

# Absentizem in fluktuacija

Ali obstajata želeni absentizem in  
želena fluktuacija?





# Vsebina

- Absentizem in fluktuacija kadrov sta “trda” in objektivna kazalnika stanja organizacijske klime in kulture v podjetju.
- Ljudje se bodo vedno pritoževali nad razmerami za delo, pogoji, plačo...
- Z modelom kompetenc jim omogočimo, da v pogovor o delu in medsebojnih odgovornostih vnesemo dodatne objektivne dejavnike.



# Absentizem

- Odstotek časa preživetega na “bolniškem dopustu” v primerjavi s časom preživetim v službi, če upoštevate vse zaposlene.
- Katera stanja so vključena v absentizem, se je možno dogovoriti.
- Npr.
  - Ali je čas na porodniškem dopustu vključen v absentizem?
  - Ali je čas na izobraževanju vključen v absentizem?
  - Ali je čas preživet na dopustu absentizem?



# Vzroki za absentizem

- Bolezni,
- Stres,
- Mobbing,
- Negotovost,
- Delo na polju...



# Fluktuacija

- Odstotek ljudi, ki zapusti službo v časovnem obdobju glede na število zaposlenih.
- Želena in neželena fluktuacija.
- Kako spodbujamo fluktuacijo?




# Vzroki za neželjeno fluktuacijo

- Načeloma ljudje od nas nikoli ne odhajajo zaradi plače.
- Če odidejo zaradi plače, so v resnici v ozadju naslednji razlogi:
  - Slabi medsebojni odnosi,
  - Medsebojno nespoštovanje,
  - Omejevanje svobode pri delu,
  - Nezanimivo delo,
    - Nesposobnost delodajalca, da oceni koliko je posameznik v resnici vreden,
    - Precenjevanje bodočega delodajalca koliko je posameznik vreden zanj,
    - Vse kar je vmes je sposobnost pogajanj posameznika, da si izbori najvišjo možno plačo.



# Absentizem in fluktuacija

- Poleg običajnih subjektivnih (stres, ...) in objektivnih (okužba, ...) dejavnikov, ki vplivajo na absentizem in fluktuacijo (novi izzivi – neizpolnjevanje nalog...) , poznamo še dva na katera ima vodstvo podjetja neposreden vpliv:
  - Organizacijska kultura,
  - Organizacijska klima.




# Kaj sta organizacijska kultura in org. klima – definicija

**Organizacijska klima** je skupno ime za način vedenja in zaznavanje medsebojnih odnosov v organizaciji.

- Organizacijska klima odraža kako si zaposleni predstavljajo oziroma razumejo organizacijo kot celoto.
- Organizacijska klima je relativno trajna kvaliteta notranjega okolja organizacije, ki jo zaposleni občutijo, klima pa tudi vpliva na njihovo vedenje.
- Pomaga nam razlagati različnost človekovega vedenja v organizaciji, kar nam služi za usmerjanje aktivnosti zaposlenih.





# Kaj sta organizacijska kultura in org. klima – definicija

**Organizacijska kultura** se nanaša na vrednote in temeljne predpostavke znotraj organizacije, (klima pa na to kako zaposleni zaznavajo organizacijsko okolja).

Organizacijsko kulturo opredeljujejo

- Strategija – SPN,
  - Vizija,
  - Poslanstvo
  - Vrednote.
- Organizacijska kultura zajema še ostale dejavnike v podjetju na podlagi katerih delujemo, organizacijske predpise, pravilnike...



# Podobnosti

- Organizacijsko kulturo neposredno določa vodstvo podjetja:
  - S sprejetim strateškim poslovnim načrtom,
  - Z dokumenti, ki opredeljujejo posameznikov odnos s podjetjem,
  - Z doslednostjo vedenja v skladu s sprejetimi smernicami.
- Organizacijsko klimo določa interakcija med zaposlenimi in vodstvom:
  - Glede dojetanja “pravil igre”, osebnega odnosa do teh pravil in osebne interpretacije kako se vodstvo obnaša do teh pravil.



# Vloga vodstva pri gradnji org. kulture in klime – direktive ali zgledi?

- Za postavljanje organizacijske kulture so potrebni dokumenti!
- Za postavljanje organizacijske klime so pomembni odnosi!
  - Rezultati merjenja klime govorijo o tem kako ljudje posamezen dejavnik, ki vpliva na klimo dojemajo, ne kakšen je objektivno ta dejavnik.
  - Če se vam postavlja vprašanje, kdo torej lahko spremeni klimo, lahko rečemo, da imajo največ odgovornosti za nastajanje, spreminjanje ter uspešno uvajanje organizacijske klime managerji.
  - Podjetje namreč ni le tehnično-ekonomski sistem, zato mora management pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in sociološke vidike, ki so določeni z medsebojnimi odnosi, komunikacijo in medsebojno povezanostjo vseh, ki delajo v podjetju.



# Pomen dobrih odnosov

- Potrebo po preživetju največkrat lahko zadovoljimo sami s sabo. To je značilnost evolucije.
- Ostale potrebe so psihološke. Skoraj nemogoče jih je dolgoročno zadovoljevati zgolj sam s sabo.
- Za zadovoljevanje psiholoških potreb nam prav pridejo drugi ljudje.
- Za zadovoljevanje psiholoških potreb potrebujemo druge ljudi.
- V kakšnih odnosih naj bomo z njimi?



