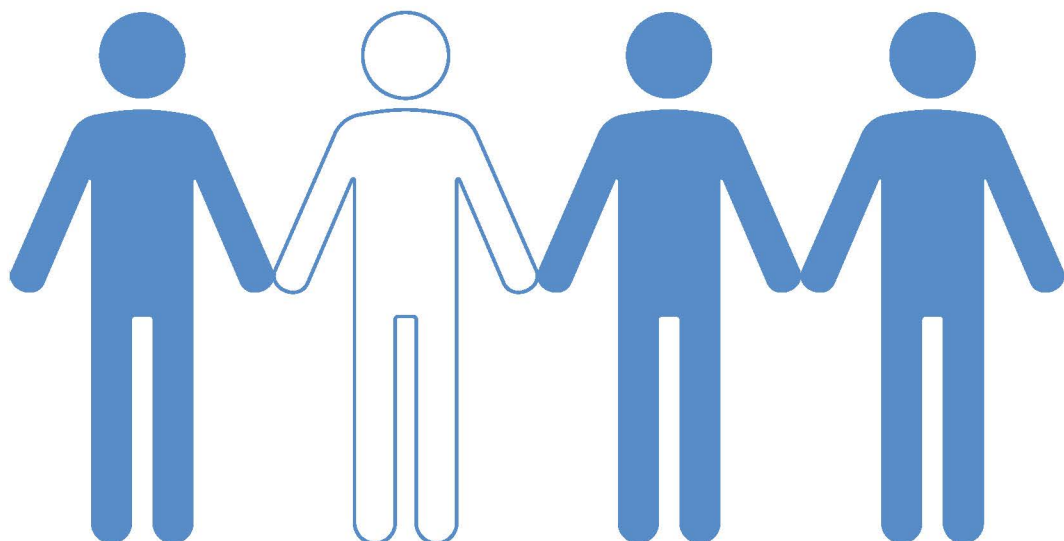


Zarządzanie

# Absencja chorobowa pracowników

**Uwarunkowania – kształtowanie – pomiar**

Małgorzata Striker



# **Absencja chorobowa pracowników**



WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

# Absencja chorobowa pracowników

**Uwarunkowania – kształtowanie – pomiar**

Małgorzata Striker



WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

Małgorzata Striker – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

*Małgorzata Gableta*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Ilona Turowska*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

KOREKTA TECHNICZNA

*Leonora Wojciechowska*

PROJEKT OKŁADKI

*Stämpfli Polska Sp. z o.o.*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Małgorzata Striker, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.07906.17.0.M

Ark. wyd. 14,0; ark. druk. 15,5

ISBN 978-83-8088-578-3

e-ISBN 978-83-8088-579-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8  
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl  
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl  
tel. (42) 665 58 63

# Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
<b>Zachowania absencyjne w miejscu pracy i ich uregulowania prawne</b>	<b>13</b>
1.1. Istota zachowań absencyjnych pracowników	13
1.2. Uregulowania prawne zachowań absencyjnych pracowników	21
1.2.1. Regulacje prawne dotyczące czasu pracy pracowników	21
1.2.2. Regulacje prawne dotyczące nieobecności w pracy	25
1.2.3. Regulacje prawne dotyczące czasowej niezdolności do pracy	30
Rozdział 2	
<b>Uwarunkowania zachowań absencyjnych pracowników</b>	<b>39</b>
2.1. Zróżnicowanie uwarunkowań zachowań absencyjnych pracowników	39
2.2. Uwarunkowania indywidualne związane z cechami pracowników	41
2.3. Uwarunkowania związane z miejscem pracy	48
2.4. Uwarunkowania zewnętrzne – polityka państwa i sytuacja na rynku pracy	54
2.5. Uwarunkowania chorobowej obecności w pracy	59
2.6. Wybrane teoretyczne modele uwarunkowań zachowań absencyjnych pracowników	62
Rozdział 3	
<b>Kształtowanie zachowań absencyjnych pracowników</b>	<b>67</b>
3.1. Istota zarządzania absencją chorobową	67
3.2. Polityka absencji	72
3.3. Programy promocji zdrowia i poprawy warunków pracy	77
3.4. Kultura absencji	81
3.4.1. Istota i rodzaje kultury absencji	81
3.4.2. Kształtowanie zachowań absencyjnych poprzez kulturę absencji	87
Rozdział 4	
<b>Metody pomiaru i badania zachowań absencyjnych pracowników</b>	<b>95</b>
4.1. Pomiar absencji pracowniczej	95
4.1.1. Wskaźniki absencji	95
4.1.2. Pomiar kosztów absencji	97
4.1.3. Wykorzystanie wskaźników absencji i pomiaru kosztów w zarządzaniu	99
4.2. Różnorodność metod badawczych zachowań absencyjnych	104
4.2.1. Różnorodność źródeł danych	104
4.2.2. Pluralizm i eklektyzm metodologiczny w badaniach zachowań absencyjnych	109

## 6 Spis treści

4.3. Metodyka badań własnych	113
4.3.1. Założenia badawcze	113
4.3.2. Model badawczy zachowań absencyjnych pracowników	115

### Rozdział 5

#### **Studium przypadku – przedsiębiorstwo** **123**

5.1. Informacje ogólne o miejscu prowadzenia badań	123
5.2. Zachowania absencyjne w badanym przedsiębiorstwie	127
5.2.1. Absencja chorobowa na podstawie systemu ewidencji czasu pracy	127
5.2.2. Deklarowane zachowania absencyjne	133
5.3. Standardy zachowań absencyjnych pracowników	141
5.3.1. Standardy zewnętrzne	141
5.3.2. Standardy wewnętrzne	153
5.4. Wnioski z badań	156

### Rozdział 6

#### **Studium przypadku – urząd** **159**

6.1. Informacje ogólne o miejscu prowadzenia badań	159
6.2. Zachowania absencyjne w badanym urzędzie	162
6.2.1. Absencja chorobowa na podstawie systemu ewidencji czasu pracy	162
6.2.2. Deklarowane zachowania absencyjne	166
6.3. Standardy zachowań absencyjnych pracowników	176
6.3.1. Standardy zewnętrzne	176
6.3.2. Standardy wewnętrzne	186
6.4. Wnioski z badań	188

