

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ORGANIZACIJA IN POTEK DELA
VINTERNI PISARNI IZBRANE BOLNIŠNICE**

Ljubljana, september 2016

DANIELA KOBAL

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Daniela Kobal, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Organizacija in proces dela v interni pisarni izbrane bolnišnice, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

| | |
|---|----|
| UVOD | 1 |
| 1 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJA | 2 |
| 1.1 Opredelitev organizacije..... | 2 |
| 1.2 Opredelitev organizacije dela | 4 |
| 1.3 Načela in organizacija | 4 |
| 1.4 Organizacija dela v administraciji | 5 |
| 1.5 Načela urejanja pisarniškega dela..... | 6 |
| 2 ORGANIZACIJA IN POTEK DELA V INTERNI PISARNI IZBRANE BOLNIŠNICE | 8 |
| 2.1 Organiziranost bolnišnice | 8 |
| 2.2 Potek dela v interni pisarni izbrane bolnišnice..... | 10 |
| 3 RAZISKAVA O ORGANIZACIJSKI KLIMI IN ZADOVOLJSTVU ADMINISTRATORK, ZAPOSLENIH V INTERNI PISARNI..... | 13 |
| 3.1 Metodologija..... | 13 |
| 3.2 Rezultati in razprava o rezultatih..... | 13 |
| 4 PREDLOGI IZBOLJŠAV PROCESA DELA V INTERNI PISARNI IZBRANE BOLNIŠNICE | 20 |
| 4.1 Odlike poteka dela v administraciji | 20 |
| 4.2 Slabosti poteka dela v interni pisarni..... | 21 |
| 4.3 Predlogi in izboljšave poteka dela v interni pisarni izbrane bolnišnice | 22 |
| SKLEP..... | 24 |
| LITERATURA IN VIRI | 25 |
| PRILOGE | |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Organigram izbrane bolnišnice | 9 |
| Slika 2: Organigram interne pisarne..... | 9 |
| Slika 3: Proces dela v interni pisarni | 11 |
| Slika 4: Odnos do kakovosti..... | 14 |
| Slika 5: Inovativnost in iniciativnost..... | 14 |
| Slika 6: Motivacija in zavzetost | 15 |
| Slika 7: Pripadnost organizaciji..... | 15 |
| Slika 8: Usposabljanje in izobraževanje..... | 16 |
| Slika 9: Odnosi med sodelavci | 16 |
| Slika 10: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev | 16 |
| Slika 11: Organizacija dela | 17 |
| Slika 12: Vodenje | 17 |
| Slika 13: Komuniciranje in informiranje | 18 |
| Slika 14: Razvoj kariere | 18 |
| Slika 15: Nagrajevanje | 19 |
| Slika 16: Zadovoljstvo zaposlenih z različnimi dejavniki | 20 |
| Slika 17: Načela pisarniškega poslovanja | 23 |

UVOD

Dobra organizacija dela je ključnega pomena za učinkovito delovanje vsakega poslovnega sistema. Jasno opredeljeni organizacijska struktura, strategija in cilji dajejo vodstvu organizacije, zaposlenim in njihovim poslovnim partnerjem možnost, da razumejo svojo vlogo v procesih, ki se odvijajo v organizaciji, odgovornost in pravila ravnanja, ki vodijo k pričakovanim rezultatom. Dobrodelujoča organizacija je sestavljena iz več dejavnikov: izobraženega kadra, dobro organiziranega delovnega procesa in seveda iz prave dinamike delovanja na samem trgu dela. Ker vemo, da je organizacija po naravi živa in se skozi čas in potrebe vedno spreminja, jetreba tej težnji slediti in procese dela vedno prilagajati njenemu delovanju.

Glede na poslanstvo in naravo dela v bolnišnicah in možne negativne posledice, ki bi jih lahko imela neučinkovita in nejasna organiziranost za neposredne uporabnike storitev bolnišnic, torej paciente, je pomen ustrezne organizacije toliko večji. Za zunanje uporabnike storitev bolnišnic sama administrativna podpora bolnišnic na prvi pogled nima bistvenega pomena. Organizacija potrebuje za učinkovit razvoj jasno vizijo, strategijo in cilje ter sprotno spremljanje kazalnikov s katerimi meri uspešnost.

Delovni proces predstavlja množico povezanih aktivnosti, katerih izvedba pomeni dodano vrednost pri uresničevanju skupnega cilja organizacijskega sistema. Aktivnosti delovnega procesa so lahko informacijsko podprte, avtomatizirane, lahko pa se izvajajo povsem ročno. To velja tudi za organizacijo administrativnih procesov, ki se odvijajo v bolnišnici. Med slednje uvršamo procese evidentiranja pacientov, evidentiranja diagnoz in postopkov zdravljenja pacientov, evidentiranje nabave in porabe zdravil, zdravstvenih pripomočkov ter ostalega sanitetnega materiala, evidentiranje zdravstvenih posegov in stroškov zdravljenja. Tu gre za administrativne postopke, ki so neposredno povezani s postopki zdravstvene obravnave pacientov. Vse, kar se s pacienti dogaja od prihoda v bolnišnico, med njihovim bivanjem in zdravstveno obravnavo do odhoda, je evidentirano preko administrativne podpore v bolnišnici. Poleg tega v bolnišnici potekajo tudi drugi administrativni procesi, povezani z vodenjem zaposlenih in poslovanjem bolnišnice.

V letih dela na delovnem mestu administratorke sem dobro proučila potek dela in njegove obstoječe prednosti ter slabosti, zato sem se odločila, da se v svoji zaključni nalogi osredotočim na proces dela v administraciji interne pisarne v izbrani bolnišnici. Cilj moje naloge je z analizo prednosti in slabosti obstoječe organizacije dela priti do izboljšav, ki bi delo poenostavile in ga optimizirale. S tem bi bila dosežena večja fleksibilnost zaposlenih in skrajšal bi se čas urejanja dokumentacije za paciente, kar bi pripomoglo k večji produktivnosti na delovnem mestu.

Zaključno strokovno nalogo sem razdelila na več delov. V prvem delu sem predstavila pojme organizacija, organizacija dela in administrativno delo. V nadaljevanju sem te pojme opredelila na mojem primeru v izbrani bolnišnici. Za izbrano bolnišnico sem se odločila, ker

sem zaposlena v njej in me je v času mojega dela in med spoznavanjem organizacije zanimalo, ali je mogoče organizacijo spremeniti na bolje, oziroma ali bi lahko moje zamisli sprememb pozitivno vplivale na izbrano bolnišnico. Na začetku sem predstavila izbrano bolnišnico, kako je bolnišnica sestavljena, kakšna je vloga pisarne internega oddelka in kakšne so njene posamezne naloge. Pojasnila sem vse ključne besede, kot so administracija, organizacija dela, proces informiranja in komuniciranja.

Naslednji del moje zaključne strokovne naloge se osredotoča na organizacijo v izbrani bolnišnici, ki je najprej predstavljena kot celota in nato kot del procesov znotraj bolnišnice. V nadaljevanju sem se osredotočila na tisti del organizacije, katerega del celote sem tudi sama. V empiričnem delu sem želela prikazati, kako poteka delo v pisarni, kakšne so naloge administratorke, način sodelovanja z različnimi službami in kako skupaj dosežemo želeni cilj. Poklic administratorke na prvi pogled morda zdi nezanimiv. Vendar se administratorke vsakodnevno srečujemo z novimi izzivi, nenehno se učimo in skrbimo, da so z našimi storitvami zadovoljni tako naši nadrejeni kot tudi naše ciljne stranke – pacienti.

Zaključni del moje naloge je anketa, s katero sem želela zbrati določene predloge za spremembe oziroma izvedeti, kako so zaposleni v interni pisarni zadovoljni s trenutno organizacijo dela in kakšne so njihove zamisli ter predlogi za izboljšanje. Zbrane predloge in svoje zamisli sem združila v zaključek, kako bi proces dela lahko potekal v izbrani bolnišnici, da bi bilo delo lažje in učinkovitejše. Na podlagi ankete sem predstavila tudi svoje ugotovitve glede dela v pisarni, prednosti in slabosti trenutnega dela in organizacije ter kaj bi bilo mogoče izboljšati.

1 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJA

Z organizacijo se srečujemo povsod. S samo organizacijo in organiziranjem so se srečevali že v davni preteklosti, takrat večinoma zaradi preživetja. Organizacija dela nam omogoča, da delo opravimo hitreje in učinkoviteje. Če delo dobro organiziramo, lahko prihranimo tako na času kot denarju.

1.1 Opredelitev organizacije

Besedo organizacija v vsakdanjem življenju velikokrat uporabljamo. Ima več različnih pomenov (Muha & Muha, 2011, str. 4):

- kot subjekt pomeni podjetje, institucijo, zavod, državno ustanovo,
- kot struktura predstavlja niz elementov, ki so na določen način sestavljeni in medsebojno povezani v določene odnose,
- kot proces predstavlja smiselno, povezano in usklajeno delovanje ter funkcioniranje določene organizacijske strukture z definiranimi cilji, katere uspešnost in učinkovitost se spremlja in meri.

Tavčar (2009, str. 26) pravi, da so organizacija ljudje, in brez njih je mrtva ter prazna lupina. Organizacija (ustanova ali podjetje) je cilj pripisan celotni združbi, neodvisno od ciljev posameznikov, vendar ob dejstvu, da imajo posamezniki še vedno svoje osebne cilje, ki jih uresničujejo v tej organiziranosti (Muha&Muha, 2011, str. 4).

Muha R. in Muha S. (2011, str. 14) navajata, da je organizacija sociokulturni sistem, v cilj usmerjena skupina ljudi, ali pa na delitvi dela temelječ kolektiv, ki ima enake funkcionalne cilje in različne socialne interese. Razlikujemo gospodarske organizacije (podjetja oziroma gospodarske družbe), politične (politične stranke), družbene organizacije (humanitarne, prostovoljne) ipd. V sociološkem smislu je organizacija korelacija med sistemom moči in sistemom komunikacije.

Lipičnik (1998, str. 73) navaja, da se organizacije ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh. Razlike so povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje so zadovoljni s svojim delovnim mestom in lahko se zgodi, da so zadovoljni iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Individualne osebnosti in delovne zahteve naj bi v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je pomembna tako za posameznika kot za organizacijo. »Klima« torej zajema tiste značilnosti, zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo, in te značilnosti vplivajo tudi na vedenje ljudi v posamezni organizaciji (Lipičnik, 1998, str. 73)

Za vsako delovno organizacijo so najpomembnejši zaposleni in od njih je odvisen uspeh podjetja. Zaposleni niso samo ekonomsko orodje, pač pa je treba nanje gledati kot na človeška bitja, ki imajo vsak svoje enkratne lastnosti in zahtevajo individualen pristop. Če poslovni sekretar to načelo upošteva in ga skuša uveljaviti v praksi, ima najpomembnejšo podlago za uspešno organiziranje dela (Bukovnik Leva, 2011, str. 32).

