



Absentzien prebentzioari eta kudeaketari buruzko gida



Aurkibidea

1	Sarrera	3
2	Lan Ingurune Osasungarriaren markoa	4
3	Absentzien kudeaketaren marko teorikoa eta paradigma aldaketa	6
	3.1 Lan ingurunea aldatzea	
	3.1.1 Kultura aldaketa	
	3.1.2 Epe ertainera begirako estrategia	
	3.1.3 Laneko Arriskuen Prebentzioaren irakaspena	
	3.1.4 Inbertsio berriak	
	3.1.5 Antolaketa aldaketak	
	3.1.6 Komunikazio iraunkorra	
	3.2 Absentzien kudeaketaren printzipioak	
	3.2.1 Xede publikoa	
	3.2.2 Erabaki balantza	
	3.2.3 Normaltasun eza	
	3.2.4 Kriminalizazio eza	
4	Zer alderdi bildu behar ditu Absentzien Prebentzio eta Kudeaketa Plan batek?	14
	4.1 Absentzien definizioa	
	4.2 Absentzien kudeaketaren adierazle giltzarriak	
	4.3 Absentziak gertatzen direnerako jarduera protokoloak	
	4.4 Absentzien jarraipenerako sistemak	
	4.5 Komunikazio plana	
	4.6 Behar diren inbertsioen aurreikuspena	
5	Absentzien kudeaketaren adierazleak	21
	5.1 Adierazle orokorrak	
	5.2 Banakako adierazleak	

6

Kudeaketa protokolo nagusiak26

- 6.1 Baimenen kudeaketa
 - 6.1.1 Mediku bisita
 - 6.1.2 Heriotza
- 6.2 Mediku bajak
 - 6.2.1 Laneko istripua
 - 6.2.2 Gaixotasun arrunta
- 6.3 Itzulera
 - 6.3.1 Pertsonen itzulera kudeatzea
 - 6.3.2 Absentzien sailkapena
 - 6.3.3 Arduradunaren jarduera

7

Barne komunikazioa58

- 7.1 Absentzien definizioa
- 7.2 Arazoaren hedadura
- 7.3 Premiaren zentzua
- 7.4 Helburuak komunikatzea
- 7.5 Mugarriak komunikatzea
- 7.6 Programa marka

8

Absentzien Kudeaketa Planaren jarraipenerako sistema63

- 8.1 Arduradunak
- 8.2 Maiztasuna
- 8.3 Adierazleak
- 8.4 Aztergaiak

9

Absentzien Kudeaketa Plana inplementatzeko kronograma67

10

Absentzien Kudeaketa Plana ezartzean agertu ohi diren arrisku nagusiak69

- 10.1 Zuzendaritza ez inplikatzeari
- 10.2 Epe laburrerako ikuspegia
- 10.3 Inbertsio ahalmenik eza
- 10.4 Langile errepikakorrak izatea ardatz
- 10.5 Komunikazio falta

11

Erreferentziak72

1

Sarrera

Gida honen bidez, enpresa sarearen premia nabarmen bati erantzun nahi dio Mutualiak: absentsien gaur egungo adierazleen arazori, hain zuzen ere, adierazle horiek gora egin baitute azken urteetan.

Hain zuzen ere, BPGd-ren antzeko bilakaera izaten ari da absentismoa. Krisi ekonomikoa dagoen garaietan, murriztu egiten da, eta berriro goranzko bidea hartzen du ekonomiak hobera egin orduko. Gertaera horrek erakusten digu, neurri batean, zer bide har dezakegun absentismoaren kudeaketa hobetzeko, agerian uzten baitu langilearen erabakietan eragina izan dezaketela kanpo faktoreek.

Gaur egun, enpresa askoren kudeaketa arazo nagusietako bat da absentismoa, eta eragin nabaria du enpresa horien emaitzen kontuetan nahiz sistema eragileetan; egunerokotasunean nabarmentzen den arazo bat da.

Mutualian, buru-belarri jarraitzen dugu lanean ezintasunari loturiko prozesuekin zerikusia duten izapide guztiak optimizatzeko, baina funtsezkoa iruditzen zaigu, halaber, absentsia horien eta enpresetan inpaktua duten beste askoren jatorria kudeatzeko laguntza ematea gure enpresei.

Hori lortzeko, ikuspegi tradizionaletik haratago, absentismoaren kudeaketari beste ikuspegi batetik heltzea ahalbidetuko dien kudeaketa tresna bat jarri nahi dugu gure enpresen eskura.

Gida honetan, Absentsien Kudeaketa Planak lantzeko jarraibide argi batzuk aurkituko ditu

erabiltzaileak: nola kalkulatu absentismoa kudeatzen lagunduko dioten adierazleak, nola garatu kudeaketa protokolo espezifikoak, nola komunikatu langile taldeari... Azken batean, absentsien prebentzioari eta kudeaketari buruzko gida praktikoa bat da honako hau.

Mutualian, gure profesionalen eta absentsien kudeaketan espezializatutako hainbat lankideren ahalegina eta ezagutzak uztartu ditugu, absentismoaren kudeaketari buruzko gida honetan aurkezten dugun ikuspegi orokorra aberasteari begira. Eta uste osoa dugu gida hau erabiliz beren antolakundeetako absentismoa murrizten lagunduko dieten aldaketa eta neurri zehatz batzuk inplementatu ahal izango dituztela.

“Absentsien kudeaketan urrats berriak egin, murriztu egiten da absentismoa, baina ez luzerako; horregatik, epe ertainera begirako garapen plan bat sortzea komeni da, epe luzeera begirako neurriak eta mugarriak bildurik. Absentsien kudeaketa hobetu nahi baduzu, ez gelditu zure langileak aldatu zain: aldatu zeu, enpresa gisa, zeu baitzara ekosistema sortzen duena. Langileei malgutasuna eta erantzukizuna eskatu nahi badiezu, hasi zeu, gauza bera eskainiz trukean ezer eskatu gabe, langileek benetan behar dutenari erantzunez. Zure enpresaren absentsien kudeaketan kultura aldaketa bultzatu nahi baduzu, ikasi prebentzioaren arloko esperientziatik, oinarritzko hiru eragile hauek ardatz harturik: inbertsioa, antolaketa aldaketak eta komunikazioa, guztiak ere beharrezkoak, baina ez nahikoak, zein bere kasa hartuz gero”. (Sergi Riau, Solutia Global Health Solutions)

2

Lan Ingurune Osasungarriaren markoa

Enplegatuen osasuna hobetzeko ahaleginak ez dira oraingo kontua; aspaldi hasi ziren, besteak beste, LANE eta OME erakundeak enpresei gai honetan aurrera egiten laguntzeko bitartekoak jartzen.

OMEk, esaterako, hitzarmen bat sinatu zuen 1986an, Ottawan, zeinetan nabarmentzen zen osasuna sustatzearen garrantzia, eta lana aipatzen zen osasunari dagokionez kontuan hartu beharreko agertokiaren artean.

1994an, Guztiontzako Osasun Okupazionalari buruzko Adierazpena egin zuen OMEk, eta laneko osasuna aipatu zuen, berriro ere, osasun arloko hobekuntzarako fokuen artean, pertsonen egunean lanean zenbat ordu ematen dituzten kontuan hartuta. Adierazpen horretan, gogoan hartu zituzten, besteak beste, istripuen prebentzioaren kontzeptua eta es- tres psikosozialaren moduko faktoreak.

Urte hartatik aurrera, urtero egin izan dio OMEk kontzeptu horri erreferentzia, baina bide horretan inflexio puntu bereziki adierazgarria izan zen Europar Batasuneko herrialdeen Luxenburgoko Adierazpena, 1997koa. Adierazpen hartan, honela definitu zuten Lan Ingurune Osasungarria: *“Inbertsiogileek, enplegatuek eta gizarteak pertsonen laneko osasuna eta ongizatea hobetzeko egindako ahalegin bateratua. Hobekuntza hori honako alderdi hauek konbinatuz lor daiteke: lanaren antolaketa eta laneko giroa hobetzea, partaidetza aktiboa bultzatzea, norberaren garapena sustatzea”*.

Hortaz, OMEn arabera, hauxe litzateke Lan Ingurune Osasungarriaren definizioa: *“Langileek eta ugazabek etengabeko hobekuntzako prozesuan elkarlanean dihardutena, langileen osasuna, segurtasuna eta ongizatea sustatzeko eta babesteko xedez eta laneko giroa iraunkor bihurtzeko xedez, honako adierazle hauetan oinarriturik”*:

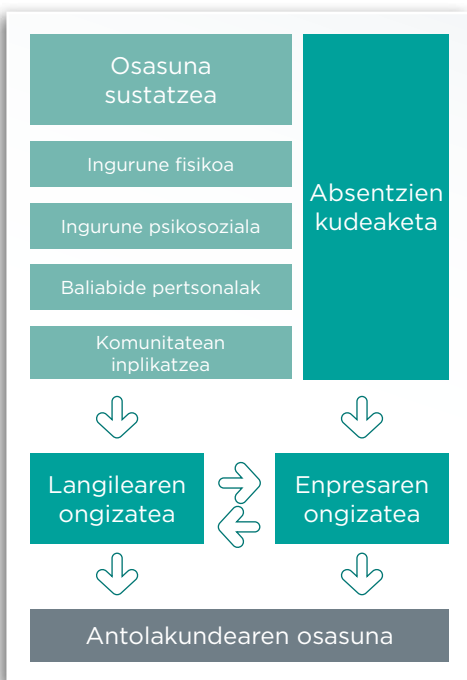
- Laneko espazio fisikoari loturiko osasuna eta segurtasuna.
- Lanaren ingurune psikosozialari dagokion osasuna, segurtasuna eta ongizatea, barne direla lanaren antolaketa eta laneko giroaren kultura.
- Lantokiko osasun baliabide pertsonalak.
- Komunitateak langileen, haien familien eta komunitateko beste kide batzuen osasunaren hobekuntza bilatzeko dituen bideak.



Begi bistakoa dirudi, Lan Ingurune Osasungarria lortuz gero, langileen absentsiak gutxieneko mailara murrizteko baldintzak sortzen ariko garela, haien espazio fisikoaz nahiz ongizate psikosozialaz arduratuko garen heinean eta baliabide pertsonalak eskaini eta guztia beren gizarte ingurunean txertatuko dugun heinean.

Oro har, kontratatutako orduen eta lan egindako orduen arteko diferentzia gisa defini liteke absentsismoa, eta Lan Ingurunearen ondorio nagusietako bat dela nabarmendu dute dagoeneko hainbat adituk. Zuzenean nahiz zeharka, lan ingurunea zenbat eta osasungarriagoa izan, orduan eta urriagoak dira langileen absentsiak. Are gehiago: aise aurki daitezke absentsismoaren gaiarekin lotura duten Lan Ingurune Osasungarrietako inbertsioen itzulkinari buruzko erreferentziak.

Esan liteke, beraz, bi lan ildo ditugula antolakundeko osasuna garatzeko lagungarriak:



Hortaz, bada, enpresaren ongizatearekin batera pertsonen ongizatea lantzen badugu soilik lortuko dugu antolakunde osasungarri bat.

Eta, horrenbestez, ezinbestekoa da bi ardatzak aintzat hartuko dituzten lan plangintzak garatzea. Gida honetan, absentsien kudeaketa dugu ardatz, baina jendearen ongizatearen ardatzari garrantzia eman behar zaiola ahaztu gabe, betiere; izan ere, ardatz hori aintzat hartu ezean sekula ez dugu lortuko antolakunde osasun egokia.

Absentsien kudeaketari dagokionez, lehenik eta behin, absentsismoa zer den definitu beharko genuke, eta, ohartuta ia ezinezkoa dela absentsismoari buruzko definizio bat eta bakarrak adostea, LANEren definizioa hartuko dugu gida honetan abiapuntu: alegia, *“ustez lanera joatea zegokion langile bat lanera ez joatea”*.

Ustez lanera joatea zegokion langile bat lanera ez joatea da **absentsismoa**. LANE

Horrenbestez, absentsien esparru zabal bat hartuko dugu kontuan, eta enpresa bakoitzaren egitekoa izango da erabakitzea definizioaren barruan zer kontzeptu zehatz sartuko dituen eta zein ez.



Absentzien kudeaketaren marko teorikoa, **paradigma aldaketa**

Absentismoaren kudeaketari dagokionez, horri buruzko kezka duten enpresa gehienek hainbat eta hainbat estrategia landu dituzte, eta enpresa horietako askok beren frustrazioa ere kudeatu behar izan dute, ez baitute lortu absentismoaren zama astunari ihes egitea.

Lehenik eta behin, definitu beharko genuke absentismoa kausa edo ondorioa den; izan ere, bi ikuspegi horietatik zein aukeratzen dugun, identifikazio horren arabera estrategia erabiliko ditugu.

Tradizioz, kausa modura hartu izan da, eta enpresetan absente dauden pertsonengana bideratu dira hari aurre egiteko ahalegin guztiak zuzenean.

Baina gauza jakina da ikuspegi tradizional horrek ez duela eman esperotako fruiturik, absentismo maila bereziki kritikoak agertzen baitira krisi ekonomikoa gainditu ondoren. Hori ikusita, baliteke estrategia aldatuz beste era bateko emaitzak lortu ahal izatea.

Hain zuzen ere, absentismoa enpresaren gainerako politiken ondorio modura hartu duten enpresek eta barne eraldaketari heldu diotenean izan dute beren antolakundeetan arazo hau konpontzeko gaitasun handiena.

Enpresa batek ezin du bere langile taldea aldatu, baina aldatu lezake enpresa bera, bere politikak eta enpresa kultura.

Zein da % 3ko absentismoa duen enpresa baten eta % 8ko absentismoa duen beste enpresa baten arteko aldea? Langileak edo

enpresa kultura? Eta ikuspegi pragmatiko eta baliagarritik, zer aldatuko dut bizkorrago eta hobeto: pertsonak egiten dutena edo nik enpresa gisa egiten dudana?

Argi dago zein den galdera horien erantzuna; baina, era berean, erantzun horiek aintzat hartuz gero, arazoa pertsonak berak direla pentsatzeari utzi beharko genioke, eta egoera hori aldatzeko egin nahi edo ahal ditugun aldaketei eta antolakundeari erreparatzen hasi.

Absentismoa ez da arazoa, beste barne arazo batzuen ondorioa baizik; **konpon dezagun, beraz, jatorria, ez ondorioa.**

3.1 Lan ingurunea aldatzea

Langileak beren antolakundearen inguruneari egokitzen zaizkio, eta, hortaz, inguruneak dira aldatu beharrekoak. Baina inguruneak aldatzeko, ezinbestean kontuan hartu beharko



ditugu zenbait parametro: kultura aldaketa, epe ertainerako estrategia eta Laneko Arriskuen Prebentziotik ikasitakoa.

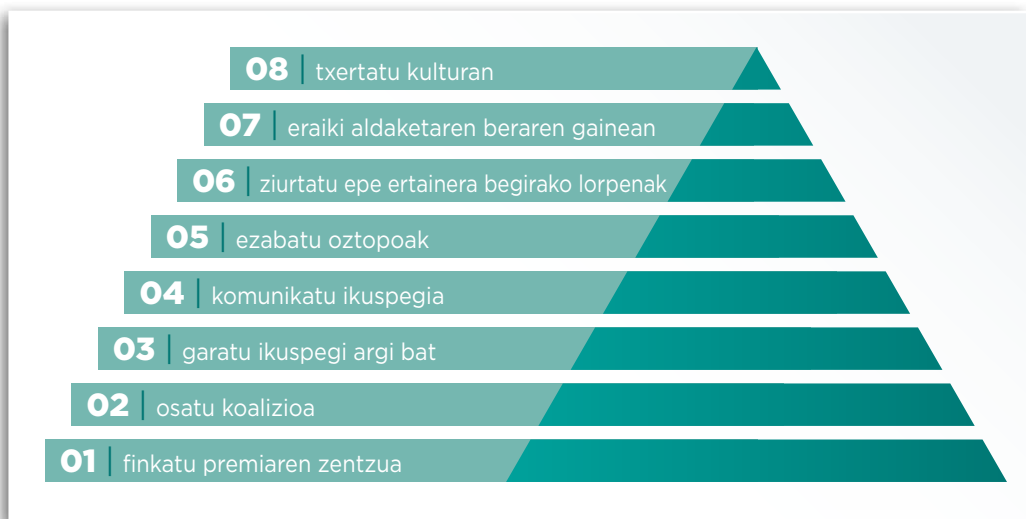
3.1.1 Kultura aldaketa

Esan dugunez, enpresa inguruneak eta kulturak enpresaren beraren ardura dira. Gure enpresa ingurunean normalizatuta badago langile taldeko pertsonen absentzia, gure helburutik ihes egiten duten ratioekin, seguru asko geuk gidatu beharko dugu aldaketa, eta, horretarako, nahi eta nahi ez, kultura aldaketa handi bat ezartzetik abiatu beharko dugu.

Kultura aldaketa gauzatzeko, aztertu egin beharko dugu zer-nolako harremana dugun langileekin, ez soilik haiek lanera joaten ez direnean, baizik eta baita lanean dihardutenean ere, askoz ere eraginkorragoa baita hori.

Hala, absentismoaren kudeaketa hobetzeko, gure langile taldearekin ditugun harreman arauak berraztertu beharko ditugu, baita langile guztien kontzientzia kolektiboan eragin ere.

Metodologia asko proposatu dira aldaketa bideratzeko, besteak beste John Paul Kotter adituaren antolaketa aldaketarako metodologia, zeinak definitzen baititu 8 urrats hauek:



Esperientziak erakutsi digunez, zorrotz jokatuz eta metodo hori betez, arrakastaz bidera daiteke era honetako aldaketa bat.

3.1.2 Epe ertainera begirako estrategia

Zalantzarik gabe, ezin espero dezakegu halako kultura aldaketarik lortzea epe laburrera. Baina ez da hori arazo honi aurre egiteko epe ertainera begirako estrategia bati heltzeko arrazoi bakarra: jabetu behar dugu, halaber, denbora behar dela portaeraren eta erlazio arauen aldaketak antolakunde batean ongi finkatzeko.

Gainera, alboratu egin behar dugu dena bat-batean aldatzeko eta denborak aurrera egin ahala diskurtsorik gabe gelditzeko estrategia ohikoa; aitzitik, denboran iraunkorra izango den diskurtso bat eraiki behar dugu, absentsia egoerak “ez normalizatzea” xede harturik.

Lanean ari direnak nekatuta daude nora-bide aldaketekin eta bat-bateko bulkaden araberako kudeaketarekin. Norabide bat markatzea eta denboran horri eustea ezinbestekoa da absentsismoaren kudeaketan koherentzia ezarri nahi badugu eta absen-

tismoak gure emaitzen kontuetan duen eragina murriztu nahi badugu.

3.1.3 Laneko Arriskuen Prebentzioaren irakaspena

Konplexua dela pentsa badaiteke ere, kultura aldaketa adierazten duten zenbait prozesu garatu izan ditugu dagoeneko, aztergai dugun gai honi oso estu loturiko beste arlo batzuetan, laneko arriskuen prebentzioan, esaterako. Eta ondorio eta irakaspen jakingarriak atera beharko genituzke **esperientzia arrakastatsu** horretatik.

Laneko istripuen kopuruak nabarmen egin du behera azken 30 urteetan, eta jaitsiera hori ez da izan halabeharrra, arazo horri aurre egiteko gauzatutako ahalegin koordinatu guztien emaitza baizik.

Esparru horretan gauzatutako kultura aldaketak bi akuilu nagusi izan ditu: 1995ean indarrean jarritako lege berria eta gizarte eragile

Inbertsiorik gabe, antolaketa
aldaketarik gabe eta
komunikazio ahaleginik gabe,
sekula ez genukeen
prebentzioa aldatuko.



guztiekin egindako kontzientziazio lana, zeinak lagundu baitzien enpresei beren barne politikak berriro definitzen eta langileen osasunera eta babesera baliabideak bideratzen.

Nolanahi ere, enpresek 3 faktoreak uztartu zituztenean etorri zen benetako aldaketa, eta konbinazio hori % 100 aplikagarri zaio absentismoaren kudeaketari: inbertsio berriak, antolaketa aldaketak eta komunikazio iraunkorra.

3.1.4 Inbertsio berriak

Ez dirudi litekeena edo sinesgarria enpresen zenbait arazo enpresak horretarako inolako baliabiderik ezarri gabe konpon daitezkeenik. Enpresa batzuek ez dute kalkulatu beren absentismoaren kostua, baina, kalkulu hori egingo balute, berehala ikusiko lukete zenbaterainoko inpaktu ekonomikoa duen; horrela, akaso errazagoa litzateke arazoari aurre egiteko zer inbertsio gaitasun finkatu nahi duten definitzea. Argi dagoena da neurri honetako arazo bat konpontzeko ezinbestean jarri beharko dituela enpresak baliabideak, bai ala bai.

Nolanahi ere, enpresaren gainerako arazoen antzekoa da hau ere, eta, haietan bezala, **inbertsioak egin beharra dago emaitzak lortzeko**.

Absentismo arazo bat badute, eta arazo horrekin kezkatuta badaude, ezin geldi daitezke inbertsiorik egin gabe; zenbateko inbertsioa egin behar den eta ROI edo inbertsio horren itzulkina non kokatuko den finkatzean dago koska.