Zakończenie	191
-------------	-----

Bibliografia	199
--------------	-----

Netografia	209
------------	-----

Spis aktów prawnych	211
---------------------	-----

Spis tabel	213
------------	-----

Spis rysunków	217
---------------	-----

Załącznik 1. Wzór kwestionariusza ankiety zastosowany do badań w przedsiębiorstwie	219
--	-----

Załącznik 2. Wzór kwestionariusza ankiety zastosowany do badań w urzędzie	223
---	-----

Summary	227
---------	-----

O Autorce	231
-----------	-----

# Wstęp

Dlaczego chory pracownik decyduje się przyjść do pracy, narażając zdrowie swoje i innych? Czy dla pracodawcy optymalny poziom absencji to jej brak? Jakie mechanizmy sprawiają, że w zaciszu gabinetu lekarskiego, podczas podejmowania decyzji o skorzystaniu ze zwolnienia, oprócz pacjenta i lekarza jest jeszcze ten trzeci – pracodawca? Dlaczego pracownicy korzystają ze zwolnień w okolicznościach nieuzasadnionych medycznie? Te i wiele innych pytań dotyczących zachowań absencyjnych pracowników i podejmowanych przez pracodawców działań zarządczych nie zostały dotąd, zdaniem autorki, wyczerpująco zbadane w polskich warunkach społeczno-ekonomicznych.

Badania, których celem jest ustalenie istoty zachowań absencyjnych, znajdują się na pograniczu wielu dyscyplin naukowych, głównie psychologii, socjologii, zarządzania i medycyny. Absencja pracownicza na gruncie światowych badań naukowych ma bogatą historię, pierwsze publikacje pojawiły się w Stanach Zjednoczonych w latach czterdziestych XX wieku (np. Noland 1945), a rozkwit badań teoretycznych i empirycznych przypada na lata siedemdziesiąte i trwa nieprzerwanie do dzisiaj. Zmiany zachodzące na rynku pracy, przede wszystkim związane z uelastycznianiem zatrudnienia, coraz większą możliwością wykonywania pracy w dowolnym miejscu i czasie, usamodzielnieniem pracowników w zakresie sposobów wykonywania zadań, stawiają nowe wyzwania w obszarze teoretycznych i empirycznych badań zachowań absencyjnych. W ciągu ostatnich lat rozszerzono katalog zachowań absencyjnych o przychodzenie do pracy pomimo choroby i wykorzystywanie przysługujących urlopów wypoczynkowych zamiast zwolnień lekarskich.

W Polsce badania absencji chorobowej prowadzono w kilku ośrodkach, między innymi w Instytucie Medycyny Pracy Łodzi (np. Szubert, Sobala 2003, 2007; Szubert i in. 2009; Malińska 2013; Wężyk, Mercz 2013; Szubert 2014), Instytucie Spraw Publicznych (Giermanowska, Raclaw-Markowska 2004) i w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy (np. Pęciłło 2015). Z przeprowadzonej analizy prac naukowych z lat 2010–2014, publikowanych w ogólnopolskich czasopiśmie związanych z zarządzaniem, ekonomią pracy czy społecznymi uwarunkowaniami pracy („Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, „Humanizacja Pracy”, „Polityka Społeczna”, „Ekonomika Przemysłu”, „Organizacja i Kierowanie”, „Współczesne Zarządzanie”) wynika, że problem absencji pracowniczej poruszony został w dwóch artykułach



(Gajdzik 2014 i Striker 2014). Widoczna jest wyraźna dysproporcja w porównaniu z dorobkiem naukowym w innych krajach (zwłaszcza Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych czy Australii). W Polsce dotychczas nie były prowadzone badania ani kultury, ani klimatu absencji, nie są też zidentyfikowane zależności pomiędzy poziomem absencji a działaniami podejmowanymi przez pracodawców w obszarze optymalizowania rozmiarów nieobecności. Podkreślić również należy ograniczenia w bezpośrednim przenoszeniu na grunt polskich organizacji wyników badań teoretycznych i empirycznych, prowadzonych w innych krajach, z uwagi na silne uwarunkowania kulturowe zachowań absencyjnych i różny kontekst prawny regulacji związanych z nieobecnościami w pracy.

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że w obszarze zachowań absencyjnych na pierwszy plan wysuwa się kilka zagadnień, które do tej pory w Polsce nie doczekały się satysfakcjonujących rozstrzygnięć teoretycznych i empirycznych. Istotne jest stworzenie podstaw teoretycznych koncepcji zarządzania absencją, które pozwoliłyby badać zależności pomiędzy działaniami podejmowanymi w tym obszarze przez pracodawców a zachowaniami absencyjnymi pracowników. Ważne jest również zidentyfikowanie psychospołecznych uwarunkowań zachowań absencyjnych w miejscu pracy i otoczeniu organizacji. W niniejszej publikacji podjęto próbę rozwiązania wymienionych problemów.

Dostrzeżona luka stała się przesłanką do podjęcia przez autorkę badań zachowań absencyjnych. Głównym celem przedstawionego opracowania jest zgromadzenie, przeanalizowanie i usystematyzowanie wiedzy na temat zachowań absencyjnych pracowników w odniesieniu do ich uwarunkowań, kształtowania i pomiaru. Cel główny pracy został skonkretyzowany w postaci celów szczegółowych. Autorka postawiła następujące cele teoriiotwórcze:

1. Przedstawienie koncepcji zachowań absencyjnych pracowników poprzez zdefiniowanie i doprecyzowanie, czym są zachowania absencyjne pracowników.
2. Identyfikację psychospołecznych uwarunkowań zachowań absencyjnych pracowników.
3. Przeanalizowanie i usystematyzowanie wiedzy z zakresu zarządzania absencją pracowniczą, prowadzące do określenia potencjalnych kierunków działań pracodawców oraz możliwych do zastosowania w tym zakresie narzędzi zarządczych.
4. Skonstruowanie wstępnego modelu badawczego, uwzględniającego zależności pomiędzy działaniami podejmowanymi przez pracodawców w zakresie zarządzania absencją a zachowaniami absencyjnymi pracowników i pozwalającego na pomiar zachowań absencyjnych w organizacji.

Podstawą realizacji celów teoretycznych była analiza publikacji naukowych dotyczących wyznaczonych obszarów. Wykorzystano przede wszystkim literaturę światową, chociaż autorka dołożyła wszelkich starań, żeby uwzględnić wyniki badań prowadzonych w Polsce.