Uspešna organizacija je odvisna od zaposlenih. Zelo pomembno je tudi, v kolikšni meri so zaposleni samoorganizirani. Samoorganiziranje (angl. *self-organisation*) je težnja nekaterih živih enot, ki delujejo izven ravnovesja (torej v področju, kjer je obilo možnosti), da preidejo v novo stanje, ko nastajajo naključne kombinacije med njihovimi sestavinami. Ko se sestavine sistema dovolj namnožijo in povežejo med seboj, se spremeni tudi struktura – iz beljakovin nastanejo celice, iz celic organi, iz organov organizmi, iz organizmov družba (Tavčar, 2008). Samoorganiziranje v organizacijah temelji na umljivosti, ki tiči v vsaki sestavini kompleksnega prilagodljivega sistema in v mislih vsakega sodelavca. Ustvarjalnost, zavzetost in inovativnost so bistvene za izrabljanje priložnosti in obvladovanje problemov organizacije – za snovanje in izbiranje in udejanjanje koristnih možnosti. Samoorganiziranje in ustvarjalno vznikanje sta dvojčka, ki odpirata organizaciji nove poti do prej nedosegljivih ciljev (Tavčar, 2008, str. 157, str. 161).

Pogoj, da je organizacija uspešna, je tudi dobro zasnovan delovni proces. Če ta poteka nemoteno in učinkovito ter s stroški, manjšimi od koristi, smo na dobri poti k uspešni organizaciji. Delovni procesima naslednje značilnosti (Kaltnekar, 1989, str. 12):

- je dinamično povezovanje proizvodnih ali (in) neproizvodnih delovnih operacij v logično zaporedje, ki naj omogoči racionalno pretvarjanje vložka v materialne proizvode za zadovoljevanje človeških potreb in želja,
- zahteva zagotovitev vseh potrebnih materialnih, energetskih in informacijskih pogojev za nemoten potek.

Organizacija je dolgoročno lahko uspešna le, če večina ljudi v njej osvoji podobno predstavo o organizaciji v prihodnosti in če si za udeležanje te predstave in vizije složno prizadeva. Dobra vizija obsega in usklajuje interese večine za organizacijo pomembnih udeležencev. (Tavčar, 2008, str. 19)

1.2 Opredelitev organizacije dela

Ivanko navaja, da organizacijo dela lahko opredelimo kot »zavestno človekovo dejavnost, ki usklajuje dejavnike (materialne in osebne) proizvodnje, da bi se dosegali optimalni rezultati dela proizvajalcev« (Ivanko, 2005, str. 16). Organizacija dela omogoča hitrejše in učinkovitejše opravljanje dela. Z ustrezno organizacijo dela prihranimo na času in denarju.

Kot vemo, je pomembno, da organizacijo dela temeljito poznajo vsi, ki so vključeni v proces, saj delo le tako poteka brez motenj. Tako prihranimo tudi čas, ki je vložen za izvedbo naloge. Vsak udeleženec v organizaciji ima določen normativ, kot sta na primer čas in količina. Stroški organizacije so odvisni od porabljenega časa oziroma od proizvedene količine, zato je pomembno, da je delo med zaposlenimi dobro usklajeno, saj le tako prihranimo čas oziroma denar. Zelo pomembno je tudi, da ima organizacija na višjih nivojih dovolj sposobne ljudi, ki lahko vodijo delovni proces in pravilno razporejajo delo med zaposlene. Delovni procesi morajo biti optimizirani, kajti s tem je učinkovitost večja, stroški dela pa manjši.

1.3 Načela in organizacija

Načela ali principe organizacije navajajo mnogi pisci učbenikov in priročnikov o organizaciji podjetja, o osnovah organizacije, o organizaciji poslovanja, o organiziranju dela in podobno. Ta načela naj bi bila nekakšni splošni zakoni ali vsaj pravila, po katerih naj bi se ravneli pri vzpostavljanju organizacije. Potreba po takih pravilih je nastala, ko so poskušali umetnost organiziranja učiti. Tedaj se je pojavila nujnost, da se pri poučevanju izhaja iz izhodišča, da je bilo razlaganje kolikor toliko sistematično in logično. Toda za razlago so imeli navadno na voljo le svoje bolj ali manj omejene izkušnje (Lipičnik, 2002, str. 10–11).

Izvajanje organizacije temelji na enotnih splošnih načelih in v večini del lahko zasledimo naslednja načela:

- Načelo delitve in specializacije dela. Vsaka organizacija poskuša izvajati izbrano poslovno nalogo čim bolj učinkovito in racionalno. Z uporabo delitve dela in specializacije mora izbrano nalogo razčleniti do elementarnih delov (dejavnosti) in delovnih mest.

- Načelo povezovanja dejavnikov proizvodnje. To vključuje vse dejavnosti, s katerimi se izvaja usklajevanje vseh dejavnikov proizvodnje (delovnih sredstev, predmetov dela, dela) in usklajevanje v okviru posameznega dejavnika.
- Načelo koordinacije. V organizaciji potekajo stalne spremembe med dejavniki proizvodnje, zato je potrebno stalno koordiniranje vseh delavcev, ki sodelujejo pri njihovem izvajanju.
- Načelo prostovoljnega vključevanja v organizacijo. Vsak posameznik se v organizacijo vključuje po svoji volji (razen izjemoma, npr. v zapor).

Vse navedeno pomeni, da vsaka organizacija deluje v skladu s temi štirimi načeli. V kolikšni meri upošteva vsako od teh načel, pa je odvisno od njene velikosti, notranje organiziranosti, dejavnosti, ki jo izvaja, vodstva in zaposlenih (Grntal, 2011, str. 8)

1.4 Organizacija dela v administraciji

Pri urejanju dela v administraciji posvečamo posebno pozornost naslednjim vprašanjem (Lipičnik, 2002):

- pravočasnosti izvajanja pisarniških aktivnosti,
- enakomernosti porazdelitve dela,
- gospodarni uporabi razpoložljive opreme,
- zmanjšanju stroškov pisarniškega poslovanja.

Pravočasno izvajanje pisarniških aktivnosti pomeni, da je delo končano v predvidenem času ali do predvidenega roka. Če se neka faza ne opravi v določenem času, se celotni čas podaljša, zaradi zamude pa se zmanjša poslovni učinek, ki bi ga v normalnih razmerah sicer dosegli.

Pod neenakomerno porazdelitvijo dela lahko razumemo:

- neenakomerno porazdelitev dela med delavci v administrativni službi,
- neenakomerno porazdelitev dela med organizacijskimi enotami.

Do neenakomerne porazdelitve dela običajno pride zaradi različnih zmogljivosti delavcev; sposobnemu nalagajo vedno več nalog, kot bi bilo normalno, in zato sčasoma pride do »kronične preobremenitve«, manj sposoben pa opravlja količinsko manj nalog in še te so kakovostno slabše. Enakomernjša porazdelitev dela bi gotovo lahko prispevala k večji učinkovitosti pisarniškega dela.

Pri izrabi pisarniške opreme nas zanima, kolikšen delež zmogljivosti opreme smo vključili v poslovni proces. Niso namreč redki primeri, da stroji velike zmogljivosti (npr. računalniki) tako rekoč stojijo, ker nihče ne pripravi ustreznega programa. Skrajni primer slabe

izkoriščenosti opreme v pisarnije najpogosteje zelo zmogljiv osebni računalnik, ki ga »strojepiska« uporablja za pisanje preprostih dopisov.

Z naraščanjem obsega administrativnega poslovanja nesorazmerno naraščajo tudi stroški, kar se neposredno odraža na gospodarnosti celotnega poslovnega procesa. Vendar bi bilo napačno misliti, da so stroški administrativnega dela nepotrebni. Toda učinkovito in znatno zmanjšanje stroškov pisarniškega dela je mogoče doseči predvsem s standardizacijo administrativnih opravil in spremljanjem rezultatov.

Izboljšanje poslovanja v pisarnah je proces spreminjanja, zato administrativnega dela ni mogoče izboljšati z enkratno potezo. Spremenjeno stanje mora biti boljše od prejšnjega, sicer sprememba ni upravičena (Lipičnik, 2002, str. 108–110).

1.5 Načela urejanja pisarniškega dela

Pisarna je prostor, v katerem se izvajajo opravila in naloge, povezane s funkcijami upravljanja in ravnanja, ter drugi administrativni opravi in naloge (Leva Bukovnik, 2011, str. 10). Torej je pisarna v funkcionalnem smislu središče obravnavanja informacij: izdelave, obdelave, shranjevanja in prenosa informacij. Pri tem potrebujejo strokovno usposobljeni ljudje različna tehnična sredstva.

Pri urejanju pisarniškega dela veljajo naslednja načela (Marinko, 2009, str. 8–9):

- **Načelo ekonomičnosti** pomeni, da skušamo s čim manj vloženimi sredstvi doseči čim več. Načelo ekonomičnosti nalaga poslovnemu sekretarju, da zna in je pripravljen opravljati bolj in manj zahtevna dela in naloge, na primer voditi gradnjo in opremo novih pisarniških prostorov, pa tudi natipkati preprost dopis. Poslovni sekretar, ki upošteva načelo ekonomičnosti, je pripravljen sprejeti tudi določena računovodska dela, vendar se zaveda, da nima dovolj znanja, da bi podpisal bilanco; nauči se napisati preproste dopise v enem ali dveh tujih jezikih, vendar ve, da je za prevod strokovnega besedila treba najeti prevajalca.
- **Načelo ekspeditivnosti** nalaga poslovnemu sekretarju, da opravi delo sproti in čim hitreje. To načelo je treba spoštovati predvsem pri komuniciranju s strankami, dobavitelji in sodelavci, saj z vso pravico pričakujejo takojšen odziv. Pa tudi večino dela z dokumenti je mogoče opraviti takoj, na primer sprejemanje, razvrščanje in distribucija prispelih dokumentov, izdaja potrdil, odgovori na poslovna pisma in elektronsko pošto.
- **Načelo enostavnosti** pomeni, da delo opravimo čim enostavnejše in ne vztrajamo pri nepotrebni navadah ali formalnostih. Če mora o določeni zadevi odločiti komisija, sestavljena iz treh članov, pa je en član na dopustu, zadostujeta v primeru soglasne odločitve dva. Poslovni sekretar ve, kdaj sme ali mora prekiniti sestanek, zna pa tudi organizirati manjše srečanje brez posebnih predpriprav.
- **Načelo enotnosti:** upoštevamo enaka pravila poslovanja, standardizacijo oblik in postopkov pri ravnanju z zapisi. V državni upravi obstajajo uredba o upravnem

poslovanju, pravilnik o izvrševanju uredbe o upravnem poslovanju in drugi predpisi, v drugih organizacijah pa uvajajo standarde ISO, kar vse prispeva k boljšemu upoštevanju načela enotnosti. Vendar lahko tudi poslovni sekretar v majhnem podjetju, ki ni dolžno upoštevati uredbe o upravnem poslovanju, poskrbi, da podjetje ravna z dokumenti vsaj okvirno v skladu z uredbo.