3.1.5 Antolaketa aldaketak

Azaldu dugu absentzien kudeaketa hobetzeko, hainbat aldaketa egin beharko ditugula gure antolaketan, langile taldea aldatzea ez baita, itxura batean, bideragarria, eta egiaztatu baita, gainera, ez dela eraginkorra.

Enpresek behar dute jakin mota jakin bateko ingurune bat sortzeak eragina duela pertsonen portaeran eta erabakietan, eta, hortaz, ingurunea aldatzea funtsezkoa dela haien asistentzia bermatzeko eta hobetzeko. Hortaz, egunerokotasunean dituen ondorio objektiboak begiratu behar zaie arazo honi aurre egiteko. Antolaketa aldaketak diseinatu beharko dira, horietan txertatuz azken batean lan ildo berria izango den hori, eta halaber beharko da haren garrantzia transmititzeko lankidetzak.

Ildo horretatik, funtsezkoa izango da Absentzien Kudeaketa Plana garatzeko **lantalde bat sortzea**, eta barne antolaketan eragitea, absentzien kudeaketan, komunikazioan eta erlazioetan antolakundeko **pertsona jakin batzuek beteko dituzten eginkizun berriak** definituz.

Erdi mailako arduradunek absentzien kudeaketan eginkizun berri bat beren gain har dezaten nahi bada, eskuordetzea beharko da, ahalduz, eta isla izan beharko du enpresaren antolaketan.

Jarduerak definitu ahala, dagokien ardura-dunei esleitu beharko zaizkie, haien jarraipena egiteko eta haiek ezartzeko, eta formalki koordinatu beharko dira arlo honekin lotura duten ekintzekin (adibidez, prebentzio arlokoekin).

Absentzien Kudeaketa Plana ildo estrategikotzat hartzen denez eta **Zuzendaritza Nagusiaren laguntza** behar duenez, haren garapenaren eta jarraipenaren ardura duen lantaldeak beste talde edo arlo estrategiko batzuetan parte hartu eta haiekin harremanetan egon beharko du. Funtzioen organigraman aldaketak edo nabardurak definitu beharko lirateke (protokoloak, azken batean, erantzukizunen esleipen berri bat formalizatzeko bidea dira).

Gainera, absentzien kudeaketara bideratutako protokoloak definitzeak eta indarrean

jartzeak berez adierazten dute aldaketa, antolaketa, erantzukizunen esleipenean, eta, horri loturik, pertsonen aitortzan. Definitutako prozedura administratiboek aldaketa jakin-garriak eragingo dituzte antolaketa hierarki-koan, eta, horrez gainera, aldaketak ekarriko dituzte txanden, oporren, lizentzia eta baime-
nen, ordutegi malgutasunaren, aldi baterako birkokatze irizpideen, bateratze neurrien eta abarren sistematikara.

Proposatutako aldaketak dokumentu bidez berretsi behar dira, komunikatu egin behar dira eta jarraipena egin behar zaie, haien ezarpenaren bilakaera aztertzeko.

3.1.6 Komunikazio iraunkorra

Laneko Arriskuen Prebentzioaren Legeak azken irakaspen modura erakutsi du iraunkortasunari esker gauzatu dela aldaketa; alegia, iraunkorki komunikatzen jarraitzen dugu zein garrantzizkoa den prebentzioa eta prebentziorako zer tresna eskaintzen ditugun.

Azken buruko xedea enpresan absentiak ez normalizatzea da, eta jendearen erabakitze prozesuetan eraginez baizik ezingo da hori lortu. Horretarako, etengabe eta iraunkorki igorri beharko dira presentziaren kulturari buruz antolakundeak duen ikuspegiari buruzko mezuak. Hain zuzen ere, halako garrantzia du, ezen gida honen kapitulu bat osorik eskainiko baitiogu.

3.2 Absentzien kudeaketaren printzipioak

Absentismoaren kudeaketa hobetzeko, absentismoaren kudeaketarako gure politikak berriro definitzeko lagungarri izango zaizkigun zenbait gogoeta hartu beharko ditugu kontuan. Hain zuzen ere, kontuan hartu beharreko alderdiak dira, besteak beste: xede publikoa, erabaki balantza, normaltasun eza eta kriminalizazio eza.

3.2.1 Xede publikoa

Tradizioz, absentzia gehien edo luzeenak ditzuten pertsonen begira antolatzen dira absentismoaren kudeaketa hobetzeko ekintza guztiak, arazoak segmentatzeko joera nabarmena baitago antolakundeetan. Ikuspegi horretan, galdutako orduen kopurua edo modu errepikakorrean orduak galtzea dira ardatzak, eta ez aldatzeko gaitasuna.

Baina absentismoaren kudeaketa hobea egin nahi badugu, aldatu egin beharko dugu segmentazio ohiko hori, eta erabilgarriagoa zaigun bestelako segmentazio bat bilatu beharko dugu. Langilearen portaeran oinarrituriko segmentazioak ikuspegi tradizionaletik kanpoko soluzioak bilatzeko aukera emango digu.

Adibidez: Zenbat enpresak saihesten dute absente dauden pertsonekin harremanetan jartzea, haiei traba ez egiteko edo haiek jazarpena senti ez dezaten? Baina zer egiten du pertsona konprometitu batek, absente dagoenean? Bera izaten da, maiz, arduradunarekin harremanetan jartzen dena. Edo zer pentsatuko genuke guk, denbora luzean lanetik absente egonik gure arduraduna gure osasun egoeraz ere kezkatuko ez balitz?

Pertsona gehienen tokian –konpromisoa duten pertsonen tokian– jarriko bagina, **oso bestela egingo genituzke gauzak.**

Gehiengoa gogoan hartuta –hau da, konpromisoa duten pertsonak gogoan hartuta–, oso bestelako gauzak egingo genituzke haien kudeaketan. Hain zuzen ere, ikuspegi horri helduz gero, nork egingo lioke uko, esaterako, absente daudenen jarraipena egiteari?

Zalantzarik gabe, langile taldearen gehiengoa enpresaren helburuekin lerrokatuta dago konpromiso sendo batez; hain zuzen ere, enpresak bere helburuak lortzen baditu, langile taldeari esker lortzen ditu, enpresak helburuak betetzeko arrazoi bat baita langile taldea, ez eragozgarria.

3.2.2 Erabaki balantza

Absentzien kudeaketa aldatzeko, orobat kontuan hartu beharko dugu norberaren erabaki balantzaren kontzeptua.

Onartu behar dugu pertsonaren erabakitze prozesu bat dagoela absentziaren jatorrian, baita, oro har, lanpostura itzultzeko unean ere. Baina ez dugu pentsatu behar erabaki bat egoteak erabaki hori asmo txarrekoa, abusuzkoa edo zalantzan jartzekoa dela esan nahi duenik. Ez da hala izaten, inondik ere.

Horren erakusgarri da, adibidez, Hitzarmenak aurreikusten edo onartzen dituen baimen guztiak erabiltzen dituzten pertsonak ezagutzen ditugula. Baina orobat ezagutzen ditugu baimen horiek benetako premia dutenean besterik erabiltzen ez dituztenak, eta, hala, bizitokia aldatu eta helbide aldaketa kudeatzera udaletxera joan behar badute, lan ordutegiaren barruan joan edo ez aztertzen dute, eta aldaketarako egun osoa edo behar duten denbora tartea soilik hartzea aztertzen dute, Hitzarmenak aurreikusten duten moduan.

Hortaz, onartzen badugu erabakitze prozesu bat badela, enpresa gisa pentsatu beharko dugu zer egin dezakegun prozesu horretan pertsona enpresaren interes eta helburuekin

lerroka dadin, enpresaren kultura ez-absentistaren aldean alegia.

Eta, ildo horretatik, ohartu behar dugu langileak enpresarekin duen erlazioak osotasunean eragiten duela erabakitze prozesuetan, eta ez langilearen absentzietan dugun portaerak soilik. Hori dela eta, enpresa gisa egiten ditugun urratsek pertsona lanean ari denean kudeatzera bideratuak behar dute izan, egunerokotasunaren kudeaketara.

3.2.3 Normaltasun eza

Absentziak nola tratatzen ditugun, tratamendu horren araberako mezuak helarazten dizkiogu gure langile taldeari, eta ez dugu ahaztu behar ezer egin gabe ere mezu jakin bat zabaltzen dugula.

Lan harremanetan ohikoena langileak lanera joatea da; normala izan daiteke, halaber, une jakin batzuetan norbait lanera ez joatea, arrazoiren bat dela medio: % 3tik edo 4tik gorako absentismo maila edukitzea da normala ez dena.



Langile baten absentzian **ezer ez egitea** bere horretan da absentziak onartzeko kultura sustatzeko era bat.

Hortaz, ezer ez egiteak mezu jakin bat zabaltzen badu, zerbait egiteak ere enpresa kulturari buruzko indar handiko mezu bat zabaltzen du.

Ez badugu ezer egiten absentzia gertatzen denean, absentzian zehar nahiz absentziatik itzultzean, normaltasuna transmititzen dugu; hortaz, enpresak jarduera jakin batzuk egin beharko lituzke 3 une horietan. Oso lagungarria izango da absentziaren kudeaketa nabarmen aldatzeko.

3.2.4 Krimalizazio eza

Azkenik, enpresa baten absentismoaren kudeaketarako politika aztertzen denean, abiapuntu gisa hartu beharko genukeen garrantzi handiko oinarria da langileen krimalizazio eza (eta maiz huts egin ohi dute enpresek horretan). Ohikoa da absentismoak gora egitean jarrera guztiak zalantzan jartzeko joera, nahiz eta absentzia gehienak benetako premien ondoriozkoak diren oro har.

Kontua ez da pertsona bat bajaran dagoenean bajaran egoteko premia duen edo ez, edo senide bat ospitalean dagoelako baimena eskatzen duen langileak benetan laguntzen dion senide horri ospitalean.

Gakoa da onartzea era horretako egoerak pertsona guztiei gertatzen zaizkigula. Denok gaude era horretako premien mende, eta erantzukizuna eskatu beharko genuke pertsonak beharra dutenean soilik huts egin dezaten lanera, ez gehiago.

Hitzarmenean, gehienekoak aipatzen dira, eta, adibidez, bajako agiriaren sistema berriak bajaran batez besteko iraupenari erreparatzen dio; baina estimazioak baino ez dira horiek. Langileak ohartarazi behar ditugu eskubide hori erantzukizunez gauzatzearen garrantziaz, baina abiapuntutzat hartuta erabakia egokia izango dela eta etengabe zalantzan jarri gabe egoera horietan langileek gauzatzen duten erabakitze prozesua. Kasu horietan, ez dugu ardatz gisa hartuko absentzien jarraipena eta kontrola, kontrol hutseko estrategia hori ez baita baliagarria absentismoa murrizteko.





PARADIGMA ALDAKETA



KULTURA ALDAKETA

Aldaketa enpresan txertatzen du.



EPE ERTAINERA BEGIRAKO ESTRATEGIA

Aldaketa iraunkorra izango da.



PREBENTZIOTIK IKASTEA

Arrakastaren esperientzia.



XEDE PUBLIKOA

Portaera alda dezaten lortuko dugun horiei begira jardun behar dugu.



ERABAKI BALANTZA

Langileak erabakitzen du, eta haren erabakietan modu positiboan nola eragin dezakegun aztertu beharko dugu.



NORMALTASUN EZA

Lanera joatea da normala, eta ez joatea ezin da izan normala. Egin ditzagun beste gauza batzuk.



KRIMINALIZAZIO EZA

Denok gaixotu gaitzeko edo izan dezakegu lanera huts egiteko premia, beraz, ezin dugu zalantzan jarri langileak esaten duena.



INBERTSIO BERRIAK

Inbertsiorik gabe ez dago emaitzarik.



ETENGABEKO KOMUNIKAZIOA

Absentziaren ingurukoa.
Presentziaren kulturaren ingurukoa.



ANTOLAKETA ALDAKETAK

Zuzendaritzaren laguntza estrategikoa.
Lan-taldeen sorrera.
Funtzio berriak.



4

Zer alderdi bildu behar ditu Absentzien Prebentzio eta Kudeaketa Planak?

Lehenik eta behin, jakin beharko genuke enpresa bateko absentismoa murrizteko ezinbestekoa dela jarduera planifikatu eta koordinatu jakin batzuk antolatzea. Hain zuzen, Absentzien Kudeaketa Plan bat behar da, plan horretan kronograma xehe baten arabera arlo honetan gauzatuko diren estrategia eta jarduerak bilduko dira.

Zehazki, zer alderdi bildu beharko lituzke Absentzien Kudeaketa Planak?

- Absentzien definizioa
- Absentzien kudeaketaren adierazle giltzarriak
- Absentzia gertatzen denerako jardueraren protokoloak
- Absentzien jarraipenerako sistemak
- Komunikazio plana
- Beharrezko inbertsioen aurreikuspena

Denboran zehar **jarduera koordinatu eta planifikatuak** aurrera eramanez baino ez dugu lortuko epe ertainera begira absentismoa murriztea.

4.1 Absentzien definizioa

Begi bistakoa badirudi ere, erakunde bakoitzak definitu beharko du zer jotzen duen eta zer ez absentzia edo absentismo gisa. Maiz mintzatu ohi gara fenomeno honetaz inplikatuak berek ere oso ongi ez dakitela zertaz ari garen.

Mundu guztiak jakin beharko luke, esate baterako, amatasun/aitatasun baja edo haurdunaldiko arrisku egoerak absentismo-tzat jotzen direla.

Garrantzizkoa da, halaber, jakitea lan hitzarmenak edo Langileen Estatutuak **baimen ordainduei dagokienez** aurreikusitako kontzeptuak ere sartuko diren. Eztabaida ugari izaten da puntu honi buruz; izan ere, batzuetan kanpo utzi ohi dira, argudiatuz hitzarmenean aurreikusita daudela eta, hortaz, langile taldeak bere eskubideak dituela. Azalpen hori ontzat emanez gero, zer sartuko litzateke absentzien definizioan? Edo akaso ez du pertsona orok osasun arrazoiak direla medio lanera huts egiteko eskubiderik, izan kontingentzia profesionalen nahiz kontingentzia arruntten ondorioz? Irizpide horretan oinarrituko bagina, ez genuke izango zer kudeatu ia, justifikatu gabeko absentziak soilik sartuko bailirateke gure kudeaketa esparruan.

Hala, lanera huts egiteko eskubidea alde batera utzita, zeina baitago aitortuta baimenetan nahiz mediku bajetan, definitu beharko da absentzien barne definizio horretan baimenak sartzen diren edo ez. Gure ikuspegitik, garrantzizkoa da baimenak barne hartzea,

kudeatu nahi den portaerarekin lotura dutelako ez ezik aukera ematen digulako enpresa gisa presentzia maximizatzeari begirako barne diskurtso bat egituratzeko eta erabaki pertsonalaren alderdia eta bultzatu nahi dugun kultura aldaketa lantzeko.

Hortaz, gomendioa da absentziak zer diren zehaztean barne hartzea **mediku bajak** (laneko istripuengatikoak zein kontingentzia arruntengatikoak) nahiz **hitzarmenean aintzat hartutako absentziak**, horrela aztertu ahal izango baita banakako zer-nolako portaera duten pertsonak lanari eta enpresari buruz.

Bestalde, ez du zentzurik kalkuluan **ordu sindikalak** kontuan hartzeak, zorrotzak izan nahi badugu; izan ere, kolektiboaren ordezkari ari den langileak lanean jarraitzen du ordu horietan. Bere funtzioetan aurreikusitako lan bat egiten ari da absentzia horietan. Ez dago absente: bere lanpostuari atxikitakoez bestelako eginkizun batzuetan ari da.

Bestalde, enpresan era honetako kultura aldaketa bat bultzatzeko, funtsezkoa da enpresa batzordearen laguntza izatea.

Hauxe izan liteke **definizio eredu** bat, adibide modura:

Langileak ustez lanpostuan egin behar ko lituzkeen baina egiten ez dituen orduak/lanegunak. Barne dira mediku bajak eta hitzarmenean finkatutako baimenak, kanpo utzirik oporrak, orduen poltsagatiko doitzeak, ordu sindikalak, etab.

4.2 Absentzien kudeaketaren adierazle giltzarriak

Barne definizioa landu ondoren, adierazleak, haien maiztasuna, nork eta nola kudeatuko dituen aztertu beharko da; izan ere, askotan, definitu gabe egoten dira adierazleak, eta ez da haien jarraipen espezifikoa egiten.

Adierazle ohikoena, absentismoaren ehunekoa, gure ustez, zalantzazkoa da, erabilgarritasunari dagokionez, jende askorentzat oso zaila baita ulertzea, adibidez, % 4,5etik % 4,8rako igoera arazo handia dela eta enpresak edo beste departamentu batzuek baliabideak jarri behar dituztela arazo horiei aurre egiteko.

Gidaren atal bat eskainiko diogu, absentzien kudeaketari dagokionez, argi pixka bat eman diezaguketuen adierazleak identifikatzeko, hala nola, eragina, iraupena edo Bradforden adierazlea.



4.3 Absentzia gertatzen denerako jarduera protokoloak

Absentzien Kudeaketa Plana lantzeko, protokoloetan argi zehaztu behar dugu absentzia kasuetan pertsonak nola jardun behar duen.

Protokolo horiek garrantzizkoak dira formari eta timing edo absentziaren jakinarazpenaren urgentziari dagokienez, baina baita, batez ere, **absentziaren erantzukizuna** erabakia hartzen duenaren –hau da, lanera huts egin dezaken pertsonaren– gain uzteari dagokionez ere.

Dagoeneko azaldu dugu zein garrantzizkoa den absentziak ezohiko egoeratzat hartzea; izan ere, absentziak normalizatuz gero, egunerokotasuneko gertaera normaltzat hartuko ditugu denok, eta, horrela, ia ezinezkoa izango da horiek kudeatzea.

Norberaren absentziaren erantzukizuna norberaren gain utzi ondoren, lehentasuna eman beharko zaio, halaber, **arduradunarekiko erlazioari**, hark jasango baitu absentziaren ondorioa zuzenean, absentzia aurrez planifikatua ez bada, bereziki. Absentzia arin jakinaraztearen garrantzia aditzera emateaz gainera, absentzia beti ezohiko gertaeratzat hartu behar dela azpimarratuko dugu.

Gida honetan, erakundeetan eragin gehien duten protokoloetako batzuk bildu ditugu.

4.4 Absentzien jarraipenerako sistemak

Enpresaren baitako beste edozein ekimene-tan bezala, absentzien bilakaeraren jarraipena egiteko sistemak definitu beharko dira.

Ohikoa izaten da enpresetan beste edozein KPIren (adierazle giltzarri) modura hartzea absentismoaren emaitzaren adierazlearen jarraipena, eta aurreko aldiko absentismoaren ehunekoa adieraztea arduradunen koadroan.

Pauso bat da, zalantzarik gabe; baina horretan geldituz gero, zaila izango da arazoa enpresaren barruan kokatzea. Hala, absentismoak enpresarentzat garrantzi handia badu, enpresak jarraipenerako sistema osagarriren bat ezarri beharko du: enpresaren arazo gehienekin gertatzen den bezala, zenbat eta baliabide gehiago jarri, orduan eta emaitza hobeak izango ditugu.

Gure gomendioa da jarraipen sistema bat ezartzea non inplikaturik egongo baitira ez soilik Giza Baliabideetako sailak, ohi beza-

Enpresaren gainerako alderdietan bezala, **zenbat eta baliabide gehiago jarri, orduan eta emaitza hobeak izango ditugu.**

la, baizik baita, bereziki, eragiketa arloetan –pertsona gehien biltzen dituztenetan eta, hortaz, absentsien ondorioz egin gabe utzitako atazetan inpaktu eta eragin handiena dutenetan– langileen gaineko **zuzeneko erantzukizuna duten pertsonak ere**.

Hori lortzeko modu egokiena **“absentsien jarraipen batzordea”** sortzea izaten da, absentsismoaren ardura pertsona bakar bati esleitu ordez. Ardura guztia pertsona bakarrari emanez gero, gainerako partaideen erantzukizunak nabarmen egiten du behera, eta ardura-duna ia bakarrik utzi ohi dute arazo handi horri aurre egiteko lanean. “Jarraipen batzordeak” gai zerrenda argi eta errepikakorra izan behar du, eta aktak idatzi behar ditu, adieraziz jarduera plan zehatzak, arduradunak eta jarduerak gauzatzeko datak.

Gida honetan, atal bat eskainiko diogu absentsien prebentzio eta kudeaketa planaren jarraipenari.

4.5 Komunikazio plana

Absentsien kudeaketa planaren azken xedea enpresa kultura eta erakundearen baitako portaera eta ohitura jakin batzuk eraldatzean datza.

Eraldaketa hori ezin gauzatuko dugu langile taldearengan maiz eta iraunkorki eragiteko bidea emango digun komunikazioaren **planifikazio espezifikorik** gabe. Absentsiaren erabakia noiznahi har daitezkeenez, **“presentzia” sustatu** behar dugu, iraunkorki, absentsiei buruzko gure kultura korporatiboari buruzko komunikazioan.

Gainera, jakina da **mezua errepikatu** beharra dagoela dagokion xede publikoan errotu dadin. Eta berdin gertatzen da absentsien kudeaketan ere, nahiz eta enpresa askok ez dioten arretarik jartzen alderdi honi.



Absentziak murrizteari dagokionez, garrantzizkoagoa da langilea **presente dagoenean** egiten dugun hori, absente dagoenean egiten duguna baino.

Komunikazio estrategia giltzarria da pertsonen kudeaketan, absente ez daudenean.