Celem empirycznym pracy jest zdiagnozowanie społecznych uwarunkowań absencji pracowniczej w dwóch celowo wybranych organizacjach z wykorzystaniem

autorskiego modelu rozpoznawania i analizowania wewnętrznych i zewnętrznych standardów zachowań absencyjnych w miejscu pracy, obejmującego zarówno instrumentarium pomiaru i oceny poziomu absencji, jak i narzędzia badania postaw i opinii pracowników na temat preferowanych zachowań absencyjnych oraz czynników je kształtujących.

Wskazany niedostatek badań absencji pracowniczej w Polsce skłonił autorkę do przeprowadzenia badań z wykorzystaniem podejścia jakościowego. Chęć poznania, zrozumienia i wyjaśnienia istoty oraz uwarunkowań zachowań absencyjnych zdeterminowała wybór podstawowej metody badania – studiów przypadków. W badaniach empirycznych przyjęto założenie, że zachowania absencyjne są zjawiskiem społecznym, uwarunkowanym kulturowo. Standardy zachowań absencyjnych w miejscu pracy (nazywanych również w pracy standardami absencji), zwłaszcza w kontekście indywidualnych przekonań pracowników i działań zarządczych podejmowanych przez pracodawców, nie były dotychczas przedmiotem badań naukowych w Polsce, stąd też przyjęte hipotezy mają charakter wstępny i ogólny. Zasadnicze badania przeprowadzono w dwóch celowo wybranych<sup>1</sup> organizacjach – przedsiębiorstwie produkcyjnym i urzędzie. Wykorzystano trzy źródła informacji: istniejące dokumenty organizacyjne, dane archiwalne oraz opinie pracowników i kierowników, z którymi przeprowadzono wywiady swobodne (nieustrukturalizowane) oraz wywiady kwestionariuszowe.

Opracowanie składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów i zakończenia. Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny i stanowią próbę zsyntetyzowania wiedzy na temat zachowań absencyjnych, ich uwarunkowań oraz sposobów ich kształtowania w organizacji. Rozdział czwarty ma charakter metodologiczny i poświęcony jest zebraniu wiedzy na temat pomiaru absencji i metod badania zachowań absencyjnych oraz przedstawieniu autorskiego modelu badawczego stanowiącego podstawę analiz empirycznych, których wyniki zaprezentowane są w dwóch kolejnych rozdziałach. W zakończeniu pracy odniesiono się do postawionych celów, przedstawiono wnioski teoretyczne i empiryczne oraz wskazano na ograniczenia i przyszłe kierunki badań.

Rozdział pierwszy poświęcony jest zachowaniom absencyjnym pracowników. Przedstawiono je na tle szerszego pojęcia, jakim są zachowania organizacyjne, i wskazano na trzy rodzaje zachowań absencyjnych związanych z chorobą: absencję, chorobową obecność oraz wykorzystywanie urlopów wypoczynkowych zamiast zwolnień lekarskich. W odniesieniu do nieobecności zwrócono uwagę na ich dwa wymiary: planowość i dobrowolność. W dalszej części scharakteryzowano uregulowania prawne zachowań absencyjnych ze wskazaniem ich kontekstu historycznego i odmiennych rozwiązań stosowanych w różnych krajach. Zwrócono uwagę na dwa podstawowe aspekty: regulacje dotyczące czasu pracy oraz zasady, na jakich pracownik może być nieobecny w pracy, dotyczące przede wszystkim urlopów wypoczynkowych i nieobecności związanych z czasową niezdolnością do

---

1 Kryteria doboru wskazano w podrozdziale 4.3.

pracy z powodu choroby. Przedstawione uwarunkowania prawne są, zdaniem autorki, ważnymi okolicznościami zachowań absencyjnych, a ich poznanie pozwala na zrozumienie znaczenia i określenie możliwości stosowania instrumentów zarządzania absencją.

Rozdział drugi zawiera rozważania dotyczące uwarunkowań zachowań absencyjnych pracowników. Uwarunkowania te podzielono na trzy podstawowe kategorie: uwarunkowania indywidualne, uwarunkowania związane z miejscem pracy oraz uwarunkowania zewnętrzne, wyznaczone przez działania podejmowane przez państwo i sytuację na rynku pracy. Zwrócono uwagę na specyficzne czynniki kształtujące chorobową obecność w pracy. Z uwagi na to, że przyczyny zachowań absencyjnych są wielowymiarowe i wzajemnie ze sobą powiązane, w ostatniej części drugiego rozdziału zaprezentowano wybrane modele teoretyczne publikowane w literaturze światowej, które stanowią propozycję wyjaśnienia, co sprawia, że pracownik korzysta ze zwolnienia lekarskiego, a co, że przychodzi do pracy pomimo choroby.

W kolejnym, trzecim rozdziale pracy omówiono możliwości kształtowania zachowań absencyjnych przez pracodawców. Określono istotę zarządzania absencją, a także scharakteryzowano trzy podstawowe elementy działań podejmowanych przez pracodawców w tym zakresie: prowadzenie kontroli obecności, programy z zakresu promocji zdrowia oraz kształtowanie kultury absencji zorientowanej na ograniczanie niekorzystnych dla organizacji zachowań absencyjnych pracowników. W kontekście kultury absencji zwrócono uwagę na mechanizmy oddziaływania na pracowników nieformalnych norm, wskazujących, jakie zachowania są społecznie akceptowane w zespołach pracowniczych.

Rozdział czwarty poświęcony jest metodom badań zachowań absencyjnych pracowników. Rozważania rozpoczęto od przedstawienia rodzajów i zakresu wykorzystania w praktyce zarządzania i badaniach naukowych wskaźników absencji oraz sposobów pomiaru kosztów nieobecności. W kolejnej części rozdziału zwrócono uwagę na inne niż pomiar sposoby badania absencji. Scharakteryzowano różne źródła danych na temat zachowań absencyjnych oraz wskazano na bogactwo stosowanych metod badawczych. Rozdział kończy prezentacją autorskiej propozycji modelu badawczego do pomiaru absencji i diagnozy społecznych uwarunkowań zachowań absencyjnych pracowników. W opisie modelu zawarto uzasadnienie przyjętego paradygmatu naukowego oraz wyboru metody badawczej. Przedstawiono także postawione hipotezy badawcze, kryteria wyboru podmiotów badań, plan badań, wykorzystane źródła danych oraz narzędzia.

