

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V ZAVODU ZA ZDRAVSTVENO  
ZAVAROVANJE SLOVENIJE**

Ljubljana, november 2002

ALENKA BRAČKO

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>0</b>
<b>2</b>	<b>OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV</b> .....	<b>2</b>
2.1	Izobraževanje in usposabljanje .....	2
2.2	Pomen izobraževanja .....	3
2.3	Cilji in naloge izobraževanja .....	3
2.4	Motivacija za izobraževanje .....	4
2.5	Ovire pri izobraževanju .....	5
2.6	Metode in oblike izobraževanja.....	5
2.7	Izobraževalna dejavnost v organizacijah .....	7
2.8	Ekonomski vidik izobraževanja .....	9
2.9	Kratek povzetek teoretičnega dela.....	10
<b>3</b>	<b>IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V ZZZS</b> .....	<b>11</b>
3.1	Kratka predstavitev ZZZS .....	11
3.1.1	Organizacijska struktura ZZZS.....	11
3.1.2	Upravljanje ZZZS .....	12
3.1.3	Razvoj ZZZS .....	12
3.1.4	Financiranje ZZZS .....	14
3.1.5	Struktura zaposlenih v ZZZS.....	14
3.2	Mesto izobraževanja v ZZZS in organizacija izobraževanja .....	17
3.3	Planiranje in spremljanje plana izobraževanja .....	18
3.3.1	Usmerjanje v izobraževanje .....	18
3.3.2	Spremljanje in poročanje o poteku izobraževanja .....	19
3.4	Oblike izobraževanja.....	19
3.4.1	Izobraževanja ob delu .....	19
3.4.2	Programi za izpopolnjevanje znanja .....	20
3.4.3	Interna šola zdravstvenega zavarovanja .....	23
3.4.4	Programi za usposabljanje z delom .....	24
3.4.5	Izobraževanje delavcev področne enote Informacijski center .....	25
3.4.6	Naraščanje števila udeležencev pri posamezni vrsti izobraževanja.....	25
3.5	Motiviranje delavcev za izobraževanje.....	27
3.6	Finančni vidik .....	28
3.7	Načrti za naprej .....	28
<b>4</b>	<b>ANKETA O IZOBRAŽEVANJU ZAPOSLENIH V ZZZS</b> .....	<b>29</b>
4.1	Cilj in namen raziskave.....	29
4.2	Metodologija.....	29
4.3	Rezultati raziskave .....	30
<b>5</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>37</b>

<b>LITERATURA.....</b>	<b>39</b>
<b>VIRI .....</b>	<b>40</b>
<b>PRILOGA</b>	

## **1 UVOD**

Kadrovska politika postaja zelo pomemben del poslovne politike podjetja. Da bi podjetje lahko uresničevalo svoje cilje in opravljalo svoje delo kvalitetno, potrebuje finančne, tehnološke, kadrovske in druge vire. Med pomembnejšimi viri so vsekakor kadrovski. Gre za zaposlene, za njihove sposobnosti, spretnosti, znanja, vrednote. Za podjetje je bistvenega pomena, da ima kadre, ki so strokovno izobraženi in usposobljeni za opravljanje dela, zato mora poskrbeti, da jih ustrezno izobražuje, usposablja in izpopolnjuje, saj bodo le tako zmožni opravljati svoje delo, ki jih od njih zahtevajo zahtevni in zapleteni delovni procesi.

Podjetje mora pri razvoju kadrov upoštevati, poleg strokovnega razvoja, tudi osebni razvoj zaposlenega. Prav tako je tudi pomembno, da podjetje upošteva svoje interese, interese družbe ter razvojne potrebe. Izobraževalno dejavnost vsakega posameznika delimo na dve obdobji. Na obdobje začetnega izobraževanja, ki se prične z vstopom v šolsko izobraževanje in konča z izstopom iz šolanja - to je po končanem srednjem oz. visokem izobraževanju, ko posameznik opusti izobraževanje kot temeljno funkcijo v življenju. Drugo obdobje je obdobje nadaljevalnega izobraževanja, ki se prične po prekinitvi začetnega izobraževanja. Ti posamezniki ne pripadajo več začetnemu izobraževanju, temveč se vključujejo v določene organizirane aktivnosti z namenom, da si povečajo svoje znanje, spretnosti, informiranost. Izobraževanje postaja iz dneva v dan pomembnejše. Vsak posameznik si želi slediti hitremu tempu življenja na vseh področjih, hkrati pa imajo tudi željo po napredovanju. Vendar pa sama želja ni dovolj. Potrebna je dobra organizacija izobraževanja, ki nam da dobro usposobljene in fleksibilne kadre.

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

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih delov. V prvem delu bom s pomočjo že obstoječe literature poskušala povzeti temeljno vsebino o izobraževanju s splošnega vidika in o izobraževanju odraslih. Opredelila bom nekaj temeljnih pojmov izobraževanja, nadalje bom predstavila, kaj je pomen izobraževanja, kaj so cilji in naloge izobraževanja, kakšna je motivacija za izobraževanje, sledijo ovire, ki so prisotne pri izobraževanju, na kratko bom povzela tudi metode in oblike izobraževanja in pa izobraževalno dejavnost, ki je prisotna v organizacijah. Na koncu pa bom podala tudi ekonomski vidik izobraževanja.

V drugem delu se bom osredotočila na praktični del. Pomoč pri tem so mi ponudili v ZZZS. Preučila sem njihov sistem organizacije izobraževanja in usposabljanja. Poskušala sem podati čim več vidikov in sicer od tega, kakšna je sama organizacija v ZZZS, kakšno je upravljanje, razvoj ZZZS, kakšna je motivacija zaposlenih za izobraževanje, preučila bom tudi finančni vidik, ki je pomemben zaradi financiranja izobraževanja, predstavila bom tudi oblike izobraževanja, ki se pojavljajo v ZZZS, pa tudi kakšno je planiranje in organizacija izobraževanja. Pri tem se bom naslonila predvsem na interne vire, ki so mi bili na razpolago v ZZZS.

V tretjem delu analiziram rezultate ankete, ki sem jo izvedla v ZZZS. Tu sem postavila tudi nekaj hipotez, ki sem jih poskušala potrditi oz. ovreči s pomočjo ankete. Hipoteze so sledeče:

- 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.

Pri izvajanju ankete sem se omejila na območno enoto Ljubljana, zato je vzorec majhen. Dobila sem vrnjenih 54 anket. Anketa je potekala en mesec. Vrnjene ankete sem analizirala in rezultati so pokazali, da je organizacija izobraževanja dobra.

V zadnjem četrtm delu pa podajam še sklepno misel.

## **2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV**

### **2.1 Izobraževanje in usposabljanje**

Izobraževanje je ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Človek se sreča z učenjem že v otroštvu, ki pa ga nadaljuje v mladostniškem obdobju ter ga nadaljuje vse dokler ne izstopi iz sistema rednega izobraževanja. Vendar pa se s tem učenje ne zaključi, ampak potrebuje posameznik vedno novo znanje, ki ga s pridom uporablja na delovnem mestu ali pa v osebem življenju. Torej lahko povzamem, da se posameznik uči od svojega rojstva pa vse do smrti.

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet (Jereb, 1998, str. 17). Sam smoter izobraževanja naj bi bil zagotoviti mladim in odraslim ljudem neko podlago za razumevanje idej oz. tradicij, ki naj bi vplivale na družbo, kulturo v kateri živijo in da bi si pridobili spretnosti, ki jih potrebujejo pri sporazumevanju.

Ker bo v diplomskem delu govora tudi o izobraževanju odraslih se mi zdi prav, da opredelim tudi, kaj razumemo pod pojmom odrasli. Pojem odrasli označuje osebo, ki je postala telesno in intelektualno zrela (Jelenc, 1991, str. 17). Izobraževanje odraslih sodi v fazo nadaljevalnega izobraževanja, ki se začne tedaj, ko se posameznik po fazi začetnega izobraževanja (gre za fazo izobraževanja otrok in mladine), znova vključi v izobraževanje, kjer odrasle osebe ponovno poskušajo razvijati svoje zmožnosti, izboljšati ali pa spremeniti svojo strokovno in poklicno usposobljenost, ali pa si želijo pridobiti višjo stopnjo izobrazbe.

Ločiti moramo formalno in neformalno izobraževanje. Formalno izobraževanje je tisto, ki privede do formalno potrjenih izobraževalnih rezultatov, kot so dosežena stopnja izobrazbe, diploma ali poklicna kvalifikacija. Neformalno izobraževanje pa je tisto, ki ne poteka po običajni poti formalnega šolskega dela, ampak gre velikokrat za študij na daljavo s pomočjo medijev, v manjšem delu pa tudi kot neposredni osebni stik kot npr. pogovor, konzultacije.

Izobraževanje delimo tudi na splošno in strokovno. Če je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na oblikovanje takih znanj in sposobnosti, ki jih nujno potrebuje za življenje vsak človek, govorimo o splošnem izobraževanju. Kadar pa gre pri izobraževanju za posredovanje znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje

določenega poklicnega dela, govorimo o strokovnem izobraževanju. Zavedati se moramo, da se splošno in strokovno izobraževanje med seboj tako prepletata in pogojujeta, da je zlasti na višjih ravneh izobraževanja težko reči, kje se neha splošno in kje se začne strokovno izobraževanje (Jereb, 1989, str. 16).

Pojma izobraževanje in usposabljanje sta med seboj zelo povezana. Stališče, ki prevladuje je, da je usposabljanje ožji pojem, izobraževanje pa širši, nadrejen. Usposabljanje je proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih le-ta potrebuje pri opravljanju nekih konkretnih del in nalog v okviru določene dejavnosti (Jereb, 1989, str. 16). Izpopolnjevanje pa pomeni, da posameznik svoje osvojeno znanje oz. spretnosti dopolnjuje in spreminja ter mu omogoča širitev, dopolnitev svoje izobrazbe. Kadar govorimo o razvijanju znanj, spretnosti, imamo v mislih zmeraj tudi usposabljanje človeka za izvajanje življenjskih in poklicnih nalog. Navedeni pojmi tvorijo pojmovno enotnost, kar pomeni, da ne moremo govoriti o izobraževanju brez usposabljanja ali obratno. Izobraževanje in usposabljanje naj bi razumeli kot dvoje nerazdružljivih dejavnosti, vendar pa bom zaradi želje po jasnosti in preglednosti dela uporabljala le en termin – izobraževanje.

## **2.2 Pomen izobraževanja**

Pomen in vloga izobraževanja sta se skozi zgodovino različno spreminjala. Izobraževanje je bilo tudi temu primerno različno cenjeno in zaželeno, vendar pa je bilo zmeraj povezano z družbenim razvojem. Na vsakem koraku se človek srečuje z različnimi izzivi, ki pa jim lahko sledi in se z njimi spopade le z novo pridobljenim znanjem, ki si ga pridobi z nenehnim učenjem. Posameznikom, ki so že od malega vključeni v izobraževalni proces in tudi tistim, ki se za izobraževanje odločijo v kasnejšem obdobju svojega življenja, pomeni vseživljenjsko izobraževanje nek smisel zadovoljnega in uspešnega življenja, prav tako pa tudi dober osebni razvoj in kvalitetno življenje v družbenem okolju.

Posameznika v izobraževanje vodijo na eni strani njegove notranje potrebe po izobraževanju npr., ko si želi dopolniti svoje znanje, na drugi strani pa so to zunanji dejavniki kot so to npr. zahteve delovnega mesta. Posameznik pa ne sme biti prisiljen 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.

## **2.3 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. Torej lahko iz zgoraj povedanega izvelčemo specifične cilje izobraževalne dejavnosti v podjetju, ki pa 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.

Za opravljanje določenih poklicev ni dovolj, le da izobraževanec pridobi informativna znanja, pač pa tudi potrebne spretnosti. Z izobraževanjem naj bi izobraževanci pridobili psihomotorične spretnosti kot so dobra komunikacija, naučiti se morajo nekaterih specifičnih gibov, ki naj bi jim omogočili opravljanje določenih del. 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, kakšno je njegovo predhodno znanje.

Če želi podjetje uresničiti svoje cilje, mora opraviti naslednje naloge (Jereb, 1989, str. 165): 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.

## **2.4 Motivacija za izobraževanje**

Kadar se posameznik odloči za izobraževanje, ga največkrat v to vodijo določeni motivi. Če je za nekoga določen motiv pomemben in trajen, je to tudi največkrat zagotovilo, da bo pri izobraževanju uspešen. V nasprotnem primeru pa, če je motiviranost posameznika po izobraževanju negativna, ali če je v izobraževanje prisiljen proti svoji volji, je velika verjetnost, da bo izobraževanje neuspešno.

Motivi, ki spodbujajo k izobraževanju lahko izvirajo iz potreb posameznika po osebnotnem razvoju kot npr. novo pridobivanje znanja, osebno bogatenje; lahko so usmerjeni v kvalitetnejšo interakcijo z okoljem npr. so družabni, socialni cilji; lahko pa so razlogi čisto konkretne potrebe npr. izobraževanje zaradi nezadostne izobrazbe, zaradi izboljšanja položaja na delovnem mestu.

