



Понятие и причины
абсентеизма персонала.
Способы снижения
абсентеизма в организации.

ВЫПОЛНИЛА СТУДЕНТКА ГРУППЫ УПБ-3601-01-00
ГОНЧАРУК ДАРЬЯ

План:

- ▶ 1. Понятие абсентеизма персонала
- ▶ 2. Причины абсентеизма персонала: явные и неявные
- ▶ 3. Последствия абсентеизма
- ▶ 4. Уровень и коэффициент абсентеизма персонала
- ▶ 5. Проблемы абсентеизма
- ▶ 6. Методы борьбы с абсентеизмом

Понятие абсентеизма

- ▶ Абсентеизм на работе в управлении персоналом означает: де юре – присутствие на рабочем месте, де факто – отсутствие.
- ▶ В сфере управления персоналом и организационным поведением абсентеизм персонала означает, что сотрудники часто отсутствуют на своем рабочем месте без уважительной на то причины.
- ▶ Частые подобные отсутствия сотрудников на работе служат своеобразным индикатором ухудшения внутриорганизационного климата.
- ▶ Сущность абсентеизма проявляется в снижении мотивации сотрудника в выполнении своих должностных обязанностей, что ведет к падению эффективности его работы и уменьшает ценность персонала для предприятия. Выделяют две основные формы абсентеизма персонала: явный и неявный.

Явные причины абсентеизма персонала

- ▶ К причинам явного абсентеизма относят: отгул за свой счет, опоздание, уход с работы пораньше, задержка на встрече, командировка и т.п. Явный абсентеизм может быть добросовестным и недобросовестным. Добросовестный абсентеизм вызван вполне объективными причинами и не предполагает обмана руководства со стороны работника. Недобросовестный абсентеизм характеризуется намеренным увеличением времени, которое сотрудник находится вне рабочего места, имея на то субъективные причины.
- ▶ Таким образом, явный абсентеизм характеризуется ситуацией, когда сотрудник не присутствует на рабочем месте, имея на то объективные или субъективные причины.
- ▶ Работа с явным абсентеизмом давно и хорошо отработана в теории и практике управления, однако неявный абсентеизм стал проблемой для предприятий во всем мире в условиях, когда против него нет проработанной модели ликвидации причин и последствий.

Неявные причины абсентеизма

- ▶ Причины неявного абсентеизма намного сложнее, так как данная форма характеризуется ситуацией, когда сотрудник формально присутствует на своем рабочем месте, но фактически не выполняет свои основные обязанности. Данная форма наиболее разрушительна по своей природе для предприятия, вместе с тем абсентеизм создает множество проблем во всех производственных сферах.
- ▶ Абсентеизм неявной формы стал значимым вызовом для современных российских предприятий.

- ▶ Причины абсентеизма обозначаются характером его проявлений в условиях работы персонала предприятия. Наиболее типичные проявления абсентеизма для российских предприятий выражаются в том, сотрудник разговаривает по телефону по личным вопросам, занимается посторонними делами на рабочем месте, проводит много времени в помещении для курения или разговаривает "за жизнь" с коллегами. В последнем случае групповой абсентеизм приносит более значительный вред производственным предприятиям. Наконец, с распространением в сети Интернет социальных сетей сотрудники, чьи рабочие места оборудованы компьютером, проводят очень много времени на страницах социальных сетей, форумах и т.п.



Последствия абсентеизма

- ▶ Последствия абсентеизма предсказуемы:
- ▶ текучесть кадров;
- ▶ повышение непроизводительных затрат рабочего времени;
- ▶ падение производительности труда;
- ▶ снижение эффективности труда;
- ▶ сокращение выручки и прибыли предприятия.

ПОСЛЕДСТВИЯ АБСЕНТЕИЗМА

Явные и
неявные
причины
абсентеизма

- текучесть кадров;
- повышение непроизводительных затрат рабочего времени;
- падение производительности труда;
- снижение эффективности труда;
- сокращение выручки и прибыли предприятия.