Kolejne dwa rozdziały – piąty i szósty prezentują wyniki przeprowadzonych badań – dwa studia przypadków. Z uwagi na to, że w Polsce zachowania absencyjne były dotychczas przedmiotem niewielu badań empirycznych, autorka skoncentrowała się na każdym przypadku oddzielnie. Pozwoliło to na uzyskanie możliwie bogatego opisu badanego zjawiska oraz kontekstów jego występowania osobno w ramach każdej organizacji. Układ rozdziałów empirycznych jest w obu przypadkach taki sam. Rozważania rozpoczynają się od scharakteryzowania miejsca

prowadzenia badań i podania informacji dotyczących okresu objętego badaniem oraz zakresu analizowanych danych w odniesieniu do wszystkich wykorzystanych źródeł. W dalszym fragmencie przedstawione są wyniki badań zachowań absencyjnych: najpierw danych archiwalnych z systemu ewidencji czasu pracy, w dalszej kolejności deklarowanych przez pracowników zachowań absencyjnych. Kolejną część poświęcona jest na omówienie wyników związanych z poszczególnymi elementami zewnętrznymi i wewnętrznymi standardów absencji pracowniczej w badanych organizacjach. Szczególną uwagę zwrócono na czynniki różnicujące deklaracje badanych osób. Każdy rozdział empiryczny zakończony jest krótkim podsumowaniem i wnioskami.

Ze względu na dominujące w badanym obszarze publikacje anglojęzyczne, w literaturze polskojęzycznej pojawiają się problemy natury językowej. Zwłaszcza dotyczą one, kluczowego z punktu widzenia niniejszej pracy, nazwania podstawowych zachowań absencyjnych: słowo *absenteeism* – tłumaczone jest jako absentyzm lub absenteizm, *presenteism* jako prezenteizm lub prezentyzm, a słowo *leaveism*, ze względu na stosunkowo niedawne pojawienie się w języku angielskim<sup>2</sup>, jeszcze nie doczekało się spolszczenia. Warto podkreślić, że już w *Słowniku wyrazów obcych* z 1959 roku figuruje słowo „absenteizm”<sup>3</sup>, a w *Słowniku wyrazów obcych* z 1980 roku zarówno termin „absenteizm” (wyjaśniony tak samo jak w 1959 roku), jak i „prezentyzm”<sup>4</sup>. A. Wężyk i D. Merecz (2015: 451) przeprowadziły analizę językową słowa *presenteism* i zaproponowały używanie w języku polskim wersji „prezentyzm”. Trudno się jednak zgodzić do końca ze zdaniem autorek, że: „prezentyzm” – intuicyjnie – brzmi lepiej, bardziej «po polsku», jest również łatwiejszy w wymowie niż «prezenteizm»<sup>5</sup> – oba terminy są zrozumiałe tylko dla wąskiej grupy osób śledzących literaturę z zakresu zachowań absencyjnych pracowników. Autorka w niniejszej pracy stara się stosować ugruntowane językowo słowa. Dla terminów *absence* i *absenteeism* – absencja, pomimo wskazywanych różnic pomiędzy tymi wyrazami<sup>5</sup>. Dla angielskiego określenia *presenteism* – zgodnie z sugestią proponowaną przez G. Johnsa (2010) – wykorzystywane jest określenie „chorobowa obecność”, a dla jednego z wymiarów pojęcia *leaveism* związanego z zachowaniami absencyjnymi – „wykorzystywanie urlopu wypoczynkowego zamiast zwolnienia lekarskiego”<sup>6</sup>.

Bogactwo badań podejmowanych problemów i możliwych rozwiązań zarządczych w zakresie kształtowania zachowań absencyjnych przedstawianych w literaturze światowej sprawiło, że autorka, pomimo dość ambitnie postawionego celu,

2 Pierwsza publikacja autorstwa I. Hesketha i C.L. Coopera, w której użyto tego określenia, ukazała się w 2014 roku.

3 Wyjaśniane jest jako: „uchylanie się od wypełniania obowiązków społecznych”.

4 Wyjaśniane jest jako: „subiektywistyczny kierunek w teorii i metodologii historiografii [...]”.

5 W przypadku terminu *absenteeism* do słowa „absencja” dodawany jest przymiotnik „nadmierna”.

6 Szczegółowe rozważania definicyjne, wskazujące na istotę każdego z zachowań absencyjnych, omówione są w rozdziale 1.

zdaje sobie sprawę, że swoją pracą może tylko częściowo wypełnić istniejącą w literaturze polskiej lukę badawczą. Tworzeniu pracy przyświecała jednak nadzieja, że lektura niniejszego opracowania zainspiruje innych do włączenia w dotychczasowe badania problematyki zachowań absencyjnych pracowników i zarządzania absencją.

\*\*\*

Przeprowadzenie badań, których wyniki przedstawione są w niniejszej książce, nie byłoby możliwe bez zaangażowania kierowników i pracowników badanych organizacji. Bardzo dziękuję wszystkim, którzy wykazali zrozumienie, poświęcili swój czas i pomogli w zgromadzeniu materiału do badań. Składam też szczególne podziękowania prof. Ewie Kusideł za długie, inspirujące rozmowy o blaskach i cieniach wydobywania z liczb informacji o zachowaniach ludzi.

