

# **VPŠ DOBA**

**VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR**

## **IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH IN ORGANIZACIJSKA USPEŠNOST V ZZZS-ju**

**(diplomsko delo)**

**Monika Cmager**

Maribor, 2008

Mentor: mag. Anton Mihelič

Lektorica: Karin Vidmar, prof. slo-an

Prevod v angleški jezik: Karin Vidmar, prof. slo-an

## ZAHVALA

Na tem mestu se zahvaljujem za vso podporo pri pisanju diplomskega dela mentorju mag. Antonu Miheliču. Zahvaljujem se tudi gospe Olgi Jakopanec, ki mi je zaupala v tolikšni meri, da me je sprejela na delovno mesto pripravnice - referenta za zavarovanje. Upam, da bom s svojim delom in trudom to zaupanje še naprej potrjevala. Zahvala gre tudi zaposlenim na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije na Območni enoti Maribor, posebna zahvala pa pripada zaposlenim na prijavno-odjavni službi, ker so si vzeli čas in s svojim znanjem prispevali k nastanku tega diplomskega dela. Med njimi sem spoznala, kako pomembno je dobro sodelovanje za uspešno doseganje skupnega cilja. V moje življenje so vnesli izkušnjo, da je tudi za vsakdanje življenje, ki ga živim v prostem času, pomembno, v kakšnih odnosih sem z ljudmi, ki me obkrožajo na delovnem mestu. Nenazadnje bi se zahvalila še svoji družini, fantu in prijateljem, ki so me spodbujali pri študiju, saj brez njihove podpore danes ne bi pisala teh besed.

## POVZETEK

Danes je znanje eden izmed priznanih poslovnih virov kakovosti. Kakovost zaposlenih, ki izhaja iz dodatnega izobraževanja, pomeni za podjetje neprecenljivo prednost pred konkurenco. Z zaključkom formalnega izobraževanja in vstopom posameznikov na trg delovne sile se odgovornost za njihovo izobraževanje prenese na vodje podjetij, v katerih so zaposleni. Od ravnanja vodstva z zaposlenimi je odvisno, ali bo podjetje poslovalo uspešno in učinkovito ali ne. V teoretičnem delu diplomskega dela so povzetki najpomembnejših tem s področja organizacije izobraževanja. Opredeljeni so pomen izobraževanja, cilji in naloge izobraževanja, motive za izobraževanje in ovire, ki so lahko prisotne pri izobraževanju. Opisane so tudi metode in oblike izobraževanja, ter sama izobraževalno dejavnost, ki je prisotna v organizacijah. Pomemben je tudi ekonomski vidik izobraževanja. Diplomsko delo se zaključuje z ugotovitvami in priporočili za uspešnejše oz. bolj učinkovito izobraževanje in vodenje v Zavodu za zdravstveno zavarovanje in posledično večjo poslovno uspešnost. **Ključne besede:** izobraževanje, konkurenčna prednost, izobraževanje zaposlenih, organizacija poslovanja.

## SUMMARY

Today is knowledge recognized as one of the recognizable business sources of worth. The quality of the employees, which derives from additional education, represents for the firm a valuable advantage over competition. After finishing the formal education and the entrance of individuals on the market of manpower the responsibility of their further education is transferred to the leaders of the firms in which they are employed. If the firm works successful and effective or not, depends on the way in which the management treats the subordinates. In the theoretical part of the diploma are the summaries of the most important themes in the field of educational organization. Defined are also the essential ideas about education in general and about the adult education, the meaning of education, the aims and tasks of education, the motives for education and the obstacles which can appear at education. There is also a short description of the methods and forms connected with education and the educational activity that is presented in organizations. Also the economic viewpoint of education is important. I results. I conclude my diploma with findings and recommendations for more successful and effective education and directing in Institution of Health Insurance. **Key words:** education, competitive advantage, the education of employees, the business organization.

# KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Namen in cilji</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Raziskovalne hipoteze</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3 Raziskovalne metode in uporabljeni viri</b> .....	<b>8</b>
<b>2 OPREDELITEV IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Pomen izobraževanja</b> .....	<b>10</b>
2.1.1 Cilji in naloge izobraževanja.....	11
2.1.2 Ovire pri izobraževanju .....	12
2.1.3 Metode in oblike izobraževanja .....	12
<b>2.2 Izobraževalna dejavnost v organizacijah</b> .....	<b>14</b>
<b>3 ORGANIZIRANOST IZOBRAŽEVANJA V ZZZS</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 Dejavnost ZZZS</b> .....	<b>15</b>
3.1.1 Cilji ZZZS-ja.....	15
3.1.2 Plan ZZZS-ja.....	16
<b>3.2 Organizacijska struktura ZZZS-ja</b> .....	<b>16</b>
3.2.1 <i>Komunikacijske poti med področnimi in območnimi enotami in oddelki</i> .....	17
3.2.3 <i>Financiranje ZZZS-ja</i> .....	18
<b>3.3 Izobrazbena struktura zaposlenih v ZZZS-ju</b> .....	<b>18</b>
3.3.1 Delež zaposlenih z manjkajočo ali višjo izobrazbo od leta 2004 do 2007 .....	19
3.3.2 Pregled izobrazbene strukture zaposlenih v zadnjih 4 letih.....	20
3.3.3 Struktura zaposlenih glede na delovno dobo.....	21
<b>3.4 Izobrazbena struktura zaposlenih v letu 2007</b> .....	<b>21</b>
3.4.1 Izobraževanje zaposlenih v ZZZS-ju v letu 2007.....	22
3.4.2 Razvoj sistema upravljanja s kadri v ZZZS-ju .....	23
3.4.3 Organizacijska kultura in klima v ZZZS v letu 2007 .....	23
3.4.4 Interni izobraževalni programi za leto 2007.....	26
<b>3.5 Učinkovita komunikacija na delovnem mestu</b> .....	<b>27</b>
3.5.1 Komunikacijski seminar .....	28
3.5.2 Primer teme ene izmed delavnic na seminarju .....	29
<b>3.6 Oblike izobraževanja ob delu</b> .....	<b>30</b>
<b>3.7 Programi za izpopolnjevanje znanja</b> .....	<b>32</b>
3.7.1 <i>Učne delavnice</i> .....	32
3.7.2 <i>Inštruktaže</i> .....	33
3.7.3 <i>Projektna šola</i> .....	33
3.7.4 <i>Izobraževanja v tujini</i> .....	33
3.7.5 <i>Jezikovna izobraževanja</i> .....	34
3.7.6 <i>Druga interna in eksterna izobraževanja</i> .....	34
3.7.7 <i>Gea college – management v zdravstvu</i> .....	34
3.7.8 <i>Interna šola zdravstvenega zavarovanja</i> .....	35
<b>3.8 Programi za usposabljanje z delom</b> .....	<b>35</b>
3.8.1 <i>Usposabljanje pripravnikov</i> .....	36
3.8.2 <i>Delovna praksa</i> .....	37
3.8.3 <i>Počitniško delo</i> .....	37
3.8.4 <i>Uvajalni seminar</i> .....	37
<b>3.9 Naraščanje števila udeležencev pri posamezni vrsti izobraževanja</b> .....	<b>38</b>
3.9.1 <i>Motiviranje delavcev za izobraževanje</i> .....	39
3.9.2 <i>Finančni vidik izobraževanja</i> .....	39
3.9.3 <i>Načrti za naprej</i> .....	40
<b>4 REZULTATI RAZISKAVE</b> .....	<b>41</b>

<b>4.1 Demografski podatki o zaposlenih.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 Trenutna izobrazba zaposlenih .....</b>	<b>44</b>
<b>4.3 Izobraževanja po končanem rednem šolanju.....</b>	<b>45</b>
<b>4.4 Udeležba zaposlenih v različnih izobraževalnih oblikah ZZZS-ja.....</b>	<b>45</b>
<b>4.5 Zadovoljstvo - nezadovoljstvo zaposlenih z organizacijo izobraževanja .....</b>	<b>46</b>
4.5.1 Željena področja izobraževanja .....	47
4.5.2 Seznanjenost zaposlenih z možnostmi izobraževanja .....	48
4.5.3 Pogodbene obveznosti zaposlenih.....	48
4.5.4 Znanja organizatorja izobraževanja .....	49
4.5.5 Psihološka znanja .....	49
4.5.6 Organizacija dela .....	49
4.5.7 Vodenje .....	50
4.5.8 Kakovost dela .....	51
4.5.9 Kontrola dela .....	51
4.5.10 Osnovna ekonomska znanja.....	51
4.5.11 Informatika in računalništvo .....	52
4.5.12 Tuj jezik.....	53
4.5.13 Kultura komuniciranja .....	53
4.5.14 Predlogi pri izobraževanju .....	54
<b>4.6 Ugotovitve in predlogi.....</b>	<b>54</b>
<b>5 SKLEP.....</b>	<b>54</b>
<b>6 VIRI.....</b>	<b>57</b>
<b>6.1 Literatura .....</b>	<b>57</b>
<b>6.2 Internetni viri.....</b>	<b>58</b>
<b>6 PRILOGE.....</b>	<b>59</b>
<b>6.1 Anketni vprašalnik.....</b>	<b>59</b>
<b>6.2 Pogodba o izobraževanju .....</b>	<b>62</b>

## **Kazalo slik:**

Slika 1: Makroorganizacijska struktura ZZZS .....	17
---	----

## **Kazalo grafov:**

Graf 1: Delež zaposlenih z manjkajočo ali višjo izobrazbo od leta 2004 do 2007 .....	20
Graf 2: Primerjava rezultatov merjenja organizacijske klime v ZZZS v obdobjih in po kategorijah. ....	25
Graf 3: Število anketiranih glede na starost .....	43
Graf 4: Procentualni delež zaspolnih starih do 35 let in nad 35 let .....	43

## **Kazalo tabel:**

Tabela 1: Pregled izobrazbene strukture zaposlenih od leta 2004 do 2007 .....	20
Tabela 2: Število zaposlenih glede na leta delovne dobe.....	21
Tabela 3: Pripadajoče število prostih dni na posamezni stopnji izobraževanja .....	31
Tabela 4: Število udeležencev pri posamezni obliki izobraževanja v času od leta 2003 do leta 2006 .....	38
Tabela 5: Število anketiranih glede na starost.....	42
Tabela 6: Število in delež anketiranih glede na stopnjo izobrazbe.....	44
Tabela 7: Število udeležencev pri posamezni vrsti izobraževanja .....	46
Tabela 8: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za psihološka znanja..	49
Tabela 9: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za organizacijo dela ...	50
Tabela 10: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za vodenje .....	50
Tabela 11: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za kakovost dela .....	51
Tabela 12: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za kontrolo dela .....	51
Tabela 13: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za osnovna ekonomska znanja .....	52
Tabela 14: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za informatika in računalništvo .....	52
Tabela 15: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za tuj jezik.....	53
Tabela 16: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za kulturo komuniciranja .....	54

# 1 UVOD

Kadrovska politika je pomemben del poslovne politike podjetja. Da bi podjetje lahko učinkovito uresničevalo svoje cilje potrebuje finančne, tehnološke, kadrovske in druge vire. Kadrovske viri obsegajo zaposlene, njihove sposobnosti, spretnosti, znanja in vrednote. Vsako podjetje mora imeti strokovno izobražene in usposobljene kadre za opravljanje dela. Vedno bolj zahtevni in zapleteni delovni procesi zahtevajo ustrezno izobražene, usposobljene in izpopolnjene kadrovske vire. Podjetje mora pri razvoju kadrov poleg strokovnega razvoja upoštevati tudi osebni razvoj zaposlenega. Izobraževalna dejavnost vsakega posameznika se deli na obdobje začetnega izobraževanja, ki se prične z vstopom v šolsko izobraževanje in konča z izstopom iz šolanja. Drugo obdobje je obdobje nadaljevalnega izobraževanja, ki se prične po prekinitvi začetnega izobraževanja. V tem okviru so mišljene organizirane aktivnosti, ki povečajo znanje, spretnosti in informiranost posameznika. Potrebna je torej dobra organizacija izobraževanja, ki zagotavlja dobro usposobljene in fleksibilne kadre.

## *1.1 Namen in cilji*

Namen tega diplomskega dela je predstaviti izobraževanje zaposlenih v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju: ZZZS). Cilj dela je preučiti organizacijo izobraževanja v ZZZS-ju. Na kratko sem predstavila ZZZS, samo organizacijo izobraževanja, planiranje, spremljanje in financiranje izobraževanja, oblike izobraževanja in motivacijo zaposlenih za izobraževanje.

Drugi del je praktični raziskava. Pomoč pri tem so mi ponudili v ZZZS-ju. Preučila sem njihov sistem organizacije izobraževanja in usposabljanja. Poskušala sem predstaviti različne vidike, kot so: organizacija izobraževanja v ZZZS-ju, kakšno je upravljanje in razvoj ZZZS-ja ter kakšna je motivacija zaposlenih za izobraževanje. Preučila sem tudi financiranje izobraževanja. Predstavljene so oblike izobraževanja, ki se pojavljajo v ZZZS-ju, pa tudi kakšno je planiranje in organizacija izobraževanja. Pri tem sem se naslonila predvsem na interne vire, ki so mi bili na razpolago v ZZZS-ju. Pri izvajanju ankete sem se omejila na Območno enoto Maribor, zato je vzorec majhen. Vrnjenih je bilo 54 anket. Anketiranje je potekalo en mesec. Rezultati vrnjenih anket so pokazali, da je organizacija izobraževanja v ZZZS-ju dobra. V zadnjem delu je podana še sklepno misel.

## ***1.2 Raziskovalne hipoteze***

Hipoteze, ki sem jih poskušala potrditi oz. ovreči s pomočjo ankete so sledeče:

- Organizacija izobraževanja je v ZZZS-ju izredno dobro organizirana.
- Vsi zaposleni v ZZZS-ju imajo enake možnosti izobraževanja.
- Zaposleni so seznanjeni z delom organizatorja izobraževanja ter znanji, ki jih potrebujejo pri svojem delu.

## ***1.3 Raziskovalne metode in uporabljeni viri***

Pri pisanju so bile uporabljene sledeče raziskovalne metode:

- Deskriptivna metoda, ki omogoča proučevanje na nivoju opisovanja dejstev.
- Komparativna metoda, primerja dejstva z namenom odkrivanja podobnosti in razlik.

V tem teoretično-empiričnem diplomskem delu je bilo sočasno uporabljenih več metod. Ker je bilo težišče dela na eksplikativnem delu, je bila v ospredju metoda analize ankete ter sinteze vsega zapisanega v sklepnem delu.

Uporabljeni viri se razvrščajo glede na njihovo izvirnost. Največ je primarnih virov, ki vsebujejo nova, izvirna spoznanja zbrana v knjigah, člankih v strokovnih in znanstvenih revijah, zbornikih, itd..Uporabljeni so bili tudi sekundarni viri, to so učbeniki, priročniki ter slovarji. Veliko je bilo tudi internih virov.



## 2 OPREDELITEV IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Vedno hitrejši razvoj zahteva sposobne posameznike, ki razvoj soustvarjajo in mu ne zgolj sledijo. Znanje in informacije omogočajo človeku reševanje znanih problemov in obvladovanje sprememb. Uspešna konkurenčna organizacija razpolaga z več znanja kot njeni tekmeci. Inoviranje zahteva novo znanje, ki postaja glavna konkurenčna prednost. Coakes in Clarke (2006, str. 14) navajajo, da je posebno pozornost pri upravljanju z znanjem potrebno posvetiti sledečim trem ključnim točkam:

1. Skupnostim: kako ključni, aktivni, periferalni in transakcijski prostor skupnosti kreira odtekanje in pretakanje neformalnih praks v skupnosti.
2. Osebnostno mreženje (v angl.: Personalized networking): kako aktivnosti znotraj in izven skupnosti lahko vodijo v hitro pojavljanje in izginjanje praks v okviru neformalnih skupnosti.
3. Prostor za izmenjavo znanja (v angl.: Knowledge-sharing space): kako ključni člani organizacije lahko ustavrijo dinamičen model prenosa znanja na neformalne način.

