

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.  
Dylematy zarządzania kadrami  
w organizacjach krajowych  
i międzynarodowych.  
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Barbara Cibis  
Łamanie: Barbara Szłapka  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-585-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka:</b> Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
<b>Joanna Cewińska:</b> Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences.....	49
<b>Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”.....	58
<b>Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
<b>Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo:</b> Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists' perspective.....	83
<b>Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just:</b> Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
<b>Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak:</b> Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests.....	106

<b>Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak:</b> Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports .....	117
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour .....	126
<b>Marek Jabłoński:</b> Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information .....	136
<b>Katarzyna Januszkiewicz:</b> Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees .....	145
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa:</b> Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance .....	154
<b>Alicja Keplinger:</b> Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research .....	165
<b>Jacek Kopeć:</b> Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas .....	176
<b>Anna Krasnova:</b> Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding .....	185
<b>Beata Krawczyk-Bryłka:</b> Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
<b>Paweł Kuźbik:</b> Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions .....	205
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka:</b> Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective .....	228
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement .....	237

---

<b>Tetiana Shkoda, Alena Ivanova:</b> Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries .....	256
<b>Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski:</b> Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
<b>Agnieszka Springer, Anna Tomala:</b> Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
<b>Małgorzata Striker:</b> Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
<b>Dariusz Turek:</b> „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

## Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

*Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.*

dr hab. Marzena Stor, prof. UE  
Katedra Zarządzania Kadrami  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk  
Instytut Psychologii  
Uniwersytet Wrocławski



**Małgorzata Striker**

Uniwersytet Łódzki

e-mail: mstriker@wzmail.uni.lodz.pl

---

## **CHORY PRACOWNIK OBECNY W PRACY – DYLEMATY KIEROWNIKÓW**

---

## **SICK EMPLOYEE PRESENT AT WORK – DILEMMAS OF MANAGERS**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.430.27

JEL Classification: M12, M54

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie głównych czynników kształtujących zachowania absencyjne pracowników. Wskazane determinanty odniesiono do wewnętrznej motywacji pracownika oraz środowiska pracy. W artykule starano się znaleźć odpowiedź na ważne z punktu widzenia zarządzania ludźmi pytania: czy i jak kierownicy mogą kształtować decyzje pracowników w zakresie przyścia do pracy podczas choroby, czy można zarządzać absencją i obecnością w pracy? Szukając odpowiedzi na te pytania, w artykule przeanalizowano wyniki badań odnoszących się do czynników tworzących kulturę (nie)obecności i określenia, jak na jej ukształtowanie wpływają działania podejmowane przez zarządzających. Dążenie do maksymalizacji wydajności oraz ograniczania kosztów pracy stawia przed zarządzającymi dość poważne dylematy w sytuacji pogorszenia się zdrowia pracownika – skłonić go, żeby mimo wszystko przyszedł do pracy i wykonał swoje zadania, czy raczej namówić, żeby został w domu i skorzystał ze zwolnienia lekarskiego. Bezpośredni kierownicy odgrywają kluczową rolę w zarządzaniu absencją w miejscu pracy.

**Słowa kluczowe:** absencja pracownicza, chorobowa obecność, zarządzanie absencją.

**Summary:** The aim of this article is to present the main factors shaping the absence and presence behaviour of employees. The indicated factors were related to both the inner motivation of an employee and work environment. The article also attempts to answer a question important from the perspective of human resources management: How can managers shape the decisions of employees to come to work while they are sick and how can absenteeism be managed? In order to achieve this aim, a review of the literature concerning absenteeism and presenteeism at work was done. The results of research related to the factors creating the culture of absenteeism were analysed and an attempt was made. Maximizing productivity and reducing labour costs poses to managing quite serious dilemma in the situation when an employee is sick – to get him to come the work and do his job, or rather to persuade him to stay at home. Line managers have a very important role in the management of absenteeism in the workplace.