Hain garrantzizkoa da, ezen gida honetan atal osoa eskainiko baitiogu absentzien kudeaketan komunikazio plan espezifiko bat nola gara daitekeen aztertzeari.

4.6 Behar diren inbertsioen aurreikuspena

Plana garatzeko, funtsezkoa izango da plana ezartzearen kostua estimatzea, onarturik, betiere, izango direla aparteko balizko kostu batzuk, balioesten zailagoak baina halaber aintzat hartzekoak direnak. Nagusiki aintzat hartuko da definitutako ekintzetan erantzu-

kizuna duten eta horrek bultzatuta funtzio berri edo bestelakoak beren gain hartu behar dituzten pertsonen absentziak kudeatzen eta plana bera kudeatzen emandako denbora.

Esan bezala, funtsezkoa da antolakundean aldaketa gauzatzeko beharraren mezua sustatzea. Horregatik da beharrezkoa langile taldeari argi aditzera ematea zuzendaritzak aldaketak duen borondatea eta arazoan esku hartzeko duen jarrera, alde batetik, egituraren erantzukizuna eta ardura duten pertsonen gain honi denbora emanez eta bestetik enpresaren inbertsio planean gai hau zehatz islatuz. Ildo horretatik, atalak zehaztu beharko lirateke, jardueren kostu estimatuak definituta.



Hona hemen absentzien kudeaketa plana ezartzeak eska litzakeen inbertsioen adibide batzuk:

- Komunikaziorako bitarteko bereziak garatzea: taulak, kanpainak, marka diseinua, materialak, e-mail bidezko komunikazioak, enpresaren barne webgunea...
- Pertsonen eta, zehazki, erdi mailako arduradunen prestakuntza (lidergoa, itzulerako elkarrizketako komunikazioa...), kontuan hartuta lanaldia, gaitasun jakinei buruzko ikastaro espezifikoak, nahiz prestakuntzarako materialak: panelak, pantailak, espazioa, dokumentazioa...
- Antolakuntza aldaketen, ardura berrien, ordutegi doitzeen, bitartekoen bidezko aintzatespen jakinen, balizko zigorren eta abarren ondorio ekonomikoak.
- Osasun zerbitzuetarako sarbidea hobetzera begirako bitartekoak:
 - Osasun aseguruaren poliza.
 - Enpresak medikuntzako gastuak ordaintzen parte hartzea kopago bidez.
 - Osasun asistentziarako gastu funtsa, zerbitzu publikoak berandutzen diren kasuetarako.
 - Osasun azterketa jakinak, enpresaren kontura, ohiko osasun azterketa arruntetatik haratago.
 - Asistentziarako bitartekoak, hala nola, medikua, fisioterapeuta, hornidura materiala eta beharrezko ekipoak...
- Osasuna hobetzera bideratutako bitartekoak:
 - Espazio fisikoak erabiltzea edo alokatzea osasunarekin loturiko jardueretarako.
 - Obrak eta material hornidura.
 - Kanpainak antolatzea eta saio eta ekimenetan parte hartzeko gonbidapenak: bizitza osasungarria, giharrek luzatzeko eskola, bizkarraren eskola, kirol jardueren sustapena, nutrizioa...
 - Langile taldeak osasun eskolari eskainitako denbora...
- Kanpo zerbitzuen laguntza teknikoa, ikuskaritzarako, aholkularitzarako ...

Alde batera utzirik laneko arriskuen prebentzio planean sartu ohi diren gainerako jarduerak, zeinak lagunduko baitute absentismoa hobetzen eta izan beharko bailituzke enpresak aurrekontu kapitulu berezi batean dagoeneko finkatuta.



ABSENTZIEN KUDEAKETA PLANA



01

ABSENTISMOAREN DEFINIZIOA

- Etorkizuneko kudeaketa eta neurketarako ezinbesteko oinarria.
- Langileen Estatutuan eta lan hitzarmenean aurreikusitako baimenak barne hartuta.

Absentismoaren ehunekoaren alternatibak: eragina, iraupena, Bradforden indizea, etab.

02

KUDEAKETA ADIERAZLEAK



03

JARDUERA PROTOKOLOAK

- Urgentziaren eta salbuespenaren zentzua zabaltzea.
- Langileari egozteko prozesuaren parte baten erantzukizuna.

- Beren ardurapean pertsonak dituzten arduradunak inplikatzeko.
- Absentzien jarraipen batzordea sortzea.

04

JARRAIPENERAKO SISTEMAK



05

KOMUNIKAZIO PLANA

- Absentismoari buruzko mezu espezifikoak.
- Langile guztiei begirako jakinarazpen iraunkorrak.

- Plana ezartzeko kostuak eta aukera kostuak sartu.
- Inbertsio plan orokorrean sartu.

06

BEHAR DIREN INBERTSIOEN AURREIKUSPENA



5

Absentzien kudeaketaren adierazleak

Absentzien kudeaketa hobetzeko hainbat ataza egin behar dira; besteak beste, bilakaera neurtu. Identifikatzea eta neurtzea da absentismoaren kudeaketaren abiapuntua.

5.1 Adierazle orokorrak

Enpresa askok egiten duten absentismoaren ehunekoaren kalkulu tradizionalan hainbat diferentzia izan ohi dira, eta diferentzia horiek zaildu eta eragotzi egiten dute enpresen arteko konparazioa:

$$\text{Absentismoaren \%} = \frac{\text{Absentziengatik galdutako orduak, guztira}}{\text{Aurreikusitako orduak, guztira}}$$

Zenbakitzailean, desberdintasunak izaten dira enpresa batetik bestera, enpresa bakoitzak erabiltzen duen absentismoari buruzko definizioaren arabera; izan ere, galdutako orduetan ez dituzte enpresa guztiek kontzeptu

berak sartzen. Hortaz, ez dugu ahaztu behar, aurrez esan dugunez, garrantzi handia duela kontzeptu honetan zer absentzia hartuko ditugun kontuan ongi definitzeak.

Izendatzaileari dagokionez, desberdintasun nagusia da galdutako orduak orduen guztira kopuruan sartuta dauden edo ez; izan ere, alde handiak izan daitezke orduen guztirako kopuruan kontratatutako ordu guztiak sartzen baditugu edo, aitzitik, lan egindako ordu guztiak sartzen baditugu.

Absentismoaren ehunekoa mantendu beharreko adierazletzat hartzen dugun arren, kontuan hartu behar dugu, betiere, **adierazle orokor** bat dela.



Analisi xeheagoa egin nahi izatera, interesgarria izango da laneko istripuen eta bajen jarraipenaren analisisan oro har erabiltzen diren beste adierazle batzuetan **desagregatzea**, hala nola, aldi jakin baterako:

$$\text{Absentzien kopurua} = \text{Abiatutako absentsia kasuen kopurua}$$

$$\text{Absentzia egunen (orduak*) kopurua} = \sum \text{egunak (orduak*)}$$

$$\text{Batez besteko iraupena} = \frac{\text{Absentzia egunak (orduak*) guztira}}{\text{Absentzien kopurua}}$$

* *Ezinbesteko baldintza da zehaztea enpresan lanaldi osotik beherako iraupena duten faltak "absentsia" gisa hartuko diren; hala erabakiz gero, orduka neurtu beharko da iraupena. Aldiz, lanaldi bateko gutxieneko iraupena oinarri hartuz gero, egunka neurtuko da iraupena.*

Hala, absentsien kudeaketa kokatzen lagun diezaguketen hiru adierazle ditugu identifikatuta, edo, **absentsien eraginean** gehiago sakonduz, helburuak finkatu eta kudeaketa pro-aktiboagoa egin ahal izango dugu.

$$\text{Eragina} = \frac{\text{Absentzien kopurua}}{\text{Langileen kopurua}} \times 100$$

Horrela, emaitza aurreikusteko eta haren bilakaera emaitzaren aurretik monitorizatzeko ahalmena izatea lagungarria izango da taldeek kudeaketan duten inplikazioa areagotzeko; ez al gaude, akaso, ohituta absentsismoa igotzen ari dela esaten dugunean arduradunei entzuten iraupen luzeko kasu batzuk dituztela eta horiekin zer eginik ez dutela?

Eraginaren adierazleari arreta jarritz gero, bazter geldituko da iraupenak egunez eguneko kudeaketan duen eragina, eta arduradun bakoitzak badaki zer egin absentsia berri bat sortzean, kontuan hartuta adierazle hori maila egokian dagoen edo esperotatik gorago dagoen.

Iraupenari dagokionez, arreta jarri beharko genieke gaur egungo eta etorkizuneko bilakaera erakusten duten zenbait adierazleri; izan ere, prozesu itxien batez besteko iraupena oinarri hartu ohi da, tradizioz, baina mediku altetan zer gertatu zen aztertzeak ezer gutxi lagunduko digu kudeaketa hobetzen, jada gertatu den zerbait azaldu besterik ez baitute egiten. Jakitun izan arren estatistikaren ikuspegitik koherentea dela prozesu itxien iraupena aztertzea, azterketa horrek azaltzen duena emaitza da, baina pertsonari alta eman ondoren, alegia, dagoeneko ezer gutxi edo ezer egin ezin daitekeenean.



Emaitza adierazleez gainera,
definitutako jarduerak
neurtu behar ditugu,
horiek markatuko baitute
etorkizuneko emaitza.

Hortaz, lehen aipatutako hiru adierazleak prozesu amaituetarako neurtu beharko lirateke eta beste adierazle batzuk finkatu beharko genituzke **zabalik diren prozesuetarako**:

Amaitu gabeko absentsien kopurua	
Amaitu gabeko absentsien egunen (orduen*) kopurua	= $\sum$ alta hartzeke dauden baja prozesuen egunak (bajak oinarri hartzen baditugu)
Amaitu gabeko absentsien batez besteko iraupena	= $\frac{\text{Indarrean diren absentsien egunen (orduen*) kopurua, guztira}}{\text{indarrean diren absentsien kopurua}}$

Adierazle horien bidez, eskura izango dugu itxi gabe dauden prozesuen datua: oraindik itxi gabe egonik haietan eragiteko garaiz gauden kasuen datua. Azpimarratu beharra dago adierazle horiek egunez egun aldatzen direla.

Horrela, segida historiko bat lortuko dugu, zeinak erakutsiko baitigu nolako bilakaera dugun une jakin batean nahiz absentsia egun metatu gehiago edo gutxiago ditugun aurreko aldiekin alderatuta; eta, bide horretatik, amaierako emaitza proiektatu ahal izango dugu.

Gainera, indarrean diren kasuen batez besteko iraupena jakingo dugu, eta horrela ikusi ahal izango dugu zein den absentsien batez besteko bilakaera eta aurre egin ahal izango diogu egoera horri berehala.

Adierazlea zatikatzek aukera emango digu baliabideak modu xeheagoan bideratzeko, eta jarduera plan erabat desberdinak sortu ahal izango ditugu **arazoa eragina den edo iraupena den** kontuan hartuta.

Emaitzen adierazle horiez gainera, gure gomendioa da jarduera adierazleen neurketak egitea, enpresa barruan absentsien kudeaketa hobetzeko abian jarritako jarduera guztiak neurtzeari begira.

Horrela, emaitza ez ezik, bidea ere aztertzen arituko gara. Absentsien emaitzaren une baten argazki espezifikoak nabarmen hobera egin dugula edo nabarmen okerrera egin dugula pentsaraz liezaguke. Baina jarduerak zehazki neurtu ezean, ez dugu jakingo aldaketa hori halabehar hutsaren ondorioa, aldaketa estatistikoen ondorioa edo absentsien kudeaketaren benetako hobekuntzaren ondorioa izan den.

5.2 Banakako adierazleak

Pertsonen portaera espezifikoak neurtzeari dagokionez, eta enpresaren barruan jokabideak aldatzeko ahaleginak bateratzearen,



garrantzizkoa da absentsiei buruzko portaeraren arabera sailkatzea jendea.

Abiapuntu harturik ez dagoela norbanakoaren portaera neurtzeko adierazle onik, Bradforden banakako adierazlea erabiltzea proposatzen dugu, zalantza tradizionale-tako batzuk ebazten dituelako, erantzuna ematen dion heinean maiz izaten dugun dikotomia bati, alegia, zerk kezkatu behar gaituen gehiago, askotan absente egoten diren pertsonak edo luzaroago absente egoten diren pertsonak.

$$\text{Bradforden adierazlea} = (\text{Absentsien kopurua})^2 \times \text{Absentzia egunak, guztira}$$

Bradforden adierazlea pertsona bakoitzera-ko kalkulatzeko da, banaka; eta absentsien iraupenari baino askoz ere pisu handiagoa aitortzen dio absentsien kopuruari (errepi-

kapenari), absentsiaren egunean bertan sumatzen baita absentsien inpaktu handienetakoa, ezustekoa denez gero. Arrazoi hori dela eta, oro har, errepikapenak sortzen du gorabehera operatiboa; nolana ere, Bradforden formulak ez du baztertzen iraupena.

Tarteko arduradunari edo sailari dagozkien adierazle horien analisiak informazio asko eskaintzen du jarduera plan espezifikoak prestatzeko, eta kudeaketarako tresna bikaina da horrenbestez.

Atal honetan, absentsien analisirako adierazle estrategikoak hartu ditugu ardatz, baina kontuan hartu behar da ez dituztela barne hartzen eguneroko jarraipenerako erabil litezkeen datu guzti-guztiak. Hain zuzen ere, gida honetan, jarraipenari buruzko atalean, beste adierazle batzuk aipatzen dira, analisirako lagungarriak, nahiz eta, gure ikuspegitik, hemen azaldutakoak diren kudeaketa eraginkorragoa egiteko gakoak.



ADIERAZLEAK



ADIERAZLE OROKORRAK

$$\text{Absentismoaren \%} = \frac{\text{Absentziengatik galdutako orduak, guztira}}{\text{Aurreikusitako orduak, guztira}}$$



ADIERAZLEEN ALTERNATIBAK

$$\text{Eragina} = \frac{\text{Absentzien kopurua}}{\text{Langileen kopurua}} \times 100$$

PROZESU ITXIENTZAT

Absentzien kopurua = Abiatutako absentzia kasuen kopurua

Absentzia egunen (orduen) kopurua = $\sum$ egunak (orduak)

Batez besteko iraupena = $\frac{\text{Absentzia egunak (orduak) guztira}}{\text{Absentzien kopurua}}$

ITXI GABEKO PROZESUENTZAT

Amaitu gabeko absentzien kopurua

Amaitu gabeko absentzien egunen (orduen) kopurua = $\sum$ alta hartzeke dauden baja prozesuen egunak (bajak oinarri hartzen baditugu)

Amaitu gabeko absentzien batez besteko iraupena = $\frac{\text{Indarrean diren absentzien egunen (orduen) kopurua, guztira}}{\text{Indarrean diren absentzien kopurua}}$

NORBANAKOAREN ADIERAZLEA

Bradforden adierazlea = $(\text{Absentzien kopurua})^2 \times \text{Absentzia egunak, guztira}$

6

Kudeaketa **protokolo nagusiak**

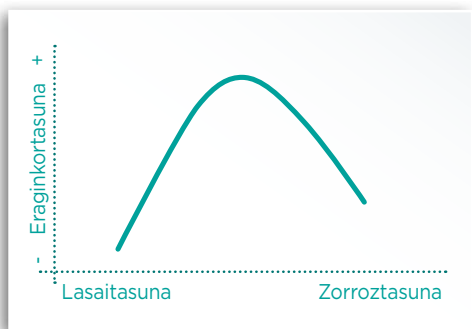
Kudeaketa protokoloak asko dira, eta horietako bakoitzak enpresaren behar errealak eragokitu behar du; hortaz, gida honetan absentzien kudeaketa funtsezkoak diren zenbait protokolo azaldu nahi ditugu.

Alabaina, protokoloak definitzen hasi aurretik, enpresek hainbat gairen gaineko gogoeta egin behar dute:

- Enpresaren eredu normatiboa
- Absentzien plangintzaren garrantzia
- Pertsonaren ardura erabaki balantzan
- Erdi mailako arduradunen rola

○ **Enpresaren eredu normatiboa**

Zehaztu egin behar dugu non kokatu nahi dugun lasaitasuna/zorroztasuna ardatzean, zehaztapen horren arabera modu batera edo bestera garatuko baitira protokoloak.



Ez mutur bat ez bestea ez dira bereziki eraginkorrak, eta are gehiago kontuan hartzen badugu helburua laneko giroa hobetzea dela; horretarako, oreka zuzena bilatu behar da. Behin dikotomia horri erantzunda, jada has gaitezke gauzatu ditzakegun prozesu eta protokoloetan pentsatzen.

○ **Absentzien plangintzaren garrantzia**

Era berean, enpresarentzat absentzien plangintzak zer-nolako garrantzia duen zehaztu beharko dugu. Ezin ahaztu dugu enpresa batek absentziei begira izaten duen lehenengo ondorioa, inpaktu handikoa, pertsonaren absentsia bera dela, hau da, ustez lanera etorriko zen pertsona horren absentsia planifikatu gabea, aurreikusi gabeko egoera bat sortzen baitu, sarri ez duena izaten berehalako irtenbiderik eta eragin zuzena izan ohi duena ekoizpenean.

Hain zuzen ere horrexegatik, funtsezkoa da protokoloen barruan absentzien plangintzaren garrantzia zehaztea; horrek, absentiaren garrantziari buruzko diskurtsoa egituratzeko aukera emateaz gain, arlo bereko beste pertsona batzuen gaineko eragina ebaluatu eta modulatzeko ahalbidetuko digu.

Plangintzaren garrantzia sendotuta, indartu egingo ditugu egoera normala ez dela eta enpresan eragina duela azpimarratzeko mezuak, eta hori lagungarria izango zaigu pertsonak beren erabakiaren inpaktuari begira sentibilizatzeko.



○ Pertsonaren ardura erabaki balantzan

Protokoloak prestatzean, argi eduki behar dugu zer erantzukizun eman behar diegun langileei absentiak iraun bitartean.

Tradizionalki, langileak rol erabat pasiboa izan ohi du, eta bere ardura bakarra da enpresari bere absentiaren berri ematea. Iza-tez, enpresa asko samarretan, araudian ez da jaso ere egiten langileak berriz lanean hasi aurretik itzuleraren berri eman behar diola enpresari, eta hori absente egoteari ematen zaion garrantzi eskasaren adierazle da.

Absentzia protokoloak prestatzean, leku nagusi bat gorde beharko litzaioke absente dagoen pertsonari, eta berak izan beharko luke kontuan hartu nahi diren mugarri komunikatiboen erantzulea.

○ Erdi mailako arduradunen rola

Erdi mailako arduradunek, bereziki beren saileko jendearekin egunero harremanetan daudenek eta lan-ordutegi nahiz jardunaldien koordinazioaz arduratzen direnek, **lehentasunezko rola** bete behar dute absentsien kudeaketan.

Enpresek zehaztu egin behar dute pertsona horien rola, bai absentiaren prozesuan izango duten parte-harteari dagokionez, bai absentiaren eta horren eragin eremu-

ko ratioen jarraipenean. Absentismoa lane-ko giroaren ondorio bat bada, nola utziko ditugu kudeaketatik kanpo eguneroko lane-ko giroan zuzenean esku har dezaketen pertsonak?

Dena dela, ez da nahikoa arduradunak funtsezko piezak direla esatea eta haien esku uztea absentismoaren kudeaketaren ardua; beharrezkoa izango da, halaber, haiei **bitartekoak eta erabakitze-ko ahalmena** ematea, hainbat eskumen ematea, modu indibidual baina homogeneoan esku hartu ahal izan dezaten, erabakiak arau batzuen arabera, eta ez nahierara, hartzea erraztuko duten prozedura eta protokoloek babestuta. Horrez gainera, haien funtzioak eta esleituta dituzten zereginak aztertu beharko lirateke, taldeak eta horien presentzia kudeatzeko denbora behar baita. Hori dela eta, berrikusketa bat egin beharko litzateke, zeregin jakin batzuen lehentasuna berrezartzeko eta funtzio berri horiek garatu ahal izateko beharrezko espazioak sortzeko.

Arduradunen kudeaketa eraginkorra izan dadin, horiek hainbat gairi buruzko ezagutza eta formakuntza eduki beharko dute; besteak beste, jakin beharko dute absente dauden pertsonetik komunikazioak egokiro gauzatzen, absentsien jarraipena egiten eta itzulera elkarriketak egiten. Formakuntza hori lidergoko formakuntza gisa planteatu beharko litzateke beti.

Gida honetan, absentiak kudeatzeko protokolo ohikoenetako batzuk arrakastaz inplementatzeko gako praktikoko batzuk

azaltzen saiatuko gara. Protokolo hauek definituko ditugu:

- Baimenen kudeaketa
 - Mediku bisita
 - Heriotza
- Mediku bajeen protokoloa
 - Laneko istripua
 - Gaixotasun arrunta
- Itzulera protokoloa

6.1 Baimenak kudeatzeko protokoloa

Baimenek absentzia kopuru handia sortzen dute antolakundeetan, ez iraupenagatik, baina bai, ordea, askotan errepikatzen direlako; hortaz, etengabeko inpaktua dute enpresen ahalmen produktiboan.

Enpresa askok ez dituzte baimenak kon-tuan hartzen absentsien kudeaketan, esku-bidetzat jotzen dituztelako, besterik gabe. Eta eskubide bat dira, noski, baina logika hori erabiliz, justifikatu GABEKO absen-tziak bakarrik kudeatu beharko genituzke, eta horrelakoak oso-oso gutxitan gertatzen dira; izan ere, mediku bajak ere eskubide bat dira, eta mundu guztiak uste du horiek kudeatu beharra dagoela.

