



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar
Modul: Spletno poslovanje

IZVAJANJE KADROVSKE FUNKCIJE V PSIHIATRIČNI BOLNIŠNICI BEGUNJE

Mentorica: mag. Maja Rozman, univ. dipl. kom.
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidatka: Metka Skumavec

Kranj, februar 2015

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Maji Rozman za strokovno pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se Damijanu Pernetu in mag. Mojci Vnučec Špacapan za sodelovanje v intervjuju.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Zahvaljujem se tudi svoji družini za podporo, spodbudo in razumevanje v času študija.

IZJAVA

»Študentka Metka Skumavec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Maje Rozman, univ. dipl. kom.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomskem delu je predstavljeno izvajanje kadrovske funkcije, ki je ena izmed nepogrešljivih funkcij v organizaciji, konkretno v Psihiatrični bolnišnici Begunje. Delo je razdeljeno na štiri dele. V uvodu smo predstavili Psihiatrično bolnišnico, njeno dejavnost ter strukturo zaposlenih. V drugem delu smo opisali dejansko stanje izvajanja kadrovske funkcije v Psihiatrični bolnišnici Begunje ter analizirali stanje s pomočjo v raziskavah potrjenih dejstev. V tretjem, raziskovalnem delu je bil opravljen intervju z direktorjem in pomočnico direktorja za splošne zadeve. V njem je predstavljena izobrazba vodstvenega kadra ter njun pogled na razvoj kadrov in uspešnega vodenja bolnišnice v prihodnosti. V zaključku smo potrdili dve hipotezi in razložili omejitve pri raziskovanju. Potrdili smo moderni menedžerski pristop kadrovske funkcije in vodstva, hkrati pa smo prepoznali velik napredek v opuščanju stare birokratske strukture ter začetek uvajanja sodobnih funkcionalnih programov, ki olajšajo delo. Seveda pa ne smemo zanemariti Zakona o uravnoteženju javnih financ, ki zelo ovira motiviranje zaposlenih v samem delovnem procesu.

KLJUČNE BESEDE

- kadrovska funkcija
- izobraževanje
- razvoj

ABSTRACT

In thesis I present the implementation of the HR function in the Psychiatric Hospital, which is one of the indispensable functions within the organization. The work is divided into the four parts. In the introduction present Psychiatric hospital's activities and employment structure. In second theoretical part describe the actual function of the human resources at the Psychiatric Hospital Begunje and complement it with the analyses of the situation and validated theories. In the third part of the research conduct an interview with the director and assistant director of the General Affairs introducing the training of managerial staff, their perspective on human resources development and effective management of the hospital in the future. Confirmed two hypotheses and restrictions of the research; one is modern managerial approach to human resources with functional programs for management functions. Second confirmed hypothesis is significant progress in abandoning the old bureaucratic structures and replacing it with the new ones. Of course, we must not neglect the Public Finances Law on balancing the public resources, which greatly demotivates employee.

KEYWORDS

- Human Resources function Education
- Education
- Development

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2	CILJI NALOGE	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	1
1.4	METODE DELA.....	2
2	PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE	2
2.1	PREDSTAVITEV PSIHIATRIČNE BOLNIŠNICE BEGUNJE.....	2
2.1.1	Dejavnost zavoda	3
2.1.2	Zaposleni	5
2.1.3	Izobrazbena struktura zaposlenih	6
2.1.4	Razdelitev zaposlenih glede na spol	6
2.1.5	Razdelitev zaposlenih glede na vrsto pogodbe	7
3	PREDSTAVITEV IZVAJANJA KADROVSKE FUNKCIJE.....	7
3.1	UPRAVLJANJE S KADRI V PRAKSI.....	9
3.1.1	Planiranje zaposlovanja	9
3.1.2	Zaposlovanje	10
3.1.3	Prenehanje delovnega razmerja	18
3.1.4	Uveljavljanje pravic iz invalidskega zavarovanja	20
3.1.5	Vodenje evidence zaposlenih	21
3.1.6	Sistemizacija delovnih mest	23
3.1.7	Izpolnjevanje pogojev za zasedbo delovnega mesta – opis del in nalog, licence ..	25
3.1.8	Delovni čas	26
3.1.9	Ocenjevanje javnih uslužbencev v Psihiatrični bolnišnici Begunje	26
3.1.10	Posredovanje podatkov v obračun plač	28
3.1.11	Spremljanje gibanja kadrov	30
3.1.12	Delovanje kadrovskega sistema	30
3.1.13	Izobraževanje zaposlenih in ostalih.....	31
3.1.14	Motiviranost za nadaljnje izobraževanje	35
3.1.15	Izvajalci	35
3.1.16	Oblike izobraževanja	35
3.1.17	Kadrovski informacijski sistem	37
3.1.18	Povratne informacije o zadovoljstvu strank in s strani zaposlenih.....	39
3.1.19	Varstvo pri delu.....	51
4	ANALIZA INTERVJUJEV	51
4.1	PREDSTAVITEV INTERVJUJEV	51
4.1.1	Splošni podatki o intervjuvancih	51
4.1.2	Strokovna izobrazba, znanje, izobraževanje	52
4.1.3	Kariera.....	53
4.1.4	Razvoj kadrov.....	55
4.1.5	Aktivnost uspešnega vodenja	56

4.2 Povzetek intervjuja in ugotovitve	56
5 POTRDITEV HIPOTEZ	57
6 ZAKLJUČEK	58
LITERATURA IN VIRI	60
PRILOGA: VPRAŠALNIK ZA INTERVJU	62

KAZALO SLIK

Slika 1: Logotip Psihiatrične bolnišnice Begunje	2
Slika 2: Organizacijska struktura Psihiatrične bolnišnice Begunje	5
Slika 3: Sklenitev pogodbe o zaposlitvi in uvedba novo zaposlenega delavca	17
Slika 4: Posredovanje podatkov za obračun plač	30
Slika 5: Proces izobraževanja zaposlenih	37

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delovanje kadrovskega sistema	31
Tabela 2: Merjenje klime, ocene	43
Tabela 3: Merjenje klime, pretekla leta	46
Tabela 4: Merjenje klime v panogi	49
Tabela 5: Primerjava motivacijskih dejavnikov intervjuvancev po pomembnosti	53
Tabela 6: Primerjava najpogostejših razprav na sestankih	54

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Izobrazbena struktura vseh zaposlenih v Psihiatrični bolnišnici Begunje	6
Graf 2: Število zaposlenih v Psihiatrični bolnišnici Begunje glede na spol	6
Graf 4: Razdelitev zaposlenih glede na vrsto pogodbe	7
Graf 5: Ponazoritev pomembnosti motivacijskih dejavnikov za intervjuvanca	54
Graf 6: Grafična ponazoritev najpogostejših razprav na sestankih	55

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Kadrovska funkcija je ena izmed osnovnih funkcij v podjetju, ki se ukvarja s kadri. V podjetju jo izvajajo z namenom zagotavljanja ustreznih človeških zmožnosti in njihove uporabe, da bi dosegli zastavljene poslovne cilje (Lipičnik, 1997, str. 27).

Najti prave ljudi in jih pravilno razporediti je naloga, ki se v današnjem času deli med kadrovske funkcije in vodenje. Razmerje med njima je dvosmerno: kadrovske strokovnjake skrbiti za profesionalna tehnična opravila, povezana s kadri (tudi vodje so kadri), istočasno pa so vodje in kadrovske strokovnjake skupno odgovorni za učinkovit potek vseh kadrovskih procesov: selekcije, sprejemanja, razporejanja, izobraževanja itd. Mnogo širša odgovornost vodij, ki prinaša celo pravico do odpuščanja delavcev, zahteva od njih tudi dobro poznavanje specifičnosti kadrovske funkcije. Vsi vodje so nekako tudi kadrovske menedžerji (Florjančič, 2004, str. 80).

Noben kader pa aktivnosti ne more izvesti, če nima vsaj treh lastnosti: znanja, sposobnosti in motivacije. To pomeni, da ni aktiven, če aktivnosti ne zna, ne more ali noče izvesti. Te lastnosti s skupnim imenom imenujemo zmožnosti. To pa so tudi tiste človekove lastnosti, ki jih vsak delodajalec potrebuje, je pripravljen vanje investirati in jih kupiti kot delovno silo (Lipičnik, 2002, str. 456–457).

1.2 CILJI NALOGE

Temeljni namen razvoja kadrov je zagotoviti, da ima podjetje primerno usposobljene ljudi, ki bodo sposobni izpolniti cilje organizacije in s svojim delom prispevati k uspešnejšemu poslovanju (Armstrong, 1996).

Cilj naloge je proučiti vlogo in razmišljanje pomočnice direktorja za splošne zadeve in direktorja Psihiatrične bolnišnice Begunje ter na podlagi izvedenega intervjuja (Florjančič, 1996, str. 319) primerjati poglede in izpostaviti razlike.

Pridobljene rezultate smo primerjali tudi z rezultati raziskave, ki jo je objavil Florjančič (1996) in ugotavljali odstopanja od teh v obravnavani organizaciji.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo naslednje.

- V Psihiatrični bolnišnici Begunje uvajajo moderni menedžerski pristop.
- Opuščajo stare birokratske strukture.

Omejitve predstavlja Zakon o uravnoteženju javnih financ (ZUJF, Uradni list RS, št. 40/12), ki predpisuje omejitve zaposlovanja, sklepanja pogodb in druge omejitve v javnem sektorju, kar urejajo členi od 182 do 187.

1.4 METODE DELA

Diplomska naloga je po vsebini razdeljena na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del temelji na internih podatkih PB Begunje ter spoznanjih iz domače literature.

V raziskovalnem delu so podatki zbrani z intervjujem. Intervjuvali smo direktorja Psihiatrične bolnišnice Begunje in pomočnico direktorja za splošne zadeve.

Pri sestavljanju intervjuja smo sledili objavljenim raziskavam na to temo (Florjančič, 1996).

2 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE



*Slika 1: Logotip Psihiatrične bolnišnice Begunje
(Vir: <http://www.pb-begunje.si/>)*

2.1 PREDSTAVITEV PSIHIATRIČNE BOLNIŠNICE BEGUNJE

Psihiatrična bolnišnica Begunje, ustanovljena leta 1953, je bila z Odlokom, ki ga je sprejela Vlada RS, 12. 1. 1993, preoblikovana v javni zdravstveni zavod. 20. 2. 2007 je Vlada RS sprejela Odlok o spremembah in dopolnitvah Odloka o preoblikovanju Psihiatrične bolnišnice Begunje v javni zdravstveni zavod, s katerim je na novo opredelila dejavnost bolnišnice v skladu z Uredbo o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti ter na novo opredelila sestavo sveta zavoda in delno spremenila pogoje za zasedbo delovnega mesta direktorja zavoda. Na podlagi te spremembe odloka je svet zavoda na svojih sejah 5. 4. 2007 in 12. 7. 2007 sprejel Statut zavoda, s katerim je uskladil določbe Statuta s citiranim Odlokom ter z veljavno zakonodajo. Vlada RS je 9. 1. 2008 podala soglasje na Statut zavoda.

Vrednote, vizija in poslanstvo

Želijo postati najboljša slovenska psihiatrična bolnišnica, primerljiva s podobnimi bolnišnicami v evropskem prostoru, v kateri bo vsak bolnik deležen najboljše osebne obravnave in kakovostne oskrbe.

Želijo, da se bolniki pri njih počutijo zaželene in varne, imajo dostop do zdravnikov, medicinskih sester in drugih zdravstvenih sodelavcev, da so dobro seznanjeni s svojim stanjem, zaposleni pa so jim ves čas na voljo.

Spodbujajo sodelovanje med zaposlenimi in jim omogočajo osebni in strokovni razvoj ter tako zagotavljajo poudarjeno pripadnost in zavzetost vsakega zaposlenega v Psihiatrični bolnišnici Begunje.

2.1.1 Dejavnost zavoda

Psihiatrična bolnišnica Begunje je specialna bolnišnica, ki opravlja zdravstveno dejavnost na sekundarni ravni na območju RS, predvsem za območje Gorenjske, tako da diagnosticira in zdravi celoten spekter duševnih bolezni in motenj odraslega prebivalstva. Bolnišnica je registrirana za opravljanje naslednjih dejavnosti:

- **bolnišnično in ambulantno-specialistično zdravstveno dejavnost**, ki obsega diagnostiko, zdravljenje, medicinsko rehabilitacijo in zdravstveno nego;
- **izobraževalno dejavnost** kot učni zavod za potrebe medicinskih fakultet, visokih šol za zdravstvo, visokih šol za socialne delavce, srednjih zdravstvenih šol ter drugih šol; izvajanje sekundariata za diplomante medicinskih fakultet; izvajanje specializacij iz psihiatrije in klinične psihologije ter drugih področij medicine, v skladu s predpisi Zdravniške zbornice Slovenije in Ministrstva RS za zdravje; izvajanje pripravništva za zdravstvene delavce in sodelavce; trajno izobraževanje za zagotavljanje strokovne, pedagoške in raziskovalne usposobljenosti zaposlenih v bolnišnici;
- **raziskovalno dejavnost** v povezavi z drugimi zavodi in pravnimi osebami; zagotavlja mentorje pri raziskovalnih nalogah; organizira znanstveno-raziskovalna in druga srečanja;
- **dejavnost lekarn.**

Bolnišnica je registrirana za tudi opravljanje **drugih zdravstvenih dejavnosti**, in sicer dejavnost kliničnega laboratorija, laboratorija EEG in klinično-psihološko dejavnost ter za opravljanje **dejavnost menz** in **dejavnost pralnic in čistilnic**, ki sta namenjeni opravljanju dejavnosti, za katere je bolnišnica ustanovljena. Skladno s trenutno veljavnim statutom bolnišnice je delovni proces v bolnišnici organiziran v dveh sektorjih: **zdravstvenem** in **poslovno-tehničnem**.

V okviru priprave novega dolgoročnega strateškega plana je pripravljen tudi predlog nove organizacijske strukture, ki sledi delovnim (zdravstvenim in poslovnim) procesom znotraj bolnišnice in omogoča:

- večjo preglednost,
- jasne odgovornosti in delitev dela in
- usklajenost z delovnimi procesi.

Po novem bo delovni proces organiziran na treh področjih: zdravstveni sektor se razdeli na **področje skupnih zdravstvenih služb** in **medicinsko področje**. Poslovno-tehnični sektor se preimenuje v **poslovno področje**.

Področje skupnih zdravstvenih služb obsega:

- službo za zdravstveno nego in oskrbo,
- službo za socialno delo,
- službo za obvladovanje bolnišničnih okužb in čistilni servis,
- službo za kakovost in razvoj,
- lekarno,
- službo za klinično psihologijo,
- laboratorij in
- službo za delovno terapijo.

Medicinsko področje obsega bolnišnične oddelke (spremembe ni, razen oblikovanja dodatnih oddelkov neakutne bolnišnične obravnave in dnevne bolnišnice):

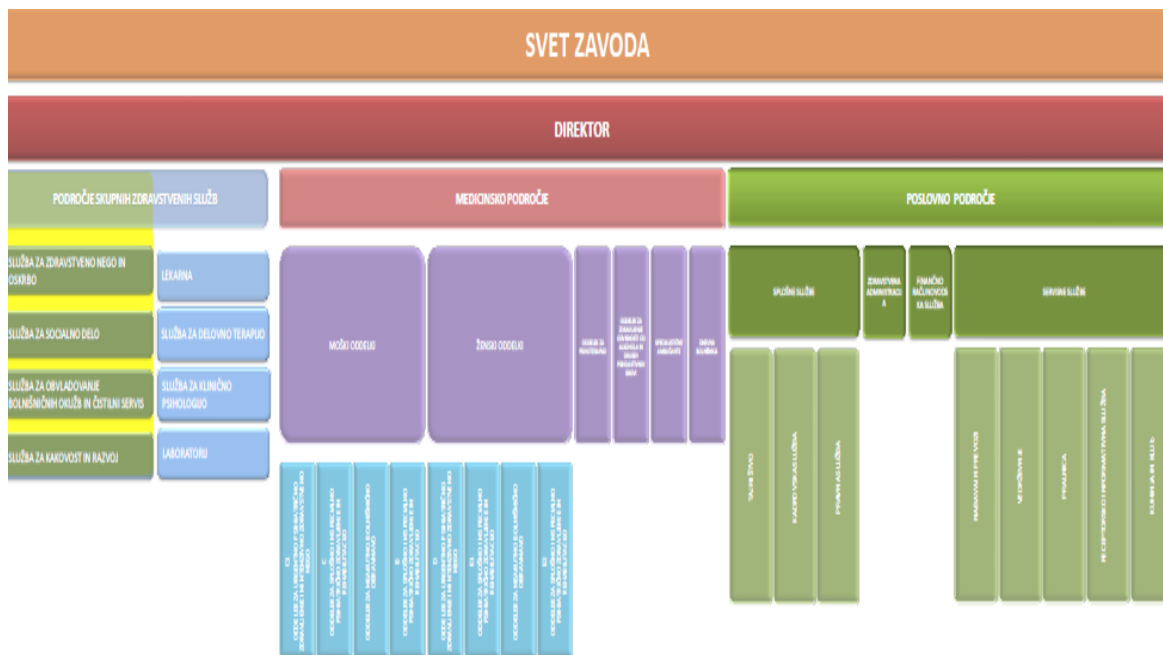
- moški (oddelek C1 za urgentno psihiatrično zdravljenje in intenzivno zdravstveno nego, oddelek C za splošno in specialno psihiatrično zdravljenje in rehabilitacijo, oddelek B za splošno in specialno psihiatrično zdravljenje in rehabilitacijo, oddelek za neakutno bolnišnično obravnavo),
- ženski (oddelek D za urgentno psihiatrično zdravljenje in intenzivno zdravstveno nego, oddelek E1 za splošno in specialno psihiatrično zdravljenje ter rehabilitacijo, oddelek E2 za splošno, specialno in podaljšano psihiatrično zdravljenje, rehabilitacijo in zdravstveno nego, oddelek za neakutno bolnišnično obravnavo),
- oddelek za psihoterapijo,
- oddelek za zdravljenje odvisnosti od alkohola in drugih psihoaktivnih snovi,
- specialistične ambulante in
- dnevno bolnišnico.

Poslovno področje obsega:

- splošne službe (tajništvo, kadrovska službo, pravno službo),
- zdravstveno administracijo,
- finančno-računovodsko službo in

- servisne službe (nabava in prevozi, vzdrževanje, kuhinja in klub, pralnica, receptorsko-informativna služba).