**Keywords:** absenteeism, presenteeism, absence management.

## 1. Wstęp

Zdrowe i wydajne zasoby pracy mają kluczowe znaczenie dla sukcesu ekonomicznego i zdrowia całego społeczeństwa. Zachorowania pracowników powodują spadek wydajności, który powstaje z dwóch przyczyn – nieobecności w pracy oraz przyjscia do pracy podczas choroby. Dążenie do maksymalizacji wydajności oraz ograniczania kosztów pracy stawia przed zarządzającymi dość poważne dylematy w sytuacji pogorszenia się zdrowia pracownika – skłonić go, żeby mimo wszystko przyszedł do pracy i wykonał swoje zadania, czy raczej namówić, żeby został w domu i skorzystał ze zwolnienia lekarskiego. Zachowania pracowników w obliczu choroby są determinowane przez bardzo zróżnicowane przyczyny, często współzależne, które związane są zarówno z indywidualnymi, prywatnymi okolicznościami i cechami pracownika, jak również środowiskiem pracy, na które wpływ ma przede wszystkim pracodawca.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie głównych czynników kształtujących zachowania absencyjne pracowników. Wskazane determinanty odniesiono do wewnętrznej motywacji pracownika oraz środowiska pracy. W artykule starano się znaleźć odpowiedź na ważne z punktu widzenia zarządzania ludźmi pytania: czy i jak kierownicy mogą kształtować decyzje pracowników w zakresie przyjscia do pracy podczas choroby, czy można zarządzać absencją i obecnością w pracy? Szukając odpowiedzi na te pytania, w artykule przeanalizowano wyniki badań odnoszących się do czynników tworzących kulturę (nie)obecności i określenia, jak na jej ukształtowanie wpływają działania podejmowane przez zarządzających.

## 2. Absencja i chorobowa obecność w pracy

Absencja chorobowa jest dość prosta do zdefiniowania i odnosi się do nieobecności w pracy, kiedy planowo pracownik powinien do niej przyjść. W literaturze anglojęzycznej [Bierla i in. 2013] wyróżnia się jednak jej dwa rodzaje – *absence*, czyli nieobecność spowodowaną chorobą uniemożliwiającą stawienie się w pracy, oraz *absenteeism*, kiedy brak jest obiektywnej przyczyny i nieobecny w pracy jest zdrowy pracownik. Te drugie są nazywane nieobecnościami nieuzasadnionymi: pracownik korzysta ze zwolnienia lekarskiego, pomimo że jest zdrowy. Autorzy podkreślają, że dla właściwego zarządzania obecnościami w pracy jest to niezwykle ważne rozróżnienie, ale bardzo często pomijane, i wielu badaczy stosuje zamiennie słowa *absence* i *absenteeism*. Jeśli w organizacji jest wysoki poziom nieobecności, nie oznacza to, że ma ona problem z nadmierną absencją. Podobne rozróżnienie prowadzone jest dla obecności w pracy – *presence* – w sytuacji, kiedy do pracy przychodzi zdrowa osoba, oraz *presenteeism*, kiedy w pracy obecny jest chory pracownik. Na gruncie języka polskiego niektórzy badacze postulują wprowadzenie pojęć prezentyzmu i absentyzmu, dla rozróżnienia od normalnej obecności w pracy i absencji spowodowanej faktyczną chorobą pracownika [Wężyk, Merecz 2013].

Prezenteizm (prezentyzm) jest jednak definiowany bardzo różnie. Określany jest jako ograniczona obecność w pracy, kiedy problemy zdrowotne uniemożliwiają w niektórych aspektach wykonywanie zadań zawodowych [Cancelliere i in. 2011]. Stosowane są także określenia: nieefektywna obecność [Malińska 2013], nadmierna obecność [Lowe 2002] lub chorobowa obecność w pracy [Roelen, Groothoff 2010]. W literaturze widoczne są również dość istotne różnice w podejściu do badań prezentyzmu [Wężyk, Mercz 2013]. W badaniach europejskich uwaga badaczy skoncentrowana jest na dolegliwościach zdrowotnych pracowników, którzy pomimo to przychodzą do pracy. Kluczowym problemem w tym nurcie jest określenie czynników determinujących decyzje pracownika o tym, czy przyjść do pracy, czy zostać w domu. W podejściu amerykańskim o prezentyzmie można mówić dopiero wtedy, gdy taka nieobecność powoduje spadek produktywności.