Gainerako absentsien kudeaketan egin mo-duan, gehiegikeriak minimizatzen saiatuko gara, ez erabilera arduratsua eragozten. Hor-taz, gure xedea da hainbat kanal ezartzea, horrelako absentsiak modu arduratsuan eta ahalik eta aurreikuspen handienarekin erabil daitezen lortzeko.

Enpresa askotan ez daukate inolako kanalik aurre-ezarrita, langileak bere arduraduna-rekiko duen komunikazio kanal informale-tik haratago, eta, modu horretan, langileak

Langileen Estatutuaren 37.3. artikulua arabera, aukera dugu langileei absentzia ororen aurre-abisua eskatzeko.

eskuordetu egiten du, argiro, bere erantzuz-kizuna, arduradunaren esku uzten baitu sis-teman bere egoeraren berri emateko ardu-ra. Komunikaziorako kanal formalak ezarri behar dira, eta komunikazio horren ardura lanera huts egingo duen pertsonak berak hartu behar du bere gain.

Langileen Estatutuaren 37.3. artikulua arabera, baimenak hartu ahal izateko beha-rrezkoa da aurretiaz jakinaraztea, baina le-gegileak ez du argitzen zer esan nahi duen aurretiko abisuak, eta horrek “banoa” esa-tera murriztu dezake jakinarazpena. Hori dela eta, enpresa batzuek ez dute ahalegi-nik egin absentzia mota hauek kudeatzen. Baina erdi mailako arduradun gisa erantzuz-kizuna duten pertsonen galdetuko bagenie, guztiek esango ligukete absentzia hauek ere inpaktu handia izaten dutela ekoizpen sistemari dagokionez.

Beti izango dira aurrez abisatzea ezinez-koa dela azaltzeko aitzakiak edo azalpenak, beti izango baitira urgentziak, baina baimen gehienak aurreikusteko modukoak dira, bere-ziki ohikoenak.

Baimen mota	Aurreikusgarritasuna
Ezkontza	✓
Familiakide baten gaitz larria edo ebakuntza	✓✗
Ohiko bizilekuaren aldaketa	✓
Izaera publikoko betebeharrak saihestzea	✓
Funtzio sindikalak	✓✗
Jaiotza aurreko azterketak eta erditzea prestatzeko saiokak	✓

Langileen Estatutuan ezarrita dauden baimen gehienak aurreikusteko modukoak dira; hortaz, komunikazioa eta plangintza hobetu litezke, eta hobetu beharko lirateke.

Batzuetan **aurreikusgarriak** dira eta beste batzuetan ez, adibidez, familiako kideen gaitz larriak edo ebakuntzak eta funtzio sindikalak. Lehenengoei dagokienez, argi eduki behar dugu urgentziak ez diren gainerako kasu guztiak planifikagarriak direla eta ebakuntza mediko gehienak egun batzuk lehenago planifikatzen direla; hortaz, arrazoi horien ondoriozko absentiak ere behar besteko aurrerapenaz kudeatu litezke.

Funtzio sindikalei dagokienez, egia da batzuetan ezin direla planifikatu, aurreikusi gabeko urgentziaren baten ondorioz sortzen direlako, baina egia da, halaber, batzuetan barne komunikaziorik EZA izaten dela arazoa, bilera deitu duen sailak (giza baliabideena, oro har) aldeztu aurretik eta zuzenean eman baliatzaileak abisua erdi mailako arduradunari, eta horrek barne plangintza bera hobetuko luke.

Kontzeptu honetan, hitzarmen kolektiboan ezarritako beste absentsia mota batzuk ere hartu behar lirateke kontuan; horiek aipatutako kasuen antzera tratatu litezke, baina arreta berezia eskainita mediku bisitei eta familiakideen heriotzari, zeinak berariaz garatuta dauden gida honetan.

Premisa horretatik abiatuta, zorrotzagoak izan gintezke baimenen aurretiko abisuari dagokionez, abisu horrek, ekoizpena planifikatzen laguntzeaz gain, aukera emango bailiguke absentsien normaltasunik ezaren eta erabile-
ra arduratsuaren mezua igortzen jarraitzeko.

Hala, baimenak kudeatzeko protokolo orok definitu beharreko lehen gauza zera da, komunikaziorako kanala, modua eta epeak.

Gida honetan, **baimenak eskatzeko dokumentu** bat egitea proposatzen dugu. Dokumentu horretan, baimena eskatzeko beharrezko informazio guztia bilduko da; langileak hartuko du bere gain dokumentuaren erabateko ardura, eta hori izango da baimenak komunikatzeko bide bakarra.

Horrelako dokumentu batek bere absentsiaren erantzule egingo luke langilea, eta honako informazio hau bildu beharko luke, besteak beste:

- Langilearen datuak
- Baimen posibleen zerrenda, hautatzeko
- Baimenaren data
- Baimenaren udalerria
- Baimenaren iraupen aurreikusia



Neurri horiek hartuta, pertsona bakoitzaren gain utziko dugu bere erabakiaren ardura, eta, ondorioz, erabakia ahalik eta koherenteena izango da, bitxia izango bailitzateke, adibidez, 8 orduko baimena eskatzea 2 orduan amaituta egon litekeen hitzordu baterako. Zalantzarik gabe, jokabide absentista dutenen artean ez dugu lortuko gehiegizko erabilera zuzentzea, baina seguru talde handi batek baimenaren behar errealari buruzko gogoeta egingo duela, dokumentuan bertan deskribatutako gogoeta objektibo horren eraginez.

Dokumentu hori osatzeko, langileari ardura harraraziko dioten zenbait galdera erants daitezke, baina ez diotenak poliziaren rola egoztziko haren arduradunari.

Hala, bada, ahalik eta aurrerapen handienaz planifikatzeak duen garrantziari buruzko ohartarazpen bat erants dezakegu, baina ohartarazpen hori soilik formala izan daiteke, edo berekin ekar dezake erantzukizuna:

- a) Ahal izanez gero, jakinarazi zure absentzia gutxienez konpromiso eguna baino 72 ordu lehenago.
- b) Gutxienez konpromiso eguna baino 72 ordu lehenago jakinarazi dut nire absentzia (BAI/EZ).

Zalantzarik gabe, b aukerak langilea etengabe inplikatzeko aukera hobea eskaintzen digu, ekoizpenaren plangintza hobetzen du eta arduraduna protokoloa betearazteko etengabe gatazkan egon behar izatea ekiditen du.

Pertsona batek behin eta berriz ezezkoa erantzuten badu, gainera, harekin azter daiteke dokumentua, eta azal diezaiokegu informazio horrek garrantzi handia duela, bai ekoizpenari dagokionez, bai gainerako langileen lan-kontziliazioari dagokionez.

Era berean, **baimenen alternatibak** proposatu daitezke, ez baimenak oso maiz erabiliko direlako, baizik eta, bereziki, argi uzteko beti badela absentzia ez den aukeraren bat. Kasu honetan ere bi aukera izango genituzke:

- a) Beharrezkoa iruditzen bazaizu, aldi baterako txanda aldaketa egitea azter dezakegu, zure egoera pertsonalera egokitzeko.
- b) Azaldutako beharrari erantzuteko txanda aldaketa egitea eskertuko nuke (BAI/EZ).



“Langileak, **aldez aurretik abisatu eta justifikatuta**, lanera huts egin ahal izango du, ordainsari eskubidearekin”. LE, 37.3. art.

Beste askoren artean, hori da absentziaren ardua transmititzeko eta orain arte normalizat hartutako jokabideak normalizat joko ez direla adierazteko modu bat.

Langileen Estatutuak baimenen justifikazioa ere aipatzen du: “Langileak, aldez aurretik abisatu eta justifikatuta, lanera huts egin ahal izango du, ordainsari eskubidearekin”, LE, 37.3. art.

Hortaz, aurretiko abisua ez ezik, justifikazioa ere eska dezakegu.

Enpresa batean langileak modu informalean jakinarazten badio absentzia bere ardura-dunari hark egin ditzan beharrezko izapide guztiak (egiten baditu), ez da harritzekoa absentzian eskuratutako egiaztagiria ere arduradunari ematea, berriro ere hark bete dezan alderdi burokratiko guztia.

Ez da harritzekoa, halaber, horrelako absentziak erabat normalizatuta dauden enprestan horiek erregistratu ere ez egitea, eta horien jarraipenik ere ez egitea; jokaera horrek normalizatu egiten du lanera ez joatea.

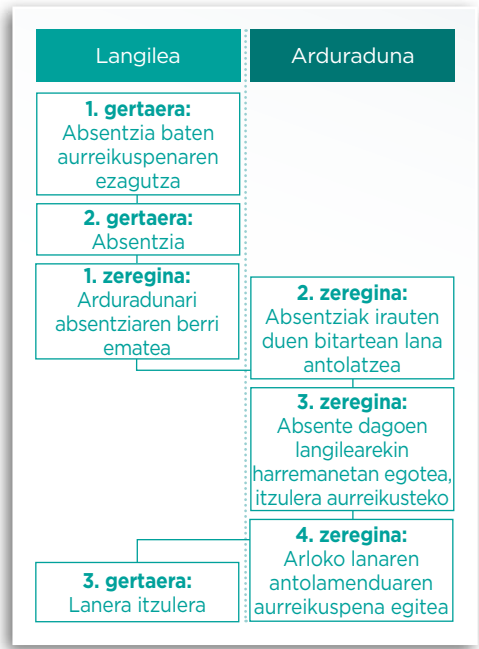
Eta zenbait antolakundetan, hilabete amaieran nomina koadratzearren, jarraipen bizia egiten diete langileei, gogorarazteko egiaztagiria aurkeztu behar dutela, hartara ez baitituzte nominak berriz kalkulatu behar.

Azken finean, era horretako antolakundetan erantzukizun orotatik salbuesten dute

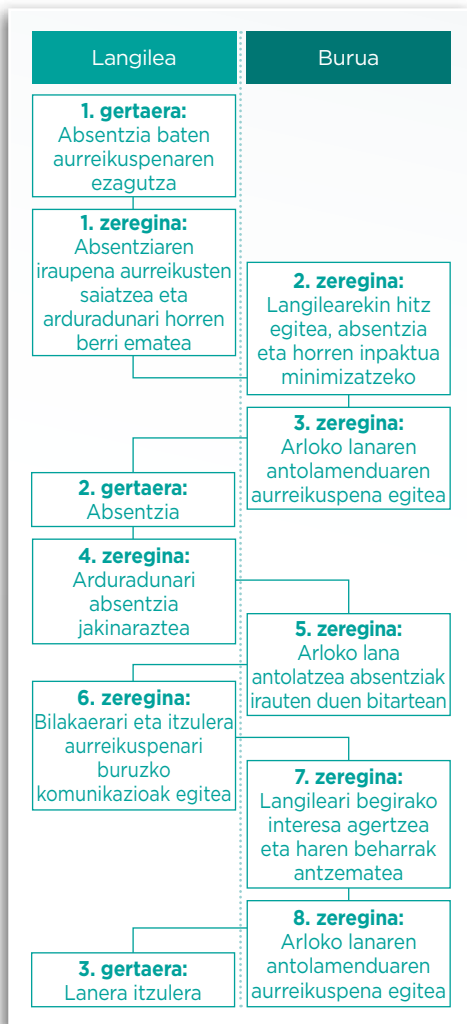
langilea, eta normalizat jotzen da absentzia mota oro.

Aitzitik, absentismoa kudeatzen duten erakundeetan, absentziak berak, izan medikoak edo hitzarmenekoak, modu berezian tratatzen dira, eta aztertu egiten dira bai arrazoiak, bai jarrera errepikakorrak.

Helburua zera da, atzean uztea sistema tradizionala, non langileak ez duen esku hartzen bere absentziaren kudeaketa prozesuan (absentziaren hasiera eta amaiera jakinaraztetik haratago). Honelako eskema batean irudikatu daiteke sistema tradizionala:



Eta bestelako sistema bat ezartzea, non langileak modu aktibo eta arduratsuagoan parte hartuko duen erabakietan eta eten-gabe esku hartuko duen bere absentiak iraun bitartean. Sistema hau, absentiak kudeatzeko askoz eraginkorragoa, honela irudika daiteke, adibidez:



Absentzia aurreikusteko modukoa bada, planifikatu egin daiteke, eta, hortaz, langileari aldeztetik jakinaraz diezagula eskatzeko aukera eduki behar dugu. Hala, aurreikusitako absentiak ezagutzen baditugu, hobeto antolatu ahal izango ditugu lana eta baliabideak, eta absentzia horiek inpaktu txikiagoa izango dute enpresan.

Absentzia bat dagoenean, langile horrek egoeraren berri eman beharko dio bere arduradunari, dagokion komunikazio ereduaren bidez. Langile bakoitza bere absentiaren erantzule izan dadin lortu nahi badugu, haien gain utzi behar dugu, halaber, egiaztagirien ardura.

Kudeaketa optimizatzeko, egokiena da arduradunak interesa agertzea absente dagoen langilearen egoerari begira eta haren beharrak aztertzea, beharrik izanez gero, ahalik eta gehien errazteko hura lanera itzultzea, antolakuntzazko neurri eta malgutasun neurri egokiak hartuta.

Horrelako aldaketak eginez bakarrik lortu ahal izango dugu langileek ez normaltzat jotzea absentiak, eta horiek modu arduratsuagoan erabiltzea, enpresaren balioekin eta kulturarekin lerrotuta.





ERAGIN HANDIA EKOIZPENEAN



01

AURRE-ABISUA

Jasoa dago Langileen Estatutuan (37.3. art.).



Absentzia gehienak planifikatu egin daitezke.

02

ABSENTZIA DOKUMENTUA

Erantzukizuna langilearen esku uzten du.



Planifikatzearen garrantzia gogorarazten du.



Baimenaren alternatibak eskaintzen ditu.

03

JARRAIPENA

Egiaztagiriak aurkeztu eta aztertzen direla bermatzea.



Baimen guztiak erregistratzea.



Arrazoiak eta jarrera errepikakorak aztertzea.

6.1.1 Mediku bisiten protokoloa

Protokolo hau aurrekoaren egokitzapen bat da, baina, batzuetan, enpresek nahiago izaten dute protokolo honetan bakarrik jarri arreta, eta ez hitzarmenetik eratorritako absentsia guztietan, mediku bisitek intzidentzia eta errepikapen maila handia baitute eta eragozpen ugari sortzen baitizkiete enpresei ekoizpenaren ikuspegitik.

Mediku bisiten protokoloko lehen urratsa horiek hitzarmen kolektiboan jasota ote dauden egiaztatzea da, Langileen Estatutuan ez baitaude jasota eta beti ez baitira jasota egoten araudietan; hortaz, mediku bisitak ohituretan oinarrituta kudeatzen dira. Ohitura horiek lege iturri izan daitezke, nahiz eta epai batzuetan borondate frogagarria beharrezkoa den horiek ordaindutako baimenerako eskubidetzat aitortzeko, aurretik agertutako permisibitateak haratago.

Garrantzitsua da azpimarratzea hitzarmen kolektibo batzuek baimen mota hau arautzen dutela, urteko ordu kopuru maximoa ezarri eta baita hainbat bisita mota desberdinez ere (pribatua/publikoa, orokorra/espezialista).

Enpresa gisa, aztertu beharra dugu ea mediku bisitek barne hartzen dituzten dentis-

ta, nutrizionista edo fisioterapeuta, besteak beste, beti ez baita argi egoten zer sartzen den eta zer ez era honetako bisitetan. Berrez, jatorrian, langileek sistema publikoko espezialistetarako mediku bisitak egiteko malgutasuna izan zezaten ezarri zen baimen hau, espezialistek ordu libre gutxi izaten baitituzte, eta apenas baitute proposatutako ordutegiaren gainean negoziatzeko ahalmenik.

Illo horretan, ezin ahaztu dugu arreta publikorako osasun zentro gehienek dagoeneko eskaintzen dituztela hitzorduak arratsalde, hobeto egokitu ahal izateko lan egiten duten pertsonen txandetara.

Hortaz, baimen mota honi buruzko hainbat alderdi aztertu ostean, honako urrats hauek izango dira garrantzitsuak:

- Eskubidea ematen den ala ez zehaztea
- Mediku bisitatat zer hartzen den eta zer ez zehaztea
- Aurretiko eta ondorengo komunikaziorako prozesua ezartzea
- Jarraipena egitea

○ Eskubidea ematen den ala ez zehaztea

Adierazi dugunez, eskubide hau ez dator jasota hitzarmen guztietan, eta ohituren ondorio izan ohi da gehienetan; hori dela eta, abiapuntu ona da ordainsariaren ikuspegitik baimen hau ematea beharrezkoa ote den aztertzea.

Baimena araudian aitortuta badago, aztertu egin behar da araua baimen jakin bati buruz bakarrik ari ote den, askotan lasaieria handiz jokatzeko baita mota honetako baimenekin, eta zenbait kasutan behin eta



berriz errepikatzen baitira optimizatu daitezkeen jokabideak.

Ohituraren poderioz baimena ematen bada ere, hainbat auzitegitako epaiek jasotzen dutenez bada ohitura horiek aztertzeko aukerarik, enpresak baimena emateko prozedura berariaz zehaztu dezala eskatzen baitute.

○ **Mediku bisitatze zer hartzen den eta zer ez zehaztea**

Hitzarmenak ezarritakoa aztertzeaz gain, enpresak zer mediku bisita mota onartzen di-tuen ere zehaztu behar da.

Lehenengo bereizketa bat medikuntza orokorraren eta espezialisten artean egingo genuke, gauza jakina baita lehenengoak bigarrenak baino askoz planifikagarriagoak eta kudeagarriagoak direla, eta aldatu ere egin daitezkeela, lan-jardunaldiarekin batera izan ez daitezen.

Era berean, gure enpresa politikan zehaztu egin behar dugu ea mediku bisiten baitan sartuko ditugun bestelako kontsulta batzuk, hala nola dentistarena, optikoarena, nutrizionista-rena edo fisioterapeuta-rena. Izan ere, kasu askotan pertsonen interpretazio librearen esku uzten da gaia.

○ **Aurretiko eta ondorengo komunikaziorako sistema ezartzea**

Urgentziak kenduta (eta gehienetan ez dira urgentziak izaten), era honetako absentsiak argiro planifika daitezke; hortaz, aukera izan behar dugu langileei aurretiko komunikazioa eskatzeko, Langileen Estatu-tuak eskatzen duenetik haratago, bertan ez baita inolako eperik ezartzen.

Hala, 48 edo 72 ordu lehenago badugu absentsia horien berri, hobeto kudeatu ahal

izango ditugu baliabideak, eta, absentsia kopuruak murriztuko ez baditugu ere, haiek ekoizpenean duten inpaktua txikituko dugu.

Behin baimena erabiltzaileak, langilea arduratuko da absentsiaren egiaztatzea aurkezteaz; izan ere, enpresa askotan, paternalismoagatik edo nominaren bat berregitea ekiditeko, erdi mailako arduradunen bidez langileen atzetik ibiltzen dira etengabe, egiaztatzeak eskuratzeko. Pertsona bakoitzak bere absentsiaren ardura bere gain hartzea lortu nahi badugu, haren esku utzi beharko genuke bere egiaztatzearen erantzukizuna, eta horiek aurkezten ez baditu, absentsia justifikatu gabetzat jo beharko da.

○ **Jarraipena egitea**

Enpresetan informazio ugari dugu pertsonen jokabideei eta egoera errealei buruz, baina beti ez dugu izaten sistema egoki bat informazio hori behar bezala erabiltzeko, eta oso gutxitan iristen da beste instantzia batzuetara.

Askotan gertatu ohi da pertsona batek benetako osasun arazo bat edukitzea edo familiako kideren bat gaixo izatea eta enpresan inork ez aztertzea egoera, bere arduradunetik haratago. Absentsia gehien-gehienek behar errealeak dituzte jatorrian, eta ez dira abusuzkoak, eta egoera horretan ona da baimenen bidez jakitea zer arazo dauden eta zer egin dezakeen enpresak horrelako egoerak berraztertzeko.

Osagarri gisa, langile bakoitzaren baimenen historia aztertuta haren jokabideak ikusi ahal izango ditugu eta kudeaketa tresna egokiak zein diren erabaki ahal izango dugu. Ildo horretan, Bradford indizeak, aldeztu aurretik aipatuak, informazio ugari emango digu aztertzeko interesgarrienak izango zaizkigun kasuei buruz.



MEDIKU BISITEN PROTOKOLOA



01



ESKUBIDEA EMATEN DEN ALA EZ ZEHAZTEA

Hitzarmen kolektiboan jasota dagoen aztertea.

Ordainsarirako baldintzatzaile posibleak egiaztatzea.

MEDIKU BISITATZAT ZER HARTZEN DEN ETA ZER EZ ZEHAZTEA

Medikuntza orokorra.



Errazagoa da planifikatzeko eta kudeatzeko.

Mediku espezialista eta beste kontsulta batzuk: dentistak, nutrizionistak, optikoak, fisioterapeutak...



02

03

AURRETIKO ETA ONDORENGO KOMUNIKAZIORAKO SISTEMA EZARTZEA

48 edo 72 ordu lehenago abisa dezaten eskatzea langileei.

Pertsona bakoitzaren gain uztea egiaztagiria aurkezteko ardura.



Inpaktua murriztea.

