

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Karmen Samida

Problem zaposlovanja v Splošni bolnišnici Novo mesto

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Karmen Samida
Mentor: doc. dr. Miroљub Ignjatović

Problem zaposlovanja v Splošni bolnišnici Novo mesto

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Velika zahvala gre mojima sestrama, ki sta me moralno podpirali ob pisanju in staršema, ki sta mi finančno omogočila študij. Zahvaljujem se mentorju za vse napotke ob pisanju. Najbolj pa se zahvaljujem mojemu partnerju in sinu za potrpežljivost in podporo pri pisanju diplomskega dela.

Problem zaposlovanja v Splošni bolnišnici Novo mesto

Zaposlovanje predstavlja aktualno temo, ki nikoli ne zastara. Splošna bolnišnica Novo mesto je javni zavod in je pri zaposlovanju omejena z zakoni, ki veljajo za javni sektor. Zavod se sooča s premajhnim številom zaposlenih, zaposlovanje pa je omejeno s strani države. Posledično to pripelje do preobremenjenosti zaposlenih, saj se vse delo porazdeli med že zaposlene. Beležijo tudi velik odstotek odsotnosti z dela, predvsem porodniških dopustov in bolniškega staža. Na podlagi teorije in lastne raziskave na koncu diplomskega dela, predlagam spremembe, ki bi rešile oziroma vsaj omilile kadrovske problem v Splošni bolnišnici Novo mesto. Najprej bi bila potrebna sprememba zakonodaje na področju zaposlovanja v javnem sektorju, ki pa ni v pristojnosti bolnišnice. K rešitvi problema bi pripomoglo ozaveščanje zaposlenih o zdravem življenjskem slogu, ki bi pomembno vplivalo tako na fizično kot psihično počutje zaposlenih. Izboljšanje opreme bi zaposlenim olajšalo njihovo delo ter razbremenilo preobremenjene delavce. Pomembna tema, ki bi se je morali lotiti v Splošni bolnišnici Novo mesto, so medsebojni odnosi. Možnosti za rešitev kadrovskega problema je veliko, tako na strani države kot na strani samega zavoda.

Ključne besede: javni sektor, zaposlovanje, bolnišnice.

The problem of recruitment in the General Hospital Novo mesto

Recruitment represents a current topic that never becomes outdated. The Novo mesto General Hospital is a public institution and the recruitment is limited by the laws that apply to the public sector. The hospital is facing a shortage of staff, while recruitment is limited by the state. Consequently, this leads to an overload of employees, because all the work is distributed among the existing staff. A large percentage of absenteeism, particularly maternity leave and sick leave, is also recorded. Based on the theory and own research at the end of the thesis, I propose changes that would solve or at least mitigate the problem of staff at the General Hospital Novo mesto. The first would require a change in legislation in the field of employment in the public sector, but this does not fall within the competence of the hospital. A part of the solution to the problem would also be to raise awareness of employees on healthy lifestyles that could have a significant impact on both their physical and mental well-being. Improving equipment would facilitate the work of employees and help take the pressure off overworked workers. An important issue that could be addressed in the General Hospital Novo mesto are the mutual relations. There are many options to resolve personnel problems, both on the part of the state and on the part of the institution itself.

Keywords: public sector, recruitment, hospital.

KAZALO

1 UVOD	7
2 TEORETIČNA OSNOVA ZAPOSLOVANJA	8
2.1 OBLIKE ZAPOSLOVANJA	10
2.1.1 TIPIČNA OBLIKA ZAPOSLOVANJA - ZAPOSLOVANJE ZA NEDOLOČEN ČAS	10
2.1.2 VZROKI ZA NASTANEK ATIPIČNIH OBLIK ZAPOSLOVANJA	11
2.1.3 ATIPIČNE OBLIKE ZAPOSLOVANJA	13
2.1.3.1 POGODBA O ZAPOSLOVANJU ZA DOLOČEN ČAS	13
2.1.3.2 POSLEDICE ZAČASNIH ZAPOSLOVANJA ZA ZAPOSLENE IN DRUŽBO	15
2.1.3.3 POGODBA O ZAPOSLOVANJU MED DELAVCEM IN DELODAJALCEM, KI OPRAVLJA DEJAVNOST ZAGOTAVLJANJA DELA DELAVCEV DRUGEMU UPORABNIKU	17
2.1.3.4 POGODBA O ZAPOSLOVANJU S KRAJŠIM DELOVNIM ČASOM	17
2.1.3.5 POGODBA O ZAPOSLOVANJU ZA OPRAVLJANJE DELA NA DOMU	19
2.1.4 MOŽNE OBLIKE POGODBE	20
2.1.4.1 POGODBA O ZAPOSLOVANJU ZARADI OPRAVLJANJA JAVNIH DEL	20
2.1.4.2 POGODBA O ZAPOSLOVANJU S POSLOVODNIMI OSEBAMI ALI PROKURISTI IN Z VODILNIMI DELAVCI	20
2.2 ZAPOSLOVANJE V JAVNI UPRAVI	21
2.2.1 PRENEHANJE DELOVNEGA RAZMERJA V JAVNI UPRAVI	24
3 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV	24
4 ZDRAVSTVO V SLOVENIJI	27
5 SPLOŠNA BOLNIŠNICA NOVO MESTO	29
5.1 KADROVSKA SLUŽBA SPLOŠNE BOLNIŠNICE NOVO MESTO	31
5.2 OPREDELITEV KADROVSKEGA PROBLEMA	34
5.2.2 PROBLEM ZAPOSLOVANJA V SPLOŠNI BOLNIŠNICI NOVO MESTO	34
6 PREDLOGI ZA REŠITEV KADROVSKEGA PROBLEMA V SBNM	38
7 ZAKLJUČEK	41
8 LITERATURA	42
PRILOGE	45
Priloga A: Organigram Splošne bolnišnice novo mesto	46
Priloga B: INTERVJU	46
Priloga C: ŠTEVILO ZAPOSLENIH PO SKN	48

KAZALO GRAFOV

Graf 2.1: Število brezposelnih glede na doseženo raven izobrazbe	9
Graf 2.2: Odstotek zaposlenih za določen čas glede na vse zaposlene	15
Graf 2.3: Število zaposlenih v organih državne uprave	23
Graf 4.1: Število prebivalcev na enega zdravnika v Sloveniji	28
Graf 5.1: Število zaposlenih v SBNM med letoma 2011-2016.....	34

KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Število zaposlenih v SBNM v letih 2014 in 2015	35
Tabela 5.2: Število invalidov po stopnji invalidnosti.....	36
Tabela 5.3: Zaposleni po skupinah delovnih mest	36
Tabela 5.4: Zdravstveni absentizem v dnevih	37

1 UVOD

Zaposlovanje je eno izmed področij, ki je vedno aktualno. Ideja, da bi pisala nalogo s področja zaposlovanja, me že dolgo spremlja, saj gre za temo, ki je pomembna za vsakogar. Veliko kandidatov za zaposlitev se srečuje s številnimi problemi, le malokdo pa se zaveda, da se s problemi pri zaposlovanju srečujejo tudi delodajalci oz. v mojem primeru javni zavod. Zaposlovanje v javnem sektorju se razlikuje od zaposlovanja v zasebnem, saj podjetja v javnem sektorju omejujejo zakoni, ki določajo število na novo zaposlenih in tudi sam postopek zaposlovanja novega delavca.

Kadrovski problem, na katerega se bom osredotočila, se nanaša na zaposlovanje v Splošni bolnišnici Novo mesto kot javnem zavodu, saj morajo upoštevati omejitve pri zaposlovanju, ki jih določa Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF). Zavod se sooča s premajhnim številom zaposlenih, zaposlovanje pa jim onemogoča zakon. Posledično to pripelje do preobremenjenosti zaposlenih, saj se vse delo porazdeli med že zaposlene. Beležijo tudi velik odstotek odsotnosti z dela, predvsem porodniških dopustov in bolniškega staža. Nekaj besed pa bom namenila tudi zaposlovanju invalidov, saj zaposlujejo veliko število invalidov, katerih delo je prilagojeno. Raziskovalno vprašanje, katerega odgovor bom iskala v literaturi in empirični raziskavi, je kako si zaposleni sami lahko pomagajo pri razbremenitvi, večji storilnosti in boljših odnosih na delovnem mestu in kakšno vlogo ima lahko pri tem delodajalec. Pri rešitvah si bom pomagala z analizo znanstvenih in strokovnih virov, statističnih podatkov ter intervjujem s kadrovcama v bolnišnici.

V diplomskem delu se bom v teoretičnem delu osredotočila na zaposlovanje v javni upravi in na probleme pri zaposlovanju v javni upravi. S pomočjo literature bom predstavila oblike zaposlovanja, kakšni so razlogi, ki privedejo do atipičnih oblik zaposlovanja in kakšne so posledice zaposlovanja za določen čas. V empiričnem delu naloge bom predstavila osnovne podatke o organizaciji, njihovo dejavnost, kadrovsko službo in naloge kadrovske službe. Nato pa se bom v empiričnem delu posvetila problemu, s katerim se srečujejo v kadrovski službi. Izvedla bom intervju s kadrovcama v Splošni bolnišnici Novo mesto, ki mi bosta pomagali pri razumevanju vrste in resnosti problema. Na koncu pa bom s pomočjo strokovne literature s področja zaposlovanja in pogovora z zaposlenima v kadrovski službi oblikovala predloge za rešitev omenjenega kadrovskega problema.

2 TEORETIČNA OSNOVA ZAPOSLOVANJA

Da bi lahko opredelila problem zaposlovanja, bom najprej predstavila nekaj teoretičnih dejstev o zaposlovanju, zaposlovanju v javni upravi, oblikah zaposlovanja in posledic (ne)zaposlovanja.

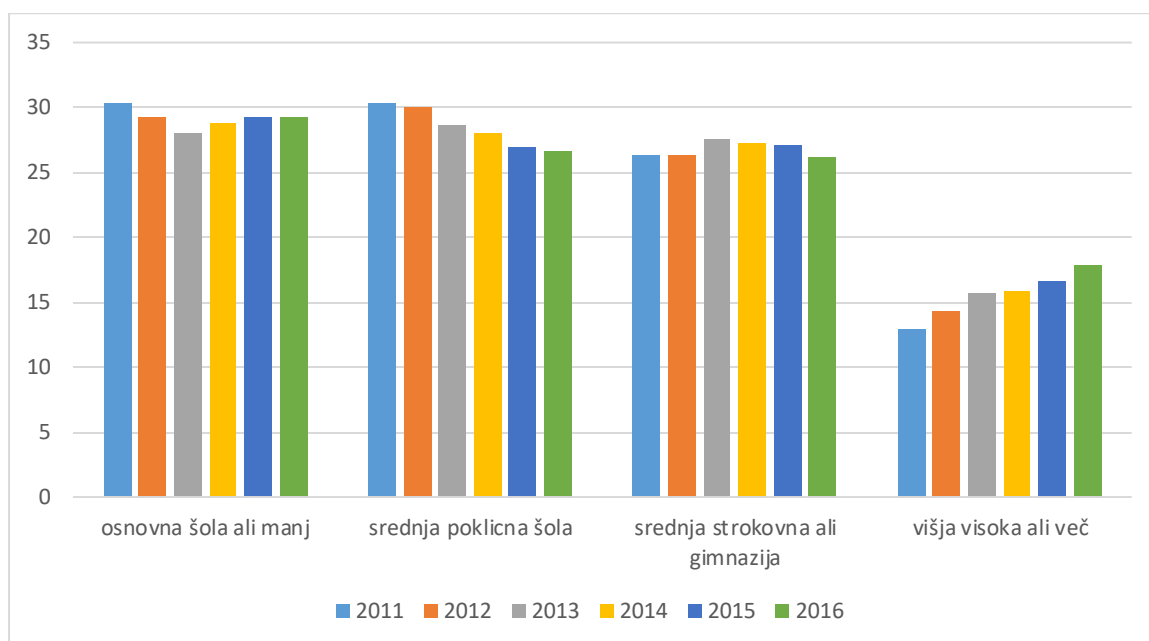
Na dejstvo, koliko dela je potrebnega v procesu produkcije vpliva obseg kapitala, povpraševanje, sama tehnologija in njene spremembe in plače, od tega pa so odvisne potrebe po delovni sili. Zaposlenost je produkt povpraševanja in ponudbe po delovni sili v danih okoliščinah. Naraščanje proizvodnje vpliva na povečanje števila zaposlenih, saj s tem, ko podjetja povečujejo proizvodnjo, potrebujejo posledično tudi več ljudi, ki bodo to delo opravljali. Vsaka dodana enota dela dosega manjše rezultate kot prejšnja, ravno nasprotno pa velja za zmanjševanje potreb po delu. Do dodatnega zaposlovanja pri podjetjih prihaja zaradi pričakovanega povpraševanja, v primeru, ko povpraševanje pada, pa podjetja najprej zmanjšujejo delovni čas in nato še število zaposlenih. Podjetja so v razcepu, ali zmanjšati število zaposlenih in začasno znižati produktivnost (skrajšanje delovnega časa), saj odpuščanje in zaposlovanje delavcev predstavljata strošek za podjetje (Svetlik in drugi 2002).

Razmerje, sklenjeno med delodajalcem in delavcem, je določeno z razmerje, ki je pravno in v katerem se zaposleni vklopi v delovni postopek delodajalca. Svoje delo opravlja za plačilo in delo mora biti opravljeno pod nadzorom in po napotkih delodajalca, osebno in časovno nepretrgano. S pogodbo o zaposlitvi se tako delodajalcu kot delavcu določijo dolžnosti in pravice, ki jih morata izpolnjevati. Po zakonski definiciji je delavec vsaka fizična oseba, ki na osnovi predpisane pogodbe opravlja svoje delo in je v delovnem razmerju, medtem ko je delodajalec lahko pravna, fizična oseba ali državni organ. V času trajanja delovnega razmerja mora delodajalec zaposlenemu glede na raso, invalidnost, etnično poreklo, zdravstveno stanje, starost, narodnost, spol, vero ali drugo osebno okoliščino, zagotoviti enako obravnavanje, kar pa velja tudi pri plačah, napredovanju, izobraževanju in usposabljanju (Ur. l. RS 21/2013).

Osebe, ki imajo srednjo izobrazbo, so največja skupina katero iščejo delodajalci, kar pomeni, da delodajalci največ povprašujejo po kandidatih, ki imajo srednjo izobrazbo. Najmanj pa je povpraševanja s strani delodajalcev po delavcih z visoko izobrazbo. Vse več mladih se odloča za študij in višjo izobrazbo, saj bi si radi zagotovili dobro delovno mesto in delovnemu mestu

primerno plačilo, vendar nastane problem, ker delodajalci raje povprašujejo po nižje izobraženih kandidatih. Povpraševalci opažajo pomanjkanje nižje izobraženih ravno zaradi tega, ker bi se vsi radi zaposlili primerno svoji izobrazbi. Zato pride do vse večjega števila diplomantov, ki ne najdejo službe primerne svoji izobrazbi, saj ni ustvarjenih toliko delovnih mest, da bi jih vsi lahko zasedli po svojih željah. Tukaj bi se lahko vprašali, kdaj in če kdaj sploh, se nam obrestuje nadaljnje izobraževanje (Finančni periskop 2008).

Graf 2.1: Število brezposelnih glede na doseženo raven izobrazbe



Vir: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2016).

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje je v Strokovnih izhodiščih za leto 2017 navedel podatke, ki kažejo število brezposelnih glede na raven izobrazbe od konec leta 2011 do konec leta 2016. Po podatki Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (glej graf 2.1) kažejo, da je število brezposelnih skozi leta najmanjše pri višji, visoki ali višji izobrazbi, ki pa se skozi leta povečuje. Tako je število višje, visoko ali več izobraženih naraslo kar za 4,8 % od leta 2011 do leta 2016. Število brezposelnih s srednjo poklicno šolo pa nasprotno skozi leta pada.