**А
б
с
е
н
т
е
и
з
м**

де юре – присутствие на рабочем месте,
де факто – отсутствие

Уровень и коэффициент абсентеизма персонала

- ▶ Уровень абсентеизма персонала выражается показателем отсутствия персонала на работе.
- ▶ Коэффициент абсентеизма рассчитывается по формуле:

$$КА = \frac{НС}{Т} * 100\%, \text{ где}$$

КА – коэффициент абсентеизма;

НС – количество часов отсутствия сотрудника на работе;

Т – количество часов рабочего времени в исследуемом периоде.

- ▶ Отсутствие сотрудника на работе может быть явным и неявным, как было указано выше. При расчете коэффициента абсентеизма можно учитывать и количество времени, проведенное сотрудником на рабочем месте, в течение которого он не выполнял рабочие обязанности, а, например, смотрел картинки в социальных сетях.
- ▶ Следовательно, уровень абсентеизма может быть интерпретирован в виде оценки коэффициента абсентеизма по сотрудникам отдела или предприятия в целом.



Проблемы абсентеизма

- ▶ Отметим, что основные проблемы абсентеизма сводятся к повышению текучести кадров и непроизводительных затрат рабочего времени.
- ▶ Проблемы абсентеизма, очевидно, проявляются в разной степени, так как среди разных групп сотрудников имеется разная склонность к абсентеизму.
- ▶ В связи с этим можно выделить несколько факторов, влияющих на развитие феномена абсентеизма и связанных с ним проблем.

Причины проявления проблем абсентеизма

Причины абсентеизма	Проблемы абсентеизма
Возраст	С возрастом склонность к абсентеизму снижается, а наиболее подвержены абсентеизму сотрудники в возрасте до 30 лет.
Опыт работы	Накапливаемый опыт работы снижает уровень абсентеизма, так как с опытом развиваются навыки самоорганизации и самомотивации.
График работы	Гибкий график приводит к значительному снижению общего неоплачиваемого времени отсутствия служащих на работе [2].
Время года	В зависимости от времени года может наблюдаться разный уровень абсентеизма в целом по предприятию, например, летом уровень абсентеизма наиболее высок за весь год.
Пол сотрудника	Женщины больше склонность к абсентеизму, чем у мужчин, что объясняется тем, что у женщин помимо рабочих обязанностей есть еще значительная доля семейных обязательств, кроме того женщины склонны часто обсуждать различного рода вопросы, перескакивая с рабочих моментов на общие, что в совокупности ведет к повышенному уровню абсентеизма среди женщин.

- ▶ Прямые причины абсентеизма выражаются в характере повода для уклонения от рабочих обязанностей. Глубинные причины абсентеизма более обширны и имеют фундаментальный характер в объяснении данного явления.
- ▶ Понимание глубинных причин позволяет организовать на предприятии работу по преодолению проблемы абсентеизма. К таким причинам относятся поиски сотрудником своего места в жизни, своего предназначения и сомнения в правильности того, чем он в данный момент занимается. Все это выливается в неудовлетворенность работой, следовательно, возникает желание уклониться от прямых обязанностей, отложить их, так как бросить работу прямо сейчас он не может. Опираясь на выявление истинных причин абсентеизма можно проводить работу по борьбе с ним.
- ▶ Решение проблем абсентеизма, связанных с текучестью кадров, следует реализовывать с учетом текущей ситуации в компании и возможности внедрения методов по борьбе непосредственно с текучестью кадров. Это будет оправдано, если абсентеизм является следствием текучести кадров, а не наоборот.

- ▶ Гораздо актуальнее стоит проблема увеличения непроизводительных затрат рабочего времени при наличии высокого уровня абсентеизма на предприятии. Коэффициент абсентеизма может коррелировать с показателем непроизводительных затрат рабочего времени. В этом случае, необходимо составить перечень непроизводственных затрат и определить их объем. С содержательной точки зрения к непроизводительным относятся все потери, вызванные перебоями в работе, внутрисменными нерегламентированными перерывами и другими нарушениями трудового распорядка.