Egiaztagiria aurkeztu ezean.



Justifikatu gabeko absentzia.



04



JARRAIPENA EGITEA

Langileak izan ditzakeen beharrak eta haren eskura jar daitezkeen neurriak aztertea.

Langilearen baimenen historia aztertea.



Bradford indizea.

Enpresa gisa, gure betebeharra da une zailetan pertsonengandik hurbil egotea, eta ez hitzez bakarrik.

6.1.2. Heriotza protokoloa

Heriotza protokoloa aurrekoei lotuta dago, hau ere juridikoki aitortutako baimen bat baita; baina, bere izaera tarteko, sentsibiltate bereziaz tratatu behar da.

Enpresa guztiek izaten dute halako egoeren berri, pertsonak berak jakinarazi ohi baitie. Alde nabarmenak daude enpresa bakoitzak horrelako absenteziari begira izaten duen erantzunean.

Enpresetan egoeraren berri izaten badute ere, denek ez dute modu proaktibo edo planifikatua jokatzeko; kasu askotan, doluminak ematera eta enpresaren izenean lore koroa bat bidaltzera mugatzen dira, eta hori ez dago gaizki, noski, baina ez da nahikoa horrelako egoera batean.

Beste enpresa batzuek baimenaren ostean itzultzean bere beharretara egokitzeko aukera eskaintzen diote langileari, modu informalean, baina, oro har, eskaintza hori langilearen eta bere arduradunaren arteko erlazioaren araberakoa izan ohi da.

Enpresa gutxiak garatu dute egoera hauetan esku hartzeko protokolo espezifiko bat, eta gutxiak aurre egiten diote egoerari proaktibitatez nahiz sentsibiltatez, enpresako balioak txertatuz.

Gauza jakina da horrelako beharretarako baimen ordaindua hartzeko aukera dagoela, baina egia da, halaber, baimen horrek beti ez

dituela asetzen langilearen premia errealak, Estatutuan edo hitzarmen kolektiboan aitortutako egun gutxi horiek batzuetan ez baitira nahikoak egoerari aurre egiteko.

Horrelako egoera gogor batean, enpresak pertsonarengandik hurbil egon behar du, bai gizatasunagatik, bai jokabide horrek lotura bat sortzen duelako etorkizunari begira. Denok balioesten dugu une zailetan jendea gurengandik hurbil egotea.

Eta zer egin dezake enpresak? Bada, pertsonarengana hurbildu, eta haren eskura jarri eskaini diezazkiokeen malgutasun tresna guztiak; baita zenbait arau malgutu ere, berregokitzapena errazte aldera. Enpresa gisa, ordu poltsa, oporrak, erabilera libreko egunak eta erabilgarri ditugun beste hainbat bitarteko azter ditzakegu, horrelako egoeretan eskaintzeko.





IKUSPEGI PROAKTIBOA

Sentsibiltate berezia behar da



LAGUNTZA

Langileari babesa adieraztea.

EGOKITZAPENA

Haren behar posibleetara egokitzea.

Malgutasun tresnak eskaintzea:

- Ordu poltsa.
- Erabilera libreko egunak.
- Oporrak.
- Beste neurri erabilgarri batzuk.

ERAKUSPENA

Enpresaren balioak erakustea.

6.2 Mediku bajen protokoloa

Enpresa bateko absentzia kopuru handiena ez dagokie mediku bajei, baina bai, ordea, galdutako ordu gehienak, eta, hortaz, pisu handia dute absentismoan.

Tradizionalki, langile batek baja hartzen badu, bere absentziaren berri eman behar dio enpresari, baina enpresetan beti ez da argi ezarrita egoten jakinarazpen hori nola egin behar den.

Ildo horretan, baimenen protokoloetarako zehaztutako argibideak aplika daitezke, nagusiki, baina horrelako absentzien izaeratik eratorritako ñabardura logikoak aintzat hartuta.

Protokolo honetan, lan sistematikak desberdina izan beharko du baja motaren arabera, gorabehera profesionalak eta gaixotasun arruntak modu nabarmenki desberdinean joratu behar baitira.

Hala, honela banatuko dugu bajen protokoloa:

6.2.1. Laneko istripu baten ondoriozko mediku baja

6.2.2. Gaixotasun arrunt baten ondoriozko mediku baja

6.2.1. Laneko istripu baten ondoriozko mediku baja

Alderdi honetan, funtsean bi kontzeptu nabarmendu nahi ditugu: laneko istripuaren aitortpena eta laneko istripuaren ikerketa.

○ Laneko istripuaren aitortpena

Gertakizun bat laneko istriputzat jo ahal izateko, enpresak modu esplizituan aitortu eta onartu behar du gertatutakoa laneko istripua izan dela.

Tradizionalki, prozesu hori laguntza partearen bidez egiten da. Dokumentu hori istripua izan duen langileari ematen zaio, mutualitatera jo dezan laguntza jasotzera, eta mutualitatearen esku geratzen da gertakizunari buruzko behin betiko erabakia hartzea eta baja ematea ala ez ematea.

Hala bada, lehen ekinaldian enpresan bertan onartu behar dute laneko istripua izan dela. Prozesu horrek beti ez du izaten berariazko protokolo bat, eta enpresak badu erabakitze-ko aukera, ez baitago behartuta istriputzat onartzera istripua iruditzen ez zaiona. Istripu bat onartzeak berekin dakartzan ondorioak aintzat hartuta, enpresa gisa zorrotz jokatu behar dugu, eta, gertatutakoa oso argi izan ezean, ez dugu istriputzat onartu behar.

Ez dezagun ahaztu istripua izan duenak, ados egon ezean, gertakizuna zehazteko prozedura aktiba dezakeela administrazio eskumen-dunaren aurrean (GSIN), hark ebatz dezan.

○ Laneko istripuaren ikerketa

Enpresa gehienek istripua ikertzen dute, baina ikerketa lehenbailehen egin behar da, eta, ahal dela, istripua izan duen pertsona bertan egonda.

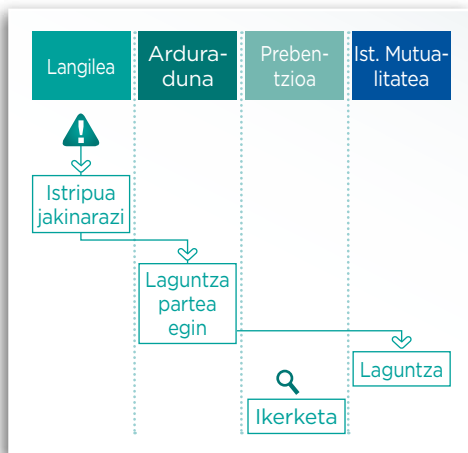
Alde batera utzita istripu larriak, zeinak seguru urriak diren, istripu gehienetan in situ egin dezakegu ikerketa, istripua izan duen pertsona bertan dagoela eta hura sorospena jasotzera bidali aurretik. Aukera hori zentzuz eta zuhurtziaz erabili behar dugu, baina berau da modu onena berehala hartzeko beste langile batzuei antzeko istripuak gertatzea ekiditeko neurriak. Horrez gainera, horrela jardun-

da bermatu egingo dugu istripuaren jatorriak soilik lanarekin duela zerikusia, eta langilea dagokion informazioarekin bidaliko dugu laguntza zentrora. Berehalako laguntza behar ez duten istripuei buruz ari gara.

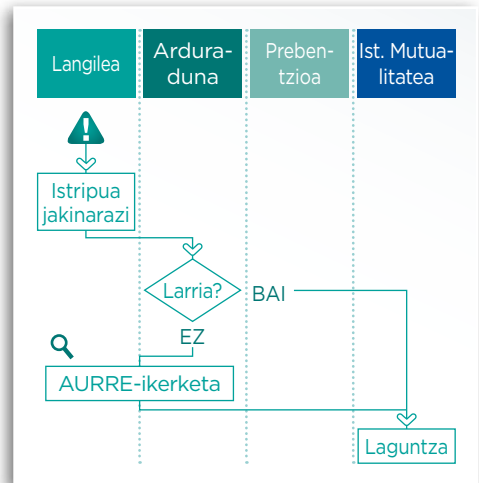
Poliziak zirkulazio istripuetan erabiltzen duen jardun eredua erabili nahi dugu: osasun egoera egiaztatu eta osasun laguntza eskatu, beharrezkoa bada, eta berehala istripua iker-tzen hasi, tartean izan diren pertsonekin hitz eginda, bakarka.

Bestalde, istripua izan duen pertsona lane-ko istripuaren azterketan inplikutzen badu-gu zuzenean eta berehala, langileek erant-zukizun handiagoa hartuko dute istripuen kausak antzeman eta horiek prebenitzeko, eta, gainera, istripu ez-errealen adierazpe-nak murriztuko dira.

Beraz, helburua da honelako fluxugrama tra-dizionalak alde batera uztea:



Eta bestelako fluxugrama bat ezartzea, non lehentasuna emango zaion istripuaren iker-ketari eta langileak bere istripuan izan duen erantzukizunari:



Istripua onartzeak eta **gertatu den unean bertan ikertzeak** kontzientziazioan lagunduko dute.

Laneko istripuen ondoriozko bajen kudeake-tako bi ñabardura txiki horiei esker, langileek ardura handiagoz jokatzeara eta absentzia mota hauek ere ez normalizatzea lortuko dugu.



LANEKO ISTRIPU BATEN ONDORIOZKO MEDIKU BAJA



LANEKO ISTRIPUAREN AITORPENA

Enpresak berariaz onartu behar du.



Garrantzitsua da protokoloa ezartzea.

Mutualitateak erabakitzen du
baja eman ala ez.

LANEKO ISTRIPUAREN IKERKETA



Lehenbailehen egin behar da, eta istripua
izan duen pertsona urrats dagoela.



LARRITASUNAREN ARABERA



LARRIA: berehala mediku laguntza
eskatu.



LARRITASUN ARINA: langilearekin
batera istripua ikertu, hark alde egin
aurretik.



Langileak bere gain hartuko du
dagokion erantzukizuna.

Horrelakoak berriz gertatzeko
probabilitatea murriztuko dugu.

6.2.2. Gaixotasun arrunt baten ondoriozko mediku baja

Enpresetan, gaixotasun arruntan ondoriozko bajak izan ohi dira absentismoan inpaktu handiena izaten dutenak.

Eredu anglosaxoietan ez bezala, gure ongizate gizartean, pertsona batek, gaixotuz gero, kezka bakartzat izan behar du gaitz horretatik osatzea, eta ez du bere lanpostuaz arduratu behar, Espainiako legedian aitortuta baitago mota horretako absentsietan lanpostua mantenduko duela. Hortaz, eredu bermatzaile bat dugu, osasuna lehenesten duena bestelako kezken gainetik, eta halaxe izan behar duela babesten dugu.

Kontua ez da bajak eragozteko edo edozein patologia mota duten pertsonak kriminalizatzea, baizik eta bajen erabilera arduratsua egin dadila eskatzea. Horretarako, beharrezkoa da nabarmentzea zer-nolako garrantzia duen absentsiak, eta erabakiaren zama langileen erantzukizunpean uztea.

Jakin badakigu gaixotasun arrunt baten ondoriozko baja bati jarraipena egiteko tresnak oso mugatuak direla: osasun sistema publikoaren mugak, istripu mutualitateen esku-menak, mediku ikuskaritzaren ordu libreen ga-bezia, etab. Hortaz, jarraipen jakin batzuek absentsiak murrizten lagun diezaguketen arren, tresna horren erabilgarritasuna ez da oso handia.

Pertsonarengan erantzukizuna sustatuz eta absentsia kopurua murriztuz lortuko dugu gure absentismoa hobetzea.

Aspalditik, enpresek jarraipenaren aldeko hautua egin dute, gaixotasun arruntengatikoko bajek beren absentismoan duten eragina murrizteko. Nahiz eta beharrezko tresna izan, gaurdaino argi geratu da ez dela nahikoa, osatu egin behar baita, enpresetan kultura eta ikuspegi aldaketa izan dadin lan eginez.

Motibazioaren bidez langileengan erantzukizuna eta kontzientziazioa piztea aldaketarako gakoak izango da.



“Emaizta desberdinak nahi badituzu, ez egin beti berdina”.
A. Einstein. Eta **bajen jarraipenari dagokionez, urte asko daramatzagu berdina egiten, esperotako emaitzak lortu gabe.**

Konparazio gisa, demagun laneko arriskuen prebentzioan istripua izan duen langilea ahalik eta bizkorren sendatzea izatea gure ardatz nagusia, eta ez hainbeste istripu kopurua txikitzea. Guztiok badakigu Espainian laneko istripuetako ezbehar kopuruak behera egin badu ez dela izan, funtsean, laguntza zerbitzuen hobekuntzen ondorioz, prebentzioaren aldeko apustu argia egin delako baizik, eta, horri esker, nabarmen murriztu ahal izan da bai istripuen maiztasuna, bai horien larritasuna. Hori guztia prebentzio politikek ahalbidetu dute, gure enpresa kulturean prebentzioaren garrantzia finkatzeko aukera eman baitigute.

Bajak ahalik eta laburrenak izan daitezen nahi dugu, noski, baina are hobea da ahalik eta baja gutxien edukitzea.

○ Jarduteko printzipio orokorrak

Eta helburua baja gutxiago edukitzea bada, zer egin dezakegu enpresa gisa?

- Ardura harrarazi, kriminalizatu gabe
- Laneko giroa hobetu
- Pertsonen osasuna hobetu

• Ardura harrarazi, kriminalizatu gabe

Gida honetan behin baino gehiagotan aipatu dugu garrantzitsua dela pertsonak berak har dezala bere absentziaren ardura; horrek berekin dakar bera arduratzea absentziaren prozesuaren zati handienaz, eta normaltasun sentipena ezabatzea.

Gogoan izan behar dugu ardura harrarazteak ez duela esan nahi pertsonaren erabakiak zailantzan jartzea eta kriminalizatzea. Langileei arduraz jokatzeko eskatu behar diegu, eta, egiaz, gehien-gehienek erabaki arduratsuak hartzen dituzte.

Protokolo honen garapenean ikusiko dugunez, pertsonen ardura harrarazteko modua haiek protagonista bihurtzea da.

• Laneko giroa hobetu

Hainbatetan esan dugunez, gehiegizko absentismoa laneko giroaren ondorio izaten da, neurri handi batean, eta, bereziki, enpresen ingurune psikosozialean eragina duten faktore guztien ondorio.

Lan baldintzak, lan erritmoa, giroa, lan malgutasuna eta ildo beretik doazen beste aldagai asko funtsezkoak dira absentzien kudeaketan.

Eta, alderdi estetikoan ez ezik, hobekuntza horrek egiturazko aldaketetan ere ardaztu behar du.

Zalantzarik ez dago, adibidez, enpresek eten-gabeko hobekuntza produktiboak behar dituztela gero eta errendimendu eta optimizazio hobeak lortzeko. Baina hobekuntzak aztertzen direnean, enpresek ez dute beti aintzat hartzen zer-nolako eragina izan dezakeen langile taldearengan atsedenaldiak murrizteak edo txandaketetan postu “erosoak” ezabatzeak, ezta horrelako neurri batek gero absentismoan zer ondorio ekar ditzakeen ere.

• Pertsonen osasuna hobetu

Absentismoaren kudeaketan aintzat hartu beharreko parametro garrantzitsu bat langileen osasuna da, zalantzarik gabe. Egia da enpresa gisa ezin dugula haien osasunaz arduratu, baina gauza asko egin ditzakegu hura hobetzen laguntzeko.

Eta ez gara ari Laneko Arriskuen Prebentzio Legean enpresaren erantzukizunpekotzat ezarrita dauden neurriei buruz bakarrik, baizik eta beste neurri batzuk martxan jartzeaz, lege horretatik haratago, pertsonen zaintza-aren eremua barne hartuko duten neurriak.

Enpresa gisa, inbertsio handiagoa egin behar genuke pertsonen osasuna hobetzeko, eta enpresa estrategia osasungarri bat garatu behar genuke, ardatz izango dituen emaitza errealak emango dituzten programa jarraituak; horren guztiaren helburua izango litza-teke beren lanarekin pozik dauden pertsona osasuntsuagoak eta aktiboagoak lortzea.

○ Bajen kudeaketako jardunbide nagusiak

Honako hauek dira enpresa batek gaixotasun arruntengatiko bajak hobeto kudeatzeko egin ditzakeen urratsak:

- Gaixotasun arruntengatiko bajak kudeatzeko protokoloa prestatzea
- Baja prozesuen jarraipena egitea
- Osasun baliabideetan hobekuntzak ezartzea

• Gaixotasun arruntengatiko bajak kudeatzeko protokoloa prestatzea

Prozesu garrantzitsu guztiekin gertatzen den moduan, enpresak protokolo batean zehaztu behar du zer egin behar duen pertsona batek lanera joaten ez denean. Enpresa askotan, langileei jarraibide bakarra ematen zaie, hots, enpresari jakinaraz diezaiotela, baina nola jakinarazi ere ez diete azaltzen.



Enpresa gisa onartu egiten badut etorri ez den langileak berak nahi duenari, nahi duenean eta nahi duen moduan jakinaraztea bere absentsia, igortzen dudan mezua zera da, enpresari ez zaiola absentsia bera axola, baizik eta horren eragin produktiboa, eta mezu argi bat helarazten dut, hots, pertsonaren egoerak ez nauela kezkatzen.

Enpresak jarraibide zehatzik eman ez, eta norbanako bakoitzak egoki iruditzen zaiona egiten duen prozesu mota horren ordeztu, beste prozesu batzuk erabili behar ditugu, absentsiak iraun bitartean funtsezko faktoreak aintzat hartuko dituztenak:

Nori jakinarazi behar dio absentsia?

Noiz jakinarazi behar du?

Zein da komunikazioaren maiztasuna?

Zer egin behar du langileak lanera itzuli aurretik?

Galdera horiei erantzuten badiegu, absente dagoen pertsonak inplikazio eta erantzukizun handiagoa izango duen absentsia prozesu bat diseinatu ahal izango dugu.

Horrelako prozesu batekin, langileak **komunikazio zuzena izan behar du bere arduradunarekin**, hura izango baita absentsiaren inpaktua gehien nabaritutako duena eta harekin eguneroko harremana baitu langileak; jakinarazpena jasotakoan, arduradunak berrantolaketa operatiboa egin beharko du. Horretarako, enpresa gisa zehaztu egin beharko dugu zer rol edo erantzukizun eman nahi diegun arduradunari fenomeno horren kudeaketan eta zer zorroztasun maila ezarri nahi dugun.

Guztiok dakigu 20 pertsonatik beherako ETE-etan absentsismo adierazleak beste era bateko enpresetan baino nabarmenki txikiagoak direla. Hori ez da gertatzen langileak

osasuntsuagoak direlako, baizik eta askoz argiago dutelako zer-nolako eragina duen beren absentsiak, eta arduradunarekin nahiz inguruko pertsonekin harreman zuzena izatea lagungarria delako beren presentziaren garrantziaren gainean sentsibiliza daitezela.

Proposatu dugun prozesuaren moduko batek nolabaiteko premiazkotasuna ezartzen du informazioaren gainean, argi eta garbi zehazten baitu noiz jakinarazi beharko dion absentsia langileak bere arduradunari, hark informazio guztia esku artean izan dezan txanda antolatzen hasten denerako. Horrez gainera, prozesu horretan jada ezarrita geratzen da informazio bide bat, absentsia aldi osoan zehar mantendu ahal izango dena.

Baina ez dezagun ahaztu halako irtenbideak martxan jartzeko gai operatiboak ere irtenbidea bilatu behar diegula. Adibidez, nola jarri behar dute harremanetan langileek beren arduradunarekin, kasu askotan ez badute komunikaziorako enpresa bitartekorik (telefonoa edo helbide elektronikoa)?

Komunikazioari dagokionez, baja prozesuan langilearekin **nola eta noiz harremanetan jarri hausnartu behar dugu**, eta gai polemikoa da hori, oso. Bajan dagoen pertsonari mutualitatearen bidez edo bere mediku zerbitzuaren bidez egin behar dioten jarraipen medikotik haratago, enpresa barruan komunikatzeko irizpideak ezarri behar ditugu, gizatasunari eta harremanari erreparatuta.

Ezin dugu ahaztu langile askok ohiko baldintzetan ere harremana izaten dutela beren arduradunekin, bai hurbiltasunagatik, bai denbora asko igarotzen dutelako elkarlanean, eta ez da harritzekoa gure lantaldeko pertsona askok nolabaiteko maiztasunez deitzea, prozesuaren eta egoeraren berri jakiteko.

Errealitateak erakusten digunez, enpresa gehienetan ez dago arduradunek kasu bakoitzaren jarraipena egiteko estrategia edo

Zer pentsatuko genuke gure arduradunari buruz, hilabete baino gehiago bajan badaramagu eta ez badigu gure egoeraz galdetu ere egin?

protokolorik, eta gabezia horren aitzakiatzat hartzen da bajan dagoen langileari presioa egingo diogulako gordekako mehatxua.

Normalean, horrelako jardunbideak ez abiaraztea erabakitzen dugunean langile talde jakin eta minoritario bat izaten dugu gogoan. Egiaz, gehienok ez genuke egokitzen joko hilabete baino gehiagoko baja prozesu batean gure nagusiak ez agertzea gure egoeraren gaineko interesik. Baina horretarako, noski, beharrezkoa da arduradunek langileei egiten dieten galdera bakarra ez izatea lanera noiz itzuliko diren.