- **Načelo natančnosti in zanesljivosti:** delo je treba opraviti natančno in brez napak, z upoštevanjem predpisov in strokovnih navodil. Čeprav včasih vemo, da bodo določene pogodbe in formularji ostali samo v podjetju, jih je treba vseeno natančno izpolniti. Lahko se zgodi, da jih bo hotel videti nadrejeni ali inšpekcija in takrat je mogoče predložiti lepo urejen dokument. Prav tako je pomembno, da je poslovni sekretar pri pisnem in ustnem komuniciranju natančen, saj bodo sicer stranke ugotovile, da se na podjetje ne morejo zanesi.
- **Načelo poslovnega sloga:** tako v pisnih kot ustnih sporočilih uporabljamo uradno oziroma poslovno komuniciranje. Čeprav za pisanje zapisnikov v podjetjih nimamo nobenih zakonov, je priporočljivo, da upoštevamo načelo poslovnega sloga in pišemo zapisnike čim bolj v skladu s priporočili pisarniškega poslovanja in ne na svoj način. Seveda lahko nadrejenemu ugovarjamo, da za pisanje zapisnikov ni nobenega zakona, a to vodi samo v prekanje. Če pa upoštevamo načelo poslovnega sloga, se temu že vnaprej izognemo.
- **Načelo preglednosti in urejenosti** je pomembno zlasti pri urejanju dokumentacije in prostorov, pa tudi pri komuniciranju. Dokumente je treba imeti arhivirane tako, da jih čim prej najdemo, ko jih potrebujemo. Če načela preglednosti in urejenosti ne upoštevamo pri prostorih, se stranke jezijo, da ne najdejo niti lokacije podjetja niti posameznih referentov. Pomembna pa je tudi naša lastna urejenost, ki se jo še kako vidi, ko komuniciramo s strankami.
- **Načelo selektivnosti** je treba upoštevati zlasti pri delu z dokumenti. Gradivo moramo selekcionirati tako, da redno odstranjujemo dokumente, ki niso pomembni. Če ne vemo, kaj bi z dokumentom, je zelo malo verjetno, da bo takšen dokument v prihodnjih dneh in mesecih pridobil na pomenu. Ravno nasprotno: zaradi shranjevanja preveč papirjev ne najdemo tistih, ki so pomembni.
- **Načelo strokovnosti** lahko razumemo v več smislih. Pri strokovnosti gre predvsem za dejstvo, da ima poslovni sekretar strokovno izobrazbo in da jo uporablja tudi v vsakodnevnem poslovnem svetu. Delo načrtuje v skladu z uveljavljenimi načini, v dopisih uporablja strokovne izraze, odločbe o sklepih pri kadrovanju imajo vse predpisane dele, zapisniki so napisani v skladu s priporočili pisarniškega poslovanja.
- **Načelo varnosti** pomeni, da varujemo podatke v skladu s predpisi o varovanju osebnih podatkov in da skrbimo za varnost in zdravje zaposlenih. Varovanje osebnih podatkov je na primer zelo pomembno za poslovne sekretarje, ki pri kadrovanju uporabljajo psihološke teste. Poslovni sekretar, ki skrbi za varnost in zdravje zaposlenih tako, da upošteva tako zakone kot preprosto pamet, in na primer prepreči, da človeku na mokrih tleh zdrsne in na to opozarja sodelavce, lahko podjetju prihrani veliko denarja, saj morebitne tožbe stanejo.

2 ORGANIZACIJA IN POTEK DELA V INTERNI PISARNI IZBRANE BOLNIŠNICE

V mojem primeru gre za regionalno bolnišnico, lahko rečemo tudi medregijsko, ker zdaj že pokriva več različnih regij. Izbrana organizacija je zdravstvena institucija, v kateri se izvaja bolnišnično in specialistično zdravljenje bolnikov, v zadnjem letu pa se je odprl tudi nov urgentni center. V bolnišnici se zdravijo tako prebivalci celotne Slovenije kot tudi tujci. Cilj izbrane bolnišnice je ozdravljen in zadovoljen pacient. Pri uresničevanju cilja sodeluje z zdravstvenimi institucijami na ožjem in širšem območju Slovenije, pa tudi z Ministrstvom za zdravje ter Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

Poslanstvo:

- Izbrana bolnišnica s svojimi zaposlenimi izvaja celovito bolnišnično in specialistično ambulantno zdravstveno oskrbo.
- Zaposleni sooblikujemo zdravstveno politiko.
- Delujemo na področju izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja.
- Smo učna baza za vse nivoje izobraževanja zdravstvene dejavnosti in izvajamo znanstveno in raziskovalno dejavnost.
- Skrbimo za zagotavljanje pogojev za osebni in strokovni razvoj zaposlenih.

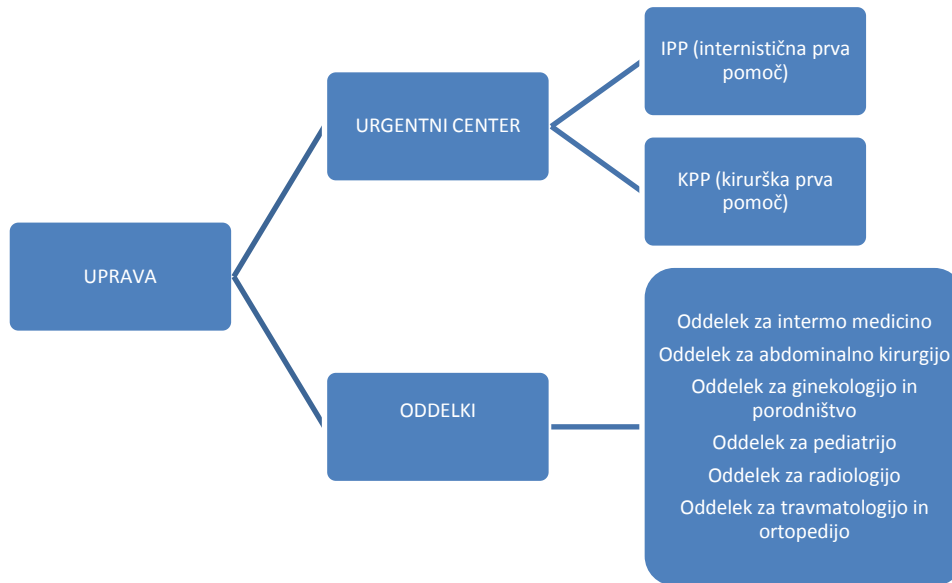
Vizija:

Izbrana bolnišnica je bolnišnica, ki na sekundarni ravni izvaja dejavnost celovite zdravstvene oskrbe. Je tudi učna bolnišnica za vse medicinske kadre. Teži k doseganju mednarodnih kriterijev kakovosti, na svojem področju razvija raziskovalno dejavnost in v svoje delo uvaja sodobne dosežke strok. Naša temeljna vizija je nenehno izboljševanje procesov in zavezanost kakovosti tako v domačem kot mednarodnem okolju.

2.1 Organiziranost bolnišnice

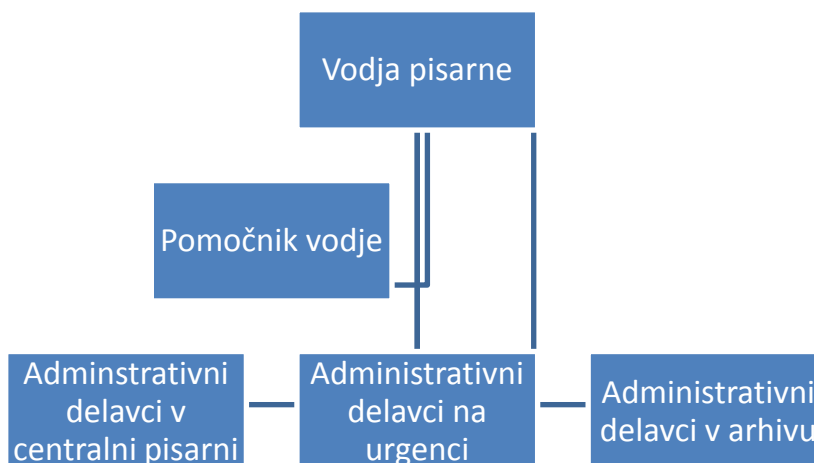
Spodnja slika prikazuje, kako je izbrana bolnišnica razdeljena po oddelkih. Iz organigrama je razvidno, da se bolnišnica deli na upravo (to so direktor in pomočniki), nato pa na oddelke s predstojniki. Informacije sem pridobila na podlagi pogovora z izbranim zaposlenim, ki mi je pri zaključni strokovni nalogi s svojimi izsledki pomagal.

Slika 1: Organigram izbrane bolnišnice



Izbrana bolnišnica je razdeljena na upravo, ki vodi celotno bolnišnico, ter na oddelke in urgentni center. Vsak oddelek zastopa in vodi predstojnik pod sovodstvom glavne medicinske sestre določenega oddelka. Predstojnik v glavnem sodeluje z zdravniki, ki so razporejeni po oddelkih in ambulantah glede na svojo specializacijo. Glavna sestra pa razporeja in organizira delo po oddelkih. Vsak oddelek ima v izmeni zaposleno eno diplomirano medicinsko sestro in vsaj dve srednji medicinski sestri. Vsak oddelek ima tudi svojo pisarno za urejanje administrativnih del. Vodja administracije tedensko ureja raspored dela glede na zaposlene v pisarni.

Slika 2: Organigram interne pisarne



Organizacijska struktura je rezultat zavestnega oblikovanja (organiziranja) povezav med posameznimi elementi sistema; pri tem gre za tako imenovano formalno organizacijsko strukturo. Poleg formalne strukture se v vsaki organizaciji spontano razvije tudi sistem med

načrti organizacije, ki ga lahko imenujemo neformalna organizacijska struktura. (Jereb, E. & Jereb, J., 2000, str. 37).

Na internem oddelku so zaposleni zdravniki po vrsti specializacije, od gastroenterologov, kardiologov, nefrologov do hematologov ipd. Sledijo jim diplomirane medicinske sestre, ki vodijo oddelke po vrsti specializacije. Vsaka diplomirana medicinska sestra sodeluje še z najmanj dvema srednjima medicinskima sestrama. Na koncu verige smo zdravstvene administratorke, ki sodelujejo z vsemi zgoraj naštetimi.

Interni oddelek vodi predstojnik s pomočjo glavne sestre internega oddelka in vodjo administracije internega oddelka. Predstojnik razporeja delo zdravnikov, glavna sestra medicinskihsester po oddelkih, vodja administracije pa razporeja delo zdravstvenih administratorjev.

2.2 Potek dela v interni pisarni izbrane bolnišnice

V administraciji interne pisarne izbrane bolnišnice je zaposlenih 15 oseb. Vsi delajo za isti cilj, kar je v primeru administracije hitro in natančno napisan izvid, odpustnica in dopis, podan s strani zdravnika za izbranega pacienta, ki je v našem primeru ciljna stranka. Administratorji opravljajo raznovrstna pisarniška dela, kamor spadajo opravila, kot so sprejem pošte in razdelitev pošte naslovníkom, sprejem telefonskih klicev, pisanje izvidov po diktatu zdravnika in pisanje različnih pisarniških izdelkov (dopisi, obvestila). Delo v administraciji bi lahko naslovili kot pomožna dela.

