

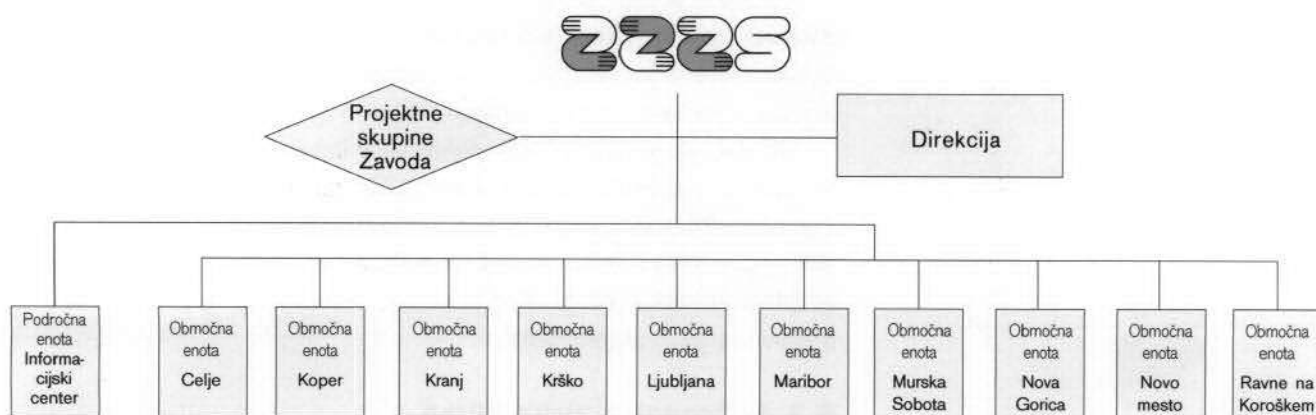
## 6. Organizacija, kadri in izobraževanje

### 6.1. Organizacija

Zavod je v letu 2003 sprejel pomembne spremembe, ki so zajele organizacijo na vodstvenem nivoju oziroma direkcijo Zavoda. Osnovni cilj sprememb je bil izboljšati pogoje za bolj učinkovito, enotno in usklajeno opravljanje določenih organizacijskih, vodstvenih, razvojnih in upravljalških nalog Zavoda. Osnovna struktura ostalih organizacijskih enot Zavoda na makro ravni (slika 20) je pri tem ostala nespremenjena. V področni enoti Informacijski center skrbijo za izdelavo in vzdrževanje baz podatkov, računalniških aplikacij ter opreme. V 10 območnih enotah s 45 izpostavami po vsej Sloveniji se izvajajo storitve obveznega zdravstvenega zavarovanja.

Spremembe so se izvedle na osnovi sprememb pravilnika o notranji organizaciji (maj 2003), ki so dotedanje štabne funkcije na direkciji preoblikovale v sektorje. Tako se je pravna štabna funkcija preoblikovala v sektor za pravne in splošne zadeve, ki ima tri oddelke: oddelek za pravne zadeve, oddelek za regresne zahteve in oddelek za splošne zadeve. V okviru oddelka za pravne zadeve so bili posebej opredeljeni tudi postopki izvajanja javnih naročil, s čimer so bili vzpostavljene možnosti za poenotenje postopkov javnega naročanja v vseh pravno kadrovske oddelkih območnih enot Zavoda. Organizacijska in kadrovska štabna funkcija sta se združili v sektor za razvoj kadrov in organizacije, v okviru katerega sta oddelek za razvoj kadrov in oddelek za razvoj organizacije. Informativna štabna funkcija se je preoblikovala v sektor za informiranje in odnose z javnostmi. Ustanovljen je bil sektor za kontroling, ukinila pa se je informacijska štabna funkcija. Področje za sistem kartice zdravstvenega zavarovanja se je preimenovalo v sektor za sistem kartice zdravstvenega zavarovanja. V spremembi pravilnika o notranji organizaciji so zajete tudi spremembe na področju obveznega zdravstvenega zavarovanja zaradi sprememb zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, ki so pričele veljati 1. 1. 2003.