Modu horretan, langilearen eta arduradunaren arteko komunikazio handiagoa barne hartuko lukeen kudeaketa protokoloa presta genezake, eta komunikazio hori **baieztapen parteak jasotzean** eta arreta medikoaren ostean ezar liteke. Protokolo hori ezingo litzateke izan nahitaez bete beharrezkoa, baina interesa izan lezaketzen pertsona askok erabil lezaket.

Izatez, egun ere jende asko dago bere arduradun zuzenarekin harreman ona izanik eta lanarekin konprometituta egonik bere egoeraren berri ematen duena, modu proaktiboan jakinaraziz aldaketa oro. Hori da, hain zuzen, lortu behar dugun helburua.

Alabaina, ezin dugu pentsatu langile guztiek horrelako prozesuak beteko dituztenik, eta, badakigunez ezingo dugula inolako sistema zigortzailerik aplikatu protokolo hori ez betetzeagatik, mekanismo paraleloak ezarri beharko ditugu, langile talde osoarekin harremanetan egon ahal izateko.

Ziur batzuetan badela deitu nahi ez duen edo deirik jaso nahi ez duen jendea, baina protokoloak sortu behar ditugu horrelakoentzat; ez dugu egiten gehiengo zabalarentzat, jada harremanetan jarri ohi direnentzat.

Horrez gainera, gure itzulera prozesuen arabera, eragin handiagoa eduki ahal izango dugu langile taldean komunikazioa hobetzeko, itzulera argi adierazi ahal izango baitugu zein garrantzitsua den komunikazioa eta zer-nolako eragina duen bai ekoizpenaren antolakuntzan, bai talde bateko kide guztien kontziliazioan.

Azkenik, bajan dagoen langileak medikuaren **alta jaso aurretik** izaten duen jokabidea nabarmendu nahi dugu. Ez dezagun ahaztu pertsona horrek alta eguna baino lehen jada badakiela lanera itzuliko dela, gutxienez bezperatik, medikuaren agiria bezperakoa izaten baita beti; hortaz, behar beste denbora du enpresari lanera itzuliko dela jakinarazteko.

Ezarri beharreko prozesu horretan, langileen betebeharra izan behar du lehenbailehen jakinaraztea lanera itzuliko direla; hartara, ekoizpenaren plangintza hobetu ahal izango dugu. Ahal izanez gero, langileek alde aurretik ohartarazi beharko dute noiz jaso dezaketen alta, eta gutxienez lanera itzuliko diren egunaren bezperan. Prozesu berri horri esker, langilea berriz lanean hasi aurretik jakingo dugu noiz itzuliko den, ekoizpen sistema berrantolatuko ahal izango dugu, eta langile horri itzulera izango duen egoeraren arabera egokituko dizkiogun lanak planifikatuko ditugu.



Era berean, haren absentzia betetzeko hartutako pertsonekin edo abian jarritako sistemekin zer egin ere jakin beharko genuke. Batzuetan, adibidez, ordezkaturako pertsonari lotutako ordezkapen kontratuak egiten dira, eta bada-kigu juridikoki garrantzitsua dela ordezkaturako eta ordezkoa ez aldi berean aritzea lanean.

• **Baja prozesuen jarraipena egitea**

Garrantzitsua da baja prozesuen jarraipena egitea, baina ez soilik ohiko jarraipen medikoa, baizik eta pertsonagan eta haren errealtatean ardaztutako jarraipena. Pertsona baten baimenak eta baja prozesuak aztertuta, etorkizuneko gorabeherak aurreikus eta balioets ditzakegu, eta hori egitea oso baliagarria izango zaigu plangintzarako.

Bat-bateko istripuen kasuan izan ezik, bestela ez da harritzekoa baja prozesu baten aurretik langileak ohi baino mediku baimen gehiago hartzea; horiek garaiz aztertzek aukera emango digu absentiari aurrea hartzeko, langilearekin elkarlanean arituz, prozesuan lagunduz eta horrek antolamenduan izango duen inpaktua murriztuz.

Hemen aipatutako jarraipenak gure enpresako pertsonari zer alderditan lagun diezaikegun zehaztea ahalbidetu behar digu; adibidez, itxaron zerrenda luzea duen proba jakin bat egiteko beharra, edo itzuleran beste postu batean kokatzeko beharra.

Ez dezagun ahaztu langile gehienek arduraz erabiltzen dutela baja arrunta eta denek gaixo egon baino nahiago dutela osasuntsu egon; hortaz, halako egoera batean daudenean laguntzen badiegu, enpresaren eta langileen arteko loturak eta konpromisoak indartuko dira, sentiberatasunean oinarrituta eta helburu bakartzat ez izanik absentsismoaren kostua txikitzea.

• **Osasun baliabideetan hobekuntzak ezartzea**

Hainbat enpresak, osasunak absentsismoaren kudeaketan duen garrantziaz ohartuta, enpresa barruko laguntza egitura sendotzearen aldeko apustua egin dute, jendearen osasuna hobetzen laguntzeko asmoz.

Batzuetan logikoa da pentsatzea halako baliabideak lanerako zentro bakar batean pertsona ugari pilatuta dituzten korporazio handientzat bakarrik daudela eskuragarri, baina irudimena erabiliz eta baliabideak ongi kudeatuz, horrelako estrategiak enpresa gehiagoren eskura ere badaude.

Gaixotasun arruntetatik bajak pertsonen osasunarekin erlazionaturako absentsiak dira, argiro; hortaz, gaitza prebenitzeko, osasuna



hobetzeko eta osatze denborak murrizteko lagungarriak diren neurriak praktikan jartzeak eragin zuzena izango du absentsietan.

Antolakundeetan asistentziatzko baliabideak jar daitezke, denbora osoan ez bada ere; badira aukera partzialak, eta horiek zerbitzua osorik ematera iritsi ezin badira ere, irtenbideak eman diezazkiokete arazo zehatzei.

Esate baterako, ez dirudi zaila baliabide medikoak edukitzea bajaran dauden pertsonen jarraipen medikoa osatzeko, baina horiek are lagungarriagoak izan daitezke medikuarengana joateko baimena erabili behar duten langileak aztertzeke eta horiei laguntzeko. Baliabide horri esker, kanpoko laguntza medikoa jasotzeko beharra murrizten da, horrelako zerbitzu bat dagoelako instalazioetan, eta, gainera, bigarren iritzia eman diezaiokkeen profesional bat eskaintzen zaio langileari.

Asistentzia edo laguntzazko baliabideak proposatzean, ez dugu mediku baten zerbitzuan bakarrik pentsatu behar. Batzuetan beste batzuk dira estal daitezkeen beharrak; ekoizpen zentro jakin batzuetan, adibidez, fisioterapeuta baten laguntzarekin karga fisiko jakin batzuk prebenituz eta konponduz intzidentzia murriztea lortzen da.

Amaitzeko, beste planteamendu bat ere egin dezakegu, hots, enpresak bere gain hartzea langileen asistentziatzko kostu jakin batzuk, laguntza osagarria jasoz gero lanera lehenago itzultzeko aukera izango luketen kasuetan. Aurretiko tratamenduren bat egitea egokia den ala ez erabakitzeke, erabakia honela aztertzea proposatzen dugu:

Ekidindako egun kopurua	=	$\frac{\text{Proba edo tratamenduaren kostua}}{\text{Langilearen eguneko kostua}}$
--------------------------------	---	--

Kostuari dagokionez, esan genezake erresonantzia batek 200-300 euro balio duela, meniskoko ebakuntza batek, berriz, 2.000-3.000 euro, eta fisioterapia saio batek, 20-40 euro inguru; hortaz, langilearen eguneko kostua jakinda, erraz kalkula daiteke gastuaren itzulkina.

Horrelako jarduerak bajaren iraupena murrizten lagunduko digutela bermatu besterik ez dugu egin behar; izan ere, osteorantzean, neurriak ez liguke absentismoa murrizten lagunduko.



GAIXOTASUN ARRUNT BATEN ONDORIOZKO MEDIKU BAJA



ABSENTISMOAN ESKU HARTZEKO EREMU OROKORRAK

BAJEN JARRAIPENA



Beharrezko tresna,
baina ez nahikoa



Beste arretagune bat behar da
baja berrien prebentzioan

Langileari erantzukizuna harraraztea

Langilea prozesuaren
eragile nagusitzat.

Kriminalizatzen duten
mezu edo jarrerak
saihestea.

Laneko giroa hobetzea

Absentismoarekin oso
lotuta dagoen
elementua.

Egiturazko aldaketen
beharra.

Langileen osasuna hobetzea

Laneko istripuen
prebentziotik haragoko
ekimenak.

Enpresa estrategia
osasungarri baten
garapena.

ABSENTISMOAREN KUDEAKETA HOBETZEKO ESKU-HARTZEAK

BAJA PROTOKOLOA



Abisua garrantzitsua
da plangintza
errazteko.

Langilearekin aldian
behin komunikatzeko
bideak ezartzea.

Baieztapen parteak
garaiz aurkeztea
sustatzea.

Lanera itzuli aurreko
abisua eskatzea alta
jaso ostean.

Alta lanpostura itzuli
aurretik jakinarazten
dela bermatzea.

Langilearen arduradun
zuzena izatea bitartekari
bakarra prozesu osoan.

BAJA PROZESUEN JARRAIPENA



Langilearen egoerari
buruzko informazioa
ematen digu.

Harekin elkarlanean
aritzeko eta haren
egoera hobetzeko
aukera ematen digu.

OSASUN ARLOKO BESTE BALIABIDE BATZUK



Praktikan jartzea
osasuna hobetzen
laguntzen duten
neurriak.

Itzulera bizkortuko
duten tratamenduen
hornikuntza
aztertzea.



ROI azterketa

6.3 Itzulera protokoloa

Absentzia baten itzulera protokoloa oso tresna garrantzitsua da erakundeko pertsona guztiei erakusteko absentziak ezohiko egoerak direla.

Enpresek ahalegina egin behar dute absentziak tratatzeko izan ohi den normaltasuna apurtzeko. Ez da oso zentzuzkoa enpresa batek ez egitea ezer ez absentzia bat has- ten denean, ez horrek iraun bitartean, ez langilea lanera itzultzean. Hiru une jakin horietan esku-hartze zehatz batzuk apli- katuz, enpresak erakutsiko du absentzia gauza benetan garrantzitsua dela. Absen- tismo handien izan ohi duten enpresek nor- maltzat onartu dute apartekotzat tratatu beharko litzatekeen egoera bat.

Hala, bada, itzulera prozesuari merezi duen garrantzia eman behar zaio. Ez guke onartu behar absente egon dena besterik gabe aldageletatik igaro eta zuzenean bere postura joanda itzultzea lanera, baldin eta ez badugu adierazi nahi ez zaigula batere axola pertsona hori bueltan izatea, edo, beste modu batera esanda, ez zitzaigula batere axola hura lanera ez etortzea ere.

Langile baten itzuleran hainbat alderdi hartu behar dira kontuan, eta honela sailka ditzakegu:

Administratiboak

Laneko
Arriskuen
Prebentziarako
Legea

Pertsonen
kudeaketa

Kapitulu honetan, pertsonen kudeaketan eragina duen protokoloa landuko dugu es- pezifikoki, baina, labur-labur, lehenengo bi alderdietan aintzat hartu beharreko aldagai garrantzitsuren bat edo beste azalduko dugu.

Alderdi administratiboari dagokionez, enpresak prozesu horretan bermatu egin behar du inor ez dela bere lanpostura itzuli- ko alta administratiboa berretsi aurretik; hori egin ezean, ondorio larriko irregulartasun bat egingo luke.

Badirudi hori normalean ez dela gertatzen, logikoa baita pentsatzea inor ez dela lanera itzuliko alta jaso aurretik, baina, dena dela, ezin dugu ahaztu prozesu horrek nahasteak eta arazoak ekar ditzakeela, bai baja sistema berriak baja eta alta prozesu mediko berean emateko aukera eskaintzen duelako, baita alta txanda hasi aurretik eman daitekeelako ere. Hori dela eta, zuhurtziaz jokatzuz, gure gomendioa da protokoloaren bidez bermat- zea norbaitek baja hartuz gero ez dela inolaz ere lanera itzuliko dokumentu administrati- boak berak adierazitako data baino lehen.



Enpresak badu langile bat baja prozesu baten ostean lanean hasi aurretik haren **alta agiria fisikoki jaso dela bermatzeko protokolorik?**

Nork jasoko du dokumentua? Nork egiaztatu du? Prozesu administratiboa bermatzen badugu, arriskuak murrizteaz gain, aukera izango dugu absentsia aparteko egoera delako mezua indartzeko.

Langile guztiek lanera itzultzeko egunaren bezperan jasotzen dutenez alta, eska diezaiekegu alta jasotzean jakinaraz diezagutela, hau da, itzuli aurretik? Hartara, plangintza hobea egin genezake, ordezeko kontratuen eta gainezarpenen arazoak ekidin genitzake, zenbait baimen eman geniezazkieke beste pertsona batzuei edo haien kontziliazioa hobetu genezake, oporrak lanera itzuli behar izan gabe planifikatuz, eta, zalantzarik gabe, berriz agerian utziko genuke zer-nolako garrantzia duen absentsiak eta nola eragiten duen enpresan.

Laneko Arriskuen Prebentziorako Legearen ikuspegitik, gogoan izan behar dugu Prebentzio Zerbitzuen Araudia onartzeko urtarilaren 17ko 39/1997 Errege Dekretuaren 37 3b 2 artikulua, zeinaren arabera honako hau egin beharko den:

"[...] osasun arazoengatik absentsia luzea izan ostean lanera itzultzen diren langileen osasun azterketa bat, arazo horien balizko arrazoi profesionalak aurkitzeko eta langileak babesteko ekintza egokiren bat gomendatzeko".

Hortaz, argi eta garbi zehaztuta dago mundu guztiari egin beharko zaiola osasun azterketa bat iraupen luzeko baja batetik itzultzean. Beste behin ere, legegileak lekua uzten dio anbiguotasunari iraupen luzeko bajaren interpretazioan, eta enpresak zehaztu behar du argiro kontzeptu hori.

Enpresa kudeaketako beste edozein alderditan gertatzen den antzera, ildo horretako erabaki orok arrisku eta onura batzuk ditu, eta enpresak balioetsi egin behar ditu, bere errealitatea eta jarduteko ahalmena kontuan hartuta. Ezin dugu ahaztu osasuna zaintzeko azterketa baten ostean hiru egoeratan egon gaitzkeela, azterketaren kalifikazioa nolakoa den: "ez gai", "gai, baina mugekin" eta "gai, inongo mugarik gabe".

Hortaz, enpresak erabaki beharko du zenbat eguneko bajatik aurrera egingo duen azterketa medikoa lanera itzultzean, eta, horrekin batera, erabaki horren ondorioak balioetsi beharko ditu; baina, edonola ere, eta esku-hartze batzuk diskriminatzailatzat interpretatzea ekiditeko, erabaki hori modu homogeneoan aplikatu beharko die pertsona guztiei, erabakia indarrean den bitartean.

Denbora hori erabakitzeko, aintzat hartu behar dugu, batetik, langile taldearen osasunarekiko kezka erreala, eta, kasu horretan, baja laburrei egin beharko genieke azterketa, eta, bestetik, gai izanik ere mugak dituzten pertsonen kopurua kudeatzeko aukera, mota horretako pertsonak birkokatzeak kudeatzeko lan handia ekarriko bailiguke.





“Kaixo, zer moduz?

Baja ostean ongi egotea espero dut”. **Nahikoa al da horrekin? EZ.**

Oro har, pertsonen osasunari begirako kezak eragin positiboa izan beharko luke absentismoaren adierazleetan.

Pentsatu behar dugu edozein pertsonak, 30 egun edo gehiagoko geldialdiaren ostean lanera itzulita, neke mental edota fisikoa izango duela agian, nahiz eta medikoki erabat osatuta itzuli. Ildo horretan, garrantzitsua izan daiteke une horretan haren osasunari begirako interesa agertzea eta birkokatze edo berregokitzen bat planteatzea, itzulera osasungarria izan dadin eta epe ertainera absentismoa murriztu dadin.

Hala eta guztiz ere, jakitun izan behar dugu enpresen egunerokoan arazoak izaten direla birkokatze edo pixkanakako berregokitzapenak egiteko, eta arazo horiek nahiz ekoizpen presioak tarteko, beti ezin izaten da maila gorenera eraman kontzeptu hau; hortaz, enpresak arriskuak ebaluatu beharko ditu, eta bi interesak uztartzeko aukera emango duen oreka bat aurkitu beharko du.

Hori ez da nahikoa, noski, nahiz eta gutxieneko hori egin beharra dagoen, zalantzarik gabe. Eta, enpresa guztiek gutxieneko hori betetzen dutela pentsatzea gustatuko balitz, auzi ere, ez da horrela.

Hala, bada, enpresa batek gutxieneko hurbilketa hori egin behar du langilearengana, arrazoi medikoen ondoriozko absentzia ororen ostean.

Itzularen pertsonen kudeaketa egokia aplikatu ahal izateko, askoz haratago joan beharko genuke une horren kudeaketan, eta langileari bere presentzia garrantzitsua dela eta bere absentiak eragin handia duela transmititzeko aukera bikain gisa aprobetxatu beharko genuke.

Protokolo honek helburutzat du langilea bere absentiaren eraginaren gainean sentsibilizatzea eta haren itzulera prestatzea, eta hainbat parametro hartu behar dira kontuan era horretako tresna batek nahi dugun eragina izan dezan:

6.3.1. Pertsonen itzularen kudeaketa

Itzulera baten lehen bi alderdiak aztertu ostean, hirugarrenean jarriko dugu arreta, pertsonen kudeaketan ere, hori baita garrantzitsua.

Normala dirudi enpresako norbaitek bajaran egondako langilearekiko interesa agertzea hura lanera itzultzen denean. Izatez, gehienek aipatzen dute jada harremanetan egoten direla, gizatasuna eta hurbiltasuna tarteko.



Absentzia motak



Erreparikaren maiztasuna



Bradford indizea



Mailakatzea



Ekintza plana

6.3.2. Absentzien sailkapena

Dokumentu honetan, aurretik ere aipatu dugu zer garrantzitsua den absentzien ikuspegi zabala edukitzea, absentzia medikoak (bajak) edo juridikoak (baimenak) izan, absente dagoen pertsonak antzeko patroiak erabiltzen baititu bi absentzia motetarako.

Ildo horretan, zehaztu egin behar da zer absentzia motaren ostean egingo den itzulera elkarriketa bat, eta oreka bilatu behar da elkarriketaren eta horren itzuleraren artean.

Gure esperientzian, zenbat eta absentzia mota gehiago sartu, orduan eta eragin handiagoa izango du bitarteko horrek taldean; ildo horretan, gure gomendioa da ikuspegi zabalarekin jokatzeko, izan ere, gero erabakia doitu ahal izango dugu, itzulera elkarriketa ezinbestean egitea ekarriko duen absentzien errepikapen maila zehaztutakoan.

Ia denak ados egongo gara urtean aldi bakarrean eskatutako 2 orduko baimen batek ez duela behar itzulera elkarriketarik. Era berean, ia denoi irudituko zaigu itzulera elkarriketa beharrezkoa dela baja mediko baten ondorioz 6 hilabete absente egon den langile baten kasuan.

Hala, bada, tarteko egoeretan zehaztu behar ditugu ongi absentzia motak, muturreko egoeretan bat etorriko baikara.

Absentzien maiztasunaren arabera ere elkarriketa egin beharko da, eta elkarriketa behar duten maiztasunak zehazteko bi faktore hartu behar dira kontuan: **inpaktua eta elkarriketak egiteko ahalmena**.

Alde batetik, zuzendu nahi ditugun jokabideak eta horiek gure erakundean duten inpaktua zehaztu beharko ditugu. Horrez gainera, errealistak izan behar dugu elkarriketak egiteko dugun ahalmenari dago-kionez; ez du ezertarako balio gutxienez behin kale egiten duen langile oro elkarriketatuko dugula esateak, gero ezin badugu hala egin arduradunen taldeak denborarik ez duelako.

Honaino iritsita, gai izan behar dugu zehazteko ea absentzien errepikapenaren arabera egingo ditugun itzulera elkarriketak, edo jada aipatu dugun Bradford indizearen arabera.

Betiko legez, bi aukerek dituzte alde on eta txarrak:

		
Errepikapen maiztasuna	- Komunikazio erraza. - Erraz finka daiteke elkarriketak zer kasutan egingo diren.	- Lehen absentziatik eginez gero, lan bolumen onartezina ekar dezake. - Bigarrenetik eginez gero, kanpo geratzen dira iraupen luzeko absentzia bakarrak.
Bradford indizea	- Elkarriketaren irizpidea bateratzen du, enpresak erakundean inpaktu handiena duten absentziak nola lehenesten dituen.	- Zaila da jendeari komunikatzeko. - Zaila da finkatzea zer kasutan egingo diren elkarriketak eta zer kasutan ez.

