

Małgorzata Striker

Kulturowe uwarunkowania absencji i prezenteizmu w środowisku wielonarodowym

Celem artykułu jest przedstawienie głównych czynników kulturowych różnicujących poziom absencji i prezenteizmu w środowisku wielonarodowym. Wskazane czynniki odniesiono do wewnętrznej motywacji pracownika oraz środowiska pracy. W artykule starano się znaleźć odpowiedź na ważne z punktu widzenia międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi pytania, jak kultura wpływa na poziom absencji i prezenteizmu w pracy i jak zarządzać absencją w środowisku wielokulturowym. Szukając odpowiedzi na te pytania, w artykule przeanalizowano wyniki badań odnoszących się do czynników tworzących kulturę nieobecności i określenia, jak na jej ukształtowanie wpływają różnice w wymiarach kultur narodowych.

Słowa kluczowe: absencja pracownicza (*absenteeism*), prezenteizm (*presenteeism*), klimat absencji (*absence climate*), zarządzanie międzynarodowe (*international management*)

Wstęp

Absencja i prezenteizm są problemami, które zyskały na znaczeniu w ciągu ostatnich lat i wywołują duże zainteresowanie społeczne z uwagi na wysokość generowanych kosztów zarówno na poziomie makroekonomicznym, jak i mikro- dla pracodawców i pracowników. To powoduje, że badane są z punktu widzenia wielu dyscyplin naukowych, między innymi: psychologii, socjologii, ekonomii, zarządzania, medycyny, rehabilitacji, prawa, zdrowia publicznego, ergonomii. Jednak niezbyt często podejmowane są badania naukowe wyjaśniające, jak te zjawiska kształtowane są w organizacjach wielonarodowych.

Absencja pracownicza należy do pojęć, których zarówno zdefiniowanie, jak i zmierzenie w organizacjach działających w obrębie jednego państwa są stosunkowo łatwe i nie budzą wielu kontrowersji. Problemem podnoszonym przez badaczy

jest fakt, że choć z zewnątrz absencja wydaje się jednolitym zjawiskiem, nie jest takim w istocie. Wynika to przede wszystkim z dużej różnorodności przyczyn ją wywołujących. Dodatkowym utrudnieniem jest również postrzeganie nieobecności w pracy jako zjawiska negatywnego, czasami wręcz dysfunkcyjnego i społecznie niepożądanego. Skutkuje to niechęcią badanych podmiotów do ujawniania faktycznego poziomu i przyczyn absencji.

Determinanty składające się na poziom absencji są dość zróżnicowane i zalicza się do nich oprócz możliwości obecności (krótko- i długookresowe choroby, wypadki przy pracy, obowiązki rodzinne, czy trudności komunikacyjne), również czynniki zależne od kultury organizacyjnej, takie jak: styl zarządzania, procedury stosowane w firmie, normy organizacyjne lub grupowe w zakresie akceptowanego poziomu nieobecności, zwane kulturą nieobecności, wartości cenne dla pracownika: etyka pracy, poziom odpowiedzialności. W tym artykule skoncentrowano się na ostatnim z wymienionych czynników różnicujących poziom absencji, wychodząc z założenia, że absencja jest zjawiskiem społecznym zdeterminowanym kulturowo. W międzynarodowym środowisku pracy badanie czynników kulturowych absencji i prezenteizmu mają duże znaczenia. Wyniki takich badań powinny stanowić przesłanki do podejmowania przez pracodawców działań związanych z zarządzaniem absencją, których celem jest ograniczanie rozmiarów absencji i prezenteizmu. Zalicza się do nich między innymi: sprecyzowanie obowiązującej polityki absencji, rozmowy bezpośrednich przełożonych z podwładnymi po ich powrocie do pracy, podejmowanie działań dyscyplinujących oraz wprowadzanie programów eliminujących przyczyny nieobecności i nadmiernych obecności.

Celem artykułu jest przedstawienie głównych czynników kulturowych różnicujących poziom absencji i prezenteizmu w środowisku wielonarodowym. Wskazane czynniki odniesiono zarówno do wewnętrznej motywacji pracownika, jak i środowiska pracy. W artykule starano się znaleźć odpowiedź na ważne z punktu widzenia międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi pytania, jak kultura wpływa na poziom absencji i prezenteizmu w pracy i jak zarządzać absencją w środowisku wielokulturowym. Szukając odpowiedzi na te pytania, w artykule przeanalizowano wyniki badań odnoszących się do czynników tworzących kulturę nieobecności i określenia, jak na jej ukształtowanie wpływają różnice w wymiarach kultur narodowych.