P. Hemp [2004] określił, że prezenteizm jest obecnością w pracy pomimo złego stanu zdrowia. Podkreślił, że w przeciwieństwie do absencji jest zdecydowanie trudniejszy do zauważenia – pracodawca najczęściej wie, kiedy pracownika nie ma w pracy, ale często nie potrafi wskazać, kiedy choroba obniża jego wydajność. Badania prowadzone w Stanach Zjednoczonych dowodzą, że koszty takich obecności są wyższe niż absencji pracowniczej i wynikają z obniżonej wydajności pracy, dłuższego czasu trwania „przechodzonej” choroby i zarażenia innych pracowników.

Z kolei G. Lowe [2002] utożsamia prezentyzm, czyli nadmierną obecność w pracy, z dwoma różnymi zachowaniami pracowników. Po pierwsze, zalicza do tej grupy sytuacje, kiedy chory pracownik pozostaje w pracy i nie jest z tego powodu tak wydajny, jak zwykle. Po drugie, występuje w sytuacji, kiedy pracownicy pracują zbyt długo, ponieważ chcą udowodnić swoje zaangażowanie lub uważają, że jest to sposób radzenia sobie z niepewnością zatrudnienia.

W dalszej części pracy te dość dziwnie brzmiące w języku polskim terminy – prezentyzm i prezenteizm – zastąpione zostaną zwrotem „chorobowa obecność”, który oznaczać będzie stawienie się pracownika do pracy podczas choroby.

Chorobowa obecność w pracy w latach 90. ubiegłego wieku zaczęła być wskazywana jako nowe i rosnące wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. Obserwowany wzrost zainteresowania spowodowany jest rosnącą liczbą osób dotkniętych przewlekłymi chorobami i starzeniem się rozwiniętych społeczeństw. Pomiar tego zjawiska jest jednak trudny, ponieważ wielu badaczy używa różnych miar, co uniemożliwia porównywanie wyników. Najczęściej wykorzystuje się kwestionariusze do samooceny pracowników, w których respondenci proszeni są o wskazanie stopnia, w jakim choroby utrudniają im wykonywanie zadań zawodowych na płaszczyźnie fizycznej, psychicznej i społecznej [Cancelliere i in. 2011]. Wyniki badań dotyczące skali występowania tego zjawiska są zróżnicowane, jest ono jednak dość częste: od 30% do 88% wskazań w zależności od kraju i przyjętej metody badawczej [Wężyk, Mercz 2013]. Na przykład w Danii więcej niż 70% badanych pracowników przyznało, że przyszło do pracy pomimo choroby co najmniej raz w ciągu 12 miesięcy przed badaniem. Autorzy dowodzą, że obecności chorobowe są obecnie co najmniej

tak powszechne, jak absencja chorobowa, a badania dowodzą, że ich koszty są nawet większe [Hansen, Andersen 2008]. W analizach prowadzonych w Polsce [Pęciłło 2015] 43% pracowników przyznało, że przychodzi do pracy pomimo choroby. Ponad ¼ respondentów stwierdziła, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy zaraziła się chorobą infekcyjną od współpracowników, którzy pomimo choroby przyszli do pracy.

