A hiányzások és betegállományok csökkentése hatékony hiányzásmenedzsmenttel

A betegszabadságok és egyéb okok miatti hiányzások súlyos költségeket jelentenek a vállalatok számára, ennek ellenére Németországban csak minden második vállalatnak van kidolgozott koncepciója a hiányzások csökkentésére.

Tárgyszavak: betegszabadság; hiányzás; humán faktor; humánpolitika; költségcsökkentés; menedzsment.

A vállalatok igen gyakran munkaszervezési kérdések miatt is pazarolják erőforrásaikat. Sok helyen például igen gyakoriak a hiányzások, ami ellen az üzemek irányítói legtöbbször nem mernek fellépni. Egy 192 németországi üzemre kiterjedő felmérés eredményei szerint ennek két alapvető oka van, az egyik az, hogy a vezetés üzemen belüli konfliktustól tart (pl. az üzemi tanáccsal), a másik pedig az, hogy a vállalati légkör romlásától fél. Az első okot a válaszolók 38%-a, a másodikat 58%-a említette mint legfontosabbat. Csupán az üzemek tíz százalékában kapnak oktatást a vezetők arról, hogy milyen cselekvési kompetenciára van szükség ilyen esetekben, milyen jogszabályokat kell figyelembe venniük, és hogyan kell eredményesen megbeszélni a dolgozókkal újbóli munkába állásuk körülményeit.

A betegállományok volumenét több tényező befolyásolja: az üzemi légkör, elégedettség a munkaviszonyokkal, a részvétel lehetősége a körülmények kialakításában, a vezető partneri viszonya a dolgozóval, munkavédelem és balesetmegelőzés, megelőző egészségvédelem. A hiányzások 40%-a motivációs okokra vezethető vissza.

Az általánosító megállapítások, az érintett munkatársakkal szembeni elfogultság vagy az akciók kezdeményezése felesleges, sőt káros. Az a fontos, hogy a személyzeti felelősök készek legyenek valamit tenni az indokolatlanul gyakori hiányzásokkal szemben. Mindig az legyen az első, hogy az érintett üzemben meglévő helyzetet tisztázzák. A tapasztalatok szerint az alábbi eljárás jól bevált:

A vezető munkatársakból, az üzemi tanácsból és a személyzeti osztály képviselőiből álló munkacsoport szociálisan kiegyensúlyozott intézkedéskatalógust dolgoz ki, amelynek fő összetevői a következők:

1. gondozási és megelőzési intézkedések,
2. differenciált, a helyzetnek megfelelő beszélgetés az érintettekkel,
3. sikerrel kecsegtető és fegyelmi intézkedés, végül
4. az eredmények folyamatos ellenőrzése.

Az intézkedésekről vállalati (üzemi) megállapodást kell aláírni, illetve egy ilyenbe be kell azokat építeni.

Az aktív szociális gondozás, a hatékony egészségmenedzsment és a balesetmegelőzés jelentős mértékben hozzájárul a betegállományok gyakoriságának csökkentéséhez.

Lényeges a folyamat ellenőrzése. Ennek során kiértékelik az okokat és megfelelő ellenintézkedéseket hoznak, valamint a vezetőknek támogatást nyújtanak a betegállományok gyakoriságának növekedése esetében. A belső folyamat nyomon követesében központi szerepet játszhat a kontrolling.

Az eredményesség előfeltétele, hogy a vezetés rendszeresen és következetesen törekedjen a hiányzások csökkentésére. Fontos a munkaszervezés és az üzemi légkör javítása. A vezetőket szemináriumokon készítik elő arra, hogyan végezzék eredményesen a megbeszélést a visszatérőkkel. Az egyik német vállalatnál ezen intézkedések hatására a hiányzások gyakorisága 48%-kal csökkent.

Öt tipp a sikeres hiányzásmenedzsmenthez

- A sikeres hiányzásmenedzsmenthez módszerességre és következetességre van szükség.
- A vezetők megfelelő előkészítés után beszéljenek az érintettekkel.
- Az intézkedéscsomagot minden felelősnek el kell fogadnia, és annak szociálisan kiegyensúlyozott kell lennie.
- Hatékony kontrollingnak kell megelőznie az intézkedések inflációját.
- Az intézkedéseket aktív, átfogó megelőzési program részeként kell megvalósítani.