Zdravstveni administratorji so v pisarni razporejeni glede na vrsto pisarniškega izdelka. Pisarniški izdelki so v našem primeru: ambulantni izvidi, izvidi kardiopulmonalne in ultrazvočne diagnostike, dopisi, odpustna pisma, obvestila. Razporeditev dela se tedensko izmenjuje. Eden od administratorjev piše izključno odpustna pisma, in v kolikor ima čas, še ambulantne izvide, ki so v čakalni vrsti. Drug administrator piše samo izvide kardiopulmonalne in ultrazvočne diagnostike ter nato še izvide, ki so v čakalni vrsti. Ostali administratorji pa pišejo izključno izvide, ki so v čakalni vrsti. Posamezna naloga je običajno sestavljena iz več manjših opravkov in se lahko tudi večkrat ponovi (dnevno, tedensko). Za vsako nalogo mora obstajati tisti, ki je nalogo podal (nalogodajalec), in tisti, ki bo nalogo izvedel.

Nalogo opredeljujejo naslednje komponente (Bukovnik, 2011, str. 11):

- kdo bo nalogo opravil,
- s čim bo nalogo opravil,
- na kakšen način bo nalogo izvedel,
- kje se bo naloga izvedla,
- zakaj je treba nalogo izvesti,
- kdaj bo naloga opravljena.

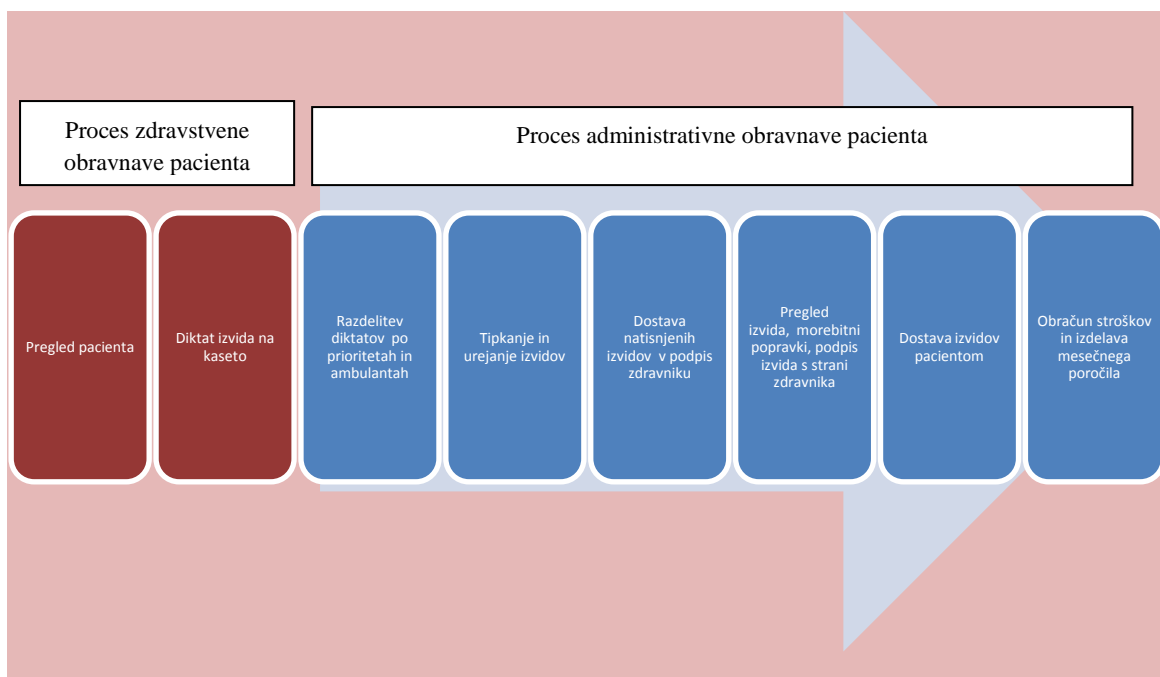
Naše delo večinoma zajema tipkanje po diktatu zdravnikov. Diktati so lahko ambulantni pregledi, odpustnice, diagnostični izvidi, kot so ultrazvok trebuha, ultrazvok srca, ultrazvok ven, ter razni dopisi bolnišnicam, s katerimi vsakodnevno sodelujemo. Napisani izvidi so naši pisarniški izdelki.

Zelo pomembna je kakovost in oblika pisarniškega izdelka, saj govori o stopnji znanja in organiziranosti pošiljatelja. Vse to pa določa vrednost in koristi posameznega pisarniškega izdelka. Lahko rečemo, da vrednost pisarniškega izdelka določajo vsebina, kakovost in hitrost izdelave izdelka oziroma pretočni čas (Leva Bukovnik, 2011, str. 12).

Proces dela poteka nekako takole (Slika 3):

- zdravnik pregleda pacienta,
- zdravnik narekuje podatke o pregledu na kaseto,
- kaseto se dostavi v administracijo na mesto, namenjeno diktatom,
- administratorka izbere diktat, ki je na vrsti, in ga natipka,
- natipkan izvid se dostavi zdravniku, ki ga pregleda in podpiše,
- podpisan izvid se pošlje pacientu po pošti oziroma ga prejme v roke.

Slika 3: Proces dela v interni pisarni



Prikaz procesa dela v interni pisarni sem izdelala sama. Prikazuje natančen potek dela, oziroma kje se proces prične in kje konča.

Na potek dela v interni pisarni pomembno vplivajo tudi **Standardi Joint Commission International (JCI)**. Poslanstvo teh standardov temelji na tem, da izboljšajo varnost in kakovost oskrbe izboljšati varnost in kakovost oskrbe v mednarodni

skupnosti z zagotavljanjem izobraževanja, objavljanja, posvetovanj in storitev ovrednotenja (Murko&Podrugovac, 2012, str. ii).

Izbrana bolnišnica se je leta 2010 odločila, da bo vpeljala standarde JCI zaradi varnosti, in sicer varnosti na obeh straneh, takona strani pacientov kotna strani zaposlenih. Za izbrano bolnišnico, ki je prva bolnišnica v Sloveniji, ki je začela z uvajanjem standardov JCI, je izbira standardov JCI pomenila velik izziv. Prej so se za standarde JCI odločala samo manjša oziromazasebna podjetja, saj so zelo zahtevni. Izbrano bolnišnico trud in želja vodita do doseganja standardov JCI in njen cilj, da jihpopolnoma doseže do leta 2017.

Ker se standardi JCI ne navezujejo zgolj na vodstvo bolnišnice, ampak na celotno bolnišnico, se s temi standardi srečujemo tudi v interni pisarni zdravstveni administratorji. S pacientovo dokumentacijo moramo ravnati pazljivo in skrbno in pacientova dokumentacija mora biti pravilno hranjena v arhivu in vedno dostopna, ko jo potrebujemo. Izvidi morajo biti urejeni in napisani tako, da jih razume tudi pacient. V izvidih ni dovoljeno uporabljati okrajšav oziroma kratic, ki jih pacient ne bi razumel. Posamezna kratica mora biti vedno predhodno opisana. Arterijska hipertenzija se na primer krajša s kratico AH, ki jo jetreba predhodno omeniti (arterijska hipertenzija oziroma v nadaljevanju AH). Prav tako morajo biti izvidi zelo obširni in obsegati morajo celotno pacientovo anamnezo, od otroške anamneze, pretekle anamneze in sedanje anamneze. Zdravnik mora pacienta temeljito izprašati o vseh dejavnikih, ki bi lahko vplivali na njegovo trenutno stanje, in vsi ti dejavniki morajo biti v izvidih navedeni.

Pisarne morajo biti opremljene s pisarniško opremo, kot so mize, stoli, računalniki, tiskalniki in ostali pisarniški material (papir, svinčniki, bloki, spenjači itd.). V okolici računalnika in pacientovih izvidovnikoli ne smejo biti voda, kava ali čaj, v pisarni prav tako ni dovoljeno zaužiti malice. Temu so namenjeni posebej določeni prostori (npr. čajna kuhinja, jedilnica).

Prav tako morajo biti v pisarni smetnjaki za različne odpadke, ločen smetnjak za papir, komunalne odpadke in plastiko. Poleg tega je del opreme tudi umivalnik, opremljen z dozirnimi milom in razkužilom, saj smo v stiku s pacienti in njihovo dokumentacijo in zato izpostavljene različnim možnim okužbam (vir: interno gradivo izbrane bolnišnice).

S standardi se v izbrani bolnišnicišele spoznavamo in se želimo čim bolj približati temu, kar standardi JCI predstavljajo. Pri tem pomagamo drug drugemu in se učimo delo dobro opravljati. Starc (2014) navaja, ko povzema avtorje, da je učenje pomembno za razvoj posameznika in za njegovo prilagajanje spreminjajočemu se okolju. Ta sprememba potrebuje sposobnost nadzora nad delom in izboljšano delovanja ter pripravljenost za razvoj prihodnjega dela. V interni pisarni verjamemo, danam bo s trdim delom in pravo organizacijo uspelo osvojiti standarde in bo bolnišnica kot celota dosegla zastavljeni cilj.

3 RAZISKAVA O ORGANIZACIJSKI KLIMI IN ZADOVOLJSTVU ADMINISTRATOROK, ZAPOSLENIH V INTERNI PISARNI

Namen raziskave je bil pridobitev informacij o tem, kako na podlagi mnenj in izkušenj administratork, zaposlenih v interni pisarni, ustvariti organizacijo, v kateri bi se zaposleni počutili motivirani za hitro in učinkovito delo, in kaj jih v sedanjem poteku dela »ovira« pri tem, da bi bilodelo boljše in učinkovitejše.

3.1 Metodologija

Pri izbiri metodologije za raziskavo o zadovoljstvu administratork in zaposlenih v interni pisarni sem se odločila za anketo. Predvsem anketa lahko pokaže, kje so težave v organizaciji dela. Zaposleni so tisti, ki imajo največ izkušenj in so morda že imeli priložnost delati z boljšimi načini organizacije dela, vendar je v preteklosti prišlo do sprememb in s tem tudi do drugačnega načina dela. Izbrala sem klasičen pristop ankete o organizacijski klimi (vprašalnik je v prilogi), z natančno opredeljenimi trditvami, ki jih je kar 28. Odgovarjanje je potekalo tako, da so anketiranci obkrožili številke od 1 do 5, pri čemer večja številka pomeni večje strinjanje s trditvijo. Anketo sem sestavila sama s pomočjo letnega vprašalnika, ki ga prejmemo v izbrani bolnišnici. Vprašalnik sem razširila na del o organizacijski klimi.

Odločila sem se, da vključim vse zaposlene, ker ta ciljna skupina deluje v interni pisarni že vrsto let ter proces dela in organizacijo najboljše pozna. Anketo sem razdelila med zaposlene v interni pisarni, in sicer med 15 zaposlenih, kar predstavlja 100 odstotkov zaposlenih v interni pisarni.

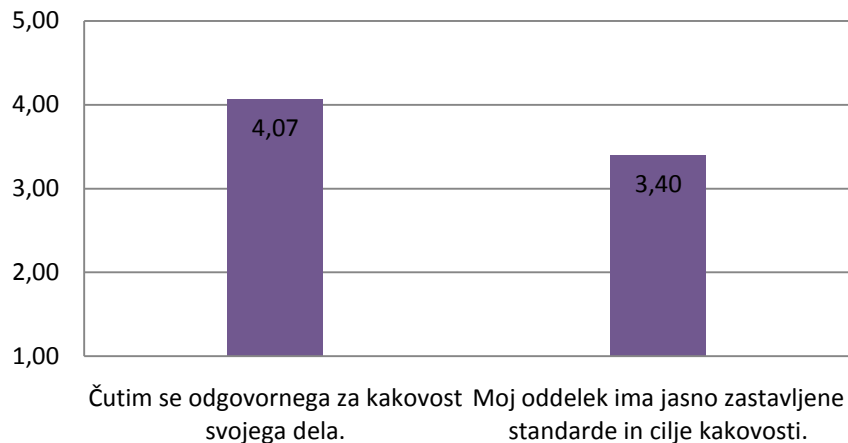
V raziskavo so sodelovali vsi zaposleni, ki so primerni za raziskavo, in na anketo so vsi odgovorili. Vse rezultate sem analizirala in prišla do zaključkov, ki sem jih tudi grafično ponazorila. Pred ponazoritvijo sem trditve strnila v skupine glede na vsebino trditve in jih prikazala v grafih.

3.2 Rezultati in razprava o rezultatih

Glede na vsebino ankete in njena vprašanja sem se odločila, da bom predstavila samo določene rezultate, in sicer tiste, ki se v največji meri nanašajo na mojo temo zaključne strokovne naloge. Odgovore na vprašanja sem združila v skupine glede na področja vprašanj, izračunala povprečja odgovorov in odgovore ponazorila v grafih.

Iz Slike 4 lahko razberemo, da zaposleni čutijo visoko odgovornost do dela, pridobivajo in dajejo zanesljive informacije/podatke pravočasno, delo opravljajo natančno na vseh nivojih in relacijah, ne glede na to, ali so te interne ali eksterne, ter se zavedajo, da morajo svoje delo opravljati v skladu s standardi in cilji kakovosti, ki so jasni vsem.

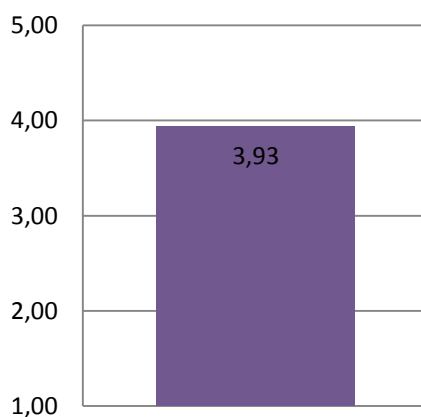
Slika 4: Odnos do kakovosti



Zavedanje o pomenu kakovosti se odraža v rezultatih kakovosti. Ti so v zadnjem času boljši od postavljenih ciljev. Ne glede na to, da je ocena zaposlenih visoka, je treba tudi za to področje sprejeti določene ukrepe.

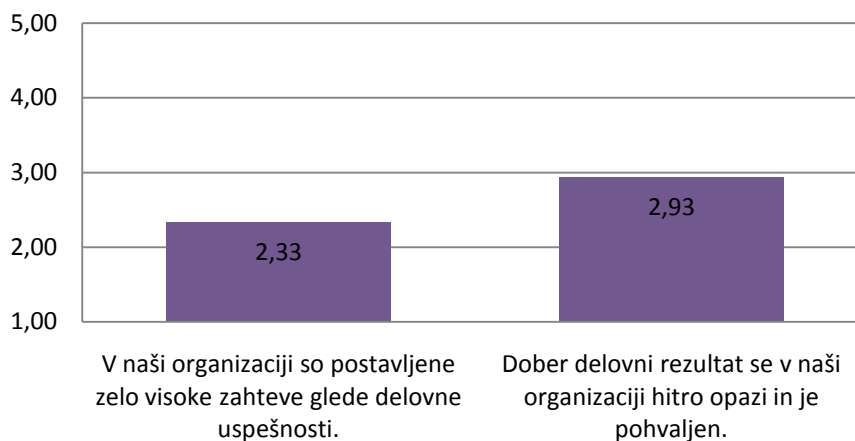
Prav tako je dokaj visoko ocenjeno področje inovativnosti in iniciativnosti (Slika 5). Zaposleni se zavedajo nujnosti sprememb v svoji organizaciji ter so pripravljeni prevzeti tveganje in odgovornost, da svoje predloge uresničijo. To spodbuja tudi možnost vpeljave sistema podajanja predlogov izboljšav in inovacij, ki zaposlene ozavešča o pomembnosti tega področja.

Slika 5: Inovativnost in iniciativnost



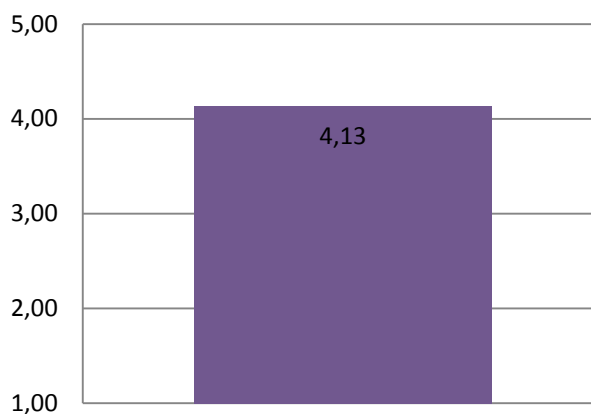
Trditev, da so v interni pisarni izbrane bolnišnice postavljene zelo visoko zahteve glede delovne uspešnosti, so zaposleni ocenili nizko, prav tako tudi dejstvo, da se dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen (Slika 6). Zaposleni torej menijo, da se od njih veliko zahteva, vendar njihove vodje sploh ne opazijo dobro opravljenega dela, kaj šele, da bi to pohvalili. Premalo se zavedajo, kako močan motivator je lahko pohvala, kljub temu, da je brezplačen. Ne glede na to so na tem področju nujno potrebni ukrepi, saj lahko posplošimo, da vsi zaposleni čutijo pomanjkanje motivatorjev.

Slika 6: Motivacija in zavzetost



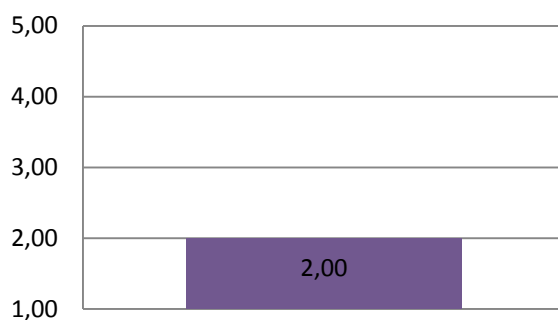
Pripadnost podjetju označuje poistovetenje zaposlenih z vrednotami, kulturo in cilji podjetja. To je tudi eden od pogojev za učinkovito opravljanje dela. Poleg tega je tudi pomembno, da ima zaposleni namen ostati v organizaciji. Odhod zaposlenega ne pomeni le izgube usposobljenega kadra, ampak tudi dodatne stroške. Trditev, da izbrane bolnišnice ne bi zapustili, če bi se zaradi poslovnih težav plača znižala, je dobro ocenjena (Slika 7). Presenetljivo je dejstvo, da je ta trditev ena izmed najbolj ocenjenih.

Slika 7: Pripadnost organizaciji



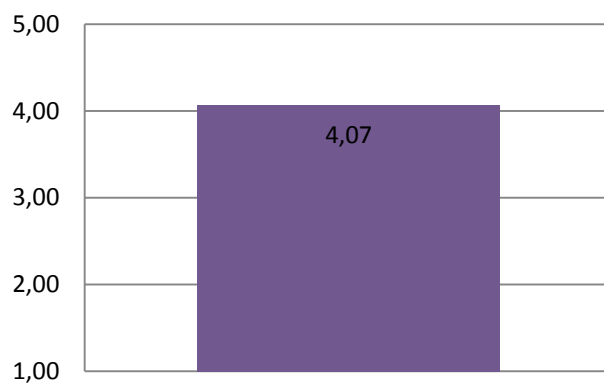
Večji del zaposlenih meni, da bi bilo treba sistem usposabljanja izboljšati (Slika 8). Usposabljanje je nujno za učinkovito opravljanje dela, zato bi moralo biti tega čimveč. Trditev je sicer ena od najslabše ocenjenih in to bi bilo treba popraviti ter uvesti čim več možnosti za izobraževanje in usposabljanje.

Slika 8: Usposabljanje in izobraževanje



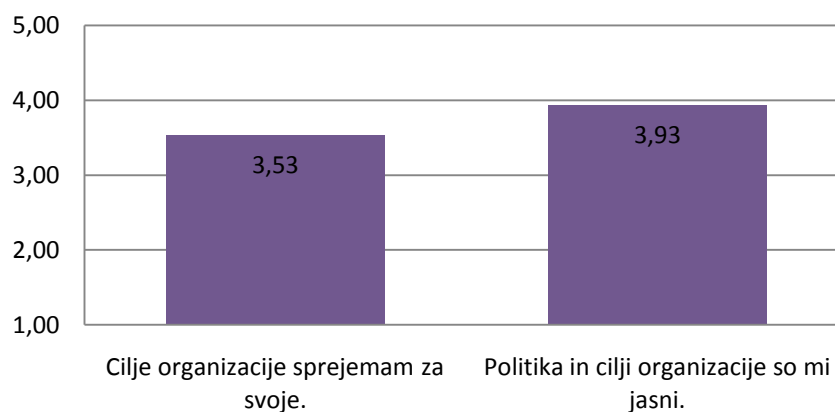
Zaposleni ocenjujejo, da med seboj sodelujejo in si tudi zaupajo (Slika 9). Odnosi med zaposlenimi so pokazatelj dobrega ali slabega razpoloženja znotraj podjetja. Na to vpliva tudi vrsta neformalnih aktivnosti, ki so del kulture interne pisarne izbrane bolnišnice.

Slika 9: Odnosi med sodelavci



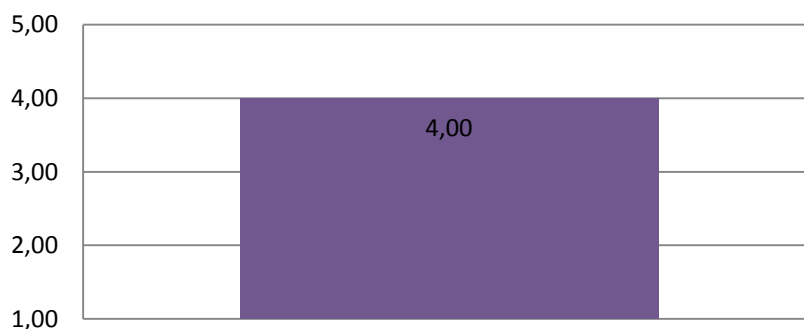
Za uresničevanje poslanstva, vizije in strateških ciljev podjetja se vsako leto določajo cilji. Splošno so zaposleni ocenili, da so jim politika in cilji poznani in dokaj jasni ter jih sprejemajo za svoje (Slika 10). To lahko označimo kot za zelo pozitivno ugotovitev.

Slika 10: Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev



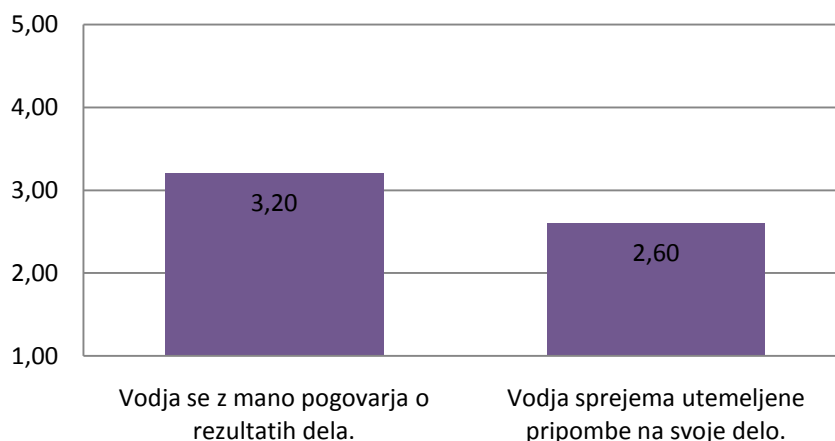
Na podlagi rezultatov(Slika 11) lahko sklepamo, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pri delu pričakuje. To pomeni, da zaposleni razumejo svoj položaj v organizaciji ter da sta jim njihova vloga in funkcija jasni.

Slika 11: Organizacija dela



Občutek za delo z ljudmi ustvarja pozitiven odnos med vodji in zaposlenimi ter vpliva na dobro delovno okolje. Ključnega pomena je odprta obojestranska komunikacija, kjer se odkrito pogovarja o odgovornostih, nalogah in rezultatih. Zaposleni so ocenili, da se vodje sicer z njimi načeloma pogovarjajo o rezultatih njihovega dela, veliko bolj pa bi morali sprejemati utemeljene pripombe na svoje delo (Slika 12). Tok informacij in komunikacije mora biti dvosmeren; tako kot vodje podajajo konstruktivne kritike, bi jih morali tudi sprejemati. To odraža t.i. zrelost vodje (samorefleksija in pripravljenost na spremembo določenega vedenja).

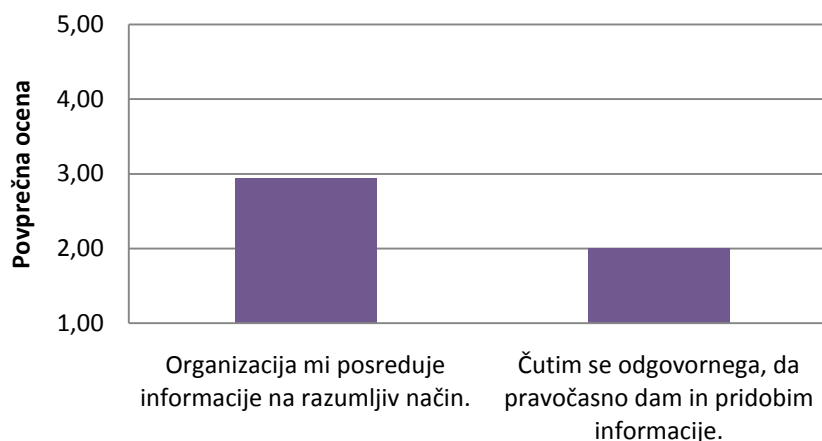
Slika 12: Vodenje



Vodstvo uspešnih podjetij se zaveda pomena neposrednega komuniciranja z zaposlenimi. V interni pisarni izbrane bolnišnice se zaposleni tega ne zavedajo dovolj dobro, prav tako posledic nepravočasnega podajanja informacij, in ne čutijo se dovolj odgovorni, da bi pravočasno dali in pridobili informacije (Slika 13). Na drugi strani pa ocenjujejo, da bi se morala organizacija bolj zavedati, da je nenehno dajanje informacij in dober povraten odziv ključ do uspeha pri razumevanju in motivaciji svojih zaposlenih in da je treba informacije

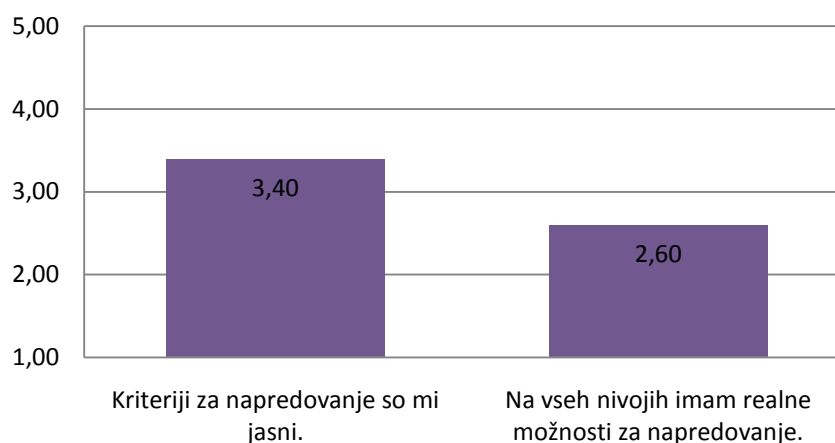
posredovati na razumljivejši način. Zaposleni ocenjujejo, da bi moralo biti informiranje intenzivnejše in jasnejše.

Slika 13: Komuniciranje in informiranje



Karierni vzponi prinašajo posamezniku osebno zadovoljstvo in imajo veliko motivacijsko moč. V anketi so bili zaposleni nekoliko kritični do področja razvoja kariere (Slika 14). Transparentnost in jasnost kriterijev za napredovanje ter možnosti za napredovanje v interni pisarni oziroma v izbrani bolnišnici so ocenili v povprečju s 3 – srednje.

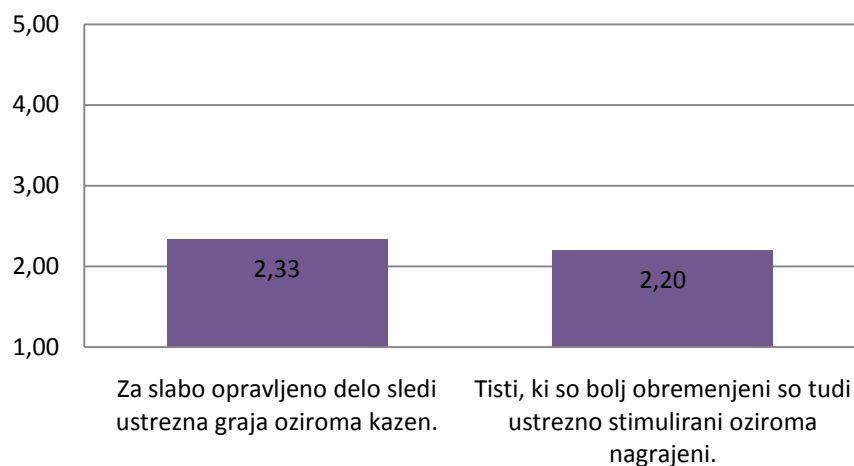
Slika 14: Razvoj kariere



Za razvoj kariere sta odgovorna dva akterja, organizacija in posameznik, in ne pomeni zgolj napredovanja, temveč nenehno pridobivanje izkušenj in razvoj kompetenc. Zaposleni morajo tako najprej razjasniti, koliko sami prispevajo k svojemu razvoju, ali le čakajo na neko napredovanje, ki je le ena od stopničk v celotnem procesu razvoja kariere in praviloma posledica drugih aktivnosti v okviru razvoja. Pomembno je, da se s svojimi vodji pogovarjajo o svojih pričakovanjih in pričakovanjih, ki jih ima organizacija, in da so pravila igre jasna. Le tako lahko preidejo k načrtovanju kariere na sploh in potencialnih napredovanj.

Trditev »tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani oziroma nagrajeni« je bila ena od najslabše ocenjenih trditev, in sicer s povprečno oceno 2,2 (Slika 15). Kar 60% vseh anketirancev jo je ocenilo z oceno 1 ali 2 (od tega 33% z oceno 1). Zaposleni torej ocenjujejo, da stimulacija ni pravično razdeljena med zaposlene oziroma je tisti, katerih obseg dela se veča, sploh ne dobijo, v primerjavi z drugimi, katerih obseg dela ostaja v istih okvirih. Takšno stanje lahko privede do fluktuacije vlečnih konjev, tako da tega podatka ne bi smeli zanemariti.

Slika 15: Nagrajevanje

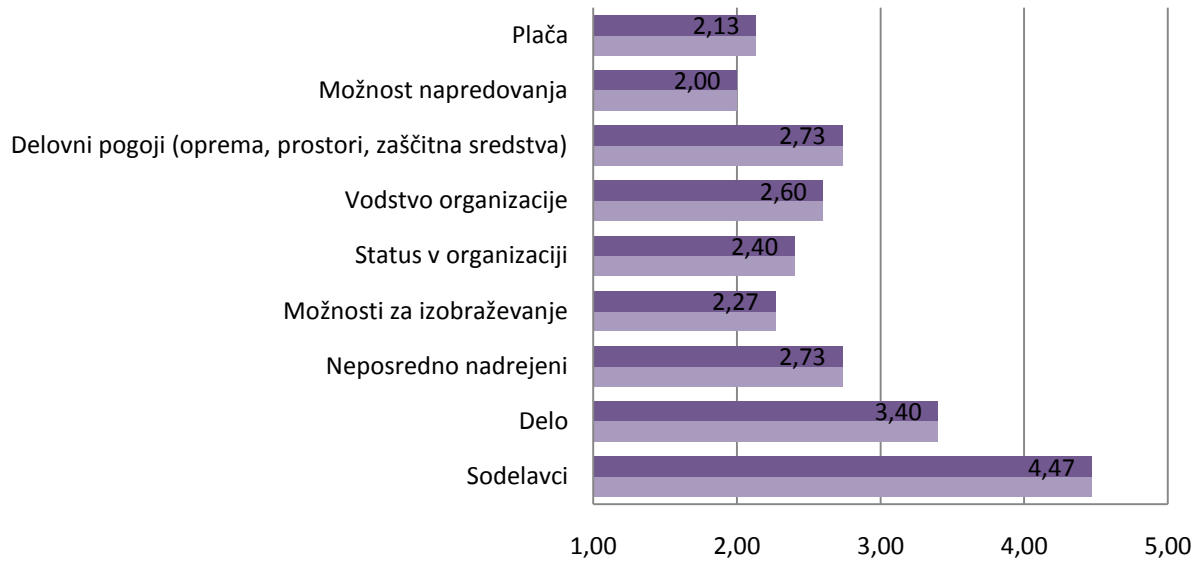


Na splošno lahko trdimo, da so zaposleni srednje zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, najbolj s tem, da imajo ugoden delovni čas, predvsem pa z zagotovljeno zaposlitvijo. Večine torej ne skrbi, da bi izgubila zaposlitev. Zadovoljni so tudi s svojimi sodelavci, delovne pogoje ocenjujejo kot ugodne; delodajalec skrbi za primerne prostore, ustrezno opremo. Povečati bi morali možnosti za izobraževanje in napredovanje in izboljšati svoj status v organizaciji. Drugače bi morali urediti pretok informacij, pa tudi plačni sistem ter druge oblike nagrajevanja.

Če upoštevam navajanje Brejca (2004) v knjigi *Ljudje in organizacija v javni upravi*, na zadovoljstvo dela vpliva več dejavnikov, na primer:

- uspešno izvajanje nalog,
- priznanje, dostojni sodelavci,
- fizično delovno okolje,
- stopnja samostojnosti pri delu.

Slika 16: Zadovoljstvo zaposlenih z različnimi dejavniki



Tako kot na zadovoljstvo tudi na nezadovoljstvo vpliva več dejavnikov, in sicer:

- neuspeh,
- pomanjkanje izziva pri delu,
- občutek zaposlenih, da so le kolesce v velikem mehanizmu,
- pomanjkanje samostojnosti in odgovornosti,
- pomanjkanje upanja za napredovanje,
- plača (Brejc, 2004, str. 62).

Naštete dejavnike zadovoljstva in nezadovoljstva lahko upoštevamo tudi pri interni pisarni izbrane bolnišnice, ki vplivajo na sam potek dela in rezultate, ki sem jih predstavila zgoraj.

4 PREDLOGI IZBOLJŠAV PROCESA DELA V INTERNI PISARNI IZBRANE BOLNIŠNICE

V zvezi z delom, ki ga opravljam, sem z opazovanjem odzivov zaposlenih pri delu in odzivov pacientov na naše delo ter izkušnje zasledila določene odlike in pomanjkljivosti v interni pisarni. Pri odkrivanju odlik in pomanjkljivosti pa mi je bila najbolj v pomoč anketa, opravljena med zaposlenimi v interni pisarni izbrane bolnišnice.

4.1 Odlike poteka dela v administraciji

Prednosti poslovnega procesa so v tem, da delo poteka izredno hitro in je kot tako izredno zanimivo in na trenutke tudi adrenalinsko. Delo ni nikoli dolgočasno in smo ubran in sposoben kolektiv.

Pomembno je, da smo si vsakodnevno pripravljene pomagati pri organizaciji dela. Obseg dela je v interni pisarni zelo velik, saj so izvidi glede na oddelek, kjer delamo, izredno obširni. Izvidi morajo biti napisani po določenem zaporedju po datumu nastanka, morajo pa biti tudi čim prej natipkani in poslani pacientom.

Pri takem obsegu dela, kot je v interni pisarni, je izredno pomembna organizacija. Kljub razporedu, ki določa, kaj opravlja določen zaposleni, si velikokrat priskočimo na pomoč, saj nismo vedno enako obremenjeni.

Obseg dela je vsak dan različen. Kot sem predhodno že omenila, je delo razporejeno glede na vrsto izvidov: odpustnice, ultrazvoki, ambulantni izvidi, dodatni izvidi ipd. Ravno zaradi raznolikosti izvidov in obsega je delo vedno zanimivo. Pacienti, ki prihajajo na nujne preglede, izvid preiskave vedno prejmejo v roke, zato moramo biti pri delu izredno hitri, predvsem pa natančni in dovolj zbrani, da ne prihaja do napak.

Tako je delo tudi v urgentnem centru. Tu delo poteka izredno hitro, saj so vsi pacienti, ki pridejo na pregled, napoteni pod nujno. Temu ustreznata obravnava v urgentnem centru in potek dela. Pacienta moramo hitro vnesti v računalnik in poskrbeti, da dokumentacija pride čim prej do zdravnika, ki pacienta pregleda in oceni njegovo stanje. Ko je pacient pregledan, nam zdravnik posreduje kaseto z izvidom, ki jo moramo prepisati v kratkem času, saj gre pacient z izvidom naprej (če ni nič hujšega, odide domov, v nasprotnem primeru je zadržan v bolnišnici ali poslan v obravnavo v bolnišnico, ki je primerna njegovemu stanju).

Naš potek dela je, odvisno od delovnega mesta, izredno raznolik. V urgentnih centrih in na določenih ambulantah vnašamo paciente v evidence in preverjamo zavarovanje. Poznati moramo potek dela v primeru, ko pacient nima urejenega zavarovanja, in mu znati svetovati, kako si lahko zavarovanje čim prej uredi. Seznanjeni moramo biti z načinom obračuna pregledov in preiskav in se o tem redno izobraževati.

Številčno je zaposlenih dovolj in si lahko vedno priskočimo na pomoč, v kolikor posamezen delavec ne uspe vsega napisati sam. Tudi če določenega zaposlenega zaradi bolniške nege ali dopusta ni na delovnem mestu, nas je vedno dovolj, da lahko delo nemoteno poteka. Med delom se pogosto zgodi, da ne razumemo diktata na kaseti, zato kaseto večkrat skupaj poslušamo in se prepičamo, da smo diktat prav razumeli. Šele nato izvid dokončamo.

4.2 Slabosti poteka dela v interni pisarni

Kot sem že opisala zgoraj pri procesu dela, se vsi izvidi, odpustnice in ultrazvoki narekujejo diktafon, ki ima vstavljeno kaseto. To zdravnik po končanem diktatu dostavi v našo pisarno. Kot prvo slabost bi torej omenila ravno diktiranje na kaseto. Kasete so večkrat uporabljene in prepisane, zato se velikokrat zgodi, da je diktat, ki je posnet nazadnje, slabe kakovosti in ga v veliki meri administrator ne more dobro razumeti. Zato porabi preveč časa,

da naravna pravostrino posnetka in besedilo razume. Včasih se zgodi, da je diktat preslab in se izvid s pomanjkljivostjo odda nazaj zdravniku, ki ga mora prebrati in dodati manjkajočo vsebino.

Nadaljnja slabost je, da se kasete velikokrat dostavljajo v pisarno brez pacientove ostale dokumentacije in zaposleni porabimo preveč časa, če na kaseti ni mogoče razločiti podatkov pacienta.

Menim, da je slabost že sama uporaba kaset. V sodobnem času imamo na voljo velikoračunalniških programov, ki bi omogočali, da bi se diktat prenesel neposredno na računalnik oziroma strežnik, kjer bi ga administrator odprl in začel pisati, sam program pa bi administratorja o prispelem diktatu tudi obvestil.

Prav tako se poslovni proces upočasni takrat, ko smo administratorji že napisali izvid, ta pa ni popoln, ker še niso prispeli vsi izvidi naročenih preiskav. Včasih se zgodi tudi, da določenega dela diktata administrator ne razume popolnoma. Takrat izvid ni napisan v celoti in ga vrnemo zdravniku, da ga popravi. Šele nato se popoln izvid pošlje pacientu. Tudi zdravnik ne ve, kdaj smo izvid že napisali. Izvid je na njegovi polici, kjer čaka, dokler zdravnik ne pride do pisarne in pogleda, ali je napisan.

Kot možno slabost bi izpostavila dejstvo, da imamo administratorji glede na razpored dela tedensko točno določeno, kdaj določeno vrsto pisarniških izdelkov. Po celem tednu pisanja točno določene zvrsti izvidov zbranost in učinkovitost lahko upadeta in tudi delo postane preveč rutinsko.

Pretok informacij je prav tako ena od pomanjkljivosti. Zahteve vodij bi morale biti podane dovolj jasno in razločno, prav tako pa bi tudi vodje morale poslušati predloge in želje zaposlenih.

Zaposleni bi morali biti ocenjeni za svoje delo pošteno in ocena bi se morala pri nagrajevanju in plačnem sistemu upoštevati pogosteje. Konec koncev je ravno to eden od motivatorjev za boljše opravljanje dela in zadovoljstvo zaposlenih. Ocene niso dovolj velik odraz dobrega oziroma slabše opravljenega dela, saj so zaposleni po večini ocenjeni enako ne glede na opravljeno delo.

4.3 Predlogi in izboljšave poteka dela v interni pisarni izbrane bolnišnice

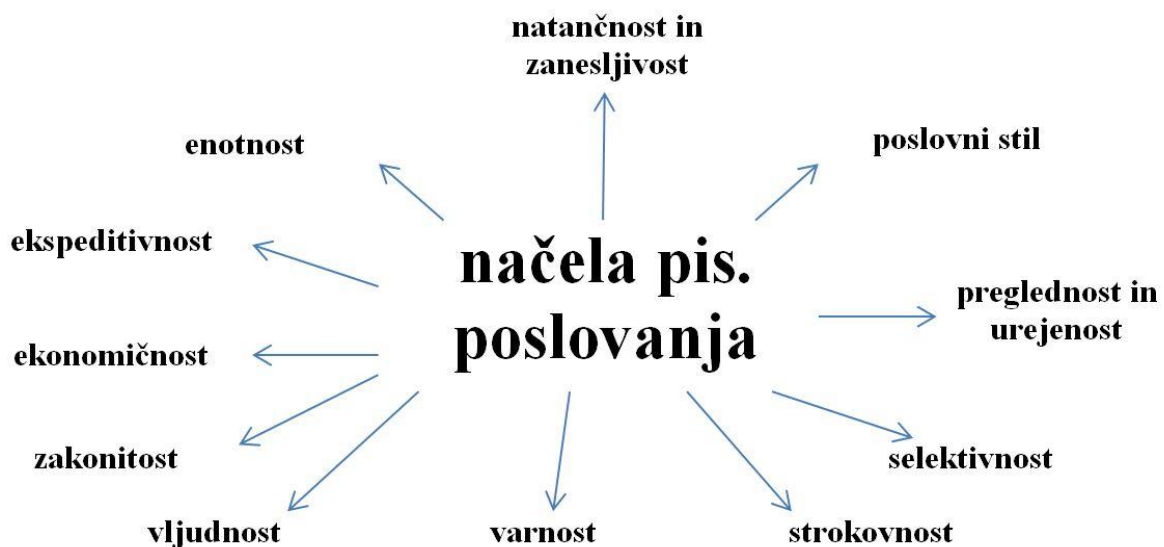
Glede na svoje izkušnje in sam potek dela v pisarni bi za učinkovitejši in hitrejši potek dela predlagala naslednje izboljšave:

- Lahko bi šli v korak s časom in namesto kaset uporabljali program, ki ga že uvajajo določeni urgentni centri, in sicer bi se diktat preko čitalnikaprenesel neposredno na strežnik, kjer bi ga administrator odprl in pričel s poslušanjem in tipkanjem takoj, ko bi bil izvid naložen na računalnik.

