

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ KOMPETENČNEGA MODELA V JAVNEM ZAVODU
ZASAVSKE LEKARNE TRBOVLJE**

Ljubljana, januar 2016

SABINA DROBNIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Sabina Drobnič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Razvoj kompetenčnega modela v javnem zavodu Zasavske lekarne Trbovlje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV IN KOMPETENCE.....	4
1.1 Pomen menedžmenta človeških virov v lekarniških organizacijah.....	6
1.2 Kompetence	8
1.2.1 Določitev kompetenc in izdelava modela	11
1.2.2 Uporaba kompetenc in kompetenčnih profilov	13
1.2.3 Vloga vodij pri uporabi kompetenc	14
1.2.4 Razvoj kompetenc in planiranje razvoja kadrov	14
1.2.5 Nadgradnja sistemizacije delovnih mest v sodobni organizaciji s kompetenčnimi profili in optimizacija delovnih procesov	16
2 LEKARNIŠKA DEJAVNOST	17
2.1 Financiranje lekarniške dejavnosti in Zbir aktivnosti v lekarniški dejavnosti	18
2.2 Pravila dobre lekarniške prakse	19
2.3 Kompetence v lekarniški dejavnosti.....	21
3 PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA ZASAVSKE LEKARNE TRBOVLJE	23
3.1 Sistemizacija delovnih mest v Zasavskih lekarnah Trbovlje.....	25
3.2 Kadrovska struktura v Zasavskih lekarnah Trbovlje	29
3.3 Seznam delovnih mest po organizacijskih enotah	30
3.4 Kadrovska analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti	31
4 RAZVOJ KOMPETENČNEGA MODELA ZASAVSKIH LEKARN TRBOVLJE	34
4.1 Kvalitativne metode raziskovanja in razvoj kompetenčnega modela	34
4.2 Seznam kompetenc in pripadajoče šifre v javnem zavodu Zasavske lekarne Trbovlje	36
4.3 Priprava seznama organizacijsko specifičnih kompetenc za zavod	37
4.4 Opisi del in nalog po delovnih mestih	39
4.5 Priprava seznama kompetenc po delovnih skupinah	39
4.5.1 Seznam kompetenc za delovno skupino vodje.....	40
4.5.2 Seznam kompetenc za delovno skupino magister farmacije	42
4.5.3 Seznam kompetenc za delovno skupino farmacevtski tehnik	43
4.5.4 Seznam kompetenc za delovno skupino finančno-računovodski delavec	45
4.5.5 Seznam kompetenc za delovno skupino lekarniški strežnik.....	46
4.6 Stopnje razvitosti kompetenc	46
4.6.1 Stopnje razvitosti organizacijsko specifičnih kompetenc	47
4.6.2 Stopnje razvitosti delovno specifičnih kompetenc	48
5 KOMPETENČNI MODEL ZASAVSKIH LEKARN TRBOVLJE	48
5.1 Pregled organizacijsko specifičnih kompetenc in potrebne stopnje razvitosti kompetenc za posamezne delovne skupine	48
5.2 Pregled delovno specifičnih kompetenc in potrebne stopnje razvitosti za delovna mesta po sistemizaciji	49
5.2.1 Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino vodje.....	49
5.2.2 Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino magister farmacije	51
5.2.3 Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino farmacevtski tehnik	52

5.2.4 Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino finančno-računovodski delavec	53
5.2.5 Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino lekarniški strežnik	54
5.3 Kompetenčni profil zaposlenega	55
6 UVAJANJE KOMPETENČNEGA MODELA ZASAVSKIH LEKARN	
TRBOVLJE V PRAKSO	55
SKLEP	57
LITERATURA IN VIRI	59

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Diagnostični model menedžmenta človeških virov	5
Slika 2: Kompleksno področje delovanja menedžmenta človeških virov v zdravstvu	7
Slika 3: Kompetentnost	9
Slika 4: Krogotok menedžmenta kompetenc	12
Slika 5: Odnos med izdelavo modela kompetenc, razvojem kadrov in uporabo	13
Slika 6: Organigram javnega zavoda Zasavske lekarne Trbovlje	27
Slika 7: Kadrovska struktura zaposlenih v Zasavskih lekarnah Trbovlje	29
Slika 8: Starostna struktura zaposlenih v Zasavskih lekarnah Trbovlje 01/2015	30

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kompetence	9
Tabela 2: Prednosti vpeljave kompetenc v organizacijo	11
Tabela 3: Merljivi dejavniki za spremenljivki »uspešnost kadrov« in »možni razvoj kadrov«	15
Tabela 4: Vpis kompetenc v dokumente	17
Tabela 5: Pregled po strokovnih delovnih mestih v Zasavskih lekarnah Trbovlje	31
Tabela 6: Kadrovska analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti	33
Tabela 7: Seznam kompetenc in pripadajočih šifer v javnem lekarniškem zavodu Zasavske lekarne Trbovlje	37
Tabela 8: Organizacijsko specifične kompetence	38
Tabela 9: Skupine po delovnih mestih	40
Tabela 10: Seznam kompetenc za vodje	42
Tabela 11: Seznam kompetenc za magistra farmacije	43
Tabela 12: Seznam kompetenc za farmacevtskega tehnika	44
Tabela 13: Seznam kompetenc za finančno-računovodskega delavca	45
Tabela 14: Seznam kompetenc za lekarniškega strežnika	46
Tabela 15: Stopnje razvitosti kompetenc	47
Tabela 16: Pregled organizacijsko specifičnih kompetenc in potrebne stopnje razvitosti kompetenc za posamezne delovne skupine	49
Tabela 17: Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino vodje	50
Tabela 18: Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino magister farmacije	52
Tabela 19: Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino farmacevtski tehnik	53
Tabela 20: Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino finančno - računovodski delavec	54
Tabela 21: Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino lekarniški strežnik	54

UVOD

Razmere v lekarniški dejavnosti so iz leta v leto strokovno, organizacijsko in poslovno zahtevnejše. Strategije javnih lekarniških zavodov temeljijo na optimizaciji organizacijskih struktur in delovnih procesov, na nadgradnji obstoječih in razvijanju novih kompetenc zaposlenih ter na zagotavljanju motivacije zaposlenih pri delu. Zastavljene cilje lahko dosegamo le z optimalno organizacijsko strukturo, razvijanjem kakovostnih delovnih mest in osredotočenostjo na zaposlene in uporabnike lekarniških storitev. Z implementacijo sodobnega pristopa modela kompetenc v lekarniškem zavodu Zasavske lekarne Trbovlje bomo povezali učinkovitost in uspešnost zaposlenih s cilji lekarniškega zavoda. Dolgoročna cilja sta razvijanje in nadgradnja kompetenčnega modela in sta povezana z zagotavljanjem boljše kakovosti izvajanja lekarniške dejavnosti in s prilagajanjem razmeram v zdravstvu.

Menedžment človeških virov (v nadaljevanju MČV) je strateško usmerjena dejavnost, sestavljena iz medsebojno usklajenih aktivnosti razvijanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe. Tako lahko skladno s strategijo organizacije in ob upoštevanju ciljev ter interesov zaposlenih dosežemo čim boljše učinke (Svetlik & Zupan, 2009, str. 28). »Če imamo na razpolago finančna sredstva, lahko kupimo vse potrebne predmete in naprave, toda da iz njih nekaj napravimo, da ustvarimo dodano vrednost, je odvisno od ljudi, zaposlenih, od njihovih virov, to je znanja, spodbujenosti, izkustev, zmožnosti, ustvarjalnosti, zdravja, usmerjenosti, sodelovanja, odnosov in uspešnosti« (Svetlik & Zupan, 2009, str. 13).

MČV ima pomembno vlogo pri učinkovitem odzivanju na izzive v zdravstvenem sistemu in družbenem okolju ter omogoča lekarniškem zavodu adaptacijo na spremenjene oziroma spremenljive razmere tako notranjega kot zunanjega okolja. Doseganje dobrih poslovnih in strokovnih rezultatov je najbolj odvisno od zaposlenih, njihove osredotočenosti na delo in uporabnike lekarniških storitev, želje po nenehnem izboljševanju kakovosti dela, odprtosti za novosti in partnerskem odnosu z uporabniki lekarniških storitev.

Menedžment kompetenc je pomemben del menedžmenta človeških virov, ki pa postane celovit in smiseln le takrat, ko zaposleni svoje kompetence uporabljajo in razvijajo pri delovnem procesu in te postanejo eden od nosilnih stebrov strategije razvoja. Menedžment kompetenc je vseživljenjski proces, ki mora biti sistematično voden, saj so kompetence za delo sinergija znanj, izkušenj, veščin oziroma sposobnosti in osebnostnih lastnosti (značaj, vrednote, sposobnost motivacije ...).

Proučevanje kompetenc in kompetenčnih modelov je ena glavnih tem na področju menedžmenta in vodenja že vsaj 25 let in se je iz zasebnega sektorja razširilo tudi v javnega (Kvas & Seljak, 2011, str. 124). Razvoj kompetenc prodira na vsa področja menedžmenta človeških virov, in sicer v analizo dela skupaj z opisi delovnih mest, kjer

kompetence nastopajo kot pričakovanja do zaposlenih. Na področju kadrovanja je v ospredju vprašanje prepoznavnosti kompetentnosti pri sodelavcih in kandidatih za zaposlitev. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti prav tako preverjamo kompetence zaposlenih. Področje izobraževanja ter razvoja kadrov dejansko temelji na razvoju kompetenc zaposlenih (Kohont, 2005, str.7).

Kompetenčni pristop pri ocenjevanju, razvoju in izobraževanju zaposlenih je vse pogostejše uporabljen kot ena glavnih strategij povečevanja uspešnosti in izboljševanja kakovosti dela ter razvoja. Je eden izmed najpomembnejših nosilcev zagotavljanja kakovostnega izvajanja lekarniške dejavnosti, saj je cilj lekarniške dejavnosti doseganje širšega družbenega poslanstva, in sicer spodbujanja k zdravemu načinu življenja in učinkovitemu ter varnemu zdravljenju. Menedžment človeških virov s poudarkom na razvoju kompetenc zaposlenih tako omogoča razvijanje visokozmogljive in učinkovite lekarniške dejavnosti, njegov cilj pa je razvijanje in vzdrževanje zadostne količine sposobnih in veščih zaposlenih, ki so motivirani za izvajanje lekarniške oskrbe na visoki strokovni ravni. Oskrba temelji na izboljševanju zdravja družbe in zdravljenja z zdravili, kakovostnem informiranju zdravstvenih delavcev, bolnikov in prebivalcev o zdravilih in drugih izdelkih, ki so na voljo v lekarnah, ter učinkovitem sodelovanju med zdravstvenimi delavci.

Namen magistrskega dela je razvoj sodobnega modela kompetenc na ravni lekarniškega zavoda in za specifična delovna mesta v javnem zavodu Zasavske lekarne Trbovlje (v nadaljevanju ZLT). Model kompetenc bo imel pomembno vlogo pri razvijanju in izvajanju strategije javnega lekarniškega zavoda ter sledenju reformi zdravstvenega sistema v Republiki Sloveniji. Ta bo zahtevala nadgradnje v menedžmentu in organizaciji javnih zdravstvenih zavodov. Velik poudarek bo na uspešnem vodenju in menedžmentu ter na doseganju čim boljših lekarniških storitev, ki pa zahtevajo nenehni razvoj in nadgradnjo kompetenc zaposlenih.

Cilj magistrskega dela je oblikovati kompetenčni model Zasavskih lekarn Trbovlje. Model kompetenc bo živ dokument in ga bomo spreminjali in nadgrajevali v skladu z razvojem zavoda, lekarniške dejavnosti in zdravstvenega sistema. Kompetenčni model je zgrajen iz skupnih – organizacijskih in delovno specifičnih kompetenc. Na ravni zavoda nam bo v podporo pri doseganju organizacijskih ciljev in izvajanju načrtovane strategije. Zaposlenim bo omogočal lažje sledenje viziji in poslanstvu zavoda. Na ravni posameznikov ga bomo uporabljali pri definiranju in razvijanju kompetenčnih profilov posameznih zaposlenih ter bo del opisa del in nalog. Vsak zaposleni bo na podlagi kompetenčnega profila natančno razumel vrednote in kulturo zavoda, svoje naloge, odgovornosti in cilje.

Za dosego tega cilja sem si postavila naslednja vprašanja, na katera sem želela odgovoriti:

1. Katere so kompetence in njihova stopnja razvitosti, ki bodo sestavljale kompetenčni model in nam bodo v pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev – tako strokovnih (razvoj lekarniške dejavnosti) kot tudi poslovnih?
2. Katere so ključne organizacijske in delovno specifične kompetence in njihova stopnja razvitosti, s katerimi bomo lahko vrednotili stanje v zavodu in usmerjenost v kakovost lekarniških storitev?
3. Razvoj katerih kompetenc in njihove stopnje razvitosti bo omogočal smotrnejšo in učinkovitejšo organizacijo strokovnega in nestrokovnega dela, učinkovitejše lekarniške enote in boljšo povezanost med enotami?
4. Katere so kompetence, na osnovi katerih bomo načrtovali razvoj in osebno rast zaposlenih in s pomočjo katerih bomo lažje strukturirali in reševali težave, ugotovljene pri letnih razgovorih?

Kompetenčni model nam bo tako omogočal določanje kompetenc za delo in analizo kompetenc vseh zaposlenih. Na osnovi rezultatov bomo lahko načrtovali strokovni in osebni razvoj zaposlenih. Imeli bomo informacije o stopnjah razvitosti kompetenc zaposlenih v lekarniškem zavodu, na osnovi katerih bomo lahko načrtovali in razvijali njihove kompetence, ki nam bodo omogočale sledenje strategiji razvoja lekarniškega zavoda. Model kompetenc bomo lahko uporabili tudi pri izbiri notranjih in zunanjih kandidatov za prosta delovna mesta. Glavni cilj razvoja kompetenčnega modela pa je dejanska uporaba kompetenc zaposlenih pri delovnih procesih za doseganje strateških ciljev lekarniškega zavoda, ki temeljijo na kakovostni strokovni lekarniški dejavnosti in finančni stabilnosti, ki omogoča razvoj lekarništva.

Metode raziskovalnega dela. Magistrsko delo tvorita teoretični in empirični del. Prvi je zajemal pridobivanje in pregled ustrezne literature in pripravo teoretičnih izhodišč. V drugem delu sem s pomočjo kvalitativne analize s fokusno skupino, ki so jo sestavljali člani strokovnega kolegija Zasavskih lekarn Trbovlje, razvila kompetenčni model Zasavskih lekarn Trbovlje.

V teoretičnem delu z metodo deskripcije najprej predstavljam menedžment človeških virov s poudarkom na področju kompetenc. Temu sledi predstavitev ključnih področij lekarniške dejavnosti, in sicer financiranje lekarniške dejavnosti (zagotavljanje finančne vzdržnosti sistema), Zbir aktivnosti v lekarniški dejavnosti, Pravila dobre lekarniške prakse, Seznam obveznih splošnih operativnih postopkov v lekarnah (zagotavljanje strokovnosti in visoke kakovosti storitev in dela) ter kompetence v lekarniški dejavnosti. Javni zavod Zasavskih lekarn Trbovlje predstavljam s sistemizacijo delovnih mest, kadrovsko strukturo in seznamom delovnih mest po organizacijskih enotah. Sledi kadrovska analiza prednosti,

slabosti, priložnosti in nevarnosti. Za lažje razumevanje posameznih strokovnih delovnih mest v prilogi predstavljam opise del in nalog po delovnih mestih, delovne procese, časovnice in izvajalce.

Teoretičnemu delu sledi praktični del, in sicer razvoj kompetenčnega modela Zasavskih lekarn Trbovlje. Sama raziskava je potekala v več fazah. V prvi sem oblikovala fokusno skupino, sestavljeno iz članov strokovnega kolegija Zasavskih lekarn Trbovlje. V drugi fazi so člani fokusne skupine z zunanjega seznama izbrali do deset organizacijsko specifičnih kompetenc ter do deset delovno specifičnih kompetenc za posamezne delovne skupine. Organizacijsko specifične kompetence so zaželeno za vse zaposlene in so v skladu z vizijo in strategijo zavoda. Delovno specifične kompetence so zaželeno za posamezne delovne skupine. V tretji fazi sem uskladila in oblikovala seznam izbranih kompetenc z ustreznimi šiframi in definicijami. V četrti fazi so posamezni člani fokusne skupine določili potrebne stopnje razvitosti posameznih kompetenc, ki smo jih skupaj uskladili. Pridobljeno gradivo sem uredila in oblikovala ter kompetenčni model predstavila fokusni skupini.

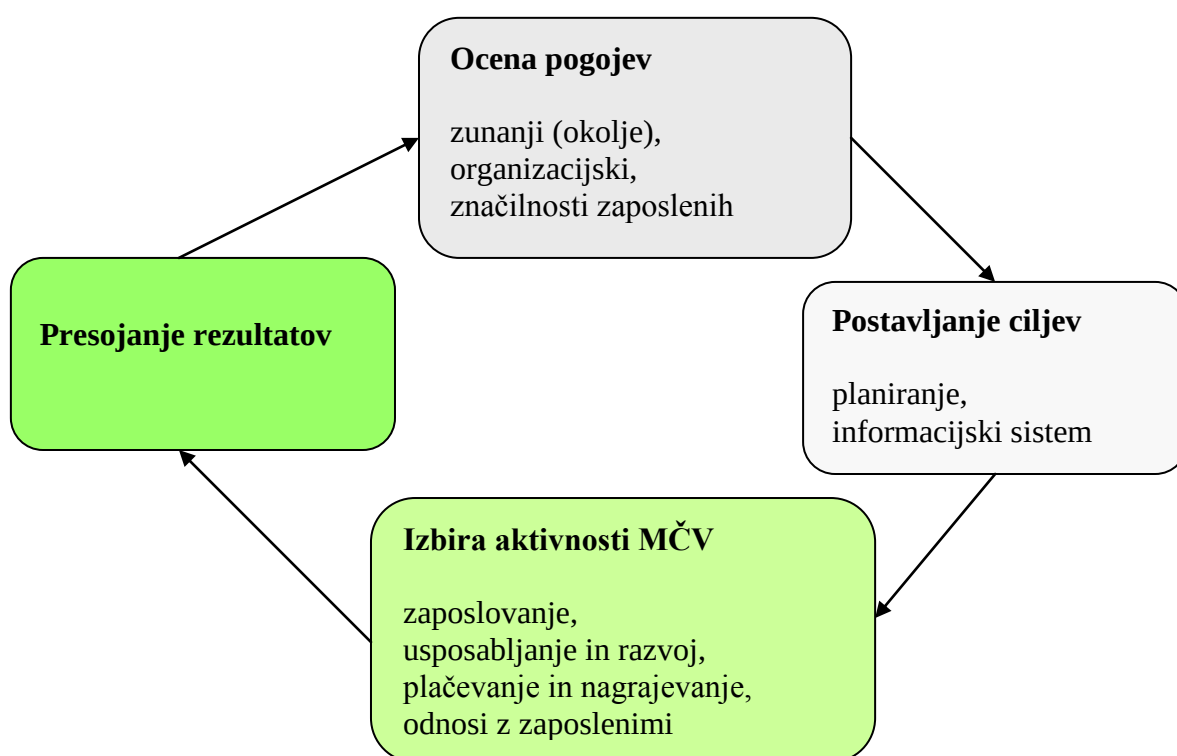
Magistrsko delo je razdeljeno v šest smiselnih vsebinskih delov, ki so narekovali potek raziskovanja, katerega cilj je bil kakovosten, strokovno utemeljen in uporaben model kompetenc. V prvem poglavju predstavljam menedžment človeških virov s poudarkom na kompetencah. Sledi predstavitev lekarniške dejavnosti in javnega zavoda Zasavske lekarne Trbovlje. V četrtem delu predstavljam razvoj kompetenčnega modela in v petem kompetenčni model Zasavskih lekarn Trbovlje. V šestem delu je predstavljeno uvajanje kompetenčnega modela Zasavskih lekarn Trbovlje v prakso.

1 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV IN KOMPETENCE

Menedžment človeških virov je strateško usmerjena dejavnost, sestavljena iz medsebojno usklajenih aktivnosti razvijanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe. Tako lahko skladno s strategijo organizacije in ob upoštevanju ciljev ter interesov zaposlenih dosežemo čim boljše učinke (Svetlik & Zupan, 2009, str. 28). Naloga MČV je zagotavljanje optimalnega delovnega okolja v organizaciji za zaposlene. Tako je omogočeno učinkovito in uspešno doseganje organizacijskih ciljev ter celovito zadovoljevanje potreb in interesov posameznikov. Organizacijskih ciljev in njim prirejenih delovnih procesov ni treba dojemati kot dane in nespremenljive, temveč se je treba osredotočiti in upoštevati tudi posameznike in njihove lastnosti, njim prilagoditi organizacijo dela oziroma jim omogočiti vpliv na delovne ter na organizacijske cilje (Svetlik & Zupan, 2009, str. 197). Menedžment kompetenc je pomemben del menedžmenta človeških virov, ki pa postane celovit in smiseln le takrat, ko zaposleni svoje kompetence uporabljajo in razvijajo pri delovnem procesu in te postanejo eden od nosilnih stebrov strategije razvoja.

Milkovich in Boudreau (Svetlik & Zupan, 2009, str. 106) predstavljata menedžment človeških virov (Slika 1) kot zaokrožen proces, ki ga sestavljajo ocena razmer, v katerih poteka, temu sledi oblikovanje ciljev, naslednji korak je izbira ustrezne aktivnosti menedžmenta človeških virov ter v končnem delu presojanje doseženih rezultatov. Človeški viri imajo ključno vlogo pri doseganju razvojne vizije in uresničevanju organizacijske politike ter ciljev. Visoka stopnja razvitosti odločilno vpliva na učinkovitost in uspešnost organizacije. Stopnja rasti in razvoja delovnega okolja omogoča zagotavljanje konkurenčne prednosti, višjo stopnjo ugleda v javnosti ter intenzivnejše razvijanje novega človeškega kapitala. Večja kritična masa človeškega kapitala omogoča njegovo veliko lažjo krepitev, saj zagotavlja lažje pridobivanje novih visoko nadkompetenčnih posameznikov (Mihalič, 2006, str. 48).

Slika 1: Diagnostični model menedžmenta človeških virov (MČV)



Vir: I. Svetlik & N. Zupan, *Menedžment človeških virov*, 2009, str. 106.

Glavna področja delovanja sodobnega menedžmenta človeških virov so razvijanje vizije, opredeljena politika in določeni cilji, poudarek je na strateški in partnerski usmerjenosti. Področje je podkrepljeno s strokovnim, znanstvenim razvojnoraziskovalnim znanjem in informatizacijo. Spremembe v organizaciji omogočajo uspešno in učinkovito uvajanje in izvajanje menedžmenta človeških virov, ki temelji na sodobnih načelih in njihovi medsebojni povezanosti. Menedžment človeških virov obravnava človeški kapital kot najpomembnejši kapital organizacije. Je v funkciji ustvarjalca vrednosti podjetja, tako da povezuje strategijo podjetja s človeškim kapitalom. Omogoča razvoj in uvajanje sodobnih pripomočkov za merjenje človeškega kapitala v podjetju. Temeljno je spremljanje

uspešnosti in učinkovitosti funkcije menedžmenta človeškega kapitala v vseh procesih. Poudarek je na zaposlenih, ki so nosilci in vir človeškega kapitala ter ustvarjalci nove vrednosti delovne organizacije (Mihalič, 2006, str. 53).

Menedžment kompetenc pomeni ravnanje s človeškimi viri in bogatenje teh virov, kar je bistveno več kot le določanje, katere kompetence so potrebne za izvajanje določenega delovnega procesa (Majcen, 2009, str. 15). Med orodja menedžmenta človeških virov sodijo tudi kompetenčni načrti. Povezujemo jih z rednimi letnimi razgovori, kariernimi načrti, metodami ocenjevanja zaposlenih, s sistemi individualnega načrtovanja izobraževanja, dela in napredovanja zaposlenih, sistemi nagrajevanja ter horizontalnega in vertikalnega napredovanja. Kompetenčni načrti so pomembna smernica za definiranje strategije nadaljnjega razvoja, politike in ciljev tako posameznika kot tudi delovnih skupin ter celotne organizacije (Mihalič, 2006, str. 209).

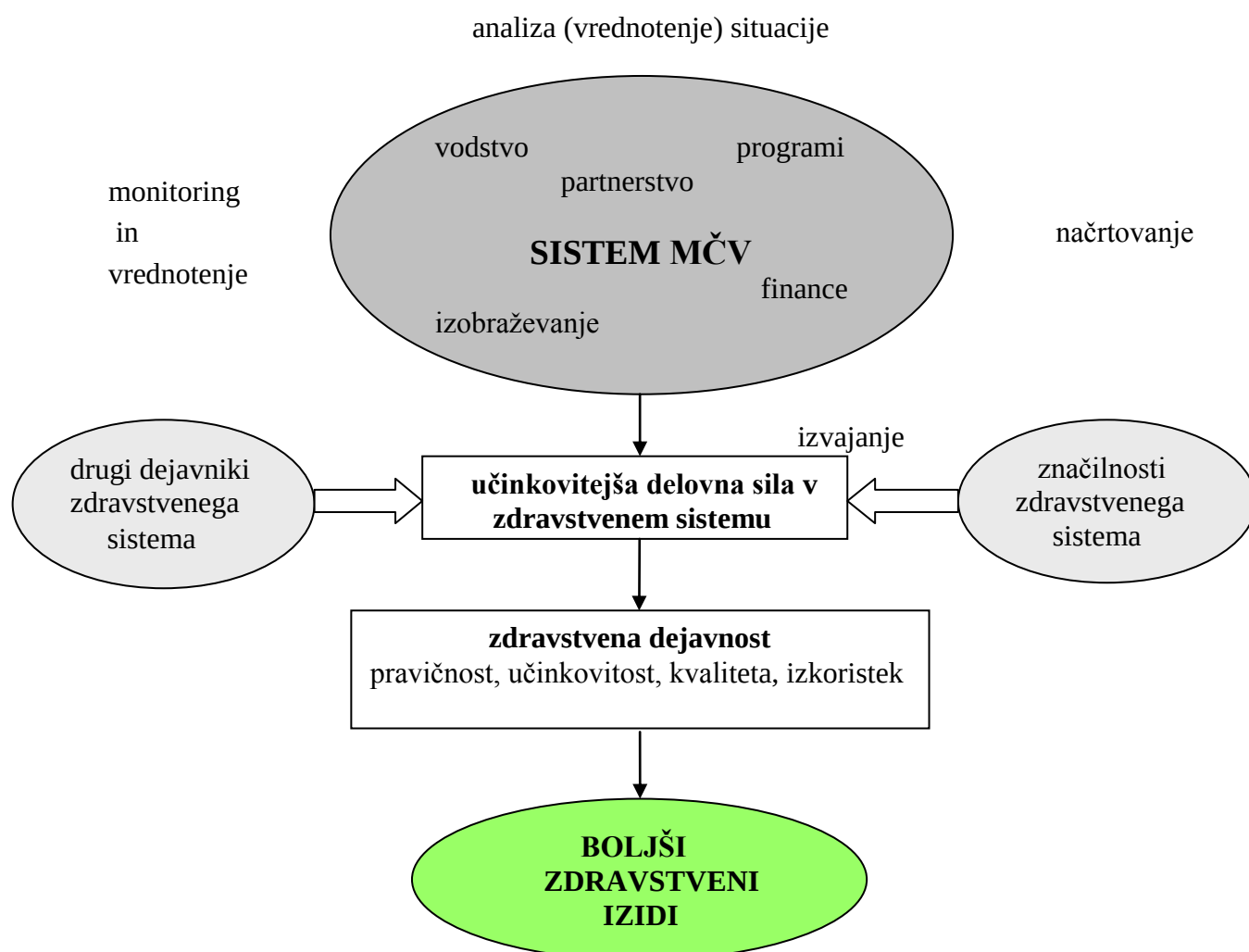
1.1 Pomen menedžmenta človeških virov v lekarniških organizacijah

Zaposleni, sodelavci organizacije, posamezniki, skupine, javnosti, torej vsi, ki so nekako povezani z organizacijo oziroma njenimi deli, vrednotijo delovanje organizacije po svojih interesih, ki izvirajo iz njihovih minljivih in spremenljivih potreb in njihovih trajnih vrednot (Tavčar, 2006, str. 54). Revolucionaren prehod iz pasivnega in tradicionalnega pojmovanja človeških virov v izrazito strateško usmerjeno in proaktivno pojmovanje človeških virov so povzročila spoznanja o človeškem viru kot edinem aktivnem generatorju dodane vrednosti v sodobnih organizacijah. Kakovosten razvoj človeških virov je najbolj odvisen od kakovosti in fleksibilnosti menedžmenta človeških virov (Mihalič, 2006, str. 23). Uspešen in učinkovit razvoj človeških virov omogoča razvoj sodobne organizacije, ki temelji na razvijanju novih in obstoječih kompetenc. Le te bodo omogočale izboljševanje delovanja, uvajanje novosti in prenovu delovnih procesov (Mihalič, 2006, str. 25).