Podjetja, zavodi in ostale organizacije zaposlujejo in iščejo iskalce zaposlitev z različnimi postopki in pristopi, ki ne delujejo enako. Metode zaposlovanja se razlikujejo glede na različne kategorije delavcev. Prav tako tudi iskalci zaposlitev uporabljajo različne načine iskanja zaposlitve, s katerimi pridobivajo informacije in vzpostavljajo stike z možnimi prihodnjimi delodajalci (Svetlik 1994).

2.1 OBLIKE ZAPOSLOVITEV

Pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas je tipična, oziroma standardna oblika zaposlovanja in je opredeljena v Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1). Ostale atipične ali nestandardne oblike zaposlovanja, oziroma pogodbe o zaposlitvi pa so po ZDR-1 (Ur. l. RS 21/2013):

- Pogodba o zaposlitvi s prokuristi ali osebami, ki so na vodilnih mestih,
- pogodba o zaposlitvi za določen čas,
- pogodba o zaposlitvi s krajšim delovnim časom,
- pogodba o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, v primeru, ko zagotavljajo delovno silo drugemu delodajalcu,
- pogodba o zaposlitvi za opravljanje javnih del,
- pogodba o zaposlitvi za delo od doma (Ur. l. RS 21/2013).

V nadaljevanju bom predstavila omenjene pogodbe o zaposlitvi in se osredotočila na pogodbo o zaposlitvi s krajšim delovnim časom in na pogodbo o zaposlitvi za določen čas, saj sta v Sloveniji ravno ti dve najbolj pogosti, poleg zaposlitve za nedoločen čas.

2.1.1 TIPIČNA OBLIKA ZAPOSLOVANJA - ZAPOSLOVITEV ZA NEDOLOČEN ČAS

V Sloveniji se je dolgo upoštevala le ena oblika zaposlovanja, ki je veljala za običajno, zaposlitev za nedoločen čas in sicer s polnim delovnim časom. Vse socialne pravice, izhajajoče iz dela, so vezane na omenjeno obliko zaposlovanja, kar je pri iskalcih zaposlitve zelo zaželeno. Na strani delodajalcev pa se je ta način zaposlovanja izkazal za najdražjega. Ostale oblike zaposlovanja so predstavljale izjemo, ker so se delodajalci zaposlitve s krajšim delovnim časom posluževali le v primeru težkih delovnih razmer, iz socialnovarstvenih ali zdravstvenih razlogov (Svetlik 1994).

Običajno se sklepa pogodba za nedoločen čas, razen če je drugače določeno z zakonom. Domneva se, da je pogodba o zaposlitvi sklenjena za nedoločen čas v primeru, da trajanje pogodbe o zaposlitvi ni določeno pisno ali v primeru, ko pogodba ni pisno sklenjena ob začetku dela za določen čas (Ur. l. RS 21/2013). Enako velja tudi, kadar pogodba o zaposlitvi ni v skladu z zakonom ali kolektivno pogodbo ali v primeru, ko zaposleni ostane na delu tudi po preteku pogodbe (Sciarra 2005, 487).

S fleksibilizacijo trga dela pripomoremo k bolj prilagodljivemu trgu dela in odpiramo vrata iskalcem prve zaposlitve ter omogočamo prehode zaposlenim, ki si želijo spremembe. Fleksibilnost trga delovne sile se meri kot delež oblik zaposlitve, ki so različne od prevladujoče oblike, torej v slovenskem primeru, različne od zaposlovanja na podlagi pogodbe za nedoločen čas (Svetlik in drugi 2002, 26).

2.1.2 VZROKI ZA NASTANEK ATIPIČNIH OBLIK ZAPOSLOVANJA

Rezultat relativno nizke gospodarske rasti, globalizacije, povečane konkurence v svetovnem merilu, prestrukturiranja gospodarskih dejavnosti, hitrih tehnoloških sprememb in hitrega naraščanja storitvenega sektorja, je razvoj in povečanje nestandardnih oblik zaposlovanja. Velik vpliv na razvoj atipičnih oblik ima tudi demografska nestanovitnost značilnosti populacije in delovne sile, kot je staranje, priseljevanje delovne sile iz manj razvitih držav in večja soudeležba žensk. Te razvojne značilnosti pripeljejo do večje stopnje socialnega tveganja ter neopredeljenosti, vse bolj zabrisanih ločnic med brezposelnostjo in zaposlenostjo, razgibanja tokov na trgu delovne sile, kar je vidno v fleksibilnosti zaposlovanja (Ignjatović 2002).

Ko govorimo o zaposlovanju za določen čas, moramo vedeti, da je tovrstno zaposlovanje večinoma posledica začasne nadomestitve delavcev ali pa zaradi začasnega povečanja količine dela. Delodajalci se fleksibilnih oblik zaposlovanja in zaposlovanja za določen čas radi poslužujejo, saj se na ta način enostavnejše prilagajajo trgu, te oblike so večinoma finančno bolj ugodne kot zaposlitev za nedoločen čas in jim omogočajo manjše omejitve pri zaposlovanju in odpuščanju delavcev. Delojemalci na drugi strani pa se poslužujejo kakršne koli oblike zaposlovanja, le da imajo zaposlitev (Svetlik 1994).

V praksi se pogodbo za določen čas velikokrat uporablja za sklepanje pogodb z novimi zaposlenimi, ko se zaposlenega preprosto potrebuje in je pogodba za določen čas lahko sklenjena tudi večkrat zapored, kar delodajalcu omogoča, da delavca po preteku roka (z novo sklenjeno pogodbo) lahko še zmeraj obdrži v organizaciji, istočasno pa se lahko izogne marsikaterim dolžnostim, s katerimi bi se moral soočiti v primeru končnega delovnega razmerja, če bi imeli z delavcem sklenjeno pogodbo za nedoločen čas (Langeršek 2013).

Recesija je povzročila, da so mnoge organizacije zmanjševale število zaposlenih, da bi na ta način zmanjšale stroške. V številnih podjetjih se je povečalo zaposlovanje za določen čas, saj s tem organizacija lahko nadzoruje fluktuacijo in svoje potrebe, ne da bi se ji bilo potrebno dolgoročno obvezati in sklepati zaposlitve za nedoločen čas (Wagenaar in drugi 2013, 117).

S področja delovno-pravnih razmerij izhaja veliko zakonskih predpisov, ki obsegajo zaposlovanje in predstavljajo ultimate in predvsem predpise in pravila, ki morajo biti upoštevani pri zaposlovanju. Pomembno nalogo pa kažejo tudi ukrepi, s katerimi država skuša vplivati na sestavo in velikost zaposlitvenih tokov, preko državnih organov (Preželj in Svetlik 1992).

Zdravstveni ali drugih osebni razlogi v težkih delovnih okoliščinah primorajo delavce k zaposlitvi s skrajšanim delovnim časom, saj se drugače za tovrstno zaposlitev ne navdušujejo mladi iskalci zaposlitve, kot tudi ne brezposelni (Preželj in Svetlik 1992). V Sloveniji je zaposlitev s krajšim delovnim časom namenjena zlasti tistim, ki so iz različnih razlogov nezmožni opravljati delo polni delovni čas (pojav v primeru invalidnosti, bolezni), zatorej iskalci zaposlitve, brezposelni, praviloma iščejo zaposlitev s polnim delovnim časom, čeprav bi bila zaposlitev za krajši delovni čas primerna tudi za mlade iskalce zaposlitev, saj bi jim omogočala prehod v zaposlenost s polnim delovnim časom in nižje izobraženim omogočila tudi pridobivanje potrebne strokovne usposobljenosti. Sistem obračunavanja dajatev je pri zaposlovanju s krajšim delovnim časom enak kot pri zaposlovanju za polni delovni čas, zato bi za tovrstno zaposlovanje morali bolj spodbuditi tudi delodajalce (Svetlik 1994).

Stalnost zaposlitve je pomemben dejavnik, ki mlade loči od ostalih zaposlenih, saj so po navadi prav oni zaposleni za določen čas, imajo preizkusno dobo in so na spisku odvečnih delavcev, ko se razmere zaostrijo. Trajnost zaposlitve je zato konkreten dejavnik, ki mlajšo generacijo ločuje od starejše generacije zaposlenih (Preželj in Svetlik 1992).

2.1.3 ATIPIČNE OBLIKE ZAPOSLOVANJA

Vse oblike zaposlitev, ki se razlikujejo od tipičnih oblik zaposlitev, imenujemo atipične oblike zaposlitev. V današnjem času lahko opazimo velik porast teh oblik zaposlitev. Med nestandardne oblike zaposlitev uvrščamo (Ignjatović 2002):

- samozaposlitev,
- zaposlitev s skrajšanim delovnim časom,
- zaposlitev za določen čas in
- novodobne raznolične inačice klasičnih oblik fleksibilnega zaposlovanja (Ignjatović 2002).

Pri nestandardnih oblikah zaposlovanja je potrebno izpostaviti, da to niso oblike, ki bi prevladovale na trgu dela. Čedalje več organizacij se v zadnjem času poslužuje atipičnih oblik zaposlovanja, posebno v razvitih družbah (Ignjatović 2002, 82). Ignjatović (2002, 82) o teh oblikah zapiše:

Najbolj pogoste oblike postmodernega zaposlovanja – delo s skrajšanim delovnim časom (part-time), delo za določen čas, pogodbeno delo, delo na domu in samozaposlovanje – so postajale vse pomembnejše tudi z razvojem storitvenih dejavnosti v 70. in 80. letih prejšnjega stoletja. Gre za modele zaposlovanja, ki se pojavljajo predvsem na sekundarnem trgu delovne sile in se večinoma razlikujejo od redne zaposlitve po večjem tveganju, manjši varnosti, nižjem vrednotenju in začasnosti. S podaljševanjem obdobja stagnacije gospodarstev pa se te oblike širijo tudi v jedro, na primarni trg delovne sile (Ignjatović 2002, 82).

2.1.3.1 POGODBA O ZAPOSLOTVI ZA DOLOČEN ČAS

Zaposlitev za določen čas vključuje delavce, ki imajo vnaprej določen čas trajanja pogodbe (OECD 2016). Trend zaposlovanja za določen čas se je začel v letu 1980 in je izkazal največji napredek na evropskem trgu delovne sile. Skozi leta lahko vidimo, da število zaposlitev za določen čas močno narašča, nato upade in čez čas ponovno naraste. Ta trend je močno odvisen od gospodarske rasti. Zaposlovalci si želijo večje fleksibilnosti, medtem ko zaposleni ne stremijo k pogodbam za določen čas in bi se raje zaposlili za nedoločen čas (Wagenaar in drugi 2013, 118).

Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS 21/2013) določa, da lahko pride do sklenitve pogodbe o zaposlitvi za določen čas v primeru, ko govorimo o:

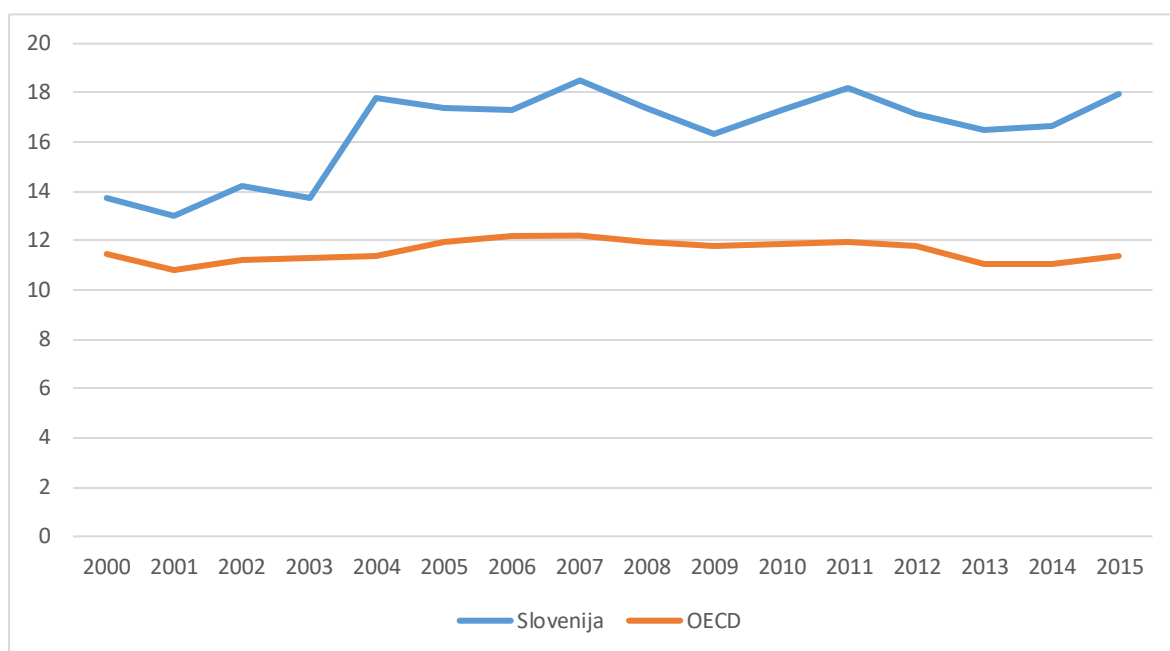
- Delu, ki traja le določen čas,
- nadomestitvi začasno odsotnega delavca,
- začasno povečani razsežnosti dela,
- zaposlitvi osebe brez državljanstva ali tujca, prokurista ali vodilnega delavca,
- opravljanju sezonskega dela,
- pripravo delavca na delo, usposabljanje, izobraževanje,
- opravljanju javnih del,
- pripravo projektno organiziranega dela,
- predaji dela,
- v posebnih primerih določenih z zakonom (Ur. l. RS 21/2013).

V Veliki Britaniji je bila izvedena Direktiva EU o zaposlitvi za določen čas. Če predvidevamo, da je bila dosežena odločitev, da bo organizacija sama najela delavce, se poraja pomembno vprašanje, ali se ljudi zaposli za nedoločen ali določen čas. Zaskrbljenost, da bi lahko delodajalci zlorabili uporabo pogodb za določen čas, je bila motivacija za Direktivo EU o delu za določen čas. Cilja direktive sta dva. Prvi cilj je izboljšanje kakovosti dela za določen čas z zagotovitvijo uporabe načela o nediskriminaciji. Drugi cilj je, da bi preprečili zlorabo večkratnih ponavljajočih se pogodb za določen čas (Lewis in Sargeant 2004, 37).

Pogodba o zaposlitvi je sestavljena kot katerakoli druga pogodba in je lahko sklenjena ustno ali pisno (ali v kombinaciji obojega). V njej bomo našli mešanico izrecnih in implicitnih pogojev. Ne obstaja standardna oblika pogodbe o zaposlovanju in je stvar dogovora vsakega delodajalca in delojemalca (Holland in Burnett 2013, 15).

Za isto delo ne sme biti sklenjenih več pogodb, če je bil čas pogodb daljši od dveh let. Dovoljeno je le v primerih, ki so zakonsko določeni ali če je pogodba podpisana za čas trajanja projekta, projekt dela pa traja več kot dve leti. Pogodbene stranki imata enake dolžnosti in tudi pravice tako v pogodbi za določen kot v pogodbi za nedoločen čas (Ur. l. RS, št. 21/2013).

Graf 2.2: Odstotek zaposlenih za določen čas glede na vse zaposlene



Vir: Povzeto po OECD (2016).