- Določeni izvidi, kot so EKG in krvne skupine, bi se skenirali v program, kjer bi bili zdravstvenemu osebju vedno na voljo in se ne bi izgubljal dragocen čas za iskanje dokumentacije v arhivu.
- Zaposlene bi se motiviralo tako, da bi glede na učinkovitost in natančnost pri delu prejeli stimulacijo oziroma nagrado za dobro opravljeno delo.
- Zaposleni bi krožili po deloviščih in se usposabljali za različna dela. Tako bi zagotovili prehajanje iz oddelka na oddelek in pokrili delovišča.
- Tedensko bi se izvajali sestanki, na katerih bi zaposleni lahko predstavili svoje predloge za izboljšave.
- Stimuliranje plač bi morali povezati z uspešnostjo, učinkovitostjo in kakovostjo opravljenega dela.
- Delež vključenosti zaposlenih v usposabljanje in izobraževanje bi bilo treba povečati.
- Vpeljati bi bilo treba sistem možnosti usposabljanja po želji posameznika kot nagrajevanja za nadpovprečno dobro opravljeno delo.
- Vodje bi bilo treba usposabljati na področju t. i. mehkih vodstvenih veščin.
- Vpeljati bi bilo treba interne periodične sestanke, namenjene predvsem informiranju in tudi motiviranju.

Da smo pri delu vsi zadovoljni, da med nami vladame sebojno razumevanje ter delo poteka nemoteno in učinkovito, se pri delu skušamo čim bolj držati spodnjih načel pisarniškega poslovanja.

Slika 17: Načela pisarniškega poslovanja



Vir: I. Marinko, Sodobno vodenje pisarne, 2009, str. 10.

Glede na izkušnje in delo, ki ga opravljam, menim, da nam v interni pisarni izbrane bolnišnice manjka predvsem varnosti. Vendar izbrana bolnišnica tudi to že odpravlja s tem, da uvaja standarde JCI, saj ti temeljijo predvsem na varnosti tako za paciente kot tudi za zaposlene.

SKLEP

Za izdelavo izbrane zaključne strokovne naloge sem se odločila, ker sem želela raziskati, kaj je organizacija na sploh, kakšna je organizacija v izbrani bolnišnici in kaj vse lahko naredimo oziroma spremenimo, da je organizacija uspešna, in če je organizacija že uspešna, kako je to tega prišlo. Spoznala sem, da se z organizacijo srečujemo povsod, saj je organizacija živa. Organizacija smo ljudje in način kako delamo, živimo in se organiziramo.

S svojo zaključno strokovno nalogo sem ugotovila, da postaja vse pomembnejši dejavnik uspešnosti organizacije dejstvo, kako ravnamo z ljudmi pri delu in koliko se pri delu naučimo. Učenje je zelo pomembno za dobro prilagajanje spremembah v okolju, tako učenje in izkušnje nam doprinesejo znanje in željo, da svoje znanje delijo z drugimi.

V nalogi sem imela cilj:

- pokazati kako deluje organizacija v interni pisarni izbrane bolnišnice,
- ugotoviti, ali je organizacija dela v interni pisarni uspešna,
- ugotoviti, kako so zaposleni v interni pisarni z organizacijo zadovoljni,
- raziskati prednosti in slabosti trenutne organizacije dela.

Ugotavljam, da trenutna organizacija v interni pisarni ni izpopolnjena, vendar se delo kljub temu uspešno opravlja. V organizaciji bi glede na moje izkušnje in spoznanja potrebovali zaposlene, ki so dovolj motivirani za uspešno delo in pripravljeni slediti ciljem organizacije.

Zaposlene bi motivirala tako, da bi jih ocenjevala tudi po kakovosti opravljenega dela in učinkovitosti, jih dnevno obveščala, kakšen je načrt dela za tekoči dan, in kaj želim, da se v tem dnevu opravi. Z zaposlenimi bi sodelovala in jim pokazala, da so za obstoj in uspeh izbrane bolnišnice pomembni tudi kot posamezniki.

V svoji zaključni strokovni nalogi sem spoznala, da smo kot interna pisarna pomembni vsi. Skupaj delujemo ubrano, in kar je najpomembnejše, smo skupina več posameznikov, ki delujemo kot eno. Pripravljeni smo stopiti skupaj, si pomagati in delo opraviti čim boljše in po mojem mnenju je za uspešno in dobro opravljeno delo pomembno ravno to.

LITERATURA IN VIRI

1. Brejc, M.(2004).*Ljudje in organizacija v javni upravi*. 2. dopolnjena izdaja, 1. ponatis. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
2. Grintar, B. (2011). Organizacija in menedžment. Najdeno 21. julija na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_43EKONOMIST_Organizacija_menedzment_Grintal.pdf
3. Jereb, J. in Jereb, E.(2000).*Organizacija pisarniškega poslovanja*. Kranj: Založba moderna organizacija.
4. Kaltnekar Z. (1988). *Organizacija delovnih procesov*.Kranj: Založba moderna organizacija.
5. Leskovar, R., Baggia, A., Balantič, Z., Bernik, I. & Bešter, J. (2013).*Pametna organizacija: Talenti. Vitka organiziranost. Internet stvari*.32. konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
6. Leva Bukovnik M.(2011).Sodobno vodenje pisarne.Najdeno 17. junija na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_309POSLOVNI_Sodobno_Bukovnik.pdf
7. Lipičnik B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: GV Založba.
8. Lipičnik B.(2002).*Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Lozar, S.(2012).Administrativno poslovanje.Najdeno 15. junija na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/ss/Gradiva_ESS/UNISVET/UNISVET_6ET_Administrativno_Lozar.pdf
10. Murko, E., Poldrugovac, M. & Simčič, B. (2012).Standardi za akreditacijo bolnišnic JOINT COMMISSION INTERNATIONAL. Najdeno 15. junija na spletnem naslovu http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/kakovost/standardi/standard_JCI_110612.pdf
11. Marinko, I.(2009).Sodobno vodenje pisarne. Najdeno 13. junija na spletnem naslovu: http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_310POSLOVNI_Sodobno_Marinko.pdf
12. Muha, R. & Muha, S.(2011).Organiziranost in organizacija dela. Najdeno 6. junija na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/Struktorni_skladi/Gradiva/MUNUS2/MUNUS2_134UporabaIKTpriPoslovanju_Organiziranost.pdf

13. Štefan I.(2014).*Teorija organizacije*. 1. dopolnjena in predelana izdaja. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
14. Tavčar I. M. (2008).*Na poti k učeči se organizaciji*. 2. dopolnjena izdaja.Ljubljana: Šola za ravnatelje.
15. Tavčar I. M.(2008).*Management in organizacija: Celostno snovanje politike organizacije*.Koper: Fakulteta za management.
16. Tavčar I. M.(2009).*Management in organizacija 1, Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*.Koper: Fakulteta za management.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

| | |
|---|---|
| Priloga 1: Anketa o zadovoljstvu zaposlenih | 1 |
| Priloga 2: Tabela izračunanih povprečij podanih odgovorov glede na razdeljena področja | 4 |

Priloga 1: Anketa o zadovoljstvu zaposlenih

ANKETA: ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

NAMEN ANKETE: Ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih v _____

**ANKETA JE
ANONIMNA!**

CILJI:

- ~ Težnja k ustvarjanju spodbudnega in ugodnega delovnega okolja;
- ~ izboljšanje delovne uspešnosti;
- ~ izvedba aktivnosti za izboljšavo rezultatov.

NAČIN IZVEDBE: Na nivoju interne administracije

ČAS IZVEDBE:

NAVODILO: Vaša naloga je, da obkrožite eno od petih ponujenih števil (1–5). Večja številka pomeni večje strinjanje z navedeno trditvijo.

Organizacijski nivo (obkrožite):

A) vodstvo administracije **B)** administrativni delavec/ka

Spol (obkrožite):

A) moški **B)** ženski

Starost (obkrožite):

A)do 20 **B)**21–30 **C)**31–40 **D)**41–50 **E)**nad 51

| 1. ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU | | | | | | |
|------------------------------------|--|---|---|---|---|---|
| 1.1 | Čutim se odgovornega za kakovost svojega dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.2 | Moj oddelek ima jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.3 | Zavedam se nujnosti sprememb v naši organizaciji. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.4 | V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.5 | Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.6 | Organizacije ne bi zapustil, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.7 | Organizacija mi nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.8 | V naši organizaciji med seboj sodelujemo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.9 | Cilje organizacije sprejemam za svoje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.10 | Politika in cilji organizacije so mi jasni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.11 | Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.12 | Vodja se z mano pogovarja o rezultatih dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.13 | Vodja sprejema utemeljene pripombe na svoje delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.14 | Organizacija mi posreduje informacije na razumljiv način. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.15 | Čutim se odgovornega, da pravočasno dam in pridobim informacije. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.16 | Kriteriji za napredovanje so mi jasni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.17 | Na vseh nivojih imam realne možnosti za napredovanje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.18 | Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.19 | Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani oziroma nagrajeni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 2. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH | | | | | | |
|-----------------------------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 2.1 | Zadovoljen sem s sodelavci. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.2 | Zadovoljen sem z delom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.3 | Zadovoljen sem z neposredno nadrejenim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.4 | Zadovoljen sem z možnostmi za izobraževanje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.5 | Zadovoljen sem s statusom v organizaciji. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.6 | Zadovoljen sem z vodstvom organizacije. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.7 | Zadovoljen sem z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.8 | Zadovoljen sem z možnostjo napredovanja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.9 | Zadovoljen sem s plačo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Tabela izračunanih povprečij podanih odgovorov glede na razdeljena področja

| Področje | Trditev | Povprečne ocene |
|---|--|-----------------|
| Odnos do kakovosti | Čutim se odgovornega za kakovost svojega dela. | 4,07 |
| | Moj oddelek ima jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. | 3,40 |
| Inovativnost in iniciativnost | Zavedam se nujnosti sprememb v naši organizaciji. | 3,93 |
| Motivacija in zavzetost | V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. | 2,33 |
| | Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen. | 2,93 |
| Pripadnost organizaciji | Organizacije ne bi zapustil, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. | 4,13 |
| Usposabljanje in izobraževanje | Organizacija mi nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela. | 2,00 |
| Odnosi med sodelavci | V naši organizaciji med seboj sodelujemo. | 4,07 |
| Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev | Cilje organizacije sprejemam za svoje. | 3,53 |
| | Politika in cilji organizacije so mi jasni. | 3,93 |
| Organizacija dela | Imam jasno predstavo o tem, kaj se od mene pričakuje pri delu. | 4,00 |
| Vodenje | Vodja se z mano pogovarja o rezultatih dela. | 3,20 |
| | Vodja sprejema utemeljene pripombe na svoje delo. | 2,60 |
| Komunikacija in informiranje | Organizacija mi posreduje informacije na razumljiv način. | 2,93 |
| | Čutim se odgovornega, da pravočasno dam in pridobim informacije. | 2,00 |
| Razvoj kariere | Kriteriji za napredovanje so mi jasni. | 3,40 |
| | Na vseh nivojih imam realne možnosti za napredovanje. | 2,60 |
| Nagrajevanje | Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen. | 2,33 |
| | Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani oziroma nagrajeni. | 2,20 |
| Zadovoljstvo s: | Sodelavci | 4,47 |
| | Delom | 3,40 |
| | Neposredno nadrejenim | 2,73 |
| | Možnostmi za izobraževanje | 2,27 |
| | Statusom v organizaciji | 2,40 |
| | Vodstvom organizacije | 2,60 |
| | Delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva) | 2,73 |
| | Možnostjo napredovanja | 2,00 |
| | Plačo | 2,13 |