*S spremembo organizacije so se dotedanje štabne funkcije na direkciji Zavoda preoblikovale v sektorje.*



Slika 20  
Makroorganizacijska struktura Zavoda.

Ob koncu leta je bilo v Zavodu za nedoločen čas zaposlenih 918 delavcev.

## 6.2. Kadri in izobraževanje

### 6.2.1. Kadri

Osnovni cilj celovitega upravljanja s kadri je zagotavljanje primernih razmer za doseganje strateških ciljev na področju razvoja kadrov in njihovega izobraževanja.

V letu 2003 je bilo v Zavodu planiranih 949,5 delavcev. Ob koncu leta je bil plan kadrov realiziran 97 %, kar je pomenilo 918 delavcev za nedoločen čas. Nerealiziran plan kadrov je posledica restriktivne politike zaposlovanja, ki jo v Zavodu vodimo od jeseni leta 2003. Poleg tega je na to vplivala tudi večja fluktuacija delavcev konec leta 2003, pri čemer je bila večina kandidatov že izbranih, niso pa še sklenili delovnega razmerja. Največji problem pri zaposlovanju še vedno predstavlja zaposlitev zdravnikov.

### 6.2.2. Izobrazbena struktura zaposlenih

Izobrazbena struktura zaposlenih (slika 21) se je v letu 2003 ponovno izboljšala. Delež zaposlenih s VII. in VIII. stopnjo izobrazbe se je povečal, medtem ko se je delež zaposlenih s VI. in nižjimi stopnjami izobrazbe zmanjšal. Ob koncu leta 2003 znaša delež zaposlenih z VIII. in IX. stopnjo izobrazbe 8 %, s VII. stopnjo 25 %, s VI. stopnjo izobrazbe 14 %, s V. stopnjo izobrazbe 45 % in z nižjo izobrazbo od V. stopnje 8 %.

Izobrazbena struktura zaposlenih se je izboljšala predvsem zaradi zaključka študija ob delu zaposlenih delavcev Zavoda ter upokožitev nekaterih delavcev z neustrezno izobrazbo. V letu 2003 se je delež delavcev z neustrezno stopnjo izobrazbe glede na zahtevano stopnjo izobrazbe na delovnem mestu zmanjšal za 1,8 %, kar je nad planiranim ciljem v letu 2003 (plan 1,2 %).

### 6.2.3. Izobraževanje

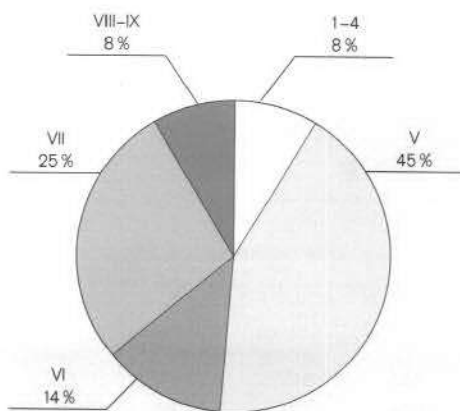
Izobraževanje v letu 2003 je bilo prednostno usmerjeno v izpopolnjevanje znanj s področja zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja ter v pridobivanje znanj in veščin, potrebnih za uresničevanje tekočih in strateških nalog. Veliko pozornosti je Zavod ponovno namenil tudi usposabljanju vodij za uspešnejše in učinkovitejše ravnanje z ljudmi.

Izvedenih je bilo 10 učnih delavnic in 10 inštruktaž. Zaradi sprememb zdravstvene zakonodaje, ki so začele veljati 1. 1. 2003, so bile v letu 2003 izvedene številne inštruktaže, ki so delavce Zavoda usposobile za novosti, ki jih je prinesla nova zakonodaja.

Ob delu se je šolalo 78 sodelavcev, s katerimi ima Zavod sklenjene pogodbe o izobraževanju. V letu 2003 je bil izveden tudi razpis za podiplomsko izobraževanje, na osnovi katerega je Zavod s šestimi delavci sklenil pogodbe o izobraževanju za podiplomski študij na področjih, ki so za Zavod aktualna (biomedicina, delovno in socialno pravo, informatika ter poslovanje in organizacija).