Betiko legeaz, ez dago alde onak bakarrik dituen aukerarik, eta, hortaz, irtenbidea sarrera bikoitzeko taula bat egituratzea izaten da askotan, eta bertan zehaztea zer egingo dugun kasu bakoitzean. Hona hemen adibide bat:

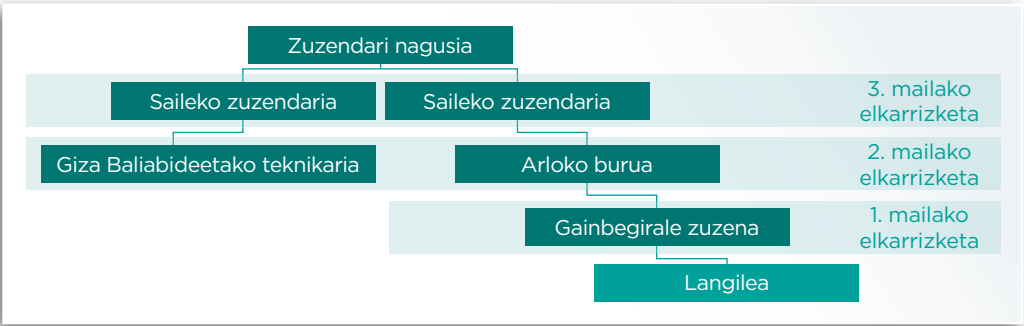
Azken 12 hilabeteak	<5 egun	5-10 egun	10-30 egun	>30 egun
1 absentzia	-	N1	N1	N2
2 absentzia	N1	N1	N2	N2
3 absentzia	Ez da aplikatzen	N2	N2	N3
4 abs. edo gehiago	Ez da aplikatzen	N3	N3	N3

Jada adostuta badugu beharrezkoa dela absente egon den pertsonarekin elkarriketaz, denok argi izango dugu, halaber, pertso-

na horrek behin eta berriz huts egiten badu, behin eta berriz elkarriketa berbera egiteak ez digula ekarpen baliagarririk egingo.

Horregatik da garrantzitsua **mailakatzea**. Funtsezkoa da elkarriketak ebolutiboak izatea, eta bilakaera hori bistakoa izatea; hortaz, elkarriketatzailea edo elkarriketaren edukia bera aldatzea ezinbestekoa da, bitarteko horrek arrakasta izan dezan.

Hala, enpresak zehaztu beharko du erakunde barruan nor arduratuko den kudeaketa horretaz, abiapuntutzat hartuta lehen elkarriketa langilearen nagusi hurbilekoenak egin beharko lukeela; bilakaera logiko bat izango litzateke organigraman gora egitea, elkarriketa motaren mailan gora egin nahi dugun heinean.



Mailakatze eskema hori erabili behar izan gabe ere, ziurra dena zera da, mailaz igo ezean, elkarriketek beren eraginkortasunaren zati handi bat galtzen dutela. Eraginkortasuna ez da oinarritzen soilik hasierako elkarriketan; aitzitik, eta nagusiki, kasu problematikoetako elkarriketetan oinarritzen da, eta, horrelakoe-tan, askoz eraginkorragoa da jarrera analitiko eta erabakigarria hartzea, eta ez politika malgu errepikakor bat, ez duena arazoa konponduko, eta ez duena mezu argi bat igorriko absentsien garrantziari buruz.

Are gehiago, elkarriketak mailakatu ezean, arduradunek kontraesaneko mezua jasotzen dute; izan ere, itzulera elkarriketak egiten ez direnean baino erantzukizun handiagoa ematen zaie absentsiei dagokienez, eta, gainera, ez zaie ematen ez babesik ez laguntzarik, eta, hortaz, eskuordetze prozesu ororen oinarri-ko arauak urratzen dira.

Ezin dugu ahaztu itzulera elkarriketetan jaso-tako informazioa oso garrantzitsua dela, hari esker ezagutu ahal izango baititugu egiazko motibazioak, batzuetan lotura zuzena dute-nak arduradun zuzenarekiko harremanarekin; hortaz, elkarriketa hori langileen eta ardura-dunen arteko harremanei buruzko informazio iturri ona izango da, eta aukera emango digu jakiteko ea erakundetik doikuntzaren bat egin dezakegun egoera zuzentzeko.

Hau da, laneko giroarekin eta pertsona ba-tzuen behar espezifikoekin lotutako gaiak zuzenean azter ditzakegu, eta horietan esku hartu; hortaz, absentsismoaren kudeaketatik askoz haratago doan tresnatzat hartu behar ditugu itzulera elkarriketak.

Kontuan hartu beharreko azken faktore bat itzulera elkarriketaren ostean **ekintza plan** bat egitearena da. Ez da zentzuzkoa itzulera elkarriketak informaziozko ekintza hutsak izatea, absentsia baten ostean ardu-radun hurbilenekoarekin egindako bilera hutsetara mugatzea.

6.3.3. Arduradunaren esku-hartzea

Itzulera elkarriketen ostean ekintza plan bat garatu behar da, eta, zalantzarik gabe, aurrez zehaztuta egon behar du esku hartzeko zer ahalmen duen elkarriketa egiten duen ardu-radunak, eta ahalmen horrek erabat eskuor-detuta egon behar du.

Arduradunak aldeztu aurretik jakin behar du zer esku-hartze gauza ditzakeen, eta horiek bate-rako ekintza plan batean jaso behar dira; ekin-tza plan horrek lanera huts egin duen pertsona konprometitu behar du, eta eragina izan behar du haren etorkizuneko erabakietan.

Absentsia bera komunikatzeko prozesuak ho-betzea, itzuleraren komunikazioa hobetzea eta norbere absentsiak taldearengan duen eragina hobeto komunikatzea itzulera elka-rriketa batean aintzat har daitezkeen fak-toreak dira, zalantzarik gabe, baina, seguru asko, arduradun gisa haratago joateko auke-ra izan beharko genuke, pertsona bakoitzaren errealitatera egokitu ahal izateko.

Zentzuzkoa da
pertsona bat absentsia
batetik itzultzen
denean haren
arduradun zuzenaren
esku uztea pertsona
horren arazo errealak
konpontzeko aukera?

Elkarriketetan arazo errealak antzematen ba-ditugu langilearengan, zergatik ez diogu ildo horretan esku hartzen utziko haren ardura-dun zuzenari?

Ekintza planetan hainbat irtenbide jaso daitezke, hala nola aldi baterako birkokapenak, ordutegiaren malgutasuna, ordu eta egun libreen poltsaren kudeaketa, erritmo egokitzapenak, egokitzapena hobetzeko asistentziazko zerbitzuen proposamena, etab. Horiek dira arduradunak absentzia baten ostean hartu beharko lituzkeen neurriak. Esate baterako, pertsona bat ez bada hilabetez lanera etorri, ez zaio kostako berriz ekoizpen erritmoa hartzea?

Itzulera elkarriketa baten arrakasta elkarriketaren arduradunek bere saileko pertsonen errealitatera egokitu daitezkeen irtenbideak aurkitzeko duten gaitasunaren arabera izango da, neurri handi batean. Zalantzarik gabe, elkarriketa mailan gora egin ahala, gero eta handiagoa izango da esku hartzeko gaitasuna, eta eragin handiagoko neurriak barne hartu ahal izango ditu, egia baita zeregin guztia ezin dela zuzeneko arduradunen esku utzi.

Eta ekintza plan hori behar bezala erregistratu behar da enpresaren sistemetan, bai horren jarraipena egiteko, baita etorkizunean izan daitezkeen absentzietan hori izan dadin hurrengo itzulera elkarriketaren abiapuntua, edozein dela ere une horretan dagokion maila.

Enpresetako ohiko akats bati buruz ohartarazi beharra dago, hots, ekintza plan horien jarraipenik ezari buruz. Ekintza plan horien jarraipena edo feedbacka egin ezean, oso ohikoa da urte batetik bestera horiek gainbehera etortzea. Horrek berekin dakar prozesua burokratizatzeko arriskua, eta arduradunek tresnan sinesteari utz diezaiokete, eta espediente batetara bakarrik mugatu daitezke; hori gertatuz gero, tresnak eraginkortasun osoa galduko du.

Egindako elkarriketen nahiz hartutako neurrien jarraipen aldizkakoa eta erreala eginez, elkarriketek baliagarriak eta eraginkorrak izaten jarraituko dute.

Itzulera elkarriketen eraginkortasuna horietatik eratorritako ekintza planen kalitatearen bidez neurtzen da.

Behin aztertuta zer irizpide hartu behar diren kontuan itzulera elkarriketen sistema bat abian jartzeko, horiek nola egin sakondu behar dugu. Orain ikusiko dugu zer parametroi esker izan daitekeen arrakastatsua itzulera elkarriketa bat eta zer tarte txikia dagoen inplementazioaren arrakastatik porrotera.

Protokolo honek enpresa kulturatik urruntzen du lanera ez joatea enpresan ohikoa eta onartua delako sententzia. Langile talde osoari ulertarazi nahi dio lanera joatea dela normala, eta ikusarazi nahi dio edozein absentzia kasutan enpresa absentiaren arrazoiengatik arduratzen dela.

Absentziei dagokien informazioa erregistratuta eta Bradford indizearen kalkuluak emandako



emaitzaren arabera (azken absentzia aintzat hartuz), hiru egoera sortu ahal izango dira:

1. egoera

Itzulera elkarriketa bat egiteko beharra baztertzea.

2. egoera

Egokitzen jotzea 1. edo 2. mailako elkarriketa bat egitea langilearekin eta haren arduradunarekin; elkarriketa horren helburua izango da harrera egitea, langileari egon ez den bitartean lanpostuan gertatu denaren berri ematea eta lanpostuko ohiko KPlen (funtsezko adierazleak) bilakaerari buruzko informazioa ematea. Elkarriketa hori langilea bere postura itzultzen den egun berean egin beharko litzateke.

3. egoera

Egokitzen jotzea goragoko mailako elkarriketak antolatzea (3. maila edo goragokoa). Elkarriketa horietan langilearen zailtasunak eta aurreikuspenak aztertuko dira, eta haren absentziek erakundearen baitan duten inpaktuaren berri emango zaio. Horrelako elkarriketak itzuli eta gehienez 7 egunen buruan egin beharko lirateke.

Itzulera elkarriketen mailen arteko aldea enpresak erabiltzen dituen solaskideen maila da, funtsean.

Elkarriketa guztietan elkartasuna, kezka eta interesa agertu behar dira, langileei egon ez diren bitartean gertatutakoak azaltzeko, eta, halako giroa sortuta, hobeto ulertu ahal izateko haien absentzien nondik norakoak.

Protokolo hau lagungarria izango zaie enpresei, zenbait kasutan absentziak gutxiago errepika daitezten eta horien iraupena murriztu dadin, eta, batez ere, bestelako mezu bat igorriko dute enpresa kulturari dagokionez, absentzia aparteko gertaeratzat kudeatzen dela adierazita.

Ahal izanez gero, langile batek lanera itzuli orduko egingo du elkarriketa, beste ezer baino lehen, eta, ezinezkoa bada, itzuli eta lehenengo 2 orduetan egingo du; hartara, lanera itzultzean normaltasun egoera nagusitzea ekidingo da, eta merezi duen apartekotasuna emango zaio gertaerari.

Itzulera elkarriketak egiteko aholkuak:

Itzulera elkarriketarako aholkuak:

- ✓ Elkarriketa laburra.
- ✓ Espazio itxia eta lanpostutik at.
- ✓ Elkarriketa irekia.
- ✓ Haren egoerarekiko interesa eta poztasuna bueltan delako.
- ✓ Haren osasunagatiko kezka.
- ✓ Absentzian zehar izandako KPlen eta gorabeheren berri ematea.



- ✗ Diziplinazko ikuspegia.
- ✗ Diagnostikoari edo gaitzari buruz galdetzea.
- ✗ Pertsonaren bertsioa zalantzan jartzea: ez kriminalizatu.
- ✗ Zurrumurruak erabiltzea hura larrutzeko.
- ✗ Beste pertsona batzuk adibide gisa erabiltzea.
- ✗ Mehatxatzea edo haserre agertzea.



Itzulera elkarriketa ororen ostean, pertsona bakoitzak eta enpresak berak hartutako jardun konpromisoak erregistratu behar dira, horiei jarraipena egin ahal izateko, elkarriketa maila desberdinetan trazabilitatea edukitzeko eta bete gabeko konpromisoak lantzeko goragoko mailako bileretan.

Hori dela eta, itzulera elkarriketetako lan-dutako informazioaren oinarritzko erregistro gisa dokumentu bat erabiltzea gomendatzen dugu, bertan jasota gera daitezten hartutako konpromisoak. Dokumentu hori bi aldeek sinatu beharko lukete bilera amaitzean.

7

Barne komunikazioa

Barne komunikazioa da gakoa, motibazioa, konpromisoa eta langile taldeak enpresarekiko duen identifikazioa sustatzeko testuingurua sortu nahi bada.

Hori dela eta, ahalegina egin beharko dugu proiektuan helburu komun batzuen alde lanean ari garela ezagutzera emateko eta inplikatura senti daitezen enpresako kide guztiak. Bide horretatik, lantalde osoa intentsitate beraz inplikatu ez arren, nork bere funtzioaren eta egitekoaren arabera ekarpena egingo du emaitzak hobetzeko.

Garrantzizkoa da komunikazioaren kalitatea, intentsitatea eta eraginkortasuna zaintzea, ikuspegi guztietatik. Kontuan hartu beharko da lan-ingurunean komunikatzen den guztia, formalki nahiz ez-formalki, eta goranzko eta beheranzko zentzuan nahiz horizontalean komunikatzen dela. Ez dugu ahaztu behar komunikatzen ez den horrek, edo behar bezala komunikatzen ez den horrek, eragin negatiboa izan dezakeela laneko giroan.

Absentzien kudeaketa plana gauzatzeak aldatea bat adierazten du. Aldaketa sakona, gainera, haren asmoa eragitea baita, ez soilik jokabide eta jarreretan, baizik eta antolaketa kulturaren ere.

Aldaketa orok ditu ondorio eta inplikazio batzuk atxikita, eta aldaketa komunikatzeko moduaren mende egongo da haren ezarpenaren arrakasta, hein handi batean.

Guri dagokigunez, John Kotterren teoriari jarraitzea proposatzen dugu; teoria horrek, hain zuzen ere, argi eta garbi identifikatzen du zer urrats eman behar diren antolaketa aldaketa arrakastaz bideratzeko.

Atal honetan, Kotterren arabera komunikazioak zein alderdietan duen garrantzirik handiena azalduko du eta alderdi horiei buruz jardungo gara:

- Absentzien definizioa
- Arazoaren hedadura
- Premiaren zentzua
- Helburuak komunikatzea
- Mugarriak komunikatzea
- Programa marka

Aldaketa guztiek **eragin komunikatiboa izan behar** dute langile guztiengan. Komunikazioa da giltza.



7.1 Enpresak absentziak definitzea

Arazo bati aurre egiteko, hura behar bezala definitzea da lehen urratsa, eta, langile talde guztiak zertaz ari garen ongi dakiela jotzen badugu ere, oro har, ez dute uste bezain ongi eta sakon jakiten.

Kide guztiek jakin behar dute enpresan zein diren absentzien adierazleak.

7.2 Absentzien arazoaren hedadura

Arazoaren hedaduraren berri eman behar dugu, modu sinplean, absentzien ehuneko tradizionala alde batera utzita, zaila izaten baita, eta ez baitu komunikazio eraginik izaten.

Puntu honi dagokionez, adierazle sinpleagoak eta eragin handiagokoak erabiltzea proposatzen dugu:

**Pertsona
absenteen
kopuru
baliokidea**

$$= \frac{\text{urtean galdutako ordu kopurua}}{\text{lan-hitzarmeneko ordu kopurua}}$$

"Absentziaren hedadura XX lagun urte osoan lanera etorri ez balira adinakoa da" esateak askoz ere eragin handiagoa du "Absentismoa %X-koa da" esatea baino.

**Galdutako
egunen
kopuru
baliokidea**

$$= \frac{\text{urtean galdutako orduak}}{\text{lanaldiko ordu kopurua}}$$

Interesgarria izan daiteke, halaber, esatea "Urtean galdutako egunen kopurua gutako guztiek urtean XX egun naturaletan lanik ez egiteari dagokion kopuruaren berdina da".

**Urtean 5 bider baino
gehiago absente egon diren
pertsonek kopurua**

Era berean, oso baliagarria da lanetik absente egon diren pertsonen kopurua adieraztea, errepikakortasunaren arabera.

7.3 Premiaren zentzua

Taldearen inplikazioa lortzeko, gai izan behar dugu aldaketa zein premiazkoa den ohararaztea; bestela, aldaketa abian jarriko da, agian, baina ez beharrezko baliabideak hartara bideratuta, eta atzeratu egingo da, pentsatuz "egingo dugu aurrerago" edo "egingo dugu pixkanaka".

Batzuetan, premiaren zentzuaz jabetzen lagundu dezakete honako hauek:

- Enpresaren gain talde multinazionalaren presioak.
- Absentzien kostutik eratorritako inbertsio mugak.
- Sektore edo eremu geografiko bereko beste enpresa batzuekin alderatzeak.
- Negozioaren jarraikortasunak eta bideragarritasunak.

Enpresa bakoitzak bilatu behar du aldaketa egitearen arrazoirik garrantzitsuena.

Batzuetan erraz hitz egiten dugu absentzien kostuari buruz; baina kontuan hartu behar da badagoela adierazle hau erabiltzeak eraginik ez izateko arriskua edo eragin negatiboa sortzeko arriskua; hori gertatu daiteke, enpresak emaitza positiboak izanez gero.

Komunikatzen duguna ondorengo baldin bada "absentzien kudeaketa hobetu behar dugu, urtean 1.500.000 €-ko kostua sortzen digulako", askotariko erantzunak jasoko ditugu. Adibidez: kantitate hori enpresaren negozio osoa hartuta ez da adierazgarria edo enpresak nahikoa irabazten du oraindik ere langileen osasunaren lepotik gehiago irabazteko.

7.4 Helburuak komunikatzea

Helburuak logikoak, sinesgarriak eta irisgarriak izan behar dira, jende guztiak argi eta garbi jakin dezan zein den egin nahi dugun bidea. Adibidez, ikaragarri etsigarria da esatea azken urteetan %8ko absentismoa dugula eta urtebeteen absentismoa %4ra jaitsi nahi dugula.

Ahal izanez gero, emaitza zuzenen helburutik askoz haratago jo beharko genuke, adibidez:

- Absentismoaren ehunekoa %x
- x bider baino gehiagotan absente dauden pertsonen ehunekoa murriztea
- Eragin indizea
.../...

Eta jarduera adierazleei loturiko helburuak ere finka ditzakegu:

- Baimen bat hartu aurretik horren berri ematen duten pertsonen kopurua

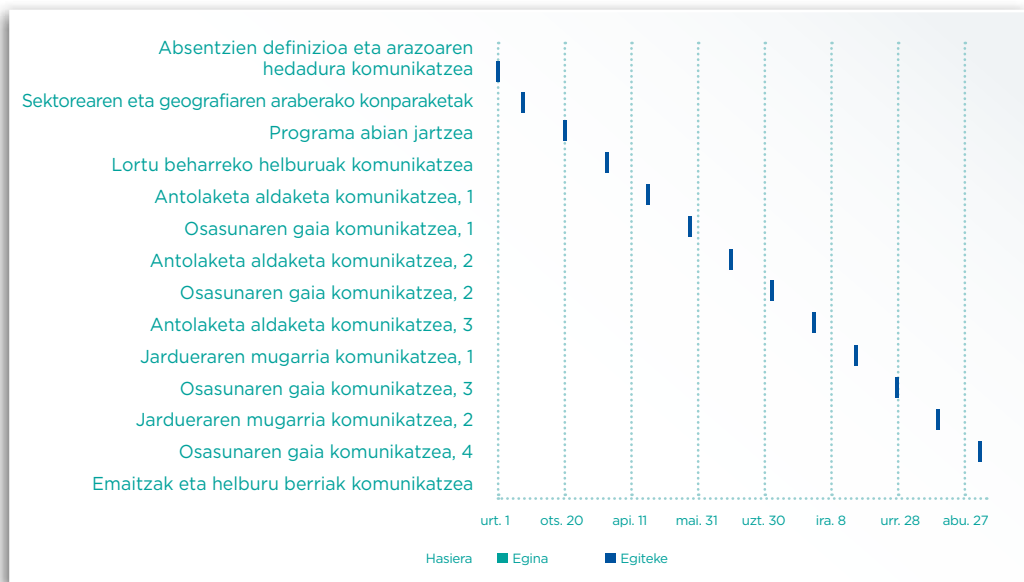
- Jasotako eta aztertutako jarraipen bilerak
- Egindako itzulera elkarriketen kopurua
- Itzulera elkarriketaren ondoren bideratutako jardura planak
.../...

7.5 Mugarriak komunikatzea

Antolakundeen barruan egiten ditugun aldaketei buruzko mezuak sendotzera jo behar dugu, eta ez soilik positiboan egindako aldaketei dagokienez; alegia, zerbait ongi ateratzen ari ez bada, horren berri ere eman beharko dugu, aldaketaren premiaz ohararazteko.

Mugarriak komunikatzeko, **komunikazio kronograma** bat antolatu eta aurreikusi beharko dugu; bestela, aldaketa prozesua abian jarri, baina, gero, agian, ez dugu astirik izango komunikatzeko.

Hona hemen egin beharko genukeen komunikazioa plan baten adibide bat:



Enpresa motaren eta haren ohiko informazio bideen arabera erabakiko dugu zer komunikazio kanal erabili. Antolaketa aldaketa erreal gisa hartzen badugu, ona da komunikazioaren alderdian inbertsioak egitea, batez ere, langile taldean eragina izatea nahi badugu eta nolabaiteko gogorazpenak egin nahi baditugu.

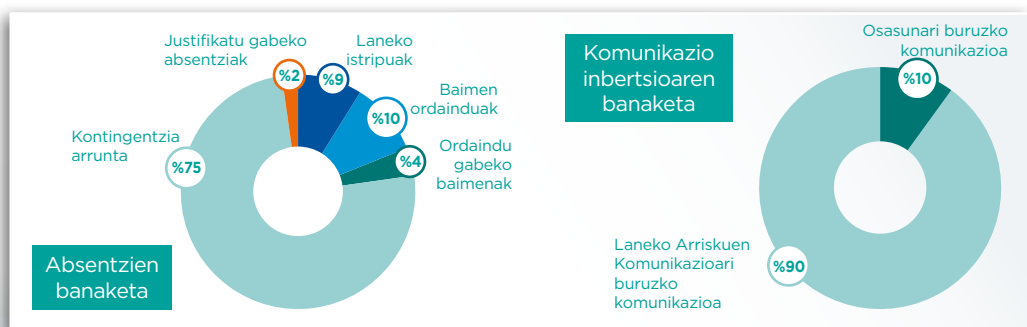
Erabili beharreko kanalen nondik norakoak zehaztu behar ditugu. Kontuan hartu behar dugu dagoeneko komunikazio inbertsio handiak egin ditugula laneko arriskuen prebentzioan, laneko istripuetatik eratorritako absentsien arloan, baina ez dugu aparteko komunikazio ahaleginik egin absentsien osotasunean. Adibide gisa, maiz gertatu ohi da enpresek era honetako komunikazioan inbertsioak egitea, honako honen tan-kerako absentsia banaketa oinarri hartuta:

Adibide horretan, alde nabarmena ikusten da kontingentzia arruntengatiko baje eraginaren eta arlo horren komunikazioan egiten den inbertsioaren artean.

7.6 Programa marka

Modu osagarrian, gure gomendioa da, komunikazioaren ikuspegitik, aterki marka baten pean biltzea absentsien gaiarekin eta osasunaren gaiarekin lotura duten ekintza guztiak, jende guztiak identifikatu ahal izan dezan jardura horiek zergatik egiten ari diren.

Era horretan, dagoeneko garatuta dugun **norma-tasun logo edo ikurren** bat baliatu edo garatu beharko dugu, hura ikustean absentsiekiko edo/eta osasunarekiko loturaz ohar gaitzean.





BARNE KOMUNIKAZIOA



A

ABSENTZIEN DEFINIZIOA

Antolakunde guztiari jakinaraztea zer ulertzen dugun absentismoaz edo absentziez ari garenean.

Modu ulergarrian komunikatzea arazoaren benetakoa hedadura.

Horretarako adierazle erabilgarriak izango dira

- Baliokidetasuna, langile absenteen kopurutan
- Baliokidetasuna, itxiera egunetan
- Urtean 5 bider baino gehiagotan absente egongo diren langileen kopurua

B

ABSENTZIEN ARAZOAREN HEDADURA



C

PREMIAREN ZENTZUA

Azaltzea zergatik aldaketa eta zergatik orain. Kontuz ibiltzea "absentismoaren kostuarekin"



Baliozko ondorio ezdeusak edo are negatiboak

Enpresa guztiari komunikatzea finkatutako helburuak

Bi motatako helburuak konbinatzea:

- Emaizta zuzenei loturikoak (adibidez, eragin adierazlea)
- Jarduera adierazleak (adibidez, egindako itzulera elkarriketen kopurua)

D

HELBURUAK KOMUNIKATZEA



E

MUGARRIAK KOMUNIKATZEA

Komunikazio kronograma bat finkatzea aldaketa prozesua laguntzeko.

Komunikazio kanalen erabilera aztertzea, mota guztietako absentziak estaltzeko.

Komunikazioak goiburua komun baten pean biltzea. Absentismoari loturiko "claim"ak erabiltzea.

F

PROGRAMA MARKA



8

Absentzien Kudeaketa Planaren **jarraipen sistema**

Kudeaketa plan orok eduki behar du aldez aurretik ezarriko jarraipen sistema bat; bestela, asmo on hutsean geldituko gara eta ez dugu kudeaketa integrala egingo, eta azken hori, ezinbestekoa da hedadura honetako arazo bati aurre egiteko.

Hilean minutu gutxi batzuk hartzea absentismoaren ehunekoaren datuak ateratzeko ez da jarraipen sistema bereziki landua, eta horretara mugatzen diren enpresa asko daude.

Absentismoa arazoa baldin bada gure antolakundearentzat, **denbora eman behar dugu, eta kalitatezkoa** izan behar du denbora horrek; ez da aski protokoloak definitzea eta gure antolakundean absentismoak behera egin dezan zain gelditzea.

Hauek dira jarraipen sisteman kontuan hartu beharreko alderdiak:

- Jarraipenaren arduradunak
- Jarraipenaren maiztasuna
- Jarraipen adierazleak
- Aztertu beharreko gaiak

8.1 **Jarraipenaren arduradunak**

Lehenik eta behin planaren jarraipenaren arduraduna zein den zehaztu behar da; ahal dela, ez dugu ardura hori pertsona edo sail bakar baten esku utzi behar, antolakundeak ardura hori saihesteko tentaldia izan baitezake halakoetan.

Hortaz, gure gomendioa da **jarraipen batzorde edo mahai bat** sortzea, absentzien kudeaketaren ardura kolektibizatzeke, kudeaketa honen erantzukizuna partekatua baita, enpresako orotariko eragileei dagokien heinean.

Aldendu egin behar dugu “absentismoaren arduradunaren” irudia aurreikusten duten ereduetatik, eredu horietara joz gero gainerako eragileek pertsona bakar baten esku utziko baitituzte, ez soilik emaitzaren erantzukizuna, baizik eta inplementazioaren erritmoa, neurriak ezartzeko gaitasuna, etab.

“Jarraipena egitea funtsezko neurria da arrakasta izateko”.

Jack Welch

Hala, diziplina anitzeko talde bat sortzea da egokiena, honako arlo hauetan gaitasuna duten pertsonak bilduta:

- Giza baliabideak
- Laneko arriskuen prebentzioa
- Osasun zerbitzua, halakorik balego
- Ekoizpen edo/eta eragiketa arduradunak (logistika, mantentze lanak edo bestelako sailak barne)

Ekoizpen arduradunei dagokienez, beharrezkoa da erabakiak hartzeko ahalmena duten saileko arduradunek parte hartzea jarraipenean, baina baita absentzia adieraz-

leekin benetako arazoak dituzten langileen arduradunek ere.

Garrantzizkoa da ekoizpen edo/eta eragiketa arloen presentzia izatea, arlo horietan biltzen baita enpresetako zuzeneko eskulanaren parte handiena eta jabetu behar baitugu era horretako sailetan izaten dela absentsien eragina handiagoa.

Hala, **absentziek gehien eragiten dieten sailak izanik, modu aktiboan** parte hartu behar dute jarraipen bileretan, eta ez presentzia izatera mugatuta edo arazoa azaltzen duen “bezero” gisa parte hartuz. Garatzen ari garen kultura aldaketan, azpimarratu dugunez, funtsezko egitekoa izango dute fenomeno honen kudeaketan.

8.2 Jarraipenaren maiztasuna

Ez dago maiztasun idealik aldezturik finkatuta, baina egunero ematen dira absentsiak eta horregatik, behar adinako lehentasuna finkatu beharko da, unean-unean sortzen diren gaiez jarduteko. Edonola ere, hilabeteko maiztasuna eman beharko litzaioke, gutxienez. Hala ere, aldaketaren unean bertan egokiagoa izan daiteke maiztasuna finkatzea eta enpresaren neurriaren arabera, **astean edo hamabostean behingo maiztasuna** hobe litzateke.

Aldaketak egitean (arauen edo kontzientziaren arloan), funtsezkoa izan daiteke aldaketa horiek inplementatzearekin loturiko xehetasunei arreta ematea, aukera eman dezakeelako gerta litezkeen desbideratze txikiak zuzentzeko edo balizko gaizki-ulertuak argitzeko.

Bestalde, kontuan hartu behar dugu arduradun guztiek ez dutela garapen abiadura bera izango aldaketa egiteko garaian. Enpresa gisa, egoera horri aurrea hartu eta aldaketek gehien eragin dieten arduradunak babestu beharko ditugu.



8.3 Jarraipen adierazleak

Gida honetan, aipatu dugu, adierazleen atalean bereziki, zer adierazleri egin diezaiekegun jarraipena eta zeinek adierazten duen ikuspegi aldaketa; absentzien kudeaketa tradizionalak markatzen zuen absentismoaren %aren arabera absentzien kudeaketa alboratuta.

Hala, garrantzizkoa da bilera horietarako honako alderdi hauen bilakaera erakutsiko duten datuak eskura izatea:

○ Egun horretan absente dauden pertsonen kopurua.

○ Absentzien hileko batez bestekoa.

○ Galdutako orduen kopurua / lan egindako orduen kopurua (absentismoaren ehunekoa).

○ Pertsonetan eta itxiera egunetan dagokion baliokidetasuna.

○ Aurrez jakinarazitako baimenen ehunekoa.

○ Absentzien kopurua.

○ Absentzia egunen kopurua (orduak).

○ Batez besteko iraupena.

○ Amaitu gabeko absentzien kopurua.

○ Indarrean diren absentzien egun kopurua.

○ Indarrean diren absentzien batez besteko iraupena.

○ Errepikakortasunaren edo Bradforden banakako adierazlea.

○ Azken bileraz gero egindako itzulera elkarriketak, bilakaera, xehetasunak.
.../...

Garrantzizkoa da era honetako informazioak bizkor eskuratzea ahalbidetzen duten sistema informatikoak erabiltzea; bestela, esperientziak adierazten duenez, datu horiek aztertzeari uzten zaio epe ertainera begira.

8.4 Aztertu beharreko gaiak

Ikuspegi praktikoa eta absentzien kudeaketaren jarraipenean inbertitutako denborari errentagarritasuna ateratzea xede hartzen badugu, gomendioa da **gai-zerrenda** prestatzea bilera horietarako, bilerak emankorrak eta erabakigarriak izan daitezen.

Hona hemen jarraipen bileretarako aztergaien proposamen bat:

- Aurreko bileran zehaztutako jarduera plana gainbegiratzea.
- Ezarritako kudeaketa protokoloen emaitza eta jarduera adierazleak gainbegiratzea.
- Arrakasta izan duten kasuak (beti eman ohi dugu denbora gehiago huts egindako kasuak aztertzen, eta nekez jar lekieke aitzakiarik horien ondorioei).
- Errepikapen kasuen banakako analisia, gauzatu beharreko jarduera plana erabakitzea.
- Jarduera protokoloak gainbegiratzea (bereziki aldaketaren unean, kultura aldaketa sendotzeko).
- Beste arduradun batzuekiko jarduera plana eta plana gauzatzeko timinga.
- Beste batzuk.



ABSENTZIEN KUDEAKETA PLANAREN JARRAIPIEN SISTEMA



JARRAIPIENAREN ARDURADUNAK

Jarraipenaren arduradunak definitzea.



Ez utzi ardura pertsona bakar baten esku.

Jarraipen batzordea/mahaia eratzea.

- Ardura kolektibizatzea.
- Lan-ahalmen handiagoa.

Diziplina aniztasuna bilatzea eta eragina nabarmenen jasaten duten sailak barne hartzea.



Ekoizpena/eragiketa arloak.

Ez dago maiztasun idealik, baina

- hasieran maiztasun handiagoa (asteen/hamabostean behingoa)
- inola ere ez hilabetetik gorakoa

Aldaketa abiadurei adi egotea, eta, abiaduran desberdintasunak gertatuz gero, horiei aurre egitea.

JARRAIPIENAREN MAIZTASUNA



JARRAIPIEN ADIERAZLEAK

Ezinbestekoa da bilakaera ikusteko aukera emango diguten datuak eskuratzea.

Adierazleak informatizatzea, erraz eta bizkor eskuragarri izateko moduan.

Jarduera edo ekintza plan zehatzak eta horien lorpena oinarri hartzea.

Aztertu beharreko gai guztiak barne hartuko dituen gai-zerrenda prestatzea.

AZTERTU BEHARREKO GAIAK



9

Absentzien Kudeaketa Plana inplementatzea. Kronograma

Absentzien Kudeaketa Plana martxan jartze-ko egin beharreko estrategia gehienak azaldu ditugu, eta atal honetan, adibide modura, ekintza edo jardueren denbora sekuentzia bat proposatuko dugu.

Kronograman, mota desberdinetako jarduerak sartu beharko dira, kudeaketari lotuak batzuk, komunikazioari lotuak beste batzuk; horien artean, komunikaziokoak dira bereziki kontuan hartzekoak, pertsonen erabakia-ren balantzan eragiteko metodo gisa.

Hona hemen kontuan hartu beharko diren gaietako batzuk:

- Barne definizioa
- Adierazleen azterketa
- Zuzendaritza, sindikatu eta arduradunen arteko koalizioak sortzea
- Absentziak kudeatzeko eta presentzia kudeatzeko protokolo espezifikoak garatzea
- Komunikazio elementuak
- Jarraipen bilerak
- Emaizen azterketa

Absentzien kudeaketa plan oso eta benetako bat ezartzeko, lanera huts egiten duten edo huts egin lezaketzen pertsonengan gutxi gorabehera hileroko inplementazio kronograma bat zehaztu beharko dugu, eta bertan, lanera huts egiten duten edo huts egin dezake-

ten pertsonengan eragina izan dezaketzen jarduerak bilduko ditugu; gutxi gorabehera jarduerak hileroko egingo dira. Era berean, jarraipen estrategiak garatu behar ditugu, diskurtsoaren iraunkortasuna bermatzeko; betiere, metodikoki eta xeheki, eta sistematikoki komunikatuz.

Plana enpresa kulturaren txertatuta egotea lortu behar dugu, eta gure kudeaketa "krisi" uneetan neurritz gaitzeko ahaleginetan oinarritzea saihestu behar dugu.

Gure gomendioa da Absentzien Kudeaketa Plana garatzean gai izatea:

- Langile taldean urtean gutxienez 10 alditan eragiteko
- Ardura duten pertsonak jarraipen bileren bidez kontrolatzeko moduko KPI edo adierazle gaitzeko bideratzea.

Hala, atal honetan atxikitakoaren antzeko ordena finka liteke inplementazioarako proposamen gisa, gida honetan azaldu ditugun urratsak konbinatuz.





10

Absentzien Kudeaketa Plana ezartzean agertu ohi diren **arrisku nagusiak**

Hedadura honetako kultura aldaketak ezartzeak arriskuak ere ekarri ohi ditu berekin. Hori dela eta, komeni da alde zuretik jakitea zein diren arrisku ohikoak. Nagusiki, honako hauek dira:

- 1 Zuzendaritza ez inplikatzeari
- 2 Epe laburreko ikuspegia
- 3 Inbertsioak egiteko ezintasuna
- 4 Pertsona errepikakorretan jartzea arreta
- 5 Komunikazio falta

10.1 Zuzendaritza ez inplikatzeari

Absentismoaren datuak adierazgarriak eta denboran zehar iraunkorrak izateak fenomeno antolakundean “integratuta” edo “normalizatuta” dagoela esan nahi du, enpresaren “kulturaren” parte direla, alegia. Horrenbestez, kultura hori birbideratu egin beharko da.

Kultura aldaketekin oro har gertatzen denez, antolakundeko sail guztien inplikazioa sustatu behar da aldaketa bideratzeko. Ildo horretan, ezinbestekoa da Zuzendaritza Nagusiak bere gain hartzea lidergo-eragiletza, Zuzendaritza Batzordeak horri buruzko erabakiak hartuz. Horrela soilik lortuko dugu sailen arteko hesiak gainditzea eta sail jakin batzuetan ekintza jardun batzuk aplikatzearen ondorioz sor litezkeen eragozpenei aurre egitea.

10.2 Epe laburreko ikuspegia

Aldaketaren hedadura itzela dela-eta, argi dago epe ertainera begirako proiektu bat izango dela, nahiz eta eragin partzialak izango dituen epe laburrera. Enpresa baten kulturak denbora pixka bat behar du aldaketak bere egiteko eta finkatzeko, eta, hortaz, funtsezkoak izango dira pazientzia eta saiamena. Absentziei buruzko zenbakietan atzera eginez gero, ez etsitzea eta definitutako ildoak eustea benetan garrantzizkoa da taldeetan proiektuari koherentzia emateko.



Absentzien jarraipen sisteman hileroko maiztasuneko kontrol guneak definitu baditugu, kontrol horiek mantendu egin behar dira, nahiz eta epe laburrean inflexio puntu positibo bat ikusi edo lehenengo hilabeteetan ez izan esperotako bilakaera positiborik.

Gainera, kultura aldaketa izanda, iraupen luzeko lasterketa modura hartu behar da aldaketa hau ere; saiamenez eta iraunkortasunez lortuko dugu lasterketa amaitzea.

10.3 Inbertsioak egiteko ezintasuna

Era honetako proiektuak abian jartzeko arrazoen artean kostua maiz aipatutako argudioa izaten da, eta, hortaz, hobekuntza adierazle garbia eduki beharko luke, betiere, hobekuntza termino ekonomikoetan balioestea zaila izango dela kontuan hartuta.

Absentzien arazoa konpontzeko nolabaiteko inbertsioak egitea ezinbestekoa izango da.

Asmo onek eta lan txukunak inbertsio egoiak egitea eskatuko dute eta inbertsio horiek zorrotz atxiki beharko zaizkie gabeziaren bat edo aukeraren bat ikusi diegun ekintza edo proiektu zehatzei.

Esate baterako, gure antolakundean ergonomia arazoren bat badugu, litekeena da exoeskeletoetan inbertsioa egin behar izatea; osasun arazo bat izanez gero barne osasun zerbitzuez hornitzera bideratutako inbertsioak egitea komeniko litzateke; uztarketa arazoak baditugu koordinazioa eta uztartze neurriak hobetzera bideratutako inbertsioa egin beharko genuke, etab. Baina beti hartu beharko ditugu, oro har, kostua dakarten neurri jakin batzuk, betiere, hobekuntza egingarri gisa identifikatu dugunaren arabera.

Hala, diskurtso hanpatu batetik harago benetako aldagetak bideratzeko inbertsioak egiteko ahalmenik ikusten ez bada, litekeena da ez izatea abentura honetan murgiltzeko une aproposa.



10.4 **Pertsona errepikakorretan jartzea arreta**

Enpresa kultura enpresako kide guztiengan errotuta egonik, lorpen gehien ekar diezazkiguketen pertsonekin jarduteari jarri beharko diogu arreta; arreta gunea ez da izango gehiengoa, ez gara oinarrituko pertsona errepikakorrenen zigor edo gaitzespenean. Horiengan eragitea izan daiteke definitutako ekintzetako bat, baina halako neurrien eragina epe laburrerakoa izaten da, eta ez du askorik laguntzen epe ertainera hobekuntzak lortzen.

Kultura aldaketa eraginkorra izan dadin, sinesgarria behar du izan, eta sinesgarritasuna ez da mehatxupean lortzen, zeina baita maiz erabili ohi den eta inoiz gutxi arrakasta duen estrategia bat.

Pertsona gehienak enpresarekin konprometitu daude, eta konprometitutako horiek dira presentziak duen garrantzia ezagutu behar dutenak. Konpromisoa duen parte horri jarri behar diogu nagusiki arreta, konpromisorik ez duena bigarren maila batean utzita.

Ondorio gisa:

Absentzien kudeaketa plan bat eraginkorra izango da, baldin eta Zuzendaritzatik egiten bada, osotasun gisa hartuta, eta baldin eta gai bagara inbertsioak arazoaren heinari egokitzeko. Bide honi ekinez gero epe luzean eutsi beharko diogu, gure enpresa kultura berria presentziaren kudeaketak blai dezan.

10.5 **Komunikazio falta**

Kultura aldaketaren asmoa langileen erabakitze prozesuan eragitea da, eta presentziari orain ematen ez dioten balioa ematea.

Komunikazioa zuzen eta iraunkorra izan beharko da haien pentsamoldean eragiteko.

Askotan, proiektuaren hasieran enpresak komunikazio eragingarriak egiten ditu, baina prozesuan zehar indarra galtzen dute eta komunikatzeari uzten diote.

Absentziak kudeatzeko proiektuak arrakasta izango badu, ezinbestean lortu behar dugu hura kulturen txertatzea. Eta horrek esan nahi du iraunkorki eta maiz jardun beharko dugula absentzien gaiari buruz hizketan, idazten eta komunikatzen; ez soilik datuak txarrak direnean, baizik eta lantaldeak, bere konpromisoari esker, absentzien esparruan hobera egitea lortzen duenean.

11

Erreferentziak

- *Sergi Riau, absentzien kudeaketako zenbait argitalpen*
- *Solutia GHS, bezeroetan garatutako absentzien kudeaketa proiektuak*
- *OME, Otawako Hitzarmena, 1986*
- *OME, Osasun Okupazionalari buruzko Adierazpena, 1994*
- *ENWHP, Luxemburgeko Adierazpena, 1997*
- *OME, Laneko Osasunaren Definizioa*
- *LME, Absentismoaren definizioa*
- *John Paul Kotter, Antolaketa Aldaketarako Metodologia*
- *Langileen Estatutua*
- *Prebentzio Zerbitzuen Araudiaren 39/1995 Errege Dekretua*



Egilea:

MUTUALIAREN PREBENTZIO AHOLKULARITZA

Solutia Global Health Solutionsen lankidetzarekin