## Rozdział 1

# Zachowania absencyjne w miejscu pracy i ich uregulowania prawne

### 1.1. Istota zachowań absencyjnych pracowników

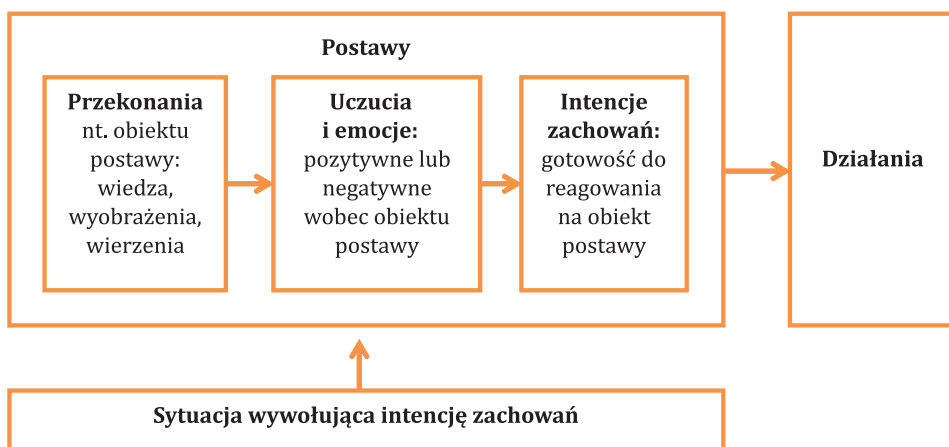
Absencja jest zaliczana do jednych z kluczowych zachowań organizacyjnych pracowników (Robbins 1998: 16; Griffin 2009: 508). Internetowa Encyklopedia PWN wskazuje, że zachowanie jest zaliczane do podstawowych pojęć psychologicznych i definiuje je jako „każdą dającą się obserwować reakcję na bodźce z otoczenia lub ogół reakcji i ustosunkowań organizmu żywego do środowiska”[9]<sup>1</sup>. Według J. Zieleniewskiego (1969: 162) zachowanie to „znajdowanie się w określonym stanie [...] dającym się określić przez stosunek do innej rzeczy lub do jakiejś części jej samej”. Wśród zachowań w miejscu pracy autor ten wyróżnił przede wszystkim działanie, czyli „zachowanie się umyślne, zmierzające do celu, kiedy podmiot działający ma mniej lub bardziej wyraźne poczucie swobody wyboru swego zachowania, poczucie, że może się zachować tak albo inaczej”.

Zachowanie jest reakcją lub stosunkiem do danej rzeczy, można więc wskazać na dwa składniki zachowania: działania oraz postawy, czyli reakcje oceniające wobec określonego bodźca z otoczenia obiektu postawy (Wosińska 2004: 139). Według R. W. Griffina (2009: 490) postawy są elementem zachowań. Autor definiuje je jako „zespół przekonań i odczuć, jakie mają ludzie w odniesieniu do określonej idei, sytuacji lub ludzi”. Tak zdefiniowane postawy mają trzy podstawowe elementy składowe: afektywny, odzwierciedlający uczucia i emocje wobec obiektu postawy; poznawczy, odzwierciedlający przekonania, wiedzę lub wierzenia jednostki na temat obiektu postawy oraz intencjonalny, odzwierciedlający sposób, w jaki dana osoba zamierza się zachować w określonej sytuacji. W. Wosińska (2004: 139) twierdzi, że te trzy komponenty postaw pozostają ze sobą w dynamicznym sprzężeniu: przekonania wzbudzają uczucia i razem tworzą gotowość do działania, zgodnie

---

1 W książce w odniesieniu do przypisów bibliograficznych odwołujących się do źródeł internetowych numer w nawiasie kwadratowym oznacza numer źródła w spisie netograficznym.

z modelem przedstawionym na rysunku 1.1. Jak wskazuje B. Wojciszke (2009), ludzie często postępują wbrew swoim postawom i wartościom. Intencje behawioralne nie są tym samym, co konkretne działania, tylko w niektórych sytuacjach ludzie postępują zgodnie ze swoją postawą (Wosińska 2004: 140). Jednak S. P. Robbins (1998: 16–18) utożsamia zachowania organizacyjne zarówno z działaniami, jak i postawami związanymi z pracą. Do zachowań organizacyjnych zalicza trzy podstawowe rodzaje działań – wydajność, nieobecność w pracy (absencję) i odejście z pracy (fluktuację) oraz dwie główne postawy – zadowolenie z pracy i zaangażowanie, które kształtują wszystkie trzy wcześniej wymienione rodzaje działań w organizacji. Zachowania organizacyjne mogą być analizowane na trzech poziomach – jednostki, grupy i systemu organizacyjnego, a celem badania zachowań w organizacji jest wyjaśnienie, przewidywanie i ułatwienie sprawowania kontroli nad zachowaniem ludzi w organizacji.



**Rysunek 1.1.** Model zachowań

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie W. Wosińska (2004: 139–140).

R.W. Griffin (2009: 507) definiuje zachowania organizacyjne jako „wzorzec działania członków organizacji, który bezpośrednio lub pośrednio wpływa na skuteczność tej organizacji”. Do kluczowych zachowań w miejscu pracy zalicza zachowania produktywne (między innymi dobra praca i wydajność), których oczekuje organizacja od pracownika, zachowania polegające na wycofaniu się (absencja i fluktuacja) oraz poczucie przynależności do organizacji. Absencję autor definiuje jako zachowanie pracownika polegające na nieprzyjściu do pracy z uzasadnionych lub nieuzasadnionych powodów. Wysoka absencja może też być, zdaniem autora, symptomem problemów, takich jak niezadowolenie z pracy i niskich morale pracowników.

Definicje absencji przytaczane w literaturze w różny sposób odnoszą się do nieobecności w pracy. W ujęciu wąskim absencja utożsamiana jest z nieobecnością

chorobową powodowaną przyczynami zdrowotnymi pracownika. W ujęciu szerokim do absencji zalicza się wszystkie nieobecności, czyli te związane zarówno z kłopotami zdrowotnymi, jak i innymi przyczynami.

G. Johns (2010: 519) definiuje absencję w dość prosty sposób – „nieprzysięcie do pracy, kiedy było ono zaplanowane”. Podobnie określają absencję J.J. Martocchio i D.A. Harrison (1993: 263), nazywając tym terminem „brak obecności pracownika w danym miejscu i czasie, gdy istnieje oczekiwanie społeczne, że powinien tam być”. Ta prostota definicji jest jednak tylko pozorna. Analizując zachowania absencyjne pracowników, można co prawda odnieść wrażenie, że są one jednymi z łatwiejszych do zidentyfikowania, wystarczy system zerojedynkowy: 0 – pracownika nie ma w pracy, 1 – pracownik jest obecny. Jednak identyfikację zachowań komplikuje druga część przytoczonych definicji, odnosząca się do planowania pracy (w przypadku definicji G. Johnsa) lub oczekiwania, że pracownik przyjdzie do pracy (w przypadku definicji J.J. Martocchio i D.A. Harrisona). Według definicji G. Johnsa absencją nie są wszystkie nieobecności w pracy, wyłączone są z nich na przykład te wynikające z urlopów wypoczynkowych. Pojawia się więc domyślne założenie o planowaniu urlopów wypoczynkowych. Nie jest to jednak tak oczywiste, na przykład jak zakwalifikować wprowadzoną w Polsce w 2004 roku możliwość wykorzystania części urlopu wypoczynkowego bez wcześniejszego zaplanowania i uzgodnienia z pracodawcą, czyli tak zwane urlopy na żądanie. W myśl przytoczonej wcześniej definicji G. Johnsa do absencji nie powinny być też zaliczane długotrwałe zwolnienia lekarskie, np. przypadające w okresie ciąży, ponieważ wielu pracodawców – wiedząc, że pracownica będzie nieobecna do samego porodu – nie planuje jej pracy, zatrudniając na jej miejsce pracownika na zastępstwo. Jeszcze bardziej niejednoznaczna jest definicja J.J. Martocchio i D.A. Harrisona. Autorzy nie sprecyzowali, co oznacza oczekiwanie społeczne, że pracownik powinien być w pracy.

