabela 4

Wydziały ArcelorMittal Poland uzyskujące najniższe wskaźniki absencji

Rok	Wydział	Uzyskany wskaźnik (%)	Uzyskany wskaźnik w całym przedsiębiorstwie (%)	Dopuszczalny w danym roku poziom wskaźnika (%)
2011	Zakład Koksownia Kraków, Walcownia Gorąca	2,4	4,12	3,6
	Zakład w Świętochłowicach	2,4		
2012	Zakład Koksownia Kraków, Walcownia Gorąca	(mniej niż) > 3	4,0	3,6
	Zakład w Świętochłowicach	> 3		
	Zakłady Koksownia Kraków	niewiele powyżej 3		
	Huta Królewska	3,4		
	Zakład Sosnowiec	3,5		
2013	Zakład Walcownia Gorąca	2,9	4,18	3,6
	Zakład Świętochłowice	3,17		
	Zakład Koksownia Kraków	3,32		

Źródło: Opracowano na podstawie informacji wewnętrznych przedsiębiorstwa zamieszczonych w gazecie zakładowej „Jedynka”, ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza: Horyń A.: Nagrodzimy najlepsze zakłady. „Jedynka”, grudzień 2012; Horyń A.: Absencja. „Jedynka”, maj 2012, s. 9; Bochenek A.: Nagrody za niską absencję. „Jedynka”, luty 2013, s. 9; Oczkowicz E.: Nagrodzeni za niską absencję. „Jedynka”, luty 2014, s. 8.

Pomimo że od wprowadzenia programu upłynęły dopiero trzy lata uzyskano spadek wskaźnika o 0,32%. W jednostkach nagradzanych za najniższy poziom absencji uzyskiwane wskaźniki były nawet o ponad połowę niższe od rzeczywistych w skali całego przedsiębiorstwa, np. na linii produkcyjnej gospodarka gazami opałowymi w Zakładzie Energetycznym Kraków uzyskano w 2013 roku poziom 1,95%¹⁹. Można uznać, że podejmowane działania w zakresie zmniejszenia poziomu absencji pracowniczych są skuteczne. Należy jednak dążyć do dalszego ograniczenia liczby absencji konsekwentnie

¹⁸ Zobacz także: Gajdzik B.: Zarządzanie absencjami w przedsiębiorstwie produkcyjnym. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(96), 2014, s. 57-72.

¹⁹ Oczkowicz E.: Nagrodzeni za niską absencję. „Jedynka”, luty 2014, ArcelorMittal Poland, Dąbrowa Górnicza, s. 8.

budując świadomość pracowniczą w przedmiotowym temacie i kontynuując rozpoczęte działania.

2.6. Korzyści z realizacji programów zarządzania absencjami

Rezultaty działań w obszarze zarządzania absencjami można oceniać w wymiarze ekonomicznym (uzyskane oszczędności z tytułu spadku absencji) i wymiarze behawioralnym (przyjmowane postawy pracownicze). W tabeli 5 zestawiono przykładowe korzyści zarządzania absencjami w obydwu wymiarach.

Tabela 5

Korzyści z realizacji programów zarządzania absencjami

Korzyści o wymiarze ekonomicznym	Korzyści o wymiarze behawioralnym
<ul style="list-style-type: none"> – niższe koszty należnych wynagrodzeń i świadczeń (rozpatrywane w kategorii wynagrodzenie a efekty pracy), – oszczędności z tytułu zastępstw, przesunięć stanowiskowych lub zatrudnienia dodatkowych pracowników (spadek absencji skutkuje spadkiem zastępstw, przesunięć stanowiskowych; nie występuje konieczność zatrudnienia dodatkowych pracowników), – inne kategorie oszczędności: <ul style="list-style-type: none"> – z tytułu adaptacji do pracy po dłuższej nieobecności (dodatkowe szkolenia, instruktaże stanowiskowe, dodatkowe badania, umożliwienie wykonania dodatkowych badań lekarskich w trakcie czasu pracy itp.), – z tytułu lepszej organizacji pracy (brak konieczności wprowadzania nieplanowanych zmian na stanowiskach), – z tytułu wyższej wydajności pracy (produktywność). 	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost morale pracowników (przyjmowanie właściwej postawy wobec pracy), – kopiowanie właściwych zachowań (naśladownictwo dobrych nawyków), – lepsza atmosfera w pracy (ograniczenie dysfunkcyjnych elementów pracy, np. stresu), – większa spójność zespołów pracowniczych (doskonalenie pracy zespołowej), – wzrost zaufania w relacjach bezpośredni przełożony – pracownik, jak i w relacjach pracownik – pracownik, – wzajemna pomoc w rozwiązywaniu problemów zawodowych i osobistych (pomoc ze strony bezpośrednich przełożonych, współpracowników), – poczucie, że pracownik jest najważniejszym ogniwem firmy (orientacja na ludzi i ich problemy), – wzrost zaangażowania w wykonywaną pracę, jak i przyjmowanie dodatkowych zadań, – wzrost odpowiedzialności za rezultaty pracy.

