

# Trendovi apsentizma na hrvatskom tržištu rada

---

Nikolić, Željka

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:808604>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository - Polytechnic of Međimurje Undergraduate and Graduate Theses Repository](#)





MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

**Željka Nikolić, 0313008755**

**TRENDOVI APSENTIZMA NA HRVATSKOM  
TRŽIŠTU RADA**

Završni rad

Čakovec, lipanj 2024.



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

**Željka Nikolić, 0313008755**

**TRENDOVI APSENTIZMA NA HRVATSKOM  
TRŽIŠTU RADA**

**ABSENTEEISM TRENDS IN THE CROATIAN LABOR  
MARKET**

Završni rad

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Damira Tkalec, prof. stuč. stud.

Čakovec, lipanj 2024.



## MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

### PRIJAVA TEME I OBRANE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA

Stručni prijediplomski studij:

Računarstvo

Održivi razvoj

Menadžment turizma i sporta

Stručni diplomski studij Menadžment turizma i sporta:

Pristupnik: Željka Nikolić, JMBAG: 0313008755  
(ime i prezime)

Kolegij: Makroekonomija  
(na kojem se piše rad)

Mentor: Damira Tkalec, prof.struč.stud.  
(ime i prezime, zvanje)

Naslov rada: Trendovi apsentizma na hrvatskom tržištu rada

Naslov rada na engleskom jeziku: Absentism Trends in the Croatian Labor Market

- Članovi povjerenstva: 1. Mirjana Trstenjak, v.pred., predsjednik  
(ime i prezime, zvanje)  
2. Marija Miščančuk, v.pred., član  
(ime i prezime, zvanje)  
3. Damira Tkalec, prof.struč.stud., mentor  
(ime i prezime, zvanje)  
4. Tibor Rodiger, v.pred., zamjenski član  
(ime i prezime, zvanje)

Broj zadatka: 2023-MTS-10

Kratki opis zadatka: Zadatak ovog rada je prikaz trendova apsentizma u Hrvatskoj.

Osim toga, u radu je potrebno napraviti teorijski prikaz apsentizma i utjecaja koji ima na produktivnost rada.

Teorijski prikaz rada mora sadržavati pregled prethodnih istraživanja te najnovije spoznaje iz područja rada.

Poseban naglasak je na utjecaju apsentizma na produktivnost rada kao osnovnog faktora dugoročnog ekonomskog rasta.

Datum: 1.7.2024.

Potpis mentora: Tkalec

Posebno se zahvaljujem mentorici izv. prof. dr. sc. Damiri Tkalec, prof. stuč. stud. na neizmjerne pomoći pri izradi ovog završnog rada i pruženom znanju tijekom studiranja.

Od srca hvala mojoj obitelji na nesebičnoj pomoći i podršci koja mi je bila potrebna.

Hvala mojim studijskim kolegama koji su me ovih godina poticali, pomagali mi i sa mnom proživljavali nezaboravne trenutke.

Mojim roditeljima.

## SAŽETAK

Apsentizam definiran kao izostanak zaposlenika s radnog mjesta postaje sve značajniji problem na globalnoj razini, negativno utječući na produktivnost, radnu atmosferu i troškove poslovanja. Problem apsentizma nije specifičan samo za određene organizacije ili regije, radi se o sveprisutnoj pojavi s kojom se suočavaju poslodavci diljem svijeta. Razlozi apsentizma su složeni i uključuju zdravstvene, psihološke, socijalne i radne čimbenike koji zajedno doprinose složenosti i raznovrsnosti uzroka odsutnosti s radnog mjesta.

Na hrvatskom tržištu rada, problem apsentizma predstavlja velik izazov. Visoke stope izostajanja s posla utječu na produktivnost i efikasnost organizacija što može rezultirati značajnim financijskim gubicima, te shodno tome, poslodavci se suočavaju s potrebom za razumijevanjem i rješavanjem različitih uzorka koji doprinose apsentizmu.

Trendovi na tržištu rada ukazuju na potrebu za sveobuhvatnim pristupom i strategijom za učinkovito upravljanje apsentizmom kako bi se organizacije prilagodile dinamičnom okruženju i osigurale održivu produktivnost.

**Ključne riječi:** *apsentizam, zaposlenik, izostanak s radnog mjesta, produktivnost, organizacija, tržište rada*

## **ABSTRACT**

Absenteeism, defined as the absence of employees from the workplace, is becoming an increasingly significant problem on a global scale, negatively impacting productivity, work atmosphere, and business costs. The issue of absenteeism is not specific to certain organizations or regions, it is a ubiquitous phenomenon faced by employers worldwide. The reasons for absenteeism are complex and include health, psychological, social, and work-related factors, which together contribute to the complexity and diversity of the causes of workplace absence.

In the Croatian labour market, absenteeism poses a significant challenge. High rates of absence from work affect the productivity and efficiency of organizations, which can result in substantial financial losses. Consequently, employers face the need to understand and address the various causes contributing to absenteeism.

Labour market trends indicate the need for a comprehensive approach and strategy for effective absenteeism management, enabling organizations to adapt to a dynamic environment and ensure sustainable productivity.

**Keywords:** *absenteeism, employee, productivity, workplace absence, organization, labour market*

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. APSENTIZAM ZAPOSLENIH .....	3
2.1. Definicija apsentizma .....	3
2.2. Apsentizam kroz povijest .....	5
2.3. Prividna prisutnost - prezentizam .....	6
3. VRSTE APSENTIZMA .....	8
3.1. Planirani apsentizam .....	8
3.2. Neplanirani apsentizam .....	8
3.3. Ostale podjele apsentizma .....	9
4. UZROCI APSENTIZMA .....	10
4.1. Uzroci apsentizma .....	10
4.2. Faktori koji doprinose apsentizmu .....	12
4.3. Suočavanje s uzrocima apsentizma .....	14
5. TRŽIŠTE RADA .....	16
6. PRODUKTIVNOST .....	20
6.1. Utjecaj apsentizma na produktivnost .....	20
6.2. Posljedice apsentizma na produktivnost .....	22
6.3. Mjere smanjivanja apsentizma za povećanje produktivnosti .....	23
7. ANALIZA TRENDOVA APSENTIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	24
7.1. Metodologija istraživanja .....	24
7.2. Rezultati istraživanja .....	24
7.3. Rasprava .....	30
7.4. Ograničenja istraživanja i preporuke .....	30
8. ZAKLJUČAK .....	32
Izjava o autorstvu .....	34
Literatura .....	35
Popis ilustracija .....	41
Popis tablica .....	41
Prilozi .....	42



# 1. UVOD

Ovaj završni rad usmjerava se na analizu trendova apsentizma na hrvatskom tržištu rada s osvrtom na uočen problem čestih izostanaka. Izostanci s radnog mjesta mogu biti uzrokovani različitim čimbenicima, uključujući zdravstvene probleme, osobne obveze, nezadovoljstvo radnim okruženjem ili poslom, te moguće socio ekonomske čimbenike. Razumijevanje tih čimbenika i njihovih međuovisnosti ključno je za održavanje i razvoj učinkovitosti svake organizacije, te za poduzimanje mjera koje će doprinijeti smanjenju bilo kakve vrste odsutnosti s posla.

Predmet istraživanja je apsentizam na hrvatskom tržištu rada i njegovi uzroci koji uključuju spol, trajanje i uzrok izostanaka, a utječu na pojavu nedolazaka na radno mjesto. Osim navedenog u radu će se istražiti odnos varijabli spola, duljine i razloga izostanaka s jedne strane i nedolazaka na radno mjesto s druge strane.

Cilj ovog završnog rada je istražiti podatke o apsentizmu između muških i ženskih zaposlenika na hrvatskom tržištu rada, utjecaj rodno specifičnih čimbenika na pojavu apsentizma, analiza apsentizma prema duljini trajanja odsutnosti i po djelatnostima prema Odluci o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. - NKD 2007. Analizom svih navedenih varijabli očekuje se jasniji uvid i moguća povezanost čimbenika koji direktno utječu na apsentizam radnika.

Nakon uvodnog dijela, u drugom poglavlju definiran je apsentizam. Analizira se pojam iz različitih perspektiva te se prikazuju definicije različitih autora, predstavljaju teorije apsentizma, povijesni pregled apsentizma i objašnjenje prividne prisutnosti, prezentizma, i njegovo djelovanje na apsentizam.

Treće poglavlje objašnjava vrste apsentizma, razvrstane na osnovne podjele, te podjele prema duljini trajanja i razlozima izostanaka.

U četvrtom poglavlju navedeni su uzroci apsentizma sa analizom različitih faktora koji utječu na izostanak s posla. Razmatraju se i metode suočavanja s uzrocima apsentizma, koje uključuju strategije za smanjenje učestalosti izostanaka i poboljšanja radne klime.

Peto poglavlje posvećeno je tržištu rada. Obrađeni su ključni elementi tržišta rada, uključujući ponudu i potražnju radne snage, te specifičnosti hrvatskog tržišta rada.

Šesto poglavlje donosi analizu trendova apsentizma u Republici Hrvatskoj. Detaljno prikazuje metodologiju istraživanja, rezultate prikupljenih podataka, raspravu, te ograničenja i preporuke istraživanja. Analizirani su podaci prema spolu, duljini trajanja izostanaka, i prema

djelatnostima na hrvatskom tržištu rada. Prikazani rezultati omogućuju identificiranje dinamike apsentizma i ključne čimbenike koji utječu na izostanke zaposlenika.

Zaključno poglavlje sažima glavne nalaze istraživanja, ističući ključne faktore koji doprinose apsentizmu na hrvatskom tržištu rada. Nalazi pružaju dublji uvid u obrasce izostanaka s posla, uključujući razlike među spolovima, djelatnostima i utjecajima vanjskih čimbenika poput pandemije COVID-19. Zaključak prezentira rezultat istraživanja i iznesene mogućnosti prevencije i upravljanja apsentizmom.

## 2. APSENTIZAM ZAPOSLENIH

Riječ apsentizam dolazi iz korijena latinske riječi *absens* (lat. *absens*) što u prijevodu znači odsutan (Hrvatska enciklopedija, 2013-2024). U ekonomskom spektru apsentizam se odnosi na odsustvo zaposlenika, tj. izostajanje s posla, bilo da se radi o opravdanim ili neopravdanim izostancima. Apsentizam, s poslovnog i organizacijskog gledišta, je svaki izostanak zaposlenog da se javi ili ostane na poslu bez obzira na razloge (Bahtijarević Šiber, 1999). Ovaj fenomen može imati značajne ekonomske učinke za organizacije i društvo u cjelini. Pojavljivanje apsentizma zaposlenika pojavljuje se iz osobnih ili organizacijskih uzorka. Osim bolesti, razlozi odsutnosti s posla često se povezuju osobnim nezadovoljstvom u radnom okruženju, radnim kolegama, nedostatku radne motivacije ili samim radnim ciklusom. Izazvan raznim uzrocima i razlozima, apsentizam je gotovo nemoguće otkriti, posebice ako se radi o neutemeljenim razlozima izostanaka kada zaposlenici često koriste lažna bolovanja. Obzirom na sve veći broj bolovanja uvedene su kontrole od strane Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje koji provodi redovne kontrole u ordinacijama liječnika primarne zdravstvene zaštite, uvidom u anamnezu pacijenata.

Apsentizam je sveprisutan u svim organizacijama, a njegova česta prisutnost dovodi do negativnog djelovanja unutar organizacije, od narušene organizacijske klime do utjecaja na produktivnost organizacije. Prepoznavanje i upravljanje apsentizmom znatan je izazov za upravljački menadžment svake organizacije jer nekvalitetno upravljanje može dovesti do većih izdataka i nezadovoljstva zaposlenika.

### 2.1. Definicija apsentizma

Postoji više od jedne definicije apsentizma. Osim u ekonomiji, postoji medicinska i odgojno obrazovna definicija apsentizma. S medicinskog aspekta, apsentizam je izostajanje koje je opravdano radi bolesti zaposlenika. Od bolesti se spominju profesionalna oboljenja, ozljede na radu, akutne ili kronične bolesti u koje spadaju i poremećaji ponašanja. Neki od najčešćih psihičkih poremećaja su stres, depresija, anksioznost, alkoholizam, sklonost kockanju, uzimanje opojnih droga, te ovisnost o lijekovima na bazi benzodiazepina<sup>1</sup>. U medicinski aspekt apsentizma spadaju komplikacije vezane uz trudnoću i porod, te njega osoba iz obitelji i izolacije vezane za određene vrste zaraznih bolesti. Apsentizam se s medicinske

---

<sup>1</sup> Benzodiazepini su skupina psihoaktivnih lijekova iz grupe anksiolitika koji služe u liječenju anksioznosti, nesanice i srodnih stanja.

strane odnosi na cjelokupno trajanje liječenja u koje spadaju dijagnostički, terapijski i rehabilitacijski postupci do zaključenja liječenja vezanog za određenu dijagnozu. Odgojno obrazovna definicija apsentizma podrazumijeva izostanke učenika iz neopravdanog razloga. Česti razlozi izostanaka povezani su sa nenaučenim gradivom, namjernim izbjegavanjem odlazaka u školu i nezadovoljstvom u školskoj sredini. Ukoliko se takva vrsta apsentizma ne otkrije i spriječi u ranoj fazi može doći do neželjenih komplikacija i posljedica za učenika.

Apsentizam se s ekonomskog gledišta odnosi na svaki privremeni izostanak s posla, odnosno privremena odsutnost iz organizacije uzrokovani bolešću, smrću u obitelji ili radi drugih osobnih problema (Mathis i Jackson, 2004), a definira se i kao namjerna ili redovna odsutnost s posla (Cucchiella et al. 2004). Apsentizam se tumači i kao izostanak s posla odnosno nedolazak, tj. odsustvo s posla predstavlja manifestaciju odluke zaposlenika da se ne pojavi na radnom mjestu u redovno radno vrijeme (Čikeš, Maškarin Ribarić, Črnjar, 2018), izuzevši godišnje odmore i ostale planirane izostanke (Huczynski, Fitzpatrick, 1989; Čikeš, Maškarin Ribarić, Črnjar, 2018). Obradović, Samardžija i Jandrić (2015) navode da je apsentizam jedan od najučestalijih i najočitijih indikatora nezadovoljstva i problema unutar organizacije i da velik broj izostanaka stvara barijeru u postavljanju i provođenju strateških ciljeva i planiranju rada. "U ekonomici rada označava višekratno izbjivanje zaposlenika s posla bez opravdana razloga. Uzroci mogu biti od osobnog nedostatka radne etike do strategije izbjegavanja rada zbog drugih radnih obveza (npr. dodatnog rada na crno)" (Hrvatska enciklopedija, 2013-2024). Prema Hrvatskoj gospodarskoj komori apsentizam je izostanak radnika iz radnog procesa iz bilo kojeg razloga (Kovačević, 2019).