Področje menedžmenta človeških virov v zdravstvu je zelo široko in kompleksno (Slika 2). Glavni cilj so z delom zadovoljni, motivirani ter delovno učinkoviti zaposleni, kar vse vodi do zagotavljanja boljše zdravstvene oskrbe in boljših zdravstvenih izidov. Menedžment človeških virov je vpet v vodenje, financiranje, zdravstvene programe, izobraževanje in odnose. Obsega monitoring, analizo oziroma vrednotenje situacij ter načrtovanje. Izvajanje učinkovitega menedžmenta človeških virov nam daje učinkovitejšo delovno silo v zdravstvenem sistemu, na katero pa vplivajo različni dejavniki in značilnosti zdravstvenega sistema. Dejstvo je, da bodo za nadaljnji razvoj zdravstvenega sistema v Sloveniji potrebne spremembe na področju vodenja, katerih cilja bosta večja avtonomija in učinkovitost. Dr. Maks Tajnikar (Program menedžmenta in ekonomike v zdravstvenem varstvu, 2015) navaja, da »v zdravstvu ne moraš biti samo menedžer, ampak je potrebno razumeti celotni sistem delovanja zdravstvene ustanove«. Poznavanje delovanja lekarniškega zavoda in učinkovit menedžment človeških virov v lekarništvu nam tako omogočata načrtovanje smernic razvoja lekarniških zavodov in lekarniške dejavnosti, razvoj in nadgradnjo

kompetenc zaposlenih za zagotavljanje boljših izidov pri varovanju zdravja ter zdravljenju z zdravili.

Slika 2: Kompleksno področje delovanja menedžmenta človeških virov v zdravstvu



Vir: Prirejeno po Management Sciences for Health/ World Health Organization , Human Resources Management and Capacity Development. The human resources for health framework, 2012.

Vloga lekarniške dejavnosti v zdravstvenem sistemu je zagotavljanje optimalnega zdravljenja z zdravili, njen cilj pa je optimizirati bolnikovo kakovost življenja, povezano z zdravjem in zdravljenjem. Vzpostavlja se partnerski odnos z uporabniki lekarniških storitev, katerega cilj je individualni pristop na področjih (ZLT, 2014b, str. 11):

1. spodbujanja k zdravemu načinu življenja in varovanju zdravja,
2. učinkovitega ter varnega zdravljenja,
3. svetovanja in kakovostnega informiranja o zdravljenju, varovanju zdravja ter samozdravljenju,
4. preprečevanja, identifikacije in reševanja težav, povezanih z zdravili in drugimi izdelki, ki so na voljo v lekarnah.

V lekarniški dejavnosti sta glavna cilja menedžmenta človeških virov razvijanje in vzdrževanje zadostnega števila sposobnih in veščih zaposlenih, ki so motivirani za izvajanje lekarniške oskrbe na visoki strokovni ravni. Razvijanje visokozmogljive in učinkovite lekarniške dejavnosti temelji na osmih področjih: vodenje, priprava in izdajanje zdravil, farmacevtska skrb, varno zdravljenje z zdravili, načrtovanje jemanja zdravil, finančne zmožnosti, menedžment človeških virov in izobraževanje (High performance pharmacy, 2015).

1.2 Kompetence

Kompetence so vsota izraženih sposobnosti, znanj, spretnosti, vedenj in stališč posameznikov, ki se pojavljajo na ključnih področjih menedžmenta človeških virov (Svetlik, 2005, str. 7). Kompetence je mogoče opazovati, ocenjevati in meriti njihovo učinkovitost (Stare et al., 2007, str. 5).

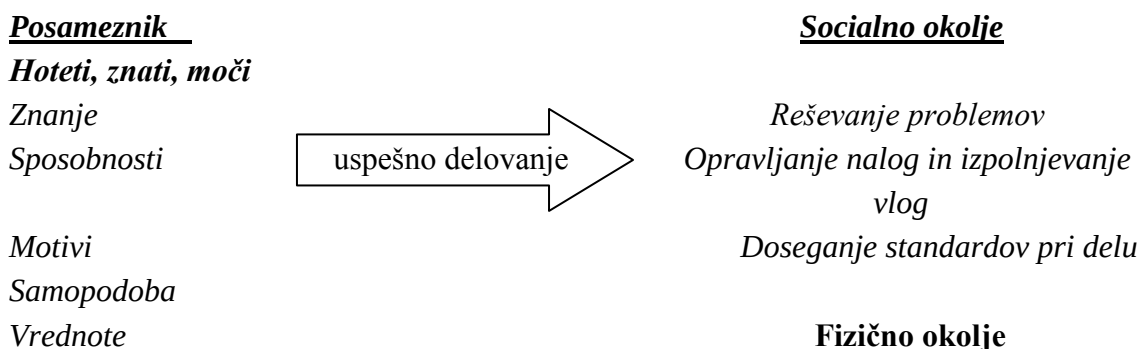
Dve od glavnih orodij na področju vodenja in menedžmenta sta proučevanje kompetenc in razvijanje kompetenčnih modelov. Pred 25 leti sta se pojavila v zasebnem sektorju, nato pa se razširila tudi v javnega (Kvas & Seljak, 2011, str. 124). Kompetence obsegajo tako znanja, veščine kot osebno motivacijo posameznikov. Vse to se odraža v želenem vedenju, ki je povezano z delovno uspešnostjo. S postavitvijo modela kompetenc tako na ravni organizacije kot na ravni posameznih delovnih mest organizacije učinkovito komunicirajo z zaposlenimi, kakšna vedenja podpirajo in kakšna vedenja so potrebna za doseganje organizacijskih ciljev, ter jih lahko tako sistematično razvijajo (Kako zgraditi model kompetenc prihodnosti, 2015). Izboljšano delovanje organizacije je lahko zelo odvisno od uvajanja modela kompetenc. Ta omogoča jasno definiranje in vlogo delovnega mesta ter pričakovanja do zaposlenih. Na vseh področjih menedžmenta človeških virov so definirani standardi, ki so vsem razumljivi. Kompetenčni pristop organizaciji omogoča izboljšanje njenega delovanja in promocijo njenih vrednot ter ciljev (Kohont & Svetlik, 2005, str. 52–53).

Kompetenčni pristop se uveljavlja na vseh področjih menedžmenta človeških virov. Tako ga srečamo pri analizi dela, kjer skupaj z opisi delovnih mest kompetence nastopajo kot dodatni element. Tako zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje. Na področju kadrovanja je učinkovito orodje pri določanju potrebnih kompetenc zaposlenih in pri izbiri kandidatov za prosto delovno mesto. Zlasti pa se je uveljavil na področju izobraževanja ter razvoja kadrov, kjer omogoča določanje kompetentnosti zaposlenih ter razvoj njihovih kompetenc (Svetlik, 2005, str. 8).

Kompetence je treba definirati in ovrednotiti, poglaviten pa je njihov razvoj. Zato so kompetence in njihovo ocenjevanje del letnih razgovorov, uporabljamo jih pri ocenjevanju delovne uspešnosti, načrtovanju karier, sistemu napredovanja in nagrajevanja (Svetlik, 2005, str. 7). Dejstvo je, da kompetence ne predstavljajo samo sposobnosti uporabe pridobljenega praktičnega znanja oziroma znanja o uporabi znanja. Kompetence

predstavljajo sinergijo med seboj povezanih znanj, motivacije in sposobnosti. Posamezniku, poleg samopodobe in vrednot, ki jih ima, omogočajo uspešno reagiranje v dani situaciji. Kot prikazuje Slika 3, kompetentnost predstavlja celoto znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot posameznika v danem socialnem in fizičnem okolju, v katerem ima določeno vlogo oziroma nalogo. (Ne)kompetentnost posameznika se lahko bistveno izraža s standardi in zahtevami dane situacije (Kohont, 2005, str. 33–34).

Slika 3: Kompetentnost



Vir: Prirejeno po A. Kohontu, Razvrščanje kompetenc, 2005, str. 34.

Tabela 1 navaja ključne opredelitve kompetenc posameznika in organizacije. Pri tem je treba opozoriti na razlike, ki se pokažejo, če primerjamo pojme ključne kompetence organizacije, generične kompetence organizacije in ključne kompetence posameznika. Generične kompetence organizacije so osnovni pogoj za njeno delovanje, ključne kompetence organizacije pa ji omogočajo ustvarjanje prednosti pred tekmeci. Pri ključnih kompetencah posameznika pa gre za kompetence, nujno potrebne za uspešno delovanje posameznika v družbi. Torej so prve vir prednosti, druge in tretje pa osnovni pogoji za uspešnost organizacije in posameznika (Kohont, 2005, str. 46).

Tabela 1: Kompetence

Posameznik	Organizacija
Ključne/temeljne/generične	Ključne
Delovne specifične	Generične
Organizacijske specifične	Organizacijske specifične
Menedžerske	
Dimenzije	Sestavine kompetenc posameznika
Pričakovane	Znanje
Dejanske	Osebnostne lastnosti, sposobnosti
Stopnjevane (razlikovalne), opisane	Motivi
	Samopodoba, Vrednote

Vir: Prirejeno po A. Kohontu, Razvrščanje kompetenc, 2005, str. 46.

V organizacijah ločimo organizacijsko specifične in delovno specifične kompetence. Organizacijsko specifične kompetence so tiste, s pomočjo katerih se posameznik, ne glede na vlogo, ki jo ima v organizaciji, prilagaja načinu delovanja v organizacijski kulturi. Organizacijsko specifične kompetence so povezane z njegovo uspešnostjo v organizaciji kot celoti. Poudarek je na ujemanju oziroma razvijanju kompetenc posameznika v skladu s kulturo in vrednotami organizacije. Na drugi strani so delovno specifične kompetence tiste, ki so povezane z uspešnostjo posameznika v določeni vlogi – delovnem procesu, ki ga ima v organizaciji (Kohont, 2005, str. 39).

Mulder (2003) v Uvajanju in uporabi kompetenc (Kohont & Svetlik, 2005, str. 54–56) poudarja več funkcij menedžmenta kompetenc. Na področju strateške funkcije omogoča kompetenčni pristop usklajevanje ciljev organizacije in ciljev posameznika. Menedžment kompetenc v organizaciji deluje tudi kot komunikacijsko orodje, s pomočjo katerega je mogoče eksplicitno razbrati cilje in pričakovanja organizacije. To velja tako za organizacijo v celoti kot tudi za posamezne poslovne enote ter skupine delovnih mest. Menedžment kompetenc omogoča na eni strani vertikalno integracijo strateških ciljev organizacije s pričakovanimi nalogami, vlogami in vedenjem zaposlenih, na drugi strani pa so rezultati horizontalne integracije kompetenc pridobivanje, izbiranje, ocenjevanje, nagrajevanje in razvoj (prihodnjih) zaposlenih. V vseh postopkih upoštevamo kompetence oziroma kompetenčne profile zaposlenih, ki so potrebni za doseganje strateških sedanjih in prihodnjih ciljev organizacije. Menedžment človeških virov, ki je usmerjen h kompetencam, spodbuja dinamičen in prožen razvoj zaposlenih. Koncept kompetenc spodbuja različne oblike razvoja zaposlenih. Določanje kompetenčnih profilov z identifikacijo dejanskih kompetenc zaposlenih in opredelitvijo razvojnih aktivnosti (izobraževanje in usposabljanje) izboljšuje (interne in eksterne) zaposlitvene možnosti zaposlenih. Menedžment kompetenc tako omogoča razvoj želenih oblik vedenja, ki omogočajo izboljšano delovanje celotne organizacije in posameznika.

Menedžment kompetenc je tesno povezan z vsebino dela. Od vsebine dela, konteksta, v katerem se delo opravlja, ter standardov na določenem delovnem mestu je odvisno tudi, katere kompetence posameznika so potrebne za opravljanje dela. Razvoj človeških virov na podlagi kompetenc združuje značilnosti organizacije, in sicer organizacijske kulture, vrednot, strategije, ciljev in ključnih kompetenc (Kohont & Svetlik, 2005, str. 56-57). Razvoj kompetenc zaposlenih vključuje konstantno nadgrajevanje znanj, veščin, spretnosti, sposobnosti, odgovornosti, zmožnosti, motiviranosti, inovativnosti, prilagodljivosti spremembam, lojalnosti in zadolžitev vsakega posameznega zaposlenega (Mihalič, 2006, str. 204).

Celostni menedžment kompetenc zaposlenih temelji na načrtovanem in vseživljenjskem razvijanju. Odvisen je od trenutnih pa tudi od prihodnjih potreb oziroma zahtev. V ožjem obsegu gre za razvoj posameznega zaposlenega, v širšem pa za razvoj delovne skupine in organizacije kot celote (Mihalič, 2006, str. 204). Tabela 2 prikazuje vpeljavo sodobnega pristopa modela kompetenc v organizacijo kot enega od načinov, kako povezati

individualno uspešnost in učinkovitost zaposlenih s cilji organizacije (Kako zgraditi model kompetenc prihodnosti, 2015).

Tabela 2: Prednosti vpeljave kompetenc v organizacijo

ZA ORGANIZACIJO	ZA VODSTVO	ZA ZAPOSLENE
- učinkovitost strategije, krepitev kulture in vizije - visoka raven delovne uspešnosti - sistematično izobraževanje in razvijanje potrebnih znanj - večja kakovost in stroškovna učinkovitost izobraževanj in strokovnega razvoja zaposlenih - implementacija in komuniciranje strategije - razumevanje obsega in zahtev specifičnih delovnih mest - določeni so organizacijski standardi za napredovanja, tako horizontalna kot vertikalna	- definirani so kriteriji uspešnosti delovnih timov in posameznikov - višja kakovost zaposlitvenega procesa - zagotavljanje objektivnejših standardov uspešnosti in učinkovitosti - jasnejša in objektivnejša komunikacija s podrejenimi - vzpostavitev temeljev za dialog med vodjo in zaposlenimi glede delovne uspešnosti, razvoja in kariernih ciljev	- določeni so kriteriji uspeha za določeno delovno mesto - objektivnejše ocenjevanje kompetenc in jasno določena področja, kjer je potreben razvoj - razvojni pristopi in orodja za profesionalni razvoj - vzpostavitev dialoga med vodjo in zaposlenimi glede delovne uspešnosti, razvoja in kariernih ciljev

Vir: Kako zgraditi model kompetenc prihodnosti, 2015.

1.2.1 Določitev kompetenc in izdelava modela

Načrtovanje strateških programov in dolgoročnega razvoja se začne s prvim korakom prepoznavanja oziroma določanja potrebnih kompetenc na ravni organizacije ter v različnih delovnih organizacijskih enotah, področjih in delovnih skupinah. Menedžment kompetenc je podsistem menedžmenta človeških virov (Majcen, 2009, str. 15).

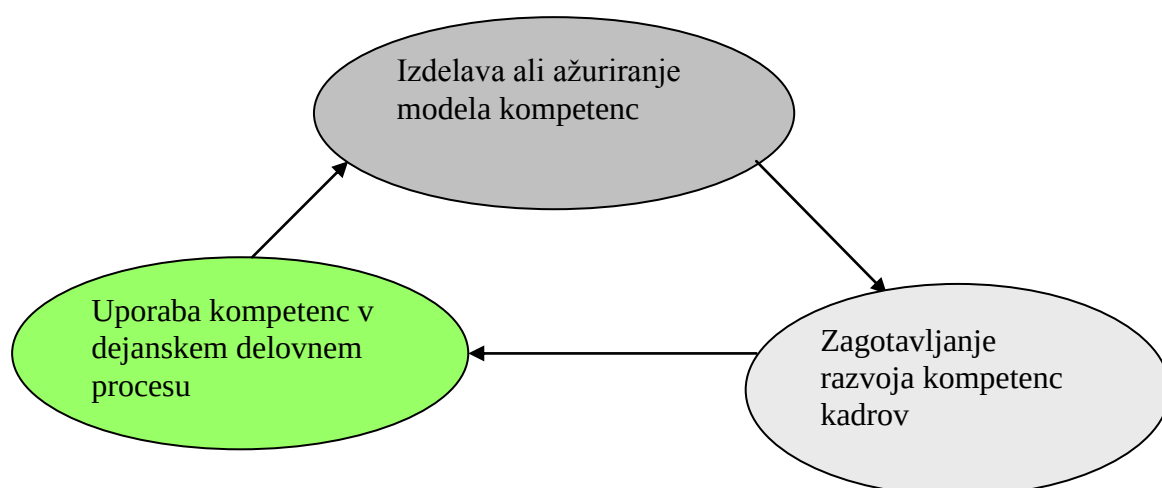
Model kompetenc vsebuje dva glavna sklopa, in sicer je prvi sklop urejen seznam kompetenc za podjetje, ki vsebuje vse kompetence, ki se pojavljajo v podjetju, z ustreznimi šiframi in definicijami, drugi sklop pa obsega pregled ključnih kompetenc po delovnih mestih z ustreznimi šiframi in definicijami (Majcen, 2009, str. 129).

Razvijanje modela kompetenc poteka v naslednjih fazah (Majcen, 2009, str. 121, 127–130):

1. Izdelava seznama kompetenc: pridobiti je treba zunanji, kakovosten in strokovno utemeljen seznam kompetenc in njihovih definicij, ki ga člani strokovnega tima natančno pregledajo. Z njega bodo izbrali kompetence, ki so primerne za njihovo delovno okolje, po potrebi bodo definicije kompetenc prilagodili značilnostim dejavnosti in organizacijski kulturi.
2. Razvrščanje delovnih mest v skupine in določanje kompetenc za posamezne delovne skupine: razvrščanje delovnih mest po skupinah in določanje kompetenc potekata v skladu z obstoječo sistemizacijo in v skladu z opisom del in nalog posameznih delovnih skupin in delovnih mest.
3. Urejanje seznama kompetenc po delovnih mestih: izbrane kompetence po skupinah delovnih mest je treba urediti in dopolniti s seznamom delovnih mest.
4. Usklajevanje kompetenc za posamezna delovna mesta: urejen seznam kompetenc po delovnih skupinah uskladimo s posameznimi delovnimi mesti.
5. Usklajevanje celotnega doslej pripravljenega gradiva: s prvimi štirimi koraki postopoma pridemo do modela kompetenc, ki pa ga je treba natančno in kritično pregledati, urediti ter uskladiti.
6. Ureditev modela: projekt razvoja modela kompetenc končamo z ureditvijo gradiva, ki vključuje seznam vseh izbranih kompetenc in njihovih definicij ter preglednice delovnih skupin z delovnimi mesti in pripadajočimi kompetencami.

Slika 4 prikazuje krogotok menedžmenta kompetenc. Model kompetenc se razvija na osnovi zahtev delovnih procesov. Sam razvoj kadrov pa temelji na razliki med dejansko razvitimi kompetencami in kompetencami, ki so potrebne za doseganje poslovnih ciljev. Proces zagotavljanja kompetenc je ciklični, se ponavlja in tako zagotavlja razvijanje kompetentnih kadrov (Majcen, 2009, str. 17).

Slika 4: Krogotok menedžmenta kompetenc

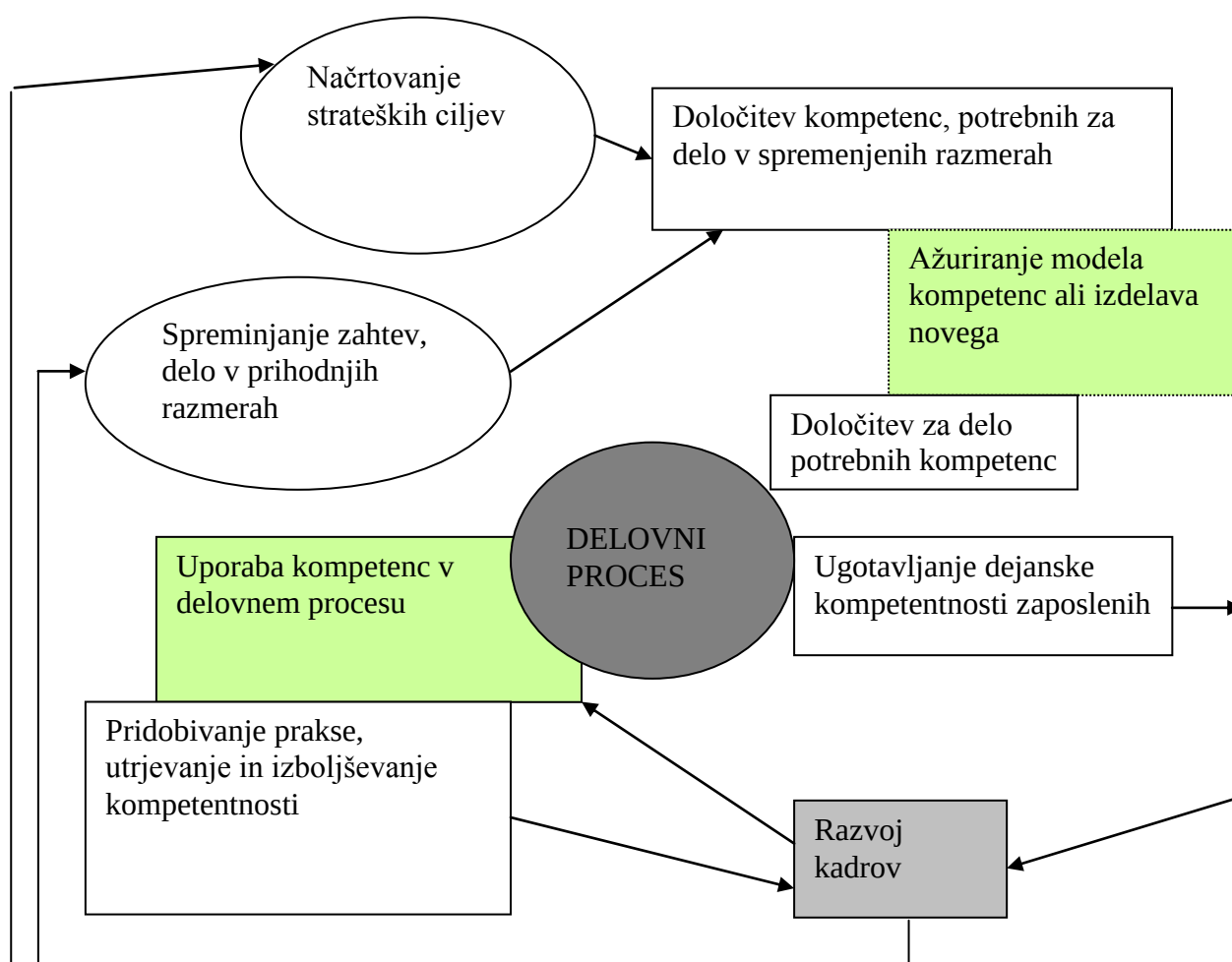


Vir: Povzeto po M. Majcen, Management kompetenc, 2009, str. 16.

1.2.2 Uporaba kompetenc in kompetenčnih profilov

Model kompetenc nam omogoča razvijanje kompetenc in določanje razlik med kompetencami, potrebnimi za poslovne procese, in kompetencami, ki jih imajo naši kadri. Na osnovi odstopanj lahko načrtujemo osebni razvoj zaposlenih in sistem razvoja kadrov (Majcen, 2009, str. 16). Za dolgoročen uspešen razvoj podjetja je treba načrtovati strateški razvoj menedžmenta kompetenc in upoštevati tako sedanje kot predvidevati prihodnje razmere. To omogoča organizacijam, da so se sposobne vsak trenutek prilagajati nastalim razmeram. Prihodnost temelji na inovativnosti, strokovnosti in hitrem prilagajanju spremembam (Majcen, 2009, str. 17). Slika 5 prikazuje povezanost med izdelavo modela kompetenc, razvojem kadrov v organizaciji in uporabo kompetenc v delovnem procesu.

Slika 5: Odnos med izdelavo modela kompetenc, razvojem kadrov in uporabo



Vir: Prirejeno po M. Majcen, Management kompetenc, 2009, str. 17.

Ko je naš cilj analizirati in definirati kompetence v organizaciji, je bistvenega pomena, da so vsi zaposleni vključeni v razvoj projekta in da so kompetence, ki jih bomo v prihodnosti vrednotili, vsem enako razumljive in izpolnjujejo pričakovanja – kaj smo definirali, zakaj

smo definirali, kakšna bo končna oblika kompetenc in njihova uporabnost, ko jih bomo enkrat definirali (Fletcher, 1997, str. 8). Glavna cilja vpeljave modela kompetenc sta razvoj želene organizacijske kulture in vrednot ter doseganje ciljev organizacije.

Kompetenčni model organizacije (npr. javni lekarniški zavod, zasebna lekarna, bolnišnična lekarna) je tabela, ki vsebuje prerez vseh delovnih mest v organizaciji (po veljavni sistemizaciji) in kompetenc za vsako delovno mesto posebej. Je pregled (zahtevanih) kompetenc po delovnih mestih. Kompetenčni profil posameznega zaposlenega prikazuje razmerje med kompetencami, zahtevanimi za delovno mesto (povzetih iz kompetenčnega profila organizacije), in dejansko, trenutno stopnjo razvitosti istih kompetenc pri tem zaposlenem (Lekarniška zbornica Slovenije, 2012a, str. 13).

Pri določanju kompetenc za posamezna delovna mesta, ki so del sistemizacije, je velik poudarek na opisu del in nalog posameznega delovnega mesta ter na pogovoru z zaposlenimi, ki delo in naloge opravljajo (Majcen, 2009, str. 77).

1.2.3 Vloga vodij pri uporabi kompetenc

Na zagotavljanje uspešnosti uporabe kompetenc v organizaciji imajo največji vpliv vodje, ki morajo ustrezati zahtevam/potrebam dela, imeti ustrezne kompetence in lastnosti, da se bodo lahko razvijale v smeri doseganja in preseganja zastavljenih ciljev (Stare et al., 2007, str. 2). Vodenje predstavlja uresničevanje strategije organizacije (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 9). Lastnosti vodij so vodstvene sposobnosti, pozitiven odnos do sprememb, gospodarno zavedanje, sposobnost sprejemanja odgovornosti in tveganja, sposobnost reševanja problemov in sposobnost odločanja.

Vodje imajo pomembno vlogo pri usmerjanju in motiviranju sodelavcev k doseganju ciljev (Daft, 2012, str. 3-4). Usmerjajo jih pri uporabi kompetenc in osebnem razvoju. Zaposlenim omogočajo ozaveščanje lastnih kompetentnosti pri vsakdanjem delu in načrtovanje njihovega razvoja. Letni razgovori so lahko pri tem procesu v veliko pomoč (Majcen, 2009, str. 37).

Vodje se morajo zavedati, da bo imela organizacija dolgoročno korist od menedžmenta kompetenc, če se bo model kompetenc redno ažuriral, kompetence za strateške cilje pravočasno določale in zagotavljale, sistem razvoja kadrov izvajal sistematično in če bosta zagotovljena tako delovno okolje in tak sistem vodenja, da bodo zaposleni z veseljem in ponosom uporabljali svoje kompetence za doseganje dobrih delovnih rezultatov.

1.2.4 Razvoj kompetenc in planiranje razvoja kadrov

Model kompetenc omogoča prevedbo strategije organizacije na raven posameznika. Spremenjeni vedenjski vzorci zaposlenih pri vsakdanjem delu omogočijo učinkovitejše spremembe na ravni same organizacije. Njen razvoj pa je najbolj odvisen od stalnega

razvoja znanj in veščin posameznikov znotraj nje. Najpomembnejši je premik od pomena znanja k pomenu sposobnosti uporabe znanja (Možina & Kovač, 2006, str. 142).

Ključna naloga vodij je ustvariti okolje, ki bo zagotavljalo ustvarjalnost, učinkovitost in varnost. Okolje, v katerem bodo zaposleni čutili, da so cenjeni in spoštovani. Pri dobrem oziroma najboljšem kadru moramo zadovoljiti njihove čustvene, finančne in fizične potrebe (Tracy, 2006, str. 79). Kadrovska funkcija nam omogoča zagotavljanje razvoja in uporabe zmožnosti zaposlenih in tako doseganje zastavljenih poslovnih in strokovnih ciljev. Kadrovske funkcije opredeljujejo aktivnosti, ki so povezane z zaposlovanjem, usposabljanjem, razvojem, motiviranjem in nagrajevanjem ter odnosom z zaposlenimi (Svetlik & Zupan, 2009, str. 21, 22).