Motive ločimo glede na vrsto, moč in njihovo trajnost. Delimo jih v tri skupine. Ločimo motive, ki jih porajajo potrebe poklicnega dela; motive, ki nastajajo zaradi potrebe po smotrnem preživljanju prostega časa; motive, ki jih porajajo še druge potrebe človeka (Jereb, 1998, str. 41). Odrasli se po mojem mnenju največkrat odločijo za izobraževanje zaradi pridobitve novega znanja, izboljšanje svojega delovnega položaja, zaradi uspešnosti pri delu, zaradi samega veselja do izobraževanja, zaradi zahtev na delovnem mestu ali zaradi možnosti drugačne zaposlitve.

Motivi, ki vplivajo na izobraževanje so različni, vendar povezani med seboj. Prav tako so motivi za izobraževanje različni v mladosti, v srednjih letih posameznikovega življenja in

pa v tretjem življenjskem obdobju. Odvisni pa so tudi od prejšnje izobrazbe, od socialnega okolja, od starosti.

## **2.5 Ovire pri izobraževanju**

Pri izobraževanju je pomembno poleg motivov, ki posameznika spodbujajo k izobraževanju poznati 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 ovire 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).

Na splošno rečeno so sama pričakovanja glede izobraževanja v prihodnosti bolj pesimistična, saj so posamezniki preobremenjeni z delom v službah in doma. Stroški za izobraževanje so čedalje bolj visoki in zato si jih v današnjem dragem življenju ne more vsak privoščiti. 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 nekaterih ovir ni možno odpraviti oz. nanje težko vplivamo. Izkušen strokovnjak bi moral znati delati z izobraževanci in jim tako pokazati nov pogled na izobraževanje, ki naj bi jim prinesel zadovoljstvo in užitek.

## **2.6 Metode in oblike izobraževanja**

Če želimo, da bi tisti, ki se izobražuje dojemal snov kar najlažje, moramo to zagotoviti z uporabo različnih učnih metod in oblik. V praksi se pogostokrat dogaja, da se metode in oblike 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 (Jereb, 1998, str. 56):

- 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. Zaradi svoje ekonomičnosti ta oblika največkrat prevladuje. Prisotne so tudi pomanjkljivosti kot 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. V preteklih letih se je uveljavilo 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.

Razlikujemo pa tudi naslednje metode izobraževanja (Jereb, 1998, 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 izobraževanec 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 izobraževanec 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 ter ga opredeliti in zbrati potrebne dodatne informacije, ki vodijo k rešitvi problema in *metoda programiranega izobraževanje*, 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.

## **2.7 Izobraževalna dejavnost v organizacijah**

Kadar želi organizacija organizirati in izvesti določeno izobraževanje, mora poznati potrebe družbenega okolja in hkrati tudi 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 predstavlja podlago za samo izvedbo. V nadaljevanju bom bolj podrobno opisala faze izobraževalne dejavnosti v organizaciji (Jereb, 1998, str. 103):

### a) Raziskovanje izobraževalnih potreb

Gre za najbolj pomembno stopnjo v izobraževalni dejavnosti. Od nje so odvisne vse nadaljnje stopnje in zato jo je potrebno realizirati celovito in sistematično. Ločimo globalne in diferencirane izobraževalne potrebe. Pomembno je, da ugotovimo, kakšne so globalne izobraževalne potrebe po kadrih. Te so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov. Plan potreb po kadrih realiziramo tako, da opredelimo in ugotovimo kadrovske vire. Kadrovske vire lahko podjetje dobi od zunaj ali pa znotraj podjetja. Vendar pa nobeno podjetje ne pridobiva kadrovske vire le z zaposlovanjem, zato mora opredeliti svoje globalne potrebe po izobraževanju, ki pa se ugotavljajo na podlagi sedanje in bodoče tehnične, ekonomske in organizacijske razvitosti. Ko dobimo vse podatke in ko jih analiziramo lahko ugotovimo, kakšna naj bi bila potrebna kvalifikacijska in izobrazbena struktura kadrov ter kakšne popravke naj bi naredili v obstoječi kadrovski strukturi. To nam predstavlja globalne potrebe po izobraževanju za določeno obdobje. Na podlagi tega potem usmerjamo mlade in zaposlene v ustrezne izobraževalne programe, s katerimi si potem pridobijo ustrezno strokovno izobrazbo.

Diferencirane izobraževalne potrebe so opredeljene v planu razvoja kadrov, pa tudi v planu razporejanja in sprejemanja kadrov. Te potrebe so številne in jih zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Poznamo nekaj metod, s katerimi ugotovimo, kakšne so potrebe po nadaljnjem izobraževanju in izpopolnjevanju. Te metode so sledeče: *odkrivanje interesov zaposlenih*, kjer se želimo približati potrebam posameznika glede nadaljnjega izobraževanja, usposabljanja; *analiza problemov pri delu*, s katero ugotavljamo ali niso problemi na delovnem mestu povezani s pomanjkljivostmi v usposobljenosti zaposlenih; *primerjalna analiza dejanske usposobljenosti zaposlenih z zahtevami delovnega mesta*, s katero ugotavljamo mogoče primanjkljaje v izobrazbi, znanjih, izkušnjah zaposlenih. Te izobraževalne potrebe skušamo zadovoljiti tako, da dosežemo usklajenost delovnega mesta s strokovno usposobljenostjo delavca. Vendar pa se zelo pogosto pojavijo neskladja med izobraževalnimi potrebami in možnostmi njihovega zadovoljevanja. Rešitev naj bi se iskala predvsem v smeri boljših organizacijskih rešitev. Naloga izobraževalnega sistema naj bi bila stalno analiziranje stroškov in koristi izobraževalnih ukrepov ter vrednotenje izobraževanja. Podjetje mora zmeraj dobro oceniti, koliko je neka izobraževalna akcija pomembna.

## b) Načrtovanje izobraževanja

V tej stopnji se na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti odločamo za določene vrste izobraževanja, za njihov obseg o finančnih sredstvih, o nosilcih posameznih aktivnosti. Podjetje mora imeti plan razvoja kadrov, kajti če tega nima, se mora podjetje nasloniti na dokumentacijo usklajenih izobraževalnih potreb. Plani so lahko kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni. Dolgoročni plani izobraževanja opredeljujejo kadrovsko - izobraževalno politiko in cilje. Srednjeročni plani na podlagi politike in ciljev opredeljujejo taktiko in cilje pri zadovoljevanju globalnih in diferenciranih izobraževalnih potreb. V kratkoročnih planih izobraževanja operacionaliziramo taktiko in cilje, ki so bili opredeljeni v srednjeročnem planu. Plan izobraževanja lahko sestavimo na več načinov in eden izmed načinov je, da opredelimo tri komponente programsko, izvedbeno in finančno komponento. S programsko komponento opredelimo programsko strukturo kadrovskih razvojnih ukrepov, s katerimi bomo zadovoljevali globalne in diferencirane potrebe. Z izvedbeno komponento opredelimo nosilce programov, kraj izobraževanja, trajanje izobraževanja, obseg izobraževanja. Z finančno komponento pa opredelimo, koliko bo izobraževanje stalo. Ko je plan narejen, ga moramo predložiti organom upravljanja v obravnavo in potrditev. Potrjen plan je podlaga za nadaljnje delo izobraževalne dejavnosti v podjetju.

## c) Programiranje izobraževanja

Na podlagi ugotovljenih izobraževalnih potreb, ki so začrtane v planu izobraževanja, s programiranjem izobraževanja podrobno in po nekaterih didaktičnih načelih oblikujemo vsebino določenih izobraževalnih akcij. Sama izdelava, sprejem in potrditev izobraževalnih programov za pridobitev strokovne izobrazbe je v pristojnosti Ministrstva za šolstvo in šport ter strokovnega sveta. Metodologija programiranja zahteva skupinsko delo ustreznih strokovnjakov - programerjev. Sestavljajo jo naslednje osnovne stopnje, ki so: *izdelava načrta programa*, v katerem opredelimo osnovna področja izobraževanja; *podrobno razčlenjevanje posameznih področij* na vsebinske celote in osnovne teme, ki jih razporejamo v njihovi logični povezanosti; *ugotavljanje in razporejanje vsebin* v okviru določene teme, ki je del programa. Gre za najtežavnejšo stopnjo programiranja, kjer pravila niso natančna. Obseg in globina določenih vsebin morata biti iz programa razvidna. Interni izobraževalni programi so raznoliki in številni. To so naslednji: programi pripravnštva, programi splošnega izpopolnjevanja in dopolnilnega izobraževanja delavcev, programi usposabljanja zaposlenih za enostavna in manj zahtevna dela.

## d) Organizacija in izvedba izobraževanja

Naloge izobraževalne dejavnosti, ki se pojavljajo v okviru raziskovanja izobraževalnih potreb, planiranja izobraževanja ter priprave izobraževalnih programov, dajejo podlago za uresničitev organizacije in izvedbe izobraževanja. Tu ločimo zunanjo in notranjo organizacijo izobraževalne dejavnosti. Različne razvojne možnosti in pojav specifičnih potreb po izobraževanju so povzročile, da so se v podjetjih razvile različne organizacijske oblike izobraževalne dejavnosti, ki so sledeče: izobraževalni center, ki zagotavlja kakovostno ugotavljanje globalnih in diferenciranih izobraževalnih potreb; oddelek za izobraževanje, ki je primeren za večja podjetja; organizator izobraževanja v okviru kadrovske službe, ki opravlja naloge v povezavi s politiko in financiranjem izobraževanja, z razvojnimi nalogami; izobraževalna dejavnost kot ena od nalog kadrovskega delavca, kjer le ta opravlja vse naloge kadrovske dejavnosti, pa tudi del operativnih nalog na področju izobraževanja. Notranja organizacija izobraževalne dejavnosti se sestoji iz priprave in usklajevanja dejavnikov in ukrepov, ki so potrebni za učinkovito izvedbo izobraževalnih

procesov. Glavna naloga izvedbe izobraževanja je, da s pomočjo učnih pripomočkov, oblik učinkovito dosežemo zastavljene cilje. Podjetje lahko izobraževalne aktivnosti realizira sama s pomočjo lastnih kadrov ali pa v dogovoru z zunanjimi izvajalci. Vsak način ima svoje dobre in slabe lastnosti, podjetje pa se bo odločilo za tistega, ki mu v dani situaciji najbolj ustreza.

#### e) Spremljanje in vrednotenje izobraževanja

S to dejavnostjo ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja. Ločimo notranje in zunanje vrednotenje izobraževanja. O notranjem vrednotenju izobraževanja govorimo, če izobraževalno dejavnost vrednotimo na podlagi učinkov, ki jih vidimo v rezultatih izobraževancev med samim izobraževalnim procesom in po njem. Splošni kriteriji notranjega vrednotenja izobraževanja izvirajo iz ugotovljenih izobraževalnih potreb in ti kriteriji so sledeči: pogoji za izobraževalno delo, brez katerih, če niso prisotni ne moremo pričakovati, da bo izobraževalna dejavnost pri svojem delu uspešna (prostor, oprema finančna sredstva); realizacija izobraževalnih programov, ki je pomemben kriterij za ugotavljanje učinkovitosti izobraževanja saj se sprašujemo, v kolikšni meri so zastavljeni cilji s programom doseženi; notranja organizacija izobraževanja - glavni kriteriji za oceno ustreznosti notranje organizacije izobraževanja so ustreznost izbranih učnih metod, priprave in časovne razporeditve učnega procesa, dostopnost in raznolikost učnih pripomočkov, sredstev in odzivi ter rezultati izobraževancev, kjer ugotavljamo njihova mnenja o dejavnostih izobraževalnega procesa ter njihovo zadovoljstvo z izvedenim izobraževanjem. Zunanje vrednotenje izobraževanja pomeni ugotovitev učinkov in posledic izobraževanja, ki se kažejo znotraj delovnega procesa kot boljša kvaliteta dela, boljši medsebojni odnosi, boljša prilagodljivost. Splošni kriteriji zunanjega vrednotenja izobraževanja izvirajo iz opredeljenih potreb in ciljev, ki jih pred izobraževalno dejavnost postavlja okolje. Ti kriteriji so sledeči: zadovoljitev kadrovske razvojnih potreb, usklajenost programov in potreb, delovna uspešnost zaposlenih in prispevek k razvoju podjetja.

#### f) Ekonomika izobraževanja v organizaciji

V podjetjih se izvajajo različne oblike izobraževanja, ki se med seboj razlikujejo po trajanju, vsebini, zahtevnosti. Izrednega pomena je, da za vsako izobraževalno akcijo posebej ugotovimo ekonomsko ceno, ki pa na vsakega posameznega izobraževančca vključuje materialne stroške, kjer upoštevamo posredne in neposredne stroške izobraževalnih akcij; amortizacijo, ki zajema del nepremičnih osnovnih sredstev kot so prostori, zgradbe ter del premičnih osnovnih sredstev kot so oprema, tehnologija in dohodek, ki obsega plače učnega in pomožnega osebja.

## **2.8 Ekonomski vidik izobraževanja**

Financiranje izobraževanja ne sme biti prepuščeno le volji posameznika ali pa posameznim organizacijam, ampak mora postati stvar družbene politike, ki naj bi bila v prid družbenemu interesu. Urejen sistem financiranja izobraževanja daje dobre možnosti za načrtovanje, usmerjanje in spremljanje porabe denarja. To je dobra podlaga za smotrno porabo denarja ali pa za stalnost virov financiranja izobraževanja. Če je sistem financiranja izobraževanja nejasen, povzroča to nezaželeno nihanja v financiranju.

Izobraževanje odraslih se financira iz treh virov: od države, podjetja in posameznika. Država v skladu s svojimi interesi določi, katere programe ali institucije bo financirala v celoti, pri katerih pa bo sodelovala le z določenim deležem. Financiranje, ki ga ponudi država je skromno, saj financira le osnovnošolsko izobraževanje odraslih in sofinancira prekvalifikacijo zaposlenih zaradi pridobitve ali spremembe zaposlitve. Podjetje prispeva k sofinanciranju izobraževanja na dva načina: z izvajanjem programov izobraževanja za svoje zaposlene z lastnimi ali pa najetimi zmogljivostmi za izobraževanje (osebje, oprema) ali pa le financira izobraževanje svojih zaposlenih. Uveljavlja se združevanje sredstev v sklade, ki so namenjeni za zavarovanje izobraževanja zaposlenih, za raziskave in razvoj izobraževanja odraslih. Posameznik ima z izobraževanjem največje stroške, saj se le ti nanašajo na vpisnino, šolnino, stroške za prevoz, bivanje, prehrano, učne pripomočke. Posameznik poravnava stroške za tiste izobraževalne dejavnosti, ki so zanimivi le zanj.

Država bi morala izkoristiti svoj vpliv in oblikovati nacionalno izobraževalno politiko, usposabljanje in izobraževati strokovnjake v največji meri ter spodbujati raziskovalno delo. V interesu države je predvsem formalno izobraževanje. Neformalno izobraževanje je v interesu neprofitnih, prostovoljnih organizacij. Financiranje formalnega izobraževanja ne moremo ločiti od financiranja neformalnega izobraževanja. Za to sta dva bistvena razloga (Jelenc, et al., 1991, str. 50):

- obe področji izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja morata biti usklajeni glede narave ter vsebine in trajanje programov, to pa zahteva tudi medsebojno usklajeno financiranje,
- cilj - minimizirati skupne stroške izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja ter doseči kar največjo učinkovitost celotnega sistema izobraževanja – je mogoče uresničiti le ob poznavanju in medsebojnemu usklajevanju ter dopolnjevanju financiranja obeh področij.

Odgovornost za izobraževanje naj bi morala biti skupna nam vsem. Država naj bi vsako leto prispevala za izobraževanje nekaj sredstev iz državnega proračuna za programe, ki so že prej določeni z letnim planom. Tudi lokalne organizacije in skupnosti naj bi prispevale nekaj denarja. Največje breme pade na rame ostalih organizacij in posameznikov.

## **2.9 Kratak povzetek teoretičnega dela**

V teoretičnem delu diplomskega dela sem skušala na kratko povzeti nekaj najpomembnejših tem s področja organizacije izobraževanja. S pomočjo obstoječe literature sem na začetku opredelila nekaj temeljnih pojmov o izobraževanju na splošno in o izobraževanju odraslih. Opredelila sem pomen izobraževanja, cilje in naloge izobraževanja, kakšni so motivi za izobraževanje in kakšne ovire so lahko prisotne pri izobraževanju. Na kratko sem opisala metode in oblike, ki jih poznamo pri izobraževanju ter opisala izobraževalno dejavnost, ki je prisotna v organizacijah. Na koncu sem podala še ekonomski vidik izobraževanja. O izobraževanju na splošno in o izobraževanju odraslih bi se dalo napisati še veliko več, vendar sem želela pokazati le na nekatere najbolj bistvene točke.

### **3 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V ZZZS**

#### **3.1 Kratka predstavitev ZZZS**

ZZZS je bil ustanovljen prvega marca 1992 na podlagi Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. Danes deluje kot javni zavod za izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja. Na podlagi Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju je ZZZS za izvajanje prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj prvega novembra 1999 ustanovil Vzajemno zdravstveno zavarovalnico (VZAJEMNO), ki posluje po načelih vzajemnosti in neprofitnosti.

Osnovna funkcija ZZZS je izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja, to je zagotavljanje učinkovitega zbiranja in razdeljevanja javnih sredstev za kakovostno uresničevanje pravic iz tega naslova. Pravice iz obveznega zdravstvenega zavarovanja, za katere se namenja sredstva, zbrana z obveznim plačevanjem prispevkov, zajemajo pravice do zdravstvenih storitev in do nekaterih denarnih nadomestil (boleznine, potne stroške, pogrebne in posmrtnine).

#### **3.1.1 Organizacijska struktura ZZZS**

ZZZS je organizacijsko sestavljen iz Direkcije, področne enote Informacijski center in desetih območnih enot.

*Direkcija* je sestavljena iz štirih področij:

- področje za izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja,
- področje za finance in računovodstvo,
- področje zdravstvene analitike in ekonomike,
- področje za razvoj zdravstvenega zavarovanja,
- področje za sistem kartice zdravstvenega zavarovanja

ter petih štabnih funkcij:

- svetovalec generalnega direktorja za kadre,
- svetovalec generalnega direktorja za stike z javnostjo,
- svetovalec generalnega direktorja za razvoj informacijskega sistema,
- svetovalec generalnega direktorja za pravne zadeve in
- poslovni sekretar.

*Področna enota Informacijski center* je nosilec informacijske dejavnosti v ZZZS. Funkcionalno je povezan z oddelki oz. informacijskimi centri v območnih enotah. ZZZS ima *deset območnih enot* in petinštirideset izpostav na območju celotne Slovenije. Vsaka območna enota s svojim delovanjem pokriva določeno območje. V njenem okviru pa obstaja mreža izpostav, ki poslujejo v posameznih občinah.

Območne enote ZZZS s svojimi izpostavami so naslednje:

- OE Celje (Laško, Šmarje pri Jelšah, Slovenske Konjice, Žalec, Šentjur pri Celju),
- OE Koper (Izola, Piran, Ilirska Bistrica, Postojna, Sežana),
- OE Krško (Brežice, Sevnica),
- OE Kranj (Jesenice, Radovljica, Škofja Loka, Tržič),

- OE Ljubljana (Cerknica, Domžale, Grosuplje, Hrastnik, Idrija, Kamnik, Kočevje, Litija, Logatec, Ribnica, Trbovlje, Vrhnika, Zagorje),
- OE Maribor (Ormož, Lenart, Ptuj, Slovenska Bistrica),
- OE Murska Sobota (Gornja Radgona, Lendava, Ljutomer),
- OE Nova Gorica (Ajdovščina, Tolmin),
- OE Novo mesto (Črnomelj, Metlika, Trebnje),
- OE Ravne na Koroškem (Mozirje, Slovenj Gradec, Radlje ob Dravi, Velenje).

### **3.1.2 Upravljanje ZZZS**

ZZZS ima relativno avtonomen položaj v sistemu zdravstvenega varstva. Država ima pristojnosti (so)odločati na naslednjih področjih:

- ustanovitelj ZZZS kot javne službe je Republika Slovenija,
- po Zakonu o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju daje soglasje na Statut ZZZS vlada Republike Slovenije,
- Ministrstvo za zdravstvo je eden od treh pogajalskih partnerjev pri sprejemanju Splošnega dogovora o programu vrednosti storitev, ki je podlaga za sklepanje pogodb z izvajalci,
- obseg pravic, ki je definiran z zakonom, podrobneje opredeljuje ZZZS v svojih aktih (Pravila obveznega zdravstvenega zavarovanja in drugi) v soglasju z Ministrstvom za zdravstvo,
- prispevno stopnjo za obvezno zdravstveno zavarovanje na predlog ZZZS sprejema Državni zbor Republike Slovenije,
- generalnega direktorja ZZZS imenuje Skupščina ZZZS v soglasju z Državnim zborom.

Zavod upravlja Skupščina, ki jo sestavljajo voljeni predstavniki delodajalcev (med njimi so tudi predstavniki Vlade Republike Slovenije) in delojemalcev. Izvršni organ Skupščine je Upravni odbor ZZZS.

### **3.1.3 Razvoj ZZZS**

Marca leta 1992 je v Sloveniji ponovno uveden sistem obveznega zdravstvenega zavarovanja. Po dolgih letih iskanja in negotovosti v proračunskem financiranju so ponovno oživela načela solidarnosti, socialne pravičnosti in avtonomnosti zdravstvenega zavarovalništva, ki jih Slovenci nosimo globoko v naši zavesti že od davnega avgusta 1889, ko so bile na ozemlju današnje države ustanovljene prve bolniške blagajne in s tem uvedeno obvezno zdravstveno zavarovanje Bismarckovega modela.

Letos mineva 10 let sprejema nove zdravstvene zakonodaje in ustanovitve Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Izteka se tudi obdobje petih let od sprejema drugega Strateškega razvojnega programa zdravstvenega zavarovanja. Delavci Zavoda so v preteklem desetletju izvedli več kot 50 razvojnih projektov z vizijo in osnovnim ciljem oblikovati pravno in finančno ureditev, ki vsem zavarovanim osebam zagotavlja uresničevanje z zakonom zagotovljenih pravic z dostopno in kakovostno zdravstveno oskrbo. Skupaj z uvedbo prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja, ki je ob prostovoljnosti in ob demografskih gibanjih pomenilo nov pomemben zasebni vir za vedno bolj zahtevno financiranje zdravstvenega varstva, so v minulem desetletju uspeli ohraniti evropsko primerljivo raven zdravstvenega varstva prebivalstva. Sistem financiranja je

zagotavljal izvajalcem zdravstveno storitev in drugim pogodbenim partnerjem dokaj stabilno poslovanje skladno s socialno - ekonomskim razvojem slovenske družbe. Uspešneje so poslovali tisti zavodi, ki so dosledno upoštevali načela dobrega gospodarja.

Pred ZZZS so novi izzivi, tudi še nedokončane naloge in projekti, saj v desetih letih strokovnega dela in izvajanja projektov ni bilo mogoče preseči zaostanka za razvitimi evropskimi državami, ki ga imajo še na določenih področjih kakovostnega zagotavljanja pravic. Za to tudi niso bili izpolnjeni vsi ekonomski in drugi pogoji v nastajanju samostojne države. Zavarovanci se zaradi vse večje informiranosti zavedajo, da je pravica do zdravstvenega varstva ena od temeljnih človekovih pravic. Zaradi tega hočejo aktivno soodločati o tehtnih razvojnih vprašanjih. Med temi so zlasti enake možnosti in obravnava pri uresničevanju pravic, postopkov in varstva njihovega uveljavljanja. Želijo soodločati o obsegu javnih sredstev za zdravstveno zavarovanje v BDP, učinkovitem obvladovanju podatkov, tako za zdravila kot za druge programe zdravstvenih storitev, o prioritetah, vrednosti programov in dostopnosti. Interesi na teh področjih so si različni, dostikrat nasprotujoči. Zavarovanci krepijo svoj položaj v družbi, odzivajo se na postopke zdravljenja in uresničevanja pravic s težnjami po njihovi širitvi, ki jih običajno, včasih tudi v obrambi parcialno razvojnih hotenj, zagovarja stroka. Plačniki prispevkov imajo zahteve po omejevanju višine zaradi zagotavljanja konkurenčnosti proizvodov in/ali socialne ogroženosti. Na strani izvajalcev zdravstvenih storitev so prisotne zahteve po izboljšanju pogojev in vrednotenju dela, kar pomeni nova dodatna sredstva. Pri tem pa bi morali predhodno urediti številna strukturno organizacijska in upravljalna vprašanja, ki so ključna za dobro delo managementa v zdravstvenih zavodih. Povsod v svetu države iz narodnogospodarskih interesov omejujejo rast javnih sredstev za zdravstveno varstvo, kar je sestavni del politike javnih financ tudi pri nas. Ob tem pa so bile ZZZS naložene predvsem v zadnjih dveh letih dodatne finančne obremenitve, ki so še dodatno zaostriale razvojne možnosti in ogrozile stabilnost financiranja in zagotavljanja pravic obveznega zdravstvenega zavarovanja. Zato so proti koncu preteklega leta vodstveni sodelavci ZZZS pripravili poglobljeno analizo dosedanjega razvoja, stanja in izzivov, oblikovali razvojno vizijo in strategije ter pristopili k opredelitvi novih razvojnih ciljev za izvajanje zdravstvenega zavarovanja v državi za prihodnje obdobje do leta 2007. Predlog tretjega Strateškega razvojnega programa so delovno naslovili: "Tradicija solidarnosti in spremembe po meri zavarovancev".

S sodobno metodologijo oblikovanja strateških ciljev določanja globalnih strategij in njihovega uresničevanja z izvedbo konkretnih projektov, so predstavili zavarovancem, organom upravljanja Zavoda, Državnemu zboru, Vladi republike Slovenije in drugim državnim organom, Ministrstvu za zdravje, partnerjem v zdravstvu in drugi zainteresirani strokovni javnosti nov Strateško razvojni program, s katerim so želeli odpreti in vzpodbuditi tehtne, hkrati pa interesno občutljive razprave, kakšno zdravstveno zavarovanje si državljanji Slovenije želimo in zmoremo zagotoviti v prihodnje. Iskanje družbenega soglasja na tem področju je nujno potrebno.

V raziskavi Slovensko javno mnenje 2001 je 71,1% anketiranih zadovoljnih s slovensko zdravstveno službo in zdravstvenim zavarovanjem. Večina vprašanih je izrazila podporo ureditvi, v kateri po načelih solidarnosti in vzajemnosti prispevajo mladi za stare, zdravi za bolne, bogati za revne. Iz teh načel in na podlagi analize dosedanjega razvoja je naše zdravstveno varstvo in zavarovanje primerljivo z razvitejšimi državami. Na teh podlagah so strokovni sodelavci ZZZS pripravili prihodnjo vizijo in bodoče strategije razvoja zdravstvenega zavarovanja v Sloveniji, s katerimi bodo lahko vstopili v Evropsko unijo. Prepričani so, da je smer prava, da so cilji strategije uresničljivi, želijo si poglobljenih razprav in tehtnih, realnih predlogov dopolnitev. V sodobno urejenem in organiziranem

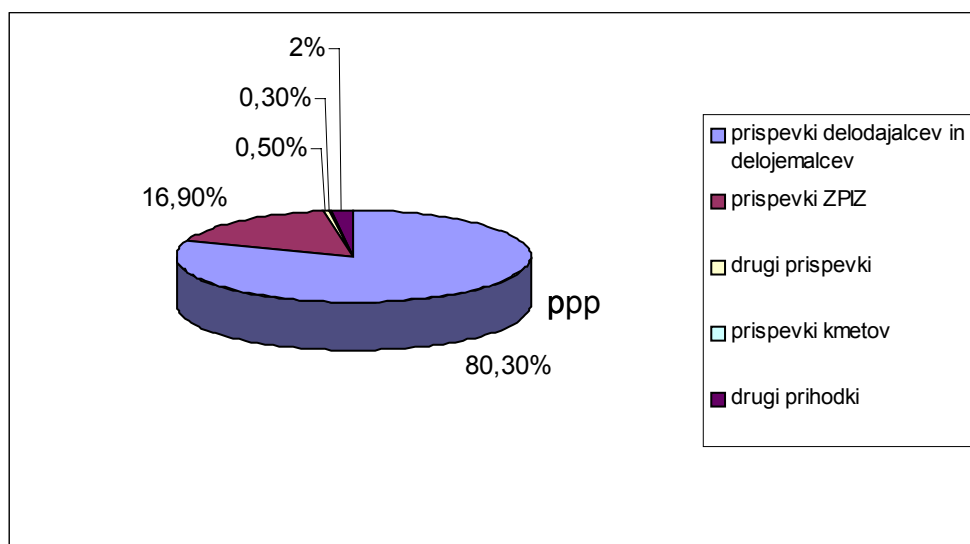


ZZZS so njegovi delavci, skupaj z odločitvami organov upravljanja in partnerjev v sistemu zdravstvenega varstva, z ustvarjalnostjo, medsebojnim sodelovanjem in timskim delom, z upoštevanjem evropskih meril, z etiko in poštenim trdim delom razvojni program sposobni uresničiti.

### 3.1.4 *Financiranje ZZZS*

ZZZS se financira s prispevki obveznega zdravstvenega zavarovanja. Na spodnji sliki vidimo, kakšni so bili prispevki v letu 2001. Največji del prispevkov predstavljajo prispevki delodajalcev in delojemalcev 80,3%, sledijo prispevki ZPIZ 16,9% in prispevki kmetov skupaj z drugimi prispevki 0,8%. Plačani prispevki predstavljajo 98% vseh prihodkov. 2% predstavljajo drugi prihodki.

Slika 1: Struktura prihodkov obveznega zdravstvenega zavarovanja v letu 2001



Vir: Poslovno poročilo ZZZS za leto 2001.

Sredstva zbrana s prispevki zdravstvenega zavarovanja se razporedijo za zagotavljanje pravic iz obveznega zdravstvenega zavarovanja in sicer za:

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

### 3.1.5 *Struktura zaposlenih v ZZZS*

V ZZZS 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*

Izobrazben 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 1992 do konca leta 2001 izboljšala za 12,9%. Leta 1992 je bilo z neustrezno izobrazbo zaposlenih več kot 33% delavcev. S kadrovsko politiko za srednjeročno obdobje so načrtali cilj, da kadrovsko strukturo z novimi zaposlitvami in izobraževanjem ob delu vsako leto izboljšajo za približno en odstotek. Do 30.06.2002 so uspeli odstotek delavcev z neustrezno izobrazbo znižati na 19,1%. V ZZZS je bilo na dan 30. junija 2002:

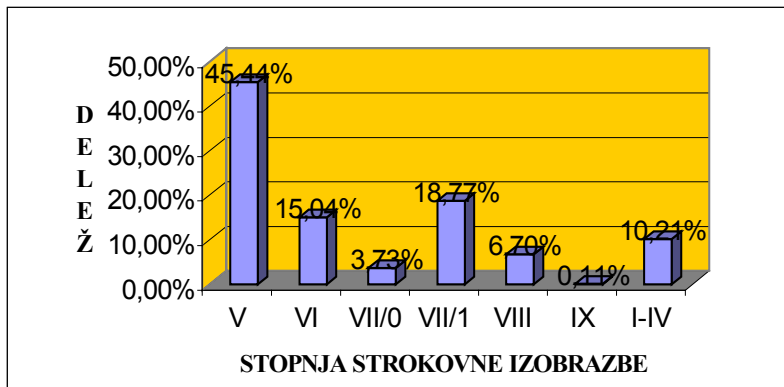
- 414 zaposlenih s srednjo izobrazbo,
- 137 zaposlenih z višjo izobrazbo,
- 34 zaposlenih z visoko strokovno izobrazbo,
- 171 zaposlenih z univerzitetno izobrazbo,
- 61 zaposlenih s specializacijo ali magisterijom,
- 1 zaposlen z doktoratom znanosti,
- 93 zaposlenih pa je imelo nižjo in srednjo stopnjo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

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

Naslednje slike prikazujejo:

- delež zaposlenih glede na posamezno stopnjo izobrazbe na dan 30.06.2002. 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,

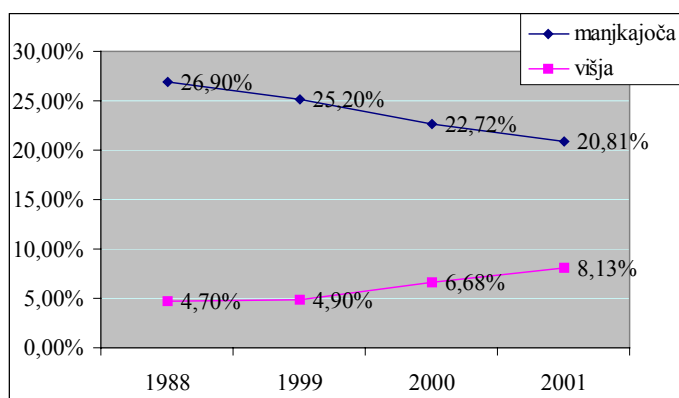
Slika 2: Delež zaposlenih po stopnji strokovne izobrazbe na dan 30.06.2002



Vir: Kadrovsko poročilo za prvo polletje leta 2002.

- delež zaposlenih z nižjo stopnjo strokovne izobrazbe v zadnjih 4 letih, ki se je znižal za 6,09% ter delež zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe, kot jo zahteva njihovo delovno mesto, ki se je zvišal za približno 3,5%,

Slika 3: Delež zaposlenih z manjkajočo ali višjo izobrazbo od leta 1998 do 2001



Vir: Kadrovsko poročilo za leta 1998, 1999, 2000, 2001.

- naslednja tabela 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 1998 do 2001

STOP. IZOB.	LETO / ŠTEVILO ZAPOSLENIH / DELEŽ							
	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%
I.	9	0,97	8	0,84	7	0,79	7	0,78
II.	21	2,27	21	2,22	21	2,38	20	2,22
III.	17	1,83	17	1,80	13	1,48	11	1,22
IV.	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
VI.	160	17,26	161	17,00	143	16,23	148	16,46
VII.	164	17,69	178	18,80	187	21,23	197	21,89
VIII.	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
SKUPAJ	927	100	947	100	881	100	900	100

Vir: Kadrovsko poročilo za leta 1998, 1999, 2000, 2001.

- *Struktura zaposlenih glede na delovno dobo*

Največ delavcev, 20%, ima od 25 do 29 let delovne dobe. Naslednja tabela (Tabela 2) 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 2002.

- *Struktura po spolu*

V ZZS prevladujejo ženske, ki predstavljajo 78,69% vseh zaposlenih. V prvi polovici leta 2002 se je delež moških povečal za 1,3%.

- *Starostna struktura zaposlenih*

Povprečna starost zaposlenih delavcev je 38.8 let kar pomeni, da se ZZS zaveda pomembnosti vlaganja v razvoj mladih, ki bodo lahko uspešno obvladovali spremembe ter uresničevali vizijo, poslanstvo in strategijo ZZS tudi v prihodnje.

### **3.2 Mesto izobraževanja v ZZS in organizacija izobraževanja**

Kot sem že napisala je ZZS razdeljen na tri organizacijske dele:

- Direkcijo,
- področno enoto Informacijski center ter
- deset območnih enot s 45 izpostavami.

V okviru Direkcije dela na področju kadrov in izobraževanja svetovalka generalnega direktorja za kadre ter njena pomočnica. Tu se pripravljajo vsi plani glede izobraževanja tako dolgoročni kot kratkoročni, tj. letni plani izobraževanja. Izobraževalni programi se pripravijo na Direkciji na podlagi predlogov območnih enot in področne enote.

V okviru posameznih območnih enot (razen OE Ljubljana) sodi izobraževanje v pravno - kadrovski oddelek. V OE Ljubljana je ta oddelek razdeljen na dva in sicer na pravni in kadrovski oddelek. Kadrovske naloge, ki se opravljajo v tem oddelku so naslednje (mednje sodi tudi izobraževanje):

- priprava podlag za sklepanje delovnih razmerij, za planiranje in razvoj kadrov v območnih enotah,
- načrtovanje in pridobivanje kadrov,
- organiziranje pripravništva,
- zagotavljanje izobraževanja delavcev,
- priprava sklepov, pogodb o zaposlitvi in drugih aktov iz naslova delovnega razmerja,
- priprava plana izrabe delovnega časa in njegovo spremljanje,
- urejanje in vzdrževanje dokumentacije in kadrovskih evidenc,
- druge splošne naloge, ki se opravljajo v oddelku (nabava osnovnih sredstev, potrošnega materiala, vzdrževanje počitniških kapacitet, razporejanje in klasificiranje pošte, opravljanje receptorske službe in posredovanje telefonskih pogovorov, razmnoževanje gradiva).

V Informacijskem centru sodi izobraževanje v pravno kadrovsko funkcijo in sicer k izvajanju kadrovske politike. V ZZS se uporablja KIS (kadrovsko informacijski sistem), ki se za potrebe izobraževanja ne uporablja, čeprav je v KIS-u dana ta možnost. Problem je

v tem, da je KIS inštaliran na vseh dvanajstih enotah, ki niso med seboj povezane. Proučujejo možnost, da bi izobraževanje vodili v aplikaciji Lotus Notes.

### **3.3 Planiranje in spremljanje plana izobraževanja**

V ZZZS imajo poseben pravilnik o izobraževanju, ki ureja načrtovanje, sistem in oblike izobraževanja delavcev ZZZS, medsebojne pravice in obveznosti ZZZS in udeležencev izobraževanja ter ostale določbe, ki so pomembne za izobraževanje.

Delavci ZZZS imajo, z namenom ohranitve zaposlitve in zaradi napredovanja, pravico in dolžnost stalnega izobraževanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa in s sprejetim planom izobraževanja. ZZZS skladno s strateškim Razvojnim programom in letnim načrtom dela, izdelava letni plan izobraževanja.

Plan izobraževanja opredeljuje potrebe po:

- znanjih, ki izhajajo iz strateškega Razvojnega programa zdravstvenega zavarovanja RS,
- veščinah in spretnostih, upoštevajoč spremembe v okolju, prenovljene procese dela in spremenjeno tehnologijo.

Letni plan izobraževanja določa naslednje vrste izobraževanj:

- šolanje ob delu:
  1. za pridobitev manjkajoče stopnje izobrazbe (za ohranitev delovnega mesta),
  2. za pridobitev višje stopnje izobrazbe (za bodoče delo),
- podiplomski študij za pridobitev znanj, ki jih v bodočnosti terja delovni proces ZZZS,
- specializacije (zdravniki, državni pravniški izpit, pridobitev raznih licenc za računovodje, preizkušene revizorje),
- izobraževanje v tujini,
- izobraževanje v internih programih ZZZS za pridobitev znanj s področja dejavnosti ZZZS,
- učne delavnice kot obliko permanentnega pridobivanja znanj in sposobnosti za obvladovanje sprememb in novosti,
- druge oblike dopolnilnih in permanentnih izobraževanj in usposabljanj.

Bolj podrobno bom vrste izobraževanj opisala v naslednjem podpoglavju.

#### **3.3.1 Usmerjanje v izobraževanje**

Kadrovsko področje na Direkciji v skladu s sprejetim planom izobraževanja:

a) usmerja delavce ZZZS v izobraževanje za:

- pridobitev strokovne izobrazbe oz. poklica z začrtano kadrovsko projekcijo,
- pridobitev zahtevane stopnje strokovne izobrazbe za določeno delovno mesto,
- pridobitev višje stopnje izobrazbe in izpopolnjevanje strokovne izobrazbe v oblikah in na področjih, ki jih bo v bodoče terjal delovni proces ZZZS,
- izpopolnjevanje strokovne izobrazbe (podiplomski študij, specializacije, strokovni izpiti, državni pravniški izpiti, šolanje v tujini),

- pridobitev dodatnih znanj, veščin in spretnosti.

b) organizira:

- interno usposabljanje zaposlenih s področja zdravstvenega zavarovanja (zametki interne šole zdravstvenega zavarovanja),
- usposabljanje zaposlenih za pridobivanje znanj, veščin in spretnosti za lažje opravljanje dela (učne delavnice in inštruktaže).

Z delavci, ki jih ZZZS na podlagi sprejetega plana izobraževanja napoti na šolanje, se sklene pogodba o izobraževanju. V pogodbi se določijo pogoji, pravice in obveznosti obeh pogodbenih strank (glej prilogo 3).

### ***3.3.2 Spremljanje in poročanje o poteku izobraževanja***

Delavec, ki se izobražuje ob delu, je dolžan sproti obveščati vodjo organizacijske enote in vodjo pravno - kadrovskega oddelka o izpolnjevanju pogodbenih obveznosti. V ostalih oblikah izobraževanja pa je dolžan predložiti potrdilo o uspešnem zaključku izobraževanja.

Vodje pravno - kadrovskih oddelkov in vodja kadrovske - splošnega oddelka polletno in letno referentu za izobraževanje in razvoj kadrov na Direkciji predložijo poročilo o izpolnjevanju obveznosti delavcev, ki se izobražujejo ob delu. Skupaj s podatki o ostalih opravljenih izobraževanjih se nato izdela poročilo o polletni in letni realizaciji plana izobraževanja, ki vsebuje vse oblike izobraževanja, ki so bile v tem času uspešno opravljene in finančno poročilo o porabljenih sredstvih.

## ***3.4 Oblike izobraževanja***

### ***3.4.1 Izobraževanja ob delu***

Na podlagi ugotovitev, da je bilo v ZZZS ob ustanovitvi leta 1992 zaposlenih z neustrezno izobrazbo več kot 33% delavcev, so s kadrovske politiko za srednjeročno obdobje začrtali 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 30.06.2002 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 terjal delovni proces ZZZS, 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 dosejajo 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,
3. izpopolnjevanje strokovne izobrazbe (doktorat, magisterij, specializacije, državni pravniški izpiti), za potrebe dela na področju zdravstvenega zavarovanja.

Delavci, ki se izobražujejo po pogodbi ZZZS, 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.

*Dolžnost delavcev, ki so na izobraževanju ob delu:*

Dolžnosti delavca, ki se izobražuje ob delu so:

- da se vpiše v ustrezni vzgojno izobraževalni program in ga brez soglasja ZZZS ne spremeni,
- da po zaključku vsakega šolskega oz. študijskega leta, predloži pravno-kadrovskemu oddelku 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 pravno - kadrovskemu oddelku 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 o izobraževanju po svoji želji ali krivdi, povrne do dne prenehanja delovnega razmerja ZZZS vse nastale stroške, vključno z bruto plačo za dneve odsotnosti z dela, zaradi koriščenja študijskega dopust. Stroški se preračunajo v EUR in se izrazijo s tolarsko protivrednostjo po srednjem tečaju Banke Slovenije na dan plačila oz. vrnitev le-teh,
- da zaključijo šolanje v roku predvidenim s programom šole.

### 3.4.2 Programi za izpopolnjevanje znanja

Z namenom izpopolnjevanja strokovnih znanj, Zavod usmerja in načrtuje vključevanje delavcev:

- v programe za sistematično in permanentno izpopolnjevanje znanja v okviru stroke oz. področja dela,
- v programe za izpopolnjevanje za zahtevnejša dela v okviru pridobljenega poklica oz. za delo v sorodnih dejavnostih ali strokah za specializacijo.

#### *Izpopolnjevanje strokovnih znanj in pridobivanje veščin oz. spretnosti*

Izpopolnjevanje strokovnih znanj poteka v obliki:

- učnih delavnic in inštruktaž,
- seminarjev, tečajev,
- posvetovanj, simpozijev, sejmov, kongresov,
- strokovne prakse, delovnih sestankov,
- strokovnih izpopolnjevanj v tujini, strokovnih ekskurzij in drugih oblikah.

Pravno - kadrovski odderek seznanja in usmerja delavce ZZZS z obvestili o ponudbi izobraževalnih programov izven in v ZZZS, izpelje postopek odobritve udeležbe za posameznega delavca ter vodi pregled stroškov usposabljanja delavcev.

Na kratko bom opisala nekaj vrst izobraževanj za izpopolnjevanje znanja.

#### *Učne delavnice*

Plan internega izobraževanja v učnih delavnicah 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 eksternega 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 preizkušenih 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.

Skladno z usmeritvami Poslovnega plana dela ZZZS, 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,



- oblikovanje odlične storitve - nadgradnja.

### *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.

### *Projektna šola*

V okviru projekta STAPRO, katerega cilj je uvedba projektno usmerjenega managementa v poslovanje ZZZS. 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, 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.

### *Izobraževanja v tujini*

Izobraževanj v tujini se v ZZZS udeležujejo vodilni delavci ter 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 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, udeležba na raznih strokovnih srečanjih.

### *Jezikovna izobraževanja*

Plan jezikovnih znanj temelji na sprejeti standardizaciji znaj 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.

### *Druga interna in eksterna izobraževanja*

Pod druga interna izobraževanja planirajo ciljana izobraževanja na temo, ki jo izbere OE ali Direkcija sama. Pri izbiri upoštevajo ugotovitve iz letnih razgovorov s sodelavci, specifične potrebe dela ter potrebe po različnih specialnih znanjih v OE oz. Direkciji.

Izvajalci so lahko notranji ali zunanji. V to obliko izobraževanja prioritetno 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
- in s ciljanim samoizobraževanjem (to je nakup avdio in video tehnike in najnovejše literature)

V ta namen na ZZZS planirajo določen znesek na zaposlenega.

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

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

#### **3.4.3 Interna šola zdravstvenega zavarovanja**

Interna šola zdravstvenega zavarovanja bo predstavljala obliko permanentnega izobraževanja delavcev ZZZS. V tej šoli bodo delavci pridobili informacije ter znanje o osnovah zavarovalništva nasploh, socialne varnosti in politike posamezne države ter še posebej o načelih zdravstvenega zavarovanja v svetu in Sloveniji. Znotraj te šole bo dan poseben poudarek sedanjí ureditvi področja zdravstvenega zavarovanja v Sloveniji.

Namen tega programa bo 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.

Šola bo po temah in njihovi celovitosti prilagojena različnim stopnjam izobrazbe, delovnim mestom ter času zaposlitve delavcev v ZZZS ter bo razdeljena v tri glavne skupine. Znotraj teh bodo možne tudi obravnave specializiranih vprašanj in področij, če bo 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 za leto 2003, načrtujejo zagotovitev podlag in pogojev za vzpostavitev Interne šole kot sistematične in trajne oblike internega izobraževanja delavcev ZZZS 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 ter
- 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.

### ***3.4.4 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, navad potrebnih za opravljanje določenega dela, spoznavanje organizacije in delovanje ZZZS.

#### *Usposabljanje pripravnikov*

Pripravnik je oseba, ki po končanem izobraževanju začne prvič opravljati dela, ustrezna vrsti in stopnji njegove strokovne izobrazbe, pa 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 seznanji 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 ter zajema sistematično uvajanje v delovno okolje, zlasti spoznavanje z organiziranostjo, poslovanjem, razvojem in s pravicami, obveznostmi in odgovornostmi delavcev ZZZS,
- posebnega dela, ki zajema spoznavanje stroke in praktično usposabljanje za samostojno opravljanje del na določenem delovnem mestu.

#### *Delovna praksa*

Študentje, ki se neposredno vključujejo v delovni proces z opravljanjem dela in delovne prakse, se na ta način usposabljujejo za delo. V ZZZS 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 %

povprečne plače, izplačane v ZZZS za pretekli mesec.

#### *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.

#### *Uvajalni seminar*

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

Udeleženci uvajalnega seminarja se morajo seznaniti:

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

#### **3.4.5 Izobraževanje delavcev področne enote Informacijski center**

Delavci področne enote Informacijski center in oddelkov Informacijskega centra po območnih enotah se prav tako udeležujejo vseh ostalih izobraževanj, ki sem jih že navedla. Toda pri njih je prisotno še dodatno izobraževanje.

Področje informatike gre izredno hitro naprej in ker celoten ZZZS stoji na informacijskih povezavah, se morajo delavci s področja informatike nenehno izobraževati, da lahko sledijo hitremu razvoju. Kot bomo videli pri finančnem vidiku, se na delavca v Informacijskem centru nameni več denarja, kot pa v ostalih enotah ZZZS. To pa zato, ker so izobraževanja s področja informatike draga in potrebna ves čas za praktično vse zaposlene v Informacijskem centru. Vsako leto se v planu izobraževanja določi področja, na katerih se bodo delavci Informacijskega centra izobraževali.

#### **3.4.6 Naraščanje števila udeležencev pri posamezni vrsti izobraževanja**

ZZZS obstaja od leta 1992, podatke o izobraževanju pa sem dobila za zadnja štiri leta. V tem podpoglavju bom primerjala kako upada oz. narašča število udeležencev pri posamezni vrsti izobraževanja. Naslednja tabela (Tabela 4) nam prikazuje šest vrst izobraževanja ter

druga izobraževanja ter njihovo zasedenost glede na število izobraževancev skozi zadnja štiri leta.

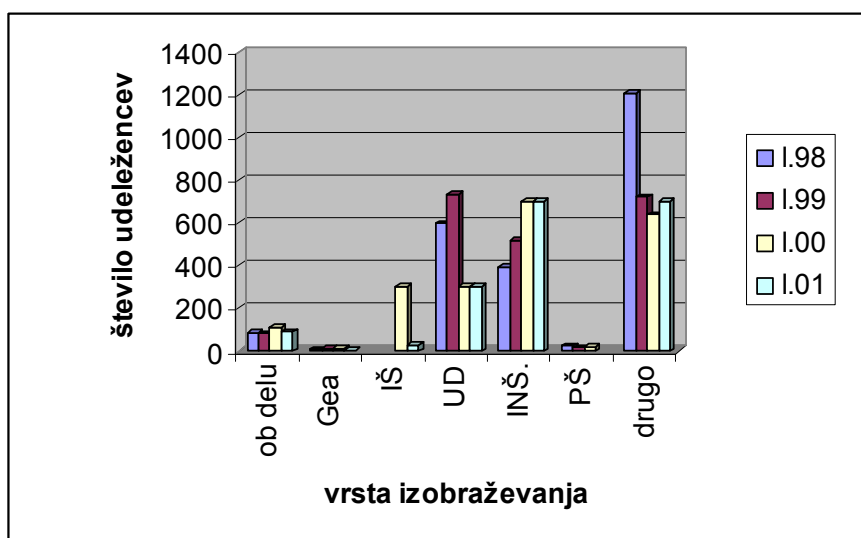
Iz naslednjega grafikona vidimo, da število udeležencev pri posameznem izobraževanju prvi dve leti narašča, nato pa iz leta v leto upada, razen pri obliki izobraževanja Instruktaže in pri Projektni šoli, kjer zopet narašča. Kje iskati vzrok za takšno stanje? Eden izmed razlogov je, da je kar nekaj delavcev odšlo, ko se je ustanovila VZAJEMNA zdravstvena zavarovalnica. Stroški izobraževanja so iz leta v leto večji, vsota denarja, ki je namenjena izobraževanju pa ostaja približno enaka, torej je posledično, da se na izobraževanje pošlje manj zaposlenih.

Tabela 4: Število udeležencev pri posamezni obliki izobraževanja v času od leta 1998 do leta 2001

Vrsta izobraževanja		1998	1999	2000	2001
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
Instruktaže	5	395	518	700	700
Projektna šola	6	24	15	20	0
Individ. – tujina – druga izobraževanja	7	1208	721	639	700
Skupaj		2314	2082	2083	1825

Vir: Kadrovsko poročilo za leta 1998, 1999, 2000, 2001.

Slika 4: Število udeležencev pri posamezni vrsti izobraževanja



Vir: Kadrovsko poročilo za leta 1998, 1999, 2000, 2001.

*Izobraževanje ob delu* - največ zaposlenih se je v zadnjih štirih letih izobraževalo ob delu v letu 2000. V letu 2001 je število padlo na 91 zaposlenih, kar je kar za 20%. To je posledica tega, ker se novi delavci 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 (glej: slika 5, v prilogi stran št. 1).

*Gea College* – Število udeležencev se je prvi dve leti dvigalo, sedaj pa že dve leti strmo upada, saj udeleženci že imajo znanja, ki jih potrebujejo (glej: slika 6, v prilogi stran št. 1).

*Interna šola zdravstvenega zavarovanja – njeni zametki* – to vrsto izobraževanja so v ZZZS uvedli v letu 2000. Prvo leto se je te oblike izobraževanja udeležilo kar precej zaposlenih, v leto 2001 pa se ga je udeležilo že veliko manj zaposlenih. V prihodnjih letih načrtujejo, da bo ta oblika izobraževanja, z dejansko ustanovitvijo šole, spet bolj zaživela. Namen je zagotoviti kvalitetne, fleksibilne in široko razgledane kadre na vseh področjih v ZZZS (glej: slika 7, v prilogi stran št. 2).

*Učne delavnice* - Tudi število udeležencev učnih delavnic je prvi dve leti naraščalo, tretje leto pa je strmo upadlo na 300 udeležencev, to število se je obdržalo tudi v letu 2000 (glej: slika 8, v prilogi stran št. 2). Delovanje te oblike izobraževanja je bilo na začetku usmerjeno predvsem na izobraževanje osnovne dejavnosti ZZZS, sedaj pa so se osredotočili predvsem na dejavnosti z mehкими vsebinami kot so komunikacije, vodenje.

*Inštruktaže* – to pa je 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 (glej: slika 9, v prilogi stran št. 3).

*Projektna šola* – Največ udeležencev je bilo v letu 1998, kar je posledica, da je ZZZS v tem letu šele pričel usposablјati projektne vodje, nato število upada. Glede na število in raznovrstnost projektov, ki tečejo na ZZZS, je usposobljenih sodelavcev za projektno vodenje zaenkrat dovolj (glej: slika 10, v prilogi stran št. 3).

*Druga izobraževanja* – pod druga izobraževanja štejemo vsa ostala izobraževanja, ki sem jih našela pri oblikah izobraževanja. To so jezikovni tečaji, izobraževanja v tujini ter druga eksterna in interna izobraževanja. Tudi tu opazimo, da je število udeležencev prvi dve leti naraščalo, od takrat naprej pa upada vsako leto. Upada tudi iz razloga, ker v ZZZS podpirajo samoizobraževanje. V INDOK centru imajo zelo veliko razne literature z različnih področij, tako strokovnih kot tistih z mehкими vsebinami (komunikacija, vodenje, pozitivno razmišljanje, kreativno razmišljanje, čustvena inteligenca) (glej: slika 11, v prilogi stran št. 4).

### **3.5 Motiviranje delavcev za izobraževanje**

Posebna 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 možnosti, kjer se lahko izobražuje, saj izobraževanja potekajo praktično ves čas. Glede na potrebe delovnega mesta se vsaj enkrat letno izobražuje praktično vsak zaposleni delavec v ZZZS.

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 in 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. Pri pripravi plana izobraževanja za leto 2003 ZZZS ugotavlja, da se je pripravljeno izobraževati 60% vseh zaposlenih z neustrezno strokovno izobrazbo.

### **3.6 Finančni vidik**

V ZZZS se porabi za izobraževanje letno 0,05% denarja, ki ga porabi ZZZS za svoje potrebe – za potrebe službe. 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.

Slika 12, v prilogi stran št. 4 prikazuje porabo sredstev za vsa izobraževanja glede na posameznega udeleženca oz. na zaposlenega delavca v zadnjih 4 letih. Strošek na udeleženca je vsa leta približno za polovico manjši kot strošek na zaposlenega, kar potrjuje dejstvo, da se v ZZZS vsako leto izobražujejo v različnih oblikah vsi delavci, nekateri pa tudi večkrat.

### **3.7 Načrti za naprej**

V prihodnjih letih se planira podobna izobraževanja kot v letu 2002. V skladu s potrebami bodo pošiljali še več delavcev na izobraževanja, saj je njihov moto, da za zagotovitev nemotenega, učinkovitega in racionalnega poslovanja ZZZS pri uresničevanju njegovih tekočih in strateških ciljev potrebujejo usposobljene in fleksibilne kadre. Ker gre danes razvoj na vseh področjih izredno hitro naprej, ni dovolj le zaposlovanje že izobraženih delavcev, pač pa tudi nenehno izobraževanje in s tem nadgrajevanje znanja ter pridobivanja veščin in spretnosti vseh zaposlenih. Kot sem že napisala, je eden izmed srednjeročnih ciljev zmanjšati število zaposlenih z neustrezno izobrazbo. To bodo storili z novimi zaposlitvami in izobraževanjem ob delu.

Za prenovu procesov kadrovske funkcije na ZZZS (oblikovanje postopkov in navodil za izvajanje le-teh) ter razvoj informacijskega modela je možnih več pristopov. V ZZZS 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 Zavoda." To bodo dosegli z:

- analizo organizacije in procesov kadrovske funkcije,

- prenovu procesov kadrovske funkcije in definiranjem natančnih postopkov in navodil za izvajanje posameznih procesov,
- izgradnjo kadrovske informacijskega sistema, kot sestavnega dela informacijskega sistema Zavoda.

Zaradi večjega pregleda nad izvajanjem in pravilnostjo izvajanja kadrovske izobraževalne dejavnosti v celotnem ZZZS, boljšega varovanja osebnih podatkov, se predvideva prenova procesov v smislu celovitega nadzora vodstva nad procesi kadrovske funkcije ZZZS (npr. sproten in takojšen dostop do kadrovske podatkov, sodelovanje delavca z Direkcije pri zaposlovanju novih zaposlenih v Zavodu) in vzpostavitev sistema notranjih kontrol.

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 ANKETA O IZOBRAŽEVANJU ZAPOSLENIH V ZZZS**

### **4.1 Cilj in namen raziskave**

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.

### **4.2 Metodologija**

V okviru OE Ljubljana sem izvedla anketo, 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.

Hipoteze so naslednje:

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

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 2002. 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.



Na podlagi ankete sem ugotovila, da je organizacija izobraževanja v ZZZS dobro organizirana, da so zaposleni zadovoljni z možnostmi izobraževanja in da so se še pripravljene izobraževati. Prav tako sem ugotovila, da vedo kaj lahko pričakujejo od organizatorja izobraževanja, katera znanja, veščine in spretnosti mora obvladati. Ugotovila sem tudi, da ni posebej vidnih odstopanj v odgovorih glede na starostni skupini.

### 4.3 Rezultati raziskave

#### ▪ Splošni podatki o zaposlenih

Prvi dve vprašanji se nanašata na spol in starost anketirancev. Med anketiranimi je 39 žensk, ostalih 15 anketirancev je moškega spola. To pomeni, da je 72% žensk, kar je blizu 79%, kolikor je vseh zaposlenih žensk v ZZZS. 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. Pri naslednjih vprašanjih bom analizirala odgovore tudi glede na ti dve skupini (glej: slika 13, v prilogi stran št. 5).

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
Skupaj	54	27	27

Vir: Anketa, april 2002.

#### ▪ Trenutna izobrazba zaposlenih

Anketirane sem spraševala po izobrazbi, ki jo trenutno imajo. 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 (glej: slika 14, v prilogi stran št. 5). 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 2002.

- *Izobraževanja po končanem rednem šolanju*

Zanimalo me je ali so se zaposleni v ZZS 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 pa jih je odgovorilo z NE. To pomeni, da se je kar 74% anketiranih že 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 ZZS. 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 ZZS. Po odgovorih se je videlo, da so to predvsem tisti do 45 let. Ostalih 12 pa se ni izobraževalo izven ZZS. Zanimivo bi bilo videti, ali so ti zaposleni že celo delovno dobo zaposleni v ZZS in so se izobraževali le v okviru ZZS ali pa se res niso nič izobraževali samoiniciativno. Gre pa za anketirane stare nad 40 let. Anketiranci, ki niso odgovorili samo z DA, pač pa so napisali tudi katere izobraževalne oblike so obiskovali, so našli naslednje: razni tečaji, jezikovni tečaji, strokovna usposabljanja, računalniški tečaji, podiplomski študij, izobraževanje ob delu (visoko strokovna 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.

- *Udeležba zaposlenih v različnih izobraževalnih oblikah, ki jih ponuja ZZS*

ZZZS ponuja svojim zaposlenim programe v katere se lahko vključijo. Zato zanimalo, če so se anketiranci, v času, ko so zaposleni v ZZZS, 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,	10	3	7
Gea College,	2	2	0
interna šola zdravstvenega zavarovanja,	3	1	2
učne delavnice,	41	21	18
inštruktaže,	12	8	4
projektna šola,	2	1	1
izobraževanje v tujini,	7	4	3
jezikovna izobraževanja,	14	6	8
samoizobraževanje,	10	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 2002.

Rezultati so izredno presenetljivi. Kar 52 od 54 anketiranih se je od kar so zaposleni v ZZZS izobraževali 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. 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 obiskoval le dva iz skupine mlajši od 35 let, iz druge skupine pa nihče. Dva od vseh anketiranih se še nista izobraževala odkar sta zaposlena v ZZZS in ker sta iz skupine pod 35 leti sta po vsej verjetnosti še zelo malo časa zaposlena v ZZZS. Rezultati tega vprašanja potrjujejo mojo hipotezo, da imajo vsi zaposleni v ZZZS enake možnosti za izobraževanje.

▪ *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 izredno strokovna in korektna do udeležencev. Od 49, ki so odgovorili z DA, jih je iz prve starostne skupine 24 odgovorilo z DA in 3 niso odgovorili. Iz druge starostne skupine jih je 25 odgovorilo z DA, eden z NE in 1 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 organizatoriko 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 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). Odgovori prav tako potrjujejo mojo hipotezo, da je organizacija izobraževanja izredno dobro organizirana. Večina vprašanih je z organizacijo zadovoljna in odgovori s čim vse so zadovoljni prav tako nakazujejo na izredno strokovno usposobljenost kadrov, ki organizirajo izobraževanja in vse kar je z njimi povezano.

- *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 našli 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.

- *Seznanjenost zaposlenih z možnostmi izobraževanja*

V ZZZS 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 ter 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. To pomeni, da ZZZS učinkovito informira svoje zaposlene o oblikah izobraževanja, ki jih pripravlja.

- *Pogodbene obveznosti zaposlenih*

Kolektivna pogodba in Pravilnik o izobraževanju v ZZZS 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 je odgovorilo z DA, kar pomeni, da so imeli dovolj časa za izpolnitev pogodbenih obveznosti (15 mlajših od 35 let in 16 starejših od 35 let), pet (2 mlajša od 35 let in 3 starejši od 35 let) z NE ter od 18 (od teh jih je 10 iz prve in 8 iz druge starostne skupine) anketiranih ni bilo odgovora. Sklepam, 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. To potrjuje zgornjo domnevo, da imajo, zaradi velikih obveznosti, ki jih imajo v šoli, službi in doma, premalo časa, da bi končali študij ob predvidenem roku.

- *Znanja organizatorja izobraževanja*

Tisti, ki poučuje, mora obvladati svojo stroko. Imeti mora ustrezno stopnjo strokovne izobrazbe in pa tudi nekaj delovnih izkušenj. Stalno mora skrbeti za svoje nadalnje 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 kvalitetno opravljati svoje delo. Analizirala sem vsak faktor posebej glede na odgovore, ki sem jih dobila.

#### *Psihološka znanja*

Psihološki dejavniki vplivajo na učenje odraslih in na udeležbo v odraslih pri 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 (glej tabelo 8, v prilogi stran št. 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, saj so sama izobraževanja izredno dobro organizirana, kar lahko vidimo tudi po rezultatih te ankete (glej tabelo 9, v prilogi stran št. 6).

#### *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 potreben dober vodja, da vse stvari dobro funkcionirajo (glej tabelo 10, v prilogi stran št. 7).

#### *Kakovost dela*

Dvanajst odstotkov 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 naslednjih izobraževanj (glej tabelo 11, v prilogi stran št. 7).

### *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. Tako se lahko ves čas izboljšuje kvaliteta dela (glej tabelo 12, v prilogi stran št. 8).

### *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 (glej tabelo 13, v prilogi stran št. 8).

### *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 potrebno, od tega 28% meni, da organizator izobraževanja rabi veliko znanja s tega področja (glej tabelo 14, v prilogi stran št. 9).

### *Tuj jezik*

Danes vsak človek z vsaj srednjo izobrazbo obvlada pasivno 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 (glej tabelo 15, v prilogi stran št. 9).

### *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 (glej tabelo 16, v prilogi stran št. 10).

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 od organizatorja izobraževanja pričakujejo veliko usposobljenost in široko razgledanost na vseh področjih. To pomeni, da se zavedajo, kaj vse mora dober organizator izobraževanja obvladati.

▪ *Predlogi pri izobraževanju*

Ker več ljudi, več ve sem želela izvedeti kakšne predloge ponujajo anketiranci v zvezi z izobraževanjem v ZZZS. 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 zaželeno s strani ZZZS; 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.

Na podlagi ankete sem ugotovila, da je organizacija izobraževanja v ZZZS dobro organizirana, da so zaposleni zadovoljni z možnostmi izobraževanja in da so se še pripravljene izobraževati. Prav tako sem ugotovila, da vedo kaj lahko pričakujejo od organizatorja izobraževanja, katera znanja mora obvladati. Odgovori na vprašanja ankete nam potrjujejo, da je izobraževanje v ZZZS izredno kakovostno organizirano, saj je izredno malo negativnih pripomb na samo organizacijo izobraževanja oz. nad izbiro izvajalca izobraževanja, prav tako odgovori nakazujejo na izredno strokovno usposobljenost kadrov, ki organizirajo izobraževanja. Veliko anketirancev je odgovorilo, da so seznanjeni z možnostmi izobraževanja. To pomeni, da ZZZS učinkovito informira svoje zaposlene o oblikah izobraževanja, ki jih pripravlja. Zaposleni v ZZZS od organizatorja izobraževanja pričakujejo veliko usposobljenost in široko razgledanost na vseh področjih. To pomeni, da se zavedajo, kaj vse mora dober organizator izobraževanja obvladati. Prav tako ni posebej vidnih odstopanj v odgovorih glede na starostni skupini. Anketa, ki sem jo izvedla potrjuje navedene hipoteze.

Ob analizi sem ugotovila, predvsem naslednje pomanjkljivosti in zato predlagam naslednje rešitve:

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 čim krajšem času 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 kadrovske izobraževalnem področju v ZZZS, vendar niso zajeti vsi. Tisti, ki so zajeti, pa so opredeljeni preveč na splošno. Zaradi neenotnosti izvajanja postopkov v celotnem ZZZS prihaja do odstopanj pri izvajanju kadrovske politike, sem sodi tudi izobraževanje delavcev, v posameznih območnih enotah in področni enoti.  
*Predlog izboljšave:* Predlagam natančnejšo pisno opredelitev vseh kadrovskih procesov in postopkov in s tem zagotovitev enotnosti delovanja v Zavodu.

4. Obstoječa informacijska podpora (KIS) je neustrezna, zaradi česar prihaja do netočnosti 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 omogočala mrežno zbiranje in izpisovanje podatkov.

## 5 SKLEP

Pričujoče diplomsko delo govori o organizaciji izobraževanja na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Na kratko bom povzela vsebino celotnega diplomskega dela.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični, praktični in anketni del. V teoretičnem delu sem skušala prikazati najvažnejše točke s področja izobraževanja ter organizacije izobraževanja. S pomočjo obstoječe literature sem na začetku opredelila nekaj temeljnih pojmov o izobraževanju na splošno in o izobraževanju odraslih. Skušala sem opredeliti pomen izobraževanja, cilje in naloge izobraževanja, kakšni so motivi za izobraževanje in kakšne ovire so lahko prisotne pri izobraževanju, na kratko sem opisala tudi kakšne metode in oblike poznamo pri izobraževanju. Na kratko sem opisala izobraževalno dejavnost, ki je prisotna v organizacijah. Na koncu sem podala še ekonomski vidik izobraževanja. O izobraževanju na splošno in o izobraževanju odraslih bi se dalo napisati še veliko več, vendar sem želela pokazati le nekatere najbolj bistvene točke.

V praktičnem delu sem raziskala organizacijo izobraževanja v ZZZS, kjer so mi prijazno ponudili svojo pomoč. Na začetku sem na kratko predstavila organizacijo. Opisala sem njeno organizacijsko strukturo, upravljanje, razvoj, financiranje ter strukturo zaposlenih. Nato sem se posvetila samemu izobraževanju. Opredelila sem mesto izobraževalne dejavnosti v ZZZS. Pisala sem o načinu planiranja in spremljanja plana izobraževanja. Naštela in opisala sem oblike izobraževanja, ki jih ZZZS nudi svojim zaposlenim, ki pa se v skladu s potrebami seveda spreminjajo. Tu sem tudi naredila majhno analizo naraščanja oz. upadanja števila udeležencev pri posamezni vrsti izobraževanja. Zelo na kratko sem tudi opisala način motiviranja delavcev za izobraževanje ter samo financiranje izobraževanja. Dotaknila sem se tudi načrtov za naprej.

Sestavni del diplomskega dela je tudi anketa, s katero sem želela potrditi oz. ovreči hipoteze, ki sem jih postavila na začetku pisanja. Anketo sem opravila v območni enoti Ljubljana. Na podlagi 54 anket, kar predstavlja 6% vseh zaposlenih, sem na kratko ugotovila naslednje:

- 72 odstotkov anketiranih je bilo žensk, kar je blizu 79% vseh zaposlenih žensk v ZZZS,
- analiza starosti anketiranih je pokazala, da je v ZZZS zaposlen razmeroma mlad kolektiv; od 31 do 45 let starosti je kar 74% anketiranih,
- trenutna izobrazba anketiranih je dokaj visoka; vsi razen enega imajo vsaj srednjo izobrazbo,
- kar tri četrtine anketiranih se je po končanem rednem šolanju še izobraževalo;



- skoraj vsi anketirani so se v času, ko so zaposleni v ZZZS, izobraževali v okviru potreb ZZZS,
- kar 90% anketiranih je bilo zadovoljnih z organizacijo izobraževanja,
- prav tako je dobra seznanjenost zaposlenih glede možnosti izobraževanja,
- ostala vprašanja so bila bolj odprtega tipa in so jih spraševala na katerem področju bi se želeli izobraževati, s čim so bili in s čim niso bili zadovoljni pri sami organizaciji izobraževanja,
- ni posebej vidnih odstopanj v odgovorih glede na starostni skupini.

V diplomskem delu sem čim bolj jedrnato skušala prikazati vse vidike organiziranja izobraževanja odraslih. Prav gotovo sem kakšno stvar nenamerno izpustila, ali je nisem dovolj podrobno obdelala. Upam pa, da sem vsaj približno uspela predstaviti organizacijo izobraževanja na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

## LITERATURA

- 1) Beardwell Ian: Human resource management : a contemporary perspective. London : Pitman, 1994. 694 str.
- 2) Černetič Metod: Izbrana poglavja ekonomike izobraževanja. Kranj : Moderna organizacija, 1987. 149 str.
- 3) Florjančič Jože: Planiranje in razvoj kadrov. Kranj : Moderna organizacija, 1999. 201 str.
- 4) Jelenc Zoran: Odrasli prebivalci Slovenije v izobraževanju. Ljubljana : Pedagoški inštitut pri Univerzi Edvarda Kardelja v Ljubljani in Skupnost izobraževalnih centrov v Sloveniji, 1989. 207 str.
- 5) Jelenc Zoran: Terminologija izobraževanja odraslih. Ljubljana : Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani, 1991. 104 str.
- 6) Jelenc Zoran, et al.: Družbenoekonomski pomen in financiranje izobraževanja odraslih. Ljubljana : Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani, 1991. 204 str.
- 7) Jelenc Sabina: ABC izobraževanja odraslih. Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 1996. 101 str.
- 8) Jereb Janez: Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov. Kranj : Moderna organizacija, 1989. 198 str.
- 9) Jereb Janez: Teoretične osnove izobraževanja. Kranj : Moderna organizacija, 1998. 156 str.
- 10) Jerovšek Janez: Izobrazba in ekonomska uspešnost. Ljubljana : Univerzum, 1980. 253 str.
- 11) Krajnc Ana: Izobraževanje ob delu. Ljubljana : Univerzum, 1979. 318 str.
- 12) Milkovich T. George, Boudreau W. John: Human Resource Management. United States of America : Richard D. Irwin, 1994. 804 str.
- 13) Možina Stane, et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : FDV, 1998. 525 str.
- 14) Shinn George: Čudež motivacije. Ljubljana : Tuma, 1999. 201 str.
- 15) Valentinčič Jože: Sodobno izobraževanje odraslih (temelji, organizacija, metode). Ljubljana : Dopisna delavska univerza Univerzum, 1983. 206 str.
- 16) Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
- 17) Werther William B.: Human resources and personnel management. New York (etc.) : McGraw-Hill, 1993. 671 str.

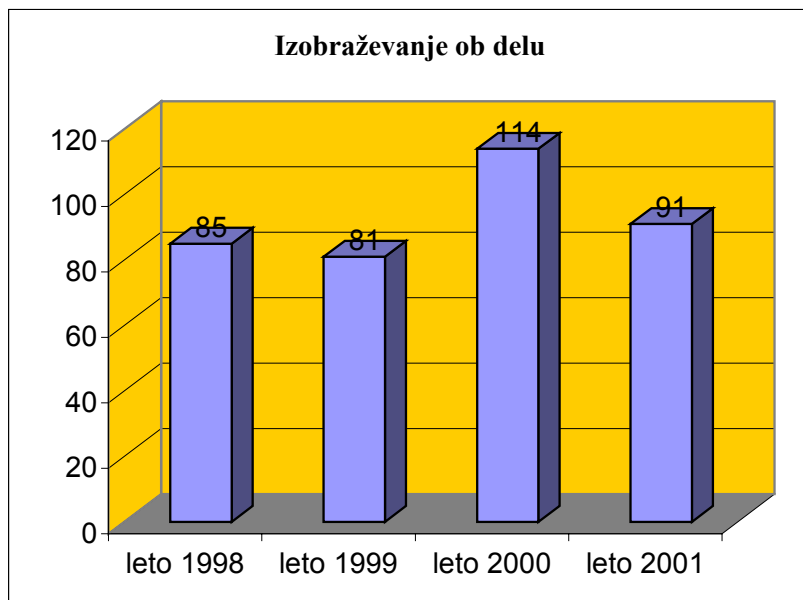
## **VIRI**

- 1) Kolektivna pogodba delavcev zdravstvenega zavarovanja; november 1998.
- 2) Katalog učnih delavnic za leto 2001, marec 2002.
- 3) Kadrovsko poročilo za leta 1998; 1999; 2000; 2001 ter prvo polletje 2002.
- 4) Košir Franc: Zdravstveno zavarovanje v Sloveniji - Ljubljana: interno gradivo, 2002.
- 5) Poslovno poročilo ZZZS za leto 2001, marec 2002.
- 6) Pravilnik o notranji organizaciji; februar 1999.
- 7) Plan izobraževanja za leta 1998; 1999; 2000; 2001; 2002.
- 8) Pravilnik o izobraževanju; interno gradivo; april 1999.
- 9) Statut Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije; februar 2001.
- 10) Strateški razvojni program ZZZS (2002 – 2007); marec 2002.

## **PRILOGA**

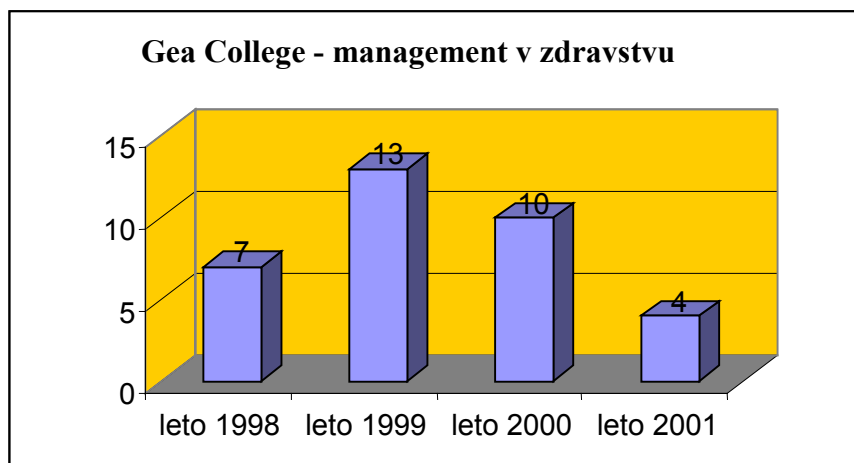
## Priloga 1 - slike in tabele

Slika 5: Število udeležencev skozi zadnja štiri leta pri izobraževanju ob delu



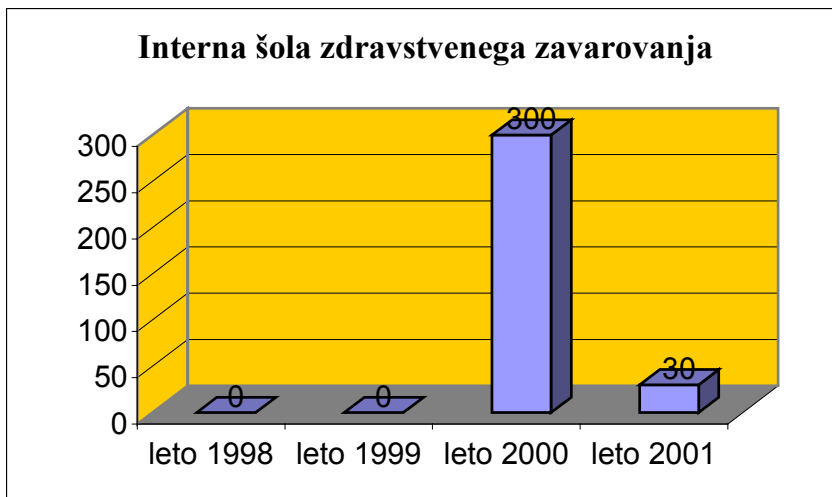
Vir: Kadrovsko poročilo za leto 1998, 1999, 2000, 2001.

Slika 6: Število udeležencev skozi zadnja štiri leta pri obliki izobraževanja Gea College – management v zdravstvu



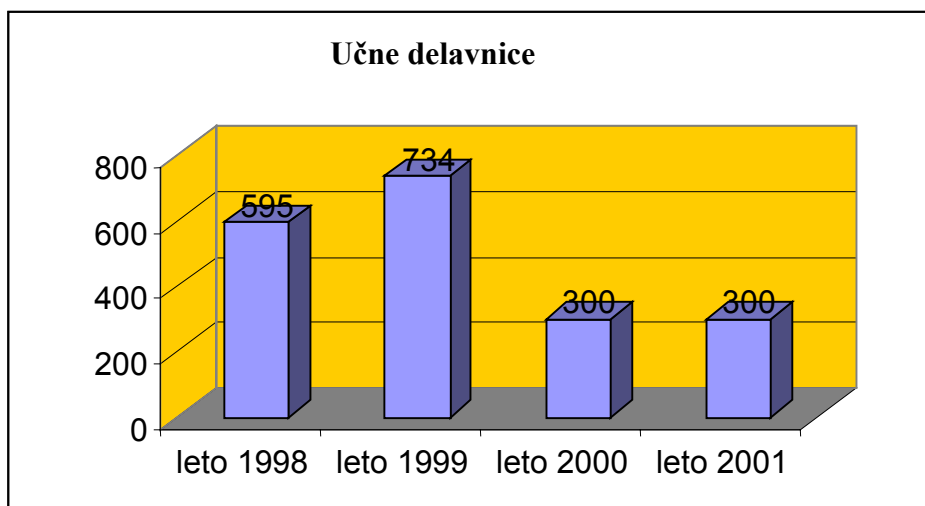
Vir: Kadrovsko poročilo za leto 1998, 1999, 2000, 2001.

Slika 7: Število udeležencev skozi zadnja štiri leta pri Interni šoli zdravstvenega zavarovanja



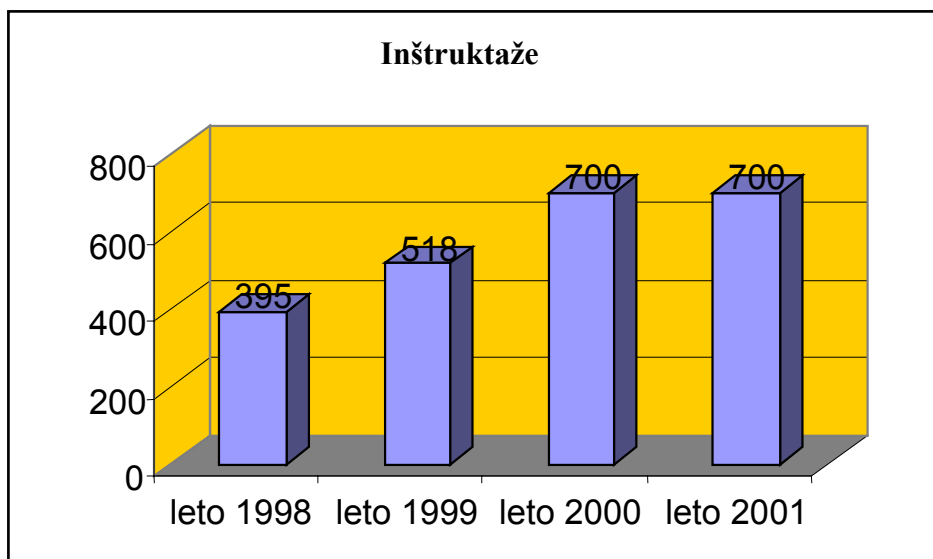
Vir: Kadrovsko poročilo za leto 1998, 1999, 2000, 2001.

Slika 8: Število udeležencev skozi zadnja štiri leta pri učnih delavnicah



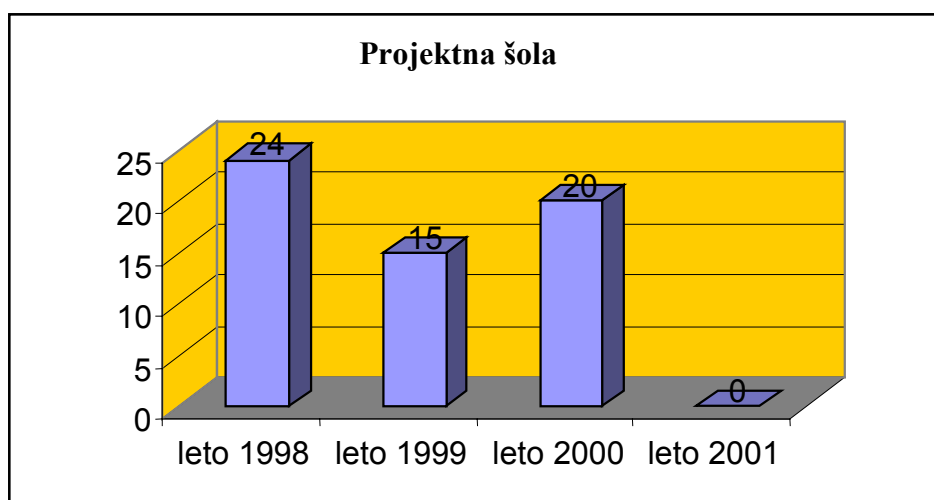
Vir: Kadrovsko poročilo za leto 1998, 1999, 2000, 2001.

Slika 9: Število udeležencev skozi zadnja štiri leta pri inštruktažah



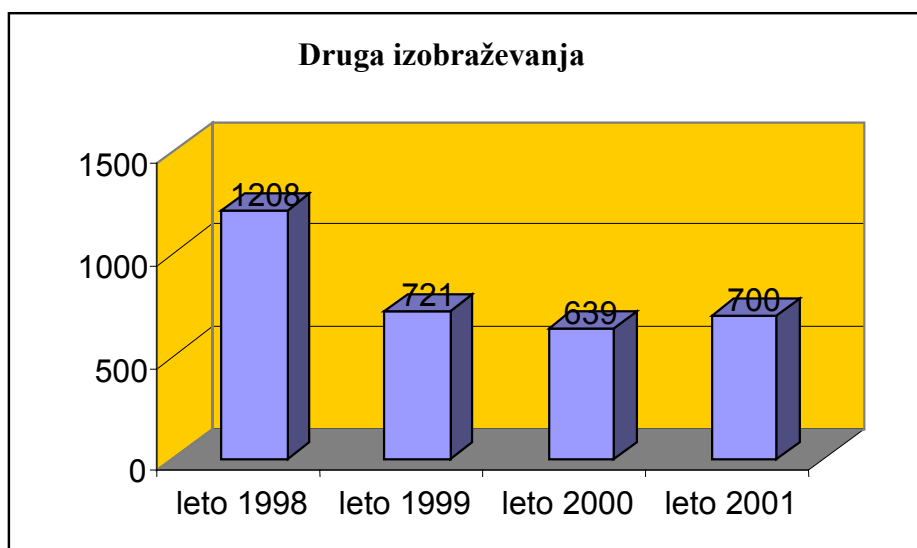
Vir: Kadrovsko poročilo za leto 1998, 1999, 2000, 2001.

Slika 10: Število udeležencev skozi zadnja štiri leta pri projektni šoli



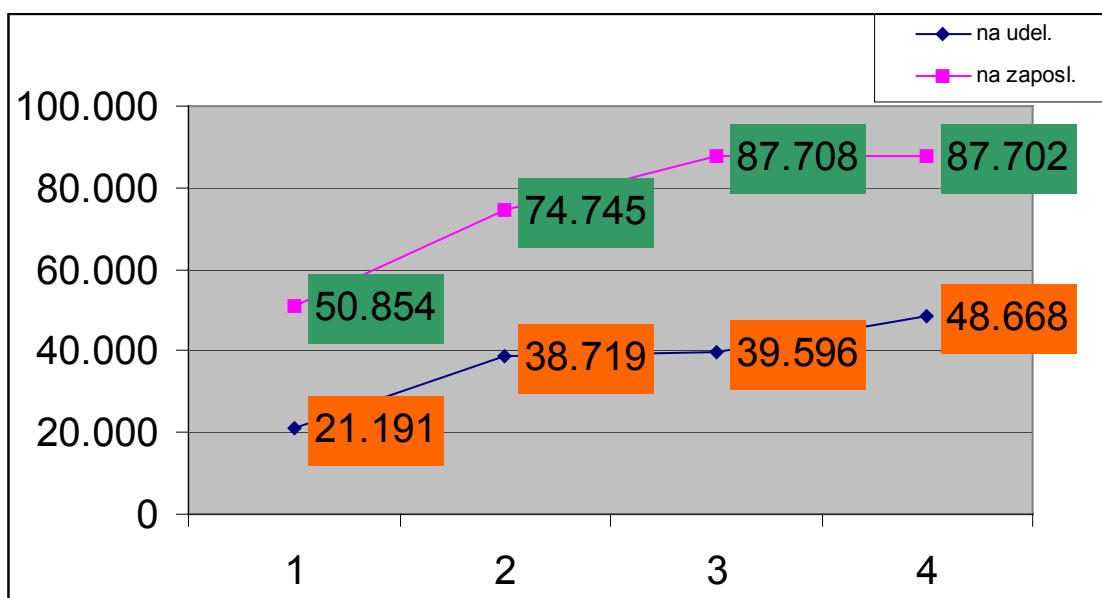
Vir: Kadrovsko poročilo za leto 1998, 1999, 2000, 2001.

Slika 11: Število udeležencev skozi zadnja štiri leta pri drugih vrstah izobraževanja



Vir: Kadrovsko poročilo za leto 1998, 1999, 2000, 2001.

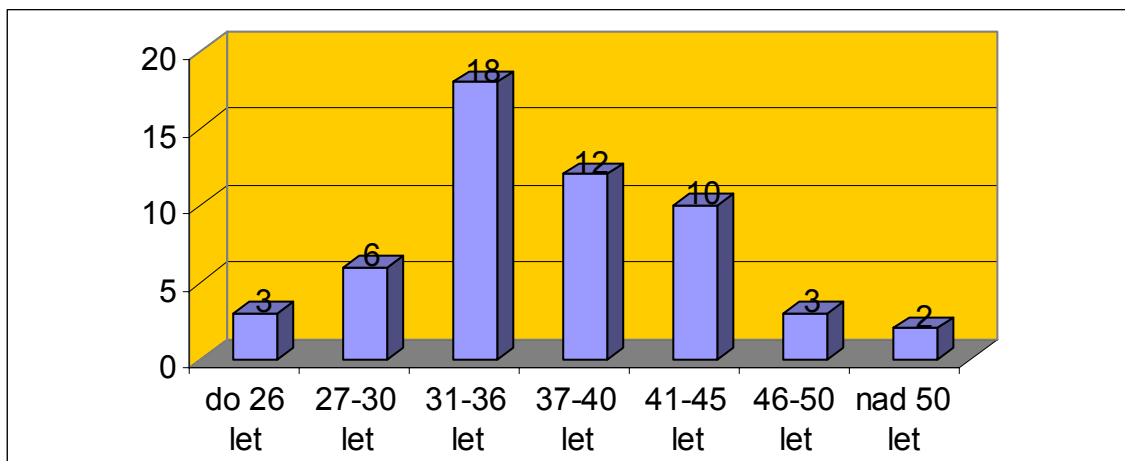
Slika 12: Primerjava porabe sredstev za vsa izobraževanja na udeleženca oz.zaposlenega delavca od leta 1998 do 2001



Vir: Kadrovsko poročilo za leto 1998, 1999, 2000, 2001.

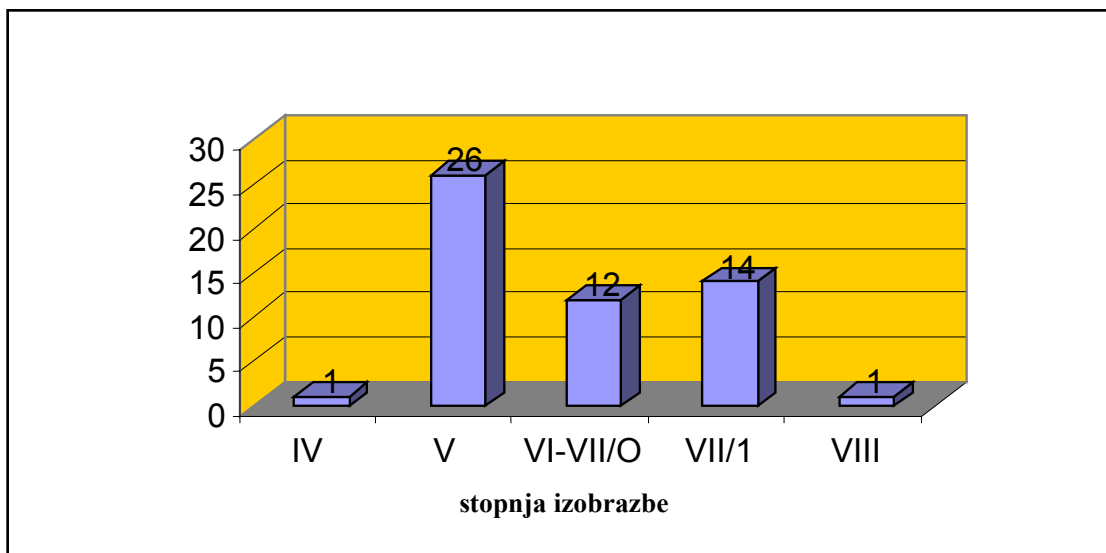


Slika 13: Število anketiranih po letih



Vir: Anketa, april 2002.

Slika 14: Število anketiranih glede na doseženo stopnjo izobrazbe



Vir: Anketa, april 2002.

## 6 Psihološka znanja

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 2002.

## Organizacija dela

Tabela 9: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za organizacija 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 2002.

## *Vodenje*

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 2002.

## *Kakovost dela*

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 2002.

## *Kontrola dela*

Tabela 12: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za kontrola 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 2002.

## *Osnovna ekonomska znanja*

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 2002.

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 2002.

*Tuj jezik*

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 2002.

*Kultura komuniciranja*

Tabela 16: Število in delež odgovorov pri posameznem kriteriju za kultura 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 2002.

## *Priloga 2*

### **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 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.

1) Obkrožite spol!

M

Ž

2) 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 (naštete 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,						
vođenje,						
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!

---

---

---

---

## Priloga 3

### 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.

#### VI.

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:  
XXXX XXXX

Generalni direktor:  
XXXX XXXX