Do realizacji celu dokonano przeglądu literatury na temat absencji w środowisku wielokulturowym i przedsiębiorstwach międzynarodowych. Początkowy przegląd literatury ujawnił niewiele badań specyficznych dla tych ustawień, dlatego w dalszych poszukiwaniach rozszerzono wyszukiwania o wszystkie publikacje w języku angielskim z okresu 1980–2013 zawarte w bazach Academic Search Complete and Business Source Complete, dostępnych w elektronicznych zasobach Biblioteki

Uniwersytetu Łódzkiego. Przeszukania dokonano według trzech kluczy: *absenteeism*, *presenteeism* i *management*. Łącznie spośród wszystkich początkowo znalezionych publikacji (2422) wyłączono te, które koncentrowały się na aspektach medycznych i gospodarczych (z takich obszarów, jak: zdrowie publiczne, medycyna pracy i makroekonomia). Ostatecznie na potrzeby niniejszego artykułu przeanalizowano tytuły i abstrakty 568 publikacji i 67 pełnych tekstów artykułów.

Kulturowe determinanty absencji i prezenteizmu

Od lat siedemdziesiątych XX wieku prowadzone są badania mające na celu wskazanie czynników, które kształtują poziom absencji pracowniczej. Przegląd badań dotyczących poziomu absencji przedstawia trzy podejścia prezentowane w badaniach naukowych: indywidualne, psychospołeczne i ekonomiczne (Kaiser, 1998).

Początkowo w podejściu indywidualnym dominowało przekonanie, że absencja jest skorelowana przede wszystkim z poziomem osobistej satysfakcji z pracy. Motywacja do bycia nieobecny określana jest wewnętrznie i samodzielnie przez każdego pracownika. Stąd pracodawcy powinni koncentrować się na indywidualnym podejściu do każdego pracownika. Model frekwencji pracowniczej (*employee attendance*), stworzony pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku przez Steersa i Rhodesa oraz modyfikowany na skutek dalszych badań empirycznych, wniósł wiele istotnych elementów do badań nad nieobecnością pracowników. Brook (1986) podkreślił dwa zasadnicze punkty tego modelu: wielowymiarowe podejście do czynników określających motywację do obecności w pracy (*attendance motivation*), wykraczające daleko poza samą satysfakcję z pracy oraz rozróżnienie dobrowolnej i niedobrowolnej absencji. Ta motywacja wpływa na poziom dobrowolnej absencji i jest kształtowana przez takie czynniki, jak: obszar zadań, poziom stresu, rozmiar grupy pracowniczej, relacje ze współpracownikami, możliwość awansu, sytuacja ekonomiczna, system wynagrodzeń, normy pracy, osobista etyka pracy. Możliwość obecności, determinująca poziom absencji niedobrowolnej, zależy od takich zmiennych, jak: choroby, wypadki, obowiązki rodzinne czy problemy z transportem.

Podejście psychospołeczne oparte jest na społecznej teorii absencji, która podkreśla, że na poziom absencji wpływają przede wszystkim wzajemne zobowiązania wobec kolegów, podwładnych i przełożonych (Kaiser, 1998). Są one określane mianem kultury lub klimatu absencji. Johns i Nicholson zdefiniowali klimat i kulturę absencji jako „zestaw wspólnych przekonań na temat czynników legitymizujących nieobecności w danej organizacji oraz ustalone zwyczaje i praktyki związane z absencją pracowniczą i jej kontrolą” (Johns, Nicholson, 1982, s. 136 za: Markham, Mckee, 1995). Dopuszczalne zachowania związane z nieobecnością są więc różne

w zależności od grupy. Czynniki indywidualne oddziałują na decyzje podejmowane przez pracownika w granicach ustalonych przez grupę (Kaiser, 1998). Klimat absencji może być różny w zależności od departamentu, organizacji, rodzaju pracy itp. Identyfikacja typów grup społecznych i zrozumienie kierunków ich oddziaływania na absencję pracowników stały się sednem koncepcji klimatu absencji Nicholsona i Johnsa. Klimat absencji określa poziom, na którym wewnątrz grupy istnieje porozumienie o przekonaniach i praktykach obecności, decyduje o stopniu, w jakim członkowie grupy podzielają poglądy dotyczące określonych norm, oraz o stopniu, w jakim poszczególne osoby mają autonomię w podejmowanych decyzjach. Grupy z silnym klimatem absencji wydają się bardziej jednorodne, bezpośrednio wpływają na indywidualne zachowania swoich członków, charakteryzują się jednoznacznymi i oczywistymi normami dotyczącymi zachowań w razie nieobecności (Kaiser, 1998).