Merkač Skok (2005, str. 79–80) predstavlja planiranje kadrov, ki so potrebni za uresničevanje trenutnih in prihodnjih ciljev. Planiranje kadrov obsega analizo trenutnega števila, kakovosti ter strukture. Načrtovati je treba ustrezen kader za določeno obdobje in imeti oblikovan sistem napredovanja. Aktivnosti, ki se odvijajo v procesih planiranja kadrov, so: analiza dela (analiza dela, opis dela, opis zahtev), zahteve po kadrih, določanje trgov, iz katerih se črpajo kadrovske viri (interni trg – pregled sposobnosti, shema nadomestitev; zunanji trg), ter usklajevanje zahtev in ponudbe (posebne aktivnosti, plani, populacijski trendi). V Tabeli 3 so predstavljeni merljivi dejavniki po avtorici Merkač Skok (2005, str. 101) za spremenljivki »uspešnost kadrov« in »možni razvoj kadrov«.

Tabela 3: Merljivi dejavniki za spremenljivki »uspešnost kadrov« in »možni razvoj kadrov«

Merljivi dejavniki za spremenljivko »uspešnost kadrov«	Merljivi dejavniki za spremenljivko »možni razvoj kadrov«
delovni rezultati	želja po oblikovanju lastnega razvoja
kakovost znanja	vzdrževanje ravnovesja med osebno in organizacijsko rastjo
inovativni predlogi	predvidevanje sprememb in prilagajanje spremembam
delovna prožnost	prožnost v mišljenju in odločanju
motiviranost za delo	sposobnost opredeljevanja in doseganja ciljev razvoja

Vir: M. Merkač Skok, Osnove managementa zaposlenih, 2005, str. 101.

Ključno vprašanje pri razpravljanju o razmerju med posamezniki in organizacijo je zelo odvisno od tega, kako se posameznik poveže z organizacijo in delovanje uskladi z delovanjem organizacije (Svetic, 2011, str. 5). Dobro kadrovanje predstavlja razumno in optimalno delegiranje ljudi in delovnega procesa in omogoča učinkovitejši razvoj kadrov (Merkač Skok, 2005, str. 107).

Sam razvoj kadrov je tesno povezan s teorijami motivacije. Teorije motivacije pojasnjujejo povezanost ciljev z verjetnostjo njihovega doseganja in potrebnega prizadevanja. Zadovoljstvo z delom, oblikovanje dela in delovna uspešnost so tesno povezana področja. Po Herzbergu so tako imenovani notranji dejavniki, ki dajejo vrednost delu kot takemu in so povzročili največje zadovoljstvo: delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in osebna rast (Svetlik & Zupan, 2009, str. 342). Največje nezadovoljstvo po Herzbergu pa je povzročila odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov, ki so: ustrezna politika in menedžment v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenim, dobre delovne razmere, ustrezne plače in dobri odnosi s sodelavci (Svetlik & Zupan, 2009, str. 342).

Zadovoljstvo večine posameznikov znotraj organizacije vpliva na učinkovitost in uspešnost delovnega procesa in od tega sta nedvomno odvisni učinkovitost in uspešnost same organizacije (Svetic, 2011, str. 40). Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, so vsebina dela, samostojno opravljanje nalog, plača, dodatki in ugodnosti, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu in delovne razmere (Svetic, 2011, str. 40).

1.2.5 Nadgradnja sistemizacije delovnih mest v sodobni organizaciji s kompetenčnimi profili in optimizacija delovnih procesov

Smiselno in potrebno je kar najpodrobneje načrtovati tekoče delovanje organizacije (Tavčar, 2006, str. 211), katerega cilj je optimizacija delovnih procesov, ki jih bomo v prihodnosti lahko nadgradili z novimi programi. Postopen razvoj in nadgradnja delovnih procesov sta nujno gonilo razvoja vsake dejavnosti. Členjenost (struktura) opredeljuje razporeditev pristojnosti in odgovornosti ter delitev dela v organizaciji (Tavčar, 2002, str. 166). Učinkovita povezanost delovnih mest z delovnimi nalogami zahteva različna znanja in usposobljenosti ter omogoča uspešno doseganje ciljev (Pervanje & Kragelj, 2009, str. 67).

Delovni proces sestavlja niz medsebojno odvisnih in povezanih aktivnosti, ki pomenijo predmet obravnave v smislu optimizacije in racionalizacije izvajanja (Kovačič & Vukšić, 2005, str. 180). Sistemizacija je dokument, ki definira delovna mesta v organizaciji in njihovo organizacijo. V njem so opisana posamezna dela in naloge ter zahtevnost. Poleg tega so navedeni pogoji dela in zahteve za posamezna delovna mesta ter odgovornosti za uspešno opravljanje del in nalog. Sistemizacija omogoča menedžmentu razumeti procese, preko katerih se lahko dosega večja učinkovitost (Mihalič, 2006, str. 296). Kakovostno kadrovske strategije, ki bo blizu interesom različnih deležnikov, bo lažje vpeljati v prakso in bo hitreje zaživila. Kakovost, verodostojnost in uravnoteženost kadrovske strategije lahko dosežemo z njenim oblikovanjem od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor – z vključevanjem vseh zaposlenih (Svetlik & Zupan, 2009, str. 131–132).

Klasična sistemizacija delovnih mest za sodobni menedžment človeških virov ne zadostuje več povsem. V zadnjih letih in desetletjih se uveljavljajo metode ključnih kompetenc in kompetenčnih profilov, ki nadgrajujejo sistemizacijo. Kompetenčni modeli omogočajo opredelitev lastnosti in zmožnosti posameznika, da uspešno in učinkovito opravlja dela glede na zahteve delovnega mesta. Kompetence so torej kombinacija osebnostnih lastnosti, strokovnega znanja, drugih veščin, izkušenj in sposobnosti ter jih opredelimo v kompetenčnem profilu delovnega mesta. Ključna je kombinacija vseh značilnosti v povezavi z osebnimi vrednotami, motivacijo in kariernimi cilji (Pervanje & Kragelj, 2009, str. 68).

Tabela 4 prikazuje vpis kompetenc v dokumente. Urejena sistemizacija delovnih mest in organiziranost delovnega procesa omogočata razvoj modela kompetenc (Majcen, 2009, str. 87). Kompetence so vključene v opise delovnih mest oziroma sistemizacijo kot želene oziroma pričakovane lastnosti posameznikov, ki zasedajo ta mesta (Svetlik, 2005, str. 7).

Tabela 4: Vpis kompetenc v dokumente

KOMPETENCE	Znanja	- Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest oziroma drug ustrezen organizacijski akt
	Druge kompetence	- Model kompetenc

Vir: M. Majcen, Management kompetenc, 2009, str. 51.

2 LEKARNIŠKA DEJAVNOST

Lekarniška dejavnost je opredeljena kot javna služba, katere glavni namen je varovanje javnega zdravja. Vključuje zagotavljanje preskrbe z zdravili, medicinskimi pripomočki in drugimi izdelki (prehranska dopolnila, živila za posebne zdravstvene in prehranske namene). Zagotavlja visoko strokovno in neodvisno farmacevtsko obravnavo in svetovanje pacientom o pravilni in varni uporabi zdravil, predpisanih na recept, in smiselnosti ter varnosti morebitne sočasne uporabe zdravil brez recepta in drugih izdelkov. Lekarniško dejavnost lahko opravljajo javni zavodi, zasebniki koncesionarji ter bolnišnične lekarne (Ministrstvo za zdravje, 2013, str. 24). Prihodnost temelji na razvijanju spodbud za integrirano oskrbo bolnikov ter mednivojsko in medpoklicno sodelovanje zdravstvenih izvajalcev. Cilj je zagotavljanje t. i. brezšivne (neprekinjene) skrbi za bolnike (Ministrstvo za zdravje, 2015, str. 39).

Lekarniška dejavnost je visoko regulirana dejavnost, katere bistveni kriteriji so (Ministrstvo za zdravje, 2013, str. 3):

1. demografski kriterij (minimalno število prebivalcev na lekarno),
2. geografski kriteriji (minimalna razdalja med lekarnami),
3. strokovni kriteriji (minimalna strokovna izobrazba),
4. lastniški kriteriji (regulacija lastniške funkcije v lekarniški dejavnosti),
5. portfeljski kriteriji (regulacija asortimana zdravil, ki se lahko izdajajo/prodajajo zgolj v okviru lekarniške dejavnosti).

Strokovni kriteriji so definirani v Zakonu o lekarniški dejavnosti (Ur. l. RS, št. 36/2004 - UPB1) in v Pravilniku o razvrščanju, predpisovanju in izdajanju zdravil za uporabo v humani medicini (Ur. l. RS, št. 86/2008, 45/2010, 38/2012 in 17/14 – ZZdr-2). Določajo poklicne profile, ki lahko izdajajo zdravila na recept in brez recepta (magister farmacije z opravljenim strokovnim izpitom). Zdravila, ki se lahko izdajajo samo v lekarni brez recepta, pa lahko poleg magistrov farmacije izdajajo tudi farmacevtski tehniki z opravljenim strokovnim izpitom pod nadzorom magistra farmacije. Farmacevtski tehniki opravljajo tudi podporna dela, in sicer: pregledujejo zaloge zdravil, vključno s pregledovanjem rokov zapadlosti zdravil, in pripravljajo določena magistralna zdravila (Ministrstvo za zdravje, 2013, str. 1-2). Farmacevtska obravnava na primarni, sekundarni in terciarni ravni omogoča pravilno in varno uporabo zdravil (Ministrstvo za zdravje, 2015, str. 39).

2.1 Financiranje lekarniške dejavnosti in Zbir aktivnosti v lekarniški dejavnosti

Izvajanje lekarniške dejavnosti je financirano iz javnih in zasebnih sredstev. Presežek prihodkov nad odhodki, ustvarjen v javnih lekarniških zavodih, javni lekarniški zavodi namenijo za izvajanje in razvoj javne lekarniške dejavnosti (Ministrstvo za zdravje, 2013, str. 25).

Osnovna značilnost storitvenega sistema je, da magister farmacije oziroma farmacevtski tehnik opravi določeno storitev, ki je finančno ovrednotena. Pri tem gre za sistem dogovarjanja vrednosti ene storitve v obliki točk med Zavodom za zdravstveno zavarovanje RS (v nadaljevanju ZZZS), Ministrstvom za zdravje in Lekarniško zbornico Slovenije (v nadaljevanju LZS). Pri izračunu točkovne vrednosti za določeno storitev se upošteva izobrazba delavcev, njihova udeležba pri storitvi ter medsebojno razmerje posameznih profilov. Vrednost točke se spreminja. Pet minut opravljenega dela magistra farmacije predstavlja eno točko in farmacevtskega tehnika 0,58 točke. Glede na Področni dogovor za lekarniško dejavnost 2014 (ZZZS, 2014b) ZZZS financira Zasavskim lekarnam Trbovlje 29,74 delavca, drugo moramo sami, preko tržne dejavnosti.

Problematika financiranja v zdravstvu poudarja vlogo in pomen stabilnega financiranja zdravstvene dejavnosti, ki pa zaradi zunanjih vzrokov, predvsem recesije gospodarstva ter stalnega naraščanja potreb po zdravstvenih storitvah, ne more zadovoljiti vseh potreb (Društvo ekonomistov v zdravstvu, 2014). Zato je eno izmed osnovnih razvojnih vprašanj javnega zdravstvenega sistema v Sloveniji, kako zagotavljati nemoten dostop in kakovostno zdravstveno oskrbo v razmerah rastočega povpraševanja po storitvah in omejene ali celo negativne rasti javnofinančnih sredstev (ZZZS, 2014a, str. 6).

Skupščina Lekarniške zbornice Slovenije je na podlagi 38. in 39. člena Zakona o lekarniški dejavnosti in 4. člena Statuta Lekarniške zbornice Slovenije na 33. zasedanju 27. 11. 2013, skladno z 9. členom Statuta Lekarniške zbornice Slovenije, sprejela dokument z naslovom Zbir aktivnosti v lekarniški dejavnosti. Ta dokument definira aktivnosti, ki se opravljajo v lekarniškem zavodu, in sicer so to (Zbir aktivnosti v lekarniški dejavnosti, 2013):

1. preskrba z zdravili (nabava, prevzem, shranjevanje, izdelava magistralnih pripravkov, izdelava galenskih izdelkov, zagotavljanje farmacevtskih vod, kontrola kakovosti, farmacevtska administracija pri izdaji zdravil, distribucija zdravil),
2. preskrba z medicinskimi pripomočki (nabava, prevzem, shranjevanje, farmacevtska administracija pri izdaji medicinskih pripomočkov),
3. preskrba s sredstvi za nego in varovanje zdravja ter drugimi izdelki,
4. skrb za pacienta,
5. komunikacija in timsko delo,
6. etična, pravna in strokovna odgovornost,
7. menedžment.

2.2 Pravila dobre lekarniške prakse

Pravila dobre lekarniške prakse zagotavljajo, da vsi farmacevtski strokovni delavci v lekarni vsakemu pacientu ponudijo storitev poenotene in primerne kakovosti. Poudarek je na delovanju in svetovanju o pravilni uporabi zdravil in preostalih izdelkov za varovanje zdravja. Zato dobra lekarniška praksa zahteva, da (LZS, 2012b, str. 1):

1. je pri vseh dejanjih dobrobit pacientov prva skrb,
2. so jedro lekarniške dejavnosti preskrba z zdravili in drugimi izdelki za varovanje zdravja,
3. primerne informacije in nasveti za pacienta ter spremljanje učinkov uporabe,
4. farmacevtski strokovni delavci promovirajo ustrezno uporabo zdravil,
5. je cilj vsake lekarniške storitve jasno opredeljen in učinkovito posredovan vsem vpletenim.

Pravila dobre lekarniške prakse določajo potek strokovnega dela v javnih in bolnišničnih lekarnah ter v njihovih organizacijskih enotah. Ta pravila obravnavajo (LZS, 2012b, str. 2-6):

1. **farmacevtske strokovne delavce**, ki so magistri farmacije, inženirji farmacije in farmacevtski tehniki. Nosilec lekarniške dejavnosti je magister farmacije. Pri opravljanju poklica morajo farmacevtski strokovni delavci nenehno skrbeti za stalno strokovno usposobljenost na svojem delovnem področju, za kar so tudi osebno odgovorni;
2. **prostore**: lekarniški prostori morajo ustrezati določbam predpisov, ki urejajo področje pogojev za opravljanje lekarniške dejavnosti;
3. **opremo**: minimalno opremo določa predpis, ki ureja področje pogojev za opravljanje lekarniške dejavnosti;
4. **strokovno dokumentacijo**: strokovna dokumentacija v lekarnah je primarna in sekundarna in je lahko v tiskani ali elektronski obliki. Biti mora overjena, ažurna in dostopna organom strokovnega nadzora in pooblaščenim osebam, določenim z zakonom. Primarna dokumentacija je verodostojen zapis strokovnih opravil (zdravniški, veterinarski recept, evidence o izdaji, evidence o izdelavi in prometu z zdravili, knjiga reklamacij in odpoklicev, dokumentacija o umerjanju, overjanju, validaciji in vzdrževanju opreme ...). Sekundarna dokumentacija je predpis strokovnih opravil, vanjo uvrščamo Kodeks magistrálnih pripravkov, Standardne operacijske postopke in Navodila za delo, Varnostne liste in vso drugo dokumentacijo, ki jo zahtevajo veljavni predpisi;
5. **strokovno odgovornost**: naloga farmacevtskih strokovnih delavcev v lekarnah je zagotavljanje zdravil in drugih izdelkov ter kakovostne storitve pri preskrbi z zdravili in medicinskimi pripomočki, podajanje primernih informacij in nasvetov, spremljanje učinkov zdravljenja, promocija zdravja in optimizacija predpisovanja ter uporabe zdravil. Lekarniške storitve vključujejo dejavnosti, ki zagotavljajo dobre izide zdravljenja in dejavnosti za preventivo. Magister farmacije nadzoruje in usmerja delo strokovno manj usposobljenih oseb v lekarni. Vodja lekarne je odgovoren za ustrezen potek strokovnega dela v lekarni. Strokovne odgovornosti vodstva morajo biti jasno določene in opredeljene ter v skladu z določili Dobre lekarniške prakse.

Lekarniška zbornica Slovenije določa seznam, obliko in vsebino obveznih Standardnih operacijskih postopkov (v nadaljevanju SOP). Lekarna mora imeti vse Standardne operacijske postopke, ki se nanašajo na dela, za katera je verificirana (Pravila dobre lekarniške prakse, 2012).

Seznam SOP v lekarnah (LZS, 2012b, str. 8):

1. Priprava splošnih postopkov
2. Začetek dela v lekarni

3. Spremljanje temperature in vlage v prostoru ter temperature v hladilniku
4. Dnevna kontrola tehtnic v lekarni
5. Čiščenje prostorov in opreme v lekarni
6. Sprejem blaga od dobaviteljev in shranjevanje v lekarni
7. Vodenje evidenc prometa s prepovedanimi drogami (mamila)
8. Vodenje dnevnika substanc za farmacevtsko uporabo
9. Izdaja zdravil na zdravniški recept
10. Izdaja MP na naročilnico za MP
11. Izdaja zdravil brez recepta
12. Signiranje zdravil, galenskih izdelkov in magistralnih pripravkov
13. Delo v brezprašni komori
14. Reševanje reklamacij in odpoklicev v lekarni
15. Poročanje o neželenih učinkih zdravil
16. Vodenje evidenc o prometu in kupcih kemikalij
17. Izdelava magistralnih pripravkov
18. Odpoklic/umik živila v lekarni
19. Shranjevanje in uničevanje receptov in druge dokumentacije iz lekarn
20. Ravnanje z odpadki

2.3 Kompetence v lekarniški dejavnosti

Menedžment kompetenc je eno ključnih področij razvoja lekarniške dejavnosti. Splošne kompetence za farmacevte, ki so kombinacija strokovnega znanja in veščin ter osebnostnih lastnosti in motivacije, omogočajo razvoj farmacevtske stroke in kakovostno izvajanje farmacevtskih storitev na različnih področjih farmacevtskega dela. Splošna področja kompetenc so (Competences, 2015, str. 2-17):

1. biti farmacevt,
2. sporazumevanje in delo z ljudmi,
3. osebna učinkovitost,
4. biti menedžer,
5. zagovarjanje kakovosti in konstantnih izboljšav,
6. pomoč drugim pri učenju in razvijanju,
7. iskanje rešitev in reševanje problemov,
8. delo z informacijami,
9. sodelovanje, raziskovanje in razvijanje,
10. zagotavljanje zdravja in varnosti.

Svetovno farmacevtsko združenje FIP (ang. *International Pharmaceutical Federation*) je v okviru Pharmacy Education Taskforce več let razvijalo globalno osnovo za kompetence na področju farmacevtskih storitev. Dokument, ki se bo ves čas razvijal, je orodje, ki je v pomoč tako vodjem, izobraževalnim ustanovam, regulatornim organom in seveda farmacevtom, ki farmacevtske storitve izvajajo v praksi. Dokument obsega naslednja področja in kompetence (FIP, 2010):

1. Kompetence farmacevtov na področju javnega zdravstva

- promocija zdravja
- informacije in nasveti o zdravilih

2. Kompetence na področju farmacevtske skrbi

- odmerjanje zdravil
- sestavine zdravil
- izdajanje zdravil
- zdravila
- pregled uporabe zdravil
- posvet s pacientom

3. Kompetence na področju organiziranja in menedžmenta

- proračun in plačila
- menedžment človeških virov
- izboljševanje storitev
- dobava
- dobaviteljska veriga in menedžment

4. Profesionalne/osebne kompetence

- komunikacijske sposobnosti
- kontinuirano profesionalno razvijanje
- poznavanje zakonodaje
- etičnost
- zagotavljanje kakovosti
- samoupravljanje

Leta 2012 je Lekarniška zbornica Slovenije izdala Katalog kompetenc magistra farmacije v lekarniški dejavnosti, ki omogoča izdelavo specifičnih kompetenčnih profilov na ravni organizacij z vključevanjem njihove lastne vizije. Katalog kompetenc je v skladu z veljavno zakonodajo in predpisi ter nacionalno strategijo zdravstvenega sistema ter omogoča sodobno umestitev lekarniškega farmacevta v zdravstveno dejavnost. Nastal kot posledica sprememb v sodobni lekarniški dejavnosti ter posodobitve Direktive Evropskega parlamenta in Sveta o priznavanju poklicnih kvalifikacij (Ur. l. EU 225), ki uvaja evropsko poklicno izkaznico ter regulirano izobraževanje in usposabljanje skladno z Evropskim ogrodjem kvalifikacij (EOK) za vseživljenjsko izobraževanje, ki temelji na znanju, spretnostih in kompetencah. Glavni cilj je bil opredelitev ključnih kompetenc magistra farmacije, ki je nosilec lekarniške dejavnosti. Pri izboru kompetenc so upoštevali koncept farmacevta sedmih zvezd (ang. *The seven star pharmacist*), ki ga je od Svetovne

zdravstvene organizacije WHO (ang. *World Health Organisation*) prevzelo Svetovno farmacevtsko združenje FIP (ang. *International Pharmaceutical Federation*). Farmacevtova vloga je opredeljena kot: negovalec, odločevalec, komunikator, menedžer, vseživljenjski učenec, učitelj in vodja (LZS, 2012a, str. 8-9).

Katalog kompetenc magistra farmacije v lekarniški dejavnosti zajema splošne in poklicno specifične kompetence na vseh ravneh zdravstvenega varstva v Republiki Sloveniji. V katalogu so zajete ključne kompetence, ki so v skladu s cilji Nacionalne strategije vključevanja lekarniške dejavnosti in lekarniških farmacevtov v nadaljnji razvoj slovenskega zdravstvenega sistema. Te ključne kompetence, ki zagotavljajo kakovostno izvajanje sodobne lekarniške dejavnosti, so: timsko delo, usmerjenost k pacientu, zanesljivost in odgovornost, inovativnost, strokovnost, komunikativnost, organizacijsko vodenje, farmakoterapija, ravnanje z zdravili in medicinskimi pripomočki ter oblikovanje zdravil. V pripravi je opis delovnih mest in določitev minimalnega standarda za poklice v lekarniški dejavnosti.

3 PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA ZASAVSKE LEKARNE TRBOVLJE

Zasavske lekarne Trbovlje so javni zavod, ki deluje in posluje v skladu z Odlokom o ustanovitvi javnega zavoda Zasavske lekarne Trbovlje (Ur.l. RS, št. 4/2010). Zavod opravlja lekarniško dejavnost kot javno službo za zagotavljanje preskrbe prebivalstva ter zdravstvenih zavodov in organizacij, ki obsega (ZLT, 2014b, str. 3):

1. izdajo zdravil na recept in brez recepta;
2. magistralno pripravo zdravil;
3. svetovanje pri predpisovanju in uporabi zdravil.

Na področju izobraževalne in informativne dejavnosti zavod opravlja (ZLT, 2014b, str. 4):

1. zdravstveno – vzgojno-izobraževalno dejavnost;
2. mentorsko dejavnost;
3. informativno dejavnost.

Poleg naštetega zavod opravlja še druge dejavnosti, ki lekarniško dejavnost dopolnjujejo in so v skladu z določili Zakona o lekarniški dejavnosti in drugih področnih zakonov (ZLT, 2014b, str. 4).

Skladno z Uredbo o standardni klasifikaciji dejavnosti (Ur. l. RS, št. 69/07, 17/08) zavod opravlja naslednje dejavnosti (ZLT, 2014b, str. 4):

1. G47.730 Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah s farmacevtskimi izdelki;

2. C21.200 Proizvodnja farmacevtskih preparatov;
3. G47.740 Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z medicinskimi in ortopedskimi pripomočki;
4. G47.750 Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah s kozmetičnimi in toaletnimi izdelki;
5. G47.789 Druga trgovina na drobno v drugih specializiranih prodajalnah;
6. M72.190 Raziskovalna in razvojna dejavnost na drugih področjih naravoslovja in tehnologije;
7. M75.000 Veterinarstvo;
8. P85.590 Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje;
9. P85.600 Pomožne dejavnosti za izobraževanje.

Lekarniški zavod opravlja javno službo, ki obsega nemoteno oskrbo prebivalstva ter zdravstvenih zavodov in organizacij z zdravili ter drugimi sredstvi za varovanje zdravja. Preskrba z zdravili obsega izdajo zdravil na recept in brez recepta, magistralno pripravo zdravil in svetovanje o varni uporabi zdravil. Poleg navedenega opravlja zavod še tržno dejavnost, in sicer preskrbo prebivalcev z ortopedskimi pripomočki, s sredstvi za nego in z drugimi sredstvi za zdravljenje in varovanje zdravja, izdajanje veterinarskih zdravil, svetovanje pri predpisovanju in uporabi zdravil drugim zdravstvenim delavcem. Za nemoteno preskrbo prebivalstva zavod organizira tudi dežurno službo. Zavod poleg omenjenega opravlja še vse pomožne dejavnosti, ki so potrebne za delovanje zavoda. Sem spadata finančno-računovodska dejavnost ter informatika (ZLT, 2014b, str. 4-10).

V skladu z mrežo zdravstvene dejavnosti na območju občin ustanoviteljic so v zavodu organizirane naslednje organizacijske enote (Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Zasavske lekarne Trbovlje, 2010, str. 3) :

1. Zasavske lekarne Trbovlje, **Lekarna Trbovlje**,
2. Zasavske lekarne Trbovlje, **Lekarna Hrastnik**,
3. Zasavske lekarne Trbovlje, **Lekarna Zagorje**,
4. Zasavske lekarne Trbovlje, **Lekarna Center**,
5. Zasavske lekarne Trbovlje, **Lekarniška podružnica Izlake**,
6. Zasavske lekarne Trbovlje, **Lekarniška podružnica Dol pri Hrastniku**.

Dejavnost zavoda izvajajo lekarniške enote in lekarniške podružnice v obsegu, za katerega so verifisirane. Finančno-knjigovodske, informativne, kadrovske in administrativne naloge opravljajo strokovne službe v okviru uprave zavoda (Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Zasavske lekarne Trbovlje, 2010, str. 3-4).

Vizija zavoda Zasavske lekarne Trbovlje (ZLT, 2014b, str. 10):

»Naše vodilo je biti dober med najboljšimi. Za to je potrebno znanje, ki ga nenehno nadgrajujemo in dopolnjujemo tudi z alternativnimi vedenji. Zavedamo se, da lahko s svojim znanjem izvajamo kakovostne lekarniške storitve v okviru dela zdravstva in

pomembno pripomoremo k izpeljavi procesa zdravljenja oziroma ohranjanja zdravja uporabnikov.«

Poslanstvo zavoda Zasavske lekarne Trbovlje (ZLT, 2014b, str. 10):

»Vemo, da je zdravje naša največja dobrina, za katero je odgovoren vsak posameznik. K temu lahko kot del zdravstvenega sistema prispevamo veliko tudi farmacevti, kot strokovnjaki za zdravila. Lekarniška dejavnost ni več samo primarno zagotavljanje preskrbe z zdravili. Farmacevtski strokovnjaki zagotavljamo kakovostno in etično posredovanje informacij o zdravilih in zdravljenju po najvišjih standardih in dognanjih farmacevtskih in drugih zdravstvenih znanosti.«

Organizacijska kultura zavoda Zasavske lekarne Trbovlje (ZLT, 2013b, str 6-7):

Organizacijska kultura zavoda Zasavske lekarne Trbovlje vpliva na njegovo uspešnost. Sestavljajo jo vrednote, pravila, skupne lastnosti, način izvajanja procesov in postopkov, vedenja in stališča zaposlenih. Pomemben dejavnik organizacijske kulture zavoda so definirani skupni cilji. Preko vseh navedenih elementov se organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja. Organizacijska kultura omogoča doseganje zastavljenih ciljev lekarniškega zavoda.

Organizacijske vrednote so: strokovnost, poštenost, spoštljivost, odločnost in prijaznost.

Usmeritev v organizacijsko kulturo zavoda Zasavske lekarne Trbovlje (ZLT, 2013b, str. 6):

1. usmerjenost k strankam,
2. razvojne možnosti in možnosti napredovanja,
3. sodelovanje znotraj lekarniških enot zavoda, vsesplošno sodelovanje/pretok informacij,
4. ocena vodij enot,
5. identifikacija/povezanost z zavodom,
6. zagotovilo za delovno mesto/zaupanje v zavod,
7. splošno zadovoljstvo,
8. plačilo/nagrajevanje,
9. delovni pripomočki.

3.1 Sistemizacija delovnih mest v Zasavskih lekarnah Trbovlje

S Pravilnikom o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest (ZLT, 2013a) se določa notranja organizacija in sistemizacija delovnih mest javnega zavoda Zasavske lekarne Trbovlje. Sistemizacija delovnih mest opredeljuje dela in naloge, ki jih lahko opravlja posamezen delavec v polnem ali skrajšanem delovnem času, ter predstavlja skup predvsem istovrstnih opravil, lahko pa tudi drugih opravil, ki so funkcionalno vezana na opravljanje teh in terjajo istovrstno ali sorodno strokovno izobrazbo. Delovna mesta so določena s seznamom delovnih mest, ki je sestavni del pravilnika.