Organizacijska struktura Psihiatrične bolnišnice Begunje je razvidna tudi iz spodnje slike.

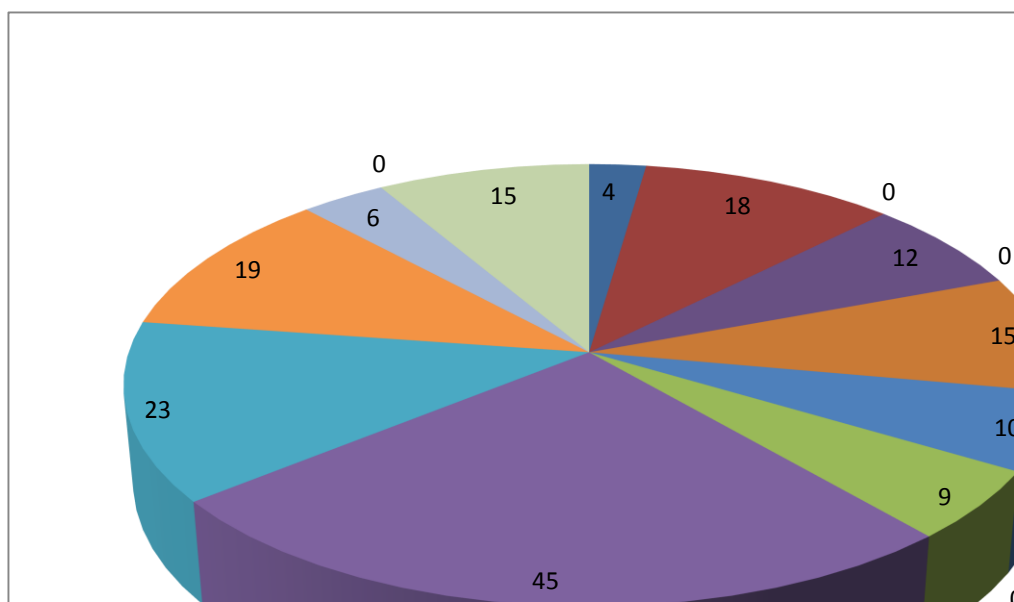


Slika 2: Organizacijska struktura Psihiatrične bolnišnice Begunje (Vir: pb-begunje.si)

2.1.2 Zaposleni

V Psihiatrični bolnišnici Begunje je 176 zaposlenih, od tega jih ima 168 zaposlenih pogodbo za nedoločen čas, 8 pa za določen čas.

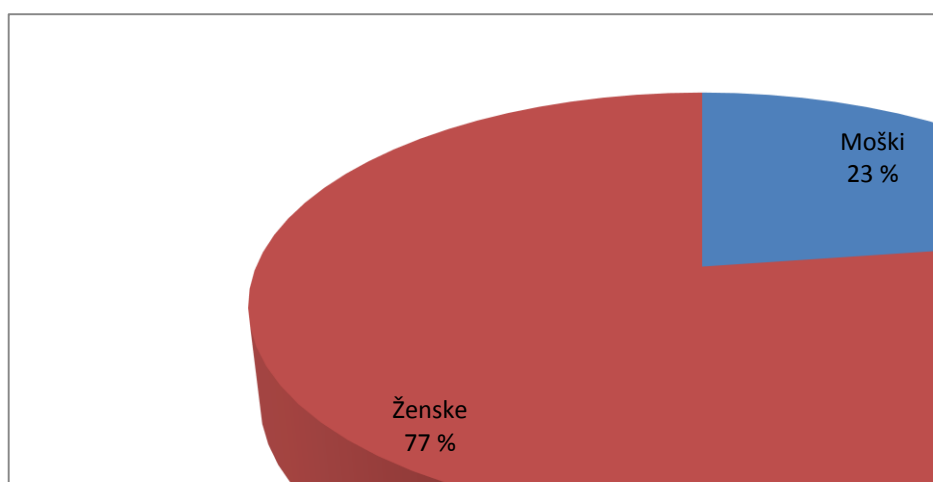
2.1.3 Izobrazbena struktura zaposlenih



Graf 1: Izobrazbena struktura vseh zaposlenih v Psihiatrični bolnišnici Begunje
(Vir: lastni)

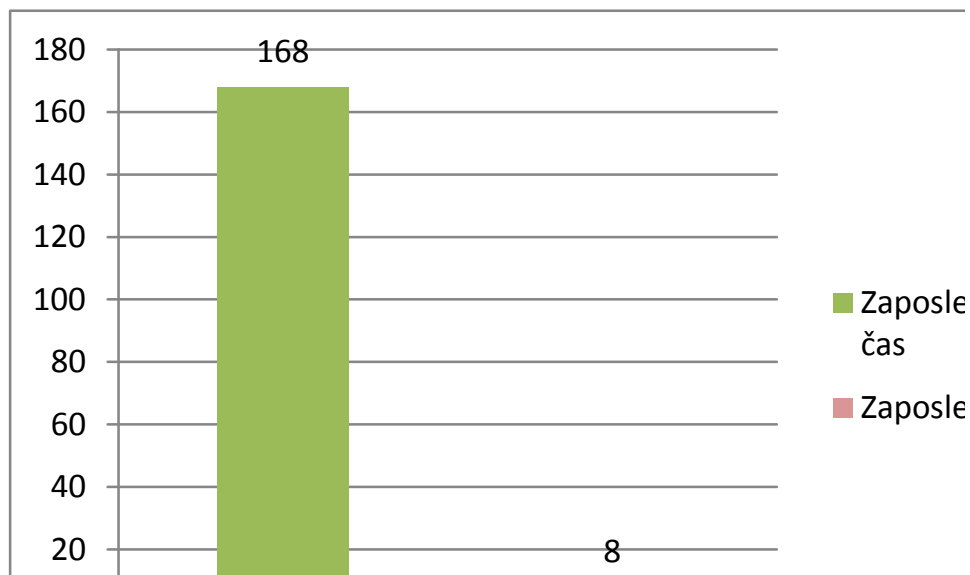
2.1.4 Razdelitev zaposlenih glede na spol

V Psihiatrični bolnišnici Begunje v zaposlitveni strukturi glede na spol prevladujejo ženske, ki predstavljajo 77 % vseh zaposlenih.



Graf 2: Število zaposlenih v Psihiatrični bolnišnici Begunje glede na spol
(Vir: lastni)

2.1.5 Razdelitev zaposlenih glede na vrsto pogodbe



Graf 3: Razdelitev zaposlenih glede na vrsto pogodbe

3 PREDSTAVITEV IZVAJANJA KADROVSKE FUNKCIJE

Kadrovska služba Psihiatrične bolnišnice Begunje se nahaja v dislocirani enoti – pritličju uprave bolnišnice. Za zavod ima velik pomen, saj ima strateško vlogo pri kadrovskih virih, postopkih, povezanih z zaposlitvijo, organizacijo in sistemizacijo delovnih mest, plačnim sistemom in izobraževanju ter usposabljanju javnih uslužbencev do odpovedi pogodbe o zaposlitvi, skratka v okviru vsega, kar je povezano z zaposlenimi.

V okviru splošne službe bolnišnice je na delovnem mestu kadrovski referent VI zaposlena ena delavka, ki s pomočjo in v sodelovanju z ostalimi zaposlenimi v tej službi opravlja vsa ključna dela in izvaja postopke, povezane s kadrovsko politiko bolnišnice. Pri svojem delu mora skrbeti za transparentnost in učinkovitost ter upoštevati vsa zakonska določila, ki opredeljujejo naloge in postopke od planiranja zaposlovanja do prenehanja pogodbe o zaposlitvi posameznih delavcev ter vsemi vmesnimi postopki, vezanimi na samo delovno razmerje posameznika. Stalno mora slediti spremembam na tem področju in se ustrezno prilagajati ter usposabljati, da je kos vsem novostim, ki so v vedno večji meri prisotne pri njenem delovanju.

Naloge kadrovskega referenta VI v Psihiatrični bolnišnici Begunje so naslednje:

- skladno z veljavno zakonodajo izdaja obvestila, sklepe, odločbe ter druga pisanja v zvezi z uresničevanjem individualnih pravic delavcev iz dela in delovnega razmerja,
- opravlja vsa strokovna dela, povezana s sklenitvijo in prenehanjem delovnega razmerja delavcev,
- pripravlja pogodbe o zaposlitvi in anekse,
- sodeluje pri pripravi sistemizacije delovnih mest, njenih sprememb in dopolnitev,
- pripravlja dokumentacijo, povezano z uveljavljanjem pravic iz invalidskega zavarovanja delavcev (obravnavo na IK, izvedba postopkov na podlagi odločbe IK),
- vodi evidence invalidov v bolnišnici in spremlja izpolnjevanje kvote zaposlenih invalidov ter posreduje podatke v finančno-računovodski oddelek bolnišnice,
- opravlja vsa strokovna dela, povezana z ocenjevanjem delovne uspešnosti in napredovanjem delavcev,
- vodi evidence o določitvi položajnih dodatkov delavcem, v sodelovanju s pravno svetovalko izdaja sklepe o določitvi oz. ukinitvi dodatka,
- opravlja vsa strokovna dela, povezana z izvajanjem pripravništva, specializacij in prijavlja kandidate na strokovni izpit ter specialistični izpit,
- opravlja vsa strokovna dela, povezana z izvajanjem počitniške in obvezne prakse dijakov in študentov, pripravlja pogodbe, usklajuje termine in pripravlja program prakse,
- opravlja vsa strokovna dela, povezana z odmero letnega dopusta za zaposlene na podlagi zakonskih določil, pravilnika o delovnih razmerjih v povezavi s kolektivnimi pogodbami ter pripravlja obvestila o odmeri letnega dopusta,
- pripravlja delovni koledar za posamezno koledarsko leto,
- pripravlja dokumentacijo za izplačilo uspešnosti pri delu in mentorstvo,
- pripravlja dokumentacijo za izvedbo preventivnih zdravstvenih pregledov delavcev, vključno z izstavitvijo napotnic, ter vodi evidence o opravljenih pregledih,
- izstavlja napotnice za predhodni zdravniški pregled za novo zaposlene delavce,
- opravlja vsa strokovna dela, povezana s pripravo dokumentacije o nezgodah pri delu (izpolnjevanje obrazcev prijave za osebne zdravnika delavca in pošiljanje na inšpekcijo za delo) ter vodi dnevnik nezgod pri delu,
- pripravlja statistične preglede, analize in poročila o kadrih ter v sodelovanju z vodstvom bolnišnice pripravlja plan kadrov za posamezno koledarsko leto,
- vodi personalno evidenco zaposlenih in skrbi za to, da zajema vso potrebno dokumentacijo, vezano na zaposlene,

- vodi evidenco zdravstvenih delavcev v bolnišnici za potrebe IVZ-ja (baza podatkov) in posameznih služb ter skrbi za sporočanje sprememb na Zavod za zdravstveno varstvo,
- arhivira dokumentacijo, vezano na kadrovske zadeve,
- v zvezi s pripravo raznih pogodb, sklepov ali druge dokumentacije po potrebi sodeluje s pravno svetovalko in
- opravlja druge naloge po navodilih pomočnice direktorja za splošne zadeve.

3.1 UPRAVLJANJE S KADRI V PRAKSI

Upravljanje s kadri obsega vse postopke, vezane na upoštevanje zakonskih določil, v okviru katerih se izvaja kadrovska politika v bolnišnici, torej segmente, opisane v nadaljevanju.

3.1.1 Planiranje zaposlovanja

Po že narejenih raziskavah je pri planiranju kadrov bistveno upoštevati določene temeljne pogoje, ki jih lahko razvrstimo v tri skupine (Florjančič in drugi, 1999, str. 40).

- ❖ Organizacijski temeljni pogoji, med katerimi so pomembni naslednji:
 - planiranje kadrov mora biti neločljiv element definiranja sistema planiranja v podjetju, kajti le tako bodo plani kadrov postali sestavni del proizvodnih planov in pogojev za njihovo realizacijo,
 - organiziranje kadrovske funkcije v podjetju je treba opraviti po principu izvršilne funkcije, ki opravlja svoj del proizvodne naloge v smislu izvrševanja planiranih nalog – izpopolnjevanje kadra,
 - pri planiranju kadrov moramo tako izhajati iz proizvodnih zmožnosti in prodajnih možnosti organizacije.
- ❖ Metodološki temeljni pogoji, med katerimi je treba prikazati:
 - obstojanje razčlenjenega sistema tehnično-ekonomskega standarda kot osnove za izračunavanje potreb po kadrih za določen obseg in strukturo proizvodnje in
 - sprejet sistem izvrševanja in kontrole izvrševanja delovnih nalog kot ukrepa za zagotovitev uresničevanja plana kadrov.
- ❖ Tehnično-informativni temeljni pogoji, med katerimi naj omenimo:
 - integralno in avtomatizirano obdelavo poslovnih informacij kot pomembno predpostavko planiranja kadrov,

- sistematično vodeno matično evidenco zaposlenih glede na proizvodno-poslovni karakter in
- uporabo sodobne računalniške tehnike pri planiranju kadrov, da bi se lahko zagotovila hitra, zanesljiva in verodostojna varianta planiranja kadrov, česar ročno delo v večini primerov ne more več zagotoviti.

Analiziranje posameznih elementov, ki spremljajo planiranje kadrov v podjetju, omogoča izločitev treh osnovnih in hkrati najtežjih problemov (Florjančič in drugi 1999, str. 44):

- ugotavljanje optimalne kvalifikacijske strukture delavcev v podjetju za obstoječo in bodočo proizvodnjo,
- ugotavljanje optimalnega števila delavcev za obstoječo in bodočo proizvodnjo ter
- ugotavljanje dinamike izpopolnitve podjetja v skladu s potrebami sprememb v proizvodnji med planiranim obdobjem.

Psihiatrična bolnišnica Begunje ne sledi načelom, ki so teoretično opredeljena, temveč za vsako koledarsko leto v okviru finančnega načrta pripravi plan kadrov, pri čemer upošteva priporočila, temeljne usmeritve, ki so sprejete na Vladi RS in jih običajno posreduje zavodu Ministrstvo RS za zdravje. Trenutno priporočilo je, naj se načeloma v javni upravi število zaposlenih ne povečuje, zato tudi v bolnišnici, kolikor je le mogoče, sledijo temu. Povečanje števila zaposlenih se planira predvsem na tistih področjih, ki so vezana na delo s pacienti, medtem ko na ostalih področjih (npr. uprava) poskušajo zaposlenost znižati, predvsem v skladu z racionalizacijo dela. Odhodov delavcev (upokojitev) se ne nadomešča. Bolnišnica pa ne more vplivati na zaposlovanje zdravnikov specializantov iz psihiatrije, saj jih je, na podlagi Odločbe Zdravniške zbornice Slovenije o razporeditvi v bolnišnico, dolžna zaposliti za določen čas, za čas opravljanja specializacije, ki po programu o specializaciji traja 5 let.

3.1.2 Zaposlovanje

Ločimo zunanje in notranje pridobivanje kadrov.

Kadre iz zunanjega okolja se pridobiva na sledeče načine (Florjančič in drugi, 1999, str. 113–123).

- Direktno iz šol

Potencialni kadri in delodajalec se že v fazi rednega šolanja lahko spoznata na različne načine:

- preko štipendiranja,
- preko počitniškega dela oz. dela preko študentskega servisa,
- preko sodelovanja na raznih tekmovanjih, ki jih sponzorira podjetje,

- preko priporočil učiteljev in vodstev šol ter
- na druge načine.

Prednost takega načina za podjetje se kaže v zgodnjem spoznavanju osebnostnega profila kandidata, možnosti zgodnjega oblikovanja strokovnega profila, hitri specializaciji, razvijanju občutka pripadnosti itd.

Prednosti za posameznika se kažejo v večjem občutku socialne varnosti, zgodnejšem osebnostnem in strokovnem razvoju, možnosti hitrejšega dosega »platoja« v karieri itd.

- S pomočjo specializiranih agencij

Agencije za posredovanje kadrov proti primernemu plačilu poiščejo ustreznega kandidata. Navadno opravijo sledeča opravila:

- vabljenje primernih kandidatov,
- prva selekcija primernih kadrov za konkretno zaposlitev,
- razgovori in testiranja posameznih kandidatov,
- predlog končnega izbora in
- pomoč pri pogajanjih o pogojih zaposlitve.

Agencije uporabljajo sodobne metode in tehnike pridobivanja in selekcije. Običajno imajo računalniško podprte informacijske sisteme, v katerih se na sodoben način zbirajo in analizirajo podatki o kadrovskih potrebah podjetij in drugih organizacij ter podatki o kadrih, ki iščejo nove možnosti zaposlitve. Prednosti takega načina vabljenja se za delodajalca odražajo v možnosti izbora med več kandidati, strokovnem vodenju selekcije, manjših stroških itd.

- Preko zavoda za zaposlovanje

Na zavodu obstajajo evidence oseb, ki iščejo zaposlitev. Za delodajalca tak način pridobivanja kadrov predstavlja poceni način za hitro pridobitev kadrov. Ta način je zlasti primeren za iskanje izvajalcev manj zahtevnih del.

- Preko oglaševanja

Oglaševanje delovnih mest je pri nas tradicionalna oblika vabljenja. Oglaševanje je plačana oblika neosebne promocije, poslane preko masovnih medijev. Je enosmerna komunikacija. Medij je sredstvo za prenos informacij.

Uspešno oglaševanje vedno poteka v več etapah:

- kreiranje ciljev,
- identifikacija ciljne skupine,
- kreiranje sporočila,
- izbira kanala komunikacije,
- določanje skupnega proračuna,

- merjenje rezultatov,
- vodenje oglaševanja.

Danes poznamo številne medije za oglaševanje delovnih mest: tisk, radio, televizijo in internet.

a) Časopis

Časopis je klasičen medij, ki se uporablja za oglaševanje delovnih mest. Oglašujemo lahko med malimi oglasi, v posebnih rubrikah ali tako, da zakupimo del strani. Nekateri časopisi imajo celo posebne priloge, namenjene oglaševanju delovnih mest. Prednost oglaševanja v časopisih se odraža predvsem v brezčasnosti, dobri pokritosti populacije, možnosti prilagajanja oglasa, zaupanja populacije, slabosti pa v kratki življenjski dobi in nizki kakovosti reprodukcije.

b) Radio.