Praćenje pojave apsentizma i njegova utjecaja na brojne dionike potaknulo je mnoge znanstvenike na detaljnija istraživanja ovog fenomena. Među mnogim teorijama ističu se Steers i Rhodes (1978) predstavljanjem „procesnog modela“ i Nicholson sa teorijom „privrženosti“ (Nicholson, Brown, Chadwick-Jones, 1977). Prema Steersu i Rhodesu (1978) i njihovom procesnom modelu uvjeti za dolazak na posao su motivacija i sposobnost zaposlenika. Na motivaciju za dolazak na posao utječu ekonomski, socijalni i psihološki faktori koji, ukoliko djeluju u negativnom obliku, utječu na pojavu svojevoljnog apsentizma. Motivacija zaposlenika proizlazi od percepcije, individualnih stavova prema vrijednosti posla, te perspektive i doživljaja radne okoline zaposlenika. Posebno ističu važnost radne okoline, odnose između zaposlenika i razvoj zdrave organizacijske kulture. Nenamjerni apsentizam vežu uz zdravstvene poteškoće, nesreće, ozljede i obiteljske krize čemu pridonose demografske specifičnosti kao što su na primjer dob i razina obrazovanja. „Procesni model“ naglašava međudjelovanje karakteristike zaposlenika i organizacije na apsentizam, te predlažu

motiviranje zaposlenika dodatnim financijskim nagrađivanjima i poticanje sudjelovanja zaposlenika u izgradnji pozitivne organizacijske kulture.

Nicholsonova teorija „privrženosti“ pojašnjava neizbježnost apsentizma, ali s naglaskom da je svaki izostanak različit ovisno o zaposleniku. Nicholson, Brown i Chadwick-Jones (1977) sugeriraju da će se pozitivni pomak dogoditi interakcijom pojedinaca, odnosno zaposlenika, radnih skupina i organizacije. Empirijskom analizom u većem broju organizacija i zanimanjima potvrdili su svoje pretpostavke da se u različitim okruženjima pojavljuju različiti rezultati apsentizma. Teorijom se pokušavaju otkriti čimbenici pojave apsentizma, odnosno što utječe na redovno prisustvo, koje označavaju kao normalan obrazac ponašanja zaposlenika. Zaposlenici koji su privrženiji organizaciji, prema Nicholsonu, Brownu i Chadwick-Jonesu (1977) manje izostaju s posla jer imaju tendenciju smanjiti izostanke na koje mogu utjecati. Obje teorijske definicije apsentizam interpretiraju sa psihološkog i organizacijskog aspekta. Definicije temeljene na stresu kao glavnom čimbeniku apsentizma proučavaju se putem zdravstvenih segmenata. Zaposlenici koji rade u stresnom okruženju mogu patiti od kolektivnog socijalno-psihičkog opterećenja (Martin, Matiaske, 2017). Povećan stres pogoduje gubljenju motivacije i podržava pojavu društveno štetnog ponašanja, a samim time i povećava količinu izostanaka. Bolovanja, kao jedan od zdravstvenih elemenata, zaposlenici koriste za bijeg od negativne radne okoline i suočavanja sa stresom.

## **2.2. Apsentizam kroz povijest**

Pojam apsentizam prvi put se pojavljuje sredinom 20. stoljeća u literaturi koja se bavila ljudskim resursima ili organizacijom poslovanja. U periodu nakon rata počinju opsežnija istraživanja o izostancima. Okosnica istraživanja bila je spoznaja da više odsutnosti radnika dovode do većih troškova i manjeg profita. Kaiser (2018) navodi da je tome prethodilo dominantno istraživačko pitanje: „Zašto zaposlenici odlučuju izostati s posla?“. Sedamdesetih godina prošlog stoljeća nastaju prvi značajniji radovi o sistematizaciji uzroka i posljedica odsutnosti s posla (Čikeš, Maškarin Ribarić, Črnjar, 2018). Tijekom posljednjih pedeset godina apsentizam je postao ključno pitanje u istraživanju radne produktivnosti i upravljanja ljudskim resursima. Autori su temeljito istraživali determinate, uzroke i posljedice izostanka s posla, te analizama nastojali identificirati i povezati razne čimbenike. U mnogim studijama otkriveno je da faktori poput stresa na radnom mjestu, nedostatak motivacije, loši uvjeti rada te nedostatak osjećaja pripadnosti organizaciji mogu biti ključni uzroci apsentizma. Demografske karakteristike kao što su dob, spol i obrazovanje također su se pokazale mjerodavne u analizi

apsentizma. Tijekom 1980-ih godina istraživanje apsentizma fokusira se na utjecaje i upravljanje organizacijskim ponašanjem. Kasne devedesete godine označavaju razdoblje preokreta u pristupu istraživanju. Istraživači su počeli tražiti pozitivna rješenja i prakse naglašavajući važnost stvaranja motivacijskog okruženja za poticanje angažmana i produktivnost radnika. Primarni identifikator ne temelji se na proizvodnoj tehnologiji i vanjskoj socijalnoj strukturi već je utjelovljen na radnoj snazi. U posljednjih dvadesetak godina istraživanja postaju intenzivnija i detaljnija. Analize su usmjerene na identifikaciju individualnih i organizacijskih čimbenika (Čikeš, Maškarin Ribarić, Črnjar, 2018). Istraživanja su potkrijepljena opsežnim skupovima podataka prikazana kroz duža vremenska razdoblja kako bi se pružila dublja perspektiva i uvid u trendove izostanaka, pružajući time korisne smjernice za razvoj politika i praksi upravljanja apsentizmom.

### **2.3. Prividna prisutnost - prezentizam**

Apsentizam je učestao problem u svakoj organizaciji, bez obzira na njenu veličinu, vlasništvo ili upravljanje. Suprotno apsentizmu, koji označava svaki izostanak s posla iz bilo kojeg razloga, postoji prezentizam, definiran kao pojava kad zaposlenik dođe na posao, no ne obavlja ga na odgovarajući način (Schultz, Edington, 2007). Premda suprotni pojmovi, i apsentizam i prezentizam imaju negativan utjecaj na svaku organizaciju. Jedan od razloga prezentizma je prisutnost zaposlenika na radnom mjestu, ali sa znatno smanjenom učinkovitošću zbog zdravstvenog problema, iako ti zdravstveni problemi nisu toliko jaki da bi uzrokovali izostanak, točnije apsentizam (Schultz, Edington, 2007). Prezentizam se u takvom obliku pojavljuje najčešće radi akutne bolesti (respiratorne infekcije, urino infekcije, zubobolja, stres,...) ili kronične bolesti (hipertenzija, artritis, alergije, astma, depresija, dijabetes,...) (Brborović, Mustajbegović, 2014). Zaposlenici dolaze na posao radi osobnog stava, odgovornosti prema organizaciji i radnim kolegama ne razmišljajući da svojim prisustvom mogu ugroziti druge.

Na pojavu prezentizma ne utječu samo zdravstveni problemi. Često zaposlenici provode radno vrijeme pretraživanjem interneta, dugotrajnim korištenjem društvenih mreža, privatnih telefonskih razgovora, obavljanju privatnih poslova, pauzama za pušenje, kavu ili čavljanje s radnim kolegama. Na taj način zaposlenici ne ostvaruju primjerene rezultate, te frustrirajuće djeluju na savjesne zaposlenike, što dovodi do konflikata i nerijetko djelovanja menadžmenta.

Brborović i Mustajbegović (2014) navode međusobnu povezanost prezentizma i apsentizma. Očekivanja i propagiranje uvjerenja pojedinih poslodavaca i nadređenih da se ne smije izostati s posla rezultira da zaposlenik dolazi na radno mjesto bez obzira na svoje trenutno

stanje. Pritisak od strane poslodavaca izaziva strah radnika od manjih primanja ili mogućeg otkaza (Levin-Epstein, 2005). Prisutnost radnika pod takvim utjecajima dovodi do skrivenih troškova trenutne i daljnje produktivnosti. To se može objasniti na primjeru radnika oboljelog od zarazne respiratorne viroze koji dolazi na posao. U trenutnom stanju nije u mogućnosti pružiti potpunu radnu učinkovitost, a istovremeno je „prijetnja“ za širenje zaraze u kolektivu. Prevencijom i izbjegavanjem takve vrste prezentizma može se izazvati povećanje apsentizma, no kraće odsustvo s posla rezultira boljim rezultatima i efektom rada zaposlenih i organizacije.

### **3. VRSTE APSENTIZMA**

Izostanci s posla su sveprisutna pojava u radnom okruženju organizacija diljem svijeta. Apsentizam stvara niz problema kako za same zaposlenike, tako i za poslodavce i cijelu organizaciju. Može se podijeliti na različite vrste prema namjerama i razlozima izostanka. Dijeli se na dvije osnovne podjele, planirani i neplanirani apsentizam (Chadwick-Jones et al., 1973).

#### **3.1. Planirani apsentizam**

Planirani apsentizam podrazumijeva slučajeve kada zaposlenik izostaje s posla zbog unaprijed dogovorenih obveza poput godišnjeg odmora, slobodnih dana ili službenih putovanja. Pored toga uključuje i edukacije, praznike, te preventivne i redovne zdravstvene preglede. U planirani apsentizam smatraju se izostanci koji su neizbježni ili su propisani pravilnicima i zakonima. Ova vrsta apsentizma često se planira unaprijed i uglavnom je odobrena od strane poslodavca. Naknada za planirane dane izostanaka s posla regulirana je Kolektivnim ugovorima organizacije ili Zakonom o radu. Planirani apsentizam često se smatra manje problematičnim jer odobren od strane poslodavca ima manji utjecaj na organizaciju. Organizacije u takvim slučajevima planiraju potencijalnu supstituciju radne snage kako bi održale kontinuitet poslovnih procesa tijekom planiranih izostanaka (Kovačević, 2017).

#### **3.2. Neplanirani apsentizam**

Nasuprot planiranom, neplanirani apsentizam uključuje situacije kada zaposlenik izostaje s posla bez prethodne najave ili valjanog razloga. Ova vrsta apsentizma može biti posljedica nepredvidivih događaja poput bolesti, hitnih obiteljskih situacija ili osobnih problema. Obzirom na nepredvidivost nastanka, neizvjesnog trajanja i ishoda (Kovačević, 2017), takvi događaji mogu izazvati značajne poteškoće za organizaciju jer stvaraju opterećenje drugim zaposlenicima, narušavaju poslovni ciklus i pridonose smanjenju radne produktivnosti. Organizacije i poslodavci suočeni s problemom nerijetko imaju potrebu za brzim pronalaženjem alternativnih rješenja kako bi osigurali nesmetan tijek poslovnih procesa. Osim toga, neplanirani izostanci mogu negativno utjecati na radnu okolinu i međuljudske odnose, te mogu dovesti do smanjenja motivacije i angažmana zaposlenika (Brnad et al., 2016). Razvijanje politika i načina upravljanja apsentizmom važno je svim poslodavcima kako bi minimizirali negativne posljedice apsentizma i osigurali kontinuirani radni proces.



### 3.3. Ostale podjele apsentizma

Pored dvije osnovne podjele, apsentizam se dijeli i po duljini trajanja izostanaka na mikroapsentizam i makroapsentizam. Mikroapsentizam se odnosi na kratkotrajne izostanke s posla koji traju manje od jednog dana. To može uključivati različite situacije kao što su produžene i učestale pauze, kašnjenje na posao, dugi i neproduktivni sastanci, te druge osobne aktivnosti tijekom radnog vremena (razgovor na mobitelu, pretraživanje interneta ili druženje s kolegama). Protivno tome makroapsentizam predstavlja izostanke s posla koji traju više od jednog dana. Najučestaliji primjer makroapsentizma su bolovanja, kada zaposlenik ne dolazi na posao zbog zdravstvenih problema ili ozljeda, što može trajati od nekoliko dana do nekoliko tjedana ili mjeseci, ovisno o ozbiljnosti stanja. Osim toga, makroapsentizam može uključivati i druge oblike dugotrajnih izostanaka kao što su njega djeteta, profesionalno usavršavanje, roditeljski ili neplaćeni dopust i tome slično.

Neformalna podjela apsentizma obuhvaća:

- “bijeli” apsentizam (izostanci s posla zbog objektivno definiranih razloga kao što su ozljede ili bolesti),
- “sivi” apsentizam (izostanci s posla uzrokovani kroničnim bolestima ili stanjima), “crni” apsentizam (izostanci s posla bez stvarne osnove ili valjanog razloga), te
- “kapriciozni” apsentizam (izostanci s posla koji su rezultat nezadovoljstva zaposlenika ili drugih subjektivnih faktora) (Kovačević, 2017).

## 4. UZROCI APSENTIZMA

Apsentizam, kao kompleksan problem, predstavlja značajan izazov za menadžment ljudskih potencijala i organizacija. Prekoračenje određenih granica učestalosti apsentizma može izravno utjecati na operativnu učinkovitost organizacije, rezultirajući smanjenjem prihoda i povećanjem troškova, te ozbiljno narušiti radnu atmosferu i produktivnost zaposlenika (Carell et al., 1995).

Nerijetko je teško razlikovati uzroke i posljedice apsentizma, budući da su izostanci s posla često povezani s nezadovoljstvom, nedostatkom motivacije ili osobnim problemima zaposlenika. Povećanje učestalosti apsentizma može rezultirati daljnjim nezadovoljstvom zaposlenika, a time i ugrožavanjem poslovanja organizacije, njezine stabilnosti i financijske održivosti.

### 4.1. Uzroci apsentizma

Najčešći uzroci izostanaka s posla su nezadovoljstvo radnika, zdravstveni problemi zaposlenika, osobni, socijalni ili organizacijski poremećaji, obiteljski problemi, osobne potrebe, stres (Obradović et al., 2015).