Sistemizacija delovnih mest je namenjena zlasti racionalni delitvi dela, učinkoviti koordinaciji dela in delovanja posameznih organizacijskih enot, določanju pogojev, ki jih mora delavec izpolnjevati z opravljanjem nalog delovnega mesta, ter oblikovanju in izvajanju kadrovske politike, ki zagotavlja izbiro in razporejanje delavcev po njihovi sposobnosti v skladu z zahtevami delovnega mesta. Podatke o znanjih, ki so potrebna za določeno delovno mesto, imamo navedene v sistemizaciji, zato teh podatkov ni treba vpisovati v model kompetenc.

Slika 6 prikazuje organizacijsko strukturo javnega lekarniškega zavoda Zasavske lekarne Trbovlje. Zavod ima v svoji sestavi organizacijske enote lekarne in lekarniške podružnice ter finančno-računovodsko službo. Lekarne in lekarniške podružnice izvajajo dejavnosti poslovnega predmeta, ki so registrirane kot predmet njihovega poslovanja. Finančno-računovodska služba opravlja finančne in računovodske naloge, pravne, splošne in kadrovske naloge ter naloge informacijske tehnologije. Lekarno vodi vodja lekarne, ki je podrejen direktorju zavoda. Delavci v lekarni in lekarniški podružnici so podrejeni vodji lekarne. Delavci v finančno-računovodski službi so podrejeni vodji finančno-računovodske službe.

Vodstvo zavoda sestavljata direktor in vodja finančno-računovodske službe. Vodilni delavci so: vodja finančno-računovodske službe in vodje lekarn. Organizacija zavoda je določena z organigramom (Slika 6). Sistemizacijo delovnih mest sestavljajo seznam delovnih mest zavoda, opisi delovnih mest zavoda in seznam delovnih mest po organizacijskih enotah (ZLT, 2013a, str. 1-3).

Vodje lekarn imenuje in razrešuje svet zavoda na predlog direktorja po predhodnem mnenju strokovnega kolegija. Mandat direktorja in vodij lekarn traja 4 leta. Finančno-računovodsko službo vodi vodja finančno-računovodske službe, ki je podrejen direktorju (ZLT, 2013a, str. 2).

Seznam delovnih mest zavoda vsebuje (ZLT, 2013a, str. 3):

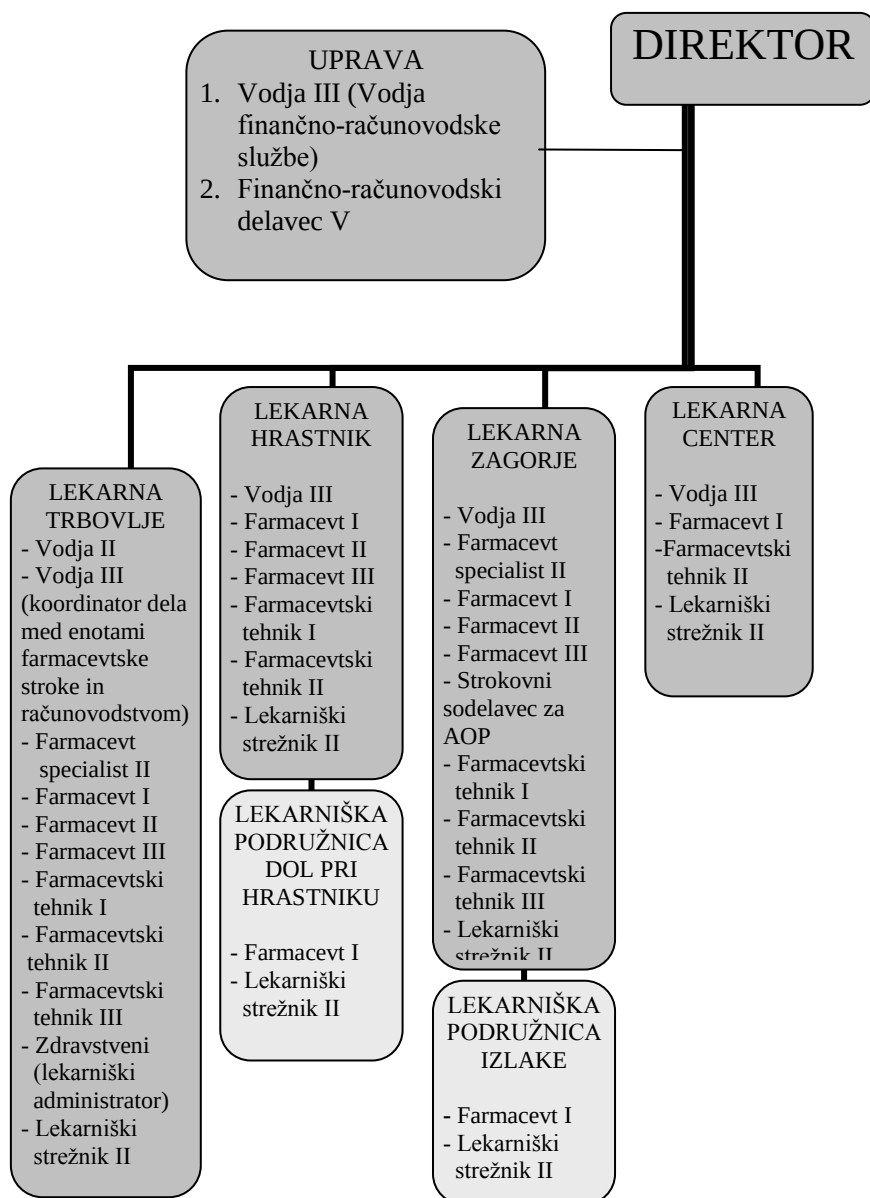
1. šifro in ime delovnega mesta ali naziva,
2. tarifno skupino,
3. plačni razred brez napredovanj in plačni razred z napredovanji.

Opis delovnega mesta vsebuje (ZLT, 2013a, str. 3-4):

1. šifro in ime delovnega mesta,
2. tarifni razred in plačni razred brez napredovanj,
3. opis nalog in opravil delovnega mesta oz. pogoje za pridobitev naziva,
4. zahteve glede strokovne izobrazbe, dodatnih znanj in delovnih izkušenj,
5. odgovornost za rezultate lastnega dela in odgovornost za vodenje,

6. napor (umski, psihični in fizični),
7. vplive okolja,
8. varstvo pri delu,
9. poskusno delo,
10. delovni čas,
11. omejitve in prepovedi.

Slika 6: Organigram javnega zavoda Zasavske lekarne Trbovlje



Vir: Zasavske lekarne Trbovlje, Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji Zasavskih lekarn Trbovlje, 2013a, str.8.

Šifra se oblikuje glede na uvrstitev orientacijskega delovnega mesta oziroma naziva v plačno skupino oziroma podskupino in tarifni razred in glede na zaporedno številko

delovnega mesta oziroma naziva, v skladu z ustrezno kolektivno pogodbo. Delovna mesta so glede na zahtevnost razporejena v tarifne razrede v skladu s Kolektivno pogodbo za dejavnost zdravstva in socialnega varstva Slovenije (Ur. l. RS, št. 15/94 s spremembami).

Opisi nalog in opravil na posameznih delovnih mestih, ki so sestavni del pravilnika, predstavljajo okvirni spisek nalog, ki jih mora opravljati delavec na posameznem delovnem mestu. Poleg navedenih nalog je delavec na posameznem delovnem mestu dolžan opravljati tudi vse druge naloge, ki so potrebne za nemoteno delovanje delovnega procesa na njegovem delovnem mestu, pod naslednjimi pogoji:

1. da je za take naloge formalno in dejansko usposobljen,
2. da naloge po zahtevnosti in odgovornosti spadajo v isti ali sorodni tarifni razred.

Vse aktivnosti iz opisa vsebine dela tvorijo osnovo za presojo, ali delavec dosega predvidene delovne rezultate (ZLT, 2013a, str. 4).

Zahtevana stopnja strokovne izobrazbe določa minimalno stopnjo izobrazbe, ki jo mora dosegati delavec za opravljanje nalog na posameznem delovnem mestu. Pravilnik opredeljuje strokovno izobrazbo kot pogoj za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu, zato je z zahtevano stopnjo strokovne izobrazbe mišljena izobrazba, ki jo je delavec pridobil z uspešno zaključenim verificiranim programom izobraževanja (ZLT, 2013a, str. 4 -5). Čas potrebnih delovnih izkušenj določa minimalno dobo praktičnih znanj, ki jo mora imeti kandidat na delovnih mestih z enakimi ali sorodnimi deli, da bi lahko zasedel določeno delovno mesto v zavodu. V opisu posameznega delovnega mesta se podrobneje določijo odgovornosti, povezane z vsakim posameznim delovnim mestom, in sicer odgovornost za rezultate lastnega dela – izvajalska odgovornost in odgovornost za rezultate, vodenje in varno delo – vodstvena odgovornost (ZLT, 2013a, str. 5). Psihični napor predstavljajo neposredni stiki s strankami, pacienti, poslovnimi partnerji, javnostjo in drugimi, saj od zaposlenega zahtevajo posebne psihofizične lastnosti in sposobnosti. Fizični napor je sestavina zahtevnosti delovnega procesa, ki jo povzročajo različne statične in dinamične telesne aktivnosti in obremenitve. Vplivi okolja so posebne okoliščine zahtevnosti dela, ki so jim izpostavljena določena delovna mesta in izhajajo zlasti iz postopkov dela in delovnega okolja. Neugodni vplivi okolja se opredeljujejo v skladu s predpisi o varstvu pri delu in z oceno tveganja. Pred sklenitvijo delovnega razmerja se glede zdravstvenih zahtev, odgovornosti za varnost in zdravje pri delu, zahtev za sklepanje pogodb o zaposlitvi in varnostnih ukrepov upošteva izjava o varnosti z oceno tveganja za posamezno delovno mesto. Za omejitve in prepovedi se štejejo tiste omejitve in prepovedi, ki izhajajo iz dela in so določene v zakonu ali na njegovi podlagi izdanem podzakonskem predpisu (ZLT, 2013a, str. 6).

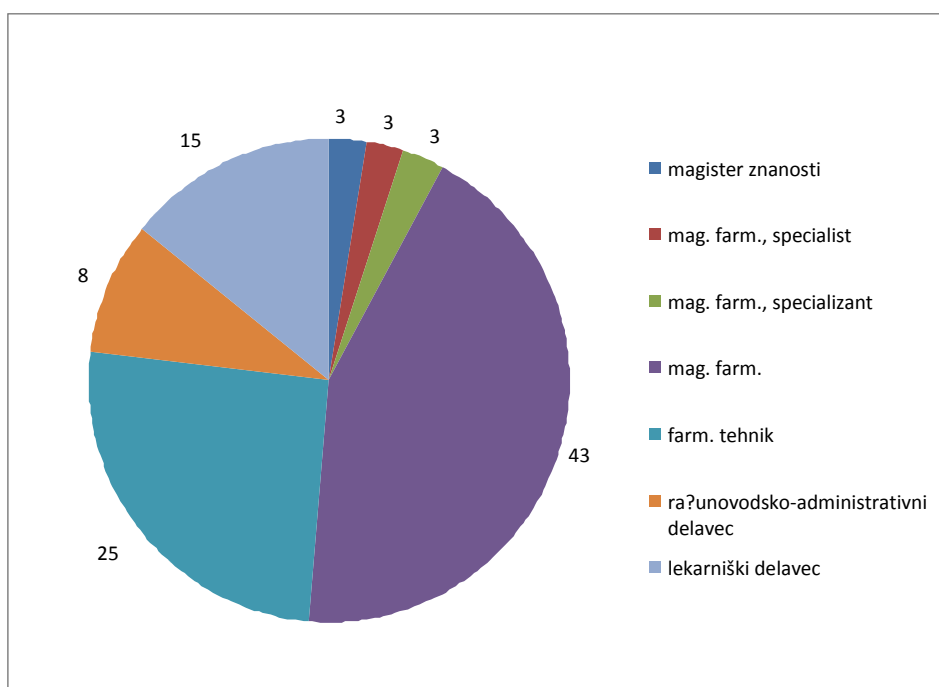
Seznam delovnih mest organizacijskih enot vsebuje delovna mesta po organizacijskih enotah. Število delavcev na posameznih delovnih mestih po organizacijskih enotah in za zavod, kot celoto, določa direktor zavoda glede na predvideni obseg storitev, ki jih bo

zavod opravljal. Direktor zavoda odloči o povečanju ali zmanjšanju števila delavcev na posameznih delovnih mestih v organizacijskih enotah glede na dejanski obseg dela. V zavodu se vodita tudi evidenca o dejanski zasedenosti delovnih mest in evidenca o strukturi zaposlenih po nazivih (ZLT, 2013a, str. 6). Delavci v organizacijskih enotah so dolžni izvajati dela v okviru delovnega mesta vestno, kakovostno in v določenih rokih. Pri opravljanju nalog so dolžni sodelovati s sodelavci ter smotrno uporabljati sredstva, ki so jim zaupana pri delu. Vsak delavec odgovarja za posledice, ki bi nastale v zavodu zaradi neizpolnjevanja nalog, ki jih je dolžan izvajati v okviru nalog delovnega mesta ali po nalogu predpostavljenega vodje (ZLT, 2013a, str. 6).

3.2 Kadrovska struktura v Zasavskih lekarnah Trbovlje

Slika 7 prikazuje kadrovsko strukturo zaposlenih v Zasavskih lekarnah Trbovlje glede na izobrazbo. V zavodu je najbolj zastopan profil magistra farmacije (52 %), ki je nosilec dejavnosti. Sledi profil farmacevtskega tehnika (25 %). Podporno službo sestavljajo računovodsko-administrativni delavci (9 %) ter lekarniške delavke (14 %). V Zasavskih lekarnah Trbovlje je omogočeno opravljanje pripravništva farmacevtskim tehnikom.

Slika 7: Kadrovska struktura zaposlenih v Zasavskih lekarnah Trbovlje v %



Vir: Zasavske lekarne Trbovlje, Letno poročilo Zasavskih lekarn Trbovlje za leto 2014,2015, str.20.

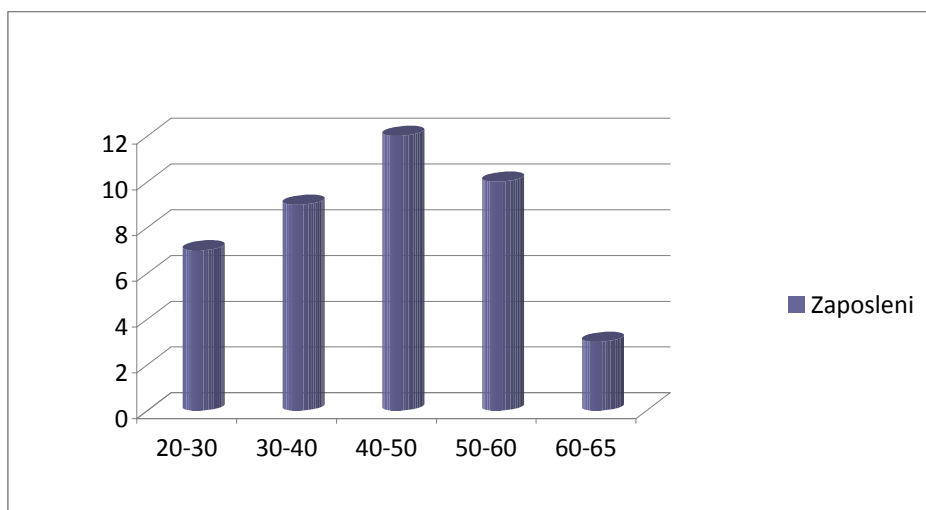
Zaradi razvoja lekarniške dejavnosti želimo imeti v zaposlitveni strukturi vsaj tri farmacevte specialiste, dva magistra farmacije z dodatnimi specifičnimi znanji na področju ekonomije in informatike ter magistre farmacije s posebnimi (dodatnimi) kompetencami. Registrirani smo kot učni zavod in omogočamo opravljanje obvezne prakse dijakom

Srednje šole za farmacijo, kozmetiko in zdravstvo ter praktično usposabljanje študentom Fakultete za farmacijo. Kot učni zavod določamo tudi kompetence dijakom in študentom.

Znotraj lekarne deluje več delovnih profilov, ki tvorijo sinergično celoto. Kadrovska struktura v Zasavskih lekarnah Trbovlje mora zadostiti dvema glavnima potrebama, in sicer nemotenemu izvajanju lekarniške dejavnosti in planiranju človeških virov. Planiranje človeških virov obsega načrtovanje števila zaposlenih v strokovnem lekarniškem delu (specifičnosti lekarniškega dela – večizmensko delo, nujna zasedenost delovnih mest in dežurstva), v upravi (direktor, finančno-računovodski sektor) ter za potrebe pomožnih lekarniških del in čiščenja.

Slika 8 prikazuje starostno strukturo zaposlenih v Zasavskih lekarnah Trbovlje. V naslednjih letih bomo morali nadomeščati strokovni kader zaradi upokojitev in porodniških dopustov. Kompetenčni model bo učinkovito orodje, s katerim si bomo pomagali pri izbiri kadrov.

Slika 8: Starostna struktura zaposlenih v Zasavskih lekarnah Trbovlje 01/2015



Vir: Zasavske lekarn Trbovlje, Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji Zasavskih lekarn Trbovlje, 2015.

3.3 Seznam delovnih mest po organizacijskih enotah

Tabela 5 prikazuje zasedenost posameznih enot znotraj Zasavskih lekarn Trbovlje. Sistemiziranih imamo več mest, kot jih je dejansko zasedenih, in sicer zaradi napredovanj (ki so bila zamrznjena zaradi ZUJFA – Zakon o uravnoteženju javnih financ (Uradni list RS, št. 40/12) in zaradi direktorja zavoda ter vodij lekarniških enot, ki so vezani na štiriletni mandat, po osnovni izobrazbi pa so magistri farmacije. Pogodbe, ki so v mirovanju, so pogodbe direktorja zavoda in vodij lekarn, ki imajo dve pogodbi – mandatno za vodjo in pogodbo za nedoločen čas za delovno mesto magistra farmacije. Odstopanja med sistemiziranimi mesti in dejansko zasedenimi so nastala zaradi napredovanj

(farmacevt III → farmacevt II → farmacevt I) in ne zaradi kadrovskega deficita ter zaradi nadomeščanj porodniških dopustov.

Sistemizacija v Zasavskih lekarnah Trbovlje je klasična, zato smo se odločili razviti kompetenčni model Zasavskih lekarn Trbovlje, saj klasična sistemizacija ne zadostuje več naprednemu in sodobnemu menedžmentu človeških virov in razvoju lekarniške dejavnosti.

Tabela 5: Pregled po strokovnih delovnih mestih v Zasavskih lekarnah Trbovlje

Skupine delovnih mest	Uprava	Lekarna Trbovlje	Lekarna Center	Lekarna Zagorje	Lekarniška podružnica Izlake	Lekarna Hrastnik	Lekarniška podružnica Dol
vodje	2	1	1	1	/	1	/
mag. farmacije	/	5	1	4	1	3	1
farm. tehnik	/	4	1	3	/	2	/
fin.-rač. delavec	1,5	/	/	/	/	/	/
lek. strežnik	/	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5

Vir: Zasavske lekarne Trbovlje, Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji Zasavskih lekarn Trbovlje, 2015.

Seznam strokovnih delovnih mest po enotah predstavlja optimalno razporeditev delavcev s finančno-poslovnega in organizacijskega vidika. Za nemoteno delo zavoda potrebujemo petnajst magistrov farmacije za redno delo ter dva magistra farmacije za nadomeščanje strokovnih izobraževanj in dopustov. Farmacevtskih tehnikov potrebujemo deset. V finančno-računovodski službi imamo tri zaposlene. V zavodu zaposlujemo šest lekarniških strežnic.

3.4 Kadrovska analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

Ena najpogostejših analiz v sklopu poslovnih ved je analiza SWOT (ang. Strengths Weakness Opportunities Threats) oziroma matrika PSPN (slo. *Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti*). Analizo lahko apliciramo na vse ravni poslovanja. Pri SWOT-analizi ovrednotimo prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti v organizaciji. Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah. Prednosti in slabosti se nanašajo na notranje dejavnike, priložnosti in nevarnosti pa na zunanje dejavnike (SWOT-analiza, 2015). Zunanja analiza obsega analizo širšega okolja (gospodarsko, tehnološko, pravno-politično, naravno in kulturno okolje) in ožjega okolja (panoga, znotraj katere organizacija deluje) (Dimovski & Penger, 2008, str. 53). Na notranje dejavnike imamo vpliv, zunanjim dejavnikom se lahko prilagodimo. Prednosti se torej nanašajo na notranje dejavnike, ki

imajo pozitiven vpliv pri doseganju organizacijskih ciljev. Nanašajo se predvsem na področja v organizaciji, kot so marketing, finance, raziskave in razvoj, nabava in prodaja. V prednosti vlagamo, jih razvijamo in poskrbimo, da tudi dolgoročno ostanejo. Primeri prednosti so določene kompetence (veščine, znanja), tehnologija, distribucijski kanali, blagovna znamka in kakovost. Na drugi strani lahko iz teh funkcij izhajajo tudi slabosti, ki predstavljajo šibkosti – področja, kjer bi se morali izboljšati. Primeri slabosti so pomanjkanje določenih veščin, pomanjkanje ugleda blagovne znamke, slaba kakovost produktov, prenizka marža itn. (SWOT-analiza, 2015). Cilj SWOT-analize je, da razvijamo prednosti, odpravljamo pomanjkljivosti, izkoriščamo priložnosti ter se izogibamo nevarnostim (Filej, 2012). SWOT-analiza dejansko pomaga organizacijam oblikovati celovito strategijo, saj predstavlja osnovno izhodišče za načrtovanje trajne konkurenčne prednosti. (Dimovski & Penger, 2008, str. 53).

SWOT-analiza je pomembno orodje pri razvoju kompetenčnega modela, saj na osnovi definiranih prednosti in slabosti notranjega okolja v zavodu ter priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja (zdravstveni sistem, gospodarstvo, politika, zakonodaja) lažje definiramo kompetence zaposlenih, ki nam bodo omogočale izvajanje strategije zavoda in razvoj lekarniške dejavnosti.

Pri načrtovanju strateškega razvoja zavoda je treba upoštevati prednosti in slabosti zavoda. Vsekakor je poudarek prednosti na izobraževanju kadra in razvijanju novih kompetenc. Notranje slabosti (pomanjkljivosti) zavoda se pretežno nanašajo na različno pripravljenost zaposlenih za spremembe, na njihovo različno doajmanje oziroma vrednotenje delovnih mest ter na premalo učinkovit sistem nagrajevanja. Dejstvo je, da na notranje dejavnike lahko vplivamo, zunanjim pa se moramo prilagoditi. Pomembno je, da znamo izkoristiti priložnosti (povezovanje z drugimi zdravstvenimi zavodi v Zasavju, razvojne možnosti v lekarniški dejavnosti in eZdravje) ter se znamo prilagoditi ožjemu in širšemu zunanjemu okolju (organiziranje in financiranje zdravstvenega sistema, organizacija in regulacija lekarniške dejavnosti, slaba gospodarska situacija v Zasavju in spremenjene navade in zahteve oz. želje uporabnikov lekarniških storitev).

V Tabeli 6 sem predstavila kadrovsko analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v javnem zavodu Zasavske lekarne Trbovlje. Javni lekarniški zavod se mora pozicionirati na trgu zdravstvenih storitev s svojo kakovostno lekarniško storitvijo in prilagoditi novim razvojnim trendom v lekarništvu. Razvijati se mora tako na področju javne službe kot tržne dejavnosti. Delati mora za prepoznavnost – razvoj blagovne znamke in se prilagajati potrebam potencialnih uporabnikov lekarniških storitev. Poudarek je na osebnem strokovnem razvoju zaposlenih (ZLT, 2014a), nadgradnji in razvoju lekarniških storitev, prilagajanju novim zahtevam lekarniških uporabnikov ter prilagajanju razmeram v lekarništvu, zdravstvu in gospodarstvu.

Tabela 6: Kadrovska analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

PREDNOSTI	SLABOSTI
- jasna vizija in definirani cilji - partnerski odnosi - strateška usmeritev - visoka stopnja izobraženosti in usposobljenosti kolektiva - pripadnost zaposlenih zavodu - vzajemno sodelovanje med večino zaposlenih - razvijanje in nadgradnja organizacijske kulture - fleksibilnost določenih zaposlenih - usmerjenost k strankam - sodelovanje znotraj lekarniških enot - novi komunikacijski kanali - strokovna izobraževanja zaposlenih in razvijanje novih kompetenc - mesečne poslovne analize - kakovostni delovni pripomočki - strokovno izpopolnjevanje - odprtost zaposlenih za novosti - kakovostne lekarniške storitve - motivirani zaposleni - želja zaposlenih po kakovostnem delu	- nimamo še definiranih opisov dela in postavljenih kriterijev za posameznega zaposlenega v vseh lekarniških enotah - različna pripravljenost zaposlenih za spremembe - različno dojemanje oziroma vrednotenje zaposlenih njihovih delovnih mest - premalo učinkovit sistem nagrajevanja - neenakomerna starostna struktura - nadomeščanja za določen čas (bolniške, porodniške) - visoki stroški dela
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
- povezovanje zdravstvenimi zavodi v Zasavju - razvojne možnosti v lekarniški dejavnosti - e Zdravje* - vsesplošno sodelovanje/večji pretok informacij (e-recept) - izboljšanje zdravstvenega varstva pacientov s celovito vključitvijo lekarniške dejavnosti in lekarniškega farmacevta v sistem zdravstvenega varstva - družbena odgovornost in skrb za smotrno porabo sredstev, ki so nam zaupana v upravljanje	- organiziranje in financiranje zdravstvenega sistema - organizacija in regulacija lekarniške dejavnosti - financiranje zdravstvenega varstva, plačevanje izvajalcev, zavarovanja - slaba gospodarska situacija v Zasavju - spremenjene navade in zahteve oz. želje uporabnikov lekarniških storitev

*eZdravje predstavlja nov koncept dostopa do zdravstvenih storitev in izvajalcev, ki temelji na elektronskih storitvah. Projekt razvoja koncepta poteka v okviru Ministrstva za zdravje. Projekt eZdravje trenutno predstavlja enega večjih projektov informatizacije javnih storitev (eZdravje, 2015).

V lekarniškem zavodu Zasavske lekarne Trbovlje si prizadevamo za medsebojno sodelovanje med lekarniškimi enotami zavoda pri optimizaciji delovnih procesov ter za nemoten pretok informacij med vsemi organizacijskimi ravni, naš cilj pa je skupno iskanje rešitev pri organiziranju delovnih procesov ter zagotavljanju kakovostne lekarniške oskrbe.

4 RAZVOJ KOMPETENČNEGA MODELA ZASAVSKIH LEKARN TRBOVLJE

Z razvojem modela kompetenc v Zasavskih lekarnah Trbovlje bomo nadgradili sistemizacijo delovnih mest. S tem bomo dosegali večjo učinkovitost posameznika, kar bo vplivalo na sam razvoj zavoda. Razvijali bomo kompetenčne profile na ravni celotnega zavoda, delovnih skupin in na ravni delovnih mest in posameznikov. Definirane kompetenčne profile bomo uporabili pri razvijanju in nadgradnji delovnih procesov, načrtovanju izobraževanja oziroma usposabljanja ter pri ocenjevanju zaposlenih. Organizacijski kompetenčni profil bo imel pomembno vlogo pri strategiji razvoja zavoda.

Kompetence, ki so potrebne za delovna mesta, navedena v sistemizaciji Zasavskih lekarn Trbovlje, smo določili na osnovi značilnosti delovnih mest, ki so zapisane v sistemizaciji Zasavskih lekarn Trbovlje. Sistemizacija in opisi delovnih procesov nam omogočajo pregled organiziranosti delovnih procesov v zavodu. Sistemizacija vsebuje tudi opise zahtevanih znanj. Pri razvijanju kompetenčnega modela smo določili kompetence na ravni zavoda, za posamezne delovne skupine in želene stopnje razvitosti kompetenc. Na osnovi tega bomo lahko naredili kompetenčni profil vsakega posameznega zaposlenega. Kompetence za delo nam bodo omogočale, da bodo zaposleni uspešno izvajali naloge in reševali težave, ki so vezane na določeno delovno mesto. Pri določevanju stopenj razvitosti kompetenc posameznih zaposlenih se bomo osredotočili na lastnosti oziroma značilnosti, ki jih ima dejanski zaposleni z imenom in priimkom. Kompetenčni profil zaposlenega bo shranjen v osebni mapo vsakega zaposlenega.