Iz organizacij so med leti 2008 in 2009, v času gospodarske krize, odšli zlasti delavci, ki se jim je pogodba za določen čas iztekla. Glede na to, da mladi in prebivalci iz tujine predstavljajo večji delež zaposlenih za določen čas, so le-ti postali prve žrtve gospodarske krize. Takšen trg dela je za določene pristranski, vendar istočasno omogoča fleksibilnost, ki je pomembna z makroekonomskega vidika (Drobnič 2009, 106). Glede na podatke OECD (glej graf 2.1) je v Sloveniji povprečje začasnih zaposlitev glede na vse oblike zaposlitev mnogo višje, kot v ostalih OECD državah. Če primerjamo po spolu, je v Sloveniji večji odstotek žensk zaposlenih za določen čas kot moških (OECD 2016).

2.1.3.2 POSLEDICE ZAČASNIH ZAPOSLOITEV ZA ZAPOSLENE IN DRUŽBO

V produkcijskem postopku je delo donosno do tiste točke, ko je storilnost na novo zaposlenega enaka njegovi realni plači, kar pa pomeni, da višja kot je realna plača, manj delavcev se spleča zaposliti. Kadar pa produktivnost v podjetju narašča (zaradi izboljšane tehnologije, povečanje kapitala), se tudi potreba po novi delovni sili povečuje (Svetlik in drugi 2002).

Zaposleni za določen čas so bolj pogosto podvrženi nesrečam pri delu, poškodbam in smrti, kot tiste, ki so zaposleni za nedoločen čas. Do tega pripelje dejstvo, da imajo začasni delavci manj znanja in izkušenj s praksami organizacije, o sami opremljenosti in ljudeh. Vse to ima vpliv na njihovo

kakovost življenja. Stalno se soočajo s stresom zaradi straha pred izgubo zaposlitve in straha pred iskanjem nove zaposlitve. Pestijo jih tudi strahovi glede pokojninskega načrta, zdravstvenega zavarovanja in obnavljanja spretnosti in veščin. Po eni strani so take zaposlitve nezanesljive, vendar po drugi strani, predstavljajo možnost, da posameznik prestopi iz skupine brezposelnih v skupino zaposlenih. Zaposleni za določen čas imajo zagotovljenih manj ugodnosti in pravic in občutijo manj varnosti kot ljudje, zaposleni za nedoločen čas (Campbell in Burgess 2001).

Opravljenih je bilo veliko raziskav o negativnih posledicah negotovosti zaposlitve na človekovo telesno in duševno počutje. Zaposlitev posamezniku zagotavlja dohodek, vključenost v družbo, možnost za samouresničitev in bolj organizirano življenje, kar je dokazano močno povezano s psihološkim dobrim počutjem. Strah pred izgubo zaposlitve in negotove zaposlitve vodijo v psihološko stisko zaposlenih (Paugam in Zhou 2007, 179).

Z dolgoročnimi zaposlitvami dosežemo določeno raven stabilnosti, kar vpliva na boljše predvidevanje in varnost ter na izmenjavo znanj med zaposlenimi. Zaposleni za nedoločen čas so pripravljeni sprejeti nižje plače v zameno za varnost. Za zaposlitve v javnem sektorju je znano, da so manj donosne kot v privatnem sektorju, ampak so zato bolj varne in dolgoročne. Z vidika zaposlovanja bi bilo nevarno odvzeti varnost zaposlitve in obdržati nizke plače, ker bi to privedlo do pomanjkanja kandidatov za zaposlitev (Lane 2000, 135).

Spet drugi avtorji zagovarjajo, da morajo organizacije več vlagati v veščine in usposobljenost zaposlenih in v željo zaposlenih po menjavanju zaposlitve in fleksibilnosti. Od zaposlenih se pričakuje, da bodo iskali priložnosti za usposabljanje, z namenom, da povečajo svojo »tržno vrednost«. Zaposleni bi morali manj pozornosti namenjati varnosti zaposlitve v eni organizaciji in več pozornosti posvetiti njihovi vrednosti na trgu delovne sile (Schalk 2004, 287). Začasne zaposlitve lahko pomenijo fleksibilnost podjetjem, ki delujejo v nestabilnem gospodarskem okolju, lahko pa pomenijo prostovoljno odločitev delavcev, ki imajo raje fleksibilnost, ki je povezana s temi oblikami pogodb. V organizacijah, kjer se poslužujejo začasnih oblik dela, lahko pride do negativnega vpliva na učinkovitost in uspešnost. Delavci, ki delo opravljajo na podlagi začasnih pogodb, so bolj podvrženi negotovosti, kot zaposleni za nedoločen čas. Delodajalci običajno ne vlagajo veliko včasne delavce, kar zmanjša njihovo učinkovitost in produktivnost. V zadnjih dveh desetletjih pred gospodarsko krizo se je oblika zaposlitve za določen čas, močno razširila. S tem so hoteli trg dela narediti bolj fleksibilen. To so želeli doseči

z manj restriktivnimi predpisi za pogodbe za določen čas in s strogimi pogoji za pogodbe z redno zaposlitvijo. Rešitev tega problema bi bila strožja zakonodaja na področju zaposlitev za določen čas in hkrati manj restriktivna zakonodaja o odpuščanju delavcev, zaposlenih za nedoločen čas. V primeru, da bi bile v uporabi enotne ali združene pogodbe, bi bili stroški odpuščanja delavcev zaposlenih za določen in nedoločen čas podobni. Za vse spremembe bi bile potrebne učinkovite dopolnilne reforme (OECD 2015, 20).

2.1.3.3 POGODBA O ZAPOSLOTVI MED DELAVCEM IN DELODAJALCEM, KI OPRAVLJA DEJAVNOST ZAGOTAVLJANJA DELA DELAVCEV DRUGEMU UPORABNIKU

Delodajalec, ki opravlja dejavnost posredovanja delavcev drugemu uporabniku, sklene z delavci pogodbo o zaposlitvi z namenom zagotavljanja delavcev drugemu uporabniku, vendar pa delodajalec ne sme delavcev napotiti na delo k delodajalcu v primeru, da gre za nadomeščanje stavkajočih delavcev ali pa je delodajalec v preteklem letu odpovedal pogodbo o zaposlitvi večjemu številu delavcev, ki so bilo zaposleni pri njemu. Prav tako ne sme delodajalec za zagotavljanje dela delavcev napotiti uporabniku v primeru delovnih mest, kjer bi bili po mnenju uporabnika podvrženi nevarnosti in tveganju. Napotenih delavcev uporabnik ne sme sprejeti več kot petindvajset odstotkov števila svojih zaposlenih delavcev, vendar se ne upoštevajo delavci zaposleni za določen čas. V pogodbi delavec in delodajalec opredelita, da bo delavec začasno opravljal delo pri drugemu uporabniku (Ur. l. RS 21/2013).

2.1.3.4 POGODBA O ZAPOSLOTVI S KRAJŠIM DELOVNIM ČASOM

Pogodba o zaposlitvi s krajšim delovnim časom se skladno z Zakonom o delovnih razmerjih sklene za delovni čas, ki ni enak polnemu delovnemu času, vendar pa so delavcu prihranjene enake dolžnosti in tudi pravice, kot delavcu zaposlenemu za polni delovni čas. Razlika je le ta, da te pravice in obveznosti delavec uveljavlja skladno z delovnim časom, za ki je zapisan v pogodbi. Delavec lahko doseže polni delovni čas tako, da sklene več pogodb za krajši delovni čas z različnimi delodajalci (Ur. l. RS 21/2013).

Pogodbi o zaposlitvi s krajšim delovnim časom mora vsebovati podatek kdaj naj bi bil začetek in kdaj konec dela, kdaj in koliko časa trajajo delovni odmori, kako dolg je lahko najdaljši delovni dan in v veliko primerih je določeno tudi to, kakšen je pričakovani obseg narejenega

dela (izdelkov ali storitev). Določeno je tudi število delovnih ur v tednu, delovne izmene, letni dopust, praznična odsotnost, čas za izobrazbo, delovna doba, najnižja starost, s katero se posameznik lahko zaposli in potrebna starost za upokožitev. Vsi navedeni podatki so za delavce pomembni, saj so jim z določanjem časa za delo odtujene določene pravice, kjer vmes posega država, ki zagotavlja normalno delovanje sistemov socialne varnosti in delavcem glede na število ur dela odmerja socialne ugodnosti. Krajšanje delovnega časa nastopa z namenom preračunave določene količine dela, ker je delovni čas čedalje krajši, hkrati pa narašča število delovno aktivnega prebivalstva. Posledično večja delovna storilnost prinaša večji dohodek zaposlenim, vendar jim vsaka nadaljnja denarna enota pomeni manj in bolj cenijo prosti čas in se raje odpovejo delu dodatnega zaslужka, v korist daljšega prostega časa. Ker pa imamo v Sloveniji razmeroma nizke dohodke, veliko zaposlenih ni pripravljenih na podaljševanje prostega časa na račun stagnacije dohodka, kar pa se spremeni v kriznih časih, ko so ljudje pripravljeni delati več, opraviti več nadur in delati ob neobičajnem času. Takrat nastopi tudi zmanjšanje odsotnosti z dela. Skrajševanje delovnega časa lahko pojasnimo tudi kot rezultat večje intenzitete dela, ki vodi v utrujenost in posledično daljši čas za obnavljanje delovne sile. Na to vpliva tudi prizadevanje zaposlenih, da bi se izognili nesamostojnemu, zdravju škodljivemu in nezanimivemu delu. Razloge proti skrajševanju delovnega časa gre iskati v zniževanju plač, ali pa naraščanju stroškov delodajalcev, kar posledično vpliva na nezadovoljstvo delavcev in slabšo motivacijo, ki povzroči tudi organizacijske probleme za delodajalcev do posledičnega skrajševanja obratovalnega časa. V primeru nastanka skrajševanja delovnega časa, se delodajalci najprej poslužijo bolj produktivno zaposliti pod zaposlene delavce in povečanja števila nadur. Če zaokrožimo, lahko ugotovimo, da je učinek na zaposlovanje posledično zelo skromen, če sploh obstaja (Svetlik in drugi 2002).

Delna zaposlitev je naslovljena zlasti zaposlenim, ki delo dopolnjujejo z drugimi aktivnostmi, ki so jim pomembne, saj je delovni čas krajši in ga lahko zaposleni svobodno razporeja. Delna zaposlitev pa ima tudi številne slabe strani, saj delavci, ki niso zaposleni za polni delovni čas, nimajo nikoli enakih pravic, kot tisti, ki so. Prav tako so slabše vključeni v organizacijo in delovna mesta so slabše kakovosti. Še vedno torej velja, da večina ljudi sprejme delno zaposlitev, ker nima možnosti za zaposlitev za polni delovni čas (Svetlik in drugi 2002).

Pri skrajševanju delovnega časa gre lahko tudi za:

- krajši delovni dan (zaposleni so manj utrujeni in imajo več časa za družino in hobije. Za delodajalce pa to pomeni uvedbo novih izmen in mogoče pričakovano dodatno zaposlovanje),
- krajši delovni teden (delovni teden se skrajša npr. na 4 delovne dni, kar izboljša motivacijo zaposlenih, krajša je poraba časa za priprave na delo, manjša je odsotnost z dela in nižji so fiksni stroški podjetja. Po drugi strani pa je to slabše za vzgojo otrok, saj tako starši delajo več ur dnevno, poveča se tudi utrujenost zaposlenih),
- daljši letni dopust (ne vpliva na zaposlovanje),
- krajša delovna doba (ena izmed možnosti je predčasno upokojevanje, ki naj bi zelo pozitivno vplivalo na zmanjševanje brezposelnosti. Druga možnost je podaljševanje začetnega izobraževanja mladih, tretja pa izobraževanje in izpopolnjevanje ob delu, kar zahteva začasno prekinitev dela.),
- delna zaposlitev (naj bi trajala manj kot polni delovni čas in bi delodajalci s tvorbo delnih delovnih mest namesto stalnih delovnih mest pripomogli k zaposlovanju več ljudi, saj tako preskrbijo delo večjemu številu ljudi),
- začasno skrajšanje delovnega časa (v primeru kratkotrajnih težav v proizvodnji, saj nadomesti odpustitev zaposlenih in prepreči stroške ponovnega zaposlovanja) (Svetlik in drugi 2002).

V Sloveniji so prednosti krajšega delovnega časa slabo poznane. Tak način dela je primeren, če je trg dela gibčen, hkrati pa je delo za krajši delovni čas eden od dokazov takšne prožnosti (Drobnič 2009, 108). Drobnič (2009, 108) meni, da bi bilo o krajšem delovnem času potrebno seznaniti tiste, ki jim prosti čas predstavlja bolj pomembno dobrino kot zaslužek.

2.1.3.5 POGODBA O ZAPOSLOITVI ZA OPRAVLJANJE DELA NA DOMU

Zakon o delovnih razmerjih določa, da lahko delavec delo opravlja od doma ali pa v prostorih, ki so izven poslovnih prostorov delodajalca. Sem spada tudi delo, ki se opravlja preko informacijske tehnologije. Pravice in obveznosti delavca so iste za delavca, ki delo opravlja na domu in za delavca, ki delo opravlja v poslovnih prostorih delodajalca (Ur. l. RS 21/2013).

Ta oblika zaposlitve ima prihodnost v današnjem času, saj se z delom na daljavo delodajalcu znižujejo stroški, kot so stroški najemnin, prevoza in podobno. Veliko prednosti imajo tudi

zaposleni, ki lažje usklajujejo družino in delo, si svobodno razporedijo delovni čas ter se lahko zaposlijo v oddaljenem kraju. Zaposleni so podvrženi manjšemu stresu v domačem okolju, kar ugodno vpliva na zdravje. Slabosti pri tej obliki zaposlitve so slabši pretok informacij, manj timskega dela, neosebna komunikacija (Drobnič 2009, 117).

2.1.4 MOŽNE OBLIKE POGODBE

Pogosto se pojavljajo različne oblike pogodb, ki se uporabljajo za brezposelne. Tako lahko omenimo pogodbo o zaposlitvi za opravljanje javnih del, ki jih opravljajo brezposelni in pogodbo o zaposlitvi s poslovodnimi osebami ali prokuristi in z vodilnimi delavci.

2.1.4.1 POGODBA O ZAPOSLOTVI ZARADI OPRAVLJANJA JAVNIH DEL

Pogodbo o zaposlitvi za opravljanje javnih del skleneta brezposelna oseba in delodajalec, upoštevajoč posebnosti iz Zakona o delovnih razmerjih (Ur. l. RS 21/2013). Javna dela zajemajo dela, organizirana s strani javnega sektorja, pri katerih sodeluje relativno veliko ljudi in katerih učinek je družbeno koristen. Akterji politike zaposlovanja posežejo po javnih delih takrat, ko so razhajanja med ponudbo in povpraševanjem po delovni sili velika, posebno takrat, ko je določen kader dalj časa nezaposljiv (Svetlik 2002, 294–95).

Z javnimi deli se želi doseči naslednje cilje:

- Razvijati delovne sposobnosti brezposelnih oseb,
- usposablјati brezposelne osebe,
- ozavestiti brezposelne o pomembnosti poklicnega razvoja in prevzemanju odgovornosti za zaposlitev,
- podporo ljudem brez zaposlitve pri iskanju le-te,
- spodbujati prehod iz javnih del v zaposlitev ali samozaposlitev,
- spodbujati razvoj storitev na lokalni ravni (Svetlik in drugi 2002, 205).

2.1.4.2 POGODBA O ZAPOSLOTVI S POSLOVODNMI OSEBAMI ALI PROKURISTI IN Z VODILNIMI DELAVCI

V primeru, ko pogodbo o zaposlitvi sklepa prokurist, so lahko pravice in obveze v zvezi z plačilom za delo, določila in omejitve delovnega razmerja, delovni čas, zagotavljanje odmorov in prenehanjem pogodbe o zaposlitvi drugače urejene, kot v tipični obliki zaposlitve. V izrednih primerih lahko pogodbo o zaposlitvi za določen čas sklene vodilni delavec, ki vodi organizacijsko enoto, v primeru, ko je pri delodajalcu že zaposlen za nedoločen čas (Ur. l. RS 21/2013).