Kłopoty z identyfikacją absencji mogą pojawić się również w sytuacji, kiedy pracownicy nie muszą być obecni w pracy, np. w sytuacji zatrudnienia w formie telepracy lub w nienormowanym czasie pracy. Trudno się jednak zgodzić z W. Cascio i J. Boudreau (2011: 83), że „jeżeli zatrudnione osoby nigdy się nie zgłaszają do pracy i jeżeli mogą dowolnie zmieniać swój czas pracy, a przy tym są odpowiedzialne jedynie za osiągnięte wyniki, koncepcja absencji przestaje być istotna”, czyli nieobecność nie występuje. Problem absencji faktycznie może nie występować w odniesieniu do krótkotrwałych zachorowań, które nie ograniczają możliwości pracy w domu lub wymagają jedynie niewielkich korekt w przyjętych przez pracownika nieformalnych planach pracy. W sytuacji jednak poważniejszego zachorowania, które powoduje dłuższy brak możliwości jakiegokolwiek pracy, problem absencji już występuje.

J.R. Rentsch i R.P. Steel (2003), biorąc pod uwagę szybko zmieniający się rynek pracy, wskazują na konieczność traktowania absencji nie jako sytuację dwuwymiarową (ktoś jest w pracy albo nie), ale jako wiele możliwych kombinacji – kontinuum od nieobecności do obecności. Część pracowników wykonuje swoją pracę w domu lub w wirtualnych biurach, w związku z tym nie może być mowy o fizycznej obecności



ści w miejscu pracy. Trudniej też ewidencjonować czas pracy takich pracowników. Obecność w pracy nie wymaga fizycznego bycia w określonym miejscu, ale raczej, zdaniem J.R. Rentsch i R.P. Steel (2003), powinna być postrzegana jako „psychologiczna obecność”. Pracownicy i pracodawcy w takim przypadku muszą wypracować nowe wzorce zachowania tak, żeby pomimo braku fizycznej obecności pracownicy byli postrzegani jako pracujący, dostępni i gotowi do interakcji z innymi osobami. Zdaniem autorów, naukowcy zajmujący się zachowaniami absencyjnymi w przyszłości będą musieli zmierzyć się również z tą nową definicją obecności w pracy, która z kolei wyznaczy inny zakres zachowań absencyjnych.

Skomplikowana typologia nieobecności powoduje, że nawet w sytuacji dostępu do systemów ewidencji czasu pracy, absencję nie jest łatwo zidentyfikować i zmierzyć. W wielu działających systemach informatycznych nie ma możliwości tworzenia zbiorczych zestawień, brakuje wymaganych danych i szczegółów. Szczególnie trudne jest określenie faktycznego charakteru absencji.

A. Belita i współpracownicy (2013) w przyjętym podziale absencji uwzględnili jej dwa wymiary: możliwość planowania (nieobecności planowane i nieplanowane) oraz dobrowolność (nieobecności dobrowolne i niedobrowolne) – tabela 1.1. Ich zdaniem przypisanie nieobecności do określonej grupy zwykle opiera się na intuicji badaczy lub badaniach opinii pracowników, których prawdziwości niestety nie można zweryfikować, co powoduje, że w każdej organizacji nieobecności mogą być różnie zakwalifikowane. Nieobecności planowane to takie, w odniesieniu do których pracodawca wie odpowiednio wcześniej, że pracownik będzie nieobecny, a tym samym może zaplanować zastępstwo lub w inny sposób zorganizować pracę. Dobrowolność/niedobrowolność absencji odnosi się z kolei do stopnia, w jakim określone zachowanie zależy od decyzji pracownika. Do absencji niedobrowolnej autorzy zaliczają nieobecności powodowane przez czynniki pozostające poza kontrolą pracownika. Absencja dobrowolna to taka, kiedy pracownik ma możliwość podjęcia decyzji, czy przyjść do pracy czy zostać w domu.

**Tabela 1.1.** Rodzaje absencji pracowniczej

	Planowane	Nieplanowane
Dobrowolne	urlopy wypoczynkowe, urlopy szkoleniowe, urlopy rodzicielskie, konferencje, warsztaty	absencja chorobowa wykorzystywana do załatwienia osobistych spraw, łagodne zachorowania – w wielu krajach usprawiedliwane przez samych pracowników
Niedobrowolne	nieobecności wynikające z obowiązków społecznych, a nie osobistych interesów, np. prace społeczne ławników	problemy komunikacyjne, choroba dziecka, poważna choroba potwierdzona certyfikatem lekarskim

**Źródło:** A. Belita i in. (2013: 3).

Absencja chorobowa może mieć zatem bardzo różny charakter. Nieobecności związane z ciężką chorobą i poważnymi obrażeniami ciała będą zaliczane do nieobecności nieplanowanych oraz niedobrowolnych. Lżejsze choroby, które nie uniemożliwiają wykonywania pracy, ale mogą wiązać się ze zwolnieniem lekarskim, będą zaliczane do absencji nieplanowanej, lecz dobrowolnej. Występuje też trzecia grupa nieobecności chorobowych, która związana jest z planowanymi zabiegami medycznymi. Pracownik nie może ich uniknąć, są więc niedobrowolne, ale w pewnym zakresie możliwe do zaplanowania i wcześniejszego poinformowania pracodawcy o ich terminie i przewidywanym okresie trwania.

A. Mastekaasa (2005) podkreśla, że absencja chorobowa nie jest tożsama z chorobą, schorzeniem czy zaburzeniem stanu zdrowia. Bardziej zasadne jest uznanie absencji za jeden z przejawów zachowania chorego, czyli sposobu, w jaki człowiek kontroluje swoje ciało, definiuje i interpretuje objawy choroby oraz podejmuje działania naprawcze, wykorzystując różne źródła pomocy. Autor wskazuje równocześnie, że nie ma wyraźnej uniwersalnej granicy pomiędzy absencją chorobową uzasadnioną i nieuzasadnioną. To, co niektórzy mogą uznać za zwykłe zniechęcenie do pracy, inni potraktują jako problem psychiatryczny. Na poziomie operacyjnym absencja chorobowa może być więc zdefiniowana jako nieobecność potwierdzona zaświadczeniem lekarskim, bez wnikania, czy zwolnienie jest uzasadnione czy nie.