4.1 Kvalitativne metode raziskovanja in razvoj kompetenčnega modela

Pri razvoju kompetenčnega modela Zasavskih lekarn Trbovlje sem uporabila kvalitativno raziskovalno metodologijo s fokusno skupino, ki sodi med najbolj pogosto uporabljene (Fokusne skupine, 2015). Za fokusne skupine je značilna modelirana diskusija udeležencev (6–12) o vnaprej določeni temi. Zbiranje podatkov v večini primerov poteka v »naravnem« okolju udeležencev, ki so povabljeni s specifičnim namenom diskusije/soočanja mnenj o

določeni temi (Metode kvalitativnega raziskovanja, 2015). Na uspešnost raziskav v veliki meri vplivajo dejavniki – motivacija, podpora, slog in osebne kvalitete raziskovalca (Easterby – Smih, Thorpe & Lowe, 2005, str. 31). Pri kvalitativnih raziskavah je zelo pomembno, da raziskovalec dobro pozna raziskovalno področje, ima določeno predznanje ter izkušnje. Kvalitativni podatki so izraženi opisno in se nanašajo na značilnosti in opis pojavov. Samo zbiranje podatkov (raziskovanje) poteka po fleksibilnem načrtu (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005).

Raziskava in razvoj kompetenčnega modela Zasavskih lekarn Trbovlje sta imela tri vsebinske sklope. V prvem sem pregledala literaturo, s pomočjo katere sem oblikovala teoretična izhodišča. V drugem delu smo s fokusno skupino, ki so jo sestavljali člani strokovnega kolegija (osem članov), pazljivo pregledali zunanji seznam kompetenc in z njega izbrali kompetence, ki so bile razdeljene v dve skupini, in sicer organizacijske kompetence (to so kompetence, ki so pomembne za organizacijsko kulturo in jih morajo imeti vsi zaposleni) ter kompetence posameznih poklicnih skupin (vodje, magistri farmacije, farmacevtski tehniki, finančno-računovodske delavke, lekarniške strežnice).

Kompetence smo razdelili v dve večji skupini, saj imajo različno stopnjo vpliva na strokovne, delovne in poslovne rezultate. Večina članov strokovnega kolegija je vodij lekarniških enot, kar nam bo omogočilo učinkovitejšo implementacijo kompetenčnega modela v zavod. Tretji sklop raziskave in razvoja kompetenčnega modela je obsegal ureditev gradiva in pripravo kompetenčnega modela Zasavskih lekarn Trbovlje.

Sam razvoj kompetenčnega modela je potekal v naslednjih fazah:

1. **FAZA:** Oblikovali smo fokusno skupino, ki so jo sestavljali člani strokovnega kolegija Zasavskih lekarn Trbovlje. Pripravila in predstavila sem jim načrt (faza 2, 3, 4 in 5) razvoja kompetenčnega modela Zasavskih lekarn Trbovlje. Na osnovi obstoječe sistemizacije sem določila specifične delovne skupine.
2. **FAZA:** Člani fokusne skupine smo z zunanjega seznama kompetenc izbrali do deset kompetenc, ki so v skladu z vizijo in strategijo zavoda in so želene za vse zaposlene, in do deset kompetenc, ki so specifične za posamezne delovne skupine. Vsak član fokusne skupine (strokovnega kolegija) je pripravil svoj seznam kompetenc, ki sem jih potem pregledala, naredila primerjavo in po potrebi uskladila s člani. Člani strokovnega kolegija so bili izredno usklajeni pri določanju potrebnih kompetenc tako na ravni zavoda kot delovnih skupin. Kompetence smo izbirali z urejenega seznama kompetenc, ki sem ga povzela iz priročnika Management kompetenc avtorice Milene Majcen (Majcen, 2009, str. 59–77). Definicije kompetenc sem prilagodila lekarniški dejavnosti. Kompetenčnemu modelu LZS za magistre farmacije smo dodali še kompetence, ki so potrebne za strateški razvoj zavoda Zasavske lekarne Trbovlje. Seznam kompetenc sem pregledala ter uredila.

3. **FAZA:** Naredila sem prečiščen seznam vseh izbranih kompetenc in jih označila z ustreznimi šiframi in definicijami.
4. **FAZA:** Člani fokusne skupine smo določili potrebne stopnje razvitosti organizacijsko specifičnih kompetenc za posamezne delovne skupine in potrebne stopnje razvitosti kompetenc posameznih delovnih skupin za posamezna delovna mesta (sistemizacija). Definirane stopnje smo med seboj uskladili.
5. **FAZA:** Oblikovanje kompetenčnega modela Zasavskih lekarn Trbovlje in predstavitev rezultatov dela fokusni skupini. Načrtovanje uvajanja kompetenčnega modela v prakso.

4.2 Seznam kompetenc in pripadajoče šifre v javnem zavodu Zasavske lekarne Trbovlje

Fokusna skupina, ki so jo sestavljali člani strokovnega kolegija Zasavskih lekarn Trbovlje, je z zunanjega seznama kompetenc (Majcen, 2009, str. 59–77) izbrala kompetence, ki bodo omogočale ustrezen razvoj kadrov. Kompetentni zaposleni bodo kos zahtevam delovnih procesov. Razvoj in nadgradnja kompetenc bosta omogočala načrtovanje in implementacijo strategije zavoda. Za zavod je nujno potrebno, da do določene stopnje razvije tako organizacijske kompetence kot tudi delovno specifične.

Menedžment kompetenc nam bo omogočal osebni razvoj zaposlenih in nadgradnjo njihovih kompetenc. Seveda pa morajo biti kompetence razumljivo opisane, zato da vodje in zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje in kako se bodo lahko pri posamezniku razvijale. Bistvo modela kompetenc je, da zaposleni svojo kompetentnost pri samem delu tudi uporabljajo.

Menedžment kompetenc nam bo omogočil razvoj kadrov in s tem bogatenje človeškega kapitala. Razvoj in uporaba modela kompetenc nam bosta omogočila zagotavljanje razvoja kompetentnih zaposlenih, ki bodo uporabljali kompetence v delovnem procesu in pri izvajanju kakovostne lekarniške dejavnosti.

V Tabeli 7 so predstavljene kompetence v zavodu Zasavske lekarne Trbovlje po abecednem vrstnem redu in s pripadajočimi šiframi. V seznamu kompetenc Zasavskih lekarn Trbovlje so kompetence, ki jih je določila fokusna skupina, ki so jo sestavljali člani strokovnega kolegija Zasavskih lekarn Trbovlje, in ki bodo omogočale osebni in strokovni razvoj zaposlenih. Fokusna skupina je določila kompetence za vse delovne skupine v Zasavskih lekarnah Trbovlje: vodje, magistri farmacije (v nadaljevanju mag. farmacije), farmacevtski tehniki (v nadaljevanju farm. tehnik), finančno- računovodske delavce (v nadaljevanju fin. – rač. delavec) in lekarniške strežnice (v nadaljevanju lek. strežnica). V prilogi magistrskega dela je seznam kompetenc po abecednem vrstnem redu s pripadajočimi šiframi in definicijami.

Tabela 7: Seznam kompetenc in pripadajočih šifer v javnem lekarniškem zavodu Zasavske lekarne Trbovlje

Šifra	Kompetenca	Šifra	Kompetenca
1	Avtonomnost odločanja	25	Pripadnost zavodu
2	Čustvena inteligentnost	26	Pripravljenost za stalno učenje in obnavljanje znanja
3	Čustvena stabilnost	27	Prizadevnost
4	Doslednost	28	Razumevanje navodil
5	Etičnost	29	Samostojnost
6	Farmakoterapija	30	Sistematičnost
7	Informacijsko-komunikacijska pismenost	31	Smisel za številke
8	Inovativnost	32	Sodelovanje z zaposlenimi
9	Integriteta	33	Sposobnost načrtovanja in doseganja ciljev
10	Interdisciplinarnost	34	Splošna zanesljivost
11	Komunikacijske sposobnosti	35	Sposobnost celostnega obravnavanja problematike
12	Natančnost	36	Sposobnost presojanja vrednosti
13	Občutek za urejenost	37	Sposobnost sodelovanja
14	Odgovornost	38	Sposobnost sporazumevanja
15	Odnos do uporabnikov storitev	39	Sposobnost vodenja
16	Odnos do sprememb	40	Strokovnost
17	Odprtost za novosti	41	Strokovnost dela
18	Organizacijske sposobnosti	42	Strpnost do rutine
19	Organiziranost	43	Uporaba znanja
20	Osebni zgled	44	Upravljanje z zdravili in MP
21	Osredotočenost na kakovost	45	Usmerjenost k pacientu
22	Pozitivna naravnost do dela	46	Telesna spretnost
23	Poznavanje poslovnih procesov	47	Timsko delo
24	Pravočasnost	48	Zanesljivost in odgovornost

4.3 Priprava seznama organizacijsko specifičnih kompetenc za zavod

Organizacijsko specifične kompetence nam služijo za doseganje strokovnih in poslovnih ciljev lekarniškega zavoda. Potrebne in želene so za vse zaposlene v zavodu, saj omogočajo izboljševanje in razvijanje lekarniškega zavoda. Organizacijske kompetence so ključne za uspešno opravljanje poslanstva lekarniškega zavoda in dejansko predstavljajo vrednote zavoda, na katerih temeljita vizija in poslanstvo. Brez njih bomo težko dosegali strateške cilje lekarniškega zavoda (prirejeno po Majcen, 2009, str. 59–77).

Namen modela kompetenc je imeti in razvijati zaposlene, ki s svojim znanjem, sposobnostmi in motivacijo dosegajo želene delovne rezultate. V Tabeli 8 so predstavljene organizacijsko specifične kompetence, ki imajo pomemben vpliv na organizacijsko kulturo, strokovne in poslovne rezultate ter na strateški razvoj zavoda.

Tabela 8: Organizacijsko specifične kompetence

Šifra	Kompetenca	Šifra	Kompetenca
5	Etičnost	22	Pozitivna naravnost do dela
14	Odgovornost	25	Pripadnost zavodu
17	Odprtost za novosti	32	Sodelovanje z zaposlenimi
19	Organiziranost	34	Splošna zanesljivost
21	Osredotočenost na kakovost	43	Uporaba znanja

Organizacijsko specifične kompetence so tiste, za katere želimo, da jih imajo vsi zaposleni v zavodu Zasavske lekarne Trbovlje, in sicer da zaposleni delajo v skladu s splošnimi etičnimi in moralnimi normami ter vrednotami zavoda. Zaposleni za svoje delo prevzemajo odgovornost in ga opravljajo čim kakovostneje in učinkoviteje ter si prizadevajo za čim manj napak oziroma jih popravijo. Lekarništvo je hitro razvijajoča se dejavnost na vseh področjih, zato morajo biti zaposleni odprti za uvajanje novosti, ki vodijo k boljšim strokovnim in poslovnim rezultatom. Sposobni morajo biti organizirati in učinkovito izrabiti svoj delovni čas in se prilagoditi nepredvidenim situacijam. Njihovo delo mora biti sistematično in znati morajo učinkovito uporabljati pripomočke in metode, ki so jim na voljo. Zaposleni si prizadevajo za maksimalno kakovost izdelkov, storitev in svojega dela. Njihovo delo jih motivira, ga spoštujejo in cenijo ter vidijo kot družbeno potrebno. Ponosni so, da so del lekarniškega zavoda, in pozitivno govorijo o njem. Pripravljeni so delati veliko in dobro, vse v prid svojega zavoda. Zaposleni so pripravljeni na izmenjavo znanja, idej, za sprejemanje in dajanje pomoči sodelavcem. Zavedajo se pomembnosti sodelovanja med lekarniškimi enotami in delovnimi skupinami za doseganje skupnih ciljev zavoda. Izpolnjujejo dogovore, so potrpežljivi in znajo upoštevati želje uporabnikov lekarniških storitev ter varujejo zaupnost.

V seznamu organizacijsko specifičnih kompetenc Zasavskih lekarn Trbovlje so kompetence, ki jih je določila fokusna skupina (člani strokovnega kolegija) in za katere želimo, da jih imajo vsi zaposleni. V modelu kompetenc organizacijskih vrednot ne pišemo pri vsakem delovnem mestu posebej, ker veljajo za vse sodelavce, neodvisno od delovnega mesta, ki ga zasedajo. S seznama organizacijsko specifičnih kompetenc lahko dejansko razberemo vizijo, poslanstvo dejavnosti in strateške cilje zavoda Zasavskih lekarn Trbovlje.

4.4 Opisi del in nalog po delovnih mestih

Pri razvijanju modela kompetenc smo natančno pregledali opise del in nalog po delovnih mestih. Na osnovi organiziranosti zavoda smo pripravili seznam vseh kompetenc, ki se pojavljajo v lekarniškem zavodu, in določili organizacijsko in delovno specifične kompetence. Opis del in nalog zajema tudi zahtevano izobrazbo (povzeto po Pravilniku o organizaciji in sistemizaciji Zasavskih lekarn Trbovlje). V prilogi magistrskega dela so Opisi del in nalog po delovnih mestih (povzeto po Pravilniku o organizaciji in sistemizaciji Zasavskih lekarn Trbovlje). Za lažje razumevanje izbranih kompetenc sem opisala najpomembnejša dela in naloge posameznih delovnih skupin v naslednjem poglavju.

4.5 Priprava seznama kompetenc po delovnih skupinah

Poznavanje zahtev delovnih procesov v lekarniški dejavnosti nam omogoča razvoj modela kompetenc in s tem razvoj in nadgradnjo kompetenc zaposlenih. Določanje razlik med kompetencami, ki so potrebne za določeno delovno skupino oz. delovno mesto, ter dejanskimi kompetencami, ki jih zaposleni imajo, je proces, ki ga bomo morali ves čas izvajati. Kompetence po delovnih skupinah predstavljajo zmožnosti zaposlenih, brez katerih delovnega procesa ni moč učinkovito in kakovostno opravljati. Poleg kompetenc, ki so potrebne za uspešno opravljanje delovnih nalog, so pomembne tudi kompetence, ki predstavljajo sposobnost timskega dela – pripravljenosti na sodelovanje, saj znotraj Zasavskih lekarn Trbovlje deluje več organizacijskih enot in delovnih skupin, ki morajo sinergično delovati.

Člani fokusne skupine so za vsako delovno skupino določili kompetence, katerih definicije z zunanjega seznama sem prilagodila lekarniški dejavnosti. Znotraj skupin po delovnih mestih so različni profili (vodja II, III, farmacevt I, II, III ...), ki so posledica napredovanja. Pri določanju kompetenc delovnih skupin nam je bil v pomoč opis del in nalog za posamezna delovna mesta. Pri pripravi kompetenčnega modela Zasavskih lekarn Trbovlje sem izhajala iz Kataloga kompetenc magistra farmacije v lekarniški dejavnosti, ki ga je leta 2012 oblikovala delovna skupina v okviru Lekarniške zbornice Slovenije. Pri razvijanju modela kompetenc sem upoštevala značilnosti našega zavoda. V nadaljevanju predstavljam delovne skupine, značilnosti njihovih delovnih procesov ter njihove sezname kompetenc.

V Tabeli 9 so predstavljene skupine po delovnih mestih, ki sem jih oblikovala glede na profile v sistemizaciji Zasavskih lekarn Trbovlje. Nekatera delovna mesta spadajo v dve delovni skupini, in sicer vse vodje, ki imajo farmacevtsko strokovno izobrazbo, opravljajo tudi delo magistra farmacije (v nadaljevanju mag. farm), zato morajo imeti tudi kompetence delovne skupine magister farmacije. Vodja finančno-računovodske službe spada ne le v delovno skupino vodje, temveč tudi v delovno skupino finančno-računovodski delavec (v nadaljevanju fin. – rač. delavec). Zaradi narave in obsega dela

imajo delovne skupine vodje, magister farmacije in finančno-računovodski delavec največje število kompetenc.

Tabela 9: Skupine po delovnih mestih

Delovne skupine					
Profili sistemizaciji po	VODJA	MAGISTER FARMACIJE	FARM. TEHNIK	FIN.-RAČ. DELAVEC	LEK. STREŽNIK
Direktor	X	X			
Vodja II	X	X			
Vodja III	X	X		X	
Vodja III – koordinator	X	X			
Str. sodelavec za AOP	X	X			
Farm. spec. II		X			
Farmacevt I		X			
Farmacevt II		X			
Farmacevt III		X			
Farm. tehnik I			X		
Farm. tehnik II			X		
Farm. tehnik III			X		
Fin.-rač. delavec				X	
Lekarniški strežnik					X

4.5.1 Seznam kompetenc za delovno skupino vodje

V delovno skupino vodje spada več različnih vodij, in sicer najvišjo raven vodenja predstavlja direktor zavoda, sledi vodja III finančno-računovodske službe, vodja II ter vodje III organizacijskih lekarniških enot:

Direktor zavoda

Temeljna naloga je organiziranje in vodenje zavoda.

Vodja III finančno-računovodske službe

Je svetovalec direktorja za finančno-računovodsko področje v zavodu ter vodi in organizira delo finančno-računovodske službe.

Vodja II

Temeljna naloga je svetovanje direktorju na strokovnem, organizacijskem in ekonomskem področju. Vodja II ima tudi najdaljši vodilni staž med vodji.

Vodja III lekarniške enote

Temeljna naloga vodje je delo z ljudmi. Dobro mora poznati tako procese dela kot svoje sodelavce, saj odgovarja za rezultate lekarniške enote, ki jo vodi. Skrbeti mora, da zaposleni uporabljajo svoje optimalne zmožnosti.

Vodja III – koordinator dela med lekarniškimi enotami farm. stroke in računovodstva

Temeljna naloga je koordiniranje dela med lekarniškimi enotam ter med lekarniško in finančno-računovodsko stroko. Potrebna so dodatna znanja, interdisciplinarnost in višja stopnja razvitosti določenih kompetenc.

Strokovni sodelavec za AOP

V delovno skupino vodje smo uvrstili tudi strokovnega sodelavca za AOP, čigar temeljne naloge so skrb za delovanje lekarniških računalniških programov, uvajanje novosti na področju informatike ter sodelovanje pri pripravi podatkov, potrebnih za poslovanje. Za delovno mesto so potrebna dodatna specifična znanja (višja stopnja interdisciplinarnosti), potrebna stopnja kompetence za vodenje pa je nižja.

Vodja v Zasavskih lekarnah Trbovlje mora imeti razvite tri vrste kompetenc. Prve so kompetence za delo z ljudmi – komuniciranje z zaposlenimi, njihovo usposabljanje, motiviranje, organiziranje sodelovanja med zaposlenimi, za delegiranje nalog in za ocenjevanje uspešnosti. Druge so kompetence za izvajanje strokovnih nalog, tretje pa se nanašajo na poslovno kompetentnost. Vodja v Zasavskih lekarnah Trbovlje ima določeno stopnjo samostojnosti v odločanju v okviru danih pooblastil. Potrebni lastnosti vodje sta iniciativnost in odločnost. Je strokovno neodvisen pri odločanju. Imeti mora sposobnost mirnega, sproščenega, kontroliranega reagiranja na različne stresne situacije (tako strokovne kot druge). Čutiti mora močno povezanost z zavodom in sprejemati njegove vrednote ter čutiti odgovornost za rezultate – tako lekarniške enote, ki jo vodi, kot celotnega zavoda. Znati mora povezovati in uporabljati znanja z različnih delovnih področij. Njegove komunikacijske sposobnosti se nanašajo tako na vodenje kot na delo s pacienti. Znati se mora s komunikacijo prilagoditi sogovorniku (sodelavec, uporabnik lekarniških storitev), prostoru in okoliščinam. Poudarek je na vzpostavljanju spoštljivega in zaupanja vrednega odnosa. Vešč mora biti uporabe različnih tehnik sporazumevanja. S svojo komunikacijo mora vodja izražati zaupanje vase, prodornost in odločnost. Vodja mora biti sposoben hitrega in uspešnega reševanja organizacijskih in strokovnih problemov znotraj lekarniške enote oziroma zavoda. Z organizacijo dela mora poskrbeti za nemoten delovni proces. Vodja mora s svojo pojavo dajati osebni zgled. Uskladiti mora besede in dejanja ter na druge narediti pozitiven vtis in ga seveda znati zadržati. Njegov osebni slog mora biti prijeten za sodelavce, uporabnike lekarniških storitev in poslovne partnerje. Vodja mora poznati poslovne procese, ki potekajo znotraj zavoda, ter vloge in naloge posameznih organizacijskih enot. Zelo pomembna sta sposobnost planiranja organizacijskih ciljev in izvajanje konkretnih ukrepov. Razvito mora imeti sposobnost videnja in prepoznavanja kompleksnosti celotnega problema in vplivov nanj. Znati mora

usmerjati skupine zaposlenih k določenemu želenemu cilju in po potrebi, ob umikih od cilja, ukrepati, delegirati naloge, dajati ustrezna navodila in spremljati dosežene rezultate. Sposobnost motiviranja sodelavcev je zelo pomembna lastnost pri kompetenci sposobnosti vodenja.

Tabela 10: Seznam kompetenc za vodje

Šifra	Kompetenca	Šifra	Kompetenca
1	Avtonomnost odločanja	20	Osebni zgled
3	Čustvena stabilnost	23	Poznavanje poslovnih procesov
9	Integriteta	33	Sposobnost načrtovanja in doseganja ciljev
10	Interdisciplinarnost	35	Sposobnost celostnega obravnavanja problematike
11	Komunikacijske sposobnosti	39	Sposobnost vodenja
18	Organizacijske sposobnosti		

4.5.2 Seznam kompetenc za delovno skupino magister farmacije

V delovno skupino magister farmacije spadajo direktorica in vse vodje, ki so po osnovni izobrazbi magistri farmacije in to delo tudi opravljajo v različnem deležu delovnega časa, ter delovna mesta farmacevt I, farmacevt II in farmacevt III.

Magister farmacije razporeja in vodi delavce v lekarniški izmeni. Nadomešča vodjo lekarne v času njegove odsotnosti. Zagotavlja izvajanje delovnega programa in opravlja strokovni nadzor v izmeni. Pripravlja in izdaja zdravila, medicinske pripomočke in drugo blago ter svetuje o njihovi uporabi. Zelo pomembno je področje izvajanja programov farmacevtske skrbi. Magister farmacije mora poznati in upoštevati predpise, priporočila in smernice z lekarniškega področja ter voditi strokovne evidence. Spremlja tekočo strokovno literaturo in novosti na področju zdravil in zdravljenja ter sodelavcem posreduje informacije o zdravilih, medicinskih pripomočkih, kozmetiki in prehranskih dopolnilih. Prav tako informira pravne in fizične osebe, ki opravljajo zdravstveno dejavnost, ter pripravlja predavanja za strokovno in laično javnost. Ocenjuje ustreznost prehranskih dopolnil, medicinskih pripomočkov in drugih izdelkov za prodajo v lekarni. Naroča jih v skladu z internimi navodili. Opravlja mentorsko delo s študenti in dijaki. Magister farmacije pripravlja in izdeluje določene magistralne pripravke, tudi pod posebnimi pogoji izdelave, ter zagotavlja njihovo kakovost. Opravlja dežurno službo.

V Tabeli 11 so predstavljene kompetence magistra farmacije v Zasavskih lekarnah Trbovlje. Seznamu kompetenc magistra farmacije, ki ga je oblikovala delovna skupina na Lekarniški zbornici Slovenije, smo dodali tiste kompetence, ki so v skladu z vizijo in

strategija zavoda Zasavskih lekarn Trbovlje. Magister farmacije je nosilec lekarniške dejavnosti, zato smo izbrali kompetence, ki bodo omogočale njeno celovito in kakovostno izvajanje.

Tabela 11: Seznam kompetenc za magistra farmacije

Šifra	Kompetenca	Šifra	Kompetenca
1	Avtonomnost odločanja	40	Strokovnost
2	Čustvena inteligentnost	44	Upravljanje z zdravili in medicinskimi pripomočki
6	Farmakoterapija	45	Usmerjenost k pacientu
8	Inovativnost	47	Timsko delo
11	Komunikacijske sposobnosti	48	Zanesljivost in odgovornost
29	Samostojnost		

Magister farmacije ima v zavodu določeno stopnjo samostojnosti v odločanju, ki je odvisna od njegovih pooblastil in delovnih nalog. Je strokovno neodvisen. Zaradi narave dela z različnimi skupinami uporabnikov lekarniških storitev (bolniki s kroničnimi in akutnimi boleznimi) je zelena višja stopnja čustvene inteligence. Pri svojem delu je usmerjen k pacientu. Sposoben mora biti vzpostaviti zaupen odnos, ki temelji na partnerstvu. Z različnimi pristopi (preverjanje vodljivosti pacientov, pregledi interakcij med zdravili, hrano, prisotnosti neželenih učinkov ...) mora zagotavljati optimalno zdravljenje z zdravili. Zaposleni mora imeti določeno stopnjo iniciativnosti, ki omogoča osebno napredovanje, izboljšanje delovnih in strokovnih procesov ter vpeljevanje novosti v prakso v sodelovanju s sodelavci. Komunikacijske sposobnosti mu omogočajo, da se prilagaja sogovornikom (sodelavcem, uporabnikom lekarniških storitev), prostoru in okoliščinam. Ima veščino uporabljanja različnih tehnik sporazumevanja ter zna aktivno in odzivno poslušati sogovornika. Ključne informacije podaja jasno, prepričljivo in razumljivo, obvlada verbalno in neverbalno komunikacijo. Magister farmacije ima kot nosilec dejavnosti visoko stopnjo samostojnosti pri svojem delu. Delovnih nalog se loteva motivirano in odgovorno. Svoje znanje sistematično nadgrajuje in prenaša v prakso, da dosega optimalne učinke lekarniške oskrbe. Magister farmacije obvlada področno zakonodajo, sistem zagotavljanja kakovostne lekarniške oskrbe, strokovne delovne procese in sisteme financiranja. Prepozna vloge in odgovornosti članov lekarniškega tima in spodbuja sinergično delovanje. Je pozitivno naraven, sodelovanje temelji na spoštljivosti in zaupanju, pri svojem delu je zanesljiv in odgovoren. Suvereno deluje v okviru pristojnosti in lastnih kompetenc.

4.5.3 Seznam kompetenc za delovno skupino farmacevtski tehnik

V delovno skupino farmacevtski tehnik spadajo delovna mesta farmacevtski tehnik I, farmacevtski tehnik II in farmacevtski tehnik III. Farmacevtski tehnik v lekarni ima

predpisano srednješolsko izobrazbo farmacevtske smeri. V lekarni izdaja zdravila brez recepta pod nadzorom magistra farmacije in izdeluje magistralne pripravke. Obiskovalcem lekarne svetuje pri uporabi zdravil brez recepta, prehranskih dopolnil ter pri izbiri ortopedskih in medicinsko-tehničnih pripomočkov. V lekarni svetuje sredstva za nego, kozmetiko in druga sredstva za varovanje in vzdrževanje zdravja. Farmacevtski tehnik pred začetkom dela pripravi delovni prostor, preveri temperaturo in vlago v prostoru in v hladilnikih, uravna tehtnice, prižge računalnike in pripravi blagajno. Poleg dela z uporabniki lekarniških storitev, opravlja tudi administrativna dela (prevzem zdravil, kontrola rokov uporabe in zaloge).

V Tabeli 12 so predstavljene kompetence farmacevtskega tehnika v Zasavskih lekarnah Trbovlje. Kompetence farmacevtskega tehnika so odraz vsebine njegovega dela. V lekarnah je zelo pomembno sodelovanje med posameznimi člani lekarniškega tima. Farmacevtski tehnik je pomemben član lekarniškega tima in mora z magistrom farmacije, kot nosilcem dejavnosti, aktivno sodelovati, da zagotavlja kakovostno lekarniško oskrbo.

Tabela 12: Seznam kompetenc za farmacevtskega tehnika

Šifra	Kompetenca	Šifra	Kompetenca
4	Doslednost	17	Odprtost za novosti
11	Komunikacijske sposobnosti	26	Pripravljenost za stalno učenje in obnavljanje znanja
12	Natančnost	37	Sposobnost sodelovanja
15	Odnos do uporabnikov, storitev	41	Strokovnost dela

Doslednost je pomembna kompetenca, saj gre pri delu za pogosto ponavljanje enakega vedenja ali dogodka v podobnih okoliščinah. Željeno je, da se zaposleni drži normativov in dogovorov. Farmacevtski tehnik komunicira tako z uporabniki različnih lekarniških storitev kot tudi s sodelavci. Pomembno je, da se zna prilagoditi sogovorniku, prostoru in okoliščinam ter da aktivno in odzivno posluša sogovornika. Potrebna je usklajenost verbalne in neverbalne komunikacije. S sogovornikom vzpostavlja spoštljiv, razumevajoč in zaupanja vreden odnos. Zelo pomembna kompetenca je, zaradi narave dela, natančnost. Ta obsega osredotočenost na pravilnost izvajanja dela, zaposleni mora paziti na podrobnosti in se izogibati napakam. Prizadevati si mora, da svoje delo opravlja visokokakovostno. Farmacevtski tehnik mora kulturno in vešče ravnati z uporabniki lekarniških storitev in v okviru svojih strokovnih zmožnosti magistru farmacije ponuditi delovno pomoč. Zaradi hitro razvijajoče se lekarniške stroke mora imeti sposobnost sprejemanja in uporabljanja novih informacij, postopkov in metod dela. Svoje ravnanje mora biti sposoben uskladiti s spremembami in zahtevami okolja. Zavedati se mora novosti, ki bodo prispevale k boljšim strokovnim in poslovnim rezultatom, in si prizadevati za njihovo sprejemanje in uvajanje. Potrebna je težnja za novim znanjem, saj se nabor

produktov v lekarni ves čas širi, zato je treba znanje ves čas obnavljati, širiti in nadgrajevati. Izvajanje nalog farmacevtskega tehnika mora biti v skladu s predpisi in pravili stroke.