Prawie zawsze chorobowa obecność opisywana jest jako zjawisko negatywne: pracownicy są mniej wydajni i mniej produktywni, popełniają więcej błędów, kiedy przychodzą chorzy do pracy [Lu i in. 2014]. To powoduje, że większość badań koncentruje się na kosztach związanych z chorobową obecnością w pracy. Podkreśla się, że stawianie się chorego pracownika w pracy jest szczególnie niebezpieczne w niektórych organizacjach, np. budownictwie, gdzie nie tylko powoduje ograniczenie wydajności, ale również stanowi zagrożenie życia dla pracownika i jego współpracowników [*Presenteeism...* 2016].

Chociaż większość badań koncentruje się na negatywnych aspektach, to są również wyniki pokazujące, że przyjscie chorym do pracy może mieć dla pracownika i pracodawcy pozytywne skutki. Dotyczy to np. łagodnych stanów chorobowych w sytuacji, gdy pracownicy traktują swoją pracę jak misję i są mocno zaangażowani w pracę. Badania potwierdziły [Lu i in. 2014], że obecność w pracy pomaga w takich przypadkach przezwyciężyć chorobę. Pracownicy dzięki pracy czują się lepiej, a nawet przestają odczuwać dolegliwości. Dla niektórych przychodzenie do pracy pomimo choroby kojarzy się z wytrzymałością, pokonywaniem przeciwności. W literaturze dotyczącej powrotów do pracy po chorobie [Wężyk, Merecz 2013] podkreśla się, że zatrudnienie i wykonywanie pracy oprócz tego, że jest źródłem zarobków, pozytywnie wpływa na samoocenę, sprawia, że człowiek czuje się potrzebny, umożliwia kontakty społeczne i może zapewniać dostęp do wsparcia społecznego. Często więc odwraca uwagę od choroby i może stanowić formę rehabilitacji. Z jednej strony, w przypadku choroby zwolnienie lekarskie pozwala zwiększyć efektywność procesu leczenia i regeneracji, z drugiej jednak specjaliści zwracają uwagę, że praca dostosowana do możliwości, w dobrych warunkach, może być lepszą alternatywą niż absencja, zwłaszcza długotrwała. Nieobecność bowiem może prowadzić do narastania zaległości (niewykonanych zadań), a nawet do utraty kwalifikacji i wykluczenia z rynku pracy.

### 3. Przyczyny obecności w pracy podczas choroby

Chorobowa obecność w pracy jest zjawiskiem bardzo złożonym, które wywołane jest przez mocno zróżnicowane przyczyny, zarówno indywidualne, związane o osobistymi okolicznościami pracowników, jak i zewnętrzne, związane ze środowiskiem pracy [Wężyk, Merecz 2013]. Wśród czynników indywidualnych wymienia się przede wszystkim stan zdrowia, rodzaj choroby, nasilenie dolegliwości, postawę, przekonania, osobowość oraz sytuację rodzinną i finansową, środowisko pracy (warunki pracy i kultura organizacyjna), rodzaj choroby i nasilenie dolegliwości,

samoocenę zdrowia. Przychodzenie do pracy pomimo złego stanu zdrowia dotyczy przede wszystkim pracowników częściej chorujących. Głównym narzędziem pozwalającym na ocenę skali tych zachowań jest samoocena pracownika. To powoduje, że podstawowym czynnikiem kształtującym poziom chorobowej obecności jest funkcjonujący archetyp zdrowia, który wskazuje, kiedy pracownik ocenia swój stan jako zdrowy i pozwalający na przyjscie do pracy, a w jakich warunkach przyjmie, że jest chory [Dew i in. 2005]. Każdy pracownik indywidualnie określa próg choroby, który powoduje korzystanie bądź rezygnację ze zwolnienia lekarskiego [Cancelliere i in. 2011]. Próg ten zależy od warunków pracy (np. czy praca jest fizyczna, czy biurowa), stopnia radzenia sobie z chorobą, poziomu wsparcia społecznego i rodzaju choroby. Pracownicy charakteryzujący się równowagą emocjonalną i mający poczucie wewnętrznej kontroli nad swoim zdrowiem częściej przychodzą do pracy pomimo choroby, zwłaszcza w łagodnych jej przejawach, uznając swój stan jeszcze za zdrowy i nie ma to negatywnego skutku dla ich krótko i długotrwałej wydajności [Lu i in. 2014]. Również osobiste okoliczności – trudna sytuacja finansowa i trudna sytuacja rodzinna – sprzyjają przychodzeniu do pracy pomimo choroby. Kolejnym czynnikiem związanym z indywidualnymi cechami pracownika jest często występujące przeświadczenie o byciu niezastąpionym, chęć bycia podziwianym przez współpracowników i przełożonych [Hansen, Andersen 2008].