2.2 ZAPOSLOVANJE V JAVNI UPRAVI

Bučar (v Haček 2015) pravi, da mora država preko javne uprave s svojimi mehanizmi zagotavljati nekatere blaginje, ki jih ni možno doseči s tržno menjavo. Te dobrine lahko razdelimo na dobrine, ki morajo biti na dosegu vseh ljudi (personalna in premoženjska varnost, zdravstvo, osnovna izobrazba) in dobrine, ki jih je potrebno ljudem vsiliti zaradi javnega dobrega (veterinarstvo, komunala, obvezno zdravstvo), dobrine, ki ne morejo biti individualizirane (kolektivne komunalne storitve), ter dobrine, ki so v monopolnem položaju (energetika) (Haček 2015).

Zaposlitve v javnem sektorju predstavljajo visoko varnost zaposlitev, ugodnosti starejšim zaposlenim pri plačah in napredovanju in načrtovanje karierni poti, kar razlikuje zaposlitve v javnem sektorju od zaposlitev v zasebnem sektorju (Gottschall in drugi 2015, 4).

Najpomembnejši faktor vsake organizacije je zaposleni in njegovo delovno mesto. V organizacijah javne uprave se zaposleni imenuje javni uslužbenec, ki po definiciji opravlja javno funkcijo in so njegove naloge v upravnem sistemu upravne ali izvršne narave, njegova dejavnost pa se šteje kot dejavnost državne organizacije. Javni uslužbenec status pridobi z enostranskim oblastnim aktom imenovanja, ali pa s pogodbenim aktom, ki je zasebnopravne ali pa javnopravne narave (drugače kot pri zasebnem delovnem razmerju, kjer se podpisuje delovna pogodba o zaposlitvi). Delodajalec sam določa obveznosti in pravice, kot suverena oseba in s tem se vzpostavi uslužbensko razmerje med delodajalcem in izvajalcem upravne dejavnosti (Haček 2015).

Webrov model birokratske organizacije ima pomembno vlogo pri razvoju sistema javnih uslužbencev. Izbor javnih uslužbencev temelji na doseženem delovnem dosežku in sposobnostih, na izbor pa ne smejo vplivati dejavniki kot so jezik, rasa in spol. Po Webrovem

modelu so kriteriji za izbor javnih uslužbencev strokovna usposobljenost ali splošna intelektualna sposobnost. Neupoštevanje tega pri zaposlovanju lahko vodi do manjše uspešnosti javnega sektorja (Haček 2005, 49).

Bistvenega pomena v sistemu javnih uslužbencev je razvrstitev delovnih mest, saj predstavlja delitev delovnih mest glede na znanje, odgovornost in dolžnosti, ki so nujni za uspešno opravljene naloge. Opis delovnega mesta mora vsebovati (Haček 2015):

- naziv delovnega mesta,
- pripadajoče dolžnosti in obveznosti povezane z delovnim mestom znotraj organizacije,
- ter sposobnosti za dobro opravljanje dela (Haček 2015).

Klasifikacija delovnih mest omogoča skrb za nepristranskost in preglednost, skrb za povezavo nalog znotraj sistema delovnih mest ter za postavitve standardov znotraj sistema javnih uslužbencev, kot so napredovanje in ocenjevanje. Klasifikacijski sistem lahko izvira iz kvalifikacijskih položajev, oziroma delovnih mest, kjer posamična kategorija zajame vsa delovna mesta, ki imajo enake ali podobne naloge. Delovno mesto je najmanjša enota in postopek klasifikacije se začne pri njem. Delovna mesta lahko med seboj primerjamo, saj je delovno mesto zbirka vseh nalog, ki jih posamezni javni uslužbenec opravlja. To omogoči klasifikacijo mest po različnih lastnostih v skupine in s tem se ugotovi, koliko delovnih mest obstaja in koliko javnih uslužbencev je še potrebno zaposliti. S pomočjo klasifikacije se identificira kakšne profile zaposlenih organizacija potrebuje, lažje se primerja uslužbenec in ocenjuje njihovo uspešnost, kar posledično prinese kriterije za napredovanje in pravičnejše nagajevanje. Klasifikacija tudi zagotavlja, da so sredstva v javni upravi preudarno porabljena. Sorodna delovna mesta naj bi bila praviloma zbrana v posebne skupine znotraj katerih zahtevnost delovnega mesta narašča (Haček 2015).

V Sloveniji je v ustavi določeno, da se v upravnem sistemu zaposluje zgolj na podlagi javnega razpisa, razen v izjemnih, zakonsko določenih primerih. Javni razpis preprečuje nepotizem in prijateljske vezi pri pridobivanju delovnih mest. Izrednega pomena v sistemu javnih uslužbencev je načelo ki pravi, da imajo vsi državljani enak dostop do javne službe. Možnost enake dostopnosti do zaposlitve v javni upravi tako vključuje obvezen javni razpis vseh prostih delovnih mest v javni upravi (Haček in Bačlija 2007).

Delovno razmerje se s pogodbo o zaposlitvi sklone za delovno mesto, ki je zajeto v kadrovskem načrtu organizacije. Za zaposlitev morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. V primeru, ko se obseg dela trajno poveča in ga sedanje zaposleni ne morejo opraviti, se lahko izprazni delovno

mesto. Pomemben pogoj je tudi, če ima določen organ na voljo prosta sredstva za zaposlitev novega delavca, in če je zaposlitev skladna s kadrovskim načrtom. Pred internim natečajem predstojnik oceni, ali je mogoče z notranjo reorganizacijo opraviti dodatne delovne naloge. V primeru, ko to ni mogoče, se začne postopek nove zaposlitve (Haček 2015).

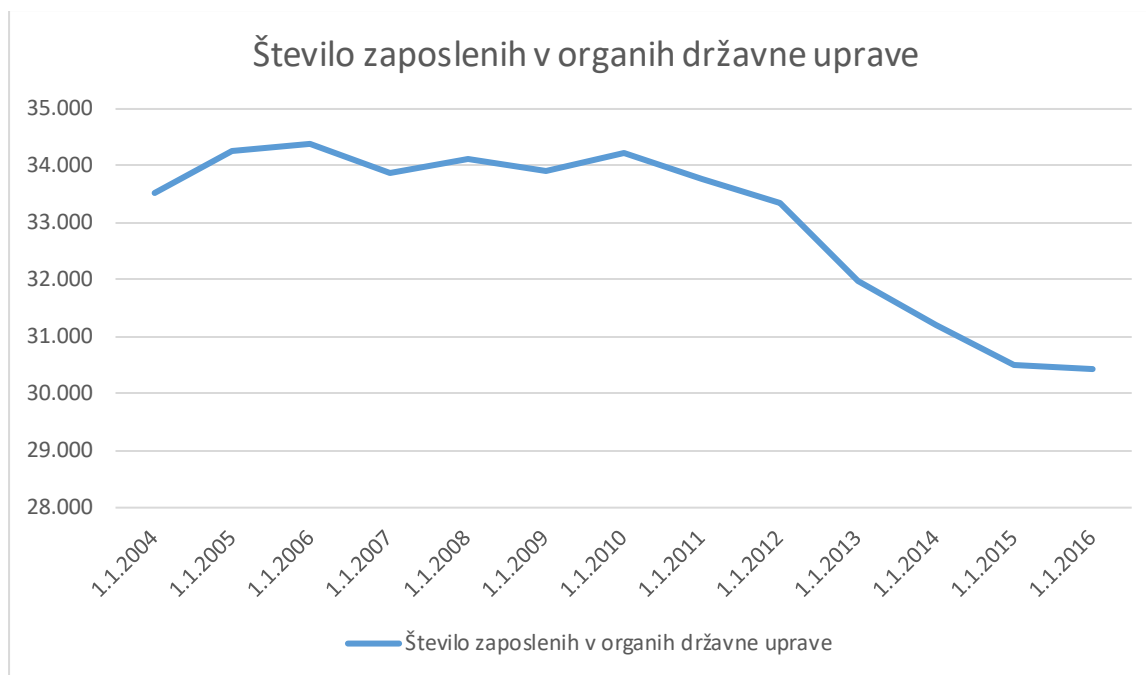
Na področju človeških virov je osnova za vse dejavnosti strategija organizacije. Potrebe po človeških zmožnostih je potrebno načrtovati kratkoročno, čeprav zna to biti oteženo zaradi hitro spreminjajočega okolja. Akt na katerem temelji načrtovanje kadrov se imenuje sistematizacija delovnih mest s katero se določijo delovna mesta potrebna za izvajanje nalog.

Podrobna opredelitev delovnih mest in potreb po delavcih je otežena zaradi vpliva različnih dejavnikov na organizacijo. Ta problem rešujejo tako, da v sistematizaciji predvidijo več delovnih mest kot jih potrebujejo, medtem ko je dejanska sistematizacija odvisna od trenutnih razmer (Brejc 2002).

Organizacije javnega sektorja so v tem času pod močnim pritiskom, kako zagotoviti čedalje večji obseg javnih storitev z močno omejenimi sredstvi. Kadrovske oddelke se masovno ukvarjajo s spremembami programov, odpuščanji, spremembami plačnih sistemov in novimi načini dela (Burke in drugi 2013, 31). Vlada je sprejela ukrepe glede zaposlovanja v javnem sektorju, z namenom ublažitve posledic finančne krize. Usmeritve in odločitve vlade zajemajo javne agencije, zavode, sklade in gospodarske zavode ter druge osebe javnega prava, v primeru ko so posredni uporabniki državnega proračuna. Osebam javnega prava so področna ministrstva dala nalogo, da preverijo programe dela, kadrovske in finančne načrte ter predlagajo možno izpopolnjevanje in izboljšanje poslovanja (Računovodja 2015).

V spodnjem grafu (glej graf 2.2) je prikazano število zaposlenih v organih državne uprave po skupnem kadrovskem načrtu od 1.1.2004 do 1.1.2016. V skupnem seštevku lahko razberemo, da se je število zaposlenih v organih državne uprave od leta 2004 do leta 2016 zmanjšalo za 3090 zaposlenih, kar pomeni več kot 9 %. Število zaposlenih po letih pada v vseh sektorjih.

Graf 2.3: Število zaposlenih v organih državne uprave



Vir: OPSI(2017).

2.2.1 PRENEHANJE DELOVNEGA RAZMERJA V JAVNI UPRAVI

Do prenehanja delovnega razmerja v javni upravi lahko pride, če poteče čas za katerega je bilo sklenjeno delovno razmerje, s pisnim sporazumom razveljavitve pogodbe ali odpovedjo pogodbe s strani delavca in delodajalca, s smrtjo uslužbenca ali če uslužbenec ne opravi strokovnega izpita, ki je vnaprej določen v pogodbi o zaposlitvi kot pogoj za delo, če je uslužbenec obsojen za naklepno kaznivo dejanje, ali pa na kakšen drug način, ki ga ureja zakon. Ko pride do prenehanja delovnega razmerja, se uslužbencu odvzame položaj in naziv, ki ga je do tedaj imel. Delodajalec lahko da delavcu odpoved, ko delo uslužbenca postane nepotrebno za organizacijo in ga ni mogoče premestiti na drugo delovno mesto iz poslovnega razloga. Do odpovedi s strani delodajalca lahko pride tudi, če je uslužbenec nesposoben za opravljanje svojega dela, zaradi disciplinskega ukrepa, če delavec ne opravi poskusnega dela, ali pa je bil z dela neopravičeno odsoten zaporedoma pet delovnih dni (Haček in Bačlija 2007). Do prenehanja delovnega razmerja lahko pride tudi zaradi ukinitve ali preureditve organa, in sicer ko naloge organa preidejo na nek drug organ. Kadar je to mogoče, se tudi v primeru razpustitve organa delovno mesto še naprej vzdržuje s prerazporeditvijo ali prekvalifikacijo (Haček 2015, 121).

3 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Organizacije so sestavljene iz ljudi in ni upravljalne dejavnosti, ki se je ne bi dotaknilo upravljanje človeških virov. V praksi se morajo menedžerji ukvarjati s stalnim tokom organizacijskih in okoljskih dogodkov, ki so si pogosto podobni, ampak tudi dovolj različni, da zahtevajo sveže in drugačno razmišljanje (Price 2011, 3).

Izraz upravljanje s človeškimi viri je postal popularen v 80h letih in vključuje industrijski odnos in ravnanje osebja v okviru skupne organizacijske strategije, ki poudarja človeške vidike upravljanja in se ukvarja z ljudmi v organizacijah (Rose 2004, 10). Upravljanje človeških virov je opredeljeno kot strateški in usklajen korak k upravljanju, po preverjanju najbolj cenjenih sredstev, ki jih ima organizacija-ljudje, ki zasedajo tam delovna mesta in ki prispevajo k doseganju njenih ciljev, posamično in skupinsko (Armstrong 2006, 3).

Prvi korak pri upravljanju s človeškimi viri je načrtovanje človeških virov, saj se proces upravljanja človeških virov začne z oceno, kakšen kader potrebujemo v organizaciji in v kolikšnem številu v prihajajočem obdobju. Govorimo o procesu, s katerim se organizacija prepriča da ima ljudi, katere potrebuje, in v številu, ki ga potrebuje, na pravem mestu in ob pravem času. Ljudje morajo biti zmožni učinkovito in uspešno opraviti naloge, ki bodo pomagale organizaciji doseči svoje cilje (Randhawa 2007, 22–23).

Upravljanje s človeškimi viri nekatere organizacije imenujejo tudi ravnanje s človeškimi viri, management kadrovskih virov ali kadrovska politika. Zajema celo sestavo različnih aktivnosti, ki vodijo do interesov, ki zadovoljijo organizacije in osebe. Posameznik v tem primeru pomeni zaposlenega in uporabnika javnih storitev, ki pričakuje kakovost, ki je lahko dosežena le s spremenjenimi pristopi upravljanja človeških virov (Ferfila in drugi 2007, 196).

Kadrovska funkcija se izvaja v kadrovski službi, njena vsebina pa je vezana predvsem na upravno-organizacijske naloge. Sem spadajo informiranje o prostih delovnih mestih in objavlanje prostih delovnih mest, celoten postopek od razpisa do sklenitve delovnega razmerja ter vodenje evidenc in podobne naloge. Vodja kadrovske službe poleg opravljanja svojih rednih delovnih nalog, svetuje svojim vodilnim in vodstvenim osebam o vprašanjih s svojega področja (Brejc 2002).

Okolje je nestanovitno in hitro spreminjajoče se in tudi dolžnosti, ki jih ima uprava do uporabnikov dobivajo vedno bolj celovito podobo. Vse večje in bolj zahtevne so tudi zahteve odjemalcev javnih storitev. Vzroki za spremenljivost okolja se razdelijo na zunanje in notranje. Med notranje dejavnike štejemo dinamiko vrednot in organizacijske upravne kulture, zahteve

po sistemski obravnavi položaja s strani zaposlenih in individualizacijo. Kot zunanje dejavnike pa štejemo zahtevo po znižanju števila javnih uslužbencev, bolj kritičen in zahtevnejši odnos uporabnikov ter vse bolj zahtevne in obsežnejše upravne naloge. To problematiko pokriva izvajanje konceptov novega upravljanja javnega sektorja (NUJS), ki teži k vpeljavi podjetniških načel dela v javno upravo s primarno usmerjenostjo k uporabniku, tržnimi mehanizmi in upravljavsko fleksibilnostjo pri sami organiziranosti pri delu. Hkrati pa ne smemo zanemariti načel zakonitosti, pravičnosti in etičnosti, ki so značilne za javni sektor (Haček 2001, 81).