Razlika v tržni in knjižni vrednosti uspešnih organizacij, pokaže pomen znanja, ki je lahko prenosljivo na formalen ali neformalen način. Intelektualni kapital organizacije je vsota znanja vseh zaposlenih in praktične uporabe tega znanja. Znanje organizacije je torej seštevek znanja v organizacijo povezanih posameznikov. Intelektualni kapital sestavljata človeški in strukturni kapital. Človeški kapital temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih in iznajdljivosti ter ne more biti last organizacije. Človeški kapital odide iz organizacije skupaj z zaposlenimi, zato predstavlja za organizacijo precejšnje tveganje. Strukturni kapital pa ostane v organizaciji tudi, ko zaposleni odidejo. Ker je to lastnina organizacije, je z njo mogoče trgovati. Za ugotavljanje vpliva znanja na ustvarjanje konkurenčne prednosti, je treba razločevati med različnimi vrstami znanja. Izrečeno ali eksplicitno znanje le redko pomeni vir trajnejše konkurenčne prednosti. Najdemo ga v učbenikih, patentih, dokumentih, računalniških programih, načrtih, priročnikih ipd. Čeprav je takšno znanje zaščiteno kot industrijska lastnina, kjer mu patenti omogočajo pridobivanje dobička, je to lahko časovno omejeno, v mnogih državah pa je to pravico celo težko uveljaviti. Tiho ali implicitno znanje je osebna oblika znanja, ki ga oseba pridobi samo iz neposrednih izkušenj na določenem področju in temelji na njenih pričakovanjih, vrednotah ter občutenjih. Tiho znanje pomeni, da vemo več, kot lahko izrazimo, znamo delati stvari, brez da bi razmišljali o tem, kako to

počnemo. Lastnik tihega znanja ga ne more zlahka, z besedo ali razlago, posredovati drugi osebi. Uspešen delavec tako npr., ni sposoben natančno določiti, kaj je tisto, kar povzroča uspeh in kako. Tiho znanje je težko kodirati oziroma spraviti v prenosljivo obliko. Čeprav je tiho znanje vezano predvsem na posameznika, postane zaradi stikov z drugimi osebami v organizaciji znanje skupin in praktično znanje, ki se uporablja v ustaljenih praksah organizacije. S tem postane poleg vira človeškega kapitala tudi vir strukturnega kapitala organizacije. Ravno to znanje je tisto, ki je najbolj trajen vir doseganja konkurenčnih prednosti. Strukturni kapital pa je v lasti organizacije in ga organizacija na ta način lahko zadrži. Znanje organizacije je seštevek znanj v organizacijo povezanih članov, ki si prizadevajo za doseg cilja organizacije. Posameznik se v organizaciji ne uči neodvisno, saj sprememba znanja in delovanja pri njem vodi tudi do spremembe pri drugih članih. Zamišljanje pridobivanja in uporabe znanja ter pozornost pri tem morata biti vzajemna, kar kaže na potrebo po koordinaciji znanja, ki ga razvijajo posamezniki, s strani menedžerja, ki poskrbi za njegovo usklajenost v celotnem znanju organizacije. Odnosi med člani organizacije vodijo k sinergiji znanja. Zato je znanje organizacije večje kot seštevek znanja njenih članov. Ustvarjanje znanja je neprestan proces, ki poteka v odnosih med posamezniki ali med posamezniki in okoljem (Možina, 2002, str.30). Od sredine 1980-ih let, so podjetja, kot Eli Lilly, Procter & Gamble, 3M, Moen, BMW, Eastman Kodak, Hewlett-Packard, Fidelity Investments, General Mills, Dow Chemical, Motorola, Carl Zeiss, in Schott Glas prepoznale tudi pomembnost vnosa kreativnega znanja za razvoj novih strateških prednosti. Ta želja po kreativnem znanju je danes strateško gonilo velike večine podjetij (Johnston in Bate, 2003, str. xv).

## ***2.1 Pomen izobraževanja***

Vseživljenjsko izobraževanje nudi smisel zadovoljnega in uspešnega življenja, osebni razvoj in kakovostno življenje v družbenem okolju. Posameznik se izobražuje zaradi notranjih potreb po izobraževanju, npr. ko si želi dopolniti svoje znanje, pa tudi zaradi zunanjih dejavnikov, kot so to npr. zahteve delovnega mesta. Posameznika se ne sme siliti v izobraževanje, ker ga bo končal z velikim odporom ali pa ga bo opustil. Ker je življenjska doba ljudi vedno daljša, prav tako pa je družbeni razvoj čedalje hitrejši, je miselnost, da sodi učenje le v obdobje mladosti, že zastarela. Seveda pa je zamisel izobraževanja tako v mladosti kot tudi v kasnejših letih pomembna predvsem takrat, ko jo sprejme in uresničuje tudi družba. Negotovost, hitro spreminjajoče se okoliščine in

prevelike količine informacij silita posameznika k razmišljanju o pomembnosti pridobljenega znanja. Carter, Ulrich in Goldsmith (2005, str. 338) pišejo celo o obliki managementa, ki načrtno upravlja s talentiranimi zaposelnimi, tako, da jih spodbuja k doseganju boljših rezultatov in jih tudi nagrajuje in postavlja za vzor.

### **2.1.1 Cilji in naloge izobraževanja**

Z vidika podjetja naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in k boljši organizaciji dela. Specifični cilji izobraževalne dejavnosti v podjetju so sledeči (Jereb, 1989, str. 164):

- Kontinuirano usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov.
- Načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje.
- Kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov.
- Pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja, dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja, vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Koliko bo izobraževanje uspešno, je odvisno na eni strani od vloženega dela učiteljev, na drugi strani pa od udeležencev izobraževanja. Pri tem so izredno pomembne delovne navade, ki naj bi jih izobraževanci že imeli oz. naj bi jih pridobili preko izobraževanja. Pomembno pa je tudi, kako posameznik snov razume in kakšno je njegovo predhodno znanje. Če želi podjetje uresničiti svoje cilje, mora opraviti naslednje naloge: analizirati in ugotavljati potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela; načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb in usmerjati zaposlene v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne, kadrovske); izdelati programe in učne načrte posameznih predmetov in drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih; organizirati in realizirati mora potrebe po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja; kontrolirati, spremljati in vrednotiti mora rezultate svojega dela (ibidem, str. 165).

### **2.1.2 Ovire pri izobraževanju**

Pri izobraževanju so pomembni tako motivi, ki posameznika spodbujajo k izobraževanju, kot tudi ovire, ki posameznika odvrtaajo od izobraževanja. Če ne poznamo razlogov, ki posameznika ovirajo pri odločitvi za izobraževanje, jih tudi ne moremo odpraviti. Posamezniki naj bi se za izobraževanje odločali prostovoljno. Na poti do uresničitve nekega cilja se pojavijo ovire, ki lahko posameznika celo odvrnejo od cilja, še posebno, če se z ovirami ne zna spopasti oz. določenega problema ne zna rešiti. Ovire, na katere naletijo posamezniki pri izobraževanju, so lahko situacijske, kot npr.: pomanjkanje časa, preveliki stroški izobraževanja, prevelika oddaljenost izobraževalnih institucij; lahko so prisotne tudi institucijske ovire, kjer gre za ponudbo izobraževalnih programov, za urnike predavanj, za vpisne pogoje; ovire so lahko tudi dispozicijske, kjer gre za lastnosti posameznika, kot so samozavest, zmožnost za učenje, odnos do izobraževanja (Jelenc, 1996, str. 46). Pričakovanja glede izobraževanja v prihodnosti so bolj pesimistična, saj so posamezniki preobremenjeni z delom v službah in doma. Pa tudi stroški za izobraževanje so čedalje bolj visoki. Za nekatere je ovira tudi oddaljenost samega kraja izobraževanja, saj je večina organizacij, ki ponujajo izobraževanje, skoncentrirana v večjih mestih. V nekaterih posameznikih je prisoten tudi občutek, da so prestari za izobraževanje. To ne velja v primeru, da jih na izobraževanje pošlje služba. Nekatere ovire, na katere naletimo, se torej da odpraviti oz. se jih da omiliti, medtem ko vseh ovir ni možno odpraviti oz. nanje težko vplivamo.

### **2.1.3 Metode in oblike izobraževanja**

Lažje dojetanje snovi se zagotavlja z uporabo različnih učnih metod in oblik. Te metode in oblike se med seboj zamenjujejo, vendar je zelo pomembno, da jih med seboj razlikujemo. Za kakovostno izobraževanje je potrebno poznavanje in ustrezna uporaba metod in oblik izobraževanja. Metode in oblike, ki naj bi jih uporabili pri izobraževanju, morajo biti čim bolj različne, saj imajo le-tako vsi, ki se izobražujejo, enake možnosti. Metode in oblike morajo biti izbrane tako, da so prilagojene potrebam in željam posameznih skupin. Razlikujemo tri temeljne vrste izobraževalnih oblik: množične, skupinske in posamične. Pri množičnih izobraževalnih oblikah si izobraževanci pridobijo znanje z učiteljevim poučevanjem. Pri tej obliki učitelj nastopa pred vso skupino in z njo tudi komunicira. Ta oblika prevladuje, ker je ekonomična. Pomanjkljivosti so npr. to, da komuniciranje poteka le v eno smer, ni

prisotnega sodelovanja med udeleženci, prisotno je tudi dolgočasje. Pri skupinskih izobraževalnih oblikah je večja skupina razdeljena na več manjših skupin, kjer potem te skupine samostojno delajo. Ko končajo z delom svoje rezultate predstavijo učitelju. Prisotna je velika aktivnost izobraževancev in sodelovanje med njimi, razvijejo se določene sposobnosti in spretnosti. Pri posamičnih izobraževalnih oblikah pa izobraževanci samostojno rešujejo naloge in ne sodelujejo med seboj. Tu si vsak posameznik čisto sam organizira svoje delo. Uveljavilo se je tudi izobraževanje na daljavo, kjer izobraževanci prav tako čisto samostojno delujejo, vendar pa dobijo določene usmeritve od svojih učiteljev. Ta oblika je učinkovita le, če imajo izobraževanci na voljo učno gradivo in razne pripomočke. V praksi se pojavlja kombinacija vseh oblik izobraževanja (Jereb, 1998, str. 56). Razlikujemo pa tudi naslednje metode izobraževanja (ibidem, str. 58): pretežno pasivne, pasivno-aktivne in pretežno aktivne. Pasivne izobraževalne metode uporabljamo v primerih, ko izobraževanci nimajo potrebnega znanja o snovi oz. je njihovo znanje pomanjkljivo. Naloga učitelja je, da posreduje kar se da največ informacij, medtem ko izobraževanci poslušajo in si snov zapisujejo, so torej pasivni. V praksi se uporabljajo naslednje pasivne izobraževalne metode: *metoda predavanja*, ki se med seboj razlikujejo po kvaliteti in po kakšnem nivoju izobraževancev so namenjena, so pa strokovna, logično zasnovana; *metoda pripovedovanja* je primerna za posredovanje manj zahtevnih učnih vsebin. Je sproščena, ne temelji toliko na logičnosti ter je manj strokovnega pristopa; *metoda poročanja*, kjer učitelj navaja objektivne misli in *metoda kazanja*, kjer se izobraževancem kažejo slike, predmeti in kjer jih učitelj opozori na namen opazovanja, ter da bodo morali o tem tudi poročati. Pri pasivno-aktivnih izobraževalnih metodah se upošteva aktivno sodelovanje tako učitelja kot tudi izobraževancev. Med pasivno-aktivne izobraževalne metode sodijo: *metoda pogovora*, kjer mora učitelj poskrbeti za vsebino pogovora, za njegov potek in končne zaključke; *metoda diskusije*, kjer gre za to, da se kar najbolje aktivira izobraževance in se jih pripravi do tega, da osvojijo nova znanja. Tu učitelj najprej predstavi nek problem in o njem izobraževanci razpravljajo ter se kasneje preveri, ali je bil problem pravilno razumljen; *metoda različnih vaj*, ki služi preoblikovanju teoretičnega znanja v praktično znanje; *metoda preučevanje primerov*, ki je primerna za razvijanje določenih spretnosti ter je zasnovana na obsežnem in podrobnem primeru določene situacije; *metoda igranja vlog*, kjer izberemo problem iz prakse in vsakemu izobraževancu namenimo določeno vlogo, vlogo naj bi odigrali prepričljivo in jo čimbolj približali realnosti. Pri aktivnih

izobraževalnih metodah izvor znanja ni učitelj, ampak si mora izobraževanec sam pridobiti znanje iz drugih virov, učitelj pa mu je pri tem lahko le v pomoč. Med aktivne izobraževalne metode spadajo: *metoda dela s teksti*, kjer izobraževanci delajo samostojno in morajo izdelati nek povzetek, poročilo; *metoda prigodka*, kjer morajo izobraževanci najprej spoznati problem in ga opredeliti ter zbrati potrebne dodatne informacije, ki vodijo k rešitvi problema; in *metoda programiranega izobraževanja*, kjer funkcijo poučevanja prevzame programirano učno gradivo, izobraževanci pa si z njim sami pridobivajo učno gradivo. Vse metode in oblike izobraževanja niso zmeraj primerne za vse situacije oz. položaje. Imamo pa na voljo več različnih metod in oblik tako, da lahko vsak posameznik izbere tisto, ki mu je bližja in za njegove potrebe najustreznejša.

## **2.2 Izobraževalna dejavnost v organizacijah**

Organizacija, ki želi izvesti določeno izobraževanje, mora poznati potrebe družbenega okolja in potrebe, ki se porajajo znotraj organizacije. Organizacija izvaja izobraževanje v sodelovanju z zunanjimi izvajalci ali pa to opravi v okviru svoje lastne dejavnosti. Izdelan mora biti tudi program za izobraževanje, ki je podlaga za samo izvedbo. Financiranje formalnega izobraževanja ne moremo ločiti od financiranja neformalnega izobraževanja. Za to sta dva bistvena razloga (Jereb, 1998, str. 103):

- Obe področji izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja morata biti usklajeni glede narave ter vsebine in trajanja programov, zahteva se medsebojno usklajeno financiranje.
- Cilj je minimizirati skupne stroške izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja ter doseči kar največjo učinkovitost celotnega sistema izobraževanja.

Odgovornost za izobraževanje leži na vseh nas. Država in lokalne skupnosti naj bi vsako leto prispevala za izobraževanje nekaj sredstev iz državnega proračuna za programe, ki so že prej določeni z letnim planom. Največje breme pa še vedno pade na rame organizacij in posameznikov (Jelenc et al., 1991, str. 50).

### **3 ORGANIZIRANOST IZOBRAŽEVANJA V ZZZS**

ZZZS je bil ustanovljen z Zakonom o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Uradni list RS, št. 9/92, 13/93, 9/96, 29/98, 6/99, 99/01, 60/02, 126/03, 76/05, 38/06 - v nadaljevanju Zakon) 1. marca 1992 in je danes edini nosilec in izvajalec obveznega zdravstvenega zavarovanja v državi. ZZZS opravlja svojo dejavnost kot neprofitno javno službo pod državnim nadzorom. Uresničevanje pravic zagotavlja po načelih solidarnosti, neprofitnosti in socialne pravičnosti. Uspešnosti ZZZS-ja ne moremo meriti z ustvarjanjem profita. Osnovni cilj je namreč zadovoljiti potrebe uporabnikov po zdravstvenih storitvah. ZZZS upravlja Skupščina, ki jo sestavljajo predstavniki delodajalcev in zavarovancev kot interesnih skupin plačnikov obveznih prispevkov. Finančno poslovanje po zakonu nadzoruje računsko sodišče. Najvišji organ upravljanja ZZZS je Skupščina, ki jo sestavljajo demokratično izvoljeni predstavniki delodajalcev in zavarovancev kot interesnih skupin plačnikov prispevkov (Poslovno poročilo Zavoda za leto 2007).

#### **3.1 Dejavnost ZZZS**

Dejavnosti ZZZS-ja so (10.člen Statuta Zavoda, Ur.l.RS, št. 9/95):

- sodeluje pri pripravi plačne funkcije za izvajanje zdravstvenega zavarovanja,
- sodeluje pri dogovorih o programu storitev obveznega zdravstvenega zavarovanja,
- sklepa pogodbe za opravljanje zdravstvenih storitev, plačuje račune opravljenih zdravstvenih storitev ter nadzira uresničevanje pogodb,
- zagotavlja nadzor nad uveljavljanjem pravic iz zdravstvenega zavarovanja, nadzor nad obračunavanjem in plačevanjem prispevkov in premij,
- vzpostavlja in vodi podatkovne baze in evidence,
- izdaja in prodaja obrazce, listine za izvajanje zdravstvenega zavarovanja ter informira javnost o zdravstvenem zavarovanju,
- nudi pravno in strokovno pomoč zavarovanim osebam itd..

##### **3.1.1 Cilji ZZZS-ja**

Z doseganjem ciljev želi vodstvo ZZZS-ja uresničevati opredeljena poslanstva in usmeritve v poslovanju in razvoju ZZZS-ja. Cilji so opredeljeni za krajše časovno obdobje (od 12 do 24 mesecev), vendar zahteva realizacija nekaterih daljše časovno obdobje. Poslovna strategija ZZZS-ja vsebuje 24 ciljev, prioritetni pa so naslednji:

- ohraniti sprotno likvidnost,
- ohraniti realno vrednost finančnih sredstev,
- izboljšati informacijsko podporo,
- zagotoviti finančno rentabilnost poslovanja,
- povečati delež zasebnih sredstev v okviru obveznega zdravstvenega zavarovanja,
- oblikovati in sprejeti splošne akte ZZZS-ja,
- uveljaviti predpise o standardih in normativih storitev in pravic iz zdravstvenega zavarovanja,
- uvesti zdravstveno kartico,
- določiti prioriteto financiranja posameznih zdravstvenih storitev.