Wśród czynników związanych ze środowiskiem pracy, sprzyjających przychodzeniu do pracy wymieniane są warunki pracy i kultura organizacyjna [Malińska 2013]. Decyzje dotyczące skorzystania lub nie ze zwolnienia lekarskiego zależą przede wszystkim od rodzaju wykonywanej pracy [Irvine 2011]. Kluczowa jest presja czasu i terminowość wykonywanych zadań – pracownicy nie chcą lub nie mogą pozwolić sobie na zaległości [Hansen, Andersen 2008]. Kolejnym czynnikiem jest kontrola nad wykonywanymi zadaniami – pracownicy, którzy mają wysoki stopień kontroli nad swoimi zadaniami, częściej przychodzą do pracy pomimo choroby, ponieważ mogą modyfikować swoje obowiązki tak, żeby można było je wykonywać pomimo złego stanu zdrowia. Osoby o większym zakresie odpowiedzialności, mające większą samodzielność i większe uprawnienia decyzyjne czują zazwyczaj większą presję, żeby zakończyć zadania w pracy, mogą też w większym stopniu dostosować pracę do swojego stanu zdrowia [Muckenhuber i in. 2013]. Przyczyną przyjscia do pracy podczas choroby jest także brak możliwości pracy w domu oraz przeciążenie pracą – pracownicy mający wiele napiętych terminów uważają, że nie mogą sobie pozwolić na wolne dni, muszą być obecni, wszystkiego dopilnować. Dodatkowym obciążeniem jest poczucie, że w pracy nie ma nikogo innego, kto mógłby ich zastąpić.

Kolejnym istotnym czynnikiem związanym ze środowiskiem pracy jest presja wywierana przez przełożonych i obawa przed utratą pracy lub zmniejszeniem wynagrodzenia. [Janssens i in. 2016]. Pracownicy nie korzystają z przysługujących im zwolnień lekarskich lub skracają czas leczenia, żeby uniknąć sytuacji dyscyplinarnych. Ponadto pracownicy przyznają, że rezygnują ze zwolnień, gdyż przełożeni

często domagają się ujawnienia przyczyny choroby i rodzaju schorzeń, co w przypadku zwłaszcza długotrwałych chorób może zwiększać ryzyko zwolnienia lub wiązać się z innym traktowaniem w porównaniu z pracownikami, którzy nie korzystają ze zwolnień [Roelen, Groothoff 2010]. Dlatego też podkreśla się, że działania pracodawców zmierzające do zmniejszenia poziomu absencji mogą skutkować wzrostem chorobowej obecności wśród pracowników. Dzieje się tak zwłaszcza, jeżeli dążenie do obniżenia absencji za wszelką cenę staje się celem samym w sobie, a pracodawca system zarządzania nieobecnościami sprowadza wyłącznie do stosowania środków dyscyplinujących i kar finansowych (obniżenie wynagrodzenie, brak premii, rozwiązanie umowy o pracę).