Методы борьбы с абсентеизмом

- ▶ 1. Метод «кну́та». Он заключается в так называемых штрафных санкциях, урезании выплат по больничному листу, сокращении зарплаты на количество прогулов.
- ▶ 2. Метод «пряника» (поощрительные выплаты тем, кто редко болеет или премирование сотрудников с отсутствием прогулов, введение гибкого графика или увеличение продолжительности отпусков).
- ▶ 3. Метод предупреждения (проведение оздоровительных мероприятий для сотрудников компании, частичная компенсация затрат на абонемент в фитнес-клубах, медицинские страховки и т.д.).
- ▶ 4. Метод обратной связи (имеет смысл обсудить с работником сложившуюся ситуацию, выслушать его предложения и совместно принять решение - эффективная обратная связь способна не только повысить мотивацию сотрудника, но и определить конкретные методы решения проблемы).
- ▶ 5. Метод документального подтверждения (требование письменного, заверенного авторитетным источником, объяснения отсутствия на рабочем месте - может быть эффективно для снижения прогулов по причине «учебы» или «болезни»).
- ▶ 6. Применение информационных технологий (Система, которая помогает вести учет рабочего времени, затраченного на звонки, встречи и т.д.) У этого метода есть существенный минус - слишком жесткий контроль не способствует созданию комфортного климата в коллективе, но в определенных ситуациях он оправдан.

- ▶ Описанное ранее в большей степени касается борьбы с явным абсентеизмом.
- ▶ Главным же методом в борьбе с неявным - является повышение заинтересованности работника в его деятельности и ее результатах (мотивация сотрудника) и контроль за рабочим процессом (например, контроль пользования интернетом и телефоном). Это требует больших затрат времени и сил, но в перспективе дает хорошую отдачу. Метод обратной связи эффективен и в этом случае. В целом же, любые действия, направленные на повышение удовлетворенности человека работой, способствуют снижению случаев абсентеизма.



- ▶ На практике имеет смысл применять комплексный подход с использованием более одного метода. Причем выбор метода должен быть оправдан, исходя из особенностей ведения бизнеса, специфики продукта, выпускаемого компанией, личностных характеристик работников и много другого. И, конечно же, нет смысла в радикальных методах (увольнении и найме новых работников), если проблема не решена в уже существующем коллективе - новые работники быстро переймут «привычки» более «опытных» коллег.
- ▶ Снижение же уровня "абсентеизма" вполне под силу любому руководителю, внимание которого будет обращено на следующее:
 - ▶ 1) Разъяснение роли и значение выполняемой сотрудником в организации работы.
 - ▶ 2) Постановка долгосрочных целей и четких краткосрочных задач.
 - ▶ 3) Мотивация сотрудника на достижение запланированных показателей работы.



Вывод

- ▶ Абсентеизм как следствие ряда причин проявляется в низкой мотивации и снижении ценности каждого сотрудника для предприятия.
- ▶ С другой стороны абсентеизм как способ мышления и деятельности приводит, в конечном счете, к низким результатам.
- ▶ Поэтому резервы борьбы с абсентеизмом заключаются, прежде всего, в работе с сотрудниками, которые должны понимать последствия своей деятельности для своей будущей карьеры в компании.

Источники информации

- ▶ 1. Зубань С.В. Практика применения в современных организациях систем стимулирования труда. // Тематический сборник научных трудов "Проблемы управления персоналом в организациях". – М.: ГУУ, 2006. – С.163- 211
- ▶ 2. Погодина Г.В. Двойной эффект: управление персоналом в социальном и экономических эффектах // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 12. – С. 66-71.
- ▶ 3. Слесарев В.А. Совершенствование механизма мотивации персонала как необходимое условие повышения эффективности современных российских предприятий // Научные труды Московского гуманитарного университета. Выпуск 90. М.: Московский гуманитарный университет, 2008. С. 45-52
- ▶ 4. Нестеров А.К. Абсентеизм персонала на работе [Электронный ресурс] // Образовательная энциклопедия ODiplom.ru - Режим доступа:
<http://odiplom.ru/lab/absenteizm-personala-na-rabote.html>
- ▶ 5. Методы борьбы с абсентеизмом, текучестью кадров и пути стимулирования у персонала преданности к организации [Электронный ресурс] – Режим доступа :
https://studwood.ru/2237041/menedzhment/metody_borby_absenteizmom_tekuchestyu_kadrov_puti_stimulirovaniya_personala_predannosti_organizatsii

Спасибо за внимание!