Wskazuje się (Rentsch, Steel, 2003) na trzy sposoby, w jakie interakcje społeczne mogą wpływać na poziom absencji. Po pierwsze, absencja jest publicznym zachowaniem, łatwym do zaobserwowania, w związku z tym jest tematem wielu rozmów w miejscu pracy. Po drugie, jeśli w związku z absencją swoich członków grupa traci zdolność do funkcjonowania, może wywierać wpływ na swoich członków, żeby zracjonalizowali poziom absencji. Po trzecie, klimat warunkuje możliwość stosowania przez kierowników liniowych określonych, akceptowanych społecznie narzędzi zarządzania nieobecnościami.

Gallatly (1995) badał związek pomiędzy czynnikami indywidualnymi i grupowymi, warunkującymi absencję pracowniczą. Do czynników indywidualnych zaliczył: wiek, staż pracy, typ zaangażowania organizacyjnego oraz sposób postrzegania sprawiedliwości.

Sprawiedliwość dystrybucyjna określona jest przez stopień, w jakim pracownicy wierzą, że ich indywidualne wyniki (nagrody), jakie osiągają w miejscu pracy, są adekwatne do nakładów, jakie ponieśli na ich osiągnięcie. Sprawiedliwość proceduralna odnosi się bardziej do procesów rozdzielania nagród wewnątrz organizacji, stopnia, w jakim pracownicy uważają, że zasady przydzielania nagród pomiędzy pracownikami są uczciwe. Wyższa absencja występuje w organizacjach, w których pracownicy mają poczucie niesprawiedliwości w sposobie rozdzielania nagród bądź ich wysokości. Do czynników grupowych Gallatly (1995) zaliczył przede wszystkim akceptowany przez współpracowników poziom nieobecności. Na podstawie osiągniętych wyników uznano, że ten czynnik grupowy, przejawiający się przede wszystkim poprzez analizę poziomu absencji wśród współpracowników, był jednym z silniejszych czynników determinujących indywidualny poziom absencji.

Wśród czynników wpływających na podejmowane przez pracowników decyzje dotyczące przyścia lub nie do pracy jest również sposób zarządzania absencją pra-

cowniczą, też zdeterminowany kulturowo. Wskazuje się, że stosowane w organizacji rozwiązania powinny być przede wszystkim oparte na zrozumiałej dla wszystkich, powszechnie znanej polityce absencji, określającej dopuszczalne rozmiary nieobecności, zasady usprawiedliwiania oraz konsekwencje wynikające z nieprzestrzegania zasad (Beesley).

Jeżeli dążenie do obniżenia absencji za wszelką cenę staje się celem samym w sobie, a pracodawca system zarządzania nieobecnościami sprowadza wyłącznie do stosowania środków dyscyplinujących i kar finansowych (obniżenie wynagrodzenie, brak premii, rozwiązanie umowy o pracę), to powoduje pojawienie się zjawiska odwrotnego do absencji, jakim jest prezenteizm (*presenteeism*) – obecność w pracy pomimo złego stanu zdrowia. W przeciwieństwie do absencji jest on zdecydowanie trudniejszy do zauważenia – pracodawca najczęściej wie, kiedy pracownika nie ma w pracy, ale bardzo rzadko potrafi wskazać, kiedy choroba obniża jego wydajność. Badania prowadzone w Stanach Zjednoczonych dowodzą, że koszty takich „nadmiernych” obecności są wyższe niż absencji pracowniczej i wynikają z obniżonej wydajności pracy, dłuższego czasu trwania „przechodzonej” choroby i zarażania innych pracowników (Hemp, 2004).

W badaniach prowadzonych wśród menedżerów z sektora finansowego w kilku krajach europejskich wykazano, że niewiele osób zna własne wartości kulturowe do czasu, kiedy nie zostaną one zagrożone przez kulturę z zewnątrz. Każda kultura określa podstawowe oczekiwania dotyczące tego, czego pracodawcy i pracownicy nie mogą lub co mogą oczekiwać od siebie. Kluczowe znaczenie dla powodzenia określonych programów zarządzania w firmach międzynarodowych jest prowadzenie pogłębionych analiz wartości wyznawanych przez pracowników i menedżerów różnych narodowości (Segalla i wsp., 2000).