Również niektóre obszary zachowań mobbingowych mogą sprzyjać przychodzeniu do pracy w czasie choroby. Dotyczy to zwłaszcza zachowań związanych z izolowaniem, destabilizacją i zagrożeniem osobistej sytuacji ofiary. Ofiara tego typu zachowań odczuwa strach przed korzystaniem ze zwolnień z uwagi na przeswiadczenie, że nieobecni nie mają racji, chce uniknąć dalszego izolowania i destabilizacji. Dodatkowo mobbing powoduje pogarszanie się stanu zdrowia, co zwiększa prawdopodobieństwo zachorowania i tym samym przyjscia do pracy, jak jest się chorym [Janssens i in. 2016].

Badania prowadzone w Polsce [Pęciłło 2013] dowodzą, że głównymi przyczynami obecności w pracy w czasie choroby są te związane ze środowiskiem pracy. Najczęściej pracownicy przychodzący do pracy w czasie choroby wymieniają obawę przed utratą części zarobków lub chęć uzyskania wyższych dochodów (39%). Kolejnymi przyczynami wskazywanymi przez pracowników są: przekonanie, że zwolnienia lekarskie nie są mile widziane przez pracodawcę (21%), problem z dostaniem się do lekarza (20%) oraz konieczność wykonania pilnej pracy (20%).

#### **4. Zarządzanie obecnościami w pracy – wyzwania dla kierowników**

Decyzje o absencji chorobowej podejmuje głównie lekarz i pacjent. Dla pracodawców i kierowników możliwości bezpośredniej zewnętrznej kontroli są dość ograniczone, ale faktyczna decyzja pracownika o skorzystaniu lub nie ze zwolnienia lekarskiego jest determinowana przez czynniki, na które w dużym stopniu wpływ ma pracodawca [Bartkowski 2004]. Zarządzający mają więc możliwość częściowego oddziaływania na zachowania pracowników w tym zakresie. Badania potwierdzają, że pracodawcy tworząc programy przeciwdziałania absencji poprzez ograniczenie występowania niekorzystnych warunków i właściwości pracy, mają możliwość znacznego ograniczenia kosztów pracy [Szubert i in. 2009]. Z drugiej strony, działania kierowników mogą co prawda przekładać się na zmniejszenie absencji, ale kosztem przychodzenia do pracy chorych pracowników.

Podstawowym dylematem, przed którym stają zarządzający zasobami ludzkimi w zakresie absencji i chorobowej obecności w pracy, jest brak jednoznaczności

w odniesieniu do opisywanych wyżej zjawisk. Ani absencja chorobowa, ani przychodzenie do pracy podczas choroby nie są zjawiskami jednoznacznie negatywnymi. Pomimo że powodują obniżenie produktywności i wzrost kosztów, nie zawsze pracodawca powinien dążyć do ich ograniczania.

W większości przedsiębiorstw odpowiedzialność za zarządzanie absencją, a tym samym obecnościami w pracy ponoszą przede wszystkim bezpośredni przełożeni. Ich aktywne zaangażowanie jest kluczowe dla skuteczności realizacji polityki absencji, która powinna wyjaśnić pracownikom i kierownikom, co jest absencją chorobową, kiedy pracownik może być nieobecny, jak i kiedy absencja powinna być zgłaszana i rejestrowana, jakie są konsekwencje wynikające z nieprzestrzegania zasad [Absence Management 2015]. Zasady te powinny być zintegrowane z innymi aspektami, takimi jak polityka zdrowotna, programy wellness, praktyki tworzenia bezpiecznych, higienicznych i ergonomicznych warunków. Niestety jednak, jak pokazują badania, kierownicy nie otrzymują żadnych wytycznych ani nie są szkoleni, jak przeprowadzać niepopularne zadania związane z identyfikacją i rozwiązywaniem problemów nadużywania nieobecności oraz przychodzenia do pracy, kiedy jest się chorym [Yorges].