4.5.4 Seznam kompetenc za delovno skupino finančno-računovodski delavec

V delovno skupino finančno-računovodski delavec spadata vodja III finančno-računovodske službe in finančno-računovodski delavec V. Delovna skupina je na upravi zavoda in opravlja finančno-računovodsko in splošno kadrovske službo. Spremlja, izvaja in posreduje predpise s področja financ, računovodstva, delovne in davčne zakonodaje. Vodja finančno- računovodske službe načrtuje, organizira in nadzira finančno poslovanje ter izdeluje poročila in analize poslovanja za direktorja, strokovni kolegij, svet zavoda, ZZSZ, ustanovitelje in druge uporabnike. V Tabeli 13 so predstavljene kompetence, ki jih mora imeti finančno-računovodski delavec v Zasavskih lekarnah Trbovlje.

Tabela 13: Seznam kompetenc za finančno-računovodskega delavca

Šifra	Kompetenca	Šifra	Kompetenca
7	Informacijsko-komunikacijska pismenost	30	Sistematčnost
12	Natančnost	31	Smisel za številke
16	Odnos do sprememb	36	Sposobnost presojanja vrednosti
23	Poznavanje poslovnih procesov	38	Sposobnost sporazumevanja
29	Samostojnost	41	Strokovnost dela

Zaposleni v finančno-računovodski službi mora biti sposoben prepoznati, kakšne informacije potrebuje, jih poiskati, ovrednotiti, uporabiti in obdelati ter rezultate oziroma informacije posredovati naprej. Deloma mora obvladati sodobno tehnologijo, ki mu služi kot pripomoček pri vsakdanjem delu. Osredotočen mora biti na pravilnost izvajanja dela, paziti na podrobnosti in se izogibati napakam. Prizadevati si mora za doseganje visoke kakovosti dela. S spremembami se učinkovito sooči, saj nanje gleda pozitivno in se zaveda, da so priložnost za izboljšanje dela. Potrebno je poznavanje specifičnosti izvajanja poslovnih funkcij, organiziranosti delovnega procesa ter nalog in vlog posameznih organizacijskih enot v lekarniškem zavodu. Standardne naloge izvaja brez potreb po dobivanju dodatnih natančnih navodil in nadzora. Naloge opravlja motivirano, odgovorno in si prizadeva za njihovo optimalno izvajanje. Finančno-računovodski sodelavec ima sposobnost sistematičnega pristopa k delu. Sposoben je veččega ravnanja s številkami ter hitrega presojanja pravilnosti posameznih vrednosti in izračunov. Vsebinsko je sposoben razumeti, razložiti in predstaviti. Zaposleni ima sposobnost pravičnega poslovnega odločanja na osnovi občutka o vrednostih številčnih kazalnikov, ki kažejo ekonomsko, gibanje poslovanja, poslovne priložnosti in nevarnosti ter ekonomska dogajanja v zavodu

in zdravstvenem sistemu. Finančno-računovodski delavec mora imeti določeno stopnjo sposobnosti interpretiranja različnih analiz in napovedovanja izidov. Komunicira z drugimi sodelavci finančno-računovodske stroke, s strokovnimi lekarniškimi sodelavci ter poslovnimi partnerji in je zato sposoben jasnega in razumljivega izražanja. Svoje delo izvaja v skladu s predpisi in pravili stroke.

4.5.5 Seznam kompetenc za delovno skupino lekarniški strežnik

Kompetence delovne skupine lekarniški strežnik so vezane na značilnosti njenega dela. Naloge delovne skupine lekarniški strežnik so dnevno in generalno čiščenje lekarniških prostorov, opreme, okolice, skrb za odstranjevanje odpadkov iz lekarn, čiščenje aparatov, strojev, pribora in ovojnine. Lekarniški strežnik je zadolžen, da je čista ovojnine vedno na zalogi v količinah, kot jih zahteva delovni proces. Po potrebi opravlja kurirska dela. Skrbi za reprezentančno blago in čistila. Opravlja pomožna dela v lekarni po navodilu nadrejenega ter javlja poškodbe, nastale v njihovem delokrogu, in skrbi za odpravo. V Tabeli 14 je predstavljen seznam kompetenc za lekarniškega strežnika v Zasavskih lekarnah Trbovlje.

Tabela 14: Seznam kompetenc za lekarniškega strežnika

Šifra	Kompetenca	Šifra	Kompetenca
4	Doslednost	28	Razumevanje navodil
12	Natančnost	30	Sistematičnost
13	Občutek za urejenost	42	Strpnost do rutine
24	Pravočasnost	46	Telesna spretnost
27	Prizadevnost		

Doslednost je potrebna kompetenca zaradi dela, ki zahteva pogosto ponavljanje enakega vedenja v podobnih okoliščinah. Zaposleni se mora držati dogovorjenih normativov in dogovorov. Osredotočen mora biti na pravilnost izvajanja dela (npr. sterilizacija pribora), paziti na podrobnosti in se izogibati napakam. Ves čas si mora prizadevati za visoko kakovost dela. Njegovi nalogi sta vzdrževanje reda v okviru pristojnosti in urejanje stvari v delovnem okolju. Naloge mora izvajati v predvidenih rokih in točno. Dodeljene naloge izvaja skrbno in s smiselno prilagoditvijo sprejetih delovnih navodil. Ima sposobnost sistematičnega pristopa k delu. Zaradi narave dela, ki ga opravlja zavzeto, mora imeti strpnost do rutine in telesno spretnost, okretnost.

4.6 Stopnje razvitosti kompetenc

V Tabeli 15 so predstavljene stopnje razvitosti kompetenc v zavodu Zasavske lekarne

Trbovlje. Stopnje razvitosti si sledijo od 1 do 5, pri čemer vrednost 1 predstavlja razvitost kompetence pod pričakovanji, kompetenca je prenizko razvita za opravljanje dela in je nujno takoj narediti načrt za njeno izboljšanje. Stopnja razvitosti kompetence z vrednostjo 2 predstavlja zadostno, vendar minimalno pričakovano razvitost določene kompetence. Vrednost 3 predstavlja dobro razvitost kompetence – ustrezno, pričakovano, ki omogoča uspešno opravljanje delovnih nalog. Stopnja 4 predstavlja zelo dobro razvito kompetenco, zaradi katere lahko delavec dosega nadpovprečne rezultate. Najvišja stopnja razvitosti kompetenc je vrednost 5, ki predstavlja odlično in izjemno razvitost določene kompetence. Pri stopnji razvitosti kompetenc ločimo med potrebno (pričakovano) stopnjo razvitosti določene kompetence in njeno dejansko razvitostjo pri posameznem zaposlenem. V pomoč nam je kompetenčni profil posameznika, ki nam ponazarja to razmerje. Na osnovi kompetenčnega profila lahko skupaj z zaposlenim naredimo načrt razvijanja kompetenc.

Tabela 15: Stopnje razvitosti kompetenc

Ocena	Stopnja razvitosti	Definicija (opis) ocene
Pod pričakovanjem 1	Pod pričakovanjem (manj razvita)	Prenizko razvita za opravljanje dela, potrebno je izboljšanje (znanja, motiviranosti).
Razvita 2	Razvita (zadostna)	Zadostna, minimalno pričakovana.
Dobro razvita 3	Dobro razvita (ustrezna, pričakovana)	Pričakovana, povprečna; omogoča uspešno opravljanje dela.
Zelo dobro razvita 4	Zelo dobro razvita	Delavec lahko zaradi te kompetence dosega nadpovprečne rezultate.
Odlično razvita 5	Odlična	Odlična, izjemna, zelo visoka stopnja, zaposleni ima talent za to področje, zaposleni je vzor drugim.

Določevanje stopnje razvitosti kompetenc nam bo v pomoč pri določanju dejanske usposobljenosti zaposlenih in za delo potrebne stopnje razvitosti kompetenc. Tako bomo lahko načrtovali usposabljanje, izobraževanje in razvoj posameznih zaposlenih (prirejeno po Majcen, 2009, str. 279, in prilagojeno Katalogu kompetenc magistra farmacije, LZS, 2014).

4.6.1 Stopnje razvitosti organizacijsko specifičnih kompetenc

V zavodu so različna delovna mesta, vendar za določene kompetence želimo, da jih imajo vsi zaposleni. Seveda je potrebna stopnja razvitosti posameznih organizacijsko specifičnih mest, glede na delovne skupine, različna. Razvoj in nadgradnja organizacijsko specifičnih kompetenc nam bosta omogočala razvijanje pripadnosti zaposlenih zavodu ter uresničevanje strategije razvoja zavoda. Najvišjo stopnjo razvitosti organizacijsko specifičnih kompetenc morajo imeti vodje v zavodu.

4.6.2 Stopnje razvitosti delovno specifičnih kompetenc

Stopnje razvitosti kompetenc za posamezna delovna mesta so odvisne od njihovih zahtev in značilnosti. Pri razvijanju kompetenčnega modela so morali člani fokusne skupino dobro poznati značilnosti posameznih delovnih mest in procesov ter organizacijo celotnega delovnega procesa tako na ravni lekarniških enot kot celotnega zavoda. Stopnje potrebne razvitosti kompetenc so odvisne od zahtevnosti in značilnosti delovnega mesta in delovnega procesa, ki je zanj značilen. Seveda se delovna mesta znotraj zavoda razlikujejo tudi glede na odgovornost in načrtovani razvoj.

5 KOMPETENČNI MODEL ZASAVSKIH LEKARN TRBOVLJE

Razvila sem model kompetenc, ključnih za uspešno opravljanje dela na različnih delovnih mestih, ki bo podpiral strateški razvoj zavoda Zasavskih lekarn Trbovlje. Uporaba modela kompetenc nam bo omogočila ugotavljanje kompetenc zaposlenih in načrtovanje njihovega razvoja. Uporabili ga bomo za izboljšanje delovne uspešnosti posameznikov in doseganje strateških ciljev zavoda. Model kompetenc bo imel velik vpliv na razvoj kadrov ter bo uspešno orodje vodij. Ti bodo lažje motivirali in usmerjali zaposlene k boljšim strokovnim in poslovnim rezultatom.

5.1 Pregled organizacijsko specifičnih kompetenc in potrebne stopnje razvitosti kompetenc za posamezne delovne skupine

Organizacijsko specifične kompetence temeljijo na vrednotah in viziji zavoda. So ena od dimenzij, ki omogočajo razvoj in uspešnost lekarniškega zavoda, delovnih skupin in posameznih zaposlenih. Fokusna skupina je določila zahtevane oziroma pričakovane stopnje razvitosti organizacijsko specifičnih kompetenc za posamezne delovne skupine.

V Tabeli 16 so predstavljene organizacijsko specifične kompetence in potrebne stopnje razvitosti za posamezne delovne skupine. Najvišjo stopnjo razvitosti organizacijsko specifične kompetence – etičnost morajo imeti vodje v zavodu. Razvitost drugih organizacijsko specifičnih kompetenc pri delovni skupini vodje mora biti zelo dobra (4). Delovna skupina magister farmacije (nosilec dejavnosti) mora imeti kompetence etičnost, odgovornost in pripadnost zavodu razvite zelo dobro, za druge organizacijsko specifične kompetence je potrebna razvitost dobro (3). Višja stopnja razvitosti kompetenc omogoča uspešnejše opravljanje dela. Ker farmacevtski tehnik prav tako opravlja storitveno lekarniško dejavnost, je potrebna stopnja razvitosti kompetence etičnost prav tako zelo dobra (4). Druge potrebne stopnje razvitosti kompetenc v zavodu za delovne skupine farmacevtski tehnik, finančno-računovodski delavec in lekarniški strežnik imajo vrednost 3 – torej so dobro razvite (ustrezne, pričakovane) in omogočajo uspešno opravljanje dela.

Tabela 16: Pregled organizacijsko specifičnih kompetenc in potrebne stopnje razvitosti kompetenc za posamezne delovne skupine

Kompetenca	Vodje	Magister farmacije	Farmaceutski tehnik	Fin.-rač. Delavec	Lek. strežnica
Etičnost	5	4	4	3	3
Odgovornost	4	4	3	3	3
Odprtost za novosti	4	3	3	3	3
Organiziranost	4	3	3	3	3
Osredotočenost na kakovost	4	3	3	3	3
Pozitivna naravnost do dela	4	3	3	3	3
Pripadnost zavodu	4	4	3	3	3
Sodelovanje z zaposlenimi	4	3	3	3	3
Splošna zanesljivost	4	3	3	3	3
Uporaba znanja	4	3	3	3	3

5.2 Pregled delovno specifičnih kompetenc in potrebne stopnje razvitosti za delovna mesta po sistemizaciji

Zahtevane stopnje razvitosti kompetenc za posamezne delovne skupine so odvisne od zahtev in značilnosti delovnih procesov posameznih delovnih mest. Različna delovna mesta znotraj delovnih skupin so večinoma posledica napredovanj uslužbencev v javnem sektorju in se med seboj razlikujejo po obsegu dela in nalog ter plačnem razredu, zato imajo tudi različne potrebne stopnje razvitosti kompetenc.

5.2.1 Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino vodje

Vodje v Zasavskih lekarnah Trbovlje vodijo zaposlene v organizacijski enoti zavoda, so skrbniki delovnega procesa in večinoma tudi operativni izvajalci delovnih procesov. Najti morajo ravnotežje med vodenjem zaposlenih in nalogami, saj le tako pripomorejo k uspešnemu razvoju in uporabi sposobnosti zaposlenih. V Tabeli 17 so predstavljene kompetence in njihova potrebna stopnja razvitosti za delovno skupino vodje. Delovno skupino vodje sestavljajo: direktor, vodja III finančno – računovodske službe, vodja II, vodja III lekarne, vodja III koordinator in sodelavec za AOP.

Tabela 17: Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino vodje

Kompetenca	Direktor	Vodja II	Vodja III lekarne	Vodja III fin.-rač. službe	Vodja III koo - rdinator	Sodelavec za AOP
Avtonomnost odločanja	5	4	4	4	3	3
Čustvena stabilnost	4	4	4	4	4	3
Integriteta	5	4	4	4	3	3
Interdisciplinarnost	5	4	4	4	5	5
Komunikacijske spodobnosti	5	4	4	4	4	4
Organizacijske spodobnosti	5	4	4	4	4	4
Osebnostni zgled	4	4	4	4	3	3
Poznavanje poslovnih procesov	4	4	3	4	4	4
Sposobnost načrtovanja in doseganja ciljev	5	4	4	4	4	4
Sposobnost celostnega obravnavanja problematike	5	4	3	4	4	4
Sposobnost vodenja	5	4	4	4	4	3

Najvišjo stopnjo razvitosti kompetenc mora imeti direktor zavoda. Njegovo delo obsega organiziranje in vodenje poslovanja zavoda, vodenje in urejanje zadev s področja delovnopravne zakonodaje, organiziranje in vodenje strokovnega dela v zavodu ter opravljanje drugega dela po splošnih aktih zavoda, po nalogu sveta zavoda in ustanovitelja.

Vodja II mora imeti stopnjo razvitosti kompetenc delovne skupine vodje zelo dobro, kajti njegove temeljne naloge in delo obsegajo svetovanje direktorju na strokovnem, organizacijskem in ekonomskem področju ter vodenje in spremljanje izvajanja delovnega programa znotraj največje lekarniške enote.

Vodja III lekarne mora imeti zelo dobro razvite kompetence, ki se neposredno nanašajo na njegovo delo vodenja lekarniške enote, saj so njegove temeljne naloge vodenje, organizacija in nadzor dela srednje velike enote lekarne, spremljanje izvajanja delovnega programa,

obveščanje delavcev, dajanje poslovnih in strokovnih informacij ter priprava letnega poročila o lekarniški enoti, ki je podlaga za izdelavo letnega poročila zavoda. Potrebna je dobra razvitost kompetenc poznavanje poslovnih procesov in sposobnost celostnega obravnavanja problematike, in sicer zaradi nadzora in kontrole strokovnega in administrativnega dela v lekarniški enoti.

Vodja finančno-računovodske službe mora imeti zelo dobro razvite vse kompetence delovne skupine vodje, kajti njegove temeljne naloge so svetovanje direktorju na finančno-računovodskem področju v zavodu, vodenje in organiziranje finančno-računovodske službe ter spremljanje, izvajanje in posredovanje predpisov s področja financ, računovodstva in davčne zakonodaje, načrtovanje, organiziranje, izvajanje in nadziranje finančnega poslovanja zavoda ter izdelava poročil in analiz poslovanja za direktorja, strokovni kolegij in svet zavoda.

Vodja III koordinator in sodelavec za AOP morata imeti zaradi značilnosti dela (opis del in nalog) odlično razvito kompetenco interdisciplinarnost. Glavne naloge vodje III koordinatorja so vodenje in organizacija dela med lekarniškimi enotami, koordinacija med lekarniškimi enotami in računovodstvom ter sodelovanje pri izdelavi analiz poslovanja. Delovno mesto zahteva dobro stopnjo razvitosti kompetenc avtonomnost odločanja, integriteta ter osebni zgled. Druge kompetence morajo biti zelo dobro razvite. Temeljne naloge sodelavca za AOP so skrb za delovanje računalnikov, računalniških programov ter novih računalniških verzij lekarniškega programa, obveščanje sodelavcev in dajanje navodil o delovanju računalnikov in lekarniških programov ter prenos podatkov iz enot na upravo zavoda. Potrebne stopnje razvitosti kompetenc so v skladu z značilnostmi delovnega mesta.

5.2.2 Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino magister farmacije

V Tabeli 18 so predstavljene kompetence in njihova potrebna stopnja razvitosti za delovno skupino magister farmacije. Magister farmacije je nosilec lekarniške dejavnosti. Delovna mesta znotraj delovne skupine so razdeljena glede na nadgradnjo izobrazbe s specializacijo iz lekarniške farmacije. Zelo dobro stopnjo razvitosti kompetenc morajo imeti farmacevti specialisti II, ki so nosilci strokovnega razvoja v zavodu. V prihodnosti bo njihovo delo verjetno temeljilo na izvajanju kognitivnih lekarniških storitev (pregled uporabe zdravil in farmakoterapijski pregledi).

Farmacevt I zagotavlja izvajanje delovnega programa in nadomešča vodjo lekarne. Razporeja in vodi delavce v izmeni ter opravlja strokovni nadzor v izmeni. Izvaja programe farmacevtske skrbi in razvojno dejavnost iz kateregakoli segmenta, pomembnega za zavod. Opravlja mentorstva dijakom in študentom.

Delovna mesta farmacevt I, II in III so posledica napredovanj in se razlikujejo predvsem po obsegu nalog in dela ter plačnem razredu, zato se tudi potrebne stopnje razvitosti

kompetenc razlikujejo. Farmacevt I mora imeti zelo dobro razvite kompetence farmakoterapija, komunikacijske sposobnosti, upravljanje z zdravili in medicinskimi pripomočki, usmerjenost k pacientu ter zanesljivost in odgovornost. Farmacevt II mora imeti stopnjo razvitosti kompetenc dobro (3), glede na izkušnje in delovno dobo. Farmacevt III ima krajšo delovno dobo, zato je potrebna stopnja razvitosti kompetenc, ki so zelo odvisne od izkušenj, zadostna (2).

Tabela 18: Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino magister farmacije

Kompetenca	Farmacevt specialist II	Farmacevt I	Farmacevt II	Farmacevt III
Avtonomnost odločanja	4	3	3	2
Čustvena inteligentnost	4	3	3	3
Farmakoterapija	4	4	3	3
Inovativnost	4	3	3	3
Komunikacijske sposobnosti	4	4	3	2
Samostojnost	4	4	3	2
Strokovnost	4	3	3	3
Upravljanje z zdravili in medicinskimi pripomočki	4	4	3	3
Usmerjenost k pacientu	4	4	3	3
Timsko delo	4	3	3	3
Zanesljivost in odgovornost	4	4	3	3

5.2.3 Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino farmacevtski tehnik

V Tabeli 19 so predstavljene kompetence in njihove potrebne stopnje razvitosti za delovno skupino farmacevtski tehnik. Delovna mesta farmacevtski tehnik I, II in III so posledica napredovanj in se razlikujejo predvsem po vrsti in obsegu nalog, plačnem razredu ter delovnem stažu. Potrebne stopnje razvitosti kompetenc so zato najvišje pri farmacevtskem tehniku I (zelo dobra razvitost) in najnižje pri farmacevtskem tehniku III (zadostna stopnja razvitosti).

Farmacevtski tehnik I ima višjo avtonomijo odločanja in mora imeti višjo stopnjo inovativnosti. Pogosto dela v timu z magistrom farmacije. Za farmacevtskega tehnika II je potrebna dobra stopnja razvitosti kompetenc, saj opravlja osnovna dela farmacevtskega

tehnika. Farmaceutski tehnik III ima krajšo delovno dobo, zato tudi manj delovnih izkušenj. Kompetence natančnost opravljenega dela, pripravljenost za stalno učenje in obnavljanje znanja ter sposobnost sodelovanja morajo biti dobro razvite, za druge zadošča zadostna razvitost.

Tabela 19: Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino farmacevtski tehnik

Kompetenca	Farmaceutski tehnik I	Farmaceutski tehnik II	Farmaceutski tehnik III
Doslednost	4	3	2
Komunikacijske sposobnosti	4	3	2
Natančnost	4	3	3
Odnos do uporabnikov storitev	4	3	2
Odprtost za novosti	4	3	2
Pripravljenost za stalno učenje in obnavljanje znanja	4	3	3
Sposobnost sodelovanja	4	3	3
Strokovnost dela	4	3	2

5.2.4 Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino finančno-računovodski delavec

V Tabeli 20 so predstavljene kompetence in njihove potrebne stopnje razvitosti za delovno skupino finančno-računovodski delavec. V to delovno skupino spadata vodja III finančno-računovodske službe in finančno-računovodski delavec V. Naloge delovne skupine so načrtovanje, organiziranje, izvajanje in nadziranje finančnega poslovanja zavoda. Vodja finančno-računovodske službe mora imeti zelo dobro razvite kompetence, značilne za delovno skupino, kar mu omogoča doseganje nadpovprečnih rezultatov. Finančno-računovodski delavec V mora imeti za učinkovito, natančno in samostojno delo dobro razvite kompetence delovne skupine.

Tabela 20: Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino finančno-računovodski delavec

Kompetenca	Vodja III finančno-računovodske službe	Finančno-računovodski delavec V
Informacijsko-komunikacijska pismenost	4	3
Natančnost	4	3
Odnos do sprememb	4	3
Poznavanje poslovnih procesov	4	3
Samostojnost	4	3
Sistematičnost	4	3
Smisel za številke	4	3
Sposobnost presojanja vrednosti	4	3
Sposobnost sporazumevanja	4	3
Strokovnost dela	4	3

5.2.5 Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino lekarniški strežnik

V Tabeli 21 so predstavljene kompetence in njihove potrebne stopnje razvitosti za delovno skupino lekarniški strežnik II. Za delovno skupino je potrebna dobra stopnja razvitosti kompetenc, kar jim omogoča uspešno opravljanje dela.

Tabela 21: Potrebne stopnje razvitosti kompetenc za delovno skupino lekarniški strežnik

Kompetenca	Lekarniški strežnik II
Doslednost	3
Natančnost	3
Občutek za urejenost	3
Pravočasnost	3
Prizadevnost	3
Razumevanje navodil	3
Sistematičnost	3
Telesna spretnost	3
Strpnost do rutine	3

5.3 Kompetenčni profil zaposlenega

Kompetenčni profil zaposlenega nam bo omogočil določitev obstoječih znanj in kompetenc zaposlenega, ki so potrebna za učinkovito in uspešno izvajanje delovnega procesa. Kompetenčni profil je matrika, ki ponazarja razmerje med zahtevano stopnjo razvitosti določene kompetence in dejansko stopnjo razvitosti kompetence zaposlenega. Na osnovi kompetenčnega profila bomo skupaj z zaposlenim izdelali načrt izobraževanja oziroma usposabljanja in definirali želene cilje. Vodja organizacijske lekarniške enote in zaposleni bosta izpolnila kompetenčni profil zaposlenega ter se o razhajanjih pogovorila. Nato bosta skupaj pripravila načrt razvoja zaposlenega, ki bo omogočal razvijanje oziroma nadgradnjo kompetenc, ki mu bodo omogočale učinkovitejše izvajanje delovnih nalog.

6 UVAJANJE KOMPETENČNEGA MODELA ZASAVSKIH LEKARN TRBOVLJE V PRAKSO

Glavni namen uvajanja kompetenčnega modela Zasavskih lekarn Trbovlje v prakso je povezati posamezne organizacijske enote in procese v učinkovit, prožen in razvijajoč se sistem, ki bo omogočal razvoj lekarniškega zavoda. Poslovodstvo bo tako lažje pojasnjevalo svojo usmeritev in povežalo vrednote ter cilje zavoda s sodelavci. Zaposleni bodo lažje razumeli, kakšna so pričakovanja in cilji lekarniškega zavoda ter kakšna so pričakovanja v zvezi z njihovimi delovnimi mesti – zmanjšala se bodo neskladja med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami. Določene bodo kompetence, ki so potrebne za učinkovito opravljanje del in nalog. Implementacija in razvijanje kompetenčnega modela bosta na eni strani omogočala stalen osebni in strokovni razvoj zaposlenih, na drugi strani bo lekarniški zavod s poznavanjem kompetenc svojih zaposlenih lažje načrtoval strategijo razvoja in usmeril pozornost na kakovost in pričakovanja porabnikov. Dejstvo je, da se na spremembe v zdravstvenem sistemu in lekarniški dejavnosti uspešneje odzovemo, če ciklično določamo kompetenčne profile zaposlenih, razvijamo njihove kompetence in po potrebi definiramo nove.

Kompetenčni model Zasavskih lekarn bomo uporabljali pri letnih razgovorih z zaposlenimi, za oceno delovne uspešnosti (katere kompetence in njihova razvitost so pripomogle k večji delovni uspešnosti), pri napredovanju (katere kompetence so omogočile boljše rezultate, zaradi katerih bo zaposleni napredoval) in ob novem zaposlovanju oziroma prezaposlovanju znotraj zavoda. Zelo pomembno bo tudi določanje stopnje razvitosti delovno specifičnih kompetenc na ravni delovnih skupin v zavodu in organizacijsko specifičnih kompetenc posameznih lekarniških enot. Sistem spremljanja kompetenc nam bo omogočal spremljanje načina doseganja dobrih delovnih rezultatov, visoke kakovosti dela in določanje vzrokov za odmike od načrtovanega. Analiza kompetenc na ravni posameznih zaposlenih, delovnih skupin in lekarniških enot nam bo dala jasno sliko stanja v zavodu, na osnovi katere bomo lažje določili potrebna izobraževanja, usposabljanja in načrtovali karijerne poti ter delegirali delovne naloge.

Menedžment kompetenc v zavodu bo temeljil na njihovem spremljanju, določanju stopnje razvitosti, primerjanju in razvijanju.

Dejstvo je, da imajo vodje ključno vlogo v procesu menedžmenta kompetenc. Pomembno je, da v zavodu vzpostavimo ravnotežje med usmerjenostjo vodij v delovne naloge in k zaposlenim. Model kompetenc bo vodjem organizacijskih enot omogočal pregled nad opisom del in nalog za delovna mesta v lekarniškem zavodu, zahtevane ravni kompetenc in dajal informacijo o dejanski stopnji razvitosti kompetenc pri posameznem zaposlenem. Z uvedbo kompetenčnega modela Zasavskih lekarn Trbovlje v prakso se bodo letni razgovori vodij z zaposlenimi vodili sistematično – cilj bo zbiranje predlogov za optimizacijo delovnih procesov in načrtovanja razvoja kompetenc vseh zaposlenih in delovnih skupin. Tako bomo dosegli, da bodo v proces optimizacije vključeni vsi zaposleni, kar jih bo še dodatno stimuliralo.