Zachowania absencyjne pracowników powinny być interpretowane i określanie w relacji do stanu ich zdrowia. I. Bierla i współpracownicy (2013) wskazują, że dla uporządkowania dyskusji naukowej na temat absencji istotne jest rozróżnienie dwóch rodzajów obecności i dwóch rodzajów absencji w pracy:

- normalnej obecności w pracy (*presence*) – przyjscia do pracy, kiedy jest się zdrowym,
- chorobowej obecności w pracy (*presenteeism*) – przyjscia do pracy, kiedy pracownik czuje się chory,
- normalnej absencji chorobowej (*absence*) – nieobecności w pracy z powodu choroby,
- nadmiernej absencji chorobowej (*absenteeism*) – nieobecności usprawiedliwionej chorobą w sytuacji, kiedy pracownik jest zdrowy.

Absencja chorobowa jest naturalnym, normalnym zjawiskiem i pozwala pracownikowi na odzyskanie zdrowia. Nadmierna absencja pojawia się wtedy, gdy nieobecność nie jest uzasadniona, zwłaszcza gdy pracownik dobrowolnie nie przychodzi do pracy z przyczyn niezwiązanych ze zdrowiem. Autorzy (Bierla i in. 2013), podobnie jak C. Whitson i P.K. Edwards (1990), uważają rozróżnienie tych dwóch rodzajów absencji za niezwykle ważne, ale często pomijane z uwagi na trudności z identyfikacją. Podkreślają, że nawet jeśli liczba nieobecności chorobowych jest duża, nie oznacza to automatycznie problemu z absencją, czyli występowania nieobecności bez uzasadnionego powodu. W tym samym duchu inni wyróżniają nieobecności nadmierne (Nielsen 2008). Wskazanie absencji nadmiernej nie jest możliwe *ex-ante*. W momencie wystąpienia nieobecności pracodawca nie jest w stanie określić, czy

pracownik jest nieobecny, bo jest chory, czy dlatego że uchyła się od pracy (bumeluje). Analiza *ex post* pozwala na takie rozróżnienie tylko czasami.

W ciągu ostatnich czterech dekad w literaturze były prezentowane liczne empiryczne wyniki badań dotyczących zachowań absencyjnych. Zagadnienie chorobowej obecności pojawiło się w badaniach stosunkowo niedawno, prawdopodobnie dlatego, że jest trudna do zidentyfikowana statystycznie. Jednak C.D. Hansen i J.D. Andersen (2008) podkreślają związek pomiędzy tymi dwoma rodzajami zachowań, twierdząc, że są one wynikiem tego samego procesu podejmowania decyzji. Absencja i obecność chorobowa powinny być, na tyle, na ile jest to możliwe, analizowane razem. Już w latach siedemdziesiątych XX wieku R. Steers i S. Rhores, badając wpływ uczestniczenia w pracy (obecność w pracy) podczas choroby na efekty pracy, sugerowali, że niektóre nieobecności mogą być dobre dla organizacji i zarządzający nie powinni ich ograniczać (Baker-McCleary i in. 2010). Pojęcie chorobowej obecności w pracy jest jednak jeszcze mniej jednoznaczne niż absencja.

G. Johns (2010) zauważa, że absencja chorobowa ma długą historię badań, zwłaszcza w zakresie stosowanych regulacji prawnych i kosztów, jakie generuje dla organizacji. Stosunkowo niedawno zainteresowano się jednak zjawiskiem odmiennym – chorobową obecnością. Duże zainteresowanie badaniem chorobowej obecności w pracy zostało wywołane przez twierdzenia, że taka obecność powoduje dużo większe straty niż absencja (Collins i in. 2005) oraz że właściwe kształtowanie zachowań pracowników związanych z obecnością w pracy może być źródłem przewagi konkurencyjnej (Hemp 2004).

Zainteresowanie chorobową obecnością w pracy wynika z dwóch odrębnych kwestii. Uczni europejscy z zakresu zarządzania oraz epidemiologii i higieny pracy wskazują, że niepewność zatrudnienia wynikająca z planowanych zwolnień powoduje, że frekwencja w pracy jest zdecydowanie wyższa, niż wynikałoby to ze stanu zdrowia zatrudnionych. Z kolei naukowcy amerykańscy zainteresowani byli wpływem kondycji zdrowotnej pracowników na wydajność pracy. Źródłem wzrostu zainteresowania chorobową obecnością pracowników w Stanach Zjednoczonych jest mocno zaawansowana ekonomizacja ochrony zdrowia, która przyczyniła się do rozwoju metod wyceny stosowanych procedur medycznych. Tradycyjnie w naukach medycznych i farmacji oceniano efekty według dwóch kryteriów: skuteczności leczenia i bezpieczeństwa dla pacjenta. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku rosnące koszty opieki zdrowotnej spowodowały konieczność uwzględnienia jeszcze jednego kryterium – skutków ekonomicznych. W związku z tym koszty stosowanych procedur leczniczych obejmują bezpośrednio koszty leczenia, koszty absencji chorobowej i obniżonej wydajności pracowników, którzy przychodzą do pracy, ale ze względu na chorobę nie mogą lub nie chcą być w pełni wydajni. Potrzeba wykazywania skutków ekonomicznych stosowanych terapii doprowadziła do rozwoju i upowszechniania instrumentów pomiarowych wydajności pracy. W Europie nie było takiej konieczności, więc uwaga naukowców skoncentrowana była bardziej na przyczynach obecności w pracy chorych pracowników niż skutkach ekonomicznych.

W tabeli 1.2 przedstawiono wybrane definicje chorobowej obecności (*presenteeism*) zebrane przez G. Johnsa (2010). Autor zauważa, że choć wszystkie odnoszą się do bycia fizycznie obecnym w pracy, to różnią się znacznie co do istoty definiowanego zjawiska, czego konsekwencje mogą prowadzić do nieporozumień, zarówno na gruncie prowadzonych badań, jak i podejmowanych działań zarządczych w praktyce.