Najczęściej stosowane jest podejście mało elastyczne, które dążąc do maksymalizacji produktywności i minimalizacji kosztów, koncentruje się na zmniejszeniu absencji poprzez wywieranie nacisków na menedżerów do przestrzegania rygorystycznych celów frekwencyjnych, ignorując problemy zdrowotne pracowników. W wyniku ścisłej kontroli powiększa się liczba chorych pracowników przychodzących do pracy, co nie służy realizacji postawionych celów, ponieważ często powoduje dużo wyższą absencję w przyszłości i pogorszenie stanu zdrowia pracowników [Roelen, Groothoff 2010].

Najczęściej wskazywanym sposobem na poznanie rzeczywistych przyczyn absencji konkretnego pracownika jest rozmowa bezpośredniego przełożonego zaraz po powrocie pracownika do pracy. Jej celem nie powinno być dyscyplinowanie podwładnego, ale wyjaśnienie przyczyn nieobecności i pomoc w rozwiązaniu problemu [Absence Management 2015]. Dobrze przeprowadzona rozmowa pokazuje pracownikowi zaangażowanie kierownictwa w problem, pozwala lepiej poznać powody nieobecności oraz sprawdzić, czy pracownik czuje się na tyle dobrze, żeby wrócić do pracy [Yorges].

Obecność chorego pracownika powinna zostać zdiagnozowana bez względu, czy wywołuje problemy dla pracownika i jego środowiska pracy. Menedżerowie mogą określić zakres problemu poprzez odkrywanie częstotliwości takich zachowań wśród swoich pracowników, a szczególne znaczenie ma zdiagnozowanie ich przyczyn. Wśród źródeł informacji wymienia się przede wszystkim anonimowe badania satysfakcji oraz poziomu i źródeł stresu w miejscu pracy, rozmowy z bezpośrednimi przełożonymi, indywidualne i grupowe spotkania ze specjalistami, podczas których pracownicy byliby zachęceni do wyrażania swoich obaw i otrzymywali wsparcie w rozwiązywaniu problemów zdrowotnych [Middaugh 2007].

Uzyskiwane informacje powinny przede wszystkim służyć do opracowania i wdrożenia działań, które pozwolą na ograniczenie obecności pracowników chorych zwłaszcza i tych, których stan zdrowia stanowi zagrożenie dla nich samych i innych współpracowników, a jednocześnie umożliwią wykonywanie przynajmniej części zadań osobom, które wprawdzie nie są w pełni zdrowe, ale ich zdolność do pracy nie jest bardzo ograniczona.

Pracodawca może i powinien podejmować określone kroki przeciwdziałające nadmiernej chorobowej obecności w pracy: 1) zweryfikować politykę absencji i sprawdzić, czy nie ma w niej nic, co mogłoby powodować, że pracownicy czują się zmuszeni przyjść do pracy, kiedy są chorzy; 2) zapewnić możliwości pracy na odległość; 3) wprowadzić szkolenia między stanowiskami, tak aby każdy w przypadku nieobecności mógł być zastąpiony przez innego pracownika [Pickett]. D. Middaugh [2007] wśród działań ograniczających przychodzenie do pracy chorych pracowników wymienia również promowanie wśród menedżerów rozwiązań umożliwiających zachowanie równowagi praca–życie, poradnictwo dla pracowników wspierające w rozwiązywaniu problemów zdrowotnych oraz programy zwalczania stresu. Jednak zdaniem większości autorów najlepszym rozwiązaniem są elastyczne godziny pracy i modyfikowanie obowiązków zawodowych, żeby ułatwić pracownikom powrót po chorobie do pracy [Roelen, Groothoff 2010].