Absencja – porównania międzynarodowe

Prowadzenie analiz dotyczących absencji pracowniczej na poziomie międzynarodowym jest bardzo trudne, stąd w publikacjach naukowych problematyka ta podejmowana jest stosunkowo rzadko. W niektórych państwach dane o poziomie absencji prawie nie istnieją, a w innych są wyrywkowe, mogą pochodzić z różnych źródeł, w zależności od stosowanych systemów gromadzenia danych.

Dodatkowym utrudnieniem w prowadzeniu porównań międzynarodowych jest istnienie różnych definicji i miar. W raporcie OECD podkreśla się, że w każdym niemal kraju absencja definiowana jest inaczej, nie ma też ujednoczenia źródeł informacji o nieobecnościach w pracy (OECD, 2007). Jak wynika z badań prowadzonych przez European Foundation for the Improvement of Living and Working

Conditions, notowane w państwach europejskich przeciętne poziomy absencji wahają się o 3% do 6% czasu pracy, a koszty szacuje się na około 2,5% PKB (Eurofound, 2010). Obserwowane na poziomie krajowym różnice w stopniach absencji wynikają przede wszystkim z różnic w strukturze populacji osób pracujących, zarówno ze względu na płeć, jak i wiek osób pracujących. Poziom absencji pracowniczej jest również silnie uzależniony od regulacji prawnych i sytuacji społeczno-ekonomicznej.

Można wskazać trzy grupy czynników różnicujących wysokość absencji chorobowej na poziomie analiz międzynarodowych:

- charakter systemu zabezpieczenia społecznego – im bardziej rozbudowany system zasiłków i wyższe zabezpieczenie socjalne, tym absencja w danym kraju jest wyższa (Irvine, 2011);

- wielkość bezrobocia – im wyższy jest poziom bezrobocia, tym niższy poziom korzystania ze zwolnień lekarskich, przy redukcji zatrudnienia w pierwszej kolejności pracę tracą osoby częściej nieobecne w pracy, ponadto obawa przed utratą pracy ogranicza korzystanie ze zwolnień (Kaiser, 1998);

- nawyki pracownicze ukształtowane wartościami kulturowymi charakterystycznymi dla danego kraju (Kaiser, 1998).

Przeprowadzone przez OECD (2007) reprezentatywne badania ankietowe, między innymi dotyczące poziomu absencji pracowniczej, pokazały znaczące różnice pomiędzy poszczególnymi krajami. Najwyższy poziom absencji występuje w takich krajach, jak: Szwecja, Norwegia, Finlandia, Czechy, Hiszpania czy Belgia, najniższy zaś w Stanach Zjednoczonych, Słowacji, Polsce, Irlandii i na Węgrzech.

W większości prowadzonych badań potwierdzono, że absencja jest zróżnicowana ze względu na płeć (Eurofound, 2010) – kobiety w większym stopniu korzystają ze zwolnień. Badania OECD (2007) wskazują na kraje, w których te różnice są dość wysokie (Szwecja, Norwegia, Finlandia, Dania, Szwajcaria, Luksemburg, Słowacja) i takie, gdzie poziom absencji kobiet jest prawie taki sam jak mężczyzn (Wielka Brytania, Niemcy, Austria, Kanada, Portugalia, Włochy, Polska).

Według autorów (Beblo, Ortlieb, 2012) badań nad zróżnicowaniem absencji ze względu na płeć, obserwowane różnice wynikają przede wszystkim z kulturowych uwarunkowań kształtujących łączenie ról i obowiązków domowych i zawodowych kobiet i mężczyzn oraz z tego, czy kobiety i mężczyźni w taki sam czy odmienny sposób reagują na stosowane przez pracodawców regulacje, takie jak zmniejszenie wynagrodzenia, zagrożenie zwolnieniem z pracy, niższą oceną okresową, czy presją społeczną.

W badaniach (Cohen, Kirchmeyer, 2005) prowadzonych wśród pielęgniarek pochodzenia żydowskiego, muzułmańskiego i chrześcijańskiego, pracujących w izra-

elskich szpitalach, wyraźny był wpływ kultury narodowej i religii na decyzje dotyczące nieobecności w pracy. Obserwowano inny poziom absencji wśród kobiet o podobnych cechach demograficznych: ten sam wiek, taka sama liczba dzieci, taki sam status rodzinny, ta sama organizacja i rodzaj zajmowanego stanowiska. Z kolei A. Scheridan (2004) zwraca uwagę na kulturowe czynniki kształtujące poziom absencji wśród mężczyzn, wskazując na kluczowe znaczenie funkcjonującego dość powszechnie przekonania, że choroba jest oznaką słabości, a mężczyźni powinni pracować długo i nie korzystać ze zwolnień lekarskich.

Najczęstszymi przyczynami absencji są problemy zdrowotne, ale w porównaniach międzynarodowych, a zwłaszcza w sytuacji, kiedy w jednym miejscu pracy spotykają się osoby różnych narodowości, zwraca się szczególną uwagę na czynniki pozamedyczne, które wpływają na podjęcie przez pracownika decyzji o przyjeździe lub nie do pracy. Obserwowane są różnice w poziomie choroby, który uzasadnia absencję, oraz w działaniach pracodawców zachęcających do obecności w pracy. W tym ostatnim obszarze na terenie Europy zarówno na poziomie polityki krajowej, jak i na szczeblu poszczególnych przedsiębiorstw, można wyróżnić dwa odmienne podejścia. Pierwsze polega na promowaniu zdrowia i dobrego samopoczucia w miejscu pracy (dotyczy to przede wszystkim państw, takich jak: Austria, Belgia, Dania, Finlandia i Norwegia). W drugim podejściu kładzie się nacisk na kontrolę kosztów i stosowanie narzędzi dyscyplinujących pracowników do przychodzenia do pracy (Eurofound, 2010).

Te dwa odmienne spojrzenia na zarządzanie absencją pracowniczą widoczne są również w sposobach określenia problemów badawczych tej problematyki, różnych w zależności od kraju, gdzie prowadzone były badania. W krajach skandynawskich, takich jak: Finlandia, Dania czy Szwecja, przeważają badania skoncentrowane na określeniu, w jakim stopniu na poziom absencji mają wpływ takie czynniki, jak: zaangażowanie pracowników w proces zmian organizacyjnych (Baltzer i wsp., 2011; Böckerman i wsp., 2012; Soane i wsp., 2013), stosowanie odpowiednich motywatorów budujących wysokie poziom zaangażowania (Thulesius, Grahn, 2007; Böckerman i wsp., 2012), poziom zadowolenia pracowników z psychospołecznych aspektów pracy (Rugulies i wsp., 2007; Munch-Hansen i wsp., 2008; Davey i wsp., 2009), inwestycje pracodawców w poprawę warunków pracy (Virtanen i wsp., 2000; Nygard i wsp., 2005; Böckerman, Ilmakunnas, 2008), cechy wykonywanej pracy oraz poziom uzyskiwanego wsparcia ze strony współpracowników i przełożonych (Vaananen i wsp., 2003). Badany jest związek pomiędzy absencją długoterminową a mobbingiem w miejscu pracy (Ortega i wsp., 2011), czy wreszcie wpływ, jaki na podejmowane decyzje o zwiększeniu poziomu absencji ma poczucie sprawiedliwości i zachwianie równowagi pomiędzy wysiłkiem pracownika a nagrodą, jaką za

ten wysilek otrzymuje (Head i wsp., 2007). Działania pracodawców, zmierzające do podniesienia odczuwanego przez pracownika szacunku, uznania, bezpieczeństwa pracy, czy możliwości rozwoju, prowadzą do obniżenia poziomu absencji chorobowej (Head, 2007).

Jednak autorzy podkreślają, że uzyskiwane wyniki badań różnią się znacząco od innych opisywanych w literaturze, co – ich zdaniem – może wynikać ze specyficznego dla krajów skandynawskich modelu stosunków pracy opartych na współpracy i zaufaniu pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, a nie na konflikcie pomiędzy antagonistycznie nastawionymi stronami umowy o pracę (Böckerman i wsp., 2012). W badaniach prowadzonych we Francji zauważono, że podejście pracodawcy do problemu absencji uzależnione jest od stosowanych metod zarządzania (Lanfranchi, Treble, 2010). W firmach wykorzystujących zespoły zadaniowe rzadziej są stosowane rozwiązania dyscyplinujące (np. obniżenie wynagrodzeń) niż w firmach stosujących na przykład metodę *just in time*. Publikowane są również wyniki badań, dowodzące, że absencja pracownicza jest zdecydowanie bardziej złożonym problemem. Ich autorzy przestrzegają przed prostym przeniesieniem uzyskanych wyników w jednym kraju do innych (Hoxsey, 2010).

Z kolei w krajach, gdzie w zarządzaniu absencją dominują narzędzia dyscyplinujące pracowników, naukowcy zwracają uwagę na skutki stosowania tych rozwiązań (Ivancevich, 1985; Balchin, Wooden, 1995; Munir i wsp., 2008; Hassink, Koning, 2009; Taylor, Cunningham i wsp., 2010; Gajdzik, 2014). Na przykład badania prowadzone w Japonii pokazują, że w przedsiębiorstwach japońskich nawet pomiar poziomu absencji jest dość trudny z uwagi na powszechne zjawisko korzystania przez pracowników z płatnego urlopu wypoczynkowego, nawet wtedy gdy są bardzo chorzy (Ishizaki i wsp., 2006). W krajach stosujących częściej środki dyscyplinujące w stosunku do pracowników korzystających ze zwolnień w większym stopniu prowadzone są badania (Munir i wsp., 2008), które pokazują, że surowe i sztywne zasady zarządzania frekwencją mogą mieć szkodliwy wpływ na pracę niektórych grup pracowników i paradoksalnie podnieść poziom absencji lub powodować nadmierną obecność w pracy (*presenteeism*). Niemniej jednak dominującym tematem prac są narzędzia pomiaru kosztów absencji oraz wiarygodność stosowanych wskaźników absencji (Stone, Conlon, 1988; Harvey, Nicholson, 1993; Steel, 2003). Wskazuje się, że często pracodawcy, powodowani chęcią ograniczenia wysokich kosztów ponoszonych z powodu nieobecności pracowników, dążą do osiągnięcia stanu, w którym wskaźnik absencji będzie równy zeru. To dążenie do obniżenia absencji za wszelką cenę staje się celem samym w sobie, a pracodawca sprowadza system zarządzania nieobecnościami wyłącznie do stosowania środków dyscyplinujących i kar finansowych (obniżenie wynagrodzenie, brak premii, rozwiązanie umowy o pracę).

Podsumowanie

Każdy pracodawca musi wliczyć w koszty prowadzonej działalności ryzyko nieobecności pracownika spowodowanej chorobą. Przeprowadzone studia literaturowe pokazały, że wśród przyczyn absencji chorobowej, oprócz stanu zdrowia niezależnego od miejsca pracy człowieka, wymieniane są przede wszystkim czynniki kulturowe związane z wartościami społecznie uznanymi za pozytywne lub negatywne. Istotny jest styl zarządzania, procedury stosowane w firmie, normy organizacyjne lub grupowe w zakresie akceptowanego poziomu nieobecności, zwane kulturą nieobecności, wartości cenne dla pracownika: etyka pracy, poziom odpowiedzialności.

Przeanalizowane wyniki badań pokazały, że w zależności od kraju naukowcy zwracają uwagę na inne problemy związane z absencją w pracy, również często nie udaje się potwierdzić wyników uzyskanych w badaniach prowadzonych w innych krajach. W międzynarodowym środowisku pracy badanie czynników kulturowych absencji i prezenteizmu ma duże znaczenia. Wyniki takich badań powinny stanowić przesłanki podejmowanych przez pracodawców działań związanych z zarządzaniem absencją, których celem jest optymalizacja rozmiarów absencji i prezenteizmu.

Wykorzystywanie narzędzi zarządzania absencją niedostosowanych do oczekiwań pracowników może prowadzić do dysfunkcji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi: przeciążenia pracą, niewłaściwego wynagradzania, złej atmosfery w pracy, braku elastyczności i otwartości w budowaniu relacji z pracownikami, zagrożenia zwolnieniem z pracy. Wzrastający poziom absencji w firmach międzynarodowych może zatem informować o pojawiających się nieprawidłowościach. Wydaje się, że funkcjonowanie w firmie kompleksowego systemu zarządzania nieobecnościami, którego podstawą jest rozmowa z pracownikiem po zakończeniu jego nieobecności, ma służyć poznaniu rzeczywistych, a nie tylko formalnych przyczyn tego zjawiska. Może to pomóc nie tylko w ograniczeniu kosztów związanych bezpośrednio z absencją pracowników, ale również w zdiagnozowaniu ukrytych problemów, sygnalizowanych przez pracowników zwiększoną nieobecnością w pracy.

Błędy w procesie zarządzania absencją w środowisku wielonarodowym wynikają między innymi z instrumentalnego traktowania narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Może się to przejawiać w wykorzystywaniu środków dyscyplinujących, w kulturach nastawionych na współpracę, porozumienie i poprawę warunków pracy lub narzędzi poprawiających atmosferę w miejscu pracy, zwiększających zaangażowanie pracowników w kulturach nastawionych na rywalizację. Skutkować to może albo wzrostem absencji, kiedy pracownicy uznają ten sposób za najlepszą strategię przeczekania trudnych sytuacji w pracy, albo przychodzeniem do pracy kosztem zdrowia własnego i innych osób. W jednym i drugim wypadku pracodawca traci szansę poznania i rozwiązania właściwego problemu.

Literatura

- Balchin J., Wooden M. (1995), Absence Penalties and Work Attendance, *The Australian Economic Review*, nr 4.
- Baltzer M., Westerlund H., Backhans M., Melinder K. (2011), Involvement and structure: A qualitative study of organizational change and sickness absence among women in the public sector in Sweden, *BMC Public Health*, nr 11.
- Beblo M., Ortlieb R. (2012), Absent from work? The impact of household and work conditions in Germany, *Feminist Economics*, nr 18 (1).
- Beesley C., *7 Tips for controlling and preventing employee absenteeism*, <<http://www.sba.gov/community/blogs/community-blogs/small-business-matters/7-tips-controlling-and-preventing-employee-ab>>.
- Böckerman P., Ilmakunnas P. (2008), Interaction of working conditions, job satisfaction, and sickness absences: evidence from a representative sample of employees, *Social Science, Medicine*, nr 67.
- Böckerman P., Bryson A., Ilmakunnas P. (2012), Does high involvement management improve worker wellbeing?, *Journal of Economic Behavior Organization*, nr 84.
- Brooke P.P. (1986), Beyond the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance, *Academy of Management Review*, nr 11(2).
- Cohen A., Kirchmeyer C. (2005), A Cross-Cultural Study of the Work/Nonwork Interface among Israeli Nurses, *Applied Psychology: An International Review*, vol. 54 (4)
- Davey M.M., Cummings G., Newburn-Cook C.V., Lo E.A. (2009), Predictors of nurse absenteeism in hospitals: a systematic review, *Journal of Nursing Management*, nr 17.
- Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) (2010), *Absence from work*, <<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn0911039s/tn0911039s.htm>>.
- Gajdzik B. (2014), Zarządzanie absencjami w przedsiębiorstwie produkcyjnym, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1.
- Gellatly I.R. (1995), Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model, *Journal of Organizational Behavior*, nr 16.
- Harvey J., Nicholson N. (1993), Incentives and penalties as means of influencing attendance: a study in the UK public sector, *The International Journal of Human Resource Management*, nr 4.
- Hassink W.H.J., Koning P. (2009), Do financial bonuses reduce employee absenteeism? Evidence from a lottery, *Industrial and Labor Relations Review*, nr 62 (3).
- Head J., Kivimäki M., Siegrist J., Ferrie J.E., Vahtera J., Shipley M.J., Marmot M.G. (2007), Effort–reward imbalance and relational injustice at work predict sickness absence: The Whitehall II study, *Journal of Psychosomatic Research*, nr 63.
- Hemp P. (2004), Presenteeism: at work but out of it, *Harvard Business Review*, vol. 82 (10).
- Hoxsey D. (2010), Are happy employees healthy employees? Researching the effects of employee engagement on absenteeism, *Canadian Public Administration*, vol. 53 (4).

- Irvine A. (2011), Fit for Work? The influence of sick pay and job flexibility on sickness absence and implications for presenteeism, *Social Policy, Administration*, nr 45 (7).
- Ishizaki M., Kawakami N., Honda R., Nakagawa H., Morikawa Y., Yamada Y. (2006), Psychosocial work characteristics and sickness absence in Japanese employees, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, nr 79.
- Ivancevich J.M. (1985), Predicting absenteeism from prior absence and work attitudes, *Academy of Management Journal*, nr 28 (1).
- Johns G., Nicholson N. (1982), The meanings of absence: New strategies for theory and research”, w Staw B.M. (red.), *Research in organizational behavior*, nr 4.
- Kaiser C.P. (1998), Employee absence behaviour? An interdisciplinary interpretation, *Journal of Socio-Economics*, nr 27 (1).
- Lanfranchi J., Treble J. (2010), Just-in-time production, work organization and absence control, *The Manchester School*, nr 78 (5).
- Markham S.E., Mckee G.H. (1995), Group absence behavior and standards: a multilevel analysis, *Academy of Management Journal*, nr 38 (4).
- Munch-Hansen T., Wieclaw J., Agerbo E., Westergaard-Nielsen N., Bonde J.P. (2008), Global measure of satisfaction with psychosocial work conditions versus measures of specific aspects of psychosocial work conditions in explaining sickness absence, *BMC Public Health*, nr 8.
- Munir F., Yarker J., Haslam Ch. (2008), Sickness absence management: Encouraging attendance or ‘risk-taking’ presenteeism in employees with chronic illness?, *Disability and Rehabilitation*, nr 30 (19).
- Nygaard C., Arola H., Siukola A., Savinainen M., Luukkaala T., Taskinen H., Virtanen P. (2005), Perceived work ability and certified sickness absence among workers in a food industry, *International Congress Series*, nr 1280.
- OECD (2007), Sick-Related Absences from Work, in: *Society at a Glance 2006: OECD Social Indicators*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/soc_glance-2006-27-en>.
- Ortega A., Christensen K.B., Høgh A., Rugulies R., Borg V. (2011), One-year prospective study on the effect of workplace bullying on long-term sickness absence, *Journal of Nursing Management*, nr 19.
- Rentsch J.R., Steel R.P. (2003), What does unit-level absence mean? Issues for future unit-level absence research, *Human Resource Management Review*, nr 13.
- Rugulies R., Christensen K.B., Borritz M., Villadsen E., Bultmann U., Kristensen T.S. (2007), The contribution of the psychosocial work environment to sickness absence in human service workers: Results of a 3-year follow-up study, *Work and Stress*, vol. 21 (4).
- Segalla M., Fischer L., Sandner K. (2000), Making Cross-cultural Research Relevant to European Corporate Integration: Old Problem – New Approach, *European Management Journal*, vol. 18 (1).
- Sheridan A. (2004), Chronic Presenteeism: The Multiple Dimensions to Men’s Absence from Part-Time Work, *Gender, Work and Organization*, vol. 11 (2).

- Soane E., Shantz A., Alfes K., Truss C., Rees C., Gatenby M. (2013), The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: a moderated mediation model, *Human Resource Management*, vol. 52 (3).
- Steel R.P. (2003), Methodological and operational issues in the construction of absence variables, *Human Resource Management Review*, nr 13 (2).
- Stone T.H., Conlon E.J. (1988), Responses to patterns of employee absences, *Journal of Business and Psychology*, vol. 2 (3).
- Taylor P., Cunningham I., Newsome K., Scholarios D. (2010), Too scared to go sick?—reformulating the research agenda on sickness absence, *Industrial Relations Journal*, vol. 41 (4).
- Thulesius H.O., Grahn B.E. (2007), Reincentivizing – a new theory of work and work absence, *BMC Health Services Research*, nr 7
- Vaananen A., Toppinen-Tanner S., Kalimo R., Mutanen P., Vahtera J., Peiro J.M. (2003), Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector, *Social Science and Medicine*, nr 57.
- Virtanen P., Nakari R., Ahonen H., Vahtera J., Pentti J. (2000), Locality and habitus: the origins of sickness absence practices, *Social Science and Medicine*, nr 50.

Cultural Determinants of Absenteeism and Presenteeism in a Multinational Environment

Summary

The aim of this article is to present the primary cultural factors that differentiate the level of absenteeism and presenteeism in a multicultural society. The indicated factors are related to both the inner motivation of the employee and the work environment itself. The article also attempts to answer two questions that are important from the perspective of managing human resources: How does culture influence the level of absenteeism and presenteeism at work and how can absenteeism in a multicultural environment be managed? In order to achieve this aim, a review of literature covering absenteeism in a multicultural society was performed. The results of research related to the factors creating a culture of absenteeism were analyzed and an attempt has been made to determine how differences in aspects of national cultures influence it.

Małgorzata Striker – doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Jej zainteresowania koncentrują się wokół dwóch głównych zagadnień: zarządzania w ochronie zdrowia oraz controllingu personalnego i zarządzania kapitałem ludzkim. Jest autorką lub współautorką ponad 30 artykułów i rozdziałów w monografiach książkowych z zakresu zarządzania.