Temeljne prednosti, ki jih prinaša implementacija modela kompetenc v Zasavske lekarne Trbovlje, so razvoj in nadgradnja menedžmenta človeških virov (dinamični opisi delovnih mest in razumljive definicije kompetenc), povezovanje zaposlenih s strategijo zavoda, strokovnimi in poslovnimi procesi, jasno definirani cilji lekarniškega zavoda in prožnejše odzivanje na spremembe zunanjega in notranjega okolja. Model kompetenc in načrt njegovega razvoja bosta spodbudila implementacijo novega znanja in pretok obstoječega znanja v zavodu. Menedžment kompetenc bo pripomogel k uspešnosti zavoda tako na strokovnem kot poslovnem področju. Vpeljava modela kompetenc je pomemben del strateških aktivnosti, ki so usmerjene k odličnim dosežkom pri delu.

V magistrskem delu sem razvila kompetenčni model, ki je povezan z vizijo in strategijo lekarniškega zavoda. Osredotočila sem se na razvoj lekarniškega zavoda – poslanstvo in vizijo, kakšni so naši strateški cilji in organizacijske vrednote. Pri razvijanju in nadgradnji kompetenčnega modela je ključno, da smo osredotočeni na uporabnika lekarniških storitev, saj merjenje uspešnosti implementacije modela kompetenc vključuje ocenjevanje uspešnosti posameznika, doseganje poslovnih ciljev in ugotavljanje zadovoljstva uporabnikov lekarniških storitev.

Ko se odločamo za vpeljavo kompetenčnega modela v lekarniški zavod, moramo biti seveda pozorni tudi na pasti in nevarnosti. Pojavijo se lahko že pri samem razvoju kompetenčnega modela, če na lekarniški zavod ne gledamo kot na celoto, temveč je večina aktivnosti usmerjena v razvoj strokovnega dela dejavnosti. Ko imamo razvit kompetenčni model, moramo biti pozorni, da služi svojemu namenu za razvoj kadrov, pospeševanje uspešnosti zaposlenih, načrtovanje osebnega in kariernega razvoja ter za lažjo implementacijo strategije razvoja zavoda. Zavedati se moramo, da je to dokument, ki ga bomo morali ves čas razvijati, nadgrajevati in prilagajati razvoju lekarniške dejavnosti.

Pri vpeljavi modela kompetenc v zavod bodo imele zelo pomembno vlogo vodje organizacijskih enot, zato je zelo pomembno, da so sodelovale v fokusni skupini pri

razvoju modela. Kompetenčni model bom predstavila v vseh organizacijskih enotah lekarniškega zavoda. Veliko pozornosti bo treba nameniti predstavitvi sprememb in poudariti prednosti, ki jih bo prinesla implementacija kompetenčnega modela v lekarniški zavod. Sistem kompetenc bo učinkovito vpet v letne ocenjevalne razgovore, s katerimi vplivamo na organizacijsko klimo, strokovno, delovno in poslovno učinkovitost. Letno bomo izvajali ankete med zaposlenimi o njihovem mnenju in zadovoljstvu z letnimi razgovori. Kompetenčni model bo živ dokument, ki ga bomo v prihodnje nadgrajevali v skladu z razvojem lekarniške dejavnosti.

SKLEP

Vzpostavitev razmer za uspešen in učinkovit razvoj lekarniškega zavoda, katerega značilnosti so sodobnost, transparentnost, ekspertnost in hitra odzivnost, je vezana tako na človeški kapital kot organiziranost samega lekarniškega zavoda. V današnjem času, ko prihaja do sprememb v zdravstvenem sistemu, ki kot tak ni več vzdržen, moramo razmišljati o vzpostavitvi fleksibilnih in dinamičnih organizacijskih struktur, nadgradnji obstoječih in razvijanju novih kompetenc zaposlenih. Sama organizacija lekarniškega zavoda mora biti zasnovana tako, da omogoča ustvarjanje razmer za realizacijo poslanstva, vizije, politike in ciljev.

Kompetenčni model Zasavskih lekarn Trbovlje bo del Pravilnika o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest. Kompetence zaposlenih bomo delili v dve veliki skupini, in sicer znanja, ki so opredeljena v Pravilniku o organizaciji in sistemizaciji Zasavskih lekarn Trbovlje, in druge kompetence, ki so opredeljene v Modelu kompetenc Zasavskih lekarn Trbovlje. Kompetenčni model zavoda sem oblikovala glede na specifične cilje in potrebe celotnega zavoda in glede na značilnosti ter zahteve ključnih delovnih področij znotraj lekarniškega zavoda. Na eni strani nam bo omogočal načrtovanje in razvijanje organizacijskih ciljev, na drugi strani pa določanje, vrednotenje in razvoj kompetenc posameznikov. Kompetence, z ustreznimi šiframi in definicijami, so razdeljene na skupne in specifične ter imajo določeno želeno stopnjo razvitosti. Skupne kompetence bodo veljale za vse zaposlene, vendar z različnimi želenimi stopnjami razvitosti. Specifične kompetence bodo veljale za posamezne delovne skupine, z različnimi stopnjami razvitosti glede na delovna mesta (sistemizacija).

Ključnega pomena pri nadaljnjem razvijanju modela kompetenc je, da fokusno skupino sestavljajo člani, ki dobro poznajo organizacijo dela v lekarniškem zavodu, delovne procese in značilnosti delovnih mest. Člani delovne skupine razvijanja modela kompetenc morajo poznati organiziranost dela v posameznih lekarniških enotah, poslovanje zavoda, strategijo razvoja in vrednote zavoda. Različna znanja in poznavanja različnih področij nam bodo v veliko pomoč pri odločanju, usklajevanju in razvijanju kompetenčnega modela. Vodja strokovnega kolegija bo skrbnik modela kompetenc Zasavskih lekarn Trbovlje. Poskrbel bo za redno uporabo modela in njegovo nadgradnjo. S tem se bo model

kompetenc prilagajal novim razmeram v lekarniški dejavnosti in bo del rednega delovnega procesa.

Menedžment kompetenc omogoča določanje in analizo kompetenc zaposlenih, potrebnih za delo in razvoj lekarniške dejavnosti. Proces mora biti sistematično voden in stalen. Zato je potreben ciklični proces določanja kompetenc za delo, ugotavljanje njihove razvitosti pri zaposlenih, sistematičen razvoj kadrov in dejanska uporaba kompetenc zaposlenih pri vsakdanjem delu za doseganje ciljev zavoda. Zahtevane kompetence morajo biti tako definirane, da jih razumejo tako vodje kot zaposleni. Kompetence zaposlenim omogočajo uspešno izvajanje delovnih procesov s pomočjo znanja, izkušenj, sposobnosti in osebnostnih lastnosti, kot so motiviranost in osebne vrednote. Kompetence, ki so potrebne za določena delovna mesta, smo določili na osnovi sistemizacije, ki vsebuje opise del in nalog ter zahtevano izobrazbo. Želene kompetence za posamezna delovna mesta so lastnosti, ki omogočajo optimalno opravljanje nalog delovnega mesta.

Kompetenčni model Zasavskih lekarn Trbovlje bo izboljšal kakovost vodenja sodelavcev. Na področju strokovne učinkovitosti bo povečal usmerjenost k bolnikom oziroma uporabnikom lekarniških storitev, s čimer se bo povečalo njihovo zadovoljstvo. Vodje in zaposleni bodo vedeli, kaj se od njih pričakuje, izboljšali se bodo letni razgovori in sistem ocenjevanja. Kar je najpomembnejše: zaposleni se bodo zavedali svojih kompetenc in poznali možnosti za njihovo razvijanje, nadgradnjo in osebni razvoj. Kompetenčni model bo pripomogel k hitrejšemu in učinkovitejšemu razvoju lekarniškega zavoda in njegovih zaposlenih. Kajti menedžment kompetenc dobi svoj smisel takrat, ko zaposleni svoje kompetence dejansko uporabijo v delovnem procesu in si prizadevajo za njihov razvoj in nadgradnjo. Za to pa jim moramo zagotoviti spodbudno delovno okolje z jasno definiranimi cilji.

Menedžment človeških virov je večno nedokončana zgodba, ki zahteva natančno sledenje in proučevanje socialnih in gospodarskih sprememb ter nenehno prilagajanje tem spremembam. Kar danes velja za uspešno strategijo na ravni dela s človeškimi viri, ni nujno, da bo veljalo tudi jutri ... Kajti svet se ves čas razvija, spreminja in nadgrajuje. Za učinkovito in uspešno delovanje lekarniškega zavoda pa je zelo pomembna njegova prožnost pri odzivanju na vplive iz okolja in seveda njegovo vplivanje na okolje, v katerem deluje.

LITERATURA IN VIRI

1. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. *Competences*. Najdeno 18. maja 2015 na spletnem naslovu www.uptodate.org.uk/.../Pharm.../Pharm_PandR_Competences.pdf
3. Daft, R. L. (2012). *New era of Management* (10th ed.). Tennessee, Nashville: Vanderbilt University.
4. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
5. Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta o priznavanju poklicnih kvalifikacij. *Ur. l. EU* 255, 30.9.2005.
6. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management Koper.
7. *eZdravje*. Najdeno 4. oktobra 2015 na spletnem naslovu www.nijz.si
8. Filej, B. (2012). Spin analiza o teorijah v zdravstveni negi. *Zbornik predavanj z recenzijo: Znanstvena konferenca s področja zdravstvenih ved - Inovativnost v koraku s časom in primeri dobrih praks* (str. 238-247). Slovenj Gradec: Visoka šola za zdravstvene vede Slovenj Gradec.
9. Fletcher, S. (1997). *Analysing Competence (Tools and techniques for analysing jobs, roles and functions)*. London, Stirling (USA): Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn.
10. *Fokusne skupine*. Najdeno 5. aprila 2015 na spletnem naslovu www.ninamedia.si/fokusne_skupine.php
11. Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? V I. Svetlik, & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 342). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. *High performance pharmacy*. Najdeno 14. aprila 2015 na spletnem naslovu www.highperformancepharmacy.com
13. Hočevār, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
14. International Pharmaceutical Federation (FIP). (2010). A Global Competency Framework. FIP Pharmacy Education Taskforce. Najdeno 20. april 2015 na spletnem naslovu www.fip.org/files/fip/PharmacyEducation/GbCF%20booklet.pdf
15. *Kako zgraditi model kompetenc prihodnosti*. Najdeno 6. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.effectivehrm.org>
16. Kohont, A. (2005). Razvrščanje kompetenc. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovske praksi* (str. 33-46). Ljubljana: GV Izobraževanje, 2005.
17. Kohont, A., & Svetlik, I. (2005). Uvajanje in uporaba kompetenc. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovske praksi* (str. 52-57). Ljubljana: GV Izobraževanje.
18. Kolektivna pogodba za dejavnost zdravstvenega in socialnega varstva Slovenije. *Ur. l. RS* št. 15/1994, 107/2011, 40/2012, 46/2013.

19. Kovačič, A., & Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba.
20. Kvas, A., & Seljak, J. (2011). Osnove za izdelavo kompetenčnega modela vodenja v zdravstveni negi. *Zbornik prispevkov z recenzijo: Medicinske sestre in babice zagotavljamo dostopnost in enakost zdravstvene oskrbe pacientov* (str. 123 – 127). Maribor, Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Nacionalni center za strokovni, karierni in osebnostni razvoj medicinskih sester in babic.
21. Lekarniška zbornica Slovenije. (2012a). *Katalog kompetenc magistra farmacije v lekarniški dejavnosti*. Ljubljana: Lekarniška zbornica Slovenije.
22. Lekarniška zbornica Slovenije (2012b). Pravila dobre lekarniške prakse. Najdeno 3. februarja 2015 na spletnem naslovu www.lek-zbor.si
23. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc, strokovni priročnik*. Ljubljana: GV Založba.
24. Management Sciences for Health/World Health organization (2012). Human Resources Management and Capacity Development. The human resources for health framework. Najdeno 14. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s19628en/s19628en.pdf>
25. *Metode kvalitativnega raziskovanja*. Najdeno 20. aprila 2015 na spletnem naslovu www.statbase.si/kvalitativno-raziskovanje
26. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
27. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Zbirka intelektualni kapital.
28. Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1997). Human Resource Management. V I. Svetlik, & N. Zupan (ur.). *Menedžment človeških virov* (str. 106). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Ministrstvo za zdravje. (2013). *Predlog Zakona o lekarniški dejavnosti*. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje RS
30. Ministrstvo za zdravje. (2015). *Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2015-2025. Skupaj za družbo zdravja. Predlog za javno obravnavo*. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje.
31. Možina, S. & Kovač, J. (2006). *Management znanja*. Maribor: Založba Pivec
32. Mulder, M. (2003). Competence development: Some background thoughts. V A. Kohont, & I. Svetlik, (2005). *Uvajanje in uporaba kompetenc* (str. 54-56). Ljubljana: GV Izobraževanje.
33. Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Zasavske lekarne Trbovlje. *Ur. l. RS* št. 4/2010.
34. Pervanje, M., & Kragelj, R. (2009). *Učinkovite metode iskanja in izbora kadrov*. Ljubljana: Planet GV
35. Pravilnik o razvrščanju, predpisovanju in izdajanju zdravil za uporabo v humani medicini. *Ur. l. RS* št. 86/2008, 45/2010, 38/2012. in 17/2014.

36. Slovensko farmacevtsko društvo. (2011). *Nacionalna strategija vključevanja lekarniške dejavnosti in lekarniških farmacevtov v nadaljnji razvoj slovenskega zdravstvenega sistema*. Ljubljana: Slovensko farmacevtsko društvo.
37. Svetic, A. (2011). *Management človeških virov, študijsko gradivo*. Ljubljana: IBS Mednarodna poslovna šola Ljubljana.
38. Svetlik, I. (2005). Predgovor. V M. S. Pezdirc (ur.). *Kompetence v kadrovske praksi* (str. 7-8). Ljubljana: GV Izobraževanje.
39. Svetlik, I. (2005). O kompetencah. V M. S. Pezdirc (ur.). *Kompetence v kadrovske praksi* (str. 26-27). Ljubljana: GV Izobraževanje.
40. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Stare, J., Frančeškin, A., Kozjek, T., Mayer, J., Tomaževič, N., & Tomažič, E. (2007). *Kompetenčni model vodenja v državni upravi: ciljni raziskovalni program (CRP) »Konkurenčnost Slovenije 2006–2013«*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
42. SWOT-analiza. Najdeno 18. avgusta 2015 na spletnem naslovu www.blazkos.com/swot-analiza.php
43. Tajnikar, M. (2015). *Program menedžmenta in ekonomike v zdravstvenem varstvu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Tavčar, M. I. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
45. Tavčar, M. I. (2006). *Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnost interesov*. Koper: Fakulteta za management.
46. Tracy, B. (2006). *Zaposlite in zadržite najboljše: 21 praktičnih in preizkušenih tehnik, ki jih lahko uporabite takoj*. Varaždin: Katarina Zrinski.
47. Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti. Ur. l. RS št. 69/2007, 17/2008.
48. Zakon o lekarniški dejavnosti. Ur. l. RS št. 36/2004 - UPB1.
49. Zakon za uravnoteženje javnih financ. Ur. l. RS št. 40/2012, 96/2012 – ZPIZ-2, 104/2012 – ZIPRS1314, 105/2012, 25/2013 – odl. US, 46/2013 – ZIPRS1314-A, 56/2013 – ZŠtip-1, 63/2013 – ZOsn-I, 63/2013 – ZJAKRS-A, 99/2013 – ZUPJS-C, 99/2013 – ZSVarPre-C, 101/2013 – ZIPRS1415, 101/2013 – ZDavNepr, 107/2013 – odl. US, 85/2014, 95/2014 in 24/2015 – odl. US).
50. Zakon o zdravilih (ZZdr-2). Ur. l. RS št. 17/14.
51. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (2014a). *Občasnik št. 2, ISSN 1318-8895*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
52. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (2014b). *Področni dogovor za lekarniško dejavnost 2014*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
53. Zasavske lekarne Trbovlje (2013a). *Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji Zasavskih lekarn Trbovlje* (interno gradivo). Trbovlje: Zasavske lekarne Trbovlje.
54. Zasavske lekarne Trbovlje (2013b). *Dolgoročni razvojni načrt Zasavskih lekarn Trbovlje 2013–2017* (interno gradivo). Trbovlje: Zasavske lekarne Trbovlje.
55. Zasavske lekarne Trbovlje (2014a). *Pravilnik o izobraževanju Zasavskih lekarn Trbovlje* (interno gradivo). Trbovlje: Zasavske lekarne Trbovlje.
56. Zasavske lekarne Trbovlje (2014b). *Letno poročilo Zasavskih lekarn Trbovlje za leto 2014*. Trbovlje: Zasavske lekarne Trbovlje.

57. Zasavske lekarne Trbovlje (2015). *Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji Zasavskih lekarn Trbovlje* (interno gradivo). Trbovlje: Zasavske lekarne Trbovlje.
58. Zbir aktivnosti v lekarniški dejavnosti. *Ur. l. RS* št. 73/2014.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opisi del in nalog po delovnih mestih	1
Priloga 2: Seznam in opis kompetenc v zavodu Zasavske lekarne Trbovlje.....	10
Priloga 3: Strokovni delovni procesi, časovnica in izvajalci.....	16
Priloga 4: Kompetenčni profil zaposlenega.....	18
Priloga 5: Seznam kratic.....	20

Priloga 1: Opisi del in nalog po delovnih mestih v Zasavskih lekarnah Trbovlje

VODJA

Tabela 1: Opisi del in nalog za delovno mesto DIREKTOR

Organiziranje in vodenje poslovanja zavoda
- načrtovanje in vodenje poslovanja zavoda
- zastopanje in predstavljanje zavoda
- nadzorovanje dela delavcev zavoda
- izvajanje kadrovske politike
- izdelovanje poslovnih poročil zavoda
- pripravljane predlogov odločitev za svet zavoda
- sodelovanje z ustanovitelji zavoda
- nadziranje in zagotavljanje zakonitosti dela zavoda
- pripravljane predlogov splošnih aktov zavoda
- organiziranje in vodenje dela v Lekarni Trbovlje
- sprejemanje splošnih aktov organizacijskega in postopkovnega značaja
- povezovanje zavoda z okoljem
Vodenje in urejanje zadev s področja delovnopravne zakonodaje
- vodenje kadrovske politike, sklepanje delovnih razmerij, razporejanje delavcev
- odločanje o napredovanju delavcev, priprava predlogov za napredovanje delavcev
- odločanje o plačah delavcev iz naslova delovne uspešnosti
- organiziranje mentorstva pripravnikom
- vodenje disciplinskih postopkov
- izvajanje dela s področja varnosti pri delu in požarne varnosti
Organiziranje in vodenje strokovnega dela v zavodu
- načrtovanje in usklajevanje strokovnega dela
- pripravljane predloga letnega delovnega načrta zavoda in zagotavljanje njegovega izvajanja
- pripravljane in vodenje sej strokovnih organov zavoda
- načrtovanje strokovnega izobraževanja delavcev zavoda
- usklajevanje interesov delavcev, zavarovancev in uporabnikov
- spremljanje in nadziranje dela strokovnih delavcev
- analiziranje oblik in metod strokovnega dela
- povezovanje zavoda s strokovnimi institucijami
Opravljanje drugega dela po spl. aktih zavoda, po nalogu sveta zavoda in ustanovitelja

**Tabela 2: Opisi del in nalog za delovno mesto VODJA FINANČNO-
RAČUNOVODSKE SLUŽBE**

Svetovalec direktorja za finančno-računovodsko področje v zavodu
Vodenje in organizacija finančno-računovodske službe

Spremljanje, izvajanje in posredovanje predpisov s področja financ, računovodstva in davčne zakonodaje
Usklajevanje denarnih prilivov in odlivov, najemanje kreditov, odpiranje akreditivov in bančnih garancij
Izdelava investicijskega načrta ter sodelovanje pri investiranju
Načrtovanje, organiziranje, izvajanje in nadziranje finančnega poslovanja zavoda
Izdelava poročil in analiz poslovanja za direktorja, strokovni kolegij in svet zavoda
Izdelovanje poročil in analiz za zavod za zdravstveno zavarovanje, ustanovitelje in druge uporabnike
Priprava aktov s področja knjigovodstva, računovodstva in koordiniranje dela inventurnih komisij
Javno naročanje v skladu s potrebami in z internimi navodili
Sodelovanje in komuniciranje z zunanjimi sodelavci, poslovnimi partnerji
Obračunavanje plač in pogodbenih del ter določitev mase plač za izplačilo
Usklajevanje zavrženih zahtevkov s strani ZZSZ in zavarovalnic za dodatno zdravstveno zavarovanje
Priprava gradiva za svet zavoda, strokovni kolegij ter udeležba

Tabela 3: Opisi del in nalog za delovno mesto VODJA II

Svetovanje direktorju na strokovnem, organizacijskem in ekonomskem področju
Vodenje in spremljanje izvrševanja delovnega programa
Nadomeščanje direktorja pri vodenju in organiziranju dela v Lekarni Trbovlje (večja enota lekarne)
Vodenje, organizacija in kontrola dežurne službe
Obveščanje delavcev in dajanje poslovnih in strokovnih informacij
Nadzor in kontrola urejenosti in higiene v lekarni
Sodelovanje z zunanjimi sodelavci in s predstavniki drugih strok
Urejanje zakonodaje s farmacevtskega področja in obveščanje zaposlenih o novostih
Aktivno sodelovanje na strokovnih in laičnih izobraževanjih
Izvajanje programov farmacevtske skrbi
Naročanje v skladu s potrebami in z internimi navodili
Pripravljanje in vodenje zahtevane strokovne evidence (mamila, strupi in druga zahtevana strokovna dokumentacija)
Vodenje in organizacija šolanja osebja
Druga dela po navodilu direktorja
Opravlja dela farmacevta II

Tabela 4: Opisi del in nalog za delovno mesto VODJA LEKARNE III

Spremljanje izvrševanja delovnega programa
Vodenje, organizacija in kontrola dela srednje velike enote lekarne
Razporejanje delavcev na delovna mesta v skladu s potrebami delovnega procesa
Nadzor in kontrola urejenosti in higiene v enoti

Priprava in ovrednotenje mesečnih izpisov
Nadzor in kontrola strokovnega in administrativnega dela v enoti
Obveščanje delavcev in dajanje poslovnih in strokovnih informacij
Izvajanje programov farmacevtske skrbi
Naročanje v skladu s potrebami in z internimi navodili
Priprava pisnih postopkov, navodil, evidenc in drugih dokumentov
Pripravljanje in vodenje zahtevane strokovne evidence (mamila, strupi in druga zahtevana strokovna dokumentacija)
Letno poročilo poslovanja enote kot podlaga za izdelavo poslovnega poročila
Predlaga in organizira šolanje osebja
Opravlja dela farmacevta II
Kontrola in zagotavljanje vzdrževanja svoje enote, delovnih prostorov in opreme
Opravljanje dežurne službe

Tabela 5: Opisi del in nalog za delovno mesto VODJA III – KOORDINATOR DELA MED LEKARNIŠKIMI ENOTAMI FARMACEVTSKE STROKE IN RAČUNOVODSTVA

Spremlja izvrševanje delovnega programa
Vodi in organizira delo med lekarniškimi enotami
Razporeja delavce med lekarniškimi enotami
Organizacija internih strokovnih nadzorov
Koordinacija med lekarniškimi enotami in računovodstvom, sodelovanje pri izdelavi analiz poslovanja
Sodelovanje in svetovanje v komisiji za interni strokovni nadzor
Dajanje navodil vodjem pri izdelavi strokovne dokumentacije
Predlaga in organizira šolanje osebja
Planiranje in vodenje vseh razvojnih aktivnosti enote in zavoda
Odobritev pisnih postopkov in drugih dokumentov, vključno z dopolnili
Odobritev dobaviteljev
Odobritev pogodbenih proizvajalcev
Sodelovanje z zunanjimi sodelavci in s predstavniki drugih strok
Kontaktiranje zunanjih poslovnih partnerjev
Pregled projektov
Izvajanje programov farmacevtske skrbi
Naročanje blaga v skladu s potrebami in z internimi navodili
Aktivno sodelovanje na strokovnih in laičnih izobraževanjih
Opravlja dela farmacevta II
Pripravlja in vodi zahtevano strokovno evidenco
Opravlja mentorstvo dijakom in študentom
Opravlja administrativna dela
Spremljanje realizacije poslovanja posameznih enot in celotnega zavoda v primerjavi s planom in realizacijo preteklega leta

Spremljanje tekoče strokovne literature in novosti na področju analitike
Sodelovanje na strokovnem kolegiju
Nadomešča vodjo II v enoti Trbovlje
Delo v dežurni službi
Druga dela po navodilu nadrejenega

Tabela 6: Opisi del in nalog za delovno mesto STROKOVNI SODELAVEC ZA AOP

Skrbi za delovanje računalnikov in računalniških programov
Skrbi za nove verzije farm. programa
Obvešča delavce in daje navodila o delovanju računalnikov in programov
Skrbi za prenos podatkov iz enot na upravo zavoda
Izvajanje programov farmacevtske skrbi
Naroča blago v skladu z internimi navodili
Opravlja dela farmacevta II
Opravlja administrativna dela
Opravljanje dežurne službe

MAGISTER FARMACIJE

Tabela 7: Opisi del in nalog za delovno mesto FARMACEVT SPECIALIST II

Opravlja dela farmacevta I
Izvajanje programov farmacevtske skrbi
Izvajanje zdravstveno prosvetljevalne dejavnosti
Vodenje strokovnih evidenc
Istovetenje farmacevtskih surovin v skladu z internimi predpisi
Vzpostavljanje in uvajanje novih metod lekarniškega dela
Spremljanje predpisov, priporočil in smernic z lekarniškega področja in uvajanja v prakso
Priprava in preverjanje protokolov ter navodil za delo
Opravljanje internih strokovnih nadzorov s svetovanjem
Informiranje pravnih in fizičnih oseb, ki opravljajo zdravstveno dejavnost
Odobritev ali zavrnitev surovin, ovojnine, med. izdelkov, polizdelkov in končnih izdelkov po določenih ustreznosti
Označevanje in kontrola pogojev skladiščenja za surovine in izdelke
Komunikacija z javnostjo
Mentorsko delo s študenti in izobraževanje sodelavcev
Izobraževanje in priprava predavanj za strokovno in laično javnost
Ocenjevanje ustreznosti prehranskih dopolnil, medicinskih pripomočkov in drugih izdelkov za prodajo v lekarni
Spremljanje tekoče strokovne literature in novosti

Priprava in izvajanje preventivnih programov s področja lekarniške farmacije
Priprava in izdelovanje novih magistralnih pripravkov, tudi pod posebnimi pogoji izdelave, ter zagotavljanje njihove kakovosti
Uvajanje novih metod za zagotavljanje varnosti pri delu
Opravljanje dežurne službe

Tabela 8: Opisi del in nalog za delovno mesto FARMACEVT I

Zagotavlja izvajanje delovnega programa
Nadomeščanje vodje lekarne
Razporeja in vodi delavce v izmeni
Opravlja strokovni nadzor v izmeni
Izvajanje programov farmacevtske skrbi
Naročanje v skladu z internimi navodili
Vodenje in izvajanje farmacevtske skrbi
Razvojna dejavnost iz kateregakoli segmenta, pomembnega za zavod
Svetovanje o uporabi zdravil, medicinskih pripomočkov, kozmetike, prehranskih dopolnil in drugega blaga
Priprava in izdaja zdravil, medicinskih pripomočkov in drugega blaga
Izdelava magistralnih zdravil
Spremljanje tekoče strokovne literature in novosti na področju zdravil in zdravljenja in posredovanje informacij sodelavcem
Zdravstveno prosvetna dejavnost predvsem na področju zdravil, prehranskih dopolnil, kozmetike in ohranjanja zdravja
Pisanje navodil in evidenc ter vodenje potrebnih evidenc v enoti
Obdelava receptov in naročilnic za zavarovalnice
Aktivna udeležba na strokovnih in laičnih izobraževanjih
Nadomeščanje vodje enote
Opravljanje mentorstva dijakom in študentom
Opravljanje dežurne službe

Tabela 9: Opisi del in nalog za delovno mesto FARMACEVT II

Priprava in izdaja zdravil, medicinskih pripomočkov in drugega blaga
Svetovanje o uporabi zdravil, medicinskih pripomočkov, kozmetike, prehranskih dopolnil in drugega blaga
Izdelava magistralnih zdravil
Sodelovanje pri izvedbi farmacevtske skrbi
Spremljanje tekoče strokovne literature in novosti na področju zdravil in zdravljenja in posredovanje informacij sodelavcem
Zdravstveno prosvetna dejavnost predvsem na področju zdravil, prehranskih dopolnil, kozmetike in ohranjanja zdravja
Nadzor pravilnosti izdaje zdravil

Nadzor prevzema, pravilnega skladiščenja in shranjevanja zdravil in substanc
Ukrepi za ureditev delovnega okolja in delovanje opreme
Sodelovanje z zdravstvenimi delavci iz drugih strok
Obdelava receptov in naročilnic za zavarovalnice
Prevzem, pravilno skladiščenje in shranjevanje zdravil in substanc
Opravljanje dežurne službe