Do najboljše kakovosti delovanja organizacij pridemo, če je ravnanje s človeškimi viri usmerjeno k akciji proaktivnih organizacij, kjer zaposleni sodelujejo, saj naj bi bile organizacije najbolj uspešne, če namenijo največ pomena upravljanju s človeškimi viri (Haček 2001, 82). Včasih je načelo izvajanja dela temeljilo na dolžnostih, sedaj pa je največji poudarek na samorazvoju, kar pomeni, da so zaposleni bolj motivirani s spodbudami in nagrajevanjem, ne pa s sankcijami in ukazi. Pri tem ima pomembno vlogo sistem napredovanja v javnem sektorju. Če je sistem napredovanja jasno načrtan, so zaposleni bolj motivirani, ker se trudijo dokazati svoje sposobnosti in dobijo občutek, da se jim položaj v času njihove delovne dobe izboljšuje (Haček 2001, 82–84). Ravno tako je pomemben element plačni sistem javnih uslužbencev, ki mora zagotavljati konkretno osnovo za življenje. Brez tega pri zaposlenih težko dosežemo lojalnost in motivacijo uslužbencev za zaposlovanje v javni upravi in delajo po svojih najboljših zmogljivostih (Haček 2001, 89).

Za kakovostno delovno silo je pomembno tudi izobraževanje. Vse bolj pogost je pojav vseživljenjskega učenja, ki se nanaša tako na izobraževanje odraslih, kot tudi otrok in mladih in traja celotno življenje. Delovno okolje javnih uslužbencev se stalno spreminja, ki zahteva dodatno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Kadrovska služba naj bi vsako leto pripravila načrt izobraževanja in usposabljanja, ki mora biti skladen z obstoječo zakonodajo (Haček 2001, 91–95). Osnovna ideja vseživljenjskega izobraževanja in učenja je enostavna in sicer naj bi se pojavljalo skozi celotno življenje posameznika (Sharma 2004, 1).

Izobraževanje in usposabljanje je lahko dobra motivacija za zaposlene. Paul Cross (v Haček 2001, 95–96) temeljne motive razvršča v tri osnovne skupine:

- iz potreb posameznika po osebostnem razvijanju (subjektivni cilji, pridobivanje izkušenj in učenosti) izhajajoči motivi;
- motivi, ki so orientirani v boljše sodelovanje z okolico (socialni in družbeni cilji);

- motivi, ki predstavljajo razloge za konkretne potrebe (izdatnejša operativnost pri izpeljevanju delovnih nalog, boljši položaj in obveznost do dela) (Paul Cross v Haček 2001, 95–96).

Pri zagotavljanju kakovosti javnih storitev je pomembna tudi avtomatizacija upravnih procesov. Vse več raznovrstnih navedkov je privedlo do povpraševanja po avtomatizaciji postopkov. Avtomatizacija prinaša boljši pretok informacij, ki so pomembne za opravljanje dela in poveča samostojnost izvajalcev dela, kar pomeni, da se vodilni delavci lahko posvetijo temam, pomembnejšim za vodenje organizacije. Tako se upravna dela lahko naredijo kakovostneje, v krajšem času in manj vloženega truda. (Haček 2001, 103–105).

Na kakovost storitev, ki jih kadrovska služba nudi posameznikom, ki potrebujejo strokovno pomoč, močno vplivajo vrednote. Te vrednote morajo biti živeči standardi, ki usmerjajo delo kadrovske službe, obnašanje in politike (Daly 2012, 5). Šest temeljnih vrednot za uspešnost in kakovost kadrovske službe v javnem sektorju je:

- odgovornost za javno dobro,
- družbena pravičnost,
- usmerjenost k poslanstvu,
- zaposlovanje na podlagi sposobnosti posameznika,
- strokovnost upravljalcev s človeškimi viri,
- etična organizacijska kultura (Daly 2012, 5).

4 ZDRAVSTVO V SLOVENIJI

V Sloveniji se srečujemo s procesom fiskalne konsolidacije v zdravstvu, s ciljem omejevanja in rekonstruiranja javne porabe. Nujne so strukturalne presnove za izboljšavo učinkovitosti javne potrošnje. Leta 2014 je bilo za Slovenijo izdano priporočilo Sveta v zvezi z nacionalnim reformističnim programom, povezano z makroekonomskimi neravnovesji in vzdržnostjo

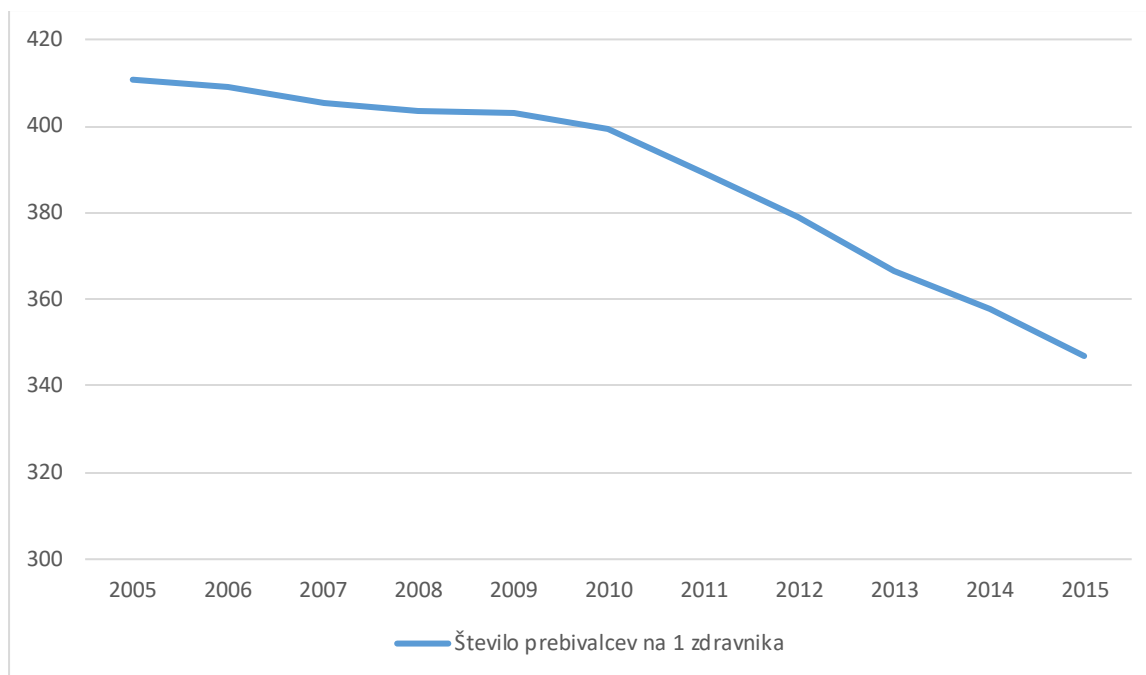
zdravstvenega sistema ter dolgotrajno nego. Izražena je bila potreba po pregledu doplačil za zdravstveno varstvo, ki bi predstavljala reformno podlago (Ministrstvo za zdravje 2016, 3).

Pričakovati je nadaljevanje pritiskov na zdravstveni sistem, saj je opaziti vse več stroškov in nujnosti uravnovešenosti gospodarstva. Vliv na pritiske pa ima tudi nova tehnologija, ki jo bo potrebno uvajati in vse večje breme kronično nalezljivih bolezni in naglega staranja. Javni izdatki se bodo zaradi staranja populacije v Sloveniji do leta 2060 drastično povečali, in sicer od 0,5 odstotka BDP v letu 2010 do 2,6 odstotka BDP v letu 2060. Ravno tako se bodo povečali izdatki za dolgotrajno oskrbo in sicer iz leta 2010 do leta 2060, iz 1,4 % na 8 do 5,6 % BDP (Ministrstvo za zdravje 2016, 3).

Po podatkih urada SZO za Evropo je Slovenija v evropskem povprečju glede števila postelj za akutno obravnavo v bolnišnicah. Nasprotno se je izrazito zmanjšalo število postelj v državah Srednje in Vzhodne Evrope. Število bolnišničnih postelj za akutno obravnavo na 100.000 prebivalcev, je v Sloveniji padlo s 520 (leta 1990) na 380 (leta 2010). Povprečje v Evropski uniji je malo nižje kot v Sloveniji in je padalo z enako dinamiko (Ministrstvo za zdravje 2016, 6). Ravno tako so v evropskem povprečju število dni v akutni obravnavi, število odpustov in ambulantni obiski. Kot izjemo lahko štejemo le izredno nizko zasedenost v bolnišnicah, kar se tiče akutne obravnave. Na področju infrastrukture se Slovenija lahko primerja z Veliko Britanijo, le da se pri nas srečujemo s sorazmerno nizkim številom zdravnikov in povprečnim številom medicinskih sester (Ministrstvo za zdravje 2016, 6). S tem pa se začne obravnavati problema v tej diplomski nalogi. Pomanjkanje zaposlenih vodi v velike kadrovske težave, ki imajo močan vpliv na delovanje organizacije.

V spodnjem grafu (glej graf 4.1) prikazujem število prebivalcev na enega zdravnika v Sloveniji. Težko je oceniti kaj je optimalno stanje, vendar vemo, da so trenutno zdravniki in ostalo osebje preobremenjeni. Vidimo, da se kljub varčevalnim ukrepom stanje na tem področju izboljšuje in kaže na razbremenitev zdravnikov.

Graf 4.1: Število prebivalcev na enega zdravnika v Sloveniji



Vir: Povzeto po SURS (2017).

5 SPLOŠNA BOLNIŠNICA NOVO MESTO

O Splošni bolnišnici Novo mesto govorimo kot javnem zdravstvenem zavodu, ki stremi k svojemu glavnemu cilju, da bi bila prilagodljiva, ugledna, odprta in znana po svojih kakovostnih storitvah (Splošna bolnišnica Novo mesto 2015).

Splošna bolnišnica Novo mesto (v nadaljevanju SBNM) je torej zavod, ki na sekundarni ravni opravlja zdravstveno dejavnost. Svet zavoda v SBNM je sestavljen iz:

- devetih članov, kamor se štejejo ustanovitelj in 8 članov iz Zavoda za zdravstveno zavarovanje, Mestne občine Novo mesto in SBNM
- direktorica,
- strokovni direktor,
- poklicni svet in
- strokovni odbor za zdravstveno nego (SBNM 2014a).

Iz sveta zavoda so oblikovani organi zavoda. Za izvedbo dejavnosti zavodov se mora SBNM pri delovanju držati:

- zakonske podlage (Zakon o zavodih, Zakon o zdravstveni dejavnosti, Zakon o zdravniški službi, določila Splošnega dogovora za določeno leto z dodatki, Pogodbe o izpeljevanju načrta zdravstvenih storitev za pogodbeno leto z ZZZS),
- zakonske in druge pravne podlage, potrebne za pripravo letnega poročila (ZJF, ZIPRS, ZR, ZPFOLERD, itd.) ter
- interne akte Institucije (Statut Splošne bolnišnice Novo mesto, pravila o disciplinski in odškodninski odgovornosti, pravilnik o delovnem času in še 78 drugih) (SBNM 2014a).

Njihovi strateški cilji se nanašajo predvsem na prizadevanje, da bi bili bolnišnica, ki predstavlja celovito kakovost v zdravstvu, saj skušajo s kvalitetnim opravljanjem storitev izpolniti pričakovanja in zahteve svojih pacientov, saj so pacienti uporabniki in plačniki zdravstvenih storitev bolnišnice. Pomemben cilj je tudi postati in ostati bolniku prijazna bolnišnica. Zaposleni v bolnišnici morajo svoje delo opravljati čimbolj uspešno, temelječe na svojem znanju, motivaciji do dela, hotenj in zmožnostih. Veliko pozornosti namenjajo tudi izobraževanju zaposlenih, strokovnemu razvoju bolnišnice, informatiki in investicijam. Ko govorimo o vrednotah, v zavodu govorimo o skrbi za posameznika, dobro počutje in kakovostno življenje, timsko delo, odgovornost, ustvarjalnost in inovativnost, prizadevanje za kakovost, odkritost, skladnost in celotnost. Najpomembnejše za bolnišnico pa je nenehno učenje zaposlenih, zadovoljnost uporabnikov, zadovoljstvo zaposlenih in ekonomičnost (SBNM 2014a).

SBNM je financirana iz državnega proračuna, proračuna občin, Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije in Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, sredstev Evropske

Unije ali ostalih mednacionalnih virov, kamor so všteta tudi sredstva nejavnega značaja in sredstva od prejetih donacij, sredstva, ki jih sofinancirajo iz državnega proračuna, druga javna sredstva za delovanje javne dejavnosti, sredstva od prodaje blaga in storitev na trgu, sredstva za financiranje javnih del in za zaposlene (SBNM 2014b).

Zavod izvaja svoje storitve v številnih organizacijskih oddelkih, ki so: kirurški oddelek, negovalni oddelek, oddelek centralne sterilizacije, intenzivna terapija in zdravljenje bolečine, služba za fizikalno medicino in rehabilitacijo, pato-citološki oddelek, interni oddelek, oddelek za anestezijo, ginekološko-porodniški oddelek, centralno-bolnišnična lekarna, radiološki oddelek, diagnostični laboratorij, pljučni oddelek, nevropsihiatrični oddelek, dermatovenerološki oddelek, očni oddelek, otroški oddelek, otorinolaringološki oddelek, urgentni center, hemodializa in infekcijski oddelek (SBNM 2015).

Ureditev o notranji organiziranosti, razvrstitvi delovnih mest in naslovih v organih javne uprave, v pravosodnih organih določa pravilnik organizacije in ureditve delovnih mest. S tem pravilnikom je točno določena tudi notranja organizacija bolnišnice (Pravno-informacijski sistem 2015).

Upravo SBNM sestavljajo Svet zavoda, notranji revizor, predstavnik vodstva za kakovost, služba za varstvo pri delu, projektna pisarna, služba za stike z javnostmi in interno komuniciranje, služba za investicije in tehnično vzdrževanje in pa upravno-poslovna dejavnost, ki se naprej deli na ekonomsko poslovno dejavnost (finančna računovodska služba, osnutek dela in razčlenitve, nabavna služba, služba za informatiko, služba za preskrbo s prehrano, služba za preskrbo s perilom, služba za čiščenje, transportna in kurirska dela) in splošno-kadrovsko-pravno dejavnost (pravna služba, kadrovska služba, izobraževalna služba, splošna služba). 31.12.2014 je bilo zabeleženih 1054 zaposlenih (SBNM 2015).

5.1 KADROVSKA SLUŽBA SPLOŠNE BOLNIŠNICE NOVO MESTO

Kadrovska služba se v SBNM uvršča v splošno-kadrovsko-pravno dejavnost, ki je ena izmed dveh področij upravno poslovne dejavnosti. Kadrovska služba se tako ukvarja z izvajanjem sprejete kadrovske politike, izpeljevanjem logistike pri sklepanju in ureditvi delovnih razmerij (gre za postopek izbire kandidatov, sklepanje pogodb o zaposlitvi, prijava delavcev v zavarovanje, odjava delavcev iz zavarovanja, vodenje kadrovskih soglasij in dopisov z zunanjimi ustanovami), vodenjem kadrovskih evidenc (računalniški program Kadris: podpira

processe kadrovske evidence, ki so potrebni pri procesu zaposlovanja delavcev, prekinitvah delovnih razmerij, premeščanju delavcev, pogodbah o zaposlitvi in pri pokrivanju zahtev, ki jih lahko vložijo zunanje ustanove – zahteve po dokumentih, statistikah poslovanja, poročilih), načrtovanje kadrov, družbeni standard, motiviranje in napredovanje, ter izvajanje ostalih kadrovskih del, kamor sodi:

- prijavljanje na Zavod za zaposlovanje,
- informiranje pri Zavodu za zaposlovanje,
- interakcija z Zavodom za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (pripravljanje dokumentov v invalidski postopek v sodelovanju z invalidsko komisijo),
- spremljanje bolniških izostajanj,
- pripravniška doba
- praksa, ki jo opravljajo dijaki in študenti
- sodelovanje pri organiziranju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih
- vpeljava v delo (priprava razporeda uvajanja, ureditev uvajalnega seminarja, spremljanje in orientacija uvajanja, organizacija preizkusa znanja ob koncu uvajanja, zbiranje in vodenje dokumentov o preizkusih znanja) (SBNM 2014b).