# Kako se lotimo sprememb?

Sprememb organizacijske klime se lahko lotimo na tri načine:

- **Nekontrolirano - stihijsko:** na ta način se klima spreminja sama od sebe - nenadzorovano.
- **Z navodili in dekreti:** pri tem organiziranem in zavestnem načinu spreminjanja klime se skuša uravnati vedenje posameznikov v pozitivni smeri, a iz dosedanjih izkušenj lahko ugotovimo, da takšni ukrepi ne dosežejo vedno želenega učinka.
- **Z neposredno akcijo:** kar nekaj dimenzij ni možno spreminjati s predpisi in dekreti, še posebej ne pri tistih, kjer prihajajo do izraza odnosi v podjetju. Tukaj se zahteva spreminjanje direktno z delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem ter osebnim zgledom.



# Komunikacija med zaposlenimi in vodstvom preko anket

- Zakaj naj bi nekdo odgovarjal na ankete?
  - Kaj bo daj – dam? Kaj bom imel od tega.
  - Veliko ljudi vzame možnost izpolnjevanja anket kot priložnost, da strese svojo jezo na vse okrog sebe.
  - Rezultate anket je potrebno vzeti z zdravo mero distance in sprejeti odločitve na podlagi katerih vodstvo poveča svojo verodostojnost.
  - Nič bolj ne uniči motivacije in odnosov, če človeka prosite za uslugo in potem na to pozabite.



# Zakaj ljudje delajo veliko in dobro?

- V poslu nastopata delodajalec in delojemalec kot partnerja, ki imata določene skupne interese.
- Zavedati se moramo, da bomo s sklenitvijo delovnega razmerja, pričeli vsi vključeni lastne potrebe učinkoviteje zadovoljevati.

Tudi v medosebnih odnosih velja neusmiljena ekonomska logika.

Stvari počnemo zgolj takrat in samo zato, ker smo prepričani ali upamo, da bomo imeli od njih določen dobiček.

(..., ko smo prepričani, da bomo tako lahko zadovoljili nekatere svoje potrebe.)



# Spoštovanje in samospoštovanje

- Ali lahko nekdo, ki ne ceni in ne spoštuje sebe, spoštuje druge ljudi?
- Osnova spoštovanja drugih je samospoštovanje!
- Kako izgleda v tej luči trditev: "Kupec je kralj!"





# Spoštovanje in samospoštovanje

Ali lahko nekdo razvije vrhunski občutek lastne vrednosti tako, da se izogiba odgovornosti, ne spoštuje dogovorov, se spreneveda, ne ceni sodelavcev, je zadirčen in ne uživa pri svojem delu?

- Delovna mesta zaposlenih v storitveni in proizvodni dejavnosti narekujejo prijazno vedenje v skladu z vrednotami, ne glede na lastna čustva.
- Sposobnost upravljanja z vrednotami in čustvi ni poljubna lastnost delavca, temveč njegova delovna dolžnost.
- Upravljanje vrednot in čustev je delo, ki pomeni konkurenčno prednost in je zaradi tega predmet managerskega nadzora in vodenja.
- Delovna mesta niso bila še nikoli tako “spolzka”.
- Še nikoli ni bilo toliko možnosti dobiti dobro delo.



# Ali so naši ljudje lojalni? Ali res povedo to kar mislijo?


Zvedeti kaj si zaposleni mislijo o vodstvu in njegovi učinkovitosti

-

meriti uspešnost in učinkovitost vodij.

Za pozitivno delovno klimo in dobro motivacijo je najhujše to, da najprej prosimo ljudi za mnenja in ideje, potem pa teh predlogov ne upoštevamo.

Ideje, predloge in naloge je potrebno selekcionirati in realne spraviti v življenje!



# Kdaj ljudje z veseljem izpolnjujejo ankete o organizacijski klimi in kulturi?

- Potrebno je razbiti začetno negotovost in nezaupanje. To je najlažje doseči z napovedjo konkretnih sprememb, ki jih bo vodja naredil v določenem času. Postavitev konkretnih ciljev, s časovnimi roki in evalvacijo na koncu, je najučinkovitejši način, da ljudi prepričamo, da s spremembami mislimo resno.
- Zaposleni ne smejo dobiti le občutka, da jim dovolimo komentarje na račun vodstva. Videti morajo, da na določenih področjih, ravno zaradi njihove sugestije prihaja do pozitivnih sprememb.
- Zatrt in šibek delavec, kateremu vodja ves čas dokazuje svojo superiornost, ne bo nikoli zmožni dosegati standardov poslovne odličnosti.



# Želeni absentizem

- Če vidimo, da človek v določenem trenutku izgublja nadzor nad učinkovitim zadovoljevanjem potreb, potem odgovoren vodja poskrbi, da si zaposleni vzame čas za regeneracijo.
- Bolnega človeka pošljemo človeka domov, če ocenimo, da mu zdravstveno stanje ne omogoča normalnega dela. S tem preprečimo še večjo škodo zdravju.
- Z vzpostavljanjem občutka varnosti in blagostanja pomagamo zaposlenim, da se lažje odločajo za starševstvo.



# Želena fluktuacija

- Ali je smiselno poskrbeti za to, da se določen odstotek ljudi, s katerimi smo najmanj zadovoljni, zamenja z novimi sodelavci?
- Ali je prav, da potem, ko smo izčrpali načine, ko smo poskušali človeku omogočiti, da da podjetju dodano vrednost, ki naj bi izhajala iz njegove zaposlitve, poskrbimo za to, da iz podjetja odide.
  - Odgovornost do koga pokažemo na ta način?
- Kadrovski delavec mora biti večč tako “kirurških” kot “internističnih” veščin!



Corpus Anima Ratio

i n š t i t u t   z a   o s e b n i   r a z v o j

**Hvala za pozornost!**

Dr. Aleksander Zadel

[institutcar@gmail.com](mailto:institutcar@gmail.com)  
[aleksander.zadel@gmail.com](mailto:aleksander.zadel@gmail.com)