Egy gépjárműipari beszállító vállalatnál hasonló lépésekkel sikerült a hiányzások gyakoriságát 30%-kal csökkenteni, miután nagy súlyt helyez-

tek a megelőzésre. Többek közt javítottak a világításon, csökkentették a zajszintet és a levegőszennyezés mértékét.

Ideális esetben a hiányzásmenedzsment az aktív, egységes egészségügyi megelőzési program részét alkotja. A korszerű vezetési kultúra cselekvési és döntési lehetőségeket biztosít a munkatársak számára, elősegíti a felelősségteljes munkavégzést és a hatékony csoportmunkát.

Összeállította: Dr. Barna Györgyné

Gestmann, M.: Wie Sie Fehlzeiten nachhaltig reduzieren. = Produktion, 2004. 40. sz. szept. 30. p. 27.

Manager: Kündigungsfristen gekappt. = Produktion, 2004. 40. sz. szept. 30. p. 27.

Röviden…

…Az öregedés hátrányainak ellensúlyozása

Sok vállalatnál a 40 év fölötti munkavállalók már alig számítanak, karrierlehetőségeik szinte megszűntek. Hosszú éveken keresztül bevált vezetők számára nem marad más hátra, önmaguknak kell további pályafutásuk lehetőségeit megvizsgálni és előkészíteni.

Az egyik neves német munkatudományi intézet (Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation) tanulmánya szerint a vállalatok továbbra is a fiatalokat részesítik előnyben. Ez annál is kellemetlenebb az idősebbek számára, mivel 2004-ben a munkaerőpiacon először jelent meg több 40 évnél idősebb munkavállaló, mint 40 évnél fiatalabb. Ezen a korhatáron felül csaknem kizárt az előmenetel.

Így aztán érthető, hogy legtöbb tapasztalt vezető az öregedést nem érési folyamatnak és nyereségnek, hanem hátránynak tekinti. Egy újabb vizsgálat szerint a megkérdezetteknek csak kevesebb mint öt százaléka tartotta lehetségesnek, hogy szakmailag tovább fejlődjön, jelenlegi pozícióját újabb funkcióval kiegészítse, vagy aktív vezetői felelősségétől méltóságteljesen visszavonuljon.

Alig akad olyan vállalat, amelyik új feladatot (például célprogramokban belső tanácsadás, az utánpótlás szakmai fejlesztése) ajánlana fel a tapasztalt idősebb vezetők számára. Ritka az olyan hozzáállás, mint a Siemens műszaki részlegénél, ahol 1998 óta az idősebbek számára új perspektívákat tárnak fel, hogy ezzel motiválják őket. Kivételesnek szá-

mít az olyan vállalat is, mint Hanning & Kahl, ahol előszeretettel állítanak munkába „időseket”. Ennek a cégnek ugyanis igen fontos a szakmai tapasztalat és a már messzemenően lezárt személyiségfejlődés. Azoknál a vállalatoknál, ahol az ilyesmi nem játszik szerepet, az ötven év fölöttiek, amíg csak lehet, ragaszkodnak íróasztalukhoz, és uraskodva próbálják megakadályozni a fiatalság előretörését. Az idősebbek harciasan védik pozícióikat, mivel belső nyugtalanság és elégedetlenség kínozza őket.

A munkaerő-gazdálkodás szakemberei hallatlan pazarlásként fogják fel, hogy a pozícióharc miatt a vezetési gyakorlattal rendelkező szakemberek szakismereteiket és különböző feladatok teljesítésének képességeit eltitkolják az utánpótlás elől. Tapasztalataikat, az ügyfelekkel kapcsolatos ismereteiket, kapcsolataikat csakis saját érdekükben hajlandók felhasználni, a fiatalokat pedig nem figyelmeztetik a buktatókra.

Az idősebb alkalmazottak számára megoldást kínál pl. a már több helyen alkalmazott ún. mesterprogram (Meisterschaft). Ennek keretein belül megtanulják, hogyan lehet az eddig amúgy is kihasználatlanul maradt lehetőségekről lemondani és új utakat feltárni. Ennek érdekében hat-nyolc, hasonló korú és helyzetű vezető tapasztalatcsere keretein belül megtárgyalja egymással a rendelkezésre álló lehetőségeket, és egymásnak adott tanácsaikkal elősegítik azok kihasználását.

(Produktion, Management, 2005. 11. sz. márc. 17.)