## Literatura

- Absence Management 2015, Annual Survey Report*, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), [cipd.co.uk/absencemanagementsurvey](http://cipd.co.uk/absencemanagementsurvey) (6.04.2016).
- Bartkowski J., 2004, *Analiza absencji chorobowej w pracy na podstawie danych GUS i ZUS*, [w:] Giermanowska E., Raclaw-Markowska M. (red.), *Absencja chorobowa w Polsce*, Instytut Spraw Publicznych.
- Bierla I., Huver B., Richard S., 2013, *New evidence on absenteeism and presenteeism*, *The International Journal of Human Resource Management*, no. 24 (7), s. 1536–1550.
- Cancelliere C., Cassidy J.D., Ammendolia C. Côté P., 2011, *Are workplace health promotion programs effective at improving presenteeism in workers? A systematic review and best evidence synthesis of the literature*, *BMC Public Health*, no. 11, s. 395, <http://www.biomedcentral.com/1471-2458/11/395> (7.03.2016).
- Dew K., Keefe V., Small K., 2005, *Choosing to work when sick: workplace presenteeism*, *Social Science & Medicine*, no. 60, s. 2273–2282.
- Hansen C.D., Andersen J.H., 2008, *Going ill to work – What personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism?*, *Social Science & Medicine*, no. 67, s. 956–964.
- Hemp P., 2004, *Presenteeism: at work but out of it*, *Harvard Business Review*, no. 82 (10).
- Irvine A., 2011, *Fit for Work? The influence of sick pay and job flexibility on sickness absence and implications for presenteeism*, *Social Policy Administration*, no. 45 (7).
- Janssens H., Clays E., Clercq B., Bacquer D., Casini A., Kittel F., Braeckman L., 2016, *Association between psychosocial characteristics of work and presenteeism: a cross-sectional study*, *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, no. 29 (2), s. 331–344.
- Lowe G., 2002, *Here in body, absent in productivity – presenteeism hurts output, quality of work-life and employee health* <http://www.grahamlowe.ca/documents/26/2002-12-02-Lowe.pdf> (15.03.2016).



- Lu L., Peng S-Q, Lin H.Y., Cooper C.L., 2014, *Presenteeism and health over time among Chinese employees: The moderating role of self-efficacy*, *Work & Stress*, no. 28 (2), s. 165–178.
- Malińska M., 2013, *Prezenteizm – zjawisko nieefektywnej obecności w pracy*, *Medycyna Pracy*, nr 64 (3), s. 439–447.
- Middaugh D.J., 2007, *Presenteeism: Sick and Tired at Work*, *Dermatology Nursing*, no. 19 (2), s. 172–173.
- Muckenhuber J., Burkert N., Dorner T.E., Großscha F., Freidl W., 2013, *The impact of the HDI on the association of psychosocial work demands with sickness absence and presenteeism*, *European Journal of Public Health*, no. 24 (5), s. 856–861.
- Pęciło M., 2013, *Szacowanie ukrytych kosztów absencji chorobowej*, *Bezpieczeństwo Pracy*, nr 10, s. 13–15.
- Pęciło M., 2015, *Wpływ warunków pracy na absencję chorobową kobiet i mężczyzn*, *Bezpieczeństwo Pracy*, nr 5, s. 8–10.
- Pickett P., *The Cost of Presenteeism*, <http://jobsearchtech.about.com/od/workplaceissues/a/Presenteeism.htm> (7.03.2016).
- Presenteeism is endangering workers*, 2016, *Occupational Health*, January 2016.
- Roelen C.A.M., Groothoff J.W., 2010, *Rigorous management of sickness absence provokes sickness presenteeism* *Occupational Medicine*, no. 60 (4), s. 244–246.
- Szubert Z., Merecz-Kot D., Sobala W., 2009, *Stres zawodowy a ryzyko absencji chorobowej na stanowiskach obsługi interesantów*, *Medycyna Pracy*, nr 60 (4), s. 259–271.
- Wężyk A., Merecz D., 2013, *Prezentyzm – (nie)nowe zjawisko w środowisku pracy*, *Medycyna Pracy*, nr 64 (6), s. 847–861.
- Yorges S., *The Role of Supervisor in Managing Absenteeism*, [http://humanresources.about.com/od/laborrelations/a/manage\\_absences\\_2.htm](http://humanresources.about.com/od/laborrelations/a/manage_absences_2.htm) (7.03.2016).