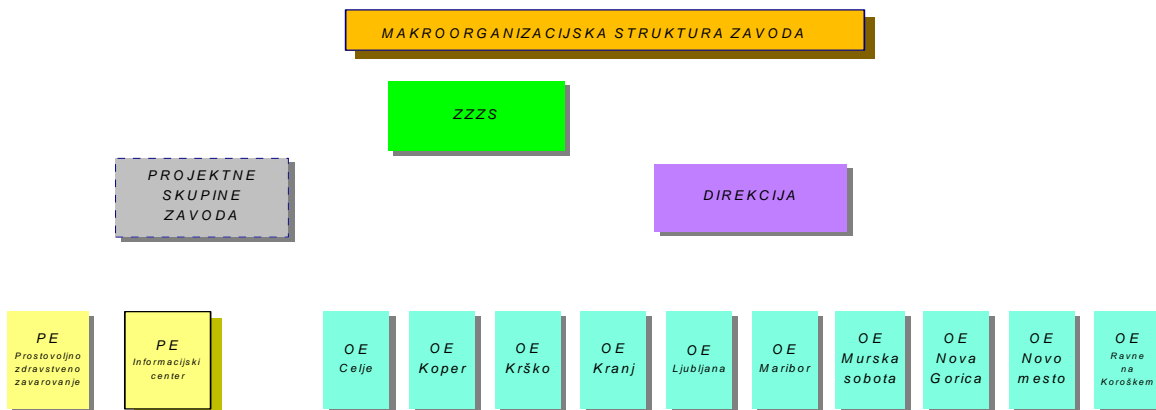
### **3.1.2 Plan ZZZS-ja**

Plan ZZZS-ja vsebuje elemente letnega plana in hkrati nakazuje naloge, ki bodo realizirane v daljšem časovnem obdobju. Za uresničevanje usmeritev iz poslovne strategije ZZZS-ja so določeni nosilci iz vrst vodilnih delavcev. Ti so s pooblastilom generalnega direktorja zadolženi za uresničitev posameznih nalog, ki pomenijo izpeljavo aktivnosti za doseganje ciljev in usmeritev iz poslovne strategije ZZZS-ja. Pooblašeni delavci so za doseganje ciljev iz plana odgovorni generalnemu direktorju, ta pa za uresničevanje celotnega plana organom upravljanja ZZZS-ja. Odgovorni nosilci uresničevanja usmeritev poslovne strategije imajo pooblastila tudi za oblikovanje projektnih skupin in zagotavljanje drugih pogojev za pravočasno in kakovostno realizacijo nalog. Plan ZZZS-ja predstavlja osnovo za koordinirano delo pri uresničevanju posebnih dokumentov, ki so jih sprejeli organi upravljanja. Sprejeti plan omogoča spremljanje in ocenjevanje uspešnosti dela ZZZS-ja in njegovih vodilnih ter vodstvenih delavcev.

### **3.2 Organizacijska struktura ZZZS-ja**

ZZZS je organiziran decentralizirano. V njegovem okviru delujejo štabne in področne organizacijske enote, organizirane v direkciji - 10 območnih enot z izpostavami in 2 področni enoti (za informacijske dejavnosti in prostovoljnega zavarovanja). Organizacijsko »samostojnost« slednjih enot narekuje zakonska opredelitev, da se lahko kot profitni organizaciji pojavljata na trgu in se tudi izločita iz ZZZS-ja.





**Slika 1: Makroorganizacijska struktura ZZS**

Vir: Občasnik zavoda, 3/95, str. 20.

Slika 1 prikazuje celotno organizacijsko strukturo ZZS-ja, ki s decentričnimi in območnimi enotami ter projektnimi skupinami določa glavne smernice, usklajevanje kadra, finančnih sredstev ter razpoložljivost infrastrukture. Področne (v nadaljevanju PE) in območne enote (v nadaljevanju OE) imajo avtonomijo v načinu izvajanja teh nalog, vendar je vseeno veliko funkcij standardiziranih zaradi zagotavljanja enakih storitev zavarovancem po vsej Sloveniji. Prednost take organizacijske strukture je, da s pomočjo centra - Direkcije - zagotavlja poenoteno izvajanje poslovne strategije Zavoda in standardizirani nivo storitev v vseh organizacijskih enotah po Sloveniji. Upravljanje v posameznih OE in PE je decentralizirano, kar omogoča prilagajanje na geografske razlike po posameznih enotah in na razlike v vsebini dela (PE). Organizacijsko strukturo ZZS sestavljajo: Direkcija (funkcionalna organizacijska struktura), področni enoti Prostovoljno zavarovanje (funkcionalna organizacijska struktura) in Informacijski center (funkcionalna organizacijska struktura), OE (geografska organizacijska struktura) ter projektne skupine (matrična organizacijska struktura). OE so oblikovane po geografskem načelu, znotraj fizičnih meja pa so organizirane funkcionalno.

### ***3.2.1 Komunikacijske poti med področnimi in območnimi enotami in oddelki***

S funkcionalno povezanostjo so določene komunikacijske poti in razmejene pristojnosti ter odgovornosti med posameznimi organizacijskimi enotami za uresničitev poslanstva Zavoda. OE in PE se pri izvajanju svojih nalog funkcionalno povezujejo med seboj. Vse organizacijske enote v Zavodu so med seboj povezane v računalniško omrežje, kar omogoča poenotenje dela in poslovanja Zavoda ter učinkovite komunikacijske poti.

Direktor PE je dolžan sprejete cilje poslovne strategije svojega delovnega področja posredovati direktorju OE v izvedbo, ta pa zagotavlja izvedbo preko vodje oddelka. Direktor PE je odgovoren za zagotavljanje enotnih pisnih strokovnih navodil za delo oddelkov OE in za inštruiranje vodij oddelkov. Za uresničevanje svojih strateških ciljev in poslovne politike ter za učinkovitejše izboljšanje, prilagajanje in izgradnjo sistema zdravstvenega zavarovanja v Zavodu uveljavljajo in izpopolnjujejo z zaposlenimi in zunanjimi strokovnjaki že 10 let posebne oblike organiziranosti preko organiziranih projektnih skupin. S sprejeto poslovno strategijo v letu 1994 pa so dani pogoji in zahteve že za nadaljnje organizacijske spremembe Zavoda. S kadrovskim potencialom in znanjem, ki je na razpolago v Zavodu, je potrebno še bolj uveljavljati projekte, timsko delo in projektno - matrično organizacijo, s čimer bi uresničili težnje po sploščitvi organizacijske piramide (Poslovno poročilo za leto 2007, str. 94).

### ***3.2.3 Financiranje ZZZS-ja***

ZZZS se financira s prispevki obveznega zdravstvenega zavarovanja. Največji del prispevkov v letu 2007 predstavljajo prispevki delodajalcev in delojemalcev 80,3%, sledijo prispevki ZPIZ-a 16,9% in prispevki kmetov skupaj z drugimi prispevki 0,8%. Plačani prispevki predstavljajo 98% vseh prihodkov. 2% predstavljajo drugi prihodki. Sredstva zbrana s prispevki zdravstvenega zavarovanja se razporedijo za zagotavljanje pravic iz obveznega zdravstvenega zavarovanja in sicer za (Poslovno poročilo ZZZS za leto 2007):

- plačilo zdravstvenih storitev,
- nadomestilo plače med začasno zadržanostjo z dela,
- pogrebnino in posmrtnino,
- povračilo potnih stroškov v zvezi z uveljavljanjem zdravstvenih storitev.

### ***3.3 Izobrazbena struktura zaposlenih v ZZZS-ju***

V ZZZS-ju je bilo 30.06.2002 zaposlenih 954 delavcev, od tega 911 za nedoločen čas, 27 za določen čas zaradi nadomeščanja, 10 za določen čas zaradi povečanega obsega dela in 6 pripravnikov za določen čas. Število zaposlenih je odvisno od velikosti enote oz. velikosti občine, v kateri se območna enota nahaja.

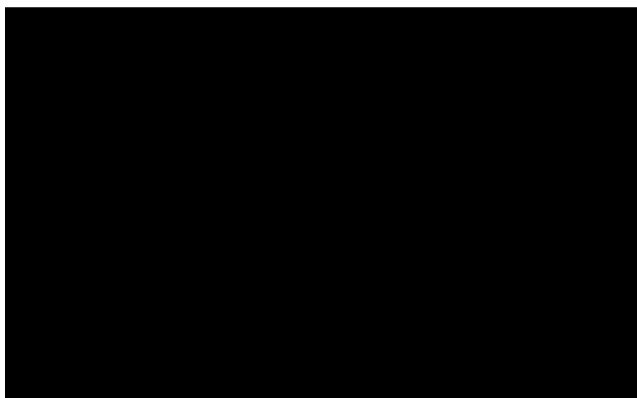
Izobrazbena struktura se je s prihodom novih delavcev, odhodom delavcev z neustrezno stopnjo izobrazbe v pokoj ter v VZAJEMNO zdravstveno zavarovalnico, zaključenim študijem ob delu delavcev z neustrezno stopnjo izobrazbe, od leta 2004 do konca leta 2006 izboljšala za 12,9%. Leta 2004 je bilo z neustrezno izobrazbo zaposlenih več kot 33% delavcev. S kadrovske politiko za srednjeročno obdobje so načrtali cilj, da kadrovske strukturo z novimi zaposlitvami in izobraževanjem ob delu vsako leto izboljšajo za približno en odstotek. Do 30.06.2007 so uspeli odstotek delavcev z neustrezno izobrazbo znižati na 19,1%. V ZZZS-ju je bilo na dan 30. junija 2007:

- 414 zaposlenih s srednjo izobrazbo,
- 137 zaposlenih z višjo izobrazbo,
- 34 zaposlenih z visoko strokovno izobrazbo,
- 171 zaposlenih z univerzitetno izobrazbo,
- 61 zaposlenih s specializacijo ali magisterijom,
- 1 zaposlen z doktoratom znanosti,
- 93 zaposlenih pa je imelo nižjo in srednjo stopnjo izobrazbe.

V raznih analizah (struktura izobrazbe, delovna doba) obravnava ZZZS le delavce zaposlene za nedoločen čas.

### **3.3.1 Delež zaposlenih z manjkajočo ali višjo izobrazbo od leta 2004 do 2007**

Graf 3 prikazuje delež zaposlenih glede na posamezno stopnjo izobrazbe na dan, 30.06.2007. Razvidno je, da ima peto stopnjo izobrazbe največ zaposlenih. Z leti se manjša stopnja zaposlenih z nižjo stopnjo od pete in večja število zaposlenih z višjo stopnjo od srednje izobrazbe. Delež zaposlenih z nižjo stopnjo strokovne izobrazbe v zadnjih 4 letih se je znižal za 6,09%. Delež zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe, kot jo zahteva njihovo delovno mesto pa se je zvišal za približno 3,5%.



**Graf 1:Delež zaposlenih z manjkajočo ali višjo izobrazbo od leta 2004 do 2007**

Vir: Kadrovsko poročilo za leta 2004, 2005, 2006, 2007.

### 3.3.2 Pregled izobrazbene strukture zaposlenih v zadnjih 4 letih

Tabela 1 prikazuje pregled izobrazbene strukture zaposlenih v zadnjih 4 letih. Iz nje lahko razberemo, da pada število zaposlenih, ki imajo I., II., III. ali VI. stopnjo strokovne izobrazbe in narašča število zaposlenih s VII. in VIII. stopnjo strokovne izobrazbe.

**Tabela 1:Pregled izobrazbene strukture zaposlenih od leta 2004 do 2007**

STOP. IZOB.	LETO / ŠTEVILO ZAPOSLENIH / DELEŽ							
	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%
I .	9	0,97	8	0,84	7	0,79	7	0,78
I I	21	2,27	21	2,22	21	2,38	20	2,22
I I	17	1,83	17	1,80	13	1,48	11	1,22
I V	69	7,44	62	6,55	61	6,92	56	6,22
V .	438	47,25	444	46,88	391	44,38	399	44,33
V I	160	17,26	161	17,00	143	16,23	148	16,46
V I	164	17,69	178	18,80	187	21,23	197	21,89
V I	47	5,07	55	5,81	57	6,47	61	6,78
IX	2	0,22	1	0,11	1	0,11	1	0,11
<b>SKUPAJ</b>	<b>927</b>	<b>100</b>	<b>947</b>	<b>100</b>	<b>881</b>	<b>100</b>	<b>900</b>	<b>100</b>

Vir: Kadrovsko poročilo za leta 2004, 2005, 2006, 2007.

### 3.3.3 Struktura zaposlenih glede na delovno dobo

Največ delavcev, to je 20%, ima od 25 do 29 let delovne dobe. Naslednja tabela nam podrobneje prikazuje število in delež zaposlenih glede na leta delovne dobe. Obdobja so razdeljena na štiri leta.

Tabela 2: :Število zaposlenih glede na leta delovne dobe

Skupna delovna doba	Število zaposlenih
0 do 4	73
5 do 9	135
10 do 14	117
15 do 19	156
20 do 24	158
25 do 29	164
30 do 34	92
35 do 39	16
<b>Skupaj</b>	<b>911</b>

Vir: Kadrovsko poročilo za prvo polletje leta 2007.

V ZZZS-ju prevladujejo ženske, ki predstavljajo 78,69% vseh zaposlenih. V prvi polovici leta 2002 se je delež moških povečal za 1,3%. Povprečna starost zaposlenih delavcev je 38.8 let kar pomeni, da se ZZZS zaveda pomembnosti vlaganja v razvoj mladih, ki bodo lahko uspešno obvladovali spremembe ter uresničevali vizijo, poslanstvo in strategijo ZZZS-ja tudi v prihodnje.

### 3.4 Izobrazbena struktura zaposlenih v letu 2007

Izobrazbena struktura zaposlenih se je v letu 2007 ponovno izboljšala. V letu 2007 se je skupni delež zaposlenih s VI., VII. in z višjimi stopnjami izobrazbe v primerjavi z letom 2006 povečal za 0,4 odstotne točke in je ob koncu leta 2007 znašal skupaj 5,0%. Delež zaposlenih s V. stopnjo strokovne izobrazbe je v primerjavi z letom 2006 sicer ostal nespremenjen, padel pa je delež zaposlenih s IV. in nižjimi stopnjami izobrazbe. Skupni delež zaposlenih s V. in nižjimi stopnjami strokovne izobrazbe se je tako v primerjavi z letom 2006 znižal za 0,4 odstotne točke in v celotni strukturi ob koncu leta 2007 znašal 47,0%. V letu 2007 se je delež delavcev z neustrezno stopnjo izobrazbe glede na zahtevano

stopnjo izobrazbe zmanjšal za 5,0 odstotne točke, kar je bila predvsem posledica upokojitev in zaključka šolanja zaposlenih, ki niso imeli ustrezne stopnje strokovne izobrazbe (Poslovno poročilo za leto 2007, str. 94).

#### **3.4.1 Izobraževanje zaposlenih v ZZZS-ju v letu 2007**

Vse vrste izobraževanj so bile v letu 2007 prioritarno usmerjene v izpopolnjevanje znanj s področja zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja ter v pridobivanje znanj in veščin, potrebnih za uresničevanje tekočih in strateških nalog. ZZZS je izvedel 9 internih izobraževalnih programov na skupaj 8 različnih izvedbah, od tega 22 v okviru sklopa dejavnosti na 5 izvedbah in 7 v okviru sklopa veščin na 0 izvedbah.

V okviru sklopa dejavnosti ZZZS-ja je bil največji poudarek dan vzpostavitvi Šole zdravstvenega zavarovanja ter usposabljanju sodelavcev iz varnosti in zdravja pri delu, za ravnanje z dokumentarnim gradivom ter za izvajanje splošnega upravnega postopka. Od vsebin, ki so bile zajete v izobraževanjih, so bile pomembne tudi spremembe na področju delovno pravne zakonodaje, javnih naročil in varovanja osebnih podatkov. Prav tako pa je bilo potrebno za zaposlene delavce ZZZS-ja, ki pri svojem delu uporabljajo posamezne aplikacije, ki so se v letu 2007 spremenile oz. dopolnile, poskrbeti za izobraževanje in učinkovito delo z njimi. Za zdravnike, zaposlene na ZZZS-ju, so bila organizirana predavanja z različnimi strokovnimi temami. V okviru sklopa veščin je bila največja pozornost namenjena pridobivanju veščin za razvoj posameznih kompetenc kot so vodenje, komuniciranje in pozitiven odnos do sprememb. Nekaj delavnic je bilo organiziranih na teme, ki so pomembne za osebno rast in razvoj sodelavcev, kot na primer čustvena inteligenca, obvladovanje časa ter nevtraliziranje stresa na delovnem mestu. Delavci ZZZS-ja so se udeleževali različnih oblik eksternega izobraževanja (na seminarjih, tečajih, konferencah...), kjer je bilo v ospredju pridobivanje dodatnih funkcionalnih znanj s področja računalništva in informatike ter jezikovnih znanj. Skozi seminarje so spremljali

še zakonodajo in predpise s področja zdravstvenega zavarovanja, javnih naročil, davčne zakonodaje, financ in računovodstva itd. Posamezni delavci so bili napoteni na razna izobraževanja za ohranitev licenc (zdravniki, revizorji). Strokovni delavci so se udeleževali raznih konferenc s področja ravnanja z ljudmi, socialnega varstva in delovnega prava,

srečanja ekonomistov v zdravstvu, dnevov pravnikov, srečanja tajnic in drugih. Ob delu se je v letu 2007 šolalo 66 sodelavcev, s katerimi je imel ZZZS sklenjene pogodbe o izobraževanju. V skladu s pogodbami o izobraževanju so 4 sodelavci uspešno zaključili študij.