Naloga kadrovikov v bolnišnici vsebuje tudi izdelava strateškega načrta, ki je pripravljen s strani vodstva zavoda in predstojniki oddelkov, ter vodij služb in je v skladu s poslovnimi in strateškimi cilji. Vsi predpisi s področja vodenja človeških virov morajo biti ustrezni, za kar so odgovorni kadroviki, ki morajo posledično spremljati novosti, ki se določijo v zakonodaji in hkrati opazovati potrebe organizacije in po potrebi ponuditi dopolnitve ali prilagoditve obstoječih notranjih dokumentov ali pa priporočiti sprejem novih, če je to potrebno. V skladu s strateškim načrtom kadrovik izdelava osnutek Letnega načrta kadrov, ki je osnovan na podatkih iz kadrovskih evidenc. Predlog kadrovika mora ustrezati zahtevam za doseganje strateških ciljev. V primeru, da je predlog neustrezen, mora kadrovik dokument popraviti ali dopolniti v skladu z direktorjevimi zahtevami. Nato na podlagi najavljenih kadrovskih potreb pripravi predlog za izvedbo kadrovskega postopka (nanašajoč na razpis prostih delovnih mest, razporeditve delavcev, spremembe organizacije, odpuščanje delavcev), ki mora biti v skladu z Letnim načrtom kadrov. Izpeljati mora razpis, oziroma objavo prostega delovnega mesta, pripraviti vabilo na razgovor, sklicati delovne skupine, in izvesti selekcijski postopek, oziroma prične z dejavnostmi za obdelavo skladnih programov. Pri sami izvršitvi postopka se lahko udeležijo tudi vodje služb ali drugi zaposleni, za katere kadrovik meni, da bi lahko pripomogli

k celovitejši rešitvi. Naloga kadrovika je tudi letno merjenje procesa, kjer se upoštevata kazalca učinkovitosti in operativnosti procesa (izvedba načrta kadrov in izvedba načrta usposabljanja in izobraževanja), ki nato na osnovi doseženih rezultatov predlaga vodstvu ustrezne preventivne, korekcijske ali izboljševalne ukrepe (Pezelj 2015).

V SBNM je z določenimi predpisi obvezujoče stalno hraniti vso dokumentacijo, ki je povezana z delovno pravnim položajem zaposlenih in ostalo dokumentacijo kadrovske službe. Vodja izobraževanja vodi vso dokumentacijo povezano z izobraževanjem delavcev, arhivira pa jo kadrovska služba. Prav tako se v personalni dokumentaciji v kadrovski službi hranijo kopije potrdil o opravljenem izobraževanju zaposlenih (Pezelj 2015).

Iz položaja delovnega mesta v organizacijski shemi, vsebine in pogojev dela delovnega mesta in iz poklica, ki se zahteva za zasedbo delovnega mesta, izhajajo vsa pooblastila, kompetence in odgovornosti, ki jih imajo zaposleni pri svojem delu. S sistemizacijo delovnih mest so določena delovna mesta in potrebni pogoji za zasedbo le-teh. Na kadrovske organizacijske enote sta zaposleni 2 delavki, ki opravljata vse zgoraj navedene naloge (Povšič 2015).

Kadrovske prakso sem opravljala v SBNM in pri samem opravljanju strokovne prakse sem se tudi sama srečala z nekaj kadrovskimi nalogami, in sicer sem izpolnjevala prijavnice na zdravniški pregled novih pripravnikov, pregledala in odposlala sem odobrene prijavnice za letovanje, odgovarjala na prošnje za zaposlitev, pripravništvo, počitniško delo kandidatov in obveščala neizbrane kandidate za pripravništvo, arhivirala sem potrdila o izobraževanju uslužbencev, sodelovala sem pri podajanju informacij novemu sprejetemu pripravniku zdravniku, seznanila sem se z obveščanjem kandidatov o izbranem pripravništvu in podajanju nadaljnjih informacij. Mentorica mi je tudi veliko povedala o samem načinu dela v kadrovske službi, mi opisala, s čim vse se ukvarjajo, kot tudi same postopke. V SBNM lahko napredujejo vsi kadri. Kriterije izpolni in poda vodja vsakega oddelka posebej za svoje zaposlene, nato pa glede na ocene, ki jih zaposleni dobijo, ocenijo ali gre za napredovanje in kakšno.

Prav tako sem se seznanila s kriterijem o izbiri novih delavcev, s postopkom uvajanja novih delavcev in kriteriji po katerih lahko uslužbenci napredujejo. Sam postopek napredovanja se začne z ugotavljanjem potreb po prostem delovnem mestu, kateremu sledi direktorjeva potrditev potrebe in na koncu samo uresničenje potrebe. Na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje je potrebno objaviti prosto delovno mesto. Nato poteka zbiranje in pregled vlog

(razporeditev na ustrezne in neustrezne, pregled ustreznih vlog z vodjo oddelka). Ustrezne kandidate se nato povabi na razgovor. Razgovor izvede kadrovik ob predložitvi dokazil. Na koncu sledi izbira kandidata, obvestilo kandidata o izbiri. Nato je treba podpisati predlog listine o zaposlitvi. Ko je predlog podpisan, kandidat podpiše še samo pogodbe in ostale dokumente za potrebe kadrovske evidence zaposlenega (Pezelj 2015).

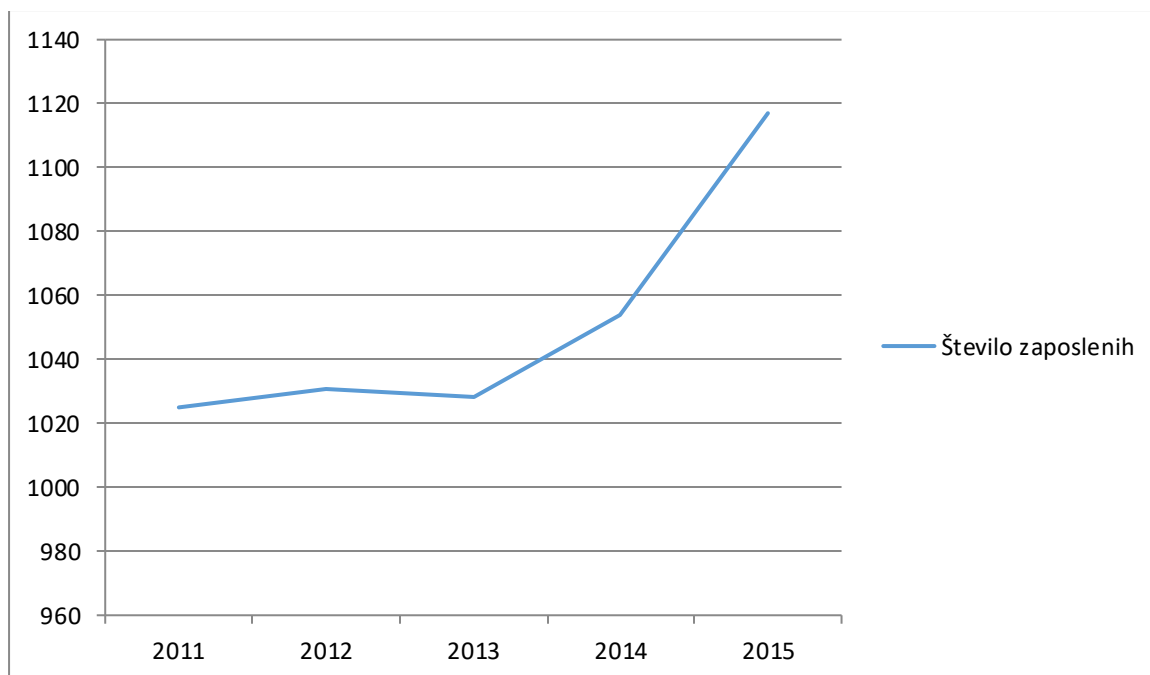
5.2 OPREDELITEV KADROVSKEGA PROBLEMA

V SBNM se srečujejo s številnimi problemi, ki ne zadevajo samo zaposlovanja. Vendar pa sem se osredotočila na problem zaposlovanja, saj sta mi kadrovici med intervjujem povedali, da jim to predstavlja največji in težko rešljivi problem, saj ne glede na to, koliko zaposlenih imajo, ne morejo kakovostno opravljati svojega dela s takim številom zaposlenih. Potrebovali bi več kadra, predvsem kar se tiče medicinskih sester, saj so le-te preobremenjene in opravljajo delo v izmenskem delu. Beležijo tudi veliko odsotnosti z dela, v obliki porodniških dopustov, bolniških stažev, odsotnosti zaradi izobraževanja, ipd. Glede na to, da jih Zakon za uravnoteženje javnih financ omejuje pri zaposlovanju novih delavcev, so primorani še bolj obremeniti že tako preobremenjene zaposlene, da lahko pokrijejo odsotnosti z dela.

5.2.2 PROBLEM ZAPOSLOVANJA V SPLOŠNI BOLNIŠNICI NOVO MESTO

Kot sem že zgoraj omenila, je eden večjih kadrovskih problemov, s katerim se srečujejo v SBNM, zaposlovanje. Sama sem se osredotočila na analizo zaposlovanja. Analizirala sem zaposlovanje med leti 2011 in 2015, pri čemer sem se osredotočila na leti 2014 in 2015, torej na zadnji dve leti.

Graf 5.1: Število zaposlenih v SBNM med letoma 2011-2016



Vir: Povzeto po SBNM (2014b).

V zgornjem grafu (glej graf 5.1) vidimo, da je število zaposlenih od leta 2011 do 2014 le rahlo naraščalo, medtem ko je leta 2015 prišlo do malo večjega odstopanja. V SBNM je bilo konec leta 2015 zaposlenih 1117 delavcev, vendar je kljub temu delo težko organizirati zaradi že omenjenih težav.

Tabela 5.1: Število zaposlenih v SBNM v letih 2014 in 2015

Število zaposlenih	Nedoločen čas	Določen čas				Pripravniki			Specializanti		SKUPAJ
		dr.med.	DMS,B	SMS	Ostali	dr.med.	SMS	ostali	SB	SZZ	
2014	929	2	11	28	23	15	1	0	1	44	1054
2015	952	7	12	28	25	16	23	5	0	49	1117

Vir: Povzeto po SBNM (2014b).

Tabela 5.1 je razdeljena na število zaposlenih za nedoločen čas, določen čas, število pripravnikov in število specializantov, in sicer za leti 2014 in 2015. Število zaposlenih je razdeljeno na zaposlene za določen čas (zdravniki (dr. med.), diplomirane medicinske sestre (DMS), babice (B) in srednje medicinske sestre (SMS), pripravnike (zdravniki pripravniki (dr. med.), srednje medicinske sestre pripravnice (SMS) in ostali) in specializante.

V zgornji tabeli (glej tabelo 5.1) lahko opazimo povečanje števila zaposlenih od leta 2014 do leta 2015 za 63, kar predstavlja približno 6 % glede na leto 2014. Iz tabele je lepo razvidno, da

so se enakomerno povečale zaposlitve tako za nedoločen kot tudi določen čas. Nove zaposlitve se največkrat sklepajo zavoljo zamenjave odsotnih delavcev, predvsem za srednje medicinske sestre in pomožno skupino za čiščenje in ohranjanje.

Tabela 5.2: Število invalidov po stopnji invalidnosti

Število invalidov	2011	2012	2013	2014	2015
II. kategorija	7	6	6	6	4
III. kategorija	25	27	33	31	33
III. kategorija- delna pokojnina	30	32	34	41	44
Skupaj število invalidov	61	65	73	78	81
% od vseh zaposlenih	5,95	6,30	7,10	7,40	7,25
Vsi zaposleni	1025	1031	1028	1054	1117

Vir: Povzeto po SBNM (2014b).

V letu 2015 je bilo zaposlenih 81 invalidov, kar predstavlja 7,25 % vseh zaposlenih (glej tabelo 5.2). To pomeni, da zaradi omejitev ne morejo v celoti opravljati delovnih nalog, zato mora del njihovega dela opraviti drugi zaposleni. To dejstvo povečuje obremenjenost zaposlenih, ki morajo prevzeti še dodatne naloge.

Tabela 5.3: Zaposleni po skupinah delovnih mest

Zaposleni po skupinah delovnih mest	2013	2014	2015
Zdravniki	166	164	180
Farmacevtski delavci	10	11	11
Medicinske sestre in babice	479	499	540
Zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci	77	75	78
Spremljajoča delovna mesta	293	302	305
Poslovodni organi	3	3	3
SKUPAJ	1.028	1.054	1.117

Vir: Povzeto po SBNM (2014b).

V zgornji tabeli (glej tabelo 5.3) je prikazano število zaposlenih po skupinah delovnih mest. Iz tabele je razvidno, da okoli 50 % vseh zaposlitev predstavljajo medicinske sestre in babice. Te poklice običajno v veliki večini opravljajo ženske. In tukaj se soočimo s problemom, saj iz tega naslova prihaja do absentizma zaradi nege otroka in starševskega dopusta. Gospa Pezelj (intervju v prilogi) je povedala, da je zadnja leta v bolnišnici zaposlenih okoli 80 % žensk, zato je posledično tudi odsotnost zaradi porodniškega dopusta in starševskega dopusta višja (glej tabelo 3.3). Zaposlenim materam lahko do otrokovega 3. leta starosti ni potrebno opravljati nočnega dela, kar zmanjšuje število delavcev, ki lahko opravljajo delo ponoči. In zopet pride do pomanjkanja kadra. ZUJP določa, da se lahko za določen čas zaposli delavca, ki nadomešča porodniški dopust in pa delavca na bolniškem stažu, vendar le v primeru, če je delavec odsoten več kot 30 dni. V večini primerov pa je tako, da so zaposleni na bolniškem stažu manj kot 30 dni in tako za te zaposlene ni mogoče dobiti zamenjave (Pezelj 2015).

To se lepo vidi iz spodnje tabele (glej tabelo 5.4), kjer vidimo, da število delavcev odsotnih zaradi bolezni, ki so na bolniški manj kot 30 dni, narašča. V letu 2015 je bilo za 8.170 dni odsotnih zaposlenih zaradi bolezni v breme delodajalca, kar predstavlja največji problem. Odsotnost v breme delodajalca je v letu 2015 predstavljala 34,2 % vsega absentizma in teh delavcev po zakonu ni bilo mogoče nadomestiti. Zelo se je povečal tudi absentizem na račun nege in spremstva, kar je najbolj izrazito med letoma 2012 in 2013, ko se je absentizem na račun nege in spremstva povečal kar za tretjino.

Tabela 5.4: Zdravstveni absentizem v dnevih

	2012	2013	2014	2015
Bolezen v breme delodajalca	7.738	7.749	7.070	8.170
Bolezen v breme ZZZS	5.991	5.205	5.361	5.736
Nega+ spremstvo	876	1.295	1.269	1.216
Krvodajalstvo	110	116	131	121
Invalidnine	1.033	939	914	809
Starševski dopust	11.900	10.307	8.372	7.829
SKUPAJ	27.648	25.610	23.117	23.880

Vir: Povzeto po SBNM (2014b).