**Tabela 1.2.** *Presenteeism* – wybrane definicje

A. Obecność w pracy jako przeciwieństwo bycia nieobecnym (Smith 1970).
B. Doskonała, stuprocentowa frekwencja (Canfield, Soash 1955; Stolz 1993).
C. Praca przez większą liczbę godzin niż jest to wymagane, praca na pokaz, nawet jeśli nie jest to przydatne (Simpson 1998; Worrall i in. 2000).
D. Niechęć do pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy (Sheridan 2004).
E. Brak chorobowej absencji pomimo bycia chorym (Kivimaki i in. 2005).
F. Przyjście do pracy pomimo choroby (Aronsson i in. 2000; Dew i in. 2005).
G. Przyjście do pracy pomimo choroby lub pomimo innych okoliczności, które normalnie spowodowałyby nieobecność, np. Problemy z opieką nad dzieckiem (Evans 2004; Johansson, Lundberg 2004).
H. Obniżona wydajność w pracy z powodu problemów zdrowotnych (Turpin i in. 2004).
I. Obniżona wydajność w pracy z powodu problemów zdrowotnych lub innych wydarzeń, które rozpraszają uwagę pracownika (Hummer i in. 2002; Whitehouse 2005).

**Źródło:** G. Johns (2010: 521).

Z zestawu wybranych definicji wynika, że angielski termin *preseneeism* przedstawiany jest zarówno w pozytywnym świetle – przychodzenie do pracy, doskonała frekwencja (definicje A i B), ale również jako pewna obsesja pracy (definicje C, D, E) czy obecność w pracy pomimo złego stanu zdrowia (E, F, G). Ostania grupa definicji (H, I) utożsamia to pojęcie z obniżeniem wydajności pracy z powodu problemów zdrowotnych. Zdaniem G. Johnsa (2010) wielu z tych definicjom brakuje użyteczności naukowej. Definicje A i B są zbędne, ponieważ oznaczają brak absencji. Również podkreślanie już na poziomie definicji negatywnych skutków, przede wszystkim obniżenia wydajności, ogranicza badania tylko do sytuacji, które prowadzą do pogorszenia wykonywanych obowiązków. Autor twierdzi, że przyczyny i skutki powinny zostać ustalone na dowodach empirycznych, a nie być przyjęte z definicji. G. Johns (2010) postuluje więc, żeby stosować definicję – uczestniczenie w pracy podczas choroby, chorobowa obecność (*sickness presence*). Taka definicja jest wyraźna i bezwarunkowa, nie określa motywów przyjścia do pracy, co otwiera możliwość dalszych badań empirycznych dotyczących przyczyn – miłość do pracy, moralny obowiązek, a może niepewność zatrudnienia; nie przesądza również o konsekwencjach tego zachowania.

Przegląd definicji dokonany przez A. Wężyk i D. Merecz (2013) również wskazuje na odmienne podejście do chorobowej obecności przez naukowców amerykańskich i europejskich. W badaniach amerykańskich uwaga skoncentrowana jest na obniżonej wydajności spowodowanej chorobą pracownika. Z kolei naukowcy europejscy podkreślają, że *presenteeism* jest zachowaniem pracownika, który przychodzi do pracy pomimo choroby. Co istotne, zdecydowanie częściej wskazuje się tutaj nie tyle na chorobę, ale stan zdrowia, który upoważnia do korzystania ze zwolnienia lekarskiego, czyli brak pełnej zdolności do jej wykonywania.

Badanie chorobowej obecności koncentruje się na szarej strefie, która istnieje pomiędzy fizyczną nieobecnością w pracy a pełnym zaangażowaniem w pracę. Częściowo może to również wypełnić lukę w wiedzy na temat motywów rozpoczęcia i zakończenia epizodów nieobecności chorobowej w pracy. Z punktu widzenia nauk o zdrowiu badanie chorobowej obecności pozwala również na ujawnienie ważnych powiązań pomiędzy zdefiniowaniem siebie jako chorego i niezdolnego do pracy oraz chorego, ale zdolnego do wykonywania obowiązków zawodowych. Zachowania takie mogą również, zdaniem E. Korzeniowskiej (1997: 99–100), świadczyć o słabej realizacji pozytywnego modelu zachowań zdrowotnych w miejscu pracy, na który składa się między innymi wykonywanie wszystkich badań okresowych, pełna zgłaszalność do lekarza przy wystąpieniu objawów choroby oraz pełne korzystanie ze zwolnień proponowanych przez lekarza. Badając zachowania zdrowotne w sferze pracy, autorka zwróciła uwagę na obniżający się odsetek pracowników, którzy deklarowali pełne korzystanie ze zwolnień proponowanych przez lekarza (68 proc. w 1988 roku i 36 proc. w badaniach prowadzonych w 1996 roku).

W opublikowanych ostatnio opracowaniach, dotyczących zachowań absencyjnych pracowników, wskazywany jest jeszcze trzeci komponent tych zachowań – *leaveism* (Hesketh i in. 2014; Gerich 2015). I. Hesketh i C. Cooper (2014) zastosowali to pojęcie do określenia trzech rodzajów zachowań pracowników:

1. Pracownicy zamiast zwolnienia lekarskiego wykorzystują przydzielony im czas wolny – przede wszystkim urlop wypoczynkowy, ale może to też dotyczyć na przykład przysługujących dni wolnych w zamian za nadgodziny.
2. Pracownicy biorą do domu pracę, której nie mogą skończyć w normalnych godzinach pracy, pracują w czasie, który powinien być przeznaczony na odpoczynek od pracy.
3. Pracownicy podczas urlopu lub świąt starają się nadrobić zaległości w pracy.

Do zachowań absencyjnych zalicza się pierwszy z wymienionych rodzajów *leaveismu*. Wskazywane są dwa zasadnicze wyjaśnienia tego typu zachowań (Gerich 2015): pierwszym jest lojalność wobec pracodawcy i przekonanie, że wykorzystanie i tak przysługującego urlopu zamiast zwolnienia lekarskiego ogranicza koszty pracodawcy; drugim – restrykcyjna polityka absencyjna firmy, która wywołuje strach przed konsekwencjami wysokiej absencji – ograniczeniem wynagrodzenia, mniejszymi możliwościami awansu czy wreszcie utratą pracy.

Podsumowując, w świetle przeprowadzonego przeglądu literatury zachowania absencyjne pracowników wykraczają poza tradycyjne rozumienie absencji – nie-