Večina radijskih postaj ima del programskega časa namenjenega posredovanju oglasov. Prednost uporabe tega medija je predvsem v veliki poslušanosti, dosegu ciljne skupine in majhnih stroških, slabosti pa predstavljajo kratka izpostavitvev oglasu, manjša pozornost, zgolj avditivna predstavitev itd.

c) Televizija.

Prednost oglaševanja na televiziji se odraža v veliki pozornosti publike, veliki gledanosti, zaupanju populacije, vizualni in avditorni predstavitvi, slabost pa predstavljajo visoki stroški in splošno občinstvo.

d) Internet.

Internet postaja vse bolj razširjen medij, zato se tudi njegov pomen in uporaba hitro povečujeta. Prednosti uporabe interneta kot medija se kažejo v vse večji branosti, dosegu ciljne skupine, trajnosti in nizkih stroških oglaševanja, slabosti pa predstavljajo potencialne zlorabe ter manjša pokritost populacije.

Posebna oblika oglaševanja delovnih mest so razpisi delovnih mest, ki morajo biti objavljeni po zakonu. Gre predvsem za delovna mesta, ki jih razpisujejo javni zavodi in organizacije, katerih ustanovitelj je država.

e) Preko konzultantov

f) Preko osebnih virov

Osebnosti vire uporabljamo, kadar je potrebna diskretnost. Navadno gre za pridobivanje ljudi, ki bodo opravljali visoko strokovna dela ali dela, ki so za dosego ciljev zelo pomembna. Poznanih je več metod navezovanja osebnih stikov, to so družabni dogodki, lobiranje, navezovanje kontakta preko skupnih znancev, športna

srečanja itd. Pogoji za tak način pridobivanja kadrov so visoka stopnja medsebojnega zaupanja, diskretnost, daljše osebno poznanstvo in primerna motivacija.

Kot je že navedeno, v Psihiatrični bolnišnici Begunje pri zaposlovanju upoštevajo plan kadrov in se usmerjajo h kar se da optimalni ravni nivoja zaposlenosti. Skladno s kadrovsko politiko se zaposlujejo novi delavci na vseh področjih, pripravniki, zdravniki specializanti. V zvezi s tem se upošteva ustrezno delovno-pravno zakonodajo in ostala zakonska določila, ki opredeljujejo postopek zaposlovanja posameznih profilov delavcev.

Zaposlitev delavca (zdravnika, medicinske sestre ali pa delavca za delo na drugih področjih)

Postopek:

1. objava prostega delovnega mesta v sredstvih javnega obveščanja,
2. prijava potrebe po delavcu (PD obrazec) na Zavodu za zaposlovanje (lahko nadomešča objavo v sredstvih javnega obveščanja),
3. zbiranje prijav na objavljeno delovno mesto do zaključka roka za prijavo,
4. izbira ustreznih kandidatov in vabilo na razgovor,
5. sklep direktorja o izbiri ustreznega kandidata,
6. po potrebi napotitev izbranega kandidata na zdravniški pregled k pooblaščenemu zdravniku (izdaja napotnice),
7. dogovor o začetku dela v bolnišnici,
8. poziv kandidata k dostavi potrebne dokumentacije in podatkov za pripravo pogodbe o zaposlitvi,
9. priprava personalne mape delavca,
10. priprava pogodbe o zaposlitvi, vročitev v podpis direktorju,
11. sklep o določitvi poskusnega dela in imenovanju komisije za spremljanje poskusnega dela,
12. priprava ostale dokumentacije, potrebne za sklenitev delovnega razmerja, skupaj z obrazcem in dokumentacijo za delavca za prvi delovni dan,
13. vnos podatkov v program kadrov,
14. prvi delovni dan se delavec zgleda v kadrovske službi bolnišnice, kjer prejme naslednjo dokumentacijo:
 - pogodbo o zaposlitvi,
 - izjavo za povračilo stroškov za prevoz na delo in z dela,
 - izpisek delovnega časa za delovno mesto, na katero je razporejen po pogodbi o zaposlitvi,
 - opis del in nalog,
 - obvestilo o odmeri letnega dopusta za tekoče leto,
 - kartico za evidentiranje delovnega časa,
 - navodila za registracijo delovnega časa,

- ključ garderobne omarice (če gre za zdravstvene delavce),
 - potrdilo o prejemu kartice za evidentiranje delovnega časa in ključa garderobne omarice in
 - sklep o določitvi poskusnega dela in imenovanju komisije (če je tako opredeljeno v pogodbi o zaposlitvi),
15. usmeritev delavca k osebi, ki je odgovorna za uvedbo delavca v delo na delovnem mestu, za katero je z njim sklenjena pogodba o zaposlitvi,
 16. prijava v obvezno zdravstveno zavarovanje delavca v 8 dneh od nastanka dogodka z obrazcem M1 (priloži se pogodba o zaposlitvi, PD obrazec – potreba po delavcu),
 17. prijava v obvezno zdravstveno zavarovanje ožjih družinskih članov – obrazec MDČ (otroci, zakonec ipd.) – ne vedno,
 18. v roku 15 dni od nastopa dela izstavitev sklepa o prijavi ob nastopu dela, skupaj s fotokopijo prijave – obrazca M1,
 19. vročitev vse dokumentacije, potrebne za obračun plače, v FRO in
 20. po preteku poskusne dobe oz. 7 dni pred zaključkom (če je ta določen s pogodbo o zaposlitvi) izdelava ocene o poskusnem delu, ki ga pripravi komisija za spremljanje poskusnega dela; en izvod se vroči delavcu, en izvod pa vloži v njegovo personalno mapo.

Zaposlitev pripravnika – tehnik zdravstvene nege, psiholog

Postopek:

1. prijava potrebe po pripravniku na Zavod za zaposlovanje RS – PD obrazec – spletna stran Zavoda za zaposlovanje RS,
2. prošnja za pripravništvo,
3. potrditev vloge s strani direktorja s podpisom in datumom na vlogi,
4. vročitev napotnice za predhodni zdravniški pregled in navodil v zvezi s tem,
5. določitev termina za opravljanje pripravništva,
6. imenovanje mentorja,
7. odgovor na vlogo z določitvijo datuma začetka pripravništva,
8. vročitev seznama dokumentacije, ki je potrebna za sklenitev pogodbe o zaposlitvi,
9. priprava personalne mape delavca,
10. priprava pogodbe o zaposlitvi, vročitev v podpis direktorju,
11. priprava ostale dokumentacije, potrebne za sklenitev delovnega razmerja, skupaj z obrazcem in dokumentacijo za prvi delovni dan,
12. vnos podatkov v program kadrov,
13. prvi delovni dan se delavec zgleda v kadrovske službi bolnišnice, kjer prejme naslednjo dokumentacijo:
 - pogodbo o zaposlitvi,
 - izjavo za povračilo stroškov za prevoz na delo in z dela,
 - izpisek delovnega časa,

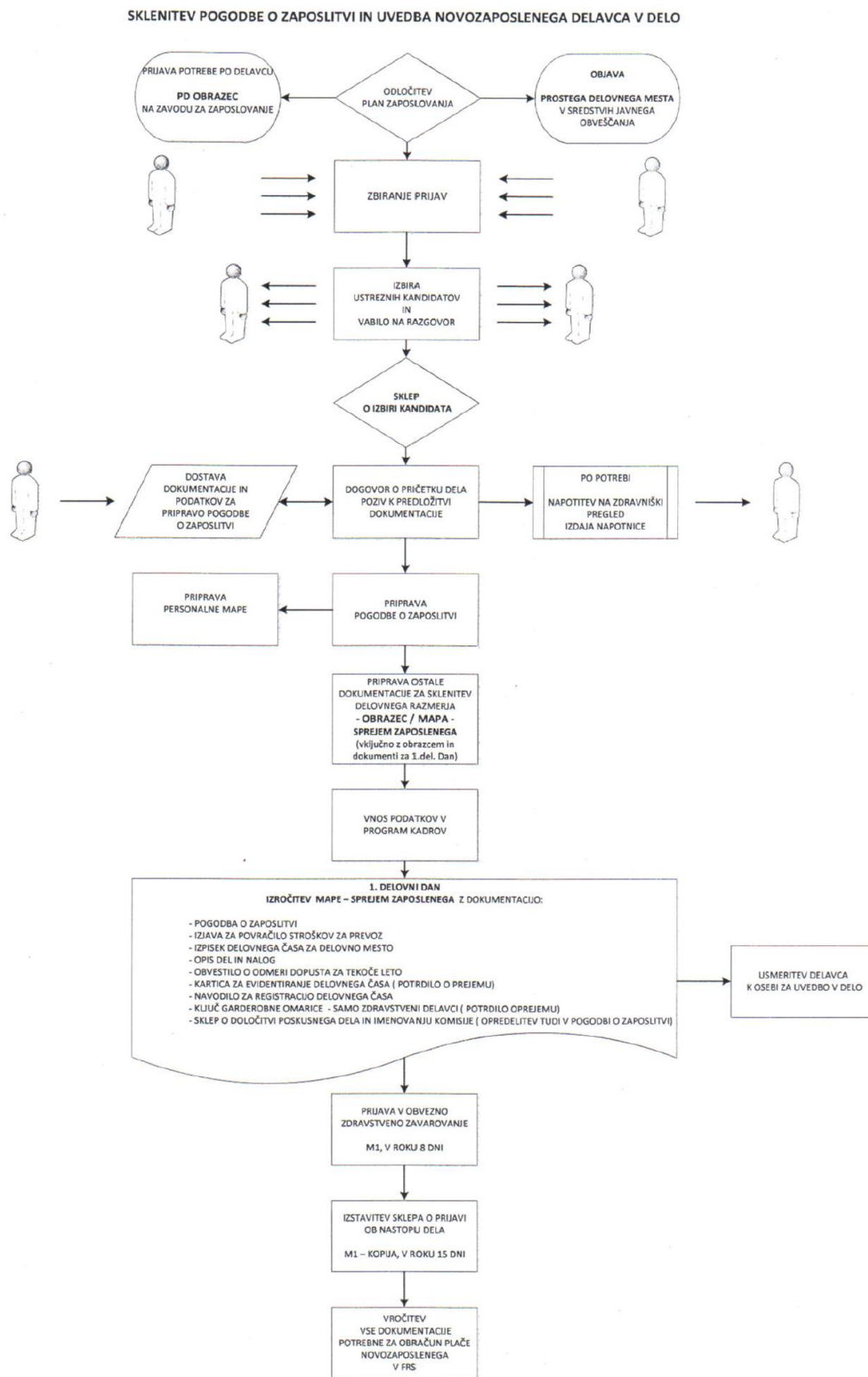
- opis del in nalog,
 - obvestilo o odmeri letnega dopusta za tekoče leto,
 - kartico za evidentiranje delovnega časa,
 - navodila za registracijo delovnega časa,
 - ključ garderobne omarice (če gre za tehnika zdravstvene nege),
 - potrdilo o prejemu kartice za evidentiranje delovnega časa in ključa garderobne omarice in
 - list o pripravništvu (obvezna priloga prijave na strokovni izpit).
14. usmeritev delavca k osebi, zadolženi za pedagoško dejavnost,
 15. prijava v obvezno zdravstveno zavarovanje delavca v 8 dneh od nastanka dogodka z obrazcem M1 (priloži se pogodba o zaposlitvi, PD obrazec – potreba po delavcu),
 16. v roku 15 dni od nastopa dela izstavitev sklepa o prijavi ob nastopu dela, skupaj s fotokopijo prijave – obrazca M1,
 17. pošiljanje Pogodbe o zaposlitvi na Združenje zdravstvenih zavodov Slovenije za povračilo stroškov pripravništva in
 18. vročitev vse dokumentacije, potrebne za obračun plače, v FRO.

Zaposlitev zdravnika specializanta

Postopek:

1. sklep Zdravniške zbornice Slovenije o razporeditvi zdravnika specializanta na opravljanje specializacije iz psihiatrije v Psihiatrični bolnišnici Begunje,
2. prijava potrebe po zdravniku specializantu na Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije – PD obrazec – spletna stran Zavoda za zaposlovanje Republike Slovenije,
3. dogovor o nastopu specializacije,
4. poziv specializantu za dostavo dokumentacije, potrebne za pripravo pogodbe o zaposlitvi,
5. priprava personalne mape za zdravnika specializanta,
6. priprava pogodbe o zaposlitvi in dostava direktorju v podpis,
7. priprava ostale dokumentacije, potrebne za sklenitev delovnega razmerja, skupaj z obrazcem in dokumentacijo za prvi delovni dan,
8. vnos podatkov v program kadrov,
9. prvi delovni dan se delavec zgleda v kadrovske službi bolnišnice, kjer prejme naslednjo dokumentacijo:
 - pogodbo o zaposlitvi,
 - izjavo za povračilo stroškov za prevoz na delo in z dela,
 - izpisek delovnega časa,
 - opis del in nalog,
 - obvestilo o odmeri letnega dopusta za tekoče leto,
 - kartico za evidentiranje delovnega časa,
 - navodila za registracijo delovnega časa in

- potrdilo o prejemu kartice za evidentiranje delovnega časa.
10. usmeritev zdravnika specializanta k mentorju, določenem s strani Zdravniške zbornice Slovenije,
 11. prijava v obvezno zdravstveno zavarovanje delavca v 8 dneh od nastanka dogodka z obrazcem M1 (priloži se pogodba o zaposlitvi, PD obrazec – potreba po delavcu),
 12. v roku 15 dni od nastopa dela izstavitev sklepa o prijavi ob nastopu dela, skupaj s fotokopijo prijave – obrazca M1 in
 13. vročitev vse dokumentacije, potrebne za obračun plače, v FRO.



Slika 3: Sklenitev pogodbe o zaposlitvi in uvedba novo zaposlenega delavca
(Vir: pb-begunje.si)

3.1.3 Prenehanje delovnega razmerja

Zakon o delovnih razmerjih natančno določa, kateri so neutemeljeni razlogi za redno odpoved pogodbe o zaposlitvi, in sicer:

- začasna odsotnost z dela zaradi nezmožnosti za delo zaradi bolezni ali poškodbe ali nege družinskih članov po predpisih o zdravstvenem zavarovanju ali odsotnost z dela zaradi izrabe starševskega dopusta po predpisih o starševstvu,
- vložitev tožbe ali udeležba v postopku zoper delodajalca zaradi zatrevanja o kršitvi pogodbenih in drugih obveznosti iz delovnega razmerja pred arbitražnimi, sodnimi ali upravnimi organi,
- članstvo v sindikatu,
- udeležba v sindikalnih dejavnostih izven delovnega časa,
- udeležba v sindikalnih dejavnostih med delovnim časom v dogovoru z delodajalcem,
- udeležba delavca v stavki, organizirani v skladu z zakonom,
- kandidatura za funkcijo delavskega predstavnika in sedanje ali preteklo opravljanje te funkcije,
- sprememba delodajalca po prvem odstavku 73. člena tega zakona,
- rasa, narodnost ali etnično poreklo, barva kože, spol, starost, invalidnost, zakonski stan, družinske obveznosti, nosečnost, versko in politično prepričanje, prepričanje, nacionalno ali socialno poreklo in
- sklenitev pogodbe o prostovoljnem služenju vojaškega roka, pogodbe o opravljanju vojaške službe v rezervni sestavi Slovenske vojske, pogodbe o službi v službi v Civilni zaščiti ter prostovoljno sodelovanje državljanov pri zaščiti in reševanju v skladu z zakonom (89. člen ZDR).

V Psihiatrični bolnišnici so vsi postopki, vezani na prenehanje delovnega razmerja, izvedeni na podlagi veljavnih zakonskih določil (Zakon o delovnih razmerjih, Kolektivne pogodbe in ostala delovno-pravna zakonodaja). Ker obstaja več vrst prenehanja delovnega razmerja, so tudi postopki različni.

Prenehanje pogodbe o zaposlitvi – redno

Postopek:

1. redna odpoved pogodbe o zaposlitvi delavca z odpovednim rokom,
2. potrditev odpovedi s strani direktorja z navedbo datuma in podpisa na vlogi,
3. izstavitve sklepa o prenehanju pogodbe o zaposlitvi z navedbo odpovednega roka in datuma prenehanja pogodbe o zaposlitvi,
4. priprava dokumentacije, potrebne za sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi pri novem delodajalcu (npr.: potrdilo o izkoriščenosti dopusta za tekoče leto, potrdilo o prejemu regresa za letni dopust, potrdilo o doseženih napredovanjih v zavodu, potrdilo o uvrstitvi v premijski razred pri KD),
5. zaključek delovne knjižice,

6. odjava iz obveznega zdravstvenega zavarovanja (obr. M2) – ZZZS,
7. vnos podatkov v program kadrov in
8. arhiviranje personalne mape delavca.

Prenehanje pogodbe o zaposlitvi – s sporazumom

Postopek:

1. odpoved pogodbe o zaposlitvi delavca s sporazumom (brez odpovednega roka, na določen dan, ki ga navede v odpovedi) in
2. postopek je enak kot pri redni odpovedi, s tem da se pri tem oblikuje sporazum o prenehanju pogodbe o zaposlitvi, v katerem se določi datum prenehanja, koriščenje letnega dopusta, izplačilo regresa, opozori se delavca na pravice v primeru brezposelnosti. Sporazum podpišeta oba, tako delodajalec kot delavec.

Prenehanje pogodbe o zaposlitvi – upokojitev

Redna upokojitev – postopek:

1. odpoved pogodbe o zaposlitvi zaradi upokojitve (redna, z odpovednim rokom ali s sporazumom),
2. potrditev odpovedi s strani direktorja s podpisom in datumom na sami odpovedi,
3. priprava sklepa o prenehanju pogodbe o zaposlitvi oz. sporazuma,
4. priprava potrebne dokumentacije za upokojitev: potrdilo o izplačilu regresa za letni dopust, potrdilo o plači za odmero pokojnine, zaključek delovne knjižice,
5. priprava potrdila o prevzemu dokumentacije; delavec s svojim podpisom potrdi prejem dokumentacije,
6. delavec sam dostavi pripravljeno dokumentacijo na ZPIZ,
7. odjava delavca iz obveznega zdravstvenega zavarovanja (obr. M2),
8. vnos podatkov v program kadrov in
9. arhiviranje personalne mape delavca.

Invalidska upokojitev – postopek:

Na podlagi Odločbe Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (ZPIZ) o invalidski upokojitvi delavca se pripravi dokumentacija za upokojitev, in sicer sklep o prenehanju pogodbe o zaposlitvi po zakonu, potrdilo o izplačilu regresa za letni dopust, potrdilo o plači za odmero pokojnine (za zadnji dve leti), zaključek delovne knjižice). Dokumentacija se delavcu vroči skupaj s potrdilom o prejemu, ki ga podpišeta kadrovski referent in prejemnik dokumentacije. Nato se naredi odjava iz obveznega zdravstvenega zavarovanja (obr. M2) na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS), vnesejo podatki v program kadrov in arhivira personalna mapa delavca.

3.1.4 Uveljavljanje pravic iz invalidskega zavarovanja

Na podlagi predloga osebnega zdravnika delavec lahko uveljavlja pravico iz invalidskega zavarovanja, nato se v kadrovski službi bolnišnice izvede ustrezen postopek glede na specifikko posameznega delavca.

Postopek:

- dopis in dokumentacija za uveljavljanje pravic iz invalidskega zavarovanja od ZPIZ,
- pregled dokumentacije in priprava podatkov za izpolnjevanje obrazcev (DD1, DD1A),
- usklajevanje podatkov z izjavo o varnosti, okvirno analizo in zdravstveno oceno delovnih mest,
- posvet z vodjo enote delavca,
- izpolnitev dokumentacije, podpis direktorja ter posredovanje v izpolnitev in podpis pooblaščenim osebam za varstvo pri delu ter pooblaščenemu zdravniku,
- posredovanje vseh potrebnih podatkov, dokumentov na ZPIZ,
- vabilo ZPIZ na obravnavo na IK,
- oblikovanje izjave delodajalca,
- če se obravnave udeleži predstavnik delodajalca, izdaja pooblastila za zastopanje,
- prejem odločbe ZPIZ,
- po presoji: pritožba na odločbo; če ne, ureditev potrebne dokumentacije za uresničitev v odločbi navedenih zahtev:
 - delo na drugem delovnem mestu s polnim delovnim časom: nova pogodba o zaposlitvi, dostava dokumentacije na ZPIZ v potrditev,
 - delo na sedanjem delovnem mestu s krajšim delovnim časom od polnega in z morebitnimi omejitvami: sprememba sistemizacije delovnih mest, pridobitev mnenja ustreznega reprezentativnega sindikata, nova pogodba o zaposlitvi, pošiljanje dokumentacije na ZPIZ v potrditev,
 - delo na sedanjem delovnem mestu, s polnim delovnim časom, z omejitvami (postopek isti kot v drugi alineji) in
 - invalidska upokojitev za polni delovni čas – priprava dokumentacije za upokojitev: sklep o prenehanju pogodbe o zaposlitvi po zakonu, potrdilo o izplačilu regresa za letni dopust, potrdilo o plači za odmero pokojnine (za zadnji dve leti), zaključek delovne knjižice,
- odjava iz obveznega zdravstvenega zavarovanja (obr. M2) – ZZSZ;
- vnos podatkov v program kadrov in
- arhiviranje personalne mape delavca.

3.1.5 Vodenje evidence zaposlenih

- Evidenca vseh zaposlenih

O zaposlenih se v kadrovski službi bolnišnice vodi matična evidenca v računalniškem programu SAOP. Delavci s podpisom pogodbe o zaposlitvi dovoljujejo uporabo svojih osebnih podatkov, vodenih v kadrovski evidenci in v drugih evidencah s področja dela in osebnih prejemkov za namene, za katere so zbrani.

Tako se o zaposlenih vodijo in zbirajo naslednji podatki:

- evidenčna številka,
- ime in priimek,
- datum rojstva,
- EMŠO,
- davčna številka,
- kraj rojstva,
- občina rojstva,
- državljanstvo,
- kraj bivanja (stalnega in začasnega),
- spol,
- zaposlitev (določen, nedoločen čas, pripravništvo ipd.),
- stroškovno mesto,
- organizacijska skupina,
- izobrazba,
- invalidnost,
- številka osebnega dokumenta,
- podatki o družinskih članih,
- podatki o opravljenih zdravniških pregledih,
- podatki o napredovanjih in ocenah delovne uspešnosti,
- članstvo v sindikatu ali drugih organizacijah (če je povezano s plačilom članarine),
- uvrstitev v tarifni razred,
- uvrstitev v plačni razred,
- šifra delovnega mesta,
- začetek dela,
- številka in datum pogodbe o zaposlitvi,
- poskusno delo,
- delovna doba,
- podatki o izobraževanju v času delovnega razmerja in
- letni dopust.

Vodenje evidence zdravstvenih delavcev – Baza podatkov (BPI) – IVZ

Skladno z Metodološkimi navodili, ki jih sta jih pripravila Inštitut za varovanje zdravja (IVZ) in Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS), se spremlja podatke o organiziranosti in kadrovske pokritosti zdravstva v Sloveniji, prav tako se v bolnišnici zbirajo in vodijo podatki o zdravstvenem osebju in drugih zaposlenih v zdravstvu, in sicer poimensko in številčno.

Poimensko se vodi evidenca zdravnikov, diplomiranih medicinskih sester/zdravstvenikov, srednjih medicinskih sester/zdravstvenikov, psihologov, socialnih delavcev, delovnih terapevtov, farmacevtov ter vseh nezdravstvenih delavcev z visoko strokovno izobrazbo.

Številčno pa se vodi evidenca nezdravstvenih delavcev, ki imajo manj kot visoko strokovno izobrazbo, in pripravnikov vseh poklicnih skupin zdravstvenih delavcev, ločeno po stopnji izobrazbe.

Vsi navedeni podatki in spremembe podatkov se sporočajo na Zavod za zdravstveno varstvo Kranj (ZZV Kranj) skladno z navodili na predpisanih obrazcih, ki so sestavni del Metodoloških navodil – Spremljanje podatkov o organiziranosti in kadrovske pokritosti zdravstva, in sicer:

- enkrat letno (do 20. januarja) letno poročilo za posamezne vrste zdravstvene dejavnosti (šifre so določene s strani IVZ) in o številu pripravnikov, ločeno po stopnji izobrazbe, s stanjem na dan 31. 12.,
- enkrat do dvakrat letno se na podlagi posredovanega seznama iz baze podatkov IVZ-ja preveri stanje zaposlenih, tako številčno kot poimensko ter v primeru odstopanj opravijo popravki in morebitne spremembe ter posredujejo na ZZV Kranj in
- ob nastanku kakršnih koli sprememb na področju posameznih zaposlenih (sprememba priimka, imena, bivanja, izobrazbe, zaposlitve itd.).

Tovrstna evidenca je namenjena načrtovanju in spremljanju mreže javne zdravstvene službe in gibanja zdravstvenega osebja, spremljanju in izvajanju sistema zdravstvene dejavnosti ter izvajanju sistema zdravstvenega zavarovanja na ravni celotne Slovenije. V okviru slednjega predstavlja referenčno bazo pri sklepanju pogodb z izvajalci, v postopkih obračunavanja opravljenih storitev, pri izdajanju receptnih obrazcev za osebno rabo, izbiri osebnega zdravnika, zdravniških komisijah, spremljanju porabe zdravil in odsotnosti z dela zaradi bolezni, izvajanju sistema kartice zdravstvenega zavarovanja itd. Hkrati je tudi register posameznih skupin zdravstvenega osebja, posebej zdravnikov, zobozdravnikov, farmacevtov in zasebnih zdravstvenih delavcev.

3.1.6 Sistemizacija delovnih mest

V Psihiatrični bolnišnici Begunje je izdelana sistemizacija vseh delovnih mest. Nova velja od 1. 8. 2008, zadnje posodobitve so bile 9. 12. 2008. Z vsemi spremembami so seznanjeni tudi zaposleni, saj so objavljene tudi na intranetu Psihiatrične bolnišnice Begunje.

Sistemizacija delovnih mest je pripravljena na podlagi Pravilnika o sistemizaciji, ki je bil sprejet leta 2008.

Glede na to, da je bolnišnica soglasje k statutu, ki vpliva tudi na organizacijsko shemo in posledično sistemizacijo delovnih mest, prejela šele 30. 5. 2014, sta tako novi pravilnik o sistemizaciji kot katalog delovnih mest v bolnišnici v pripravi.

Za opravljanje posameznih del in nalog, ki so potrebni za delovanje bolnišnice, je v skladu z veljavnimi zakoni in kolektivnimi pogodbami pripravljena sistemizacija delovnih mest, na podlagi katere je delavec v bolnišnici razporejen na posamezno delovno mesto.

Sistemizacija delovnih mest se po potrebi dopolnjuje, spreminja in prilagaja trenutnim zahtevam delovnega procesa, vendar vse v okviru veljavne zakonodaje in v dogovoru z reprezentančnimi sindikati v bolnišnici.

Sistemizacija delovnih mest vsebuje naslednje dokumente.

1. Katalog delovnih mest, ki vsebuje naslednje podatke:
 - šifro delovnega mesta,
 - naziv delovnega mesta,
 - tarifno skupino in
 - plačni razred in razpon napredovanja v višji plačni razred;

2. opise del in nalog posameznih delovnih mest, ki vsebujejo naslednje podatke:
 - naziv delovnega mesta,
 - šifro delovnega mesta,
 - tarifno skupino,
 - plačni razred brez napredovanja,
 - poklic, ki je potreben za opravljanje delovnega mesta,
 - naziv organizacijske enote,
 - navedbo zahtevane usposobljenosti za delo (strokovna izobrazba, delovne izkušnje, morebitna funkcionalna znanja),

- opredelitev odgovornosti (za opravljanje lastnega dela, za delo drugih, za sredstva in poslovanje),
- navedbo delovnih pogojev, v katerih delavec dela na določenem delovnem mestu,
- uporabo zaščitnih sredstev (sprejet poseben Pravilnik o delovni in zaščitni obleki),
- opredelitev obdobjih in delnih zdravstvenih pregledov (skladno z Izjavo o varnosti z oceno tveganja),
- določitev poskusnega dela,
- posebnih zahtev in morebitnih drugih posebnosti, ki so potrebne za opravljanje dela na delovnem mestu ter
- kratek opis dela.

V skladu s sistemizacijo delovnih mest se posameznega delavca razvrsti v ustrezen tarifni in plačni razred ter določijo morebitni dodatki k plači (dodatek za delovno dobo, položajni dodatek, dodatek za strokovni naziv ipd.) in vse, skupaj z ostalimi določili, navede v Pogodbi o zaposlitvi, ki je osnova za obračun plače.

Na podlagi Uredbe o delovni uspešnosti z naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence (Ur. l. RS, št. 53/2008, s spremembami), ki določa pogoje, merila in obseg dela plače za delovno uspešnost z naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence, seveda, če spremljajoča zakonodaja to dopušča, se javnemu uslužbencu na podlagi sklepa direktorja lahko izplača del plače za delovno uspešnost z naslova povečanega obsega dela v posameznem mesecu pod pogoji, ki jih določa zakon, in sicer:

- povečan obseg dela opravi pri opravljanju rednih delovnih nalog uporabnika proračuna ali projekta, načrtovanega v okviru sprejetega finančnega načrta uporabnika proračuna in
- opravi povečan obseg dela v okviru sodelovanja pri izvajanju posebnega projekta, ki ga določi Vlada Republike Slovenije s svojim aktom in za katerega so zagotovljena dodatna sredstva,

vendar pa se za iste naloge delavcu ne sme odrediti dela preko polnega delovnega časa.

3.1.7 Izpolnjevanje pogojev za zasedbo delovnega mesta – opis del in nalog, licence

Opisi del in nalog

Kot je navedeno v prejšnji točki, je za vse osebe bolnišnice, tako medicinsko kot podporno, v skladu z zakonskimi določili in kolektivnimi pogodbami pripravljena sistemizacija delovnih mest, katere sestavni del so tudi opisi delovnih mest, v katerih so zajete zahteve glede izkušenj, izobrazbe, skratka vse, kar je potrebno za opravljanje dela na določenem delovnem mestu.

Za delavce, ki opravljajo delo po avtorskih ali podjetniških pogodbah, je okvir dela določen v sami pogodbi, prav tako za prostovoljce, s katerimi se sklene posebna pogodba o prostovoljnem delu, v kateri se določi obseg in način dela ter vse, kar je za to vrsto dela pomembno.

Licence in registracija za opravljanje dela

Skladno z zakonskimi določili (Odredbe o seznamu izvajalcev zdravstvenih poklicev, ki morajo biti vpisani v register in imeti veljavno licenco – Ur. l. RS, št. 16/2013) se v kadrovske službi bolnišnice vodi seznam delavcev, ki morajo biti vpisani v register ter imeti veljavno in posodobljeno licenco.

Po trenutno veljavni odredbi morajo biti diplomirane medicinske sestre oz. diplomirani zdravstveniki in magistra farmacije vpisani v register in imeti veljavno licenco, da lahko opravljajo delo na svojem področju.

Ostali zdravstveni delavci (v bolnišnici konkretno srednje medicinske sestre oz. srednji zdravstveniki) pa morajo biti vpisani v register. Glede na to, da gre za nova določila na tem področju, bo postopek vpisa v register podrobneje urejen s posebnim podzakonskim aktom.

Prav tako morajo imeti zdravniki za opravljanje svojega dela veljavno licenco za področje psihiatrije. Zanje velja poseben Pravilnik o zdravniških licencah (Ur. l. RS, št. 109/1999 s spremembami). Seznam v kadrovske službi sproti preverjajo in zaposlene opozarjajo na morebiten potek licence, tako da lahko pravočasno poskrbijo za pridobitev nove oz. podaljšanje stare licence. Fotokopijo licence kadrovska služba hrani v personalni mapi posameznega delavca.

Izobraževanje za potrebe pridobitve licence za opravljanje dela

Bolnišnica vsem zaposlenim stalno omogoča, da se izobražujejo in izpopolnjujejo, tako da nikomur ni kratena pravica do tega in v nobenem primeru se ne more zgoditi, da nekdo zaradi tega, ker mu ne bi bilo omogočeno izobraževanje, ne bi mogel pridobiti ustrezne licence za delo na svojem delovnem področju.

3.1.8 Delovni čas

Da delo na posameznih bolnišničnih oddelkih in ostalih oddelkih ter enotah poteka nemoteno, imajo zaposleni določen delovni čas (urnik dela), ki je skladen s potrebami delovnega procesa. Registracija delovnega časa se opravlja s kartico za registracijo delovnega časa na posebnih registrirnih mestih v bolnišnici. V zvezi s tem je direktor dne 23. 12. 2011 sprejel Pravilnik o razporeditvi in evidentiranju delovnega časa zaposlenih v Psihiatrični bolnišnici Begunje, s katerim je določen raspored in način evidentiranja delovnega časa (prihodi in odhodi z dela, nadurno delo, opravičena odsotnost z dela zaradi bolezni, predpisani obrazci za evidentiranje prisotnosti oz. opravičene odsotnosti z dela, nalog za službeno potovanje, opredeljene posebne odsotnosti z dela, vpogled v evidenco delovnega časa, reševanje pripomb v zvezi z evidenco delovnega časa, nedelovanje, poškodba ali izguba elektronske kartice ipd.).

3.1.9 Ocenjevanje javnih uslužbencev v Psihiatrični bolnišnici Begunje

Bolnišnica je na osnovi zakonskih določil (Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, Kolektivna pogodba za javni sektor, Uredba o napredovanju ipd.) dolžna vsako leto do 15. 3. opraviti ocenjevanje delovne uspešnosti javnih uslužbencev za preteklo koledarsko leto.

Oceno za svoje podrejene delavce na podlagi pooblastila direktorja opravijo vodje oddelkov in enot v skladu s šestim odstavkom 4. člena Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08, 113/09).

Za izvedbo ocenjevanja direktor izda navodilo, ki vsebuje naslednje postavke.

I. KRITERIJI OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Delovna uspešnost delavca se ocenjuje glede na:

- rezultate dela,
- samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela,
- zanesljivost pri opravljanju dela,
- kvaliteto sodelovanja in organizacijo dela ter
- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

II. OCENA DELOVNE USPEŠNOSTI

Ocena delovne uspešnosti delavca je lahko *odlično*, *zelo dobro*, *dobro*, *zadovoljivo* in *nezadovoljivo*.

Odlična ocena delovne uspešnosti pomeni odlično opravljeno delo, to je **visoko nad pričakovanji** glede na kriterije ocenjevanja v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju.

Zelo dobra ocena delovne uspešnosti pomeni zelo dobro opravljeno delo, to je **nad pričakovanji** glede na kriterije ocenjevanja v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju.

Dobra ocena delovne uspešnosti pomeni dobro opravljeno delo, to je **v skladu s pričakovanji** glede na kriterije ocenjevanja v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju.

Zadovoljiva ocena delovne uspešnosti pomeni zadovoljivo opravljeno delo, to je **delno pod pričakovanji** glede na kriterije ocenjevanja v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju.

Nezadovoljiva ocena delovne uspešnosti pomeni nezadovoljivo opravljeno delo, to je v celoti **pod pričakovanji** glede na kriterije ocenjevanja v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju.

III. POSTOPEK OCENJEVANJA

Bolnišnica mora kot javni zavod najkasneje do 15. marca tekočega leta (odgovorna oseba oziroma nadrejeni delavca, ki ga določi odgovorna oseba) izpolniti Ocenjevalni list za oceno delovne uspešnosti delavca v ocenjevalnem obdobju ter delavca seznaniti s pisno oceno in z utemeljitvijo. Ocena mora biti utemeljena glede na posamezne kriterije ocenjevanja, ki izhajajo iz Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede in odražajo pričakovanja o doseganju rezultatov dela delavca na delovnem mestu.

Ocene delavca se točkujejo, in sicer ocena odlično s 5 točkami, ocena zelo dobro s 4 točkami, ocena dobro s 3 točkami in ocena zadovoljivo z 2 točkama. Ocena nezadovoljivo se ne točkuje. Kadrovska referentka točke vpiše v Evidenčni list napredovanja delavca v napredovalnem obdobju.

IV. PREIZKUS OCENE

Če delavec ocenjevalnega lista ne podpiše, ker se z oceno ne strinja, je potrebno o tem narediti uradni zaznamek in delavca seznaniti z možnostjo preizkusa ocene v skladu z določbo 17a. člena Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 56/02 in nadaljnje spremembe). Delavec, ki se ne strinja z oceno, lahko v osmih delovnih dneh od seznanitve z oceno zahteva preizkus ocene pred komisijo, ki jo imenuje direktor v roku 15 dni od vložitve zahteve za preizkus ocene.

Če so v zvezi z navedenim sprejeti posebni ukrepi (npr. Interventni zakon, Zakon za uravnoteženje javnih financ ipd.), se v navodila primerno vključi tudi ta specifika.

3.1.10 Posredovanje podatkov v obračun plač

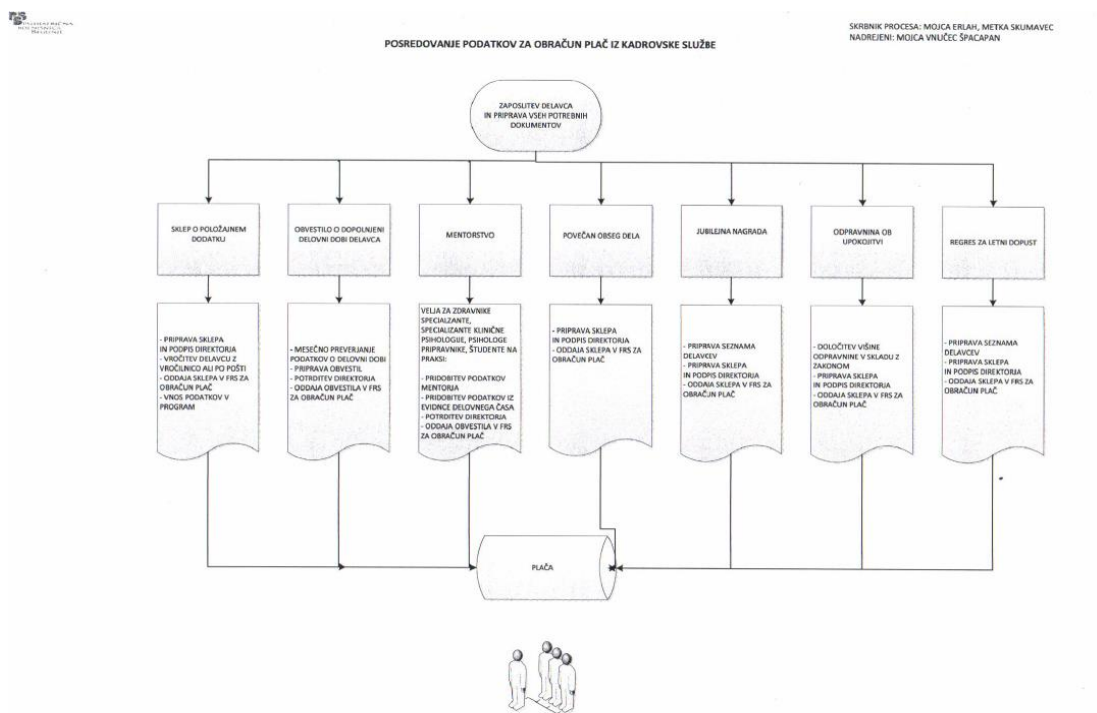
Nova zaposlitev delavca in morebitne spremembe:

- vnos podatkov in sprememb v zvezi z zaposlenimi v kadrovski del programa SAOP,
- pogodba o zaposlitvi, aneks k pogodbi o zaposlitvi, razni sklepi, vezani na obračun plač,
- potrdilo o izplačilu regresa za letni dopust,
- uvrstitev v premijski razred pri KD,
- izjava o uveljavljanju davčne olajšave za vzdrževane družinske člane in
- dokumentacija v zvezi z dodatnim zdravstvenim zavarovanjem.

Ostala dokumentacija, ki je potrebna za obračun plač, na podlagi veljavnih zakonskih predpisov in KP:

- a) sklep o določitvi, spremembi ali ukinitvi položajnega dodatka:
- priprava ustreznega sklepa na podlagi odločitve direktorja,
 - dostava sklepa direktorju v podpis,
 - vročitev podpisanega sklepa delavcu z vročilnico ali po pošti,
 - vročitev podpisanega sklepa v obračun plač in
 - vnos spremembe v kadrovski del programa SAOP.
- b) Obvestilo o dopolnjeni delovni dobi delavca:
- mesečno preverjanje podatkov o dopolnjeni delovni dobi posameznih delavcev,
 - priprava obvestil o dopolnjeni delovni dobi,
 - dostava obvestil direktorju v podpis in
 - vročitev podpisanih obvestil v obračun plač, in sicer en izvod za kontrolo dobi obračun plač, en izvod delavec v kuverti skupaj s plačo.
- c) Mentorstvo za:
1. zdravnike specializante,
 2. specializante iz klinične psihologije,
 3. psihologe pripravnike in
 4. študente na praksi – psihoterapija, praksa v okviru študija psihologije:
- pridobitev podatkov od posameznih mentorjev, če gre za spremembe, v nasprotnem primeru se ure določijo na podlagi veljavnih sklepov in obvestil Zdravniške zbornice Slovenije za zdravnike specializante (za ostale so mentorji določeni interno),

- pridobitev evidence delovnega časa za posamezne delavce in mentorje, na podlagi katerih se določi število mentorskih ur,
 - priprava seznama mentorskih ur za posamezen mesec,
 - dostava seznama v podpis direktorju in
 - vročitev podpisanega seznama v obračun plač.
- d) Povečan obseg dela:
- priprava sklepa o dodelitvi delovne uspešnosti z naslova povečanega obsega dela na podlagi odločitve direktorja,
 - dostava sklepa v podpis direktorju in
 - posredovanje podpisanega sklepa v obračun plač – 1 izvod za potrebe obračuna in 1 izvod za vročitev delavcu v kuverto pri plači.
- e) Jubilejna nagrada:
- priprava seznama delavcev, ki bodo v posameznem koledarskem letu dopolnili 10, 20 in 30 let delovne dobe,
 - priprava sklepa o izplačilu jubilejne nagrade za posamezne delavce, ki so dopolnili določeno dobo – mesečno,
 - dostava sklepa direktorju v podpis in
 - vročitev podpisanega sklepa v obračun plač; 1 izvod za potrebe obračuna plač in 1 izvod za vročitev delavcu v kuverti pri plači.
- f) Odpravnina ob upokojitvi:
- določitev višine odpravnine ob upokojitvi delavca, skladno z veljavnimi zakonskimi določili (podatke pripravi obračun plač),
 - priprava sklepa o izplačilu odpravnine ob upokojitvi z navedbo zneska in opredelitvijo termina izplačila,
 - dostava sklepa direktorju v podpis in
 - vročitev podpisanega sklepa v obračun plač; 1 izvod za potrebe obračuna, 1 izvod za vročitev delavcu, skupaj z obračunskim listom – lahko pri plači ali posebej.
- g) Regres za letni dopust:
- seznam upravičencev do regresa za letni dopust, v kolikšnem delu in znesku,
 - vročitev seznama direktorju v potrditev in
 - dostava podpisanega seznama v obračun plač.



3.1.11 Spremljanje gibanja kadrov

Kadrovska služba spremlja določena gibanja kadrov: fluktuacijo, absentizem, izobraževanje, sprejeme ipd.

3.1.12 Delovanje kadrovskega sistema

Dokazano je, da so za učinkovito delovanje kadrovskega sistema pomembni številni podsistemi:

- poslovna razvojna strategija,
- kadrovska razvojna strategija,
- napredovanje kadrov,
- izobraževanje kadrov,
- nagrajevanje,
- kadrovski informacijski podsistem,
- informiranje in
- stil vodenja.

Temeljni namen razvoja kadrov je zagotoviti, da ima podjetje primerno usposobljene ljudi, ki bodo sposobni izpolniti njegove cilje in s svojim delom prispevati k uspešnejšemu poslovanju (Armstrong, 1996).

V spodnji tabeli je prikazano, v kolikšni meri kadrovska služba opravlja naloge v Psihiatrični bolnišnici Begunje.

V kolikšni meri kadrovska dejavnost izpolnjuje cilje?	v celoti	deloma	nič
Prispeva k večji poslovni uspešnosti		x	
Prispeva k večji varnosti pri delu in humanizaciji dela		x	
Zagotavlja kadre za vodstvene funkcije	x		
Zagotavlja kadre za strateški razvoj		x	
Zagotavlja visoko zahtevne razvojne raziskovalne naloge			x
Zagotavlja stalni razvoj strokovnih delavcev		x	
Zagotavlja izpopolnjevanje		x	
Prilagaja in strokovno usposablja nove delavce	x		

Tabela 1: Delovanje kadrovskega sistema
(Vir: lastni)

3.1.13 Izobraževanje zaposlenih in ostalih

Dejavnost izobraževanja je povezana z nizom prednosti za organizacijo. Če je ta dejavnost učinkovito organizirana, so njeni učinki naslednji (Armstrong, 1996):

- zmanjšanje stroškov učenja,
- izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti,
- izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih,
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove pripravljenosti za učenje in razvoja lastnih prednosti,
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji,
- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni,
- pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije in
- pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenega z znanjem in sposobnostmi, potrebnimi za prilagoditev organizacije novim razmeram.

Dejavnost usposabljanja se v podjetju učinkovito izvaja le, če se pri njenem oblikovanju uporabi sistemski pristop, ki od zaposlenih, odgovornih za oblikovanje načrtov usposabljanja, zahteva upoštevanje vseh dejavnikov in spremenljivk, ki lahko vplivajo na učenje.

Programi usposabljanja za posamezna dela v podjetju se določijo v okviru načrtovanega procesa usposabljanja. Ta proces je sestavljen iz (Treven, 1998):

- določitev potreb po usposabljanju,
- določitev ciljev usposabljanja,
- oblikovanja planov usposabljanja,
- zagotovitve izvedbe usposabljanja,
- izvedbe usposabljanja,
- ocenitve usposabljanja in
- izboljšave ali razširitve usposabljanja (po potrebi).

Pri usposabljanju zaposlenih je mogoče uporabiti različne metode, na podlagi katerih zaposleni pridobijo novo znanje, spretnosti ali nove načine vedenja. Glede na namen njihove uporabe razlikujemo naslednje skupine metod (Treven, 1996, str. 209):

- metode usposabljanja na njihovem delovnem mestu – to so različne predstavitve, mentorstvo, kroženje zaposlenih, učenje pri delu;
- metode formalnega usposabljanja. Mednje spadajo predavanja, pogovori, razprave, preučevanje primerov, igra vlog, simulacije, delavnice, oblikovanje timov, učenje na daljavo, izvedba skupinskih nalog;
- metode usposabljanja pri delu ali formalnega usposabljanja. Te vključujejo učenje na temelju reševanja dejanskih problemov, izvedbo posebnih nalog, delo pri projektih, usmerjeno branje strokovnih knjig in člankov, računalniško podprto usposabljanje, multimedijško usposabljanje.

V bolnišnici se veliko pozornosti posveča področju izobraževanja in izpopolnjevanja zaposlenih. V največji meri se omogoča udeležbo posameznikov na raznih delavnicah, seminarjih, konferencah, strokovnih srečanjih doma in občasno tudi v tujini. Nekatera izobraževanja so organizirana tudi v okviru bolnišnice, kot je npr. vsakoletno strokovno srečanje, ki ga lahko poimenujemo »begunjski dnevi«, z raznimi tematikami, ki so blizu tako splošnim kot specialnim poklicem s področja zdravstva. Na ta način se stremi k dvigu nivoja strokovnega dela v bolnišnici.

Za vsako udeležbo na tovrstnih izobraževanjih se izpelje naslednji postopek:

- prošnja delavca/-ke za udeležbo na izobraževanju s podpisom neposrednega vodje, da se z navedenim izobraževanjem strinja;
- oddaja prošnje v glavno pisarno bolnišnice;
- dostava prošnje za vpis v program prejete pošte;
- dostava prošnje v kadrovske službe bolnišnice;
- opredelitev izobraževanja (nujno, v okviru programa že odobrenega izobraževanja/specializacije; v okviru fonda, ki je določen za posamezno skupino delavcev, glede na določila posameznih KP; v okviru planiranih sredstev za izobraževanje);

- priprava sklepa o odobritvi izobraževanja in opredelitvi stroškov, ki jih bo bolnišnica krila v zvezi s tem (npr.: plača za redni delovni čas – dovoljena odsotnost, plačilo kotizacije oz. stroškov izobraževanja, plačilo stroškov bivanja, povračilo stroškov za prevoz, regresirano prehrano med delom);
- dostava sklepa v podpis direktorju;
- vročitev vse dokumentacije v zvezi z izobraževanjem (vloga, sklep direktorja o odobritvi izobraževanja z opredelitvijo povračila stroškov) v glavno pisarno, kjer finančna referentka skladno s sklepom izpelje nadaljnje postopke, kot so npr.:
 - prijava na izobraževanje,
 - rezervacija za nočitve,
 - izstavitev naročilnice in
 - priprava potnega naloga;
- vročitev potrebne dokumentacije v zvezi z izobraževanjem prosilcu (npr. sklep, potrdilo o plačilu kotizacije, naročilnico, potni nalog ipd.);
- vpis podatkov v program SAOP – finančna referentka;
- preverjanje prejetih računov s podatki v programu SAOP – finančna referentka;
- dostava prejetih računov v kadrovsko službo v preverjanje in potrditev skladnosti z izdanim sklepom o izobraževanju;
- dostava preverjenih in potrjenih računov v finančno-računovodski oddelek in
- po vračilu potnega naloga udeleženca izobraževanja obračun stroškov ter dostava podatkov v obračun plač.

V skladu z veljavnimi zakonskimi predpisi se po potrebi sklepajo tudi pogodbe o izobraževanju z zaposlenimi, predvsem za opravljanje magisterija, doktorata, specializacije iz klinične psihologije ipd.

Za pridobitev statusa **specializanta iz klinične psihologije** veljajo določila, ki jih je treba pred podpisom pogodbe o specializaciji upoštevati in urediti po posebnem postopku, in sicer:

1. prošnja kandidata za odobritev specializacije iz klinične psihologije,
2. vročitev prošnje direktorju v reševanje in potrditev,
3. odločitev o prošnji (sklep direktorja),
4. vloga za odobritev specializacije iz klinične psihologije ministrstvu za zdravje, skupaj s potrebno dokumentacijo in predlogom za imenovanje mentorja,
5. prejem odločbe o odobritvi specializacije iz klinične psihologije ministrstva za zdravje,
6. priprava pogodbe o specializaciji,
7. poziv imenovanemu mentorju za pripravo programa specializacije,
8. pošiljanje programa specializacije na Katedro za psihologijo,

9. priprava pogodbe o zaposlitvi in dostava direktorju v podpis,
10. podpis pogodbe o zaposlitvi s strani specializanta iz klinične psihologije,
11. vročitev pogodbe o zaposlitvi specializantu z vročilnico,
12. vročitev opisa del in nalog,
13. vročitev izpiska delovnega časa,
14. vnos podatkov v program kadrov,
15. priprava in vročitev obvestila o odmeri letnega dopusta za tekoče leto glede na novo pogodbo o zaposlitvi in
16. vročitev vse dokumentacije, potrebne za obračun plače, v finančno-računovodski oddelek.

Izobraževanje ostalih

Bolnišnica deluje kot učni zavod in zato je organizirano tudi izobraževanje ostalih kadrov, ki prihajajo iz drugih ustanov. Tako izvajajo program izobraževanja na naslednjih področjih oz. za naslednje poklice:

- prakso in različne praktikume v okviru izobraževanja na Srednji šoli Jesenice in Visoki zdravstveni šoli Jesenice,
- kroženje v okviru pripravništva za poklic tehnik zdravstvene nege, diplomirani terapevt, univerzitetni diplomirani psiholog,
- prakso v okviru študija psihologije in psihoterapije ter kroženje v okviru specializacije iz klinične psihologije in
- kroženje v okviru opravljanja specializacije iz psihiatrije, nevrologije, družinske medicine, otroške in mladostniške psihiatrije.

Vsa zgoraj navedena izobraževanja se izvajajo na podlagi prošenj kandidatov in po sklenjenitvi pogodb o izobraževanju.

Za izvajanje kroženja v okviru pripravništva in prakse v okviru študija psihologije in psihoterapije ter kroženja v okviru specializacije iz klinične psihologije je v večini primerov postopek dela naslednji:

- prošnja kandidata ali njegovega delodajalca,
- vročitev prošnje direktorju,
- potrditev prošnje s strani direktorja s podpisom in datumom na prošnji,
- določitev termina prakse in mentorja,
- odgovor na vlogo (termin prakse, mentor, plačilo),
- priprava pogodbe o izobraževanju,
- priprava programa prakse (v koordinaciji z mentorjem/mentorji),
- dostava pogodbe o izobraževanju direktorju v podpis,

- posredovanje pogodbe o izobraževanju v podpis kandidatu ali njegovemu delodajalcu v podpis,
- vročitev enega podpisanega izvoda pogodbe v finančno-računovodski oddelek, en izvod se hrani v kadrovski službi,
- ob prihodu kandidata seznanitev z vodenjem evidence delovnega časa in oddaje v kadrovske službe (najkasneje zadnji dan v tekočem mesecu, podpisan s strani kandidata in mentorja) in vročitev obrazca »Evidenca delovnega časa«,
- po končani praksi posredovanje podatka v finančno-računovodski oddelek, za izstavitve računa za opravljeno storitev in
- izdaja potrdila o opravljeni obvezni praksi.

Za izvajanje prakse in različnih praktikumov v okviru izobraževanja na Srednji šoli Jesenice in Visoki zdravstveni šoli Jesenice pa se, v dogovoru z vodstvom bolnišnice (običajno pomočnikom direktorja za zdravstveno nego), sklene posebna pogodba, v kateri se opredelijo termini in način izvedbe prakse, ki je določena s programom izobraževanja.

Na podlagi Sklepa o razporeditvi zdravnika specializanta iz psihiatrije, nevrologije, družinske medicine ali otroške in mladostniške psihiatrije, za kar ima bolnišnica status učnega zavoda, omogočamo tem profilom, da opravijo del specializacije (skladno s programom) v naši bolnišnici.

3.1.14 Motiviranost za nadaljnje izobraževanje

Motivacija delavcev za nadaljnje izobraževanje je izjemno velika, saj delujemo na področju, kjer gre za nenehen razvoj stroke in vedno nova spoznanja, ki jih je treba prenesti v vsakdanje delo.

3.1.15 Izvajalci

Notranji izvajalci imajo prednost pri reševanju notranjih problemov, slabost pa se lahko odraža predvsem v motenju izobraževalnega procesa s strani nadrejenih. Hkrati pa se pojavlja tudi vprašanje o usposobljenosti notranjih izvajalcev izobraževanja za omenjeno delo. V Psihiatrični bolnišnici Begunje obstaja vrsta internih izobraževanj, namenjenih zaposlenim v zdravstveni negi, ki se periodično ponavljajo. Pri zunanjih izvajalcih je toliko pomembnejši finančni vidik, dejanska kakovost izvedbe in skrbna izbira izvajalcev.

3.1.16 Oblike izobraževanja

V organizaciji potekajo naslednje oblike izobraževanja:

- izobraževanje na ustrezni šoli (fakulteti) – ob delu,
- krajša predavanja,
- tečaji in seminarji,
- strokovna posvetovanja in
- praktično usposabljanje.

V bolnišnici ni možnosti e-izobraževanja.

Specialna znanja

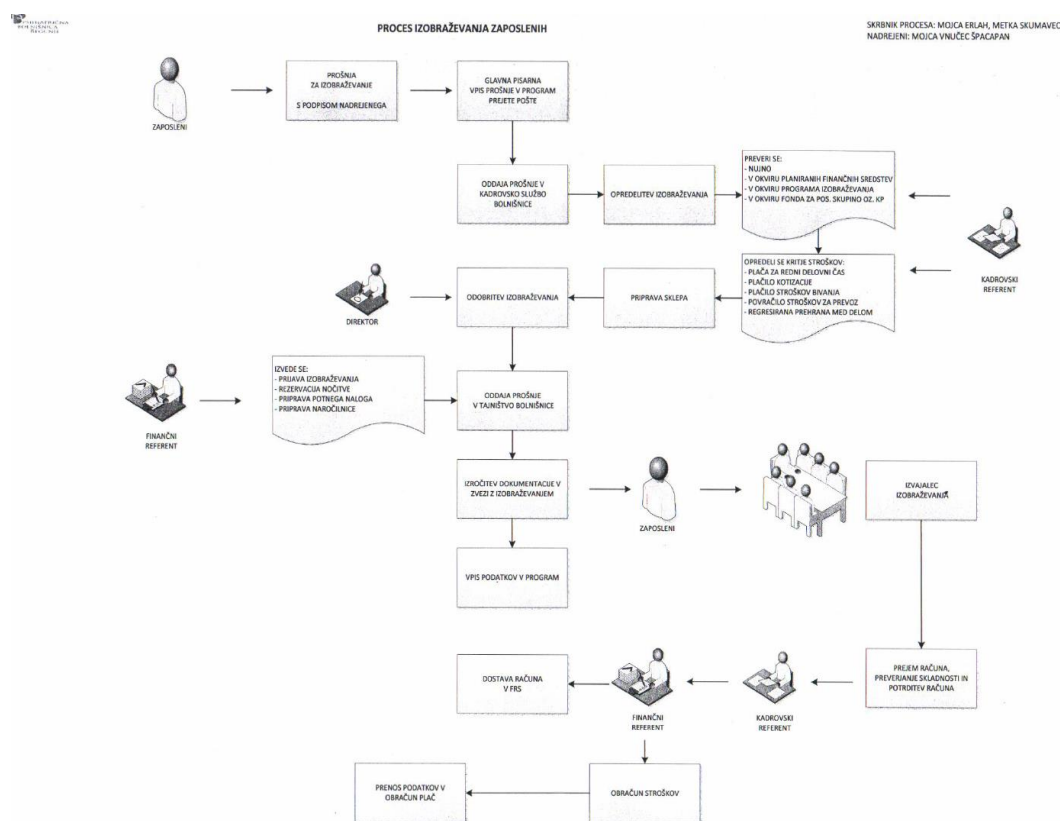
V Psihiatrični bolnišnici Begunje ni pregleda nad specialnimi znanji zaposlenih, kar predstavlja za podjetje veliko finančno škodo.

Preverjanje pridobljenih znanj

V ustanovi ni izdelan sistem za preverjanje in vrednotenje pridobljenih znanj. Pri tem je skoraj nemogoče oceniti, ali pridobljena znanja prinašajo kakršnokoli kratkoročno ali dolgoročno prednost za podjetje.

Zbiranje mnenj o ustreznosti izobraževanja

Udeleženci izobraževanja izdelajo zgolj kratko poročilo o poteku izobraževanja in podajo kratko oceno izobraževanja in pridobljenih znanj.



Slika 5: Proces izobraževanja zaposlenih
(Vir: pb-begunje.si)

3.1.17 Kadrovski informacijski sistem

V Psihiatrični bolnišnici Begunje imajo računalniško podprt kadrovsko-informacijski sistem. Pred kratkim je bil nameščen nov program SAOP, ki v celoti pokriva potrebe kadrovske službe. Računalniško podporo kadrovsko-informacijskemu sistemu je izdelalo podjetje SAOP d.o.o. iz Nove Gorice.

SAOP omogoča hitro in točno analizo s podatki o vlogah in razvojnih potrebah organizacije in zaposlenih, ki so ključni za uspešno strateško planiranje kadrov ter prilagodljivo in učinkovito administracijo plač in osebnih prejemkov.

Kadrovski sistem je razdeljen na posamezne segmente oziroma faze implementacije. Eden izmed segmentov je kadrovska evidenca v osnovni funkciji in zajema upravljanje s kadri. Glavne funkcionalnosti so naslednje.

- Šifranti:
 - sistemski, ki so potrebni za pravilno delovanje sistema;
 - uporabniško definirani podatki in šifranti.

Zaradi različnih dodatnih potreb in zahtev lahko uporabnik sam dodaja svoje podatke, za katerimi so lahko tudi šifranti, ki jih posameznik samostojno oblikuje;

➤ sistemizacija delovnih mest (zahteve, opisi in eventualno podatki za plače).

- Matični in ostali podatki o delavcih:
 - osnovni podatki,
 - osnovna evidenca matičnih podatkov,
 - vodenje evidence družinskih članov,
 - vodenje evidence dokumentov osebe,
 - vodenje evidence predhodnih zaposlitev,
 - vodenje evidence zdravniških pregledov,
 - vodenje evidence izobraževanja in funkcionalnega usposabljanja in
 - omejitve delovne zmožnosti.

- Standardni postopki:
 - prerazporeditve,
 - izobraževanje ob delu,
 - zgodovina podatkov o delavcu,
 - zgodovina podatkov o delavcu po grupah,
 - arhiviranje delavcev,
 - izračun delovne dobe in dopusta,
 - prikaz in izračun delovne dobe,
 - pregled oseb in
 - zamenjave oseb.

- Izpisi in izračuni
 - Izračuni:
 - izračun minulega dela,
 - izračun skupnega koeficienta,
 - izračun izračunske formule in
 - izvajanje formul.

 - Izpisi:
 - podatki o delavcih,
 - ostali podatki o delavcih,
 - obrazci,
 - poročanje notranjim in zunanjim uporabnikom poročil ter
 - uporabniški zapisi.

 - Izraba letnega dopusta.

Področja kadrovske funkcije, ki so računalniško podprta, torej zajemajo:

- evidenco zaposlenih,
- razporeditev zaposlenih po plačnih razredih, dodatki,
- razvoj kadrov,
- spremljanje izobraževanja,
- razpored del in nalog, razvid delovnih mest,
- opise delovnih mest,
- fluktuacijo, absentizem,
- socialno zdravstveno varstvo,
- varstvo pri delu,
- različne sklepe, odločbe,
- disciplinske sankcije,
- plačne razrede in
- štipendiste, pripravnike.

Kadrovski informacijski sistem ne podpira evidentiranja kandidatov za delo ob pomanjkanju kadrov, stanovanjskih razmer zaposlenih, letovanja.

Standardne aplikacije, ki jih uporabljajo v kadrovski službi, so:

- urejevalniki besedil: MS Word,
- urejevalniki preglednic: MS Excel.

Za dograjevanje in vzdrževanje računalniške podpore kadrovsko-informacijskega sistema skrbijo zunanji izvajalci.

Predstavljeni dejstva in podatki so jasno in povezano organizirani v logičnem oziroma časovnem zaporedju. Za ugotovitve ali predloge smo poiskali argumente v obstoječi literaturi in jih neposredno navezali na temo naloge.

3.1.18 Povratne informacije o zadovoljstvu strank in s strani zaposlenih

Povratna informacija o zadovoljstvu strank

Vsako leto se v Psihiatrični bolnišnici Begunje izvede nacionalna anketa o izkušnjah odraslih pacientov v akutni in psihiatrični bolnišnico z anketo, ki jo pripravi ministrstvo za zdravje. Ministrstvo za zdravje je leta 2006 prvič uvedlo nacionalno anketo o izkušnjah odraslih pacientov v psihiatrični obravnavi in tako tudi omogoča primerjavo rezultatov med različnimi izvajalci. Namen vprašalnika je nenehno izboljševanje zdravstvene oskrbe pacientov. Izkušnje pacientov so namreč bolj objektivno merilo obravnave pacienta in dajo dobre usmeritve za nenehno izboljševanje uspešnosti delovanja bolnišnice.

Povratne informacije o zadovoljstvu zaposlenih – merjenje organizacijske klime v zdravstvu

V letu 2013 je bila opravljena Anketa o zadovoljstvu zaposlenih oz. merjenje klime zaposlenih v zdravstvu s pomočjo vprašalnika, ki ga je v letu 2006 pripravilo svetovalno podjetje AT Adria in projektna skupina za zdravstvo. Ta omogoča ne samo merjenje organizacijske klime v bolnišnici, ampak tudi primerjavo z ostalimi bolnišnicami v Sloveniji.

Z izvajanjem tovrstne ankete bodo nadaljevali tudi v prihodnje in poskušali sproti reševati morebitne probleme, ki bi jih pokazali rezultati. Z rezultati ankete je seznanjen Svet zavoda ob obravnavi letnega poročila.

V nadaljevanju je prikazan tabelarni prikaz ocen vseh kategorij in trditev ter primerjave. Rezultati so poenostavljeno prikazani s 4 barvami.

- **ZELENA** – zelo dobro (nadpovprečno),
- **BELA** – dobro (malo nad povprečjem),
- **RUMENA** – slabše (malo pod povprečjem),
- **RDEČA** – zelo slabo (precej pod povprečjem), predstavlja izziv organizaciji.

Najboljši rezultati po ocenah

Naj – naj glede na oceno	Zdravstvo 2012 – Psihiatrična bolnišnica Begunje	Zdravstvo 2013 – Psihiatrična bolnišnica Begunje	Zdravstvo 2014 – Psihiatrična bolnišnica Begunje	StDev	%_1,2	%_4,5	Zdravstvo 2014	SiOK 2013	razlika 2014 –> 2013	razlika 2014 –> 2012	razlika –> zdravstvo 2014
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	4,45	4,27	4,34	0,69	0,00	87,6	4,22	4,18	0,07	-0,11	0,12
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti	4,13	3,99	4,19	0,85	3,4	85,4	4,15	4,12	0,20	0,06	0,04
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela	4,01	3,99	4,12	0,89	4,5	85,4	4,19	4,12	0,13	0,11	-0,07
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	3,95	3,74	4,04	0,84	5,6	78,7	3,85	3,78	0,30	0,09	0,19
Moj neposredni	4,05	3,88	4,01	1,13	13,5	74,2	3,66	3,80	0,13	-0,04	0,35

vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila												
Zadovoljstvo z delovnim časom	4,25	4,22	4,01	1,05	10,1	73,0	3,94	4,08	-0,21	-0,24	0,07	
Naša organizacija ima velik ugled v okolju	3,70	3,73	3,97	0,87	3,4	70,8	3,99	3,79	0,24	0,27	-0,02	
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja	3,80	3,72	3,95	0,97	9,1	79,5	3,88	3,76	0,23	0,15	0,07	
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti	3,71	3,83	3,94	1,07	10,1	70,8	3,66	3,56	0,11	0,23	0,28	
Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne	3,74	3,82	3,93	0,93	4,7	69,8	3,98	3,77	0,11	0,19	-0,05	
Zadovoljstvo z delom	4,09	3,88	3,92	0,94	5,6	69,7	3,83	3,93	0,04	-0,17	0,09	
Zaposleni se učimo drug od drugega	3,90	3,79	3,89	1,08	12,4	70,8	3,90	3,98	0,10	-0,01	-0,01	
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	4,01	3,82	3,85	0,98	10,2	68,2	3,65	3,66	0,03	-0,16	0,20	
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	3,85	3,58	3,81	0,93	7,9	65,2	3,88	3,98	0,23	-0,04	-0,07	
Zadovoljstvo s sodelavci	3,74	3,82	3,81	0,93	7,9	68,5	3,83	4,01	-0,01	0,07	-0,02	

Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih	3,24	2,85	2,91	1,28	39,3	37,1	3,02	3,20	0,06	-0,33	-0,11
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazni	2,64	2,61	2,85	1,24	37,5	30,7	2,74	2,94	0,24	0,21	0,11
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	2,91	3,09	2,84	1,45	43,2	33,0	2,78	2,85	-0,25	-0,07	0,06
Ljudje si medsebojno zaupajo	2,76	2,64	2,83	1,17	31,5	25,8	2,93	3,30	0,19	0,07	-0,10
Zadovoljstvo s plačo	2,93	2,79	2,76	1,02	37,1	24,7	2,76	2,86	-0,03	-0,17	0,00
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij	2,91	2,73	2,73	1,28	43,8	27,0	2,52	2,68	0,00	-0,18	0,21
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	2,80	2,61	2,70	1,24	45,5	23,9	2,59	2,87	0,09	-0,10	0,11
Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste	2,82	2,66	2,48	1,41	53,9	30,3	2,94	3,50	-0,18	-0,34	-0,46
Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne	3,17	2,58	2,48	1,48	50,6	26,4	2,46	2,91	-0,10	-0,69	0,02
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna	2,45	2,34	2,38	1,29	55,3	21,2	2,44	2,54	0,04	-0,07	-0,06
Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	2,52	2,18	2,27	1,18	61,8	15,7	2,47	2,78	0,09	-0,25	-0,20

Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	2,21	2,04	1,98	1,17	65,5	9,2	2,15	2,59	-0,06	-0,23	-0,17
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje	2,44	2,11	1,94	1,18	67,4	13,5	2,21	2,45	-0,17	-0,50	-0,27
Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani	2,13	1,91	1,81	1,11	74,2	10,1	1,99	2,43	-0,10	-0,32	-0,18
V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač	1,92	1,65	1,68	1,08	77,3	6,8	1,88	2,65	0,03	-0,24	-0,20
Max N	87	67	89	/	/	/	738	/	/	/	/

*zaradi zaokroževanja pri računanju povprečij in razlik lahko na zadnji prikazani decimalki prihaja do manjših odstopanj.

Tabela 2: Merjenje klime, ocene
(Vir: pb-begunje.si)

Najboljši rezultati glede na preteklo leto

Naj – naj glede na porast od preteklega leta	Zdravstvo 2012 – Psihiatrična bolnišnica Begunje	Zdravstvo 2013 – Psihiatrična bolnišnica Begunje	Zdravstvo 2014 – Psihiatrična bolnišnica Begunje	StDev	%_1,2	%_4,5	Zdravstvo 2014	SiOK 2013	razlika 2014 –> 2013	razlika 2014 –> 2012	razlika –> zdravstvo 2014
Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji	3,05	3,02	3,45	1,12	16,7	50,0	3,57	3,35	0,43	0,40	-0,12
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	3,48	3,21	3,55	1,18	19,1	60,7	3,19	3,37	0,34	0,07	0,36
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni	3,09	2,79	3,13	1,28	30,3	39,3	2,92	3,06	0,34	0,04	0,21
Vodje se	3,21	3,09	3,42	1,23	23,6	52,8	3,15	3,43	0,33	0,21	0,27

pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela												
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje	3,47	3,28	3,58	1,22	19,1	61,8	3,48	3,64	0,30	0,11	0,10	
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	3,95	3,74	4,04	0,84	5,6	78,7	3,85	3,78	0,30	0,09	0,19	
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela	3,36	3,04	3,33	1,25	28,1	52,8	3,16	3,41	0,29	-0,03	0,17	
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam	3,87	3,46	3,75	1,07	14,6	74,2	3,70	3,72	0,29	-0,12	0,05	
Naša organizacija ima velik ugled v okolju	3,70	3,73	3,97	0,87	3,4	70,8	3,99	3,79	0,24	0,27	-0,02	
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen	2,64	2,61	2,85	1,24	37,5	30,7	2,74	2,94	0,24	0,21	0,11	
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	3,85	3,58	3,81	0,93	7,9	65,2	3,88	3,98	0,23	-0,04	-0,07	
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja	3,80	3,72	3,95	0,97	9,1	79,5	3,88	3,76	0,23	0,15	0,07	

Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike	2,94	2,92	3,15	1,30	31,5	43,8	3,02	2,99	0,23	0,21	0,13
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej	3,62	3,51	3,73	1,04	12,4	67,4	3,78	3,87	0,22	0,11	-0,05
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti	3,54	3,52	3,73	1,04	10,1	66,3	3,76	3,73	0,21	0,19	-0,03
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo	3,31	3,40	3,36	1,25	23,6	51,7	3,10	3,32	-0,04	0,05	0,26
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo	3,73	3,72	3,68	0,95	9,1	59,1	3,84	3,90	-0,04	-0,05	-0,16
V naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran razgovor s svojim vodjem	3,86	3,78	3,73	1,33	20,2	62,9	3,53	3,75	-0,05	-0,13	0,20
Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	2,21	2,04	1,98	1,17	65,5	9,2	2,15	2,59	-0,06	-0,23	-0,17
Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke	3,31	3,42	3,35	1,12	20,9	50,0	3,35	3,42	-0,07	0,04	0,00
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	4,06	3,88	3,81	1,20	14,6	67,4	3,72	3,84	-0,07	-0,25	0,09
Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi	2,13	1,91	1,81	1,11	74,2	10,1	1,99	2,43	-0,10	-0,32	-0,18

ustrezno stimulirani											
Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne	3,17	2,58	2,48	1,48	50,6	26,4	2,46	2,91	-0,10	-0,69	0,02
Zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	3,29	3,31	3,21	1,06	21,3	40,4	3,37	3,52	-0,10	-0,08	-0,16
Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni	3,53	3,37	3,25	1,24	25,0	45,5	3,23	3,39	-0,12	-0,28	0,02
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje	2,44	2,11	1,94	1,18	67,4	13,5	2,21	2,45	-0,17	-0,50	-0,27
Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste	2,82	2,66	2,48	1,41	53,9	30,3	2,94	3,50	-0,18	-0,34	-0,46
Zadovoljstvo z delovnim časom	4,25	4,22	4,01	1,05	10,1	73,0	3,94	4,08	-0,21	-0,24	0,07
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje	3,15	3,22	3,01	1,36	33,7	41,6	2,99	3,06	-0,21	-0,14	0,02
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	2,91	3,09	2,84	1,45	43,2	33,0	2,78	2,85	-0,25	-0,07	0,06
Max N	87	67	89	/	/	/	738	/	/	/	/

*zaradi zaokroževanja pri računanju povprečij in razlik lahko na zadnji prikazani decimalki prihaja do manjših odstopanj.

Tabela 3: Merjenje klime, pretekla leta
(Vir: pb-begunje.si)

Najboljši rezultati glede na panogo

Naj – naj glede na razliko od panoge	Zdravstvo 2012 – Psihiatrična bolnišnica Begunje	Zdravstvo 2013 – Psihiatrična bolnišnica Begunje	Zdravstvo 2014 – Psihiatrična bolnišnica Begunje	StDev	%_1,2	%_4,5	Zdravstvo	SiOK	razlika	razlika	razlika –
	2014	2013	2014 -> 2013				2014 -> 2012	> zdravstvo 2014			
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	3,48	3,21	3,55	1,18	19,1	60,7	3,19	3,37	0,34	0,07	0,36
Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila	4,05	3,88	4,01	1,13	13,5	74,2	3,66	3,80	0,13	-0,04	0,35
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela	3,79	3,51	3,67	1,12	15,7	61,8	3,35	3,40	0,16	-0,12	0,32
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	3,16	3,22	3,19	1,28	29,5	50,0	2,89	3,00	-0,03	0,03	0,30
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti	3,71	3,83	3,94	1,07	10,1	70,8	3,66	3,56	0,11	0,23	0,28
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene	3,62	3,43	3,56	1,14	19,3	62,5	3,29	3,40	0,13	-0,06	0,27
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo	3,63	3,52	3,62	1,11	16,9	62,9	3,35	3,46	0,10	-0,01	0,27
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela	3,21	3,09	3,42	1,23	23,6	52,8	3,15	3,43	0,33	0,21	0,27
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno	3,75	3,67	3,72	0,95	9,0	61,8	3,46	3,48	0,05	-0,03	0,26

postavljeni												
Sistem usposabljanja je dober	3,55	3,24	3,39	1,17	21,3	52,8	3,13	3,21	0,15	-0,16	0,26	
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo	3,31	3,40	3,36	1,25	23,6	51,7	3,10	3,32	-0,04	0,05	0,26	
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	3,77	3,42	3,61	1,10	15,7	60,7	3,35	3,41	0,19	-0,16	0,26	
Konflikte rešujemo v skupno korist	3,25	3,27	3,28	1,16	21,3	48,3	3,06	3,28	0,01	0,03	0,22	
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni	3,09	2,79	3,13	1,28	30,3	39,3	2,92	3,06	0,34	0,04	0,21	
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača	3,25	2,90	3,07	1,23	29,2	37,1	2,86	2,93	0,17	-0,18	0,21	
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna	2,45	2,34	2,38	1,29	55,3	21,2	2,44	2,54	0,04	-0,07	-0,06	
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor kadar se to pri delu zahteva	3,85	3,58	3,81	0,93	7,9	65,2	3,88	3,98	0,23	-0,04	-0,07	
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost svojega dela	4,01	3,99	4,12	0,89	4,5	85,4	4,19	4,12	0,13	0,11	-0,07	
Ljudje si medsebojno zaupajo	2,76	2,64	2,83	1,17	31,5	25,8	2,93	3,30	0,19	0,07	-0,10	
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje	3,24	2,85	2,91	1,28	39,3	37,1	3,02	3,20	0,06	-0,33	-0,11	

zaposlenih												
Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji	3,05	3,02	3,45	1,12	16,7	50,0	3,57	3,35	0,43	0,40	-0,12	
Zaposleni cilje organizacije sprejemajo za svoje	3,36	3,28	3,31	1,09	23,6	47,2	3,45	3,52	0,03	-0,05	-0,14	
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo	3,73	3,72	3,68	0,95	9,1	59,1	3,84	3,90	-0,04	-0,05	-0,16	
Zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud	3,29	3,31	3,21	1,06	21,3	40,4	3,37	3,52	-0,10	-0,08	-0,16	
Imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	2,21	2,04	1,98	1,17	65,5	9,2	2,15	2,59	-0,06	-0,23	-0,17	
Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani	2,13	1,91	1,81	1,11	74,2	10,1	1,99	2,43	-0,10	-0,32	-0,18	
V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač	1,92	1,65	1,68	1,08	77,3	6,8	1,88	2,65	0,03	-0,24	-0,20	
Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	2,52	2,18	2,27	1,18	61,8	15,7	2,47	2,78	0,09	-0,25	-0,20	
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje	2,44	2,11	1,94	1,18	67,4	13,5	2,21	2,45	-0,17	-0,50	-0,27	
Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste	2,82	2,66	2,48	1,41	53,9	30,3	2,94	3,50	-0,18	-0,34	-0,46	

Tabela 4: Merjenje klime v panogi
(Vir: pb-begunje.si)

Nabor možnih ukrepov in aktivnosti

Za ohranitev prednosti in izboljšanje izzivov pri merjenju organizacijske klime v podjetju je treba pripraviti načrt aktivnosti. Osredotočiti se je treba na en ali dva izbrana izziva, ki pomembno vplivata na delovanje in kjer se realno lahko pričakuje premik. Nekaj idej oziroma usmeritev za ukrepanje:

- dialog z zaposlenimi za razjasnitev odprtih vprašanj, ki so se pokazala pri rezultatih organizacijske klime (lahko na individualni ravni ali v skupini),
- izvedba delavnice za razjasnitev odprtih vprašanj s pomočjo strokovnjakov (pomoč kadrovske službe),
- definiranje in razjasnitev delovnih procesov ali točk sodelovanja med enotami in oddelki,
- definiranje in razjasnitev pooblastil in odgovornosti vodij ali zaposlenih:
 - na različnih hierarhičnih nivojih organizacije (dialog z nadrejenim vodjem),
 - znotraj enote (na delovnem sestanku ali skupinskimi/individualnimi razgovori),
- implementacija predlaganih/začrtanih izboljšav (organizacijskih, delovnih procesov, načinov dela),
- sprememba stila vodenja,
- vpeljava osebne komunikacije (dialoga) kot nadgradnje pisne/elektronske komunikacije,
- usposabljanje in razvoj vodij v smeri začrtanih/potrebnih sprememb (trening, mentorstvo in coaching),
- nadgradnja in izboljšava rednih sestankov (postaviti koncept učinkovitih sestankov),
- razjasnitev pričakovanj nadrejenih glede doseganja oddelčnih in individualnih ciljev (sistem ciljnega vodenja skozi individualne razgovore in redno spremljanje doseganja ciljev),
- vključitev vseh zaposlenih, njihova motivacija (njihova mobilizacija),
- nadgradnja in izboljšava razumevanja sistema nagrajevanja – vpeljava povratne informacije s strani neposrednih vodij (pohvala in kritika),
- razgovor in dogovor o osebnem razvoju in karieri – s pomočjo kariernih/razvojnih razgovorov vpeljati v prakso sistem karier (v sodelovanju s strokovno službo),
- komuniciranje poslanstva, vizije, strategije in ciljev organizacije/enote:
 - priprava strategije/letnega načrta z vključitvijo čim večjega števila vodij in ključnih zaposlenih,
 - neposredna komunikacija vodstva z vsemi zaposlenimi,
 - izvedba delavnic za razumevanje strategije/letnega načrta in definiranje odprtih vprašanj,
 - neposredna komunikacija vodstva glede odprtih vprašanj.

3.1.19 Varstvo pri delu

V bolnišnici se izvajajo ukrepi varstva pri delu v skladu z veljavno Izjavo o varnosti pri delu z oceno tveganja, ki jo je za bolnišnico pripravilo podjetje BORŠTNAR & Co. iz Ljubljane in velja od 2. 11. 2011 dalje. Izjava se po potrebi dopolnjuje, predvsem v primeru sistemizacije novega delovnega mesta ali v primeru kakšnih koli drugih sprememb, ki so njen sestavni del, in za vse te spremembe na novo določi ocena tveganja.

Izjava o varnosti pri delu je namenjena izvajanju vseh ukrepov za zagotovitev varnosti in zdravja pri delu glede preprečevanja nevarnosti in tveganja pri delu. Gre za obveščanje in usposabljanje delavcev in pacientov, dajanje navodil, ustrezno organiziranost ter zagotavljanje potrebnih materialnih sredstev v ta namen.

Na podlagi določil navedene izjave se skrbi tudi za izvajanje preventivnih zdravniških pregledov delavcev, katerih evidenca se vodi v kadrovski službi. Seznam delavcev, ki morajo v določenem časovnem obdobju opraviti zdravniški pregled, v sodelovanju s kadrovsko referentko pripravi strokovna vodja VII, ki je med drugim zadolžena tudi za področje obvladovanja bolnišničnih okužb. Sredstva v ta namen se predvidijo v finančnem načrtu.

4 ANALIZA INTERVJUJEV

4.1 PREDSTAVITEV INTERVJUJEV

4.1.1 Splošni podatki o intervjuvancih

Direktor podjetja je star 47 let, po izobrazbi zdravnik, specialist psihiatrije. Svojo kariero je začel pred 8 leti v Psihiatrični bolnišnici Begunje, kolikor znaša tudi njegova delovna doba v bolnišnici Begunje, sedanjost funkcijo pa opravlja 5 let.

Pomočnica direktorja za splošne zadeve, v nadaljevanju pomočnica, je po izobrazbi univerzitetna diplomirana ekonomistka, magistrica poslovedenja in organizacije. Je tri leta mlajša (ima 44 let) od direktorja, v podjetju je zaposlena tri leta, njena skupna delovna doba pa znaša 18 let. Funkcijo pomočnice opravlja tri leta.

Splošni podatki obeh anketirancev so primerljivi s statističnimi podatki iz raziskave, ki smo jo izbrali (Florjančič, 1996). Direktor je moškega spola (v omenjeni raziskavi kar 84 % direktorjev), pomočnica pa ženskega (v primerjani literaturi 60 %). Starost direktorja je sicer 4 leta višja, je v najbolj zastopanem razredu podatkov iz raziskave (40–50 let za direktorje, to je 39 %), medtem ko je pomočnica v drugem najbolj

zastopanjem razredu podatkov iz raziskave (40–50 let za pomočnico, to je 27 %, največja zastopanost je v starostni skupini 30–40 let).

Direktor ima skupno delovno dobo 18 let. Funkcijo opravlja 1 leto več, kot so pokazali rezultati ankete v primerjani literaturi (Florjančič, 1996). Pomočnica pa opravlja svojo funkcijo štiri leta manj, kot je prikazala anketa.

Oba sta v bolnišnici zaposlena razmeroma kratek čas v primerjavi z večino ostalih delavcev, ki so v povprečju v bolnišnici zaposleni dlje.

4.1.2 Strokovna izobrazba, znanje, izobraževanje

Direktor ima ustrezno univerzitetno izobrazbo zdravstvene smeri VII. stopnje, je specialist psihiater. Pomočnica ima ustrezno univerzitetno izobrazbo iz ekonomskih ved, je magistrica poslovanja in organizacije, VIII. stopnja. Izobrazba pomočnice je višja od izobrazbe direktorja, zaradi magisterija, kar ni običajno glede na statistične podatke raziskave, ki smo jo izbrali za primerjavo.

Po statistiki je specifična izobrazba direktorjev šele na tretjem mestu. V tem primeru gre za direktorja bolnišnice, ki z ustrezno izobrazbo zdravstvene smeri ustreza določilom Statuta javnega zavoda Psihiatrične bolnišnice Begunje. Pomočnica ima primerno smer izobrazbe za to delovno mesto, kar je tudi primerljivo s statističnimi podatki iz objavljene raziskave.

Oba se dodatno izobražujeta na seminarjih doma, direktor tudi v tujini. Pomočnica se je poleg aktualnih seminarjev udeležila tudi izpita iz Zakona o splošnem upravnem postopku.

Direktor je pri dodatnem izobraževanju še bolj aktiven. V zadnjem času se je udeležil podiplomskega študija iz vedenjske kognitivne terapije in hipnoterapije. Stalno pa se udeležuje tudi aktualnih seminarjev in kongresov v tujini.

Direktor in pomočnica dajeta velik poudarek izobraževanju in s tem motivirata ostale zaposlene v bolnišnici.

Oba intervjuvanca dobro znata tuje jezike, saj oba zelo dobro govorita angleško. Direktor odlično govori še srbsko oziroma hrvaško ter osnovno italijansko, pomočnica pa odlično italijansko ter osnovno nemški jezik. Direktorjevo znanje tujih jezikov je primerljivo z večino anketirancev v primerjani raziskavi, pomočnica pa presega ta znanja v primerjavi z rezultati raziskave.

4.1.3 Kariera

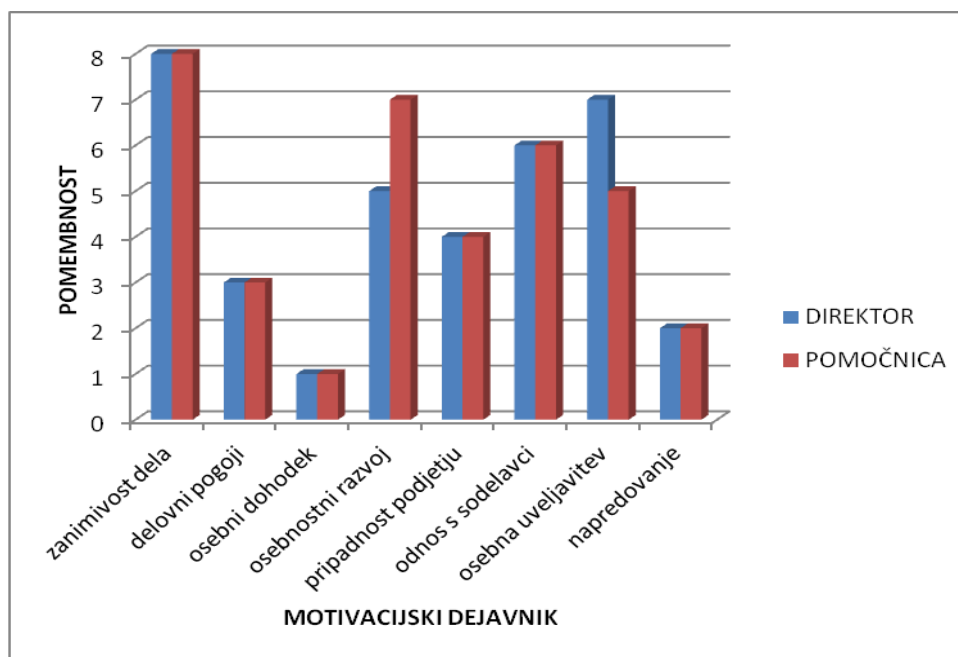
Pri delu je direktorju najbolj všeč kreativnost, pomočnici pa raznolikost dela, ki zahteva stalno učenje. Oba odgovora sta zelo podobna tistim iz raziskave. Odgovora že nakazujeta na to, da sta usmerjena v prihodnost, poudarjata razvoj in imata vizijo.

Pomočnica ni podala odgovora na vprašanje, na katerem področju dela bi bila uspešnejša. Predpostavljamo, da meni, da je najuspešnejša pri delu, ki ga opravlja. Na drugi strani pa direktor odgovarja, da bi bil uspešnejši na razvojno naravnanih področjih dela. To je še en odgovor, ki potrjuje tezo, da je direktor usmerjen v razvoj. Direktor najraje opravlja nedoločena dela (kreativna, razvojno-raziskovalna), pomočnica pa delno določena. To se ujema tudi z rezultati raziskave, kjer se je izkazalo, da so direktorji bolj naklonjeni nedoločenim delom, prav tako moški bolj kot ženske. Vsak dober direktor bi si moral želeli nedoločenih del, ki so za njegovo funkcijo samoumevne.

Primerjavo najpomembnejših motivacijskih dejavnikov obeh intervjuvancev prikazujemo v tabeli 5, za bolj nazorno sliko pa podajamo primerjavo še na grafu 4. Rang 8 pomeni najbolj, 1 pa najmanj pomemben motivacijski dejavnik.

MOTIVACIJSKI DEJAVNIK	POMEMBNOST	
	DIREKTOR	POMOČNICA
zanimivost dela	8	8
delovni pogoji	3	3
osebni dohodek	1	1
osebni razvoj	5	7
pripadnost podjetju	4	4
odnos s sodelavci	6	6
osebna uveljavitev	7	5
napredovanje	2	2

Tabela 5: Primerjava motivacijskih dejavnikov intervjuvancev po pomembnosti
(Vir: lastni)



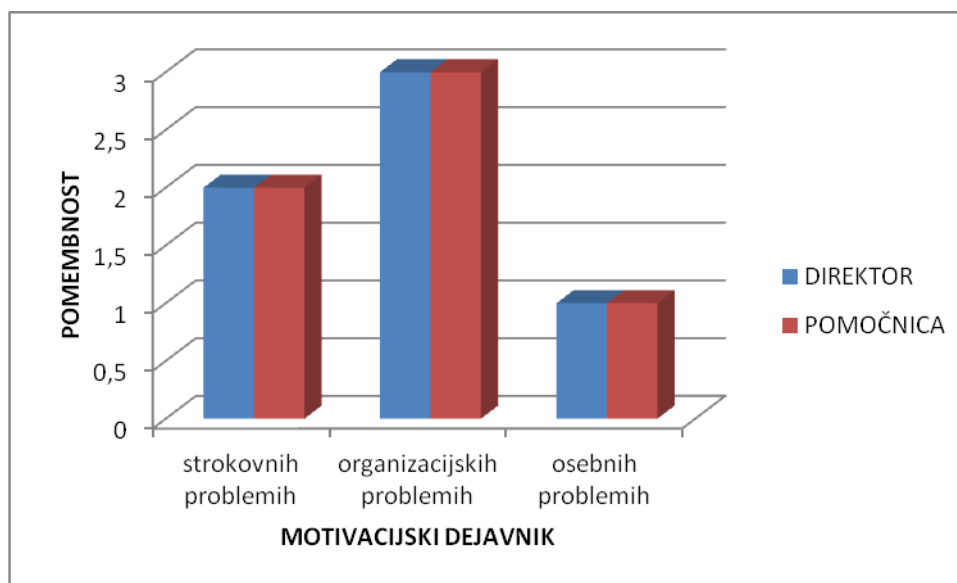
Graf 4: Ponazoritev pomembnosti motivacijskih dejavnikov za intervjuvanca
(Vir: lastni)

Za oba vprašana je najpomembnejši dejavnik zanimivost dela, poudarjata osebni razvoj in osebno uveljavitev. Kot pomembna ocenjujeta pripadnost podjetju in odnos s sodelavci. Delovni pogoji, napredovanje in osebni dohodek se jima ne zdijo pomembni.

V intervjujih smo spraševali še, o čem največkrat razpravljajo na strokovnih sestankih. Tudi to primerjavo prikazujemo v tabeli 6 in na grafu 5. Odgovori obeh se ne razlikujejo, saj se dnevno posvetujeta o aktualni problematiki.

MOTIVACIJSKI DEJAVNIK	POMEMBNOST	
	DIREKTOR	VKS
strokovni problemi	2	2
organizacijski problemi	3	3
osebni problemi	1	1

Tabela 6: Primerjava najpogostejših razprav na sestankih
(Vir: lastni)



Graf 5: Grafična ponazoritev najpogostejših razprav na sestankih
(Vir: lastni)

Tako pomočnica kot direktor sodelujeta z institucijami izven podjetja v Sloveniji in tudi tujini. Pomočnica meni, da z rednim šolskim izobraževanjem pridobljeno znanje formalno vpliva na poslovno strategijo vodenja podjetja na samem začetku, direktor pa pravi, da to nima vpliva.

Niti direktor niti pomočnica nimata prakse s področja menedžmenta v tujini. Na vprašanje, ali obstajajo pri nas menedžerske šole, ki bi jim dale dovolj znanja za uspešno vodenje, direktor ni podal odgovora, pomočnica pa kot najbolj primerno navaja Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani.

Pomočnica meni, da bi pri nadaljnjem opravljanju funkcije dela koristilo upravljanje sistema kompetenc in motiviranje kadrov. Direktor pa meni, da bi mu koristilo dodatno znanje komunikacije.

Pri izpolnitvi prostih vodstvenih delovnih mest sta oba odgovorila, da je odvisno od situacije, komu bi dala prednost: že zaposlenim delavcem ali novim kadrom.

4.1.4 Razvoj kadrov

Za ohranitev razvoja kadrov v prihodnosti oba anketiranca navajata izobraževanje, pomočnica navaja tudi motiviranje. Izpostavlja najvažnejša vsebinska področja v sistemu kadrov, in sicer: proces pridobivanja (izbora) kadrov, izobraževanje in kompetence ter motiviranje.

Glede strateških razvojnih usmeritev podjetja je direktor podal dve usmeritvi: visok nivo strokovnosti in sledenje novejšim praksam v stroki, pomočnica ni navedla nobenih usmeritev.

Direktor ni imel nobenega mnenja glede področja znanja, pomočnica pa je menila, da so temeljna področja znanja, potrebna za tehnološko strategijo, poznavanje procesov dela, znanja in kompetence zaposlenih in uporabo določenih procesov. Kot temeljno strategijo razvoja kadrov je navedla upravljanje sistema kompetenc, motivacijo in pridobivanje mnenj zaposlenih. Po njenem mnenju so najpomembnejši kadrovske dejavniki, ki vplivajo na rezultat podjetja, kompetence in motivacija zaposlenih. Direktor se o tem vprašanju ni opredeljeval.

4.1.5 Aktivnost uspešnega vodenja

O uspešnem vodenju podjetja direktor ni podal mnenja. Pomočnica je izpostavila, da je nujno potrebno za uspešno vodenje podjetja oblikovati strateške cilje, strategijo, ustrezno organizacijsko strukturo, jasno dodeljeno delo in kompetence zaposlenih.

Zadnje vprašanje je bilo, katera znanja bi si želel vprašani pridobiti, da bi lažje dosegel vnaprej postavljene cilje. Direktor ni imel nobenih želja ali potreb, medtem ko je pomočnica izpostavila upravljanje sistema kompetenc.

4.2 POVZETEK INTERVJUJA IN UGOTOVITVE

Na podlagi dobljenih odgovorov lahko strnemo naslednje ugotovitve.

A) DIREKTOR BOLNIŠNICE:

- usmerjen v prihodnost, v razvoj podjetja;
- zelo ambiciozen in vidi možnosti napredka;
- všeč mu je inovativnost, tudi pri svojem delu najraje opravlja nedoločena (kreativna, razvojno-raziskovalna) dela,
- veliko da na kreativnost,
- kljub specifični stroki ima široko znanje, ki obsega tudi znanja s področja organizacije in menedžmenta,
- zelo podpira izobraževanje na vse možne načine.

B) POMOČNICA DIREKTORJA ZA SPLOŠNE ZADEVE:

- usmerjena v prihodnost;
- visoke ambicije;
- raje opravlja dela, ki so vnaprej delno določena;

- nima tako širokega obsega splošnega znanja (kot direktor), na nekatera vprašanja ni podala odgovora ali ni razumela vprašanja (tudi direktor ni odgovoril na nekatera vprašanja);
- ima sicer formalno izobrazbo s področja organizacije, a je tudi sama mnenja, da ta ne vpliva na strategijo vodenja podjetja oz. sektorja;
- poudarja, da na rezultat podjetja vplivajo kompetence in motivacija zaposlenih;
- skrbi za strokovni, osebni in profesionalni razvoj zaposlenih.

5 POTRDITEV HIPOTEZ

Moderni menedžerski pristop

Vodstvo Psihiatrične bolnišnice Begunje je zelo resno pristopilo k modernemu izvajanju in upravljanju kadrovske funkcije. To se kaže tako, da na vse možne načine in zelo uspešno ugotavlja (in zagotavlja) klimo v bolnišnici in tako pripomore k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Nekateri imajo pomisleke o merjenju klime v času krize. Njihovo mnenje je, da je klima padla, da je slaba. Merjenje klime je v vsakem primeru uporabno orodje za vključevanje vseh zaposlenih in razumevanje njihovega razmišljanja. Bolj kot rezultat je pomemben kontinuiran proces merjenja in reagiranja. Vodstvo dobi priložnost za mobilizacijo vseh za spremembe. Analiza desetletnih podatkov je pokazala, da se je klima v podjetjih, ki so se resno ukvarjala z merjenjem klime, v tem času poslabšala bistveno manj kot v skupini podjetij, ki so klimo merila le občasno.

Kaj če izmerimo slabo klimo?

- Nizka klima je lahko začetna točka mobilizacije za spremembe.
- Nizka klima je priložnost za vodstvo. Če se le malo potruzi pri izvedbi ukrepov, bo lahko ob naslednji meritvi izmerilo izboljšanje.
- Takšen uspešen cikel povečuje verodostojnost vodstva v očeh zaposlenih, kar olajšuje vsakodnevno delovanje in uresničevanje načrtane strategije.

Kaj če izmerimo dobro klimo?

- Visoka klima potrjuje, da nekatere stvari v organizaciji potekajo prav.
- Posvetimo se lahko podrobnostim, na primer razlikam v klimi po posameznih enotah.
- Tudi visoka klima pokaže nekatere izzive, na katere se lahko osredotočimo v naslednjem obdobju.
- Včasih je bolj zahtevno obdržati visoko klimo kot pa izboljšati slabo.

Opuščanje stare birokratske strukture

Psihiatrična bolnišnica je s sedanjim vodstvom naredila velik napredek v opuščanju stare birokratske strukture ter začela uveljavljati sodobne, funkcionalne računalniške programe, ki olajšajo delo.

Ljudje s poslovnimi znanji zamenjujejo dosedanje zaposlene, ki so delovali na bolj ljubiteljski in manj profesionalni osnovi. Nekatere nevladne organizacije menijo, da je to prav, druge pa, da je zaradi novih trendov težje vključiti uporabnike in ljudi iz lokalnega okolja v izvajanje dejavnosti. Večjo profesionalno usposobljenost zaposlenih zahteva tudi čedalje bolj tvegano okolje. Vse večje so zahteve po inovativnosti, fleksibilnosti in diverzifikaciji. Zaradi tega je potrebno opustiti stare birokratske navade dela in vodenja (Hrovatin, str. 86).

Omejitve predstavlja Zakon o uravnoteženju javnih financ, ZUJF

Zakon o uravnoteženju javnih financ (ZUJF) je posegel na področje plač, povračil stroškov in drugih pravic javnih uslužbencev in tako zelo okrnil stimulacijo zaposlenih na vseh področjih.

6 ZAKLJUČEK

Psihiatrična bolnišnica je javni zdravstveni zavod, ki opravlja zdravstveno dejavnost in predstavlja regionalno bolnišnico za področje Gorenjske. Psihiatrična bolnišnica Begunje sodi med manjše bolnišnice v Sloveniji.

V strateškem načrtu je zapisana vizija, da bo Psihiatrična bolnišnica Begunje trajnostno napredovala v vlogi ugledne, strokovno priznane, varne, učinkovite, ljudem in okolju prijazne ter poslovno uspešne bolnišnice, ki postavlja standard odličnosti pri izvajanju zdravstvene dejavnosti za ljudi s celotnim spektrom duševnih motenj. Velik pomen za uspešno delovanje bolnišnice predstavljajo zaposleni v ustanovi. In prav temu področju bi veljalo nameniti veliko več pozornosti, saj je zadovoljstvo zaposlenih ob kakovostno opravljenih storitvah temelj za kvalitetno oskrbo bolnikov.

Pri pisanju diplomske naloge smo podrobno spoznali proces kadrovske funkcije v Psihiatrični bolnišnici Begunje, ki je ena izmed nepogrešljivih funkcij v organizacijah. Funkcija zajema zelo široko splošno znanje, narekuje velike izkušnje in znanja iz poslovanja, vsebine in postopkov dela zaposlenih ter poznavanje opisa del in nalog posameznih delovnih mest. Pomembno je poznavanje zakonodaje, zlasti delovnopravnih predpisov ter internih aktov in politik, poznavanje delovnih in postopkovnih navodil. Pomembno je tudi obvladovati metode komuniciranja s strankami in reševanje konfliktov, voditi intervju oziroma razgovor z delavcem ali s

kandidatom za zaposlitev, obvladati statistične in analitične metode in imeti sposobnosti poslušanja in svetovanja. Ta funkcija torej zahteva stalno izobraževanje.

Psihiatrična bolnišnica Begunje ima na posameznih segmentih sistema razvoja kadrov že dodobra izdelan sistem, vendar bi bilo v prihodnosti potrebno uvesti sistematičen in pregleden način izobraževanja za vse profile. Potrebno bi bilo tudi izpeljati določene spremembe na področju planiranja in razporejanja kadrov. V ustanovi je še veliko neizkoriščenega kadra. Vse večje povezovanje in vključevanje direktorja in drugega vodilnega kadra v kadrovski sistem pa kaže na vse več izboljšav.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1996). *Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
2. Florjančič, J., Vukovič, G. (1999). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Florjančič, J. et al. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Florjančič, J., Bernik, M. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Florjančič, J. (ur.). (1996). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Hrovatin, N. (2002). Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Str. 71–92.
7. Možina, S. et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
8. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Uradni list RS, zakoni, odredbe:

1. Zakon o uravnoteženju javnih financ (ZUJF). *Uradni list RS*, št. 40/12. Dosegljivo 26. 1. 2015 na naslovu <http://www.uradni-list.si/1/content?id=108751>.
2. *Odlok o preoblikovanju Psihiatrične bolnišnice v javni zavod* (1993). Dosegljivo 23. 1. 2015 na naslovu http://www.pb-begunje.si/gradiva/ODLOK_Vlade_RS_o_preoblikovanju_PBB_v_javni_zdravstveni_zavod13514346725.pdf.
3. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). *Uradni list RS*, št. 21/13. Dosegljivo 14. 1. 2015 na naslovu <http://www.uradni-list.si/1/content?id=112301>.
4. Uredbe o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbenke. *Uradni list RS*, št. 53/2008, s spremembami. Dosegljivo 10. 1. 2015 na naslovu <http://www.uradni-list.si/1/content?id=86745>.
5. Odredbe o seznamu izvajalcev zdravstvenih poklicev, ki morajo biti vpisani v register in imeti veljavno licenco. *Uradni list RS*, št. 16/2013. Dosegljivo 26. 1. 2015 na naslovu <http://www.uradni-list.si/1/content?id=112021>.
6. Pravilnik o zdravniških licencah. *Uradni list RS*, št. 109/1999 s spremembami. Dosegljivo 26. 1. 2015 na naslovu <http://www.uradni-list.si/1/content?id=21121>.

7. Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. *Uradni list RS*, št. 51/08, 91/08, 113/09. Dosegljivo 25. 1. 2015 na naslovu <http://www.uradni-list.si/1/content?id=95722>.
8. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. *Uradni list RS*, št. 56/02 in nadaljnje spremembe. Dosegljivo 26. 1. 2015 na naslovu <http://www.uradni-list.si/1/content?id=95460>.

Spletne strani:

1. Hrovatin, N. (2002). *Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij*. Dosegljivo 25. 1. 2015 na naslovu <http://www.fm.upr.si/zalozba/ISBN/961-6268-67-8/071-092.pdf>.
2. *Navodila za elektronski dostop podatkov o zdravstvenih delavcev v BPI*. Dosegljivo 26. 1. 2015 na naslovu http://www.ivz.si/Mp.aspx?ni=3&pi=5&_5_id=2555&_5_PageIndex=0&_5_groupId=197&_5_newsCategory=&_5_action>ShowNewsFull&pl=53-5.0.
3. *Pravilnik o razporeditvi in evidentiranju delovnega časa zaposlenih v Psihiatrični bolnišnici Begunje*. 2011. Dosegljivo 26. 1. 2015 na naslovu <http://www.pb-begunje.si>.

PRILOGA: VPRAŠALNIK ZA INTERVJU

I. SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU

1. Priimek in ime _____
2. Leto rojstva _____
3. Spol a) moški b) ženski
4. Delovno mesto _____
5. Skupna delovna doba (let) _____
6. Delovna doba v podjetju (let) _____
7. Koliko let opravljate sedanjo funkcijo _____

II. STROKOVNA IZOBRAZBA, ZNANJA, IZOBRAŽEVANJE

1. Stopnja izobrazbe _____
2. Vrst izobrazbe (poklic – strok. smer) _____
3. Se izobražujete ob delu DA NE
Če DA, kje, kaj _____
4. Dodatno izobraževane
a) Seminarji (doma)
b) Seminarji (tujina)
c) Tečaji
d) Usposabljanja
Navedite nekaj (a,b, c, d) s področja menedžmenta in kadrovske dejavnosti:
5. Znanje tujih jezikov
Jezik pasivno aktivno

6. Opravljene specializacije (področje, institucija, kraj, trajanje, leto)
a) Doma _____
b) Tujina _____
7. Sodelovanje na projektih (področje, kraj, trajanje, leto)
a) Doma _____
b) Tujina _____
8. Druge oblike izobraževanja (strokovni izpit)

III. KARIERA

1. Kaj vam je najbolj všeč pri delu, ki ga opravljate?

2. Katero področje dela vas poleg sedanjega najbolj zanima?

3. Na katerem področju dela bi bili uspešnejši?

4. Pri svojem delu najraje opravljate:

- a) Vnaprej določene dela (znana pot do cilja)
- b) Delno določena
- c) Nedoločena (kreativna, razvojnoraziskovalna)

5. Kateri motivacijski dejavniki so za vas najpomembnejši:

- ___ zanimivost dela
- ___ delovni pogoji
- ___ osebni dohodek
- ___ osebni razvoj
- ___ pripadnost podjetju
- ___ odnos s sodelavci
- ___ osebna uveljavitev
- ___ napredovanje
- ___ drugo: _____

Dejavnike rangirajte od 1 do 9.

6. O čem največkrat razpravljate na strokovnih sestankih (kolegijih ipd.)

- ___ strokovnih problemih
- ___ organizacijskih problemih
- ___ osebnih problemih
- ___ drugo: _____

Dejavnike rangirajte od 1 do 4.

7. Ali pri svojem delu sodelujete z institucijami izven podjetja?

- | | | |
|--------|----|----|
| Doma | da | ne |
| Tujina | da | ne |

8. Ali samo formalno pridobljeno znanje (šola) vpliva na poslovno strategijo vodenja podjetja – sektorja?

9. Imate prakso s področja menedžmenta v tujini?

Da ne

Če DA, kje ste jo pridobili?

10. Ali menite, da pri nas obstajajo menedžerske šole, ki bi vam dale dovolj znanja za uspešno vodenje?

Da ne

Če DA, katera institucija je trenutno najbolj primerna?

11. Naštejte tista znanja, za katera menite, da bi vam koristila pri nadaljnjem opravljanju funkcije dela (s področja globalnega in kadrovskega menedžmenta):

12. Pri izpolnitvi prostih (vodstvenih) delovnih mest bi dali prednost

- a) Že zaposlenim delavcem (urejen sistem napredovanja)
- b) Iskali kadre preko zunanjih virov
- c) Kombinirano (odvisno od situacije)

IV. RAZVOJ KADROV

1. Kako si zamišljate kljub gospodarski krizi ohraniti razvoj kadrov v prihodnosti? _____

2. Katera so po vašem mnenju najvažnejša vsebinska področja v sistemu razvoja kadrov? _____

3. Katera so strateške razvojne usmeritve v organizaciji? _____

4. Naštejte vsaj tri temeljna področja znanj, ki so potrebna za: _____

a) Tehnološko strategijo _____

b) Strategijo razvoja kadrov _____

5. Naštejte tri najpomembnejše kadrovske dejavnike, ki v trenutni situaciji najbolj vplivajo na rezultate podjetja: _____

V. AKTIVNOSTI USPEŠNEGA VODENJA

1. Napišite aktivnosti, ki so nujno potrebne za uspešno vodenje podjetja/organizacije: _____

2. S katerega področja znanja bi si želeli takoj pridobiti, da bi lažje dosegli vnaprej postavljene cilje: _____

Hvala lepa za sodelovanje.