Zaposlenici izostaju s posla iz različitih razloga, a neki od temeljnih razloga su:

- *bullying*<sup>2</sup> i *mobbing*<sup>3</sup> - zaposlenici koji su izloženi vrijeđanju ili maltretiranju od strane kolega i/ili nadređenih češće će izostajati s posla kako bi izbjegli takvu situaciju. Neprikladno ponašanje na radnom mjestu može imati ozbiljne posljedice na zaposlenike i radnu okolinu kao što su:
  - zdravstvene posljedice – duševni poremećaji, fizička oboljenja, povećan rizik od anksioznosti, depresije i samoubojstva
  - radne posljedice – više izostanaka s posla, smanjena radna učinkovitost
  - organizacijske posljedice – loše radno okruženje, negativna motivacija zaposlenika, smanjena produktivnost, veći troškovi radi povećanih izostanaka,

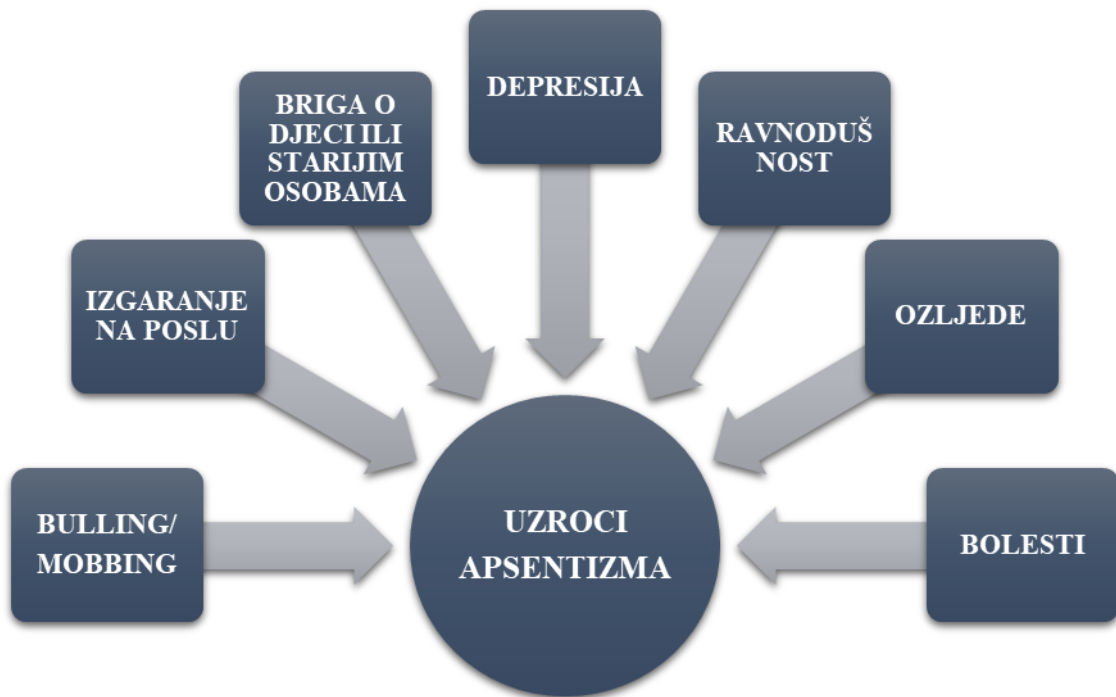
---

<sup>2</sup> “neugodno ponašanje prema komu kojemu je smisao da izazove strah ili tjeskobu; mučenje, tiraniziranje, zastrašivanje” (Hrvatski jezični portal, 2024).

<sup>3</sup> “1. emotivno zlostavljanje na radnom mjestu, 2. udruživanje suradnika kako bi se intrigama, ponižavanjima i sl. istjeralo koga s radnog mjesta, 3. općenito: zločesto uznemiravanje i napastovanje kojemu nije povod seks ili rasizam” (Hrvatski jezični portal, 2024).

- izgaranje na poslu (engl. *burnout*), stres i nizak moral - stanje kroničnog stresa dovodi do fizičke i emocionalne iscrpljenosti, smanjene produktivnosti i osjećaja nesposobnosti. Stanje izgaranja može biti potaknuto čimbenicima koji se svrstavaju u tri glavne skupine:
  - organizacijski čimbenici – preopterećenost radom, smanjen osjećaj kontrole odlučivanja ili načina rada, nedostatak podrške, nejasne uloge i odgovornosti, loši radni odnosi sa suradnicima ili nadređenima
  - radni čimbenici- dugotrajno radno vrijeme i/ili neprikladne smjene smanjuju vrijeme za odmor, monotonija na radnom mjestu, velika odgovornost bez odgovarajuće nagrade
  - osobni čimbenici – niska tolerancija na stres, nedostatak ravnoteže između poslovnog i privatnog života, pretjerana očekivanja od radnih kolega, perfekcionizam, osobnost
- briga o djeci ili starijim osobama - zaposlenici se mogu naći u situaciji da su prisiljeni izostati s posla kako bi brinuli o djetetu ili starijem članu obitelji, na primjer ako je zatvorena škola radi nekih aktivnosti ili bolesti ovisnog člana obitelji. Redovite obaveze poput vođenja djece u vrtić i školu ili briga o zdravstvenim potrebama starijih članova obitelji mogu uzrokovati povremene izostanke ili izazvati potrebu za fleksibilnim radnim vremenom.
- depresija - mentalni poremećaj koji je najčešći uzrok izostanaka s posla i najskuplja bolest na svijetu; prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije depresija je na četvrtom mjestu na ljestvici glavnih zdravstvenih problema (Polić Vižintin, 2016).
- ravnodušnost - nedostatak predanosti zaposlenika njihovom radnom mjestu, kolegama i/ili organizaciji često rezultira češćim izostancima budući da nemaju motivacije za dolazak na posao. Ravnodušnost prema poslu utječe na apsentizam jer zaposlenici gube zainteresiranost za svoj rad i dolazi do smanjenog angažmana obavljanja svojih dužnosti što istovremeno dovodi do povećanog stresa i nezadovoljstva.
- ozljede - odnosi se na ozljede na radu ili u slobodno vrijeme, a rezultiraju izostancima. Ozljede imaju značajan utjecaj na apsentizam jer često zahtijevaju vrijeme za oporavak. Posjeti liječnicima, fizikalne terapije i ostali medicinski postupci mogu pridonijeti dodatnim izostancima jer se pretežno obavljaju u jutarnjim terminima. Ozljede mogu smanjiti radnu sposobnost i adekvatno izvršenje radnih obaveza zaposlenika što zahtijeva od poslodavca da prilagodi radne uvjete ili omogući novo radno mjesto
- bolest - iako nisu uvijek stvarni razlog, bolesti ili liječnički pregledi najčešći su uzrok za izostanak s posla. Svake godine, posebno tijekom sezone prehlada i gripa, primjetan je drastičan porast stope bolovanja (Kocakulah et al., 2018; Folger, 2021).

**Slika 1** Uzroci apsentizma



Izvor: Autor prema Kocakulah et al. (2018); Folger (2021)

#### **4.2. Faktori koji doprinose apsentizmu**

Na apsentizam osim raznih uzroka djeluju i određeni faktori koji se mogu razdijeliti na:

- eksterne/vanjske

Eksterni/vanjski faktori klasificiraju se pod faktore okruženja u koje spadaju opće ekonomsko stanje, zbivanja na tržištu rada, zakonodavstvo, neučinkovitost javnog zdravstva, i sl. Opće ekonomsko stanje značajno djeluje na apsentizam jer u vrijeme ekonomske recesije zaposlenici često osjećaju veći strah od gubitka posla što dovodi do smanjenja izostanaka. Protivno, tijekom ekonomskih ekspanzija sigurnost je veća pa su zaposlenici skloniji korištenju bolovanja ili neplaćenih odmora. Gospodarski razvoj projektira se na tržište rada što rezultira na količinu izostanaka. Uvođenje novih tehnologija, promjena vlasništva, rekonstrukcija organizacija i tranzicija rezultira promjenama na stanje tržišta rada, odnosno utječe na stopu zaposlenosti i nezaposlenosti. Zakonodavstvo znatno utječe na apsentizam kada nisu adekvatno regulirani radni uvjeti i zaštita radnika pa su zaposlenici izloženi većem riziku što povećava broj bolesti i ozljeda. Nepridržavanje poslodavaca zakonskih odredbi o sigurnosti na radu dovodi do većeg broja nesreća i ozljeda na radu što rezultira duljim bolovanjima i odsustvom

zaposlenika. Zanemarivanje prava radnika na bolovanje, te strah zaposlenika od izbjivanja radi ugroze osobne egzistencije, djeluju na povećan stres i nezadovoljstvo radnika. Neučinkovitost javnog zdravstva dodatno pogoršava situaciju jer prolongira vrijeme potrebno za provođenje zdravstvene skrbi i oporavak. Dugotrajna čekanja na liječenje ili nedostatak kvalitetne zdravstvene skrbi mogu rezultirati dužim razdobljima odsutnosti s posla.

- interne

Interni faktori odnose se na poslodavca u koje ubrajamo organizaciju posla, uzurpacija prava i zlouporaba položaja, neprofesionalno upravljanje apsentizmom i sl. Loša organizacija posla, prekomjerna opterećenja, nejasno definirane radne uloge dovode do stresa, sagorijevanja i povećanog broja izostanaka zbog fizičkog i mentalnog umora. Nezdravo radno okruženje i kultura dovode do nezadovoljstva i demotivacije. Uzurpacijom prava zaposlenici se osjećaju nepoštovano i izrabljivano, te kao način protesta ili bijega od stresnih uvjeta rada koriste bolovanje. Kada nadređeni zloupotrebljavaju svoj položaj, na primjer favoriziranjem određenih zaposlenika, nepotizmom ili nepravednim postupanjem, stvaraju toksično radno okruženje. Zaposlenici koji su žrtve takvih postupanja doživljavaju visoku razinu stresa, osjećaja nesigurnosti i anksioznosti (Hrvatski zavod za javno zdravstvo, 2024). Apseizam je često rezultat osjećaja nemoći i pokušaja izbjegavanja nepravednih situacija na radnom mjestu.

- osobne (Petković, 1994).

Pod osobne faktore kao individualne, spadaju osobnost, životne krize, slobodne aktivnosti, poroci (alkoholizam, ovisnost o drogama,...), radni status i sl. Osobe sklone visokoj razini stresa ili anksioznosti, osjetljivije osobnosti, nestabilnog i netolerantnog ponašanja češće izostaju zbog psiholoških i fizičkih simptoma stresa. Obiteljski problemi poput razvoda, smrti u obitelji ili ozbiljne bolesti bliskog člana obitelji utječu na apseizam jer zaposlenici trebaju vrijeme za emocionalni oporavak. Zaposlenici koji prolaze kroz financijske krize izostaju zbog potrebe rješavanja tih problema, kroz dodatne poslove ili traženju pomoći. Slobodne aktivnosti izvan posla, poput sportova ili angažmana u društvenim događanjima pozitivno utječu na zdravlje i moral zaposlenika, međutim ako su te aktivnosti preintenzivne ili konfliktne s radnim obavezama dovode do odsustva s radnog mjesta. Poroci, poput kockanja, konzumiranja droga ili alkohola, negativno utječu na radnu sposobnost, povećavajući broj izostanaka zbog zdravstvenog stanja, nesаницe ili problema povezanih s ovisnošću. Zaposlenici s nesigurnim radnim statusom ili ugovorima na određeno vrijeme skloniji su izostajanju zbog smanjene razine angažiranosti i motivacije, kao i zbog traženja sigurnijeg zaposlenja.

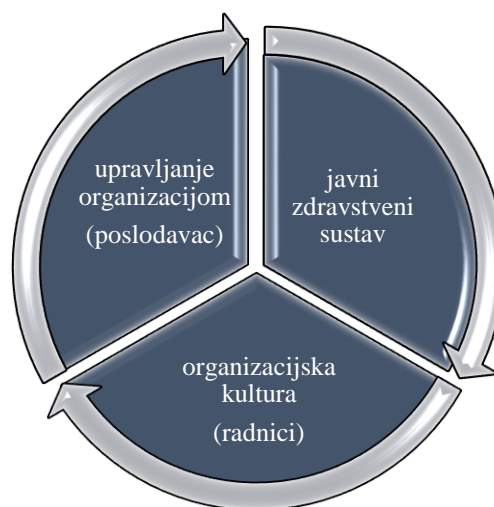
### 4.3. Suočavanje s uzrocima apsentizma

Apsentizam predstavlja velik problem za poslodavce i organizacije iz razloga što uzrokuje troškove, remeti kontinuiran rad i stvara nezadovoljstvo ostalih zaposlenika. Prekomjerni apsentizam smanjuje učinkovitost, profitabilnost, uzrokuje probleme u ostvarivanju ciljeva i organizaciji rada, povećava troškove za zamjene i djeluje stresno na druge zaposlenike što nerijetko dovodi do novih izostanaka. Bez obzira na duljinu izostanaka poslodavac mora naći rješenje. Organizacijama je poželjno da djeluju pravovremeno i da korištenjem vlastitih resursa provode analizu izostanaka zaposlenika kako bi se uočili uzroci i spriječili mogući problemi. Važno je razviti strategije koje jasno definiraju uzroke apsentizma jer se time osigurava kvalitetniji rad i odluke menadžmenta.

Početni korak u suočavanju problema izostanaka s radnog mjesta je otkriti da li problem postoji (Kocakulah, 2018). Smanjenje i sprečavanje apsentizma zahtjeva sustavan i strateški pristup koji obuhvaća različite aspekte upravljanja ljudskim resursima i organizacijske kulture. Strategija djelovanja na smanjenje apsentizma uključuje analizu podataka o izostancima i razgovor sa zaposlenicima kako bi se razumjeli razlozi izostanaka. Nakon identifikacije problema, ključno je angažirati se u pronalaženju i primjeni učinkovitih strategija za rješavanje uzroka apsentizma.

Za problematiku apsentizma ne postoji samo jedan uzročnik. Međusobno djelovanje sustava upravljanja organizacijom - poslodavaca, učinkovitosti javnog zdravstvenog sustava i organizacijske kulture - radnika, može utjecati na poboljšanje rezultata apsentizma.

**Slika 2** Međusobno djelovanje sustava



Izvor: Autor prema Kocakulah (2018)

U nastojanju da smanje stopu izostanaka, mnoge se organizacije uključuju u razvojne programe i radionice za poboljšanje radne klime, zadovoljstvo radnika, podršku za suočavanje s osobnim i profesionalnim izazovima, te upravljanje stresom. Razumijevanje i kvalitetno upravljanje uzrocima apsentizma zahtijeva snažan angažman i proaktivnost menadžmenta ljudskih resursa.