### 6.2.4. Organizacijska klima

Zavod je že tretje leto vključen v raziskavo organizacijske klime v Sloveniji, ki jo organizira Gospodarska zbornica Slovenije v sodelovanju z



Slika 21

Izobrazbena struktura zaposlenih po stopnjah v letu 2003.

nekaterimi svetovalnimi podjetji. Analiza je pokazala, da so se rezultati v letu 2003 nekoliko popravili na področjih odnosa do kakovosti in organiziranosti, druge kategorije pa so bile ocenjene enako ali nekoliko nižje kot v predhodnih obdobjih, še vedno pa višje kot v sorodnih ustanovah v državi. Zaposleni v Zavodu so najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, s svojimi sodelavci in z delom. Najmanj pa so zadovoljni z možnostmi za napredovanje in plačo.

*Zavod je v letu 2003 vzpodbudil mobilnost svojih kadrov z vzpostavitvijo notranjega trga dela.*

### 6.2.5. Prenova kadrovske funkcije Zavoda

V letu 2003 so se v okviru projekta Prenova kadrovske funkcije Zavoda izvajale naloge predvsem na vsebinskem področju. Vzpostavljen je bil enotni sistem prikazovanja in obračunavanja stroškov prevoza na delo in z dela, odrejanje nadurnega dela je bilo centralizirano, veliko aktivnosti pa je bilo izvedenih tudi v zvezi z zakonom o sistemu plač v javnem sektorju. Pri tem je sektor sodeloval z uradom za sistem plač v javnem sektorju, hkrati pa pripravil tudi že osnutke nekaterih podzakonskih aktov v skladu z Zakonom o sistemu plač. Začela se je tudi prenova pravilnika o sistemizaciji delovnih mest skupaj z uvedbo modela kompetenc (glej v nadaljevanju).

### 6.2.6. Politika zaposlovanja

V letu 2003 je bila na Zavodu na novo opredeljena restriktivnejša politika zaposlovanja in vzpostavljen notranji trg dela. Najpomembnejši dejavnik vzpostavitve politike zaposlovanja je prav gotovo zaostrovanje finančnih razmer in obvladovanje stroškov v celotnem Zavodu. Finančni načrt službe Zavoda v letu 2003 ni več omogočal novega oziroma dodatnega zaposlovanja in s tem povečevanja stroškov. Od septembra 2003 dalje je tako začel veljati dokument, ki natančno opredeljuje politiko zaposlovanja in vzpostavitev notranjega trga dela na Zavodu. S tem dokumentom je želel Zavod doseči več ciljev, predvsem pa mobilnost notranjih kadrov oziroma vzpostavitev notranjega trga dela in s tem spodbujanje možnosti hitrejšega razvoja za perspektivne in ključne kadre ter obvladovanje stroškov dela.

*Zavod se je v letu 2003 lotil prenove pravilnika o sistemizaciji delovnih mest, kjer bo vključen tudi sistem kompetenc.*

Za čim bolj učinkovito vzpostavitev notranjega trga dela je bila v sodelovanju z Informacijskim centrom razvita tudi učinkovita računalniška rešitev, ki omogoča potrjevanje novih predlogov za zaposlitve na intranetu Zavoda, prav tako se na intranetu objavljajo vsa prosta delovna mesta.

### 6.2.7. Kompetence

V letu 2003 je Zavod organiziral posebne učne delavnice, kjer so se vodje oddelkov in služb usposabljali za čim bolj uspešno vodenje svojih sodelavcev. Ena izmed ugotovitev delavnic je bila, da vodje težko ocenjujejo uspešnost svojih sodelavcev zaradi nejasno zapisanih ciljev in nalog. V skladu s tem in ker tako narekuje tudi nov Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, je bila sprejeta odločitev, da Zavod začne prenavljati pravilnik o sistemizaciji delovnih mest, kjer bo vključen tudi sistem kompetenc. Rezultat uvajanja kompetenc bo, da bodo zaposleni bolj jasno in celovito seznanjeni s cilji (pričakovani vodij) in sredstvi za njihovo doseganje.