### **3.4.2 Razvoj sistema upravljanja s kadri v ZZZS-ju**

V letu 2007 so se nadaljevale aktivnosti za kontinuirano dopolnjevanje kadrovskega informacijskega sistema, kar je omogočalo lažje prilagajanje kadrov izzivom notranjega in zunanjega okolja ZZZS. V oktobru leta 2007 se je nadaljeval tudi proces izvajanja letnih pogovorov, ki se bo zaključil predvidoma konec februarja 2008. V prvem delu procesa so vodje skupaj s sodelavci ocenili realizirane cilje, naloge in dosežke za leto 2007 ter izražene kompetence. V drugem delu procesa pa so načrtovali cilje in razvojne aktivnosti za leto 2008. Izvedba letnih pogovorov poteka z elektronskim evidentiranjem in zapisovanjem, kar nam omogoča uspešnejše izvajanje aktivnosti za razvoj sodelavcev ZZZS-ja. V okviru razvojnih aktivnosti sistema upravljanja s kadri je ZZZS v letu 2007 pripravil optimalnejši predlog sistema kompetenc, ki bo povezan z novo sistemizacijo delovnih mest, v okviru projekta Uvedba novega plačnega sistema. Pripravljen je bil tudi predlog posodobitve standardov izvajanja selekcijskih postopkov za ključne kadre in predlog sistema uvajanja za novo zaposlene sodelavce z delovnimi izkušnjami. Skupaj z merjenjem organizacijske klime v letu 2007 je bilo izvedeno tudi merjenje organizacijske kulture, vrednot in kulture vodenja. Na podlagi rezultatov je vodstvo ZZZS-ja identificiralo tudi temeljne vrednote, ki bodo vključene v Strateški razvojni program ZZZS-ja za naslednje srednjeročno obdobje (2008 – 2013) (Poslovno poročilo za leto 2007 str. 98.)

### **3.4.3 Organizacijska kultura in klima v ZZZS v letu 2007**

Skupaj z merjenjem organizacijske klime v letu 2007 so v ZZZS-ju v novembru prvič izvedli tudi merjenje organizacijske kulture, vrednot in kulture vodenja. Na podlagi rezultatov je vodstvo ZZZS-ja identificiralo tudi temeljne vrednote, ki bodo vključene v Strateški razvojni program Zavoda za naslednje srednjeročno obdobje (2008 – 2013). Kolegij Zavoda je ocenil, da

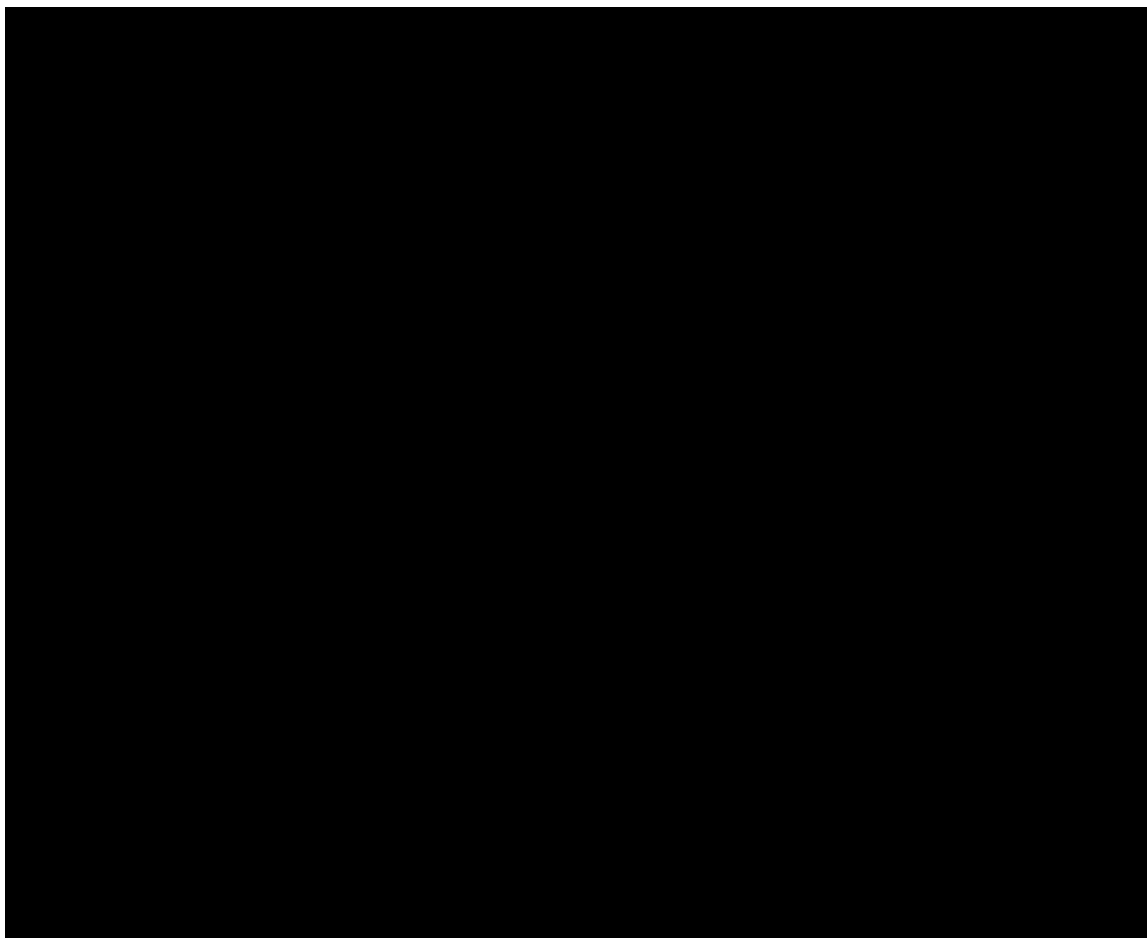
za uspešno realizacijo globalnih ciljev omogoča izražanje naslednjih štirih ključnih (sodobnih) vrednot:

- timsko delo, sodelovanje in zavezništvo,
- delitev znanja, pretok informacij, preglednost podatkov,
- proaktivnost, inovativnost, vizionarstvo, uvajanje sprememb,
- komunikacija med sodelavci in med oddelki.

V letu 2007 je ZZZS zaradi določenih rezultatov organizacijske klime v letu 2006, ko je bilo merjenje izvedeno na reprezentativnem vzorcu, merjenje izvedel ponovno na vseh zaposlenih. Potekalo je v okviru primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v ambicioznejših slovenskih organizacijah - SiOK. V primerjavi z letom 2006 je opaziti porast tako skupne organizacijske klime (iz 3,2 na 3,31) kot zadovoljstva zaposlenih (iz 3,53 na 3,59). Največji porast je v kategorijah Poznavanje vizije, poslanstva in ciljev, Vodenje in Notranje komuniciranje in informiranje. Najvišje pa sta ocenjeni kategoriji Odnos do kakovosti in Strokovna usposobljenost in učenje. Ob analizi in predstavitvi organizacijske klime predvidevamo, da je med možnimi razlogi za zvišanje zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime izvajanje motivacijskih ukrepov vodstva in vodij v skupnem sodelovanju z zaposlenimi. V primerjavi z letom 2006 je bilo zaznati porast tako skupne organizacijske klime kot tudi zadovoljstva zaposlenih (Poslovno poročilo za leto 2007 str. 95).



**Graf 2: Primerjava rezultatov merjenja organizacijske klime v ZZZS v obdobjih in po kategorijah.**



Vir: Poslovno poročilo za leto 2007 str. 98.

V zadnjih letih, ko se zanimanje za organizacijsko kulturo prebija v samo ospredje organizacijskih razprav, se včasih dogaja, da nekatera podjetja in menedžerji preprosto zamenjajo pojem (namesto o klimi začnejo govoriti o kulturi), vsebina pa ostane ista. Do zmede pride zaradi podobnosti (ali bolje sorodnosti) med organizacijsko klimo in kulturo (velikokrat v različnih organizacijah opazujejo isti pojav, vendar enkrat govorijo o klimi, drugič pa o kulturi).

### 3.4.4 Interni izobraževalni programi za leto 2007

Največkrat so se v ZZZSju usposabljali za naslednje vsebine: komunikacijske kompetence vodij, oblikovanje odličnih storitev za zavarovance ZZZS, s prepričevalno komunikacijo do zadovoljnih strank, učinkovita komunikacija, vodenje letnih pogovorov, retorika na delovnem mestu, uspešno medsebojno sporazumevanje. 509 udeležencev je obiskovalo program Šole zdravstvenega zavarovanja, 86 sodelavcev pa jo je tudi zaključilo. 187 sodelavcev je opravilo strokovni izpit, od tega 53 iz splošnega upravnega postopka, 44 iz upravnega poslovanja, 44 iz varnosti pri delu in varstvom pred požarom, 46 iz prve pomoči v delovnem okolju. Usposabljanja za delo z aplikacijami se je udeležilo 307 sodelavcev. Ob predstavitvi udeležencev, ki so se predstavili tako, da so izpostavili eno lastnost, ki jih odlikuje in jim pri delu in življenju pride prav, so najpogosteje navedli:

- komunikativnost,
- prijaznost,
- empatijo,
- rad imam ljudi,
- vidim stvari z več plati,
- dostopnost,
- rad pomagam,
- zgovornost,
- odkritost,
- smisel za humor,
- vztrajnost,
- iščem dobro v ljudeh,
- pozitivna naravnost,
- iznajdljivost,
- potrpežljivost,
- zavedanje in čustveni odzivi,
- prepoznavanje vzrokov,
- poskušam razumeti druge.

Sledila je analiza teh odlik. Ugotovili smo naslednje: vse lastnosti, ki so jih izpostavili, so povezane s čustveno inteligenco.

### ***3.5 Učinkovita komunikacija na delovnem mestu***

Razvite spretnosti komuniciranja pripomorejo k večji storilnosti in zadovoljstvu na delovnem mestu. Učinkovita komunikacija postaja ena od najbolj iskanih sposobnosti posameznika ne glede na to, ali deluje v vlogi vodje ali deluje v vlogi sodelavca. Komunikacija je proces, ki se ga učimo od rojstva naprej. Verjetno ravno zato menimo, da ta proces obvladamo do zadnje podrobnosti. Vsak od nas je velikokrat trdno prepričan, da so naše komunikacijske strategije ustrezne in učinkovite – pa vendar v naši komunikaciji morda pride do neravnotežja, kratkega stika, ali pa se sogovornik ne odzove na naše sporočilo tako, kot smo pričakovali. V takih trenutkih se zavemo, da smo ljudje različni in da tudi komuniciramo različno. Upoštevajmo in spoštujmo to različnost, ozavestimo svoje komunikacijske strategije in spoznajmo nove. Komunikacija je zanka in njen pomen je v odzivu, ki ga dobimo – kar počnemo, vpliva na sogovornika, in kar počne on, vpliva na nas. Interaktivna komunikacija obsega:

- prevzemanje odgovornosti za svoj del zanke,
- zavedanje učinkov, ki jih ustvarjamo,
- učinkovito odzivanje sogovorniku,
- razumevanje in spoštovanje sogovornikovega modela sveta.

Ciljno komuniciranje pa pomeni:

- Vem, kaj želim doseči.
- Vem, kaj hočem sporočiti.
- Naredim vse, da razumem sogovornika.
- Naredim vse, da me sogovornik razume.

Kako poleg učinkovitega opravljanja strokovnega dela tudi učinkovito komunicirati s sodelavci in zavarovanci, je vprašanje, na katero so želeli odgovoriti na dvodnevni delavnici Učinkovita

komunikacija, ki so se jo v Termah Čatež udeležili vodje izpostav in služb. Cilj in namen dvodnevne delavnice je bil:

- ozavestiti uporabno vrednost komunikacije v učinkovitem dvosmernem komunikacijskem procesu,
- povečati lastne komunikacijske spretnosti (kompetence) v svoji neposredni vlogi vodje,
- povečati zavedanje o ključnih informacijskih potrebah zaposlenih,
- seznaniti se s praktičnim modelom učinkovitega komuniciranja,

### 3.5.1 Komunikacijski seminar

Vsebina, ki so jo predelali v teh dveh dneh je bila naslednja:

- **Ciljno komuniciranje** (poudarili so misel, da je pomembno, da vem, kaj želim sporočiti in kateri je najprimernejši način komuniciranja za doseg cilja).
- **Osnovni model komunikacije** (v okviru te teme so razmišljali tudi, kakšna je učinkovita komunikacija, kakšna je neučinkovita komunikacija; kako, če sploh se povezujeta komunikacija in konflikti in kako se medsebojno prepletata, če sploh, komunikacija in motivacija; poudarili pomen poslušanja in postavljanja vprašanj; vadili vpliv jezika na razmišljanje in delovanje, dajanje natančnih navodil in zastavljanje vprašanj).
- **Različne stile komunikacije** (glede na primarni način zaznavanja in procesiranja smo različni tipi – posledično različno komuniciramo, nastopamo, vodimo, delamo v timu. Teoriji smo dodali tudi nekaj vaj, ki so učinkovito dopolnile povedano - udeleženci so ugotavljali, da ni enostavno).
- **Motivacijski metaprogrami** (na kratko so se seznanili z osnovnimi motivacijskimi vzorci, t.i. metaprogrami – ti razlagajo, kako smo si različni glede vira, gonila, usmerjenosti, odločanja itd. v motivaciji in kako to vpliva na komunikacijo s sodelavci in seveda na motivacijo nasploh).
- **Notranja stanja in flow** (seznanili so se tudi z osnovnimi notranjimi stanji, jih razložili in omenili, kako vplivajo na naše delo in motivacijo za delo; malo natančneje smo se posvetili flowu, optimalnemu razmerju med sposobnostmi in zahtevami: to je območje, v katerem delujemo najbolj optimalno).

- **Nevrologične ravni osebnosti po Diltsu** (s to temo so pokrili zavedanje, na katerih ravneh osebnosti komuniciram - povezava samopodobe in komunikacije, kdaj stvari jemljemo osebno, na katerih ravneh lahko damo feedback),
- **Povratna informacija - feedback** (feedback smo predstavili kot način dajanja povratnih informacij sodelavcem in strankam ter poudarili, da je pomembno sredstvo za motivacijo sodelavcev).
- **Strateško komuniciranje** (spoznali smo strategijo PRL - zaporedje korakov, ki nam pomagajo s sogovorniki vzpostaviti dober stik in voditi komunikacijo z njimi, poleg teorije pa so naučeno preizkusili tudi v vaji).

### 3.5.2 Primer teme ene izmed delavnic na seminarju

Pri učinkoviti komunikaciji je zelo pomembno, da prepoznamo različne zaznavne tipe. To je bila tudi ena od tem delavnice, ki jo bom v nadaljevanju povzela. Če ima komunikacijska zanka sploh kak začetek, se začne z našimi čuti. Vrata zaznavanja so čuti – oči, nos, ušesa, usta in koža – in ta so naša edina stičišča s svetom. Svoje čute uporabljamo navzven, da zaznavamo svet, in navznoter, da si samo predstavljamo izkušnjo (ko o njej razmišljamo, procesiramo dobljene informacije, se spominjamo, si predstavljamo, kaj, kako bi bilo, če ...). Načini sprejemanja, shranjevanja in kodiranja podatkov v možganih – vid, sluh, otip, okus in vonj - se imenujejo zaznavni sistemi. Vizualni sistem lahko uporabljamo na zunaj, kadar gledamo v zunanji svet, ali navznoter, kadar ga vizualiziramo v mislih. Avditivni sistem delimo na poslušanje zunanjih ali notranjih glasov (notranji dialog). Občutke sprejema kinestetični sistem. K zunanji kinestetiki sodijo zaznavanje dotika, temperature in vlažnosti, notranje zapomnjeni občutki, čustva, notranji občutek za ravnotežje in zavedanje, kaj se dogaja s telesom med gibanjem. Vizualni, avditivni in kinestetični sistem so prednostni sistemi zahodnih kultur – čuta za okus in vonj sta manj pogosta in ju navadno prištevamo h kinestetičnemu čutu.

Med odraščanjem postane eden od čutov prevladujoč, nanj se zanesemo, da zaznava večino toda ne celote – naših izkušenj. Ta primarni zaznavni sistem uporabljamo predvsem pri opravljanju vsakodnevnih dejavnosti in v njem smo razločnejši in natančnejši. Pri tem ne prenehamo uporabljati drugih načinov zaznavanja. Spretnost, ki jo imajo vsi ljudje, ki so izredno uspešni na svojem

področju, je sposobnost, da se z lahkoto pomikajo iz enega zaznavnega sistema v drugega in vedno uporabljajo najprimernejšega za nalogo. Reprezentacijski sistemi:

- vizualni tip,
- avditivni tip,
- kinestetični tip,
- olfaktorni tip,
- gustatorni tip.