Źródło: Opracowanie własne.

3. Podsumowanie

Problematyka obniżenia absencji pracowniczych jest nowym obszarem decyzyjnym przedsiębiorstw w Polsce. Oszczędności uzyskiwane z tytułu obniżenia nieplanowanych absencji są powoli doceniane przez przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo ArcelorMittal Poland jest pionierem na polskim rynku hutniczym w zakresie zmniejszenia absencji chorobowych. Przytoczony przykład świadczy o tym, że można uzyskać spadek nieplanowanych absencji. Pomimo że w publikacji nie opisano poszczególnych zagadnień w sposób wyczerpujący, to niektóre z przedstawionych metod i narzędzi są na tyle uniwersalne, że można je stosować w przedsiębiorstwach różnych branż.

Bibliografia

1. Ajzen I.: The theory of planned behavior. „Organizational Behavior and Human Decision Process”, No. 50, 1991.
2. Bukowska U., Kopeć J., Łukasiewicz G., Piechnik-Kurdziel A., Szałkowski A.: Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty. Poltext, Warszawa 2002.
3. Cascio W.F.: Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich. Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
4. Covery S.R.: Zasady działania skutecznego przywódcy. Medium, Warszawa 1997.
5. Filipowicz G.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. PWE, Warszawa 2004.
6. Gajdzik B.: Twórcze warunki pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym – wybrana problematyka. Zeszyty Naukowe, nr 1(10). Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy, Katowice 2014.
7. Gajdzik B.: Zarządzanie absencjami w przedsiębiorstwie produkcyjnym. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(96), 2014.
8. Gruszczyńska-Malec G.: Kształtowanie treści pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1991.
9. Hamel G.: Bringing Silicon Valley Inside. „Harvard Business Review”, September-October, 1999.
10. Juchnowicz M.: Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje. PWE, Warszawa 2010.
11. Kuzmits F.E.: How much is absenteeism costing your organization? „Personnel Administrator”, June, No 24, 1979.
12. Martin D.C., Bartol K.M.: Managing turnover strategically. „Personnel Administrator”, November, 1985, The American Society for Personnel Administration, 6060 N. Washington Street, Alexandria, VA 22314.
13. Morawski M.: Zarządzanie profesjonalistami. PWE, Warszawa 2009.
14. Osterloh M., Frost J.: Proceßmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Gabler Verlag, Wiesbaden 1996.
15. Sillam N.: Słownik psychologii. Książnica 1994.
16. Sonnenburg F.K.: Managing with the Conscience, Mc Graw Hill, New York 1994.
17. Stewart T.: Intellectual Capital. Doubleday, New York 1997.
18. Šmid W.: Leksykon menedżera. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000.
19. Ulrich D.: Measuring Human Resources: An overview of Practice and a Prescription for Results. „Human Resources Management”, No 36, 1997.
20. Walkowiak R.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność. Dom Organizatora, Toruń 2007.

21. Whiddett S., Hollyforde S.: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
22. Wojciechowska A.: Innowacyjne środowisko pracy. „Personel Plus”, nr 7, 2008.
23. VanDerWall: Survey finds unscheduled absenteeism pitting seven-year high. „HR News”, November 1998.

Materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa ArcelorMittal Poland

1. Bochenek A.: Nagrody za niską absencję. „Jedynka”, luty 2013.
2. Horyń A.: Nagrodzimy najlepsze zakłady. „Jedynka”, grudzień 2012.
3. Horyń A.: Absencja. „Jedynka”, maj 2012.
4. Oczkowicz E.: Nagrodzeni za niską absencję. „Jedynka”, luty 2014.