Implementacija programa za promicanje zdravlja i dobrobiti zaposlenika može smanjiti stopu apsentizma. Programi mogu uključivati redovite zdravstvene preglede, poticanje fizičke aktivnosti, savjetovanje i podršku za mentalno zdravlje. Mogućnost rada od kuće ili fleksibilno radno vrijeme može pomoći zaposlenicima u usklađivanju osobnih i radnih obaveza, a samim time se smanjuje potreba za izostancima s posla.

Motivirani zaposlenici manje su skloni izostajanju s posla jer su aktivni i predani svojim zadacima. Motivaciju je moguće potaknuti uvođenjem financijskih nagrada, kao što su povišice i bonusi, te pohvala i mogućnosti napredovanja. Nagrađivanje zaposlenika sa dodatnim slobodnim danima ili darovnim karticama, koji redovno dolaze na posao, može biti učinkovito, samo je važno da sve bude transparentno kako bi se izbjegle potencijalne tenzije i konflikti među zaposlenicima.

Kontinuirana edukacija menadžmenta o važnosti upravljanja apsentizmom i strategijama za njegovo smanjenje rezultira dugoročnim poboljšanjem. Poslodavci i menadžeri koji su educirani i svjesni utjecaja apsentizma učinkovitije upravljaju organizacijom, održavajući veću produktivnost i angažiranost zaposlenika.

## 5. TRŽIŠTE RADA

Tržište rada predstavlja kompleksni ekonomski mehanizam koji se bavi interakcijom između ponude i potražnje radne snage. “Tržište rada (engl. *labour market*) označuje ponudu i potražnju radnika (zaposlenika), uključujući njihovu pripremu (izobrazbu), zapošljavanje, napredovanje, otkaze, čekanje na posao, a ponajprije konkurenciju (tržišnu utakmicu) i u traženju posla i na samom poslu” (Marušić, 2006). Dinamika tržišta rada podložna je utjecajima globalnih ekonomskih kretanja, tehnoloških inovacija i demografskih promjena. Tržište rada može se podijeliti na primarno i sekundarno. Primarno tržište odnosi se na visoko kvalificirane, dobro plaćene poslove s povoljnim uvjetima rada, dok sekundarno tržište obuhvaća manje kvalificirane poslove s nižim plaćama i manjim sigurnostima zaposlenja (Massey, 2015).

Tržište rada predstavlja temeljni segment gospodarstva koji ima izuzetnu važnost kako na mikroekonomskoj, tako i na makroekonomskoj razini. Na mikroekonomskoj razini, tržište rada igra ključnu ulogu u određivanju cijena rada, zapošljavanju i produktivnosti. Efikasno funkcioniranje tržišta rada na mikroekonomskoj razini osigurava optimalnu raspodjelu resursa i doprinosi dugoročnom ekonomskom rastu i razvoju (Acemoglu et al., 2005). Na makroekonomskoj razini, tržište rada ima ključnu ulogu u određivanju ukupnog udjela zaposlenosti, stope nezaposlenosti i proizvodnje u gospodarstvu. Visoka razina zaposlenosti i niska stopa nezaposlenosti pridonose povećanju potrošnje, ulaganje u investicije i ukupnog gospodarskog rasta. S druge strane, visoka stopa nezaposlenosti može rezultirati socijalnim i ekonomskim problemima kao što su siromaštvo, nejednakost i smanjenje produktivnosti.

Na globalnoj razini, tržište rada je pod utjecajem međunarodnih trgovinskih i migracijskih tokova. Globalizacija omogućuje slobodniji protok robe, usluga, kapitala i radne snage između zemalja, što utječe na dinamiku i strukturu tržišta rada diljem svijeta. Međunarodna konkurencija može pridonijeti povećanju produktivnosti i inovacija, ali istovremeno može izazvati pritisak na lokalne radnike i tvrtke. Na razini država, politike zapošljavanja i obrazovanja imaju važnu ulogu u oblikovanju tržišta rada. Vlade provode različite mjere kako bi potaknule zapošljavanje, poboljšale obrazovni sustav, osigurale socijalnu zaštitu radnika i smanjile nejednakost na tržištu rada. Učinkovita politika zapošljavanja može doprinijeti stabilnosti i boljitku društva, dok neadekvatne politike mogu rezultirati ekonomskim nestabilnostima i socijalnim problemima. Tržište rada ima značajnu ulogu u funkcioniranju gospodarstva na mikroekonomskoj, makroekonomskoj i globalnoj razini te je iznimno važno za održivi ekonomski razvoj i društvenu stabilnost.



Tržište rada također ima značajan utjecaj na apsentizam. Visoka razina nezaposlenosti ili neadekvatni uvjeti rada mogu rezultirati povećanom sklonosti radnika ka izostajanju s posla. Pored toga, ekonomska nesigurnost i neadekvatne plaće mogu potaknuti radnike da koriste različite oblike opravdanih izostanaka, npr. bolovanje. Izostanci s posla mogu imati negativne posljedice na produktivnost i efikasnost organizacija, te mogu rezultirati povećanim troškovima za poslodavce. Sve promjene na tržištu rada, kao što su fluktuacije<sup>4</sup> u stopi zaposlenosti ili promjene u radnim uvjetima, mogu imati značajan utjecaj na apsentizam. Poslodavci i državne institucije moraju obratiti pažnju na ove faktore kako bi razvili strategije za smanjenje apsentizma, što može rezultirati efikasnijim poslovanjem i većom produktivnošću.

Hrvatsko tržište rada predstavlja kompleksan sustav oblikovan nizom demografskih, ekonomskih i sektorskih čimbenika. Ukupno stanovništvo u Republici Hrvatskoj je 3.871.883 stanovnika<sup>5</sup>. Prema Hrvatskom zavodu za zapošljavanje broj nezaposlenih osoba na dan 31.03.2024.godine iznosi 109.092. Od ulaska Hrvatske 2013. godine u Europsku uniju trend rasta stope zaposlenosti i pad nezaposlenosti neprekidno raste, no usporedno sa ostalim članicama Hrvatska se nalazi skoro na samom začelju. Naime, 2023. godine u Hrvatskoj je zabilježena stopa zaposlenosti radno sposobnog stanovništva<sup>6</sup> od 70 posto<sup>7</sup> (Jungvirth, 2024). Demografske prilike, poput starenja populacije i emigracije mladih radnika dodatno opterećuju tržište rada i stvaraju pritisak na mirovinski i zdravstveni sustav.

Struktura tržišta rada u hrvatskoj značajno je usmjerena na uslužni sektor, s posebnim naglaskom na turizam koji čini znatan dio BDP-a i zaposlenosti. Proizvodni sektor i poljoprivreda, iako manje zastupljeni, važni su dijelovi ekonomske aktivnosti u Hrvatskoj. Sezonski rad u turizmu uzrokuje fluktuacije u zapošljavanju, s povećanjem broja radnih mjesta tijekom sezone i rastom nezaposlenosti tijekom zime. Nedostatak kvalificirane radne snage predstavlja značajan problem za poslodavce, posebno u sektorima IT-a, građevinarstva i zdravstva što otežava poslovanje i gospodarski rast ( Hrvatska gospodarska komora, 2023).

Hrvatsko radno zakonodavstvo oblikuje dinamiku tržišta rada kroz regulacije koje balansiraju interese radnika i poslodavaca. Fleksibilnost zapošljavanja, prava radnika i uvjeti rada definirani su zakonodavnim okvirom koji nastoji osigurati pravedne i održive radne uvjete.

Inicijative za poticanje zapošljavanja uključuju različite mjere vlade koje su usmjerene na subvencioniranje poslodavaca koji zapošljavaju mlade, dugotrajno nezaposlene ili osobe s

---

<sup>4</sup> “ekon. mijenjanje u stanju i broju, nepostojanost (fluktuacija radne snage)” (Hrvatski jezični portal, 2024).

<sup>5</sup> prema popisu stanovništva 2021.g. (Državni zavod za statistiku, 2023).

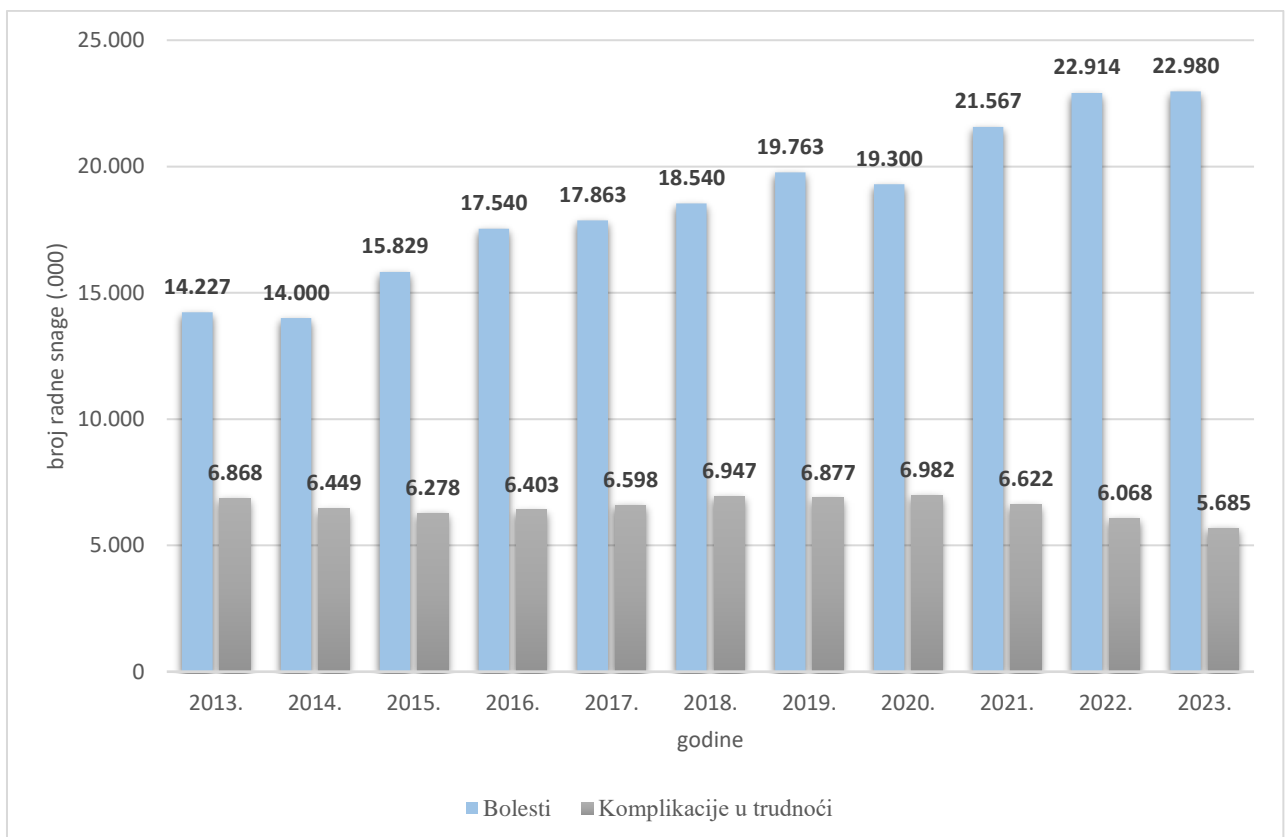
<sup>6</sup> osobe od 15-65 godina starosti

<sup>7</sup> objavio Eurostat prema nalazima članka Statistic Explained (Jungvirth, 2024).

invaliditetom. Ulaskom Hrvatske u Europsku Uniju provode se migracijske politike nadoknađivanjem nedostatka radne snage integracijom stranih radnika i olakšavanjem procesa za dobivanje radnih dozvola.

Prema prikazanom grafikonu 1. vidljiv je broj radne snage u Hrvatskoj u razdoblju od 2013. do 2023. godine. Podaci su prikazani prema udjelu zaposlenih i nezaposlenih osoba.

**Grafikon 1.** Hrvatsko tržište rada od 2013. do 2023. godine



Izvor: Autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2024)

Tržište rada u Republici Hrvatskoj djeluje u skladu s regulativama koje definiraju prava i obveze radnika i poslodavaca vezane uz bolovanja. Zakonski okvir, uključujući Zakon o radu i Zakon o zdravstvenom osiguranju, osigurava da su svi radnici zaštićeni u slučaju bolesti ili ozljede, omogućujući im pravo na plaćeno bolovanje. Bolovanja se evidentiraju kroz integriran sustav koji uključuje poslodavce, Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (dalje u tekstu: HZZO) i zdravstvene djelatnike, čime se osigurava transparentnost i efikasnost procesa. HZZO je ključna institucija odgovorna za praćenje i kontrolu bolovanja. Liječnici primarne

zdravstvene zaštite imaju središnju ulogu u početnoj fazi, gdje nakon pregleda i procjene zdravstvenog stanja zaposlenika izdaju potvrdu o bolovanju, tj. doznaku<sup>8</sup>, koja se unosi u Centralni zdravstveni informacijski sustav Republike Hrvatske CEZIH, što omogućuje brzu i efikasnu razmjenu podataka između zdravstvenih djelatnika, HZZO-a i poslodavaca. Sve doznake automatski se evidentiraju u sustavu HZZO-a koji provodi redovne kontrole opravdanosti izdanih bolovanja. Upravljanje bolovanjima ima značajan utjecaj na tržište rada, jer visoke stope bolovanja mogu utjecati na produktivnost i poslovne operacije. Sustav elektroničke evidencije putem CEZIH-a omogućava brzo otkrivanje i rješavanje nepravilnosti, smanjujući mogućnost zloupotreba. Osim toga, kontinuirana suradnja između poslodavaca i HZZO-a osigurava pravovremenu isplatu naknada i precizno vođenje evidencije, čime se održava ravnoteža između zaštite radničkih prava i potreba poslodavaca za učinkovitim upravljanjem radnom snagom.

---

<sup>8</sup> Prilog 1

## **6. PRODUKTIVNOST**

Produktivnost u ekonomiji je gospodarski indikator koji prikazuje omjer učinka količine outputa i inputa (Krugman, 1994). Predstavlja mjeru koliko učinkovito proizvodni inputi, poput rada i kapitala, korišteni u proizvodnji utječu na proizvodni učinak. Na povećanje produktivnosti utječu znanje, korištenje nove tehnologije, kvalificiranost radne snage i organizacija proizvodnje.

Produktivnost proizvodnje je djelovanje da se datom količinom inputa ostvari u određenom vremenu maksimalna proizvodnja uz primjenu tehnologije koja je jedna od osnovnih komponenti produktivnosti, jer utječe na količinu i vrstu dobara koja se proizvodnjom mogu postići iz raspoložive količine resursa. Motivacija radnika je druga komponenta produktivnosti proizvodnje.

Jedna od najčešće korištenih mjera je produktivnost rada, a odnosi se na omjer između proizvodnog učinka i količine ukupno utrošenog rada. Produktivnost rada podrazumijeva proizvodnu snagu rada (radnika) da u jedinici radnog vremena proizvede određenu količinu proizvoda, a izražava se količinom proizvedenih dobara u jedinici vremena ili troškom rada po jedinici proizvoda. Produktivnost rada ustvari predstavlja učinkovitost korištenja ljudskog rada u proizvodnji u određenom vremenu.

### **6.1. Utjecaj apsentizma na produktivnost**

Produktivnost se smatra najvažnijim izvorom konkurentnosti i gospodarskog rasta. Povećana produktivnost znači da isti broj radnika može proizvesti više dobara ili usluga što znači da efikasnije korištenje resursa omogućava smanjenje troškova proizvodnje i na taj način povećava profitabilnost poduzeća. Kada radnici i strojevi postaju produktivniji ukupna količina proizvedenih dobara i usluga raste, povećava se output, što utječe na povećanje bruto domaćeg proizvoda (BDP-a), osnovne mjere gospodarskog rasta.

Na konkurentnost gospodarstva utječe povećana produktivnost koja rezultira uvođenjem novih tehnologija, inovacijama i poboljšanjima proizvodnih procesa. Povećavanjem produktivnosti raste i profitabilnost poduzeća pa mogu povećati plaće svojih zaposlenika. Viši prihodi podižu životni standard i povećavaju potrošnju što dodatno potiče gospodarski rast. Veća produktivnost poduzeća privlači domaće i strane investitore koji su skloniji ulagati u radnu snagu i kapital koji donose veći profit, te na taj način osnažuju gospodarski rast.

„Produktivnost rada predstavlja ključni pokazatelj uspješnosti poslovanja budući da o razini produktivnosti rada ovise troškovi proizvodnje, a oni određuju razinu ekonomičnosti i profitabilnosti. Produktivnost rada se ističe među ostalim ekonomskim pokazateljima i po tome što je značajan pokazatelj dinamike razvoja i gospodarske razvijenosti, a o njoj ovisi razina materijalnoga bogatstva zemlje i zadovoljenje materijalnih potreba pojedinca“ (Avelini Holjevac, Vrtodušić Hrgović, 2012).

Apsentizam ili svaka vrsta izostajanja radnika s posla ima značajan utjecaj na produktivnost poduzeća i gospodarstva u cjelini. Utjecaj apsentizma odnosi se na trenutne, neposredne promjene koje izostanci uzrokuju u radnim procesima i učinkovitosti radne snage. Izostanci radnika direktno mijenjaju učinkovitost i operativne kapacitete poduzeća uključujući smanjenje radne snage, povećano opterećenje prisutnih radnika i nesklad u radnim procesima.

Smanjenje radne snage rezultira manjkom potrebnih resursa za obavljanje svakodnevnih zadataka, a direktno narušava kapacitet proizvodnje ili pružanja usluga. Kada radnici izostaju, prisutni zaposlenici moraju preuzeti dodatne zadatke kako bi nadoknadili gubitak. Na taj način izravno povećavaju njihovo radno opterećenje što može dovesti do umora, stresa i smanjenja radne učinkovitosti, jer preopterećeni radnici često ne mogu održavati visoku razinu produktivnosti, naročito ako se radi o dužem vremenskom razdoblju. Poteškoće u organizaciji poslovnih procesa stvaraju pritisak na poslodavce da zaposle i osposobe privremene radnike ili organiziraju prekovremeni radi za prisutne zaposlenike. Pribjegavanje takvim mjerama privremeno povećava operativne troškove i dodatno opterećuje prisutne zaposlenike.

Izostanak radnika može uzrokovati prekide u tijeku rada i kašnjenja u ispunjavanju zadataka, osobito u situacijama neplaniranog apsentizma kada je u pitanju izostanak ključnog radnika u nekom projektu. Takve situacije dovode do neefikasnosti, jer preostali radnici u većini slučajeva nisu osposobljeni za preuzimanje specifičnih zadataka koje obavljaju njihove radne kolege. Osim neefikasnosti, takve situacije mogu rezultirati i smanjenjem kvalitete proizvodnje ili usluga sa dugoročnim utjecajem na nezadovoljstvo klijenata i reputaciju poduzeća, posljedično djelujući na produktivnost. Privedna prisutnost, prezentizam zaposlenika, svojim negativnim utjecajima djeluje na produktivnost. Iako prisutan, nemotiviran i neangažiran zaposlenik produljuje vrijeme koje mu je potrebno za obavljanje radnih zadataka. „Smanjena produktivnost povezana je sa neulaganjem u rad kao rezultat apsentizma i prezentizma“ (Zhang, 2013).

## 6.2. Posljedice apsentizma na produktivnost

Za razliku od uzroka, koji se odnosi na neposredne, trenutne promjene koje apsentizam uzrokuje, posljedice na produktivnost su šire, dugoročnije implikacije koje proizađu iz tih trenutnih promjena. Posljedice se manifestiraju s vremenom kao rezultat kontinuiranog i čestog apsentizma a to su:

- smanjena radna učinkovitost – smanjen broj radnika opterećuje ostale zaposlenike i smanjuje njihovu učinkovitost, te dovodi do bržeg sagorijevanja i većeg stresa unutar organizacije. Neostvaren broj obaveznih radnih sati direktno utječe na sposobnost organizacije u izvršavanju planiranih zadataka i da postigne proizvodne ciljeve (Johns, 2010).
- porast troškova poslovanja – zapošljavanje zamjenskih radnika ili plaćanje prekovremenih sati utječu na ukupnu profitabilnost. Nedostatak radne snage manifestira se visokim troškovima rada i povećanju operativnih troškova (Hemp, 2004).
- negativna organizacijska kultura – učestali apsentizam negativno utječe na moral i motivaciju u radnoj sredini. Stalna izbjivanja s posla kod radnika izazivaju osjećaj nepravde i nezadovoljstva osobito ako se primijete neopravdani izostanci bez sankcija. Negativno okruženje organizacijske kulture dovodi do neangažiranosti i neproduktivnosti zaposlenika (Calnan et al., 2004).
- pad kvalitete usluge i zadovoljstva klijenata – u sektorima koji ovise o neposrednom kontaktu sa korisnicima, apsentizam se odražava na kvalitetu usluge. Nedostatak radnika uzrokuje duža čekanja, nedovoljno pružanje pažnje prema klijentima i time sveukupni pad zadovoljstva i lojalnosti korisnika. Brzi protok i laka dostupnost negativnih informacija ima dugoročne destruktivne posljedice na reputaciju (Sullivan et al., 2009).
- konkurentnost – dugoročna fuzija smanjenja radne učinkovitosti, porasta troškova poslovanja, negativne organizacijske kulture i pada kvalitete usluge dovodi do općeg pada konkurentnosti i produktivnosti organizacije. Najčešće je to posljedica neadekvatnog upravljanja apsentizmom ([https://circadian.com/images/pdf/CIRCADIAN - Absenteeism - Bottom Line Killer.pdf](https://circadian.com/images/pdf/CIRCADIAN_-_Absenteeism_-_Bottom_Line_Killer.pdf)).

### 6.3. Mjere smanjivanja apsentizma za povećanje produktivnosti

Apsentizam je, odmah nakon troška plaća, najveći trošak rada (Kojčinović, 2019). Adekvatno upravljanje apsentizmom direktno utječe na produktivnost svake organizacije. Posljedično djelovanje apsentizma na produktivnost i profitabilnost osvještava poslodavce da provode mjere za smanjivanje izostanaka s posla. Kvalitetnim upravljanjem apsentizmom postižu se bolji rezultati poslovanja. Ostvarivanje sigurnih i normalnih radnih uvjeta za obavljanje posla te stvaranje pozitivnog radnog ozračja stvara zdravu organizacijsku kulturu. Osjećaj pripadnosti i zadovoljstva na radnom mjestu motivira radnike da redovno dolaze na posao. Organizacije sa stručnim menadžmentom koji pravilno i redovno prati rezultate zaposlenih raspolaže informacijama kojima individualno prilagođava posao prema afinitetima i vještinama zaposlenih. Zaposlenici koji optimalno koriste svoje profesionalne vještine su produktivniji i zadovoljniji jer nisu opterećeni nerealnim očekivanjima nadređenih (<https://healthy-workplaces.osha.europa.eu/en> ).

Smanjivanje potreba za izostancima iz privatnih razloga provodi se usklađivanjem fleksibilnog ili skraćenog radnog vremena i mogućnosti rada od kuće čime se zaposlenicima olakšava da bolje usklade radne obveze s osobnim i obiteljskim potrebama. Instrumenti motivacije i nagrađivanja, kao što su bonusi, priznanja ili drugi oblici nagrada, za redovan rad povećavaju angažiranost i lojalnost zaposlenika, te direktno potiču veću produktivnost rada.

Uključivanje organizacija u programe za promicanje fizičkog i mentalnog zdravlja preventivno je djelovanje na izostanke i smanjenje mogućih troškova. Zdraviji i zadovoljniji zaposlenici imaju veću razinu energije što je značajan benefit za poslodavce. Kroz edukacijske programe upravljanja stresom zaposlenici se lakše nose sa izazovima smanjujući uvjete za razvijanje psiholoških problema (Čamdžija, Čamdžija, 2020). Dobar organizacijski menadžment koji aktivno sudjeluje u jasnoj komunikaciji sa zaposlenima u kratkom vremenskom roku može ostvariti bolje rezultate rada.

## **7. ANALIZA TRENDOVA APSENTIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Nastavno poglavlje pruža dublji uvid u analizu trendova apsentizma u Republici Hrvatskoj. Apseizm, kao pojava neopravdanog odsustva zaposlenika s radnog mjesta, predstavlja složen fenomen koji izravno utječe na produktivnost i funkcioniranje organizacija.

### **7.1. Metodologija istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je dublje razumijevanje trendova apsentizma u Hrvatskoj sa svrhom identifikacije faktora i varijabli koje utječu na pojavu odsutnosti zaposlenika s radnog mjesta. Istražit će se sekundarni podaci o učestalosti izostanaka prema spolu, duljina trajanja izostanaka, utjecaj rodno specifičnih čimbenika i pregled po djelatnostima na hrvatskom tržištu rada.

Za realizaciju istraživanja provedeno je sekundarno istraživanje vanjskih podataka kako bi se analizirali trendovi apsentizma u Hrvatskoj. Istraživanje je fokusirano na prikupljanje i analizu relevantnih statističkih podataka o stopama apsentizma tijekom desetogodišnjeg razdoblja. Analizom su identificirani potencijalni čimbenici koji utječu na apseizam i omogućavaju nam bolje razumijevanje dinamike apsentizma.

Za analizu su korišteni podaci hrvatskog tržišta rada i Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje kroz desetogodišnje razdoblje, od 2013. do 2023. godine, koji uključuju podatke iz evidencija liječnika primarne zdravstvene zaštite o broju slučajeva i dana privremene nesposobnosti za rad, broja aktivnih osiguranika iz baze podataka i broja zaprimljenih zahtjeva za refundaciju isplaćenih naknada<sup>9</sup>.

Svi prikupljeni podaci obrađeni su korištenjem Excel softvera za obradu podataka.

### **7.2. Rezultati istraživanja**

Temeljem prikupljenih podataka slijede rezultati istraživanja. Broj dnevno bolesnih zaposlenih osoba ukupno i po spolu prema HZZO u trajanju duljem od 42 dana prikazano je u grafikonu 2. Iz prikazanog grafikona može se vidjeti da iz godine u godinu broj dnevno bolesnih zaposlenih osoba raste. Prema prikazanim podacima u grafikonu vidljivo je da je više žena na

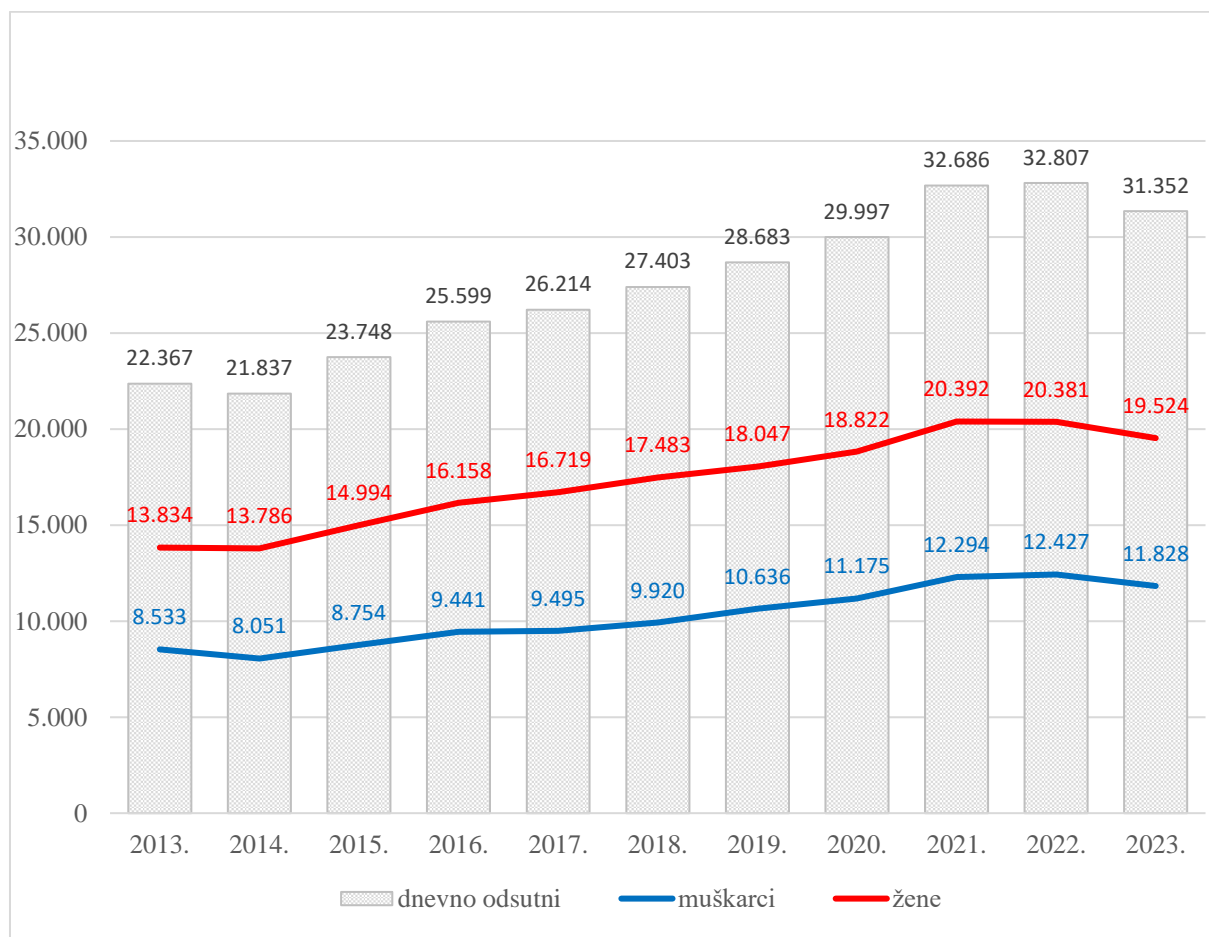
---

<sup>9</sup> odnosi se na privremenu nesposobnost za rad preko 42 dana



bolovanju usporedno s muškarcima. Ova razlika može se pripisati rodno specifičnim razlozima kao što su komplikacije u vezi s trudnoćom i porodom ili njega djeteta<sup>10</sup>.

**Grafikon 2.** Broj dnevno odsutnih zaposlenika u razdoblju od 2013. do 2023. godine (ukupno i po spolu) na teret HZZO-a



Izvor: Autor prema podacima Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje (2013-2023)

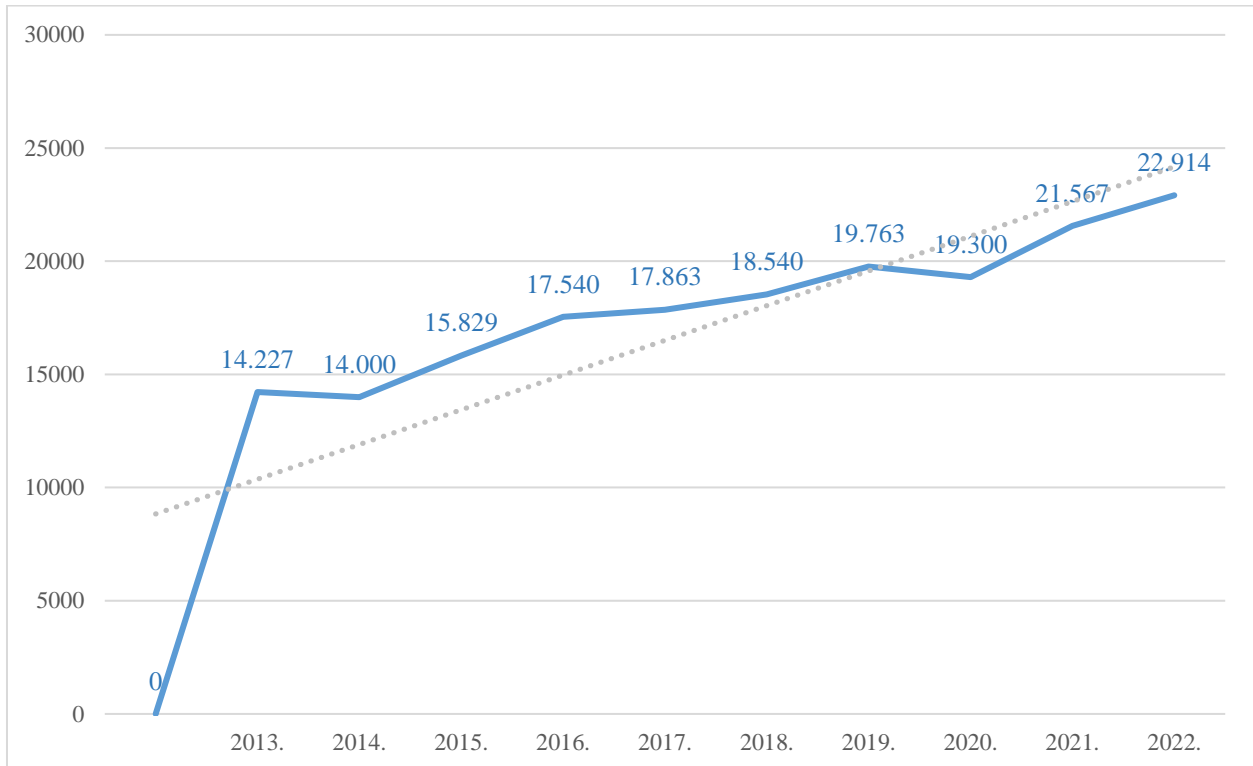
U grafikonu 3. prikazan je dnevni prosjek odsutnih zaposlenika u desetogodišnjem razdoblju. Iz godine u godinu vidljivo je povećanje broja dnevnih izostanaka. 2020. godine primjetno je nezatno povećanje radi početka COVID-19 pandemije<sup>11</sup> kad su mnoge organizacije provodile restrikcije i mjere za smanjenje zaraze. Popuštanjem mjera 2021. godine broj dnevnih izostanaka uvelike se povećava i taj rast traje sve do završetka pandemije.

<sup>10</sup> odnosi se na njegu djeteta oboljelog od zloćudne bolesti, provođenja hemodijalize, presađivanjem dijelova ljudskog tijela i sl. u trajanju dužem od 42 dana

<sup>11</sup> mjere za suzbijanje širenja COVID-19 u Hrvatskoj trajale su od ožujka 2020. do kraja 2022. godine

2023. godine evidentan je znatno smanjen broj dnevno odsutnih ali je mnogo veći od prosjeka iz 2019. godine.

**Grafikon 3.** Broj odsutnih zaposlenika (dnevni prosjek) u razdoblju od 2013. do 2023. godine

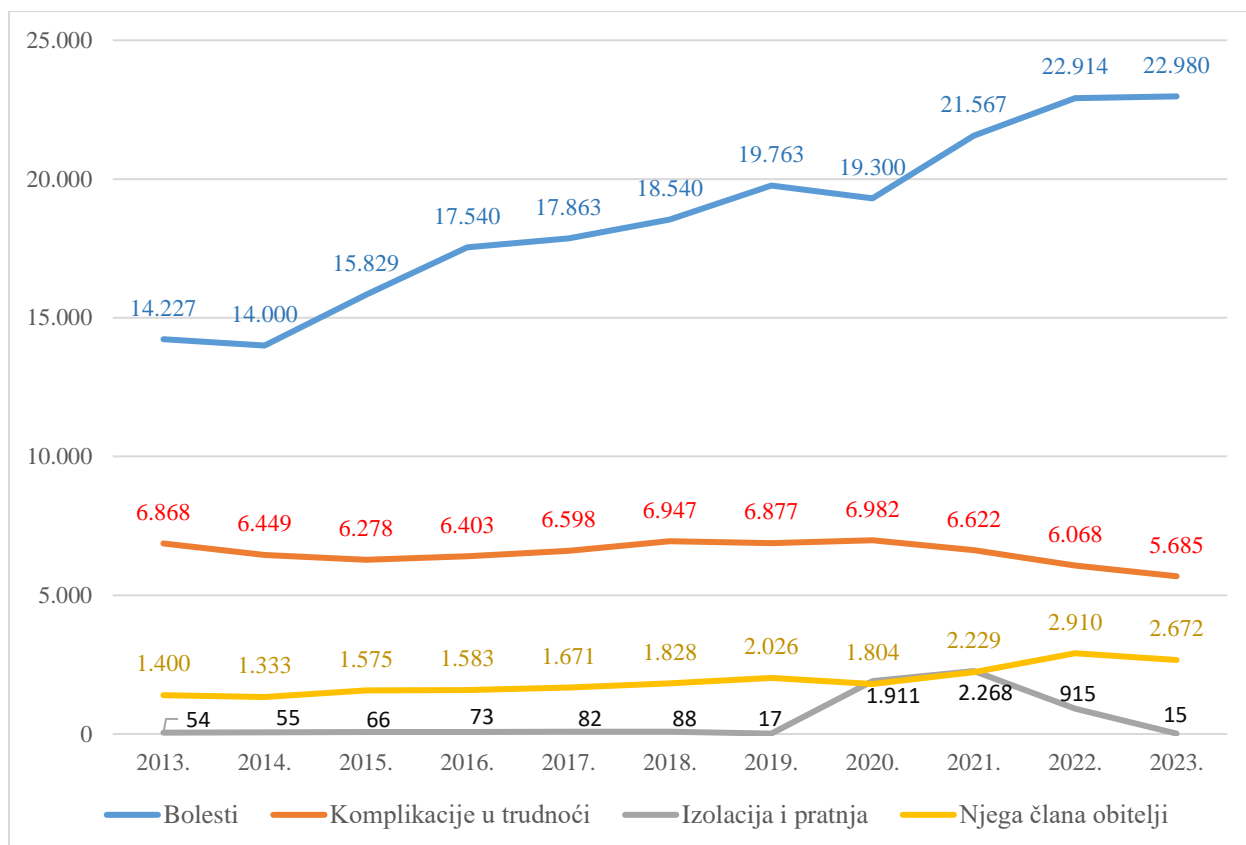


Izvor: Autor prema podacima Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje (2013-2023)

Grafikon 4. prikazuje dnevne izostanke s posla po uzroku za razdoblje 2013. do 2023. godine. Uzrok izostanka navodi se izostanak radi bolesti, komplikacije u trudnoći, izolacija i pratnja te njega člana obitelji. Početne 2013. godine broj dnevnih izostanka zbog bolesti bio je 14.227. Slijedeće 2014. godine broj pada na 14 tisuća te nadalje uzastopno raste do 2019. godine. 2020. godine broj neznatno pada da bi 2020. i 2021. godine ponovo rastao. 2023. godine dolazi do minimalnog rasta u odnosu na prethodnu godinu. Dnevni izostanci radi komplikacija u trudnoći su 6.868 2013. godine. Od 2014. do 2017. godine broj izostanaka se smanjuje, te se 2018. godine povećava na 6.947 izostanaka. U 2019. godini broj ponovo pada na 6.877. Od 2020. godine broj izostanaka radi komplikacija u trudnoći postepeno pada da bi 2023. brojio 5.685 što je znatno manje od početne 2013. godine. Radi njege člana obitelji 2013. godine dnevno je bilo odsutno 1.400 zaposlenih. Iduće, 2014. godine, broj se smanjuje na 1.333, a od 2015. godine do 2019. godine broj dnevno odsutnih raste do 1.828. 2019. godine broj se

primjetno povećava na 2.026 izostanak dok 2020. godine pada na 1.804. U 2021. godini dolazi do povećanja na 2.229 i u 2022. godini na 2.910 izostanaka. Posljednje 2023. godine broj dnevnih izostanaka radi njege člana obitelji pada na 2.672.

**Grafikon 4.** Dnevni izostanci s posla po uzroku za razdoblje od 2013. do 2023. godine



Izvor: Autor prema podacima Hrvatskog zavod za zdravstveno osiguranje (2013-2023)

U tablici 1. prikazan je prosjek broja dnevno bolesnih zaposlenika po djelatnosti prema Odluci o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007 (NKD 2007) u razdoblju od 2013. do 2023. godine. Prema vidljivim podacima najviši prosjek dnevno bolesnih zaposlenih osoba je u prerađivačkoj industriji, trgovini i djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi. Slijede obrazovanje i javna uprava i obrana. Najmanji prosječan broj dnevno bolesnih zaposlenika je u djelatnostima rudarstva i vađenja. Poslovanje nekretninama, opskrba električnom energijom, plinom i parom i ostale uslužne djelatnosti sa malim prosječnim brojem dnevno bolesnih zaposlenika.

**Tablica 1.** Prosjek dnevno bolesnih zaposlenika prema NKD djelatnosti

Djelatnost	Dnevno bolesni										
	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	494	499	547	597	634	680	730	750	868	775	705
Rudarstvo i vađenje	12	11	10	13	10	11	12	23	19	17	15
Prerađivačka industrija	3556	3315	3626	4002	4092	4265	4458	4502	4981	5123	4813
Opskrba el. energijom, plinom, parom	190	163	177	201	207	176	185	188	242	226	214
Opskrba vodom: uklanjanje otpadnih voda, gosp. otpad	294	328	358	422	438	486	547	579	619	873	831
Građevinarstvo	1223	1134	1193	1236	1227	1246	1377	1527	1666	1782	1779
Trgovina na veliko i malo; popravak motornih vozila	3581	3469	3896	4148	4294	4245	4500	4776	5291	4929	4750
Prijevoz i skladištenje	865	824	952	1017	1126	1246	1416	1300	1699	1672	1603
Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluge hrane	685	665	843	942	988	1050	1317	1167	1197	1293	1304
Informacije i komunikacije	340	315	348	351	331	366	393	401	401	428	432
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	709	711	745	758	785	870	860	815	830	776	817
Poslovanje nekretninama	324	252	288	304	321	265	273	279	326	119	115
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	691	702	790	765	793	836	969	1078	1155	1201	1209
Administrativne, uslužne i pomoćne djelatnosti	458	479	525	617	644	634	694	705	865	784	848
Javna uprava i obrana: obvezno socijalno osiguranje	1801	1883	1733	1879	1837	2350	2055	2235	2205	2586	2209
Obrazovanje	1518	1562	1808	1950	2011	2043	2187	2281	2517	2526	2385
Djelatnost zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	1778	1916	2169	2408	2534	2670	2838	3123	3500	3325	3082
Umjetnost, zabava i rekreacija	344	370	425	436	431	457	476	481	545	577	568
Ostale uslužne djelatnosti	229	234	258	302	307	347	349	406	458	394	395
Djelatnosti kućanstva kao poslodavca; djelatnosti izvan teritorijalnih organizacija; Nepoznata djelatnost	10	5	25	25	28	23	45	39	48	52	49,5

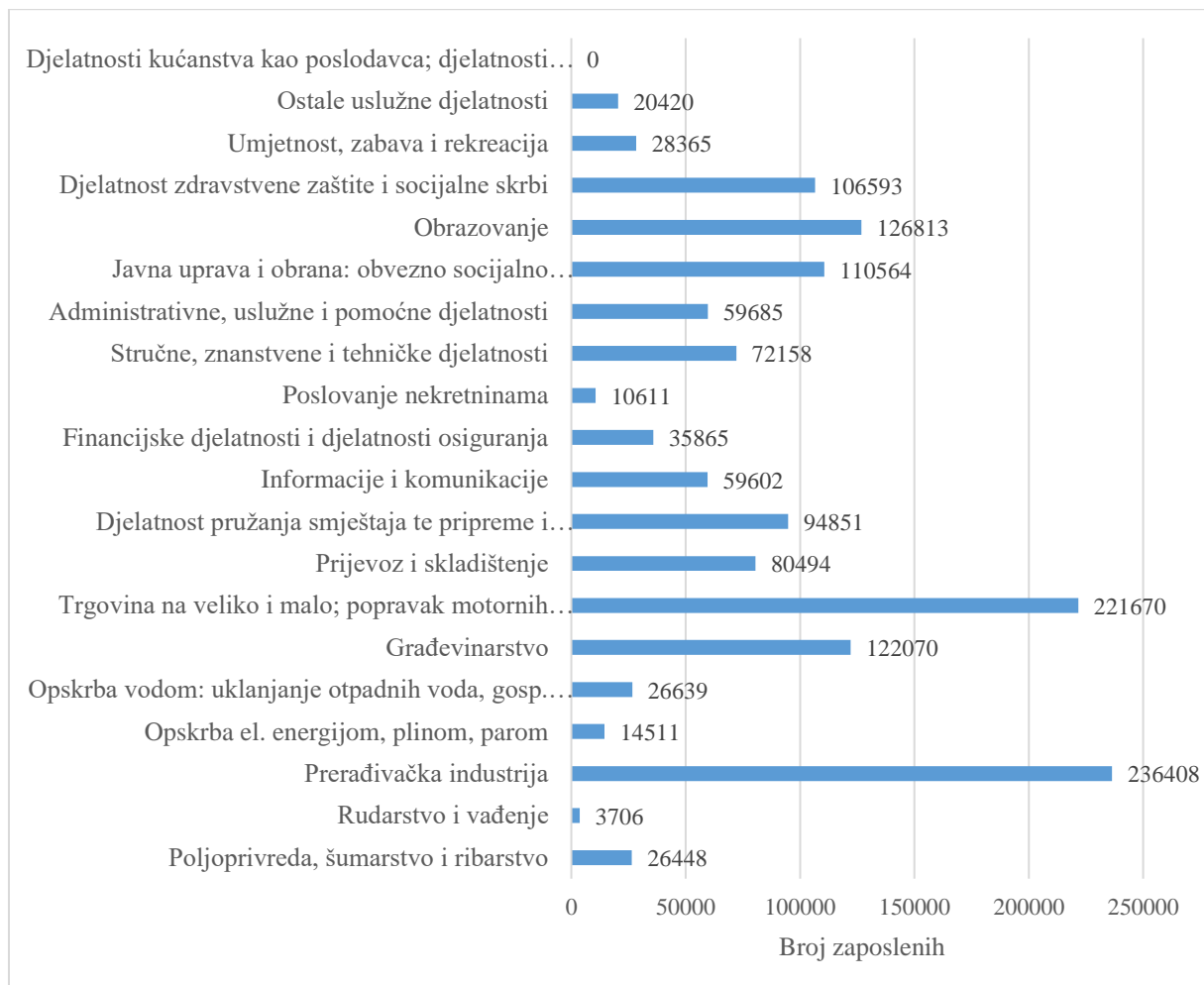
Izvor: Autor prema podacima Hrvatskog zavod za zdravstveno osiguranje (2013-2023)

U grafikonu 5. navedeni su podaci o broju zaposlenih u pravnim osobama prema djelatnosti NKD-a 2007. prema obrađenim JOPPD obrascima<sup>12</sup> za 2023. godinu. Vidljivo je da djelatnosti

<sup>12</sup> JOPPD obrazac je jedinstven obrazac za prijavu poreza, prireza i doprinosa te ostalih primanja i obveza koji se koristi od strane Porezne uprave Republike Hrvatske

prerađivačke industrije i trgovine na veliko i malo; popravak motornih vozila imaju najveći broj zaposlenih. Djelatnosti rudarstvo i vađenje, poslovanje nekretninama i opskrba električnom energijom, plinom, parom imaju najmanje zaposlenih u 2023. godini.

**Grafikon 5.** Broj zaposlenih u pravnim osobama prema NKD-u 2007.- prema JOPPD obrascu za 2023. godinu



Izvor: Autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2024)

Podaci za djelatnosti kućanstva kao poslodavca; djelatnosti izvan teritorijalnih organizacija; nepoznata djelatnost nisu dostupni u statističkim podacima Državnog zavoda za statistiku. Izostanak prijavljenih zaposlenih osoba u navedenoj kategoriji ne znači nužno da nema zaposlenih u toj kategoriji djelatnosti, već da se podaci evidentiraju na drugačiji način.

### **7.3. Rasprava**

Prema obrađenim podacima vidljivo je da je broj žena koje koriste bolovanje veći nego broj muškaraca, prvenstveno zbog komplikacija u trudnoći i poroda. Uvidom u podatke kroz desetogodišnje razdoblje zabilježeno je stalno povećanje broja bolovanja usporedno s rastom zaposlenosti u istom razdoblju. Prema prikupljenim sekundarnim podacima bolest kao uzrok bolovanja je na vodećem mjestu. Tijekom COVID-19 pandemije došlo do značajnog povećanja dnevnih izostanaka zbog povećanog broja zaraženih te mjera karantene i samoizolacije. Pandemija je naglasila potrebu za prilagodljivošću unutar radnih organizacija, no njen utjecaj se odrazio na količinu izostanaka.

Najveći broj izostanaka zabilježen je u djelatnostima prerađivačke industrije i trgovine, te zdravstvene zaštite i socijalne skrbi. Ove djelatnosti karakterizira visok fizički i emocionalni stres koji dovodi do povećanja zdravstvenih problema i posljedično do veće potrebe za bolovanjem. Djelatnosti poslovanja nekretninama i opskrbe električnom energijom, plinom i parom bilježe najmanji broj izostanaka. Niže stope bolovanja povezane su činjenicom da ove djelatnosti imaju manji broj zaposlenih. Veći broj zaposlenih u prerađivačkoj industriji i trgovini dovodi do većeg apsolutnog broja bolovanja radi povećane izloženosti radnika različitim zdravstvenim rizicima i prilikama za povrede i bolesti. Povećan broj izostanaka u djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi vjerojatan je radi svakodnevnih izlaganja visokim razinama stresa i opasnosti od zaraze.

Sve promjene i podaci ukazuju na povezanost između broja zaposlenih, broja izostanaka i radnih uvjeta. Djelatnosti s većim brojem zaposlenih i fizički zahtjevnijim poslovima imaju tendenciju prema većem broju izostanaka, dok djelatnosti s boljim radnim uvjetima i manjim brojem zaposlenih bilježe manji broj izostanaka s posla. Izvanredna situacija pandemije u promatranom razdoblju imala je značajan utjecaj na povećanje broja izostanaka. Nakon završetka krize broj izolacija se smanjio, ali je primjetno porastao broj bolesti koje su uzrok izostanaka. Zanimljivo je i trenutno nemoguće raspravljati o mogućem utjecaju pandemije na daljnje povećanje bolovanja zbog bolesti ili je to utjecaj nekih bolesti modernog doba.

### **7.4. Ograničenja istraživanja i preporuke**

Provedeno istraživanje suočava se s nekoliko ograničenja koja utječu na sveobuhvatnost i temeljitost dobivenih rezultata. Značajni nedostaci su nedostupnost podataka o starosti zaposlenika, bez kojih je nemoguće analizirati utjecaj dobi na apsentizam ili identificirati

moгуće specifične dobne skupine, te manjak detaljnijih informacija o uzrocima izostanaka, kako bi omogućili dublji uvid u najučestalije zdravstvene probleme koji dovode do odsutnosti s posla. Ograničen pristup zaštićenim podacima predstavlja ograničenje što onemogućava korištenje detaljnih podataka za precizniju analizu i razumijevanje faktora koji utječu na apsentizam.

Kako bi se unaprijedila kvaliteta, sveobuhvatnost i temeljitost budućih istraživanja apsentizma preporučuje se:

- evidentiranje preciznih demografskih podataka – prikupljanje podataka o starosti zaposlenika omogućilo bi analizu utjecaja dobi na apsentizam i identifikaciju specifičnih dobnih skupina, te moguću osjetljivost na određene zdravstvene probleme,
- detaljno dokumentiranje uzroka izostanaka – prikupljanje i analiza detaljnih informacija o uzrocima izostanaka s posla omogućili bi dublji uvid u najučestalije zdravstvene i druge probleme koji dovode do apsentizma, čime bi se mogli razviti ciljani programi prevencije i intervencije,
- poboljšani pristup zaštićenim podacima – omogućavanje pristupa podrobnijim zaštićenim podacima uz poštivanje privatnosti zaposlenika može dovesti do preciznije analize i boljeg razumijevanja faktora koji utječu na apsentizam, čime bi se mogli kreirati učinkovitiji programi podrške za zaposlenike,
- longitudinalne studije – provođenje longitudinalnih studija omogućilo bi praćenje promjena u apsentizmu kroz vrijeme, čime bi se mogli bolje razumjeti dugoročni utjecaji različitih faktora na pojavu apsentizma.

## 8. ZAKLJUČAK

Apsentizam je globalna društvena pojava koja utječe na svakog zaposlenika predstavljajući izazov kako za pojedince tako i za organizacije. Razumijevanje različitih oblika apsentizma ključno je za uvid u kompleksnost uzroka i posljedice izostanaka zaposlenika. Prezentizam, oblik apsentizma, bez obzira na prisustvo zaposlenika na poslu, svojim negativnim djelovanjem direktno utječe na organizacijsku kulturu i produktivnost organizacije. Učestali neplanirani izostanci zaposlenika izazivaju poteškoće u realiziranju radnih zadataka i kontinuiteta rada, posebice neopravdani izostanci koji utječu na nezadovoljstvo među zaposlenicima. Nezadovoljstvo i negativna radna klima unutar organizacije reflektiraju se stresom stvarajući uzročno-posljedičnu vezu sa apsentizmom. Poslodavci i menadžment organizacije trebaju pravovremeno prepoznati i djelovati na pojavu uzroka izostanaka kako bi zdravom organizacijskom klimom potaknuli motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Obzirom da se na neke uzročnike apsentizma ne može utjecati, kao na primjer bolest, poslodavci su u mogućnosti organizirati preventivne metode zaštite zaposlenika. Redovni sistematski pregledi, provođenje zajedničkih druženja, odnosno *team building*-a, predavanja za kontroliranje i utjecaj stresa ili radionice o organizacijskoj kulturi neke su od preventivnih metoda koje zaposlenici rado prihvaćaju, a uvelike djeluju na smanjivanje izostanaka s posla. Tržište rada kao temeljni segment gospodarstva ima važan utjecaj na apsentizam. Visoke stope nezaposlenosti, demografske strukture i migracije samo su neki od čimbenika koji djeluju na trendove tržišta rada i globalno gospodarstvo. Učestali izostanci s posla imaju izravan utjecaj na posljedice produktivnosti i efikasnosti organizacija koje rezultiraju nekonkurentnosti na tržištu. Analiza podataka izostanaka zaposlenika na hrvatskom tržištu rada pruža pregled potencijalnih čimbenika apsentizma i dinamiku kretanja kvantitativnih podataka tijekom desetogodišnjeg razdoblja. Istraživanjem evidentiranih dnevnih izostanaka dužim od 42 dana uočen je konstantan rast broja izostanaka s posla i primjetan veći broj žena na bolovanju u odnosu na muškarce što se može povezati sa rodno specifičnim uzročnicima. Provedene mjere izolacija tijekom COVID-19 pandemije utjecale su na povećanje broja izostanaka, no završetkom COVID-19 krize broj izolacija svodi se na minimum. U Hrvatskoj bolest je glavni uzročnik izostanaka s posla, a najveći prosječan broj dnevno bolesnih je u prerađivačkoj industriji, trgovini i djelatnosti zdravstvene zaštite. Analiza prikupljenih podataka ukazuje na sukladan rast zaposlenih i izostanaka s posla, te varijacije izostanaka uzrokovane vanjskim i osobnim čimbenicima. Obzirom da razina apsentizma u Hrvatskoj ima tendenciju rasta, što negativno utječe na gospodarstvo i konkurentnost poduzeća, potrebno je razvijati fleksibilne i prilagođene



politike koje će omogućiti bolje radne uvjete, podržati zdravlje zaposlenika i osigurati kontinuirani radni proces. Za uspješno upravljanje apsentizmom, samo sveobuhvatan pristup može minimizirati negativne posljedice i unaprijediti radnu učinkovitost na hrvatskom tržištu rada.