Tabela 10: Opisi del in nalog za delovno mesto FARMACEVT III

Priprava in izdaja zdravil, medicinskih pripomočkov in drugega blaga
Svetovanje o uporabi zdravil, medicinskih pripomočkov, kozmetike, prehranskih dopolnil in drugega blaga
Izdelava magistralnih zdravil
Spremljanje tekoče strokovne literature in novosti na področju zdravil in zdravljenja in posredovanje informacij sodelavcem
Sodelovanje pri izvedbi farmacevtske skrbi
Zdravstveno prosvetna dejavnost predvsem na področju zdravil, prehranskih dopolnil, kozmetike in ohranjanja zdravja
Vodenje strokovnih evidenc
Istovetenje farmacevtskih surovin v skladu z internimi navodili
Sodelovanje z zdravstvenimi delavci iz drugih strok
Ukrepi za ureditev delovnega okolja in delovanje opreme
Obdelava receptov in naročilnic za zavarovalnice
Prevzem, pravilno skladiščenje in shranjevanje zdravil in substanc
Opravljanje dežurne službe

FARMACEVTSKI TEHNIK

Tabela 11: Opisi del in nalog za delovno mesto FARMACEVTSKI TEHNIK I

Izdaja zdravil, ki se izdajajo brez recepta v lekarnah in specializiranih trgovinah, medicinskih pripomočkov, izdelkov za nego in varovanje zdravja ter prehranskih dopolnil in drugega blaga ter posredovanje navodil za uporabo
Vodenje drogerijskega oddelka lekarniške enote
Izdaja zdravil, ki se izdajajo brez recepta samo v lekarnah pod nadzorom farmacevta
Izdaja blaga na naročilnice
Spremljanje novosti in strokovne literature na področju zdravil brez recepta, medicinskih pripomočkov, izdelkov za nego in varovanja zdravja in prehranskih dopolnil in posredovanje informacij sodelavcem
Izdelava magistralnih izdelkov
Prevzem, označevanje, skladiščenje in defektiranje zdravil, surovin, ovojnine in drugega blaga v skladu z internimi navodili
Ravnanje z napravami in stroji po internih navodilih
Čiščenje in vzdrževanje zahtevnih aparatov in opreme po internih navodilih

Vodenje evidenc in kontrola delovnega okolja po internih navodilih
Kontrola delovnega okolja in opreme
Sodelovanje pri promociji galenskih izdelkov in izdelkov v pristojnosti farmacevtskega tehnika, spremljanje novosti na področju sredstev za nego in vzdrževanje zdravja
Priprava predlogov za trženje izdelkov za nego in vzdrževanje zdravja
Delo v timu s farmacevtom pri izdaji zdravil
Priprava predlogov plana nabave izdelkov, ki so v pristojnosti farmacevtskega tehnika
Nadzor nad preskrbo z medicinsko-tehničnimi pripomočki s področja zdravljenja sladkorne bolezni in inkontinence
Urejanje strokovne literature in priprava informacij za sodelavce s področja MTP
Označevanje, polnjenje in pakiranje magistralnih in galenskih izdelkov po internih navodilih
Samostojno opravljanje blagajniških poslov po navodilih vodje
Fakturiranje in pošiljanje zahtevkov zavarovalnicam in drugim poslovnim partnerjem ter reševanje reklamacij
Sodelovanje pri zdravstvenem prosvetljevanju prebivalstva
Ukrepi za ureditev delovnega okolja in delovanje opreme
Sodelovanje pri nadzoru vračanja zdravil v lekarno, priprava dokumentacije in pošiljanje v uničenje, v skladu z zakonodajo
Sodelovanje pri izdelavi zahtevnejših magistralnih pripravkov
Opravljanje strokovno administrativnega dela

Tabela 12: Opisi del in nalog za delovno mesto FARMACEVTSKI TEHNIK II

Izdaja zdravil, ki se izdajajo brez recepta v lekarnah in specializiranih trgovinah, medicinskih pripomočkov, izdelkov za nego in varovanje zdravja ter prehranskih dopolnil in drugega blaga ter posredovanje navodil za uporabo
Izdaja zdravil, ki se izdajajo brez recepta samo v lekarnah pod nadzorom farmacevta
Izdaja blaga na naročilnice
Spremljanje novosti in strokovne literature na področju zdravil, medicinskih pripomočkov, izdelkov za nego in varovanja zdravja in prehranskih dopolnil in posredovanje informacij sodelavcem
Izdelava magistralnih izdelkov
Prevzem, označevanje, skladiščenje in defektiranje zdravil, surovin, ovojnine in drugega blaga, razen učinkovin močnega in zelo močnega učinka ter mamil in drugega blaga
Čiščenje in vzdrževanje zahtevnih aparatov in opreme po internih navodilih
Ravnanje z napravami in stroji po internih navodilih
Ukrepi za ureditev delovnega okolja in delovanje opreme
Označevanje, polnjenje in pakiranje magistralnih in galenskih izdelkov po internih navodilih
Sodelovanje pri zdravstvenem prosvetljevanju prebivalstva
Sodelovanje pri promociji galenskih izdelkov in izdelkov v pristojnosti farmacevtskega tehnika
Samostojno opravljanje blagajniških poslov po navodilu vodje

Priprava predlogov plana nabave izdelkov, ki so v pristojnosti farmacevtskega tehnika
Skrb za urejenost in obračanje zalog zdravil in drugega blaga
Opravljanje strokovno administrativnega dela

Tabela 13: Opisi del in nalog za delovno mesto FARMACEVTSKI TEHNIK III

Izdaja zdravil, ki se izdajajo brez recepta v lekarnah in specializiranih trgovinah, medicinskih pripomočkov, izdelkov za nego in varovanje zdravja ter prehranskih dopolnil in drugega blaga ter posredovanje navodil za uporabo
Izdaja zdravil, ki se izdajajo brez recepta samo v lekarnah pod nadzorom farmacevta
Izdaja blaga na naročilnice
Spremljanje novosti in strokovne literature na področju zdravil, medicinskih pripomočkov, izdelkov za nego in varovanja zdravja in prehranskih dopolnil in posredovanje informacij sodelavcem
Izdelava magistralnih izdelkov pod nadzorom farmacevta
Ravnanje z napravami in stroji po internih navodilih
Prevzem, označevanje, skladiščenje in defektiranje zdravil, surovin, ovojnine in drugega blaga, razen učinkovin močnega in zelo močnega učinka ter mamil in drugega blaga
Čiščenje in vzdrževanje zahtevnih aparatov in opreme po internih navodilih
Vodenje evidenc in kontrola delovnega okolja po internih navodilih
Priprava predlogov plana nabave izdelkov, ki so v pristojnosti farmacevtskega tehnika
Samostojno opravljanje blagajniških poslov po navodilu vodje
Označevanje, polnjenje in pakiranje magistralnih in galenskih izdelkov po internih navodilih
Sodelovanje pri zdravstvenem prosvetljevanju prebivalstva
Ukrepi za ureditev delovnega okolja in delovanje opreme
Opravljanje strokovno administrativnega dela

Tabela 14: Opisi del in nalog za delovno mesto FINANČNO-RAČUNOVODSKI DELAVEC

Likvidacija računov zavoda in njegovih organizacijskih enot
Vodenje glavne knjige
Sodelovanje pri pripravi in ažuriranju analitičnega kontnega plana
Kontiranje poslovnih dogodkov v glavni knjigi in v pomožnih knjigah na podlagi verodostojnih knjigovodskih listin
Vodenje knjige prejetih in izdanih faktur
Knjiženje žiro računa
Knjiženje prejetih in izdanih faktur
Likvidacija računov
Usklajevanje evidenc davka na dodano vrednost prejetih in izdanih faktur
Izdelava in pošiljanje obrazca za davek na dodano vrednost

Usklajevanje pomožne knjige dobaviteljev in kupcev z glavno knjigo
Usklajevanje odprtih postavk z IOP-obrazci
Usklajevanje knjižb evidenčnih kontov
Urejanje arhiva
Urejanje in vodenje delovne obleke in obutve po delavcih
Vodenje osnovnih sredstev
Fakturiranje receptov in naročilnic za ZZZS
Vodenje evidence blagajne v Lekarni Trbovlje
Opravljanje drugega dela po navodilih nadrejenega

Tabela 15: Opisi del in nalog za delovno mesto LEKARNIŠKI STREŽNIK

Dnevno čiščenje lekarniških prostorov, opreme in okolice (tudi manjših količin snega)
Skrb za odstranjevanje odpadkov iz lekarn
Čisti aparature, stroje, pribor in ovojnino
Zadolžen, da je čista ovojnina vedno na zalogi v količinah, kot jih zahteva delovni proces
Obdobno generalno čiščenje lekarniških prostorov, oken, tal, pohištva
Sodeluje pri opremljanju izdelkov z nalepkami (npr. cene) pod nadzorom
Pospravljanje sekundarne ovojnine
Skrb za čistočo kuhinje in predmetov v njej
Sprejemanje blaga, sodelovanje pri prevzemu in pospravljanju pošiljke pod nadzorom strokovnega delavca
Pranje in likanje delovnih oblek, posteljnine, brisač ipd. ter skrb za kakovost
Opravlja kurirska dela, prenaša gotovino in vrednostne papirje, pospravlja dokumentacijo pod nadzorom nadrejenega
Pomaga pri urejanju arhiva
Skrb za reprezentančno blago in čistila
Javljanje poškodb, nastalih v njihovem delokrogu, in skrb za odpravo (redni dnevni pregledi oken, rolet, luči, vrat, tal, opreme, vodovodne instalacije)
Pripravlja sejne sobe za sestanke
Skrb za rože oz. okrasne predmete
Opravljanje pomožnih del v lekarni po navodilu nadrejenega

Vir: Zasavske lekarne Trbovlje, Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji Zasavskih lekarn Trbovlje, 2013a.

Priloga 2: Seznam in opis kompetenc v zavodu Zasavske lekarne Trbovlje

Tabela: Seznam kompetenc s šiframi in definicijami v Zasavskih lekarnah Trbovlje

šifra	Kompetenca	Definicija
1	Avtonomnost odločanja	Stopnja samostojnosti v odločanju (z upoštevanjem omejitev in v okviru danih pooblastil) v lekarniškem zavodu, potrebna iniciativnost, hitrost in odločnost. Neodvisnost pri odločanju.
2	Čustvena inteligentnost	Zaposleni v lekarni je dovzeten za čustva drugih, zaveda se jih in jih razume. Obziren je tudi pri delu s težavnimi ljudmi in ljudmi, nad katerimi nima neposredne avtoritete. Zna jih prepričati do te mere, da doseže njihovo sodelovanje.
3	Čustvena stabilnost	Sposobnost mirnega, sproščenega, kontroliranega odzivanja na različne stresne situacije; čustvena uravnovešenost, stabilnost, mirnost. Zlasti v strokovnih stresnih situacijah oseba ravna razumno in učinkovito rešuje nastale probleme.
4	Doslednost	Pogostost ponavljanja enakega vedenja ali dogodka v podobnih okoliščinah. Zaposleni se drži dogovorjenih normativov in dogovorov v lekarniškem zavodu in ne dela izjem.
5	Etičnost	Zaposleni ravna v skladu s splošnimi etičnimi in moralnimi normami ter vrednotami lekarniškega zavoda in širšega družbenega okolja.
6	Farmakoterapija	Zaposleni zagotavlja optimalno zdravljenje z zdravili tako, da opravi pregled zdravil, ki jih pacient prejema. Preveri vodljivost pacienta, pregleda interakcije med zdravili in med zdravili in hrano, odmerjanje in odmerni interval, možno podvajanje terapije, ustreznost terapije za specifična bolezenska in/ali fiziološka stanja pacienta, možne kontraindikacije, znane alergije, preobčutljivosti in znane resne neželene učinke.
7	Informacijsko-komunikacijska pismenost	Sposobnost zaposlenega v lekarniškem zavodu, da prepozna, kdaj in kakšne informacije potrebuje, jih zna poiskati, ovrednotiti, uporabiti, obdelati in rezultate oziroma informacije posredovati naprej, in sicer s pomočjo sodobne tehnologije ter sodobnih računalniških in komunikacijskih virov.
8	Inovativnost	Zaposleni ima željo po osebnem napredovanju in napredku in razmišlja zunaj ustaljenih načinov. Samoiniciativno prepozna priložnosti, oblikuje ideje in išče različne možnosti za izboljšave ter jih vpeljuje v delovne in strokovne procese. Argumentirano in prepričljivo podaja ideje, sposoben je navdušiti sodelavce in jih povabiti k izvedbi. Novosti v prakso

		vpeljuje v sodelovanju s sodelavci.
9	Integriteta	Zaposleni se čuti močno povezanega z lekarniškim zavodom. Sprejema njegove vrednote in čuti odgovornost za rezultate. Je ponosen, da dela v tem zavodu, počuti se, kot da je njegov del, čuti, da je njegovo mesto prav v tem zavodu.
10	Interdisciplinarnost	Povezovanje znanja z različnih delovnih področij v lekarniški dejavnosti. Sposobnost opravljanja dela na različnih delovnih področjih.
11	Komunikacijske sposobnosti	Zaposleni se prilagaja sogovorniku, prostoru in okoliščinam. S sogovornikom vzpostavlja spoštljiv, razumevajoč in zaupanja vreden odnos. Ustrezno uporablja različne načine in tehnike sporazumevanja. Aktivno in odzivno posluša sogovornika. Vzpostavlja in vzdržuje strokovno mrežo. Ključne informacije podaja jasno, prepričljivo in razumljivo, tako ustno kot pisno. S svojo komunikacijo izraža zaupanje vase, prodornost in odločnost. Uspešno rešuje konflikte. Verbalna in neverbalna komunikacija sta usklajeni.
12	Natančnost	Skoncentriranost na pravilnost izvajanja dela. Zaposleni pazi na podrobnosti in se izogiba napakam. Neprestano si prizadeva za doseganje visoke kakovosti dela
13	Občutek za urejenost	Sposobnost neprestanega urejanje stvari v delovnem okolju. Vzdrževanje reda.
14	Odgovornost	Prevzemanje dogovorjenih obveznosti v zvezi z izvedbo nalog ali z delovanjem področja. Zaposleni se trudi, da ne dela napak, morebitne napake pa popravi.
15	Odnos do uporabnikov storitev	Kulturno in vešče ravnanje z uporabniki lekarniških storitev. Zaposleni ima sposobnost dogovarjanja o njihovih potrebah in usklajevanje njihovih potreb in želja s strokovnimi rešitvami.
16	Odnos do sprememb	Sposobnost osebe, da se s spremembami sooči in se nanje pripravi. Na spremembe gleda pozitivno, ne boji se jih, vidi jih kot priložnost za izboljšanje.
17	Odprtost za novosti	Sposobnost sprejemanja in uporabljanja novih informacij, postopkov, metod dela. Zaposleni nove pristope sprejema, če meni, da so koristni in uporabni. Svoje ravnanje usklajuje s spremembami in zahtevami okolja. Prizadeva si, da bi z uvajanjem novosti prispeval k boljšim strokovnim in poslovnim rezultatom zavoda.
18	Organizacijske sposobnosti	Sposobnost hitrega in uspešnega reševanja organizacijskih problemov znotraj lekarniške enote oziroma zavoda. Obširnejše naloge oseba dobro premisli, načrtuje izvedbo, razporedi in organizira delo in tako poskrbi za nemoten delovni proces.

19	Organiziranost	Sposobnost za dobro organizacijo svojega dela. Zaposleni je sposoben organizirano in načrtno izrabljati delovni čas glede na vsebino nalog in postavljene roke. Zna se prilagoditi nepredvidenim situacijam. Dela sistematično in premišljeno in z uporabo najprimernejših pripomočkov in metod. Ve, kje in kako najhitreje najde potrebne informacije, literaturo, pripomočke ali pomoč. Ima urejen način razmišljanja, ki vodi naravnost k cilju in mu omogoča, da naloge opravi hitro in kakovostno.
20	Osební zgled	Osebnostna urejenost. Skladnost besed in dejanj, neoporečnost. Ima značilnosti, po katerih se drugi zgledujejo. Na druge naredi pozitiven vtis in ga tudi zadrži, osebi slog je prijeten za sodelavce, uporabnike lekarniških storitev in poslovne parterje.
21	Osredotočenost na kakovost	Kakovost postavlja v središče. Zaposleni si prizadeva za maksimalno kakovost izdelkov, storitev in opravljanje svojih nalog.
22	Pozitivna naravnost do dela	Zaposleni je vedno motiviran, da opravi svoje delo. Ga spoštuje in ceni, vidi ga kot družbeno potrebno. Dela zavzeto, trudi se, da bi naloge vedno opravil, kakor najbolje zmore.
23	Poznavanje poslovnih procesov	Poznavanje specifičnosti izvajanja poslovnih funkcij, organiziranosti delovnega procesa, glavnih nalog in vloge posameznih organizacijskih enot ter organizacijskih razmerij med nosilci poslovnih področij.
24	Pravočasnost	Izvajanje nalog v predvidenih rokih. Točnost.
25	Pripadnost zavodu	Oseba je ponosna, da je zaposlena v tem javnem lekarniškem zavodu. Zunaj pozitivno govori o njem. Ne bi ga zapustila, tudi če bi se zaradi poslovnih razmer znižala plača. Pripravljena je delati veliko in dobro, vse v prid svojega zavoda.
26	Pripravljenost za stalno učenje in obnavljanje znanja	Nenehna težnja za novim znanjem. Zaposleni se želi stalno izobraževati in izpolnjevati. Ker se zaveda hitrih sprememb v lekarniški dejavnosti in zdravstveni stroki, neprestano zasleduje vse novosti na strokovnem področju, prebira strokovno literaturo. Oseba se trudi, da bi znanja obnavljala, širila in posodabljala.
27	Prizadevnost	Skrbno izvajanje nalog.
28	Razumevanje navodil	Izvajanje nalog s smiselno prilagoditvijo sprejetih delovnih navodil.
29	Samostojnost	Izvajanje nalog brez potrebe po dobivanju natančnih navodil in brez potrebe po nadzoru. Zaposleni se nalog loteva motivirano, odgovorno in z jasno predstavo, kako jih bo opravil. Pri delu razvije lasten način dela. Ugotovi, kako mora izvajati delo, ne da bi se zanašal na nasvet ali usmeritve drugih.

30	Sistematičnost	Spodobnost pristopa k obravnavanju problemov po določenem zaporedju, po delih ali korakih, ki se uredijo in povežejo v celoto.
31	Smisel za številke	Spodobnost veččega ravnanja s številkami. Spodobnost hitrega presojanja pravilnosti izračunov ter občutek za velikost pojavov oziroma vrednosti, izraženih s številkami. Zaposlenega delo s številkami veseli, iz njih je sposoben razbrati, kaj obravnavane številke predstavljajo. Vsebinsko je sposoben razumeti, razložiti in predstaviti
32	Sodelovanje zaposlenimi	z Pripravljenost na izmenjavo znanja, idej, za sprejemanje in dajanje pomoči sodelavcem. Sodelovanje z drugimi lekarniškimi enotami z namenom, da bi dosegli skupni cilj zavoda.
33	Spodobnost načrtovanja doseganja ciljev	in Spodobnost planiranja poti za doseg organizacijskih ciljev, določanja konkretnih ukrepov, da se to zgodi, in izvajanje plana.
34	Splošna zanesljivost	Zaposleni izpolnjuje dogovore, je potrpečljiv, upošteva želje uporabnikov lekarniških storitev, spoštuje in varuje zaupnost. Če je potrebno, je na voljo ob različnih priložnostih in ob različnem času.
35	Spodobnost celostnega obravnavanja problematike	Videnje, prepoznavanje kompleksnosti celotnega problema. Spodobnost povezovanja posameznih vplivov na skupen rezultat.
36	Spodobnost presojanja vrednosti	Spodobnost zaposlenega, da se pravilno poslovno odloča na osnovi občutka o vrednostih številčnih kazalnikov, ki kažejo ekonomiko, gibanje poslovanja, poslovne priložnosti in nevarnosti ter ekonomska dogajanja v zavodu in zdravstvenem sistemu. Spodobnost interpretiranja različnih analiz, kombiniranja možnih kombinacij in napovedovanja izidov.
37	Spodobnost sodelovanja	Zaposleni je pripravljen sodelovati kot član lekarniškega tima. Aktivno sodeluje z drugimi in je pripravljen na sodelovanje, da zagotavlja kakovost lekarniške storitve.
38	Spodobnost sporazumevanja	Spodobnost jasnega in razumljivega izražanja v pogovorih s posamezniki in v skupini.
39	Spodobnost vodenja	Usmerjanje skupine zaposlenih k doseganju določenih ciljev na ustrezen način. Zaposleni je sposoben razporejati delo, dajati ustrezna navodila, se dogovarjati o pričakovanjih, motivirati sodelavce, spremljati rezultate delegiranih nalog, nadzirati procese dela, naloge in aktivnosti posameznikov ter ukrepati v primeru odstopanj.
40	Strokovnost	Zaposleni ima poglobljeno in aktualno strokovno znanje s svojega področja. Sistematično, aktivno in samoiniciativno

		svoje znanje prenaša v prakso. Redno in tudi samoiniciativno se izobražuje. Pridobljeno znanje in veščine uporablja, dokumentira in prenaša različnim ciljnim skupinam. Zna poiskati in pravilno interpretirati aktualne strokovne informacije, jih prej kritično ovrednoti in oblikuje strokovna mnenja, prilagojena različnim ciljnim skupinam (strokovni, laični javnosti). Pri svojem delu uporablja in povezuje znanje z različnih strokovnih področij. Svoje strokovno znanje zavzeto uporablja za doseganje optimalnih učinkov pri zdravljenju pacienta. Na strokovna vprašanja odgovarja suvereno in odgovore podkrepi s strokovnimi dejstvi in dokazi.
41	Strokovnost dela	Izvajanje nalog v skladu s predpisi in pravili stroke.
42	Strpnost do rutine	Zaposleni zavzeto opravlja delo, ki vključuje znaten delež predpisanih oziroma predvidenih rutinskih opravil.
43	Uporaba znanja	Sposobnost uporabe pridobljenega znanja. Prenašanje naučenih metod in tehnik v delovno situacijo. Sposobnost kombiniranja starih veščin z novimi spoznanji.
44	Upravljanje z zdravili in medicinskimi pripomočki	Zaposleni obvlada področno zakonodajo, sistem zagotavlja kakovosti, dokumentacijo in pozna sisteme financiranja. Obvlada postopke in procese uvajanja, naročanja, prevzema, shranjevanja, distribucije, izdajanja zdravil in medicinskih pripomočkov ter ravnanje z odpadki v dejavnosti. V času, ki pacienta še ne ogroža, zagotovi zdravilo, ki ga potrebuje, sicer predlaga ustrezno nadomestno zdravilo.
45	Usmerjenost k pacientu	Zaposleni vzpostavi zaupen in strokoven odnos s pacientom. Zbira informacije o njem, pomembne za zdravljenje. Oceni zdravstveni in socialni status pacienta. Prepoznava njegove želje, pričakovanja in potrebe. Ugotovi dejavnike tveganja ter zagotavlja varnost in učinkovitost zdravljenja. Uporablja svoje strokovno znanje in spretnosti v korist pacienta ter ohranja njegovo osebno integriteto. V sodelovanju s pacientom pripravi načrt zdravljenja, spremlja njegove učinke in jih dokumentira. Sprejema strokovno odgovornost in pri pacientu spodbuja prepoznavanje lastnega deleža odgovornosti za uspešno zdravljenje.
46	Telesna spretnost	Splošna spretnost, gibljivost, lahkotno gibanje, spretno premikanje. Telesna okretnost.
47	Timsko delo	Zaposleni je timu predan, spoštuje različnost in spodbuja aktivno udeležbo vseh članov. Prepozna vloge odgovornosti članov tima in spodbuja sinergično delovanje. Je pozitivno naravnan, aktivno sodeluje na spoštljiv in zaupanja vreden način.
48	Zanesljivost in	Skladno z dogovorjenim je zaposleni sposoben pravočasno

	odgovornost	opraviti naloge, tudi v zahtevnih razmerah (povečan obseg dela, nujne, nenačrtovane naloge ...). Naloge opravlja natančno in točno. Njihova izvedba je kakovostna, izpolnjuje vse zahteve delovnega mesta. Sposoben je odkriti, prepoznati in priznati napake. Te ustrezno popravi, se iz njih uči in jih ne ponavlja. Napake evidentira in z njimi seznani sodelavce. Suvereno deluje v okviru pristojnosti in lastnih kompetenc. Pri reševanju problemov je samoiniciativen. Je sposoben, dobronameren in vreden zaupanja.
--	-------------	--

Vir: Prirejeno po M. Majcen, Management kompetenc, 2009, str. 59-77.

Priloga 3: Strokovni delovni procesi, časovnica in izvajalci

Tabela: Strokovni delovni procesi, časovnica in izvajalci

DELOVNI PROCES	IZVAJALEC	ČAS
zaključek blagajne, štetje gotovine, priprava gotovine za oddajo na banko	farmacevtski tehnik	od 6h do 7h
priprava laboratorija, kontrola tehtnic, evidence temperature prostora in hladilnika, priprava valjev za antibiotične sirupe	farmacevtski tehnik	od 6h do 7h
priprava naročil pri veletrgovinah (zdravila in drugi izdelki)	magister farmacije	ob 7h samo določene dneve do 15h ob delavnikih
prevzem dobavnic, sprejem naročenih zdravil, pospravljanje naročenih zdravil	magister farmacije farmacevtski tehnik	ob 7h→ odvisno od prihoda dobave ob 13→
kontrola sprememb cen in oprema vitrin s cenami	farmacevtski tehnik	zjutraj do 9h
kontrola skladenc	magister farmacije farmacevtski tehnik	sprotna, 1x tedensko, 1x mesečno
magistralna receptura	farmacevtski tehnik	od 6.30 dalje
izdaja zdravil na recept in medicinsko-tehničnih pripomočkov na naročilnice	magister farmacije farmacevtski tehnik pomaga pri pripravi zdravil za izdajo	ves delovnik
izdaja zdravil brez recepta, prehranskih dopolnil ter drugih izdelkov	magister farmacije farmacevtski tehnik	ves delovnik
priprava neizdanih zdravil na recepte	farmacevtski tehnik pripravlja, magister farmacije obdeluje recepte	ko pride nova dobava zdravil v lekarno
priprava naročilnic za zunanje kupce	magister farmacije farmacevtski tehnik	odvisno od potreb
priprava dokumentacije in mesečnih izpisov (računi, interni premiki, odpisi)	vodja lekarne magister farmacije farmacevtski tehnik	tekom delovnika
pregled izdanih zdravil	magister farmacije	pred koncem turnusa
sortiranje odpadnih zdravil in priprava na uničenje	farmacevtski tehnik	po potrebi
pregled izdanih računov,	farmacevtski tehnik	zvečer po zaprtju lekarne

kontrola POS-a, arhiviranje podatkov		
štetje in shranjevanje gotovine	farmacevtski tehnik	zvečer po zaprtju lekarne
zaključek blagajne	magister farmacije farmacevtski tehnik	zvečer po zaprtju lekarne
sprejem strokovnih sodelavcev	magister farmacije oz. vodja lekarne	tekom delovnika
nove verzije programa Recipe	magister farmacije	zvečer, po zaprtju lekarne

Priloga 4: Kompetenčni profil zaposlenega

Kompetenčni profil zaposlenega:

Ime in priimek:

Delovna skupina:

Delovno mesto:

POTREBNE IN DEJANSKE STOPNJE RAZVITOSTI ORGANIZACIJSKIH KOMPETENC						
kompetenca	odlična	zelo dobro razvita	dobro razvita	razvita	manj razvita	komentar

POTREBNE IN DEJANSKE STOPNJE RAZVITOSTI DELOVNO SPECIFIČNIH KOMPETENC						
kompetenca	odlična	zelo dobro razvita	dobro razvita	razvita	manj razvita	komentar

P – potrebna stopnja razvitosti kompetence

D – dejanska stopnja razvitosti kompetence

KOMPETENCA	PREDLOG Izobraževanje Usposabljanje Sprememba vedenja	Komentar, načrt izvedbe	CILJ

Priloga 5: Seznam kratic

EOK – Evropsko ogrodje kvalifikacij
Farm. tehnik – farmacevtski tehnik
Fin.-rač. delavec – finančno-računovodski delavec
FIP – International Pharmaceutical Federation
LZS – Lekarniška zbornica Slovenije
Lek. strežnica – lekarniška strežnica
Mag. farm. – magister farmacije
MČV – menedžment človeških virov
ZLT – Zasavske lekarne Trbovlje
PSPN (slo.) – Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
RS – Republika Slovenija
SOP – Standardni operacijski postopki
SWOT (ang.) – Strengths Weaknesses Opportunities Threats
Ur. l. – Uradni list
WHO – World Health Organisation
ZUJF – Zakon o uravnoteženju javnih financ
ZZZS – Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije