

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo  
visokošolskega programa**

**SPREJEMLJIVA IN NESPREJEMLJIVA  
ODSOTNOST Z DELA V UPRAVNI ENOTI  
LJUBLJANA**

**Azra Handanagić**

**Ljubljana, junij 2009**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo  
visokošolskega programa

**SPREJEMLJIVA IN NESPREJEMLJIVA ODSOTNOST Z DELA V  
UPRAVNI ENOTI LJUBLJANA**

Kandidatka: Azra Handanagić  
Številka indeksa: 04026389

Mentor: dr. Janez Stare

Ljubljana, junij 2009

## **Povzetek**

Javni uslužbenci imajo pravico do odsotnosti z dela, ki se deli na sprejemljivo in nesprejemljivo. Zakonodaja, ki se za urejanje področja odsotnosti v veliki meri uporablja enaka za gospodarstvo in za javni sektor, loči odsotnost po razlogih in pravici do nadomestila plače ter njeni višini. S poglobljeno analizo odsotnosti se ugotovi, da je nesprejemljiva predvsem odsotnost z dela zaradi bolezni ali zdravstveni absentizem, vendar ne v svoji osnovni obliki, ki daje bolnemu pravico, da ostane doma, temveč takrat, ko odsotnost z dela zaradi bolezni predstavlja beg iz delovnega okolja. Zdravstveni absentizem se izrazi v visokem številu izgubljenih delovnih dni v primerjavi in povezavi z značilnostmi dela, strukturo zaposlenih ter oceno varnosti in stopnjo tveganja za zdravje. Nasprotujoča si dejstva usmerjajo na nujnost iskanja vzrokov za odsotnost v organizacijski kulturi in njenih dejavnikih, kot so motiviranost in zavzetost javnih uslužbencev, način vodenja in upravljanja s spremembami, način komunikacije ter nenazadnje v številu skupnih vrednot vodstva in sodelavcev. Za spreminjanje organizacijske kulture in posledično zniževanje zdravstvenega absentizma je potreben čas in za začetek kompetenčnost vodstva za upravljanje s človeškimi viri, ki temelji na enakopravnosti, povezovanju in sodelovanju.

**Ključne besede:** odsotnost z dela, zdravstveni absentizem, državna uprava, javni uslužbenci, motivacija, komunikacija, kompetence, raziskava

## **Summary**

Civil servants have the right to be absent from work. This absence can be acceptable or unacceptable. The legislation which covers the field of absenteeism is to a large extent used for both public and private sector. The legislation distinguishes between the reasons for the absence and the right to salary reimbursement, and the amount of the latter. A detailed analysis of absenteeism has shown that the unacceptable absence is above all absence from work due to sickness, that is sick leave absenteeism. The basic form of sick leave absenteeism which gives the sick the right to stay home is acceptable, but when it takes the form of flight from work, then it becomes unacceptable. Sick leave absenteeism leads to a grave loss of working hours compared to and connected to job characteristics, structure of workforce, safety at work and health risks. The opposing facts show a need to target the efforts to search for causes of absence in the organisational culture, such as motivation, engagement, leadership style, crisis management, ways of communication and the values shared among management and employees. To change the organisational structure and thus reduce sick leave absenteeism we need time, but firstly management competence to manage human resources on the basis of equality, integration and cooperation.

Keywords: absenteeism, sick leave absenteeism, civil service, civil servants, motivation, communication, competences, research

## KAZALO

<b>Povzetek</b> .....	<b>ii</b>
<b>Summary</b> .....	<b>iii</b>
<b>1 UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2 SPREJEMLJIVA ODSOTNOST Z DELA</b> .....	<b>3</b>
2.1 LETNI DOPUST .....	3
2.2 IZREDNI DOPUSTI.....	4
2.2.1 Izredni dopust s pravico do nadomestila plače.....	4
2.2.2 Izredni dopust brez nadomestila plače .....	6
2.3 DRUGE ODSOTNOSTI Z DELA .....	6
2.3.1 Odsotnost z dela zaradi opravljanja funkcije ali obveznosti po posebnih zakonih .....	6
2.3.2 Odsotnost z dela zaradi udeležbe na seminarjih, usposabljanjih in izpopolnjevanjih .....	7
2.3.3 Izraba presežka ur.....	7
2.3.4 Starševski dopust .....	7
2.3.5 Druge odsotnosti, določene z zakonom, podzakonskim predpisom ali kolektivno pogodbo za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji .....	7
<b>3 NESPREJEMLJIVA ODSOTNOST Z DELA</b> .....	<b>9</b>
3.1 IZHODIŠČA ZA OBRAVNAVO ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA .....	10
3.1.1 Modeli za odkrivanje in razumevanje vzrokov zdravstvenega absentizma ...	11
3.2 DEJAVNIKI ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA .....	14
3.3 DEJAVNIKI ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA V DRŽAVNI UPRAVI .....	16
3.3.1 Stil vodenja.....	16
3.3.2 Komuniciranje .....	17
3.3.3 Stres.....	19
3.3.4 Motivacija .....	20
3.3.5 Kompetence.....	22
<b>4 UPRAVNA ENOTA LJUBLJANA – PREDSTAVITEV</b> .....	<b>23</b>
4.1 ORGANIZIRANOST IN DELOVNA PODROČJA .....	23
4.2 JAVNI USLUŽBENCI V UPRAVNI ENOTI LJUBLJANA .....	24
4.3 SPREMEMBE V JAVNEM SEKTORJU IN NJIHOV VPLIV NA JAVNE USLUŽBENCE.	25
4.4 PRISTOP K ODPRAVI NESPREJEMLJIVE ODSOTNOSTI Z DELA .....	26

4.4.1 VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU .....	27
4.4.2 OBDELAVA IN SPREMLJANJE PODATKOV O ZDRAVSTVENEM ABSENTIZMU	28
4.4.3 POSEBNE KATEGORIJE JAVNIH USLUŽBENCEV .....	29
4.4.4 ADMINISTRATIVNI UKREPI V ORGANU .....	31
<b>5 RAZISKAVA O NESPREJEMLJIVI ODSOTNOSTI Z DELA .....</b>	<b>34</b>
5.1 METODOLOGIJA IN REZULTATI RAZISKAVE .....	34
5.1.1 Poslanstvo, cilji in politika kakovosti upravne enote .....	35
5.1.2 Postavljanje ciljev in kreiranje politike kakovosti upravne enote .....	36
5.1.3 Spremembe v delovanju upravne enote .....	37
5.1.4 Posredovanje informacij za delo .....	38
5.1.5 Utemeljene pripombe in kritike na delo vodje .....	39
5.1.6 Odnos vodje s sodelavci .....	40
5.1.7 Letni pogovor s sodelavcem .....	41
5.1.8 Sodelovanje in medsebojna pomoč .....	42
5.1.9 Odnos med sodelavci .....	43
5.1.10 Reševanje konfliktov .....	44
5.1.11 Nadomeščanje v času odsotnosti .....	45
5.1.12 Obvladovanje stresa .....	46
5.1.13 Pomembnost in nadomestljivost javnega uslužbenca .....	47
5.1.14 Pohvale .....	48
5.1.15 Kriteriji in možnosti napredovanja .....	49
5.1.16 Redna delovna uspešnost .....	50
5.1.17 Varnost zaposlitve in plače .....	51
5.1.18 Delo s strankami .....	52
5.1.19 Veselje do dela .....	53
5.2 UGOTOVITVENI SKLEPI NA PODLAGI REZULTATOV RAZISKAVE .....	54
<b>6 ZAKLJUČEK .....</b>	<b>57</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>59</b>
<b>VIRI .....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM GRAFIKONOV, SLIK IN TABEL .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV .....</b>	<b>67</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>68</b>
<b>IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA .....</b>	<b>71</b>

# 1 UVOD

Odsotnost z dela ali absentizem je problematika, s katero se zaradi družbenih zahtev ukvarja vedno več strokovnjakov ekonomskih, organizacijskih, psiholoških, socialnih in drugih znanosti na različnih ravneh delovanja družbe. V strokovni literaturi zasledimo veliko izrazov, ki so povezani z odsotnostjo z dela, kot so zdravstveni absentizem, fluktuacija, invalidnost, dopust, organizacijska klima, delovne razmere, itd. Večina jih ima negativen prizvok, saj je odsotnost z delovnega mesta nasprotje od pričakovanega, to je prisotnost na delovnem mestu.

Problem absentizma je treba obravnavati z več različnih medsebojno povezanih vidikov: zaposlenega delavca, njegovega delodajalca, narodnega gospodarstva, obveznega zdravstvenega zavarovanja in zakonodaje. Gre za resen družbeni, organizacijski in pravni problem, ki ima nezanemarljive ekonomske posledice tako za podjetja kot za zaposlene in celotno gospodarstvo (Turk, 2005, str. 16).

Posledice odsotnosti z dela se kažejo v organizaciji, ki se mora boriti z nižjo storilnostjo in učinkovitostjo ter naraščajočimi stroški in nižanjem dobička. V krogu, ki trpi zaradi posledic odsotnosti, se poleg organizacij znajde tudi država, saj se zaradi nižjih dobičkov organizacij niža tudi bruto domači proizvod, ki je eden bistvenih kazalcev blaginje državljanov. Glavni udeleženec kroga pa je človek – delavec, ki je obenem povzročitelj odsotnosti in nosilec najtežjih posledic.

V diplomskem delu je predstavljena odsotnost v državnem organu, za katerega velja, da ne ustvarja konkretnega dobička, saj opravlja naloge v splošno družbeno korist in zadovoljuje potrebe državljanov, financira pa se v celoti iz državnega proračuna. Vendar je ravno zaradi načina financiranja še bolj zavezan k temu, da posluje racionalno in preprečuje dejanja, ki vodijo k neustrezni porabi proračunskega denarja.

Drugo poglavje vsebuje vrste odsotnosti z dela, ki jih za javne uslužbence omogoča zakonodaja v Republiki Sloveniji ter natančneje predstavi posamezne vrste odsotnosti: letni dopust, izredni dopust, ... Odsotnost z dela, ki je opredeljena v tem poglavju, je razumljena tudi kot sprejemljiva, upravičena in celo zaželena.

Obremenilna je predvsem odsotnost z dela zaradi bolezni ali zdravstveni absentizem, ki se odraža v visokem številu dni odsotnosti zaradi bolezni. Ta odsotnost sicer ni neupravičena, saj delavec predloži zdravniško potrdilo o upravičeni zadržanosti z dela, vendar lahko kaže na nesprejemljivo stanje v delovnem okolju, vzroki zanj pa brez analize niso vidni.

Zdravstveni absentizem je zaradi obsežnosti samostojno obravnavan v tretjem poglavju, v katerem so navedena nekatera teoretična izhodišča za njegovo analizo, in dejavniki, ki lahko vplivajo nanj.

Kljub temu, da Republika Slovenija nima enotnih smernic za boj proti zdravstvenemu absentizmu, pa ima večina sodobnih organizacij vpeljano aktivno politiko, ki postavlja okvirje za spremljanje odsotnosti zaradi bolezni, odkriva vzroke zanjo in vključuje ukrepe za njeno zmanjševanje. Te organizacije delujejo preventivno in tekoče spremljajo stanje odsotnosti, zaznajo že najmanjša odstopanja, zato lahko vsakega posameznika individualno obravnavajo. Pri organizacijah, pri katerih je potrebna kurativa, je stanje bolj zapleteno. Ker se s težavo do določenega trenutka nihče ni ukvarjal, je težko določiti, kje in kako začeti.

Takšen primer je Upravna enota Ljubljana, ki bo predstavljena v četrtem poglavju. Predstavitev obravnavanega organa – organiziranost, delovne naloge, število zaposlenih – je pomembna za razumevanje konkretnih podatkov o odsotnosti in iskanju vzrokov ter možnih ukrepov, ki sledijo v nadaljevanju diplomskega dela.

Zdravstveni absentizem je odvisen od delovnega okolja, razporeditve delovnega časa, plače, spoštovanja pravil varnosti in zdravja pri delu, delovne klime, komunikacije, stila vodenja, motivacije, kompetenc vodilnih, organizacijske kulture in podobnega, večina navedenih pojmov pa so tudi dejavniki, ki vsaj posredno vplivajo na počutje in zdravje zaposlenih. Možni vzroki za zdravstveni absentizem so lahko tudi starost, spol, invalidnost, alkoholizem, kajenje, ... javnih uslužbencev.

Zadnje poglavje je namenjeno raziskavi, katere cilj je ugotoviti, kateri izmed možnih vzrokov so glavni krivci za bolezensko odsotnost javnih uslužbencev in kakšne ukrepe se lahko uvede ob obstoječi zakonodaji, danih finančnih in organizacijskih možnostih za znižanje odsotnosti z dela zaradi bolezni v Upravni enoti Ljubljana?

Predpostavka je, da nezadovoljen javni uslužbenec velikokrat »beži« iz delovnega okolja in ker nima neomejenega števila dni dopusta, večkrat ostane doma na bolniški.

Za potrditev predpostavke je opravljena raziskava med javnimi uslužbenci, ki so bili razdeljeni v dve skupini, in sicer so bili v prvi skupini javni uslužbenci, ki niso bili v preteklem letu niti enkrat odsotni zaradi bolezni, v drugi pa tisti, ki so pogosto odsotni. Analiza rezultatov bo prikazana v analitičnem delu diplomske naloge, ki bo potrdila ali ovrгла predpostavko, da je primerna organizacija dela in organizacijska kultura ter posledično zadovoljstvo zaposlenih ključen dejavnik prisotnosti.

Diplomsko delo je grajeno predvsem na deskriptivni (opisni) metodi, saj izhaja iz določil zakonskih in podzakonskih aktov, literature in virov. Uporabljena je tudi induktivna metoda, s katero se na podlagi posamičnih dejstev prehaja na splošne opredelitve, ter deduktivna metoda, na podlagi katere se iz splošnih stališč prehaja k zaključkom, ki veljajo tudi za posameznike. Pri analizi podatkov o odsotnosti je uporabljena statistična metoda in pri raziskavi metoda anketiranja.



## **2 SPREJEMLJIVA ODSOTNOST Z DELA**

### **2.1 LETNI DOPUST**

Letni dopust je pravica vsakega delavca v minimalnem trajanju štirih tednov<sup>1</sup> na leto, ki mu pripadajo po preteku največ šestih mesecev nepretrganega dela, če je delavec zaposlen manj kot šest mesecev, mu pripada sorazmerni del dopusta. Kriteriji za določitev števila dni dopusta so določeni v Zakonu o delovnih razmerjih (v nadaljevanju: ZDR) in kolektivni pogodbi ter internih aktih posameznega delodajalca, vendar zadnja ne smeta zmanjševati pravic, določenih z ZDR.

Za javne uslužbenke, zaposlene v državni upravi, se še vedno uporabljajo kriteriji za dopust, ki jih vsebuje Zakon o delavcih v državnih organih (v nadaljevanju: ZDDO). Večina členov ZDDO ne velja več, saj so bila področja plač, sistem javnih uslužbencev in drugo urejeni s posebnimi zakoni, ki so področja uredili na novo, drugače, sodobneje glede na potrebe časa, v katerem se zakoni uporabljajo.

Zaradi nejasnosti, ki so nastajale pri dodelitvi dnevov dopusta po posameznih kriterijih, so vsi organi, za katere veljajo določbe ZDDO, prejeli naslednje pojasnilo:

»Po določbi prve točke prvega odstavka 303. člena Zakona o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 56/2002 – v nadaljevanju: ZJU) določbe ZDDO o dopustu ostajajo v veljavi do sklenitve ustrezne kolektivne pogodbe (za javni sektor ali dejavnosti). S to določbo je zakonodajalec jasno nakazal namen, da je ureditev po ZDDOčasne narave. Ureditev v kolektivni pogodbi pa bo lahko samo ugodnejša kot v ZDR, saj je temeljni namen ZDR, da omejuje pogodbeno avtonomijo v korist zaposlenega (7. člen ZDR). Iz dejstva, da je zakonodajalec urejanje dopustov v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti z ZJU prepustil kolektivni pogodbi, v ZDR pa določil minimalni obseg pravice, je mogoče nedvoumno sklepati na njegov namen, da z ZDR (kasnejšim in splošnim zakonom) derogira določbe ZDDO (mlajšega in specialnega zakona) o dopustu, kolikor so te določbe v nasprotju z ZDR (odstopajo od določenega minimuma pravic). Glede na to se za vprašanja, povezana z dopustom, določbe ZDDO, ki bi za javne uslužbenke v državnih organih in upravah lokalnih skupnostih pomenile zmanjšanje obsega pravic, kot jih določa ZDR, ne uporabljajo. To velja tako za minimalni obseg letnega dopusta v posameznem koledarskem letu (štiri tedne) kot za pravico do dodatnega dopusta za vsakega otroka, ki še ni dopolnil 15 let (in ne 10 let, kot določa ZDDO) starosti.«

---

<sup>1</sup> Formulacija štiri tedni dopusta je povzeta po ZDR, saj je minimalno število dni letnega dopusta odvisno od razporeditve delovnih dni v tednu. Navedeno pomeni, če je delovni čas razporejen na pet dni v tednu je minimalno število dni dopusta 20 oziroma, če je delovni čas razporejen na šest dni v tednu 24 dni dopusta.

Kljub tem, da je bila leta 2008 podpisana kolektivna pogodba za javni sektor socialni partnerji vanjo niso vključili določb o dopustu javnih uslužbencev, zato se še vedno uporabljajo zastarele določbe ZDDO.

V tem delu so navedene le določbe ZDR v zvezi z letnim dopustom, ki zagotavljajo javnemu uslužbencu počitek in posredno vplivajo na zadovoljstvo javnega uslužbenca.

Ena bistvenih določb, ki zagotavlja počitek delavca, je, da je letni dopust mogoče izrabiti v več delih s tem, da mora en del trajati najmanj dva tedna ter da je vsak delavec dolžan biti dva tedna na letnem dopustu v tekočem koledarskem letu, delodajalec pa mu mora to zagotoviti (ZDR, 163. člen).

Letni dopust se izrablja upošteva potrebe delovnega procesa ter možnosti za počitek in rekreacijo delavca ter upošteva njegove družinske obveznosti. Starši šoloobveznih otrok imajo pravico izrabiti najmanj teden dni letnega dopusta v času šolskih počitnic in vsak delavec ima pravico izrabiti en dan dopusta na dan, ki ga sam določi (ZDR, 165. člen).

Na letnem dopustu so javni uslužbenci pretežno od junija do septembra, zato se za izpolnjevanje vseh pravic, ki jih javnemu uslužbencu zagotavlja ZDR, in zagotovitev nemotenega toka delovnega procesa, pripravi plan izrabe letnega dopusta. Plan vključuje vse zaposlene in temelji na dogovoru med sodelavci, kar pomeni, da se ti med seboj dogovorijo, kdaj bo kdo na dopustu in kdo bo koga nadomeščal. Plan se posreduje neposrednemu nadrejenemu, ki ga pregleda z vidika potreb delovnega procesa in ga odobri ali posamezne javne uslužbenke pozove k dodatnemu usklajevanju. V skrajnem primeru, če ne pride do dogovora med sodelavci, lahko vodja določi termine izrabe dopusta, vendar je slednje nezaželeno zaradi konfliktov in nezadovoljstva, ki jih takšno dejanje povzroči.

Javni uslužbenci morajo praviloma dopust najaviti najmanj sedem dni pred nastopom na posebni dovolilnici.

## **2.2 IZREDNI DOPUSTI**

### **2.2.1 Izredni dopust s pravico do nadomestila plače**

Javni uslužbenci imajo v koledarskem letu pravico do največ sedem dni izrednega dopusta s pravico do nadomestila plače v primerih, ki jih določa zakon (ZDDO, 41. člen).

Postopek za pridobitev pravice do izrednega dopusta je v obsegu, ki ga določa ZDDO, določen v internem aktu upravne enote, to je v Sklepu o razporeditvi delovnega časa javnih uslužbencev upravne enote in je povzet v nadaljevanju.

Izredni dopust odobri predstojnik s posebnim sklepom, na podlagi pisne vloge, kateri mora biti priložena ustrezna dokumentacija v naslednjih primerih:

- Do sedem dni zaradi nege ožjega družinskega člana v primerih, ko nima pravice do nadomestila plače za odsotnost zaradi nege družinskega člana po predpisih o zdravstvenem zavarovanju, in sicer na podlagi zdravniškega potrdila.
- Do sedem dni zaradi sodelovanja pri kulturnih, športnih in podobnih prireditvah, in sicer na podlagi vabila ter naknadnega dokazila o udeležbi.
- Tri dni zaradi sklenitve zakonske zveze, rojstva otroka in selitve v drugo stanovanje na podlagi vloge ter naknadnega dokazila (poročni list, rojstni list, potrdilo o prijavi prebivališča).
- Tri dni zaradi smrti ožjega družinskega člana in en dan zaradi smrti bližnjih sorodnikov.
- En dan zaradi vpoklica k vojaškim vajam, ki trajajo nad šest dni, in drugih neodložljivih opravkov (sklep, 22. točka).

Razlaga kolektivne pogodbe za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji določa, da se za ožjega družinskega člana štejejo: zakonec, izvenzakonski partner, otroci, tudi izvenzakonski ter posvojenci in starši delavca. Za bližnje sorodnike pa se štejejo zakončevi starši, bratje, sestre, stari starši in vnuki.

Tudi pri določanju pravice do izrednega dopusta se pri izvrševanju določb ZDDO, ZDR in Kolektivne pogodbe za negospodarstvo v Republiki Sloveniji v praksi pojavi kar nekaj vprašanj in dilem oziroma drugačnih tolmačenj določb zakona, kar povzroči neenotno obravnavanje javnih uslužbencev v organih državne uprave<sup>2</sup>.

Med izredne dopuste se šteje tudi študijski dopust, ki pripada javnemu uslužbencu, ki se izobražuje v interesu delodajalca. V tem primeru delodajalec in javni uslužbenec skleneta posebno pogodbo o izobraževanju, v kateri določita rok za zaključek študija, odsotnost z dela zaradi izpolnjevanja študijskih obveznosti, finančne obveznosti, obveznosti javnega uslužbenca po zaključku študija, ... Med dopustom javni uslužbenec prejema nadomestilo plače.

---

<sup>2</sup> Javni uslužbenec ljubljanske upravne enote je podal vlogo za odobritev izrednega dopusta zaradi neodložljivega opravka, in sicer spremljanja prvošolca prvi dan v šolo, saj mu je javni uslužbenec iz drugega državnega organa povedal, da pri njih za ta namen pripada izredni dopust. Vloga javnega uslužbenca je bila v Upravni enoti Ljubljana zavrnjena, kar je povzročilo med zaposlenimi splošno nestrinjanje in bilo razumljeno kot samovoljna odločitev vodstva upravne enote, ki deluje proti javnim uslužbencem in ne zanje. O opisanem primeru je sicer Ministrstvo za javno upravo naknadno podalo naslednjo usmeritev: »O pravici do nadomestila zaradi odsotnosti z dela iz naslova 41. člena zakona odloča predstojnik, zato je tudi v primeru tretje alineje tega člena prepuščeno predstojniku, da presodi, ali gre v posameznih konkretnih primerih za neodložljivi opravke. Ne glede na navedeno, v Ministrstvu za javno upravo menimo, da spremljanje otroka prvi šolski dan v prvi razred osnovne šole ne gre šteti kot neodložljivi opravke v smislu 41. člena zakona. Dogodek je predvidljiv in ga je možno načrtovati, zato verjamemo, da starši problem spremstva lahko rešujejo na drugačen način.« Upravna enota Ljubljana je torej v navedenem primeru ravnala pravilno in ni kratila pravic javnega uslužbenca, vendar nejasno napisane dikcije zakonov, ki bi jih bilo treba spremeniti ali predhodno zagotoviti enotno tolmačenje za vse uporabnike, med zaposlenimi povzročajo nezadovoljstvo, željo po uporništvu in vsaj trenutno zmanjšanje delovne učinkovitosti ter občutka pripadnosti.

## **2.2.2 Izredni dopust brez nadomestila plače**

Odsotnost z dela brez pravice do nadomestila plače v trajanju največ 30 dni v posameznem koledarskem letu odobri na podlagi vloge in ustreznih dokazil predstojnik. Javni uslužbenec je lahko odsoten zaradi sodelovanja na seminarjih, kongresih in podobnih prireditvah, katerih vsebina ni povezana z delom v organu, zaradi zdravljenja v zdravilišču na lastne stroške (ZDDO, 42. člen) in v vseh primerih, ko mu pripada izredni dopust s pravico do nadomestila plače (glej Izredni dopust s pravico do nadomestila plače), če posebne okoliščine zahtevajo daljšo odsotnost.

Kadar se javni uslužbenec izobražuje v lastnem interesu, ZDDO in kolektivna pogodba podrobneje ne določata pravice do odsotnosti, zato ima pravico do odsotnosti brez nadomestila plače ob dnevih, ko prvič opravlja izpit (ZDR, 173. člen).<sup>3</sup>

## **2.3 DRUGE ODSOTNOSTI Z DELA**

### **2.3.1 Odsotnost z dela zaradi opravljanja funkcije ali obveznosti po posebnih zakonih**

Javni uslužbenec je lahko odsoten in te odsotnosti ne nadomešča z delom zaradi opravljanja neprofesionalne funkcije, v katero je izvoljen na neposrednih državnih ali lokalnih volitvah, volitvah v Državni svet Republike Slovenije, funkcije oziroma dolžnosti, v katero je imenovan s strani sodišča, sodelovanja v Ekonomsko-socialnem svetu ali v organih, ki so na podlagi zakona sestavljeni iz predstavnikov socialnih partnerjev, ter ko je pozvan k opravljanju obrambnih dolžnosti, vojaške dolžnosti, vključno z usposabljanjem v pogodbeni rezervi Slovenske vojske, ter dolžnosti zaščite reševanja in pomoči v skladu z zakonom, razen v primeru vpoklica na obvezno ali prostovoljno služenje vojaškega roka, opravljanja nadomestne civilne službe oziroma usposabljanja za opravljanje nalog v rezervni sestavi policije, vpoklica pogodbenega pripadnika rezervne sestave nalog zaščite, reševanja in pomoči pogodbenega pripadnika civilne zaščite, ali ko je brez krivde poklican k upravnim ali sodnim organom (ZDR, 170 člen).

ZDR daje v navedenih primerih le pravico do odsotnosti, ki jo delodajalec javnemu uslužbencu ne sme odreči, vendar pa delodajalec v teh primerih javnemu uslužbencu ni dolžan izplačati nadomestila plače. Javni uslužbenci sodelujejo predvsem s sodišči v funkciji sodnika porotnika, ali so pozvani kot priče v postopku pa tudi kot pripadniki civilne zaščite

---

<sup>3</sup> Danes je izobrazba zelo pomembna in veliko javnih uslužbencev se dodatno izobražuje v lastnem interesu, zato bi morala že zakonodaja omogočati več možnih oblik odsotnosti zaradi izobraževanja, npr. več dni izrednega dopusta brez nadomestila plače. Takšen ukrep bi najverjetneje zmanjšal zlorabo drugih odsotnosti z dela (bolniška) ter povečal zadovoljstvo zaposlenih.

### **2.3.2 Odsotnost z dela zaradi udeležbe na seminarjih, usposabljanjih in izpopolnjevanjih**

Zakonodaja, ki ureja status javnih uslužbencev, daje velik poudarek izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju javnih uslužbencev, saj lahko le strokoven in široko razgledan javni uslužbenec opravlja delo kakovostno in na način, s katerim zadovolji potrebe delodajalca, stranke in nenazadnje tudi potrebe po razvijanju lastnega intelekta.

Uredba o delovnem času v organih državne uprave določa, da je javni uslužbenec lahko odsoten z dela zaradi udeležbe na seminarjih, konferencah, tečajih tujih jezikov in drugih oblikah pridobivanja usposobljenosti za delo ter v času, ko je na organiziranem usposabljanju za pripravo na strokovni izpit, na katere ga napoti delodajalec (uredba, 21. in 22. člen).

### **2.3.3 Izraba presežka ur**

Javni uslužbenci, ki delajo polni delovni čas, imajo premakljiv začetek in konec delovnega časa, kar omogoča, da zaradi potreb delovnega procesa in povečanja obsega dela v določenem obdobju naredijo presežek ur.

Način izrabe presežka ur je določen v Uredbi o delovnem času v organih državne uprave, ki daje javnim uslužbencem pravico, da dovoljeni presežek ur izkoristijo v okviru premakljivega začetka in konca delovnega časa. Izjemoma se dovoljeni presežek ur izkoristi v obliki prostih ur v času obvezne prisotnosti na delu ali kot proste dni s predhodnim soglasjem neposredno nadrejenega tako, da ni oviran delovni proces, v razmerju ena proti ena (Uredba, 15. člen).

### **2.3.4 Starševski dopust**

Delodajalec je dolžan zagotoviti pravico do odsotnosti z dela ali krajšega delovnega časa delavcu zaradi izrabe starševskega dopusta (ZDR, 191. člen), določenega z Zakonom o starševskem varstvu in družinskih prejemkih. Vrste starševskega dopusta so (ZSDP, 13. člen):

- porodniški dopust
- očetovski dopust
- dopust za nego in varstvo otroka
- posvojiteljski dopust

### **2.3.5 Druge odsotnosti, določene z zakonom, podzakonskim predpisom ali kolektivno pogodbo za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji**

Veliko predpisov ureja in daje pravico do odsotnosti z dela, vendar jih je težko taksativno vse navesti, zato Uredba o delovnem času v organih državne uprave določa, da ni treba nadomestiti odsotnosti v drugih primerih, določenih z zakonom,

podzakonskim predpisom ali kolektivno pogodbo za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji (Uredba, tretja alineja prvega odstavka 22. člena).

Tak primer predstavljajo npr. preventivni pregledi med nosečnostjo, ki jih določa Pravilnik o varovanju zdravja pri delu nosečih delavk, delavk, ki so pred kratkim rodile, ter doječih delavk, v primeru, ko jih ni bilo mogoče opraviti izven rednega delovnega časa (Pravilnik, 7. člen) ter odsotnost javnega uslužbenca na dan darovanja krvi (ZDR, 169. člen).

Med drugo odsotnost z dela se šteje tudi odsotnost zaradi zdravstvenih razlogov, ki so opredeljeni v Zakonu o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. Odsotnosti z dela zaradi bolezni je zaradi obširnosti teme namenjeno naslednje poglavje diplomske naloge.

### 3 NESPREJEMLJIVA ODSOTNOST Z DELA

To poglavje je namenjeno predstavitvi zdravstvenega absentizma, ki zajema odsotnost z dela zaradi bolezni, poškodbe pri delu ali izven dela, nege družinskega člana, spremstva, ... Zdravstveni absentizem je nezaželen v vseh oblikah, vendar je določena stopnja odsotnosti z dela pričakovana, saj vsakdo kdaj zbolí. Za nesprejemljivo odsotnosti z dela gre takrat, ko razlog odsotnosti ni dejanska bolezen ampak zavestna ali celo planirana odločitev za beg iz delovnega okolja. Vsi možni razlogi za upravičeno zadržanost z dela so najlažje razvidni iz potrdila o upravičeni zadržanosti z dela – bolniškega lista. Pravno podlago za odobritev odsotnosti ima osebni zdravnik v Zakonu o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. V diplomskem delu bodo obravnavani le zgoraj navedeni najpogostejši razlogi za zdravstveni absentizem, ki obenem tudi zadostujejo za splošno opredelitev zdravstvenega absentizma in prikaz dejavnikov v povezavi z različnimi teoretičnimi izhodišči.

Za čas odsotnosti zaradi bolezni javni uslužbenci prejemajo nadomestilo plače, ki v primeru odsotnosti z dela zaradi bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom, znaša 80 % plače delavca v preteklem mesecu za polni delovni čas (ZDR, osmi odstavek 137. člena). Natančneje je višina nadomestila plače navedena v Zakonu o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju glede na razlog zadržanosti in znaša (ZZVZZ, 31. člen):

- 100 % osnove ob zadržanosti od dela zaradi poklicne bolezni, poškodbe pri delu, presaditve živega tkiva in organov v korist druge osebe, posledic dajanja krvi ter izolacije, ki jo odredi zdravnik;
- 90 % osnove ob zadržanosti od dela zaradi bolezni;
- 80 % osnove ob zadržanosti od dela zaradi poškodb izven dela, nege družinskega člana in spremstva, ki ga odredi zdravnik.

Nadomestilo v primeru bolezni, poškodbe pri delu, poškodbe izven dela prvih 30 dni zadržanosti bremeni delodajalca, nad 30 dni pa je nadomestilo v breme Zavoda za zdravstveno zavarovanje Republike Slovenije (v nadaljevanju: ZZZS). Če je razlog odsotnosti nega družinskega člana ali spremstvo, nadomestilo od prvega dne dalje bremeni ZZZS. Od navedenega pravila obstajata dve izjemi, in sicer, ko seštevku odsotnosti zaradi bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom, pri posameznem delavcu preseže 120 dni v koledarskem letu, nadomestilo za vsak naslednji dan odsotnosti tega istega delavca bremeni ZZZS in ko gre za dve ali več zaporednih odsotnosti z dela zaradi iste bolezni ali poškodbe, ki ni povezana z delom ter traja prekinitiv med njima manj kot deset delovnih dni, bremeni nadomestilo plače od druge odsotnosti dalje ZZZS in ne delodajalca (ZDR, tretji, četrti in peti odstavek 137. člena).

### 3.1 IZHODIŠČA ZA OBRAVNAVO ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA

Zdravstveni absentizem je potrebno obravnavati s stališča države, delodajalca in delojemalca, saj ima vsak od navedenih svoje interese.

Država je tista, ki zdravstveni absentizem normativno ureja z zakoni, uredbami, pravili. Slovenija je socialna država in to se kaže tudi v normativni ureditvi zdravstvenega absentizma, ki je za delojemalce ugodna. Višina nadomestil za čas odsotnosti je med najvišjimi v Evropi, Slovenija ne pozna čakalnih dni – to je npr. prvi dan, dva ali tri dni, ko odsotni delojemalec ne prejema nadomestila, ni omejitev trajanja bolniškega staleža, saj je delojemalec lahko odsoten tudi več let, država nima učinkovitega nadzora niti nad zdravniki, ki odobrijo odsotnost, niti nad delojemalci, ki so odsotni. Država skrbi tudi za zdravje državljanov s promoviranjem zdravega načina življenja in opozarjanjem na tveganja in posledice, ki jih lahko povzročijo naša dejanja (kajenje, alkoholizem), skrbjo za varstvo okolja, v katerem živimo in podobno.

Delodajalec večinoma gleda skozi stroške, ki mu jih zdravstveni absentizem neposredno in posredno povzroča. Odsotnega delavca nadomeščajo sodelavci, ki se jim odredi nadurno delo, kar stane in ne predstavlja dolgoročne rešitve. Pri daljši odsotnosti je največkrat potrebna nadomestna zaposlitev, ki je ponovno povezana s stroški in izgubo časa zaradi administrativnih opravil in kasnejšim uvajanjem novega sodelavca. Nezanemarljivo dejstvo je, da nastanejo dodatni stroški tudi z delavcem, ki se po daljši bolniški vrne v službo<sup>4</sup>.

Delojemalci zdravstveni absentizem dojemajo predvsem kot pravico, ki jim jo daje normativna ureditev države, ne zanimajo jih stroški, ki nastanejo zaradi njihove odsotnosti. Le posameznik ve, kaj je razlog za njegovo bolniško, ali je to dejanska nesposobnost za delo ali odsotnost predstavlja beg iz neprimerne delovnega okolja, ali pa je bolniška prosti čas, ki ga posveti hobijem, študiju, družini, ...

Povzročitelj in osrednja uganka absentizma je torej delojemalec – človek, ki ga opredeljujejo čustva, okolica, v kateri živi, sprejete vrednote, zdravstveno stanje in želja po preživetju. Zaradi sprejemanja sebe in ljudi, ki nas obdajajo in s katerimi se skoraj vsakodnevno srečujemo pri delu, bi morala največ energije za razumevanje in odpravljanje vzrokov zdravstvenega absentizma porabiti ravno delodajalec in delojemalec, seveda v okvirih in možnostih, ki jih daje družba/država.

---

<sup>4</sup> Na strokovnem posvetu, ki ga je v Ljubljani aprila 2009 organiziral Zavod za zdravstveno zavarovanje RS, je bilo povedano, da zdravstveni absentizem slovensko družbo stane neposredno (izdatki ZZZS in delodajalcev) cca 430,0 mio EUR/leto, posredno pa po ocenah približno še enkrat več (850,0-900,0 mio EUR) (Vučkovič, 2009).



### **3.1.1 Modeli za odkrivanje in razumevanje vzrokov zdravstvenega absentizma**

Za razlago zdravstvenega absentizma se je v teoriji razvilo kar nekaj različnih pristopov. Kateri bo izbran, je odvisno od lastnosti in značilnosti proučevane organizacije, od okolice, v kateri organizacija deluje, od trenutnega družbenega stanja, od vrednostnega sistema, ki ga družba spoštuje, ter seveda tudi od razlogov in učinkov, ki se jih želi doseči z obravnavo zdravstvenega absentizma.

Zaradi unikatnosti vsake organizacije je treba iz vsakega pojasnjevalnega modela vzeti in uporabiti le tisto, kar je primerno in uporabno za posamezno organizacijo, in ustvariti skupek izvlečkov vseh modelov, ki predstavlja nov, edinstven model za proučevano organizacijo.

Najbolj znani modeli za odkrivanje in razumevanje vzrokov zdravstvenega absentizma so (Briner, 1996, str. 876):

- Zdravstveni model
- Model odklonov
- Teorija umika
- Ekonomski model
- Kulturni model

Zdravstveni model temelji na dejstvu, da v razvitem svetu v zadnjih letih zasledimo naraščanje trenda pri stopnji odsotnosti zaradi psiholoških bolezni in slabega zdravja. Raziskave so pokazale, da so glavni vzroki psiholoških težav delavcev naslednji: dolg in naporen urnik, preobremenitev zaradi velike količine dela ter vplivi teh dejavnikov na zasebno življenje, slaba socialna in organizacijska klima v podjetju, premalo sodelovanja v odločitvenih procesih ter pomanjkanje kontrole nad delom (Michie, Williams, 2003, str. 3).

Model odklonov pojasnjuje absentizem z individualnimi razlikami med posamezniki. Osebnostne poteze naj bi predstavljale zmerno stabilnost odsotnosti z dela v času in v različnih situacijah (Martocchio, Jimeno, 2003, str. 229). Tako se je med raziskovalci uveljavil pojasnjevalni koncept nagnjenosti k odsotnosti (absence proneness). Porter in Steers (Harrison, Martocchio, 1998, str. 311) sta predlagala, da naj bi bili ljudje, ki izkazujejo visoko čustveno nestabilnost, anksiozne motnje, agresijo, neodvisnost in nizko željo po uspehu, najpogosteje odsotni. Novejše raziskave proučujejo vpliv osebnostnih potez, kot so nevroticizem, ekstravertiranost ter vestnost. Vendar pa so to dejavniki, ki naj bi vplivali na odsotnost predvsem na dolgi rok in so empirične raziskave še v teku. Posredni dokaz za takšno teorijo je, da majhen delež posameznikov pogosto povzroči velik delež odsotnosti v celotni delovni sili, in da je najboljši prediktor odsotnosti absentizem v preteklosti (Briner, 1996, str. 876). Vendar pa je treba takšne podatke previdno interpretirati, saj je lahko vzrok za konstantno odsotnost posameznika npr. tudi kronična bolezen in ne osebnostne poteze.

Teorija umika se lahko šteje za klasični pogled na odsotnost, saj se jo pojasnjuje kot umik od nezadovoljivih ali neprijetnih delovnih okoliščin. Predvsem naj bi nanjo vplivalo nezadovoljstvo s samimi delom, medtem ko imata nezadovoljstvo s sodelavci ali nadrejenimi precej manj vpliva. Vendar pa empirične raziskave niso potrdile te teorije, kajti korelacija nezadovoljstva z delom je zelo nizka (Johns, 1987, str. 32). Morebitni razlogi za nižjo korelacijo od pričakovane so, da zaposleni kljub negativnemu odnosu do svojega dela ali zaradi nujnih preživetvenih nagibov čutijo moralno obveznost, da so prisotni.

Splošna predpostavka ekonomskih modelov je, da zaposleni maksimizirajo svojo koristnost glede na preference, stroške ter omejenost resursov (čas in realna plača). Nadaljnja predpostavka je, da bodo zaposleni odsotni maksimalno možno število plačanih dni, ki je z vidika delodajalca dopustno in nekaznovano. Winkler (Harisson, Martocchio, 1998, str. 314) je predstavil model, v katerem je odsotnost pojasnjena kot maksimizacija koristnosti ob trade-offu med delom in prostim časom ter proračunsko omejitvijo. Po tej teoriji so zaposleni, ki bolj cenijo svoj prosti čas in dejavnosti zunaj delovnega mesta, pogosteje odsotni. Empirični rezultati (Harisson, Martocchio, 1998, str. 314) so pokazali, da obstaja med nezaposlenostjo in odsotnostjo inverzna povezava – kadar je večja nezaposlenost in je na voljo manj prostih delovnih mest, se relativna vrednost prostega časa zmanjša.

Na sodobnih nefleksibilnih trgih dela imajo pomembno vlogo tudi sindikati. Ti so posredniki med delodajalci in delavci, njihova cilja pa sta v grobem predvsem dva: višje plače ter višja zaposlenost, ki sta med seboj substituta. Delujejo tako, da se pogajajo z delodajalci na podlagi trade-offa med nižjimi plačami ter odpuščanjem delavcev. Prav tako vzpostavljajo interna pravila: kdor je zadnji prišel, je prvi odpuščen. Tako lahko vidimo, zakaj je pri delavcih, ki so člani sindikata, konstantno višja stopnja absentizma kot pri nečlanih. Na ta način si lahko pojasnimo tudi nacionalne razlike v stopnjah absentizma, saj so v državah, kjer imajo močno vlogo stopnje absentizma precej višje kot v državah, kjer je njihova vloga manjša.

Kulturni model proučuje vzroke za absentizem kot posledico socialnih in normativnih vplivov družbe na posameznika in opredeljuje pojem kulture odsotnosti (absence culture). Ta je definirana kot kompleksna mešanica splošno sprejetih norm, vedenj in predpisov, ki veljajo v določenem okolju in času za določeno delovno skupino, oddelek, organizacijo ali poklicno skupino. Dokaz za obstoj t. i. kultur odsotnosti so že same razlike med državami glede stopnje odsotnosti. Tako naj bi v zadnjih nekaj letih izgubljeni čas v ZDA znašal okoli 3 %, podobno tudi na Japonskem, medtem ko naj bi bil v državah EU kar dvakrat višji – najvišji v Angliji in Italiji (Johns, 1987, str. 33). Takšne konstantne razlike med državami je težko pojasniti z razlikami v zdravju, ekonomiki ali zadovoljstvu z delom, zlasti ker gre v vseh primerih za razvite zahodne države. Bolj verjetno je, da gre za različne socialne konsenze glede tega, kolikšna odsotnost je sprejemljiva (Johns, 1987, str. 33) (Šestan 2008, str. 125).

Sodobni model združi razloge za odsotnost v tri večje skupine: subjektivni razlogi posameznika (s temi sta povezana delovna motivacija in zadovoljstvo pri delu), organizacijski razlogi (izhajajo iz delovnega okolja) in širše družbene določilnice (niso omejene samo na socialno dogajanje v podjetju, temveč izhajajo tudi iz okolja).

Bistvo individualnega pristopa sta dve temeljni predpostavki, ki pravita, da gre v primeru odločitve za izostanek z dela za individualno odločitev ter da je zadovoljstvo pri delu glavna določilnica absentizma. Posameznikova delovna motivacija in njegovo zadovoljstvo pri delu naj bi bila v skladu z obravnavanim pristopom bistvena dejavnika absentizma. V skladu z navedenimi izhodišči naj bi bilo nezadovoljstvo pri delu glavni vzrok za odsotnost z dela. Individualni pristop predpostavlja, da na posameznikovo odločitev za odsotnost z dela vplivajo naslednji trije dejavniki:

- osebne/posameznikove značilnosti (osebnost, vrednote, odnos do dela in delovnega okolja ...),
- posameznikov odgovor oziroma odziv na dražljaje iz delovnega okolja (vsebina dela, delovne razmere ...),
- posameznikov odziv na dražljaje iz nedelovnega okolja (družinske in druge življenjske okoliščine, vrednotenje priložnosti ...).

Socialno-psihološki pristop k absentizmu izhaja iz kritike individualnega modela. Motivacija za prisotnost naj bi bila odvisna od posameznikovega zadovoljstva pri delu ter ekonomskega, družbenega in osebnega pritiska za prisotnost. Ta pristop predpostavlja, da se posameznik o odsotnosti z dela ne odloča sam oziroma neodvisno od svojega okolja, temveč da se odločitev za določeno vedenje sprejema znotraj nekega socialnega konteksta.

Ekonomске teorije absentizma se ukvarjajo predvsem z vprašanjem, ali in v kakšni meri zunanji dejavniki vplivajo na stopnjo posameznikovega absentizma. Zunanji dejavniki se nanašajo na osebne značilnosti (zunanje potrebe posameznika) in zunanje značilnosti dela (zunanji motivacijski dejavniki). Za ekonomski pogled na absentizem sta pomembni dve področji:

- zakaj se posameznik odloči za odsotnost z dela,
- meja, pri kateri je odsotnost z dela za delodajalca še dopustna.

Teorija kompenzacijske razlike v plačah govori o tem, da bodo zaposleni, če odsotnosti z dela pripisujejo velik pomen, pripravljani »zamenjati« plačo za odsotnost. V skladu s to teorijo naj bi bil na drugi strani za delodajalca absentizem visok strošek, zato bo ta pripravljen ponuditi možnost odsotnosti le ob nižjih plačah.

Sodobni interdisciplinarni pristop k absentizmu je povezal in združil vse tri predhodno navedene pristope. Prispevek individualnega pristopa, ki poudarja pomen posameznikovega zadovoljstva pri delu, je v tem, da mu je uspelo izpostaviti in prepoznati širok spekter dejavnikov delovne motivacije posameznika, ki vplivajo na njegovo odločitev za odsotnost z dela. Socialno-psihološko razumevanje odsotnosti je iztočnica za razumevanje, da je odločitev posameznika za izostanek z dela odvisna od položaja in vedenja drugih zaposlenih ter njegovega zaznavanja enakosti in pravičnosti (Karan, 2009).

### 3.2 DEJAVNIKI ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA

Dejavnike nesprejemljive odsotnosti z dela v največji meri povzročata delodajalec in delojemalec. Dejavniki na strani delodajalca nastanejo predvsem zaradi neizpolnjevanja zakonodaje s področja varnosti in zdravja pri delu.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu določa, kaj mora vsak delodajalec v najmanjšem obsegu storiti za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu, in to je (ZVZD, 15. člen):

- poveriti opravljanje nalog varnosti pri delu strokovnemu delavcu, naloge varovanja zdravja pri delu pa pooblaščenemu zdravniku;
- sprejeti ukrepe za zagotavljanje požarnega varstva v skladu s posebnimi predpisi;
- sprejeti ukrepe za zagotavljanje prve pomoči in evakuacije v primeru ogroženosti;
- obveščati delavce o uvajanju novih tehnologij in sredstev za delo ter o nevarnostih za poškodbe in zdravstvene okvare, ki so povezane z njimi ter izdajati navodila za varno delo;
- usposabljanje delavcev za varno delo;
- zagotavljati delavcem sredstva in opremo za osebno varnost pri delu in njihovo uporabo, če sredstvo za delo in delovno okolje, kljub varnostnim ukrepom ne zagotavlja varnosti in zdravja pri delu;
- zagotavljati periodične preiskave delovnega okolja in periodične preglede in preizkuse delovne opreme;
- zagotavljati zdravstvene preglede delavcev.

Delodajalec mora zaposlenim zagotoviti varne in zdrave delovne razmere, kar pomeni, da mora biti delovno mesto ustrezno opremljeno in vzdrževano. Z ergonomsko ureditvijo delovnega mesta se skuša delo čim bolj prilagoditi fizičnim in psihičnim lastnostim, ter omiliti oziroma preprečiti morebitne škodljive učinke na zdravje.

Med dejavnike zdravstvenega absentizma štejejo tudi alkoholizem, kajenje in zloraba drugih psihoaktivnih substanc. Zakon o omejevanju porabe alkohola prepoveduje prodajo oziroma ponudbo alkoholnih pijač med delovnim časom na delovnem mestu (ZOPA, 12. člen). Posledice na zdravju pušča tudi kajenje, zato je treba skladno z Zakonom o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov prepovedati kajenje v vseh zaprtih delovnih prostorih (ZOUTI, 17. člen).

Odstopanje od izvajanja osnovnih zakonskih določb, neposredno povzroča višji zdravstveni absentizem, zato je treba, kljub finančnim posledicam, izvrševati vse določbe. Zakon opredeljuje dejavnosti v najmanjšem obsegu, zato mora biti interes delodajalca, da še dodatno s preventivnimi programi skrbi za zdravje zaposlenih in ustrezne delovne razmere ter na ta način odpravlja dejavnike odsotnosti z dela zaradi bolezni.

Poleg zgoraj navedenih dejavnikov zdravstveni absentizem povzročajo tudi (Bilban, 2009):

- ekonomski problemi: slabo poslovanje, izgube, neizplačilo plače ... so vzroki nizke motivacije za delo, konfliktnih situacij ter slabih medosebnih odnosov, kar lahko vpliva tudi na pojavnost in dolžino bolniškega staleža;
- nezdravi medosebni odnosi: konfliktna situacije med delavci in neposrednimi vodji, nepriznavanje rezultatov dela, oblikovanje skupin nasprotnih interesov in familiarnosti v posameznih skupinah, neustrezno nagrajevanje (stimulacija), nehomogenost delovnih skupin (mladi : stari), nepriznavanje ali bagateliziranje rezultatov dela itd.;
- slaba organizacija dela: nedefinirane ali slabo definirane naloge, neorganizirano zaposlovanje, zanemarjanje potrebne adaptacije delavcev na novo delo, prepogosto premeščanje delavcev iz enega na drugo delo, brez potrebe glede na tehnološki proces in organizacijo dela, slaba skrb za usklajevanje bioloških karakteristik in psihofizičnih sposobnosti delavcev z zahtevami delovnega okolja (opuščanje vseh oblik preventivnih zdravstvenih pregledov), slaba organizacija varstva pri delu, pomanjkljiv trening, posebno pri delih z velikim tveganjem, itd. Slaba organizacije povzroči utrujenost, padec motivacije in nezadovoljstvo, slabši učinek dela, kar ima za posledico nižjo plačo in s tem konfliktna situacije in slabše medosebne odnose, katerih končni učinek je tudi beg v bolezen;
- starostna struktura zaposlenih: med starejšimi delavci je več kroničnih bolezni in večje število izostankov z dela zaradi bolezni. Starejši delavci imajo lahko težave v izvrševanju planiranega delovnega učinka zaradi upada funkcij organov in psihofiziološke sposobnosti kot rezultat normalnega procesa staranja;
- struktura delavcev po kvalifikaciji: nekvalificirani delavci so pogosteje v bolniškem staležu kot kvalificirani; vzroki pogostejših bolniških izostankov pri nekvalificiranih delavcih v odnosu na kvalificirane so različni: nižja motivacija za delo zaradi neustreznega statusa na delu ali celo odsotnosti stalnega delovnega mesta, nižja plača, manjše sposobnosti od zahtev dela ipd. Veliko nekvalificiranih delavcev dela na najenostavnejših delih, ki so strogo repetitivna in monotona in delavec ne more izkazati svojih eventualnih sposobnosti in dobiti priznanj okolice za svojo vrednost. Delavec nima stalnega delovnega mesta in je vsak trenutek lahko postavljen na drugo delo, kar nekateri delavci zelo težko "prenesejo". V tej skupini pogosto srečamo delavce z nižjimi intelektualnimi sposobnostmi, primitivno strukturirane osebnosti in podobno. Veliko nekvalificiranih delavcev je bolj vezanih na svoje domače, vaško področje, kot na delovno organizacijo in z delom v podjetju le prispevajo k sredstvom iz dela na kmetiji, ki jim ne zadoščajo za preživetje. Ta skupina pogosteje izostaja z dela zaradi obdelave zemlje in drugih opravil in je tudi zelo zainteresirana za trajni presežek ali celo invalidsko upokožitev;
- spolna struktura: številne raziskave potrjujejo, da so najpogosteje v staležu poročene ženske, sledijo samski moški, samske ženske in poročeni moški; v podjetju, kjer je velik delež mladih žensk, se pogosto pojavljajo problemi zaradi otrok – čuvanje majhnih otrok, neuspeh otrok v šoli, družinski konflikti, pa tudi pogostejši bolniški izostanki zaradi komplikacij v nosečnosti;

- oddaljenost od družine – ta skupina delavcev neredko podaljša vikend ali dopust z bolniškim staležem, dobljenim od lokalnega zdravnika; pri tej skupini lahko pride tudi do občasne telesne izčrpanosti zaradi neredne in slabe prehrane, tudi zaradi potovanja in dela v času prebivanja doma – torej v času, ki je namenjen odmoru;
- nerazumevanje vodstva za osebne probleme delavcev, ki so včasih povsem banalni, včasih pa resnično taki, ki zahtevajo, da se delodajalec z delavcem pogovori in mu skuša pomagati – tudi s prostim dnevom, neplačanim dopustom in podobno; v primeru, da delavec pri tem ne uspe, bo neredko poskušal še pri svojem zdravniku, kjer bo morda naletel na razumevanje in tako prišel do zelenega dneva ali dveh odmora. Tak izostanek je zato neplaniran in je zato izguba na delu še bistveno večja; tak izostanek je navadno daljši kot pa bi bil, če bi bil planiran, tak delavec je tudi vse bolj nezadovoljen z delodajalcem, kar zopet zmanjša motivacijo za delo, produktivnost in kvaliteto njegovega dela ter ustvarja nove konfliktna situacije – tudi med sodelavci, ki morajo delati namesto tega delavca v podaljšanem delovnem času – nadure itd.;

### **3.3 DEJAVNIKI ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA V DRŽAVNI UPRAVI**

V državni upravi se praviloma lahko izloči dejavnike, kot so nevarne, neustrezne ter nehigienske razmere dela in neizplačilo plače. Stil vodenja, način komunikacije in način nagrajevanja so v močni povezavi s stresom na delovnem mestu, odnosi na delovnem mestu, izgorelostjo na delovnem mestu, motivacijo zaposlenih. Ravno slednji dejavniki so tisti, ki posredno ali pa tudi neposredno vplivajo na zavestno odločitev zaposlenega, da bo raje ostal na bolniški in se vsaj za nekaj časa umaknil iz slabega delovnega okolja oziroma na ta način preprečil, da bi navedeni dejavniki dejansko vplivali na njegovo zdravje. Za celotno predstavitev so podrobno navedeni nekateri dejavniki ter možni načini upravljanja z njimi.

#### **3.3.1 Stil vodenja**

Stil vodenja je način, kako nadrejeni deluje v odnosu do podrejenih. Slog vodenja je odvisen od strukture organizacije, vrste delovnih opravil in organizacije delovnega procesa kakor tudi od osebnostnih značilnosti vodje. V različnih okoljih in različnih situacijah je učinkovit drugačen stil vodenja. Poznamo (po Ivanko in Brejc, 1995, str. 190–194):

- Demokratični stil vodenja (odnosi so prijazni in temeljijo na zaupanju, participaciji in obojestranski komunikaciji; podrejeni soodločajo oz. lahko tudi odločajo in sodelujejo pri določanju ciljev;).
- Avtoritativni stil vodenja (odnosi so strogo formalni, hladni, na strogi distanci; podrejeni nimajo možnosti sodelovanja pri določanju ciljev, nadrejeni odloča sam in se o svojih odločitvah ne posvetuje s podrejenimi;).
- Participativni stil vodenja (delavci sodelujejo pri odločanju, kar povečuje zadovoljstvo z delom in izboljšuje odnose z nadrejenimi; zaradi časa, ki se ga porabi pri tem stilu vodenja velja za drag način vodenja in ni primeren, ko so potrebne hitre odločitve;).

- Direktivni stil vodenja (ključno vlogo pri odločanju ima vodja; primeren je v situacijah, ko so potrebne hitre odločitve in specifične sposobnosti in znanja;).
- Vodenje usmerjeno na ljudi (vodja se posveti sodelavcem, sprejema njihove predloge, se z njimi pogovarja in jih posluša, s podrejenimi vzpostavi korektne, celo prijateljske odnose, med vodjem in podrejenimi je močna povezanost).
- Vodenje usmerjeno na naloge (vodja razdeli naloge in spremlja njihovo izvajanje ter je usmerjen k doseganju cilja, ki ga je določil).
- Transakcijski stil vodenja (deluje na podlagi nagrajevanja, vodenja z izjemami in vodenja brez vaje).
- Transformacijski stil vodenja (vodja deluje na podlagi karizme, inspiracije, intelektualne stimulacije in upoštevanja posameznika).

Stile vodenja teorija še dodatno oziroma tudi drugače deli, vendar navedeni stili vodenja zadostujejo za utemeljitev, da bi praviloma morali v moderni državni upravi vodje delovati predvsem na povezovanju in sodelovanju s sodelavci. Posvetovanje s sodelavci in pravočasno seznanjanje sodelavcev s pričakovanimi spremembami je ključen element za njihovo uspešno uvedbo. Tudi v moderni državni upravi pride do situacij, ko vodja mora odločiti sam, sodelavci pa odločitev morajo upoštevati. Na kakšen način bodo sodelavci sprejeli samovoljno odločitev, pa je odvisno od kredibilnosti in ugleda, ki ga vodja uživa pri sodelavcih, kakor tudi od načina komuniciranja, ki se uporablja v organu.

Vodje imajo velik vpliv na širjenje čustev iz preprostega razloga, ker so pogosto v središču pozornosti. Čustveno inteligentni vodja se zaveda, da so čustva nalezljiva. Raziskave kažejo, da se ljudje v skupini naležejo skupnega razpoloženja – dobrega ali slabega – v manj kot dveh urah sestanka. Razdražljiv in neizprosni šef ustvarja zastrupljeno organizacijo, polno negativnih in pasivnih zaposlenih, ki okoli sebe vidijo le nepremagljive ovire ter spregledajo mnoge priložnosti. Navdušujoč in spodbujajoč voditelj ustvarja pozitivno ozračje, polno optimizma in navdušenja, v katerem nobena ovira ni nepremagljiva in nobena nevarnost prevelika (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 181).

### **3.3.2 Komuniciranje**

Komuniciranje je osnovna oblika sporazumevanja med ljudmi tako v osebnem kot tudi v poslovnem življenju. V privatnem življenju se navadno komunicira z osebami, ki jih sami izberemo za sogovornike, to so prijatelji, družina, znanci in imamo možnost, da sami določamo čas, obliko in način komuniciranja. Če se z osebo ne strinjamo oziroma ne najdemo skupnega jezika, imamo tudi možnost prekiniti komuniciranje.

V poslovnem ali organizacijskem komuniciranju se mora zaradi skupnih ciljev in končnih interesov komunicirati na način, ki omogoča uspešno skupno delovanje. Interno komuniciranje ima bistveno širši pomen za organizacijo kot samo pogovarjati se. S komuniciranjem javni uslužbenec dobi vse potrebne informacije in navodila za uspešno delo, vodstvo pa povratno informacijo o tem, kako javni uslužbenci vidijo delovanje vodstva. Primerno in ustrezno komuniciranje je predpogoj za razvijanje

uspešne državne uprave, ki jo sestavljajo lojalni in zavzeti javni uslužbenci in vodstvo, ki lahko le v sodelovanju z njimi gradi in sledi zastavljeni viziji. Komuniciranje v državni upravi težko poteka vedno osebno, zato se uporabljajo razni mediji, preko katerih se prenaša sporočilo kot so telefon, elektronska pošta, dopisi, okrožnice, itd. Pri taki vrsti komunikacije pa je treba več pozornosti nameniti obliki in vsebini, saj ko je sporočilo enkrat poslano, ga ni mogoče več vzeti nazaj in izničiti njegov vpliv na prejemnika. Pri osebni komunikaciji, kot so pogovor, sestanki in kolegiji se lahko takoj oceni, kako je prejemnik sprejel povedano in se lahko nerazumljeno ali napačno sprejeto sporočilo takoj dopolni z dodatnimi pojasnili in razlagami. Pri obeh načinih komuniciranja je treba omogočiti povratno zvezo, saj se le na ta način izve, da je prejemnik sporočilo prejel in kako ga je razumel ter kakšno je njegovo mnenje o njem. Sprejemanje povratne informacije včasih še predstavlja težavo v državni upravi, predvsem zaradi ostankov preteklosti, ko so javni uslužbenci strogo izvrševali navodila, brez ugovora. Prejšnji sistem upravljanja je narekoval strogo hierarhijo: kar je bilo sprejeto na vrhu, je veljalo za sveto, ugovori niso bili dovoljeni oziroma so bili vedno sankcionirani. Kljub temu, da so se v državni upravi zamenjale generacije, ponekod še vedno obstaja netoleriranje vodstva na ugovore in nekakšna apatija in nezainteresiranost med javnimi uslužbenci za sodelovanje, kar zavira dejansko preoblikovanje državne uprave.

Napredni menedžerji se zavedajo, da brez ustrezne komunikacije ne bodo dosegli zastavljenih ciljev, zato se je v državni upravi uvedlo kar nekaj oblik preverjanja mnenja javnih uslužbencev in obveznih oblik komuniciranja med vodji in javnimi uslužbenci.

Na primer: obvezno letno preverjanje zadovoljstva zaposlenih in obvezni letni pogovor s sodelavcem. Pri prvem se letno s pomočjo ankete preverja, kakšna je raven zadovoljstva javnega uslužbenca. Anketni vprašalnik vsebuje trditve in vprašanja v zvezi z delom, z nekaterimi trditvami pa se posredno ter neposredno preverja tudi kakovost komuniciranja med sodelavci ter med njimi in vodstvom. Z ustrezno analizo anketiranja lahko vodstvo pridobi pomembne informacije o mišljenju javnih uslužbencev ter spoznanja vključi v nadaljnje dejavnosti.

Zelo pomembno orodje za učinkovito komunikacijo, ki temelji na zaupanju in izmenjavi mnenj, je letni pogovor s sodelavcem. V državni upravi mora neposredno nadrejeni enkrat letno, praviloma konec leta, s sodelavcem opraviti letni pogovor, na katerem se pogovorita o preteklem, sedanjem in prihodnjem skupnem delu. Gre za sistematičen in strukturiran pogovor, s katerim lahko veliko pridobita tako uslužbenec kot vodja. Obliko letnega pogovora je treba prilagoditi v vsakem organu državne uprave in vsakemu javnemu uslužbencu, glede na delovne naloge, izobrazbo, cilje, itd. Letni pogovor je namenjen analizi nalog in rezultatov ter opredelitvi pristojnosti in odgovornosti ter uspešnosti preteklega, sedanjega in prihodnjega dela, izmenjavi mnenj in predlogov, definiranju prednosti in slabosti javnega uslužbenca in vodje, iskanju neizkoriščenih potencialov in sposobnosti javnega uslužbenca ter planiranju nadaljnjega razvoja javnega uslužbenca (glej Stare, 1998, str. 241–250).



Tako anketiranje letnega zadovoljstva zaposlenih, kot letni pogovor s sodelavcem lahko ob ustrezni pripravi in implementaciji organu prineseta veliko prednosti in koristi. Ob izostanku zavedanja koristnosti pa lahko oba predstavljata le dodaten birokratski proces, ki se ga zavoljo pravil mora opraviti. Če se nekaj počne samo zaradi obveznosti z vidnim odporom tako nadrejenega kot javnega uslužbenca in za oba predstavlja napor in izgubo časa, ima lahko takšno početje večje negativne posledice, kot če se ga sploh ne izvede. V skrajnem primeru prihaja zaradi takih dejanj tudi do konfliktov med sodelavci in med nadrejenimi, kar povzroči dodaten, nepotreben stres.

Med drugim je ustrezno komuniciranje tudi sredstvo za preprečevanje sindroma izgorelosti na delovnem mestu, posledica katerega je sprva zmanjšana storilnost prej odličnega javnega uslužbenca in kasneje lahko tudi dolgotrajna bolezen ter z njo povezana odsotnost z dela.

»Psihološke okoliščine dela ne pomenijo niti fizičnega izkoriščanja zaposlenih niti zdravstveno ogrožajočih delovnih razmer, temveč pomanjkanje ustreznih medčloveških odnosov, ki so osnovni pogoj organiziranja človeške socialne skupnosti. Ljudje smo izrazito socialna bitja, saj se rojevamo nevedni in se skoraj vsega naučimo od drugih. Medsebojno druženje je torej pogoj preživetja, kakovost medsebojnega sporazumevanja pa pogoj za razvoj osebnosti vsakega od nas.« (Ščuka, 2008, str. 51).

Neustrezno vodenje in neprimerna komunikacija v delovnem okolju neposredno vplivata na odnose med javnimi uslužbenci in na odnos med vodstvom in javnimi uslužbenci. Želja vseh je odnos graditi na medsebojnem razumevanju in sprejemanju, sodelovanju in zaupanju brez podtikanj, zahrbtnosti in nevoščljivosti, vendar pa se lahko takšen odnos doseže le, če je vsak lahko do sodelavcev iskren, če sprejema drugačno mnenje in pod pogojem, da se posameznik vidi kot pomemben graditelj skupnega odnosa. Motiviranost za sodelovanje bo le, če so nepisana ali pisana pravila postavljena na temeljih enakopravnosti, poštenosti in medsebojnega spoštovanja.

### **3.3.3 Stres**

Stres je eden od glavnih vzrokov zdravstvenega absentizma. Znaki stresa so napetost, slaba prebava, slabost v želodcu, glavobol, bolečine v hrbtenici, pomanjkanje apetita, slab spanec, razdraženost, itd. Dolgotrajna izpostavljenost stresu lahko povzroči bolezni srca in ožilja, depresijo, itd., kar vpliva na zmožnost opravljanja dela.

Stres pri delu povzročajo naloge, ki presegajo posameznikove mentalne zmožnosti, kakor tudi dolgočasne naloge, preobremenitev z informacijami, vsakodnevna interakcija z ljudmi, izpostavljenost zlorabam in nadlegovanju, nejasno določena pričakovanja in neenotne zahteve delodajalca, odsotnost priznanj za dobro opravljeno delo, nezagotavljanje varnosti in grožnje z razrešitvijo ali izgubo dela, in dejavniki delovnega okolja, kot so hrup, nizke ali visoke temperature v prostoru,

neprimerna svetloba in prezračevanje, neustrezna urejenost in čistoča delovnega prostora (Stranks, 2005, str. 21).

Kako se bo posameznik odzval na stres, je odvisno od osebnostnih značilnosti, kot so temperament, značaj, intelekt in druge specifične sposobnosti, kako pa se bo z njimi soočal, pa je odvisno tudi od odnosov v delovni organizaciji, saj imajo ti velik vpliv na počutje zaposlenih in s tem na stopnjo stresa. Vodstvo lahko zmanjša stres z ukrepi za izogibanje in zmanjšanje stresa, ki so (po Brejcu, 2000, str. 80–84):

- oblikovanje dela, ki omogoča čim večjo uporabo človeških zmožnosti, tako da imajo javni uslužbenci ustrezno stopnjo samostojnosti pri delu ter da so delovne naloge dovolj raznovrstne, da ohranjajo interes zaposlenih;
- sodelovanje javnih uslužbencev pri odločitvah, ki zadevajo njihovo delo in spodbujanje participativnega menedžmenta
- spodbujanje timskega dela in spodbujanje komunikacij med organizacijskimi enotami in zagotavljanje konstruktivne povratne informacije o rezultatih dela, ocenah javnih uslužbencev;
- razvijanje organizacijske kulture, kjer obstaja pozitiven odnos do javnih uslužbencev, in usmerjenost vodstva na rezultate dela, ki se odsevajo v spoštovanju znanja, sposobnosti in prispevka zaposlenih;
- zmanjševanje postopkovnih in drugih zapletenosti ter omogočanje javnim uslužbencem, da izrazijo svoja čustva in zaskrbljenost usposobljenim svetovalcem in sodelavcem;
- zagotavljanje prijetnega in varnega delovnega okolja ter organiziranje družabnih srečanj in skupnih športnih aktivnosti za vse javne uslužbence.

### **3.3.4 Motivacija**

Motivacija je gonilo vseh dejanj v življenju, je torej razlog, da dihamo, se učimo, družimo, delamo, ... Za proučevanje motivacije obstajajo različne teorije, od najbolj znane Maslowe, po kateri se človekove potrebe pojavljajo v določenem vrstnem redu od fizioloških potreb, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po spoštovanju, do potrebe po samopotrjevanju, do Herzbergove dvofaktorske teorije, ki loči neposredne motivatorje in higienike kot posredne motivatorje (več Lipičnik, 1998, str. 184).

Za motiviranje pa ni dovolj poznati motivacijske teorije, ampak se jih treba naučiti uporabljati pri delu z ljudmi in z dognanji spodbuditi pri javnih uslužbencih želeno vedenje. Med motivacijske dejavnike, ki vplivajo na način, da večajo ali zavirajo motivacijo javnih uslužbencev za delo, štejejo že zgoraj opisani, ne sme pa se pozabiti na najverjetneje v službi ključnega motivatorja, to je nagrada za opravljeno delo. Kot nagrado za opravljeno delo se največkrat pojmuje plačo in pozablja na nefinančne oblike nagrajevanja, kot so pohvale. V javnem sektorju je plača, v nasprotju od privatnega sektorja, redna in največkrat še vedno premalo odvisna od dejanskih delovnih rezultatov. S podpisom Kolektivne pogodbe za javni sektor leta 2008 in z začetkom uporabe Zakona o sistemu plač v javnem sektorju se je v državni upravi spremenil tudi način razdeljevanja redne delovne uspešnosti. Včasih se je

delovna uspešnost delila na podlagi subjektivne ocene vodje in ni bila povezana z delovnimi rezultati nagrajenega javnega uslužbenca, zato v državni upravi še vedno pri večini javnih uslužbencev velja prepričanje, da je vseeno, koliko naredijo in koliko se trudijo, saj je plača vedno enaka in variabilni del plače privilegij, ki si ga razdeli vodstveni kader, za katerega pa je uspešnost samoumevna ne glede na rezultate dela. Vodstvo se mora lotiti spreminjanja tega prepričanja in ocenjevati javne uslužbence na podlagi petih kriterijev, navedenih v Kolektivni pogodbi za javni sektor, ki so (KPJS, 31. člen):

- znanje in strokovnost
- kakovost in natančnost
- odnos do dela in delovnih sredstev
- obseg in učinkovitost dela
- inovativnost

Bistvene novosti v novem sistemu delitve uspešnosti so, da ocenjevalec (vodja) ne določi višine sredstev, ki jih dobi posameznik, temveč le število točk. Sredstva, ki jih prejme posameznik, so odvisna od števila vseh razdeljenih točk, na podlagi katerih se nato deli skupna masa. Podatki o ocenjevanju morajo biti javno objavljeni in javni uslužbenci lahko uveljavljajo varstvo pravic, če menijo, da so bili nepravilno ocenjeni. Ocenjevalec mora zato po potrebi javno in argumentirano zagovarjati ocene, ki jih je dodelil posamezniku. S tega vidika je nova ureditev precej omejila subjektivno ocenjevanje, ki temelji na podlagi všečnosti, prijateljstva ..., saj lahko ocenjevalec ocene argumentirano zagovarja le na podlagi preverljivih podatkov (npr. poročil), za kar pa mora spremljati delo in rezultate dela vseh javnih uslužbencev. Nagrajevanje delovne uspešnosti ima pozitiven učinek le pod pogojem, da se sistematično spremlja delo in rezultati dela zaposlenih, saj le ta pristop dejansko nagrajuje prispevek k uspešnosti in učinkovitosti organizacije.

Leta 2003 je skupina za oblikovanje modela upravljanja s človeškimi viri v upravi med ključne točke zapisala tudi plačo kot stimulacijo z utemeljitvijo, da v upravah držav članic EU plača posameznega uradnika postaja vse bolj odvisna od doseženih rezultatov in njegovega prispevka k ciljem organizacije, njenemu razvoju in uspehu, zato naj ima plačilo vlogo motivacije v odnosu »motivacija – prizadevanje – individualni dosežki – organizacijski dosežki«. Osnovna misel, ki je vodila skupino pri oblikovanju modela upravljanja človeških virov v upravi, je bila povečati učinkovitost javne uprave s povečanjem učinkovitosti uradnikov, in to z vzpostavitvijo drugačnega odnosa do zaposlenih (po Staretu, 2003, str. 396 in 399).

Variabilni del plače je v javnem sektorju še vedno nizek oziroma način delitve še vedno ni na stopnji, ki bi predstavljala močan motivator za delo pri javnih uslužbencih, zato je treba izkoristiti premalo uporabljene nefinančne oblike nagrajevanja, kot so pohvale in priznanja.

Pohvala ima lahko ne glede na kulturo in panogo velik vpliv na produktivnost, stroške, absentizem, zavzetost, energijo in motivacijo, zadovoljstvo zaposlenih, stopnjo nesreč pri delu, celo na percepcijo pravičnejšega denarnega plačila. Kljub

vsemu temu so pohvale nenehno podcenjevana praksa pri ravnanju z zaposlenimi (Gruban, 2009, str. 51).

Pri pohvalah je potrebna zdrava mera, saj lahko hvaljenje vse povprek izniči njegov učinek. Vodja mora javnega uslužbenca pohvaliti za konkretne uspehe in definirati, kaj je bilo dobro narejeno, zato je predpogoj, da so naloge in zadolžitve jasne tako javnemu uslužbencu kot njegovemu vodji. Ob uvedbi pohval je treba definirati tudi njeno nasprotje, ki predstavlja grajo slabo opravljenega dela. V organizacijsko kulturo je treba vcepiti vedenje, da bo za dobro opravljeno delo javni uslužbenec pohvaljen, za slabo pa grajan, saj je ta dvojnost pogoj, da bo imela pohvala motivacijski učinek.

### **3.3.5 Kompetence**

Med dejavnike zdravstvenega absentizma se nenazadnje uvršča tudi kompetence javnih uslužbencev ali boljše pomanjkanje le-teh. Na prvi pogled kompetence nimajo nobene zveze z zdravstvenim absentizmom, vendar so kompetence zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenoud v: Svetlik, 2005, str. 13). Uvedba kompetenčnega pristopa na vseh ravneh upravljanja s človeškimi viri povzroči, da se bo kompetenčni javni uslužbenec veliko bolje odzival na spremembe in bil kos vsakodnevnim izzivom na delovnem mestu.

Uvedba kompetenčnega pristopa v selekcijskih postopkih omogoča, da se pri vseh kandidatih iščejo enake kompetence. Pri usposabljanju, razvoju in ocenjevanju ponuja opise kompetenc in standarde, ki vodijo v uspešno delovanje, in s tem usmerja k razvoju potrebnih vrst znanja, sposobnosti in drugih karakteristik posameznika. Pri ocenjevanju in napredovanju omogoča, da se napreduje na podlagi enakih standardov (kompetenc). Kompetenčni profili pokažejo, kaj od posameznika v določeni vlogi pričakuje organizacija in s primerjanjem dejanskih in pričakovanih kompetenc daje osnovo za načrtovanje razvojnih dejavnosti. Skupno razumevanje pričakovanih in potrebnih kompetenc za opravljanje nalog vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, fluktuacijo in doseganje strateških ciljev (Kohont in Svetlik, 2005, str. 53).

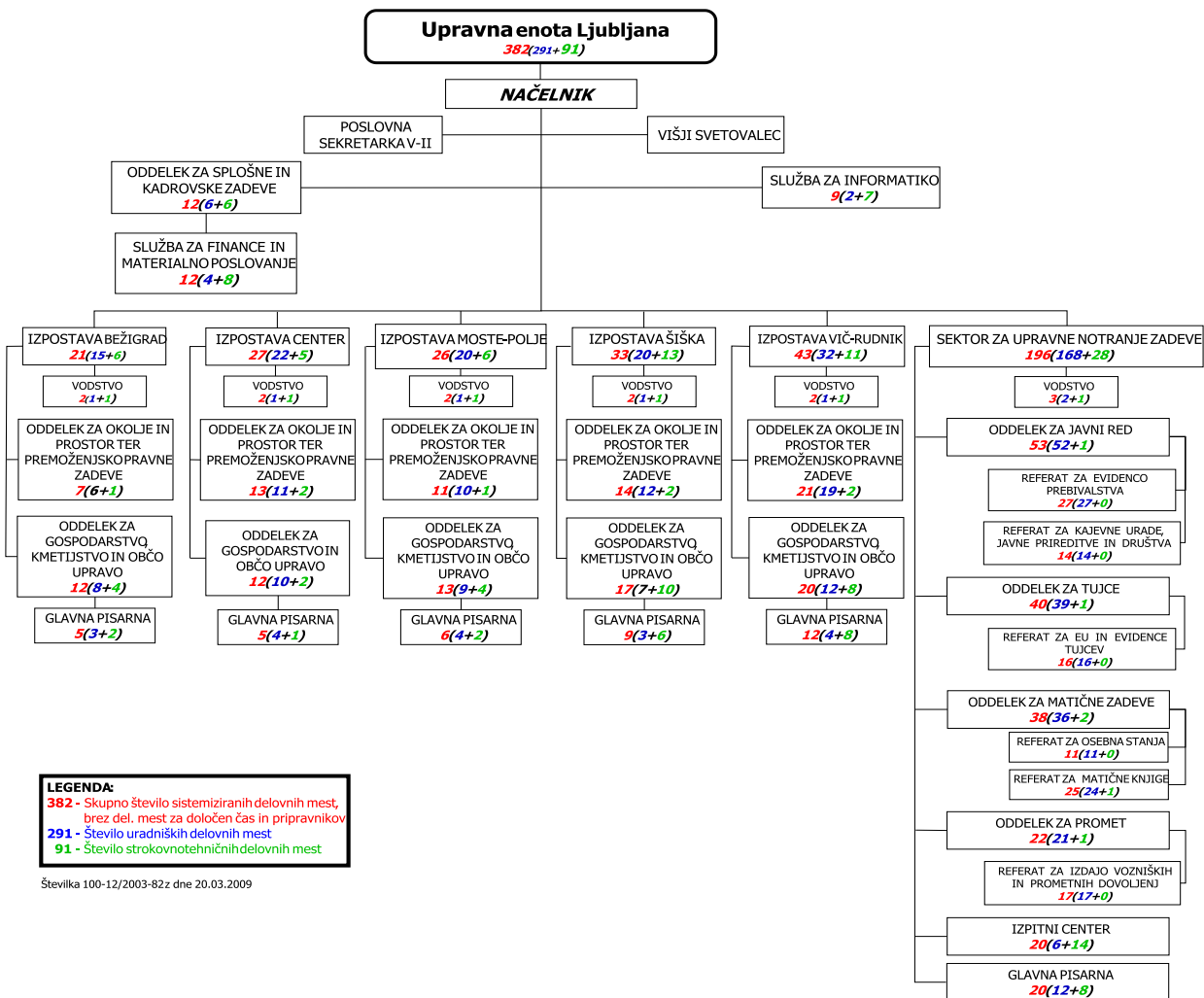
## 4 UPRAVNA ENOTA LJUBLJANA – PREDSTAVITEV

### 4.1 ORGANIZIRANOST IN DELOVNA PODROČJA

Upravna enota Ljubljana je državni organ, ki deluje kot samostojna organizacijska oblika in organ odločanja na prvi stopnji v upravnih zadevah iz državne pristojnosti na podlagi Zakona o upravi.

Celotno delovno področje, notranjeorganizacijske enote, delovna mesta, opisi del in nalog, način vodenja, način sodelovanja z drugimi institucijami, zagotavljanje javnosti dela upravne enote je določeno v Aktu o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v Upravni enoti Ljubljana, ki ga izda predstojnik upravne enote.

**Slika 1: Organigram Upravne enote Ljubljana**



Vir: Upravna enota Ljubljana, 2009

Opravljanje upravnih nalog je primarna naloga upravne enote, za potrebe učinkovite organizacije delovnega procesa pa se v upravni enoti opravljajo tudi podporne ali

spremljajoče naloge na področju splošnega, kadrovskega, finančnega in informacijskega poslovanja.

V SUNZ-u se opravljajo upravne naloge s področij gibanja in prebivanja tujcev (izdaja dovoljenj za začasno ali stalno prebivanje tujcev, ...), prometa (izdaja vozniških dovoljenj, registracija vozil, ...), matičnih zadev in osebnega imena (vodenje matičnega registra – predhodno vodenje matičnih knjig rojstev, smrti, porok; sklepanje zakonskih zvez, registracija istospolnih skupnosti, ...), javnega reda (izdaja osebnih izkaznic, potnih listov, prijava in odjava stalnega ali začasnega prebivališča, registracija društev, ...).

Na izpostavah se opravljajo upravne naloge s področja graditve objektov (izdaja gradbenih dovoljenj, izdaja uporabnih dovoljenj, ...), s področja premoženjskopравnih zadev (vodenje postopkov denacionalizacije nepremičnin, vodenje postopkov razlastitve v javno korist, ...), s področja stanovanjskega gospodarstva (vodenje registra upravnikov stavb za primestne občine), s področja gospodarstva (vodenje postopkov denacionalizacije premoženja, ...), s področja kmetijstva – razen na izpostavi Center (vodenje evidence dopolnilnih dejavnosti kmetije, projekt GERK – grafična enota rabe kmetijskih gospodarstev, ...), s področja občne uprave (vodenje postopkov in evidenc v zvezi z žrtvami vojnega nasilja, vojnih veteranov in vojnih invalidov).

## **4.2 JAVNI USLUŽBENCI V UPRAVNI ENOTI LJUBLJANA**

Javni uslužbenci so osebe, zaposlene v javnem sektorju za določen ali nedoločen čas na uradniških oz. strokovno-tehničnih delovnih mestih. Razlike med nalogami na uradniških in strokovno-tehničnih delovnih mestih določa Zakon o javnih uslužbencih. V grobem se naloge delijo na način, da uradniki neposredno izvršujejo naloge, povezane z izvrševanjem oblasti ali z varstvom javnega interesa, strokovno-tehnični javni uslužbenci pa opravljajo spremljajoča dela, ki omogočajo nemoteno delo uradnikov (ZJU, 23. člen).

Delovni čas je razporejen skladno z Uredbo o delovnem času v organih državne uprave in s Sklepom o razporeditvi delovnega časa javnih uslužbencev Upravne enote Ljubljana, ki ga izda predstojnik upravne enote.

Polni delovni čas – 40 ur tedensko – je razporejen z določitvijo premakljivega začetka in konca delovnega časa, kar pomeni, da lahko javni uslužbenec v okviru določenih ur sam določa prihod in odhod ter tako sam razporeja polni delovni čas v posameznem tednu.

Večina javnih uslužbencev delo opravlja v eni izmeni, zaposleni v SUNZ-u, ki delajo na okencih, pa delajo v dveh izmenah, saj je ta način dela potreben zaradi organiziranja uradnih ur za stranke.

Javnim uslužbencem so zagotovljene pravice iz Zakona o varnosti in zdravju pri delu, ki jim zagotavljajo varnost in zdravje pri delu.

Javni uslužbenci opravljajo pisarniško delo, za katerega je značilno, da poteka v zaprtem prostoru, večinoma v sedečem položaju, glavno orodje, ki ga uporabljajo za delo, je računalnik. Večina ima dnevni stik s strankami, ko oddajajo vloge, dopolnitve vlog, pridobivajo informacije, ...

V Upravni enoti Ljubljana je bilo v letu 2008 zaposlenih povprečno 374 javnih uslužbencev, od tega v Službi za skupne zadeve, plan in analize, Službi za kadre, Službi za finance in Službi za informatiko – 30, Sektorju za upravne notranje zadeve – 195, Izpostavi Bežigrad – 21, Izpostavi Center – 29, Izpostavi Moste-Polje – 25, Izpostavi Šiška – 33 in Izpostavi Vič-Rudnik – 41.

Notranjeorganizacijske enote se razlikujejo po številu zaposlenih, zato je večina podatkov v nadaljevanju zaradi primerljivosti podatkov med službami, sektorjem in izpostavami navedena v odstotkih, saj lahko primerjava števila dni odsotnosti zavede pri oceni dejanskega stanja.

Upravna enota Ljubljana je največja mestna upravna enota v Sloveniji z najvišjim številom zaposlenih, kakor tudi z najvišjim številom opravljenih upravnih postopkov. Notranjeorganizacijske enote imajo sedež na različnih lokacijah v Ljubljani, saj se od leta 1995 še ni našla ustrezna rešitev, ki bi omogočala poslovanje na eni lokaciji. Zaradi navedenega je potrebne več energije in časa za enotno vodenje, obveščanje in spremljanje dela zaposlenih. Našteti dejavniki imajo lahko vpliv tudi na absentizem, na vzroke zanj in na načine ukrepanja. Zaradi velikosti, lege v osrednjeslovenski regiji, glede na to, da večina strank in zaposlenih prihaja iz mestnega okolja, zaradi specifične organiziranosti (ljubljska upravna enota ima edina v Sloveniji pet izpostav) je težko primerljiva z drugimi upravnimi enotami.

#### **4.3 SPREMEMBE V JAVNEM SEKTORJU IN NJIHOV VPLIV NA JAVNE USLUŽBENCE**

Javna uprava se v Sloveniji od osamosvojitve dalje nenehno spreminja. Začelo se je s spremembo družbene strukture, nadaljevalo s privatizacijo državnega premoženja, informatizacijo poslovnih procesov, prilagajanjem zakonodaje in državne ureditve evropskim načelom, vstopom v Evropsko unijo, ...

Dejstvo je, da slovenska javna uprava še ni takšna, kakršno potrebuje sodobna, demokratična evropska država. Nobene reforme ni mogoče izpeljati, ne da bi izjemno pozornost namenili človeškim virom. Kljub še tako dobrim namenom, projektom in opremi ne bo pričakovanih rezultatov, če ne bomo bistveno izboljšali znanja in usposobljenosti javnih uslužbencev, njihove motiviranosti za delo, sistema napredovanja in nagrajevanja. Državljanom prijazna uprava je odvisna predvsem od ljudi, ki v njej delajo. Njihova povezanost, formalna in neformalna, bo zagotovila, da se bo končno odločneje slišal tudi njihov glas, da se ne bi odločalo mimo njih (Setnikar-Cankar, 2001, str. 5).

Nekateri javni uslužbenci se spremembam upirajo bodisi zaradi strahu, da bo delo zanje prezahtevno, da s spremembo ne bodo nič pridobili, le še več dali službi, bodisi zato, ker spremembe praviloma uvajajo ljudje, ki se na novo zaposlijo v upravni enoti, ti pa njim že ne bodo govorili, kako in kaj početi. Pogosta izjava je, da še nikoli niso delali tako, pa je bilo delo kljub temu dobro opravljeno ter stranka in javni uslužbenec zadovoljna.

Zaposleni se upirajo spremembam tudi zaradi tega, ker so nezadostno seznanjeni z načrtovanimi spremembami. Vodilno osebje v javni upravi pripravlja spremembe v ožjem krogu, zaposleni pa šele tik pred začetkom projekta dobijo prve relevantne informacije. Takšno ravnanje vodstva spodbuja nezadovoljstvo pri zaposlenih, kajti čutijo se ne vredne zaupanja, počutijo se kot privesek stroja, kot inventar (Brejc, 2000, str. 246).

Neprimerno uvajanje sprememb in neprimerno upravljanje s človeškimi viri lahko privede do splošnega nezadovoljstva v kolektivu, javni uslužbenci ne delijo več vrednot upravne enote, pri delu so kot stroji, ki opravijo le nujno potrebno z minimalno zavzetostjo, okolica in sodelavci jih ne zanimajo. Opisanega stanja si ne želi nobena organizacija, zato je treba z različnimi orodji in pristopi sproti preverjati zadovoljstvo zaposlenih. Eden od kazalcev zadovoljstva zaposlenih je tudi prisotnost na delovnem mestu oziroma odsotnost z njega.

#### **4.4 PRISTOP K ODPRAVI NESPREJEMLJIVE ODSOTNOSTI Z DELA**

Vsaka organizacija ima lastne cilje in načrtano pot, ki jo vodi k dosegu cilja. Organizacije se med seboj razlikujejo po dejavnosti, delovnih nalogah in procesih, organizacijski strukturi, klimi in kulturi, načinu financiranja, načinu vodenja, strukturi zaposlenih, medosebnih odnosih, okolju, v katerem delujejo, zaradi česar so unikatne in neprimerljive v vseh značilnostih med seboj.

Zaradi navedenega ni enotne metodologije in vsaka organizacija mora ustvariti lasten model za odkrivanje in preprečevanje dejavnikov, ki vplivajo na nesprejemljiv zdravstveni absentizem.

Pri razvijanju lastnega pristopa k reševanju problematike zdravstvenega absentizma je potreben pragmatičen način delovanja, za katerega je značilno, da se ne naslanja preveč na teorijo, ampak uporablja le stvari, ki delujejo tudi v praksi in izhaja iz realnih dejstev in podatkov. Edina pomanjkljivost pragmatizma je, da je prednostno usmerjen k cilju, manj pa k ljudem, vendar je v tem delu način delovanja treba prilagoditi in v fazi, ko delodajalec že sam ugotovi in v največji možni meri odpravi dejavnike na svoji strani ter začne zastavljati realne cilje, ki jih želi dolgoročno doseči, omogoči sodelovanje javnih uslužbencev.



#### **4.4.1 VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU**

Periodično je treba preverjati ali se izvajajo vsi preventivni ukrepi, ki jih določa zakonodaja s področja varnosti in zdravja pri delu – ali je izjava o varnosti z oceno tveganja narejena in po potrebi prilagojena spreminjajočim se delovnim razmeram, ali se zaposlene redno pošilja na preventivne obdobje in predhodne zdravstvene preglede, ali so zagotovljene posebne delovne razmere tistim, ki imajo zaradi zdravstvenega stanja (invalidnost, kronična bolezen, ...) posebne potrebe, kakšno je sodelovanje s pooblaščenim zdravnikom, ali imajo zaposleni opravljene preizkuse o varnosti pri delu in požarni varnosti?

Upravna enota Ljubljana ima sprejet interni pravilnik, ki povzema določbe zakonodaje s področja uporabe alkohola in natančneje določa postopke v primerih alkoholiziranosti na delovnem mestu – od preverjanja alkoholiziranosti do možne uvedbe postopka odpovedi pogodbe o zaposlitvi. Zavzela bi lahko še odločnejše stališče glede uporabe alkohola in preventivno izvajala teste alkoholiziranosti, saj bi s tem vse javne uslužbenke dodatno opozorila na splošen družbeni problem, dejanje pa bi imelo tudi močan psihološki učinek pri morebitnih prikritih pivcih. Prav tako morajo biti vsi zaposleni seznanjeni, da jim lahko delodajalec zagotovi pomoč pri zdravljenju odvisnosti ali zgolj škodljive rabe, v sodelovanju s pooblaščenim zdravnikom.

Posledice na zdravju javnih uslužbencev pušča tudi kajenje, zato je skladno z zakonodajo prepovedano kajenje v vseh zaprtih prostorih. Zaradi finančnih zmožnosti in prostorskih omejitev v upravni enoti ni posebnih kadilnic, ki bi zadostovale zakonskim določbam. Izpostaviti je treba predvsem problem, da so javni uslužbenci, ki kadijo, pogosteje odsotni zaradi bolezni, saj so bolj nagnjeni k srčnim boleznim ter boleznim dihalnih organov in nenazadnje tudi nekaterim vrstam raka.

Dolžnost upravne enote je, da vsem javnim uslužbencem omogoča varne delovne razmere, torej da jih varuje pred pasivnim kajenjem, kar je naredila s prepovedjo kajenja v pisarnah in občasnimi nadzori. V promocijo zdravja se lahko vključi preventivno seznanjanje s škodljivostmi kajenja, vendar je posameznikova odločitev, ali bo prenehal kaditi, saj v tem primeru določbe zakonodaje niso tako ostre kot pri zlorabi alkohola, prepovedanih drog in drugih psihoaktivnih substancah, ko je sankcija lahko tudi odpoved pogodbe o zaposlitvi.

Upravna enota lahko izvaja programe izobraževanja na temo zdravega življenja, zdrave prehrane, lahko se organizira skupna rekreacija oz. športne igre z namenom promoviranja zdravega duha v zdravem telesu. Za specifične skupine javnih uslužbencev se lahko izvajajo posebne delavnice, kjer se jih uči, kako sprejeti in obvladovati določene situacije, tako da so posledice zanje čim manjše. Tukaj so mišljeni predvsem javni uslužbenci, ki odločajo o življenjskih situacijah in s svojo odločitvijo, kljub temu, da je sprejeta skladno z zakonom, prizadenejo stranke in so po strankinem mnenju glavni krivci za nastalo situacijo, zaradi česar so izpostavljeni verbalnemu žaljenju in grožnjam.

#### 4.4.2 OBDELAVA IN SPREMLJANJE PODATKOV O ZDRAVSTVENEM ABSENTIZMU

Od leta 2005 dalje se v upravni enoti na letni ravni spremlja število dni bolniške odsotnosti. Iz podatkov, navedenih v nadaljevanju, je razvidno, da se bo v prihodnje treba lotiti poglobljene analize vzrokov odsotnosti in pripraviti strategijo za znižanje števila dni odsotnosti.

Začetek predstavlja analiza obstoječega stanja, kar pomeni, da se vse bolniške odsotnosti pretvori v statistične podatke. Dneve odsotnosti zaradi bolezni se razdeli po vzrokih za zadržanost, po mesecih zadržanosti, organizacijskih enotah, itd. Podatke preteklih let primerjamo med seboj oz. podatke primerjamo s podatki, ki veljajo za panogo, Slovenijo, članice EU, ... V Upravni enoti Ljubljana je pet med seboj primerljivih izpostav in sektor, ki glede na velikost z njimi ni primerljiv. Ravno veliko število zaposlenih javnih uslužbencev v organizacijski enoti je dejavnik, zaradi katerega se lahko spregleda ponavljajoča se krajša odsotnost posameznikov. Pri majhnih organizacijskih enotah je odsotnost takoj opažena, praviloma so znani tudi razlogi zanjo.

Podatki o odstotku izgubljenih delovnih dni zaradi bolezni so pridobljeni v Upravni enoti Ljubljana. V tabeli 1 so podatki prikazani ločeno po notranjeorganizacijskih enotah in skupaj za leta 2006, 2007 in 2008. Izgubljeni delovni dnevi so preračunani v odstotke, saj tako kažejo primerljivo sliko med notranjeorganizacijskimi enotami, po formuli:

$$((\text{število dni odsotnosti})/(\text{povprečno število zaposlenih} * \text{število delovnih dni})) * 100$$

**Tabela 1: Odstotek izgubljenih delovnih dni na zaposlenega zaradi zdravstvenega absentizma po letih in organizacijskih enotah**

Leto	2006	2007	2008
<b>Organizacijska enota</b>			
<b>Službe</b>	2,70 %	2,90 %	4,26 %
<b>SUNZ</b>	8,78 %	9,96 %	9,48 %
<b>Izpostava Bežigrad</b>	3,88 %	4,23 %	3,64 %
<b>Izpostava Center</b>	7,42 %	6,97 %	5,14 %
<b>Izpostava Moste-Polje</b>	1,98 %	3,43 %	5,69 %
<b>Izpostava Šiška</b>	6,68%	8,42 %	5,97 %
<b>Izpostava Vič-Rudnik</b>	4,73 %	4,30 %	5,55 %
<b>Skupaj</b>	<b>6,56 %</b>	<b>7,42 %</b>	<b>7,40 %</b>

Vir: Upravna enota Ljubljana

Analiza statističnih podatkov pokaže ali se zdravstveni absentizem v upravni enoti giblje v številkah, pri katerih je potrebno ukrepanje. Glede na to, da ni splošno določena meja sprejemljivih ali nesprejemljivih dni odsotnosti zaradi bolezni, pri

kateri se mora ukrepati, lahko podatke primerjamo s podatki, ki veljajo za Slovenijo in podatki, ki veljajo za panogo dejavnosti upravne enote. Po podatkih, objavljenih na spletni strani Inštituta za varovanje zdravja Republike Slovenije (v nadaljevanju: IVZ) je bil odstotek izgubljenih koledarskih dni na zaposlenega v letu 2006, 2007 in 2008 takšen, kot je razviden iz tabele 2. Za pretvorbo podatkov v odstotke so uporabili naslednjo formulo:

$$((\text{število izgubljenih koledarskih dni})/(\text{število zaposlenih} * \text{število dni v letu})) * 100$$

**Tabela 2: Odstotek izgubljenih koledarskih dni na zaposlenega zaradi zdravstvenega absentizma po letih in dejavnosti**

	2006	2007	2008
Dejavnost javne uprave in obramba Slovenija	4,5 %	4,6 %	4,6 %
Slovenija	4,2 %	4,4 %	4,3 %

Vir: IVZ 2009

S primerjavo podatkov se ugotovi, kakšno je stanje zdravstvenega absentizma v upravni enoti, vendar je potrebna pazljivost, saj lahko statistični podatki zavajajo zlasti če ni podatka, po kakšni metodi so bili obdelani. V konkretnem primeru se podatki razlikujejo po tem, da so pri izračunu upravne enote upoštevani delovni dnevi pri IVZ pa so upoštevani koledarski dnevi. Kljub navedeni razliki v izračunu pa podatki kažejo potrebo po takojšnjem ukrepanju.

Za dosledno spremljanje zdravstvenega absentizma ne zadostuje analiza podatkov na letni ravni, ampak je najbolje vzpostaviti sistem, ki bo dnevno opozarjal na število odsotnih, mesečna poročila pa bodo izkazovala podatke o številu odsotnih in razlogih za njihovo odsotnost (bolezen, poškodba pri delu, poškodba izven dela, nega družinskega člana, ...), številu izgubljenih delovnih dni, spolu in starosti odsotnih javnih uslužbencev, itd. Zbrani podatki v lepo oblikovanemu poročilu pa sami po sebi ne pomenijo veliko, zato se jih mora, če se želi izkoristiti njihovo vrednost, dalje analizirati in obdelovati.

#### **4.4.3 POSEBNE KATEGORIJE JAVNIH USLUŽBENCEV**

Posebno pozornost pri preverjanju in zagotavljanju ustreznih delovnih razmer je treba nameniti tudi osebam, ki imajo zaradi zmanjšane delovne zmožnosti priznано trajno invalidnost določene stopnje, ženskam in starejšim javnim uslužbencem ter tudi javnim uslužbencem, ki so večkrat ali dlje časa odsotni zaradi bolezni.

V ljubljanski upravni enoti je zaposlenih 16 invalidnih oseb, ki imajo priznane različne stopnje invalidnosti in telesnih okvar, zaradi česar nekateri med njimi delajo s krajšim delovnim časom, nekateri pa sicer delajo polni delovni čas, vendar le pod določenimi pogoji in s posebnimi omejitvami pri delu. Vsem jim je skupno to, da so slabšega zdravstvenega stanja, ki se v nekaterih primerih tudi slabša in so zato večkrat

nezmožni za delo. Pri dalj časa odsotnih javnih uslužbencev (leto in več) bi bilo pričakovati, da bodo, ker očitno za delo niso več sposobni, po posebnem postopku, ki ga vodi Zavod za invalidsko in pokojninsko zavarovanje Republike Slovenije polno invalidsko upokojeni, vendar v praksi ni tako. Upravna enota se lahko v sodelovanju s pooblaščenim zdravnikom vključi v invalidske postopke, jih tudi predlaga ter se poveže z osebnim zdravnikom javnega uslužbenca, za katerega meni, da zaradi zdravstvenih razlogov ni več zmožen opravljati dela, lahko pa ga tudi napoti na usmerjene zdravstvene preglede zaradi večkratnih odsotnosti zaradi bolezni.

Spolna in starostna struktura javnih uslužbencev spada med pokazatelje in dejavnike zdravstvenega absentizma, zato jima je pri obravnavi zdravstvenega absentizma treba posvetiti posebno pozornost, saj v določenih primerih ti kategoriji javnih uslužbencev uživata posebno zakonsko varstvo.

**Tabela 3: Javni uslužbenci v Upravni enoti Ljubljana po starosti in spolu**

<b>Organizacijska enota</b>	<b>Povprečna starost</b>	<b>Število moških</b>	<b>Število žensk</b>
<b>Službe</b>	43,8 let	10	21
<b>SUNZ</b>	40,7 let	41	160
<b>Izpostava Bežigrad</b>	45,0 let	5	16
<b>Izpostava Center</b>	44,5 let	6	19
<b>Izpostava Moste-Polje</b>	44,7 let	2	22
<b>Izpostava Šiška</b>	46,4 let	6	23
<b>Izpostava Vič-Rudnik</b>	46,2 let	9	33
<b>Skupaj</b>	43,6 let	79	294

Vir: Upravna enota Ljubljana 2009

V tabeli 3 je prikazana povprečna starost ter spolna struktura javnih uslužbencev po notranjeorganizacijskih enotah upravne enote. Že na prvi pogled je razvidno, da po spolni strukturi prevladuje delež žensk, glede na povprečno starost (predvsem v SUNZ-u) lahko več odsotnosti pričakujemo zaradi morebitnih komplikacij v nosečnosti in nege otrok. Po podatkih, ki jih vodi Upravna enota Ljubljana, je bilo v letu 2008 zaradi nege v SUNZ-u izgubljenih 505 delovnih dni ali 1,03 %, vendar le povezava med povprečno starostjo in številom zaposlenih žensk ni edini pokazatelj za predvidevanje odsotnosti, saj je imela Izpostava Šiška, kjer je povprečna starost najvišja, v letu 2008 zaradi nege izgubljenih 110 delovni dni ali 1,32 %. Iz navedenega je torej razvidno, da je za pripravo ukrepov treba narediti podrobnejšo analizo, usmerjeno k posameznikom.

Iz podatkov objavljenih na spletni strani IVZ lahko razberemo, da so zaradi nege pogosteje odsotne ženske in tudi v splošnem so ženske večkrat na bolniški kot moški. Iz podatkov je razvidno tudi, da mlajši pogosteje ostajajo doma, vendar so njihove

odsotnosti krajše, odsotnost starejših pa je sicer manj pogosta, vendar dolgotrajnejša in povezana s procesom staranja.

Do staranje delovne sile na trgu dela prihaja, zaradi nizkega števila rojstev in je nezadržan pojav, ki ga povzroča vrsta gospodarskih, socialnih in demografskih dejavnikov. Navedenega se mora zavedati tudi upravna enota, saj lahko pričakuje, da bodo zaradi zaostrovanja pokojninske zakonodaje, pa tudi dejstva, da je pri starejših menjava delovnega okolja prej izjema kot pravilo, javni uslužbenci vse starejši, zato mora že predhodno v največji meri, ki jo lahko zagotovi kot delodajalec, poskrbeti za njihovo zdravje.

#### **4.4.4 ADMINISTRATIVNI UKREPI V ORGANU**

Med administrativne ukrepe se lahko uvrsti pravila, ki jih mora izvajati delodajalec v odnosu do odsotnega javnega uslužbenca in odsoten javni uslužbenec v odnosu do delodajalca. V pisana pravila se lahko uvrsti tudi sankcije, ki sledijo ob neupoštevanju pravil.

Nekatera pravila v zvezi s sporočanjem so že zajeta v internih aktih upravne enote in sicer gre za dve dolžnosti: javni uslužbenec mora isti dan do 8.30 ure sporočiti, da bo odsoten ter do 5. dne v mesecu za pretekli mesec dostaviti potrdilo o upravičeni zadržanosti z dela zaradi bolezni. Kaj pa se zgodi, če javni uslužbenec tega ne naredi?

ZDR med drugimi navaja tudi spodaj navedene razloge za izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi s strani delodajalca (ZDR, 111. člen):

- če delavec najmanj pet dni zaporedoma ne pride na delo, o razlogih za svojo odsotnost pa ne obvesti delodajalca, čeprav bi to moral in mogel storiti;
- če delavec v času odsotnosti z dela zaradi bolezni ali poškodbe ne spoštuje navodil pristojnega zdravnika oziroma pristojne zdravniške komisije ali če v tem času opravlja pridobitno delo ali brez odobritve pristojnega zdravnika oziroma zdravniške komisije odpotuje iz kraja svojega bivanja.

Delodajalec lahko torej skladno z ZDR izvaja nadzor nad javnim uslužbencem in v primeru ugotovljenih kršitev tudi odpove pogodbo o zaposlitvi, vendar pa pri dejanskem izvajanju v praksi naleti na mnoge ovire.

Nadzor nad odsotnostmi z dela zaradi bolezni lahko delodajalec izvaja sam ali pa zanj pooblasti zunanjega izvajalca, npr. detektiva. Upoštevati je treba, da se laični nadzor izvaja tudi v okviru Zavoda za zdravstveno zavarovanje RS. Vendar se zadnji izvaja le v okoli 0,2 % vseh primerov bolniškega staleža, opravlja pa ga le 1,5 nadzornika, torej nadzor v tako majhnem številu nima posebnega smisla in učinka. Tudi sankcija v primeru kršitev je zgolj zadržanje izplačila nadomestila, zato bi za učinkovitost laičnega nadzora potrebovali več nadzornikov in tudi strožje sankcije (po Vučkoviču, 2009), kar pa je mogoče urediti le s spremembo zakonodaje, na kar delodajalec v tem trenutku nima bistvenega vpliva.

Nadzor je povezan z dodatnimi stroški, zahtevna pa je tudi izvedba nadzora, saj mora biti postopek speljan brez procesnih napak in brez nedovoljenega posega v pravice javnega uslužbenca do zasebnosti. Težavo predstavlja tudi, da se potrdilo o upravičeni zadržanosti z dela izda pred koncem oziroma po koncu začasne nezmožnosti za delo, iz samega potrdila pa je delodajalcu razviden le razlog zadržanosti, ne pa tudi navodila, ki se jih mora javni uslužbenec med odsotnostjo držati, vse navedeno pa delodajalec prejme v času, ko nadzor ni več mogoč, saj je javni uslužbenec že na delovnem mestu. Pri odsotnosti nad trideset dni delodajalec prejme odločbo imenovanega zdravnika, iz katere je razvidno obdobje in razlog nezmožnosti za delo, kakor tudi navodila, ki se jih mora držati javni uslužbenec, torej bi lahko preverjal, ali se javni uslužbenec drži omejitev iz odločbe. Glede na to, da gre pri daljših odsotnostih nad 30 dni največkrat za resno nezmožnost za delo, saj o njeni upravičenosti odločajo imenovani zdravniki in ne več le osebni zdravnik, se delodajalec praviloma za nadzor ne bo odločal. Za kontrolo javnega uslužbenca, ki je večkrat odsoten do 30 dni, bi za nadzor potreboval več podatkov o njegovih razlogih za zadržanost in zdravniških navodilih, ki jih je dobil javni uslužbenec, do katerih pa po sedanji zakonodaji delodajalec ni upravičen oziroma jih dobi prepozno, da bi lahko ukrepal.

Javni uslužbenci so v privilegiranem položaju zaradi določb 33. a člena Zakona o javnih uslužbencih. Navedeni člen pri sumu zlorabe določa smiselno enak delodajalčev način nadzora bolniškega dopusta, vendar z izjemo, da mora delodajalec pred začetkom izvajanja nadzora javnega uslužbenca najprej opozoriti, da obstajajo razlogi za sum o zlorabi, in mu omogočiti, da to pojasni (Žirovnik, 2009, str. 45).

Trdi prijemi pri javnih uslužbencev sicer imajo kratkotrajen učinek pri morebitnih zlorabah pravic v zvezi z zdravstvenim absentizmom. Njihova uporaba delodajalcu povzroča dodatne stroške in porabo dragocenega časa, povzročijo pa lahko tudi večjo odtujenost med sodelavci, kakor tudi, da bodo zaradi strahu prihajali v službo za delo nezmožni javni uslužbenci. Zato je boljše dragocen čas porabiti za mehke pristope k zniževanju zdravstvenega absentizma, kot so pogovori s sodelavci.

V pravilih se definira pogovor, ki ga z javnim uslužbencem opravi neposredni vodja po povratku v službo, in pogovor z javnim uslužbencem med njegovo odsotnostjo zaradi bolezni.

Pri prvem se neposredni vodja z javnim uslužbencem, ki se po bolniški odsotnosti vrne na delo, pogovori o njegovem počutju, razlogih za zadržanost, seveda v obsegu, ki ne posega v pravico do zasebnosti, predvsem o tem, ali je bila odsotnost posledica dejavnikov na strani delodajalca, ki jih lahko v prihodnje odpravi ter o njegovih nadaljnjih delovnih nalogah in spremembah v zvezi z njimi, ki so se zgodile v času njegove odsotnosti. Tak pogovor bi poglobil vez med vodjo in javnim uslužbencem, obenem pa bi bil tak pogovor neprijeten za javnega uslužbenca, ki zlorablja bolniško odsotnost za druge namene in bi najverjetneje razmislil, ali bo to počel tudi v prihodnje.

Pogovor neposrednega vodje z javnim uslužbencem v času trajanjačasne nezmožnosti za delo je smiseln predvsem pri dolgotrajnih odsotnostih in njegov osnovni namen je, da se javnemu uslužbencu pokaže, da ni pozabljen v delovnem okolju, da sodelavci mislijo nanj in ga pogrešajo, kar mu lahko pomaga tudi pri njegovi ozdravitvi. V teh pogovorih lahko delodajalec dobi informacije o morebitnih omejitvah javnega uslužbenca po vrnitvi na delo in čas, da organizacijo dela ali delovni prostor prilagodi njegovim sposobnostim.

Pri postavljanju pravil je treba imeti nenehno v mislih, da so javni uslužbenci ljudje, čuteča bitja in ravno njihovo videnje ter razumevanje pravil je najbolj pomemben dejavnik, ki bo odločal, ali bodo pravila dosegla pričakovane rezultate in dosegla svoj namen.

Vlada Republike Slovenije je izdala Uredbo o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave, ki še dodatno zavezuje vodstvo organov, da spoštujejo dostojanstvo zaposlenih in ustvarja delovno okolje, v katerem ni spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja. Ti dejavniki so najpogostejši razlogi za nezainteresiranost, odtujenost in psihične bolezni zaposlenih ter obenem vredni najstrožje obsodbe, zato mora vsak delodajalec omogočiti zaposlenim, da sodelujejo pri odločitvah, da se z njimi komunicira na spoštljiv način, da so jim na razumljiv način razložene njihove vloge v organu, itd.

## **5 RAZISKAVA O NESPREJEMLJIVI ODSOTNOSTI Z DELA**

V diplomskem delu so predstavljene vrste odsotnosti in natančneje opredeljena odsotnost z dela zaradi bolezni, navedeno, kje so razlogi zanjo in kakšni so lahko administrativni ukrepi za zmanjševanje odsotnosti. Izhajajoč iz študija literature v zvezi z zdravstvenim absentizmom, je vzrok za tako visok odstotek odsotnosti zaradi bolezni treba iskati v dejavnikih, povezanih z organizacijsko kulturo, organizacijo dela, načinom vodenja in komuniciranja, načinom upravljanja in uvajanja sprememb, motivacijo in zavzetostjo. V povezavi s predstavljenimi značilnostmi in organizacijo dela v četrtem poglavju, je anketni vprašalnik uporabljen v raziskavi vključeval le trditve, s katerimi so je preverjalo vpliv dejavnikov zdravstvenega absentizma v državni upravi (glej naslov 3.3 Dejavniki zdravstvenega absentizma v državni upravi).

### **5.1 METODOLOGIJA IN REZULTATI RAZISKAVE**

Za potrditev predpostavk je bila med javnimi uslužbenci izvedena raziskava, ki je vključevala vprašanja iz zgoraj navedenih področij. Javni uslužbenci so bili razdeljeni v dve skupine, in sicer so eno skupino sestavljali javni uslužbenci, ki v preteklem letu niso bili niti enkrat odsotni zaradi bolezni.

Drugo skupino so sestavljali javni uslužbenci, ki so bili v preteklem letu večkrat odsotni po nekaj dni do največ enega meseca. Javni uslužbenci, ki so odsotni neprekinjeno več mesecev ali let, so dejansko nezmožni za delo in pri njih ne gre za beg iz delovnega okolja, upošteva, da najverjetneje niso seznanjeni s spremembami in trenutnim delovanjem delovnega okolja, so namerno izpuščeni iz druge skupine.

Ker bi lahko vplivalo na rezultate, anketiranci niso bili seznanjeni, da je anketa namenjena analizi dejavnikov, ki lahko vplivajo na zdravstveni absentizem, torej tudi niso bili seznanjeni, da obstajata dve skupini, katerih ankete bodo obdelane primerjalno med odsotnimi in prisotnimi. Anketirani javni uslužbenci so bili seznanjeni le s tem, da je anketa potrebna za diplomsko delo, skupini pa so sestavljali javni uslužbenci iz vseh izpostav, sektorja, služb, ki so zaposleni na različno zahtevnih delovnih mestih, od referenta do višjega svetovalca. Javni uslužbenci na višje sistemiziranih delovnih mestih, kot so vodja oddelka, izpostave in sektorja so namerno izpuščeni, saj so zaposleni na vodstvenih delovnih mestih in njihova dejanja neposredno povezani z dejavniki, ki se analizirajo v anketi.

Anketa je bila sestavljena iz devetnajstih trditev, anketiranci pa so ob vsaki trditvi izrazili svoje strinjanje z ocenami od 1 do 5, pri čemer posamezne ocene pomenijo:

- 1 - sploh se ne strinjam
- 2 - se ne strinjam
- 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam
- 4 – strinjam se
- 5 – popolnoma se strinjam



Anketa je bila izvedena konec maja 2009 s predpostavko, da bo skupina prisotnih javnih uslužbencev podala pri vseh trditvah bistveno višjo oceno strinjanja od skupine večkrat odsotnih javnih uslužbencev.

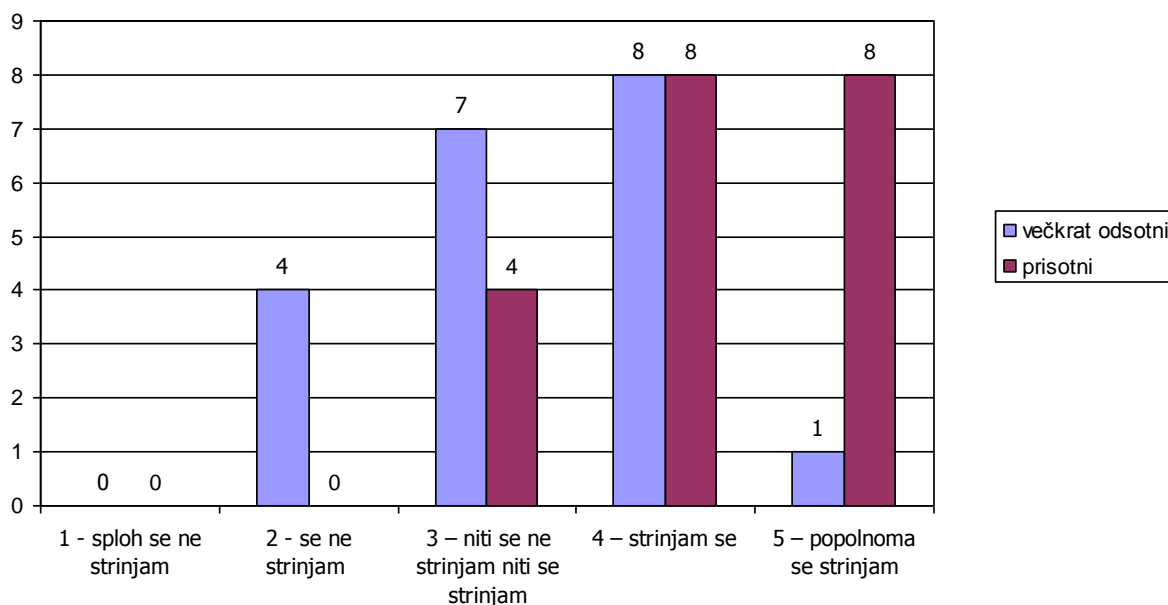
V nadaljevanju je v naslovu grafikona izpisana trditev, ki so jo ocenjevali anketiranci in kratka obrazložitev možne povezave med trditvijo ter zdravstvenim absentizmom ter dobljenimi rezultati. Stolpčni grafikon prikazuje število anketirancev ene in druge skupine in dane ocene strinjanja. Pod vsakim grafikonom je izpisana povprečna ocena strinjanja obeh skupin.

### 5.1.1 Poslanstvo, cilji in politika kakovosti upravne enote

Javni uslužbenci, ki so seznanjeni s poslanstvom, cilji in politiko kakovosti upravne enote vedo, kaj se od njih pričakuje in kakšna je skupna pot k začrtanim ciljem, zato so manj odsotni zaradi bolezni, saj je lahko tudi nevednost vzrok zdravstvenega absentizma.

Iz rezultatov trditve je razvidno, da so prisotni javni uslužbenci bolj seznanjeni s poslanstvom, cilji in politiko upravne enote, kar izhaja tudi iz povprečne ocene strinjanja, ki je pri njih višja za skoraj celo oceno. Sklepamo, da so večkrat odsotni javni uslužbenci manj seznanjeni ravno zaradi njihove odsotnosti ali zaradi lastnega nezanimanja.

**Grafikon 1: Seznanjen sem s poslanstvom, cilji in politiko kakovosti upravne enote.**



Vir: Lasten 2009

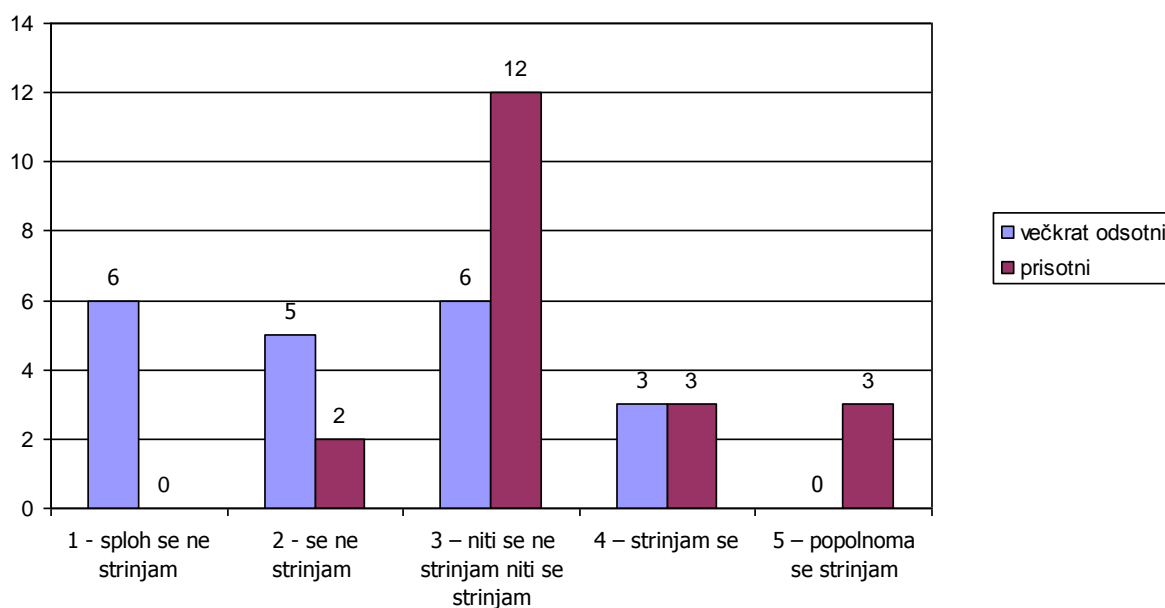
Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 3,3 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 4,2.

### 5.1.2 Postavljanje ciljev in kreiranje politike kakovosti upravne enote

Sodobni menedžment se zaveda, da lahko cilje in politiko kakovosti uspešno vodi le s podporo vseh zaposlenih, samovoljno odločanje je stvar preteklosti, sedanost je sodelovanje in upoštevanje mnenj in predlogov ne glede na položaj, kar posamezniku daje dodano vrednost in osebno zadovoljstvo.

Povprečna ocena se razlikuje za skoraj celo oceno v prid prisotnim javnim uslužbencem, vendar je ocena tako ene kot druge skupine razmeroma nizka. Iz raziskave izhaja, da se kar 11 anketirancev, ki so večkrat odsotni, ne strinja oziroma sploh ne strinja s trditvijo, da pri postavljanju ciljev in kreiranju politike kakovosti sodelujejo vsi javni uslužbenci in tudi večina iz skupine prisotnih javnih uslužbencev je obkrožila, da se s trditvijo niti se ne strinja niti se strinja, dva izmed njih pa se s trditvijo ne strinjata. Očitno se v upravni enoti s postavljanjem ciljev in kreiranjem politike kakovosti ukvarja ozka skupina ljudi, kar pa je početje, ki je skoraj gotovo obsojeno na neuspeh. Nizka ocena strinjanja pri prejšnji trditvi se pojasni z oceno strinjanja s to trditvijo, saj je nizka seznanjenost logična posledica nesodelovanja pri kreiranju ciljev in politike kakovosti.

Grafikon 2: Pri postavljanju ciljev in kreiranju politike kakovosti upravne enote sodelujemo vsi javni uslužbenci.



Vir: Lasten 2009

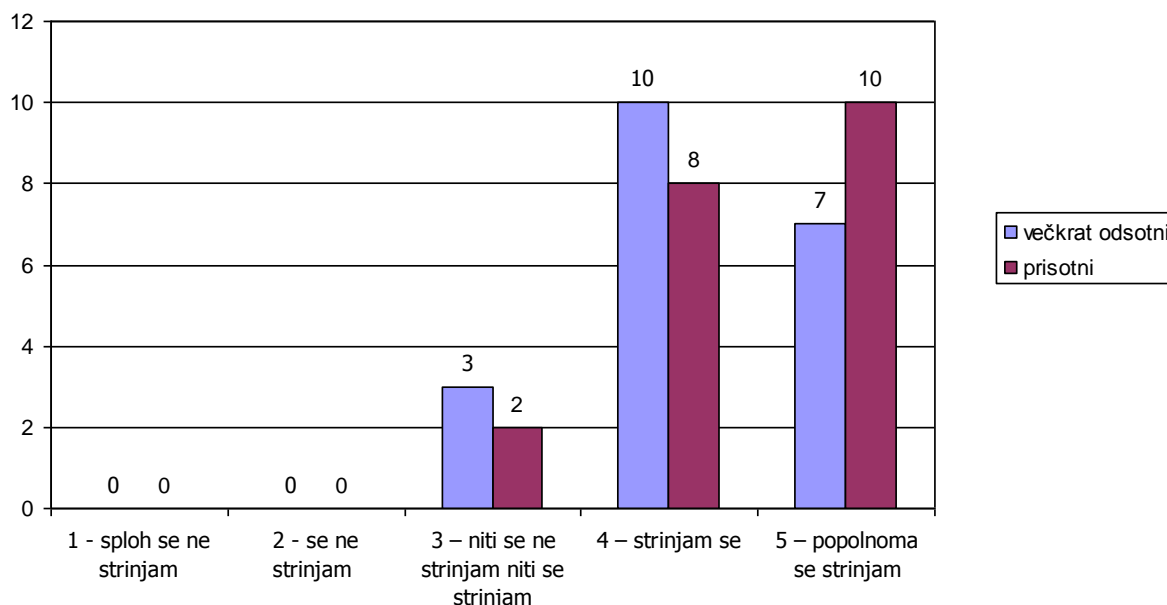
Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 2,3 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 3,4.

### 5.1.3 Spremembe v delovanju upravne enote

Strah pred spremembami povzroča neprijeten občutek tesnobe in vsak posameznik se na strah odziva drugače. Nezavedanje, zakaj so spremembe nujne, lahko le še dodatno obremenjuje. Vse navedeno lahko povzroči odsotnost iz okolja, ki sili v spremembe.

Rezultati so pri tej trditvi dokaj enotni 4,2 in 4,4 v majhno korist prisotnih javnih uslužbencev. Razvidno je, da se nujnosti sprememb zavedata obe skupini, saj je najnižja podana ocena tri. S tem sicer ni potrjena predpostavka, da se odsotni javni uslužbenci bojijo sprememb oziroma se ne zavedajo nujnosti le-teh in so zato odsotni, možno pa je, da si vsi javni uslužbenci želijo sprememb prav zaradi trenutnega stanja in menijo, da je zaradi njih lahko le bolje in ne slabše.

**Grafikon 3: Sprememb v delovanju upravne enote se ne bojim in se zavedam nujnosti le-teh.**



Vir: Lasten 2009

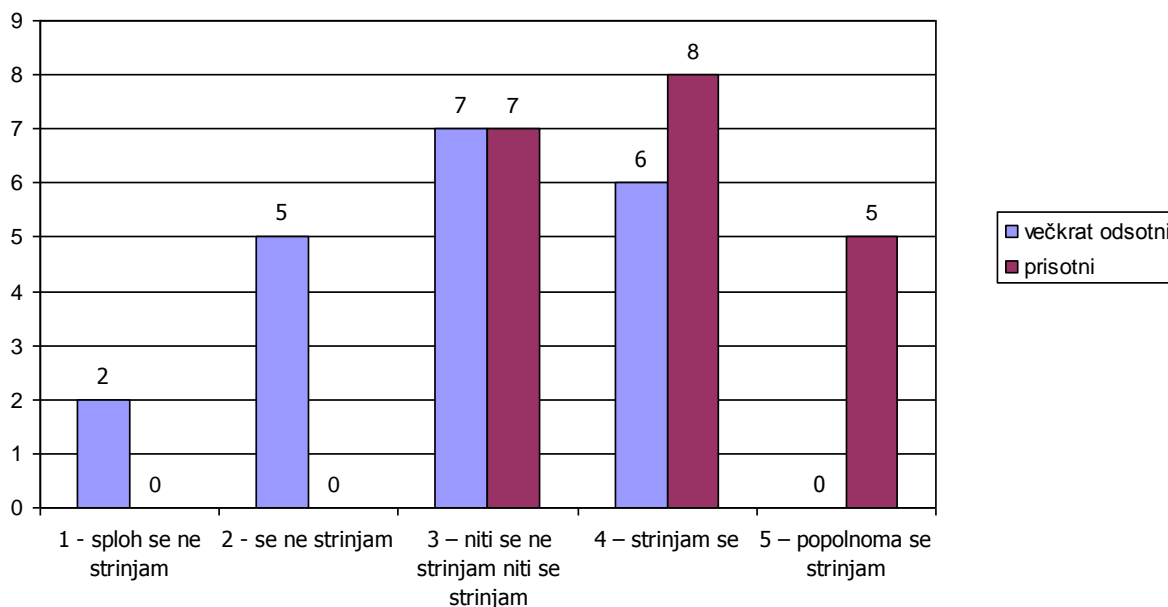
Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 4,2 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 4,4.

#### 5.1.4 Posredovanje informacij za delo

Le javni uslužbenec, ki pravočasno in na razumljiv način pridobi vse potrebne informacije za delo, lahko delo opravi pravočasno in kakovostno. Če nima potrebnih informacij, dela ne more opraviti in se mu najverjetneje izogne, lahko tudi z odsotnostjo z dela.

Pri tej trditvi se je potrdila zgornja predpostavka, saj je večina (14) iz skupine odsotnih javnih uslužbencev podala oceno največ 3 ali manj, vsi iz skupine prisotnih javnih uslužbencev pa oceno tri ali več. Kljub navedenemu pa tudi povprečna ocena prisotnih javnih uslužbencev kaže na pomanjkljivosti pri posredovanju informacij za delo, saj se jih je le pet popolnoma strinjalo s trditvijo.

**Grafikon 4: Informacije, potrebne za delo, so mi posredovane pravočasno in na razumljiv način.**



Vir: Lasten 2009

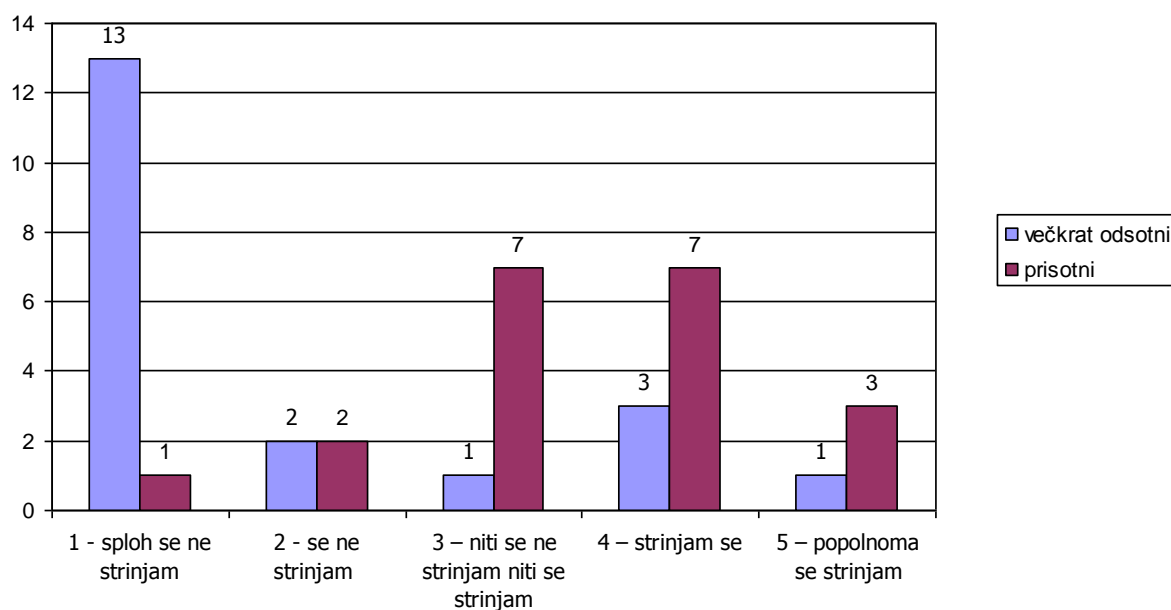
Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 2,9 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 3,9.

### 5.1.5 Utemeljene pripombe in kritike na delo vodje.

Enakopraven odnos z vodjo, v katerem so dovoljene utemeljene pripombe in kritike, je ključen dejavnik pri reševanju vsakodnevnih težav pri delu. Način vodenja pri katerem se ne more ali celo ne sme povedati drugačnega mnenja ali nestrinjanja in so navodila vodje in njegovo tolmačenje zakonov edina pravilna, privede do situacije iz katere se bo vsak najverjetneje prej umaknil, kot naredil nekaj, kar je v nasprotju z njegovim lastnim prepričanjem.

Kar 13 javnih uslužbencev iz skupine odsotnih javnih uslužbencev se s trditvijo sploh ne strinja, 17 javnih uslužbencev pa je trditev ocenilo s tri ali več. Povprečna ocena pri skupini odsotnih je le 1,9 pri skupini prisotnih pa za dobro 1,5 oceno višja, vendar še vedno le 3,5. Tudi pri tej trditvi se sicer potrди zgornja predpostavka, vendar sta ocenili obeh skupin nizki in zaskrbljujoči.

**Grafikon 5: Vodja sprejema utemeljene pripombe in kritike na svoje delo.**



Vir: Lasten 2009

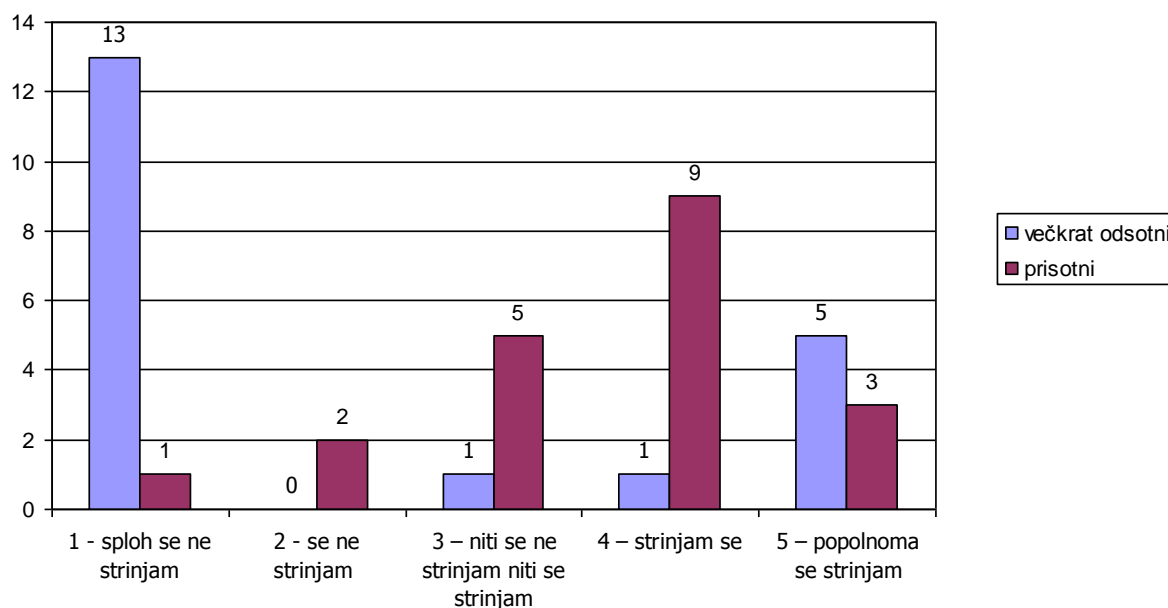
Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 1,9 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 3,5.

### 5.1.6 Odnos vodje s sodelavci

Enakopraven, sproščen, prijateljski ali z eno besedo neformalen odnos z vodjo ima številne prednosti pred strogo formalnim. Vodja in sodelavec sta pri takem odnosu sicer bolj izpostavljena in ranljiva, saj si delita tudi osebne stvari, vendar med njima vlada zaupanje. Zavedanje, da je vodja tudi prijatelj, je vsekakor močan argument, da se ne ostane doma po nepotrebnem.

Podobno kot pri prejšnji trditvi se 13 javnih uslužbencev iz skupine večkrat odsotnih s trditvijo sploh ne strinja, povprečna ocena pa je malo višja 2,3, saj se kar 5 javnih uslužbencev iz te skupine s trditvijo popolnoma strinja. Ti dve skrajnosti, popolno strinjanje oziroma popolno nestrinjanje, sta zanimivi, saj bi bilo pričakovano, da imajo vsi večkrat odsotni slab odnos z nadrejenim, vendar temu ni tako. Vzroke za njihovo pogosto odsotnost je treba iskati v drugih dejavnikih zdravstvenega absentizma. Pri skupini prisotnih so ocene razdeljene približno enako kot pri prejšnji trditvi in temu primerna je tudi skoraj enaka povprečna ocena 3,6.

**Grafikon 6: Vodja se s sodelavci pogovarja sproščeno, prijateljsko in enakopravno.**



Vir: Lasten 2009

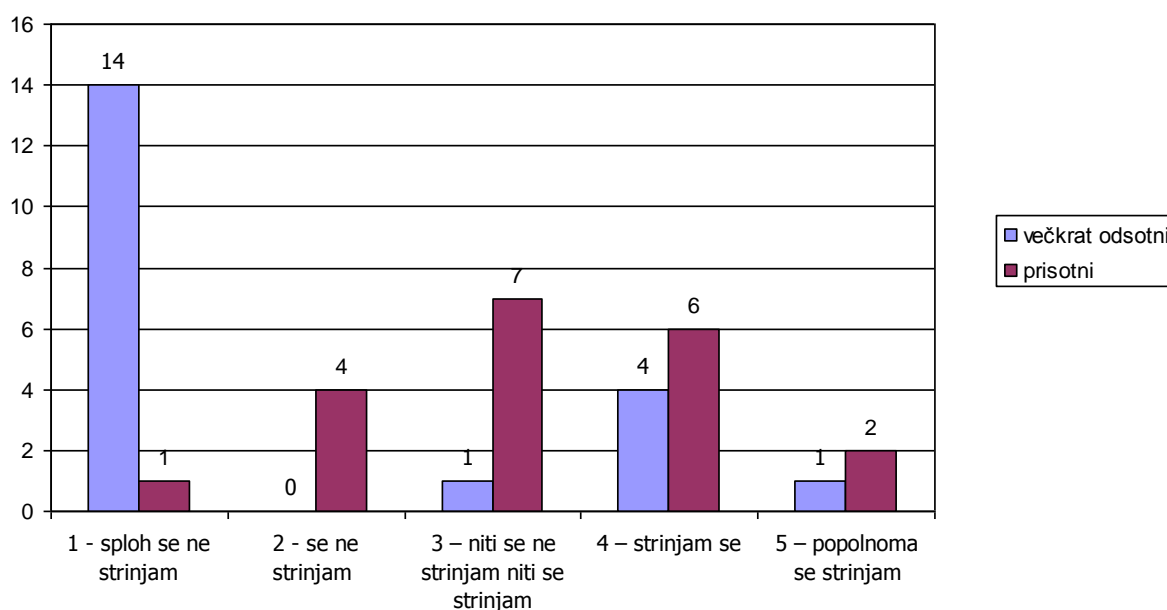
Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 2,3 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 3,6.

### 5.1.7 Letni pogovor s sodelavcem

Letni pogovor je lahko učinkovito komunikacijsko orodje, ki je namenjeno izmenjavi mnenj in preverjanju doseženih rezultatov ter planiranju novih ciljev, namenjeno vodji in javnemu uslužbencu. Letni pogovor s sodelavcem je v upravni enoti obvezen, vprašanje pa je, ali predstavlja le še dodatno administrativno opravilo, ali služi svojemu osnovnemu namenu.

Povprečna ocena strinjanja je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 1,9 in kar 14 se jih s trditvijo sploh ne strinja. Iz skupine prisotnih javnih uslužbencev se jih 5 s trditvijo ne strinja ali sploh ne strinja in le 3 javni uslužbenci iz obeh skupin skupaj se s trditvijo popolnoma strinjajo. Več kot očitno je, da mora vodstvo upravne enote ponovno razmisliti o pomenu letnih pogovorov in o prednostih, ki bi jih ustrezno izvajanje prineslo upravni enoti in vsem zaposlenim.

**Grafikon 7: Letnega pogovora se veselim, saj menim, da je koristen tako zame kot za vodjo. Oba upoštevava dogovorjeno.**



Vir: Lasten 2009

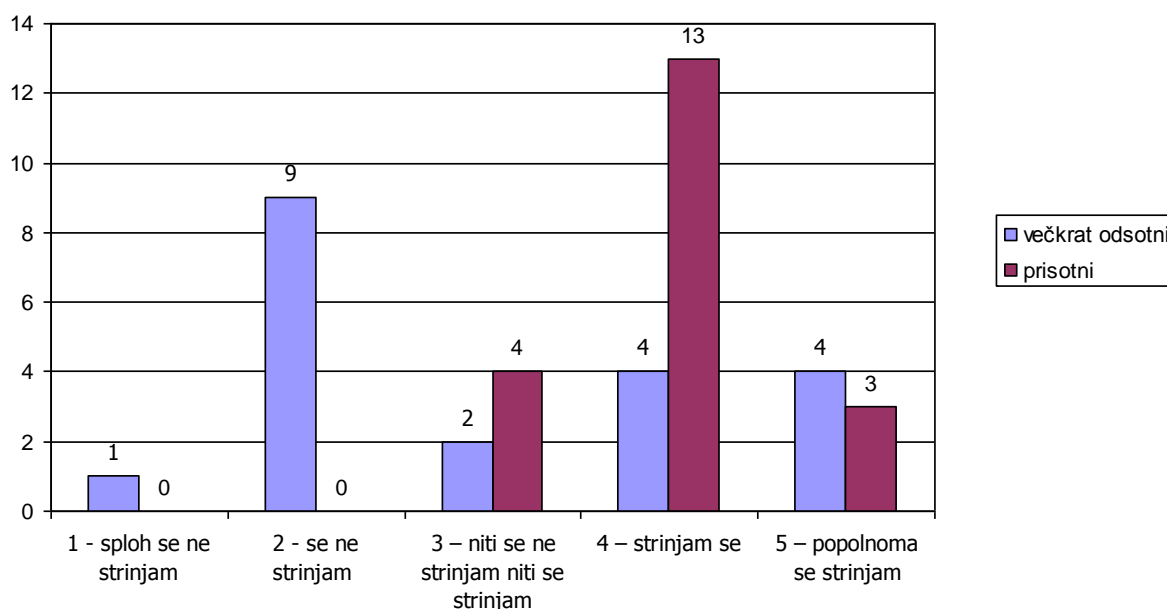
Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 1,9 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 3,2.

### 5.1.8 Sodelovanje in medsebojna pomoč

Za dobro počutje v službi so pomembni sodelavci, ki so pripravljeni sodelovati in ki v situacijah negotovosti in neznanja tudi pomagajo. Iz okolja, ki daje občutek izobčenosti in osamljenosti, se posameznik vedno raje umakne, pa naj gre za domače ali delovno okolje.

Polovica skupine večkrat odsotnih je ocenila trditev z oceno 1 (sploh se ne strinjam) ali 2 (se ne strinjam), medtem ko je pri skupini prisotnih javnih uslužbencev najnižja podana ocena 3 in več, iz česar izhaja, da je sodelovanje in medsebojna pomoč dejavnik povišane odsotnosti z delovnega mesta. Nižje ocenjeno sodelovanje in pomanjkanje medsebojne pomoči pri odsotnih javnih uslužbencev je pričakovano, saj tudi pri nujenju pomoči in sodelovanju velja načelo vzajemnosti – jaz tebi, ti meni –, na katerega pa se pri večkrat odsotnih ne da zanesti.

**Grafikon 8: S sodelavci dobro sodelujem in si medsebojno pomagamo.**



Vir: Lasten 2009

Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 3,1 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 4,0.

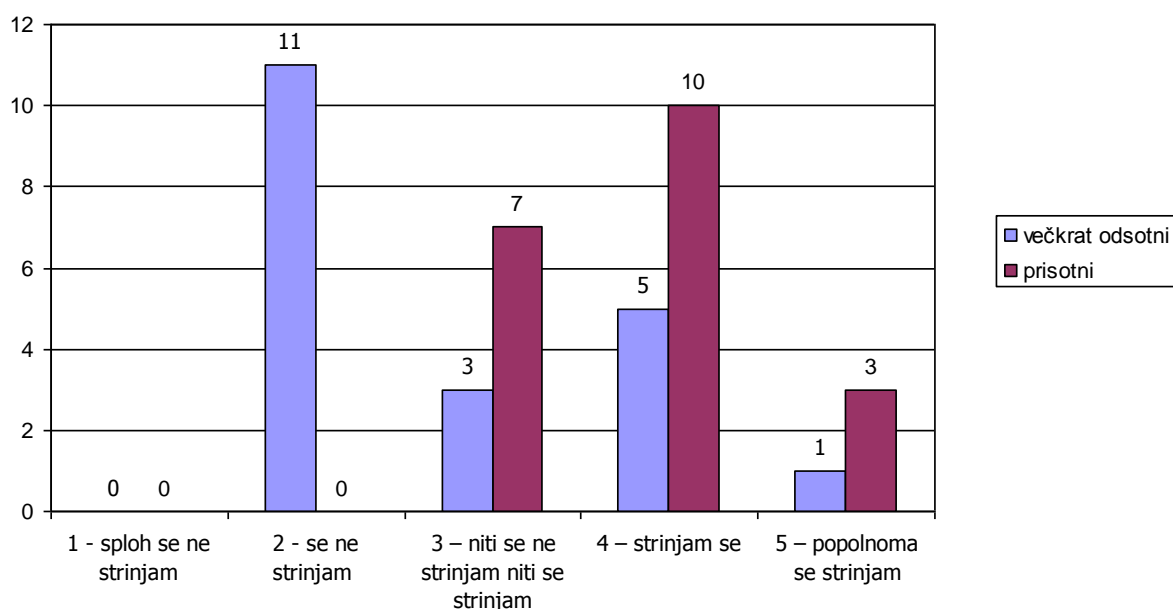


### 5.1.9 Odnos med sodelavci

Dober odnos s sodelavci je še pomembnejši dejavnik prisotnosti od dobrega odnosa z vodjo, saj je stik z njimi med delovnim časom pogostejši kot z vodjo. Zaupanje je pojem, ki se ga povezuje s prijateljstvom, zahrbtnost pa pojem, ki se ga povezuje s sovražnikom. Prisotnost prvega in odsotnost drugega tvorita odnos, v katerem vsak želi preživeti kar največ časa, obratno pa odnos, iz katerega je potreben izhod.

Podane ocene prikazane v grafikonu 10 kažejo podobno sliko kot ocene prikazane v grafikonu 9, saj če si sodelavci ne pomagajo in ne sodelujejo, potem si tudi ne zaupajo. Povprečni oceni trditve pri obeh skupinah sta še malo nižje kot pri prejšnji trditvi, kar kaže, da tudi odnosi med sodelavci niso ravno na zavidljivi ravni.

**Grafikon 9: S sodelavci si zaupamo in med nami ni zahrbtnosti.**



Vir: Lasten 2009

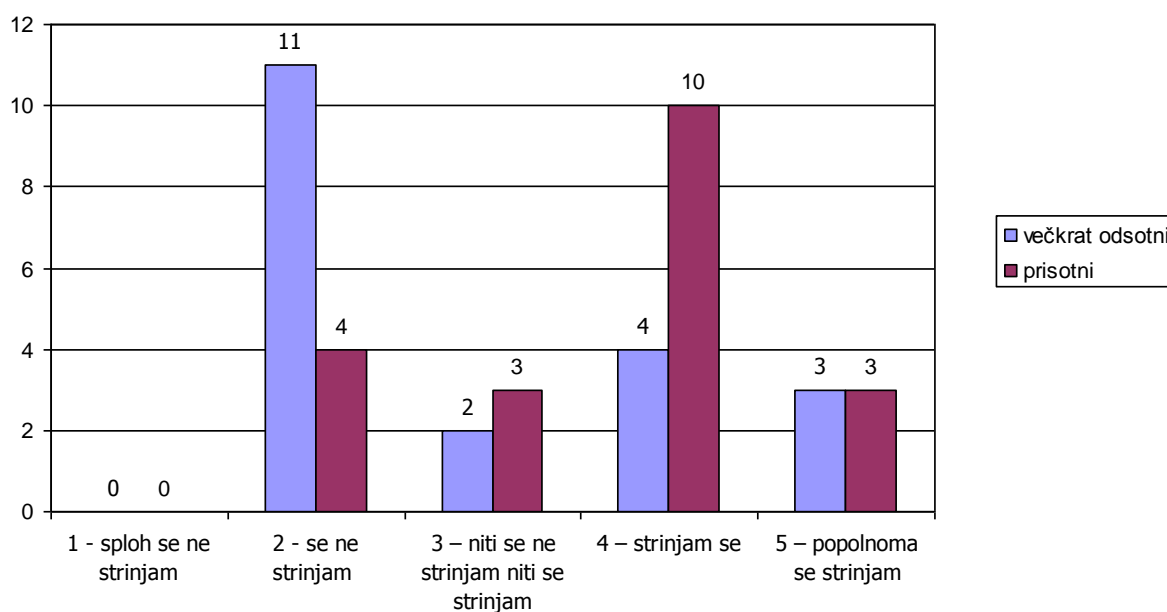
Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 2,8 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 3,8.

### 5.1.10 Reševanje konfliktov

Do konfliktov prihaja vsakodnevno, zaradi medsebojne različnosti, drugačnega razmišljanja in pogleda na stvari. Reševanje konfliktov je odraz organizacijske kulture, ki je dejavnik zdravstvenega absentizma.

Iz raziskave je razvidno, da se kar 13 javnih uslužbencev iz skupine prisotnih javnih uslužbencev s trditvijo strinja ali popolnoma strinja, medtem, ko se jih iz skupine večkrat odsotnih javnih uslužbencev 11 s trditvijo ne strinja. Raziskava je potrdila, da so konflikti in njihovo neprimerno reševanje pogostejši pri skupini odsotnih javnih uslužbencev, kar je lahko tudi vzrok njihove odsotnosti.

**Grafikon 10: Konflikte rešujemo na primeren način in v skupno korist.**



Vir: Lasten 2009

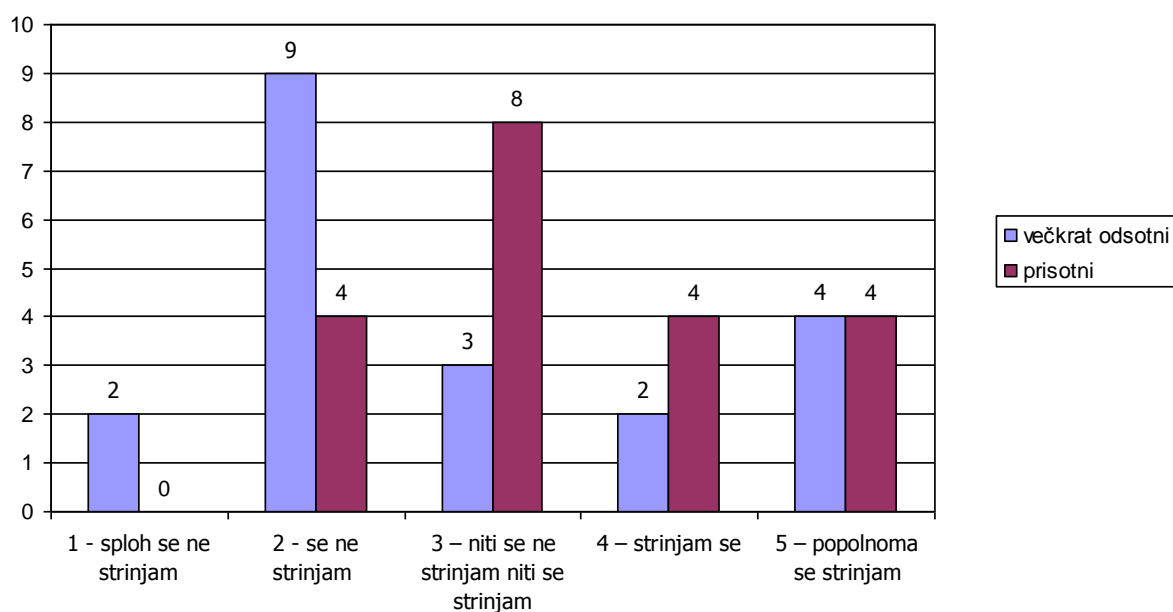
Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 3,0 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 3,6.

### 5.1.11 Nadomeščanje v času odsotnosti

Večina nalog v upravni enoti je povezana z delom s strankami, zato je nujno potrebno zagotoviti nadomeščanje vsakega odsotnega javnega uslužbenca. Cilj raziskave pri tej trditvi je bil ugotoviti, kako javni uslužbenci ocenjujejo nadomeščanje sodelavcev, saj se predvideva, da so pogosteje odsotni tisti, ki vedo, da njihovo delo ne trpi in ga namesto njih enako dobro opravijo sodelavci.

Povprečna ocena negira predvidevanje, saj je skupina prisotnih javnih uslužbencev višje ocenila strinjanje s trditvijo kot skupina večkrat odsotnih javnih uslužbencev. V povezavi z ocenami, podanih pri prejšnjih dveh trditvah, je rezultat mogoče posledica njihovega slabega odnosa s sodelavci, ki ravno zaradi njihove pogoste odsotnosti ne želijo ali ne morejo več opravljati njihovega dela. Rezultat pa se lahko interpretira tudi na način, da imajo večkrat odsotni javni uslužbenci več zaostankov pri svojem delu in za njih krivijo neustrezno nadomeščanje in ne svoje ponavljajoče odsotnosti.

**Grafikon 11: Moje delo v času odsotnosti ne trpi, saj me sodelavci ustrezno nadomeščajo in opravijo moje delo.**



Vir: Lasten 2009

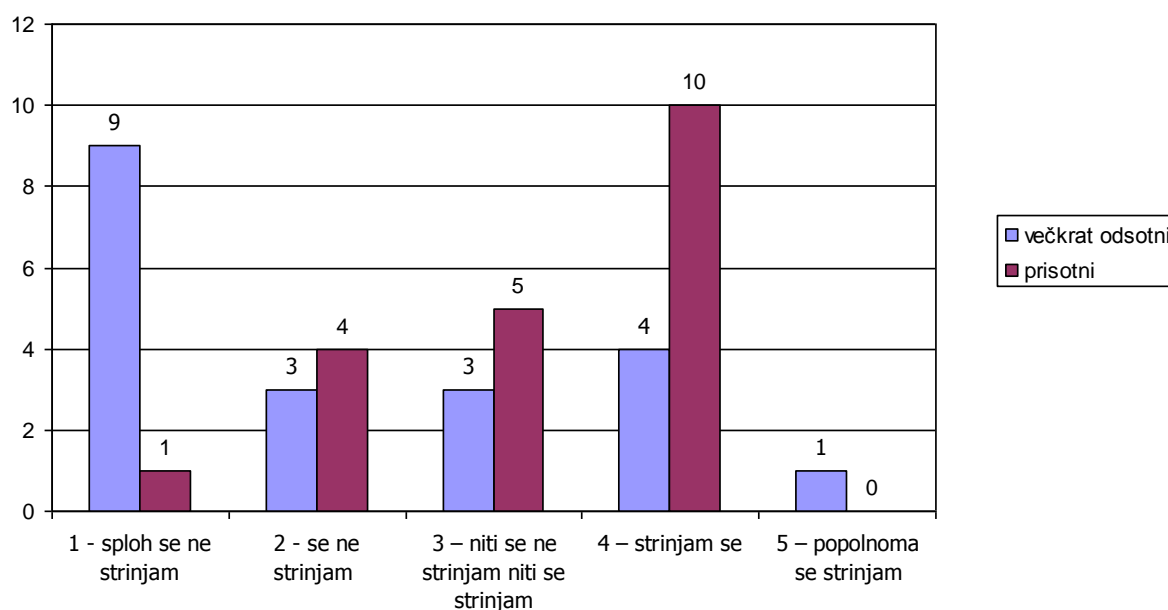
Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 2,9 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 3,4.

### 5.1.12 Obvladovanje stresa

V današnjem času je stres in z njim povezano psihično stanje najpogostejši razlog odsotnosti z delovnega mesta. Dojemanja stresa je subjektivno, saj so za vsakega različno stresne različne stvari. Način, kako se soočamo s stresom, je odvisen od vsakega posameznika, vendar stres bolje obvladujejo posamezniki, ki prepoznajo stresne situacije in se z njimi soočajo tudi s pomočjo sodelavcev in vodje, kakor tisti, ki upajo, da bo stres izginil in se za pomoč ne želijo ali ne morejo obrniti na sodelavce in vodjo.

Polovica (10) anketirancev iz skupine prisotnih je trditev ocenila z oceno 4 in skoraj polovica (9) iz skupine večkrat odsotnih z oceno 1. Rezultati strinjanja s trditvijo potrjujejo zgornjo domnevo, vendar bi z izboljšanjem odnosov med sodelavci in z vodjo dosegli višje ocene strinjanja pri obeh skupinah, kar bi pomenilo tudi boljše obvladovanje stresa in soočanje z njim.

**Grafikon 12: Stres pri delu obvladujem s pomočjo vodje in sodelavcev.**



Vir: Lasten 2009

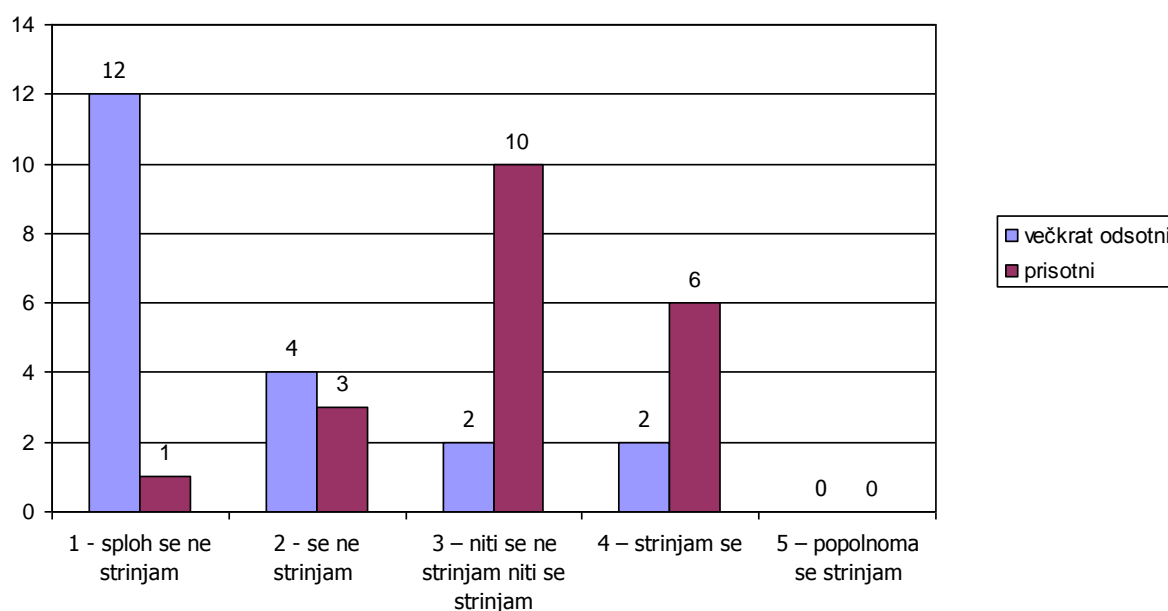
Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 2,3 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 3,2.

### 5.1.13 Pomembnost in nadomestljivost javnega uslužbenca

V trditvi je izpostavljena pomembnost in nenadomestljivost, kljub temu, da je praviloma vsak zamenljiv. Za vsakega zaposlenega je pomembno zavedanje, da je pomemben del kolektiva in da ga člani kolektiva cenijo kot osebo, ravno tako tudi njegovo delo. Občutek neopaženosti in nepomembnosti nikakor ni dober za samozavest posameznika, zato bo le-ta večkrat ostal doma v prepričanju, da ga nihče ne bo pogrešal oziroma njegova odsotnost niti ne bo opažena.

Pri večkrat odsotnih javnih uslužbencih se je v celoti potrdila zgornja predpostavka, žal pa je tudi skupina prisotnih javnih uslužbencev svojo pomembnost ocenila le s povprečno oceno 3,1. Zanimivo oziroma zaskrbljujoče je, da se niti en javni uslužbenec iz obeh skupin s trditvijo popolnoma ne strinja.

**Grafikon 13: Sem pomemben in težko nadomestljiv člen v upravni enoti.**



Vir: Lasten 2009

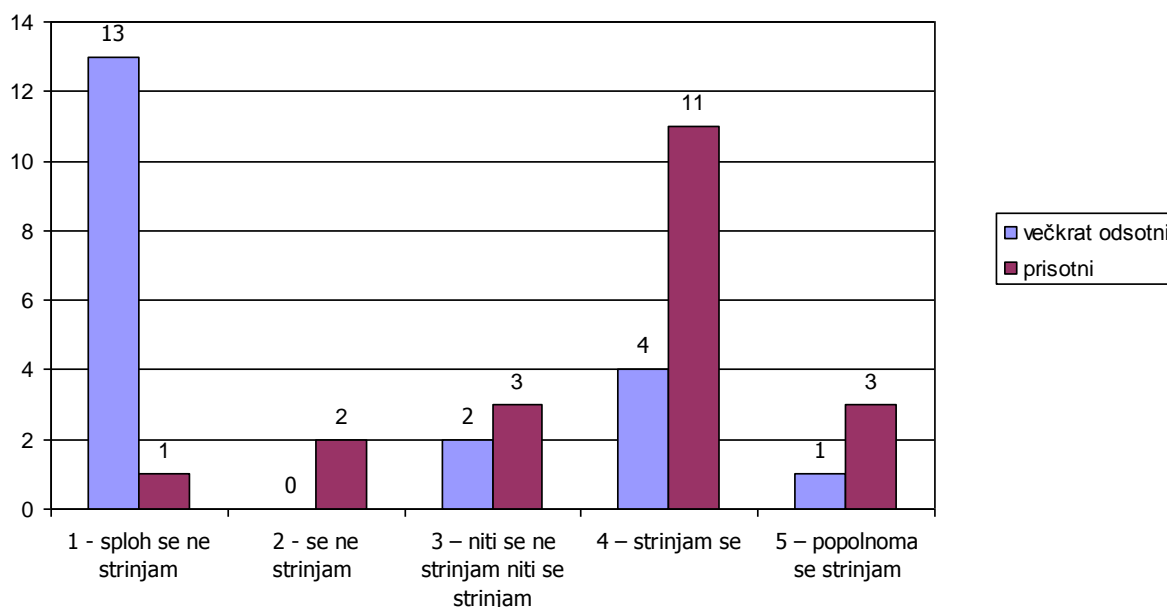
Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 1,7 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 3,1.

### 5.1.14 Pohvale

Pomembnost pohval v smislu nefinančnega nagrajevanja in motivacije javnih uslužbencev je opisano v podpoglavju o motivaciji, ocene strinjanja s trditvijo pa bodo pokazale, ali vodje v upravni enoti uporabljajo pohvalo pri svojem vodenju.

Iz raziskave je razvidno, da se več kot polovica (13) javnih uslužbencev iz skupine večkrat odsotnih s trditvijo sploh ne strinja, kar pomeni, da najverjetneje nikoli niso deležni pohvale za svoje delo. Vprašanje je, ali si pohvale res nikoli ne zaslužijo ali je njihovo delo s strani vodje spregledano? Prisotni javni uslužbenci so, kot izhaja iz povprečne ocene strinjanja, ki je 3,7, večkrat pohvaljeni za dobro opravljeno delo.

**Grafikon 14: Vodja ceni moje delo in opazi ter pohvali dobro opravljeno delo.**



Vir: Lasten 2009

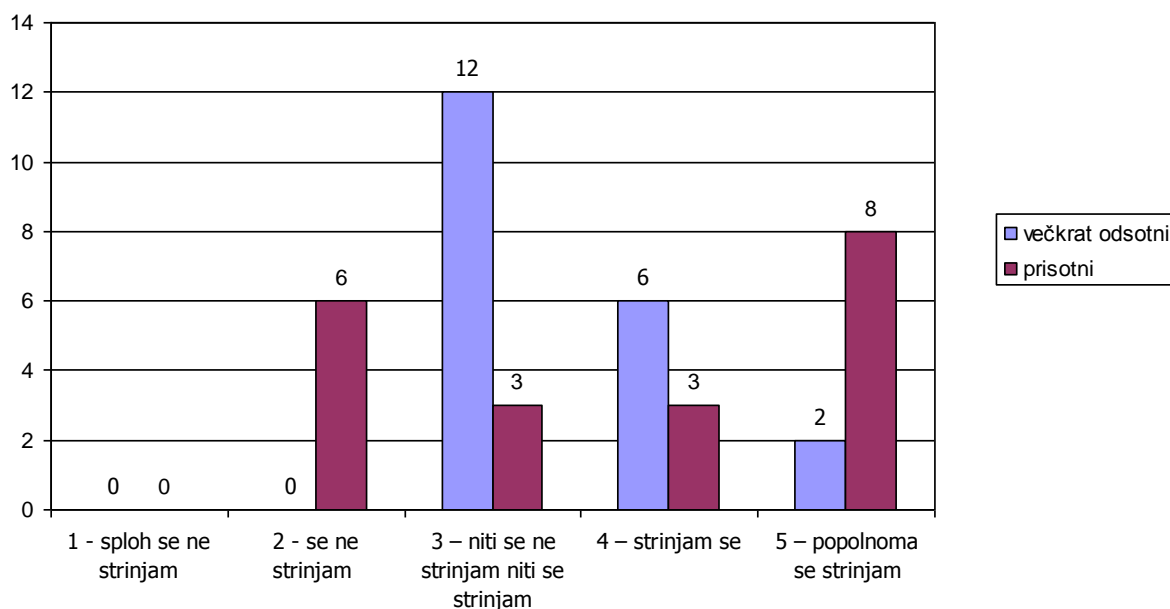
Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 2,0 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 3,7.

### 5.1.15 Kriteriji in možnosti napredovanja

Možnost napredovanja in jasni kriteriji za napredovanje so lahko močna stimulacija za kakovostno in učinkovito delo, saj je nagrada napredovanje v karieri.

Povprečne ocene obeh skupin so si precej enotne, presenetljiv pa je podatek, da se kar 6 javnih uslužbencev iz skupine prisotnih javnih uslužbencev s trditvijo ne strinja, medtem ko so vsi javni uslužbenci iz skupine večkrat odsotni izkazali vsaj delno strinjanje s trditvijo (ocena 3 ali več). Možna razlaga bi bila, da javni uslužbenci, ki se s trditvijo ne strinjajo, zaradi sistema napredovanja v državni upravi na delovnem mestu ne morejo več napredovati, saj so že napredovali v najvišji možni naziv in najvišji plačni razred delovnega mesta.

**Grafikon 15: Jasni so mi kriteriji za napredovanje in v upravni enoti imam realne možnosti za napredovanje.**



Vir: Lasten 2009

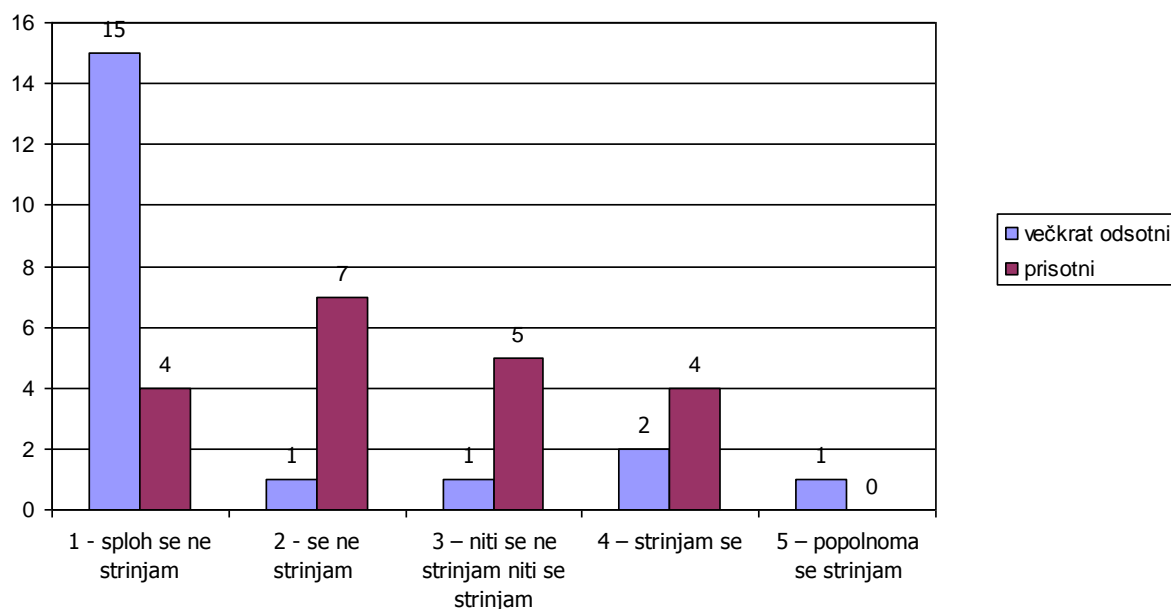
Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 3,5 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 3,7.

### 5.1.16 Redna delovna uspešnost

Pri redni delovni uspešnosti gre za variabilni del plače, ki se jo lahko razume tudi kot finančno nagrado za dobro opravljeno delo in motivacijo za prihodnje delo.

S trditvijo se popolna strinja le en javni uslužbenec iz skupine večkrat odsotni (glede na ostale rezultate je ocena lahko tudi izkaz ironije), kar 27 javnih uslužbencev iz obeh skupin pa se s trditvijo ne strinja ali sploh ne strinja, kar je več kot polovica anketiranih javnih uslužbencev. Pri redni delovni uspešnosti je enako kot pri pohvali, se pravi, da mora javni uslužbenec vedeti, zakaj jo je dobil oziroma zakaj je ni, da bi dosegla svoj namen. Če kriteriji za delitev uspešnosti niso transparentno določeni in objektivno ocenjevani, se lahko delovna uspešnost imenuje tudi loterija.

**Grafikon 16: Vodja nam razloži, zakaj smo dobili redno delovno uspešnost oziroma zakaj ne.**



Vir: Lasten 2009

Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 1,7 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 2,5.

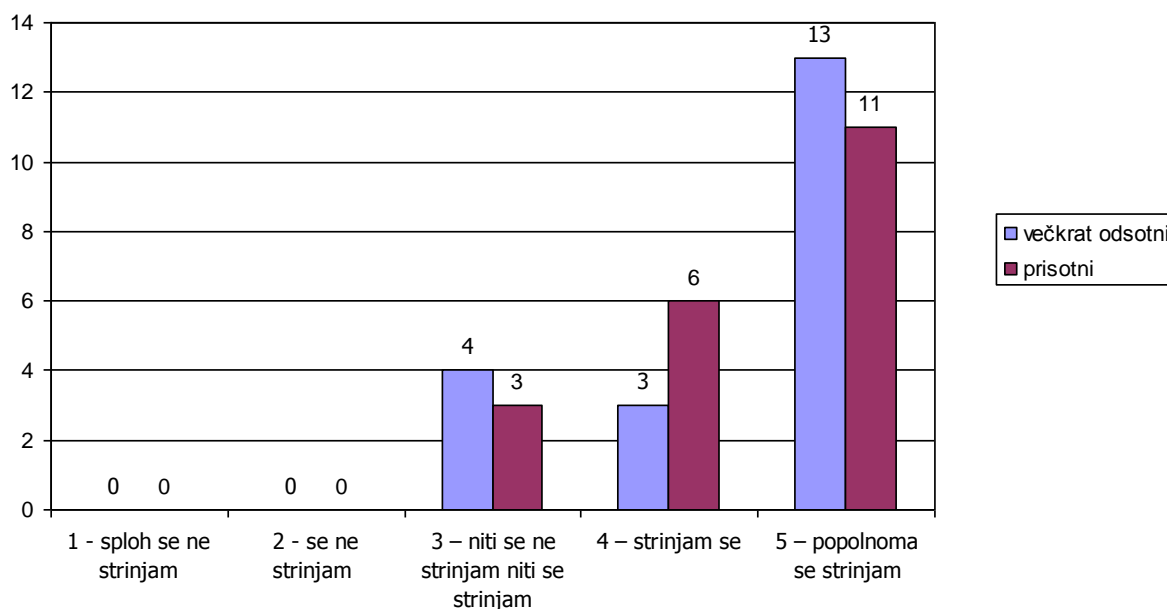


### 5.1.17 Varnost zaposlitve in plače

Empirični rezultati (Harisson, Martocchio, 1998, str. 314) dokazujejo, da je zdravstvenega absentizma več, ko je gospodarska rast visoka in je povpraševanje po delovni sili veliko. V primeru državnega organa je drugače to, da se posledice dogajanja v gospodarstvu odražajo z zakasnitvijo in v blažji obliki, saj se še ni zgodilo, da osnovne plače ne bi bile izplačane.

Rezultati kažejo, da se tega zavedajo tako prisotni kot večkrat odsotni javni uslužbenci, slednji celo za spoznanje bolj, vendar zaradi primerljivih povprečnih ocen strinjanja ne moremo z gotovostjo trditi, da je le zaradi navedenega več zdravstvenega absentizma v upravni enoti.

**Grafikon 17: Zaposlitev v upravni enoti je varna in plača zagotovljena ne glede na delovne rezultate.**



Vir: Lasten 2009

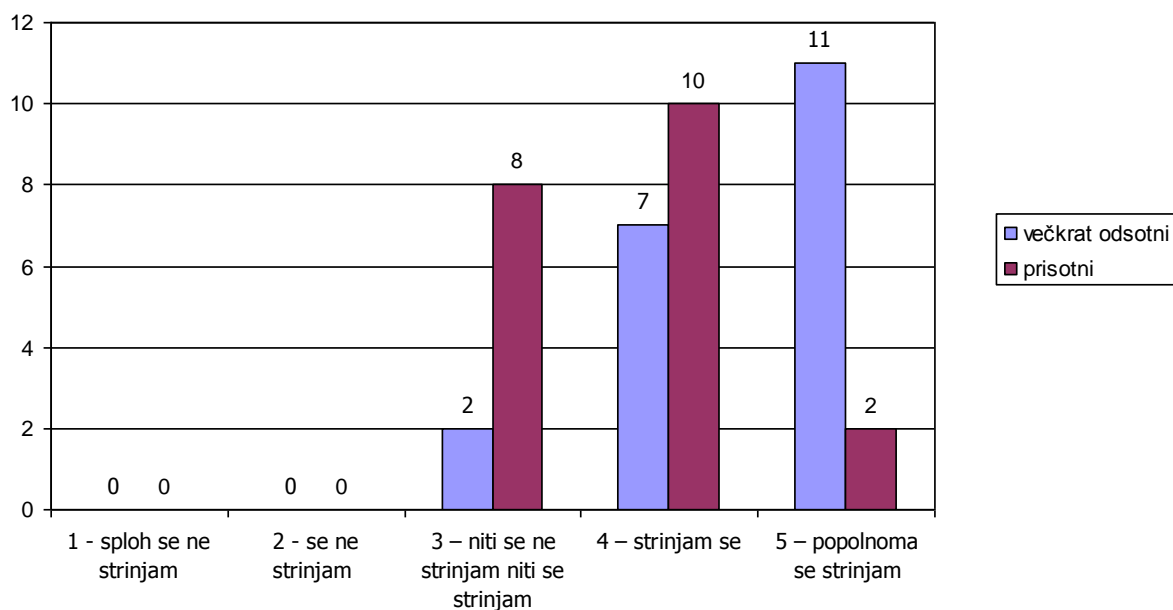
Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 4,5 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 4,4.

### 5.1.18 Delo s strankami

Znano je, da je delo s strankami ali ljudmi na splošno lahko prijetno, a tudi naporno in stresno. Ljudje se med seboj razlikujejo, zato nekatere delo s strankami veseli, druge pa predvsem obremenjuje. Najbolje bi sicer bilo, da bi si slednji poiskali službo, pri kateri bi imeli čim manj opraviti s strankami, vendar nove službe ni mogoče poiskati čez noč, zato so pri preveliki obremenjenosti takšni javni uslužbenci večkrat odsotni.

Skladno s podanimi ocenami strinjanja je predpostavka neutemeljena. Rezultati sicer kažejo, da je najnižja ocena strinjanja pri obeh skupinah 3, vendar je povprečna ocena strinjanja znatno višja pri večkrat odsotnih javnih uslužbencih, saj se jih kar 11 popolnoma strinja s trditvijo, medtem ko sta le dva javna uslužbenca iz skupine prisotnih dala oceno 5. Višje ocene večkrat odsotnih javnih uslužbencev kažejo, da je vzrok za njihovo odsotnost prej povezan s slabimi odnosi z vodjo in sodelavci kot z delom s strankami.

**Grafikon 18: Delo s strankami me veseli.**



Vir: Lasten 2009

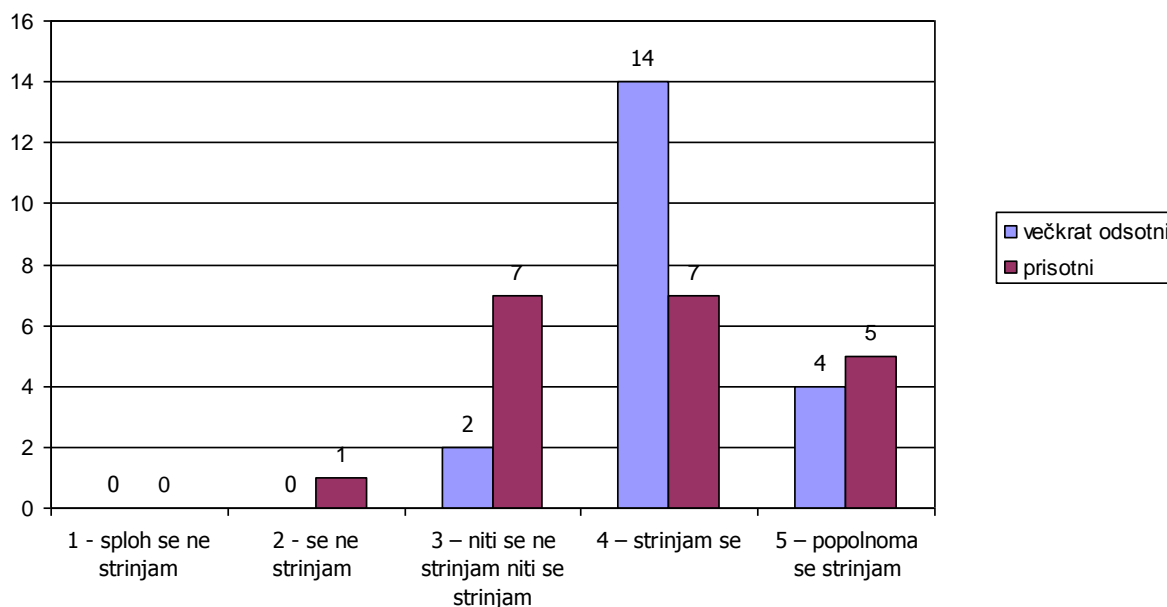
Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 4,5 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 3,7.

### 5.1.19 Veselje do dela

Zaposleni gredo z veseljem v službo, ker je njihovo delo zanimivo, pestro in vsak dan polno novih izzivov. V nasprotnem gredo v službo, ker pač morajo, če se le da, se nezanimivemu in rutinskemu delu izognejo. Zadovoljstvo javnega uslužbenca z delom, ki ga opravlja, je dejavnik, zaradi katerega bo manj odsoten.

Ocena strinjanja ponovno negira predvidevanje, saj svoje delo kot zanimivo z višjo povprečno oceno strinjanja ocenjuje skupina večkrat odsotnih javnih uslužbencev. Edino verjetno razlago lahko podamo, če povežemo rezultate, ki jih dajejo ocene strinjanja pri tej in prejšnji trditvi (glej grafikon 19 in grafikon 20). Pri obeh trditvah so javni uslužbenci ocenjevali trditve, ki so se nanašale izključno na njihovo delo neodvisno od odnosov, nagrad in stanjem v upravni enoti in pri obeh trditvah so višjo povprečno oceno strinjanja (4,5 oz. 4,1) podali anketiranci iz skupine večkrat odsotnih, zaradi česar se potrди ugotovitev podana pri trditvi v zvezi z delom strankami, da imajo na prisotnost večji vpliv odnosi s sodelavci in vodjo, podeljevanje nagrad, kot samo zadovoljstvo z lastnim delom.

**Grafikon 19: Moje delo je zanimivo, nikoli dolgočasno in vsak dan prinaša nove izzive.**



Vir: Lasten 2009

Povprečna ocena strinjanja z zgornjo trditvijo je pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev 4,1 in pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 3,8.

## 5.2 UGOTOVITVENI SKLEPI NA PODLAGI REZULTATOV RAZISKAVE

Trditve, ki jih je vsebovala anketa, bi lahko v grobem razdelili na razumevanje poslanstva upravne enote in sodelovanje pri postavljanju ciljev, na odnose z vodji in na odnose s sodelavci, na nagrajevanja in napredovanje, na varnost zaposlitve ter na osebno zadovoljstvo z delom, ocene strinjanja pa kažejo na dejavnike zdravstvenega absentizma v državni upravi, kot so stil vodenja, način komuniciranja, stres, motivacija in kompetence, ki so opisani v tretjem poglavju.

Ocene, ki so jih javni uslužbenci podali pri posameznih trditvah in so predstavljene z grafikonom in povprečno oceno strinjanja obeh skupin, že same povedo veliko.

Najnižje so ocene trditev pri skupini večkrat odsotnih javnih uslužbencev v zvezi s tem ali je njihovo delo cenjeno, ali so pomembni člen celote in o tem, kako vodja sprejema kritike in pripombe. V negativno pri obeh skupinah izstopajo ocene strinjanja pri trditvah v zvezi s pohvalami, redno delovno uspešnostjo in koristnostjo letnega pogovora. Prisotni javni uslužbenci bolje ocenjujejo organizacijsko kulturo, saj imajo boljše odnose z nadrejenimi in sodelavci ter so bolj seznanjeni z načinom upravljanja in uvajanja sprememb, vendar je kljub temu tudi njihova ocena strinjanja sorazmerno nizka.

Rezultati ankete so v splošnem potrdili, da prisotni javni uslužbenci praviloma podajajo višje ocene strinjanja, z izjemo zadnjih dveh trditev, vendar je povprečna ocena vseh trditev pri skupini prisotnih javnih uslužbencev 3,6, pri skupini večkrat odsotnih pa le 2,9, kar pomeni, da bi se lahko na vseh področjih stanje izboljšalo.

Iz navedenega izhaja, da je zdravstveni absentizem povezan z delovnim okoljem in razmerami, ki vladajo v njem in načinom, kako ga dojemajo posamezni javni uslužbenci, v veliko manjši meri pa je posledica osebnega nezadovoljstva s samim delom, saj raziskava kaže, da imajo večkrat odsotni javni uslužbenci raje svoje delo – delo s strankami jih veseli, svoje delo ocenjujejo kot zanimivo, nikoli dolgočasno, ki jim vsak dan prinaša nove izzive – kot prisotni javni uslužbenci.

Vzrok za pogosto odsotnost torej ne moremo iskati v zadovoljstvu zaposlenih, ampak bolj v zavzetosti javnih uslužbencev za delo. Zavzetost pomeni, da so javni uslužbenci čustveno povezani z upravno enoto, zanjo pa mora glede na rezultate raziskave veliko narediti ravno vodstvo upravne enote. Javne uslužbenke bi poleg primernih nagrad, tako finančnih (redna delovna uspešnost) kot nefinančnih (pohvala), motiviralo, če bi verjeli, da upravna enota skrbi zanje ter da je odprta za njihove predloge in mnenja. Odnosi pomembno vplivajo na vedenje javnih uslužbencev in so lahko močnejši od standardov v upravni enoti, oziroma celo še od lastnih interesov javnih uslužbencev.

Ocene strinjanja s posameznimi trditvami kažejo smer v kateri je treba ukrepati. Pri postavljanju ciljev in kreiranju politike kakovosti naj aktivno sodelujejo vsi javni uslužbenci, kar bo pripomoglo k boljši seznanjenosti s poslanstvom upravne enote. Za ta namen se lahko formirajo skupine preko katerih se na eno mesto stekajo

preventivni in korektivni predlogi ukrepov s strani javnih uslužbencev. Da bodo zaposleni pripravljani na sodelovanje gre sklepati iz najvišjih podanih ocen strinjanja, saj so izmed vseh trditvev, trditve v zvezi z nujnostjo sprememb in varnostjo zaposlitve, obe skupini javnih uslužbencev ocenile z najvišjimi ocenami (povprečna ocena strinjanja nad 4). Varnost zaposlitve pomeni, da zaposleni ne bodo menjali delodajalca za vsako ceno, skupaj z izkazano željo po spremembah pa ima upravna enota dobre temelje za spreminjanje organizacijske kulture in klime.

Potreba po spreminjanju organizacijske kulture se kaže pri trditvah v zvezi z odnosom z nadrejenim in s sodelavci, posredovanjem informacij za delo, načinom reševanja konfliktov in nenazadnje pri trditvi, pri kateri so javni uslužbenci ocenjevali svojo pomembnost v službi. Pri trditvah so ocene skupine večkrat odsotnih zaskrbljujoče nizke, medtem ko tudi skupina prisotnih ni podala ocen, ki bi bile zadovoljive. Za spreminjanje organizacijske kulture lahko največ naredi vodstvo upravne enote in sicer s spremenjenim stilom vodenja, ki naj temelji na sodelovanju in posvetovanju. Raziskava je očitno pokazala, da v upravni enoti ni enotnega stila vodenja, saj odnos z vodjo anketiranci iz obeh skupin ocenjujejo zelo različno, od ocene 1 do ocene 5. Zaradi rezultatov je pogled na spreminjanje in na končni cilj optimističen, saj nekateri vodje že delujejo po sodobnih načelih vodenja in so lahko vzor in zgled ostalim.

Vključevanje sodelavcev v odločanje, pravočasno in razumljivo posredovanje informacij za delo ter sprememba odnosa med nadrejenimi in sodelavci, bi same po sebi izboljšale tudi odnos med sodelavci, kar bi znižalo nesprejemljiv zdravstveni absentizem.

Dvig ravni zadovoljstva uslužbencev in izboljšanje organizacijske klime, ustvarjanje pogojev za večjo povezanost, kolegijalnost uslužbencev ter izboljšanje zavesti o pripadnosti kolektivu oz. organizaciji so dejavniki, ki bodo omogočili realizacijo zastavljenih planov upravne enote in osebnih ciljev zaposlenih.

Pri postavljanju novih smernic delovanja je treba izkoristiti neizkoriščene ali sedaj zlorabljene možnosti in pristope. Že iz raziskave je razvidno, da bi morali več pozornosti posvetiti letnim pogovorom, pohvalam in redni delovni uspešnosti. Odsotni javni uslužbenci so trditvi povezani z letnim pogovorom z vodjo in pohvalami ocenili bistveno nižje od prisotnih javnih uslužbencev, kriteriji za prejem redne delovne uspešnosti pa niso znani niti njim niti prisotnim javnim uslužbencem.

Z vzpostavitvijo preglednega sistema ocenjevanja ter finančnega in nefinančnega nagrajevanja javnih uslužbencev bi bilo zvišano splošno zadovoljstvo javnih uslužbencev, ki že sedaj, kot je pokazala raziskava, svoje delo ocenjujejo kot zanimivo, nikoli dolgočasno in polno novih izzivov ter imajo visoko stopnjo veselja pri delu s strankami.

Za znižanje zdravstvenega absentizma lahko torej največ naredi vodstvo upravne enote, ki mora upravljati s človeškimi viri skladno s sodobnimi nazori, šele kasneje se bodo do upravne enote začeli drugače obnašati tudi javni uslužbenci.

Na temo izboljšanja organizacijske kulture in klime obstaja veliko teorij in metodologij, ki so javno dostopne vsakemu zainteresiranemu. Z namenom znižanja nesprejemljive odsotnosti z dela, so potrebne predvsem v nadaljevanju navedene dejavnosti, ki bi sčasoma znižale zdravstveni absentizem:

- Nadrejeni naj se ne vedejo kot nadrejeni, ampak naj bodo sodelavcem mentorji in svetovalci.
- Javne uslužbenke je treba vsaj občasno (npr. na letnem pogovoru) iskreno povprašati, kako se počutijo pri delu.
- Javne uslužbenke je treba vključiti v vsako spremembo v upravni enoti ali se z njimi vsaj posvetovati.
- Pričakovanja naj bodo javnemu uslužbencu jasna in po potrebi tudi večkrat pojasnjena.
- Ustvarjati je treba učeče se podjetje, v katerem se ideje zlahka širijo.
- Konstruktivne povratne informacije so ključno orodje za učinkovito delo.
- Izboljšati delovne odnose na vseh ravneh (javni uslužbenec – nadrejeni; javni uslužbenec – javni uslužbenec).
- Sprejeti dejstvo, da je zavzetost javnega uslužbenca neposreden odsev tega, kar čutijo do neposredno nadrejenega (glej May v: Mazzuca, 2007, str. 13).

## 6 ZAKLJUČEK

Diplomsko delo je napisano s pomočjo študija literature in virov na temo odsotnosti z dela. Ugotovljeno je, da lahko odsotnost z dela delimo na sprejemljivo in nesprejemljivo, upravičeno in neupravičeno.

Sprejemljiva odsotnost je odsotnost zaradi letnega dopusta, izobraževanja in bolezni, na katero posameznik nima vpliva, zato je razumljena tudi kot upravičena odsotnost. Praviloma navedena odsotnost, predvsem letni dopust in izobraževanje, nima bistvenih posledic za delovni proces, saj je največkrat predhodno planirana ter prinaša dodano vrednost tako delavcu kot tudi delodajalcu.

Z izobraževanjem udeleženec pridobi nova znanja, ki jih lahko učinkovito uporabi pri svojem delu in jih deli s sodelavci. Letni dopust je odsotnost, ki jo določa Zakon o delovnih razmerjih in zagotavlja delavcu počitek in čas za posvečanje pristoječim dejavnostim. Veliko zaposlenih dopust pojmuje kot prisluženo nagrado za opravljeno delo, zaradi česar se intenzivneje in z večjim zadovoljstvom posvečajo delovnim nalogam.

Vrste sprejemljive odsotnosti so navedene v drugem poglavju diplomske naloge, iz katerega med drugim izhaja, da bi bilo dobro določbe v zvezi z dopustom, tako rednim kot izrednim, na novo določiti v kolektivni pogodbi, saj zakon, ki se sedaj uporablja za državno upravo, ne ustreza več potrebam današnjega življenja.

Večjo težavo predstavlja nesprejemljiva in neupravičena odsotnost. Neupravičena odsotnost je izostanek z dela brez opravičljivega razloga, tako imenovani »plavi dnevi«. Neupravičena odsotnost vsekakor spada med nesprejemljive odsotnosti, vendar gre za odsotnost, ki jo je lahko odkriti, ravno tako so tudi sankcije pri tej odsotnosti že vnaprej znane – neplačilo, opomin, disciplinski postopek, prenehanje delovnega razmerja. Neupravičeno odsotnost z dela se zniža in prepreči z doslednim izvajanjem trdih administrativnih ukrepov.

Skozi diplomsko delo se je potrdilo napisano v uvodu, in sicer, da problem delodajalca, delojemalca in družbe nasploh predstavlja nesprejemljiva odsotnost, ki se odraža v visokem številu dni odsotnosti zaradi bolezni, ki sicer ni neupravičena, vendar kaže na nesprejemljivo stanje v delovnem okolju.

Podatki kažejo, da je odsotnosti z dela zaradi bolezni v upravni enoti, glede na okoliščine v kakršnih se delo opravlja, in v primerjavi s povprečjem na ravni dejavnosti in na ravni države, veliko preveč.

Upravna enota zagotavlja javnim uslužbencem varne razmere za delo, saj v celoti upošteva določbe zakonov s področja varstva in zdravja pri delu. Za javnega uslužbenca pa mora ustvariti tudi delovno okolje, v katerem bo lahko razvijal svoje sposobnosti in zadovoljeval svoje potrebe. Navedeno je možno uresničiti le v dialogu

z javnimi uslužbenci, ki se morajo zavedati, kakšne so njihove delovne naloge in kako visoka so pričakovanja upravne enote glede njihovega dela.

Raziskava, ki je bila opravljena med javnimi uslužbenci, je pokazala, da gre v Upravni enoti Ljubljana vzrok za tako visoko odsotnost zaradi bolezni ali zdravstveni absentizem iskati predvsem v dejavnikih organizacijske klime in organizacijske kulture.

Najverjetneje bi bila želja vodstva upravne enote, da bi čim hitreje in z najmanjšim naporom odpravilo težavo, vendar žal čarobne paličice ni. Za odpravo neželenega stanja bi bila najprej potrebna še dodatna celostna analiza vzrokov ter nato postopno uvajanja sprememb od vrha navzdol.

V ugotovitvah raziskave so podane smernice delovanja upravne enote v prihodnje, ki temeljijo na spreminjanju načina vodenja, iskrenem in kvalitetnem odnosu med sodelavci in nadrejenimi, vključevanju vseh zaposlenih v planiranje sprememb in seznanjanje z njimi, jasnemu podajanju navodil za delo in skupnem ustvarjanju sistema, ki deluje na sprejemanju in vzpodbujanju inovativnih idej ter konstruktivnih povratnih informacij.

Nesprejemljiv zdravstveni absentizem se bo znižal, če bo upravna enota dosegla, da bodo zaposleni pri delu spoštovani, učinkoviti, ustvarjalni, se dobro počutili in zato radi prihajali na delo.

Velikost Upravne enote Ljubljana, tako po obsegu dejavnosti, številu javnih uslužbencev in lokacijah, zahteva previdnost pri uvajanju sprememb. Previdnost v smislu, da je treba zagotoviti maksimalno možno mero usklajevanja in se v maksimalni možni meri izogibati podvajanju aktivnosti ali neenotnemu delovanju, kar lahko vodi v povečevanje porabe časa in energije in povečevanju stroškov ter zmanjšanju učinkov.

Pristop k obvladovanju absentizma bi bil dolgoročen projekt, ki bi ga morali pristojni nenehno spremljati in po potrebi tudi spreminjati oziroma dopolnjevati, če se odsotnost, kljub izvajanju vseh ukrepov ne bi znižala oziroma bi se po določenem času ponovno zvišala.

Zaradi spreminjanja okolja, v katerem deluje upravna enota, in spreminjanja vrednot družbe, kakor tudi zaradi racionalizacije lastnega poslovanja se organizacija in naloge upravne enote nenehno spreminjajo. Upravna enota se hitro prilagaja potrebam oziroma zahtevam strank ni pa še v celoti uvedla sodobnih pristopov za upravljanje s človeškimi viri, najverjetneje ravno zaradi obsežnih sprememb zakonodaje in organizacijskih sprememb v preteklih letih. Zdravstveni absentizem je v veliki meri posledica zanemarjanja pomena zaposlenega, vendar se bo postopoma tudi zaradi zunanjih vplivov opustilo trmasto oklepanje starih navad in prepričanj ter bilo splošno sprejeto zavedanje, da je državna uprava lahko učinkovita in državljanom prijazna le, če jo zastopajo zadovoljni javni uslužbenci.



## LITERATURA

1. BERLOGAR, Janko. Organizacijsko komuniciranje. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999.
2. BERLOGAR, Janko. Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi. Fakulteta za upravo. Ljubljana.
3. BRAJŠA, Pavao. Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Gospodarski vestnik. Ljubljana, 1996.
4. BREJC, Miha. Ljudje in organizacija v javni upravi. Visoka upravna šola. Ljubljana, 2000.
5. BRINER B, Rob. Absence from work. British Medical Journal. London, 1996, str. 874-878.
6. CARTWRIGHT, Susan, COOPER, Carry, L. Managing workplace stress. Sage. London, 1997.
7. GOLEMAN, Daniel. Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Mladinska knjiga. Ljubljana, 2001.
8. GRUBAN, Brane. Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. HRM. 2006, let. 4, št. 11, str. 20-25.
9. GRUBAN, Brane. Prehod iz negativne v pozitivno (psihologijo) motivacijo zaposlenih?. HRM. 2009, let. 7, št. 28, str. 50-52.
10. HOČEVAR, Marko. JAKLIČ, Marko. ZAGORŠEK, Hugo. Ustvarjanje uspešnega podjetja. GV Založba, Ljubljana, 2003.
11. IVANKO, Štefan, BREJC, Miha. Strukture in procesi v organizaciji. Visoka upravna šola, Ljubljana, 1995.
12. IVANKO, Štefan. Temelji organizacije. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2006.
13. JOHNS, Gary. The great escape. Psychology Today, Sussex, 1987, št. 21, str. 30-34.
14. KARASEK, Robert. Healthy work: Stress, Productivity and the Reconstruction of the Working Life. Basic book. New York, 1990.

15. KOHONT, Andrej, SVETLIK, Ivan. Uvajanje in uporaba kompetenc. V: PEZDIRC, Marija Sonja (ur.): Kompetence v kadrovski praksi. GV Izobraževanje, Ljubljana, 2005, str. 51-73.
16. KRAMBERGER, Peter. Zadovoljstvo na delovnem mestu in zdravstveni absentizem v Sloveniji. Ravnanje z zaposlenimi in s sodelavci. Društvo ekonomistov v zdravstvu. Ljubljana, 2008, str. 43-50.
17. LIPIČNIK, Bogdan, MEŽNAR, Drago. Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
18. MAJCEN, Milena. Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. GV Založba, Ljubljana, 2001.
19. MAZZUCA, Pasquale. Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih. HRM. 2007, let. 5, št. 16, str. 12-13.
20. RUS, Veljko. Podjetizacija in socializacija države. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana, 2001.
21. SETNIKAR-CANKAR, Stanka. Predgovor dekanice. V: GRAD, Janez. (ur.): Zbornik znanstvenih razprav, Visoka upravna šola, Ljubljana, 2001, str. 5-6.
22. STARE, Janez. Kompetence managerjev za vodenje v javni upravi. HRM. 2006, let. 3, št. 7, str. 11-8.
23. STARE, Janez. Kompetentnost vodij v državni upravi – vidik podrejenih. HRM. 2006, let. 4, št. 11, str. 50-54
24. STARE, Janez. Letni pogovor s sodelavcem. Zbornik referatov. Visoka upravna šola, Ljubljana, 1998, str. 241-250.
25. STARE, Janez. Oblikovanje modela upravljanja človeških virov v upravi. V: KOCJANČIČ, Rudi (ur.): Zbornik referatov, Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2003, str. 389-402.
26. STRANKS, Jeremy. Stress at work. Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford, 2005.
27. SVETLIK, Ivan. O kompetencah. V: PEZDIRC, Marija Sonja (ur.): Kompetence v kadrovski praksi. GV Izobraževanje, Ljubljana, 2005, str. 13-27.
28. ŠČUKA, Viljem. Premagajmo sindrom izgorelosti na delovnem mestu. HRM. 2008, let. 6, št. 25, str. 50-57.

29. ŠESTAN, Nevenka. Bolniški stalež in ocena tveganja. V: mag. ČRNIVEC, Rajko. Dr. DODIČ FIKFAK, Metoda. (ur.): Ocena Tveganja. Univerzitetni klinični center Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, Ljubljana, 2008, str. 125-149.
30. ŠONC, Silvana. Vpliv poklicnega in socialnega statusa na absentizem. Ravnanje z zaposlenimi in s sodelavci. Društvo ekonomistov v zdravstvu. Ljubljana, 2008, str. 51-61.
31. ŠTELCER, Nataša. Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem. Založniško podjetje De VESTA. Maribor, 2008.
32. ŠTURM, Jože. Prihodnost letnih razgovorov v slovenski državni upravi. HRM. 2006, let. 4, št. 11, str. 39-43.
33. TOTH, Marjan. Kako se Evropa spopada z zdravstvenim absentizmom. Evrobilten. Urad vlade za informiranje in Služba vlade za evropske zadeve. 1999, št. 6, str. 20-21.
34. TYRER, Peter. Kako živeti s stresom. Mladinska knjiga. Ljubljana, 1987.
35. ŽIROVNIK, Janez. Varovanje zasebnosti in osebnosti javnega uslužbenca. HRM. 2009, let. 7, št. 28, str. 42-48.

## VIRI

1. Bilban, Marjan. Delo, delovno okolje in zdravstveni absentizem. ZZZS. Primeri dobre prakse pri obvladovanju zdravstvenega absentizma. URL=« <http://www.zzzs.si/>«. 15.4.2009.
2. BORG Vilhelm, KRISTENSEN Tage S. Social class and self rated health: can the gradient be explained by differences in life style or work environment?. Social Science & Medicine. 2000, Issue 51. URL=«[http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6VBF-40FG711-8&\\_user=10&\\_coverDate=10%2F01%2F2000&\\_rdoc=8&\\_fmt=high&\\_orig=browse&\\_srch=doc-info\(%23toc%235925%232000%23999489992%23198110%23FLA%23display%23Volume\)&\\_cdi=5925&\\_sort=d&\\_docanchor=&\\_ct=19&\\_acct=C000050221&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=10&md5=5dd72bd0d1fd220a7c78920d62d9394c](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VBF-40FG711-8&_user=10&_coverDate=10%2F01%2F2000&_rdoc=8&_fmt=high&_orig=browse&_srch=doc-info(%23toc%235925%232000%23999489992%23198110%23FLA%23display%23Volume)&_cdi=5925&_sort=d&_docanchor=&_ct=19&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=5dd72bd0d1fd220a7c78920d62d9394c)«. 28.5.2009.
3. HARRISON A. David, MARTOCCHIO J. Joseph. Time for Absenteeism: A 20-Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes. Journal of Management, B.k., 1998, let. 24, št. 3, str. 305-350.
4. HSE. Managing sickness absence- Guidance for employers: The 6 elements. URL=«<http://www.hse.gov.uk/sicknessabsence/approach.htm>«. 1.6.2009
5. Inštitut za varovanje zdravja. Evidenca začasne / trajne odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodb, nege, spremstva in drugih vzrokov. URL=«<http://www.ivz.si/index.php?akcija=podkategorija&p=50>«. 1.6.2009.
6. KAIVANTO, Kim. An alternative model of pro-cyclical absenteeism. Economics Letters, B.k., 1997, let. 54, št. 1, str. 29-34.
7. KARAN, Monika. Odsotnost z dela. URL=«<http://www.poslovni-bazar.si/?article=2281&mod=articles>«. 13.5.2009.
8. Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji. Ur. list RS, št. 18/1991-I, 53/1992, 13/1993-ZNOIP, 34/1993, 12/1994, 18/1994-ZRPJZ, 27/1994, 59/1994, 80/1994, 39/1995, 60/1995, 64/1995, 2/1996, 20/1996, 37/1996, 56/1996, 1/1997 (2/1997 popr.), 19/1997, 25/1997, 37/1997, 40/1997, 79/1997, 87/1997-ZPSDP, 87/1997, 3/1998, 3/1998, 3/1998, 7/1998, 9/1998, 9/1998, 51/1998, 2/1999, 2/1999, 2/1999, 39/1999-ZMPUPR, 39/1999 (40/1999 popr.), 59/1999, 59/1999, 59/1999, 3/2000, 3/2000, 3/2000, 3/2000, 62/2000, 67/2000, 81/2000, 116/2000, 122/2000, 3/2001, 8/2001, 23/2001, 43/2001, 43/2001, 43/2001, 99/2001, 6/2002, 6/2002, 8/2002, 9/2002, 19/2002, 19/2002, 73/2003, 115/2005, 57/2008.

9. MARTOCCHIO J. Joseph, JIMENO I. Diana. Employee absenteeism as an affective event. *Human Resource Management Review*, B.k., 2003, let. 13, št. 2, str. 227-241.
10. MICHIE, S, WILLIAMS, S. Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine*. 2003, št. 60, str. 3-9.
11. Pravilnik o varovanju zdravja pri delu nosečih delavk, delavk, ki so pred kratkim rodile ter doječih delavk. *Ur. list RS*, št. 82/2003.
12. Razlaga kolektivne pogodbe za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji. *Ur. list RS*, št. 19/2002.
13. TURK, Dunja. Da bi bili manj bolni, URL: »[www.gzs.si/pripone/11147](http://www.gzs.si/pripone/11147)« 1.6.2009.
14. Upravna enota Ljubljana. Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v Upravni enoti Ljubljana. 2009.
15. Upravna enota Ljubljana. Sklep o razporeditvi delovnega časa javnih uslužbencev. 2009.
16. Uredba o delovnem času v organih državne uprave. *Ur. list RS*, št. 115/2007 (122/2007 popr.).
17. Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih. *Ur. list RS*, št. 58/2003, 81/2003, 109/2003, 43/2004 (58/2004 popr.), 138/2004, 35/2005, 60/2005, 72/2005, 112/2005, 49/2006, 140/2006, 9/2007, 101/2007, 33/2008, 66/2008, 88/2008, 8/2009.
18. Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave. *Ur. list RS*, št. 36/2009.
19. VIRANT, Gregor. Odsotnost z dela zaradi spremljanja prvošolca v šolo prvi šolski dan.  
[http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/pdf/spremtvo\\_prvosolcev.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/spremtvo_prvosolcev.pdf). 1.6.2009.
20. VIRANT, Gregor. Razmerje med novim Zakonom o delavnih razmerjih in še vedno veljavnim Zakonom o delavcih v državnih organih glede dolžine letnega dopusta. URL=»[http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/doc/LETNI\\_DOPUST.doc](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/LETNI_DOPUST.doc)«. 17.12.2003.

21. VUČKOVIČ, Radomir. Zdravstveni absentizem – trendi in izzivi. ZZZS. Primeri dobre prakse pri obvladovanju zdravstvenega absentizma. URL=« <http://www.zzzs.si/>«. 15.4.2009.
22. Zakon o delavcih v državnih organih. Ur. list RS, št. 15/1990, 5/1991, 18/1991, 22/1991, 2/1991-I, 4/1993, 41/1994, 70/1997, 38/1999.
23. Zakon o javnih uslužbencih. Ur. list RS, št. 63/2007-UPB3, 65/2008.
24. Zakon o omejevanju porabe alkohola. Ur. list RS, št. 15/2003.
25. Zakon o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov. Ur. list RS, št. 93/2007-UPB3, 27/2009 Odl.US: U-I-218/07-8.
26. Zakon o prevzemu državnih funkcij, ki so jih do 31.12.1994 opravljali organi občin. Ur. list RS, št. 29/1995, 44/1996 Odl.US: U-I-98/95.
27. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih. Ur. list RS, št. 110/2006-UPB2, 122/2007 Odl.US: U-I-11/07-45, 10/2008.
28. Zakon o upravi. Ur. list RS, št. 67/1994, 20/1995 Odl.US: U-I-285/94-105, 56/2002.
29. Zakon o varnosti in zdravju pri delu. Ur. list RS, št. 56/1999, 64/2001.
30. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. Ur. list RS, št. 72/2006-UPB3, 91/2007, 71/2008, 76/2008, 118/2008 Skl.US: U-I-163/08-12.
31. Zakonu o delovnih razmerjih. Ur. list RS, št. 42/2002, 46/2007 Odl.US: U-I-45/07, Up-249/06-22, 103/2007.
32. ZZZS. Primeri dobre prakse pri obvladovanju zdravstvenega absentizma. URL=« <http://www.zzzs.si/>«. 15.4.2009.

## SEZNAM GRAFIKONOV, SLIK IN TABEL

Grafikon 1: Seznanjen sem s poslanstvom, cilji in politiko kakovosti upravne enote.	35
Grafikon 2: Pri postavljanju ciljev in kreiranju politike kakovosti upravne enote sodelujemo vsi javni uslužbenci.	36
Grafikon 3: Sprememb v delovanju upravne enote se ne bojim in se zavedam nujnosti le-teh.	37
Grafikon 4: Informacije, potrebne za delo, so mi posredovane pravočasno in na razumljiv način.	38
Grafikon 5: Vodja sprejema utemeljene pripombe in kritike na svoje delo.	39
Grafikon 6: Vodja se s sodelavci pogovarja sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	40
Grafikon 7: Letnega pogovora se veselim, saj menim, da je koristen tako zame kot za vodjo. Oba upoštevava dogovorjeno.	41
Grafikon 8: S sodelavci dobro sodelujem in si medsebojno pomagamo.	42
Grafikon 9: S sodelavci si zaupamo in med nami ni zahrbtnosti.	43
Grafikon 10: Konflikte rešujemo na primeren način in v skupno korist.	44
Grafikon 11: Moje delo v času odsotnosti ne trpi, saj me sodelavci ustrezno nadomeščajo in opravijo moje delo.	45
Grafikon 12: Stres pri delu obvladujem s pomočjo vodje in sodelavcev.	46
Grafikon 13: Sem pomemben in težko nadomestljiv član v upravni enoti.	47
Grafikon 14: Vodja ceni moje delo in opazi ter pohvali dobro opravljeno delo.	48
Grafikon 15: Jasni so mi kriteriji za napredovanje in v upravni enoti imam realne možnosti za napredovanje.	49
Grafikon 16: Vodja nam razloži, zakaj smo dobili redno delovno uspešnost oziroma zakaj ne.	50
Grafikon 17: Zaposlitev v upravni enoti je varna in plača zagotovljena ne glede na delovne rezultate.	51
Grafikon 18: Delo s strankami me veseli.	52
Grafikon 19: Moje delo je zanimivo, nikoli dolgočasno in vsak dan prinaša nove izzive.	53

Slika 1: Organigram Upravne enote Ljubljana.....	23
Tabela 1: Odstotek izgubljenih delovnih dni na zaposlenega zaradi zdravstvenega absentizma po letih in organizacijskih enotah .....	28
Tabela 2: Odstotek izgubljenih koledarskih dni na zaposlenega zaradi zdravstvenega absentizma po letih in dejavnosti .....	29
Tabela 3: Javni uslužbenci v Upravni enoti Ljubljana po starosti in spolu.....	30



## **SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV**

GERK	grafična enota rabe kmetijskih gospodarstev
IVZ	Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije
SUNZ	Sektor za upravno notranje zadeve
ZDDO	Zakon o delavcih v državnih organih
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
ZJU	Zakon o javnih uslužbencih

## **PRILOGE**

ANKETNI VPRAŠALNIK

## ANKETNI VPRAŠALNIK

Sodelavke in sodelavci!

Za potrebe diplomske naloge bi od vas želela pridobiti mnenje o nekaterih trditvah. Prosim, da zraven vsake trditve dopišete oceno od 1 do 5, pri čemer posamezne ocene pomenijo:

- 1 - sploh se ne strinjam
- 2 - se ne strinjam
- 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam
- 4 – strinjam se
- 5 – popolnoma se strinjam

1. Seznanjen sem s poslanstvom, cilji in politiko kakovosti upravne enote.
2. Pri postavljanju ciljev in kreiranju politike kakovosti upravne enote sodelujemo vsi javni uslužbenci.
3. Sprememb v delovanju upravne enote se ne bojim in se zavedam nujnosti le-teh.
4. Informacije potrebne za delo so mi posredovane pravočasno in na razumljiv način.
5. Vodja sprejema utemeljene pripombe in kritike na svoje delo.
6. Vodja se s sodelavci pogovarja sproščeno, prijateljsko in enakopravno.
7. Letnega pogovora se veselim, saj menim, da je koristen tako zame kot za vodjo. Oba upoštevava dogovorjeno.
8. S sodelavci dobro sodelujem in si medsebojno pomagamo.
9. S sodelavci si zaupamo in med nami ni zahrbtnosti.
10. Konflikte rešujemo na primeren način in v skupno korist.
11. Moje delo v času odsotnosti ne trpi, saj me sodelavci ustrezno nadomeščajo in opravijo moje delo.
12. Stres pri delu obvladujem s pomočjo vodje in sodelavcev.
13. Sem pomemben in težko nadomestljiv člen v upravni enoti.

14. Vodja ceni moje delo in opazi ter pohvali dobro opravljeno delo.
15. Jasni so mi kriteriji za napredovanje in v upravni enoti imam realne možnosti za napredovanje
16. Vodja nam razloži zakaj smo dobili redno delovno uspešnost oziroma zakaj ne.
17. Zaposlitev v upravni enoti je varna in plača zagotovljena ne glede na delovne rezultate.
18. Delo s strankami me veseli.
19. Moje delo je zanimivo, nikoli dolgočasno in vsak dan prinaša nove izzive.

ZAHVALJUJEM SE VAM ZA SODELOVANJE!

## **IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA**

Študentka Azra Handanagić izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Sprejemljiva in nesprejemljiva odsotnost z dela v Upravni enoti Ljubljana, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Janeza Stareta. Strinjam se z objavo diplomskega dela na internetu.

Diplomsko delo je lektorirala Janja Šušteršič-Nučič.

Datum: \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_