Naš glavni reprezentacijski sistem (čutni kanal) vpliva na to, kako se pogovarjamo z ljudmi, kako poslušamo, kako prezentiramo, debatiramo, izražamo mnenje in dajemo navodila, hvalimo in grajamo ter celo na besede, ki jih izbiramo. Za učinkovito interaktivno komunikacijo velja, da se sogovornik prilagaja zaznavnemu tipu sogovornika. Če ima sogovornikov več in želi nagovoriti različne stranke naenkrat, potem prepleta vizualne, avditivne in kinestetične elemente (Gradivo za delavnico Učinkovita komunikacija, str. 23).

### ***3.6 Oblike izobraževanja ob delu***

Na podlagi ugotovitev, da je bilo v ZZZS-ju ob ustanovitvi leta 2004 zaposlenih z neustrezno izobrazbo več kot 33% delavcev, so s kadrovske politiko za srednjeročno obdobje načrtali cilj, da kadrovske strukturo z novimi zaposlitvami in izobraževanjem ob delu vsako leto izboljšajo za približno en odstotek. S planom izobraževanja in spremljanjem njegovega doslednega uresničevanja, so uspeli odstotek delavcev z neustrezno izobrazbo do 30.06.2007 znižati na 19,1%. Izobraževanje ob delu je razdeljeno v več skupin:

1. Pridobitev zahtevane stopnje izobrazbe in ohranitev delovnega mesta.
2. Pridobitev višje stopnje izobrazbe za delo na področjih, ki jih bo v bodoče terjalo delovni proces ZZZS-ja, v skladu z razvojnimi potrebami. Pri planiranju tovrstnih izobraževanj je upoštevano naslednje:
  - optimalne potrebe delovnega mesta,
  - vključitev novih delavcev v študij le takrat, kadar so možnosti razporeditve delavcev, ki že imajo višjo stopnjo od zahtevane in dosežajo planirane rezultate, že izčrpane,
  - nadomestitve delavcev zaradi upokojitve v primeru, da ustreznih profilov ni na trgu ali jih je težko pridobiti, ker delo terja že določene izkušnje s področja dejavnosti ZZZS-ja;

3. izpopolnjevanje strokovne izobrazbe (doktorat, magisterij, specializacije, državni pravniški izpiti) za potrebe dela na področju zdravstvenega zavarovanja.

Delavci, ki se izobražujejo po pogodbi ZZZS-ja, smejo biti vsako študijsko leto odsotni z dela s pravico nadomestila plače po naslednjih kriterijih:

**Tabela 3: Pripadajoče število prostih dni na posamezni stopnji izobraževanja**

1. za šolanje na srednjih šolah	
• za izpit	3 delovne dni
• za zaključni izpit	10 delovnih dni
2. za šolanje na visoko strokovnih in univerzitetnih programih	
• za vsak izpit	5 delovnih dni
• za diplomo	15 delovnih dni
3. za podiplomski študij	
• za vsak izpit	10 delovnih dni
• za magistrski izpit	25 delovnih dni
• za doktorat	35 delovni dni

Vir: Kolektivna pogodba delavcev zdravstvenega zavarovanja.

Dolžnosti delavca, ki se izobražuje ob delu so:

- da se vpiše in vztraja v ustreznem vzgojno izobraževalni program,
- da po zaključku vsakega šolskega oz. študijskega leta, predloži potrdilo o opravljenih obveznostih in o vpisu v naslednje šolsko leto oz. študijsko leto,
- da pred uveljavljanjem pravice do odsotnosti ali kritja šolnine pravno - kadrovskemu oddelku predloži dokumentacijo iz prejšnje alinje,
- da ob zaključku izobraževanja predloži dokumentacijo o zaključku šolanja in izvod zaključnega dela (diplomske, specialistične, magistrske naloge),
- da po uspešno končanem izobraževanju ostane v delovnem razmerju najmanj dvakratno dobo njegovega izobraževanja,
- da v primeru predčasne prekinitve delovnega razmerja in neizpolnitve Pogodbe izobraževanju po svoji želji ali krivdi, povrne do dne prenehanja delovnega razmerja

ZZZS-ju vse nastale stroške, vključno z bruto plačo za dneve odsotnosti z dela, zaradi koriščenja študijskega dopusta in

- da zaključijo šolanje v roku predvidenim s programom šole.

### ***3.7 Programi za izpopolnjevanje znanja***

Plan internega izobraževanja temelji na načelih sistema permanentnega pridobivanja potrebnih znanj in veščin za spretnosti vodenja, zagotavljanja odličnih storitev za zavarovance, ravnanje z ljudmi ter izboljšanje internega in zunanjega komuniciranja:

1. Učenje je integralni del strategije organizacije.
2. Programi vodijo do sprememb, ki so konkretno izmerljive in sledijo poslovni odličnosti.
3. Pridobivanje znanj je kontinuiran proces (nenehno dograjevanje in izpopolnjevanje znanj, spretnosti in veščin).
4. Učne teme so ciljno izbrane in temeljijo na najrelevantnejših in najsodobnejših spoznanjih in preizkušeni izkušnjah z danega področja.
5. Programi vključujejo sodobne pripomočke za izvedbo:
  - prehod iz modelov in teorije v prakso,
  - prehajanje od idej k dejanjem,
  - integracijo naučenega v vsakodnevno življenje Zavoda.
6. Programi so prilagojeni posameznim ciljnim skupinam.

#### ***3.7.1 Učne delavnice***

Skladno z usmeritvami Poslovnega plana dela ZZZS-ja, na podlagi ugotovljenih potreb in predlogov ter ob upoštevanju materialnih možnosti, bo ZZZS organiziral in izvedel v letu 2002 učne delavnice:

- poslovno komuniciranje in poslovni bonton,
- trening za uspešno vodenje,
- odločanje,
- zviševanje poslovne učinkovitosti,
- javno nastopanje in retorika,
- uspešno in učinkovito vodenje,



- vodenje letnega razgovora s sodelavcem,
- poslovni protokol in oblikovanje odlične storitve – nadgradnja.

### **3.7.2 Inštruktaže**

Z inštruktažami zagotavljajo zaposlenim znanja in spretnosti, ki izhajajo iz spremembe načina in postopkov dela, zunanjih ali notranjih predpisov in spremenjene tehnologije (zagotavljanje uporabe novih aplikacij), ki ne pomenijo le usposabljanja posameznih delavcev za novosti pri delu. Planirane inštruktaže so prioriteto namenjene aktualnim novostim s posameznih področij dela, ki terjajo jasno, enoznačno izvajanje za ZZZS kot celoto.

### **3.7.3 Projektna šola**

V obliki projektne šole poteka usposabljanje projektne vodje za izvajanje strategij oz. projektov. Uspešen zaključek projektne šole predstavljajo kakovostno izdelani zagonski elaborati, 16 prioriteten projektov razvojnega programa. Rezultati projektne šole so bili predstavljeni vodstvu ZZZS-ja, v primeru eksternih projektov, pa tudi vsem partnerjem v sistemu zdravstvenega zavarovanja in zdravstvenega varstva, katerih sodelovanje je potrebno. V letu 2000 so organizirali še eno projektno šolo, v katero se je vključilo dvajset novih delavcev. Namen je usposobiti nove projektne vodje, kar bo omogočilo uspešno uresničevanje razvojnega programa.

### **3.7.4 Izobraževanja v tujini**

Izobraževanj v tujini se v ZZZS udeležujejo vodilni delavci in ključni kadri z namenom spoznavanja in proučevanja sistemov zdravstvenega zavarovanja, zavarovalništva, informatike, financ, kadrovskega managementa ter spremljanja novosti, pomembnih za vključitev ZZZS v evropske tokove. Izobraževanje vodstva ZZZS-ja je določeno v individualnih načrtih, ki jih skladno z usmeritvami in sprejeto standardizacijo, odobri generalni direktor. Njihova vsebina je predvsem izpopolnjevanje tujih jezikov, poslovno komuniciranje v angleščini in udeležba na raznih strokovnih srečanjih.

### **3.7.5 Jezikovna izobraževanja**

Plan jezikovnih znanj temelji na sprejeti standardizaciji znanj tujih jezikov na Zavodu, ki je prilagojena zahtevam delovnih mest po naslednjih prioritetah: vodstvo ZZZS; delavci, ki delajo na delovnih mestih, kjer delo terja direktno komunikacijo s tujino, delavci, ki delajo na delovnih mestih, kjer delo terja občasno komunikacijo s tujino. Predlog udeležencev jezikovnih izobraževanj, skladno s standardi in na podlagi rezultatov uvrstitvenih testov, podajo svetovalci in pomočniki generalnega direktorja ter direktorji OE.

### **3.7.6 Druga interna in eksterna izobraževanja**

Pod druga interna izobraževanja planirajo ciljna izobraževanja na temo, ki jo izbere OE ali Direkcija sama. Pri izbiri upoštevajo ugotovitve iz letnih razgovorov s sodelavci, specifične potrebe dela in potrebe po različnih specialnih znanjih v OE oz. Direkciji. Izvajalci so lahko notranji ali zunanji. V to obliko izobraževanja prioriteto vključujejo delavce, ki nimajo ustrezne stopnje strokovne izobrazbe in se ne izobražujejo ob delu (7. člen Pravilnika o izobraževanju). Pod izrazom eksterna izobraževanja je mišljeno pridobivanje znanj, veščin in spretnosti, ki morajo slediti konkretnim potrebam dela: na raznih tečajih, seminarjih, posvetih, konferencah in ostalih oblikah izobraževanj, ki jih ponuja trg, ki izhajajo iz specifičnih potreb delavcev OE in Direkcije; s ciljnim samoizobraževanjem (to je nakup avdio in video tehnike ter najnovejše literature). V ta namen na ZZZS-ju planirajo določen znesek na zaposlenega.

### **3.7.7 Gea college – management v zdravstvu**

Na Gea College ZZZS pošilja svoje mlade managerje, ki se izobražujejo na področju organizacije poslovanja, financ, marketinga ter vodenja in upravljanja z ljudmi. Na to izobraževanje pošiljajo vodilne in strokovne delavce zaposlene na ključnih mestih v ZZZS-ju. Po koncu izobraževanja na Gea College jih pošljejo še na program usposabljanja v tujino (Kanada, Nizozemska), kjer se seznanijo z njihovimi zdravstvenimi institucijami in sistemom zdravstvenega zavarovanja.

### **3.7.8 Interna šola zdravstvenega zavarovanja**

Interna šola zdravstvenega zavarovanja predstavlja obliko permanentnega izobraževanja delavcev ZZZS-ja. V tej šoli so delavci pridobili informacije in znanja o osnovah zavarovalništva nasploh, socialni varnosti in politiki posamezne države ter še posebej o načelih zdravstvenega zavarovanja v svetu in Sloveniji. Znotraj te šole je dan poseben poudarek sedanjemu ureditvi področja zdravstvenega zavarovanja v Sloveniji. Namen tega programa je dati zaposlenim znanja z vseh področij in s tem zagotoviti njihovo usposobljenost za opravljanje različnih nalog, kar pomeni, ciljno zagotoviti kvalitetne, fleksibilne in široko razgledane kadre za delo v ZZZS-ju. Šola je po temah in njihovi celovitosti prilagojena različnim stopnjam izobrazbe, delovnim mestom in času zaposlitve delavcev v ZZZS-ju ter bo razdeljena v tri glavne skupine. Znotraj teh so možne tudi obravnave specializiranih vprašanj in področij, če je za to izkazan poseben interes. Metode dela bodo: predstavitev teme ob njeni vnaprejšnji pripravi, diskusija, okrogle mize, učne delavnice in po potrebi tudi testiranja pridobljenega znanja. Skladno s programom ZZZS-ja za leto 2008 načrtujejo zagotovitev podlag in pogojev za vzpostavitev interne šole kot sistematične in trajne oblike internega izobraževanja delavcev ZZZS-ja s področja zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja. Na podlagi standardizacije potrebnih znanj s področja zdravstvenega zavarovanja za posamezne ciljne skupine delovnih mest, upoštevaje stopnje in dejavnosti, bodo: oblikovali programske module, ki se bodo stopenjsko dograjevali, določili ciljne skupine in notranje in zunanje nosilce posameznih modulov. Do vzpostavitve interne šole, kot redne in permanentne oblike pridobivanja znanj iz področij zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja, bodo izvajali izobraževanja v obliki modulov za izbrane ciljne skupine.

### **3.8 Programi za usposabljanje z delom**

Programi za usposabljanje z delom se oblikujejo za usposabljanje delavcev, ki prvič začno z opravljanjem določenega dela, za usposabljanje pripravnikov in za usposabljanje študentov na delovni praksi. Namen usposabljanja z delom je uvajanje v delo, pridobivanje strokovnih znanj in navad, potrebnih za opravljanje določenega dela, spoznavanje organizacije in delovanje ZZZS.

### 3.8.1 Usposabljanje pripravnikov

Pripravnik je oseba, ki po končanem izobraževanju začne prvič opravljati dela, ustrežna vrsti in stopnji njegove strokovne izobrazbe, vendar v okviru programa izobraževanja ni imel programa praktičnega pouka v takem obsegu, da bi lahko opravljal svoje delo samostojno že ob nastopu dela. Namen pripravništva je, da se pripravnik skladno z določenim izobraževalnim programom in pod strokovnim vodstvom mentorja seznaní in vpelje v delovno okolje ter se usposobi za samostojno delo na delovnem mestu v poklicu oz. stroki, za katerega se glede na strokovno izobrazbo pripravlja. Pripravništvo poteka skladno s programom pripravništva, določenim za posamezne poklice oz. stroke. Na osnovi tega programa pravno-kadrovski oddelek skupaj z mentorjem pripravnika pripravi poseben program usposabljanja za vsakega pripravnika. Program pripravništva obsega splošna in posebna strokovna znanja in dela oz. opravila, ki jih morajo pripravniki spoznati, obvladati in opraviti v času pripravništva. Trajanje pripravništva je opredeljeno s Kolektivno pogodbo delavcev zdravstvenega zavarovanja in sicer:

- 6 mesecev za pripravnike s srednjo strokovno izobrazbo,
- 9 mesecev za visoko strokovno izobrazbo,
- 12 mesecev za univerzitetno izobrazbo.

Pripravništvo je mogoče skrajšati največ za eno polovico pripravniške dobe. O skrajšanju pripravništva odloči direktor na predlog mentorja. Program pripravništva je sestavljen iz:

- splošnega dela, ki je enoten za vse pripravnike, ne glede na njihovo strokovno izobrazbo, in zajema sistematično uvajanje v delovno okolje, zlasti spoznavanje organiziranostjo, poslovanjem, razvojem in s pravicami, obveznostmi ter odgovornostmi delavcev ZZZS-ja,
- posebnega dela, ki zajema spoznavanje stroke in praktično usposabljanje za samostojno opravljanje del na določenem delovnem mestu.

### **3.8.2 Delovna praksa**

Študentje, ki se neposredno vključujejo v delovni proces z opravljanjem dela in delovne prakse, se na ta način usposabljaajo za delo. V ZZZS-ju delajo na podlagi pogodb, ki jih ZZZS sklepa s posameznimi vzgojno izobraževalnimi organizacijami. Pogodbe, v katerih se določijo medsebojne obveznosti, sklepa generalni direktor za Direkcijo ter direktorji OE in PE. Za obvezno delovno prakso in praktični pouk prejmejo dijaki in študentje nagrado v skladu z določili Kolektivne pogodbe delavcev zdravstvenega zavarovanja in sicer:

- I. in II. letnik srednje šole 15%
- III. In IV. letnik srednje šole do 25%
- I. in II. letnik fakultete do 40 %

### **3.8.3 Počitniško delo**

ZZZS omogoča dijakom in študentom počitniško delo glede na svoje potrebe. Pred začetkom dela morajo biti le-ti seznanjeni z vsemi pravicami in obveznostmi. Za delo prejmejo dijaki in študentje nagrado v višini določeni s tarifo študentskega servisa.

### **3.8.4 Uvajalni seminar**

Uvajalni seminar je organizirana oblika uvajanja delavcev v delovni in poslovni proces. Uvajalni seminar organizira za novo zaposlene v ZZZS-ju praviloma dvakrat letno.

Udeleženci uvajalnega seminarja se morajo seznaniti:

- z organiziranostjo in dejavnostjo ZZZS-ja,
- dosedanjim razvojem ZZZS-ja in njegovim pomenom,
- poslovno in razvojno strategijo ZZZS-ja,
- s pravno ureditvijo in organi ZZZS-ja,
- s sistemom nagrajevanja delavcev v ZZZS-ju,
- s temeljnimi predpisi s področja delovnih razmerij in varstva pri delu,
- z pravicami in obveznostmi delavcev.

### 3.9 Naraščanje števila udeležencev pri posamezni vrsti izobraževanja

ZZZS obstaja od leta 2003, podatke o izobraževanju pa sem pridobila za zadnja štiri leta. Tabela 4 nam prikazuje šest vrst izobraževanja in druga izobraževanja ter njihovo zasedenost glede na število izobraževancev skozi zadnja štiri leta.