Ker se srečujejo s premajhnim številom specialistov v posamičnih panogah, se poslužujejo podjemnih dogovorov ali pogodbenega dela, ki je lahko začasen. Tovrstne pogodbe sklepajo za izvajanje storitev v specialistični ambulanti, diabetološki ambulanti, kjer gre za medicinsko pedikuro, za izpeljevanje SVIT programa in za opravljanje dežurstev (Pezelj 2015).

Zaposleni v SBNM precej pozornosti posvečujejo izobraževanju, kar prav tako pomeni odsotnost kadra. Leta 2014 so opravili strokovno izpopolnjevanje in edukacijo za vse profile, za kar so namenili 12.308 ur plačanih odsotnosti. Dodatno so namenili še 55.074 ur za ostale oblike izobraževanja. Če izračunamo statistiko, to pomeni 32,27 % delavcev dnevno in 2,96 % vseh plačanih ur za izobraževanje (Pezelj 2015).

Torej, če povzamem vse zgoraj navedene podatke, postane jasno, da iz števil, ki prikazujejo število zaposlenih v SBNM, izhaja, da je zaposlenih dovolj, vendar pa pri tem ne pomislimo na vse odsotnosti, ki jih beležijo v SBNM: ženske na porodniškem dopustu, bolniškem stažu, starševskem dopustu, invalidi s krajšim delovnim časom. Kadra zato primanjkuje, ker ga zaradi ZUJF-a ni mogoče nadomestiti. Posledično pride do preobremenjenosti ostalih zaposlenih, ki prevzamejo delo odsotnih delavcev, kar posledično zopet vodi v invalidnost, stres, in druge bolezni. Tako se povečuje tudi število zaposlenih na bolniški ter preobremenitev vseh zaposlenih, ki lahko delo opravljajo za polni delovni čas.

6 PREDLOGI ZA REŠITEV KADROVSKEGA PROBLEMA V SBNM

Sprememba zakonodaje

V prvi vrsti bi bila prav gotovo dobra rešitev sprememba zakonodaje, oziroma sprememba ZUJF-a, ki sedaj prepoveduje oziroma omejuje zaposlovanje v javni upravi. Vendar to ni odvisno od same bolnišnice, saj gre za zakonodajno raven, ki je bolnišnica ne more spremeniti.

Ozaveščanje zaposlenih

Ena izmed stvari, ki jih SBNM lahko izvede, je osveščanje svojih zaposlenih o zdravem življenju, saj bi s tem zmanjšali število invalidov in bolniških stažev. Izvajali bi lahko izobraževanja, na katerih bi zaposleni izvedeli, kako zdravo živeti, kako se izogibati stresu, preobremenjenosti. Seveda pa je veliko odvisno tudi od življenja zaposlenih doma, ko niso na delovnem mestu. Na seminarjih bi jim lahko predstavili kratkoročne in dolgoročne posledice nezdravega življenja in tako bi se zaposleni zavedeli, da delajo škodo sami sebi, zatobi morali, ne le zaradi zaposlitve, temveč tudi zaradi njih samih, paziti na svoje zdravje, živeti čimbolj neobremenjeno in bi tako tudi sami raje hodili na delovno mesto terse izognili nepotrebnim bolniškim dopustom. V SBNM sicer že uporabljajo programe ozaveščanja zaposlenih o zdravem življenju, in sicer v obliki delavnic in predavanj, vendar se veliko število zaposlenih še vedno ne vključuje v tovrstne delavnice in seminarje, saj so mnenja, da so o vsem že osveščeni, da lahko svoj čas bolje porabijo, kot pa da bi poslušali predavanja. Menim, da je veliko zaposlenih tudi mnenja, da jim zdravo življenje in sproščanje v prostem času ne more veliko pomagati pri boljšem počutju na delovnem mestu. Predavanja bi morala biti bolj zanimiva, vključili bi lahko izlete v naravo in s tem spodbudili zaposlene, da se udeležujejo tovrstnih dogodkov v večjem številu. Za boljše počutje na delovnem mestu bi jim koristilo tudi druženje s sodelavci in ostalimi zaposlenimi v zavodu.

Izboljšanje opreme

Rešitev bi predstavljal tudi nakup nove, boljše opreme, ki bi veliko pripomogla zaposlenim, prav tako pa tudi pacientom. V bolnišnici je še vedno nameščenih veliko starih postelj, ki jih morajo zaposleni še vedno dvigovati in spuščati ročno, kar pomeni, da trpi njihova hrbtenica in telo celo, kar posledično privede do invalidnosti in bolniških odsotnosti. Z modernejšo opremo bi veliko pomagali zaposlenim, da bi lažje opravljali svoje delo in bi tudi manj časa porabili za opravljeno delo, oziroma bi lahko opravili več drugega dela, ki ga sedaj ne morejo, ker se preveč zamudijo in utrudijo z ostarelo opremo. S tem bi se delo zaposlenih zelo olajšalo, povečala pa bi se produktivnost delavcev, kar bi prineslo pozitivne posledice, tako na dolgi kot na kratki rok. Izboljšanje opreme bi posledično pomenilo tudi manjši absentizem, oziroma manjšo

odsotnost z dela, saj težko dvigovanje in predvsem ročno opravljanje dela pogosto privede do absentizma in obolevanja zaposlenih, od raznih poškodb hrbtenice do bolezni in poškodb rok in nog.

Razbremenitev

Ta rešitev pa je večinoma spet odvisna od državne ravni, saj je starost za upokožitev previsoka. Jasno je, da starejša medicinska sestra ni več tako učinkovita in hitra ter sposobna kot mlajša. Mlajši zaposleni imajo več energije, več volje, so na splošno bolj zdravi kot starejši, bolj hitri, medtem ko so starejši ljudje že preveč utrujeni zaradi preobremenjenosti in svojih nalog več ne morejo opraviti tako hitro in dobro kot so jih lahko, ko so bili mlajši, obenem pa težje opravljajo večizmensko delo. Upokojitvena doba bi morala biti nižja, saj bi s tem dali možnost mladim iskalcem zaposlitve in bi tako rešili problem preobremenjenosti starejših zaposlenih, dosegali bi boljše rezultate in hkrati tudi povečali zaposljivost mladih na trgu delovne sile. Zdravstvo bi bolje poslovalo in delovalo, če bi vpeljali več mlajšega kadra in potem ne bi prihajalo do pomanjkanja kadra zaradi vseh že zgoraj navedenih vzrokov. V tej točki bi lahko bolj uporabljali zaposlitev za skrajšani delovni čas, saj bi s tem ukrepom razbremenili delavce in hkrati omogočili zaposlitev novim ljudem ter s tem pripomogli k zmanjšanju brezposelnosti. V SBNM imajo veliko primerov zaposlenih s skrajšanim delovnim časom, in sicer invalidov, ki morajo delati po skrajšanem delovnem času, ker spadajo v II. ali III. kategorijo invalidnosti, vendar se moj predlog nanaša tudi na ostale ljudi, ki bi lahko delali po 4-urnemdelovnem času, s čimer bi lahko dva delavca opravila delo enega zaposlenega, vsak po 4 ure dnevno. S tem bi vsekakor razbremenili preobremenjene delavce. V tem primeru bi država morala poskrbeti za socialno varnost zaposlenih s skrajšanim delovnim časom, da bi dosegali norme minimalne plače.

Izboljšanje medosebnih odnosov zaposlenih

Moje mnenje je, da do velikega nezadovoljstva na delovnem mestu pride tudi zaradi slabih odnosov med zaposlenimi, oziroma med sodelavci. Delavci tako ne hodijo v službo dobre volje in opravljajo svoje delo prisiljeno in veliko manj učinkovito, kot bi bilo potrebno. Z boljšimi odnosi bi veliko pripomogli k učinkovitejšemu delu, manjšemu deležu stresa na delovnem mestu in boljšemu odnosu z zaposlenimi in samimi pacienti. Prvi način izboljšanja medosebnih odnosov je komunikacija, saj brez nje ni mogoče sodelovati. Tudi če nekoga ignoriramo, je to del komunikacije, pa čeprav je ta slaba. Komuniciranje seveda ni določeno samo z besedami, saj gre tudi za govorico telesa, obrazno mimiko in intonacijo glasu. Dobra komunikacija je

ključnega pomena, tako med zaposlenimi kot tudi v odnosu zaposlenih do pacientov. Z izboljšano komunikacijo bi dosegli boljše odnose z zaposlenimi in posledično boljše počutje zaposlenih. Nadrejeni bi morali svojim zaposlenim večkrat nameniti pozornost, jim reči kakšno vzpodbudno besedo, pohvalo. Na hodnikih v SBNM sem kot pacientka velikokrat opazila slabo komunikacijo med zdravniki in medicinskimi sestrami ter ostalimi zaposlenimi, verjetno zaradi hierarhije zaposlenih. Nižji uslužbenci se tako počutijo manj vredne oz. nevredne spoštovanja, kar vpliva na njihovo slabo voljo in posledično na njihov slab odnos do pacientov. Nadrejeni bi morali poskrbeti za enako obravnavanje med zaposlenimi, spodbujati komunikacijo med njimi z druženji, oziroma dogodki, ki bi vključevali vse zaposlene, neodvisno od položaja. Spodbujali bi lahko sodelovanje zaposlenih preko spleta, razne spletne skupine zaposlenih, kjer bi si zaposleni lahko izmenjavali mnenja glede dela, se organizirali v druženje izven delovnega časa. Splošno znano je namreč, da spodbudno komuniciranje dobro vpliva na zdravljenje mnogih težav in bolečin ljudi, kar pacientom omogoča boljše in hitrejše okrevanje.

7 ZAKLJUČEK

Splošno bolnišnico Novo mesto uvrščamo v Javni zdravstveni zavod, ustanovljen 11. februarja 1993, s sklepom Vlade Republike Slovenije. Ustanovljen je bil z namenom opravljanja specialistično-ambulantne, bolnišnične in lekarniške dejavnosti ter za opravljanje ekonomskih aktivnosti kot dodatnih dejavnosti. Kadrovska in izobraževalna služba je opredeljena kot ena izmed upravno-poslovnih dejavnosti, med katere pa poleg le-te sodijo tudi pravna, splošna,

ekonomska, nabavna služba, služba: varstva pri delu, za informatiko, za tehnično oskrbo in energetiko, za prehrano, za preskrbo s perilom ter transportna in kurirska služba (SB Novo mesto 2015). S pomočjo razgovora s kadrovicama Silvo Pezelj in Lidijo Povšič sem se odločila za opredelitev kadrovskega problema zaposlovanja v SBNM. Po mnenju Povšič Lidije (2015) so vsi glavni ukrepi v rokah države ter zakonov in predpisov, ki jim onemogočajo dodatno zaposlovanje in celo predpisujejo zmanjšanje trenutnega števila zaposlenih.

S pomočjo intervjujev in strokovne literature sem oblikovala nekaj predlogov za rešitev omenjenega kadrovskega problema, ki bi lahko pripomogli k izboljšanju stanja v SBNM. Na prvem mestu je odgovornost na državni ravni, saj zakon prepoveduje zaposlovanje v javni upravi, zato bi pomagala le sprememba zakona. Prav tako je po mojem mnenju in mnenju zaposlenih v SBNM starostna doba za upokojitve previsoka, saj bi z nižjo starostno dobo upokojitve lahko zaposlili mlajši kader, ki je bolj učinkovit in hitrejši. SBNM bi lahko k rešitvi problema pripomogla z ozaveščanjem zaposlenih o tem, kako pomembno je zdravje in zdravo življenje, kako naj skrbijo za svoje zdravje, pravilno držo, pravilno dvigovanje stvari. Če bi bili zaposleni bolj ozaveščeni o tem in bi te podatke upoštevali, bi prišlo do zmanjšanja primerov invalidnosti, ki izhaja iz dela in skrajšanja bolniških dopustov. Lahko bi izboljšali tudi tehnologijo in opremo v prostorih SBNM, saj je le-ta zastarela, zato se zaposleni mučijo z ročnim dvigovanjem postelj, čeprav so pacienti težki, ko jih je potrebno obračati na postelji. Z boljšo opremo bi razbremenili zaposlene, kar bi posledično pripeljalo do boljšega počutja zaposlenih, manjše obremenjenosti, prav tako pa bi pripomogli k boljšemu zdravju zaposlenih. To bi vodilo do zmanjšanja bolniških dopustov in manjše invalidnosti na delovnem mestu. Menim, da se SBNM za odpravo omenjenega problema trudi po svojih najboljših močeh, saj zaposlene že sedaj obveščajo o zdravem življenju, kolikor je to v njihovi moči. Nimajo pa prav velike vloge pri tem, saj so glavne stvari in zakonodaja še vedno v rokah države.

8 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 2006. *A handbook of human resource management practice*. London; Philadelphia: Kogan Page.
2. Brejc, Miha. 2002. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
3. Burke, J. Ronald, Andrew J. Noblet in Cary L. Cooper. *Human Resource Management in the Public Sector*. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar.