## Izjava o autorstvu

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

Bana Josipa Jelačića 22/a, Čakovec

### IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, internetskih i drugih izvora) bez pravilnog citiranja. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom i nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Željka Nikolić

(ime i

prezime studenta) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog rada pod naslovom

Trendovi apsentizma na hrvatskom tržištu rada

te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:



(vlastoručni potpis)

## Literatura

1. Aarstad, J., Kvitastein, O. A. (2024). What Predicts Long-Term Absenteeism, and Who Disappears from the Workforce When Enterprises Downsize?: *Economies*, 12/2024 (1). Preuzeto s: <https://www.proquest.com/docview/2918667077/46F475D57DA44602PQ/3?source=Scholarly%20Journals> ( Datum pristupa: 27.04.2024.)
2. Acemoglu, D., Johnson, S., Robinson, J. A., (2005). Handbook of Economics Growth: Institutions as a fundamental cause of long-run growth. MIT Economics [online], 1A. Preuzeto s: <https://economics.mit.edu/sites/default/files/publications/institutions-as-the-fundamental-cause-of-long-run-.pdf> (Datum pristupa: 28.04.2024.)
3. Avelini Holjevac, I., Vrtodušić Hrgović, A., (2012). Dugoročna analiza produktivnosti rada u hotelijerstvu u Hrvatskoj. *Acta turistica*. 24 (1), str. 39-59. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/97058> (Datum pristupa: 20.06.2024.)
4. Bahtijarević Šiber F., (1999): *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 954.
5. Brborović, H., Mustajbegović, J., (2014). Prezentizam i apsentizam zdravstvenih djelatnika. *Sigurnost* 56 (1). Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/176745> (Datum pristupa: 11.05.2024.)
6. Brnad, A., Stilin, A., i Tomljenović, Lj. (2016). 'ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U REPUBLICI HRVATSKOJ', *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4(1), str. 109-122. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/160237> (Datum pristupa: 26.04.2024.)
7. Calnan, M., Wadsworth, E., May, M., Smith, A.P., Wainwright, D. (2004): Job Strain, Effort-Reward Imbalance, and Stress at Work: Competing Or Complementary Models?, *Scandinavian Journal of Public Health*, 32(2), str. 84-93. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/8453085\\_Job\\_Strain\\_Effort-Reward\\_Imbalance\\_and\\_Stress\\_at\\_Work\\_Competing\\_Or\\_Complementary\\_Models#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/8453085_Job_Strain_Effort-Reward_Imbalance_and_Stress_at_Work_Competing_Or_Complementary_Models#fullTextFileContent) (Datum pristupa: 29.06.2024.)
8. Carrell, Michael R., Elbert Norbert F., Hatfield, Robert D., (1995). *Human Resource Management: Global Strategies For Managing a Diverse Work Force*. 5. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, str. 774. Preuzeto s: <https://www.scribd.com/document/669176656/Human-Resource-Management->

- Global-Strategies-for-Managing-a-Diverse-Workforce-Carrell-Michael-R-Elber-Robert-D-Carrell-Michael-R-Personnel-h (Datum pristupa: 27.04.2024.)
9. Chadwick-Jones JK, Nicholson N, Brown C, (1973). A-type and B-type absence: Empirical test for women employees. *Occupational Psychology*
  10. Circadian Tehnologies, [https://circadian.com/images/pdf/CIRCADIAN\\_-\\_Absenteeism\\_-\\_Bottom\\_Line\\_Killer.pdf](https://circadian.com/images/pdf/CIRCADIAN_-_Absenteeism_-_Bottom_Line_Killer.pdf) (Datum pristupa: 29.06.2024.)
  11. Cucchiella, Federica, Massimo Gastaldi, and Luigi Ranieri. 2014. Managing Absenteeism in the Workplace: The Case of an Italian Multiutility Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150: 1157–66.
  12. Čamdžija K., Čamdžija E., (2020). Upravljanje stresom kod menadžera i zaposlenika. SKEI međunarodni interdisciplinarni časopis. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/363426> (Datum pristupa: 23.06.2024.)
  13. Čikeš, V., Maškarin Ribarić, H., Črnjar, K. (2018). The Determinants and Outcomes of Absence Behavior: A Systematic Literature Review, *Social Sciences*, 7 (8), 120.
  14. Državni zavod za statistiku, (2023). Hrvatska u brojkama. Zagreb: Državni zavod za statistiku. Preuzeto s: <https://podaci.dzs.hr/hr/statistika-u-nizu/> (Datum pristupa: 28.04.2024.)
  15. Folger, J., (2021). The Causes and Costs of Absenteeism [online]. Investopedia. Preuzeto s: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/070513/causes-and-costs-absenteeism.asp> (Datum pristupa: 27.04.2024.)
  16. Healthy workplaces. Preuzeto s: <https://healthy-workplaces.osha.europa.eu/en> (Datum pristupa: 26.06.2024.)
  17. Hemp, P. (2004). Presenteeism: At Work – But Out of It. *Harvard Business Review*. 82 (10), str. 49-58. Preuzeto s: [https://www.npg-rsp.ch/fileadmin/npg-rsp/Themen-Bibliothek/Fachthemen/Hemp\\_2004\\_Presenteeism.pdf](https://www.npg-rsp.ch/fileadmin/npg-rsp/Themen-Bibliothek/Fachthemen/Hemp_2004_Presenteeism.pdf) (Datum pristupa: 29.06.2024.)
  18. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. Preuzeto s: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/apsentizam> (Datum pristupa: 19.04.2024.)
  19. Hrvatska gospodarska komora, (2019.). Upravljanje apsentizmom: Važan faktor za održavanje postojećih i privlačenje novih zaposlenika. Preuzeto s: <https://www.hgk.hr/upravljanje-apsentizmom-vazan-faktor-za-zadrzavanje-postojecih-i-privlacenje-novih-zaposlenika-najava> (Datum pristupa: 23.04.2024.)

20. Hrvatska gospodarska komora, HGK. Preuzeto s: <https://www.hgk.hr/documents/prezentacija-191059edabf33e31d.pdf> (Datum pristupa: 23.04.2024.)
21. Hrvatski jezični portal. Preuzeto s: [https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=f15jXxV5](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=f15jXxV5) (Datum pristupa: 27.04.2024.)
22. Hrvatski jezični portal. Preuzeto s: [https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=f15jUBR%2F&keyword=mo\\_bbing](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=f15jUBR%2F&keyword=mo_bbing) (Datum pristupa: 27.04.2024.)
23. Hrvatski jezični portal. Preuzeto s: [https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=fFlkURc%3D](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=fFlkURc%3D) (Datum pristupa: 28.04.2024.)
24. Hrvatski zavod za javno zdravstvo, (2024). Upravljanje stresom na radnom mjestu. Preuzeto s: <https://www.hzzsr.hr/wp-content/uploads/2023/05/Bro%C5%A1ura-Upravljanje-stresom-na-radnom-mjestu.pdf> (Datum pristupa: 20.06.2024.)
25. Hrvatski zavod za zapošljavanje, (2024). Statistika: Statistika tržišta rada - otvoreni podaci. Preuzeto s: <https://www.hzz.hr/statistika/> (Datum pristupa: 27.04.2024.)
26. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, (2024). Publikacije Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje. Preuzeto s: <https://hzzo.hr/o-nama/izvjesca> (Datum pristupa: 04.04.2024.)
27. Huczynski, A. A. and Fitzpatrick, M. J. (1989) *Managing Employee Absence for a Competitive Edge*, Pitman Publishing, London.
28. Johns, G. (2010). Presenteeism in the Workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*. 31 (4), str. 519-542. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/211388447\\_Presenteeism\\_in\\_the\\_Workplace\\_A\\_review\\_and\\_research\\_agenda](https://www.researchgate.net/publication/211388447_Presenteeism_in_the_Workplace_A_review_and_research_agenda) (Datum pristupa: 29.06.2024.)
29. Jungvirth, G., (2024). Stopa zaposlenosti u EU premašila je 75 posto 2023., a u Hrvatskoj još ispod tog prosjeka [online]. *Financije.hr*. Preuzeto s: <https://financije.hr/stopa-zaposlenosti-u-eu-premasila-je-75-posto-2023-u-hrvatskoj-jos-ispod-tog-prosjeka/> (Datum pristupa: 28.04.2024.)
30. Kaiser, Carl P., (2018). Absenteeism, Presenteeism and The Workplace Climate: A Taxonomy of Employee Attendance Behaviors. *Economic & Business Journal: Inquiries & Perspectives*. 9 (1), str. 70. Preuzeto s:

[https://nebeconandbus.org/journal/EBJIP2018v9KaiserAttendanceClimate\\_68-86.pdf](https://nebeconandbus.org/journal/EBJIP2018v9KaiserAttendanceClimate_68-86.pdf)

(Datum pristupa: 26.06.2024.)

31. Klimczuk A., (2017): Labor markets, The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social Theory, Wiley-Blackwell, London 2017, pp. 1–5, Preuzeto s: <http://dx.doi.org/10.1002/9781118430873.est0200> (Datum pristupa: 27.04.2024.)
32. Kocakulah, M. C., Bryan, T. G., Lynch, S., (2018). Effects of Absenteeism on Company Productivity, Efficiency, and Profitability. Business and Economic Research, 8 (1). Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/322210258\\_Effects\\_of\\_Absenteeism\\_on\\_Company\\_Productivity\\_Efficiency\\_and\\_Profitability](https://www.researchgate.net/publication/322210258_Effects_of_Absenteeism_on_Company_Productivity_Efficiency_and_Profitability) (Datum pristupa: 27.04.2024.)
33. Kocakulah, Mehmet C., Galligan Kelley, A., Mitchell, Krystal M., Ruggieri, Margaret P., (2016). Absenteeism Problems And Costs: Causes, Effects And Cures. International Business & Economics Research Journal , 15 (3). Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/301796227\\_Absenteeism\\_Problems\\_And\\_Costs\\_Causes\\_Effects\\_And\\_Cures](https://www.researchgate.net/publication/301796227_Absenteeism_Problems_And_Costs_Causes_Effects_And_Cures) (Datum pristupa: 27.04.2024.)
34. Kojčinović, R., (2019). A koliko vas danas košta apsentizam radnika?. Preuzeto s: <https://www.mirakul.hr/blog/a-koliko-vas-danas-kosta-apsentizam-radnika/> (Datum pristupa: 23.06.2024.)
35. Kovačević, D. (2017) Upravljanje apsentizmom. Hrvatska gospodarska komora. Preuzeto s: <https://www.hgk.hr/documents/prezentacija-191059edabf33e31d.pdf> (Datum pristupa: 19.04.2024.)
36. Krugman, P., (1994). Defining and measuring productivity. The Age of Diminishing Expectations. Preuzeto s: <https://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/40526851.pdf> (Datum pristupa: 20.06.2024.)
37. Levin-Epstein, J., (2005). Presenteeism and paid sick days. D.C.: CLAPS Center for Law and Social Policy. Preuzeto s: <https://www.clasp.org/sites/default/files/public/resources-and-publications/files/0212.pdf> (Datum pristupa: 11.05.2024.)
38. Martin, A., Matiaske, W. (2017). Absenteeism as a Reaction to Harmful Behavior in the Workplace from a Stress Theory Point of View. Management Revue. 28 (2), str. 227-254. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/profile/Albert-Martin-3/publication/318085030\\_Absenteeism\\_as\\_a\\_Reaction\\_to\\_Harmful\\_Behavior\\_in\\_the\\_Workplace\\_from\\_a\\_Stress\\_Theory\\_Point\\_of\\_View/links/5b93c47da6fdccfd542867f](https://www.researchgate.net/profile/Albert-Martin-3/publication/318085030_Absenteeism_as_a_Reaction_to_Harmful_Behavior_in_the_Workplace_from_a_Stress_Theory_Point_of_View/links/5b93c47da6fdccfd542867f)

[a/Absenteeism-as-a-Reaction-to-Harmful-Behavior-in-the-Workplace-from-a-Stress-Theory-Point-of-View.pdf](#) (Datum pristupa: 28.06.2024.)

39. Marušić, S. (2002). Upravljanje ljudskim potencijalima. 4. izd. Zagreb: Adeco d.o.o..
40. Massey, D. S., (2015). Migration, Theory of: Segmented Labor Market [online]. ScienceDirect. Preuzeto s: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/segmented-labor-market> (Datum pristupa: 28.04.2024.)
41. Maškarin Ribarić, H. (2019). Razmjeri i efekti bolovanja u hrvatskom ugostiteljstvu. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/322287> (Datum pristupa: 19.04.2024.)
42. Nicholson, N., Brown, C. A., Chadwick-Jones, J. K., (1977). Absence from work and personal characteristic. Journal of Applied Psychology. 62 (3), str. 319-327. Preuzeto s: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.62.3.319> (Datum pristupa: 22.06.2024.)
43. Obadić, A., (2016): Tržište rada. U: Tica, J., Gospodarstvo Hrvatske. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 203-246.
44. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., (2015): MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA u poslovnoj praksi. Zagreb: Plejada, str. 174.
45. Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. - NKD 2007. Narodne novine 58/07, 72/07.
46. Petković, V. (1994): Sociologija rada. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu.
47. Piggy. Preuzeto s: <https://www.piggy.eu/glossary/absenteeism-in-workplace> (Datum pristupa: 23.04.2024.)
48. Polić Vižintin, M., (2016). Depresije: Javnozdravstveni problem. Zdravlje za sve. Nastavni zavod za javno zdravstvo "Dr. Andrija Štampar". Preuzeto s: [http://zdravljezasve.hr/html/zdravlje08\\_brojke1.html](http://zdravljezasve.hr/html/zdravlje08_brojke1.html) (Datum pristupa: 27.04.2024.)
49. Rutkowski, J., (2023). Analiza i prijedlozi poboljšanja tržišta rada u Hrvatskoj. Financijska teorija i praksa 27 (4). Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/8921> (Datum pristupa: 28.04.2024.)
50. Schultz A. B., Edington D. W., (2007). Employee health and presenteeism a systematic review. New York: Journal of occupational rehabilitation, Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/6184642\\_Employee\\_Health\\_and\\_Presenteeism\\_A\\_Systematic\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/6184642_Employee_Health_and_Presenteeism_A_Systematic_Review) (Datum pristupa: 18.06.2024.)
51. Steers, R. M., Rhodes, S.R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. Journal of Applied Psychology. 63 (4), str. 391-407. Preuzeto s:

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.63.4.391> (Datum pristupa: 22.06.2024.)

52. Sullivan, S., Forret, M. L., Carraher, S. M., Mainiero, L. A. (2009): Using the Kaleidoscope Career Model to examine generational differences in work attitudes, *Career Development International*, 14(3), str. 284-302. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/241701225\\_Using\\_the\\_Kaleidoscope\\_Career\\_Model\\_to\\_examine\\_generational\\_differences\\_in\\_work\\_attitudes#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/241701225_Using_the_Kaleidoscope_Career_Model_to_examine_generational_differences_in_work_attitudes#fullTextFileContent) (Datum pristupa: 29.06.2024.)
53. Zakon o obveznom zdravstvenom osiguranju, NN 80/2013, 137/2013, 98/2019, 33/2023.
54. Zhang, W., (2013). Essays on measuring and valuing productivity loss due to poor health. The University of British Columbia. Preuzeto s: <https://open.library.ubc.ca/media/stream/pdf/24/1.0074089/1> (Datum pristupa: 23.06.2024.)



## Popis ilustracija

<b>Grafikon 1</b> Hrvatsko tržište rada od 2013. do 2023. godine .....	18
<b>Grafikon 2</b> Broj dnevno odsutnih zaposlenika u razdoblju od 2013. do 2023. godine (ukupno i po spolu) na teret HZZO-a .....	25
<b>Grafikon 3</b> Broj odsutnih zaposlenika (dnevni prosjek) u razdoblju od 2013. do 2023. godine.....	26
<b>Grafikon 4</b> Dnevni izostanci s posla po uzroku za razdoblje od 2013. do 2023. godine .....	27
<b>Grafikon 5</b> Broj zaposlenih u pravnim osobama prema NKD-u 2007.- prema JOPPD obrascu za 2023. godinu.....	29
<b>Slika 1</b> Uzroci apsentizma .....	12
<b>Slika 2</b> Međusobno djelovanje sustava.....	15

## Popis tablica

<b>Tablica 1</b> Prosjek dnevno bolesnih zaposlenika prema NKD djelatnosti .....	28
--	----