**Tabela 4: Število udeležencev pri posamezni obliki izobraževanja v času od leta 2003 do leta 2006**

Vrsta izobraževanja		2003	2004	2005	2006
Izobraževanje ob delu	1	85	81	114	91
Gea College	2	7	13	10	4
Interna šola	3	0	0	300	30
Učne delavnice	4	595	734	300	300
Inštruktaže	5	395	518	700	700
Projektna šola	6	24	15	20	0
Individualna – tujina – druga izobraževanja	7	1208	721	639	700
Skupaj		2314	2082	2083	1825

Vir: Kadrovsko poročilo za leta 2003, 2004, 2005, 2006.

Tabela 4 prikazuje, da se je največ zaposlenih v zadnjih štirih letih izobraževalo s pomočjo inštruktaž ter učnih delavnic. Novi delavci se namreč zaposlujejo že z ustrežno ali celo višjo izobrazbo, kot je potrebno za potrebe delovnega mesta, kjer se delavca zaposli. Delavcev, ki pa imajo neustrezno izobrazbo pa je vedno manj, ker so se ali upokojili ali pridobili ustrežno izobrazbo. Število udeležencev na *Gea College* strmo upada, saj udeleženci že imajo znanja, ki jih potrebujejo. *Interna šola zdravstvenega zavarovanja* je oblika izobraževanja, z dejansko ustanovitvijo šole. Namen je zagotoviti kvalitetne, fleksibilne in široko razgledane kadre na vseh področjih v ZZZS-ju. Tudi število udeležencev učnih delavnic je prvi dve leti naraščalo, tretje leto pa je strmo upadlo. Delovanje te oblike izobraževanja je bilo na začetku usmerjeno predvsem na izobraževanje osnovne dejavnosti ZZZS-ja, sedaj pa so se osredotočili predvsem na dejavnosti z mehкими vsebinami kot so komunikacije, vodenje. Inštruktaže so oblika izobraževanja, kjer udeležba narašča iz leto v leto, saj je vse podprto z računalniškimi aplikacijami. Največ usposabljanj v teh letih je bilo za delo z aplikacijo Lotus Notes, katerega se je udeležilo že več kot 80%

zaposlenih. Projektna šola usposablja projektne vodje, zato število upada. Glede na število in raznovrstnost projektov, ki tečejo na ZZZS-ju, je usposobljenih sodelavcev za projektno vodenje zaenkrat dovolj. Pod druga izobraževanja štejemo jezikovne tečaje, izobraževanja v tujini ter druga eksterna in interna izobraževanja. Število udeležencev upada vsako leto, ker v ZZZS-ju podpirajo samoizobraževanje. V INDOK centru imajo zelo veliko razne literature z različnih področij, tako strokovnih kot tistih z mehкими vsebinami (komunikacija, vodenje, čustvena inteligenca, itd.).

### **3.9.1 Motiviranje delavcev za izobraževanje**

Posebne poudarka na motivaciji za izobraževanje ni. To pomeni, da ni pisnega materiala s tega področja. Kar pa ne pomeni, da motivacije ni. Vsak, ki se želi izobraževati, ima v ZZZS-ju možnosti, da se lahko izobražuje, saj izobraževanja potekajo praktično ves čas. Glede na potrebe delovnega mesta se praktično vsak zaposleni delavec v ZZZS-ju vsaj enkrat letno izobražuje. Posebna vrsta motivacije je napredovanje s pridobitvijo ustrezne izobrazbe, če je tako delovno mesto planirano oz. prosto. Negativna motivacija obstaja za delavce z neustrezno izobrazbo, ki se ne želijo dodatno izobraževati, da bi dosegli ustrezno stopnjo izobrazbe, ki jo potrebujejo za svoje delovno mesto. Tem delavcem se, po do sedaj veljavni zakonodaji, odvzame en plačilni razred, ki pa ga zopet pridobijo, ko pridobijo ustrezno izobrazbo. Sprejeta sta dva zakona (Zakon o plačah v javnem sektorju in Zakon o javnih uslužbencih), ki bosta neposredno vplivala na višino plač in razporeditev delavcev, ki nimajo ustrezne izobrazbe za svoje delovno mesto.

### **3.9.2 Finančni vidik izobraževanja**

V ZZZS-ju se porabi za izobraževanje letno 0,05% denarja. Glede na planirana sredstva se določi plan izobraževanja. 38% denarja namenjenega za izobraževanje se nameni za izobraževanja, ki so vnaprej določena. To so izobraževanja kot so projektna šola, izobraževanje ob delu, Gea College, učne delavnice, inštruktaže itn. Ostalih 62% pa se sorazmerno, glede na število zaposlenih, razdeli po območnih enotah, Direkciji in Informacijskem centru. Ta denar se nameni za ostala izobraževanja. Največ denarja na

delavca se nameni v Informacijskem centru, ker gre na področju informatike razvoj najhitreje naprej in je zato potrebno kontinuirano izobraževanje.

### **3.9.3 Načrti za naprej**

V prihodnjih letih se planira podobna izobraževanja kot v letu 2007. V skladu s potrebami bodo pošiljali še več delavcev na izobraževanja, saj je njihov moto, da za zagotovitev nemotenega, učinkovitega in racionalnega poslovanja ZZZS-ja pri uresničevanju njegovih tekočih in strateških ciljev potrebujejo usposobljene in fleksibilne kadre. Danes gre razvoj na vseh področjih izredno hitro naprej, zato ni dovolj le zaposlovanje že izobraženih delavcev, pač pa tudi nenehno izobraževanje in s tem nadgrajevanje znanja ter pridobivanja veščin in spretnosti vseh zaposlenih. Eden izmed srednjeročnih ciljev je zmanjšati število zaposlenih z neustrezno izobrazbo. To bodo storili z novimi zaposlitvami in izobraževanjem ob delu. Za prenovu procesov kadrovske funkcije na ZZZS-ju (oblikovanje postopkov in navodil za izvajanje le-teh) ter razvoj informacijskega modela je možnih več pristopov. V ZZZS-ju se bodo tega lotili projektno. Prenova kadrovskega procesov in vzpostavitve kadrovskega informacijskega sistema je kot projekt opredeljena v predlogu 3. Strateškega razvojnega programa (SRP). V 3. SRP v poglavju Kadrovska funkcija so 5. cilj opredelili kot: »Vzpostaviti učinkovite, enostavne in z informacijsko tehnologijo podprte procese in strukturo kadrovske funkcije ZZZS-ja.« To bodo dosegli z: analizo organizacije in procesov kadrovske funkcije, prenovu procesov kadrovske funkcije ter definiranjem natančnih postopkov in navodil za izvajanje posameznih procesov ter izgradnjo kadrovskega informacijskega sistema, kot sestavnega dela informacijskega sistema Zavoda. S projektom Kadri-prenova bodo v Zavodu temeljito pregledali vse procese, jih prenovili, določili postopke, postavili notranje kontrole in oblikovali navodila za dosledno izvajanje vseh procesov ter jih informacijsko podprli.



## 4 REZULTATI RAZISKAVE

- **Problem, cilji in namen diplomske naloge**

Namen ankete je ugotoviti, kakšna je organizacija izobraževanja v ZZZS, kakšne možnosti izobraževanja imajo zaposleni, ali so zaposleni seznanjeni z znanji in delom organizatorjev izobraževanja. Cilj ankete pa je potrditi oz. ovreči postavljene hipoteze.

- **Populacije in vzorec**

V okviru v Območni enoti Maribor sem izvedla 54 anket, s katero sem želela izvedeti, kdo vse se izobražuje v ZZZS, ali so zaposleni zadovoljni z izobraževanjem, kakšne lastnosti bi po njihovem mnenju moral imeti organizator izobraževanja. Z anketo bom tudi potrdila oz. ovrgla svoje hipoteze, ki sem jih postavila na začetku pisanja diplomske naloge.

Zastavila sem si nekaj hipotez, ki jih bom skušala potrditi oziroma ovreči s pomočjo ankete. Anketni obrazec je priložen v prilogi, ankete so bile obdelane s pomočjo programa Excel. Podatki so prikazani grafično in pod vsakim grafom utemeljena razlaga.

- **Uporabljene metode in tehnike**

Pri pisanju so bile uporabljene sledeče raziskovalne metode:

- Deskriptivna metoda, ki omogoča proučevanje na nivoju opisovanja dejstev.
- Komparativna metoda, primerja dejstva z namenom odkrivanja podobnosti in razlik.

Prvi del ankete je spraševal po splošnih podatkih, kot je spol, starost, stopnja izobrazbe. Drugi del pa je vseboval vprašanja o samem izobraževanju in organizaciji izobraževanja. Ankete so bile anonimne. Anketiranje je potekalo en mesec in sicer v mesecu aprilu 2008. Zaposlenim v ZZZS sem razdelila sedemdeset vprašalnikov, vrnjenih pa sem dobila 54 izpolnjenih vprašalnikov. Vseh dvanajst vprašanj sem analizirala in spodaj so podane ugotovitve, ki sem jih izpeljala iz anketnih vprašalnikov. Odgovore sem analizirala na dva načina: - glede na samo vsebino vprašanja,

- glede na vsebino in starost anketiranih.

- **Delovne hipoteze**

Zastavila sem si nekaj hipotez, ki jih bom skušala potrditi oziroma overči s pomočjo ankete.

Hipoteze so:

- Organizacija izobraževanja je izredno dobro organizirana,
- Vsi zaposleni imajo enake možnosti izobraževanja,
- Zaposleni so seznanjeni z delom organizatorja izobraževanja ter znanji, ki jih potrebuje pri svojem delu.

#### **4.1 Demografski podatki o zaposlenih**

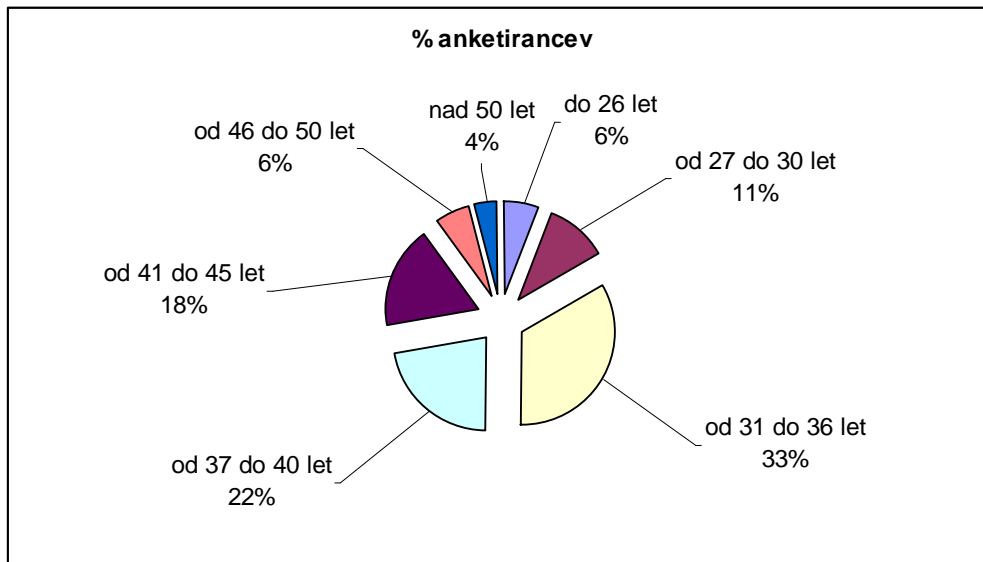
Prvi dve vprašanji se nanašata na spol in starost anketirancev. Med anketiranimi je 39 žensk, ostalih 15 anketirancev je bilo moškega spola. To pomeni, da je 72% žensk, kar je blizu 79%, kolikor je vseh zaposlenih žensk v ZZZS-ju. Od 39 žensk jih je 20 starih pod 35 let in 19 nad 35 let. Od 15 moških jih je 7 starih pod 35 let in 8 nad 35 let. Starostno strukturo sem razdelila na sedem obdobj. Prvo je bilo do 25 let, nato je vsako obdobje vsebovalo pet let in zadnje obdobje je bilo nad 50 let. Odgovori so zbrani v naslednji razpredelnici. Kot vidimo je največ anketiranih starih med 31 in 45 let in sicer kar 40. Devet jih je mlajših od 30 let in pet starejših od 46 let. Iz rezultatov lahko razberemo, da gre za razmeroma mlad kolektiv. Anketirane sem razdelila v dve skupini in sicer do 35 let in nad 35 let. V vsaki skupini je 27 anketiranih. Odgovori so analizirani tudi glede na ti dve skupini.

**Tabela 5: Število anketiranih glede na starost**

Leta	Število anketirancev	Do 35 let	Nad 35 let
do 26 let	3	3	0
od 27 do 30 let	6	6	0
od 31 do 36 let	18	18	0
od 37 do 40 let	12	0	12
od 41 do 45 let	10	0	10
od 46 do 50 let	3	0	3
nad 50 let	2	0	2
<b>Skupaj</b>	<b>54</b>	<b>27</b>	<b>27</b>

Vir: Anketa, april 2008.

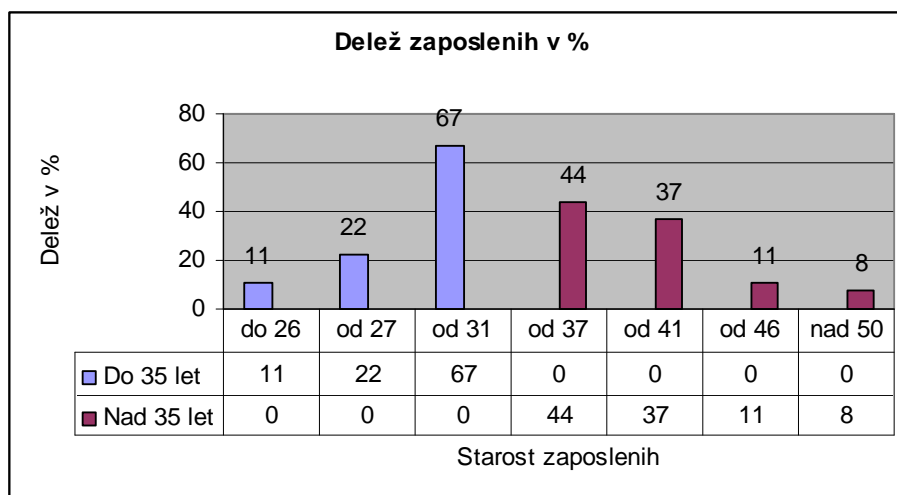
**Graf 3: Število anketiranih glede na starost**



Vir: Anketa, april 2008.

Graf 3 sporoča, da je bilo največ anketiranih starih od 31 do 36 let

**Graf 4: Procentualni delež zaposlenih starih do 35 let in nad 35 let**



Vir: Anketa, april 2008.

Graf 4 prikazuje, da je bilo kar 67% anketiranih starih od 31 do 35 let.

## 4.2 Trenutna izobrazba zaposlenih

Anketirani so morali navesti svojo trenutno izobrazbo. S pomočjo tabele in grafikona vidimo zasedenost posamezne stopnje izobrazbe. Kljub temu, da je anketo izpolnjevalo le 54 zaposlenih, to je 6% vseh zaposlenih, je zanimivo, da se deleži posamezne vrste izobrazbe kar precej ujemajo z dejansko zasedenostjo posamezne vrste izobrazbe vseh zaposlenih. Le da v primeru anketiranih nimamo nobenega zaposlenega s I., II., III. in IX. stopnjo izobrazbe. Pri razdelitvi anketiranih v dve starostni skupini vidimo, da ima več anketiranih mlajših od 35 let visoko izobrazbo kot pa tisti, ki so starejši od 35 let. Zanimivo pa je, da je več anketiranih starih več kot 35 let z višjo izobrazbo. To bo verjetno posledica tega, da je včasih več ljudi končalo le VI. stopnjo in se potem ni več naprej izobraževalo. Tako mlajši kot tudi starejši ljudje se zavedajo, da je znanje potrebno za njihov obstoj in kakovostnejše življenje, zato eni in drugi pripisujejo izobraževanju velik pomen. Kot vidimo iz tabele je predvsem starejša generacija obstala na srednji stopnji izobrazbe, saj jim v času njihovega odraščanja ni bila dana možnost za nadaljnje izobraževanje zaradi samih stroškov za izobraževanje. V današnjem času pa se mogoče počutijo prestari za nadaljevanje izobraževanja, nekateri lahko tudi dvomijo v svoje zmogljivosti ali pa imajo slabo predznanje, nekateri so tik pred upokojitvijo itd.

Tabela 6: Število in delež anketiranih glede na stopnjo izobrazbe

	Št.	%	do 35 let	nad 35 let
Drugo – IV. stopnja	1	2	0	1
Srednja šola – V. stopnja	26	48	11	15
Višja ali visoka strokovna šola – VI. VII/0. stopnja	12	22	5	7
Visoka (univerzitetni program) šola – VII/1. stopnja	14	26	10	4
Magisterij – VIII. stopnja	1	2	1	0
Doktorat – IX. stopnja	0	0	0	0
Skupaj	54	100	27	27

Vir: Anketa, april 2008.

### ***4.3 Izobraževanja po končanem rednem šolanju***

Zanimalo me, je ali so se zaposleni v ZZZS-ju po končanem izobraževanju še kaj izobraževali. Nekateri so odgovorili samo z DA ali NE, drugi pa so zraven pripisali še, katere oblike so obiskovali. Kar 40 anketirancev je odgovorilo, da so se po končanem rednem izobraževanju še izobraževali. 14 jih je odgovorilo z NE. To pomeni, da se je kar 74% anketiranih še izobraževalo po končanem šolanju. Odstotek je velik, kar nam pove, da se veliko odraslih zaveda pomembnosti kontinuiranega izobraževanja. Od 40-ih, ki so odgovorili z DA jih je bilo 25 mlajših od 35 let. Torej se le 2 mlajša od 35 let še nista izobraževala izven ZZZS-ja. To kaže na to, da je pri mlajši generaciji vedno bolj pomembno kontinuirano izobraževanje, da sploh dobijo zaposlitev. Kar 15 anketiranih starih nad 35 let se je prav tako izobraževalo izven ZZZS-ja. Po odgovorih se je videlo, da so to predvsem tisti do 45 let. Ostalih 12 pa se ni izobraževalo izven ZZZS-ja. Zanimivo bi bilo videti, ali so ti zaposleni že celo delovno dobo zaposleni v ZZZS-ju in so se izobraževali le v okviru ZZZS-ja ali pa se res niso nič izobraževali samoiniciativno. Gre za anketirane stare nad 40 let. Anketiranci, ki niso odgovorili samo z DA, pač pa so napisali tudi katere izobraževalne oblike so obiskovali, so našteali naslednje: razni tečaji, jezikovni tečaji, strokovna usposabljanja, računalniški tečaji, podiplomski študij, izobraževanje ob delu (visoko strokovna šola in univerzitetni program), seminarji, razne delavnice, strojepisje. Obe skupini anketiranih se zavedata pomembnosti kontinuiranega izobraževanja, ker jim to omogoča obstoj na delovnem mestu in v vsakdanjem življenju.

Odgovori na vprašanja ankete potrjujejo mojo hipotezo v celoti.

### ***4.4 Udeležba zaposlenih v različnih izobraževalnih oblikah ZZZS-ja***

ZZZS ponuja svojim zaposlenim programe, v katere se lahko vključijo. Zato me je zanimalo če so se anketiranci, v času, ko so zaposleni v ZZZS-ju, izobraževali v programih, ki jih ponuja ZZZS. Ti programi so naslednji:

**Tabela 7: Število udeležencev pri posamezni vrsti izobraževanja**

Vrste izobraževanj	Število udeležencev	do 35 let	nad 35 let
Izobraževanje ob delu,	1 0	3	7
Gea College,	2	2	0
interna šola zdravstvenega zavarovanja,	3	1	2
učne delavnice,	41	21	18
inštruktaže,	1 2	8	4
projektna šola,	2	1	1
izobraževanje v tujini,	7	4	3
jezikovna izobraževanja,	1 4	6	8
samoizobraževanje,	1 0	6	4
nisem se organizirano izobraževal.	2	2	0
<b>SKUPAJ</b>	<b>101 (brez zadnjega)</b>	<b>54</b>	<b>47</b>

Vir: Anketa, april 2008.

Rezultati so izredno presenetljivi. Kar 52 od 54 anketiranih se je, od kar so zaposleni v ZZZS-ju izobraževalo v vsaj eni izmed oblik izobraževanja, ki jih ponuja ZZZS svojim zaposlenim. To predstavlja 96% vseh zaposlenih. 52 anketirancev se je udeležilo različnih vrst izobraževanja od kar so zaposleni v ZZZS-ju. Nekateri so se udeležili samo enega izobraževanja, to je bilo v skoraj vseh primerih učna delavnica, spet drugi pa so se udeležili tudi do štiri, pet izobraževanj. Iz rezultatov prikazanih v gornji tabeli vidimo, da sta se obe starostni skupini izobraževali kar precej podobno, le da sta, npr. Gea College, obiskovala le dva iz skupine mlajših od 35 let, iz druge skupine pa nihče. Dva od vseh anketiranih se še nista izobraževala odkar sta zaposlena v ZZZS-ju in ker sta iz skupine pod 35 leti, sta po vsej verjetnosti še zelo malo časa zaposlena v ZZZS-ju.

Rezultati tega vprašanja potrjujejo v celoti mojo hipotezo.

#### **4.5 Zadovoljstvo - nezadovoljstvo zaposlenih z organizacijo izobraževanja**

Vsak organizator izobraževanja želi povratno informacijo o izvedenem izobraževanju. Zanimalo me je, kako so anketiranci zadovoljni oz. nezadovoljni z organizacijo in pogoji izobraževanja. Ker je 49 od 54 anketiranih oseb odgovorilo z DA, lahko predvidevam, da so bili zadovoljni z organizacijo. Le eden ni bil zadovoljen, štirje pa niso odgovorili na vprašanje. Očitno je torej, da je velika večina, kar 90% odstotkov anketiranih zadovoljnih z

organizacijo in pogoji izobraževanja. To nakazuje, da je organizacija izobraževanja v ZZZS-ju izredno strokovna in korektna do udeležencev. Od 49, ki so odgovorili z DA, jih je iz prve starostne skupine 24 odgovorilo z DA in trije pa niso odgovorili. Iz druge starostne skupine jih je 25 odgovorilo z DA, eden z NE in eden ni odgovoril. Na vprašanje, s čim so bili in s čim niso bili zadovoljni pri organizaciji izobraževanja, je odgovorilo le 21 anketiranih (13 iz prve starostne skupine in 8 starejših od 35 let) in sicer so bili odgovori sledeči. Pri organizaciji izobraževanja so bili zadovoljni: s tem, da ZZZS omogoča dovolj izobraževanja; da je organizacija izobraževanja na visokem nivoju; s strokovnostjo izobraževanj; s pestrostjo izobraževanj; z možnostjo dopoldanskega izobraževanja; teme izobraževanja so zelo zanimive; s strokovno usposobljenostjo predavateljev; posameznik ima možnost, da nejasna vprašanja reši skupaj s predavatelji; z izredno dobro izvedbo izobraževanja; izobraževanje je bilo organizirano na lepem kraju; z dodatnim servisom – potovanje, prehrana je urejena, vse je vnaprej dogovorjeno; s kulturo komuniciranja; z vodenjem; s kakovostjo dela; z dobro razporejenim urnikom; z dobro organizatorko izobraževanja, ki je vedno na voljo glede vseh informacij, ki so jih izobraževanci potrebovali; z dobro literaturo; z načinom dela.

Nezadovoljstvo pa se je nanašalo na to, da je izobraževanje premalo povezano s strategijo razvoja; da usposobljenost nekaterih predavateljev z zunanjih institucij ni zadovoljiva, posebej s področja informatike; predvsem pa za izobraževanje primanjkuje časa. Ti odgovori nam potrjujejo, da je izobraževanje v ZZZS-ju izredno kakovostno in dobro organizirano, saj je izredno malo negativnih pripomb na samo organizacijo izobraževanja oz. nad izbiro izvajalca izobraževanja (ne glede na starostno skupino).

#### **4.5.1 Željena področja izobraževanja**

Področja na katerih se želijo izobraževati zaposleni so različna. Tisti, ki so sodelovali v anketi so odgovorili sledeče: jezikovna izobraževanja, področje ekonomije, področje komunikologije, področje vodenja, področje organizacije dela, doktorat, računalništvo, razna strokovna izobraževanja za potrebe delovnega mesta, izobraževanja s področja zdravstvenega zavarovanja, management. Odgovori so se ponavljali, zato sem jih strnila v zgornjih deset področij. Iz področij, ki so jih našteali anketiranci, lahko vidimo, da jim

veliko pomeni, da se izobražujejo na področjih, ki bi jim pripomogla k boljšemu opravljanju nalog njihovega delovnega mesta. Pri mlajših od 35 let so se pojavljali odgovori v zvezi s področjem vodenja, ekonomije, doktorat, management, saj želijo povečati uspešnost svojega delovanja. Pri ostalih pa razna jezikovna izobraževanja, računalništvo, izobraževanja s področja zdravstvenega zavarovanja.

#### **4.5.2 Seznanjenost zaposlenih z možnostmi izobraževanja**

V ZZZS-ju vsako leto pripravijo Plan izobraževanja ter Katalog učnih delavnic, kjer so navedene vsebine in nosilci izobraževanj, zato me je zanimalo, ali so zaposleni seznanjeni z možnostmi izobraževanja. 43 od 54 anketiranih je odgovorilo, da so seznanjeni z oblikami izobraževanja, ki jim jih ponuja ZZZS, osem jih je odgovorilo, da niso seznanjeni, in trije niso odgovorili na vprašanje. Od 43, ki so odgovorili z DA, jih je 20 iz prve starostne skupine in 23 iz druge. Trije, ki niso odgovorili, so mlajši od 35 let. Ostalih osem, ki niso odgovorili na vprašanje, pa so razdeljeni na pol. Zopet je velik odstotek, 80% anketiranih odgovoril, da so seznanjeni z možnostmi izobraževanja.

Mojo hipotezo v celoti potjujem.

#### **4.5.3 Pogodbene obveznosti zaposlenih**

Kolektivna pogodba in Pravilnik o izobraževanju v ZZZS-ju opredeljujeta pravice in dolžnosti delavcev, ki se izobražujejo. Zaradi delovnih in družinskih obveznosti je velikokrat težko slediti določenemu časovnemu okviru, zato me je zanimalo, kako to uspeva anketirancem. 31 anketirancev (15 mlajših od 35 let in 16 starejših od 35 let) je odgovorilo z DA, kar pomeni, da so imeli dovolj časa za izpolnitev pogodbenih obveznosti, pet (2 mlajša od 35 let in 3 starejši od 35 let) z NE in od 18 anketiranih (od teh jih je 10 iz prve in 8 iz druge starostne skupine) ni bilo odgovora. Skleпам, da je teh 18 anketirancev obiskovalo samo učno delavnico, kjer niso imeli posebnih pogodbenih obveznosti, in zato niso odgovorili na vprašanje. Samo pet anketiranih, to je 14 odstotkov, če štejem samo anketirane, ki so odgovorili na vprašanje, ni zadovoljnih s pogoji izobraževanja. Vsi, ki so odgovorili z NE, so se izobraževali ob delu.



#### 4.5.4 Znanja organizatorja izobraževanja

Tisti, ki poučuje, mora obvladati svojo stroko. Imeti mora ustrezno stopnjo strokovne izobrazbe in tudi nekaj delovnih izkušenj. Stalno mora skrbeti za svoje nadaljne izobraževanje in izpopolnjevanje. Zanimalo me je, kakšna znanja naj bi imel organizator izobraževanja, zato sem o tem povprašala tudi anketirance. Na voljo so imeli devet različnih znanj, ki so jih morali oceniti od 0 do 5. Če so označili 0, to pomeni, da organizator tega znanja ne potrebuje. 5 pa pomeni, da mora navedeno področje zelo dobro poznati, če hoče kakovostno opravljati svoje delo. Analizirala sem vsak faktor posebej glede na odgovore, ki sem jih dobila.

#### 4.5.5 Psihološka znanja

Psihološki dejavniki vplivajo na učenje odraslih in na udeležbo odraslih v izobraževanju. Tudi odgovori anketirancev kažejo na to, da so psihološka znanja pomembna pri organizaciji izobraževanja in da mora biti organizator izobraževanja pozoren tudi na psihološke dejavnike.

**Tabela 8: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za psihološka znanja**

Kriterij	Število	Delež v %	Do 35 let	Nad 35 let
0	0	0	0	0
1	0	0	0	0
2	4	7	1	3
3	16	30	8	8
4	15	28	9	6
5	19	35	9	10

Vir: Anketa, april 2008

#### 4.5.6 Organizacija dela

Naslednje področje, po katerem sem spraševala, je organizacija dela. Danes na nobenem področju v življenju ne moremo govoriti o uspehu, če delo ni dobro organizirano. To nam kažejo tudi rezultati ankete. Kar 52 anketiranih meni, da je organizacija dela potrebna, od

tega 36 meni, da je zelo potrebna. Tega se dobro zavedajo tudi na ZZZS-ju, saj so sama izobraževanja izredno dobro organizirana, kar lahko vidimo tudi po rezultatih te ankete.

**Tabela 9: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za organizacijo dela**

Kriterij	Število	Delež v %	Do 35 let	Nad 35 let
0	1	2	0	1
1	0	0	0	0
2	1	2	1	0
3	5	9	4	1
4	11	20	8	3
5	36	67	14	22

Vir: Anketa, april 2008.

#### 4.5.7 Vodenje

Tudi pri vodenju se je velika večina odločila, da je to znanje potrebno pri organizaciji izobraževanja. Več kot polovica jih meni, da je znanje s področja vodenja nujno potrebno. Le dober vodja lahko vodi ljudi. Za dobro organizacijo izobraževanja je torej potreben dober vodja, da vse stvari dobro funkcionirajo.

**Tabela 10: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za vodenje**

Kriterij	Število	Delež v %	Do 35 let	Nad 35 let
0	2	4	1	1
1	0	0	0	0
2	1	2	1	0
3	7	13	2	5
4	15	28	7	8
5	29	53	16	13

Vir: Anketa, april 2008

#### 4.5.8 Kakovost dela

12% anketiranih meni, da je to znanje potrebno le v obrisih. Ostalih 88% meni, da je potrebno. Kar 53% od 88% anketiranih pa meni, da je nujno potrebno. Le kakovostno opravljeno delo prinaša vidne rezultate v prihodnosti. Če bo delo kakovostno opravljeno, bodo udeleženci izobraževanja zadovoljni in se bodo radi udeleževali nadaljnjih izobraževanj.

**Tabela 11: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za kakovost dela**

Kriterij	Število	Delež v %	Do 35 let	Nad 35 let
0	3	6	1	2
1	1	2	0	1
2	2	4	1	1
3	4	7	3	1
4	15	28	10	5
5	29	53	12	17

Vir: Anketa, april 2008.

#### 4.5.9 Kontrola dela

Vsako delo je potrebno nadzorovati, spremljati in na koncu oceniti. Le tako lahko dober organizator izobraževanja oceni svoje delo s področja organizacije, delo predavatelja in uspešnost udeležencev. Več kot polovica anketiranih meni, da je kontrola dela dokaj pomembna pri delu organizatorja izobraževanja. Kar 37% pa je mnenja, da je nujno potrebno. V ZZZS se redno ocenjuje vsako izobraževanje posebej. Ob koncu izobraževanja dobijo anketo, kjer se jih sprašuje o samem izobraževanju, organizaciji, predavatelju.

**Tabela 12: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za kontrolo dela**

Kriterij	Število	Delež v %	Do 35 let	Nad 35 let
0	4	7	4	0
1	1	2	0	1
2	4	7	3	1
3	10	19	6	4
4	15	28	7	8
5	20	37	7	13

Vir: Anketa, april 2008.

#### 4.5.10 Osnovna ekonomska znanja

Področje ekonomije je široko področje. Skoraj vsak človek mora za svoje delo poznati vsaj osnove ekonomike. S tem se strinja tudi 15% anketiranih. Šest odstotkov anketiranih meni, da tega znanja organizator izobraževanja ne potrebuje. Enajst odstotkov pa je mnenja, da ga nujno potrebuje pri svojem delu.

Tabela 13: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za osnovna ekonomska znanja

Kriterij	Število	Delež v %	Do 35 let	Nad 35 let
0	3	6	1	2
1	1	2	0	1
2	7	13	2	5
3	15	28	10	5
4	22	40	11	11
5	6	11	3	3

Vir: Anketa, april 2008.

#### 4.5.11 Informatika in računalništvo

Danes skoraj ni več področja, kjer se ne uporablja računalnik. Pri organizaciji izobraževanja pa je sploh potrebno znanje računalništva in informatike. Že sam plan izobraževanja je potrebno napisati v urejevalniku besedila. Kaj pa o potrebnosti tega znanja menijo anketirani? Kar 87% meni, da je znanje informatike potrebno, od tega 28% meni, da organizator izobraževanja rabi veliko znanja s tega področja.

Tabela 14: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za informatika in računalništvo

Kriterij	Število	Delež v %	Do 35 let	Nad 35 let
0	1	2	0	1
1	1	2	0	1
2	5	9	1	4
3	11	20	6	5
4	21	39	10	11
5	15	28	10	5

Vir: Anketa, april 2008.

- **Obstoječa informacijska podpora (KIS) je neustrezna**, zaradi česar prihaja do netočnosti in neažurnosti podatkov v vsakem trenutku. *Predlog izboljšave:* Vzpostaviti novo informacijsko podporo, ki bo učinkovito podprla vse kadrovske procese, med njimi tudi izobraževanje ter omogočala mrežno zbiranje.

#### 4.5.12 Tuj jezik

Danes vsak človek z vsaj srednjo izobrazbo pasivno obvlada vsaj en tuj jezik. Obvladovanje tujega jezika pri organizaciji izobraževanja ni nujno potrebno, je pa zaželeno, saj je veliko literature s tega področja v tujih jezikih. Podobne ugotovitve lahko razberemo tudi z odgovorov anketiranih, saj je le triindvajset odstotkov anketiranih odgovorilo, da je znanje tujih jezikov nujno potrebno.

**Tabela 15:Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za tuj jezik**

Kriterij	Število	Delež v %	Do 35 let	Nad 35 let
0	4	7	1	3
1	1	2	0	1
2	8	15	5	3
3	18	33	9	9
4	11	20	4	7
5	12	23	8	4

Vir: Anketa, april 2008.

#### 4.5.13 Kultura komuniciranja

Brez lepe besede se malo doseže. Že star pregovor pravi »*Lepa beseda lepo mesto najde*«. To menijo tudi anketiranci, saj niti eden ni odgovoril na prve tri kriterije. Več kot polovica jih meni, da je kulturno komuniciranje tudi pri organizatorju izobraževanja izredno pomembno. Z analizo odgovorov sem ugotovila, da mora dober organizator izobraževanja obvladovati veliko področij. Delo organizatorja je zahtevno in odgovorno, saj je potrebno misliti na veliko vidikov izobraževanja. Le dober organizator lahko organizira uspešna izobraževanja, s katerih bodo ljudje odhajali zadovoljni. Zaposleni v ZZZS-ju od organizatorja izobraževanja pričakujejo veliko usposobljenost in široko razgledanost na vseh področjih. To pomeni, da se zavedajo, kaj vse mora dober organizator izobraževanja obvladati.

Tabela 16:Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za kulturo komuniciranja

Kriterij	Število	Delež v %	Do 35 let	Nad 35 let
0	0	0	0	0
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	14	26	10	4
4	10	18	4	6
5	30	56	13	17

Vir: Anketa, april 2008.

#### 4.5.14 Predlogi pri izobraževanju

Ker več ljudi več ve, sem želela izvedeti, kakšne predloge ponujajo anketiranci v zvezi z izobraževanjem v ZZZS-ju. Odgovorilo mi je le osem anketirancev, od tega 3 stari pod 35 let in 5 starih nad 35 let. Odgovori pa so bili sledeči: informirati delavce kakšne smeri izobraževanje so zaželele s strani ZZZS-ja; kakšne bodo potrebe v prihodnosti; nameniti čim več denarja za financiranje izobraževanja in nato čim več možnosti za izobraževanje; izobraževanja bi lahko bila pogostejša; premalo ali sploh nič izobraževanj v zvezi z računalniškimi programi in tujimi jeziki; možnosti za izobraževanje so stalne, a žal je včasih premalo časa; boljše informiranje o možnostih, terminih, vsebinah - potrebno bi bilo predstaviti programe za izobraževanje namenjenih za posamezna delovna mesta; možnosti dodatnega izobraževanja je dovolj; enkrat letno naj se vsem zaposlenim ponudi možnost izbire tečaja na različnih področjih kot so: jezikovni tečaji, računalniški tečaji, komunikacija, stroka. To hipotezo v celoti potrjujem.

#### 4.6 Ugotovitve in predlogi

- **Ključne ugotovitve in predlogi**

1. Ni izdelane oz. zapisane metodologije za planiranje novih zaposlitev in izobraževanj.

*Predlog izboljšave:* Zaradi enotnosti delovanja in zaradi izključitve možnosti odstopanj pri planiranju novih zaposlitev in izobraževanja predlagam sprejem enotne metodologije za planiranje novih zaposlitev in izobraževanj v Zavodu.

2. Ni ustreznega sistema razvoja kadrov in zato perspektivni kadri odhajajo v druge organizacije.

*Predlog izboljšave:* V èim krajšem èasu pristopiti k vzpostavitvi sistema razvoja kadrov.

3. Ni ustreznih navodil za izvajanje posameznih procesov – nekateri postopki so sicer opredeljeni v brošuri Standardizirani postopki in obrazci na kadrovsko izobraževalnem podroèju v ZZZS, vendar niso zajeti vsi. Tisti, ki so zajeti, pa so opredeljeni preveè na splošno. Zaradi neenotnosti izvajanja postopkov v celotnem ZZZS prihaja do odstopanj pri izvajanju kadrovske politike, sem sodi tudi izobraževanje delavcev, v posameznih obmoènih enotah in podroèni enoti.

*Predlog izboljšave:* Predlagam natanènjejšo pisno opredelitev vseh kadrovskih procesov in postopkov in s tem zagotovitev enotnosti delovanja v Zavodu.

4. Obstojeèa informacijska podpora (KIS) je neustrezna, zaradi èesar prihaja do netoènosti in neažurnosti podatkov v vsakem trenutku. Zaradi problemov z uporabo KIS pa prihaja do dvojnega dela, saj se enake evidence vodijo še v Microsoftovih orodjih, kot sta Word in Excel. Zaradi neustrezne informacijske podpore prihaja do napak tudi pri zbiranju in prenašanju podatkov za razna poročila, kazalnike, obseg dela itd. in zato večkrat prihaja do situacij, ko imamo za isto stvar različne podatke.

*Predlog izboljšave:* Vzpostaviti novo informacijsko podporo, ki bo učinkovito podprla vse kadrovske procese, med njimi tudi izobraževanje ter omogoèala mrežno zbiranje in izpisovanje podatkov.

## 5 SKLEP

Z učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem organizacija spoznava procese in stanja v okolju ter se jim prilagaja. Izobraževanje zaposlenih je bistvenega pomena za vsako organizacijo, tako za javno kot privatno. Morda so javne organizacije celo bolj izpostavljene procesu izobraževanja kot privatne. Javne organizacije so izpostavljene javnosti, zato morajo za svoje poslovanje tudi javno odgovarjati. Zaradi tega se trudijo, da bi poslovale čimbolj strokovno in v skladu z zakonodajo. Izobraževanje zaposlenih je dejavnost, ki podjetjem omogoča konkurenčno prednost. Pri tem sta pomembni obe obliki izobraževanja: tista, ki neposredno, in tista, ki posredno vpliva na izvajanje dela na delovnem mestu. V večini primerov management preferira prvo obliko, torej neposredno izobraževanje. Za uspešnost in razvoj podjetja je poleg jasno oblikovane poslovne strategije pomembno njeno učinkovito izvajanje. Mnoga podjetja menijo, da je njihova konkurenčna prednost hitrost, fleksibilnost, organizacijska struktura ali izjemna kakovost izdelkov. Toda za vsem tem stojijo ljudje. Vodja je tisti, ki usmerja ljudi, ki določa, kaj mora biti narejeno, in ki ustvarja organizacijsko kulturo. Uspeh poslovanja je v veliki meri odvisen od dejavnikov notranjega okolja, odvisen pa je tudi od zunanjega okolja podjetja. V času globalizacije, nenehnih sprememb, ovir in novih priložnosti naj bi organizacija za svoje preživetje in rast spremljala dogajanje v okolju in se hitro prilagajala spremembam. Ob pisanju diplomske naloge sem prišla do zaključkov, ki so delno ali v celoti potrdili moje hipoteze. Izobraževanje in vodenje sta bistvena, če ne ključna dejavnika pri organizacijski uspešnosti ZZZS-ja. Vsekakor pa na uspešnost ZZZS-ja vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so vplivi zunanjega okolja, viri financiranja, tržna vrednost izdelkov/storitev itd. Pravilna se kaže tudi trditev, da vodenje v večji meri vpliva na organizacijsko uspešnost kot samo izobraževanje. Zaposleni skozi izobraževanje pridobijo dodatna znanja in veščine, toda brez pravilnega usmerjanja (vodenja) je pridobljeno znanje neuporabno. Ključno sporočilo moje študije je v tem, da za organizacijsko uspešnostjo stojijo bolj ljudje kot kapital. Ljudje so tisti, ki se izobražujejo, vodijo oz. so vodeni, ustvarjajo organizacijsko kulturo, in so tisti, ki so lahko pri svojem delu uspešni. Nenazadnje ocenjujem, da se sedanja informacijska družba vedno bolj oblikuje v »družbo ljudi« in medsebojnih odnosov.



## 6 VIRI

### 6.1 Literatura

- 1) Carter, L., Ulrich, D. in Goldsmith, M. (2005). *Best Practices in Leadership Development and Organization Change. How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership*. New York, John Wiley & Sons, Inc..
- 2) Coakes, E. in Clarke, S. (2006). *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*. London, Idea Group Inc.
- 3) Florjančič, J., Bernik, M., Novak, V. (2004) *Kadrovski management*, Kranj, Moderna organizacija.
- 4) Jelenc, S. (1996) *ABC izobraževanja odraslih*, Ljubljana, Andragoški center Slovenije.
- 5) Jelenc, Z. (1989) *Odrasli prebivalci Slovenije v izobraževanju*, Ljubljana, Pedagoški inštitut pri Univerzi Edvarda Kardelja v Ljubljani in Skupnost izobraževalnih centrov v Sloveniji.
- 6) Jelenc, Z. (1991) *Terminologija izobraževanja odraslih*, Ljubljana, Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani.
- 7) Jelenc, Z. et al. (1991) *Družbenoekonomski pomen in financiranje izobraževanja odraslih*, Ljubljana, Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani.
- 8) Jereb, J. (1998) *Teoretične osnove izobraževanja*, Kranj, Moderna organizacija.
- 9) Johnston, R., E. in Bate, J.D. (2003). *The power of strategy innovation: a new way of linking creativity and strategic planning to discover great business opportunities*. New York, AMACOM, a division of American Management Association.
- 10) Kadrovsko poročilo ZZZS za leta 2005, 2006, 2007.
- 11) Katalog učnih delavnic za leto 2008, april 2008.
- 12) Košir, F. (2002) *Zdravstveno zavarovanje v Sloveniji*, Ljubljana, interno gradivo.
- 13) Možina, S., et al. (2002) *Management – novo znanje za uspeh*, Ljubljana, Didakta.
- 14) Plan izobraževanja, za leta 2005, 2006, 2007, Ljubljana, ZZZS.
- 15) *Pravilnik o izobraževanju*, interno gradivo, april 2003, Ljubljana, ZZZS.

- 16) Pustatičnik, P. (2002) *Umestitev uravnovejenega sistema kazalnikov v poslovanje podjetij*, interno gradivo, Ljubljana, ZZZS.
- 17) Pustatičnik, P. (2003) *Strateški menedžerski proces v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije*. V: Žurga, Gordana (ur.): *Dobre prakse v Slovenski javni upravi*.
- 18) Skela Skavič, B. (2002) *Dejavniki in kriteriji uspešnega vodenja v zdravstvu*, magistrska naloga, Kranj, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- 19) Starec, J. (2001) *Dejavniki, ki ovirajo zaposlene pri izobraževanju*, Ljubljana. Andragoška spoznanja.
- 20) *Statut Zvoda za zdravstveno zavavarovanje Slovenije*, februar 2001.
- 21) *Strateški razvojni program ZZZS (2002 – 2007)*, marec 2002.
- 22) *Zakon o matični evidenci zavarovancev in uživalcev pravic iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja*. Uradni list RS, št.81/2000.
- 23) *Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju*. Uradni list RS, št. 9/92, 13/93, 9/96, 29/98, 6/99, 99/01, 60/02, 126/03, 76/05, 38/06.
- 24) Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (2000) *Kako do zdravnika*, brošura, Ljubljana, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
- 25) *Zbornik referatov (2003)*, MNZ RS, Ljubljana, MNZ RS.

## **6.2 Internetni viri**

1. Vse na enem mestu (2007) *Elektronski vir*, <http://www.eim-mb.si/vem>, (dostop 14. avgust 2007).
2. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (2007) *Elektronski vir*, <http://www.zzs.si/zzs/imenik.nsf>, (dostop 26. maja 2007).

## 6 PRILOGE

### 6.1 Anketni vprašalnik

Spoštovani! Sem študentka univerzitetnega programa Ekonomske fakultete, smer za management in organizacijo, v Ljubljani. Za svojo diplomsko delo preučujem organizacijo izobraževanja v ZZZS-ju po osamosvojitvi Slovenije pod mentorstvom gospe Daniele Zver Knific. Namen naslednjega vprašalnika je ugotoviti, koliko in kdo, se izobražuje in ugotoviti morebitne probleme in težave v povezavi z izobraževanjem in njegovo organizacijo.

Najlepša hvala za vaše sodelovanje.

Obkrožite spol!

M

Ž

1) Obkrožite starost!

- do 25 let,
- od 26 do 30 let,
- od 31 do 35 let,
- od 36 do 40 let,
- od 41 do 45 let,
- od 46 do 50 let,
- nad 50 let.

3) Obkrožite dosedanjo izobrazbo!

- Srednja šola,
  - višja ali visoka strokovna šola,
  - visoka (univerzitetni program) šola,
  - magisterij,
  - doktorat,
  - drugo (prosim napišite, če svoje izobrazbe ne najdete v podanih točkah).
- 

4) Ste se po končanem rednem izobraževanju še kaj izobraževali?

---

---

5) Ste odkar ste zaposleni v ZZZS obiskovali kakršnokoli obliko izobraževanja, ki jo je financiral in organiziral ZZZS (naštejte še oblike)!

- Izobraževanje ob delu,
- Gea College,
- interna šola zdravstvenega zavarovanja,
- učne delavnice,
- inštruktaže,
- projektna šola,
- izobraževanje v tujini,
- jezikovna izobraževanja,
- samoizobraževanje,
- nisem se organizirano izobraževal.

6) Če ste jo, ste bili zadovoljni z organizacijo in pogoji izobraževanja?

DA NE

7) Prosim, če navedete s čim ste bili pri organizaciji zadovoljni in s čim niste bili zadovoljni!

---

---

---

---

8) Na katerem področju bi se želeli izobraževati?

---

---

9) Ste seznanjeni z možnostmi izobraževanja?

DA NE

10) Ste imeli dovolj časa za izpolnitev vseh pogodbenih obveznosti, ki so nastopile v zvezi z izobraževanjem?

DA NE

11) Kakšna znanja bi moral, po vašem mnenju, imeti organizator izobraževanja! Označite z X!

ZNANJA	0	1	2	3	4	5
Psihološka znanja,						
organizacija dela,						
vodenje,						
kakovost dela,						
kontrola dela,						
osnovna ekonomska znanja,						
informatika in računalništvo,						
kultura komuniciranja,						
tuj jezik.						

- 0 – nič
- 1 – malo
- 2 – pozna osnove
- 3 – srednje
- 4 – kar dosti
- 5 – veliko

12) Če bi želeli še karkoli dodati v zvezi z izobraževanjem v ZZZS, prosim, če napišete

---



---



---



---

## **6.2 Pogodba o izobraževanju**

ki jo skleneta:

1) Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Ljubljana, ki ga zastopa generalni direktor XXX XXXX (v nadaljevanju Zavod)

in

2) delavec/ka XXXX XXXX, rojen/a XX.XX.XXXX v XXX, stanujoč/a v XXXX XX, zaposlen/a na Direkciji, na delovnem mestu XXXXXX (v nadaljevanju delavec/ka).

I.

Udeleženca ugotavljata, da se delavec/ka izobražuje v interesu Zavoda. Šola oziroma izvajalec programa je XXXX. Izobraževanje bo potekalo po programu izobraževanja za pridobitev strokovnega naziva XXXXXX.

II.

Delavec/ka ima v času izobraževanja naslednje pravice:

- XXX delovnih dni odsotnosti s pravico do nadomestila plače za vsak izpit,
- XXX delovnih dni za pripravo zaključnega dela,
- povračilo stroškov prevoza povezanega z izobraževanjem,
- plačilo šolnine,
- stroški bivanja povezanega z izobraževanjem.

III.

Delavec/ka se v času izobraževanja obvezuje:

- redno izpolnjevati učne obveznosti določene s programom,
- po končanem šolanju sprejeti delo, ki ustreza pridobljeni izobrazbi.

IV.

Če delavec/ka po svoji krivdi ne konča izobraževanja v roku, določenem s statutom izobraževalne organizacije, je dolžan/a povrniti vse stroške, ki so nastali v zvezi z njenim izobraževanjem. Stroški se preračunajo v EUR in se izrazijo s tolarsko protivrednostjo po srednjem tečaju Banke Slovenije na dan plačila oziroma vrnitve le-teh.

V.

Delavec/ka je dolžan/a načrtovati izobraževanje in s tem povezano odsotnost z dela tako, da je zagotovljeno nemoteno opravljanje njegovega/nega dela.

Delavec/ka, ki je odsoten/na z dela zaradi izobraževanja, je dolžan/na na poziv Zavoda prekiniti odsotnost, če je neobhodno potrebno, da se vrne na delo.

V primeru, da delavec/ka ne ostane v delovnem razmerju pri Zavodu po končanem šolanju dvakrat toliko časa, kolikor je trajalo šolanje oz. mu/ji preneha delovno razmerje pred zaključkom izobraževanja, je delavec/ka dolžan/na vrniti sorazmerni del stroškov v zvezi z njegovim/njenim izobraževanjem

VII.

Morebitne spore s te pogodbe bosta udeleženca skušala rešiti sporazumno, če pa to ne bo mogoče, pa pri pristojnem sodišču.

VIII.

Ta pogodba je sestavljena v treh izvodih in

začne veljati, ko jo podpišeta udeleženca.

Štev.: XXXXXX Ljubljana, XXXXXX

Delavec/ka:

Generalni direktor