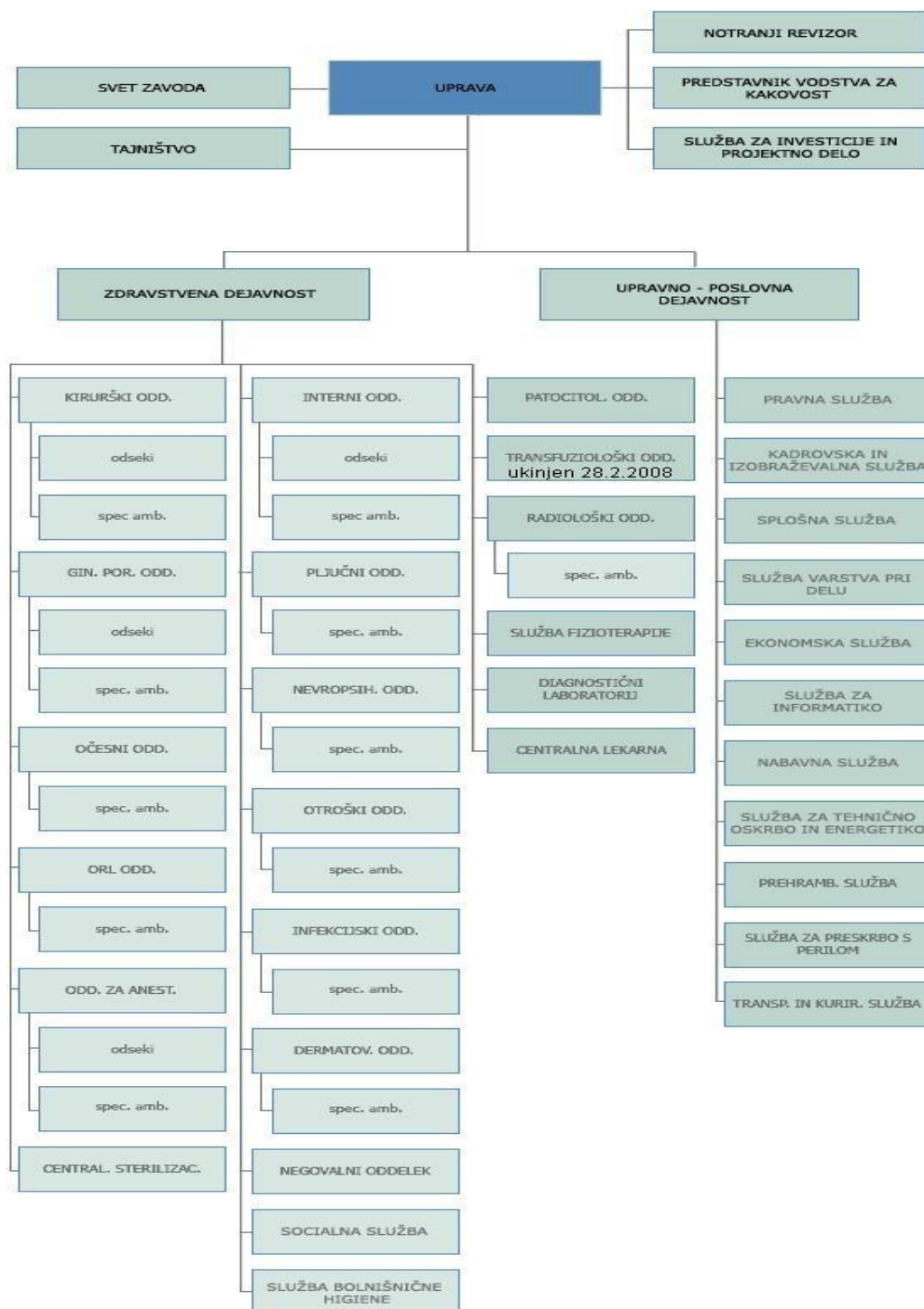
4. Campbell, Iain in John Burgess. 2001. Casual Employment in Australia and Temporary Employment in Europe: Developing a Cross-National Comparison. *Work, Employment and Society* 15 (1). Dostopno prek: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/09500170122118823> (25. februar 2017).
5. Daly, L. John. 2012. *Human Resource Management in the Public Sector: policies and practices*. New York: M. E. Sharpe, Inc.
6. Drobnič, Robert. 2009. *Slovenski trg dela danes in jutri: kritičen pogled na trg dela in razvojne možnosti s primeri dobrih praks*. Ljubljana: Planet GV.
7. Ferfila, Bogomil, Polonca Kovač, John Loxley, Salim Loxley, Nadja Rashwan, Uroš Pinterič, Igor Šoltes, Mojmir Mrak, Peter Worstner, Alenka Mubi Zalaznik in Hiroko Kudo, ur. 2007. *Ekonomski vidiki javnega sektorja = Economic Aspects of the Public sector*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Finančni periskop. 2008. *Register brezposelnih diplomantov*. Dostopno prek: <http://periskop.si/2008/09/register-brezposelnih-diplomantov/#.WTKZfGjyIU> (25. februar 2017).
9. Gottschall, Karin, Bernhard Kittel, Kendra Briken, Jan-Ocko Heuer, Sylvia Hils, Sebastian Streb in Markus Tepe. 2015. *Public sector employment regimes: transformations of the state as an employer*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
10. Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. --- 2005. *Politika birokracije*. Ljubljana: Modrijan.
12. --- 2015. *Sistem javnih uslužbencev v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. --- in Bačlija Irena. 2007. *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Holland A. James in Stuart Burnett. 2013. *Employment law*. Oxford: Oxford University Press.
15. Ignjatović, Miroljub. 2002. *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Lane, Jan-Erik. 2000. *New public management*. London; New York: Routledge.
17. Langeršek, Eva. 2013. Več zaporednih pogodb za določen čas. *Časnik*, 17. maj. Dostopno prek: <http://www.casnik.si/index.php/2013/05/17/vec-zaporednih-pogodb-za-dolocen-cas/> (24. april 2015).
18. Lewis, David in Malcolm Sargeant. 2004. *Essentials of employment law*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

19. Ministrstvo za zdravje. 2016. *Analiza zdravstvenega sistema v Sloveniji-Povzetek in ključne ugotovitve*. Dostopno prek: http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/Analiza/analiza_ZS_povzetek_in_kljucne_ugotovitve_lektorirana_verzija.pdf (25. februar 2017).
20. OECD. 2016. *Employment by education level*. Dostopno prek: https://data.oecd.org/searchresults/?r=%2Bf%2Ftype%2Findicators&r=%2Bf%2Ftopics_en%2Fjobs (20. januar 2017).
21. OECD360. 2015. *Slovenija 2015: Kam se uvršča Slovenija?* Paris: OECD Publishing. Dostopno prek: Google books.
22. OPSI. 2017. *Število zaposlenih v organih državne uprave po skupnem kadrovskem načrtu od leta 2004, letno*. Dostopno prek: [https://podatki.gov.si/dataset/stevilo-zaposlenih-v-organih-drzavne-uprave-po-skupnem-kadrovskem-nacrtu-od-leta-2004-letno%20\(25](https://podatki.gov.si/dataset/stevilo-zaposlenih-v-organih-drzavne-uprave-po-skupnem-kadrovskem-nacrtu-od-leta-2004-letno%20(25) (25. maj 2017).
23. Paugam, Serge in Ying Zhou. 2007. Job Insecurity. V *Employment regimes and the quality of work*, ur. Duncan Gallie, 179–204. New York: Oxford University Press.
24. Pezelj, Silva. 2015. Intervju z avtorico. Novo mesto, 23. april.
25. Povšič, Lidija. 2015. Intervju z avtorico. Novo mesto, 22. april.
26. Pravno informacijski sistem RS. 2015. *Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Sodnega sveta Republike Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV6729> (25.april 2015).
27. Preželj Branka in Svetlik Ivan, ur. 1992. *Zaposlovanje – perspektive, priložnosti, tveganja*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
28. Price, Alan. 2011. *Human resource management*. Andover: Cengage Learning EMEA.
29. Računovodja. 2015. *Izvajanje politike zaposlovanja v javnem sektorju*. Dostopno prek: <http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=3874> (24.april 2015).
30. Randhawa, Gurpreet. 2007. *Human resource management*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.
31. Rose, Ed. 2004. *Employment relations*. Harlow: Prentice hall.
32. Schalk, Rene. 2004. Changes in the Employment Relationship Across Time. V *The Employment Relationship: Examine Psychological and Contextual Perspectives*, ur. Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro, Lynn M. Shore, M. Susan Taylor, Lois E. Tetrick, 284–311. Oxford: Oxford University Press.
33. Sciarra, Silvana. 2005. *The evolution of Labour Law (1992-2003)*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

34. Sharma C. Tara. 2004. *Meaning Of Lifelong Learning*. New Delhi: Sarup & Sons.
35. *Splošna bolnišnica Novo mesto*. Dostopno prek: <https://www.sb-nm.si/> (23.april 2015).
36. --- 2014a. *Letno poročilo*. Novo mesto: interno gradivo.
37. --- 2014b. *Kadrovsko poročilo*. Novo mesto: interno gradivo.
38. SURS. 2017. *Število prebivalcev na 1 zdravnika*. Dostopno prek: <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp> (3. februar 2017).
39. Svetlik, Ivan. 1994. *Zaposlovanje: približevanje Evropi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. ---, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc. 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Wagenaar F. Alfred, Michiel A. J. Kompier, Toon W. Taris in Irene L. D. Houtman. 2013. Temporary employment, quality of working life and well-being. *The Psychology of the Recession on the Workplace*, ur. Alexander-Stamatios G. Antoniou in Cary L. Cooper, 117–142. Cheltenham (UK); Northampton (MA, USA): Edward Elgar.
42. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (9. junij 2016).
43. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2016. *Strokovna izhodišča za leto 2017*. Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/_files/9355/Strokovna_izhodisca_za_leto_2017.pdf (25. februar 2017).

PRILOGE

Priloga A: Organigram Splošne bolnišnice novo mesto



Vir: SBNM (2015).

Priloga B: INTERVJU

Intervju s Povšič Lidijo in Pezelj Silvo, kadrovicama v Splošni bolnišnici Novo mesto.

1. Kako je sestavljena kadrovska služba v SBNM?

Kadrovska in izobraževalna služba je opredeljena, kot ena izmed upravnno-poslovnih dejavnosti. Ostale upravne dejavnosti, poleg kadrovske pa so še: pravna služba, splošna služba, služba varstva pri delu, ekonomska služba, služba za informatiko, nabavna služba, služba za tehnično oskrbo in energetiko, prehrabna služba, transportna in kirurška služba.

2. Koliko je zaposlenih v upravno poslovni dejavnosti?

Celotno število zaposlenih v SBNM je 31.12.2014 znašalo 1054. Od tega nas je v upravno poslovni dejavnosti zaposlenih 21. Na področju kadrovanja in izobraževanja pa sva zaposleni le 2, in sicer jaz (Pezelj) in Lidija Povšič.

3. Katere so naloge kadrovske izobraževalne službe?

Naloge, s katerimi se ukvarjamo v kadrovski službi so izvajanje sprejete kadrovske politike, izvajanje logistike pri sklepanju in urejanju delovnih razmerij, vodenje kadrovskih evidenc, opravljanje drugih kadrovskih del, kot so prijavljanje in obveščanje pri Zavodu za zaposlovanje, interakcija z Zavodom za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, spremljanje bolniške odsotnosti, pripravištvo, praksa dijakov in študentov, sodelovanje pri organiziranju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Ukvarjamo se tudi z napredovanjem, motiviranjem zaposlenih, planiranjem kadrov. Naša naloga je tudi izdelava strateškega načrta. Odgovorni smo za skladnost vseh predpisov s področja vodenja človeških virov. Spremljati moramo novosti v zakonodaji in slediti organizacijskim potrebam.

4. Kakšen je vaš kadrovski problem, oziroma, kateri je eden izmed največjih kadrovskih problemov in zakaj mislite, da je tako?

Eden večjih kadrovskih problemov s katerim se srečujejo v SBNM je zaposlovanje. Večje število delavcev, ki so pri nas za določen čas, je povzročilo večje število zaposlenih, če primerjamo z letom 2013. Visoko je število zaposlenih z naslova nadomeščanja porodniškega dopusta in bolniške (39), kot tudi z naslova starševstva in invalidnosti, kar pomeni, da delajo skrajšan delovni čas. Zakon nas omejuje pri zaposlovanju novih delavcev, zato smo jih leta 2014 zaposlili le 6 za določen čas, medtem, ko bi jih potrebovali veliko več, da bi bilo delo lahko kakovostno opravljeno. V SBNM je zaposlenih 1054 delavcev, vendar je kljub temu delo težko organizirati zaradi že omenjenih težav. Glede na uredbo Ministrstva za javno upravo bi morali tudi v letošnjem letu zmanjšati delež zaposlenih za 1%, kar pomeni, da bo skoraj

nemogoče organizirati potek dela in zagotoviti varnost pacientov. Zaposlenih je kar 78 invalidov, kar predstavlja 7,4% vseh zaposlenih. To pomeni, da tako delovnih nalog v celoti zaradi omejitev ne morejo opravljati in mora del njihovega dela opraviti drugi zaposleni. Trenutno znaša odstotek zaposlenih žensk kar 83, zato nas ne sme čuditi, da je višja tudi odsotnost s strani porodniškega dopusta in starševskega dopusta. Zaradi starševstva je prišlo do uveljavljanja pravice s strani desetih zaposlenih delavk, kar je še vedno za polovico manj, vendar vseeno prihaja do zelo veliko porodniških odsotnosti. Zaposlene mame lahko do otrokovega 3. leta starosti ne opravljajo nočnega dela, kar zmanjšuje število delavcev, ki lahko opravljajo delo ponoči. In zopet pride do pomanjkanja kadra. ZUJP določa, da se lahko za določen čas zaposli delavca, ki nadomešča porodniški dopust in pa delavca na bolniškem stažu, vendar le v primeru, da je delavec odsoten več kot 30 dni. V večini primerov pa je ravno tako, da so zaposleni na bolniškem stažu manj kot 30 dni in tako za te zaposlene ne moreš dobiti zamenjave. Kadra zato primanjkuje, ker ga zaradi ZUJF-a ni mogoče nadomestiti. Posledično pride do preobremenjenosti ostalih zaposlenih, ki prevzamejo delo odsotnih delavcev, kar posledično zopet vodi v invalidnost, stres, in druge bolezni. Tako se povečuje tudi število zaposlenih na bolniški ter preobremenitev vseh zaposlenih, ki lahko delo opravljajo polni delovni čas.

Priloga C: ŠTEVILO ZAPOSLENIH PO SKN

ORGANI DRŽAVNE UPRAVE	1.1.20 04	1.1.20 05	1.1.20 06	1.1.20 07	1.1.20 08	1.1.20 09	1.1.20 10	1.1.20 11	1.1.20 12	1.1.20 13	1.1.20 14	1.1.20 15	1.1.20 16
-----------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

VLADNE SLUŽBE	1.359	1.371	1.341	1.301	1.298	1.287	1.264	1.231	1.217	940	902	960	954
MINISTRSTVO ZA FINANCE	5.573	5.257	5.256	5.169	5.128	5.043	4.948	4.842	4.782	4.607	4.403	4.275	4.207
MINISTRSTVO ZA ZUNANJE ZADEVE	516	555	554	552	586	613	617	616	621	666	656	640	646
MINISTRSTVO ZA PRAVOSODJE	113	112	138	152	180	199	182	184	179	/	209	172	179
MINISTRSTVO ZA PRAVOSODJE IN JAVNO UPRAVO	/	/	/	/	/	/	/	/	/	415	/	/	/
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSTVO	473	496	534	524	511	516	496	461	457	/	/	/	/
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO	/	/	/	/	/	/	/	/	/	493	477	409	400
MINISTRSTVO ZA KMETIJSTVO, GOZDARSTVO IN PREHRANO	876	931	973	964	959	961	955	955	944	/	/	909	894
MINISTRSTVO ZA KMETIJSTVO IN OKOLJE	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1.553	1.539	/	/
MINISTRSTVO ZA PROMET	463	352	378	368	400	396	389	381	344	/	/	/	/
MINISTRSTVO ZA INFRASTRUKTURA IN PROSTOR	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1.097	1.080	/	/
MINISTRSTVO ZA INFRASTRUKTURA	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	372	388
MINISTRSTVO ZA OKOLJE IN PROSTOR	1.577	1.597	1.505	1.491	1.487	1.509	1.472	1.448	1.447	/	/	1.290	1.349
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI	315	316	319	308,5	321	321	323	333	335	315	310	315	303
MINISTRSTVO ZA ZDRAVJE	309	340	333	309	309	309	305	276	283	274	238	237	241
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO	/	9	283	282	287	292	285	262	262	/	/	262	338
MINISTRSTVO ZA VISOKO ŠOLSTVO, ZNANOST IN TEHNOLOGIJO	/	/	169	174	177	166	206	200	193	/	/	/	/
MINISTRSTVO ZA INFORMACIJSKO DRUŽBO	54	50	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT	405	355	228	239	237	237	239	241	235	/	/	/	/
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE, ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT	/	/	/	/	/	/	/	/	/	526	/	/	/
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE, ZNANOST IN ŠPORT	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	318	337	320

MINISTRSTVO ZA KULTURO	205	216	212	209	209	209	208	205	207	/	206	197	196
MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE	438	489	404	410	405	416	390	375	363	352	529	309	297
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO	1.566	1.582	1.538	1.457	1.441	1.376	1.327	1.293	1.274	1.189	1.161	1.133	1.123
UPRAVNE ENOTE	3.074	2.979	2.928	2.872	2.832	2.813	2.789	2.681	2.573	2.432	2.373	2.309	2.282
Skupaj (civilni del)	17.316	17.007	17.093	16.781	16.767	16.663	16.395	15.984	15.716	14.859	14.401	14.126	14.117
Policija	9.050	9.510	9.185	8.917	9.461	9.271	8.980	8.966	8.789	8.439	8.292	8.052	8.146
Podporne naloge za Policijo	/	/	/	/	/	/	350	347	344	327	320	317	317
Slovenska vojska	6.366	6.938	7.312	7.368	7.100	7.170	7.646	7.601	7.600	7.477	7.354	7.170	7.033
Uprava RS za izvrševanje kazenskih sankcij	791	802	797	800	806	822	839	871	894	865	838	831	820
SKUPAJ	33.523	34.257	34.387	33.866	34.134	33.926	34.210	33.769	33.343	31.967	31.205	30.496	30.433